

# Medarbejderundersøkelse i staten 2010

## Sluttrapport

---

Difi rapport 2010:5  
ISSN 1890-6583



## Innholdsfortegnelse

<b>Oppsummering</b>	<b>2</b>
Om undersøkelsen	2
Overordnede resultater	2
Resultater på tvers av bakgrunnsvariabler	5
Inspirasjon til å komme videre – mulige innsatsområder	5
<b>Innledning</b>	<b>6</b>
Innhold og fokusområder	6
Spørreskjema og forklaringsmodell	7
Disposisjon	8
Leserveiledning - de mest brukte statistiske målene i rapporten	10
<b>1. Overordnede resultater</b>	<b>11</b>
1.1. Resultater på utvalgte nøkkelspørsmål	11
1.1.1. Tilfredshet med egen jobb alt i alt	11
1.1.2. Motivasjon	12
1.1.3. Lojalitet – forventning om å være ansatt på arbeidsplassen om to år	12
1.1.4. Stolthet	13
1.1.5. Nærmeste leder	14
1.1.6. Fysisk og psykososialt arbeidsmiljø	15
1.2. Resultater per hovedtema	17
1.2.1. Hovedtema	17
1.2.2. Hovedtema – kun ledere	18
1.3. Strategiske hovedresultater	19
1.3.1. Styrker for statlige arbeidsgivere	19
1.3.2. Utfordringer for statlige arbeidsgivere	20
1.3.3. Utvikling siden 2007	21
1.3.4. Sammenligning med privat sektor	23
1.4. Aktuelle fokusområder	24
1.5. Sykefravær	24
1.5.1. Årsaker til sykefravær	25
1.6. Kompetanseutvikling og Medarbeidersamtale	26
1.6.1. Muligheter for å utvikle faglig og personlig kompetanse	26
1.6.2. Medarbeidersamtale	26
1.6.3. Effekt av medarbeidersamtale	27
1.6.4. Oppfølging av medarbeidersamtale	28
1.6.5. Endringer i etterkant av medarbeidersamtalen	28
1.7. Lojalitet - ønsker om annet arbeid	29
1.7.1. Årsaker til ønsket om å begynne i ny stilling	30

1.8.	Ledelse i staten	32
1.8.1.	Vurdering av lederprestasjoner	32
1.8.2.	Kvinnelige og mannlige lederes vurdering av egne utøvd ledelse	33
1.8.3.	Ledelsesutfordringer	34
1.8.4.	Lederutfordringer blant topp- og mellomledere	34
1.8.5.	Plattform for ledelse i staten	36
1.8.6.	Fokusområder i plattform for ledelse i staten	36
1.8.7.	Forhold som motiverer ledere	38
1.8.8.	Viktigste årsaker til å bli leder	40
1.8.9.	Viktigste årsaker for menn og kvinner til å bli leder	41
1.8.10.	Viktigste årsaker til ikke å søke større ledelsesansvar	41
<b>2.</b>	<b>Resultater på tvers av bakgrunnsvariabler</b>	<b>43</b>
2.1.	Nøkkelspørsmål nedbrutt på bakgrunnsvariabler	43
2.1.1.	Tilfredshet med egen jobb nedbrutt på bakgrunnsvariabler	43
2.1.2.	Jobbtilfredshet hos mellomledere	44
2.1.3.	Motivasjon nedbrutt på bakgrunnsvariabler	44
2.1.4.	Lojalitet nedbrutt på bakgrunnsvariabler	46
2.1.5.	Stolthet over å være ansatt på min arbeidsplass nedbrutt på bakgrunnsvariabler	46
2.1.6.	Tilfredshet med nærmeste leder nedbrutt på bakgrunnsvariabler	48
2.1.7.	Tilfredshet med fysisk arbeidsmiljø nedbrutt på bakgrunnsvariabler	49
2.1.	Hovedtemaer nedbrutt på bakgrunnsvariabler	50
2.1.1.	Hovedtema nedbrutt på alder	50
2.1.2.	Hovedtema nedbrutt på kjønn	51
2.1.3.	Hovedtema nedbrutt på stilling	51
<b>3.</b>	<b>Anbefalte innsatsområder</b>	<b>53</b>
3.1.	Metode for å identifisere aktuelle innsatsområder	53
3.2.	De viktigste innsatsområdene	54
3.2.1.	Primære innsatsområder	55
3.2.2.	Sekundære innsatsområder	56
3.3.	Fra tilfreds til meget tilfreds	57
<b>4.</b>	<b>Bilag</b>	<b>58</b>
	Innsamlingsmetode	58
	Målgruppe og utvalg	58
	Utvalgsstørrelse og statistisk usikkerhet	60

## FORORD

I denne rapporten presenterer vi resultatet av Medarbeiderundersøkelsen i staten som ble gjennomført ved årsskiftet 2009/10. En tilsvarende undersøkelse ble gjennomført av Fornyings- og administrasjonsdepartementet i 2007. Begge undersøkelsene tar opp og gir en aktuell beskrivelse av hvordan ansatte i staten vurderer viktige forhold på egen arbeidsplass.

Rapporten inneholder tema og funn som er viktige for statlige arbeidsgivere, ledere og medarbeidere å kjenne til, og som styrker kunnskapen om arbeidsforholdene i staten. Den gir et bilde av hvordan ansatte på alle nivåer vurderer jobbinnhold, mangfold, kompetanseutvikling og medarbeidersamtaler, arbeidsmiljø, ledelse og ledelsesutvikling, omstillinger i egen virksomhet og egen jobbfremtid. Slik kunnskap er av stor nytteverdi i den videre utviklingen av ledelses- og personalpolitikken i staten, og som grunnlag for utforming av relevante fornyings-, utviklings- og opplæringstiltak. Difi vil legge til rette for formidling og spredning av resultatene, og vil bruke rapporten aktivt i arbeidet med utvikling av ledelse og medarbeiderskap i staten.

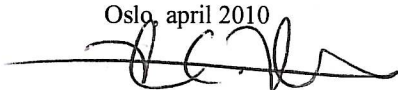
Difi har gjennomført prosjektet på oppdrag fra Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet og står ansvarlig for undersøkelsen og rapporten. Seniorrådgiverne Jan Lervik (prosjektleder) og Klaas Smith har gjennomført prosjektet.

Spørreundersøkelsen og rapportering av resultatene har vært gjennomført av Rambøll Management Consulting ved sjefkonsulent Simen Rud (prosjektleder) og konsulent Lars Sletten, på oppdrag fra Difi.

Prosjektet har hatt et nært samarbeid med oppdragsgivers kontaktpersoner i FAD, seniorrådgiverne Jon Inge Grønningsæter og Turid Semb. Dette har vært viktig for å sikre sammenliknbarhet med undersøkelsen i 2007, som ble gjennomført av FAD.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle ledere og medarbeidere som har svart på undersøkelsen og dermed bidratt til å skape et godt kunnskapsgrunnlag om staten som arbeidsplass. Difi vil også takke alle medvirkende for et godt samarbeid.

Oslo, april 2010



Hans Christian Holte  
direktør

# OPPSUMMERING

## OM UNDERSØKELSEN

Formålet med undersøkelsen har vært å kartlegge og undersøke arbeidssituasjonen blant ansatte i det statlige tariffområdet, og styrke kunnskapsgrunnlaget om hvordan det oppleves å jobbe i staten. Kunnskapsgrunnlaget skal inngå i arbeidet med å fornye statens personal- og ledelsespolitikk og bidra til å utvikle effektive og attraktive statlige arbeidsplasser.

Målgruppen for undersøkelsen er ansatte på hel- og deltid i det statlige tariffområdet. Det statlige tariffområdet omfattet per 01.10.2009 ca 143700 tilsatte. Nettostørrelsen på utvalget i undersøkelsen var 4132 medarbeidere. Av disse deltok 2591, som gir en svarprosent på 63 %. Dette sier vi oss relativt tilfreds med, og det gir et godt inntrykk av de generelle arbeidsforholdene i staten.

## OVERORDNEDE RESULTATER

Undersøkelsen viser at de fleste ledere og medarbeidere er fornøyd med arbeidsforholdene og stolt over å være ansatt i staten. Arbeidsoppgavene oppleves som meningsfulle, allsidige og utfordrende – og det er her staten står sterkest som arbeidsgiver.

Tre fjerdedeler svarer at de trives godt og er høyt motiverte for jobben de gjør. Like mange uttrykker stolthet over å jobbe i staten og er fornøyd med arbeidsoppgavene. Over 70 % synes de har et godt fysisk, psykisk og sosialt arbeidsmiljø, og over halvparten ønsker ikke å bytte jobb. Utviklingen fra 2007 til 2010 er alt i alt positiv.

Utfordringene knytter seg først og fremst til to forhold; ansattes vurderinger av lederprestasjonene og deres opplevelse av omstillings- og endringsprosesser.

Noen hovedpunkter som gjelder ledelse:

- Det er nokså stor avstand mellom hvordan medarbeidere og ledere vurderer lederprestasjonene. Lederne vurderer egen innsats og evne høyere enn de ansatte både når det gjelder å motivere til innsats, gi tilstrekkelige tilbakemeldinger, sette og følge opp mål, fordele arbeidet og være en god personalleder.
- Ordningen med medarbeidersamtaler kan og bør forbedres. Nesten 40 % av de ansatte har ikke hatt regelmessige medarbeidersamtaler i løpet av de siste tre årene. Av de som har hatt slike samtaler, opplever halvparten at samtalene ikke leder til konkrete endringer. Medarbeidersamtaler som ikke følges opp, virker direkte negativt på medarbeidernes tilfredshet i jobben.
- De viktigste generelle ledelsesutfordringene er de samme som i 2007; dvs motivasjon av medarbeidere, kompetanseutvikling og sikring av resultater/effekter.
- Ledere i staten opplever situasjonen nokså forskjellig, avhengig av både ledernivå og kjønn. F eks ser topplederne ut til å være mer motiverte og tilfredse enn mellomlederne, og kvinnelige ledere er mer opptatt av selve lederskapet og egen utvikling enn mannlige ledere. Disse forholdene bør undersøkes nærmere, og gi grunnlag for dialog og tenkning om videreutvikling av de ulike lederrollene i staten.

Omstillings- og endringsprosessene i staten er det tema i undersøkelsen som de ansatte er minst fornøyd med. Dette gjelder både i 2010 og i 2007. Undersøkelsen viser:

- Det skjer mye omstilling i staten, som berører mange sterkt. Men kvaliteten på prosessene ser ikke ut til å være den beste. Mange opplever også negative resultater av

omstillingene, både når det gjelder egen arbeidsmengde og arbeidsglede og resultater for brukerne.

- Det er en sterk sammenheng mellom de ansattes jobbtrivsel og hvordan de opplever resultatene av omstillinger de har vært gjennom. Denne type kunnskap er viktig å ta med i videre omstillings- og fornyingsarbeid.

Andre resultater i undersøkelsen som bør vies oppmerksomhet er:

- Arbeidspress og arbeidsmengde. Staten scorer nokså dårlig på spørsmålet om balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde, og 50 % av det arbeidsrelaterte sykefraværet skyldes arbeidsmengde.
- Muligheter for å utvikle faglige og personlige evner. Ikke fullt 60 % er fornøyd med dette, og 18 % er utilfreds med egne utviklingsmuligheter. Her har det også skjedd en liten tilbakegang siden 2007. Denne faktoren antas å være viktig for å kunne opprettholde den gode arbeidsmotivasjonen og tilfredsheten med arbeidsoppgavene i staten.
- Mangfold og romslighet. Det er få områder som viser tilbakegang fra 2007 til 2010, men det er en liten tilbakegang når det gjelder spørsmål om arbeidsmiljø, arbeidsplassens ivaretagelse av medarbeidernes behov i ulike livsfaser og hensyn ved sykdom. Det er viktig for statlige arbeidsgivere å være oppmerksomme på denne mulige negative utviklingen.

### Resultater på nøkkelspørsmål

- 77 % av de statsansatte er tilfreds med jobben alt i alt. 8 % er utilfreds. Resultatet viser en tilbakegang på 4 prosentpoeng sammenliknet med 2007.
- 72 % er meget motivert i jobben. Det er tre prosentpoeng lavere enn i 2007.
- 76 % av arbeidstakerne forventer fortsatt å være ansatt på samme arbeidsplass om to år. Det er en fremgang på 11 prosentpoeng i forhold til 2007.
- Annen hver medarbeider (52 %) er enig i at nærmeste leder er en god personalleder. Resultatet er på samme nivå som i 2007. 24 % vurderer sin nærmeste leder negativt.
- Langt flere er nå stolte over å være ansatt i staten. I 2010 var andelen stolte 72 %, mens den i 2007 var 61 %.
- 71 % har alt i alt et godt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø.

### Overordnede resultater

- Hovedtemaene Jobbinnhold (indeks 75<sup>1</sup>) og Ditt arbeid alt i alt (indeks 71) vurderes mest positivt. Førstnevnte går fire indekspoeng tilbake sammenliknet med 2007. Omstillings- og endringsprosesser blir i år som i 2007 vurdert lavest (indeks 45).
- Det er primært arbeidsoppgavene som er statens største styrke, og oppgavene oppleves som meningsfulle, allsidige og utfordrende.
- En utfordring for statlige arbeidsplasser er de ansattes opplevelse av omstillings- og endringsprosesser.
- Sammenlignet med privat sektor avdekker undersøkelsen at det generelt er små forskjeller, med to unntak. Arbeidsoppgavene blir vurdert klart mer positivt i statlig sektor, mens balansen mellom arbeidstid og arbeidsmengde blir vurdert klart mer positivt i privat sektor.
- Undersøkelsen viser en nedgang på 9,5 % i arbeidsrelatert sykefravær sammenliknet med 2007. 13,3 % oppgir å ha hatt arbeidsrelatert sykefravær i løpet av de siste 12 månedene. I 2007 var andelen 14,7 %. Arbeidsrelatert sykefravær skyldes oftest stor arbeidsbelastning, og deretter forholdet mellom medarbeider og leder.
- Relativt få (54 % av medarbeiderne og 57 % av lederne) sier klart at de ikke ønsker å skifte jobb. Blant de som ønsker å skifte jobb, sier 5 % at de vil bort fra statlig sektor. De hyppigste årsakene er ønske om høyere lønn, nye utfordringer og i større grad å kunne se resultater av egen innsats.

<sup>1</sup> Indeks: Omregning av 5-punkts skalaspørsmål der 1= Helt uenig/negativ til 5=Helt enig/positiv, til en indeksskala fra 0 til 100, der Helt uenig=0, Uenig=25, Verken/eller=50, Enig=75 og Helt enig=100.

### Kompetanseutvikling og medarbeidersamtale

- Vurderingen av egne utviklingsmuligheter har hatt en nedgang på 6 prosentpoeng siden 2007. 4 av 5 medarbeidere har hatt en eller flere medarbeidersamtaler i løpet av de siste 3 årene. Resultatet ligger på samme nivå som i 2007.
- 39 % har hatt ingen eller bare én medarbeidersamtale i løpet av de siste 3 årene.
- Undersøkelsen viser at det er høyere jobbtilfredshet blant ansatte som har gjennomført medarbeidersamtale enn blant dem som ikke har hatt noen samtale.
- Halvparten av medarbeiderne opplever ikke konkrete endringer som følge av medarbeidersamtalen, og 13 % sier det ikke ble inngått noen avtale.
- Medarbeidere som har hatt medarbeidersamtale uten videre oppfølging, er mindre tilfreds med egen jobb enn de som ikke har hatt noen medarbeidersamtale i det hele tatt. Undersøkelsen viser at oppfølging etter medarbeidersamtalen er viktig for samlet tilfredshet.

### Ledelse

- Det er relativt store forskjeller mellom medarbeidernes vurdering av nærmeste leders prestasjoner og ledernes egenvurdering av utøvd ledelse. Medarbeidernes vurdering av utøvd ledelse ligger klart under ledernes egen vurdering, med 15 til 20 indeks-poeng. Kvinnelige toppledere er den gruppe som vurderer egen ledelse høyest.
- Lederne oppgir at motivasjon og engasjement av medarbeiderne, kompetanseutvikling og sikring av resultater/effekter er de viktigste ledelsesutfordringene de kommende tre årene. Dette er de samme ledelsesutfordringene som i 2007.
- De øverste lederne vil fokusere på økonomistyring, strategisk styring og sikring av resultater. Mellomlederne legger i større grad enn topplederne vekt på medarbeiderutvikling og å skape et inkluderende arbeidsliv.
- Det er liten kjennskap til Plattform for ledelse i staten blant mellomledere. 56 % av dem har enten ikke hørt om dokumentet eller sett i det. Hver femte toppleder har lest dokumentet.
- Til tross for manglende kjennskap til Plattform for ledelse i staten, sier både topp- og mellomlederne at de vil vektlegge de fire fokusområdene som inngår i plattformen. Kvinnelige ledere sier i noe større grad enn sine mannlige kollegaer at de vil vektlegge fokusområdene i plattformen.
- Lederne opplever følgende forhold som spesielt motiverende: Stor grad av selvstendig arbeid, varierte arbeidsoppgaver, frihet til å påvirke egne arbeidsoppgaver, stabil og trygg jobb samt samarbeid/jobbe i team.
- Kvinnelige og mannlige ledere motiveres av litt ulike forhold. Mennene blir i større grad motivert av frihet til å påvirke egne arbeidsoppgaver, av å gjøre noe samfunnsnyttig og av selvstendighet. Kvinnene blir i større grad motivert av mangfold, varierte arbeidsoppgaver og mulighet for læring/utvikling.
- De viktigste årsakene til å bli leder, er ønsket om ledelsesmessige utfordringer og personlig utvikling. Dette er de samme begrunnelsene som motiverer lederne til å søke større ledelsesansvar.
- Den viktigste årsaken til at menn velger å bli leder, er faglige utfordringer, mens det for kvinner er ledelsesmessige utfordringer.
- Den viktigste årsaken til ikke å søke større ledelsesansvar, er at lederne trives i nåværende lederstilling. Kvinnelige ledere oppgir i større grad som årsaker til ikke å søke større ledelsesansvar at de ønsker mer kompetanse/erfaring, at de er bekymret for økt arbeidsbelastning og at de synes stillingsutlysningene er for snevre.



