

# Medarbejderundersøkelsen i staten 2016

---

Difi-rapport 2016:2  
ISSN 1890-6583



## Forord

I denne rapporten presenterer vi resultatet fra medarbeiderundersøkelsen i staten som ble gjennomført høsten 2015. Analysen beskriver hvordan statsansatte vurderer ulike forhold på egen arbeidsplass. Kunnskapen har stor nytteverdi i den videre utviklingen av ledelse og personalpolitikk i staten. Vi presenterer medarbeiderundersøkelsen i staten på våre nettsider difi.no. Der vises resultatene for alle temaer og spørsmål.

Det er publisert rapporter fra tilsvarende undersøkelser i 2007, 2010 og 2013.

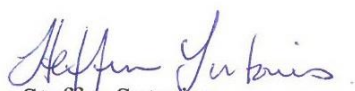
Difi har gjennomført undersøkelsen på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) og står ansvarlig for undersøkelsen og rapporten. Prosjektleder Marianne Sørtømme har hatt med seniorrådgivere Tore Basmo Bergh og Sanja Kostovska Skaar i prosjektet. Rådgiver Kristian Kjøllesdal Eide og seniorrådgiver John Nonseid bidro i arbeidet med spørreundersøkelsen, og seniorrådgiver Ingrid Kvåle har kvalitetssikret rapporten. Seksjonssjef Siw Anita Vik er prosjektansvarlig.

Rambøll Management Consulting har gjennomført spørreundersøkelsen ved konsulentene Arnt Olaf Storeng og Vetle Høivang Jensen.

Prosjektet har samarbeidet godt med oppdragsgivers kontaktperson i KMD, seniorrådgiver Jon Inge Grønningsæter.

Difi retter en stor takk til alle som har svart på undersøkelsen og dermed bidratt til å skape et godt kunnskapsgrunnlag som kan gjøre staten til en enda bedre arbeidsplass.

Oslo, 30.mai 2016

  
Steffen Sutorius  
Direktør

## Innhold

<b>1</b>	<b>Sammendrag</b> .....	<b>5</b>
1.1	Staten har forbedret sitt omdømme som arbeidsgiver .....	5
1.2	Jobbengasjementet er fortsatt høyt .....	5
1.3	Opplevd gjennomføringsevne er som før .....	5
1.4	Ledelse har stor betydning .....	6
1.5	Lite fornøyd med endringsprosesser .....	7
1.6	Digitalisering må høyere på dagsorden .....	7
<b>2</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>8</b>
2.1	Formål med undersøkelsen .....	8
2.2	Innhold og innretning .....	8
<b>3</b>	<b>Gjennomføring og metode</b> .....	<b>10</b>
3.1	Utvalg og redegjørelse for uttrekkskriterier .....	10
3.2	Distribusjon og svarprosent .....	10
3.3	Om respondentene .....	11
3.4	Frafall og vekting .....	12
3.5	Forklaringsmodellen .....	13
3.5.1	Indekser i undersøkelsen .....	15
3.5.2	Faktorer i modellen .....	15
3.6	Spørreskjemaet i undersøkelsen .....	16
3.6.1	Temaområder .....	16
3.7	Leseveiledning .....	18
3.7.1	Om bruk av gjennomsnittskår og prosent .....	18
3.7.2	Begrepsavklaringer .....	19
<b>4</b>	<b>Overordnede resultater</b> .....	<b>21</b>
4.1	Jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne .....	21
4.1.1	Faktorene <i>utviklingsmuligheter</i> og <i>nærmeste leder</i> henger sterkest sammen med høyt jobbengasjement .....	22
4.1.2	Faktorene <i>nærmeste leder</i> , <i>styringsmål</i> og <i>toppleder</i> har størst betydning for opplevd gjennomføringsevne .....	23
4.2	Medarbeiderne kan deles i tre grupper basert på forklaringsmodellen .....	24
4.2.1	Driverer for jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne i de tre gruppene .....	25
4.3	Medarbeidere i staten er godt fornøyd .....	25
4.3.1	Jobbengasjementet er høyt i alle virksomhetstyper .....	26
4.3.2	Kvinner er mer positive til toppledelsen enn menn .....	26
4.3.3	Medarbeidere under 25 år er mindre engasjerte .....	27
4.3.4	Forskjeller ut fra arbeidstidsordning .....	27
4.4	Topp og bunn på enkeltspørsmål .....	27
4.4.1	De 10 høyest vurderte enkeltspørsmålene .....	27

4.4.2	De 10 lavest vurderte enkeltpørsmålene .....	28
4.5	Endringer over tid på enkeltpørsmål.....	29
4.5.1	De 10 største positive endringene siden 2013 .....	29
4.5.2	De 10 største negative endringene siden 2013 .....	30
4.5.3	De største fremgangene siden 2009 og 2007 .....	31
<b>5</b>	<b>Ledelse og styring .....</b>	<b>34</b>
5.1	Å bli ledet i staten.....	34
5.1.1	Slik oppleves nærmeste leder i staten .....	34
5.1.2	Metodikk gir nyttigere medarbeidersamtaler .....	35
5.1.3	Ledelse og rettferdig behandling.....	36
5.1.4	Toppleder i staten profilerer virksomheten .....	37
5.1.5	Ledere som blir ledet.....	38
5.2	Styring i virksomheten .....	40
5.2.1	Styringsmål og gjennomføringsevne.....	40
5.2.2	Endringer er nå forståelige .....	42
5.2.3	Samordning .....	44
5.2.4	Digitalisering .....	48
5.3	Å være leder i staten.....	54
5.3.1	Forskjeller mellom ledere og medarbeidere.....	55
5.3.2	Forskjeller mellom virksomhetenes øverste leder og øvrige ledere....	57
5.3.3	Spørsmål bare til ledere.....	57
<b>6</b>	<b>Staten som arbeidsgiver - personalpolitikk .....</b>	<b>67</b>
6.1	Bemanning .....	67
6.1.1	Bemanning i forhold til oppgaver .....	67
6.1.2	Mangfold som ivaretagelse og for å oppfylle politiske mål.....	69
6.1.3	Stabilitet; Erfaring på jobbmarkedet – turnoverintensjon .....	69
6.2	Kompetanse .....	71
6.2.1	Utnyttelse av kompetanse.....	71
6.2.2	Utvikling av kompetanse.....	71
6.3	Attraktiv arbeidsgiver og belønning.....	74
6.3.1	Mening og stolthet.....	74
6.3.2	Kan trygghet, livsbalanse og mening trumfe lønnsforhold? .....	75
6.4	Arbeidsmiljø.....	77
6.4.1	Trivsel, sikkerhet og belastning .....	77
6.4.2	Mangfold, tilrettelegging og livsfaser .....	80
6.5	Samspill, medvirkning og kultur .....	81
<b>7</b>	<b>Hovedtrekk fra undersøkelsen.....</b>	<b>84</b>
7.1	Staten har forbedret sitt omdømme som arbeidsgiver.....	84
7.1.1	Staten må fortsette arbeidet som attraktiv og moderne arbeidsgiver ..	84
7.2	Medarbeidere i staten har høyt jobbgasjement .....	86
7.2.1	Faktoren <i>utviklingsmuligheter</i> står i en særstilling for jobbgasjementet.....	86

7.2.2 Statens satsning på kompetanseutvikling og kompetansestyring må styrkes.....	86
7.3 Ingen endring i opplevd gjennomføringsevne.....	87
7.3.1 Nærmeste leder har størst betydning for opplevd gjennomføringsevne .....	87
7.3.2 Gjennomføringsevnen må styrkes gjennom tydelig tilbakemelding og resultatoppfølging.....	88
7.4 Digitalisering og endringsprosesser .....	90
7.4.1 Behov for økt bevissthet om digitalisering .....	90
7.4.2 Bruk av teknologi i det daglige arbeid .....	91
<b>8 Konklusjoner .....</b>	<b>92</b>
8.1 Statens ledere må bli mer målorienterte .....	92
8.2 Gjennomføringsevnen må styrkes gjennom tydelig tilbakemelding og resultatoppfølging.....	92
8.3 Ledelse av ledere bør prioriteres .....	92
8.4 Endringskompetansen bør styrkes.....	93
8.5 Digitalisering må høyere på dagsorden .....	93
8.6 Kompetansen må anvendes, utvikles og styres .....	93
8.7 Resultat skaper engasjement .....	93
<b>Kilder.....</b>	<b>95</b>
<b>Jobbinnhold .....</b>	<b>96</b>
<b>Kompetanseutvikling .....</b>	<b>97</b>
<b>Medarbeidersamtalen .....</b>	<b>97</b>
<b>Nærmeste leder .....</b>	<b>98</b>
<b>Toppledelse .....</b>	<b>99</b>
<b>Styringsmål og gjennomføringsevne i min virksomhet .....</b>	<b>100</b>
<b>Kultur .....</b>	<b>101</b>
<b>Endringsprosesser .....</b>	<b>102</b>
<b>Samspill og medvirkning .....</b>	<b>102</b>
<b>Arbeidsmiljø .....</b>	<b>103</b>
<b>Mangfold .....</b>	<b>104</b>
<b>Digitalisering.....</b>	<b>104</b>

---

<b>Etikk .....</b>	<b>105</b>
<b>Ditt arbeid «alt i alt» .....</b>	<b>105</b>
<b>2a Bruttoutvalget og nettoutvalget .....</b>	<b>106</b>
<b>2e Forskjeller mellom kjønn.....</b>	<b>110</b>
<b>2f Forskjeller mellom aldersgrupper.....</b>	<b>110</b>
<b>2g Forskjeller ut fra arbeidstidsordning.....</b>	<b>111</b>
<b>2h Forskjeller ut fra fagforeningsmedlemskap .....</b>	<b>111</b>
<b>Referanseark for Difi .....</b>	<b>120</b>

# 1 Sammenheng

Difi gjennomførte medarbeiderundersøkelsen i staten høsten 2015. Av et representativt utvalg på 7082 ansatte i statlig sektor, besvarte 3899 undersøkelsen. Dette tilsvarer en svarprosent på 55 prosent. Difi har publisert medarbeiderundersøkelser i 2007, 2010 og 2013. Vi presenterer i hovedsak resultatene som gjennomsnittsskår der 0 tilsvarer svaralternativ helt uenig og 100 tilsvarer helt enig i en påstand. Vi har normert svarene til at snittsskår opp til 50 er lav/nøytral, 51- 69 er middels, 70-80 er høy, og 81-100 er svært høy verdi. Se mer om gjennomsnittsskår i punkt 3.6.

Medarbeiderundersøkelsen i staten 2007 og 2010 rettet oppmerksomheten mot statsansattes motivasjon og trivsel. I de to siste medarbeiderundersøkelsene har vi i tillegg undersøkt jobbengasjementet hos statsansatte og hvordan de opplever gjennomføringsevnen i egen virksomhet. Vi har benyttet en forklaringsmodell med en indeks for jobbengasjement og en indeks for opplevd gjennomføringsevne.

## 1.1 Staten har forbedret sitt omdømme som arbeidsgiver

Resultatene i medarbeiderundersøkelsen 2016 viser i hovedsak en positiv utvikling fra 2007, og staten fremstår generelt som en god arbeidsgiver. Jobbengasjementet er høyt i hele staten (snittsskår 78), de ansatte vet hva som forventes av dem. De er mer stolte over å være ansatt i sin virksomhet enn før og de vil i større grad i dag anbefale andre å søke jobb der. Begge forholdene har en fremgang på 11 poeng siden 2007. En særlig styrke ved arbeidsmiljøet i staten er jobbinnhold som gir faglige utfordringer, klare forventninger og at jobben har samfunnsnyttig formål.

## 1.2 Jobbengasjementet er fortsatt høyt

Jobbengasjementet får en høy skår i undersøkelsen, og medarbeidere i staten oppgir i stor grad at de har arbeidsglede. Også i 2013 oppnådde staten høye skår på disse spørsmålene, og likevel er det en økning i indeksen for jobbengasjement i årets undersøkelse. For å fortsette å bevare og utvikle dette engasjementet, er det viktig å se på hvilke faktorer som er med på å skape det.

Det er faktoren *utviklingsmuligheter* som er den primære driveren for jobbengasjement. *Utviklingsmuligheter* handler om mulighetene til kompetanseutvikling i arbeidshverdagen – bli enda flinkere, faglige utfordringer, variasjon i arbeidsoppgaver og innflytelse på hvordan man løser arbeidsoppgaver. Gode jobb- og karrieremuligheter påvirker også jobbengasjementet.

Det optimale er at positiv energi og engasjement manifesterer seg i effektiv måloppnåelse. For å få til dette, er god ledelse viktig for at medarbeidernes engasjement bidrar til å løse oppgaver i tråd med overordnede mål og prioriteringer. Samtidig som utvikling er viktig, viser undersøkelsen at medarbeiderne opplever at det også må være tilstrekkelig styring, involvering og god støtte.

## 1.3 Opplevd gjennomføringsevne er som før

Indeks for opplevd gjennomføringsevne viser like høy verdi denne gang som i 2013 (snittsskår 63). Resultatene denne gang viser at statsansatte i større grad enn i 2013 ser et samfunnsnyttig formål med arbeidet sitt (en økning på to poeng), mens de i litt mindre grad



enn i 2013 mener at virksomheten oppnår gode resultater i henhold til mål og resultatkrav (en tilbakegang på et knapt poeng).

## 1.4 Ledelse har stor betydning

Dataanalysen viser at flere faktorer henger sammen med opplevd gjennomføringsevne. Tre faktorer peker seg imidlertid spesielt ut; *nærmeste leder*, *styringsmål* og *toppleder*. *Nærmeste leder* har størst påvirkning. Vi har skilt mellom en målorientert (også kalt styrende) lederstil og en støttende lederstil.

- En målorientert ledelse setter tydelige mål, er dyktig til å gjennomføre beslutninger, er tydelig på hva som forventes, er god til å fordele arbeid og tar tak i problemer.
- En støttende ledelse motiverer medarbeidere til å gjøre en god jobb, legger til rette for samordning, er lojal og støttende hvis medarbeidere gjør feil i jobben og gir medarbeiderne handlingsrom til å løse oppgavene på en god måte.

Undersøkelsen viser at opplevd gjennomføringsevne samvarierer både med en støttende og målorientert lederstil. Kombinasjonen av en styrende og støttende lederstil gir best gjennomføringsevne.

Samtidig viser medarbeiderundersøkelsen 2016 at statlige ledere skårer høyere på en støttende enn en styrende lederstil. Det enkeltspørsmålet som får høyest skår i temaområdet *nærmeste leder* handler om leders evne til å gi handlingsrom. Nest høyest skår får spørsmålet om leder er lojal og støttende dersom medarbeider gjør feil i jobben. Mens spørsmål som handler om leders evne til å fordele oppgaver mellom medarbeiderne og å gi tilstrekkelig tilbakemelding på utført arbeid får lavest gjennomsnittsskår i temaområdet. Dette tyder på at dersom gjennomføringsevnen skal økes, bør ledere gjøres i stand til å utøve en mer styrende og målorientert ledelse.

Faktoren *styringsmål* har nest mest effekt på opplevd gjennomføringsevne, og handler om opplevelsen av styringen fra overordnet myndighet, og samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver som blir prioritert i virksomheten. *Toppleder* er også viktig for opplevd gjennomføringsevne. Undersøkelsen viser en sammenheng mellom opplevd høy gjennomføringsevne og toppledere som legger til rette for gode beslutningsprosesser, kommuniserer virksomhetens mål klart og tydelig, og profilerer virksomheten på en god måte. Av disse forholdene er det profilering og kommunikasjon som de ansatte mener at toppleder er best til (snittskår på henholdsvis 70 og 67), mens de ansatte er mindre fornøyd med toppledere gjennomføring av beslutninger og tilrettelegging av gode beslutningsprosesser (snittskår på henholdsvis 64 og 58).

Undersøkelsen viser at mellomledere i staten oftere opplever at gjennomføringsevnen er høy når deres leder setter tydelige mål og forventninger, tar tak i problemer og fordeler arbeidet godt, og at de er mer engasjerte dersom deres leder opptrer lojalt og støttende hvis de gjør feil i jobben. Faktoren *nærmeste leder* er enda viktigere for mellomledernes jobbenngasjement enn for andre statsansatte. Samtidig tyder undersøkelsen på at ledere blir for lite opp. Kun hver tredje respondent har inntrykk av at ledere i virksomheten blir fulgt opp når resultater uteblir, og enda færre personer med lederansvar svarer bekreftende på det. Ledelse av ledere er av stor betydning.

## 1.5 Lite fornøyd med endringsprosesser

Endringsprosesser ser fortsatt ut til å være en utfordring i statlig sektor, og er det temaområdet statsansatte er minst fornøyd med (snittskår 52). Slik var det også i 2013, 2010 og 2007. Statsansatte opplever i liten grad at endringer har gitt økt resultatoppnåelse, at det har vært gitt mulighet til å medvirke i endringsprosessene eller at endringsprosessene har gitt nye utviklingsmuligheter.

Dersom endringen innebærer oppbemanning eller der teknologien utgjør en vesentlig del, oppleves det i noe større grad at endringen har gitt økt resultatoppnåelse. Det er en samvariasjon mellom opplevelse av mulighet for medvirkning og utviklingsmuligheter og opplevelse av at endringen har gitt økt resultatoppnåelse. Medarbeidere som opplever at de er flinke til å spille hverandre gode i enheten, at alle tar ansvar for å dele kompetanse, og at leder legger til rette for godt samarbeid, opplever i større grad at endringene har gitt økt resultatoppnåelse.

## 1.6 Digitalisering må høyere på dagsorden

Digitalisering kommer ut som det nest laveste temaområdet i undersøkelsen. Og det er bare 25 prosent av lederne som peker på digitalisering som en særlig viktig ledelsesutfordring fremover. Selv om det er en liten vekst i bruk av digitale arbeidsformer i hverdagen, er det likevel mange som mener at virksomhetene ikke utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger

## 2 Innledning

I denne rapporten presenterer Difi resultatene av siste kartlegging av hvordan ansatte i staten vurderer viktige forhold på egen arbeidsplass. Dette er en oppfølging av tidligere rapporter fra 2007, 2010 og 2013.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har i tildelingsbrevet i 2015 gitt Difi i oppdrag å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse i staten og dokumentere resultatene i en rapport i første halvdel av 2016. Difi har engasjert Rambøll til å gjennomføre spørreundersøkelsen og til å beskrive de overordnede resultatene i undersøkelsen i en egen rapport.<sup>1</sup> I tillegg har de bistått i å undersøke utvalgte områder med statistiske analyser og gi et grunnlag for videre vurderinger av datamaterialet. Difi har tatt dette videre i denne rapporten.

### 2.1 Formål med undersøkelsen

Formålet med undersøkelsen er å gi et kunnskapsgrunnlag om hvordan ansatte i staten vurderer ulike sider ved sin arbeidssituasjon, samt hvordan disse forholdene henger sammen med viktige mål som engasjerte medarbeidere og virksomheter med evne til å gjennomføre sitt mandat. Kartleggingen og analysen skal være et viktig bidrag til videreutvikling av statens sentrale personal- og ledelsespolitikk som skal bidra til effektiv oppgaveløsning og styrke staten som en attraktiv arbeidsgiver.

### 2.2 Innhold og innretning

Tema og innhold i undersøkelsen er utviklet og tilpasset i et samarbeid mellom KMD, Difi og Rambøll.

Siden undersøkelsen har vært gjennomført flere ganger tidligere, har det vært et mål å bevare nok av innhold og innretning til å kunne sammenligne resultatene over tid. Samtidig var bestillingen denne gangen også å ta inn en egen del til ledere samt å innhente kunnskap som er nyttig for Program for bedre styring og ledelse. Program for bedre styring og ledelse har som formål å sikre økt resultatorientering og gjennomføringskraft i statsforvaltningen. Programmet jobber langs fem utviklingsspor: bedre ledelse, bedre styring, økt grad av samordning, mer strategisk bruk av IKT og bedre beslutningsunderlag. Bestillingen til undersøkelsen var altså større nå enn forrige gang, og dette måtte gi konsekvenser for innholdet.

KMD har også vært opptatt av at undersøkelsen skal være nyttig for statlige virksomheter. Siden bestillingen var stor denne gangen og bevaring av innhold viktig for sammenligningens skyld, vurderte Difi at det ikke ville være hensiktsmessig å invitere de statlige virksomhetene til å påvirke innholdet i undersøkelsen. Derimot ble alle statlige virksomheter invitert til arbeidsmøter slik at de kunne påvirke hva som skulle vektlegges i analysearbeidet. 15 virksomheter deltok i arbeidsmøtene. Disse møtene viste at det er til dels stor forvirring om forskjellen på denne undersøkelsen og ordinære medarbeiderundersøkelser. Når en virksomhet gjennomfører en ordinær medarbeiderundersøkelse, medfører det kvaliteter som denne undersøkelsen mangler. Det gjelder blant annet at alle ansatte inviteres

---

<sup>1</sup> Rambøll: Medarbeiderundersøkelsen i staten 2015, rapport

til å svare, resultater i ulike enheter og deres leder kan sammenlignes, resultatene følges opp dialog med respondentene i etterkant og kanskje en høyere svarprosent.

### 3 Gjennomføring og metode

#### 3.1 Utvalg og redegjørelse for uttrekkskriterier

Populasjonen i undersøkelsen er alle ansatte i det statlige tariffområdet, med unntak av ansatte i det statlige skoleverket, Forsvaret, Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Politiets sikkerhetstjeneste. Totalt utgjør populasjonen 153 905 ansatte.

For å sikre tilstrekkelig representativitet ble det gjort et bruttoutvalg på 7 002 respondenter fra Statens sentrale tjenestemannsregister (SST). Respondentene ble trukket tilfeldig innenfor de aktuelle etatsgruppene i SST (i den sivile ytre etat, departementene, offentlig næringsdrift og anlegg, sentraladministrasjonen uten departementene, undervisning og forskning)<sup>2</sup>. For å sikre sammenlignbarhet på tvers av etatsgruppene, ble det gjort en stratifisering ved å sørge for at minimum 1 000 medarbeidere innenfor hver gruppe ble trukket ut. I tillegg til de 7 002 tilfeldig valgte ansatte, ble nær samtlige toppledere, definert som toppledere i statens lederlønnssystem, inkludert i undersøkelsen. Dette førte til en overrepresentasjon av toppledere i det reelle bruttoutvalget med 248 inviterte toppledere.

Etter utsendelse av invitasjon til undersøkelsen ble e-poster og brev som ikke kom frem erstattet med nye respondenter. Det ble da trukket 221 nye respondenter og disse fikk tilsendt undersøkelsen enten som brev eller e-post.

#### 3.2 Distribusjon og svarprosent

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) har e-postadresser til ansatte ved om lag halvparten av statlige virksomheter. E-postlister fra DFØ ble derfor benyttet til å identifisere e-postadressen til de utvalgte respondentene. Øvrige virksomheter ble kontaktet direkte og fikk tilsendt en respondentliste. Disse ble så påført e-postadresse av virksomheten selv og returnert. Respondenter som ikke fikk påført e-postadresse, fikk tilsendt invitasjon til undersøkelsen på brev i papirform.

Undersøkelsen ble distribuert i oktober 2015 på e-post med en personlig hyperlenke som respondenten kunne klikke på for å komme til undersøkelsen. Respondenter som mottok invitasjonen per brev kunne gå til [rambolldata.com](http://rambolldata.com) og taste inn en unik kode som var påført invitasjonsbrevet.

Undersøkelsen ble distribuert til totalt 7 471 respondenter, hvorav 3 899 fullførte undersøkelsen. 6 941 respondenter mottok undersøkelsen per e-post, mens 530 ble invitert per brev. 156 toppledere besvarte undersøkelsen. I etterkant av undersøkelsen ble det gjennomført en rensing av datasettet hvor respondenter med ugyldige e-postadresser, respondenter som har gitt tilbakemelding om at de ikke lenger arbeider i staten, respondenter som oppgir at de ikke ønsker å svare eller brev som kom i retur ble tatt ut av bruttoutvalget. Dette gir en netto svarprosent på 55 etter rensing av datasettet. I svarprosenten inngår kun fullførte besvarelser.

Svarprosenten er med dette noe lavere enn i 2013, da den var 57 prosent. Dette kan skyldes flere forhold. Undersøkelsen ble i 2013 kun sendt på brev i papirform. E-posthenvendelsen denne gang kan ha fremstått som mindre viktig i innboksen sammenlignet med andre e-poster, eller det kan være en generell tretthet av undersøkelser. Lengden på undersøkelsen

---

<sup>2</sup> I resultatene viser vi til virksomhetstyper som er selvrapportert tilhørighet. Virksomhetstyper skiller seg fra etatsgruppe med at forsvarssektoren er lagt til som svaralternativ med tanke på Forsvarets forskningsinstitutt, Forsvarsbygg og Forsvarsdepartementet. Forsvaret som virksomhet inngår ikke i undersøkelsen.

kan også ha virket inn. Det kan også være lite kjennskap blant statsansatte generelt til undersøkelsen og tiltak som er iverksatt fra de tidligere undersøkelsene. For noen kan det også ha vært sammenfall eller oppstått forvirring med lokal medarbeiderundersøkelse. Difi ble kontaktet av enkelte virksomheter som varslet om sammenfall i tid. Rambøll er for tiden også leverandør av Avant som er Difis gratis verktøy til statlige virksomheter for å gjennomføre medarbeiderundersøkelser i egen virksomhet. Det gjør at utseende på e-post-invitasjonen er lik, og tittelen i emnefeltet har vært nesten identisk.

Difi sendte informasjon om undersøkelsen til alle respondenter før invitasjonen ble sendt fra Rambøll. Informasjonen var signert både KMD ved personaldirektøren i staten og Difis direktør. Når rapporten er offentliggjort, vil Difi ha sendt informasjon om dette til alle respondenter.

**Tabell 3-1: Utvalget, opprinnelig, frafalt og nettoutvalget, etatsgrupper**

	DEN SIVILE YTRE ETAT	DEPARTEMENTENE	OFFENTLIG NÆRINGSDRIFT OG ANLEGG	SENTRALADM. UTENFOR DEPARTEMENTENE	UNDERVISNING OG FORSKNING M.M	Total
Populasjon	65128	5285	10677	18026	54789	153905
Bruttoutvalg	1997	1234	1222	1358	1660	7471
Hvorav toppledere	49	132	9	51	7	248
Forhindret	64	107	52	79	87	389
Bruttoutvalg reelt	1933	1127	1170	1279	1573	7082
Antall svar	1092	706	652	792	657	3899
Svarprosent	56,5 %	62,6 %	55,7 %	61,9 %	41,8 %	55,1 %
Feilmarginer*	+/- 2,9%	+/- 3,4%	+/- 3,7%	+/- 3,4%	+/- 3,8%	+/- 1,6%

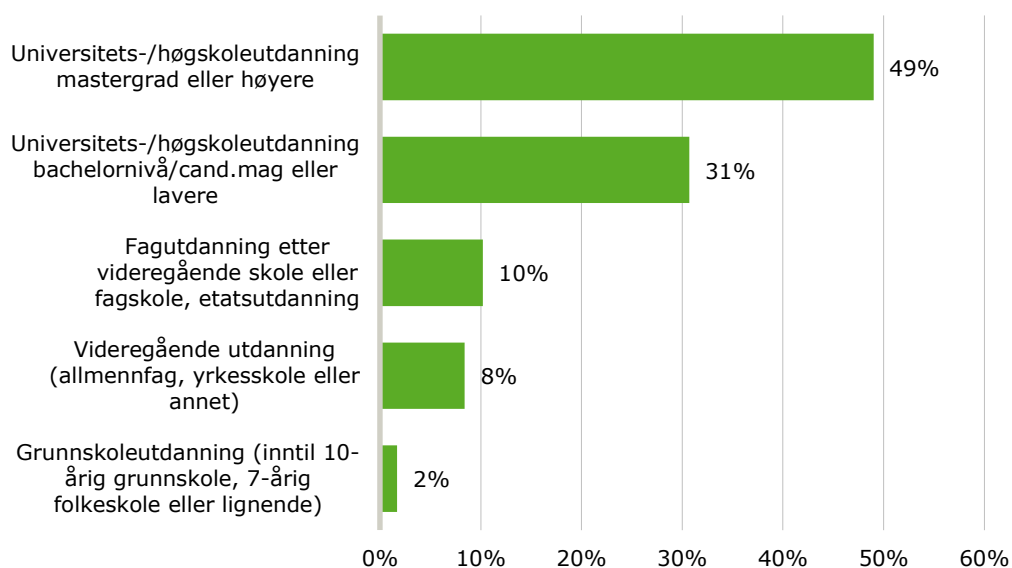
\* Tabellen viser hva feilmarginen er ved en 50/50 svarfordeling. Feilmarginen synker jo mer likt respondentene svarer.

### 3.3 Om respondentene

Siden noen virksomheter i det statlige tariffområdet var utelatt i vår undersøkelse, presenteres her noen utdrag av hva respondentene har svart om seg selv.

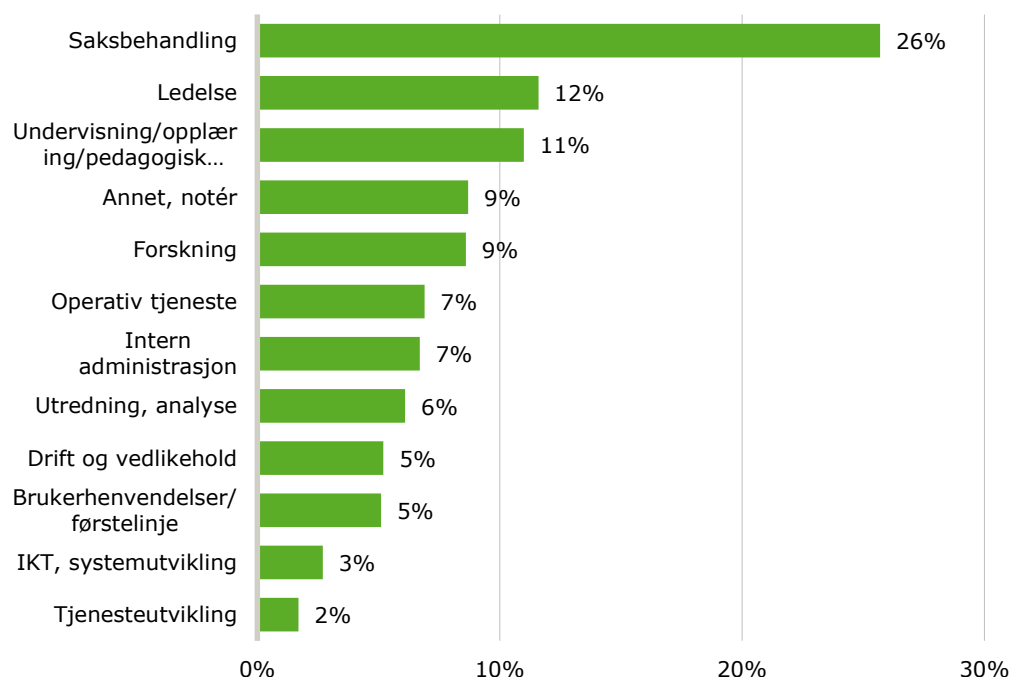
#### Hvilket utdanningsnivå har respondentene?

**Figur 5-30: Svarfordeling på spørsmålet «Hva er din høyeste fullførte utdanning?»»**



## Hva jobber respondentene med?

Figur 5-31: Svarfordeling på spørsmålet «Hva er den viktigste funksjonen i jobben din?»



### Andre forhold

88 prosent er medlem i fagforening

67 prosent har barn som bor hjemme

61 prosent er i over 45 år

21 prosent har omsorgsforpliktelser utenom det vanlige

8 prosent har innvandringsbakgrunn – 7 prosent har innvandret selv

4 prosent har varig nedsatt funksjonsevne

## 3.4 Frafall og vekting

I undersøkelser vil enkelte respondenter avslutte sin besvarelse før de har besvart siste obligatoriske spørsmål i undersøkelsen. I årets undersøkelse valgte 408 respondenter å avslutte sin besvarelse før de hadde besvart siste spørsmål, noe som utgjør en andel på seks prosent av nettoutvalget. Disse har mottatt det samme antall påminnelser som de som ikke har åpnet spørre-skjemaet. Andelen er erfaringsmessig relativt høy, og kan sannsynligvis tilskrives at spørreskjemaet er relativt langt.

Av de 389 som var forhindret fra å delta svarte 15 respondenter at de ikke ønsket å delta, 11 respondenter svarte at de ikke lenger jobber i staten, 82 respondenter svarte eller hadde fraværsmelding om at de var i permisjon og to svarte at de ikke kunne besvare skjemaet grunnet språk. 279 e-poster/brev kom ikke frem til mottaker. Uttrekket fra SST var fra mars 2015 og en del av det kjente frafallet kan forklares av endringer som har oppstått siden den tid.

Utvalgsmetoden bygger på stratifisering og tilfeldig trekking innenfor strataene. Den (disproporsjonale) stratifisering gjør at det vil være behov for å vekte for skjevhetene som er laget for å sikre nok analyseenheter innenfor hver etatsgruppe. Selv om man med enkel tilfeldig trekking i utgangspunktet ville kunne sikre representativitet innenfor de ulike

etatsgruppene, kan det også forekomme at nettoutvalget avviker noe fra bruttoutvalget og den øvrige populasjonen i disse gruppene (for mer detaljert informasjon om bruttoutvalget og nettoutvalget, se vedlegg 2a). Videre har det vært et poeng at resultatene skal kunne sammenlignes med forrige undersøkelse. For å sikre at endringer i resultater skyldes andre faktorer enn at det er en annen fremgangsmåte ved vektning av data, er derfor samme vektprosedyre fulgt. Datasettet er vektet på bakgrunn av etatsgruppe og departementsområde.

### 3.5 Forklaringsmodellen

Rapporten skal gi et kunnskapsgrunnlag om hvordan ansatte i staten vurderer ulike sider ved sin arbeidssituasjon, samt hvordan disse forholdene henger sammen med jobbengasjement og deres virksomheters evne til å gjennomføre sitt mandat.

I denne undersøkelsen kan vi ikke fortsette dialogen med respondentene for å få utfyllende informasjon, i motsetning til mulighetene man har i lokale medarbeiderundersøkelser der man kan spørre medarbeiderne hva de mener det er viktigst å gjøre noe med. I denne undersøkelsen har vi en teoretisk modell for å analysere hva som innvirker på jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne. Resultatene fra disse analysene gir oss et utgangspunkt for å si noe om hva det er viktigst å gjøre noe med.

Til medarbeiderundersøkelsen i staten 2013 ble det utviklet en forklaringsmodell med ulike faktorer som uavhengige variabler og jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne som avhengige variabler (mer om utviklingen av modellen i Difi-rapport 2013:8<sup>3</sup>). Modellen er videreført fordi den er nyttig for å se ulike sammenhenger i ledelse og personalpolitikk i staten. Modellen omhandler både forhold som inngår i arbeidsmiljøloven intensjon om at ansattes helse ikke skal trues eller svekkes av arbeidet, og forhold som omhandler formålet med statlige virksomheter som blant annet gjennomføringsevne, brukerorientering og måloppnåelse.

Forklaringsmodellen beskriver hvordan ulike sider ved ansattes arbeidssituasjon forventes å ha en betydning for personlige forhold slik som motivasjon, engasjement og trivsel (personlige psykologiske effekter). Modellen beskriver også forhold ved en arbeidsplass som har relevans for gjennomføringsevne, organisatorisk effektivitet, brukerorientering og andre organisatoriske mål (organisatoriske og operasjonelle effekter).

Forklaringsmodellen bygger på forskning av flere. Hackman & Oldham<sup>4</sup> utviklet en modell som viste autonomi, oppgaver og tilbakemeldingers betydning for motivasjon i arbeidet. Bakker & Demeroutis jobbkravressurs-modell har i seg en logikk om at jobbressurser fører til jobbengasjement som får betydning for hvordan arbeidet blir utført.<sup>5</sup> Også Hertzbergs motivasjonsteori om hvilke jobbfaktorer som skaper motivasjon og tilfredshet ligger til grunn<sup>6</sup>. Modellen har samtidig fellestrekk med QPS Nordic-modellen, som er utarbeidet av

---

<sup>3</sup> Medarbeiderundersøkelsen i staten 2013: Difi-rapport 2013:8

<sup>4</sup> Hackman, J. R. & Oldham, G.R: The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects, Yale university, Department of administrative Sciences, 1974

<sup>5</sup> Brøgger, B. & Salomon, R.: Å jobbe med arbeids glede – hva kan virksomheter få ut av det? AFI-rapport 6/2013

<sup>6</sup> Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959). The Motivation to Work (2nd ed.). New York: John Wiley.



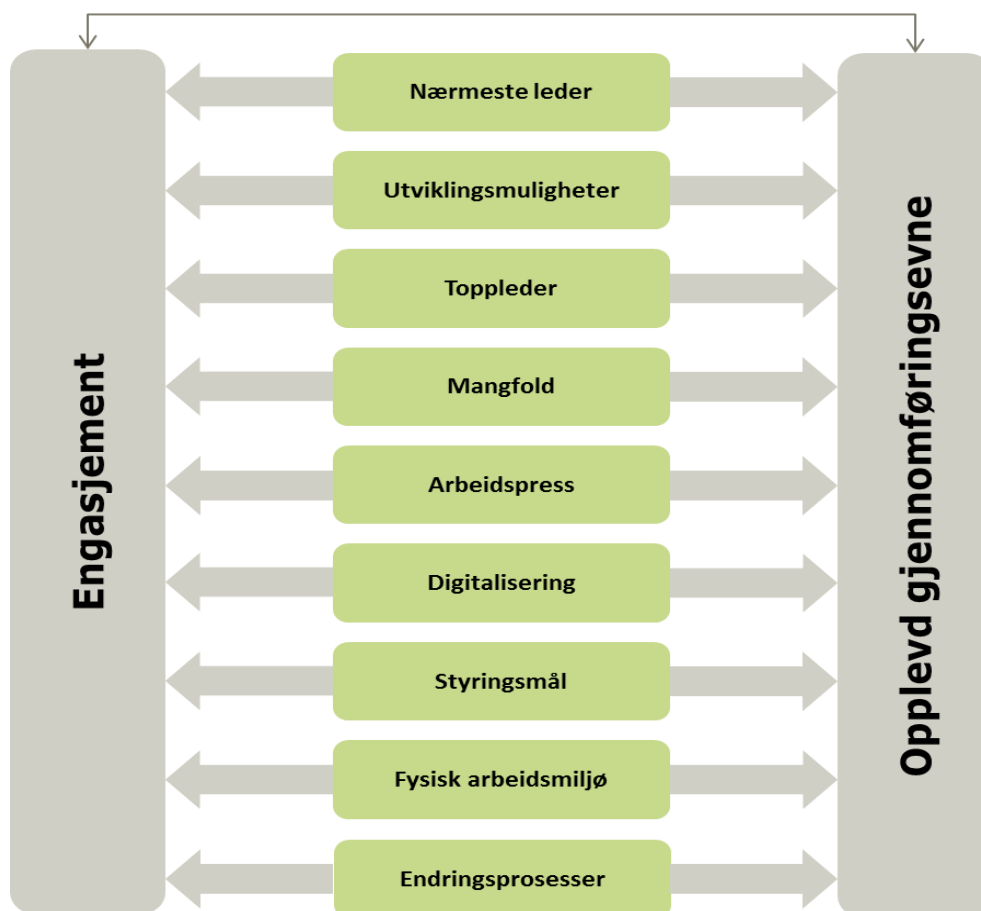
de nordiske arbeidsmiljøinstituttene, og som benyttes til å kartlegge psykologiske og sosiale faktorer i arbeidet (samspill mellom arbeid og privatliv, støtte fra kollegaer/leder, rolleklarhet m.m.).

Gjennom forklaringsmodellen beregnes det hvordan de ulike faktorene i undersøkelsen i fellesskap kan bidra til å forklare variasjonen i henholdsvis jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne. En sammenheng med sterk statistisk forklaringskraft og som er i tråd med et teoretisk grunnlag for at sammenhengen skal oppstå, vil være en indikasjon på at faktorene har en betydning for de to indeksenes resultat.

Analyser av sammenhengen mellom faktorene viser en viss samvariasjon (se kapittel fire). Ser man på korrelasjonene mellom opplevd gjennomføringsevne eller jobbengasjement og faktorene, finner vi flere sterke samvariasjoner enn hva tilfellet er mellom faktorene. Dette er ønskelig, og tyder på at modellen først og fremst forklarer forholdet mellom faktorene og henholdsvis jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne.

Figuren under viser den modellerte sammenhengen mellom de ni faktorene (som uavhengige variabler) og hver av de to indeksene (som avhengig variabel). Sammenhengen mellom faktorene og indeksene testes ved hjelp av en lineær regresjonsanalyse.

**Figur 3-2: Forklaringsmodell som beskriver en tenkt sammenheng mellom faktorer og indekser**



### 3.5.1 Indekser i undersøkelsen

Da forklaringsmodellen ble utviklet til medarbeiderundersøkelsen 2013, ble indeksene for jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne konstruert av fire påstander hver. Påstandene samsvarte godt med hverandre, eller sagt på en annen måte: svarene var relativt konsistente og sammenfallende. I konstruksjon av indekser må korrelasjonsnivået mellom de ulike spørsmålene ikke være for lavt (som kan være tegn på at påstandene ikke måler den samme teoretiske dimensjonen), og heller ikke for høyt.

Engasjementsindeksen bygger i hovedsak på spørsmål fra temaområdet *ditt arbeid alt i alt*, og har til hensikt å kartlegge positiv identifisering med jobben, arbeidsglede og positivt engasjement.

Indeksen for opplevd gjennomførings-evne henter spørsmål fra temaområdet *styringsmål og gjennomføringsevne i min virksomhet* med formål om å gi en indikasjon på klarhet i ansvarsforhold, evne til å gjennomføre planer, løse oppgaver effektivt, og oppnå gode resultater. Det er viktig å få frem at det er den enkelte respondents subjektive vurdering om hvorvidt virksomheten han/hun jobber i har nådd målene, og ikke objektivt målte prestasjoner.

**Tabell 3-3: Spørsmål som inngår i indikatorene for jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne**

<b>Engasjementsindeks</b>	Jeg er stolt over å være ansatt i min virksomhet Jeg opplever arbeidsglede i jobben Jeg er svært engasjert i jobben Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min
<b>Indeks for opplevd gjennomføringsevne</b>	I min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene I min virksomhet gjennomfører vi de planer som er vedtatt I min virksomhet løser vi våre oppgaver med effektiv ressursbruk Min virksomhet oppnår gode resultater i henhold til mål og resultatkrav

### 3.5.2 Faktorer i modellen

Når svarene på et sett spørsmål systematisk samvarierer med hverandre, og spørsmålene substansielt sett passer sammen, indikerer dette at spørsmålene i felleskap kartlegger en felles underliggende variabel. Disse spørsmålene utgjør i felleskap en faktor i modellen (vedlegg 2b). Faktorene benyttes til å forklare variasjon i engasjement og opplevd gjennomføringsevne.

Det er gjennomført en eksplorativ faktoranalyse med alle spørsmål foruten de som inngår i de to indeksene. Følgende faktorer kommer ut som signifikante og med tilfredsstillende verdi på Cronbachs alfa som er et uttrykk for grad av indre samvariasjon mellom alle spørsmålene i faktoren:

**Tabell 3-4: Oversikt over faktorene i modellen**

<b>Faktor</b>	<b>Beskrivelse av faktor</b>
Nærmeste leder	Faktoren inneholder alle spørsmål som dreier seg om nærmeste leder, og er identisk med temaområdet <i>nærmeste leder</i> i spørreskjemaet.
Utviklingsmuligheter	Faktoren inneholder spørsmål fra temaområdet <i>kompetanseutvikling</i> i spørreskjemaet knyttet til faglig utvikling og karrieremuligheter. Faktoren

	inneholder også spørsmål fra temaområdet <i>jobbinnhold</i> knyttet til variasjon i arbeidsoppgaver, utfordringer i jobben og mulighet til å bruke egen kompetanse.
Toppleder	Faktoren inneholder alle spørsmål som dreier seg om virksomhetens øverste leder, og er identisk med temaområdet <i>toppleidelse</i> i spørreskjemaet.
Endringsprosesser	Faktoren inneholder alle spørsmål fra temaområde <i>endringsprosesser</i> i spørreskjemaet.
Fysisk arbeidsmiljø	Faktoren består av tre spørsmål knyttet til arbeidsplassens fysiske miljø, opplevd sikkerhet og rom for arbeidsro. Alle spørsmålene kommer fra temaområdet <i>arbeidsmiljø</i> i spørreskjemaet.
Mangfold	Faktoren inneholder alle spørsmål fra temaområdet <i>mangfold</i> i spørreskjemaet.
Arbeidspres	Faktoren består av tre spørsmål fra temaområdet <i>arbeidsmiljø</i> i spørreskjemaet. Alle omhandler balanse mellom tilgjengelig tid, arbeidsmengde, og familie/fritid, samt opplevelsen av stress i jobbsammenheng.
Digitalisering	Faktoren består av to spørsmål som begge kommer fra temaområdet <i>digitalisering</i> i spørreskjemaet. Begge spørsmålene berører grad av effektiv utnyttelse og måloppnåelse.
Styringsmål	Faktoren består av to spørsmål som begge kommer fra temaområdet <i>styringsmål og gjennomføringsevne ...</i> i spørreskjemaet. Spørsmålene omhandler handlingsrom fra overordnet myndighet og samsvar mellom overordnede mål og prioriterte oppgaver.

### 3.6 Spørreskjemaet i undersøkelsen

Da Difi skulle begynne arbeidet med en fjerde utgave av medarbeider-undersøkelsen i staten, lå det denne gang en større bestilling fra KMD til grunn (jamfør punkt 2.2 over). Dette krevde en forkorting i spørreskjemaet som ble brukt til rapporten i 2013. Det ble derfor gjort en grundig vurdering av spørsmålene i spørreskjemaet.

Verdien av tidsseriedata er åpenbar når en undersøkelse er gjentatt flere ganger. Det åpner for sammenligning over tid og å se utviklingstrekk. En del påstander ble derfor besluttet å beholde av denne årsaken. For å gjenbruke forklaringsmodellen måtte vi også beholde påstandene som denne bygget på.

Som en følge av dette ble det kuttet spørsmål, gjort endringer i svaralternativene i noen av spørsmålene, og det ble i tillegg tilføyd flere nye spørsmål. Nye spørsmål ble utarbeidet for å måle sentral personalpolitikk og føringer om ledelse i staten, og for i noen grad å måle tematikk som Program for bedre styring og ledelse i staten jobber med. I utarbeidelsen la vi relevant forskning til grunn, og i noen tilfeller hypotetiske sammenhenger basert på empirisk kunnskap som vi ønsket å se nærmere på.

I tillegg til de overnevnte endringene var det også lagt til en ny del i spørreskjemaet som kun gikk til ledere med personalansvar. Den nye delen bestod av 17 spørsmål, som blant annet omhandlet ledernes bakgrunn, viktige ledelsesutfordringer, samarbeid mellom ledere og opplevd lederadferd.

#### 3.6.1 Temaområder

Spørsmålsskjemaet er delt inn i ulike temaområder, og inndelingen fra 2013 er i hovedsak beholdt. Inndelingen har en pedagogisk hensikt for respondenten slik at besvarelsen

forventes å være lettere og at respondenten derfor er mer utholdende når en slik inndeling følges. Inndelingen gjør også at temaområdene kan sammenlignes over tid på en lettere måte blant annet ved hjelp av snittskår. Her skal man imidlertid være oppmerksom på at det i mange tilfeller har vært endringer i påstandene som inngår i temaområdet.