## RESULTATER PÅ TVERS AV BAKGRUNNSVARIABLER

- Tilfredshet med jobben er jevnt over på samme nivå i de ulike medarbeidergruppene, med unntak for stillingsnivå. Jo høyere stillingsnivå, desto større tilfredshet. Kvinnelige mellomledere er likevel mindre tilfredse enn sine mannlige kollegaer. Det skyldes hovedsakelig utfordringer knyttet til arbeidsbelastning og tilrettelegging av arbeidsoppgaver.
- Graden av motivasjon er også avhengig av stillingsnivå. Topplederne er mest motiverte, etterfulgt av mellomlederne og deretter ansatte uten personalansvar.
- Forventningen om å være på samme arbeidsplass om 2 år (lojalitet) varierer både med alder, ledererfaring og leder/kjønn. Lojaliteten er lavest blant medarbeidere i aldersgruppene 25-34 år og 35-44 år, blant ledere med under 2 års ledererfaring og blant kvinnelige mellomledere.
- Stolthet over å arbeide i staten avhenger av stillingsnivå. Topplederne er mest stolte, mens medarbeiderne er minst stolte.
- Tilfredshet med nærmeste leder er størst hos toppledere, etterfulgt av mellomledere og medarbeidere.
- Innenfor hovedtemaene er det små forskjeller på tvers av alder og kjønn. Det er likevel en tendens til at de yngste medarbeiderne er mer tilfredse.
- Utviklingen fra 2007 har alt i alt vært positiv, med størst fremgang for tilrettelegging for hjemmearbeidsplasser og størst tilbakegang i forhold til ivaretagelse av ulike behov i ulike livsfaser.

## INSPIRASJON TIL Å KOMME VIDERE – MULIGE INNSATSOMRÅDER

- Analysen identifiserer **vurdering av nærmeste leder** og **opplevelse av omstillings- og endringsprosesser** som de viktigste forklaringsfaktorene, og dermed innsatsområdene, for å oppnå økt samlet tilfredshet med egen jobb. Begge områder har relativt stor direkte betydning for jobbtfredsheten, samtidig som tilfredsheten på områdene er forholdsvis lav.
- Analysen viser også at staten bør ha fokus på området **arbeidsoppgaver**. Det er arbeidsoppgavene som i størst grad bidrar til høy tilfredshet med egen jobb i staten. Det står bra til og er derfor ikke behov for akutte tiltak på området, men fordi arbeidsoppgavene har såpass stor innflytelse på samlet tilfredshet, er det viktig at tilfredsheten opprettholdes og gjerne styrkes i tiden fremover.
- En sekundær analyse av forskjeller mellom tilfredse og meget tilfredse medarbeidere, viser at det er størst forskjeller mellom disse to gruppene i forhold til vurdering av egne **arbeidsoppgaver og faglig utvikling**. Analysen synliggjør et potensial for å øke jobbtfredsheten dersom man styrker og utvikler nettopp disse to områdene.

# INNLEDNING

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) fremlegger her resultatene fra medarbeiderundersøkelsen blant ansatte i staten 2010. Undersøkelsen er gjennomført på oppdrag fra Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (FAD). Difi har engasjert Rambøll Management Consulting til å gjennomføre spørreundersøkelsen og rapportere resultatene.

Formålet med undersøkelsen har vært å undersøke arbeidssituasjonen blant ansatte i det statlige tariffområdet, og dermed styrke kunnskapsgrunnlaget om hvordan det oppleves å jobbe i staten. Slik kunnskap er av stor nytteverdi i den videre utviklingen av ledelses- og personalpolitikken i staten, og som grunnlag for utforming av relevante fornyings-, utviklings- og opplæringstiltak.

Bakgrunnen for undersøkelsen er blant annet at det stilles stadig sterkere krav om effektivitet og gode tjenester til brukerne. Den demografiske utviklingen tilsier at velferdsytelsene vil stige, samtidig som arbeidsstyrken ikke nødvendigvis vil vokse i årene fremover. Dette fordrer en effektiv og kvalitetsorientert forvaltning, som igjen krever medarbeidere som er tilfredse og motiverte for å gjøre en god jobb.

## INNHold OG FOKUSOMRÅDER

Tema og innhold i spørreundersøkelsen har blitt utviklet og tilpasset i et samarbeid mellom Difi, Rambøll og FAD. Innholdet i spørreskjemaet tar utgangspunkt i det samme spørreskjemaet som ble brukt i Medarbeiderundersøkelsen i staten 2007. Difi har oppdatert 2007-undersøkelsen med flere nye og aktuelle temaer, som f.eks kompetanseutvikling, effekt av medarbeidersamtaler, leder- og karriereutvikling og kjennskap til Plattform for ledelse i staten. 2010-undersøkelsen har dessuten en egen blokk med spørsmål rettet kun mot ledere.

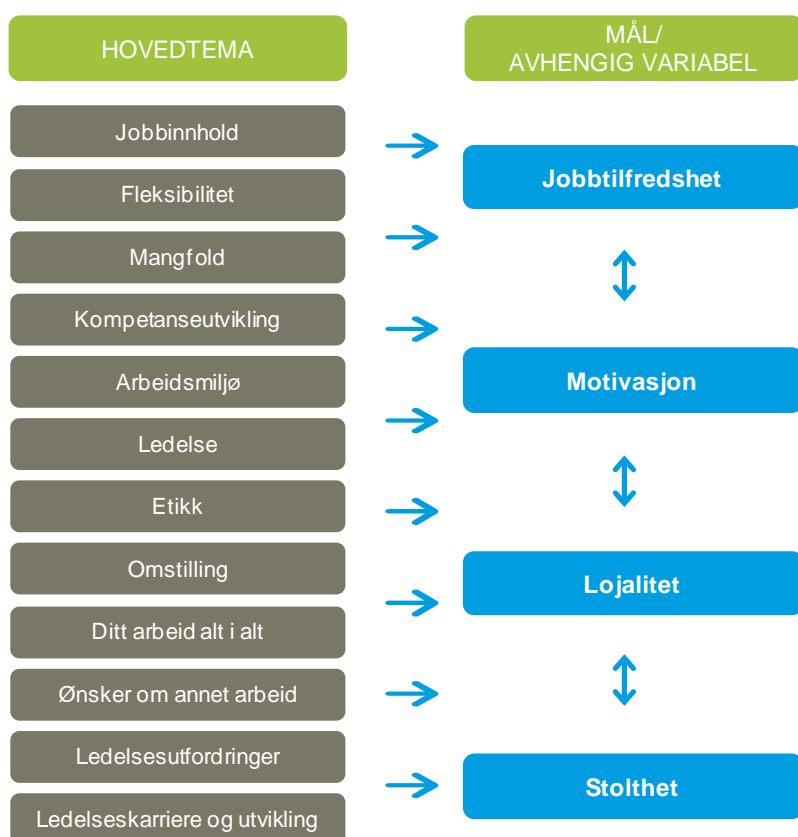
I overensstemmelse med ønskene og føringene i oppdragsbeskrivelsen, skal undersøkelsen bidra til å øke forståelsen av hvordan de ansatte opplever staten som arbeidsgiver. Spørreskjema har spesielt hatt fokus på følgende områder:

- Hvilke faktorer som særlig har betydning for jobbtilfredshet og motivasjon. Her tenkes på forhold som berører jobbinnhold, mangfold, kollegaer, ledelse, utviklingsmuligheter, arbeidsmiljø, etikk, m.v.
- Kompetanseutvikling og effekt av medarbeidersamtaler.
- Personalledelse, utfordringer og karriere og utvikling blant ledere i staten.
- Kjennskap til Plattform for ledelse i staten blant lederne i staten.
- Synliggjøring av forskjeller på tvers av medarbeider- og stillingsgrupper.
- Omstilling/endring

## SPØRRESKJEMA OG FORKLARINGSMODELL

Spørreskjemaet tar utgangspunkt i en forklaringsmodell som sier at trivsel, motivasjon og lojalitet er avhengig av en rekke forhold ved arbeidssituasjonen<sup>2</sup>. Modellen bygger på forskning av blant andre Hackman & Oldham (hvilke faktorer som har innflytelse på vurdering av arbeidet/jobben), samt Herzberg (hvilke jobbfaktorer som skaper motivasjon og tilfredshet). Modellen har samtidig fellestrekk med QPS Nordic-modellen, som er utarbeidet av arbeidsmiljøinstituttene i de nordiske landene. Denne er forankret i vår type av arbeidsmarked og kartlegger psykososiale forhold med betydning for trivsel og motivasjon.

### Undersøkelsens forklarings- og analysemodell



På venstre side av figuren er hovedtemaene stilt opp. I denne undersøkelsen vil det si områder (eller uavhengige faktorer) som jobbinnhold, nærmeste leder, kompetanseutviklings- og karrieremuligheter, arbeidsmiljø, fleksibilitet med flere. Disse forholdene har betydning for de avhengige variablene som undersøkelsen belyser – jobbtilfredshet, motivasjon, lojalitet og stolthet.

De avhengige variablene står på høyre side i figuren. Sagt på en annen måte – hovedtemaene på venstre side *driver* faktorene på høyre side av figuren.

Med denne modellen kan vi ved hjelp av statistiske analyser tallfeste årsakene til motivasjon og jobbtilfredshet, og dermed identifisere mulig innsatsområder hvor det vil være nyttig og effektivt å sette inn tiltak.

<sup>2</sup> Lindström, K., Borg, W., Dallner, M., Elo, A-L., Gamberale, F., Knardahl, S., Ørhede, E. & Raivola, P.: Measurement of psychological and social factors at work. Description of selected questionnaire methods employed in four Nordic countries. Nordic Council of Ministers, Copenhagen. Nord 1995:39.

Lindström, K., Dallner, M., Elo, A-L., Gamberale, F., Knardahl, S., Skogstad, A. & Ørhede, E. (eds.): Review of psychological and social factors at work and suggestions for the general Nordic questionnaire (QPSNordic). Nordic Council of Ministers, Copenhagen. Nord 1997:15.

Hvert hovedtema består av et sett med enkeltspørsmål som alle belyser ulike sider av et og samme tema. For eksempel vil et sett av spørsmål som kartlegger de ansattes vurdering av hvor spennende, variert og faglig utfordrende vedkommende synes jobben er, kunne grupperes i et og samme område, nemlig jobbinnhold. Samlet gir spørsmålene et mer robust uttrykk for tilfredsheten med det aktuelle temaet. Undersøkelsen har følgende hovedtemaer:

- **Jobbinnhold.** Samlet oppfatning av arbeidsoppgavene og utførelsen av dem.
- **Fleksibilitet.** Muligheter for en fleksibel utførelse av arbeidsoppgavene.
- **Mangfold.** Opplevelsen av om det er rom for ulikheter på arbeidsplassen.
- **Kompetanseutvikling.** Opplevelsen av om arbeidet er faglig og personlig utviklende og om kompetanseutvikling er satt i system.
- **Arbeidsmiljø.** Vurdering av fysiske og sosiale forhold, arbeidsbelastning og arbeidsrelatert sykefravær.
- **Ledelse.** Opplevelsen av innsatsen til nærmeste leder mht. til styring, oppfølging og personalledelse.
- **Etikk.** Bevissthet omkring etiske problemstillinger og rutiner for varsling av kritikkverdige forhold.
- **Omstilling.** Opplevelse av gjennomføring av endringsprosesser og resultater for brukene.
- **Ditt arbeid alt i alt.** Nøkkelspørsmål som sier noe om overordnet tilfredshet på hovedtemaene.
- **Ønsker om annet arbeid.** Kartlegging av ønsker om og årsaker til jobbskifte.
- **Ledelsesutfordringer.** Kjennskap til Plattform for ledelse i staten og hvilke lederutfordringer man vil vektlegge i kommende år.
- **Ledelseskariere og utvikling.** Motivasjon og behov for etterutdanning for å bli en bedre leder.

## DISPOSISJON

Rapporten viser og kommenterer utvalgte hovedfunn og resultater. Resultatene er valgt ut på bakgrunn av oppdragsgivernes interesse og ønsker, og faglige vurderinger. Rapporten fokuserer først og fremst på nøkkelspørsmål og forhold rundt:

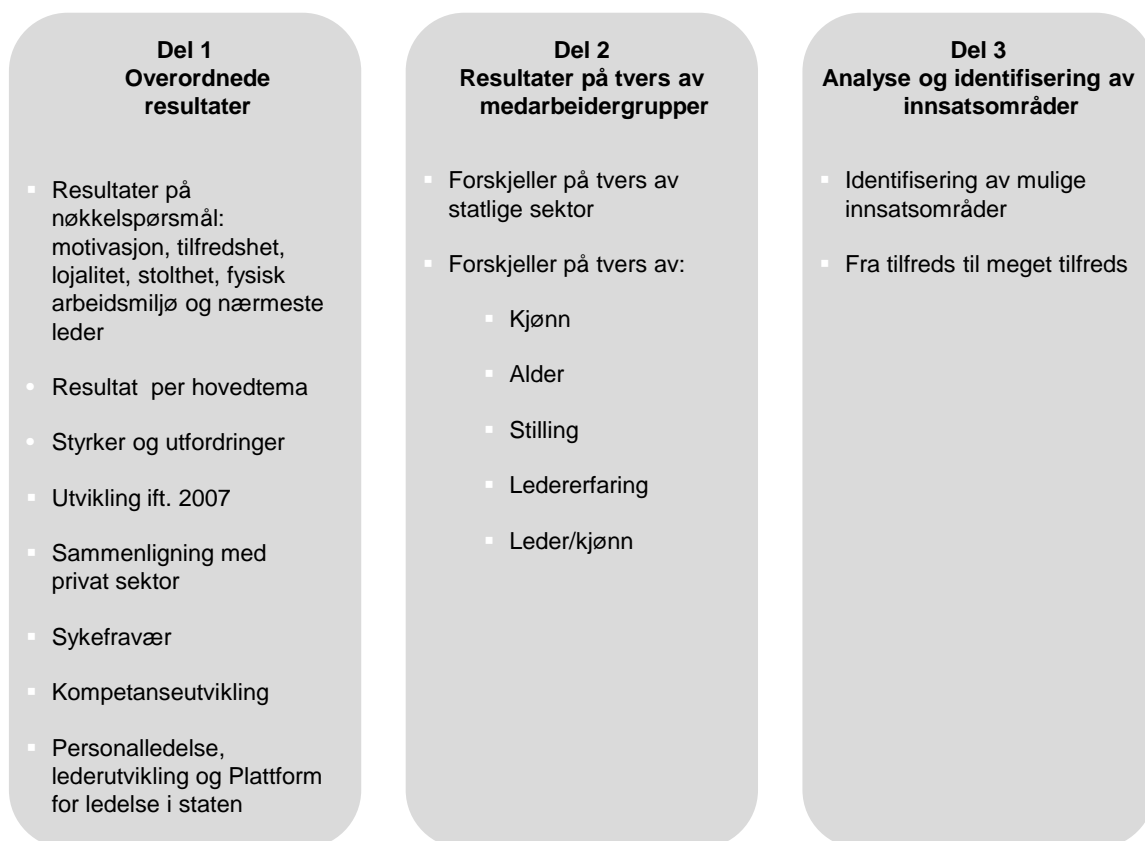
- Jobbinnhold og tilfredshet
- Arbeidsmiljø og
- Ledelse

Forholdene belyses ved å gjengi resultater på enkeltspørsmål både totalt og for ulike medarbeidergrupper. Staten omfatter ulike yrkes-, alders-, og stillingsgrupper, med store forskjeller både mellom og innenfor de ulike departementsområdene. For å få et noe mer nyansert forståelse av hvordan de ulike gruppene opplever staten som arbeidsgiver, blir nøkkelspørsmålene også brutt ned på relevante bakgrunnsvariabler. Rapporten vil avslutningsvis presentere noen sentrale analyser som utpeker enkelte områder med spesielt stor betydning. Forhåpentligvis vil analysene bidra til inspirasjon og kunnskap om hvilke forhold arbeidsgivere særlig bør være observant på i tiden som kommer.

For en komplett oversikt over samtlige resultater viser vi til tabellvedlegget som ble utarbeidet i forbindelse med denne rapporten.

Rapporten er inndelt i tre hoveddeler. I **kapittel 1** vises undersøkelsens overordnede resultater og funn (jobbtilfredshet, motivasjon, lojalitet og stolthet), resultatene per hovedtema, særlige styrker og utfordringer, utvikling siden 2007 og i forhold til privat sektor. Vi viser også resultater på kompetanseutvikling, sykefravær og personalledelse. I **kapittel 2** brytes resultater på nøkkelspørsmål ned på aktuelle bakgrunnsvariabler, mens det i **kapittel 3** presenteres analyser som identifiserer mulige innsatsområder og gir innspill til konkrete tiltak og fremtidig fokus for samlet tilfredshet. Neste figur viser rapportens struktur og innhold.

#### Rapportstruktur og innhold



## LESERVEILEDNING - DE MEST BRUKTE STATISTISKE MÅLENE I RAPPORTEN

Resultatene i undersøkelsen blir beskrevet både med ord og ved hjelp av figurer og tabeller. I rapportens tabeller og figurer blir det i hovedsak brukt følgende tre mål:

- **Prosent (%)**: Prosent viser den konkrete svarfordelingen på enkeltspørsmål.
- **Indeks**: For et flertall av spørsmålene i undersøkelsen benyttes en 5-punktsskala, der svaralternativene går fra 1= Helt uenig/negativ til 5=Helt enig/positiv. I en indeks omregnes skalaresultatene til en indeksskala som går fra 0 til 100, der Helt uenig=0, Uenig=25, Verken/eller=50, Enig=75 og Helt enig=100. En høyere indeks-skår vil derfor utrykke positiv/ enighet/ tilfredshet. Indeks per hovedtema gir et samlet uttrykk for gjennomsnittlig tilfredshet per enkelttema der alle enkeltspørsmål inngår.
- **Korrelasjonskoeffisienter** (Pearsons r): viser betydning/sammenheng mellom to variabler. Jo større koeffisient, jo sterkere direkte sammenheng er det mellom de to variablene. Koeffisienten kan ikke bli større enn 1 og ikke mindre enn -1.

# 1. OVERORDNEDE RESULTATER

I dette første kapitlet gjennomgås de overordnede resultatene fra spørreundersøkelsen. Dette er først og fremst resultater for nøkkelspørsmålene jobbtilfredshet, motivasjon, ønsket om å fortsette i egen stilling og stolthet. I tillegg viser vi resultater per hovedtema, en analyse av styrker og utfordringer, utvikling i forhold til medarbeiderundersøkelsen fra 2007, sammenligning mot privat sektor, samt resultater for temaene kompetanseutvikling, sykefravær og ledelse i staten.

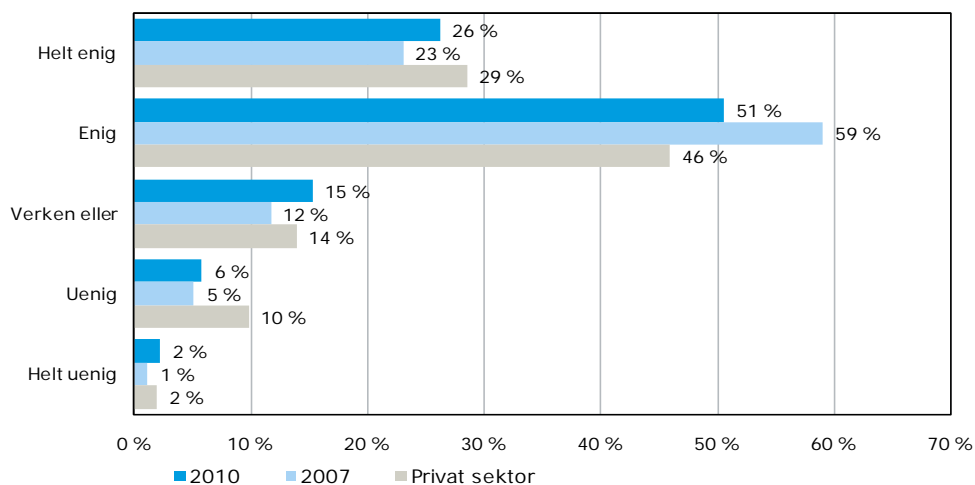
## 1.1. RESULTATER PÅ UTVALGTE NØKKELSPØRSMÅL

Innledningsvis gjennomgår vi resultatene på undersøkelsens nøkkelspørsmål. Disse resultatene utgjør de fire avhengige variablene oppgitt på høyre side i forklaringsmodellen (side 6). Nøkkelspørsmålene har særlig interesse fordi de er viktige indikatorer på de ansattes vurdering og tilfredshet.

I tillegg til å presentere resultater på de fire nøkkelspørsmålene, viser vi også resultater på tilfredshet med nærmeste leder og tilfredshet med fysisk og psykisk arbeidsmiljø. Nærmeste leder er med fordi 2007-undersøkelsen så klart viste at nærmeste leder var en av de aller viktigste faktorene for samlet tilfredshet, og et anbefalt satsningsområde.

### 1.1.1. TILFREDSHET MED EGEN JOBB ALT I ALT

Figur 1.1 Spm. 81: Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min



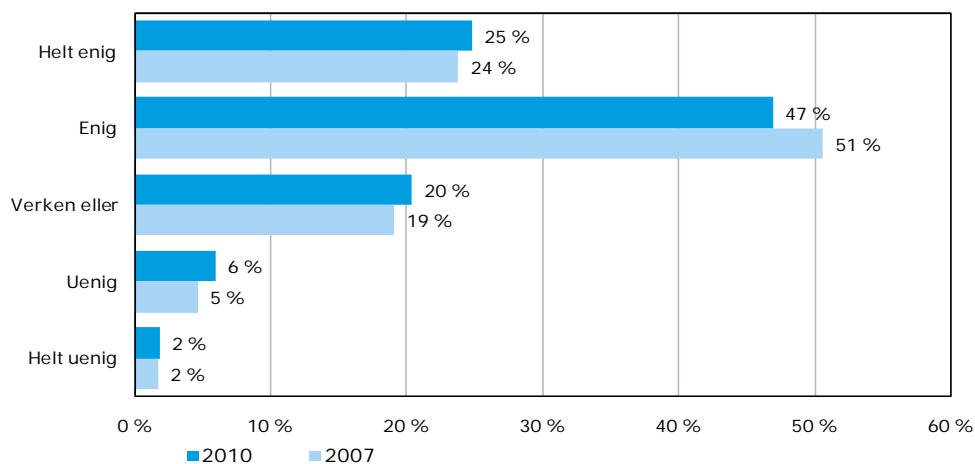
Overordnet viser resultatene at langt de fleste (77 %) av de statsansatte er tilfredse med egen jobb alt i alt. 26 % er svært tilfredse og 51 % er tilfredse. 8 % gir uttrykk for at de er utilfredse med jobben som helhet. Det er en fremgang i andelen som er Helt enige, men fremgangen spises til gjengjeld opp av en klar tilbakegang i andelen av Enige. Samlet sett viser resultatene en tilbakegang på fem prosentpoeng i den totale andelen tilfredse i forhold til 2007 (82 %). Dette kommer vi nærmere inn på i punktene 2.1 og 2.1.2.

Tilfredshet med jobben blant de statsansatte (75 %) er fremdeles høyere enn i privat sektor<sup>3</sup>, men det har skjedd en viss utjevning siden 2007.

Erfaringsmessig er det nærliggende å anta at det er en klar sammenheng mellom jobbtilfredshet og motivasjon. Figuren nedenfor viser de statsansattes motivasjon, slik det fremkommer i undersøkelsen.

### 1.1.2. MOTIVASJON

Figur 1.2 Spm. 20: Jeg er meget motivert i mitt arbeid



Undersøkelsen viser at 72 % svarer positivt på spørsmålet om de er motiverte i sitt arbeid. Hver femte svarer Verken eller, mens 8 % mener at de ikke er særlig motivert.

Resultatet viser en liten nedgang på tre prosentpoeng sammenliknet med resultatet i 2007, hvor 75 % vurderte seg som meget motivert i eget arbeid. Dette kommer vi nærmere tilbake til i punkt 2.1.3.

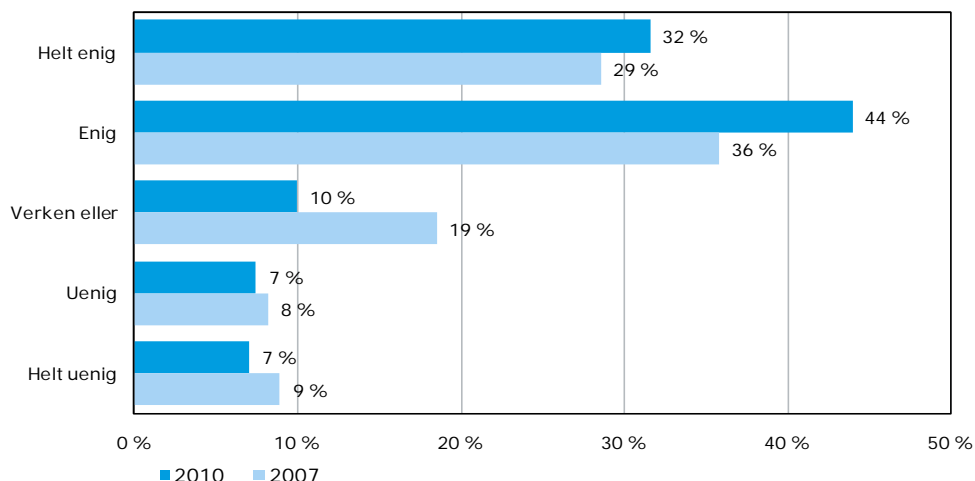
### 1.1.3. LOJALITET – FORVENTNING OM Å VÆRE ANSATT PÅ ARBEIDSPLASSEN OM TO ÅR

Jobbtilfredshet og motivasjon er viktige parametre, fordi de kan ses som uttrykk for generell tilfredshet med ansettelsesforholdet, jf. avnittet om spørreskjema og forklaringsmodell på side 6. Høy skår på jobbtilfredshet og motivasjon kan dermed forventes å sammenfalle med en stor grad av lojalitet. Lojalitet blir her målt som en forventning om å fortsatt være ansatt på samme arbeidsplass om to år.

<sup>3</sup> Benchmarkdata fra Rambøll Managements referanseundersøkelse 2009 av arbeidsliv og arbeidstilfredshet blant 20.000 arbeidstakere i Norden. Resultatene fra undersøkelsen er her sammenliknet med ansatte i norsk privat sektor (N=2057).



Figur 1.3 Spm. 78: Jeg forventer å fortsatt være ansatt på min arbeidsplass om to år



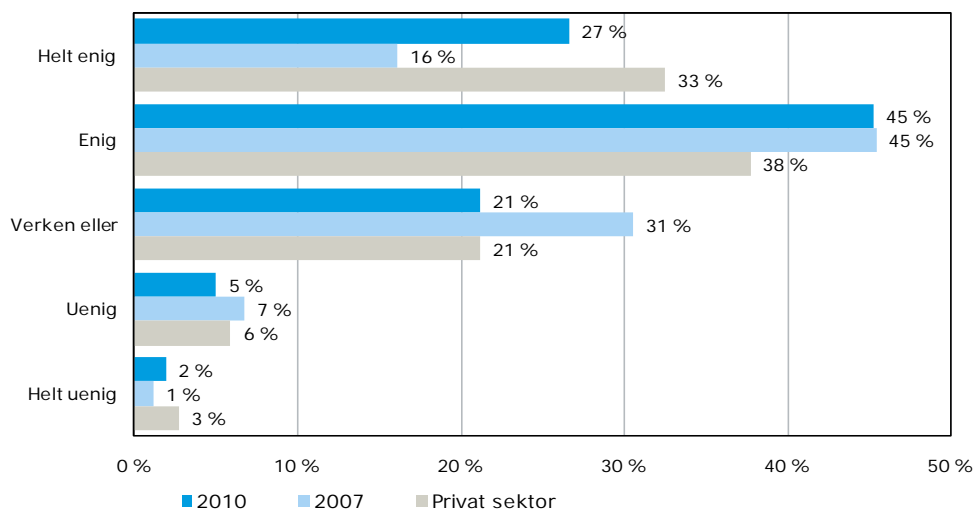
Undersøkelsen viser at 76 % forventer å være på den samme arbeidsplassen om to år. Det er en klar fremgang fra 2007, hvor tilsvarende andel var 65 %. Andelen medarbeidere som ikke forventer å være på samme arbeidsplass om to år er 14 %, og det er noe mindre enn i 2007 (17 %). Det er også betydelig færre som har svart Verken eller sammenliknet med resultatet fra 2007 (hhv. 10 % og 19 %).

Til tross for noe lavere resultater på både tilfredshet og motivasjon, ser man allikevel en høyere grad av lojalitet blant medarbeiderne. Noe av forklaringen kan nok skyldes det generelle konjunkturbildet med et generelt noe trangere jobbmarked i 2009 og 2010. I urolige tider, med færre utlyste stillinger, nedbemanninger og konkurser, velger trolig mange statsansatte sikkerhet og trygghet fremfor nytt arbeid i andre og mer usikre sektorer og bransjer. Dette kommer vi nærmere tilbake til i punkt 2.1.4.

#### 1.1.4. STOLTHET

Arbeidet er viktig for mange menneskers sosioøkonomiske posisjon. Hvem arbeidsgiver er og hvilken stilling man har, er i så henseende ikke uvesentlig. Derfor er det meningsfullt å måle hvor stolte medarbeiderne er over å være ansatt på arbeidsplassen. Stolthet er forbundet med jobbtildfredshet, motivasjon og arbeidsplassens omdømme, og sier noe om synet på staten som arbeidsgiver.

Figur 1.4 Spm. 76: Jeg er stolt av å være ansatt på min arbeidsplass



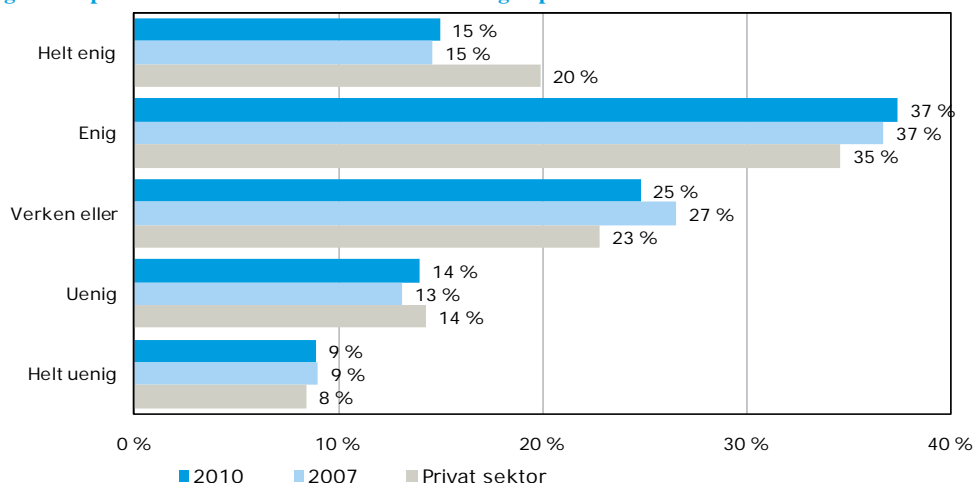
Undersøkelsen viser at 72 % klart tilkjennegir at de er stolt av å være ansatt på sin arbeidsplass, mens 7 % sier at de ikke er det. Sammenlignet med privat sektor, ser man at resultatet ligger på omtrent samme nivå (hhv. 71 % og 9 %).

Det er her verdt å legge merke til den positive utviklingen i opplevd stolthet som har skjedd siden 2007, hvor andelen stolte medarbeidere var på 61 %. Denne markante fremgangen i andelen helt enige, viser at det har skjedd en positiv endring i oppfatningen av statlige arbeidsplasser. Den positive utviklingen innebærer at stoltheten totalt blant ansatte i statlig sektor ikke bare har nådd opp til samme nivå som i privat sektor, men faktisk også har gått forbi. Dette vil bli ytterligere belyst i punkt 2.1.5.

#### 1.1.5. NÆRMESTE LEDER

Det er mange og ulike årsaker til at man velger å søke jobb i en bestemt virksomhet, og nærmeste leder oppgis ofte når man spør om årsaker til jobbskifte. Oppfatningen av og forholdet til nærmeste leder er en viktig driver for trivsel og motivasjon. Dette ble også bekreftet i Medarbeiderundersøkelsen i 2007.

Figur 1.5 Spm. 55: Min nærmeste leder er alt i alt en god personalleder



Denne undersøkelsen viser at opplevelsen av nærmeste leder ikke har endret seg særlig fra 2007, i verken positiv eller negativ retning. 52 % har en positiv vurdering av nærmeste leder, mens 23 % er negative. De tilsvarende tallene fra 2007 er hhv. 52 % og 22 %.

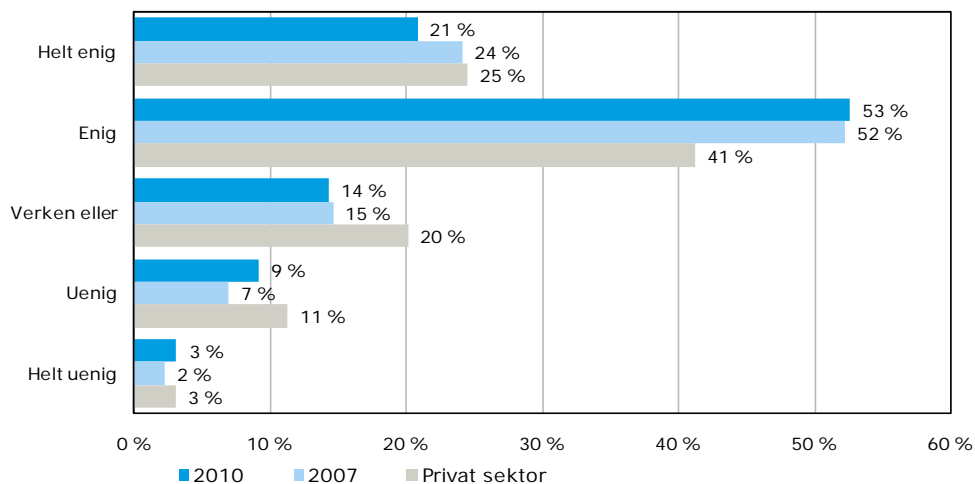
Det er verdt å legge merke til at så mange som hver fjerde medarbeider svarer Verken eller. Hvis man legger disse sammen med de som vurderer nærmeste leder negativt, utgjør det totalt 48 % av medarbeiderne.

I privat sektor vurderes nærmeste leder en anelse mer positivt (55 %) enn i statlig sektor. Den største enkeltforskjellen mellom privat og statlig sektor finner vi i andelen som svarer Helt enige. Denne andelen er fem prosentpoeng større i privat sektor. Dette vil bli ytterligere belyst i punkt 2.1.6.

### 1.1.6. FYSISK OG PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ

Det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet er et viktig område med stor betydning for trivsel på arbeidsplassen. Det er naturlig å tro at et godt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø også har en positiv innvirkning på sykefravær.

**Figur 1.6 Spm. 38: Jeg har et godt fysisk arbeidsmiljø**

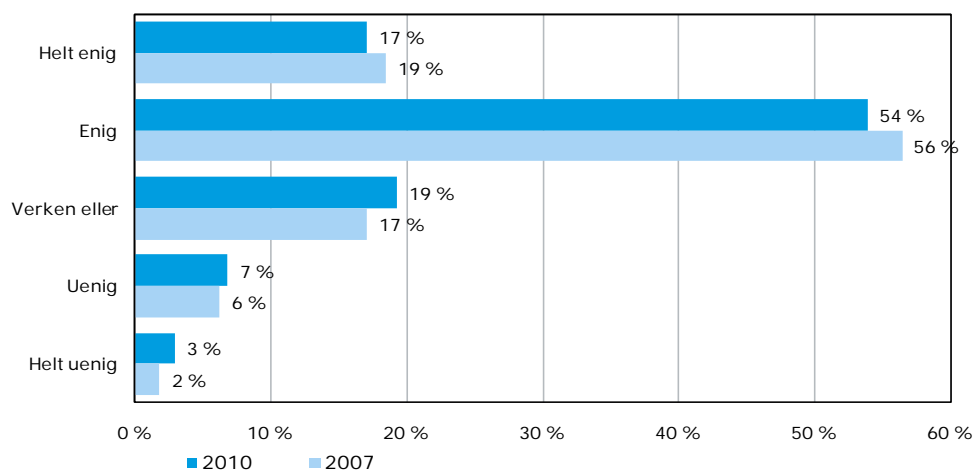


Undersøkelsen viser at 74 % klart tilkjennegir at de har et godt fysisk arbeidsmiljø. Resultatet er en liten tilbakegang fra 76 % i 2007. Hver tiende medarbeider er ikke tilfreds med sitt fysiske arbeidsmiljø. Resultatet viser at forhold som inneklima, belysning, interiør, fysiske hjelpemidler og redskaper gjennomgående er i orden og holder god standard.

Statsansatte er klart mer tilfreds med sitt fysiske arbeidsmiljø enn ansatte i privat sektor. I privat sektor er totalt 66 % tilfreds, mens 14 % er utilfreds. Dette vil bli ytterligere belyst i punkt 2.1.7.

I neste figur viser vi resultatene på spørsmålet om tilfredshet med det psykososiale arbeidsmiljøet alt i alt.