Nedenfor vises undersøkelsens temaområder i rekkefølgen som brukes i spørreskjemaet:

**Tabell 3-5: Oversikt over temaområdene i undersøkelsen**

Tema	Innhold
Jobbinnhold	Opplevelse av jobbens innhold; innflytelse på hvordan oppgavene skal løses, tilgang til riktig verktøy, tilstrekkelig variasjon i arbeidet, utfordringer og mulighet til å bruke egen kompetanse i jobben, samt kjennskap om hva som forventes av en.
Kompetanseutvikling	Omhandler oppfatningen av mulighet til utvikling av egen kompetanse, hvilke karrieremuligheter som finnes i virksomheten, samt hvordan det øvrige arbeidsmarkedet vil vurdere kompetansen. Det etterspørres også hvordan ansatte opplever at medarbeidere selv tar ansvar for å tilegne seg ny kompetanse.
Medarbeidersamtalen	<i>Medarbeidersamtalen</i> inngår i temaområdet <i>kompetanseutvikling</i> , og kartlegger hvorvidt det er gjennomført medarbeidersamtale, hvordan mål og aktiviteter avtalt i denne er fulgt opp, samt opplevd nytte. Det blir i tillegg etterspurt hvorvidt leder var godt forberedt og om det ble benyttet en konkret metodikk/skjematikk til forberedelse.
Nærmeste leder	Statsansattes oppfatning av nærmeste leders evne til å sette tydelige mål, legge til rette for- og gjennomføre beslutninger, fordele arbeidet og legge til rette for samarbeid. Leders evne til å gi handlingsrom samt samordne med andre virksomheter, er nye spørsmål i temaområdet.
Toppledelse	Omhandler oppfatning av virksomhetens øverste leders evne til å profilere virksomheten, kommunisere mål og visjoner, samt legge til rette for og gjennomføre beslutninger.
Styringsmål og gjennomføringsevne i min virksomhet	Temaområdet fanger opp hvordan ansatte relaterer seg til virksomhetens overordnede målformulering. Spørsmålene omhandler kjennskap til strategi og mål, sammenhengen mellom disse og egne oppgaver, samt virksomhetens arbeid med å oppnå målsettinger.
Kultur	Temaområdet inkluderer spørsmål om ansatte opplever at verdier som åpenhet, respekt, lojalitet til beslutninger og rettferdighet kjennetegner virksomheten. I tillegg etterspørres det hvorvidt risiko er godt håndtert, samt om evnen til å skape resultater oppleves prioritert.
Endringsprosesser	Omhandler aksept, og forståelse for endring, samt anledning til medvirkning og hvorvidt prosessene har resultert i bedre resultatoppnåelse eller utviklingsmuligheter.
Samspill og medvirkning	Statsansattes opplevelse av mulighetene for medvirkning, kompetanse- og erfaringsdeling, samarbeid med tillitsvalgte, samspill med andre enheter og viljen til å bidra til hverandres suksess.

Arbeidsmiljø	Omhandler sosialt og fysisk arbeidsmiljø, opplevd sikkerhet, hvor gode arbeidsforholdene er tilrettelagt for å skape ro, samt hvorvidt det er god balanse mellom jobb og fritid.
Mangfold	Oppfatningen statsansatte har om deres virksomhet viser aksept for mangfold, ivaretar behovene for livsfasepolitikk og om virksomheten tar sosiale og personlige hensyn til den enkeltes helse- og livssituasjon.
Digitalisering	Oppfatningen statsansatte har om bruk av teknologi i det daglige arbeidet, utnyttelse av potensialet som ligger i digitale løsninger, og hvorvidt digitalisering bidrar til måloppnåelse.
Etikk	Opplevelsen om hvorvidt etikk står på agendaen. Om det jobbes med tematikken og om det er rom for å diskutere etiske problemstillinger, samt opplevelsen av at man trygt kan varsle om eventuelle kritikkverdige forhold.
Ditt arbeid «alt i alt»	Temaområdet handler i hovedsak om positiv identifisering med jobben, i form av arbeidsglede, stolthet, ambassadørvilje, generell tilfredshet, samt opplevelse av at virksomheten skaper gode resultat og har et godt omdømme. Utsagnene kan anses som klassiske mål (avhengig variabel) på en arbeidsplass med engasjerte medarbeidere som trives i jobben.

I tillegg til temaområdene, har alle ledere besvart en del hvor spørsmål knyttet til lederrollen har blitt viet oppmerksomhet. Disse spørsmål og resultater inngår ikke i de felles temaområdene.

### 3.7 Leseveiledning

Forklaringsmodellen behandler til sammen 40 påstander i faktorene og 8 i indeksene, og disse påstandene er testet for signifikans. Påstandene utgjør under halvparten av alle som inngår i undersøkelsen. Det er gjort egne analyser på mange av de resterende påstandene blant annet for samvariasjon.

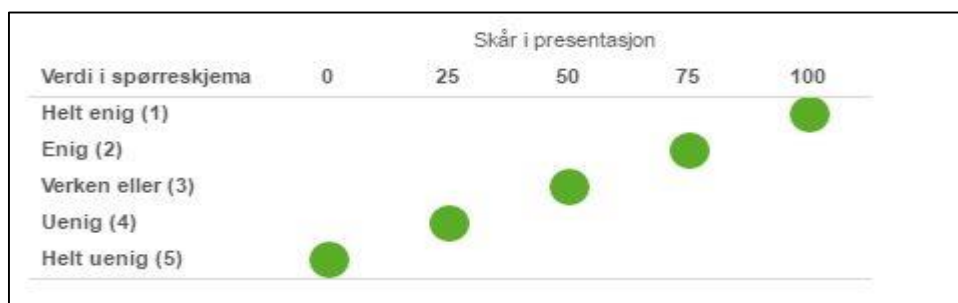
Mange av spørsmålene i undersøkelsen er formulert som påstander. Vi bruker begrepene synonymt i rapporten.

Datainnsamlingen til medarbeiderundersøkelsen i staten 2016 ble gjennomført på høsten og rapport ferdigstilles altså året etter. Det samme har vært tilfelle ved tidligere medarbeiderundersøkelser i staten.

I vedlegg 1 vises gjennomsnittskårene for samtlige spørsmål i temaområdene. Vedlegg 2 inneholder grafiske fremstillinger av sammenhenger omtalt i teksten og øvrig data. Vedlegg 3 viser spørsmålsskjemaet.

#### 3.7.1 Om bruk av gjennomsnittskår og prosent

Tall kan formidles på mange måter. I rapporten har vi valgt å vise gjennomsnittskåren i respondentenes vurdering av påstandene. Dette må ikke forveksles med prosenter. I spørreskjemaet ble respondentene bedt om å svare på hvor enig de var i ulike påstander på en skala fra *helt uenig* (verdi 1) til *helt enig* (verdi 5). Gjennomsnittskår, heretter kalt snittskår, er svarskaalen omregnet til en skår fra 0 til 100.



En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp mot 50 som lav/nøytral, 51-69 som middels, 70-80 som høy og 81-100 som svært høy. Disse grenseverdiene bør imidlertid brukes veiledende da ulike spørsmål og tema har påvirkning på respondentenes svar.

Når vi kommenterer endringer over tid, vil forskjellen i snittskår omtales som poeng. Dette referer da til endringen i snittskåren fra det ene året til det andre.

Prosent brukes unntaksvis for å vise fordelinger på de ulike svaralternativene og på spørsmål der svaralternativene ikke går langs den ellers brukte fempunktsskalaen.

### 3.7.2 Begrepsavklaringer

I rapporten blir følgende begreper brukt:

**Tabell 3-6: Begrepsavklaringer**

Begrep	Forklaring
Faktor	Viser til variabler som er konstruert for bruk i statistiske analyser. I statistiske analyser ønsker man gjerne å studere et fenomen som har flere dimensjoner enn det som kan uttrykkes i et enkeltspørsmål. Faktorene i denne rapporten er uavhengige variabler som er konstruert av spørsmål fra temaområdene.
Indeks	Viser til variabler som er konstruert for bruk i statistiske analyser. I denne rapporten ønsker vi å studere fenomenene <i>jobbengasjement</i> og <i>opplevd gjennomføringsevne</i> . For å fange opp ulike dimensjoner ved disse begrepene har vi konstruert henholdsvis en <i>engasjementsindeks</i> og en <i>indeks for opplevd gjennomføringsevne</i> .
Normering av snittskår	Det er beregnet snittskår for de ulike temaområdene i undersøkelsen som hver for seg består av flere spørsmål. En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51-69 som middels, 70-80 som høy og 81-100 som svært høy. Det betyr at skår under 50 regnes som kritisk og skår over 70 som tilfredsstillende.
Samvariasjon	Samvariasjon (Pearsons $r$ ) mellom temaområde og indeksene <i>jobbengasjement</i> og <i>opplevd gjennomføringsevne</i> . Viser statistisk sammenheng mellom to variabler/fenomener/ spørsmål. Jo sterkere sammenheng det er mellom to variabler, jo oftere forekommer de samtidig/systematisk. Korrelasjons-verdien varierer mellom -1 og 1, og 0 er ingen samvariasjon. En perfekt negativ sammenheng er -1 og oppstår dersom økning i verdien på en variabel alltid betyr en tilsvarende reduksjon i verdien på en annen. En perfekt positiv sammenheng er 1. En korrelasjon på .50 anses som en sterk samvariasjon, .30 som moderat, og .10 som svak.
Snittskår	Vi bruker her begrepet snittskår som kortform for gjennomsnittskår. De fleste spørsmålene i undersøkelsen er stilt som påstander som er besvart på en skala som går fra helt uenig til helt enig. Snittskår viser denne skalaen, som respondentene møter, omregnet til 0-100, slik at Helt uenig=0, Uenig=25, Verken eller=50, Enig=75 og Helt enig=100. Jo høyere snittskåren er, jo mer enig er respondentene i påstanden. Snittskår er særlig praktisk å bruke når man sammenligner temaområder samlet, resultater over tid og når man sammenligner resultater mellom ulike undergrupper.

Svarfordeling	Viser den konkrete fordelingen på svaralternativer på enkeltspørsmål målt i prosent.
Temaområder	Refererer til de tilfellene der flere enkeltspørsmål er blitt slått sammen til et overordnet tema. For eksempel består temaområdet <i>nærmeste leder</i> av 11 enkeltspørsmål. Når vi studerer temaområdene matematisk, benytter vi snittskår. Dette viser da til gjennomsnittlig snittskår for alle enkeltspørsmålene som utgjør et temaområde (snittskår for temaområdet <i>nærmeste leder</i> viser gjennomsnittet av de 11 enkeltspørsmålene).

## 4 Overordnede resultater

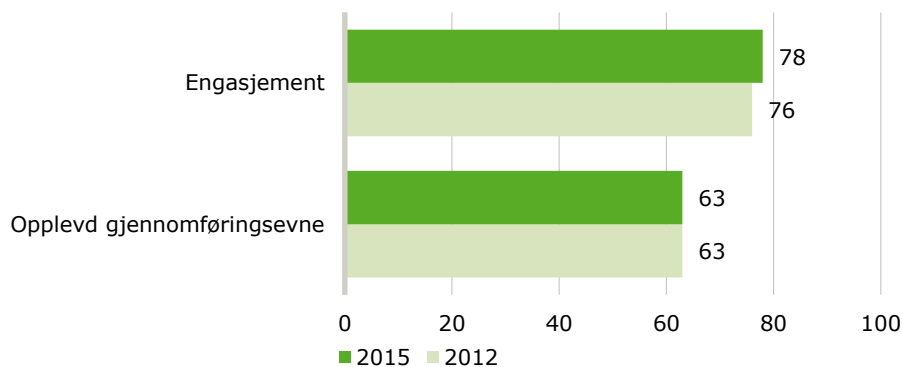
I dette kapitlet presenteres resultatene både for indekser og innen hvert temaområde. Temaområdene er ikke direkte sammenlignbare med tidligere års undersøkelser på grunn av endringer i spørreskjemaet. Vi vil derfor se nærmere på utvikling over tid på spørsmålsnivå i andre deler av rapporten.

### 4.1 Jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne

Medarbeiderundersøkelsen i staten 2016 viser at medarbeiderne har et høyt engasjement for jobben. I gjennomsnitt har indeksen for engasjement en skår på 78. Dette er en fremgang på to poeng fra 2012.

Medarbeiderne er mindre positive i sin vurdering av virksomhetens gjennomføringsevne. Snittskåren for indeksen opplevd gjennomføringsevne er 63, noe som er lavere enn skåren på engasjement og er en middels vurdering. Resultatet er tilsvarende det fra 2012.

Figur 4-1: Snittskår i indeksene jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne

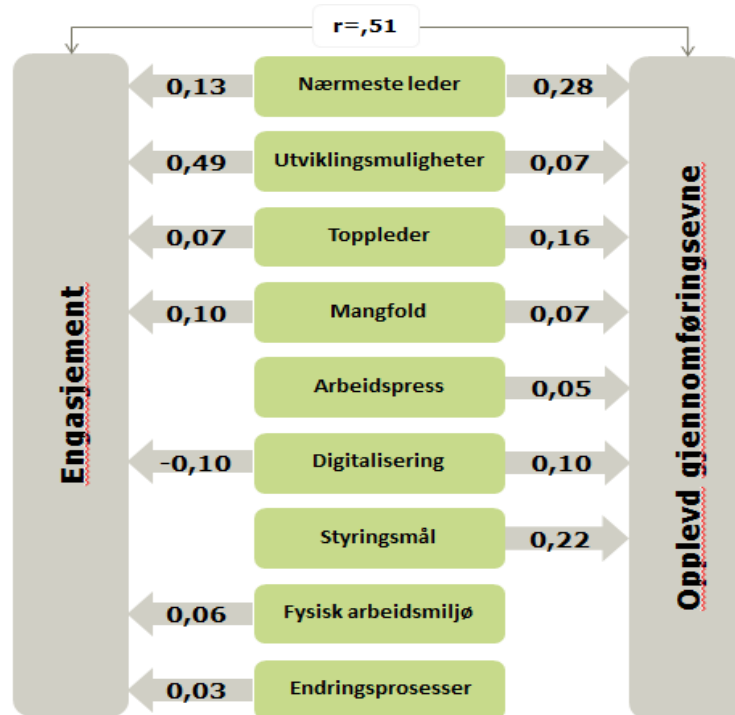


Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig). En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Et av formålene med medarbeiderundersøkelsen i staten er å finne ut av hva som påvirker engasjement og gjennomføringsevne hos medarbeidere i staten. For å gjøre dette har vi tatt utgangspunkt i ni faktorer som beskriver forskjellige aspekter ved å være ansatt i staten. Disse faktorene har videre blitt brukt i to regresjonsanalyser for å se hvor godt forklaringsmodellen forklarer indeksene engasjement og opplevd gjennomføringsevne. Analysene viser at faktorene forklarer 54 prosent av variasjonen i jobbengasjement og 51 prosent av variasjonen i opplevd gjennomføringsevne.



Figur 4-2: Resultatene av to regresjonsanalyser

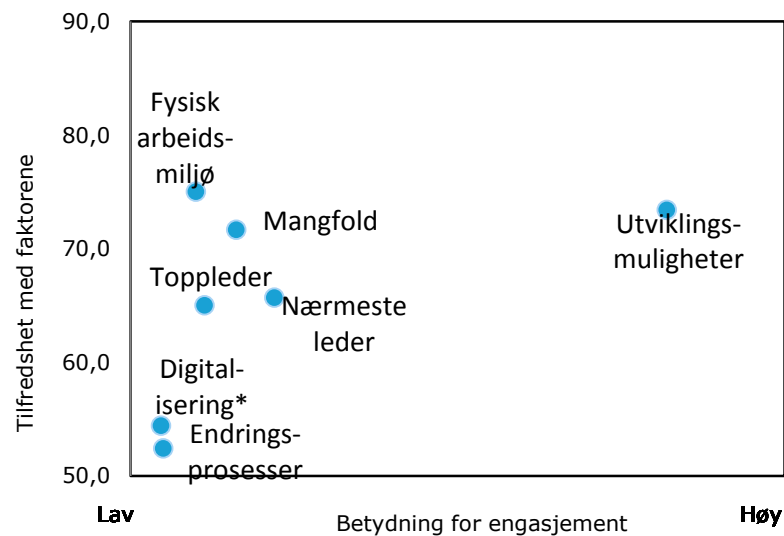


Figuren over viser hvordan de ulike faktorene har ulik forklaringsgrad for henholdsvis engasjement og opplevd gjennomføringsevne. Høyere tall indikerer sterkere forklaringskraft. Kun signifikante effekter er tatt med i modellen.<sup>7</sup>

#### 4.1.1 Faktorene *utviklingsmuligheter* og *nærmeste leder* henger sterkest sammen med høyt jobbengasjement

Alle faktorene, med unntak av *styringsmål* og *arbeidspres*, har en statistisk signifikant forklaringskraft for engasjementet. Analysene viser at faktoren *utviklingsmuligheter* er den aller viktigste driveren for medarbeiderne sitt engasjement.

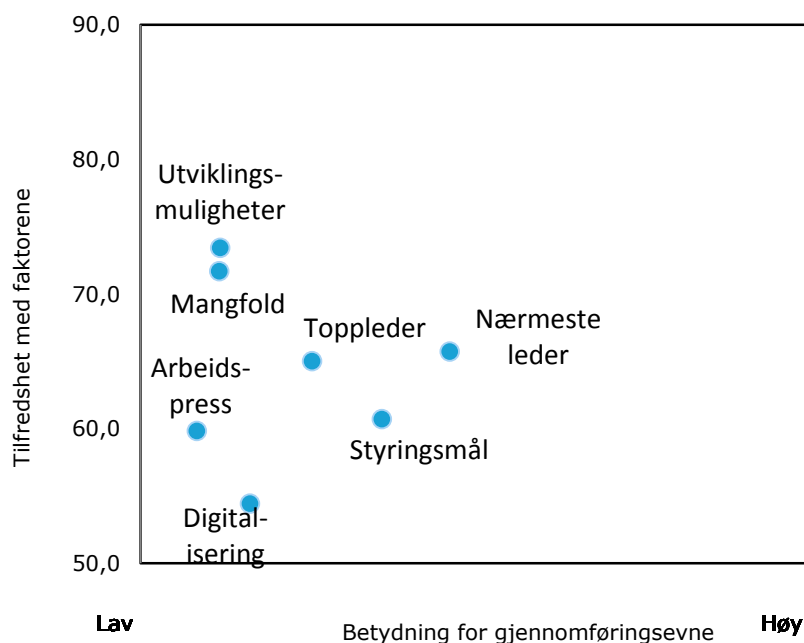
<sup>7</sup> Tallene er uttrykt ved standardiserte betaverdier. Unntaket er beskrivelsen av samvariasjon mellom de to indeksene som er uttrykt gjennom Pearsons korrelasjonskoeffisient ( $r$ ).

Figur 4-3: Faktorenes betydning for jobbengasjement<sup>8</sup>

#### 4.1.2 Faktorene *nærmeste leder*, *styringsmål* og *toppleder* har størst betydning for opplevd gjennomføringsevne

Resultatene av den andre regresjonsanalysen viser at alle faktorene har en signifikant sammenheng med opplevd gjennomføringsevne, med unntak av *fysisk arbeidsmiljø* og *endringsprosesser*. *Nærmeste leder* er faktoren som har størst innvirkning på opplevd gjennomføringsevne, men *styringsmål* og *toppleder* har også en moderat til sterk innvirkning.

Figur 4-4: Faktorenes betydning for opplevd gjennomføringsevne



<sup>8</sup> Figuren viser kun styrken på sammenhengen, og ikke om den er positiv eller negativ. Faktorer markert med \* (digitalisering) har en negativ påvirkningskraft på engasjement.

## 4.2 Medarbeiderne kan deles i tre grupper basert på forklaringsmodellen

På bakgrunn av resultatene på faktorene i forklaringsmodellen har deltakerne i undersøkelsen blitt kategorisert i tre grupper i henhold til snittskår på faktorene. For å kategorisere gruppene har det blitt brukt en klyngeanalyse som er en statistisk analyse der man ser etter naturlige grupperinger i data. Som man ser ut fra tabell 4-5 består de tre gruppene av medarbeidere med høy, moderat og lav skår på faktorene.

**Tabell 4-5: Snittskår på faktorene fordelt på grupper**

	Total	Høy skår	Moderat skår	Lav skår
Engasjement	77	92	77	67
Opplevd gjennomføringsevne	62	77	65	48
Nærmeste leder	66	84	68	49
Kompetanse-utvikling	73	87	72	64
Toppleder	65	82	69	46
Endringsprosesser	53	68	55	38
Fysisk arbeidsmiljø	74	91	71	64
Mangfold	71	86	72	58
Arbeidspress	59	71	65	45
Digitalisering	54	67	59	39
Styringsmål	60	74	64	45

Totalt var det 1107 medarbeidere som ikke ble gruppert inn basert på klyngeanalysen fordi de statistisk sett ikke passet inn i en av de tre gruppene, og de tilfredsstilte heller ikke kriteriene til å bli kategorisert som en egen gruppe. Fordelingen av respondenter i gruppene var som følger:

**Tabell 4-6: Antall respondenter i gruppene med høy, moderat og lav skår**

Grupper	Antall	Prosent av utvalget
Høy skår	770	20 %
Moderat skår	1028	26 %
Lav skår	994	25 %

Det var ingen vesentlig forskjell på gruppene når det kommer til alder, kjønn eller heltids/deltidsarbeid. Når man ser på hvor stor andel av gruppene som er ledere, finner man imidlertid større forskjeller. Gruppen med høy skår består av 21 prosent ledere, hvilket er 12 prosentpoeng mer enn gruppen med moderat skår, og 7 prosentpoeng mer enn gruppen med lav skår. Arbeidstidsordninger viser også forskjeller. Grupper med høy skår kjennetegnes altså av en høy andel medarbeidere med fleksibel arbeidstid, og lav andel medarbeidere som jobber turnus.

I gruppen med lav skår svarer 50 prosent at de ønsker å fortsette i nåværende stilling.

## 4.2.1 Drivere for jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne i de tre gruppene

Basert på de tre overnevnte gruppene ble det gjennomført nye driveranalyser mot engasjement og opplevd gjennomføringsevne. Dette ble gjort for hver av de tre gruppene.

### 4.2.1.1 Jobbengasjement

Når man ser på hvilke faktorer som er drivere for jobbengasjement i de forskjellige gruppene, så er det i hovedsak de samme faktorene det er snakk om som for alle. Faktoren *utviklingsmuligheter* er den primære driveren, og denne har klart sterkeste effekt på jobbengasjementet i alle de tre gruppene. Faktoren *nærmeste leder* var den nest sterkeste driveren i gruppene med moderat og lav skår, mens *endringsprosesser* var faktoren med nest sterkeste effekt på jobbengasjement i gruppen med høy skår (se vedlegg 2c).

Man ser at faktoren *utviklingsmuligheter* har større effekt på jobbengasjement i gruppene med lav og moderat skår enn i gruppen med høy skår.

### 4.2.1.2 Opplevd gjennomføringsevne

Når det gjelder opplevd gjennomføringsevne, er bildet mindre tydelig enn tilfellet er for jobbengasjement. En av årsakene til dette er at det ikke finnes én driver som skiller seg ut med vesentlig større forklaringskraft enn andre drivere. For gruppene med moderat og lav skår er imidlertid faktoren *nærmeste leder* den sterkeste driveren, hvorpå *styringsmål* er den nest sterkeste. Begge disse er å regne som moderate effekter (se vedlegg 2c).

For gruppen med høy skår har faktorene *nærmeste leder* og *styringsmål*, sammen med faktoren *toppleder*, størst effekt på opplevd gjennomføringsevne. Det er svært liten forskjell på hvor sterkt disse påvirker opplevd gjennomføringsevne, og alle er å regne som moderate effekter.

## 4.3 Medarbeidere i staten er godt fornøyde

Til indeksene jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne er faktorene brukt som forklaring på sammenheng. I dette avsnittet vises overordnede resultater for temaområdene.

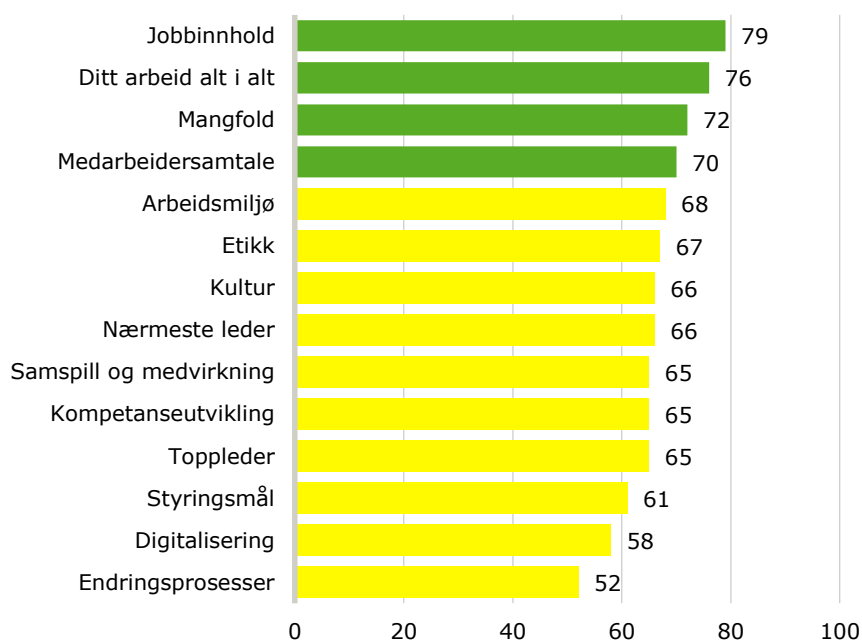
Undersøkelsen viser at medarbeiderne er godt fornøyde med jobben sin, og mest fornøyde innen temaområdene *jobbinnhold*, *arbeidet alt i alt*, *mangfold* og *medarbeidersamtalen* som alle har en gjennomsnittsskår på 70 eller høyere.

Medarbeiderne er mindre positive til påstandene innen temaområdene *styringsmål*, *digitalisering* og *endringsprosesser* som har en snittskår på mellom 52 og 61, og må beskrives som en middels vurdering<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> En vanlig normering av snittskår er å vurdere skårer under 50 som lav, mellom 51-69 som middels, mellom 70-80 som høy, og 81 eller høyere som svært høy.

**Figur 4-7: Snittskår for de ulike temaområdene i undersøkelsen. Gjennomsnitt på 70 eller høyere er farget grønt da disse er å anse som høye skårer (jfr. beskrivelse i fotnote)**



#### 4.3.1 Jobbengasjementet er høyt i alle virksomhetstyper

Det er ingen statistisk signifikant forskjell mellom virksomhetstypene når det gjelder medarbeideres engasjement, vurderinger av *toppledelsen* og *ditt arbeid alt i alt*. Det er imidlertid enkelte forskjeller mellom virksomhetstypene i medarbeidernes vurderinger av temaområdene. Forsvarssektoren<sup>10</sup> skiller seg ut ved å skåre syv poeng over snittet innen *etikk*. Næringsdrift og anlegg (for eksempel Statens vegvesen, Lånekassen og Husbanken) skårer seks poeng over snittet innen *digitalisering*, og direktorat, tilsyn og ombud peker seg ut med en høyere vurdering av *endringsprosesser* med fire poeng over snittskåren. Se oversikt over resultatene for hvert temaområde fordelt på virksomhetstypene i vedlegg 2d.

Det største negative avviket fra gjennomsnittet er å finne innen forskning og undervisning (høgskolene, universitetene m.m.). Medarbeiderne i disse virksomhetene har en lavere opplevelse av gjennomføringsevne enn gjennomsnittet i staten og skårer fire poeng lavere enn snittet. De har en tilsvarende lavere snittskår innen temaområdet *kultur*.

Videre viser undersøkelsen at medarbeiderne i departementene gir en lavere vurdering innen temaområdene *digitalisering* og *toppleder* med 3 poeng lavere i departementene enn snittet i staten. I undersøkelsen er medarbeiderne i departementene bedt om å vurdere politisk ledelse som sin virksomhets øverste leder.

Det er ingen statistisk signifikant forskjell mellom virksomhetstypene når det gjelder medarbeideres vurderinger av temaområdene *toppleder* og *ditt arbeid alt i alt*.

#### 4.3.2 Kvinner er mer positive til toppledelsen enn menn

Kvinnelige medarbeidere i staten vurderer topplerne mer positivt med en snittskår som er fire poeng høyere enn gjennomsnittet blant menn (vedlegg 2e).

<sup>10</sup> Se fotnote 2 om virksomhetstypen *forsvarssektoren*

Mannlige medarbeidere i staten er mer positive i vurderingen av temaområdene *arbeidsmiljø, kultur og nærmeste leder*. Det er dog ikke like stor forskjell på kvinner og menn for disse spørsmålene.

Ut over dette er det ingen signifikante forskjeller mellom kjønn på temaområdene.

#### **4.3.3 Medarbeidere under 25 år er mindre engasjerte**

Undersøkelsen viser at medarbeidere under 25 år har en lavere snittskår enn sine eldre kollegaer i vurderingen av temaområdene *endringsprosesser, samspill og medvirkning, arbeidet alt i alt og arbeidsmiljø*. Gruppen har også en lavere skår i sin indeks for jobbengasjement (vedlegg 2f).

Aldersgruppen 25 - 34 år skårer lavere på temaområdet *endringsprosesser* enn sine eldre kollegaer, men høyere enn de som er yngre enn dem. Aldersgruppen 25 - 34 år har en snittskår som er 4 poeng lavere enn gjennomsnittet for alle medarbeidere i temaområdet *jobbinnhold*.

Det er ingen signifikant forskjell mellom aldersgruppene i vurderingen av temaområdene *etikk, kultur, medarbeidersamtalen, samspill og medvirkning, kompetanseutvikling og nærmeste leder*.

#### **4.3.4 Forskjeller ut fra arbeidstidsordning**

Undersøkelsen viser at det er stor forskjell på medarbeidere som har forskjellig arbeidstidsordning. Skiftarbeidere oppnår skårer høyere enn gjennomsnittet på majoriteten av temaområdene. Snittskåren er høyest for temaområdene *nærmeste leder, kultur og etikk*, som alle ligger seks poeng over gjennomsnittet i undersøkelsen (vedlegg 2g).

Turnusarbeidere, som er et annet svaralternativ enn skiftarbeid i undersøkelsen (se mer i avsnitt om bemanningspolitikk og arbeidstidsordninger), skiller seg spesielt ut ved å ha en lavere vurdering på alle temaområder der det er signifikante forskjeller på tvers av arbeidstidsordning. Det er spesielt temaområdene *endringsprosesser og kompetanseutvikling* som skiller seg ut, med hele 14 og 10 poengs differanse til snittet for alle medarbeiderne.

Medarbeidere med samme arbeidstid hver dag skårer også noe lavere enn snittet i undersøkelsen på flere temaområder. Det er imidlertid ingen differanse på mer enn tre poeng.

Det er ingen signifikant forskjell på arbeidstidsordningene når det kommer til vurderingen av *medarbeidersamtalen*.

### **4.4 Topp og bunn på enkeltspørsmål**

I det følgende avsnittet presenteres spørsmålene som kommer ut med høyest og lavest gjennomsnittsscore. Spørsmålene var formulert som påstander.

#### **4.4.1 De 10 høyest vurderte enkeltspørsmålene**

Medarbeiderne i staten er i svært høy grad enige i at arbeidet de utfører har et tydelig samfunnsnyttig formål og at de vet hva som forventes av dem i jobben. Disse enkeltspørsmålene har en gjennomsnittskår på henholdsvis 85 og 83.

Blant de ti høyest vurderte spørsmålene er også opplevelsen av å ha en fysisk sikker og trygg arbeidsplass og det å ha varierte arbeidsoppgaver. Medarbeiderne i staten er også i høy grad enige i at de er svært engasjerte i jobben sin, at de er stolt over å være ansatt i virksomheten og at de opplever arbeidsglede.

**Figur 4-8: Gjennomsnittlige skår i de 10 høyest vurderte enkeltspørsmålene**



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Det er verd å merke seg at tre av de fire spørsmålene som inngår i engasjementsindeksen, kommer på denne listen. I tillegg er det spørsmål knyttet til enkeltpersoners lokale arbeidssituasjon, arbeidsoppgaver og umiddelbare motivasjon og trivsel som går igjen på listen. De «nære ting» vurderes altså gjennomgående positivt.

#### 4.4.2 De 10 lavest vurderte enkeltspørsmålene

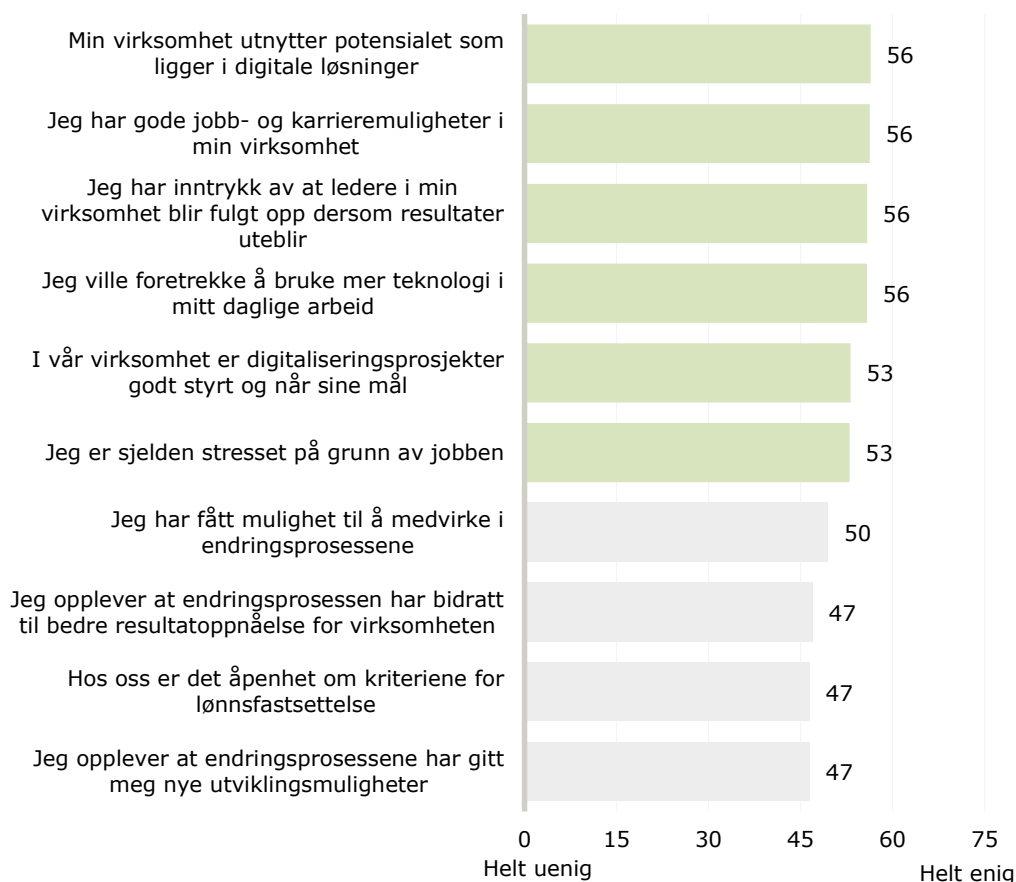
Blant de ti spørsmålene som i gjennomsnitt vurderes lavest i undersøkelsen er tre spørsmål knyttet til endringsprosesser.

Medarbeiderne i staten som har vært gjennom en endringsprosess de siste tre årene er i gjennomsnitt lite enige i at endringsprosessene har gitt dem nye utviklingsmuligheter. Dette er den lavest vurderte påstanden i undersøkelsen sammen med påstanden om åpenhet om kriterier for lønnsfastsettelse og påstanden om at endringsprosessen har bidratt til bedre resultatoppnåelse i virksomheten. Alle disse påstandene har en snittskår på 47.

Blant de ti lavest vurderte enkeltspørsmålene er tre knyttet til digitalisering og utnyttelse av teknologi. Medarbeiderne skårer i snitt lavt på spørsmål om digitaliseringsprosjekter i staten er godt styrt og når sine mål (snittskår på 53), og de skårer også lavt på spørsmål om hvorvidt virksomheten utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger (snittskår på 56). Samtidig ønsker ikke medarbeiderne nødvendigvis å bruke mer teknologi i sitt eget arbeid,

da påstanden «jeg ville foretrekke å bruke mer teknologi i mitt daglige arbeid» også er blant de 10 lavest vurderte påstandene i undersøkelsen.

**Figur 4-9: Snittskår i de 10 lavest vurderte enkeltspørsmålene**



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Som det fremgår av listen over spørsmål med lavest gjennomsnitt, inneholder flere begrepet «virksomheten» og mange forhold dreier seg om mer globale forhold ved organisasjon og sentralt styrt prosesser.

## 4.5 Endringer over tid på enkeltspørsmål

I det følgende avsnittet ser vi på endringer over tid. Kapittelet er delt i tre deler; de største positive endringene fra 2013, de største negative endringene fra 2013 og de største fremgangene siden 2007 og 2009.

### 4.5.1 De 10 største positive endringene siden 2013

Undersøkelsen viser at medarbeiderne i staten i større grad enn i 2013 mener at virksomheten de jobber i har et godt omdømme. Det er en økning i snittskåren på fire poeng, og er den største endringen på spørsmålsnivå.

Det er også en positiv endring på tre poeng i medarbeidernes vurdering av hvorvidt virksomheten utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger. Samtidig er spørsmålet å finne blant de ti lavest vurderte enkeltspørsmålene i undersøkelsen.



Utviklingen fra 2013 til 2015 indikerer også at det er økende bevissthet om sikkerhet og risikohåndtering, samt følelse av fysisk sikkerhet blant medarbeiderne i staten. Enkeltspørsmålet om virksomhetens håndtering av risiko har en økning på to poeng i gjennomsnitt. Videre er det i snitt flere som melder at de jevnlig utfører øvelser for å bedre sikkerheten (tre poengs økning) og flere som opplever at arbeidsplassen er fysisk sikker og trygg (to poengs økning).

**Figur 4-10: De 10 største positive forskjellene fra 2013 til 2015**



#### 4.5.2 De 10 største negative endringene siden 2013

Det er relativt sett få og små nedadgående endringer fra 2013 til 2015. Undersøkelsen viser at medarbeiderne er mindre enige i at endringsprosessene de har deltatt i de siste årene har bidratt til bedre resultatoppnåelse for virksomheten. Snittskåren i dette spørsmålet er tre poeng lavere i 2015 enn i 2013.

Videre er det færre i 2015 enn i 2013 som mener at endringsprosessene de har vært gjennom har gitt dem nye utviklingsmuligheter og som opplever at medarbeiderne i virksomheten er lojale til de beslutningene som tas. I snitt er det også færre som opplever medarbeidersamtalen som nyttig.

Figur 4-11: De 10 største nedadgående endringene



Endringsprosesser går igjen på listen over spørsmålene med størst negativ endring, og er berørt i tre av de ti spørsmålene.

### 4.5.3 De største fremgangene siden 2009 og 2007

Ettersom det er gjort endringer i hver omgang av undersøkelsen, er det kun et begrenset antall spørsmål som kan sammenlignes direkte med undersøkelsene i 2009 og 2007. Først vises endringer i spørsmål som har vært identiske siden 2007, og så endringer i spørsmål som har vært identiske siden 2009. Vi viser også resultatene for 2012 i figurene.

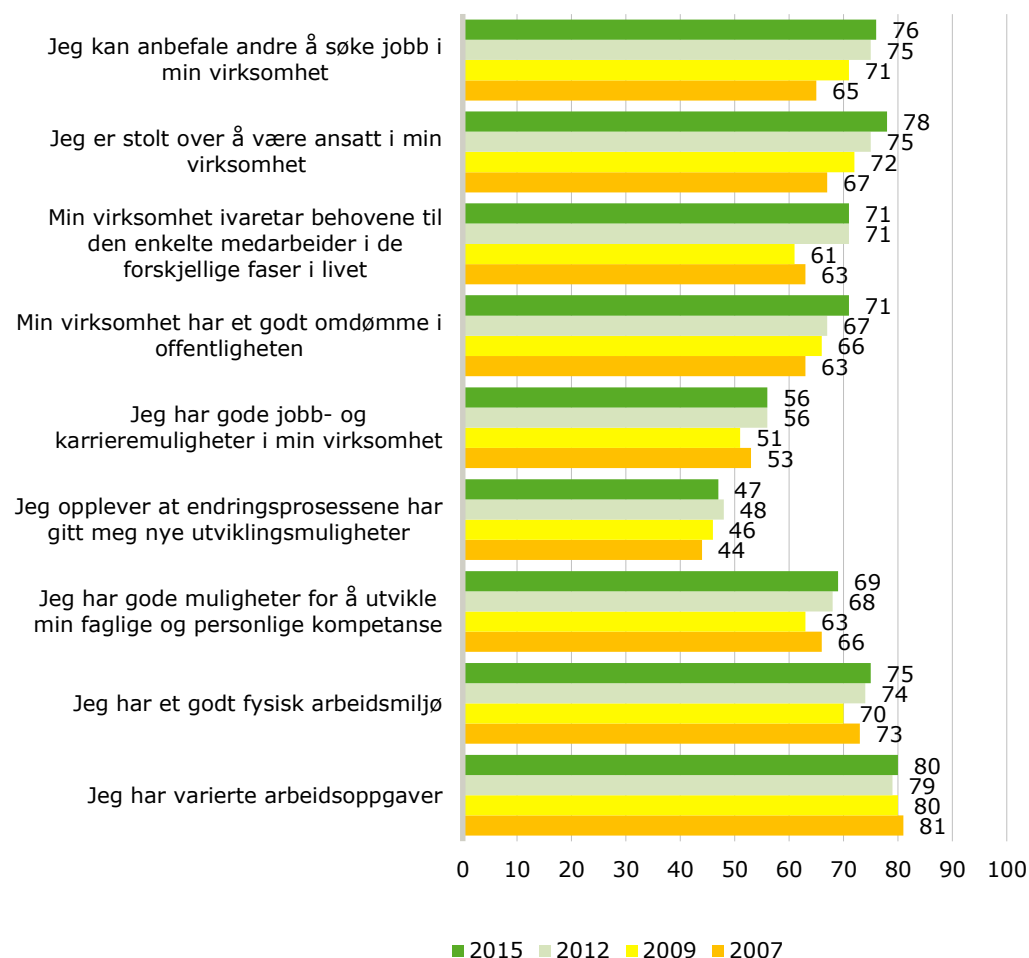
#### 4.5.3.1 Endringer siden 2007

Den største endringen siden 2007 finner man for spørsmålene «jeg kan anbefale andre å søke jobb i min virksomhet» og «jeg er stolt over å være ansatt i min virksomhet». Begge disse spørsmålene har hatt en fremgang på 11 poeng. Dette indikerer at medarbeiderne i staten i større grad i dag har en positiv identifisering med sin virksomhet, og er mer stolte av jobben sin enn tilfellet var i 2007. Vi ser at denne utviklingen har skjedd gradvis, med en liten fremgang for hver undersøkelse siden 2007.

Spørsmålene med nest mest fremgang omhandler hvorvidt virksomheten ivaretar den enkelte medarbeider i forskjellige faser i livet, og hvorvidt virksomheten har et godt

omdømme med en fremgang på åtte poeng siden 2007. Siden 2009 har spørsmålene en fremgang på henholdsvis ti og fem poeng.

**Figur 4-12: Historisk sammenligning snittskår mot 2012, 2009 og 2007.**



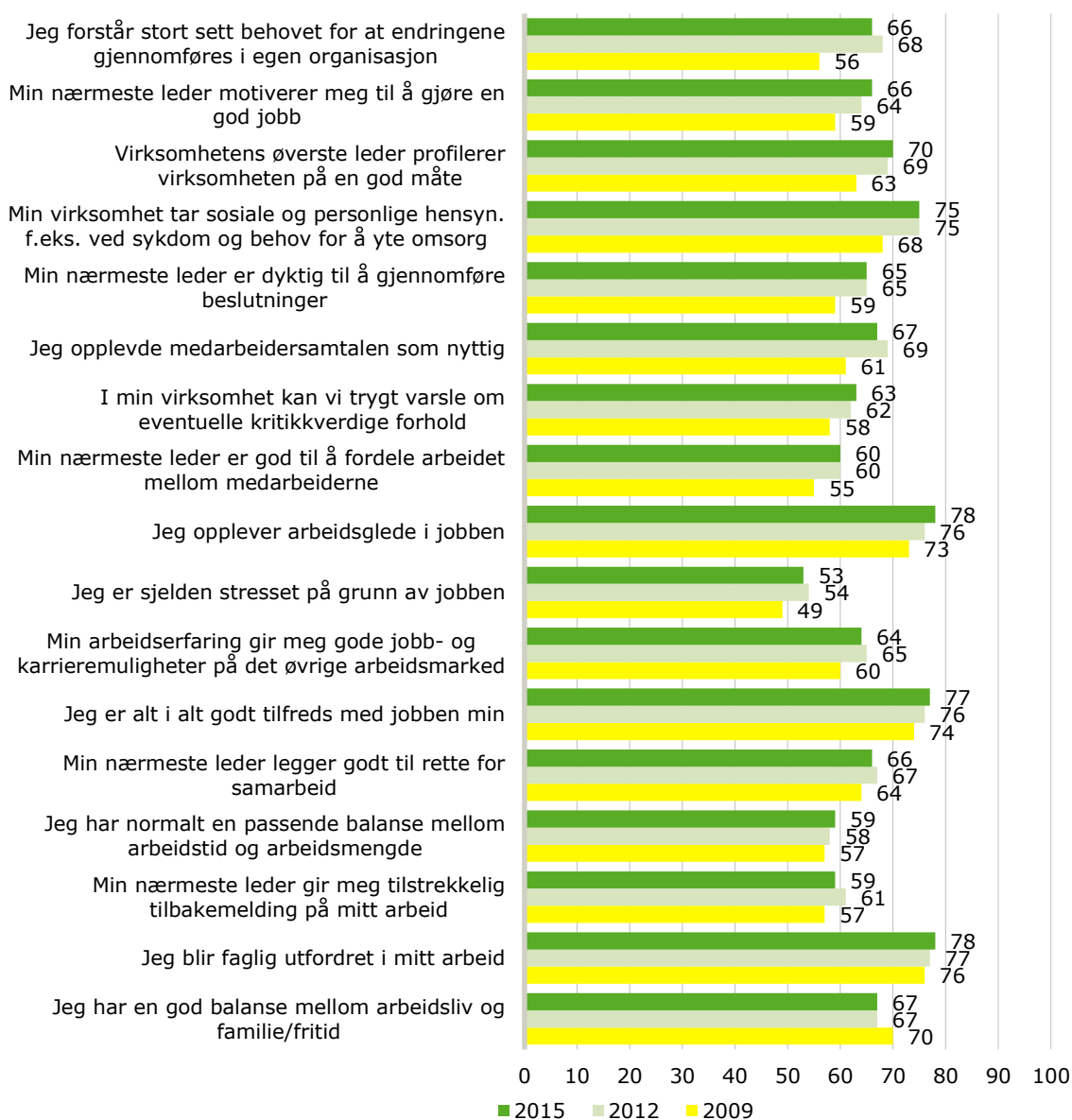
Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

#### 4.5.3.2 Endringer siden 2009

Når det gjelder spørsmålene der vi ikke hadde historikk fra 2007, finner vi den største endringen fra 2009 for spørsmålet «jeg forstår stort sett behovet for at endringene gjennomføres i min organisasjon». Spørsmålet oppnår en fremgang på ti poeng, noe som tyder på at medarbeiderne i dag i større grad forstår behovene for endring enn hva tilfellet var i 2009.

De tre spørsmål med nest mest fremgang siden 2009 omhandler hvorvidt nærmeste leder motiverer, om øverste leder profilerer virksomheten på en god måte, og om virksomheten tar personlige og sosiale hensyn. Alle spørsmålene har en fremgang på 7 poeng.

Figur 4-13: Historisk sammenligning snittskår mot 2012 og 2009.



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## 5 Ledelse og styring

I undersøkelsen har ledelse vært et tema på ulike måter og vi har samlet funnene her på følgende måte: Først presenteres resultatene for hvordan det er å bli ledet i staten, og så hvordan medarbeiderne opplever styring i sin virksomhet. Her presenteres også resultatene fra temaområdene samordning og *digitalisering*. Til slutt presenteres resultatene for hvordan det er å være leder i staten.

### 5.1 Å bli ledet i staten

I dette avsnittet presenteres resultatene for temaområdet *nærmeste leder*, medarbeidersamtaler, medarbeidernes inntrykk av øverste leder for virksomheten og spesielt om ledere som blir ledet.

#### 5.1.1 Slik oppleves nærmeste leder i staten

##### **Lederne gir handlingsrom og støtter hvis medarbeiderne gjør feil i jobben**

Enkeltspørsmålet som får høyest skår i temaet *nærmeste leder* handler om dennes evne til å gi handlingsrom. Forskning viser at det å gi medarbeiderne autonomi er en viktig faktor i jobbengasjementet. Nest høyest skår får spørsmålet om leder er lojal og støttende dersom medarbeider gjør feil.