**Figur 1.14 Spm. 41: Jeg har alt i alt et godt psykisk og sosialt arbeidsmiljø**



Resultatet viser at 71 % opplever å ha et godt psykisk og sosialt arbeidsmiljø. Den totale andelen tilfredse er dermed tilnærmet den samme som andelen tilfredse med eget fysisk arbeidsmiljø, men med noe større andel enige og verken eller, og noe mindre andel som er helt enig. Hver tiende statsansatt er helt uenig eller uenig i at de har et godt psykososialt arbeidsmiljø. I forhold til 2007 er det en liten nedgang i tilfredshet på 4 indekspoeng.

Oppsummert kan resultatene for nøkkelspørsmålene sees på som en direkte konsekvens av medarbeidernes vurdering av de ulike hovedtemaene som undersøkelsen kartlegger, jf. forklaringsmodellen som undersøkelsen bygger på vist på side 6.

For å få noe mer dybdeforståelse av resultatene på de fire nøkkelspørsmålene, vil vi i de kommende avsnittene presentere og kommentere resultater per hovedtema, identifisere styrker og utfordringer og vise analyser og resultater på enkelte utvalgte forhold.

## 1.2. RESULTATER PER HOVEDTEMA

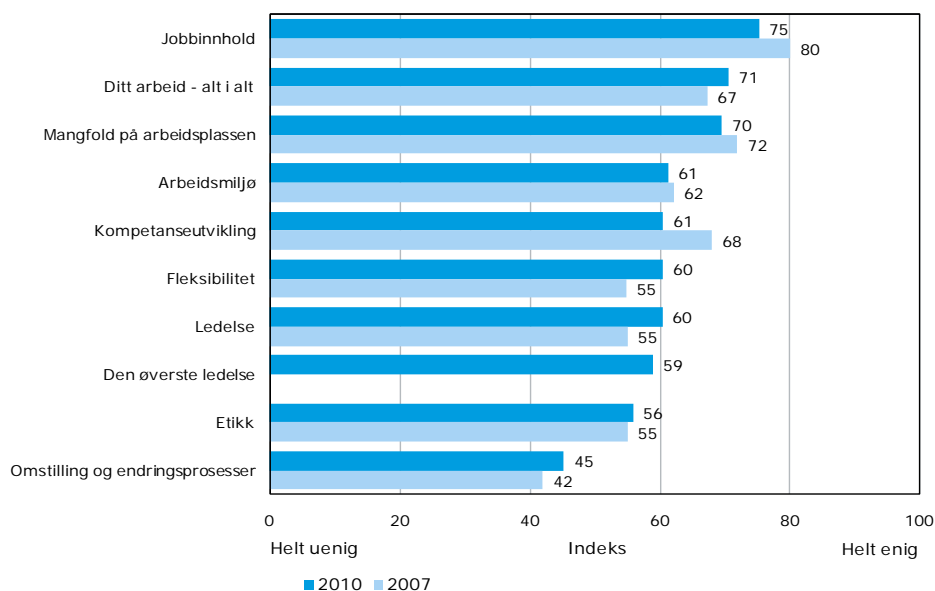
Vi skal nå presentere resultatene for alle hovedtemaene i undersøkelsen. Resultater på temanivå gir en god oversikt over tilfredshet og vurdering per tema, og hvordan disse forholder seg til hverandre. Resultatene per hovedtema er beregnet ved at det er laget et vektet og samlet gjennomsnitt av samtlige enkeltspørsmål som inngår i hvert enkelt hovedtema. Desto høyere skår, desto bedre er resultatet. Svarfordelingen på hvert enkelt spørsmål fremgår av rapportens tabellbilag.

Vi vil først vise resultatene for hovedtemaene<sup>4</sup> som ble besvart av alle, både ledere og medarbeidere, etterfulgt av hovedtemaene som utelukkende ble besvart av ledere med personalansvar.

### 1.2.1. HOVEDTEMA

Neste figur viser gjennomsnittlig indekspoeng for hvert av undersøkelsens hovedtema. Temaene er rangert i synkende rekkefølge. For å illustrere endring i forhold til undersøkelsen 2007 viser figuren indeksskåre for både for 2010 og 2007.

**Figur 1.7 Oppsummering av resultater på innsatsområdene (ledere og medarbeidere)**



Som det fremgår av figuren oppnår temaet Jobbinnhold den mest positive vurderingen, med en indeksskår på 75. Resultatet tilsvarer et gjennomsnitt på 4,0 skalaenheter. Deretter følger temaene Ditt arbeid alt i alt (indeks 71) og Mangfold på arbeidsplassen (indeks 70).

Lavest skår får temaene Omstilling og endringsprosesser (indeks 45) og Etikk (indeks 56). Hovedtemaet Omstilling og endringsprosesser viser en svak fremgang i forhold til 2007.

Sammenlignet med resultatene fra 2007 viser figuren et blandet bilde, med framgang på enkelte områder og tilbakegang på andre. Mest positiv utvikling har områdene Ledelse og Fleksibilitet, med en liten fremgang på fem indekspoeng. Deretter følger området Ditt arbeid alt i alt, med fire indekspoeng.

Den største tilbakegangen fra 2007 er registrert i temaene Kompetanseutvikling og Jobbinnhold, med en negativ utvikling på hhv. syv og fem indekspoeng. Særlig den negative utvik-

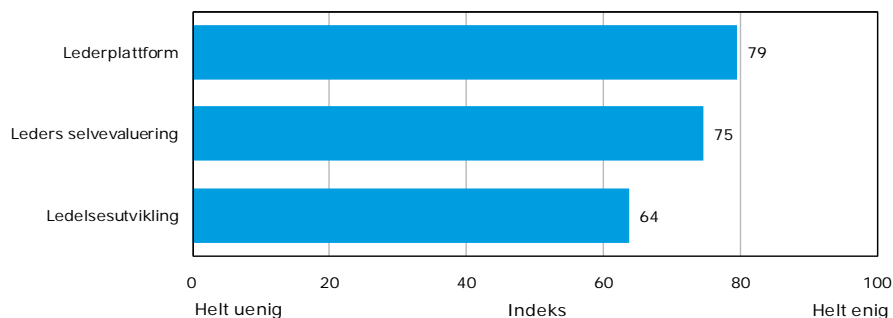
<sup>4</sup> Enkelte tema og enkeltspørsmål innenfor temaene, er ikke fullt ut sammenfallende med tema og spørsmål i 2007. Merk at Mangfold og fleksibilitet var ett tema i 2007, mens det er to separate tema i MU-2010. Da de enkelte spørsmålene inngår i begge undersøkelsene, er det beregnet nye 2007-gjennomsnitt for å kunne sammenligne. Temaet Arbeidsmiljø var ikke med i MU-2007, og er her beregnet separat for å kunne sammenligne. For disse tre temaene samsvarer spørsmålene helt.

ling i vurderingen av Jobbinnhold er uheldig. Som det vil fremgå i analysen av innsatsområder i kapittel tre, er nettopp dette et område med stor direkte betydning for samlet motivasjon og jobbtilfredshet.

### 1.2.2. HOVEDTEMA – KUN LEDERE

I undersøkelsen inngikk det noen spørsmål om ledelse som kun ble stilt til ledere med personalansvar. Neste figur viser indeksskårene for de tre hovedtemaene lederplattform, leders selvevaluering og ledelsesutvikling. Temaene inngikk ikke i undersøkelsen i 2007.

**Figur 1.8 Oppsummering av resultater på innsatsområdene (lederspørsmål)**



Spørsmålene som inngår i dette hovedtema skiller seg fra de øvrige i undersøkelsen ved at:

- Spørsmålsblokken om Plattform for ledelse i staten måler i hvor stor grad lederen vil vektlegge de ulike innsatsområdene i dokumentet i sitt arbeid som leder.
- I Leders selvevaluering blir lederne bedt om å vurdere sin egen innsats som leder.
- I Ledelsesutvikling får lederne ta stilling til hvorvidt de har bruk for en rekke lederutviklingstiltak for å bli en bedre leder.

Undersøkelsen viser at lederne i stor grad (indeks 79) vil legge vekt på innsatsområdene som er definert i Plattform for ledelse i staten, og at de vurderer egen lederinnsats relativt godt (indeks 75). Spørsmålene om tiltak for ledelsesutvikling blir vurdert noe mindre positivt enn de to øvrige temaene (indeks 64).

Disse temaene vil bli nærmere belyst i punkt 1.8.

### 1.3. STRATEGISKE HOVEDRESULTATER

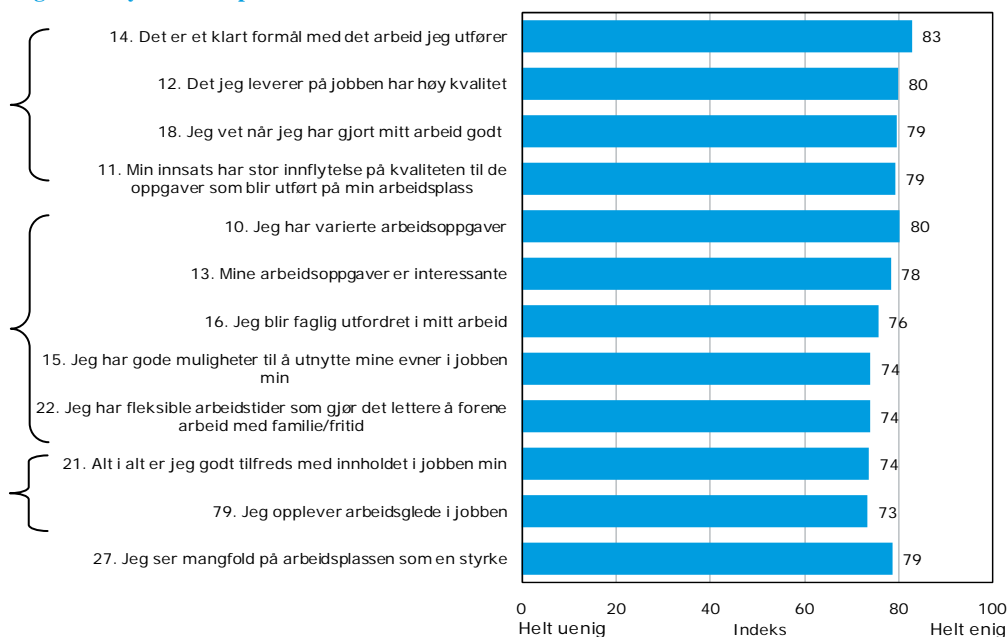
Rapporten flytter nå fokus fra resultater på utvalgte nøkkelspørsmål og per hovedtema til å identifisere høyeste og laveste resultatskår, utvikling siden 2007 og i forhold til privat sektor. Hensikten med å omstrukturere og sammenligne dataene på denne måten, er å identifisere viktige funn, hovedtrekk og tendenser som umiddelbart ikke fremkommer av undersøkelsens mange enkeltfunn.

#### 1.3.1. STYRKER FOR STATLIGE ARBEIDSGIVERE

Å identifisere hvilke enkeltforhold som vurderes aller høyest og lavest kan gi nyttig kunnskap og oversikt over potensielt strategisk viktige funn og tendenser. Analysen går på tvers av forhåndsdefinerte hovedtema og omfatter både ansatte og ledere. Ved å strukturere dataene på denne måten, vil man avdekke hvilke forhold som særlig styrker og svekker staten som arbeidsgiver. Analysen som fremgår i neste figur bygger på en enkel rangering av samtlige enkeltspørsmål som inngår i undersøkelsen, gruppert etter tematisk nærhet eller fellestrekk.

Figuren viser vi de tolv enkeltspørsmålene med størst positiv vurdering. Spørsmålene er rangert etter gjennomsnittsskår og gruppert etter tema. Temavise grupperinger er her illustrert med klammer til venstre for spørsmålsformuleringene.

Figur 1.9 Styrker - 12 spørsmål med best resultat



Analysen viser at følgende sterke forhold kjennetegner staten som arbeidsgiver:

**Klare og meningsfulle oppgaver.** Den øverste blokken av spørsmål inneholder spørsmål som viser at medarbeiderne opplever at arbeidsoppgavene har et klart formål, at det er klare kriterier for hvordan oppgavene skal gjøres, og at deres innsats har betydning for kvaliteten på arbeidet som utføres på arbeidsplassen.

**Utfordrende og allsidige oppgaver.** Blokk to viser at arbeidsoppgavene blir opplevd som varierte, interessante og utfordrende, og at medarbeiderne har gode muligheter til å utnytte egne evner. I tillegg er arbeidet fleksibelt tilrettelagt, noe som gjør det enklere å forene jobb med familie og fritid.

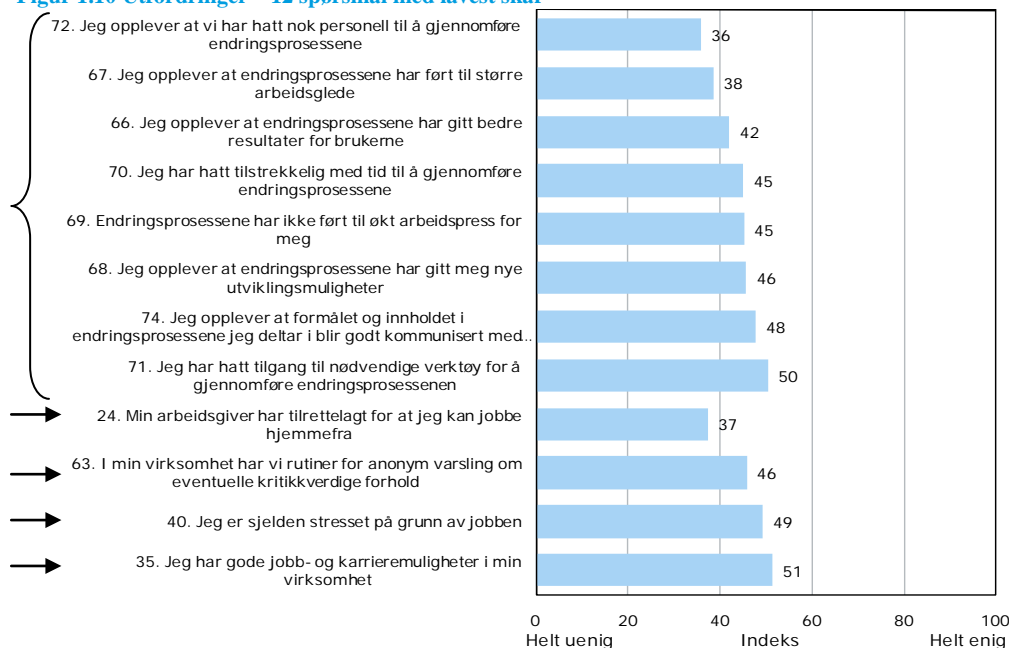
**Arbeidsglede og tilfredshet med innhold i jobben.** Som en forlengelse av det positive synet på egne arbeidsoppgaver, fremstår også arbeidsglede og tilfredshet med jobbinnhold som en styrke.

### 1.3.2. UTFORDRINGER FOR STATLIGE ARBEIDSGIVERE

En tilsvarende rangering og gruppering av spørsmålene med lavest skår i undersøkelsen gir et bilde av hvilke forhold og områder som skiller seg negativt ut. Forholdene kan ses på som utfordringer for statlige arbeidsgivere.

I neste figur viser vi de tolv enkeltspørsmålene i undersøkelsen med lavest positiv vurdering. Spørsmålene er rangert etter gjennomsnittsskår og gruppert etter tema. Den temavise grupperingen er her vist med klammer og piler til venstre for spørsmålsformuleringene.

**Figur 1.10 Utfordringer – 12 spørsmål med lavest skår**



Analysen viser at staten som arbeidsgiver har følgende utfordringer:

**Omstillings- og endringsprosesser.** Undersøkelsen viser klart at omstillings- og endringsprosesser er det området med størst potensial for forbedring. Tre av fire oppgir å ha vært berørt av endringsprosesser i løpet av de siste tre år, og resultatene tyder på at prosessene har vært krevende for mange.

Både ledere og medarbeidere har opplevd at det ikke har vært nok personell til å gjennomføre omstillings- og endringsprosessene. De opplever at endringene har gått ut over egen arbeids glede, medført økt arbeidspress og at de har problemer med å se at disse har gitt brukerne bedre resultater. Kommunikasjonen rundt endringene og tilgangen til nødvendige verktøy kunne også vært bedre.

**Hjemmearbeidsplasser.** Den fleksibiliteten som en hjemmearbeidsplass kan gi i en travel hverdag, gjør det lettere for mange å kombinere arbeid og familieliv. En indeksskår på 37 poeng indikerer at mange arbeidstakere opplever at arbeidsgiver ikke har lagt til rette for å arbeide hjemmefra.

**Varsling av kritikkverdige forhold.** En skår på 46 indekspoeng viser at mange opplever at arbeidsplassen deres ikke har etablert rutiner for anonym varsling av kritikkverdige forhold.

**Stress.** Det bør være en rimelig balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde, selv om det naturligvis i perioder kan være travelt på alle arbeidsplasser. Relativt mange sier seg uenig i utsagnet om at man sjeldent er stresset på grunn av jobben. En skår på 49 indekspoeng peker i retning av at arbeidsrelatert stress kan være en utfordring for statlige arbeidsgivere.



**Manglende jobb- og karrieremuligheter.** For å unngå at jobben blir for statisk og kjedelig, er det viktig at medarbeiderne har en opplevelse av at man har mulighet til å utvikle seg, og få bedre og mer utfordrende stillinger. Det er også få som ønsker å ha samme stilling hele livet. En indeksskår på 51 viser at mange ikke er enig i påstanden om at de har gode jobb- og karrieremuligheter på sin arbeidsplass.

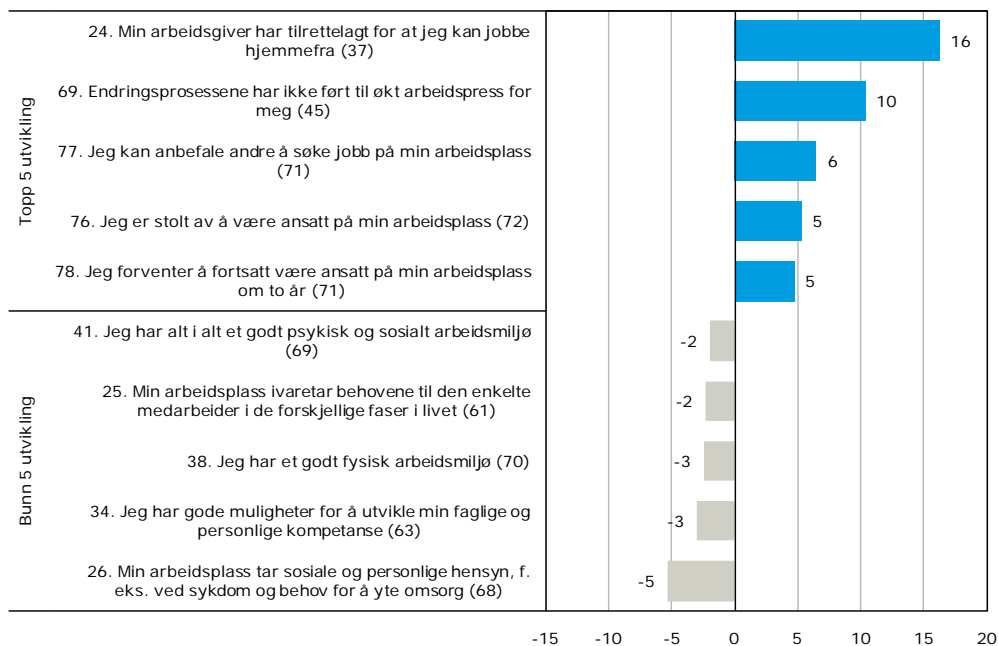
### 1.3.3. UTVIKLING SIDEN 2007

Mange arbeidsgivere arbeider aktivt med tiltak for å gjøre virksomhetene mer effektive, leveringsdyktige og attraktive. Dette gjelder også for statlig sektor. Det kan derfor være interessant å sammenligne resultatene fra MU 2010 med MU 2007 for å se hvor det har skjedd størst endringer.