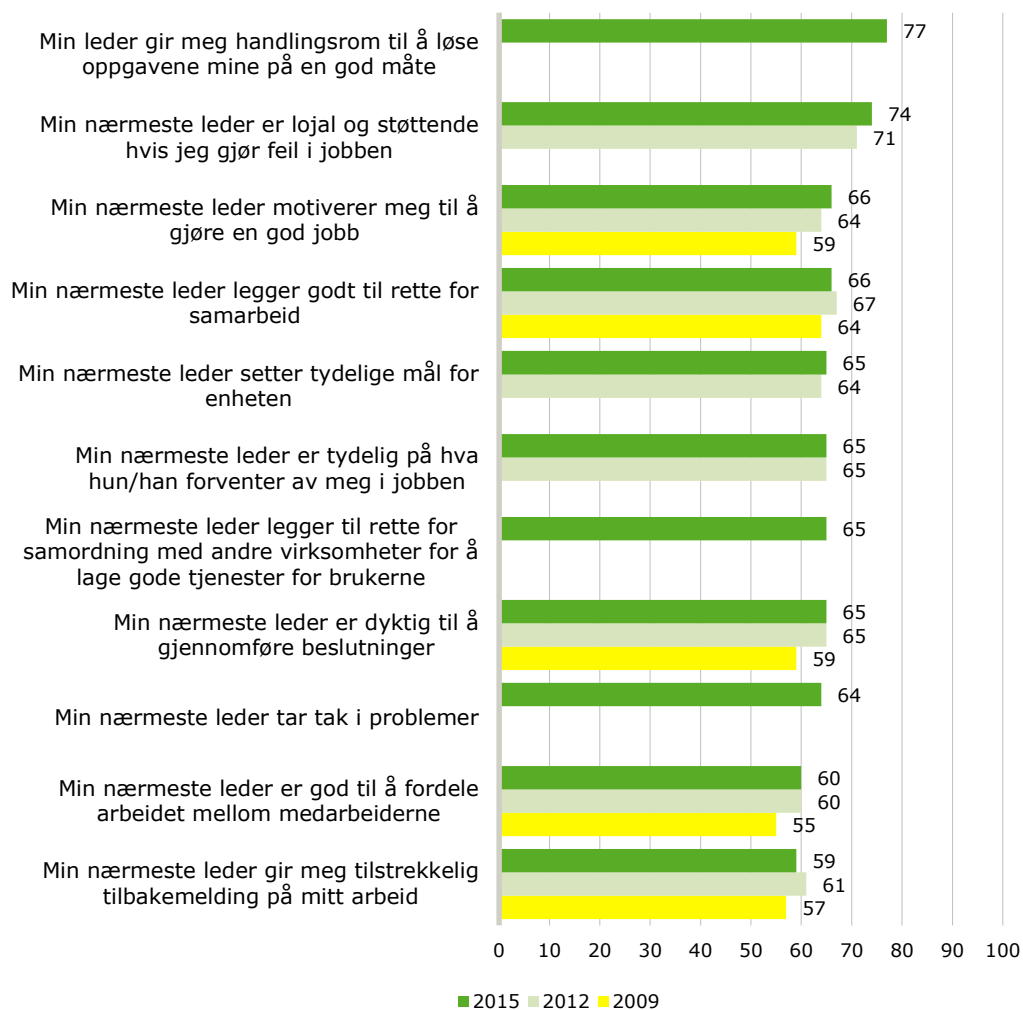
##### **Lederne gir ikke tilstrekkelig tilbakemelding og fordeler ikke arbeidet mellom medarbeidere på en god måte**

Spørsmålene som handler om leders evne til å fordele oppgaver mellom medarbeidere og å gi tilstrekkelig tilbakemelding på utført arbeid får lavest gjennomsnittsskår i denne undersøkelsen. Av respondentene er 21 prosent uenig eller helt uenig i at deres leder gir dem tilstrekkelig tilbakemelding på deres arbeid.

##### **Liten endring over tid, men bedre personalledere enn før**

Undersøkelsen viser relativt liten forskjell mellom medarbeidernes vurderinger av nærmeste leder i 2012 og 2015. En sammenligning av spørsmål fra undersøkelsen i 2009 med undersøkelsen i 2015 viser at det har skjedd en positiv utvikling når det gjelder motivasjon av medarbeidere, leders opplevd gjennomføringsevne og fordeling av arbeid.

Figur 5-1: Snittskår i enkeltspørsmål om nærmeste leder over tid



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Analyser av sammenhengen mellom faktorene viser en viss samvariasjon (se kapittel fire). Det er imidlertid kun to steder det identifiseres sterke samvariasjoner. Faktoren *nærmeste leder* har en korrelasjon på .55 med *utviklingsmuligheter* og .54 med *mangfold*. Dette innebærer at i tilfeller der nærmeste leder oppnår gode tilbakemeldinger så vil man også forvente at *utviklingsmuligheter* og *mangfold* oppnår en høy skår.

### 5.1.2 Metodikk gir nyttigere medarbeidersamtaler

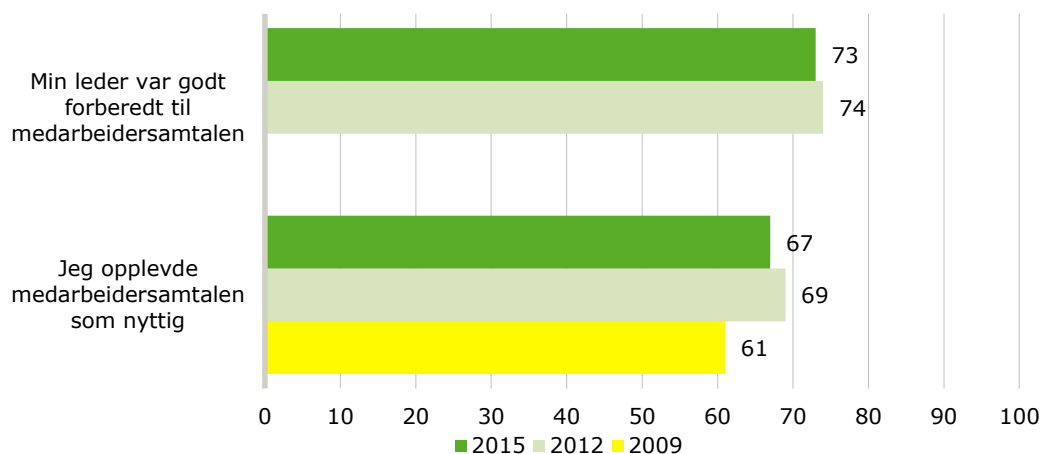
Undersøkelsen viser at 73 prosent har hatt medarbeidersamtale med sin leder i løpet av de siste 12 månedene. Tre prosent oppgir at de ikke har hatt medarbeidersamtale fordi de har vært ansatt mindre enn 12 måneder.

Av medarbeiderne som har gjennomført medarbeidersamtale oppgir 87 prosent at de bruker en konkret metodikk for å forberede seg til samtalen, og undersøkelsen viser at det påvirker vurderingen av enkeltspørsmålet «jeg opplevde medarbeidersamtalen som nyttig». De som benytter en konkret metodikk har en snittskår på 73, mens de som ikke gjør det har en snittskår på 64. Der det anvendes en metodikk opplever medarbeiderne at leder i større grad var godt forberedt til samtalen, med en snittskår på 75 mot 63 i virksomheter uten en

konkret metodikk. Undersøkelsen viser også at det er noen færre som opplevde medarbeidersamtalen som nyttig i 2015 enn i 2012. Forskjellen er imidlertid liten.

40 prosent er enige i at avtalene, målene og aktivitetene som det ble snakket om i siste medarbeidersamtale ble fulgt opp i ettertid. 12 prosent oppgir at de ikke er blitt fulgt opp i ettertid, mens 49 prosent oppgir at de delvis er fulgt opp. Spørsmål om hvorvidt man opplevde medarbeidersamtalen som nyttig har en moderat samvariasjon med opplevd gjennomføringsevne.

**Figur 5-2: Snittskår i enkeltspørsmålene om medarbeidersamtalen**



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

### 5.1.3 Ledelse og rettferdig behandling

Rettferdig behandling ble introdusert som spørsmål i medarbeiderundersøkelsen i staten 2013. Siden 2013 er spørsmålet endret fra å omhandle «min virksomhet» til «min enhet». Denne gang viser undersøkelsen at 58 prosent er enig eller helt enig i påstanden «i min enhet blir medarbeiderne rettferdig behandlet», 16 prosent er uenig eller helt uenig og 21 prosent verken enig eller uenig.

Analysen viser at opplevelsen av rettferdig behandling fortsatt har sterke samvariasjoner med både engasjement og opplevd gjennomføringsevne, liksom nesten identisk spørsmål hadde i 2013. Spørsmålet er videre blitt analysert med noen empirisk utvalgte påstander. Av spørsmålene som er tatt med i tabell 5-3 ser man at både nærmeste leders evne til fordele arbeidsoppgaver og åpenhet rundt kriteriene for lønnsfastsettelse har en sterk samvariasjon med rettferdig behandling. Videre har muligheten til å utvikle faglig og personlig kompetanse en moderat til sterk sammenheng med spørsmålet om rettferdig behandling.

Tabell 5-3: Korrelasjonsmatrise mellom engasjement, opplevd gjennomføringsevne og enkeltspørsmål

	Engasjement	Opplevd gjennomføringsevne	I min enhet blir medarbeiderne rettferdig behandlet	Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse	Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne	Hos oss er det åpenhet om kriteriene for lønnsfastsettelse
Engasjement	1	0,51	0,52	0,54	0,43	0,35
Opplevd gjennomføringsevne	0,51	1	0,56	0,41	0,52	0,43
I min enhet blir medarbeiderne rettferdig behandlet	0,52	0,56	1	0,44	0,56	0,49
Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse	0,54	0,41	0,44	1	0,41	0,36
Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne	0,43	0,52	0,56	0,41	1	0,41
Hos oss er det åpenhet om kriteriene for lønnsfastsettelse	0,35	0,43	0,49	0,36	0,41	1

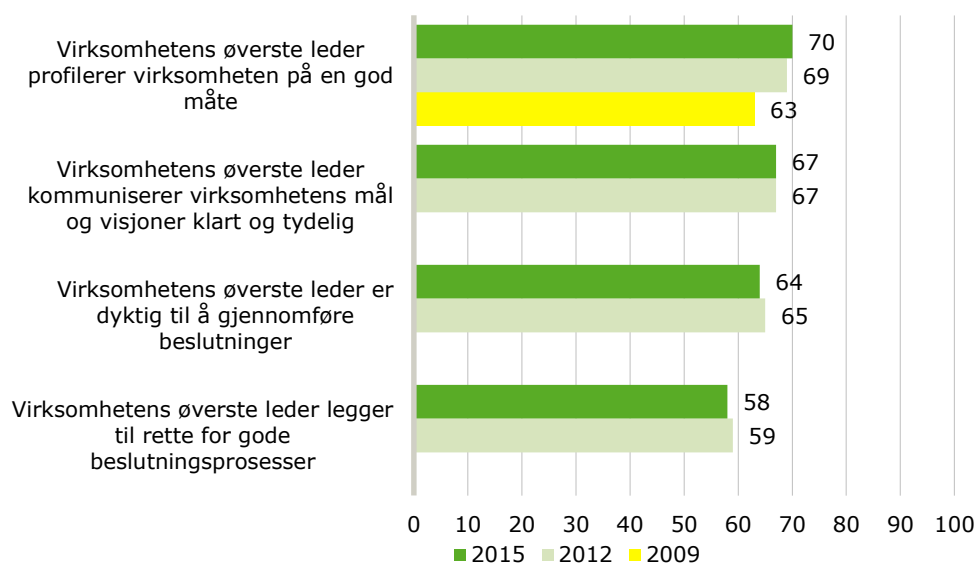
#### 5.1.4 Toppleder i staten profilerer virksomheten

Respondentene i undersøkelsen forholdt seg kun til to ledernivåer: nærmeste leder og virksomhetens øverste leder. I dette avsnittet belyser vi statsansattes vurderinger av noe av adferden til sin virksomhets øverste leder.

Resultatene viser at medarbeiderne er enige i at toppleder profilerer virksomheten på en god måte. Medarbeiderne er delvis fornøyde med hvordan toppleder legger til rette for gode beslutningsprosesser.

Hvis vi ser på utviklingen over tid, er det en minimal forskjell mellom medarbeidernes vurderinger av øverste leder i 2012 og 2015. Men når det gjelder øverste leders profilering av virksomheten er 2015-resultatet 7 poeng høyere på en 100 punkt skala enn i 2009.

Figur 5-4: Snittskår i enkeltspørsmål om virksomhetens øverste leder sammenlignet over tid



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

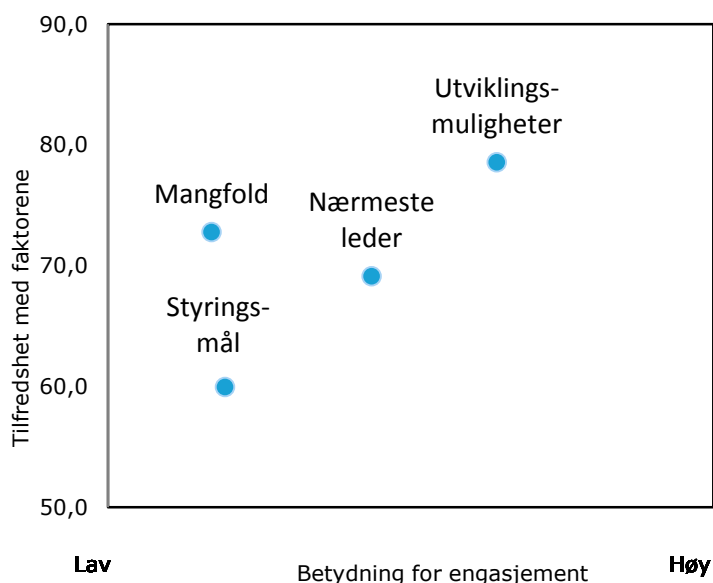


## 5.1.5 Ledere som blir ledet

### 5.1.5.1 Mellomleideres jobbengasjement og opplevde gjennomføringsevne

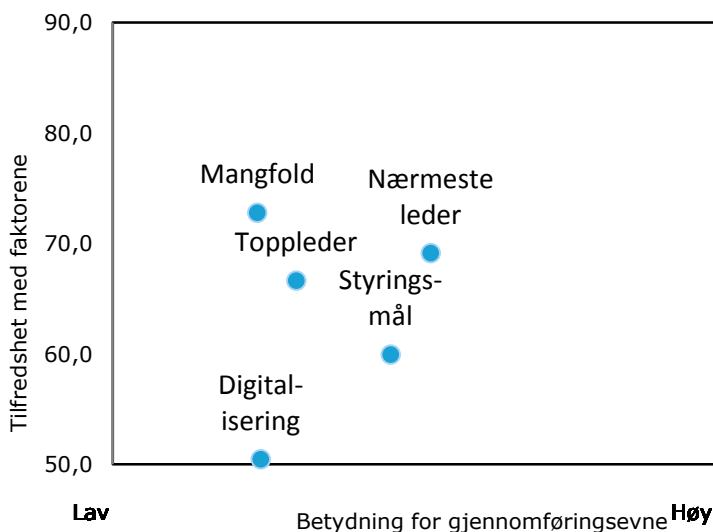
Ut fra figur 5-5 ser man at *utviklingsmuligheter* er den sterkeste driveren for jobbengasjement hos mellomledere, fulgt av faktoren *nærmeste leder*. Slik er det også når man ser på alle besvarelsene. Dersom man sammenligner de to analysene, ser man imidlertid at *utviklingsmuligheter* har en noe lavere forklaringskraft hos mellomledere, og at faktoren *nærmeste leder* har noe sterkere forklaringskraft på engasjement hos mellomledere.

Figur 5-5: Faktorenes betydning for engasjement hos mellomledere



Analysen som omfatter alle medarbeiderne i staten viste at faktoren *nærmeste leder* var mest sentral for den opplevde gjennomføringsevnen, fulgt av faktorene *styringsmål* og *toppleder*. Figur 5-6 viser et liknende bilde når man gjør analysene isolert på mellomledere. Det er de samme tre faktorene som har størst effekt på opplevd gjennomføringsevne, og styrken på effekten er omtrent lik i begge analyser.

Figur 5-6: Faktorenes betydning for opplevd gjennomføringsevne hos mellomledere



### 5.1.5.2 Lederstil hos nærmeste leder har betydning for mellomlederes opplevde gjennomføringsevne

Medarbeiderundersøkelsen i staten inneholder 11 spørsmål som omhandler nærmeste leder, og disse kan deles i to kategorier<sup>11</sup>; målorientert og støttende ledelse. Målorientert ledelse er satt sammen av fem spørsmål og støttende ledelse er satt sammen av fire spørsmål:

**Tabell 5-7: Oversikt over spørsmålene som inngår i målorientert og støttende ledelse**

Målorientert ledelse	Støttende ledelse
<ul style="list-style-type: none"> <li>Min nærmeste leder setter tydelige mål for enheten</li> <li>Min nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger</li> <li>Min nærmeste leder er tydelig på hva hun/han forventer av meg i jobben</li> <li>Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne</li> <li>Min nærmeste leder tar tak i problemer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Min nærmeste leder motiverer meg til å gjøre en god jobb</li> <li>Min nærmeste leder legger til rette for samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne</li> <li>Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben</li> <li>Min leder gir meg handlingsrom til å løse oppgavene mine på en god måte</li> </ul>

Ut fra tabell 5-8 ser man at både målorientert og støttende ledelse har en sterk samvariasjon med engasjement, og det er svært liten forskjell på hvor mye de to lederstilene henger sammen med engasjement hos mellomledere. Når det gjelder opplevd gjennomføringsevne, er det noe større forskjell på de to lederstilene. Målorientert ledelse har en sterk samvariasjon med opplevd gjennomføringsevne hos mellomledere, mens støttende ledelse har en moderat til sterk samvariasjon. Mellomledere opplever altså noe oftere at gjennomføringsevnen er høy når deres leder setter tydelige mål og forventninger, tar tak i problemer og fordeler arbeidet godt.

**Tabell 5-8: Korrelasjonsmatrise for mellomledere**

	Engasjement	Opplevd gjennomføringsevne	Målorientert ledelse	Støttende ledelse	Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben
Engasjement	1	0,48	0,49	0,54	0,45
Opplevd gjennomføringsevne	0,48	1	0,51	0,41	0,30
Målorientert ledelse	0,49	0,51	1	0,74	0,55
Støttende ledelse	0,54	0,41	0,74	1	0,84
Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben	0,45	0,30	0,55	0,84	1

Støttende ledelse handler blant annet om å være lojal og støtte sine underordnede dersom de gjør feil i jobben. Når man ser på dette spørsmålet hos mellomledere, ser vi at det har en moderat til sterk samvariasjon med engasjement, og en moderat samvariasjon med opplevd

<sup>11</sup> Basert på en statistisk analyse (konfirmerende faktoranalyse)

gjennomføringsevne. Det ser altså ut til at mellomledere er mer engasjerte dersom deres leder opptrer lojalt og støttende hvis de gjør feil i jobben.

## 5.2 Styring i virksomheten

I dette avsnittet om styring presenteres resultatene for temaområdet *styringsmål og gjennomføringsevne i min virksomhet*. Deretter presenteres resultater om *endringsprosesser*, og til slutt vises noen resultater på spørsmål som respondentene har besvart om seg selv og som kan være relevante i denne sammenhengen.

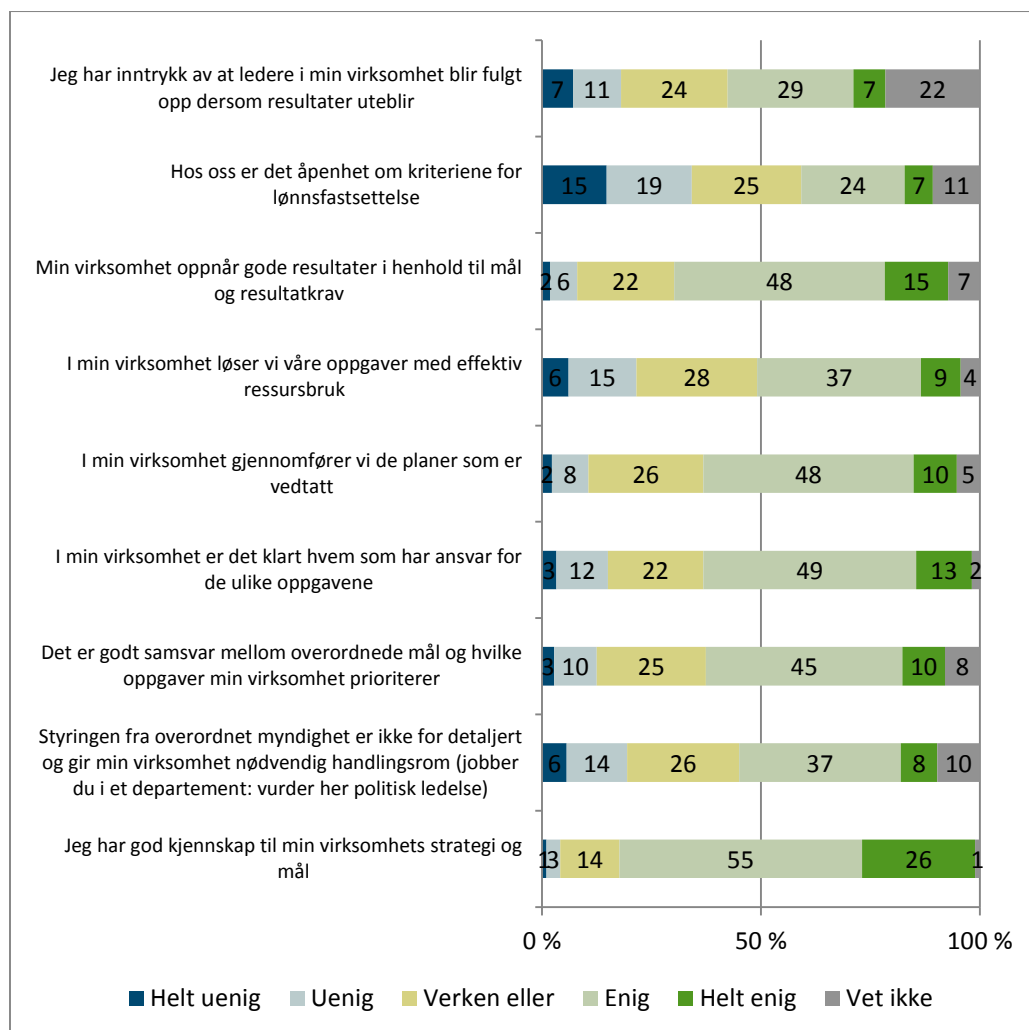
### 5.2.1 Styringsmål og gjennomføringsevne

Temaområdet *styringsmål* viser hva ansatte i staten mener om noen styringsforhold og får tredje lavest skår som område i undersøkelsen i 2015 med en samlet snittskår på 61.

Medarbeiderne i staten mener å ha relativt god kjennskap til virksomhetens strategi og mål med en gjennomsnittskår blant medarbeiderne på 76. Medarbeiderne er til dels også enige i at virksomheten oppnår gode resultater i henhold til mål og resultatkrav, og at de gjennomfører de planer som er vedtatt. Påstandene med lavest skår i *styringsmål* handler om man har inntrykk av at ledere blir fulgt opp dersom resultater uteblir og om det er åpenhet om kriteriene for lønnsfastsettelse. Det siste spørsmålet ble plassert i temaområdet fordi belønning med hensikt å motivere er styring. Kun 31 prosent mener at det er åpenhet om dette.

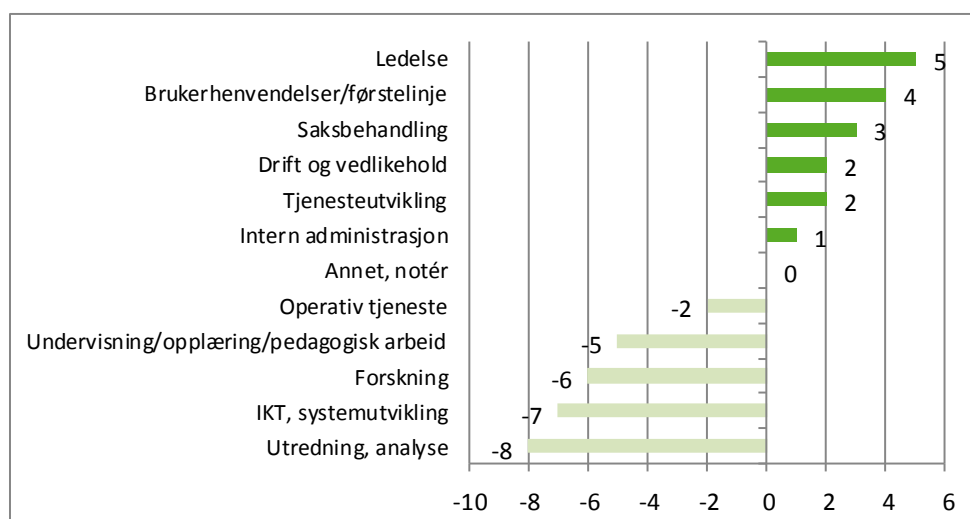
Det er kun små endringer i resultatene fra 2012 til 2015. Samtidig er dette det temaområde som har flest spørsmål med negativ utvikling, selv om det er en marginal tendens. Det er tendenser til polarisering i svarfordelingene på noen av spørsmålene med en høyere svarfrekvens på alternativene uenig eller helt uenig (se figur 5-9).

Figur 5-9: Svarfordeling på enkeltpørsmål i styringsmål i prosent



Påstanden om at det er klart i virksomheten hvem som har ansvar for de ulike oppgavene har en snittskår på 64, men enigheten avhenger av hva man angir som hovedfunksjon i jobben. Lederne er mest enig i at det er klart, mens respondenter som har sin hovedfunksjon innen utredning og analyse er minst enig:

Figur 5-10: Differanse fra gjennomsnittet i enkeltpørsmålet «I min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene», fordelt på medarbeidere med ulike funksjoner



Undersøkelsen viser at etiske dilemmaer oppleves som et naturlig tema på statlige arbeidsplasser. Likevel er det nesten 5 prosent som er uenig eller helt uenig i at det er naturlig for dem å diskutere et etisk dilemma i jobben med leder eller kollega. Nesten 15 prosent svarte *verken eller* og *vet ikke*. Mer om dette er presentert i avsnittet om kompetanse (kapittel seks).

## 5.2.2 Endringer er nå forståelige

82 prosent av medarbeiderne i undersøkelsen oppgir at de har vært gjennom en endringsprosess i løpet av de siste 3 årene:

**Tabell 5-11: Prosentvis fordeling av grupper som har gjennomført endringsprosesser, og de som ikke har gjennomført endringsprosesser**

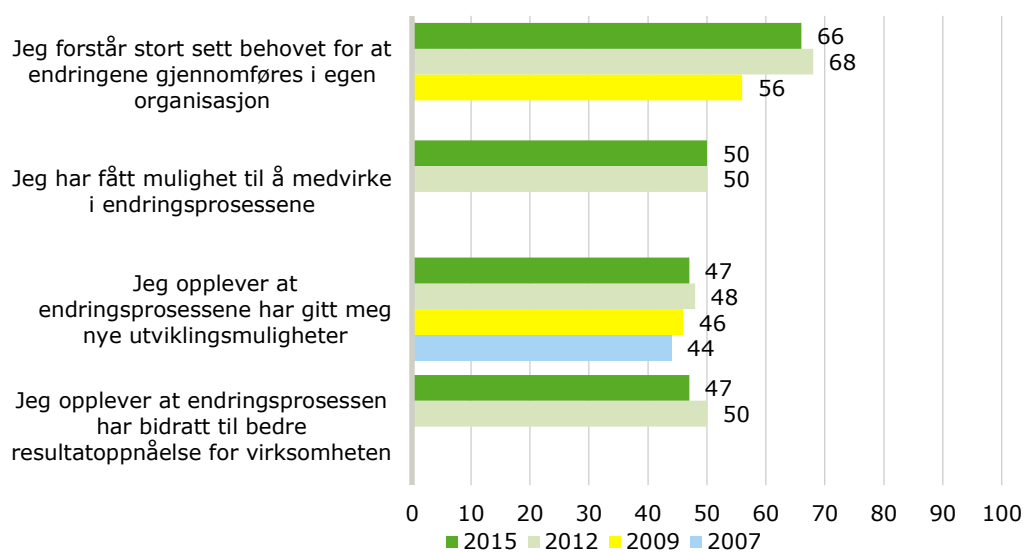
	Totalt som har gjennomført endring	Geografisk flytting (endring av bosted/pendling)	Nedbemannning	Oppbemannning	Nedlegging	Omorganiseringer	Virksomhetsinterne organisasjonsendringer	Endringsprosesser der teknologien utgjør en vesentlig del av endringen	Andre større endringer	Har ikke opplevd noen større endringsprosesser	Totalt
Totalt	3215	425	897	575	166	2001	1743	1118	283	684	3899
Leder	16 %	12 %	15 %	19 %	15 %	16 %	20 %	21 %	13 %	10 %	15 %
Medarbeider	84 %	88 %	85 %	81 %	85 %	84 %	80 %	79 %	87 %	90 %	85 %
Departementene	4 %	7 %	5 %	3 %	5 %	3 %	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %
Direktorat, tilsyn, ombud, o.a.	12 %	9 %	10 %	15 %	5 %	11 %	15 %	13 %	7 %	9 %	11 %
Ytre etat	31 %	30 %	41 %	32 %	45 %	32 %	30 %	33 %	35 %	29 %	31 %
Forskning og undervisning	34 %	28 %	26 %	26 %	25 %	36 %	31 %	30 %	37 %	38 %	34 %
Næringsdrift og anlegg	5 %	10 %	3 %	10 %	2 %	5 %	5 %	6 %	7 %	6 %	6 %
Forsvarssektoren	1 %	0 %	1 %	1 %	3 %	1 %	2 %	1 %	1 %	1 %	1 %
Annen etat	13 %	16 %	14 %	14 %	15 %	12 %	13 %	14 %	9 %	14 %	13 %

- 51 prosent har vært gjennom omorganisering som sammenslåing eller lignende
- 45 prosent har vært med i virksomhetsinterne organisasjonsendringer
- 23 prosent har vært med i en nedbemanningsprosess

Undersøkelsen viser at særlig ytre etat og virksomhetstypen *forskning og undervisning* har gjennomført endringer.

Medarbeidernes opplevelse av endringsprosesser er relativt stabil fra 2013 til 2016, med en liten utvikling i negativ retning. Siden 2009 er det flere som forstår behovet for endringer som gjennomføres, men det har gått noe ned siden 2013. Snittskåren for å få medvirke i prosessen er på 50 som i 2013, og denne gang er det 38 prosent som er enig eller helt enig i at de har fått medvirke. Den største tilbakegangen er på påstanden om endringsprosessen har bidratt til bedre resultater for virksomheten.

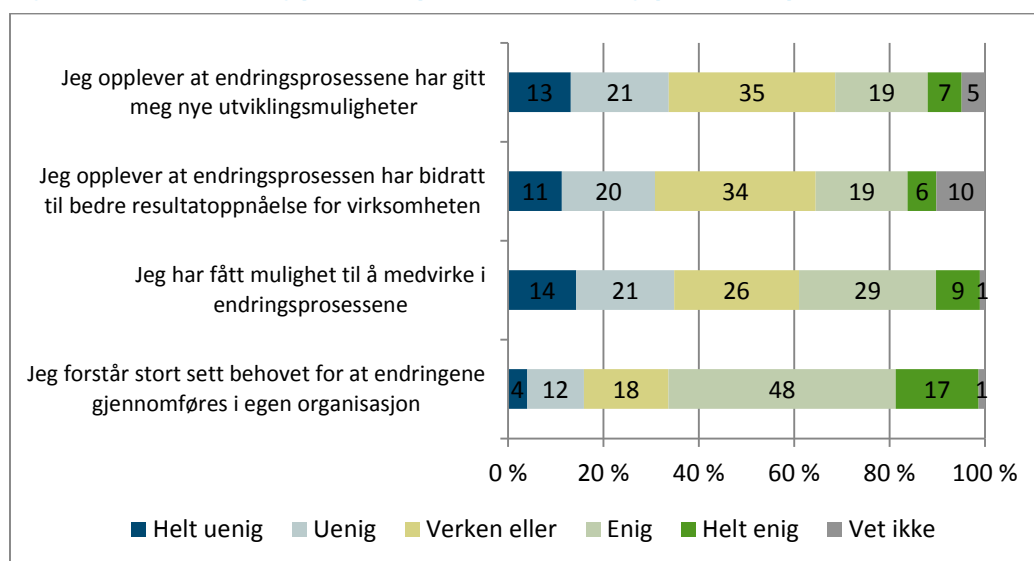
Figur 5-12: Snittskår i enkeltspørsmål om endringsprosesser



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Undersøkelsen viser tendens til polarisering på flere av påstandene i temaområdet *endringsprosesser* med høyere svarfrekvens på alternativene uenig eller helt uenig.

Figur 5-13: Svarfordeling på enkeltspørsmål om endringsprosesser i prosent



### 5.2.2.1 Endringer og resultatoppnåelse

Spørsmålet om endringsprosesser har bidratt til bedre resultatoppnåelse for virksomheten var blant de tre spørsmålene med lavest skår i hele undersøkelsen, og det er en negativ utvikling på tre prosentpoeng siden 2013.

Grad av påvirkning avhenger imidlertid av type endring (vedlegg 2i). De som har vært med på oppbemanning svarer mest positivt på at endringen har ført til bedre resultatoppnåelse med en snittskår på 56 (ni poeng over gjennomsnittet). Også endringsprosesser der teknologien utgjør en vesentlig del av endringen og virksomhetsinterne organisasjonsendringer skårer over gjennomsnittet på spørsmålet.

Undersøkelsen viser at de som ikke mener at endring har ført til bedre resultatoppnåelse, også mener at endringene ikke har gitt dem nye utviklingsmuligheter, de har i liten grad fått muligheten til å medvirke, og de ser ikke det samme behovet for endringene.

I endringsprosesser vil man se for seg at samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte står sentralt i å gi medarbeiderne medvirkningsmuligheter. Vi ser at spørsmålet om dette samarbeidet fungerer bra har en moderat samvariasjon med opplevelsen av at endringsprosesser har bidratt til bedre resultatoppnåelse (vedlegg 2j).

Medvirkningsmuligheter synes å være avgjørende i vurderingen av hvorvidt endring fører til bedre resultatoppnåelse. Resultatet har samvariasjoner med spørsmålene om samspill og nærmeste leder (se tabell 5-14), som viser en positiv samvariasjon. Man vil altså forvente seg at medarbeiderne, i en viss grad, opplever at endringsprosesser har bidratt til bedre resultatoppnåelse der man er flinke til spille hverandre gode og dele kompetanse, og der nærmeste leder legger til rette for godt samarbeid.

**Tabell 5-14: Korrelasjonsmatrise for spørsmål om samhandling, nærmeste leder, digitalisering og endring**

	I min enhet er vi flinke til å "spille hverandre gode?"	I min enhet tar alle ansvar for å dele kompetanse og erfaringer med hverandre	Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid	Jeg ville foretrekke å bruke mer teknologi i mitt daglige arbeid	Jeg opplever at endringsprosessen har bidratt til bedre resultatoppnåelse for virksomheten
I min enhet er vi flinke til å "spille hverandre gode?"	1	0,78	0,52	0,04	0,29
I min enhet tar alle ansvar for å dele kompetanse og erfaringer med hverandre	0,78	1	0,49	0,04	0,30
Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid	0,52	0,49	1	0,03	0,28
Jeg ville foretrekke å bruke mer teknologi i mitt daglige arbeid	0,04	0,04	0,03	1	0,11
Jeg opplever at endringsprosessen har bidratt til bedre resultatoppnåelse for virksomheten	0,29	0,30	0,28	0,11	1

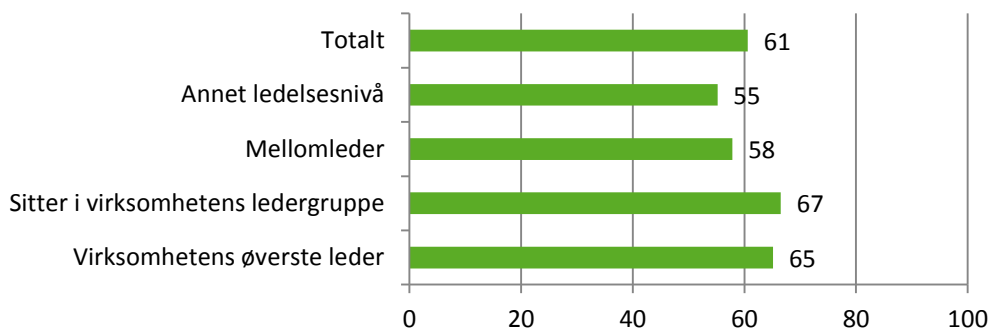
## 5.2.3 Samordning

### 5.2.3.1 Ledernes initiativ til og tilrettelegging for samordning

Lederne tar i moderat grad initiativ til samordning med andre virksomheter. Alle respondenter fikk spørsmål om deres «nærmeste leder legger til rette for samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne». Påstanden fikk en middels god snittskår på 65 og 16 prosent svarte «vet ikke».

Undersøkelsen viser at basert på ledernes egne inntrykk, er det å ta initiativ til samordning med andre virksomheter med sikte på å lage gode tjenester for brukerne, en middels prioritert lederoppgave. Det er en tydelig forskjell når det gjelder vurderinger av dette mellom ledere på høyere nivåer og andre ledere, slik figur 5-15 viser. Ledere på høyere nivåer mener i større grad at ledere i staten tar initiativ til samordning med andre virksomheter, enn ledere på mellomledernivå og andre ledernivåer.

**Figur 5-15: Snittskår for spørsmålet "Mitt inntrykk er at ledere i staten tar initiativ til samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne", fordelt på ulike ledernivåer**

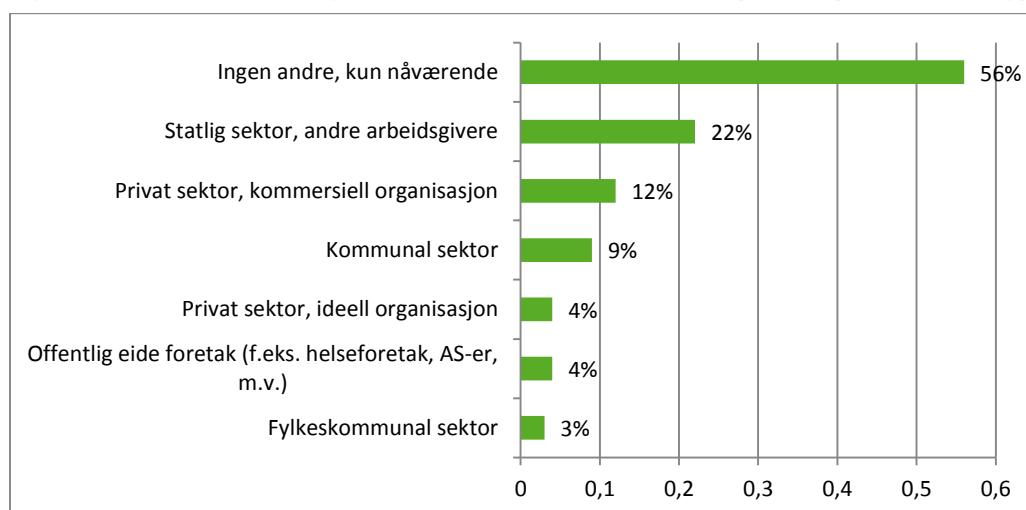


Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Figuren viser at de som sitter i virksomhetens ledergruppe skårer høyest på spørsmålet om ledere i staten legger til rette for samordning med andre virksomheter, og dette er to poeng høyere enn de ledere som er virksomhetens øverste leder.

Kjennskap til andre virksomheter og sektorer kan gjøre at man som leder lettere ser et behov eller potensial for samordning, og det er for mange lettere å ta kontakt med folk man kjenner eller har hilst på. Det er derfor relevant å se på andelen ledere som har ledererfaring utenfor egen virksomhet. Undersøkelsen viser at 56 prosent av lederne i staten ikke har vært ledere i andre virksomheter enn den nåværende. 22 prosent oppgir å ha vært leder i en annen virksomhet i statlig sektor, mens 12 prosent har vært leder i privat sektor tidligere. Spørsmålet om tidligere ledererfaring er et flersvar-spørsmål som medfører at en leder kan ha erfaring fra flere sektorer/virksomheter.

**Figur 5-16: Lederne erfaring fra andre sektorer/virksomheter i prosent (flere svar mulig)**

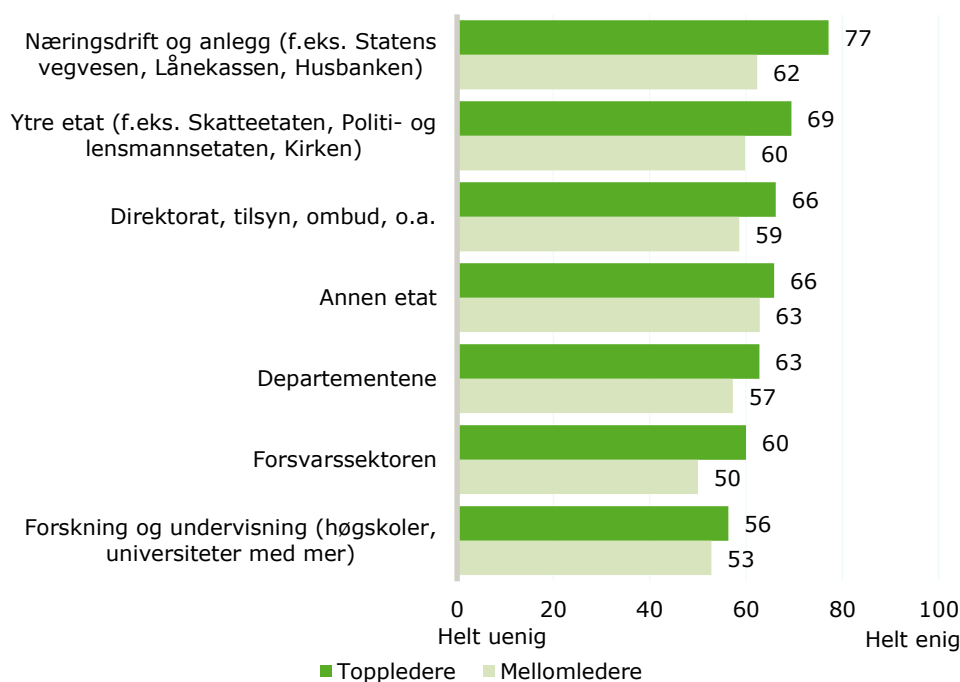


Lederne selv oppfatter det som en styrke at staten har ledere med erfaring fra forskjellige virksomheter og sektorer med en snittskår på 78 på påstanden "Det er en styrke for staten at ledere har erfaring fra forskjellige virksomheter og sektorer (f.eks. statlig, fylkeskommunal, kommunal, privat)". Det er ingen signifikant forskjell mellom ledere på ulike nivåer i vurderingen av denne påstanden.



I tabellen under ser man forskjellen på toppledere og mellomlederes resultater på spørsmålet "Mitt inntrykk er at ledere i staten tar initiativ til samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne", fordelt på virksomhetstyper. Det er imidlertid kun for ytre etat at vi finner signifikante forskjeller for ledernivåene. Det ser ut som forskjellene mellom topp- og mellomledelse er sterkere lenger utover i etatene enn sentralt i departementer og direktorater.

**Figur 5-17: Snittskår for spørsmålet "mitt inntrykk er at ledere i staten tar initiativ til samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne" fordelt på ledernivå**



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Undersøkelsen viser en moderat samvariasjon mellom spørsmålet "mitt inntrykk er at lederne i staten tar initiativ til samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne" og temaområdet *styringsmål* (betaverdi 0,35). Det ser altså ut til at dersom lederne oppfatter at andre ledere tar initiativ til samordning med andre virksomheter, så skårer de også i en viss grad høyere på temaet *styringsmål*. Temaområdet *styringsmål* fanger opp hvordan ansatte relaterer seg til virksomhetens overordnede målformulering.

### 5.2.3.2 Ledernes tidsbruk og syn på samordning som ledelsesutfordring

Undersøkelsen viser at 11 prosent av lederne bruker mest tid på samordning (inntil 3 svar mulige) med andre etater og virksomheter, og 34 prosent av lederne ønsker å bruke mer tid på dette. I samme del ser vi også at 29 prosent av lederne vurderer samordning og koordinering som en særlig viktig ledelsesutfordring de kommende 3 år. I prioriteringsrekkefølgen kom «samordning og koordinering» på en åttendeplass av 15 alternativer. Gruppen som ønsker å fokusere på samhandling og koordinering består av åtte prosentpoeng flere mellomledere, mens gruppen som ikke ser på samhandling og koordinering som en spesielt viktig ledelsesutfordring består av syv prosentpoeng flere ledere som sitter i virksomhetens ledergruppe.

### 5.2.3.3 Samspill internt viktig for samordning eksternt?

Samordning må fungere på ulike nivåer, og undersøkelsen viser en sterk samvariasjon mellom spørsmål om samspill og nærmeste leder (se tabell 5-18). Dette tyder på at der ledere legger til rette for samarbeid så er også medarbeiderne flinke til å spille hverandre gode og dele kompetanse og erfaring.

**Tabell 5-18: Korrelasjonsmatrise for spørsmål om samhandling, nærmeste leder og samordning**

	I min enhet er vi flinke til å "spille hverandre gode?"	I min enhet tar alle ansvar for å dele kompetanse og erfaringer med hverandre	Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid	Min nærmeste leder legger til rette for samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne
I min enhet er vi flinke til å "spille hverandre gode?"	1,00	0,78	0,52	0,45
I min enhet tar alle ansvar for å dele kompetanse og erfaringer med hverandre	0,78	1,00	0,49	0,44
Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid	0,52	0,49	1,00	0,67
Min nærmeste leder legger til rette for samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne	0,45	0,44	0,67	1,00

Tabell 5-19 viser en sammenheng som tyder på at lederes arbeid med å legge til rette for samhandling faktisk har noe å si for hvor godt enheter samspiller med hverandre.

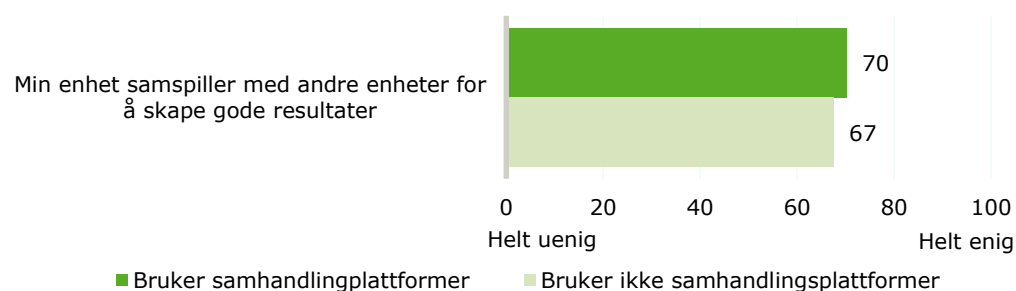
**Tabell 5-19: Korrelasjonsmatrise for samspill mellom enheter og spørsmål om nærmeste leder**

	Min enhet samspiller med andre enheter for å skape gode resultater	Mitt inntrykk er at ledere i staten tar initiativ til samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne	Min nærmeste leder legger til rette for samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne	Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid
Min enhet samspiller med andre enheter for å skape gode resultater	1	0,33	0,50	0,47
Mitt inntrykk er at ledere i staten tar initiativ til samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne	0,33	1	0,39	0,33
Min nærmeste leder legger til rette for samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne	0,50	0,39	1	0,67
Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid	0,47	0,33	0,67	1

### Har digitale samhandlingsplattformer noen effekt?

Ny teknologi åpner muligheter for informasjonsutveksling, samhandling og felles oppgaveløsning. I undersøkelsen oppgav 1050 medarbeidere at de brukte digitale samhandlingsplattformer, som f.eks. SharePoint, og figur 5-20 viser at det er 3 poengs forskjell på de som bruker digitale samhandlingsplattformer og de som ikke gjør det når det kommer til egen enhets samspill med andre enheter for å skape gode resultater.

**Figur 5-20: Snittskår om samspill fordelt på de som bruker digitale samhandlingsplattformer og de som ikke gjør det**



Figuren viser gjennomsnittsskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig). En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

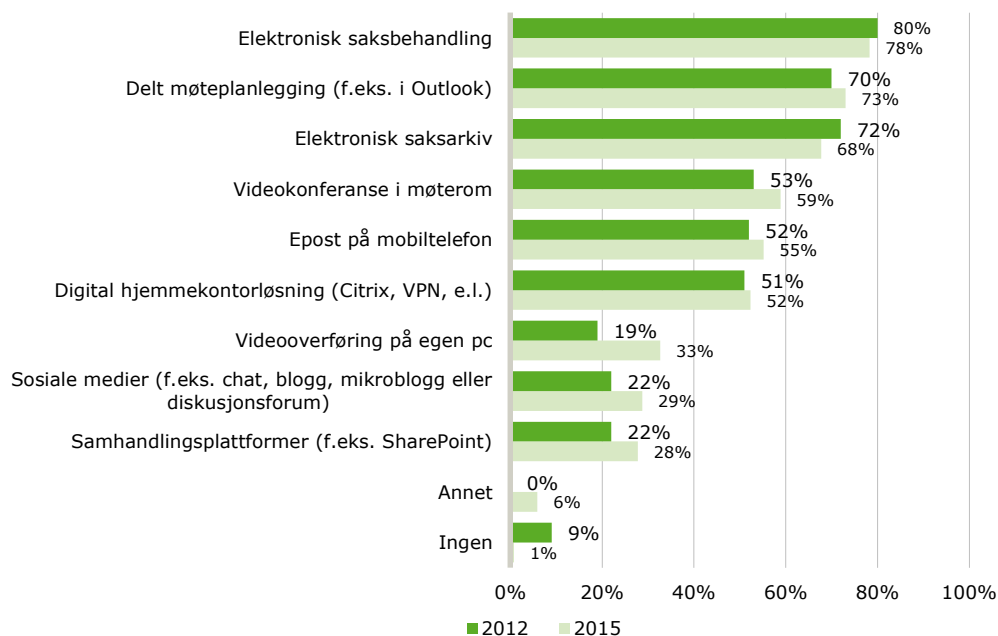
## 5.2.4 Digitalisering

I dette kapittelet skal vi se nærmere på digitalisering som ble tatt opp tre ganger i undersøkelsen: (1) bruk av digitale arbeidsformer, (2) temaområdet *digitalisering*, og (3) noen spørsmål som kun ledere besvarte.

### 5.2.4.1 Bruk av digitale arbeidsformer

Medarbeiderundersøkelsen i staten 2013 slo fast at digitale arbeidsformer ikke var særlig utbredt. Noen digitale verktøy har økt i bruk i staten. Figuren under sammenligner data innhentet i 2012 og 2015 til de respektive medarbeiderundersøkelsene i staten.

**Figur 5-21: Bruk av digitale arbeidsformer i prosent**



I tabell 5-22 vises om bruken av digitale arbeidsformer har noen innvirkning for synet på muligheter for å utvikle kompetanse og hvorvidt alle tar ansvar for å dele kompetanse og erfaring med hverandre i egen enhet.

Gruppen som bruker videooverføring på egen pc rapporterer at de har best muligheter for å utvikle sin faglige kompetanse med en skår på 74. For spørsmålet om kompetansedeling er det kun 3 poeng som skiller gruppen med høyest og lavest skår. Dette gir et inntrykk av at

digitale arbeidsformer i liten grad kan relateres til evnen til å dele kompetanse og erfaringer innad i egen enhet.

**Tabell 5-22: Spørsmål om utvikling av kompetanse og kompetansedeling på tvers av digitale arbeidsformer**

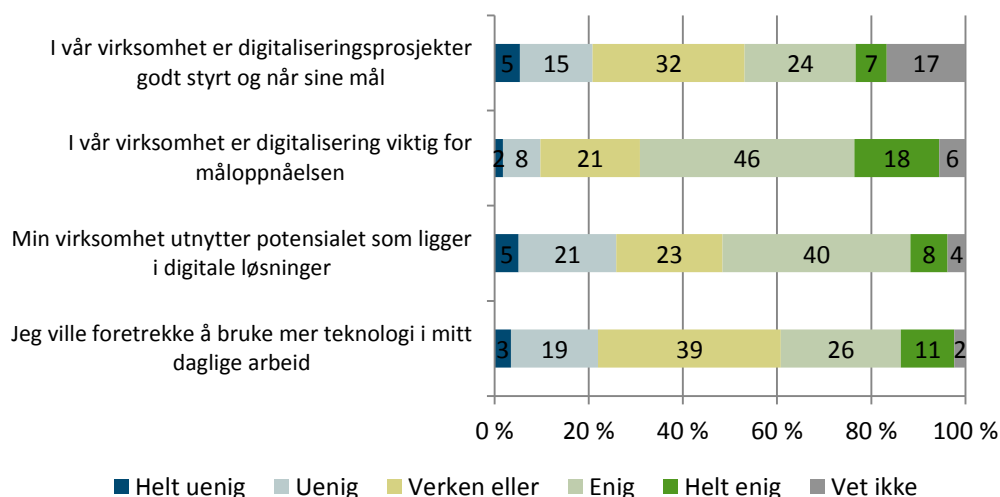
	Antall	Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse	I min enhet tar alle ansvar for å dele kompetanse og erfaringer med hverandre
Elektronisk saksbehandling	3052	69	66
Elektronisk saksarkiv	2640	69	65
Samhandlingsplattformer (f.eks. SharePoint)	1084	72	65
Videokonferanse i møterom	2295	71	66
Videoverføring på egen pc	1273	74	64
Delt møteplanlegging (f.eks. i Outlook)	2847	70	65
Digital hjemmekontorløsning (Citrix, VPN, e.l.)	2041	72	65
Sosiale medier (f.eks. chat, blogg, mikroblogg eller diskusjonsforum)	1121	73	67
Epost på mobiltelefon	2149	72	65
Ingen	31	57	66
Annet	230	65	65

### 5.2.4.2 Temaområdet digitalisering

Temaområdet i den delen av undersøkelsen som alle besvarte, består av fire spørsmål som omhandler virksomhetens vektlegging og gjennomføring av digitaliseringsprosesser, samt et spørsmål om hver enkelt medarbeiders ønske om å benytte mer teknologi.

Temaområdet *digitalisering* er det nest lavest vurderte temaområdet i hele undersøkelsen med en samlet snittskår på 58. I *digitalisering* har lederne en gjennomsnittskår på 60, mens medarbeidere har en skår på 58. Det er samtidig slik at en høyere skår på *digitalisering* betyr en lavere skår på jobbgasjement, men denne effekten er liten (se kapittel fire).

**Figur 5-23: Svarfordeling i enkeltspørsmål innen digitalisering i prosent**



Svarfordelingen viser en tendens til polarisering der for eksempel 26 prosent er uenig eller helt uenig i at virksomheten utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger.

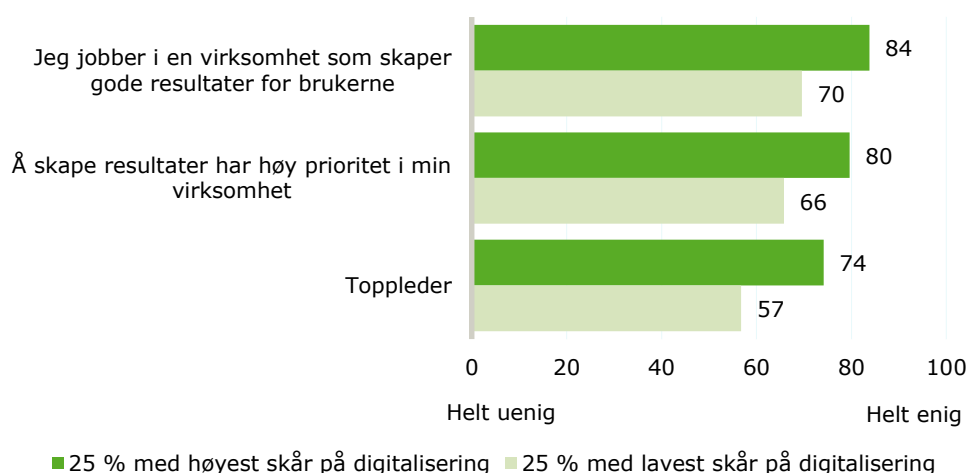
Undersøkelsen viser noen forskjeller når vi grupperer de 25 prosent som har høyest skår på temaområdet *digitalisering*, og de 25 prosent som har lavest skår på *digitalisering*. Gruppen som skårer høyest på *digitalisering* består av 7 prosentpoeng flere medarbeidere over 55 år.

Samtidig viser undersøkelsen en signifikant forskjell i aldersgrupper der medarbeidere under 25 år hadde en skår på *digitalisering* på 3 poeng over gjennomsnittet.

Figur 5-24 viser at spørsmål om å skape resultater kommer høyere ut i gruppen med høy skår på *digitalisering*, og det er 14 poeng som skiller gruppene. Det ser altså ut til at *digitalisering* henger sammen med hvorvidt man mener at virksomheten skaper resultater.

Vi ser at gruppene med høy og lav skår på *digitalisering* også skiller seg fra hverandre for temaområdet *toppleder* med 17 poeng som skiller gruppene. Det ser altså ut til at de som opplever at man er gode på digitalisering er mer positive til toppleren.

**Figur 5-24: Snittskår på spørsmål om å skape resultater og temaområdet "toppleder" fordelt på gruppen med høyest og lavest skår på digitalisering**



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Undersøkelsen viser at spørsmålet "jeg ville foretrekke å bruke mer teknologi i mitt daglige arbeid" skiller seg ut med en sterk samvariasjon med engasjement. De tre andre spørsmålene om digitalisering har en svak til moderat samvariasjon med engasjement. Det ser altså ut til at den personlige preferansen for å bruke mer teknologi har sterkere sammenheng med engasjement enn virksomhetens evne til å styre digitaliseringsprosjekt eller utnytte potensiale i digitale løsninger.

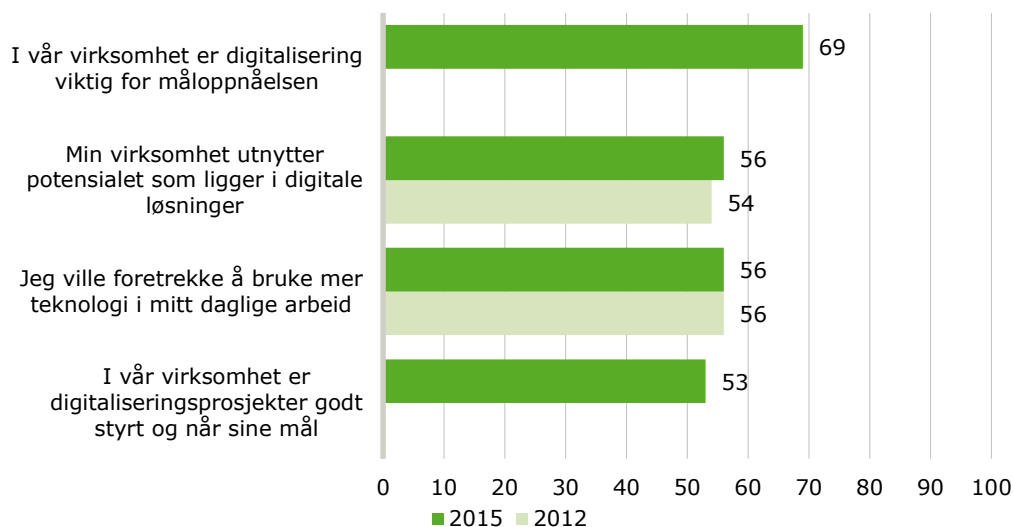
**Tabell 5-25: Korrelasjon mellom spørsmål om digitalisering og engasjement**

	Engasjement
Jeg ville foretrekke å bruke mer teknologi i mitt daglige arbeid	0,58
Min virksomhet utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger	0,20
I vår virksomhet er digitalisering viktig for måloppnåelsen	0,22
I vår virksomhet er digitaliseringsprosjekter godt styrt og når sine mål	0,24

Et interessant funn er at det er en negativ samvariasjon (betaverdi -0.21) mellom spørsmål om virksomheten utnytter potensialet i digitale løsninger og hvorvidt man vil foretrekke å bruke mer teknologi i sitt daglige arbeid. Dette viser at de som opplever at virksomheten er god til å utnytte potensiale i digitale løsninger har et mindre behov for å bruke mer teknologi i sitt daglige arbeid. Det er imidlertid verdt å merke seg at samvariasjonen er svak til moderat.

Det er små endringer over tid i vurderingen av enkeltpørsmålene i dette temaområdet. Det fremgår av undersøkelsen at det er en økning på to poeng på en 100-punktsskala i vurderingen av hvorvidt virksomheten utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger.

**Figur 5-26: Snittskår i enkeltpørsmål om digitalisering**



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

### 5.2.4.3 Lederne om digitalisering

Undersøkelsen viser at lederne i staten i middels grad opplever at digitalisering er prioritert i utviklingen av sin virksomhet med en snittskår på 66. Av lederne var 12 prosent uenig eller helt uenig i at digitalisering er prioritert i utviklingen av virksomheten. Det er ingen signifikant forskjell mellom ledere på ulike nivåer i vurderingen av denne påstanden.

I spørreskjemaet som lederne fikk, var det et spørsmål om hvilke utfordringer de ser på som viktige de neste tre år. Det er 25 prosent av lederne som vurderer digitalisering som en av de viktigste ledelsesutfordringene de nærmeste tre årene. Av lederne er det i dag 3 prosent som bruker mest tid på legge til rette for bedre bruk av teknologi, og 38 prosent som ønsker å bruke mer tid på dette.

I tabell 5-27 ser vi at de lederne som ser på digitalisering som viktig de neste tre årene, kommer nest lavest ut på spørsmålet om hvorvidt virksomheten utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger. Det kan altså se ut som det først og fremst er lederne i virksomheter som er dårlige på å utnytte potensialet i digitale løsninger, som ser på digitalisering som viktig de neste tre årene.

**Tabell 5-27: Spørsmål om digitalisering fordelt på hvilke utfordringer ledere ser på som viktige de neste tre år**

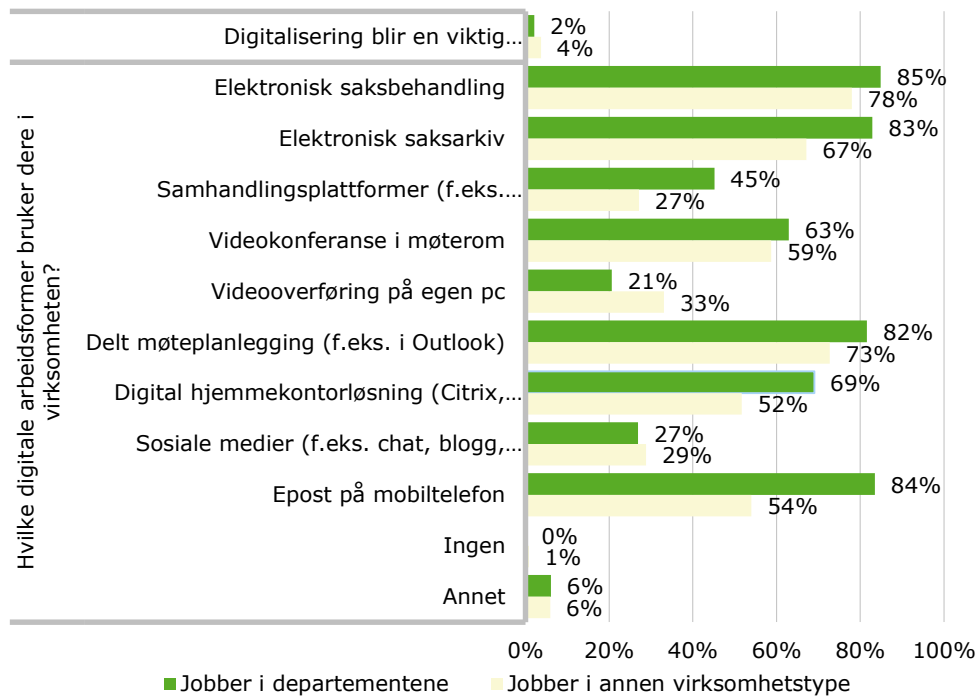
	Digitalisering	Jeg ville foretrekke å bruke mer teknologi i mitt daglige arbeid	Min virksomhet utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger	I vår virksomhet er digitalisering viktig for måloppnåelsen	I vår virksomhet er digitaliseringsprosjekter godt styrt og når sine mål	Bruker tid på: Legge til rette for bedre bruk av teknologi
Annet:	68	65	65	84	57	0 %
Fjernledelse	64	61	63	76	57	7 %
Utvikling av kompetanse i egen enhet	60	57	59	71	54	5 %
Motivasjon og engasjement hos medarbeiderne	60	59	57	72	53	3 %
Samordning og koordinering	61	59	56	74	54	0 %
Økonomistyring	61	60	56	74	51	4 %
Håndtere endrede krav og forventninger fra innbyggere og næringsliv	65	69	56	78	56	1 %
Nødvendig handlingsrom	58	58	55	71	50	5 %
Sikring av resultater og effekt	61	63	54	74	52	2 %
Håndtering av omstillings- og endringsprosesser	60	63	54	74	51	3 %
Strategisk styring og ledelse	60	62	53	72	50	4 %
Etikk og prinsipper for god forvaltning	62	64	53	74	58	4 %
Bemanning	57	57	53	69	50	3 %
Digitalisering	63	68	52	81	53	9 %
Inkluderende arbeidsliv	55	60	50	67	48	0 %

#### 5.2.4.4 Spesielt om departementene

I undersøkelsen skårer departementene tre poeng under gjennomsnittet på spørsmålene om digitalisering. Figuren under viser hvorvidt departementene skiller seg fra andre virksomhetstyper når det kommer til hvilke digitale arbeidsformer som blir brukt, og hvorvidt lederne ser på digitalisering som en viktig ledelsesutfordring de neste tre år.

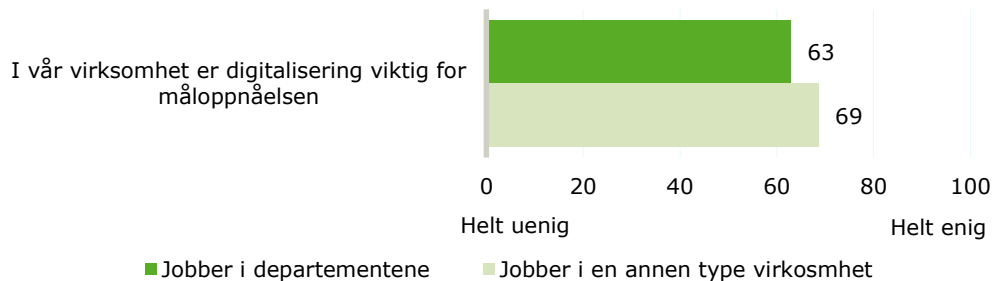
Syv av ni digitale arbeidsformer er i større grad i bruk blant medarbeiderne i departementene, og to er i større grad i bruk i andre virksomhetstyper. Lederne i departementene skåret to prosentpoeng lavere enn lederne i andre virksomhetstyper på spørsmål om digitalisering er ansett som en viktig ledelsesutfordring fremover.

**Figur 5-28: Informasjon om digitalisering og digitale verktøy for ansatte i departementene og andre virksomhetstyper**



De ansatte i departementene bekrefter i lavere grad enn ansatte som tilhører andre virksomhetstyper, at digitalisering er viktig for måloppnåelse i virksomheten.

**Figur 5-29: Snittskår på de som jobber i et departement og de som jobber i andre typer virksomheter**





### 5.3 Å være leder i staten

18 prosent av leder-respondentene oppgir at de er virksomhetens øverste leder, 19 prosent sitter i virksomhetens ledergruppe, 56 prosent oppgir at de er mellomledere og 7 prosent sitter på et annet ledernivå.

Undersøkelsen viser at lederne i staten i gjennomsnitt har vært ledere med personalansvar i tilsammen 6-9 år (uavhengig av arbeidsgiver og sektor).

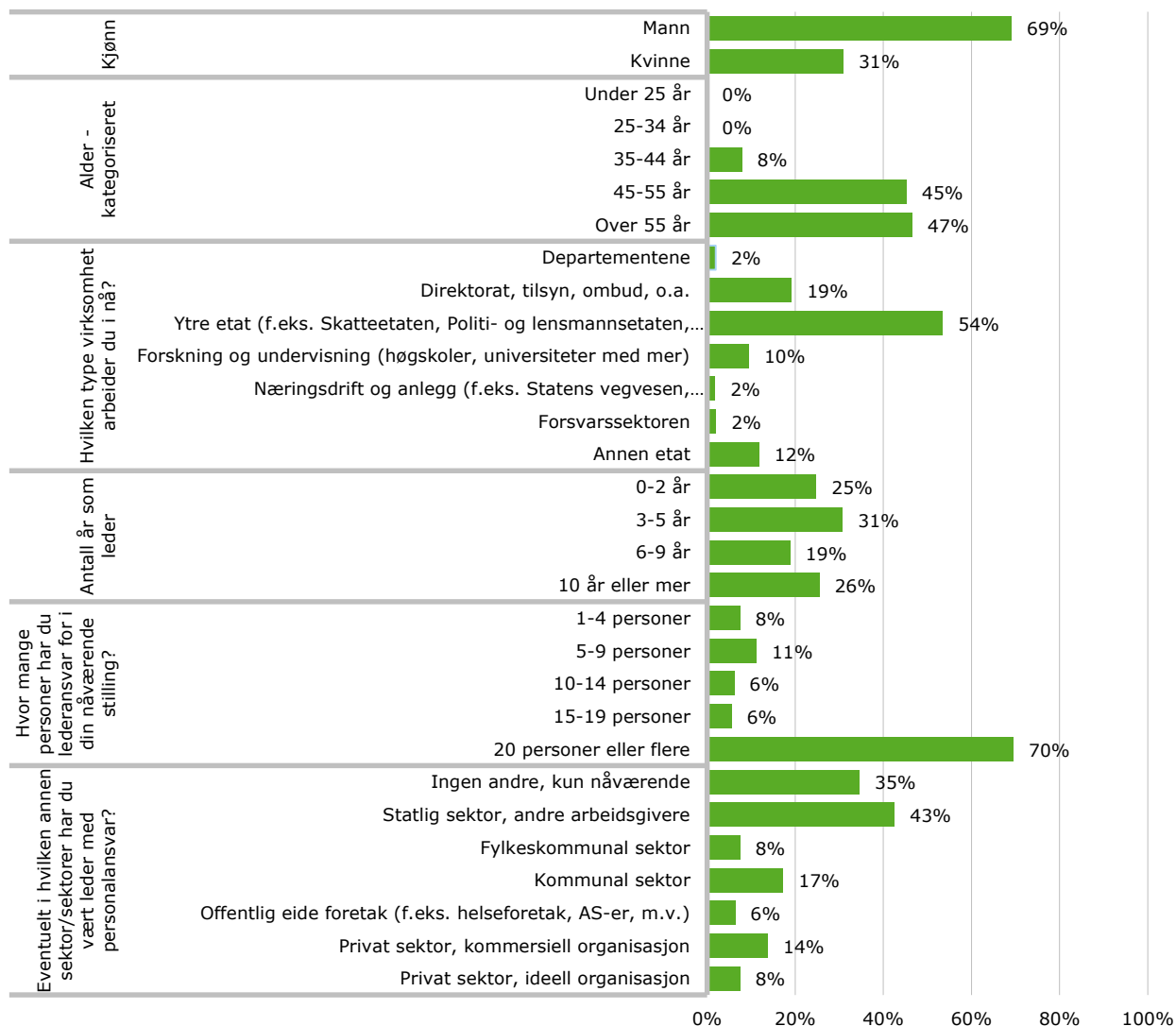
**Tabell 5-36: Antall år som leder uavhengig av arbeidsgiver og sektor fordelt på nåværende ledernivå**

	0-2 år	3-5 år	6-9 år	10 år eller mer	Antall respondenter
Virksomhetens øverste leder	5 %	1 %	9 %	85 %	102
Sitter i virksomhetens ledergruppe	4 %	4 %	12 %	81 %	109
Mellomleder	10 %	24 %	29 %	37 %	323
Annet ledelsesnivå	49 %	7 %	20 %	24 %	41
Totalt	11 %	15 %	22 %	53 %	575

Av lederne med personalansvar har 25 prosent hatt sin nåværende lederstilling i 2 år eller mindre, 31 prosent har hatt sin nåværende lederstilling i 3-5 år, mens 25 prosent har sittet i lederstillingen mellom 6-9 år. 20 prosent har hatt sin nåværende lederstilling i 10 år eller mer.

Figur 5-37 viser demografi på respondentene som er virksomhetens øverste leder. Et interessant funn er kjønnsfordelingen 69 prosent menn. Over halvparten jobber i den ytre etat. Når det gjelder tidligere ledererfaring, ser vi at 43 prosent av virksomhetenes øverste leder har erfaring som leder fra en annen arbeidsgiver i statlig sektor, mens 35 prosent kun har ledererfaring fra virksomheten hvor de i er ansatt i dag, og 22 prosent har ledererfaring fra andre deler av samfunnet enn staten.

Figur 5-37: Demografisk informasjon på virksomhetens øverste leder i undersøkelsen



Figuren kan inneholde en misforståelse hos respondentene i gruppen virksomhetens øverste leder ved at de ikke har tenkt direkte rapporterende, men hvor mange ansatte som ligger innenfor deres ansvarsområde. Av gruppen virksomhetens øverste leder har 70 prosent svart at de har lederansvar for 20 personer eller flere.

### 5.3.1 Forskjeller mellom ledere og medarbeidere

Ledere har en høyere snittskår enn medarbeidere innen alle temaområdene og i de to indeksene jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne. Dette er et trekk som er vanlig i medarbeiderundersøkelser.

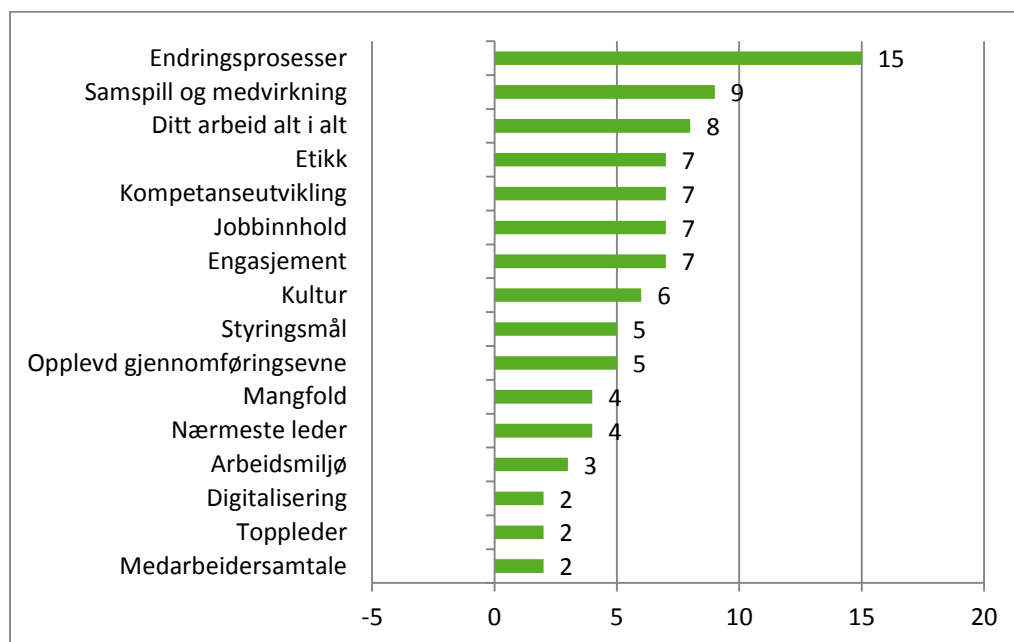
Forskjellen mellom ledere og medarbeidere er størst innen temaområdene *endringsprosesser* og *samspill og medvirkning*. Det er rimelig å anta at det har sammenheng med at ledere er tettere på endringsprosessene og opplever å ha større påvirkning på prosessene enn medarbeiderne.

Lederne er også mer positive enn sine medarbeidere i temaområdene *ditt arbeid alt i alt*, *jobbinnhold*, *etikk*, *kompetanseutvikling* og *jobbengasjement*. I disse temaområdene har

lederne en snittskår som er henholdsvis 7 og 8 poeng høyere enn gjennomsnittet blant medarbeidere.

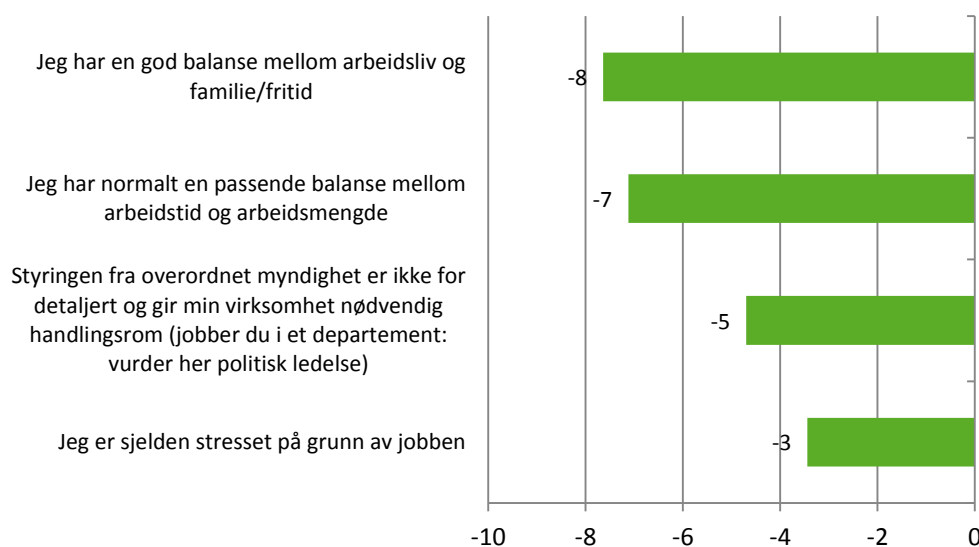
Den minste forskjellen mellom ledere og medarbeidere er innen temaområdet *digitalisering, toppleder* og *medarbeidersamtalen*. I *digitalisering* har lederne en snittskår på 60 mens medarbeidere har en skår på 58. Forskjellen er statistisk signifikant.

**Figur 5-32: Differansen mellom lederes snittskår per temaområde sammenlignet med medarbeidere. Positiv differanse er et uttrykk for at ledere har høyere gjennomsnitt.**



Resultatene fra undersøkelsen viser at ledere kun oppnår signifikant lavere resultater enn medarbeiderne på fire spørsmål, og tre av disse spørsmålene er knyttet til stress eller arbeidspress. Av lederne i staten svarer 58 prosent at de er helt uenig eller uenig på spørsmålet om de har god balanse mellom arbeidsliv og familie/fritid, mens 48 prosent avkrefter at de normalt har en passende balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde.

**Figur 5-33: Spørsmålene der ledere oppnår signifikant lavere resultater enn medarbeiderne i snittskår**



### 5.3.2 Forskjeller mellom virksomhetenes øverste leder og øvrige ledere

Virksomhetenes øverste leder skiller seg fra ledere på øvrige ledernivå med å være enda mer positiv til sin arbeidssituasjon. Forskjellen mellom øverste leder og de resterende lederne er større enn forskjellen mellom ledere og medarbeidere. Dette gjelder for alle temaområdene.

Den største differansen på øverste leder og øvrige ledere er på 18 poeng, og vi finner den i temaområdet *endringsprosesser*. Temaområdet *styringsmål* viser en differanse på 14 poeng. De minste differansene finner vi på i temaområdene *digitalisering* (5 poeng) og *arbeidsmiljø* (7 poeng).

**Tabell 5-34: Differanse i snittskår mellom virksomhetens øverste leder<sup>12</sup>, øvrige ledernivå og medarbeidere**

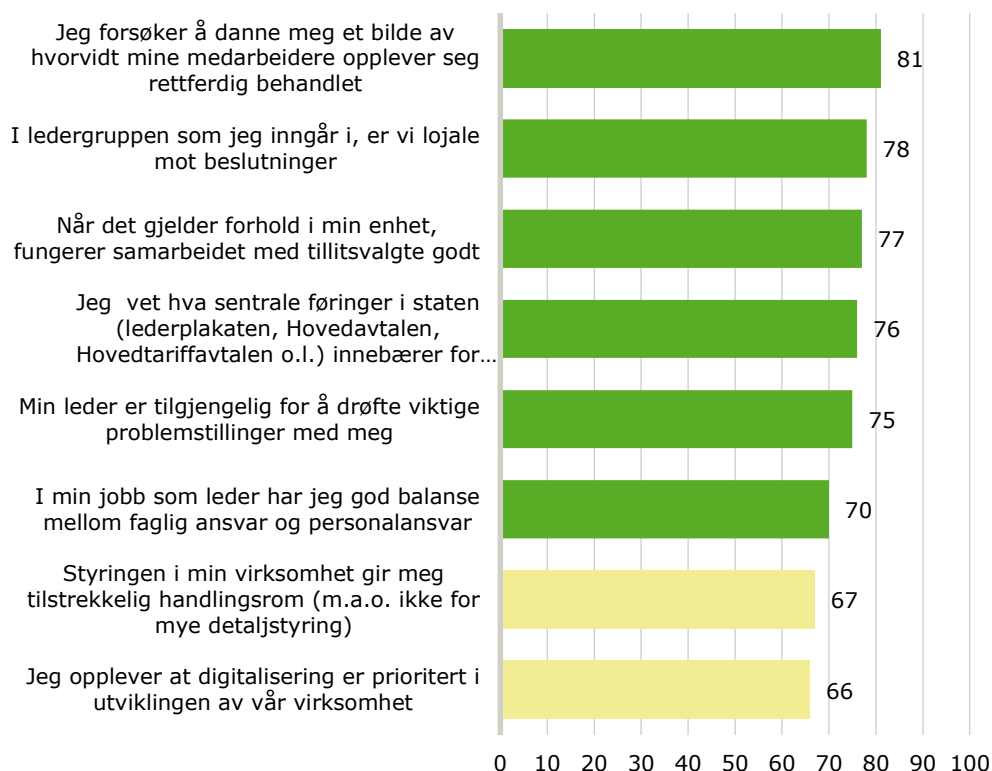
	Øverste leder	Andre ledernivå	Medarbeidere
Jobbinnhold	92	84	78
Medarbeidersamtale	81	71	70
Kompetanseutvikling	79	70	64
Nærmeste leder		69	65
Toppleder		67	65
Styringsmål	78	64	61
Kultur	82	69	65
Endringsprosesser	80	62	50
Samspill og medvirkning	83	71	64
Arbeidsmiljø	76	69	67
Mangfold	81	73	71
Digitalisering	64	59	58
Etikk	83	71	66
Ditt arbeid alt i alt	93	80	75

### 5.3.3 Spørsmål bare til ledere

Alle respondentene fikk spørsmål om de er leder med personalansvar, og 15 prosent svarte ja på dette. Disse respondentene fikk spørsmål som på ulike måter omhandler ledelse. Disse spørsmålene er ikke stilt i de tidligere gjennomførte medarbeiderundersøkelsene.

Alle respondenter svarte på om medarbeiderne i sin enhet blir rettferdig behandlet, og påstanden fikk en snittskår på 63. I medarbeiderundersøkelsen 2013 fikk påstanden «i min virksomhet blir medarbeiderne rettferdig behandlet» en snittskår på 62. Lederne har en snittskår på 81 på om de forsøker å danne seg et bilde av hvorvidt medarbeiderne opplever seg rettferdig behandlet.

<sup>12</sup> Øverste leder har ikke blitt stilt spørsmål som omhandler nærmeste leder eller toppleder, derav ingen skår på disse temaområdene.

**Figur 5-35: Snittskår i enkeltspørsmålene til ledere i 2015**

Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

### 5.3.3.1 Ledernes tidsbruk og hovedfunksjon

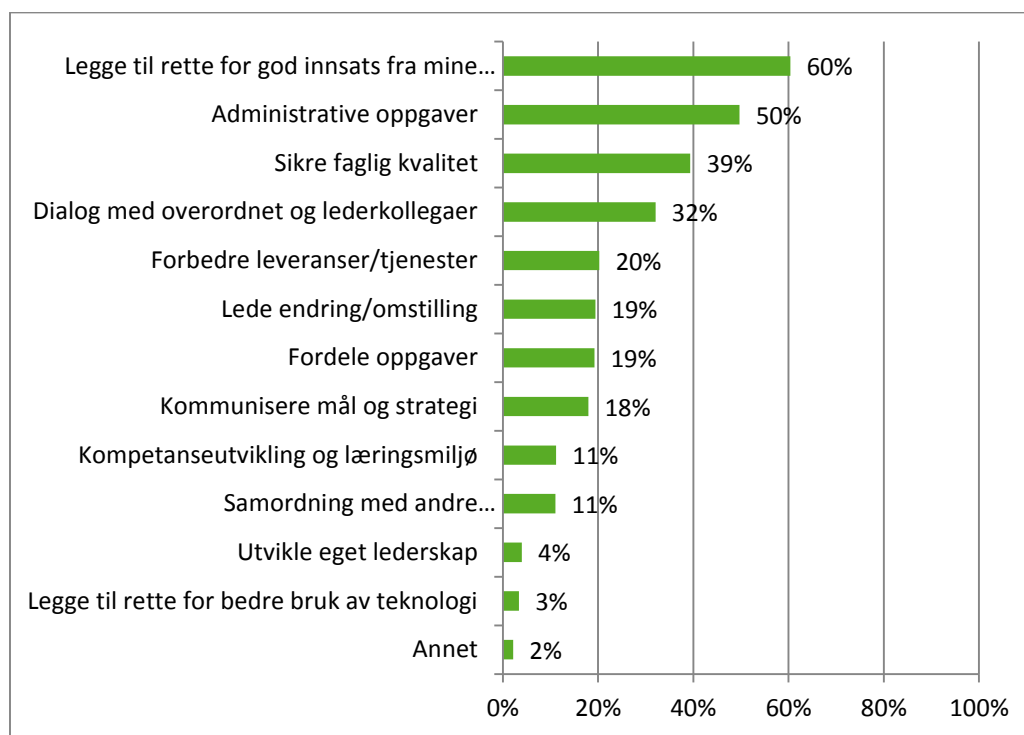
Undersøkelsen viser at en tredel av lederne i staten har personalansvar for 20 personer eller flere.

**Tabell 5-38: Antall personer lederne har ansvar for i sin nåværende stilling**

	Andel ledere
1-4 personer	14 %
5-9 personer	26 %
10-14 personer	17 %
15-19 personer	10 %
20 personer eller flere	33 %

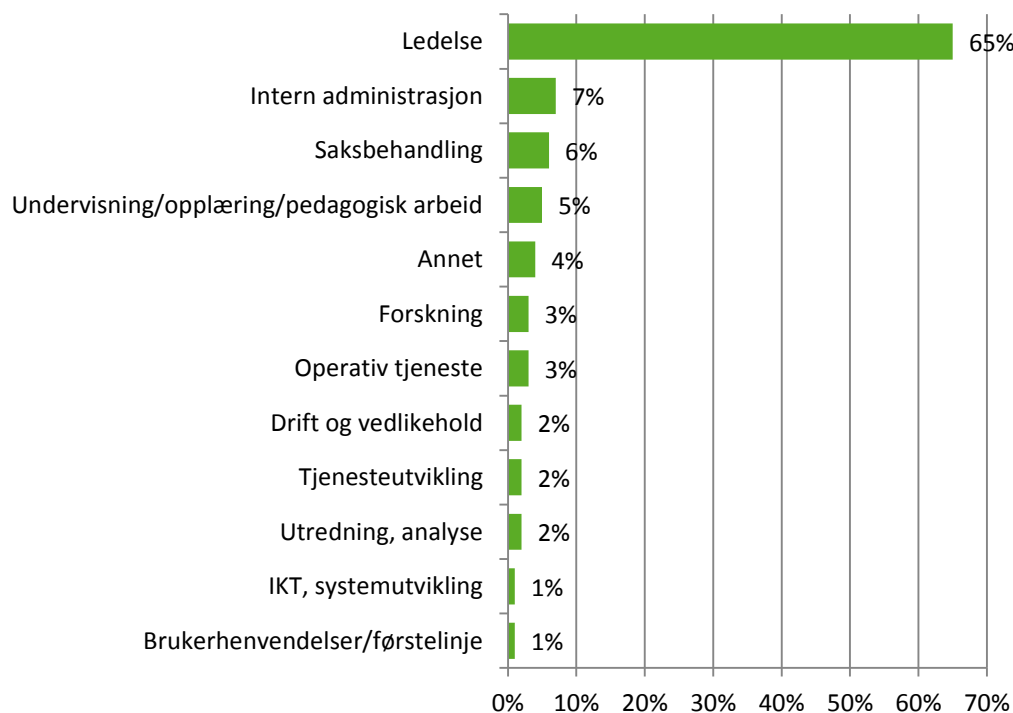
Lederne er stilt spørsmål om sin tidsbruk. Det fremgår at 60 prosent av lederne oppgir at det å legge til rette for god innsats fra sine medarbeidere er en av de tre tingene de bruker mest tid på. Deretter kommer administrative oppgaver og kvalitetssikring.

**Figur 5-39: Ledernes vurdering av hva de bruker mest tid på. Andeler i prosent som velger dette alternativet som ett av de tre mulige**



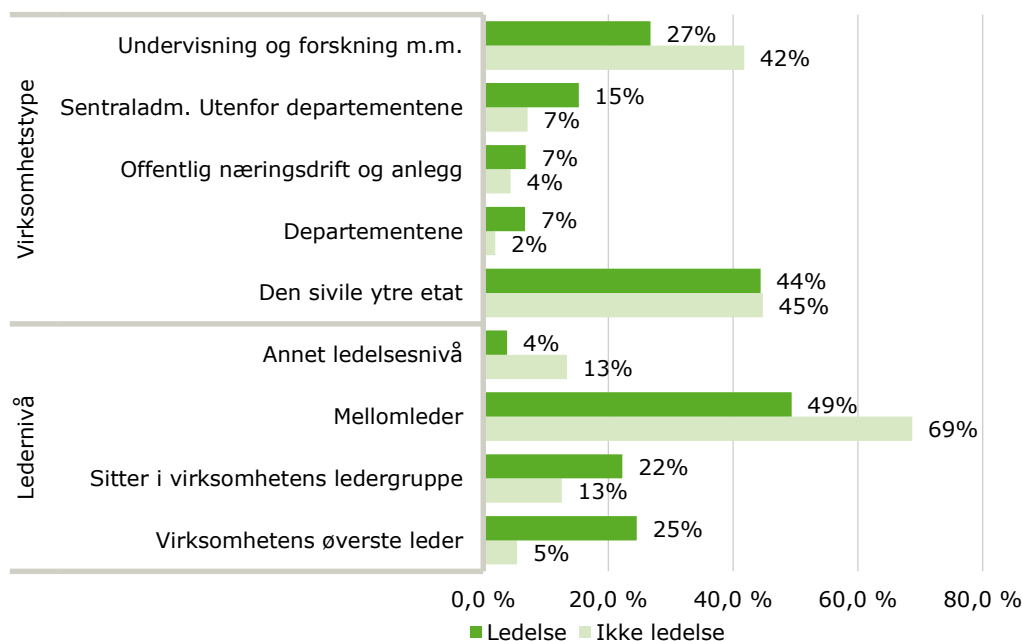
Alle respondenter i undersøkelsen ble stilt spørsmål om hva som er den viktigste funksjonen i jobben deres (ett svar mulig). Resultatene viser at kun 65 prosent av lederne ser på ledelse som hovedfunksjonen i jobben sin. Det nest mest valgte svaralternativet for denne gruppen er intern administrasjon med 7 prosent. Totalt var det 28 prosent av lederne som ikke vurderte ledelse eller intern administrasjon som sin hovedfunksjon.

**Figur 5-40: Lederes vurdering av hva som er hovedfunksjonen i jobben**



Det er særlig blant mellomledere og i den sivile ytre etat og innen undervisning og forskning m.m. at ledelse ikke oppgis som hovedfunksjon. Det er samtidig slik at 5 prosent av virksomhetenes øverste leder og 13 prosent av de som sitter i virksomhetenes ledergruppe ikke anser ledelse som sin hovedfunksjon.

**Figur 5-41: Alder, og prosentvis fordeling av ledernivå og virksomhetstype for de som oppgir at ledelse er deres hovedfunksjon og de som oppgir at de har en annen hovedfunksjon**

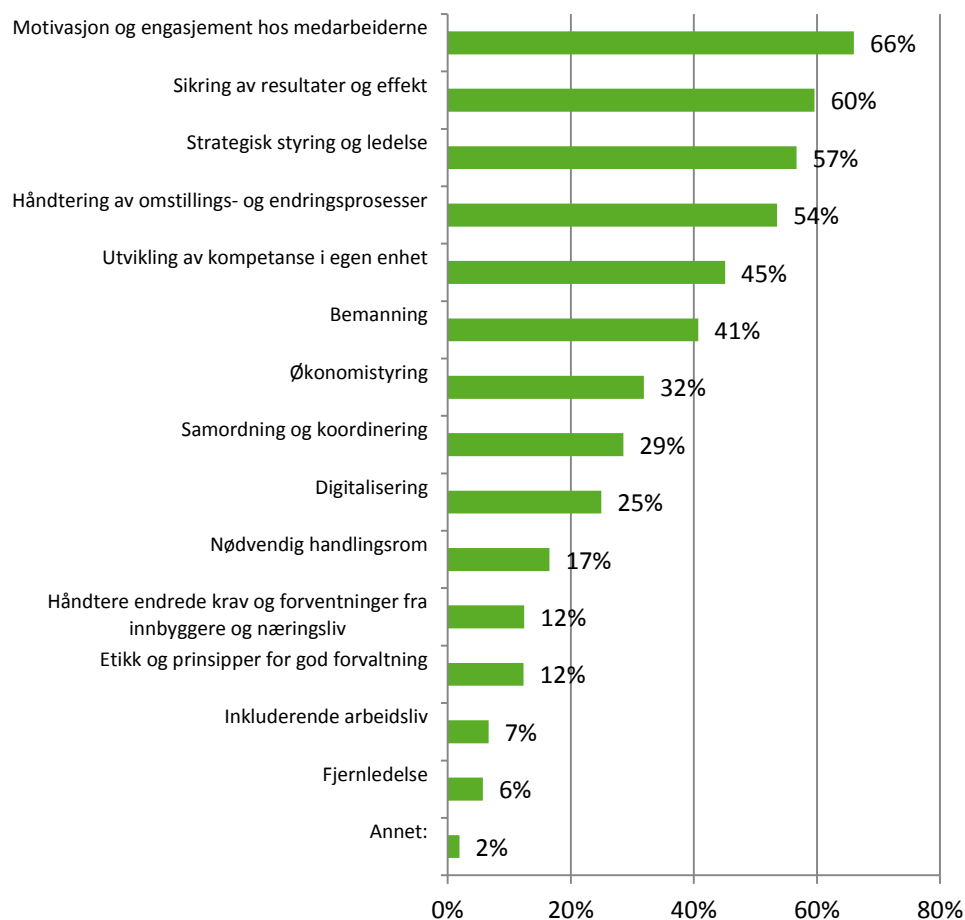


Lederne som oppgir at ledelse er deres hovedfunksjon skårer fem poeng høyere på både indeks for opplevd gjennomføringsevne og jobbengasjement. Videre opplever de at medarbeiderne i deres enhet blir rettferdig behandlet med 11 poeng høyere snittskår enn de som ikke oppgir ledelse som hovedfunksjon. Forskjellen er mindre på om de selv forsøker å danne seg et bilde av hvorvidt deres medarbeidere blir rettferdig behandlet med henholdsvis snittskår på 82 og 79.

### 5.3.3.2 Ledernes fremtidige utfordringer og ønsker om tidsbruk

Ledere har i undersøkelsen blitt spurt om hvilke ledelsesutfordringer de tror blir særlig viktige i de kommende tre årene. Flest ledere valgte seks alternativer. Det fremgår at flertallet av lederne, 66 prosent, mener motivasjon og engasjement hos medarbeidere er en ledelsesutfordring som blir særlig viktig i de kommende år. 60 prosent av lederne oppgir også at sikring av resultat og effekt er en særlig viktig ledelsesutfordring i de kommende år.