I et organisasjonsutviklingsperspektiv er det også viktig å kartlegge endringer over tid, for å identifisere og måle effekter, eller fravær av effekter, etter nedlagt arbeid og innsats i ulike organisatoriske enheter og ansattegrupper.

Nedenfor viser vi de fem spørsmålene med hhv mest positiv og negativ endring i forhold til tilsvarende undersøkelse i 2007. For hvert spørsmål vises spørsmålstekst og indekspoeng for 2010 i parentes, samt grafikk som illustrerer endring i forhold til 2007 med angivelse av endring i antall indekspoeng.

**Figur 1.11 De 10 spørsmålene med størst endring sammenlignet med MU 2007 (årets resultat i parentes)**



På overordnet nivå viser resultatene at det alt i alt har vært en positiv utvikling i forhold til 2007, ved at samlet fremgang er større enn samlet tilbakegang.

**Områder med størst fremgang siden 2007.** Fremgangen er aller størst på spørsmålet om arbeidsgiver har tilrettelagt for hjemmearbeidsplass. Her har det skjedd en forbedring på 16 indekspoeng sammenliknet med 2007. Det er med andre ord flere som opplever at arbeidsgiver legger til retter for å arbeide hjemmefra. Den nest største fremgangen ser man i forhold til arbeidspress som følge av endringsprosesser. Her er fremgangen på ti indekspoeng.

Det er også verdt å legge merke til at de tre øvrige spørsmålene som viser et positivt resultat er såkalte avhengige spørsmål. Resultatene på disse er avhengig av tilfredsheten på innsatsområdene (jf. forklaringsmodellen). Dermed kan denne positive utviklingen også tolkes som et uttrykk for en økt tilfredshet med staten som arbeidsgiver.

**Områder med tilbakegang siden 2007.** Felles for spørsmålene med størst negativ utvikling siden 2007 er først og fremst at tilbakegangen er relativt beskjeden. Enkeltspørsmålet med størst tilbakegang har gått fem indekspoeng tilbake, mens tilbakegangen på de øvrige spørsmålene ligger på mellom to og tre indekspoeng. Tilbakegangen tilsvarer en negativ utvikling på inntil -0,2 skalaenheter (5-punktsskala).

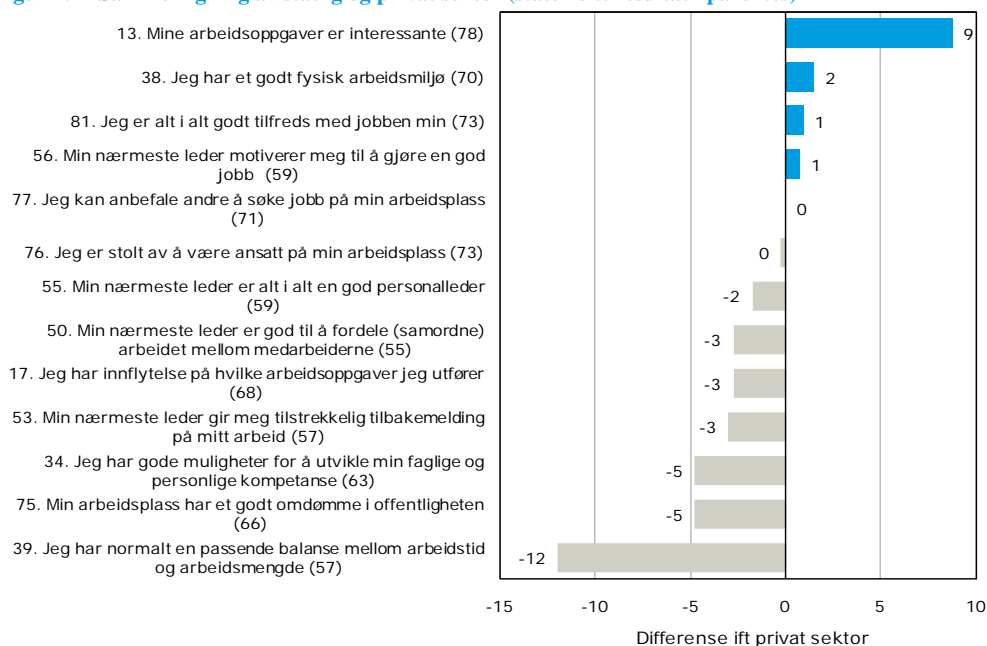
Når man ser på spørsmålene med størst tilbakegang, tyder resultatene på at utviklingen i noen grad har gått ut over mangfoldet og romsligheten på arbeidsplassene, ved at tilbakegangen er størst ved det psykisk/sosiale og fysiske arbeidsmiljøet, arbeidsplassens ivaretagelse av medarbeidernes behov i ulike livsfaser og hensyn ved sykdom.

### 1.3.4. SAMMENLIGNING MED PRIVAT SEKTOR

For å få et mål på nivå og om undersøkelsens resultater er høye eller lave, har vi sammenlignet resultatene med tilsvarende tall fra privat sektor. I undersøkelsen inngår totalt 13 spørsmål som også er stilt i Rambølls referanseundersøkelse<sup>5</sup>. Referanseundersøkelsen gjennomføres årlig blant både private og statlige arbeidstakere i Norge.

Neste figur viser de 13 spørsmålene i undersøkelsen som kan sammenlignes med privat sektor, med undersøkelsens indekspoeng i parentes, og avviket i forhold til privat sektor i referanseundersøkelsen og grafikk med avvik i indekspoeng. Resultatene er oppstilt i rangert rekkefølge uten gruppering.

**Figur 1.12 Sammenligning av statlig og privat sektor (staten sitt resultat i parentes)**



Resultatene viser alt i alt at det er små forskjeller mellom statlig og privat sektor på de 13 forholdene som her er sammenlignet. Resultatene ligger tett opp til hverandre, og det skiller i hovedsak bare to til fem indekspoeng mellom sektorene.

Det er likevel to områder som klart skiller de to sektorene. Det er et fortrinn for statlig sektor at klart flere ansatte oppgir at de har interessante arbeidsoppgaver. På dette området ligger de statsansattes vurdering ni indekspoeng høyere enn privat sektor. Analyser i kapittel 3 viser at dette forholdet også er statens aller viktigste fortrinn.

I negativ retning viser resultatene at statsansatte i mindre grad opplever at de har en passende balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde. Her ligger totalresultatet 12 indekspoeng lavere enn privat sektor. Differansen er relativt stor og utgjør en halv skalaenhet (på en 5-punktsskala).

<sup>5</sup> Benchmark er basert på Rambøll Managements referanseundersøkelse av arbeidsliv og arbeidstilfredshet som er gjennomført med deltakelse fra 20.000 arbeidstakere i Norden. Resultatene fra MU 2010 blir sammenlignet med svarene til ansatte i privat sektor (N=2057) i Norge.

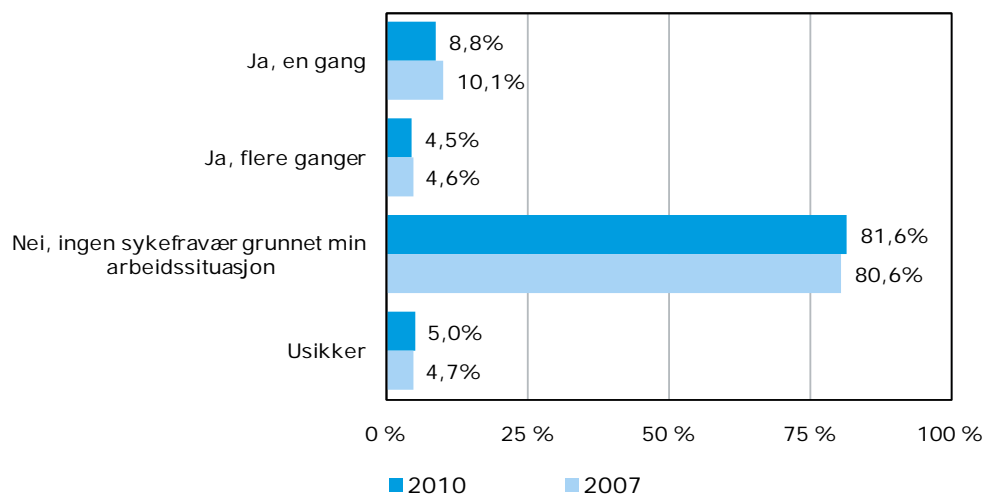
## 1.4. AKTUELLE FOKUSOMRÅDER

I dette kapitlet presenteres resultatene for et utvalg sentrale spørsmål og forhold. Utvalget av tema er basert på at dette ses som aktuelle, interessante og viktige tema for statlige arbeidsgivere. Konkret dekker kapitlet områdene sykefravær, kompetanseutvikling, lojalitet og ledelse.

## 1.5. SYKEFRAVÆR

Sykefravær som skyldes forhold ved egen arbeidssituasjon er et stadig aktuelt tema, ikke minst i lys av IA-avtalen. Det er store samfunnsmessige gevinster å hente selv ved små reduksjoner i sykefraværet. Omfanget av sykefraværet, og utvikling siden 2007, er derfor et viktig område. Vil for eksempel nedgangen i samlet jobbtilfredshet (jf. pkt. 1.1.1) og opplevd mangfold (jf. pkt. 1.3.2), også gi utslag i form av rapportering om økt arbeidsrelatert sykefravær?

Figur 1.13 Spm. 42: Har du de siste 12 måneder hatt sykefravær som følge av din arbeidssituasjon?



Undersøkelsen konstaterer at det, til tross for en liten nedgang i samlet tilfredshet, har vært en positiv utvikling i arbeidsrelatert sykefravær fra 2007 til 2010. Totalt 13,3 % oppgir å ha vært borte fra jobb en eller flere ganger grunnet forhold på egen arbeidsplass siste 12 måneder. I 2007 var tilsvarende andel 14,7 %. Resultatet er en nedgang i arbeidsrelatert sykefravær på 9,5 %, hvilket må kunne betegnes som klar forbedring.

Andelen uten arbeidsrelatert fravær økte fra 80,6 % til 81,6 %.

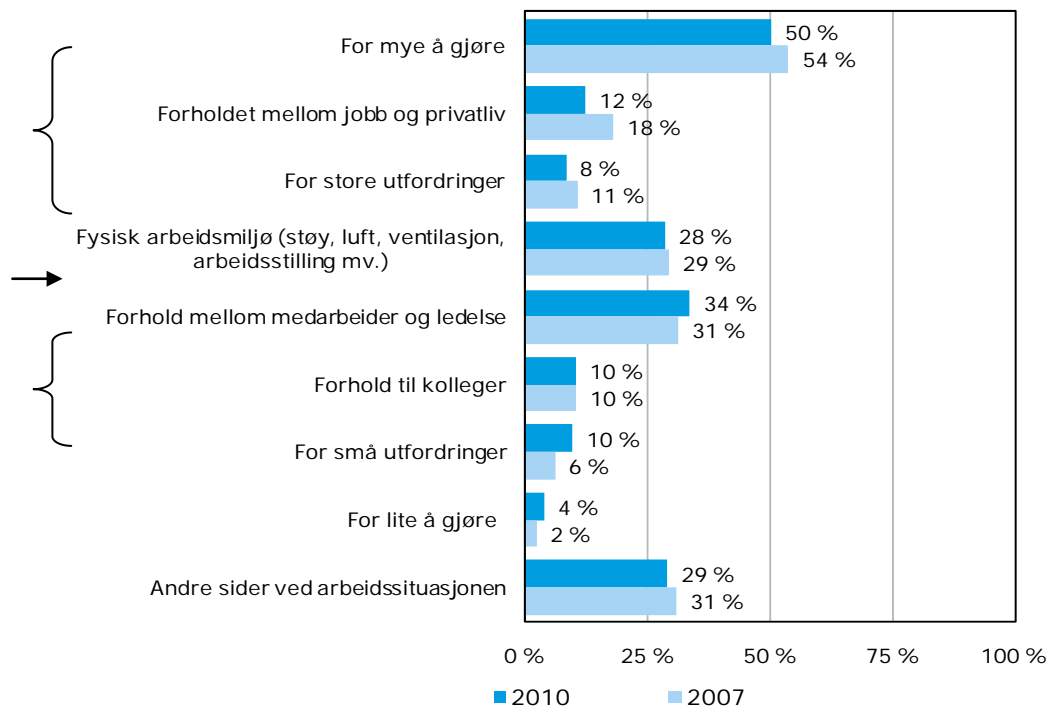
Analyser av sykefravær fordelt på kjønn (ikke illustrert) viser at 11 % av de mannlige arbeidstakerne har hatt arbeidsrelatert sykefravær innenfor de siste 12 månedene, mens tilsvarende andel blant kvinner er 17 %. Det er altså flest kvinner i staten som har hatt sykefravær på grunn av arbeidet.

Arbeidsrelatert sykefravær rammer også en større andel medarbeidere enn ledere. 15 % av medarbeiderne har hatt sykefravær knyttet til arbeidet, mens andelen blant mellomledere og toppledere er hhv. 7 % og 10 %.

### 1.5.1. ÅRSAKER TIL SYKEFRAVÆR

I neste figur viser vi hvilke forhold som i størst grad forårsaker arbeidsrelatert sykefravær, rangert etter betydning og tematisk gruppert. Temavise grupperinger er her illustrert med klammer og piler til venstre for spørsmålsformuleringene.

Figur 1.14 43. Hvilke av følgende forhold mener du har forårsaket dette sykefraværet<sup>6</sup>?



Undersøkelsen viser at det primært er følgende forhold som gir arbeidsrelatert sykefravær:

**Arbeidsbelastning.** Undersøkelsen viser at de vanligste årsakene til arbeidsrelatert sykefravær, er knyttet til arbeidsbelastning, forholdet mellom jobb og privatliv og for store utfordringer (hhv. 50 %, 12 % og 8 %).

Sammenliknet med tallene fra 2007 har det skjedd en fremgang på alle tre områder. Det gjelder særlig forholdet mellom jobb og privatliv, hvor det er en nedgang fra 18 % til 12 %. Men til tross for den positive utviklingen, kan det fremdeles se ut som at det er utfordringer knyttet til stress og arbeidsmengde i statlig sektor.

**Fysisk arbeidsmiljø.** Til tross for generelt stor tilfredshet med det fysiske arbeidsmiljøet, er fysisk arbeidsmiljø en hyppig årsak til arbeidsrelatert sykefravær. Som det fremgikk av punkt 1.1.6, er hver tiende medarbeider utilfreds med det fysiske arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Undersøkelsen viser at 28 % oppgir det fysiske arbeidsmiljøet som årsak til eget sykefravær. Andelen er omtrent på nivå med 2007, hvor andelen lå på 29 %.

**Kollegaer og ledelse.** Forholdet mellom leder og medarbeider og mellom kollegaer blir også hyppig oppgitt som årsak til sykefravær. Forholdet mellom leder og medarbeider og små utfordringer blant ansatte, er de eneste to områdene med negativ utvikling sammenliknet med 2007. I 2007 oppga 31 % at leder var årsak til sykefravær, mens andelen i 2010 har økt til 34 %.

<sup>6</sup> Prosentene summerer ikke nødvendigvis til 100, da det har vært mulig å sette flere kryss.

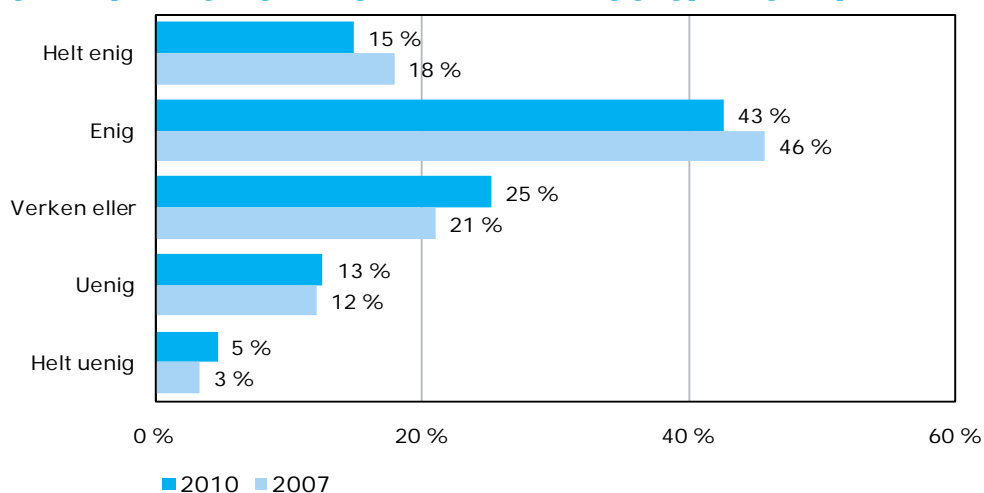
## 1.6. KOMPETANSEUTVIKLING OG MEDARBEIDERSAMTALE

En stadig utvikling av faglige og personlige egenskaper blant de ansatte er nødvendig dersom staten som arbeidsgiver skal levere gode tjenester som imøtekommer krav fra brukerne, beholde medarbeider og evne å rekruttere nye ansatte med attraktiv og nødvendig kompetanse. Statlig sektor er i stadig endring, og undersøkelsen viser at tre av fire medarbeidere har opplevd større endrings- og omstillingsprosesser. Resultatet illustrerer behovet for kompetanseutvikling.

### 1.6.1. MULIGHETER FOR Å UTVIKLE FAGLIG OG PERSONLIG KOMPETANSE

Utvikling i jobben er blant annet knyttet til variasjon, faglige utfordringer, karrieremuligheter og innflytelse på egne arbeidsoppgaver. Neste figur viser hvordan medarbeiderne vurderer hvilke muligheter de har for å utvikle sin faglige og personlige kompetanse.