**Figur 5-42: Lederes vurdering av hvilke ledelsesutfordringer de tror blir særlig viktige i de kommende tre år (flere svar mulig, maksimumsantall ikke satt)**

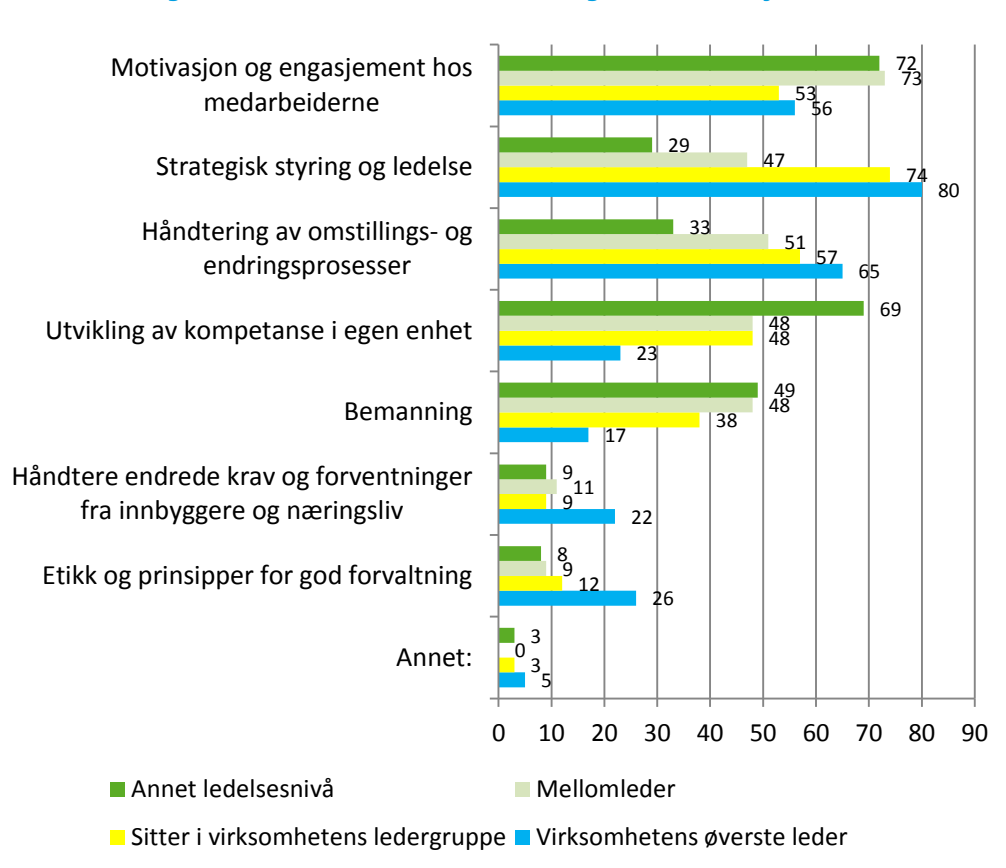


I medarbeiderundersøkelsen 2009 og 2007 ble ledere også spurt om hvilke ledelsesutfordringer de ville legge særlig vekt på de neste tre årene. Alternativene var annerledes enn i denne undersøkelsen. I 2009 var motivasjon og engasjement av medarbeiderne den fremste ledelsesutfordringen (77 prosent), med utvikling av medarbeidernes kompetanse og talenter som nest hyppigste ledelsesutfordring (75 prosent).

Medarbeiderundersøkelsen viser at det er forskjeller mellom ledere på ulike nivåer i hva de vektlegger som viktig de neste tre årene. Ledere på de to øverste nivåene, det vil si øverste leder og ledere som sitter i virksomhetens ledergruppe, er i større grad opptatt av strategisk styring og ledelse, håndtering av endrede krav fra innbyggere og næringsliv, samt etikk og prinsipper for forvaltning. Mellomlederne og ledere på andre nivåer er i større grad opptatt av motivasjon og engasjement, samt kompetanseutvikling i egen enhet og bemanning.

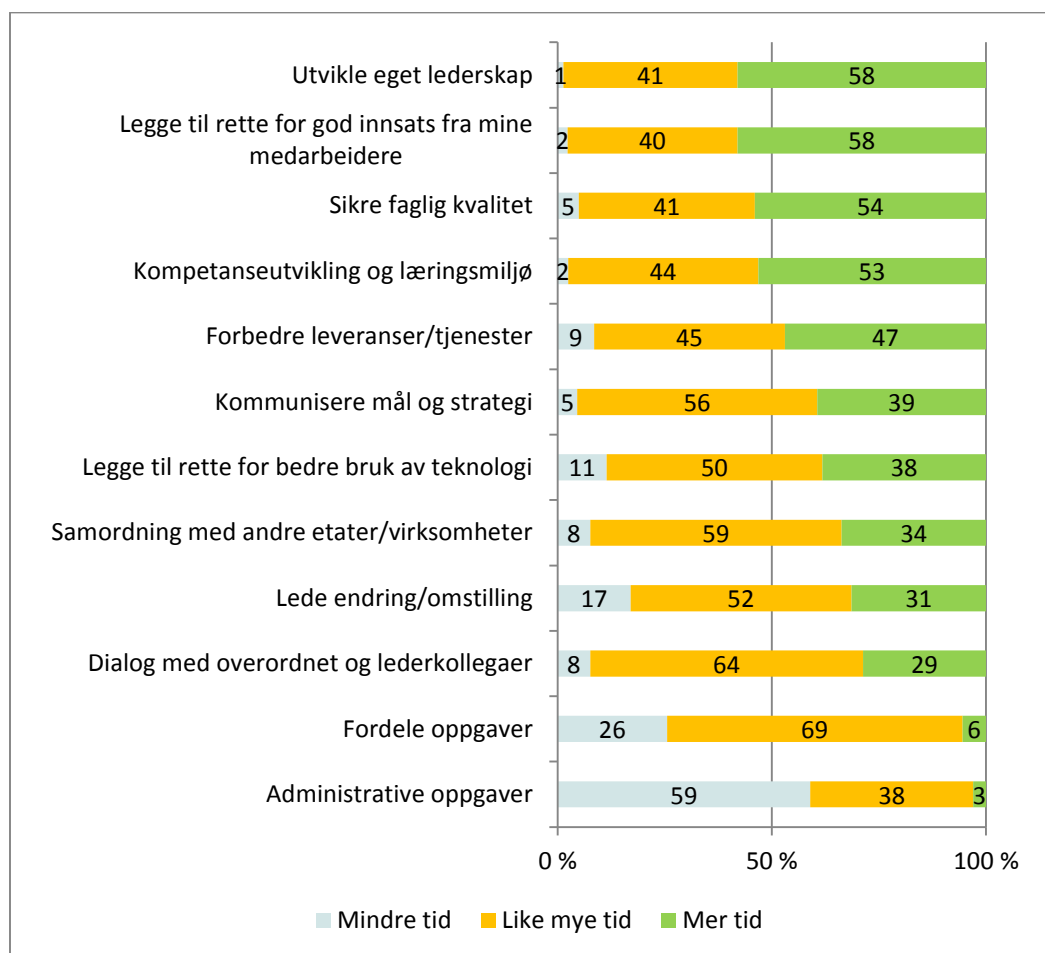


**Figur 5-43: Prosentvis fordeling for særlig viktige ledelsesutfordringer de kommende tre årene, fordelt på ledernivå. Figuren viser kun temaer der det var signifikante forskjeller mellom ledernivåene.**



Undersøkelsen har også stilt spørsmål om hva lederne ønsker å bruke mer, mindre eller like mye tid på. Lederne ønsker først og fremst å bruke mer tid på å utvikle eget lederskap og å legge til rette for god innsats fra sine medarbeidere. Når det gjelder å bruke like mye tid, er det oppgavefordeling som er hyppigst valgt. Administrative oppgaver ønsker lederne å bruke mindre tid på.

**Figur 5-44: Hvorvidt ledere ønsker å bruke mer, like mye eller mindre tid på arbeidsoppgaver i fremtiden i prosent**



### 5.3.3.3 Mellomledernes handlingsrom

Det er flere forhold som påvirker leders handlingsrom. På spørsmålet "Styringen i min virksomhet gir meg tilstrekkelig handlingsrom (m.a.o. ikke for mye detaljstyring)" svarte 33 prosent av mellomlederne (107 stk.) "helt uenig", "uenig" eller "verken eller".

Figur 5-45 viser de ti spørsmålene hvor gruppen som er enig i at styringen fra deres virksomhet ikke er for detaljert skiller seg fra mellomledere som er uenige eller nøytrale til denne påstanden. Ikke overraskende viser resultatene at de to gruppene skiller seg fra hverandre på spørsmål om mulighet til å påvirke beslutninger, innflytelse på hvordan man utfører arbeidsoppgaver, medvirkningsmuligheter i endringsprosesser og hvorvidt nærmeste leder gir handlingsrom. De som opplever at styringen ikke er for detaljert opplever altså også at de får mer handlingsrom og medvirkningsmuligheter.

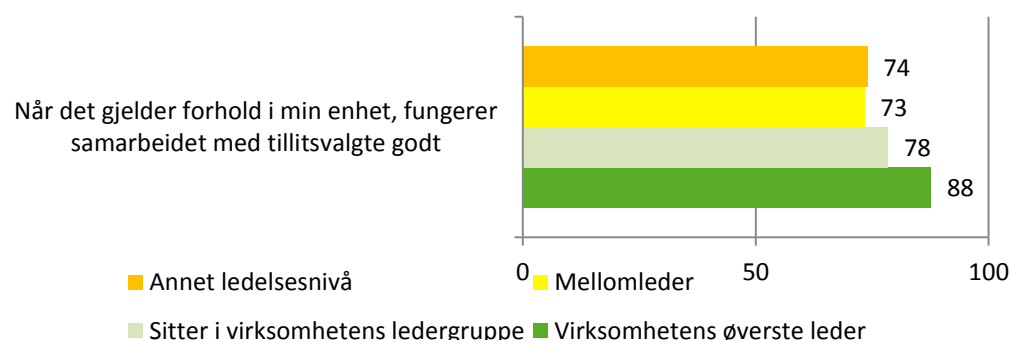
**Figur 5-45: De ti spørsmål hvor forskjell mellom ledere som opplever handlingsrom og ikke, skiller seg mest i snittskår**



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Samarbeidet med tillitsvalgte påvirker ledernes handlingsrom. Lederne i staten oppgir at samarbeidet med tillitsvalgte fungerer godt, med en snittskår på 77. Samtlige respondenter ga følgende påstand en snittskår på 66: «Samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte fungerer bra på min arbeidsplass». Snittskår på samme påstand i 2013 var 67. Undersøkelsen indikerer at samarbeidet med tillitsvalgte vurderes som bedre av ledere på høyere nivåer enn ledere på lavere nivåer.

**Figur 5-46: Snittskår på ledernivåene i lederes vurdering av samarbeidet med tillitsvalgte**



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

For spørsmålet om "styringen fra overordnet myndighet ikke er for detaljert" finnes en moderat til sterk samvariasjon (se tabell 5-47) med spørsmålet "det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver virksomheten prioriterer". Det ser altså ut til at det oftere oppleves å være samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver virksomheten prioriterer dersom styringen fra overordnet virksomheter ikke er for detaljert.

Når det gjelder ledernes kjennskap til strategi og mål, finner man en sterk til moderat sammenheng med hvorvidt det er samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver virksomheten prioriterer. Ledernes kjennskap til strategi og mål har dog kun en svak sammenheng med hvor detaljert styringen er fra overordnet myndighet. Styringen fra overordnet myndighet, og ledernes kjennskap til strategi og mål, ser altså ikke ut til å påvirke hverandre, selv om begge henger sammen med hvorvidt det er samsvar mellom overordnede mål og oppgavene virksomheten prioriterer.

For spørsmål om "min leder er tilgjengelig for å drøfte viktige problemer med meg" ser vi en moderat samvariasjon med engasjement og opplevd gjennomføringsevne. Den sterkeste sammenhengen man finner for dette spørsmålet er med hvorvidt nærmeste leder gir tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid. Vi ser altså at ledere som er tilgjengelige for å drøfte viktige problemstillinger, ofte er gode på å gi tilstrekkelig tilbakemelding på arbeidet.

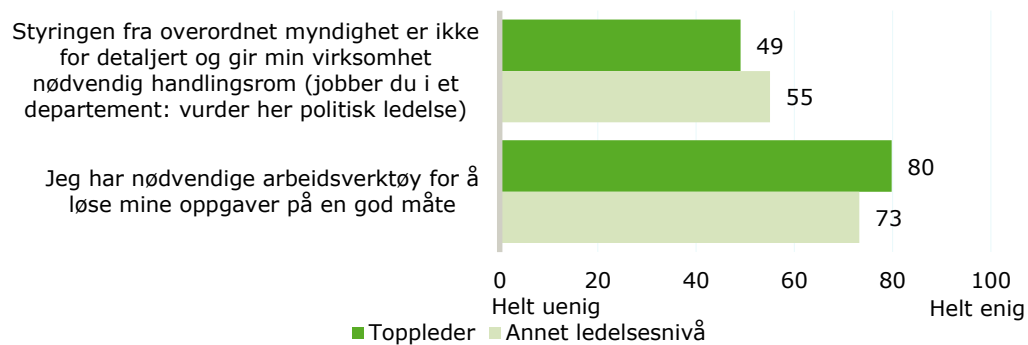
**Tabell 5-47: Korrelasjonsmatrise med lederes skår engasjement, opplevd gjennomføringsevne og enkeltspørsmål**

	Engasjement	Opplevd gjennomføringsevne	Styringen fra overordnet myndighet er ikke for detaljert og gir min virksomhet nødvendig handlingsrom	Jeg har god kjennskap til min virksomhets strategi og mål	Det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver min virksomhet prioriterer	Min leder er tilgjengelig for å drøfte viktige problemstillinger med meg	Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid
Engasjement	1	0,55	0,21	0,41	0,51	0,39	0,53
Opplevd gjennomføringsevne	0,55	1	0,27	0,47	0,62	0,42	0,48
Styringen fra overordnet myndighet er ikke for detaljert og gir min virksomhet nødvendig handlingsrom	0,21	0,27	1	0,09	0,42	0,18	0,19
Jeg har god kjennskap til min virksomhets strategi og mål	0,41	0,47	0,09	1	0,41	0,26	0,27
Det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver min virksomhet prioriterer	0,51	0,62	0,42	0,41	1	0,34	0,41
Min leder er tilgjengelig for å drøfte viktige problemstillinger	0,39	0,42	0,18	0,26	0,34	1	0,58
Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid	0,53	0,48	0,19	0,27	0,41	0,58	1

### Topplederes handlingsrom

På spørsmålet om styring fra overordnet virksomhet skårer ledere på et annet ledelsesnivå høyere enn toppledelsen. Når det gjelder spørsmål om nødvendige arbeidsverktøy, oppnår virksomhetens øverste leder en skår på 80, mot 73 hos ledere på andre nivå. Virksomhetens øverste leder opplever altså i større grad enn andre ledere å ha de nødvendige arbeidsverktøyene. Disse funnene er imidlertid ikke signifikante på et .05 nivå ( $p = .053$ ).

**Figur 5-48: Snittskår på virksomhetens øverste leder og andre ledere for spørsmål om styring fra overordnet virksomhet og nødvendige arbeidsverktøy**



## 6 Staten som arbeidsgiver - personalpolitikk

Personalpolitikk favner mange områder, og er resultat av lov- og regelverk og samarbeid med hovedsammenslutningene. Staten er avhengig av kvalifiserte og motiverte medarbeidere for å kunne yte befolkningen og næringslivet tjenester med høy kvalitet. I dette kapittelet presenteres resultatene fra undersøkelsen knyttet til personalpolitiske temaer.

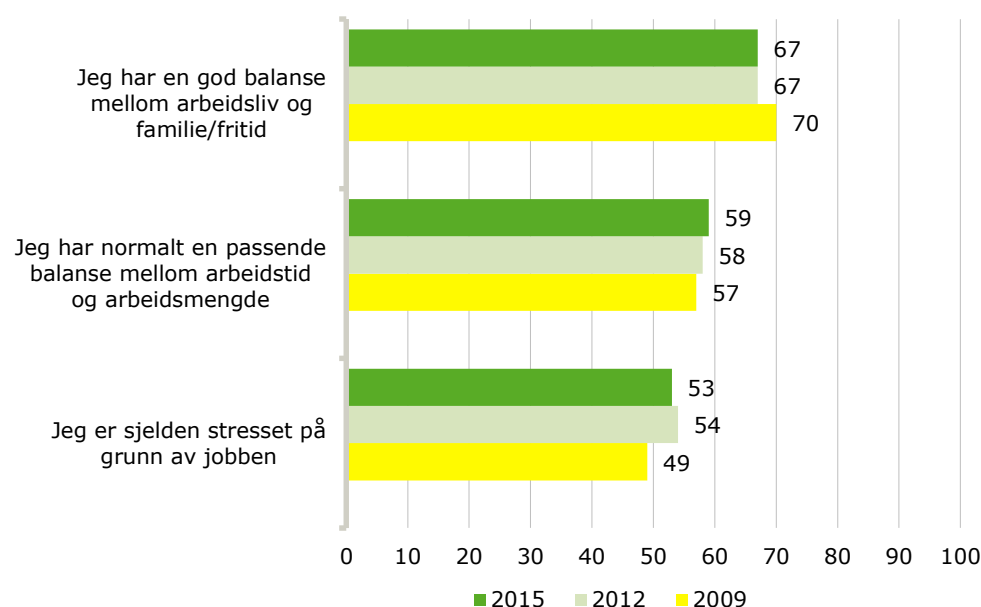
### 6.1 Bemanning

#### 6.1.1 Bemanning i forhold til oppgaver

I dette punktet ser vi på de statsansattes vurdering av forholdet mellom kapasitet og oppgaver, svarmønstre som følger arbeidstider og aksept for mangfold.

Respondentene har svart på om de opplever å ha en passende balanse mellom arbeidsliv og familie/fritid, balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde og stress.

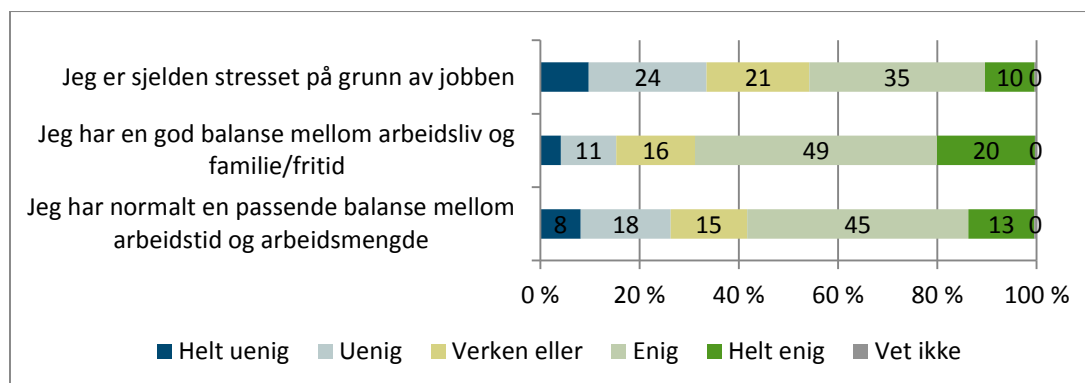
Figur 6-1: Snittskår for spørsmål om bemanning



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig). En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Det er 58 prosent som opplever å ha en passende balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde. Over halvparten (55 prosent) er uenige i at de sjelden er stresset på grunn av jobben, og 21 prosent er verken enig eller uenig i påstanden. Det er 69 prosent som oppgir at de har en god balanse mellom arbeidsliv og familie/fritid. Det er medarbeidere som ikke har mulighet til å sjekke, eller aldri sjekker, arbeidsrelatert epost utenom arbeidstid som oppgir minst opplevelse av stress. De som sjekker epost tre ganger daglig eller mer etter arbeidstid skårer høyt på opplevelse av stress.

Figur 6-2: Svarfordeling for spørsmål om bemanning i prosent



### 6.1.1.1 Arbeidstidsordninger

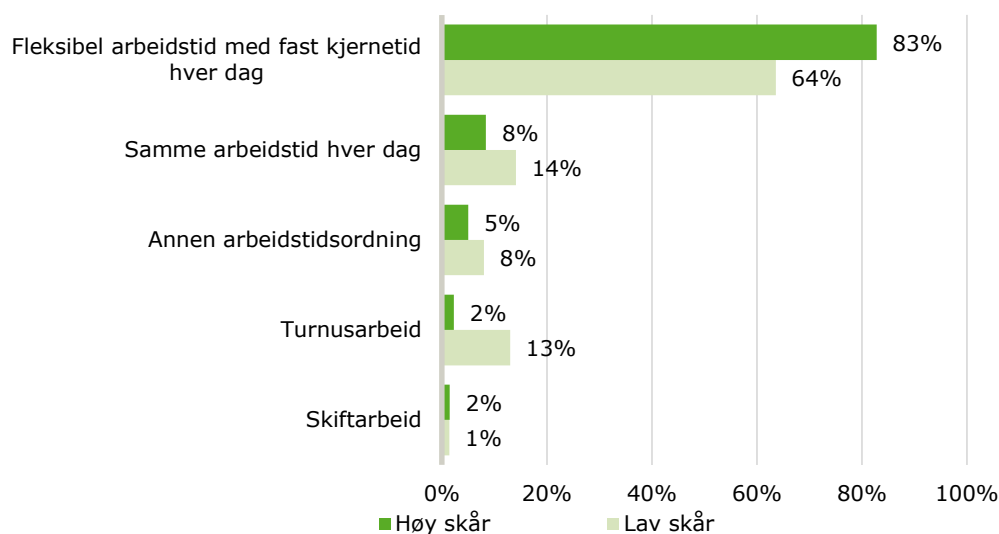
*Turnus er et folkelig begrep som ikke gjenspeiles i arbeidsmiljøloven. NOU 1979:56 om skift- og turnusarbeid sammenligner turnus med helkontinuerlig skiftarbeid. En senere NOU skiller mellom døgkontinuerlig skiftarbeid og helkontinuerlig skiftarbeid. Med døgkontinuerlig skiftarbeid menes en arbeidstidsordning i virksomhet hvor driften går sammenhengende døgnet rundt, men med stans i helgene. Helkontinuerlig skiftarbeid kjennetegnes med at arbeidet må holdes i gang sammenhengende døgnet og uken rundt, også i helgene uten avbrytelser. Arbeidstilsynet har flere artikler om ulemper med arbeidstider utenom ordinær arbeidstid.*

Et klart flertall av de som har deltatt i undersøkelsen har fleksibel arbeidstid med fast kjernetid hver dag. Under ti prosent oppgir å arbeide i skift- eller turnusordninger, og ved å se på svarene ut fra type arbeidstidsordning viser det seg at det er ulikheter å spore.

Den største forskjellen finner vi mellom gruppen med fleksibel arbeidstid med fast kjernetid hver dag og gruppen med turnusarbeid. De som gjennomgående har gitt høy skår på sine svar kjennetegnes av en høy andel medarbeidere med fleksibel arbeidstid. På samme måte har en høy andel medarbeidere som jobber turnus gjennomgående gitt lav skår i undersøkelsen. Turnus-arbeidere har en lavere vurdering på alle temaområder der det er signifikante forskjeller på tvers av arbeidstidsordning (se kapittel fire).

Gruppen med skiftarbeidere, som bare teller 47 personer, skårer høyere enn gjennomsnittet på majoriteten av temaområdene. Særlig gjelder dette *nærmeste leder, kultur og etikk*, der skåren ligger seks poeng over gjennomsnittet i undersøkelsen.

Figur 6-3: Arbeidstidsordning fordelt på gruppen med høy og lav skår



### 6.1.2 Mangfold som ivaretagelse og for å oppfylle politiske mål

Temaområdet *mangfold* rommer oppfatningen statsansatte har om deres virksomhets aksept for mangfold, om behovene for livsfasepolitikk blir ivaretatt og om virksomheten tar sosiale og personlige hensyn til den enkeltes helse- og livssituasjon.

Undersøkelsen viser at respondentene har inntrykk av at virksomheten har litt større aksept for mangfold i 2016 med snittskår 69 enn de hadde i 2013 med snittskår 67.

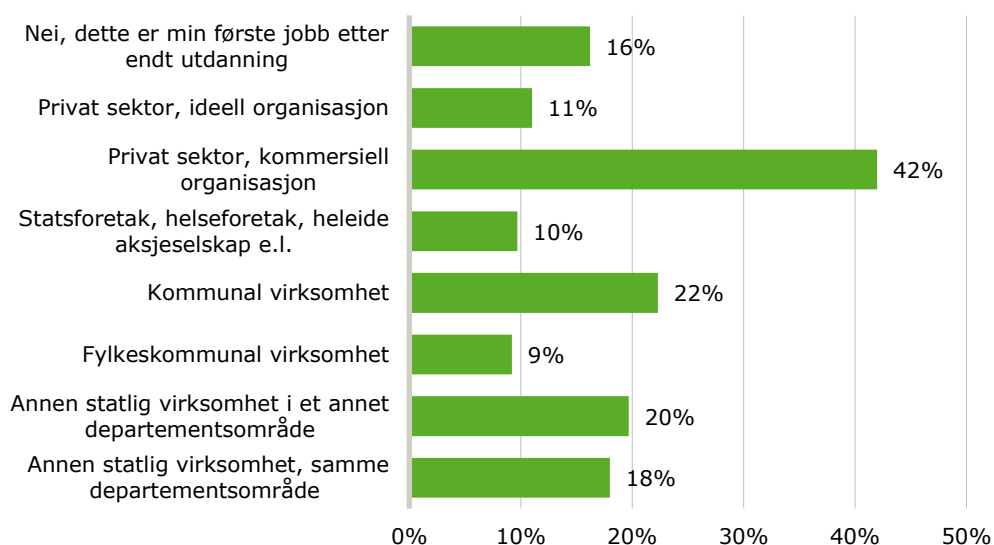
Det er et sentralt personalpolitisk mål at statlige virksomheter skal rekruttere flere med nedsatt funksjonsevne og personer med innvandrerbakgrunn. Respondentene ble spurt om de har innvandrerbakgrunn (i denne sammenhengen om de selv eller begge foreldre er født utenfor Norge). Det var drøyt åtte prosent som svarte ja på dette. Det er fire prosent i undersøkelsen som svarte at de har varig nedsatt funksjonsevne.

### 6.1.3 Stabilitet; Erfaring på jobbmarkedet – turnoverintensjon

I dagens samfunn er det større mobilitet mellom arbeidsgivere enn tidligere. Begrepet om «gullklokke» har ikke samme klang som tidligere. Undersøkelsen viser at 47 prosent har vært ansatt hos nåværende arbeidsgiver i mer enn 10 år, mens 46 prosent har på like mange år hatt 2-3 arbeidsgivere (inkludert nåværende). Dette viser at de ansatte i staten er stabile i sine arbeidsforhold. Det er kanskje overraskende at så stor andel har erfaring fra privat sektor.



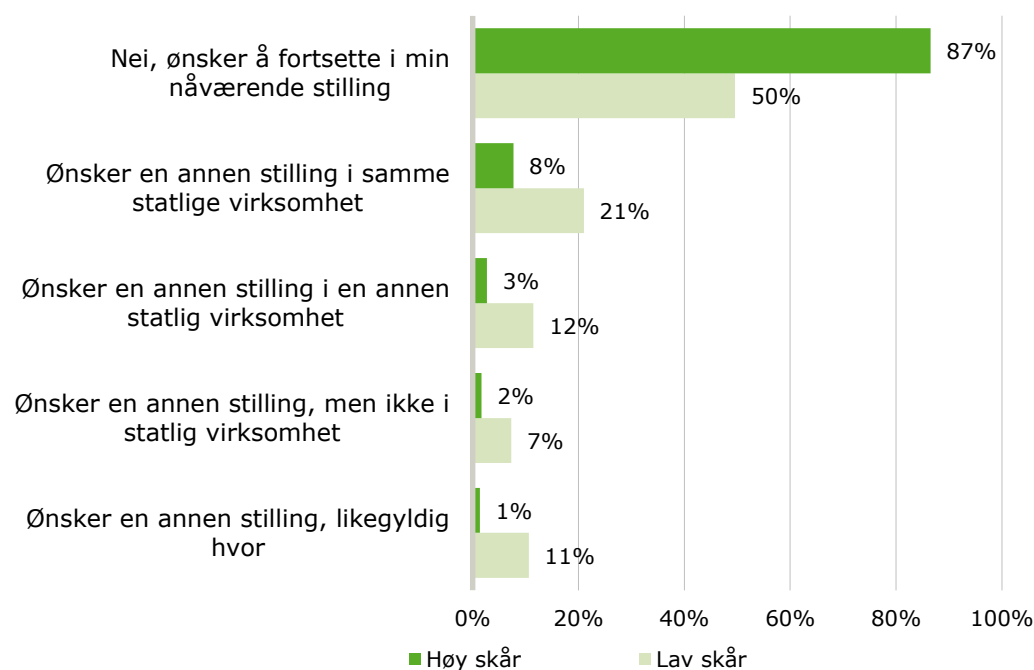
**Figur 6-4: Prosentfordeling for spørsmålet "Tenk på din yrkesaktive karriere etter endt utdanning. Har du erfaring fra andre områder/sectorer? - (Du kan sette flere kryss)"**



Litt over halvparten av respondentene (54 prosent) mener arbeidserfaringen i stillingen gir dem gode jobb- og karrieremuligheter på det øvrige arbeidsmarkedet, mens 43 prosent mener de har gode jobb- og karrieremuligheter i sin virksomhet.

Turnoverintensjon sier noe om hvor stabil arbeidskraften kan forventes å være fremover. I gruppen med høy skår på temaområdene (jmfør 4.2) svarer 87 prosent at de ønsker å fortsette i sin nåværende stilling. Bare 50 prosent av gruppen som gjennomgående har gitt lav skår, ønsker det samme.

**Figur 6-5: "Har du ønsket om å begynne i en ny stilling, og i så fall hvor?" fordelt på de med høy og lav skår i prosent**



## 6.2 Kompetanse

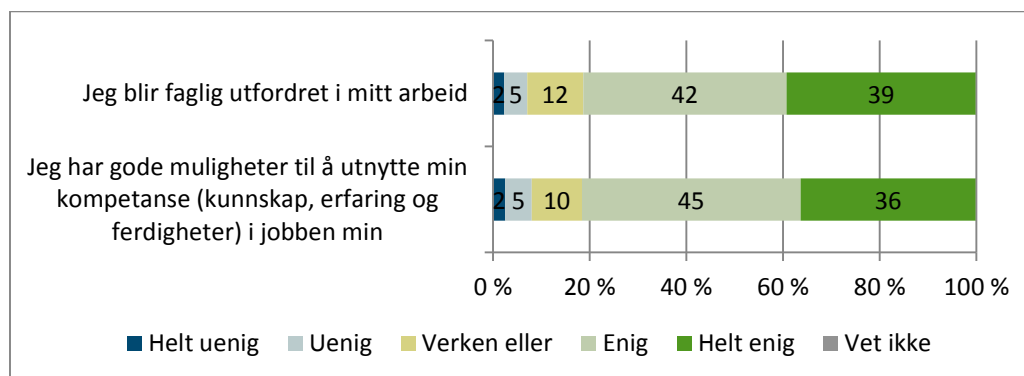
I undersøkelsen kommer temaområdet *kompetanseutvikling* ut som det fjerde lavest vurderte temaet i undersøkelsen, med en snittskår på 65. Dette vurderes som middels, ut i fra vanlig normering av standardskårer.

### 6.2.1 Utnyttelse av kompetanse

Nesten 80 prosent av respondentene i undersøkelsen har utdanning på bachelornivå eller høyere. Samme prosentandel har vært ansatt hos nåværende arbeidsgiver i 4 år eller mer. Staten har med andre ord lojale og høyt utdannede medarbeidere.

Undersøkelsen viser at 81 prosent opplever å bli faglig utfordret i sitt arbeid, og like mange har gode muligheter til å utnytte sin kompetanse i jobben.

Figur 6-6: Svarfordeling for spørsmål om kompetanse og utvikling i prosent



### 6.2.2 Utvikling av kompetanse

Respondentene vurderer sin egen evne til å ta ansvar for å tilegne seg ny kunnskap og ferdigheter noe høyere enn de vurderer muligheten til å utvikle sin faglige og personlige kompetanse. I snitt skårer påstanden knyttet til ansvar for egen læring 72, mens gode utviklingsmuligheter skårer 69.

Figur 6-7: Snittskår i enkeltspørsmål om kompetanseutvikling, sammenligning over tid

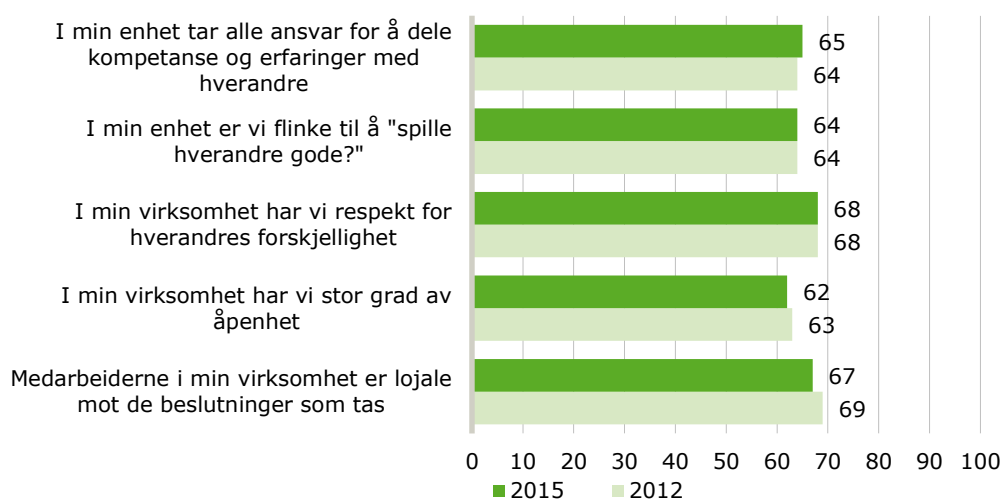


Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51-69 som middels, 70-80 som høy og 81-100 som svært høy.

For ansatte i staten er faktoren *utviklingsmuligheter* av stor betydning, og viser at de ønsker å bruke og utvikle egen kompetanse. Spørsmålet «jeg opplever at endringsprosessene har gitt meg nye utviklingsmuligheter» får aller lavest skår i hele undersøkelsen (sammen med to andre påstander) med snittskår 47, og dette er en negativ utvikling på to prosentpoeng siden 2013. Vi ser en statistisk signifikant forskjell med at de som ikke har vært igjennom større endringsprosesser skårer 4 poeng høyere (snittskår 60) på spørsmål om mulighetene for kompetanseutvikling og jobb- og karrieremuligheter i virksomheten enn de som har vært igjennom større endringsprosesser (snittskår 56).

Statens kompetansepolitikk<sup>13</sup> anbefaler statlige virksomheter å utnytte mulighetene til å bli en «lærende organisasjon». Undersøkelsen har flere spørsmål som sier noe om dette. To av påstandene har ingen endring i snittskår, mens tre påstander har hatt en negativ utvikling siden 2013. Det er også presentert relevante resultater for dette i kapittelet om nærmeste leder og i avsnitt om lagarbeid og kultur.

**Figur 6-8: Snittskår for spørsmål om samarbeidskultur**



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Statens kompetansepolitikk anbefaler også virksomhetene å bruke e-læring og ikt-støttede læringsformer. Resultater av spørsmål om digitale arbeidsformer er vist i avsnitt om digitalisering i kapittelet om ledelse.

### 6.2.2.1 Etikk

Etikk er en kompetanse som er beskrevet i etiske retningslinjer for statstjenesten.<sup>14</sup> Temaområdet *etikk* har en samlet gjennomsnittskår på 67, og er middels rangert i forhold til de andre temaområdene. To av tre spørsmål i temaområdet har blitt stilt tidligere undersøkelser.

<sup>13</sup> Statens personalhåndbok 2016 punkt 1.7, [https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2016/KAPITTEL\\_1-7#KAPITTEL\\_1-7](https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2016/KAPITTEL_1-7#KAPITTEL_1-7)

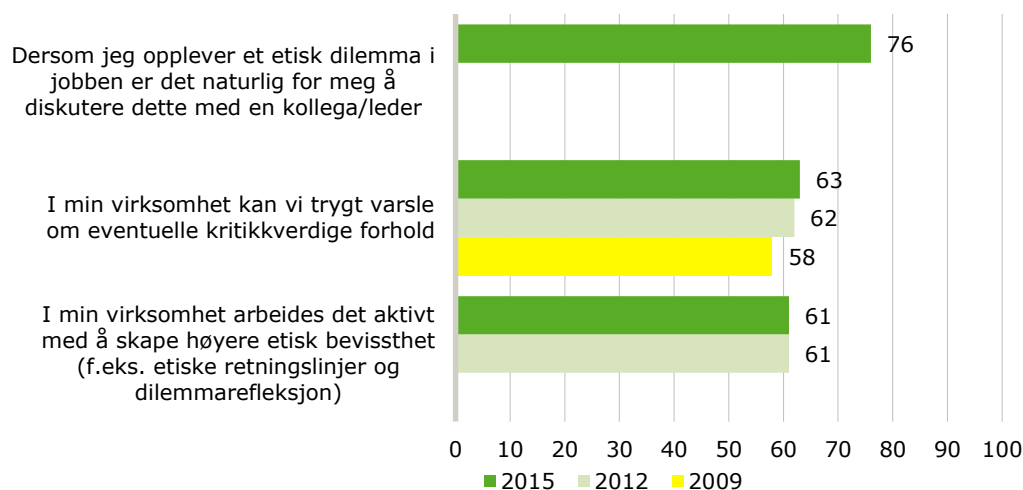
<sup>14</sup>

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/arbeidsgiverpol/etiske\\_retningslinjer\\_rev2012.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/arbeidsgiverpol/etiske_retningslinjer_rev2012.pdf)

Forsvarssektoren skiller seg positivt ut i besvarelsene på temaområdet *etikk*, og skårer syv poeng høyere enn gjennomsnittet for undersøkelsen. I motsatt ende finner vi virksomheter innen forskning og undervisning.

Svarene fordelt ut fra arbeidstidsordninger viser at skiftarbeidere skårer klart høyest på området *etikk*, med seks poeng over snittet. De som oppgir å ha samme arbeidstid hver dag skårer her lavest, med tre poeng under snittet.

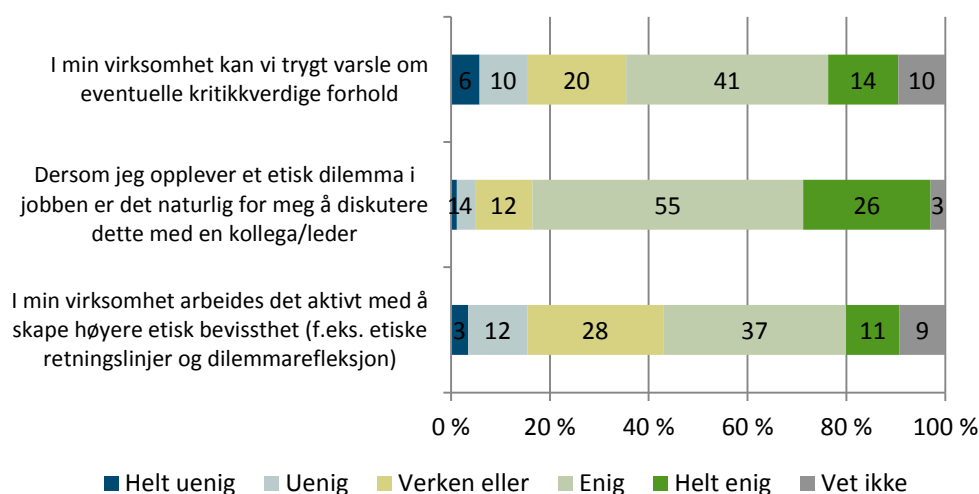
**Figur 6-9: Snittskår i enkeltspørsmål om etikk**



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Prosentfordelingen viser at medarbeiderne opplever at de kan diskutere etiske dilemmaer med kollegaer og ledere med at 81 prosent er enige eller helt enige i at de kan dette. Det er imidlertid noe færre (55 prosent) som opplever at de kan varsle om kritikkverdige forhold.

**Figur 6-10: Svarfordeling enkeltspørsmål om etikk i prosent**



## 6.3 Attraktiv arbeidsgiver og belønning

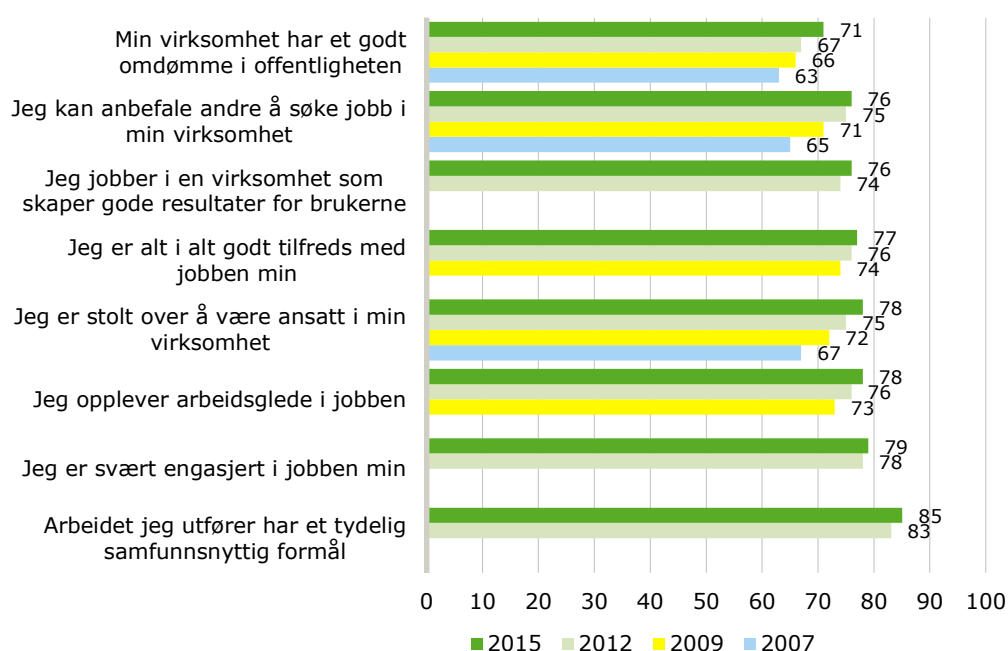
Det er mange forhold som kan spille inn i hver enkelt ansatts vurdering om man er fornøyd med arbeidssituasjonen og arbeidsgiver, og vurderingen gjør man om igjen og om igjen – dag etter dag. Undersøkelsen viser noen forhold som antas å være relevante for mange.

### 6.3.1 Mening og stolthet

Påstanden «arbeidet jeg utfører har et tydelig samfunnsnyttig formål» får høyest skår av samtlige påstander i undersøkelsen, og har en fremgang på to prosentpoeng fra 2013.

Påstanden «jeg er stolt over å være ansatt i min virksomhet» er blant de ti påstandene med høyest skår i undersøkelsen og med en fremgang på tre prosentpoeng fra 2013.

Figur 6-11: Snittskår for spørsmål om mening og stolthet

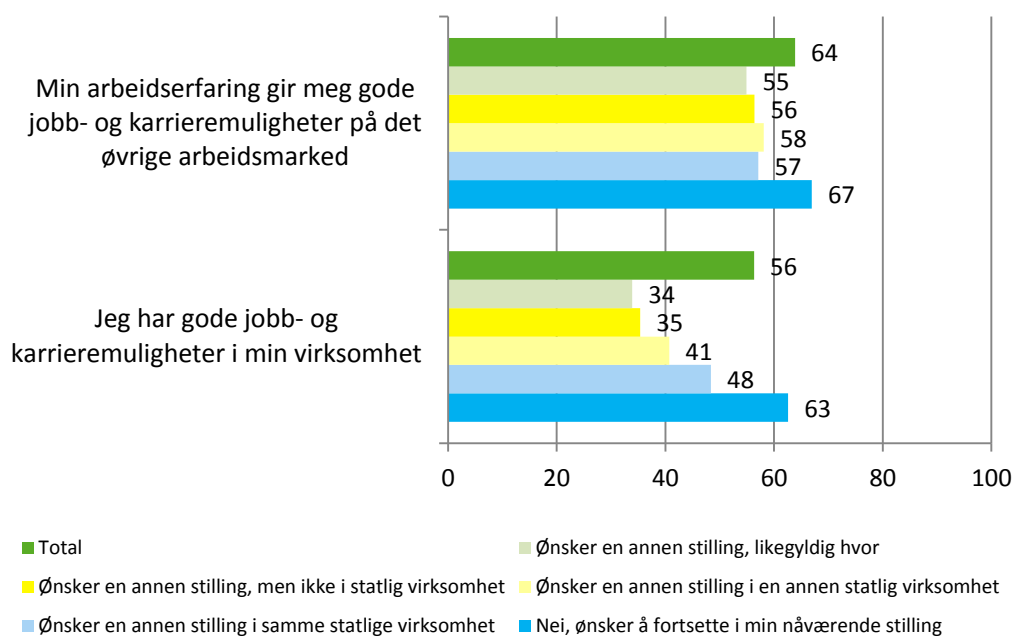


Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig). En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Man kan tro at stolthet over sin virksomhet gir tro på økte jobb- og karrieremuligheter, men det er ikke nødvendigvis tilfellet. For å se nærmere på dette ble det gjennomført en analyse der resultatene på jobb- og karrieremuligheter ble satt i sammenheng med hvorvidt man ønsker en annen stilling.

Det kan se ut til at jobb- og karrieremuligheter i egen virksomhet har mer å si for hvorvidt statlige ansatte ønsker å bytte stilling, enn hvorvidt arbeidserfaringen gir gode muligheter på det øvrige jobbmarkedet.

Figur 6-12: Snittskår på spørsmål om jobb- og karrieremuligheter fordelt på ønske om en annen stilling



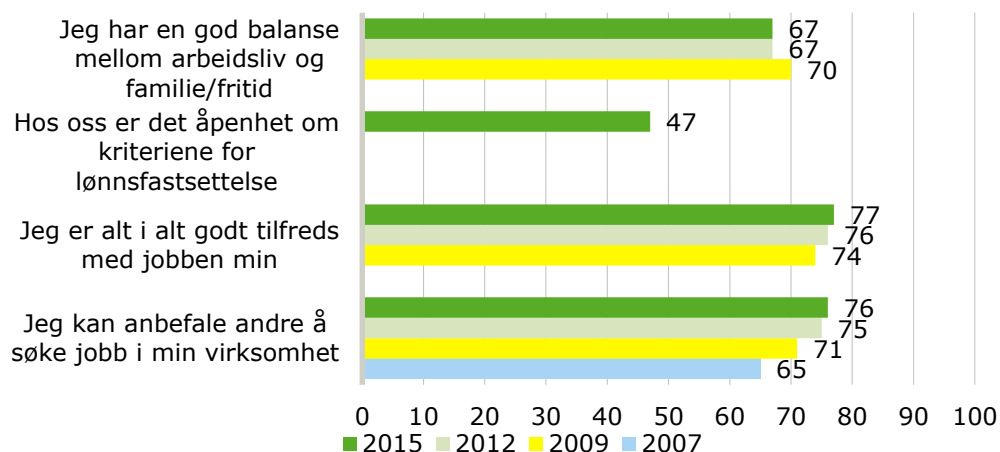
Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

### 6.3.2 Kan trygghet, livsbalanse og mening trumfe lønnsforhold?

Statens lønnspolitikk er ikke å være lønnsledende, og høy lønn kommer langt ned på resultatlisten på spørsmål om hva man verdsetter høyest ved å være ansatt i staten (se figur under). Undersøkelsen viser ikke om ansatte i staten er tilfreds med lønnen sin. Undersøkelsen viser imidlertid at det ikke oppleves stor åpenhet om kriteriene for lønnsfastsettelse i statlige virksomheter. Spørsmålet «hos oss er det åpenhet om kriteriene for lønnsfastsettelse» får aller lavest skår i hele undersøkelsen (sammen med to påstander om endring) med snittskår 47.

Undersøkelsen viser at ansatte i staten stort sett opplever en god balanse mellom arbeidsliv sitt og familie eller fritid.

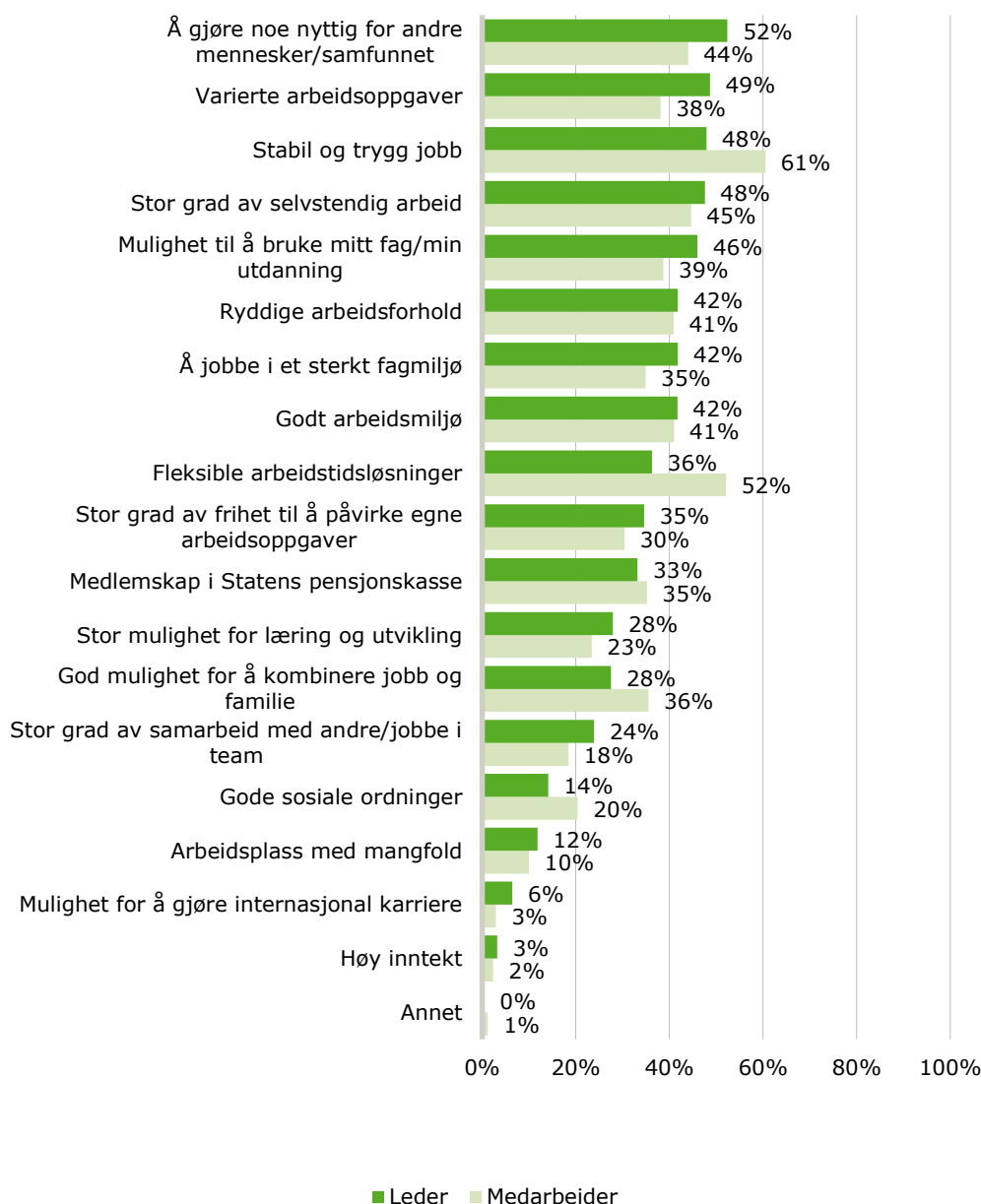
Figur 6-13: Snittskår for spørsmål om livsbalanse og åpenhet om lønnskriterier



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig). En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

I undersøkelsen inngår spørsmålet «Hva verdsetter du spesielt ved å være ansatt i staten?», hvor det har vært mulig å velge inntil syv svaralternativer. Det fremgår av resultatene at det medarbeiderne i staten verdsetter høyest er en stabil og trygg jobb. Deretter kommer fleksible arbeidstidsløsninger og det å gjøre noe nyttig for andre mennesker/samfunnet. Forholdene som er minst verdsatt omhandler høy inntekt og karrieremuligheter. Figuren viser at medarbeidere og ledere vurderer det noe ulikt.

Figur 6-14: Hva verdsetter du spesielt ved å være ansatt i staten?



## 6.4 Arbeidsmiljø

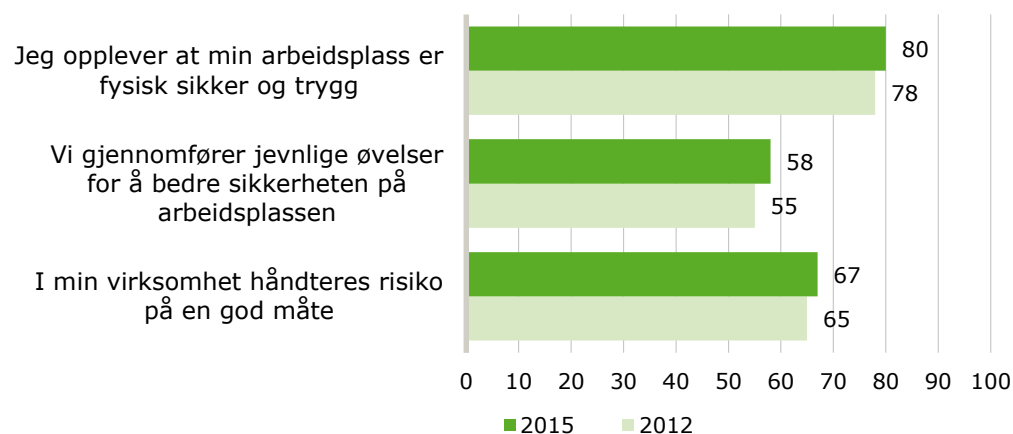
### 6.4.1 Trivsel, sikkerhet og belastning

Sikkerhet i arbeidet er blant de eldste intensjonene med arbeidsmiljøloven. Påstanden «jeg opplever at min arbeidsplass er fysisk sikker og trygg» er den tredje høyest skårede påstanden i undersøkelsen, og har hatt en fremgang på to prosentpoeng siden 2013. Den største endringen er i vurderingen av hvorvidt virksomheten gjennomfører jevnlig øvelser for å bedre sikkerheten.

Resultatet for påstand om risikohåndtering vises her som sikkerhet i arbeidsmiljøet, men det kan også ha blitt besvart med tanke på risiko for drift og leveranser, it-sikkerhet, osv.



Figur 6-15: Snittskår for spørsmål om sikkerhet

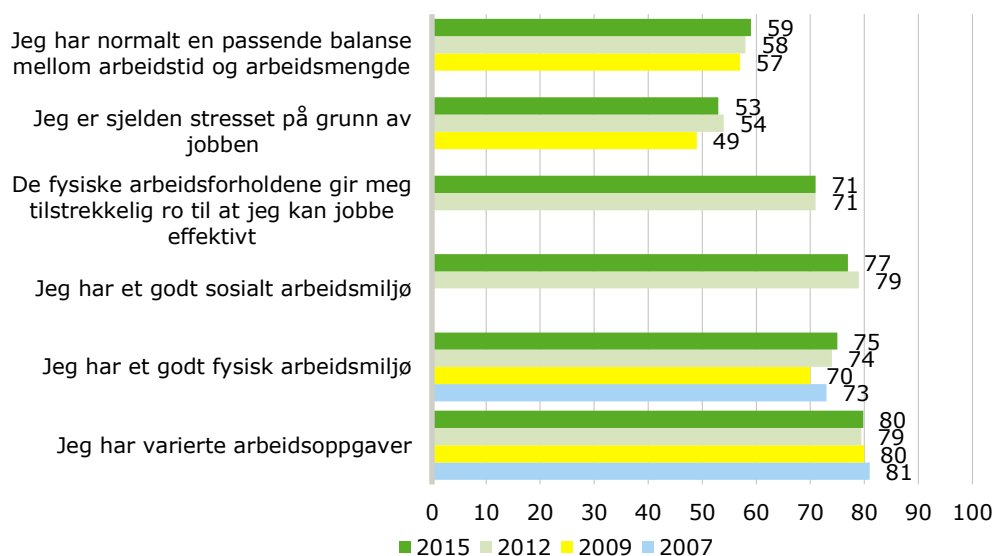


Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Enkeltspørsmålene innen *arbeidsmiljø* omhandler både fysiske og psykososiale forhold ved arbeidsplassen. Det fremgår av medarbeiderundersøkelsen at 83 prosent av medarbeiderne er enige eller helt enige i at de har et godt sosialt arbeidsmiljø. Undersøkelsen viser også at medarbeiderne i det store og hele er svært fornøyd med det fysiske arbeidsmiljøet i staten.

Medarbeiderne i staten er mindre enige i at de har en passende balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde og at de sjelden er stresset på grunn av jobben.

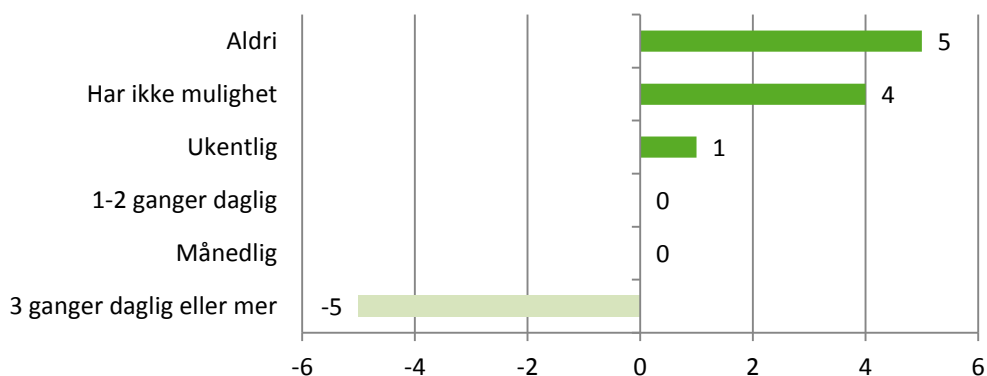
Figur 6-16: Snittskår for spørsmål om belastning



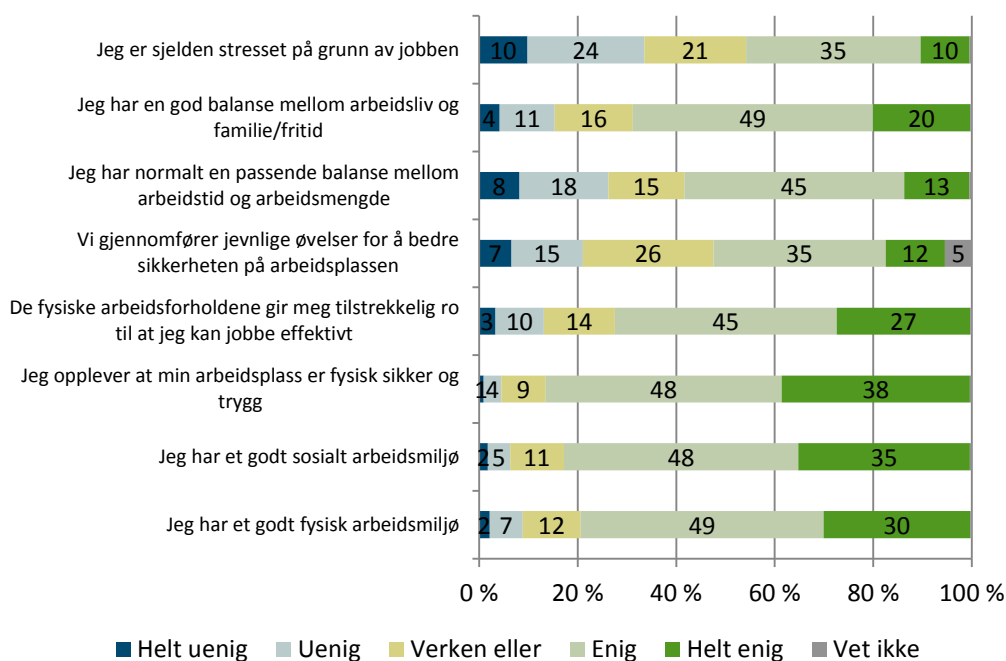
Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Undersøkelsen viser at 29 prosent ikke har mulighet eller aldri sjekker jobbrelatert e-post utenom arbeidstid, mens nesten 49 prosent sjekker daglig utenom arbeidstid. Medarbeidere som sjekker e-post mer enn tre ganger daglig skårer fem poeng under gjennomsnittet i vurderingen av om de er stresset på grunn av jobb.

**Figur 6-17: Differanse fra gjennomsnittet i vurdering av "jeg er sjelden stresset pga jobben" fordelt på hvor ofte man sjekker arbeidsrelatert e-post hjemmefra**



**Figur 6-18: Svarfordeling på enkeltspørsmål om arbeidsmiljø i prosent**



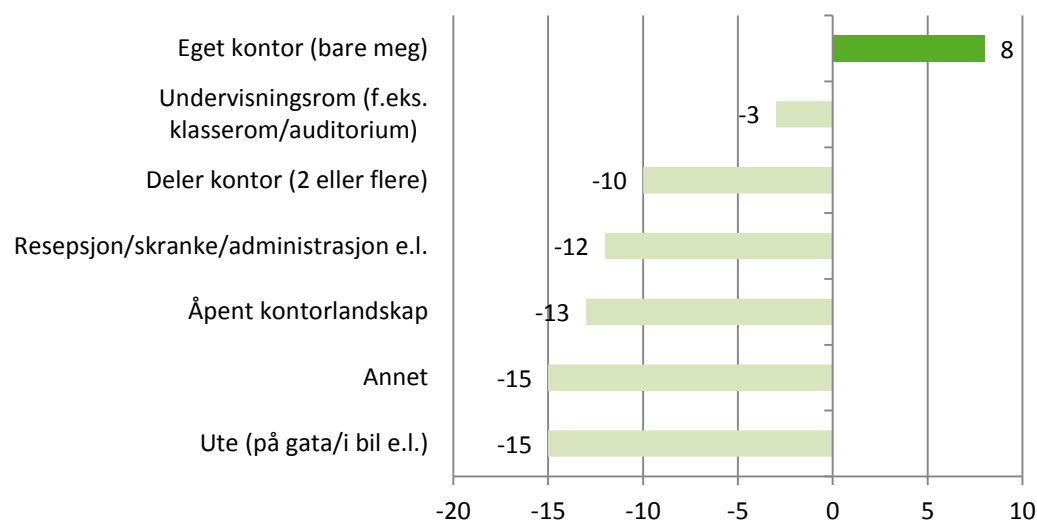
Endringsprosesser kan virke inn på arbeidsmiljøet. Resultatene for temaområdet *endringsprosesser* er tatt inn i kapittelet om ledelse.

#### 6.4.1.1 Fysisk arbeidsmiljø og kontorløsninger

Det er fortsatt eget kontor som er mest vanlig for ansatte i staten med at 61 prosent har det. Nesten 16 prosent sitter i åpent landskap og nesten 14 prosent deler kontor (to eller flere).

Det fremgår av undersøkelsen at medarbeidere som har eget kontor i høyere grad enn andre medarbeidere opplever at de fysiske arbeidsforholdene gir dem tilstrekkelig arbeidsro. Medarbeidere med eget kontor har en snittskår som er åtte poeng over gjennomsnittet blant alle medarbeidere i staten.

**Figur 6-19: Differanse fra gjennomsnittet i vurderingen av «de fysiske arbeidsforholdene gir meg tilstrekkelig ro til at jeg kan jobbe effektivt», fordelt på kontorløsning**

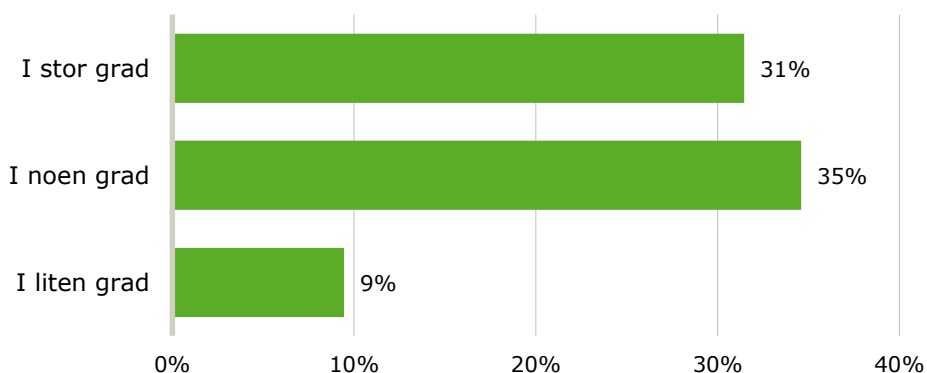


#### 6.4.2 Mangfold, tilrettelegging og livsfaser

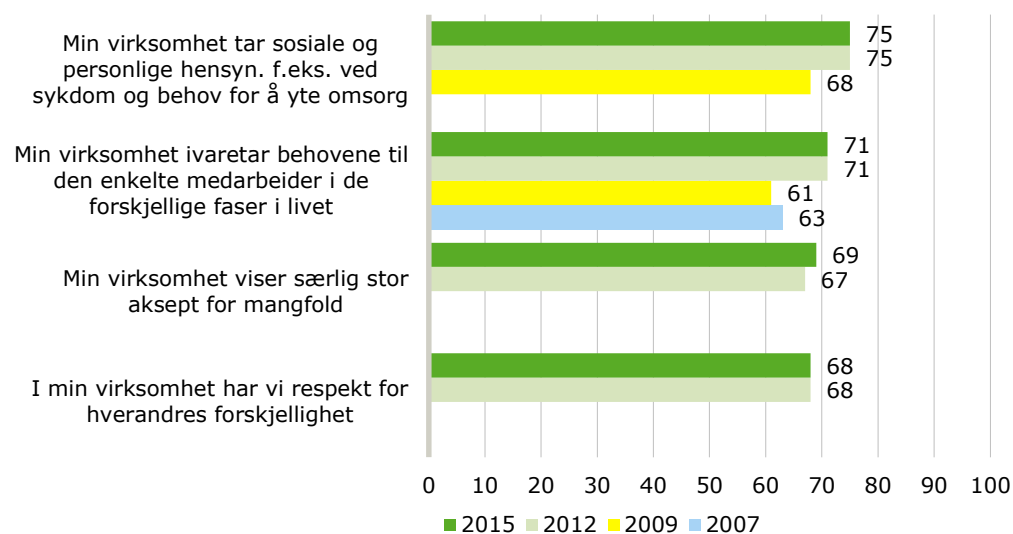
Undersøkelsen viser at staten i stor grad tar sosiale og personlige hensyn for eksempel ved sykdom og behov for å yte omsorg, ivaretar behovene til den enkelte i ulike faser av livet og har stor aksept for mangfold.

Av respondentene var det 2 944 som besvarte spørsmålet om virksomheten legger til rette for ansatte med nedsatt funksjonsevne. Resten (24,5 prosent) svarte «vet ikke» på dette spørsmålet.

**Figur 6-20: Prosentvis fordeling for spørsmålet " i hvilken grad legger din virksomhet til rette for ansatte med nedsatt funksjonsevne?"**

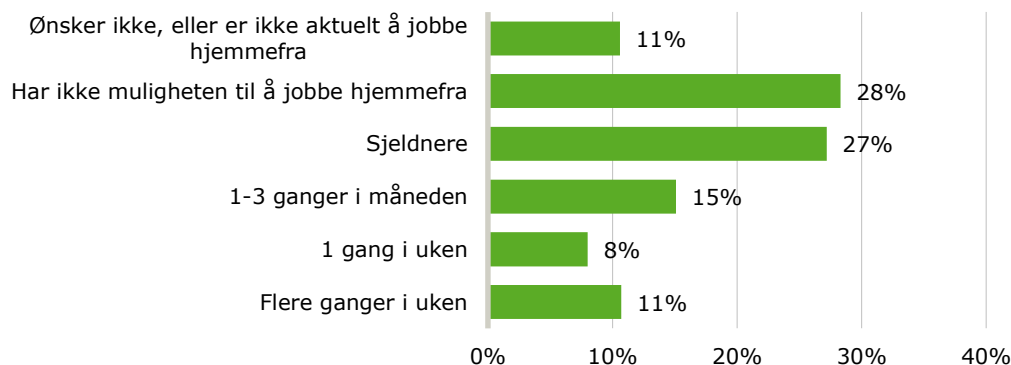


Temaområdet *mangfold* består av tre spørsmål som alle omhandler virksomhetens evne til å ivareta medarbeideres ulike behov. Samlet sett er temaområdet *mangfold* det tredje høyest rangerte temaområdet i undersøkelsen. I figuren har vi også tatt med påstand om respekt for hverandres forskjellighet.

**Figur 6-21: Snittskår for spørsmål om mangfold og tilrettelegging**

Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Respondentene besvarte spørsmål om hvor ofte de normalt jobber hjemmefra. Mulighet for å arbeide hjemmefra kan være en form for tilrettelegging.

**Figur 6-22: Prosentvis fordeling på spørsmålet "hvor ofte jobber du normalt hjemmefra?"**

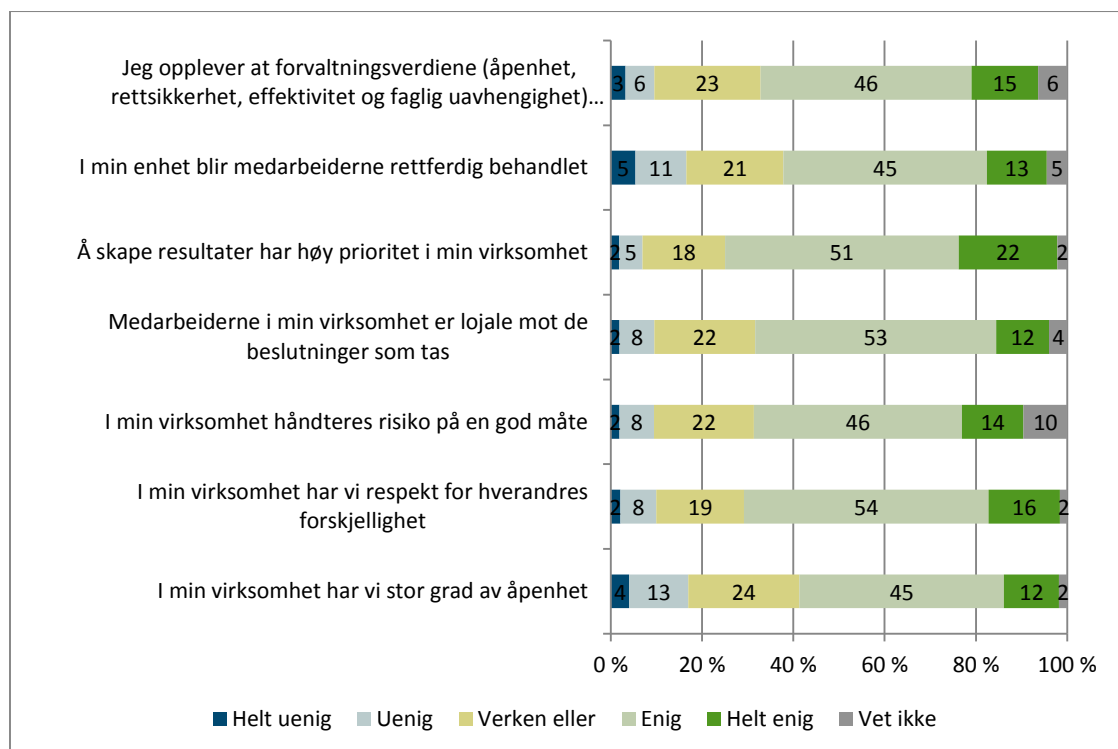
## 6.5 Samspill, medvirkning og kultur

Undersøkelsen har flere spørsmål som omhandler kulturen i virksomhetene. I undersøkelsen handler det om respekt for hverandre, grad av åpenhet, opplevelse av rettferdig behandling, lojalitet til beslutninger og vektleggingen av resultater. Disse er hentet fra temaområdet *kultur*.

Det er 73 prosent av medarbeiderne som er enige eller helt enige i at det å skape resultater har høy prioritet i sin virksomhet. Det er 61 prosent som oppgir at forvaltningsverdiene (åpenhet, rettssikkerhet, effektivitet og faglig uavhengighet) kjennetegner måten de jobber på i enheten.

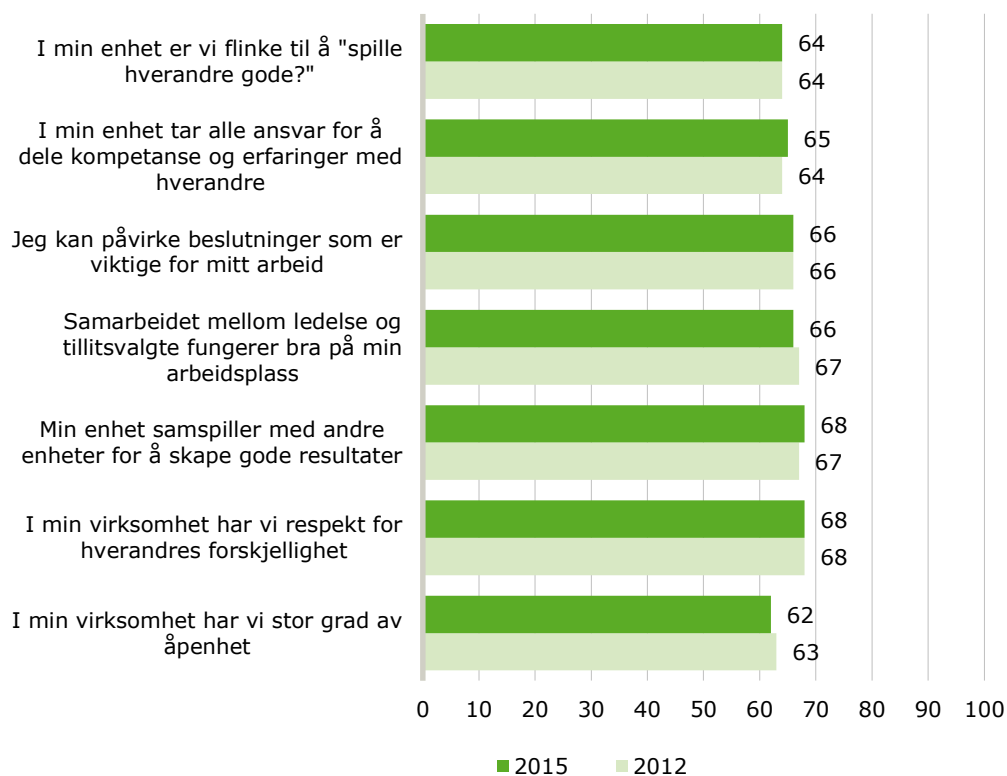
Spørsmålet om åpenhet i virksomheten har en snittskår på 62, og det er 57 prosent som er enige eller helt enige i spørsmålet.

Figur 6-23: Svarfordeling temaområdet kultur i prosent



I tillegg har vi spørsmål om samspill og medvirkning som handler om samspill med andre enheter, egen enhets evne til å ta ansvar for kompetanse- og erfaringsdeling og samarbeid. Disse er hentet fra temaområdet *samspill og medvirkning*.

Figur 6-24: Snittskår for spørsmål om samspill og medvirkning



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Prosentfordelingen i 2015 viser at 64 prosent av medarbeiderne er enige eller helt enige i at de kan påvirke beslutninger som er viktige for sitt arbeid. Videre mener 54 prosent at samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte fungerer bra. Hele 18 prosent svarte at de ikke hadde grunnlag for å vurdere denne påstanden.

Begge temaområdene over skårer middels i undersøkelsen. I virksomheter knyttet til forskning- og undervisning er svarene markert lavere enn gjennomsnittet, mens virksomheter knyttet til næringsdrift og anlegg er høyere.

I forhold til arbeidstidsordninger er det skiftarbeidere som skiller seg svært positivt ut, særlig på *kultur*, men også på *samspill og medvirkning*.

Differansen mellom lederes skår sammenliknet med medarbeidere viser at ledere i snitt er nesten ti poeng mer positive i sine svar om *samspill og medvirkning*. Dette er den nest største forskjellen mellom ledere og medarbeidere. For *kultur* er differansen seks poeng mer hos lederne.

## 7 Hovedtrekk fra undersøkelsen

I dette kapitlet legger vi frem hovedtrekkene i Medarbeiderundersøkelsen 2016. Vi har valgt å rette oppmerksomheten mot fire hovedområder, basert på resultatene i undersøkelsen. Disse områdene gir perspektiver for videre utvikling av tiltak og satsninger sentralt og for utvikling av praksis i statlige virksomheter:

- Statens omdømme som arbeidsgiver
- Medarbeidernes jobbengasjement
- Medarbeidernes opplevelse av virksomhetens gjennomføringsevne
- Digitalisering og endringsprosesser

### 7.1 Staten har forbedret sitt omdømme som arbeidsgiver

I medarbeiderundersøkelsen for 2013 konkluderte Difi med at staten var en god arbeidsgiver, og medarbeiderundersøkelsen 2016 viser en fortsatt framgang på dette området. Spesielt gjelder dette påstandene «min virksomhet har et godt omdømme i offentligheten», «jeg er stolt over å være ansatt i min virksomhet» og «jeg kan anbefale andre å søke jobb i min virksomhet» som har hatt en jevn økning i snittskåren siden 2007.

#### Identifiserer seg positivt med virksomheten

Økningen har vært på hele 11 poeng for hver av disse påstandene. Siden 2009 ser vi også en fremgang i måten virksomhetens øverste leder profilerer virksomheten på, og dette kan ha bidratt til økt stolthet. Alt dette indikerer at ansatte i større grad har en positivt identifisering med sin virksomhet.

#### Et godt omdømme bygger tillit og tiltrekker seg kompetanse

Et godt omdømme er viktig for alle organisasjoner, og vi er kjent med at flere statlige virksomheter har jobbet systematisk og bevisst med å forbedre og bygge sitt eget omdømme. Et godt omdømme virker inn på flere forhold. Det er med på å bygge tillit og oppslutning om virksomheten blant brukere, presse, politikere og ikke minst ansatte.

Internasjonal sammenligninger<sup>15</sup> viser at Norge i all hovedsak har en god og velfungerende offentlig forvaltning, og Innbyggerundersøkelsen i 2015 stadfester også at tilliten til offentlig forvaltning er høy. Sammenlignet med tidligere Innbyggerundersøkelser, ser vi at hovedbildet er at innbyggernes inntrykk av og tillit til forvaltningen også har en positiv framgang.

Et godt omdømme er også viktig for å kunne tiltrekke, motivere og beholde dyktige ansatte. At staten skal fortsette utviklingen som en attraktiv og moderne arbeidsgiver, er en viktig del av arbeidsgiverstrategien (2016 – 2020) som nylig ble lansert.

#### 7.1.1 Staten må fortsette arbeidet som attraktiv og moderne arbeidsgiver

Å være en attraktiv arbeidsgiver handler om flere forhold som er omhandlet i denne undersøkelsen. Blant annet viser den at virksomhetenes ivaretagelse av medarbeidernes behov i forskjellige faser i livet er blitt markant bedre siden undersøkelsen i 2007.

---

<sup>15</sup> *Public Sector Achievement in 36 countries. A comprehensive assessment of inputs, outputs and outcomes.* The Netherlands Institute for Social Research, SCP. The Hague December 2015.

Spørsmålene om virksomheten tar sosiale og personlige hensyn og om virksomheten ivaretar behovene til den enkelte medarbeider i de forskjellige fasene i livet, skårer nå høyt.

### **Staten som en sikker og fleksibel arbeidsgiver**

Staten oppleves også som en sikker og fleksibel arbeidsgiver. Når det gjelder sikkerhet gir medarbeiderne en høy skår, mens spørsmålet om fysisk arbeidsmiljø gir tilstrekkelig ro til å jobbe effektivt får en middels skår. *Fleksible arbeidstidsløsninger* er den nest høyest verdsette kjennetegnet ved å være ansatt i staten, etter svaralternativet *stabil og trygg jobb*.

### **Passende balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde?**

De fleste opplever å ha en passende balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde, men samtidig er 34 prosent uenig eller helt uenig i at de sjelden er stresset på grunn av jobben. At en så stor andel opplever stress, er et interessant funn med tanke på at jobbrelatert stress og mangel på balanse mellom arbeid og fritid øker risikoen for sykefravær.<sup>16</sup> Det er dokumentert sammenheng mellom krav i jobben, egenkontroll over betingelsene for å utføre den og fysisk og psykisk helse.<sup>17</sup> Dette er en del av betingelsene som vi bruker i vår forklaringsmodell. Funnene peker mot at ledere må ha større oppmerksomhet mot hvordan de prioriterer og fordeler arbeidsoppgavene.

### **Mangfold skårer høyt**

Statens personalpolitikk vektlegger at staten som arbeidsgiver skal ha oppmerksomhet på mangfold og inkludering. *Mangfold* er et av temaområdene som skårer høyest i undersøkelsen. Betydningen av *mangfold* for den enkeltes engasjement og gjennomføring er likevel lav. For de fleste vil mangfold og inkludering dreie seg om to ting, å inkludere andre utenfra og inn i staten og virksomheten, eller at du selv har, eller gjennom livet får, behov for spesiell tilrettelegging i arbeidssituasjonen. Staten skårer høyt på tilrettelegging i ulike livsfaser, slik at opplevelsen av at man blir tatt vare på når man først er ansatt, kan være del av forklaringen på disse funnene.

### **Lønn**

Kun to prosent oppgir høy inntekt som noe de særlig verdsetter ved å være ansatt i staten. Dette kan stemme helt greit med statens lønnspolitikk om ikke å være lønnsledende. Undersøkelsen har ikke spurt om medarbeiderne er fornøyd med lønnen sin. Samtidig viser resultatene at kun 30 prosent av de statsansatte er enig i at det er åpenhet om kriteriene for lønnsfastsettelse hos dem. Her er det et forbedringspotensial for å utvikle en lokal lønnspolitikk som praktiseres og kommuniseres slik at den blir forstått av de ansatte.

### **Medarbeiderne vil bli**

Nesten ni av ti av medarbeiderne som har generelt høy skår i undersøkelsen, ønsker å fortsette i sin nåværende stilling. Av de som ønsker annen stilling er fortsatt statlig virksomhet det mest populære alternativet. Dette indikerer at staten som arbeidsgiver oppleves attraktiv, og dette inntrykket forsterkes ytterligere når vi nå vurderer indeksen jobbenegjement.

---

<sup>16</sup> Holmgren, Fjällström-Lundgren & Hensing, G.: Disability and Rehabilitation, 35(5), 418-426, 2013 og Hughes, J. og Bozionelos, N.: Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes, Personnel Review, 36(1), 145-154, 2007

<sup>17</sup> Karasek, R.A: Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job design. Administrative Science Quarterly, 24, 22, 1979



## 7.2 Medarbeidere i staten har høyt jobbengasjement

Jobbengasjementet får en høy skår i undersøkelsen, og så mange som 83 prosent oppgir at de opplever arbeidsglede. Også i 2013 oppnådde staten høye skår på disse spørsmålene, og vi ser en ytterligere økning i jobbengasjementet i årets undersøkelse. Analysene fra årets undersøkelse viser at jobbengasjementet i staten er like høyt i alle virksomhetstypene som inngår i undersøkelsen. For å bevare og utvikle dette engasjementet, er det viktig å se på hvilke faktorer som er med på å forklare det.

### 7.2.1 Faktoren *utviklingsmuligheter* står i en særstilling for jobbengasjementet

Regresjonsanalysen viser at faktoren *utviklingsmuligheter* er den aller viktigste driveren for medarbeidernes engasjement. Mer spesifikt vil det si at engasjerte medarbeidere rapporterer om høyere mulighet til å bruke egen kompetanse og faglig utvikling, variasjon i arbeidsoppgaver og utfordringer i jobben, men også egne muligheter for kompetanseutvikling og innflytelse på hvordan de utfører oppgavene sine.

#### Meningsfylt arbeid

At *utviklingsmuligheter* kommer ut som den faktoren som i sterkest grad kan forklare variasjon i jobbengasjement, er i tråd med kunnskap om hvilke forhold som bidrar til engasjement. Flere av spørsmålene kan relateres til begreper som jobbautonomi og sees i sammenheng med medarbeideres behov for mestring og utvikling. Eksempler på godt dokumenterte forhold som assosieres med høyt engasjement er autonomi/selvbestemmelse i arbeidssituasjonen, opplevelsen av meningsfullt arbeid, tilbakemeldinger på arbeidet og mulighet for personlig utvikling.

Funnet henger således godt sammen med etablert kunnskap om at autonomi og utfordringer i jobbsammenheng, innebærer at ansatte i større grad er villig til å investere tid og energi i jobben sin.<sup>18</sup>

Undersøkelsen viser at *utviklingsmuligheter* har større effekt på engasjement i gruppene med lav og moderat skår enn i gruppen med høy skår. Dette er viktig kunnskap dersom staten ønsker å iverksette tiltak overfor de ca. 38 000 medarbeidere (25 prosent av respondentene) som i henhold til undersøkelsen skårer lavt på jobbengasjement.

Undersøkelsen viser at halvparten av disse ønsker å fortsette i jobben sin. Det er viktig at disse medarbeiderne blir sett og fulgt opp med både styrende og støttende ledelse, og at man sammen lager utviklingsplaner som aktivt følges opp.

### 7.2.2 Statens satsning på kompetanseutvikling og kompetansestyring må styrkes

Selv om faktoren *utviklingsmuligheter* er den primære driveren for å forklare jobbengasjement, ser vi at temaområdet *kompetanseutvikling* oppnår kun en middels skår i undersøkelsen. Det er altså gjennom varierte og utfordrende arbeidsoppgaver medarbeiderne først og fremst opplever mulighetene for utvikling. Dette er i tråd med resultatene fra Medarbeiderundersøkelsen i 2013 hvor vi konkluderte med at det er jobbinnholdet som er statens gull.

---

<sup>18</sup> Bakker, A.B., Albrecht, S.L. & Leiter, M.P.: Key questions regarding work engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28, 2011

### **Medarbeiderne ønsker utvikling**

Samtidig viser faktoren *utviklingsmuligheter* at medarbeidere i staten ønsker å bruke og utvikle egen kompetanse. Medarbeidere som får brukt egen kompetanse og som opplever jobben som utfordrende, vil sannsynligvis oppleve et eierskap til den jobben som skal gjennomføres og således ha en større indre motivasjon for å gjøre en innsats.

### **Nye tider krever ny kompetanse**

Flere kartlegginger som Difi har gjennomført tidligere, viser at kompetanseutvikling og kompetansestyring er for lite målrettet og ikke i tråd med virksomhetens mål og forvaltningens fremtidige utfordringer. Når forvaltningen nå står overfor krav til effektivisering, digitalisering og utvikling av nye brukerrettede tjenester, vil dette kreve en mer strategisk tilnærming til hvordan vi jobber med kompetanseutvikling i staten. Vi ser at det blir behov for å sette sammen kompetanse og fagmiljøer på nye måter og mer samarbeid på tvers av avdelinger og virksomheter. Statlige virksomheter må derfor styrke sin evne til å styre og utvikle egen kompetanse for å møte framtidige utfordringer.

Fra sentralt hold er strategisk kompetanseutvikling en viktig delstrategi i den nye arbeidsgiverstrategien. Difi gjennomfører nå regjeringens satsning «På nett med læring» hvor målet er å tilby plattformer og arenaer for kompetansedeling og nye digitale verktøy for læring, arbeid- og kunnskapsdeling. Statlige virksomheter må nå ta disse virkemidlene i bruk.

### **Endringsprosesser krever ny kompetanse**

Påstanden «endringsprosessen har gitt meg utviklingsmuligheter» har blant de høyeste andelene uenig og helt uenig (34 prosent), og har en negativ utvikling siden 2013. Samtidig ser vi at skårene på dette temaområdet viser en tendens til polarisering på hver sin ende av skalaen, noe som indikerer at ansatte opplever utfallet av endringsprosesser ulikt avhengig av hvilken situasjon de er i. I respondentgruppen med høy skår hadde faktoren *endringsprosesser* nest størst effekt på jobbengasjementet. Undersøkelsen viser at de medarbeiderne som opplever at endringsprosesser har bidratt til bedre resultatoppnåelse, også svarer at man er flinke til spille hverandre gode og dele kompetanse.

Kompetanseutvikling er et viktig virkemiddel i endrings- og omstillingsprosesser. Statlige virksomheter må vurdere hva slags kompetanse som trengs underveis og hva slags kompetanse som må være tilstede når endringene er iverksatt. Samtidig vet vi at det å møte og stå i endringsprosesser i seg selv kan være krevende både for ledere og medarbeider. Det kan derfor være av stor betydning å utvikle interne læringsmiljøer som legger til rette for erfaringsdeling og læring underveis i endringsprosesser. Dette må planlegges og iverksettes som en integrert del av selve endringsprosessen.

## **7.3 Ingen endring i opplevd gjennomføringsevne**

Gjennomføringsevne kan forstås som evnen til å ta og gjennomføre beslutninger innenfor det politiske oppdraget og de statlige rammene som virksomheten er en del av. Indeksen for opplevd gjennomføringsevne er en middels god vurdering og viser ingen endring siden 2013.

### **7.3.1 Nærmeste leder har størst betydning for opplevd gjennomføringsevne**

Regresjonsanalysen viser at den sterkeste driveren for opplevd gjennomføringsevne er faktoren *nærmeste leder*. Vi har i kapittel 5 skilt mellom målorientert og støttende ledelse.

- En målorientert ledelse skårer høyt på påstander om at de setter tydelige mål, er dyktig til å gjennomføre beslutninger, er tydelig på hva som forventes, er god til å fordele arbeid og tar tak i problemer.
- En støttende ledelse skårer høyt påstander om at de motiverer medarbeidere til å gjøre en god jobb, legger til rette for samordning, er lojal og støttende hvis medarbeidere gjør feil i jobben og gir medarbeiderne handlingsrom til å løse oppgavene på en god måte.

Undersøkelsen viser for mellomledere, at opplevd gjennomføringsevne samvarierer både med en støttende og målorientert lederstil. Kombinasjonen av en styrende og støttende lederstil gir best gjennomføringsevne.

### **Lederne støtter mer enn de styrer**

Samtidig viser medarbeiderundersøkelsen 2016 at statlige ledere skårer høyere på en støttende enn en styrende lederstil. Det enkeltspørsmålet som får høyest skår innenfor temaområdet nærmeste leder, handler om leders evne til å gi handlingsrom.

Nest høyest skår får spørsmålet om leder er lojal og støttende dersom medarbeider gjør feil i jobben. Mens spørsmål som handler om leders evne til å fordele oppgaver mellom medarbeiderne og å gi tilstrekkelig tilbakemelding på utført arbeid får lavest gjennomsnittsskår. Dette tyder på at dersom gjennomføringsevnen skal økes, bør statlig lederskap dreies mot å bli mer styrende og målorientertsamtidig som den støttende lederstilen bevares.

### **7.3.2 Gjennomføringsevnen må styrkes gjennom tydelig tilbakemelding og resultatoppfølging**

Tilbakemelding er viktig for å sikre både faglig kvalitet, gode resultater og tilrettelegge for utvikling for den enkelte. Undersøkelsen viser at medarbeiderne ikke opplever å få tilstrekkelig tilbakemelding.

Medarbeidere i staten opplever å ha innflytelse på hvordan de utfører oppgavene og de opplever at deres leder gir dem handlingsrom til å løse oppgavene på en god måte. Nesten halvparten av medarbeiderne verdsetter særlig stor grad av selvstendig arbeid og nesten en tredel verdsetter særlig stor grad av frihet til å påvirke egne arbeidsoppgaver. Undersøkelsen viser også at ledere støtter sine medarbeidere hvis de gjør feil. Kombinasjonen av å gi handlingsrom og samtidig støtte medarbeidere hvis de gjør feil, tyder på at ledere har tillit til medarbeiderne.

Samtidig kan stor grad av autonomi koblet med fravær av tilbakemeldinger føre til målforskryvning og praksis som ikke understøtter virksomhetens viktigste prioriteringer. Ledelse er å sette oppgavene inn i en større sammenheng og det er å påse at oppgavene blir løst slik at målene blir nådd.

### **Tilbakemelding som verktøy**

Å gi tilbakemelding kan defineres som å gi respons på handlinger og prestasjoner og gjerne gi forslag til hva en bør arbeide mer med eller gjøre annerledes. En tilbakemelding kan være nyttig informasjon eller annen form for råd og veiledning. På denne måten er

tilbakemeldinger et godt verktøy for å følge opp sine medarbeidere og få til bedre resultater. Difi lanserer våren 2016 et digitalt verktøy som gir ledere anledning til å trene på tilbakemeldinger og vanskelige samtaler.

### **Medarbeidersamtalen – et viktig ledelsesverktøy**

Tilbakemeldinger bør gis i det daglige arbeidet. Men årlige medarbeidersamtaler er et godt virkemiddel for å gi mer systematiske tilbakemeldinger til den enkelte medarbeider koplet til virksomhetens mål. Medarbeidersamtalen er ikke bare et møte om medarbeidernes utvikling, men et viktig verktøy i virksomhetsstyringen.

Siden 2013 har færre medarbeidere i staten hatt medarbeidersamtale siste 12 måneder. Mer enn hver fjerde har ikke hatt det. I staten er det gitt sterke føringer om at medarbeidersamtaler skal gjennomføres årlig<sup>19</sup>, og gjennomføringsevnen på dette målet kan i så måte ikke ansees som tilfredsstillende.

Medarbeidersamtalen er et ledelsesverktøy, men det er en forutsetning at samtalen skal oppleves som nyttig. Undersøkelsen bekrefter dette fordi nytte av medarbeidersamtalen har en moderat samvariasjon med opplevd gjennomføringsevne.

Undersøkelsen viser en sammenheng mellom virksomhetens bruk av metodikk, hvorvidt samtalen oppleves som nyttig og hvorvidt leder oppleves som forberedt til medarbeidersamtalen. Difi oppfordrer virksomhetene til å bruke Difis elektroniske verktøy *Snakk om utvikling*.

### **Ledere blir for lite fulgt opp på resultater**

Når nærmeste leder har så stor betydning, blir også ledelse av ledere svært viktig. Ledere etterspør i større grad enn andre en målorientert ledelse. I denne undersøkelsen kommer det til uttrykk ved at mellomledere oftere svarer at gjennomføringsevnen er høy når deres leder setter tydelige mål og forventninger, tar tak i problemer og fordeler arbeidet godt. Samtidig tyder undersøkelsen på at ledere blir fulgt for lite opp. Kun hver tredje respondent har inntrykk av at ledere i virksomheten blir fulgt opp hvis resultater uteblir, og enda færre ledere svarer bekreftende på det.

Dette bør få konsekvenser både for innhold og organisering av ledelsesutviklingen i staten. Ledelseskompetanse og ledelseskrav er avhengig av hvor i hierarkiet du befinner deg. Det er viktig at ledelsesutviklingen i staten gir et tilbud som er tilpasset ledere på ulike nivå og at også forholdet mellom ledernivåene blir tematisert. Dette er noe av det KMD og Difi ønsker å oppnå gjennom sin satsing på ledelse i staten.

### **Engasjerte medarbeidere vil levere resultater**

Undersøkelsen viser at opplevd gjennomføringsevne og jobbenngasjement henger sammen, og ikke er to forhold som utvikles hver for seg. Engasjerte medarbeidere er opptatt av at arbeidet har et samfunnsnyttig formål, og de ønsker at arbeidet de gjør skal gi gode resultater. Behovet for mer tilbakemelding på utført arbeid og resultater, blir i den sammenheng en interessant etterspørsel etter mer resultatorientert ledelse. Dette er et godt utgangspunkt for samspillet mellom medarbeidere og ledere når statlige virksomheter skal styrke sin gjennomføringsevne.

---

<sup>19</sup> Hovedavtalen i staten § 22 punkt 2 og Statens personalhåndbok 2016 punkt 11.1.3.1

## 7.4 Digitalisering og endringsprosesser

De utfordringer forvaltningen står overfor med krav til effektivisering, digitalisering og brukerorientering vil medføre kontinuerlige utviklings- og omstillingsprosesser. Denne undersøkelsen tyder på at endringskapasitet og endringskompetanse er kritiske faktorer fremover for statlige virksomheters gjennomføringsevne.

*Endringsprosesser* er det temaområdet som får lavest snittskår i hele undersøkelsen. Påstandene om at endringsprosesser har bidratt til bedre resultatoppnåelse, at endringspressene har gitt nye utviklingsmuligheter og at det har vært mulighet for å medvirke i endringsprosessene har en skår på hhv. 47, 47 og 50 poeng. Noe som tilsier et det her er et stort forbedringspotensial.