Figur 1.15 Spm.34. Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse



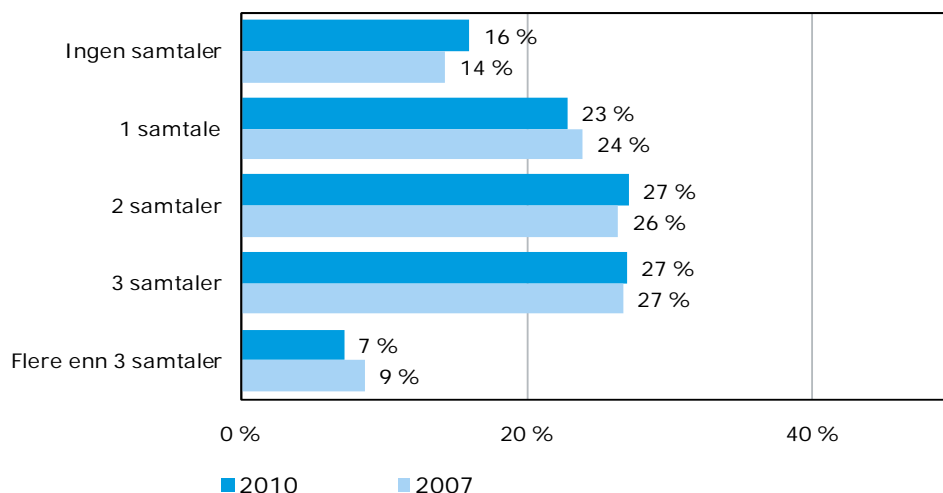
Undersøkelsen viser at 58 % mener de har god mulighet til å utvikle sin faglige og personlige kompetanse. Hver fjerde medarbeider svarer Verken eller, mens 18 % klart tilkjenner at de er utilfreds med egne utviklingsmuligheter.

Resultatet er en tilbakegang sammenliknet med resultatet fra 2007. Den gang mente 64 % at de hadde gode utviklingsmuligheter, mens 15 % var uenige i utsagnet.

### 1.6.2. MEDARBEIDERSAMTALE

Medarbeidersamtaler er et viktig verktøy for dialogen mellom leder og medarbeider. Samtalen er et forum for å legge planer for den ansattes karriere, nye ansvarsområder og etterutdannelse, samt kunne gi tilbakemeldinger på innsats og forventinger. Som oppfølging på medarbeidersamtalen lager mange virksomheter og organisasjoner handlingsplaner med konkrete mål og innsatsområder.

Figur 1.16 Spm. 29: Hvor mange medarbeidersamtaler har du hatt med din leder de siste 3 årene?



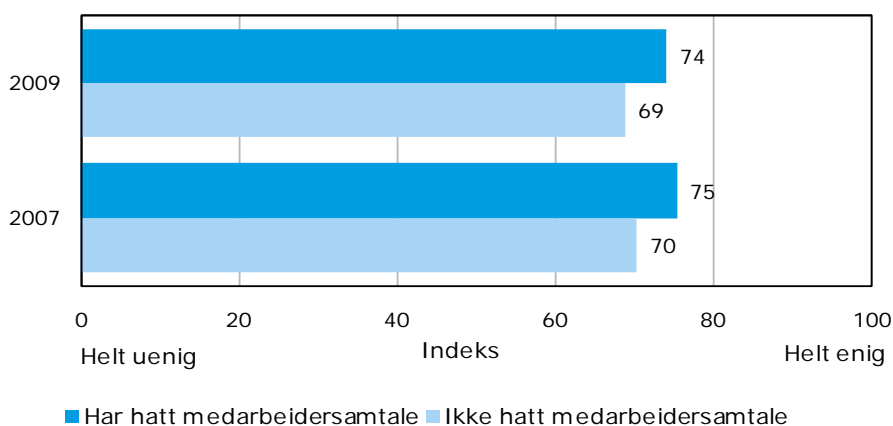
Undersøkelsen viser at fire av fem medarbeidere har hatt en eller flere medarbeidersamtaler med sin leder i løpet av de siste 3 årene. 16 % oppgir de ikke har hatt noen medarbeidersamtale. 4 av 10 statsansatte har hatt ingen eller kun én medarbeidersamtale i løpet av de siste 3 år. Sammenliknet med resultatet fra 2007 har det ikke skjedd markante endringer på dette området.

En analyse av resultatene viser (ikke illustrert) at det særlig er medarbeidere i aldersgruppen 25-34 år (27 %) og medarbeidere uten personalansvar (17 %) som ikke har gjennomført noen medarbeidersamtale med nærmeste leder. Man kunne kanskje forvente at nyansatte var overrepresenterte i denne gruppen, men nyansatte skårer ikke lavere enn de med høyere ansiennitet.

### 1.6.3. EFFEKT AV MEDARBEIDERSAMTALE

Å arbeide systematisk med gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler er relativt tidkrevende. Samtalen skaper også ofte forventinger om konkret handling i etterkant. Tidkrevende medarbeidersamtaler bør derfor gi en målbar ønsket effekt, for eksempel i forhold til økt tilfredshet eller lojalitet, for at samtalen ikke skal bli oppfattet som overflødig av både arbeidsgiver og den ansatte. Neste figur viser samlet tilfredshet med jobben alt i alt, når vi kontrollerer for gjennomføring av medarbeidersamtale.

Figur 1.17 Spm. 81. Jobbtfredshet for medarbeidere med og uten medarbeidersamtale



En enkel sammenligning av jobbtfredshet mellom medarbeidere som har hatt en eller flere medarbeidersamtaler med egen leder og de som ikke har hatt, viser at det er større total jobbtfredshet blant gruppen som har hatt medarbeidersamtale. Den samme forskjellen kunne

også registreres i 2007, hvilket underbygger antagelsen om at medarbeidersamtalen har en direkte positiv betydning på samlet tilfredshet med egen jobb alt i alt.

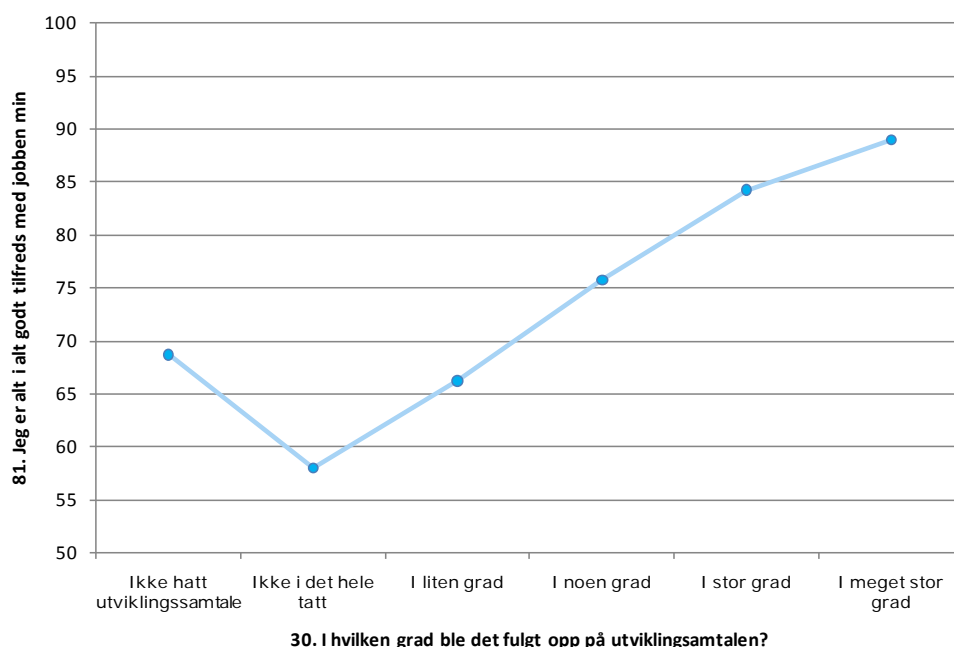
Når det er sagt, skal vi nedenfor også vise at funnet må nyanseres, da det også kan ha direkte negative konsekvenser for medarbeidernes tilfredshet å gjennomføre medarbeidersamtaler.

#### 1.6.4. OPPFØLGING AV MEDARBEIDERSAMTALE

Resultatene viser at er ikke tilstrekkelig å kun gjennomføre en medarbeidersamtale med egne medarbeidere. Det er nemlig like viktig følge opp avtaler, mål og aktiviteter som kommer opp i forbindelse med medarbeidersamtalene.

For å vise hvor viktig det er med oppfølgingen i etterkant, har vi sammenlignet tilfredshet med egen jobb alt i alt, med gjennomføring av medarbeidersamtaler og i hvor stor grad samtalen ble fulgt opp i etterkant. På denne måten kan man avdekke om og hvor stor betydning oppfølging av medarbeidersamtalen har for de ansattes jobbtfredshet alt i alt.

**Figur 1.18 Spm. 30. Oppfølging på medarbeidersamtale krysset med spm. 81. Tilfredshet med jobb alt i alt.**



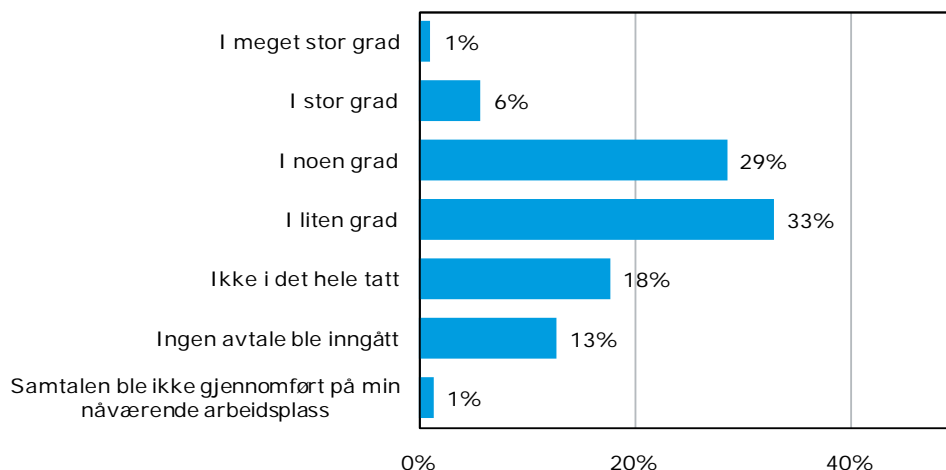
I gjennomsnitt er jobbtfredsheten blant medarbeidere uten medarbeidersamtale på 69 indekspoeng. Blant gruppen som har hatt medarbeidersamtale, men opplever at denne ikke eller i liten grad ble oppfulgt, er jobbtfredsheten på hhv. 58 og 66 indekspoeng. Tilfredsheten er altså høyere blant gruppen uten noen medarbeidersamtale enn gruppen som hadde samtale og liten oppfølging. Den samlede jobbtfredsheten blir først høyere når medarbeiderne opplever at samtalen ble fulgt opp i noen grad eller mer. Til sammenligning er jobbtfredsheten blant de som i stor og meget stor grad opplever at samtalen ble fulgt opp, helt oppe på hhv. 84 og 89 indekspoeng. Resultatene avdekker ikke hvilke forhold ved samlet trivsel som har størst betydning for funnet, men viser en sammenheng mellom tilfredshet med jobben alt i alt og i hvilken grad medarbeidersamtalen oppfattes å bli fulgt opp.

#### 1.6.5. ENDRINGER I ETTERKANT AV MEDARBEIDERSAMTALEN

Når undersøkelsen viser at det er viktig med oppfølging av medarbeidersamtalen, er det interessant å se i hvilken grad medarbeiderne opplever at samtalen også leder til konkrete endringer.



Figur 1.19 Spm. 31. I hvilken grad førte medarbeidersamtalen til konkrete endringer i din arbeidssituasjon?



Resultatene viser at bare 7 % i meget stor eller stor grad opplever at medarbeidersamtalen har ført til konkrete endringer. Knapp hver tredje opplever konkrete endringer i noen grad, mens 51 % sier at de i liten eller ingen grad har sett endringer på bakgrunn av medarbeidersamtalen. 13 % av dem med medarbeidersamtale oppgir at det ikke ble inngått noen avtale.

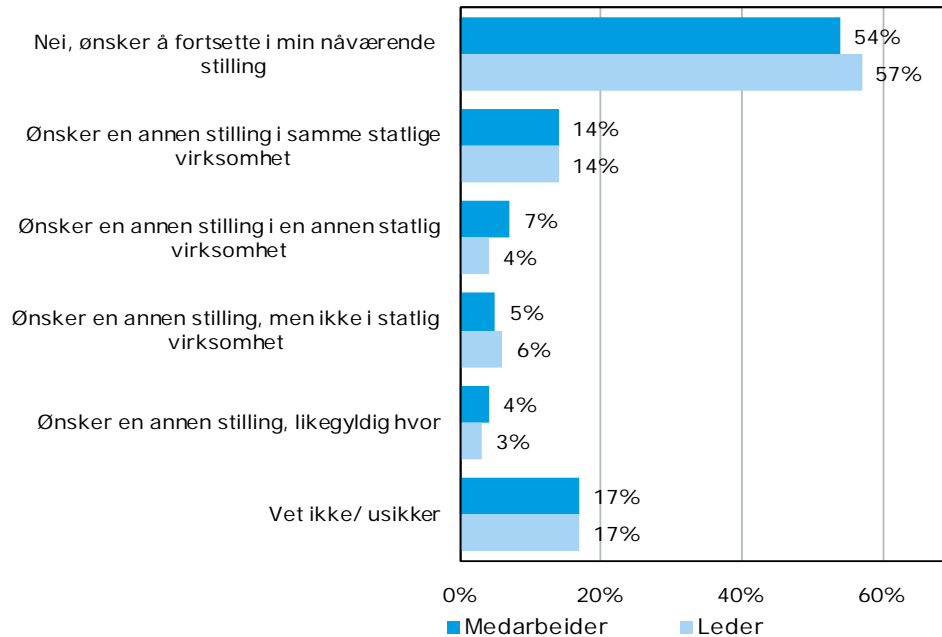
Når så mange som to av tre medarbeidere enten opplever at det ikke ble laget noen avtale, eller at den i liten eller ingen grad blir fulgt opp, tyder det på at det er rom for forbedring. I forbindelse med medarbeidersamtalen kunne det for eksempel bli laget en avtale med mål, og konkrete beskrivelser av hvordan målene skal nås. Avtalen kan så danne grunnlag for medarbeidersamtalen året etterpå. Hvis arbeidsgiver ikke lykkes med dette, og bare gjennomfører samtaler uten å følge opp med konkrete handlinger, er det en risiko for at samtalen kan ha motsatt effekt.

## 1.7. LOJALITET - ØNSKER OM ANNET ARBEID

Som det fremgikk av pkt. 1.1.3 oppgir 14 % at de ikke vil være ansatt på samme arbeidsplass om to år, mens 10 % er usikre og svarer verken eller. Andelen lojale er større i årets undersøkelse enn den var i 2007. Noe av forklaringen kan nok, som tidligere nevnt, forklares med finanskrisen i 2009 og etterfølgende noe større generell usikkerhet i arbeidsmarkedet i 2009 og 2010.

I undersøkelsen ble alle stilt spørsmål om hvorvidt man ønsker å skifte jobb, og i så fall hvor man ønsker ny jobb. Alle som ønsker å skifte jobb ble spurt om de viktigste grunnene til dette. Neste figur viser resultatene for spørsmålet om ønske om å skifte jobb, fordelt på ansatte og ledere.

Figur 1.20 Spm. 82: Ønsker om annet arbeid



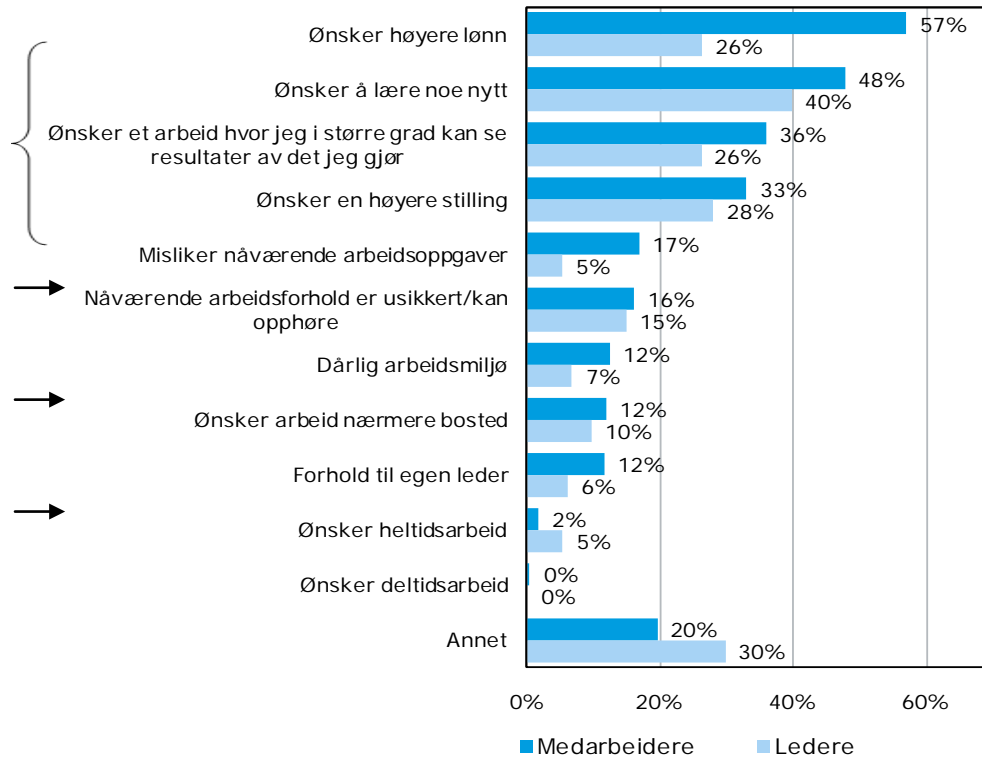
Undersøkelsen viser primært at det er små forskjeller mellom medarbeidere og ledeses begrunnelse for ønsket om annet arbeid. Likevel er det verdt å legge merke til at annen hver leder og medarbeider oppgir at de ønsker å fortsette i sin nåværende stilling. Blant dem som ønsker å skifte jobb, oppgir 5 % av medarbeiderne og 6 % av lederne at de ønsker seg bort fra statlig sektor.