Lederne har i undersøkelsen blitt spurt om hvilke ledelsesutfordringer de tror blir særlig viktige de kommende tre årene, og kun 54 prosent krysset av for håndtering av omstillings- og endringsprosesser (blant flere mulige). Dette gir grunn til å stille spørsmål om ledere i forvaltningen har tatt inn over seg det som kommer.

### 7.4.1 Behov for økt bevissthet om digitalisering

Regjeringen har høye ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor, samtidig som innbyggere og næringsliv har forventninger om en enklere hverdag. Offentlig sektor har mye å hente på ytterligere digitalisering av arbeidsprosesser, og å drive virksomhetsutvikling gjennom digitalisering.<sup>20</sup> At det er nødvendig å øke kompetansen og bevisstheten om digitalisering både på medarbeider- og ledernivå i staten, bekreftes i denne undersøkelsen.

#### Digitalisering lavt vurdert

Spørsmålene knyttet til *digitalisering* får lav skår når det gjelder virksomhetenes arbeid med å gjennomføre digitale endringsprosesser. På spørsmål om digitaliseringsprosjekter er godt styrt og når sine mål, er kun 31 prosent av medarbeiderne enig eller helt enig.

Under halvparten, 48 prosent, mener at virksomheten utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger. Hele 26 prosent er uenig eller helt uenig i at virksomheten gjør det. På den andre siden mener et flertall av medarbeiderne, 64 prosent, at digitalisering er viktig for måloppnåelse for virksomheten.

Undersøkelsen viser at digitalisering har potensial til både å senke jobbengasjementet og til å øke opplevelsen av resultatoppnåelse ved endring og at de som er mest fornøyd med virksomhetens digitalisering ser det i sammenheng med at det skaper resultater.

#### Digitalisering ikke viktig nok

Selv med mulighet til å sette ubegrenset antall kryss, var det kun 25 prosent av lederne som pekte ut digitalisering som en særlig viktig ledelsesutfordring fremover, og 58 prosent av dem opplever at digitalisering er prioritert i utviklingen i deres virksomhet. Lederne i departementene skåret to prosentpoeng lavere enn lederne i andre virksomhetstyper om digitalisering ble ansett som en viktig ledelsesutfordring fremover.

---

<sup>20</sup> Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet

### **Mer digital kompetanse må til**

Dette er i tråd med andre undersøkelser, og bekrefter behovet for å satse på å øke ledernes strategiske IKT-kompetanse slik KMD og Difi er i gang med ved å gjennomføre skreddersydde lederprogrammer for topplederne i staten.

Flere rapporter (Difi 2011<sup>21</sup> og Rambøll 2015<sup>22</sup>) dokumenterer utfordringer offentlige virksomheter står overfor for å lykkes med digitalisering. Det pekes på manglende forståelse av digitalisering som strategisk virkemiddel for fornying og effektivisering, manglende forankring på ledernivå, dårlig gjennomføring av IT-prosjekter, mangelfull organisatorisk implementering og svakheter i realisering av gevinster.

### **7.4.2 Bruk av teknologi i det daglige arbeid**

Undersøkelsen viser at det er en liten vekst i bruk av digitale arbeidsformer. Litt flere enn en tredel av de ansatte vil foretrekke å bruke mer teknologi i sitt daglige arbeid.

#### **IKT-utfordringer**

I regjeringens arbeid med å fjerne tidstyver er det meldt inn flere IKT-system. Mange opplever at IKT-systemer som skulle bidra til å gjøre arbeidsoppgavene enklere, i stedet gjør det stikk motsatte. Det kan skyldes at IKT-systemene er lite brukervennlige og dårlig utformet, og at systemene de ansatte bruker er forskjellige og tas i bruk uregelmessig. Det gjør det vanskelig å lære å bruke dem.

Nytteverdien av systemene er dermed ikke alltid åpenbar for medarbeiderne. Dette synliggjør behovet for å tenke helhetlig rundt innføringen av ulike digitale hjelpemidler, involvere brukerne i utviklingen av systemene, tydeliggjøre hensikten og legge til rette for god opplæring.

#### **Klarer ikke å utnytte potensialet**

Undersøkelsen viser at ønsket om bruk av mer teknologi først og fremst finnes i virksomheter som er dårlige til å utnytte potensialet i digitale løsninger. Det er også først og fremst i disse virksomhetene at lederne ser på digitalisering som viktig de neste tre årene.

---

<sup>21</sup> Difi (2011): *Digitalt førstevalg – en kartlegging av hindringer og muligheter*, rapport 2011: 3.

<sup>22</sup> Rambøll (2015): *IT i praksis 2015*

## 8 Konklusjoner

For at staten skal kunne ivareta sine oppgaver og levere tjenester av god kvalitet er den avhengig av kompetente medarbeidere. Som arbeidsgiver er det viktig å ha kunnskap om hvordan medarbeiderne opplever arbeidssituasjonen sin og hva som påvirker deres kompetanse og engasjement. De utfordringer staten står overfor med krav til effektivisering, digitalisering og brukerorientering vil medføre kontinuerlige utviklings- og omstillingsprosesser. Denne medarbeiderundersøkelsen peker på noen særlige forutsetninger for å lykkes i disse omstillingene.

### 8.1 Statens ledere må bli mer målorienterte

Undersøkelsen har vist at det er kombinasjonen av en styrende og støttende lederstil som gir best måloppnåelse. Samtidig tyder også undersøkelsen på at statlige ledere støtter mer enn de styrer. Statlige ledere må bli tydeligere på å formidle enhetens mål og oppgaver og gjøre vurderinger knyttet til prioritering, planlegging og oppfølging av arbeidsoppgaver.

### 8.2 Gjennomføringsevnen må styrkes gjennom tydelig tilbakemelding og resultatoppfølging

Det er viktig for resultatoppnåelse, kvalitetssikring og den enkeltes personlige og faglige utvikling å få konstruktive tilbakemeldinger på oppgaveløsning og samarbeid. Undersøkelsen viser at dette gjennomgående er et svakt punkt i utøvelsen av ledelse i staten. Ledere synes i liten grad å bli fulgt opp på resultater. Stor grad av autonomi koblet med fravær av tilbakemeldinger kan føre til målforskyvning og praksis som ikke understøtter virksomhetens viktigste prioriteringer. Statlige ledere må utvikle sin evne, vilje og mot til å gi medarbeiderne konstruktive tilbakemeldinger knyttet til oppgaveløsningen og den daglige arbeidssituasjonen.

### 8.3 Ledelse av ledere bør prioriteres

Nærmeste leder har stor betydning for både opplevd gjennomføringsevne og jobbenngasjement, og dette gjelder aller mest for mellomlederne. At overordnet leder formidler tydelige mål og forventninger, fordeler oppgaver på en god måte, tar tak i problemer og gjennomfører beslutninger, er viktig for mellomlederne.

God ledelse må etterspørres i lederhierarkiet. Overordnede ledere bør etterspørre god ledelse av sine underordnede ledere, og de bør være tilgjengelige for å drøfte hva god ledelse er. Og overordnede ledere må også ha evne og vilje til å gi konstruktive tilbakemeldinger som ledd i ledernes utviklingsprosess og måloppnåelse. Overordnede ledere må bidra til både ledernes individuelle utvikling og utvikling av lederteamet.

Ledelse har stor betydning for å styrke gjennomføringskraften i staten. Det handler om å forstå rammebetingelser og samfunnsoppdrag, og sette aktuelle utfordringer inn i denne konteksten. Budskap og forståelse må være konsistent fra lag til lag i virksomheten. Spesielt er mellomledere viktige som bindeledd, oversettere, meningsformere og «kaosbuffer».

Undersøkelsen viser at statlige ledere har et stort ønske om å utvikle lederskapet sitt. Ledelsesutvikling som «kjedereaksjon», der utvikling av toppledere og toppledergrupper følges opp med utviklingstiltak for toppledergruppens egne lederteam, kan gi en helhetlig satsing og bedre ivareta mellomledernes utviklingsbehov.

## 8.4 Endringskompetansen bør styrkes

Medarbeiderundersøkelsen viser at endringer er krevende. Respondentene mener at endringer ikke nødvendigvis har ført til bedre resultatoppnåelse, og endringene oppleves heller ikke å ha gitt bedre utviklingsmuligheter.

Statsansattes sterke jobbegasjement og vilje til kontinuerlig utvikling er et godt utgangspunkt for å møte fremtidens utfordringer. For å møte nye behov og krav må statlige virksomheter utvikle gode læringsmiljøer og kultur for deling.

Toppledere må være tydelige på mål og retning for endringer og ta en aktiv rolle som eier av resultatet. Mål og visjoner er viktig som drivere internt. Beslutningsprosesser der medarbeiderne på ulike stadier gis mulighet til å delta, øker sannsynligheten for at medarbeiderne kan bidra med idéer til hvordan målene kan nås, og at de ser mening i beslutningen.

## 8.5 Digitalisering må høyere på dagsorden

Digitalisering er helt sentralt for effektivisering og fornying av offentlig sektor. Det er derfor bekymringsfullt at digitalisering kommer ut som det nest laveste temaområdet i undersøkelsen. Og det er bare 25 prosent av lederne som peker på digitalisering som en særlig viktig ledelsesutfordring fremover. Selv om det er noe mer bruk av digitale arbeidsformer, er det likevel mange som mener at virksomhetene ikke utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger. Digitalisering bør inngå som et sentralt kompetansekrav til ledere i staten

Virksomhetene må sikre at deres digitale løsninger er effektive og brukerrettete og at de bidrar til god utnyttelse av medarbeidernes tid og kompetanse

## 8.6 Kompetansen må anvendes, utvikles og styres

Statlige medarbeidere ønsker å bruke og utvikle sin kompetanse. Rekruttering og utvikling av riktig kompetanse er et av de viktigste virkemidlene statlige arbeidsgivere har. Kompetanseutvikling er også et viktig virkemiddel i endrings- og omstillingsprosesser. Statlige virksomheter må derfor styrke sin evne til å styre og utvikle egen kompetanse for å møte framtidige utfordringer.

Fra sentralt hold er strategisk kompetanseutvikling en viktig delstrategi i den nye arbeidsgiverstrategien. Difi gjennomfører nå regjeringens satsning «På nett med læring» hvor målet er å tilby plattformer og arenaer for kompetansedeling og nye digitale verktøy for læring, arbeid- og kunnskapsdeling. Statlige virksomheter må nå ta disse virkemidlene i bruk.

## 8.7 Resultat skaper engasjement

Fra medarbeiderundersøkelsen i 2007 og fram til i dag, ser vi en stadig økende tilfredshet og stolthet over egen arbeidsplass og det å jobbe i staten. Staten kan tilby interessante og meningsfulle oppgaver. De statsansatte forstår samfunnsoppdraget og de verdsetter høyt samfunnsnytt og muligheten for å bidra på en god måte. Som tidligere undersøkelser også har vist, så er det oppgavene som er statens gull.

Statens kombinasjon av interessante oppgaver og mulighet for utvikling for den enkelte medarbeider, er bærebjelken i det høye jobbegasjementet. Engasjerte medarbeidere



opplever gode muligheter for faglig utvikling, variasjon i arbeidsoppgaver, utfordringer og stor grad av autonomi. Undersøkelsen viser også at gjennomføringsevne og jobbengasjement henger sammen. Engasjerte medarbeidere er opptatt av at arbeidet har et samfunnsnyttig formål og de ønsker at det de gjør skal gi gode resultater. Ledere og medarbeidere i staten bør sammen ta ansvar for at jobbengasjementet og gjennomføringsevnen styrkes og videreutvikles.

## Kilder

Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P.: *Key questions regarding work engagement*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 20, 4-28, 2011

Brøgger, B. & Salomon, R. (2013) *Å jobbe med arbeids glede – hva kan virksomheter få ut av det?* AFI-rapport 6/2013

Difi (2013) *Medarbeiderundersøkelsen i staten 2013*, Difi-rapport 2013:8

Difi (2011): *Digitalt førstevalg – en kartlegging av hindringer og muligheter*, Difi-rapport 2011:3

Etiske retningslinjer for statstjenesten (2012)

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/arbeidsgiverpol/etiske\\_retningslinjer\\_rev2012.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/arbeidsgiverpol/etiske_retningslinjer_rev2012.pdf)

Hackman, J. R. & Oldham, G.R (1974) *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*, Yale university, Department of administrative Sciences

Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley

Holmgren, K., Fjällström-Lundgren, M. og Hensing, G. (2013) *Disability and Rehabilitation*, 35(5), 418-426,

Hovedavtalen i staten (2013-2016)

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/ha\\_kmd.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/ha_kmd.pdf)

Karasek, R.A (1979) *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job design*. Administrative Science Quarterly, 24, 22

Kristensen, T.S (2010) *Trivsel og produktivitet – to sider av samme sag: en litteraturgjennomgang*, HK/Danmark

Meld.St.27 (2015-2016) *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet* Muthueloo, R. et al (2013) *Antecedents of employee engagement in the manufacturing sector*, American Journal of Applied Science, 10(12), 1546-1552

NOU (1979) *Skift- og turnusarbeid – utredning*, NOU 1979:56

Program for bedre styring og ledelse:

<http://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledeelse/category/bedre-ledelse/>

Rambøll (2015) *Medarbeiderundersøkelsen i staten 2015*, rapport

Rambøll (2015) *IT i praksis 2015*

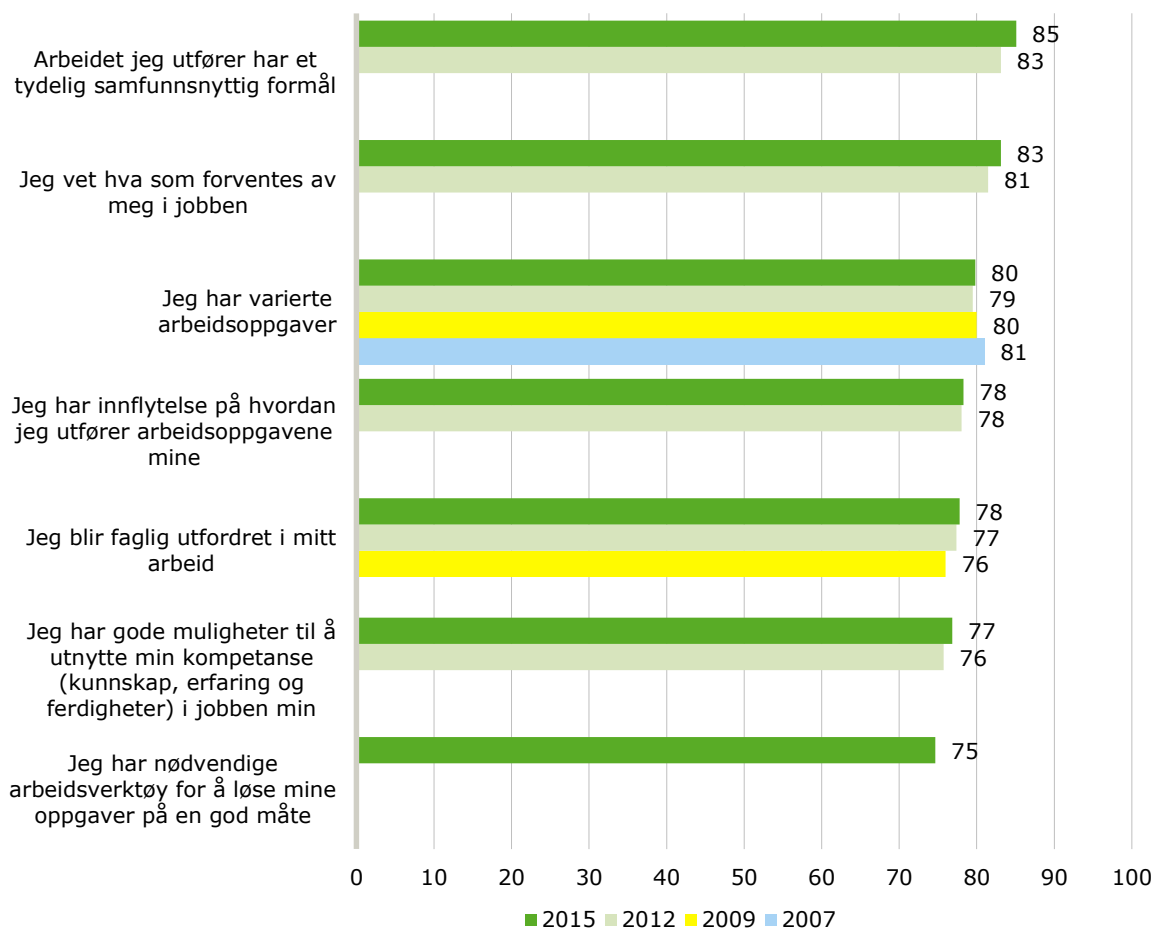
Statens personalhåndbok (2016) <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2016>

## Vedlegg 1

### Gjennomsnittskår for spørsmålene i temaområdene

#### Jobbinnhold

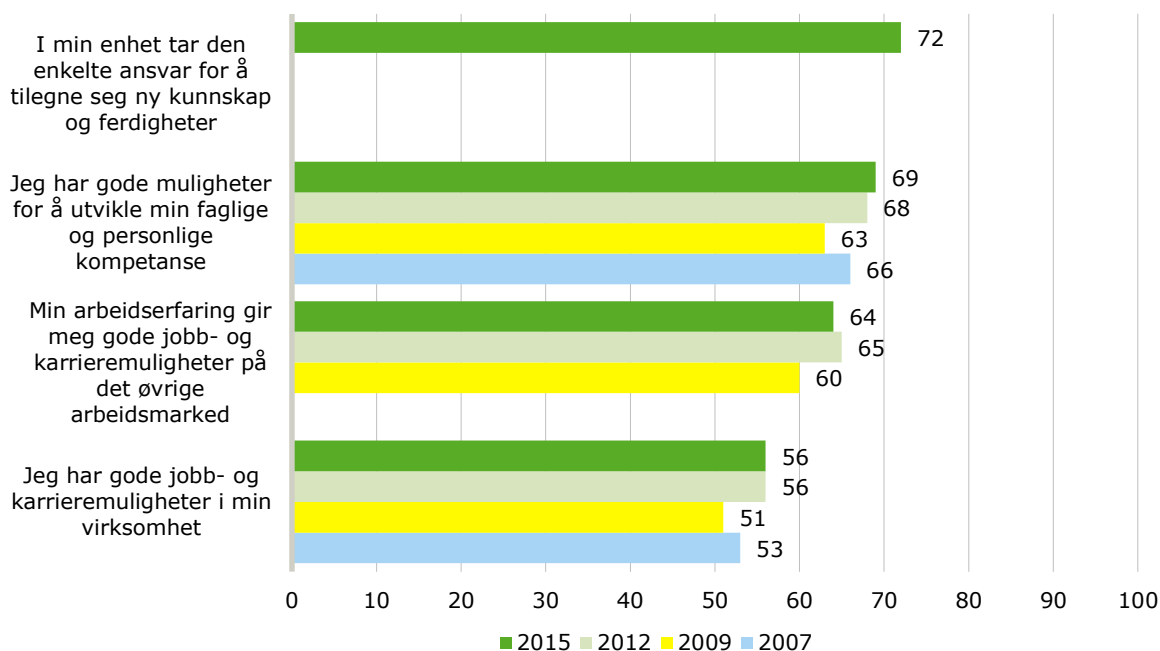
Figur V-1-1: Snittskår i enkeltspørsmål om jobbinnhold



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Kompetanseutvikling

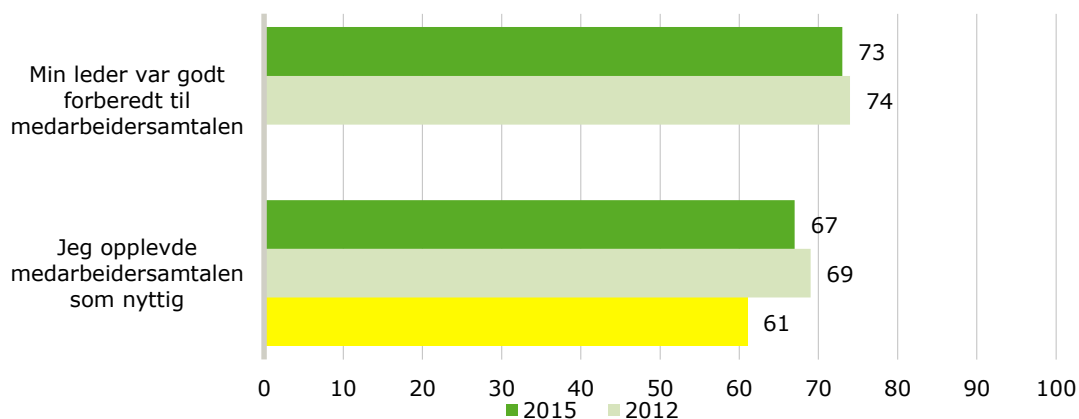
Figur V-1-2: Snittskår i enkeltspørsmål om kompetanseutvikling, 2012 og 2015



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Medarbeidersamtalen

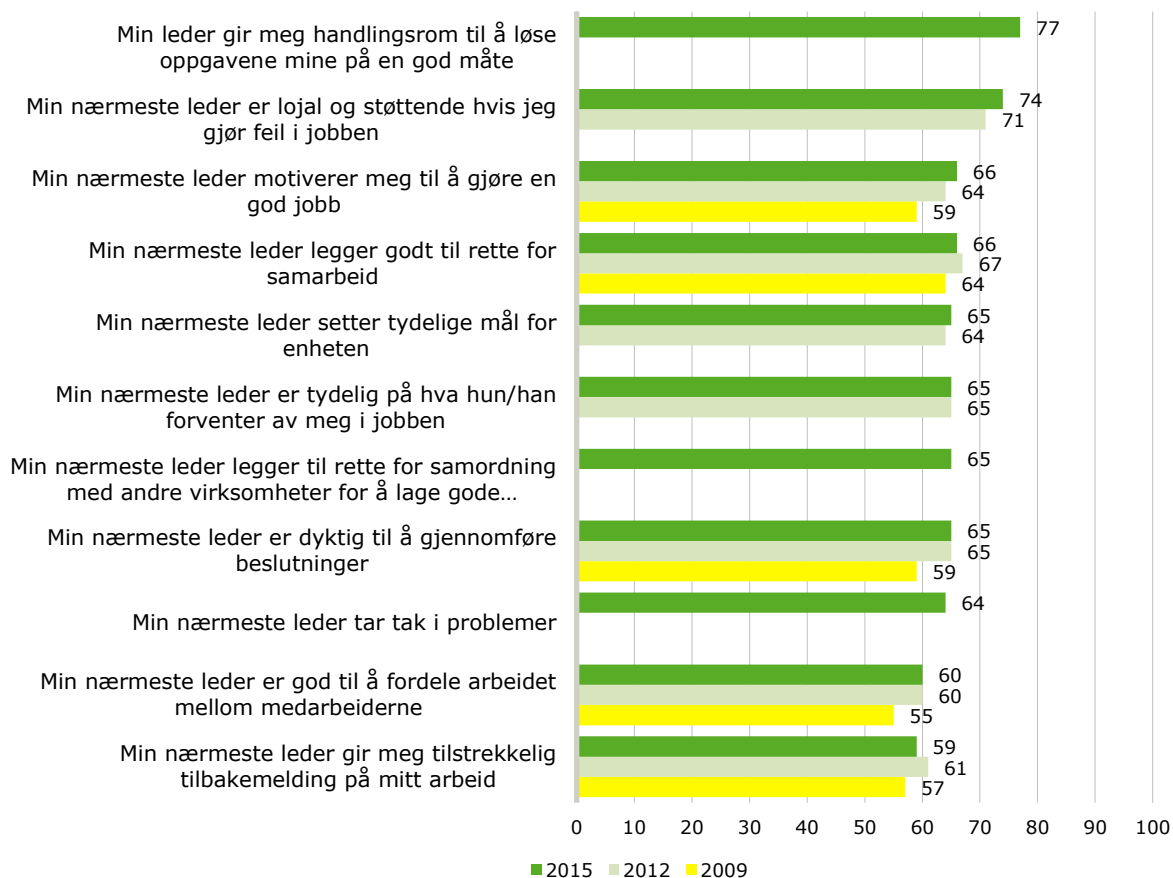
Figur V-1-3: Snittskår i enkeltspørsmålene om medarbeidersamtalen



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Nærmeste leder

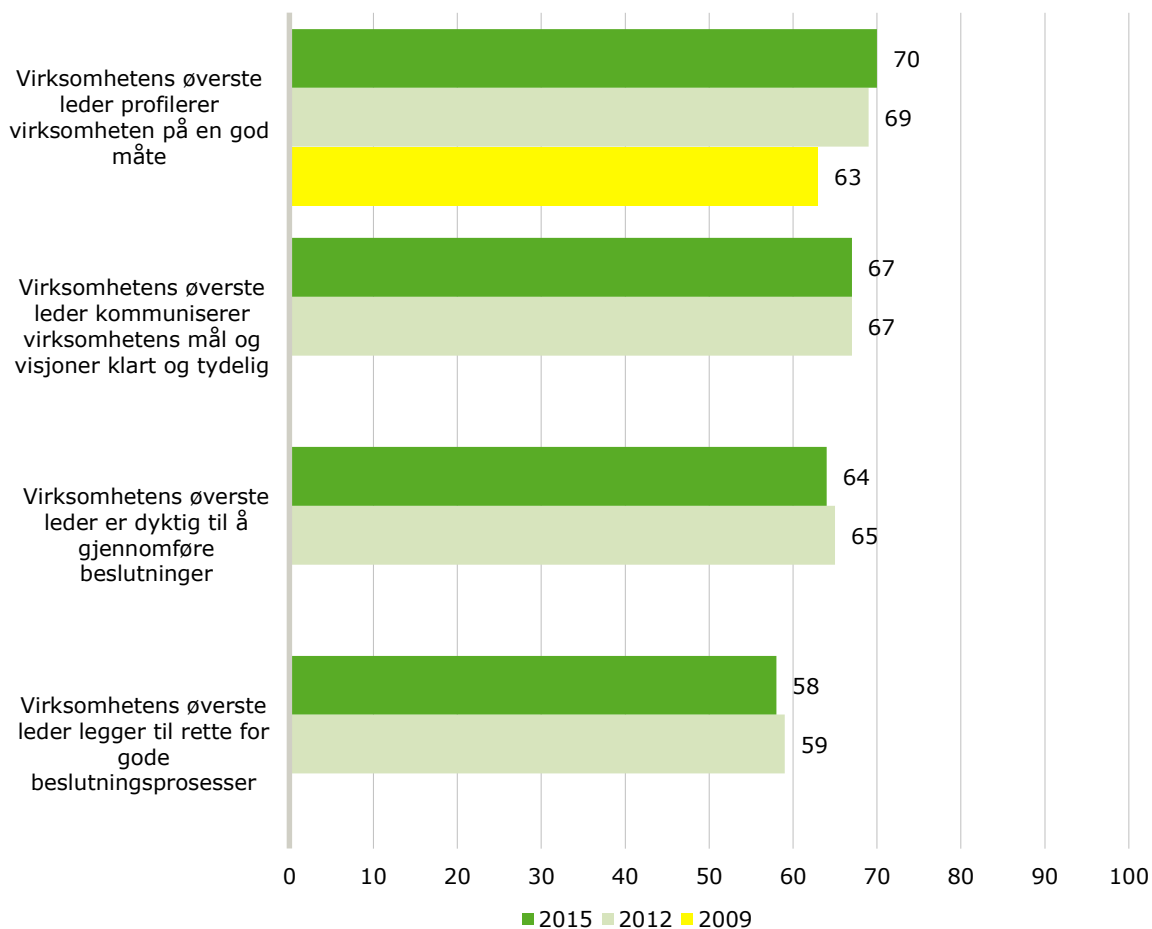
Figur V-1-4: Snittskår i enkeltspørsmål om nærmeste leder



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Toppledelse

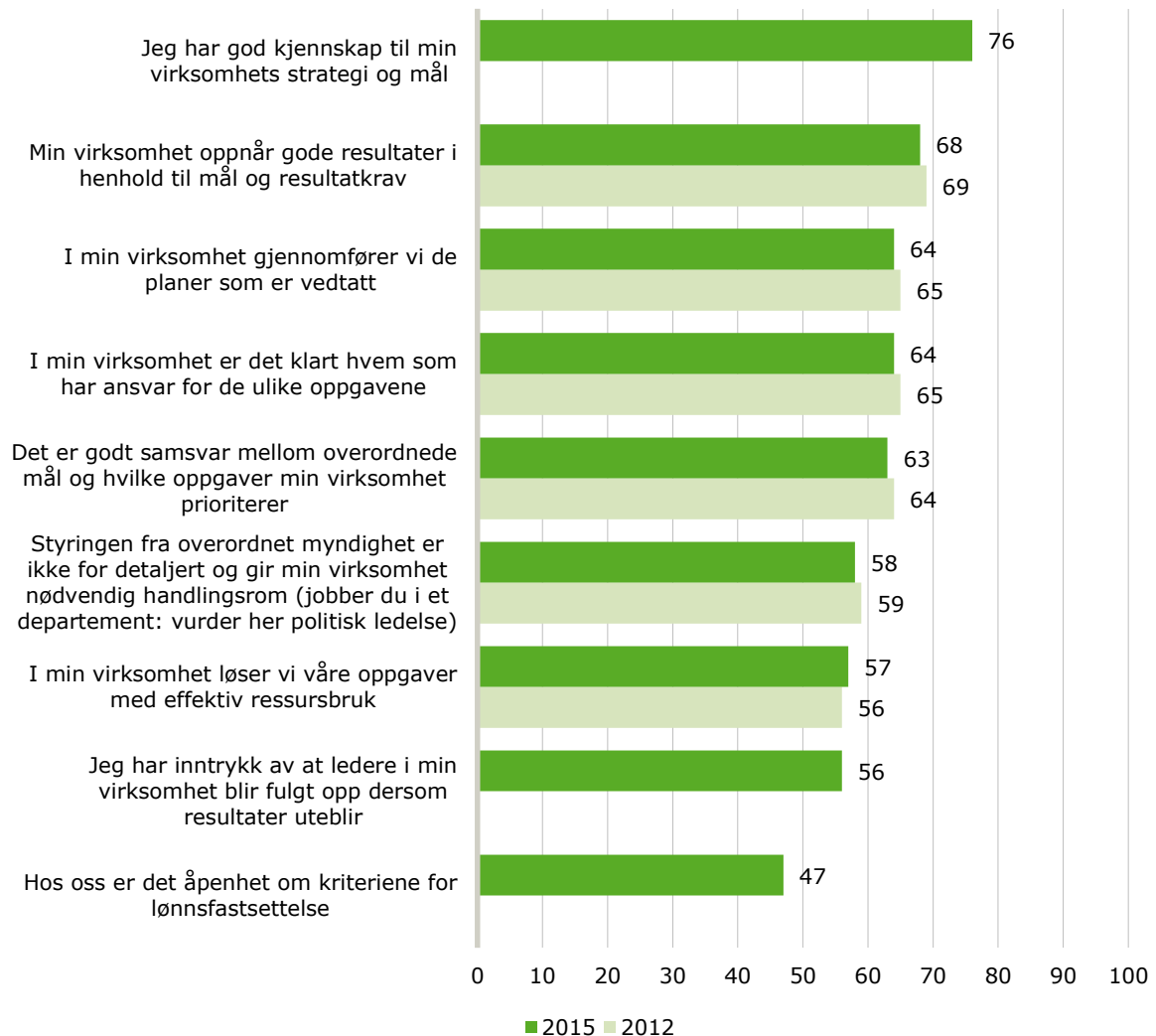
Figur V-1-5: Snittskår i enkeltspørsmål om virksomhetens øverste leder



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Styringsmål og gjennomføringsevne i min virksomhet

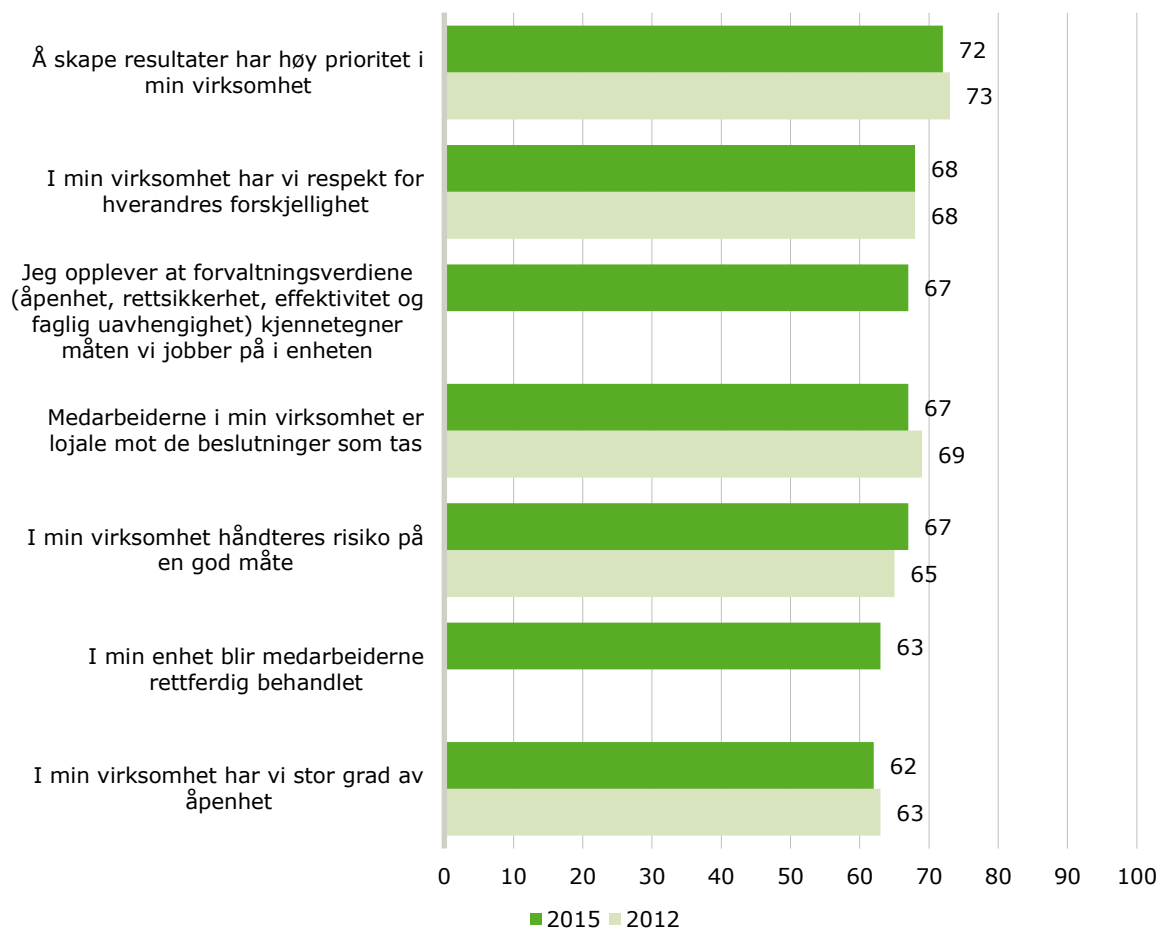
Figur V-1-6: Snittskår i enkeltspørsmål innen styringsmål i 2012 og 2015



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Kultur

Figur V-1-7: Snittskår i enkeltspørsmål om kultur

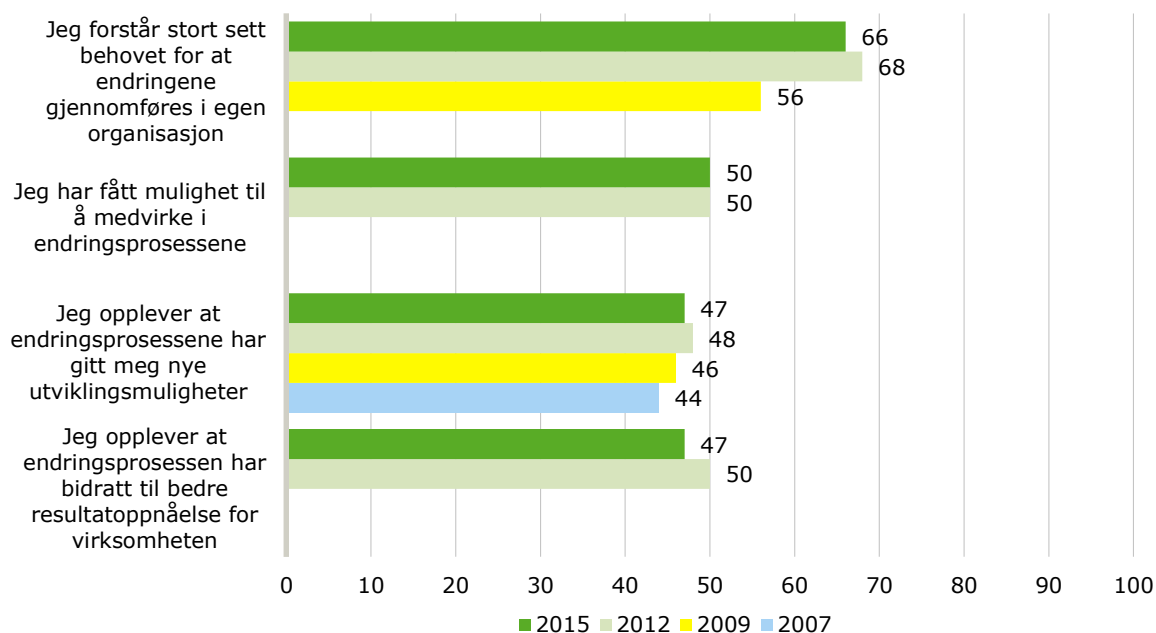


Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.



## Endringsprosesser

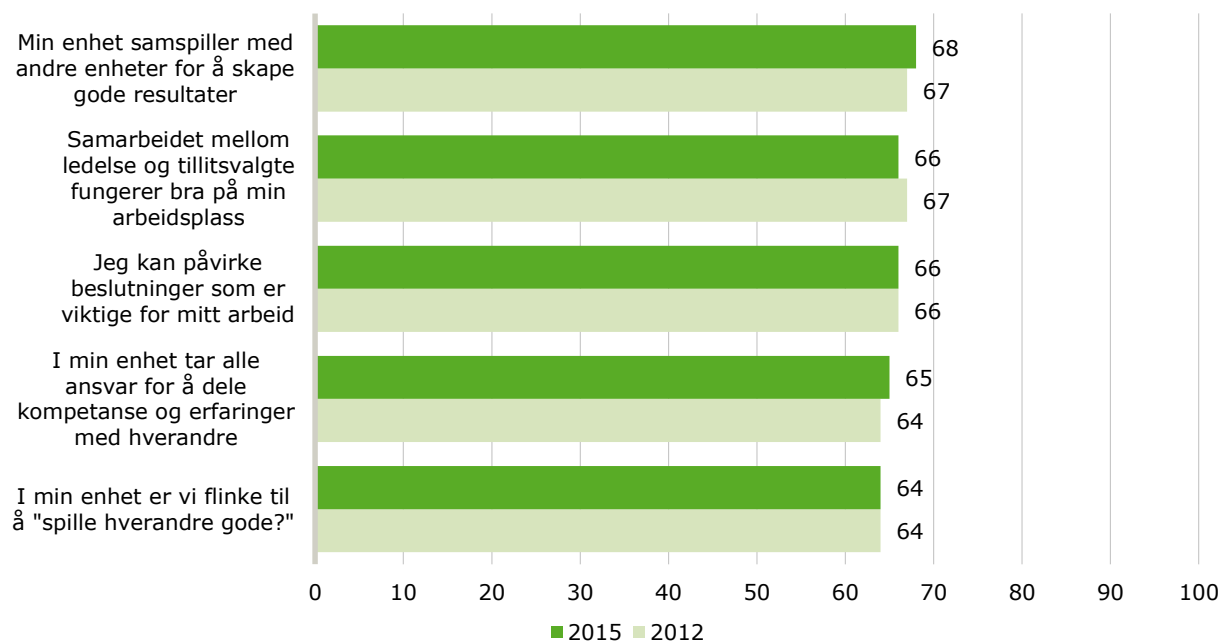
Figur V-1-8: Snittskår i enkeltspørsmål om endringsprosesser



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Samspill og medvirkning

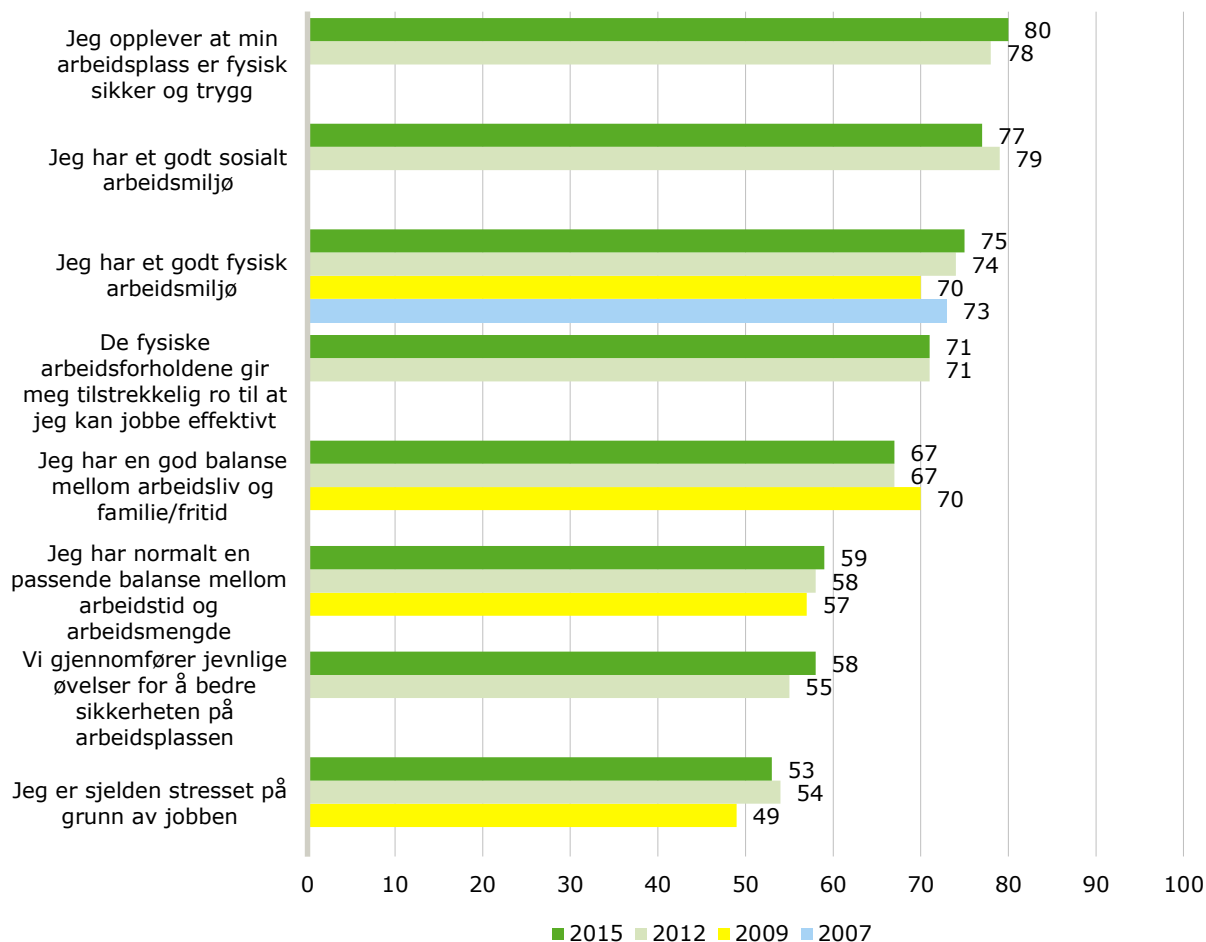
Figur V-1-9: Snittskår i enkeltspørsmål om samspill



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Arbeidsmiljø

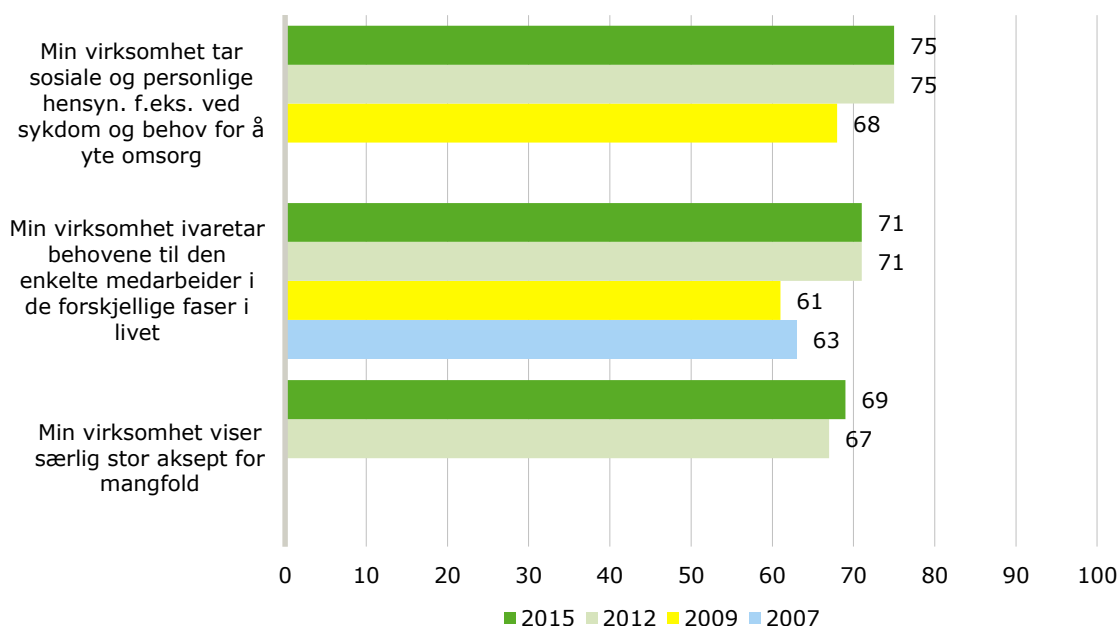
Figur V-1-10: Snittskår i enkeltspørsmål om arbeidsmiljø



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Mangfold

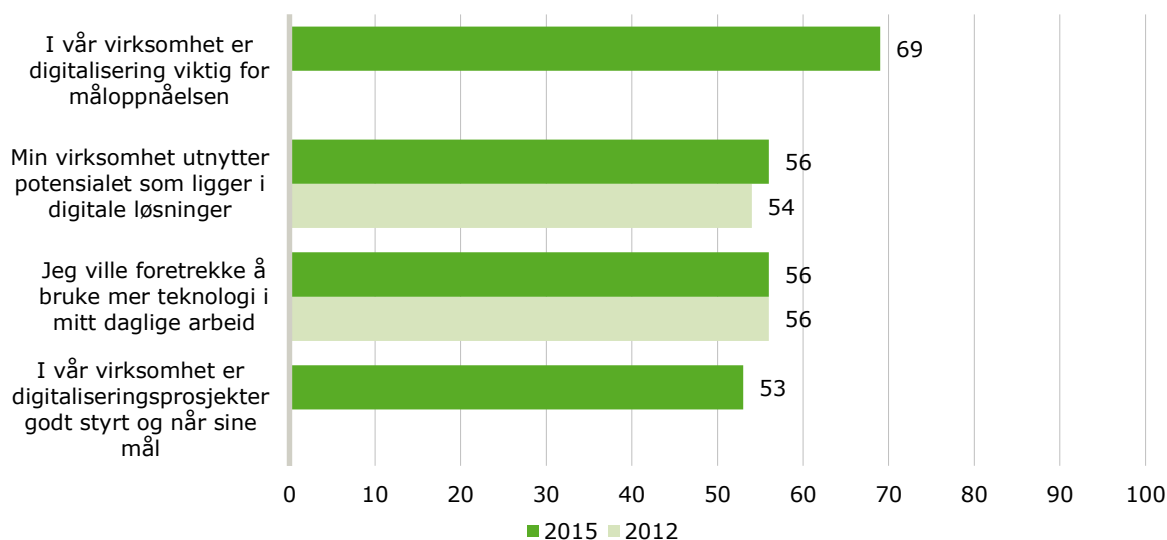
Figur V-1-11: Snittskår i enkeltspørsmål om mangfold