Sammenliknet med nivået fra 2007 (ikke illustrert), ser man at andelen som ikke ønsker å skifte jobb er økt med syv prosentpoeng. En annen påfallende endring, er at andelen som ønsker seg bort fra statlig sektor er halvert, fra 11 % til 6 %. Dette er med på å underbygge funnet om at det siden 2007 har blitt mer attraktivt å være ansatt i statlig sektor.

### 1.7.1. ÅRSAKER TIL ØNSKET OM Å BEGYNNE I NY STILLING

Som oppfølging ble det stilt et spørsmål om hvorfor man ønsker å skifte jobb blant dem som ønsket å skifte jobb. Neste figur viser de viktigste grunnene til at medarbeidere og ledere ønsker å begynne i ny stilling. Listen er rangert og gruppert etter tematisk nærhet. Den tematiske inndelingen er her illustrert med klammer og piler til venstre for spørsmålsformuleringene.

Figur 1.21 Spm. 83. Hva er de viktigste grunnene til at du ønsker å begynne i ny stilling?



Resultatene viser at ledere og medarbeidere i hovedsak oppgir de samme fire årsakene til ønsket om å bytte stilling, men at de to gruppene vektlegger disse ulikt.

**Medarbeidere** oppgir følgende hovedgrunner for å skifte jobb, i prioritert rekkefølge:

- Høyere lønn.
- Å lære noe nytt.
- I større grad å se resultater av egen innsats.
- Høyere stilling.

**Ledere** oppgir følgende hovedgrunner for å skifte jobb, i prioritert rekkefølge:

- Å lære noe nytt.
- Høyere stilling.
- Høyere lønn.
- I større grad å se resultater av egen innsats.

Figuren viser at det særlig er ønsket om høyere lønn som skiller ledere og medarbeidere. Forholdet vektlegges langt høyere blant ansatte, og kan trolig delvis forklares ved at ledere allerede har en høyere lønn enn de ansatte, samt at lederne forventer å kunne opprettholde eller ytterligere øke lønnsnivået i sin neste jobb.

Resultatene viser også at klart flere medarbeidere enn ledere ønsker å skifte jobb på grunn av utilfredshet med arbeidsoppgaver (hvv. 17 % og 5 %), dårlig arbeidsmiljø (hvv. 12 % og 7 %) og forhold til egen leder (hvv. 12 % og 6 %).

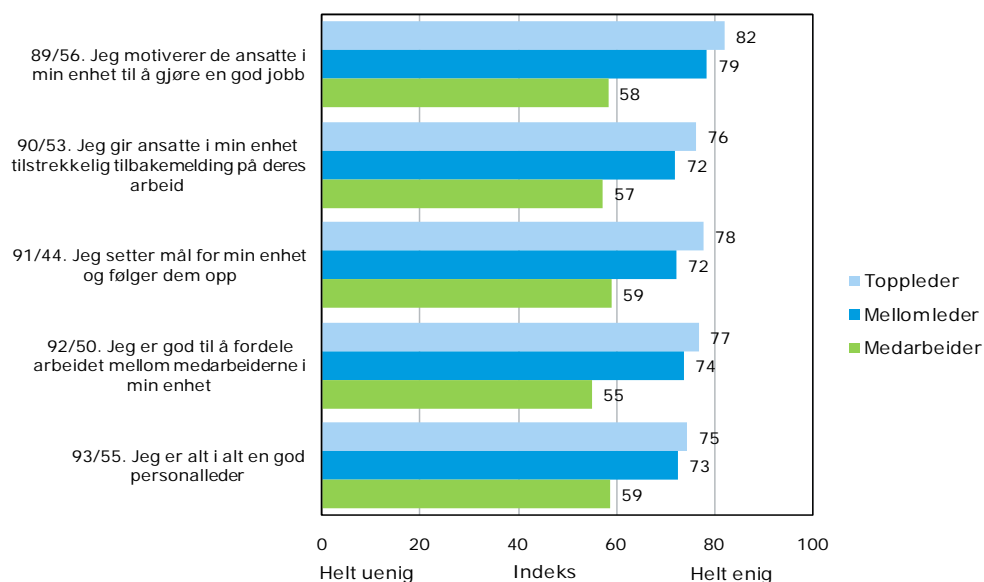
## 1.8. LEDELSE I STATEN

Personalledelse er erfaringsmessig et område med stor betydning for de ansattes motivasjon og trivsel. En god personalleder vil kunne bidra til økt entusiasme og legge til rette for at medarbeiderne kan gjøre en god jobb. Ledelse er en av undersøkelsens mest sentrale temaer. I de resterende avsnittene i rapportens kapittel 1, som alle omhandler ledelse, vil vi blant annet avdekke hvordan ledere og medarbeidere vurderer ledelsen som utøves, peke på konkrete ledelsesutfordringer i årene som kommer, kjennskap og vurdering av Plattform for ledelse i staten, motivasjoner og viktige årsaker til ønsket om å bli leder, samt avdekke hvilke barrierer som eventuelt hindrer mellomledere fra å påta seg et større ledelsesansvar.

### 1.8.1. VURDERING AV LEDERPRESTASJONER

I undersøkelsen ble lederne bedt om å vurdere sin egen innsats som leder på fem utvalgte spørsmål. Medarbeiderne ble på sin side bedt om å vurdere de samme fem egenskapene ved utøvd ledelse i forhold til sin nærmeste leder. I neste figur viser vi resultatene på de fem spørsmålene, fordelt på henholdsvis to ledernivå og medarbeidere.

Figur 1.22 Vurdering av lederinnsats – medarbeidere og ledere

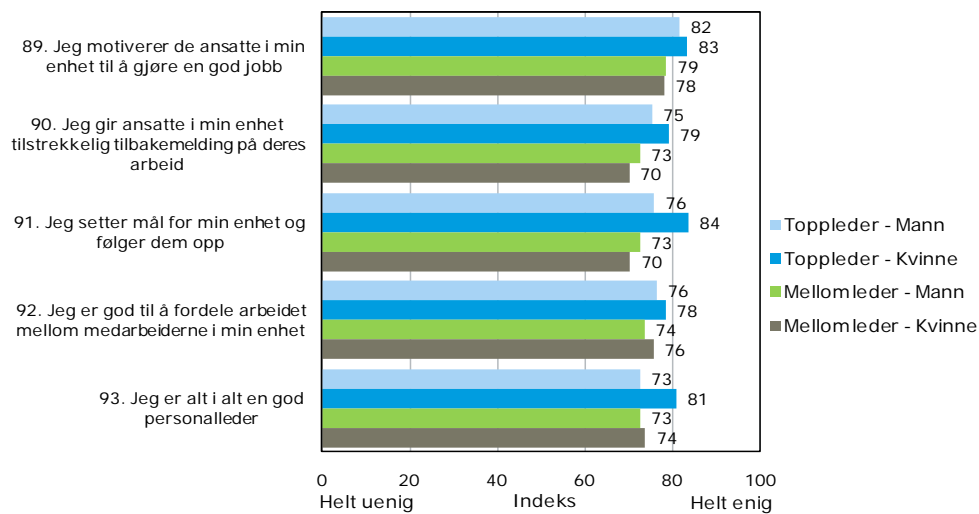


Figuren viser først og fremst at det er en markant forskjell mellom lederes bedømmning av egen utøvd ledelse og medarbeidernes vurdering av nærmeste leder, på alle spørsmål. Både toppledere og mellomledere vurderer egen innsats mer positivt enn medarbeiderne. I gjennomsnitt vurderer lederne egen ledelse ca 15-20 indekspoeng høyere enn medarbeiderne, og det tilsvarer et avvik på inntil en hel skalaenhet. Toppledere vurderer også egen innsats noe mer positivt enn mellomlederne, og høyest av alle tre grupper.

Det er godt med selvtillit og tro på egne evner, særlig hvis man skal gjøre en god jobb som leder. Det bør likevel ikke være for stor avstand mellom hvordan medarbeidere og ledere vurderer lederprestasjonene. Uansett er det lettere å arbeide med å forbedre ledelse i staten hvis aktørene er enige i at det er utfordringer på området. En annen mulighet er at lederne faktisk gjør en god jobb som ledere, men at medarbeidere ikke evner å se dette og eller at leder ikke kommuniserer rammene de opererer innenfor. I så fall ligger oppgaven i å synliggjøre dette overfor medarbeiderne på en tydeligere måte.

## 1.8.2. KVINNELIGE OG MANNLIGE LEDERES VURDERING AV EGEN UTØVD LEDELSE

Figur 1.23 Vurdering av egen lederinnsats blant mannlige og kvinnelige ledere



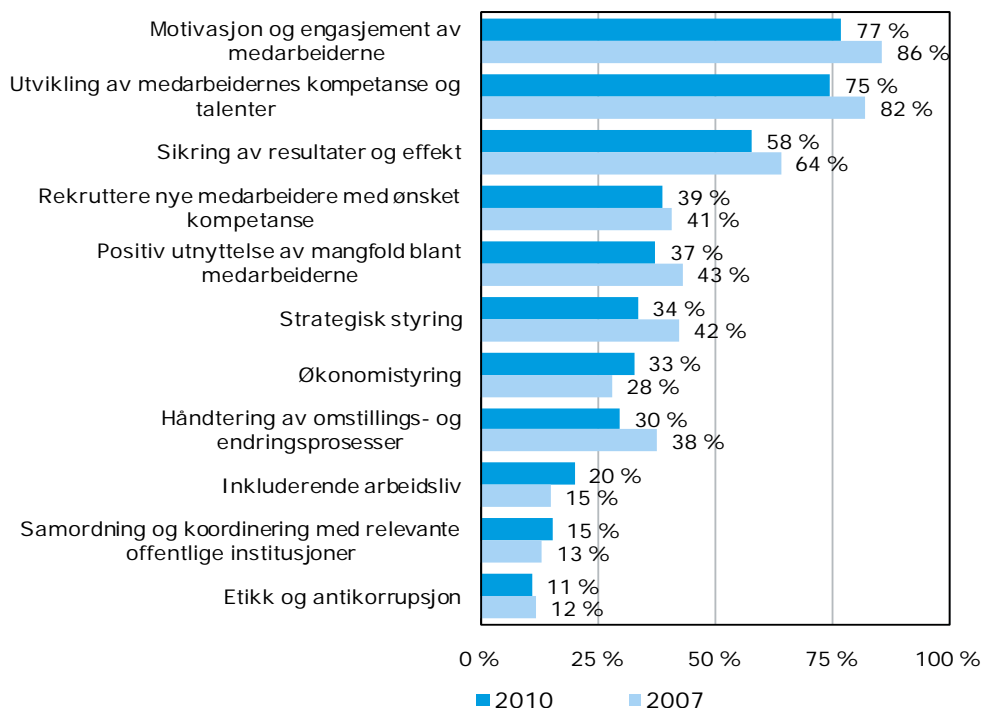
En sammenligning av kvinnelige og mannlige topp- og mellomlederes vurdering av egen utøvd ledelse, viser at de kvinnelige topplederne konsekvent vurderer sin egen innsats mest positivt. På alle fem spørsmål vurderer kvinnelige toppledere (n=18) egen innsats noe mer positivt enn sine mannlige kollegaer (n=50). Undersøkelsen gir ingen umiddelbare svar på hvorfor det forholder seg slik.

For kvinnelige og mannlige mellomledere er det ingen en tilsvarende forskjell. Her er vurderingen av ledelsen man utøver mer jevnt fordelt

### 1.8.3. LEDELSESUTFORDRINGER

I undersøkelsen ble samtlige ledere også spurt om hvilke ledelsesutfordringer de vil legge særlig vekt på i de neste tre årene. Neste figur viser vektleggingen av 11 konkrete ledelsesutfordringer, rangert etter vektlegging i 2010 og 2007.

**Figur 1.24 Spm. 94: Hvilke av følgende ledelsesutfordringer vil du legge særlig vekt på i de kommende tre år? (i fallende rekkefølge)**



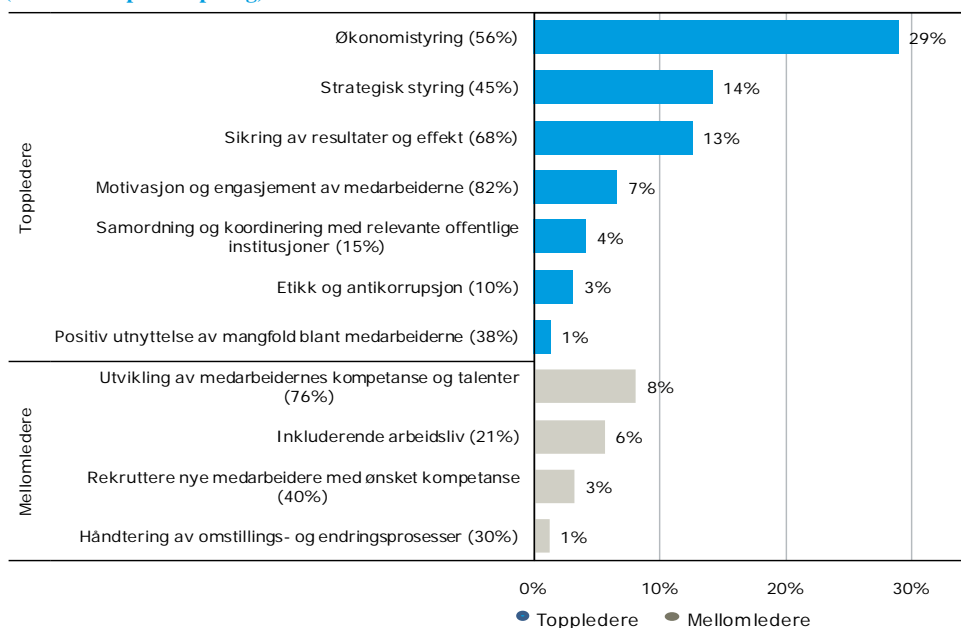
Lederne vil legge særlig vekt på motivasjon og engasjement (77 %), kompetanseutvikling og talentpleie (75 %) og sikring av resultater og effekt (58 %) de kommende tre år. Dette er i stor grad de samme utfordringene som ble vektlagt i undersøkelsen i 2007.

### 1.8.4. LEDERUTFORDRINGER BLANT TOPP- OG MELLOMLEDERE

Toppledere og mellomledere vektligger ikke de samme ledelsesutfordringene likt. Dette skyldes blant annet at ledernivåene har ulike problemstillinger og fokusområder. For å avdekke hvorvidt og eventuelt hvilke ledelsesutfordringer som skiller de to ledergruppene, har vi sammenlignet resultatene av fremtidige utfordringer i figur 1.32 for henholdsvis topp- og mellomlederne.

Neste figur viser de konkrete utfordringene som er kartlagt, rangert og sortert etter hva de to ledergruppene legger størst vekt på. Hver enkelt utfordring er plassert i den av de to ledergruppene som i størst grad oppgir å vektlagte forholdet. Tallet i parentes viser hvor mange prosent som vektlagte utfordringen, mens avviket til den andre ledergruppen fremgår til høyre som illustrasjon og prosentpoeng avvik.

**Figur 1.25 Spm. 94: Ledelsesutfordringer – forskjellig fokus mellom topp- og mellomledere (differanse i prosentpoeng)**



Resultatene viser at topplerne i langt større grad enn mellomlederne vil vektlegge økonomistyring. 56 % av topplerne synes det er en sentral utfordring, mens bare 27 % av mellomlederne synes det samme. Det gir en forskjell på 29 prosentpoeng mellom de to ledergruppene. De to andre områdene som vektlegges av topplerne er strategisk styring (45 %) og sikring av resultater og effekter (68 %). På disse områdene er differansen til mellomlederne på hhv. 14 og 13 prosentpoeng.

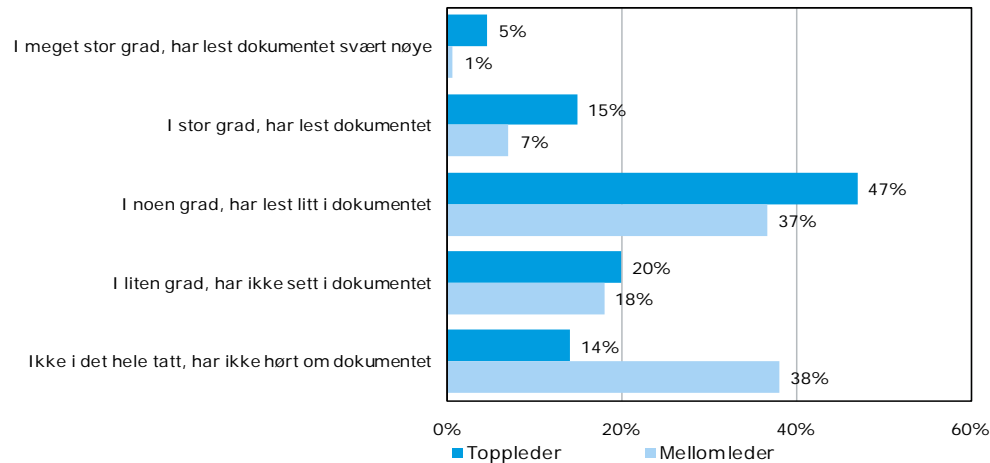
Mellomlederne vil fokusere på kompetanseutvikling av medarbeiderne (76 %) og et inkluderende arbeidsliv (21 %). Differansen til topplerne er her hhv. 8 og 6 prosentpoeng.

Forklaringen på ulik prioritering mellom ledergruppene skyldes naturlig nok forskjellige ansvarsområder og oppgavefordeling. Topplerne er i større grad pålagt og opptatt av overordnet styring, planlegging, strategi og innfrielse av resultatmål, mens mellomlederne er mer utførende og praktisk orientert, og vektlegging på kompetanseutvikling, inkluderende arbeidsliv og rekruttering.

### 1.8.5. PLATTFORM FOR LEDELSE I STATEN

Plattform for ledelse i staten er både et sentralt måldokument og et utviklings- og dialogverktøy for ledere i staten. Det angir basis, rammer og prinsipper for lederskap. Regjeringen har bestemt at plattformen skal ligge til grunn for statlig lederskap og arbeidet med å utvikle ledelse i staten. I undersøkelsen har alle lederne blitt spurt om deres kjennskap til dokumentet Plattform for ledelse.

#### 1.26 Spm. 95. Hvor godt kjenner du til Plattform for ledelse i staten?



Resultatene viser at kjennskapen til dokumentet er klart større blant topplederne enn blant mellomlederne. Samlet sett har 20 % av topplederne aktivt lest dokumentet, mens tilsvarende andel for mellomlederne er 8 %. 47 % av topplederne oppgir at de i noen grad kjenner dokumentet, mens tilsvarende andel for mellomlederne er 37 %.