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Digitalisering

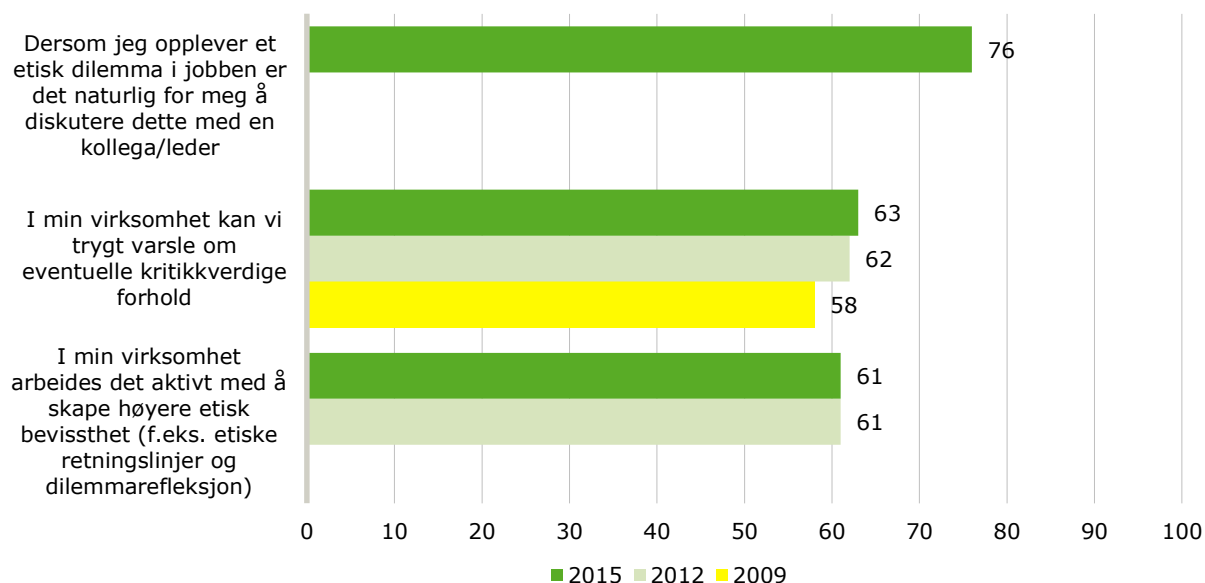
Figur V-1-12: Snittskår i enkeltspørsmål om digitalisering



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Etikk

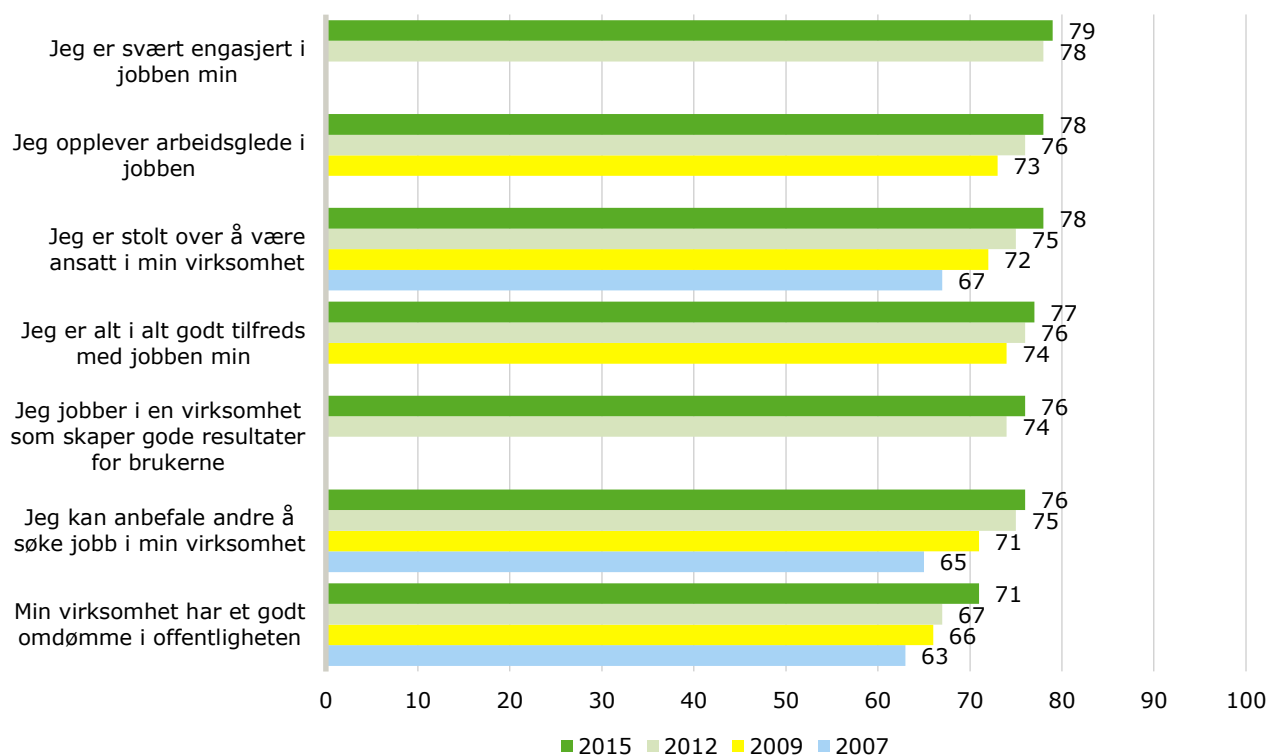
Figur V-1-13: Snittskår i enkeltspørsmål om etikk



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Ditt arbeid «alt i alt»

Figur V-1-14: Snittskår i oppsummerende enkeltspørsmål



Figuren viser gjennomsnittskår på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

## Vedlegg 2

### Grafiske fremstillinger av forhold omtalt i rapporten

#### 2a Bruttoutvalget og nettoutvalget

Tabell V-2a-1: Avvik mellom nettoutvalg og bruttoutvalg for etatsgruppene

	Populasjon		Bruttoutvalg		Nettoutvalg		Avvik	Svarprosent
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent		
Den sivile ytre etat	65128	42,3%	1933	27,3%	1092	28,0%	0,7%	56,5%
Departementene	5285	3,4%	1127	15,9%	706	18,1%	2,2%	62,6%
Offentlig næringsdrift og anlegg	10677	6,9%	1170	16,5%	652	16,7%	0,2%	55,7%
Sentraladministrasjonen utenfor departementene	18026	11,7%	1279	18,1%	792	20,3%	2,3%	61,9%
Undervisning og forskning m.m.	54789	35,6%	1573	22,2%	657	16,9%	-5,4%	41,8%
<b>Totalt</b>	<b>153905</b>	<b>100 %</b>	<b>7082</b>	<b>100 %</b>	<b>3899</b>	<b>100 %</b>		

Tabell V-2a-2: Avvik mellom nettoutvalg og bruttoutvalg for kjønn og alder

	Populasjon		Bruttoutvalg		Nettoutvalg		Avvik	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent		
Mann	Under 25 år	2749	1,8%	51	0,7%	8	0,2%	-0,5%
	25-34 år	13464	8,7%	516	7,3%	214	5,5%	-1,8%
	35-44 år	16858	11,0%	783	11,1%	402	10,3%	-0,7%
	45-55 år	19217	12,5%	1100	15,5%	626	16,1%	0,5%
	Over 55 år	21719	14,1%	1034	14,6%	599	15,4%	0,8%
Kvinne	Under 25 år	2709	1,8%	44	0,6%	13	0,3%	-0,3%
	25-34 år	15546	10,1%	597	8,4%	285	7,3%	-1,1%
	35-44 år	20448	13,3%	929	13,1%	518	13,3%	0,2%
	45-55 år	21857	14,2%	1171	16,5%	725	18,6%	2,1%
	Over 55 år	19338	12,6%	839	11,8%	504	12,9%	1,1%
Ubesvart			18	0,3%	5	0,1%	-0,1%	
<b>Totalt</b>	<b>153905</b>		<b>7082</b>		<b>3899</b>			

## 2b Oversikt over faktorer i forklaringsmodellen

<b>Nærmeste leder</b>	<p>Min nærmeste leder setter tydelige mål for enheten</p> <p>Min nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger</p> <p>Min nærmeste leder er tydelig på hva hun/han forventer av meg i jobben</p> <p>Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne</p> <p>Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid</p> <p>Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid</p> <p>Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben</p> <p>Min nærmeste leder motiverer meg til å gjøre en god jobb</p> <p>Min nærmeste leder tar tak i problemer</p> <p>Min leder gir meg handlingsrom til å løse oppgavene mine på en god måte</p> <p>Min nærmeste leder legger til rette for samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne</p>
<b>Utviklingsmuligheter</b>	<p>Jeg har varierte arbeidsoppgaver</p> <p>Jeg har gode muligheter til å utnytte min kompetanse (kunnskap, erfaring og ferdigheter) i jobben min</p> <p>Jeg blir faglig utfordret i mitt arbeid</p> <p>Jeg har innflytelse på hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine</p> <p>Arbeidet jeg utfører har et tydelig samfunnsnyttig formål</p> <p>Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse</p> <p>Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i min virksomhet</p> <p>Min arbeidserfaring gir meg gode jobb- og karrieremuligheter på det øvrige arbeidsmarked</p>
<b>Toppleder</b>	<p>Virksomhetens øverste leder profilerer virksomheten på en god måte</p> <p>Virksomhetens øverste leder kommuniserer virksomhetens mål og visjoner klart og tydelig</p> <p>Virksomhetens øverste leder legger til rette for gode beslutningsprosesser</p> <p>Virksomhetens øverste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger</p>
<b>Endringsprosesser</b>	<p>Jeg forstår stort sett behovet for at endringene gjennomføres i egen organisasjon</p> <p>Jeg har fått mulighet til å medvirke i endringsprosessene</p> <p>Jeg opplever at endringsprosessen har bidratt til bedre resultatoppnåelse for virksomheten</p> <p>Jeg opplever at endringsprosessene har gitt meg nye utviklingsmuligheter</p>
<b>Fysisk arbeidsmiljø</b>	<p>Jeg har et godt fysisk arbeidsmiljø</p> <p>Jeg opplever at min arbeidsplass er fysisk sikker og trygg</p> <p>De fysiske arbeidsforholdene gir meg tilstrekkelig ro til at jeg kan jobbe effektivt</p>
<b>Mangfold</b>	<p>Min virksomhet viser særlig stor aksept for mangfold</p> <p>Min virksomhet ivaretar behovene til den enkelte medarbeider i de forskjellige faser i livet</p> <p>Min virksomhet tar sosiale og personlige hensyn. f.eks. ved sykdom og behov for å yte omsorg</p>
<b>Arbeidspress</b>	<p>Jeg har normalt en passende balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde</p> <p>Jeg har en god balanse mellom arbeidsliv og familie/fritid</p> <p>Jeg er sjelden stresset på grunn av jobben</p>

**Digitalisering** *Min virksomhet utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger  
I vår virksomhet er digitaliseringsprosjekter godt styrt og når sine mål*

**Styringsmål** *Styringen fra overordnet myndighet er ikke for detaljert og gir min virksomhet nødvendig handlingsrom (jobber du i et departement: vurder her politisk ledelse)  
Det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver min virksomhet prioriterer*

## 2c Driveranalyser på grupper med høy, moderat og lav skår

Tabellene viser hvor sterk forklaringskraft faktorene har på engasjement og opplevd gjennomføringsevne. Blanke felt indikerer at faktoren ikke har en signifikant forklaringskraft. Tabellene er regnet ut på bakgrunn av en lineær regresjonsanalyse, og tallene i tabellen er standardiserte betakoeffisienter.

**Tabell v-2c-1: Faktorenes effekt på engasjement i grupper med høy moderat og lav skår**

Faktorer	Grupper		
	Høy skår	Moderat skår	Lav skår
Nærmeste leder	0,11	0,20	0,13
Utviklingsmuligheter	0,23	0,44	0,53
Toppleder	0,08	0,07	0,11
Endringsprosesser	0,15		
Fysisk arbeidsmiljø	0,07	0,10	
Mangfold	0,14	0,06	0,11
Arbeidspress	0,06		0,01
Digitalisering			-0,06
Styringsmål			

\*Tallene er standardiserte betakoeffisienter som er signifikante på .05 nivå. Blanke felt er ikke statistisk signifikante

**Tabell v-2c-2: Faktorenes effekt på opplevd gjennomføringsevne i grupper med høy, moderat og lav skår**

Faktorer	Grupper		
	Høy skår	Moderat skår	Lav skår
Nærmeste leder	0,25	0,25	0,31
Utviklingsmuligheter			0,12
Toppleder	0,25	0,14	0,19
Endringsprosesser		0,14	-0,13
Fysisk arbeidsmiljø		0,09	-0,08
Mangfold	0,08	0,09	0,08
Arbeidspress	0,06	0,09	0,06
Digitalisering	0,15	0,18	0,09
Styringsmål	0,27	0,20	0,23

\*Tallene er standardiserte betakoeffisienter som er signifikante på .05 nivå. Blanke felt er ikke statistisk signifikante

## 2d Forskjeller mellom virksomhetstyper

Figur v-2d: Forskjeller mellom virksomhetstyper, differanse fra gjennomsnittet<sup>23</sup>

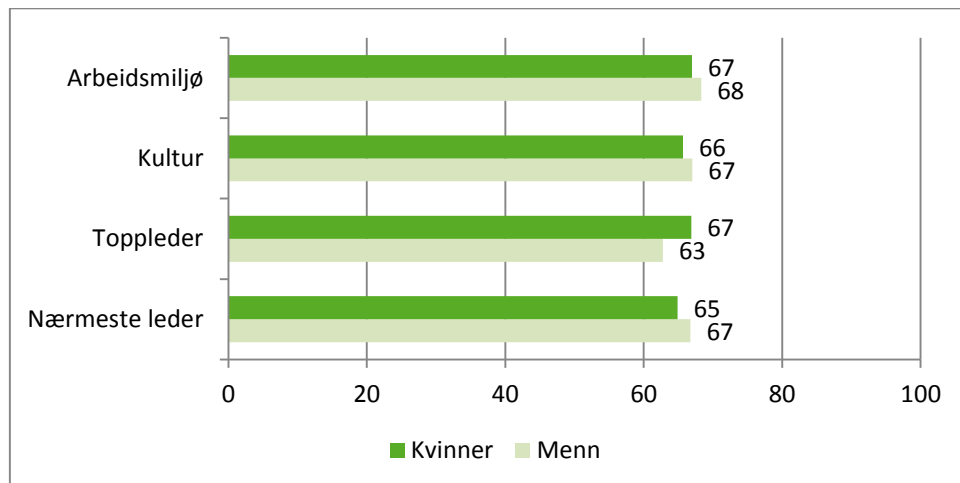
	Departementene	Direktorat, tilsyn, ombud, o.a.	Ytre etat (f.eks. Skatteetaten, Politio og lensmannsetaten, Kirken)	Forskning og undervisning (høgskoler, universiteter med mer)	Næringsdrift og anlegg (f.eks. Statens vegvesen, Lånekassen, Husbanken)	Forsvarssektoren	Annen etat	Gjennomsnitt
Jobbinnhold	-2	0	-1	1	1	0	-1	79
Engasjement	-2	0	1	0	0	2	-1	78
Ditt arbeid alt i alt	-1	0	0	1	0	1	-1	74
Mangfold	-2	2	1	-2	4	-3	0	73
Medarbeidersamtale	-1	0	1	-2	1	4	2	71
Arbeidsmiljø	1	2	0	-1	2	-2	2	68
Etikk	1	0	1	-3	4	7	2	67
Kultur	1	1	2	-4	4	2	1	67
Nærmeste leder	2	0	2	-3	3	1	1	67
Samspill og medvirkning	2	1	2	-3	1	2	2	66
Kompetanseutvikling	-1	2	-3	3	4	1	-2	66
Toppleder	-2	2	0	-1	2	-1	1	65
Opplevd gjennomføringsevne	2	0	2	-4	2	0	3	64
Styringsmål	1	1	2	-3	2	1	3	62
Digitalisering	-2	3	-1	-1	6	4	1	59
Endringsprosesser	3	4	0	-2	0	1	0	53

<sup>23</sup> Virksomhetstype er her basert på hva medarbeiderne svarte på spørsmål om hvilken type virksomhet de jobber i.



## 2e Forskjeller mellom kjønn

Figur v-2e: Snittsskår i temaområder med signifikante forskjeller mellom menn og kvinner



## 2f Forskjeller mellom aldersgrupper

Tabell v-2f: Differanse fra gjennomsnittet i temaområder hvor det er signifikante forskjeller mellom aldersgrupper

	Under 25 år	25-34 år	35-44 år	45-55 år	Over 55 år
Engasjement	-6	-1	-1	0	1
Opplevd gjennomføringsevne	-2	-1	-1	0	2
Jobbinnhold	-1	-3	-1	1	2
Toppleder	-4	2	0	-2	2
Styringsmål	0	-1	-1	0	2
Endringsprosesser	-11	-3	0	1	1
Arbeidsmiljø	-7	-3	-1	0	3
Mangfold	-1	3	1	-1	-1
Digitalisering	3	-1	-1	-1	2
Ditt arbeid alt i alt	-5	-2	-1	1	1

## 2g Forskjeller ut fra arbeidstidsordning

Figur v-2g: Differanse fra gjennomsnittet i temaområder hvor det er signifikante forskjeller på tvers av arbeidstidsordning

	Samme arbeidstid hver dag	Fleksibel arbeidstid med fast kjernetid hver dag	Skiftarbeid	Turnusarbeid	Annen arbeidstidsordning
Engasjement	-2	0	2	-2	3
Opplevd gjennomføringsevne	-2	1	1	-3	-1
Jobbinnhold	-2	0	2	-4	2
Kompetanseutvikling	-2	1	0	-10	3
Nærmeste leder	-3	1	6	-3	-4
Toppleder	-2	2	-3	-7	-4
Styringsmål	-2	1	-1	-3	-1
Kultur	-2	1	6	-2	-1
Endringsprosesser	-2	2	2	-14	0
Samspill og medvirkning	-2	1	4	-3	-3
Arbeidsmiljø	-2	1	2	-6	-4
Mangfold	-3	1	5	-5	-1
Digitalisering	0	1	0	-7	-5
Etikk	-3	0	6	-2	2
Ditt arbeid alt i alt	-2	0	2	-3	3

## 2h Forskjeller ut fra fagforeningsmedlemskap

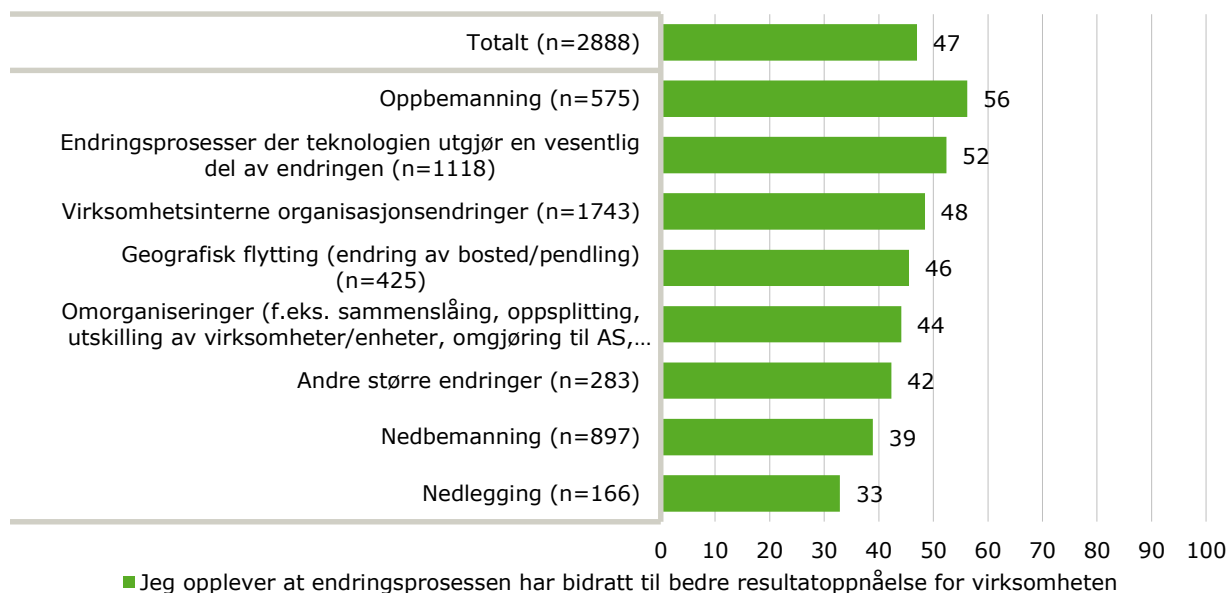
Tabell v-2h: Resultater fordelt på medlemskap i fagforening

	Medlem i fagforening	Ikke medlem i fagforening
Engasjement	78	79
Opplevd gjennomføringsevne	63*	65*
I min enhet blir medarbeiderne rettferdig behandlet	62*	67*
Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse	68	70
Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne	60	61
Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid	59	61
Hos oss er det åpenhet om kriteriene for lønnsfastsettelse	46	49
Har hatt medarbeidersamtale de siste 12 månedene	74 %	80 %

\* Kun resultater markert med \* er signifikante på et .05 nivå

## 2i Resultatoppnåelse og type endring

**Figur v-2i: Snittskår på spørsmål om endringsprosesser har bidratt til bedre resultatoppnåelse fordelt på de som har gjennomført forskjellige endringsprosesser**



## 2j Endringsprosesser og mulighet for medvirkning

**Tabell v-1j: Korrelasjonsmatrise for spørsmål om endring, samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte og mulighet til å påvirke beslutninger**

	Jeg opplever at endringsprosessen har bidratt til bedre resultatoppnåelse for virksomheten	Jeg har fått mulighet til å medvirke i endringsprosessene	Samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte fungerer bra på min arbeidsplass	Jeg kan påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid
Jeg opplever at endringsprosessen har bidratt til bedre resultatoppnåelse for virksomheten	1	0,59	0,37	0,44
Jeg har fått mulighet til å medvirke i endringsprosessene	0,59	1	0,38	0,49
Samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte fungerer bra på min arbeidsplass	0,37	0,38	1	0,49
Jeg kan påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid	0,44	0,49	0,49	1

## 2k Beslutningsprosesser og opplevd gjennomføringsevne

**Tabell 2: Korrelasjonsmatrise for spørsmål om virksomhetens øverste leder legger til rette for gode beslutningsprosesser, engasjement og opplevd gjennomføringsevne**

	Engasjement	Opplevd gjennomføringsevne	Virksomhetens øverste leder legger til rette for gode beslutningsprosesser
Engasjement	1	0,51	0,41
Opplevd gjennomføringsevne	0,51	1	0,53
Virksomhetens øverste leder legger til rette for gode beslutningsprosesser	0,41	0,53	1

**VEDLEGG 3 SPØRRESKJEMA****Om deg og ditt arbeid****Hvilken type virksomhet arbeider du i nå?**

- (1)  Departementene  
 (2)  Direktorat, tilsyn, ombud, o.a.  
 (3)  Ytre etat (f.eks. Skatteetaten, Politi- og lensmannsetaten, Kirken)  
 (4)  Forskning og undervisning (høgskoler, universiteter med mer)  
 (5)  Næringsdrift og anlegg (f.eks. Statens vegvesen, Lånekassen, Husbanken)  
 (6)  Forsvarssektoren  
 (7)  Annen etat

**Er du leder med personalansvar?**

- (1)  Ja  
 (2)  Nei

**Start på lederskjema****I hvor mange år har du vært leder med personalansvar i din nåværende stilling?**

- (1)  0-2 år  
 (2)  3-5 år  
 (3)  6-9 år  
 (4)  10 år eller mer

**Hvor mange personer har du lederansvar for i din nåværende stilling?**

- (1)  1-4 personer  
 (2)  5-9 personer  
 (3)  10-14 personer  
 (4)  15-19 personer  
 (5)  20 personer eller flere

**Hvilket ledelsesnivå er du på?**

- (1)  Virksomhetens øverste leder  
 (2)  Sitter i virksomhetens ledergruppe  
 (3)  Mellomleder  
 (4)  Annet ledelsesnivå

**I hvor mange år har du alt i alt vært leder med personalansvar, uavhengig av arbeidsgiver og sektor?**

- (1)  0-2 år  
 (2)  3-5 år  
 (3)  6-9 år  
 (4)  10 år eller mer

**Eventuelt i hvilken annen sektor/sectorer har du vært leder med personalansvar?****(du kan sette flere kryss)**

- (8)  Ingen andre, kun nåværende  
 (1)  Statlig sektor, andre arbeidsgivere  
 (2)  Fylkeskommunal sektor  
 (3)  Kommunal sektor  
 (4)  Offentlig eide foretak (f.eks. helseforetak, AS-er, m.v.)  
 (5)  Privat sektor, kommersiell organisasjon  
 (6)  Privat sektor, ideell organisasjon

**Slutt på lederskjema****I hvor mange år har du vært ansatt hos din nåværende arbeidsgiver?**

- (1)  Under 1 år  
 (2)  1-3 år  
 (3)  4-9 år  
 (4)  10-19 år  
 (5)  20 år eller mer  
 (99)  Vet ikke

**Hvor mange forskjellige arbeidsgivere har du hatt siste 10 år?****(Inklusiv din nåværende arbeidsgiver, men eksklusiv bijobber, studiejobb m.v.)**

- (1)  1 arbeidsgiver  
 (2)  2-3 arbeidsgivere  
 (3)  4-5 arbeidsgivere  
 (4)  6 eller flere arbeidsgivere  
 (99)  Vet ikke

**Tenk på din yrkesaktive karriere etter endt utdanning. Har du erfaring fra andre områder/sectorer?****(Du kan sette flere kryss)**

- (1)  Annen statlig virksomhet, samme departementsområde  
 (2)  Annen statlig virksomhet i et annet departementsområde  
 (3)  Fylkeskommunal virksomhet  
 (4)  Kommunal virksomhet  
 (5)  Statsforetak, helseforetak, heleide aksjeselskap e.l.  
 (6)  Privat sektor, kommersiell organisasjon  
 (7)  Privat sektor, ideell organisasjon  
 (8)  Nei, dette er min første jobb etter endt utdanning

**Hva slags arbeidstidsordning har du?**

- (1)  Samme arbeidstid hver dag  
 (2)  Fleksibel arbeidstid med fast kjernetid hver dag  
 (3)  Skiftarbeid  
 (4)  Turnusarbeid  
 (5)  Annen arbeidstidsordning

**Hvor ofte jobber du normalt hjemmefra?**

- (1)  Flere ganger i uken  
 (2)  1 gang i uken  
 (3)  1-3 ganger i måneden  
 (4)  Sjeldnere  
 (5)  Har ikke muligheten til å jobbe hjemmefra  
 (6)  Ønsker ikke, eller er ikke aktuelt å jobbe hjemmefra

**Hva er den viktigste funksjonen i jobben din?**

- (1)  Ledelse  
 (2)  Saksbehandling  
 (7)  Brukerhenvendelser/førstelinje  
 (3)  Intern administrasjon  
 (4)  Utredning, analyse  
 (5)  Undervisning/opplæring/pedagogisk arbeid  
 (6)  Tjenesteutvikling  
 (12)  IKT, systemutvikling  
 (8)  Drift og vedlikehold  
 (9)  Operativ tjeneste  
 (10)  Forskning  
 (11)  Annet, notér \_\_\_\_\_

**I all hovedsak, hvordan er ditt fysiske arbeidsmiljø? (Tenk på det lokalet du tilbringer mest tid i)**

- (1)  Apent kontorlandskap  
 (2)  Eget kontor (bare meg)  
 (3)  Deler kontor (2 eller flere)  
 (4)  Resepsjon/skranke/administrasjon e.l.  
 (5)  Undervisningsrom (f.eks. klasserom/auditorium)  
 (6)  Ute (på gata/i bil e.l.)  
 (7)  Annet

**I hvilken grad legger din virksomhet til rette for ansatte med nedsatt funksjonsevne?**

- (1)  I stor grad  
 (2)  I noen grad  
 (3)  I liten grad  
 (99)  Vet ikke

**Hvilke digitale arbeidsformer bruker dere i virksomheten?**

**(du kan sette flere kryss)**

- (1)  Elektronisk saksbehandling  
 (2)  Elektronisk saksarkiv  
 (3)  Samhandlingsplattformer (f.eks. SharePoint)  
 (4)  Videokonferanse i møterom  
 (5)  Videooverføring på egen pc  
 (6)  Delt møteplanlegging (f.eks. i Outlook)  
 (7)  Digital hjemmekontorløsning (Citrix, VPN, e.l.)  
 (8)  Sosiale medier (f.eks. chat, blogg, mikroblogg eller diskusjonsforum)  
 (9)  Epost på mobiltelefon  
 (11)  Ingen  
 (10)  Annet

**Hvor ofte sjekker du jobbrelatert e-post utenom arbeidstid?**

- (1)  3 ganger daglig eller mer  
 (2)  1-2 ganger daglig  
 (3)  Ukentlig  
 (4)  Månedlig  
 (5)  Aldri  
 (6)  Har ikke mulighet

**Er du medlem i en fagforening?**

- (1)  Ja  
 (2)  Nei

**Jobbinnhold****Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:**

	Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg vet hva som forventes av meg i jobben	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har nødvendige arbeidsverktøy for å løse mine oppgaver på en god måte	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har varierte arbeidsoppgaver	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har gode muligheter til å utnytte min kompetanse (kunnskap, erfaring og ferdigheter) i jobben min	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg blir faglig utfordret i mitt arbeid	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har innflytelse på hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Arbeidet jeg utfører har et tydelig samfunnsnyttig formål	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

**Kompetanseutvikling**

De følgende spørsmål handler om dine utviklingsmuligheter, blant annet utviklingen av din kompetanse.

Med kompetanseutvikling mener vi formell utdanning, kurs, læring gjennom oppgaveløsning, tilbakemelding fra nærmeste leder m.v.

**Har du hatt medarbeidersamtale med din leder de siste 12 måneder?**

- (1)  Ja  
 (2)  Nei  
 (3)  Nei, vært ansatt kortere enn 12 mnd  
 (99)  Vet ikke

**I hvilken grad ble de avtaler, mål og aktiviteter som det ble snakket om i din siste medarbeidersamtale, fulgt opp i ettertid?**

- (1)  Ble fulgt opp  
 (2)  Ble delvis fulgt opp

- (3)  Ble ikke fulgt opp  
 (99)  Ingen avtale ble inngått

**Hos oss bruker vi en konkret metodikk (skjema eller lignende) til å forberede oss til medarbeidersamtalen.**

- (1)  Ja  
 (2)  Nei

**Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:**

	Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg opplevde medarbeidersamtalen som nyttig	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min leder var godt forberedt til medarbeidersamtalen	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

Enhet: Den gruppe som i fellesskap rapporterer til din personalleder.

**Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:**

	Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i min virksomhet	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min arbeidserfaring gir meg gode jobb- og karrieremuligheter på det øvrige arbeidsmarked	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
I min enhet tar den enkelte ansvar for å tilegne seg ny kunnskap og ferdigheter	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

**Ledelse**

De neste spørsmålene handler om din vurdering av nærmeste leder.

Hvis du selv er leder, ber vi deg vurdere den personen som er din nærmeste overordnede leder

**Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:**

	Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
Min nærmeste leder setter tydelige mål for enheten	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder er tydelig på hva hun/han forventer av meg i jobben	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

**Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:**

	Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
--	-----------	------	--------------	-------	------------	----------

	Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	Vet ikke		Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Hos oss er det åpenhet om kriteriene for lønnsfastsettelse	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder motiverer meg til å gjøre en god jobb	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Jeg har inntrykk av at ledere i min virksomhet blir fulgt opp dersom resultater uteblir	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder tar tak i problemer	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	<b>Kultur</b> Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:						
Min leder gir meg handlingsrom til å løse oppgavene mine på en god måte	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	I min virksomhet har vi stor grad av åpenhet	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder legger til rette for samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	I min virksomhet har vi respekt for hverandres forskjellighet	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
<b>Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:</b>							I min virksomhet håndteres risiko på en god måte/Har ingen mening	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Virksomhetens øverste leder profilerer virksomheten på en god måte	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Medarbeiderne i min virksomhet er lojale mot de beslutninger som tas	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Virksomhetens øverste leder kommuniserer virksomhetens mål og visjoner klart og tydelig	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Å skape resultater har høy prioritet i min virksomhet	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Virksomhetens øverste leder legger til rette for gode beslutningsprosesser	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	I min enhet blir medarbeiderne rettfærdig behandlet	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Virksomhetens øverste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Jeg opplever at forvaltningsverdiene (åpenhet, rettssikkerhet, effektivitet og faglig dyktighet) kjennetegner måten vi jobber på i enheten	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
<b>STYRINGSMÅL OG GJENNOMFØRINGSEVNE I MIN VIRKSOMHET</b> <b>Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:</b>							<b>Endringsprosesser</b> <b>Hva slags type større endringsprosesser har du erfart som ansatt i staten i løpet av de siste 3 årene? (du kan sette flere kryss)</b>						
Jeg har god kjennskap til min virksomhets strategi og mål	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/> Geografisk flytting (endring av bosted/pendling)						
Styringen fra overordnet myndighet er ikke for detaljert og gir min virksomhet nødvendig handlingsrom (jobber du i et departement: vurder her politisk ledelse)	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/> Nedbemanning						
Det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver min virksomhet prioriterer	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/> Oppbemanning						
I min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/> Nedlegging						
I min virksomhet gjennomfører vi de planer som er vedtatt	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/> Omorganiseringer (f.eks. sammenslåing, oppsplitting, utskilling av virksomheter/enheter, omgjøring til AS, nyetablering)						
I min virksomhet løser vi våre oppgaver med effektiv ressursbruk	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/> Virksomhetsinterne organisasjonsendringer						
Min virksomhet oppnår gode resultater i henhold til mål og resultatkrav	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/> Endringsprosesser der teknologien utgjør en vesentlig del av endringen						
							(8) <input type="checkbox"/> Andre større endringer						
							(9) <input type="checkbox"/> Nei, har ikke opplevd noen større endringsprosesser						
							<b>Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:</b>						
								Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
							Jeg forstår stort sett behovet for at endringene gjennomføres i egen organisasjon	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
							Jeg har fått mulighet til å medvirke i endringsprosessene	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
							Jeg opplever at endringsprosessen har bidratt til bedre resultatoppnåelse for virksomheten	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

	Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	Vet ikke		Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg opplever at endringsprosessene har gitt meg nye utviklingsmuligheter	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Min virksomhet ivaretar behovene til den enkelte medarbeider i de forskjellige faser i livet	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
<b>Samspill</b> Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:							Min virksomhet tar sosiale og personlige hensyn, f.eks. ved sykdom og behov for å yte omsorg	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg kan påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	<b>Digitalisering</b> Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:						
Samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte fungerer bra på min arbeidsplass	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Jeg ville foretrekke å bruke mer teknologi i mitt daglige arbeid	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min enhet samspiller med andre enheter for å skape gode resultater	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Min virksomhet utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
I min enhet tar alle ansvar for å dele kompetanse og erfaringer med hverandre	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	I vår virksomhet er digitalisering viktig for måloppnåelsen	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
I min enhet er vi flinke til å "spille hverandre gode"	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	I vår virksomhet er digitaliseringsprosjekter godt styrt og når sine mål	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
<b>Arbeidsmiljø</b> De følgende spørsmål handler om arbeidsmiljøet på arbeidsplassen din Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:							<b>Etikk</b> Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:						
Jeg har et godt fysisk arbeidsmiljø	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	I min virksomhet arbeides det aktivt med å skape høyere etisk bevissthet (f.eks. etiske retningslinjer og dilemmarefleksjon)	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har et godt sosialt arbeidsmiljø	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Dersom jeg opplever et etisk dilemma i jobben er det naturlig for meg å diskutere dette med en kollega/leder	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg opplever at min arbeidsplass er fysisk sikker og trygg	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	I min virksomhet kan vi trygt varsle om eventuelle kritikkverdige forhold	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
De fysiske arbeidsforholdene gir meg tilstrekkelig ro til at jeg kan jobbe effektivt	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	<b>Ditt arbeid - Alt i alt</b> Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:						
Vi gjennomfører jevnlige øvelser for å bedre sikkerheten på arbeidsplassen	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Min virksomhet har et godt omdømme i offentligheten	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har normalt en passende balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Jeg er stolt over å være ansatt i min virksomhet	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg har en god balanse mellom arbeidsliv og familie/fritid	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Jeg kan anbefale andre å søke jobb i min virksomhet	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Jeg er sjelden stresset på grunn av jobben	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Jeg opplever arbeidsglede i jobben	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
<b>Mangfold</b> De følgende spørsmål handler om mangfold i virksomheten din. Med mangfold menes plass til ulikheter, f.eks. etnisitet, alder, kjønn, nedsatt funksjonsevne og seksuell orientering. Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:							Jeg er svært engasjert i jobben min	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Min virksomhet viser særlig stor aksept for mangfold	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Jeg jobber i en virksomhet som skaper gode resultater for brukerne	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
							Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>



## Hva verdsetter du spesielt ved å være ansatt i staten?

## Du kan sette inntil 7 kryss

- |      |                          |  |
|------|--------------------------|--|
| (1)  | <input type="checkbox"/> | Mulighet for å påvirke samfunnsutviklingen             |
| (2)  | <input type="checkbox"/> | Gode karrieremuligheter i staten                       |
| (3)  | <input type="checkbox"/> | Gode karrieremuligheter på arbeidsmarkedet             |
| (4)  | <input type="checkbox"/> | Høy inntekt  |
| (5)  | <input type="checkbox"/> | Stor grad av frihet til å påvirke egne arbeidsoppgaver |
| (6)  | <input type="checkbox"/> | Stor grad av selvstendig arbeid                        |
| (7)  | <input type="checkbox"/> | Stabil og trygg jobb                                   |
| (8)  | <input type="checkbox"/> | God mulighet for å kombinere jobb og familie           |
| (9)  | <input type="checkbox"/> | Varierte arbeidsoppgaver                               |
| (10) | <input type="checkbox"/> | Stor grad av samarbeid med andre/jobbe i team          |
| (11) | <input type="checkbox"/> | Mulighet for å gjøre internasjonal karriere            |
| (12) | <input type="checkbox"/> | Å gjøre noe nyttig for andre mennesker/samfunnet       |
| (13) | <input type="checkbox"/> | Stor mulighet for læring og utvikling                  |
| (14) | <input type="checkbox"/> | Å jobbe i et sterkt fagmiljø                           |
| (15) | <input type="checkbox"/> | Godt arbeidsmiljø                                      |
| (16) | <input type="checkbox"/> | Arbeidsplass med mangfold                              |
| (17) | <input type="checkbox"/> | Ryddige arbeidsforhold                                 |
| (18) | <input type="checkbox"/> | Mulighet til å bruke mitt fag/min utdanning            |
| (19) | <input type="checkbox"/> | Fleksible arbeidstidsløsninger                         |
| (20) | <input type="checkbox"/> | Gode sosiale ordninger                                 |
| (21) | <input type="checkbox"/> | Medlemskap i Statens pensjonskasse                     |
| (22) | <input type="checkbox"/> | Annet: noter...  |

## Ønske om annet arbeid

## Har du ønsker om å begynne i en ny stilling, og i så fall hvor?

- |     |                          |   |
|-----|--------------------------|---|
| (1) | <input type="checkbox"/> | Nei, ønsker å fortsette i min nåværende stilling        |
| (2) | <input type="checkbox"/> | Ønsker en annen stilling i samme statlige virksomhet    |
| (3) | <input type="checkbox"/> | Ønsker en annen stilling i en annen statlig virksomhet  |
| (4) | <input type="checkbox"/> | Ønsker en annen stilling, men ikke i statlig virksomhet |
| (5) | <input type="checkbox"/> | Ønsker en annen stilling, likegyldig hvor               |

## Hva er de viktigste grunnene til at du ønsker å begynne i ny stilling?

## Du kan sette flere kryss

- |      |                          |  |
|------|--------------------------|--|
| (18) | <input type="checkbox"/> | Ønsker høyere lønn   |
| (2)  | <input type="checkbox"/> | Ønsker en høyere stilling  |
| (3)  | <input type="checkbox"/> | Ønsker arbeid nærmere bosted   |
| (4)  | <input type="checkbox"/> | Ønsker å lære noe nytt   |
| (5)  | <input type="checkbox"/> | Ønsker et arbeid der jeg i større grad kan se resultater av det jeg gjør |
| (6)  | <input type="checkbox"/> | Ønsker å få brukt min kompetanse på en bedre måte                        |
| (7)  | <input type="checkbox"/> | Misliker nåværende arbeidsoppgaver                                       |
| (8)  | <input type="checkbox"/> | Dårlig arbeidsmiljø  |
| (9)  | <input type="checkbox"/> | Ønsker deltidsarbeid   |
| (10) | <input type="checkbox"/> | Ønsker heltidsarbeid   |
| (11) | <input type="checkbox"/> | Nåværende arbeidsforhold er usikkert/kan opphøre                         |
| (12) | <input type="checkbox"/> | Nåværende arbeidsforhold er for krevende                                 |
| (13) | <input type="checkbox"/> | Forhold til egen leder   |
| (1)  | <input type="checkbox"/> | Nåværende stilling er for lite krevende                                  |
| (15) | <input type="checkbox"/> | Ønsker å utvikle ny kompetanse   |
| (16) | <input type="checkbox"/> | Ønsker mindre ansvar   |
| (17) | <input type="checkbox"/> | Annet  |

## Start på lederskjema

## Lederrollen

## Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:

	Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	Vet ikke		Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	Vet ikke
Mitt inntrykk er at ledere i staten tar initiativ til samordning med andre virksomheter for å lage gode tjenester for brukerne	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	Styringen i min virksomhet gir meg tilstrekkelig beslutningsrom (m.a.o. ikke for mye detaljstyring)	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
							Når det gjelder forhold i min enhet, fungerer	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

Helt enig Enig Verken eller Uenig Helt uenig Vet ikke

Det er en styrke for staten at ledere har erfaring fra forskjellige virksomheter og sektorer (f.eks. statlig, fylkeskommunal, kommunal, privat)

(5)  (4)  (3)  (2)  (1)  (99) 

## Hva bruker du mest tid på av følgende:

## Du kan sette inntil 3 kryss

- |      |                          |   |
|------|--------------------------|---|
| (1)  | <input type="checkbox"/> | Dialog med overordnet og lederkollegaer               |
| (2)  | <input type="checkbox"/> | Administrative oppgaver                               |
| (3)  | <input type="checkbox"/> | Fordele oppgaver                                      |
| (4)  | <input type="checkbox"/> | Sikre faglig kvalitet                                 |
| (5)  | <input type="checkbox"/> | Kommunisere mål og strategi                           |
| (6)  | <input type="checkbox"/> | Forbedre leveranser/tjenester                         |
| (7)  | <input type="checkbox"/> | Legge til rette for bedre bruk av teknologi           |
| (8)  | <input type="checkbox"/> | Legge til rette for god innsats fra mine medarbeidere |
| (9)  | <input type="checkbox"/> | Lede endring/omstilling                               |
| (10) | <input type="checkbox"/> | Kompetanseutvikling og læringsmiljø                   |
| (11) | <input type="checkbox"/> | Utvikle eget lederskap                                |
| (12) | <input type="checkbox"/> | Samordning med andre etater/virksomheter              |
| (13) | <input type="checkbox"/> | Annet   |

Tenk på hvor mye tid du bruker på følgende arbeidsoppgaver i dag. Ville du ha ønsket å bruke mindre, mer eller like mye tid i en optimal arbeidssituasjon?

Mer tid Like mye tid Mindre tid

Dialog med overordnet og lederkollegaer	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Administrative oppgaver	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Fordele oppgaver	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Sikre faglig kvalitet	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Kommunisere mål og strategi	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Forbedre leveranser/tjenester	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Legge til rette for bedre bruk av teknologi	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Legge til rette for god innsats fra mine medarbeidere	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Lede endring/omstilling	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Kompetanseutvikling og læringsmiljø	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Utvikle eget lederskap	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>
Samordning med andre etater/virksomheter	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>

## Styring

## Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:

Helt enig Enig Verken eller Uenig Helt uenig Vet ikke

Styringen i min virksomhet gir meg tilstrekkelig beslutningsrom (m.a.o. ikke for mye detaljstyring)	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>
Når det gjelder forhold i min enhet, fungerer	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>

	Helt enig	Enig	Verken eller	Uenig	Helt uenig	(3) (4) (5)	Vet ikke <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Fagutdanning etter videregående skole eller fagskole, etatsutdanning Universitets-/høgskoleutdanning bachelornivå/cand.mag eller lavere Universitets-/høgskoleutdanning mastergrad eller høyere
samarbeidet med tillitsvalgte godt								
Jeg opplever at digitalisering er prioritert i utviklingen av vår virksomhet	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Nei Ja, i alderen 0-5 år Ja, i alderen 6-12 år Ja, i alderen 13 år eller eldre
<b>Ledelse av ledere</b> <b>Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:</b>								
Min leder er tilgjengelig for å drøfte viktige problemstillinger med meg	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Gamle foreldre Pleietrengende ektefelle/samboer Barn med spesielle behov Andre Ingen
I ledergruppen som jeg inngår i, er vi lojale mot beslutninger	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Andre Ingen
<b>Min ledelse</b> <b>Angi hvor enig eller uenig du er i følgende utsagn:</b>								
Jeg vet hva sentrale føringer i staten (lederplakaten, Hovedavtalen, Hovedtariffavtalen o.l.) innebærer for meg som leder	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ja Nei Vet ikke
I min jobb som leder har jeg god balanse mellom faglig ansvar og personalansvar	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ja Nei Vet ikke
Jeg forsøker å danne meg et bilde av hvorvidt mine medarbeidere opplever seg rettferdig behandlet	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(99) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ja Nei
<b>Fremtidige utfordringer</b> <b>Hvilke av følgende ledelsesutfordringer tror du blir særlig viktige for deg de kommende tre år?</b> <b>Du kan sette flere kryss</b>								
(1) <input type="checkbox"/> Strategisk styring og ledelse								
(2) <input type="checkbox"/> Sikring av resultater og effekt								
(3) <input type="checkbox"/> Økonomistyring								
(4) <input type="checkbox"/> Utvikling av kompetanse i egen enhet								
(5) <input type="checkbox"/> Håndtering av omstillings- og endringsprosesser								
(6) <input type="checkbox"/> Motivasjon og engasjement hos medarbeiderne								
(7) <input type="checkbox"/> Bemanning								
(8) <input type="checkbox"/> Etikk og prinsipper for god forvaltning								
(9) <input type="checkbox"/> Samordning og koordinering								
(10) <input type="checkbox"/> Nødvendig handlingsrom								
(11) <input type="checkbox"/> Digitalisering								
(12) <input type="checkbox"/> Fjernledelse								
(13) <input type="checkbox"/> Håndtere endrede krav og forventninger fra innbyggere og næringsliv								
(14) <input type="checkbox"/> Inkluderende arbeidsliv								
(19) <input type="checkbox"/> Annet: _____								
<b>Slutt på lederskjema</b>								
<b>Din bakgrunn</b> <i>Helt til slutt har vi noen spørsmål om din bakgrunn.</i>								
<b>Hva er din høyeste fullførte utdanning?</b>								
(1) <input type="checkbox"/> Grunnskoleutdanning (inntil 10-årig grunnskole, 7-årig folkeskole eller lignende)								
(2) <input type="checkbox"/> Videregående utdanning (allmennfag, yrkesskole eller annet)								

---

## Referanseark for Difi

<b>Tittel på rapport:</b>	Medarbeiderundersøkelsen i staten 2016
<b>Difis rapportnummer:</b>	2016:2
<b>Forfatter(e):</b>	Difi v/ Marianne K. Sørtømme, Anne K. Hanevold, Astri Hildrum, Kristin Lundtveit, Sanja K. Skaar, Simen Hustad, Valgjerd B. Skauge
<b>Evt. eksterne samarbeidspartnere:</b>	Rambøll Management Consulting
<b>Prosjektnummer:</b>	15-7
<b>Prosjektnavn:</b>	Medarbeiderundersøkelsen i staten 2016
<b>Prosjektleder:</b>	Marianne K. Sørtømme
<b>Prosjektansvarlig avdeling:</b>	Avdeling for ledelse og organisering
<b>Oppdragsgiver(e):</b>	Kommunal- og moderniseringsdepartementet
<b>Resymé/omtale:</b>	
<b>Emneord:</b>	
<b>Totalt antall sider til trykking:</b>	140
<b>Dato for utgivelse:</b>	
<b>Utgiver:</b>	<b>Difi</b> Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.difi.no