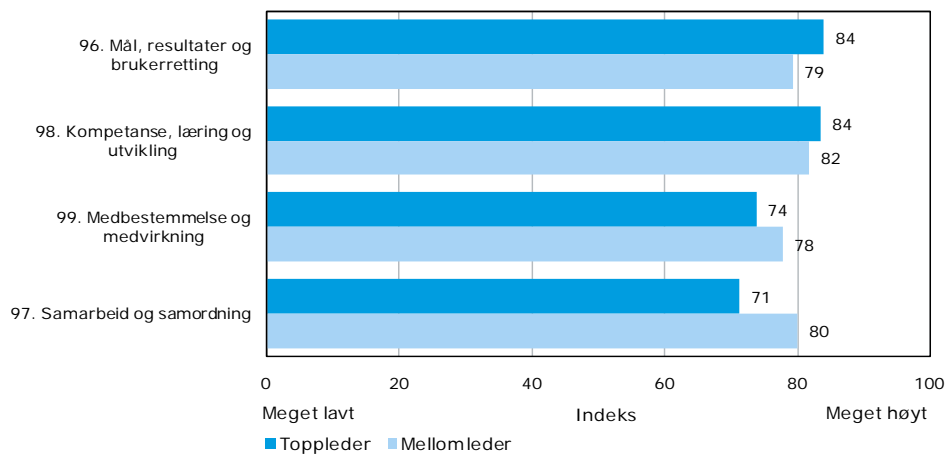
56 % av mellomlederne har enten ikke hørt om eller sett i dokumentet. En analyse viser også et dokumentet er lite kjent særlig innen undervisnings- og forskningssektoren. Resultatet viser at det fremdeles er en relativt lav kjennskap til Plattform for ledelse i staten blant det store flertallet ledere i staten. Dette kan tyde på at det er behov for en større formidlings- og implementeringsinnsats, spesielt rettet mot mellomlederne, for å få tatt i bruk dokumentet.

### 1.8.6. FOKUSOMRÅDER I PLATTFORM FOR LEDELSE I STATEN

Plattform for ledelse i staten inneholder fire sentrale fokusområder for utøvelse av ledelse. I undersøkelsen ble alle ledere, uavhengig av kjennskap til dokumentet, spurt hvordan de vil vektlegge de fire fokusområdene. Neste figur viser resultatene for alle de fire fokusområdene i rangert rekkefølge, fordelt på toppledere og mellomledere.



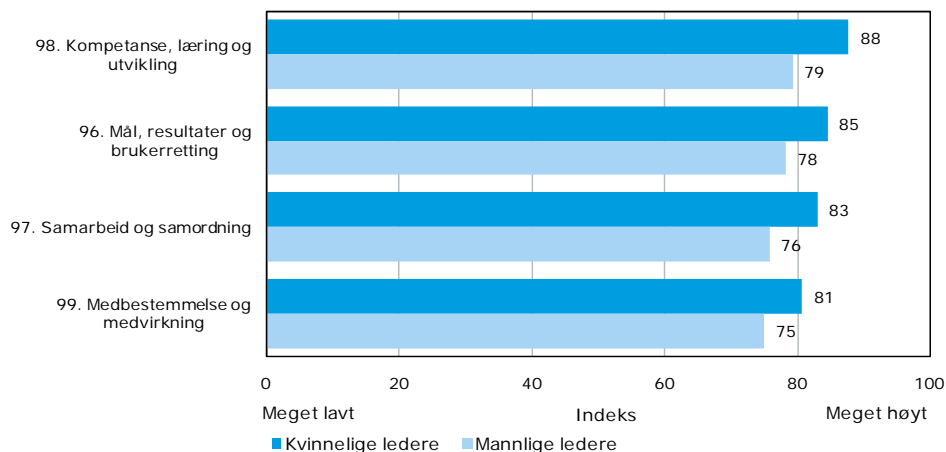
Figur 1.27 I hvilken grad vil du vektlegge de fire fokusområder i Plattform for ledelse i staten



Resultatene viser at både topp- og mellomledere i stor grad oppgir at de vil vektlegge alle de fire fokusområdene. Topplederne vil i noe større grad vektlegge områdene mål, resultater og brukerretting og kompetanse, læring og utvikling (hhv. indeks 84 og 84). Mellomlederne på sin side, legger noe mer vekt på medbestemmelse og samarbeid og samordning (hhv. indeks 78 og 80).

I neste figur viser vi resultatene per fokusområde fordelt på kvinnelig og mannlige ledere.

Figur 1.28 Plattform for ledelse – forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere



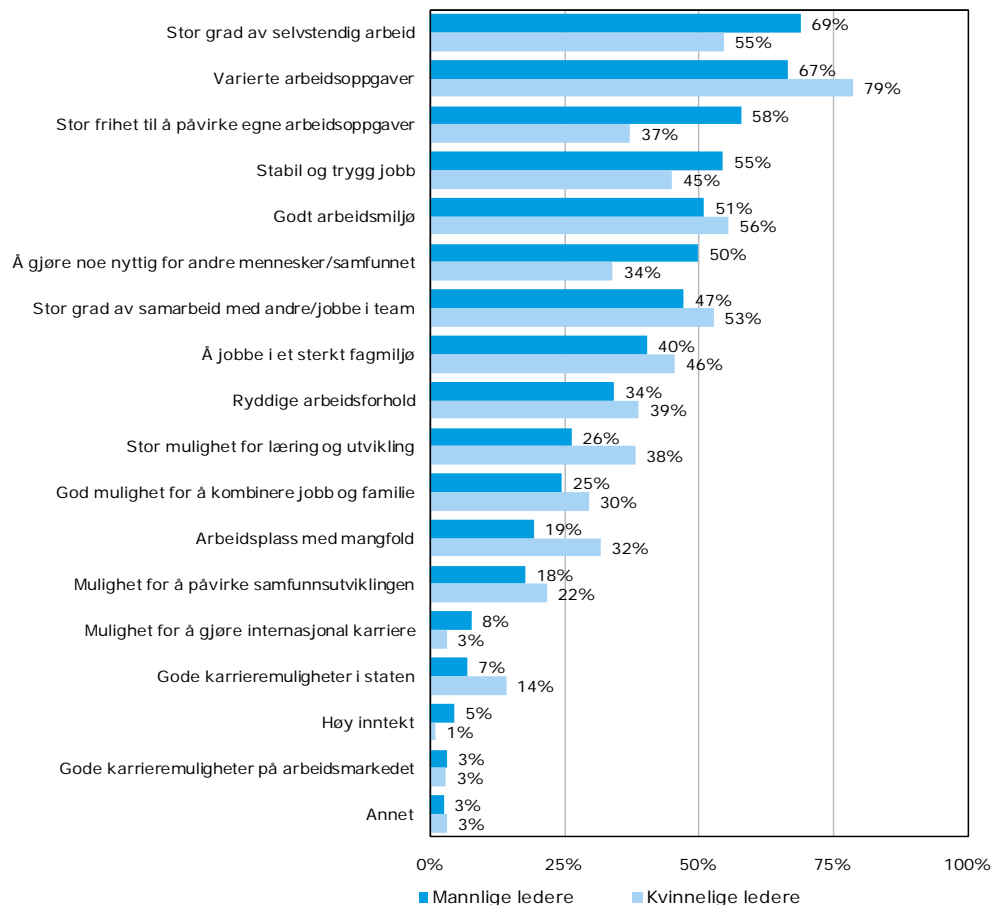
Fordeling av fokusområdene på kjønn, viser at både kvinnelige og mannlige ledere rangerer alle fire områder høyt og at de har samme innbyrdes rangering. Kompetanse, læring og utvikling er for begge grupper det viktigste fokusområdet, mens medbestemmelse og medvirkning rangeres som minst prioriterte fokusområde.

Figuren viser også at kvinnelige ledere i noe større grad vil fokusere på innsatsområdene i lederplattformen enn sine mannlige kollegaer. Denne forskjellen går igjen på alle fire fokusområder, og med tilnærmet samme avvik. Dersom vi antar at plattformen fanger viktige utfordringer knyttet til det å være leder i staten, er forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere knyttet til disse interessant, og noe som burde studeres nærmere og følges opp.

### 1.8.7. FORHOLD SOM MOTIVERER LEDERE

Motivasjon er en viktig egenskap både for arbeidsgiver og den enkelte medarbeider. Motivasjon er spesielt viktig for ledere med personalansvar, som ønsker å bidra til at medarbeiderne gjør en god og effektiv jobb. I undersøkelsen spurte vi ledere med personalansvar om hva de opplever som spesielt motiverende. Neste figur viser resultatene for 17 konkrete forhold i rangert rekkefølge og fordelt på henholdsvis mannlige og kvinnelige ledere.

**Figur 1.29 Spm. 100. Hva opplever du som spesielt motiverende ved å være leder i staten? (rangert)**



Resultatene viser at:

**Mannlige ledere** opplever størst motivasjon på grunn av følgende fire forhold:

- Stor grad av selvstendig arbeid.
- Varierte arbeidsoppgaver.
- Stor frihet til å påvirke egne arbeidsoppgaver.
- Stabil og trygg jobb.

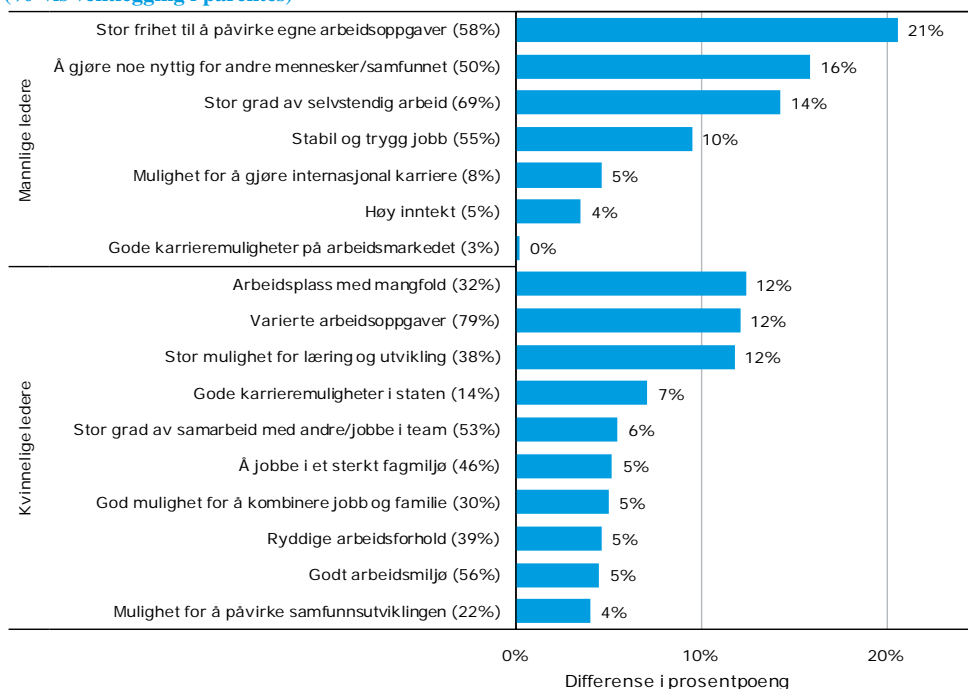
**Kvinnelige ledere** opplever størst motivasjon på grunn av følgende fire forhold:

- Varierte arbeidsoppgaver.
- Godt arbeidsmiljø.
- Stor grad av selvstendig arbeid.
- Stor grad av samarbeid/jobbe i team.

Som det fremgår av forrige figur, er det ulike forhold som motiverer mannlige og kvinnelige ledere. I den sammenheng snakker man ofte om harde og myke verdier og hvordan dette kan gi seg utslag i ulike ledelsesstiler.

Med dette som utgangspunkt, er det interessant å identifisere hvorvidt det er ulike motivasjonsforhold mellom mannlige og kvinnelige ledere. Neste figur viser hvilke forhold som motiverer henholdsvis mannlige og kvinnelige ledere. Forholdene er sortert etter hvilket kjønn som i størst grad motiveres av forholdet. For hvert forhold vises spørsmålstekst og prosentvis vektlegging for kjønn som vektlegger forholdet mest, samt avvik til motsatt kjønn med grafikk og i prosentpoeng i rangert rekkefølge.

**Figur 1.30 Spm. 100: Forskjell på hva som motiverer mannlige og kvinnelige ledere (%-vis vektlegging i parentes)**



Resultatene viser at mannlige ledere i større grad legger vekt på frihet til å påvirke egne arbeidsoppgaver/selvstendig arbeid, muligheten til å gjøre noe for andre og jobbsikkerhet. Aller størst forskjell er det på muligheten til å påvirke egne arbeidsoppgaver. Her er differansen mellom mannlige og kvinnelige ledere 21 prosentpoeng.

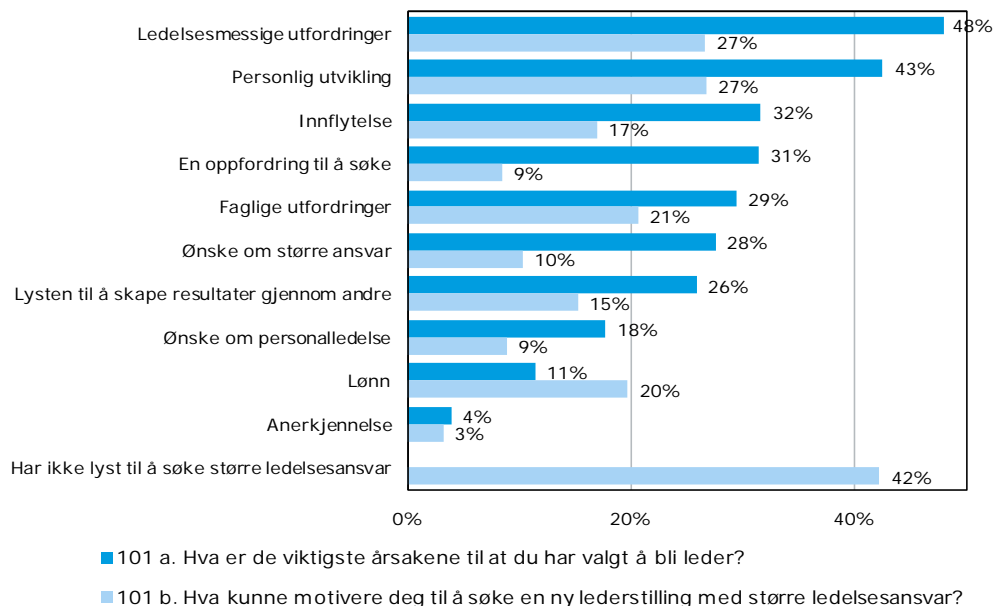
Kvinnelige ledere blir i større grad motivert av mangfold på arbeidsplassen, varierte arbeidsoppgaver og gode muligheter for læring/utvikling. Dessuten betyr gode karrieremuligheter i staten mer for dem enn for mannlige ledere.

Tallene viser at det er klare forskjeller på hva som motiverer mannlige og kvinnelige ledere. Denne kunnskapen kan man med fordel ta høyde for i arbeidet med utvikling og rekruttering av ledere.

### 1.8.8. VIKTIGSTE ÅRSAKER TIL Å BLI LEDER

Lederne ble spurt om hva som er de viktigste årsakene til at de har valgt å bli leder. De ble også bedt om å fortelle hva som kan motivere dem til å søke ny lederstilling, med større ledelsesansvar. Resultatene på begge spørsmålene er sammenholdt og vist i neste figur.

**Figur 1.31 Spm. 101 a: De viktigste årsakene til å bli leder sammenholdt med 101 b. Hva kunne motivere deg til å søke større ledelsesansvar?**



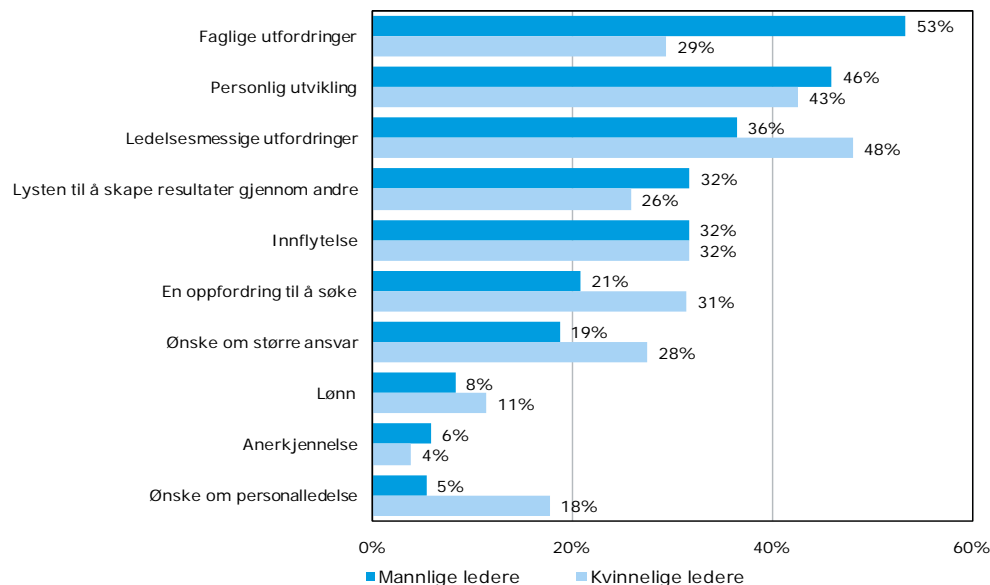
Resultatene viser at de viktigste grunnene for å bli leder er et ønske om ledelsesmessige utfordringer (48 %) og personlig utvikling (43 %). Deretter følger innflytelse (32 %), oppfordring til å søke (31 %) og faglige utfordringer (29 %).

Undersøkelsen avdekker videre at det er de samme to hovedbegrunnelsene for å bli leder som også motiverer lederne mest til å søke enda større lederansvar. Ønsket om ledelsesmessige utfordringer og personlig utvikling vektlegges begge av 27 % av lederne, etterfulgt av ønsket om større faglige utfordringer (21 %) og høyere lønn (20 %).

### 1.8.9. VIKTIGSTE ÅRSAKER FOR MENN OG KVINNER TIL Å BLI LEDER

Spørsmålet om hvilke årsaker som er aller viktigst for valget om å bli leder, kan også gi svar på om det er ulike årsaker til at menn og kvinner velge en lederkarriere. Neste figur gir svar på dette, og viser hvilke forhold som vektlegges av henholdsvis mannlige og kvinnelige ledere.

Figur 1.32 Spm. 101 a: De viktigste årsakene til å bli leder for menn og kvinner



Undersøkelsen viser at menn i klart større grad enn kvinner blir leder på grunn av faglige utfordringer (hhv. 53 % og 29 %), og til en viss grad også lysten til å skape resultater gjennom andre (hhv. 32 % og 26 %).

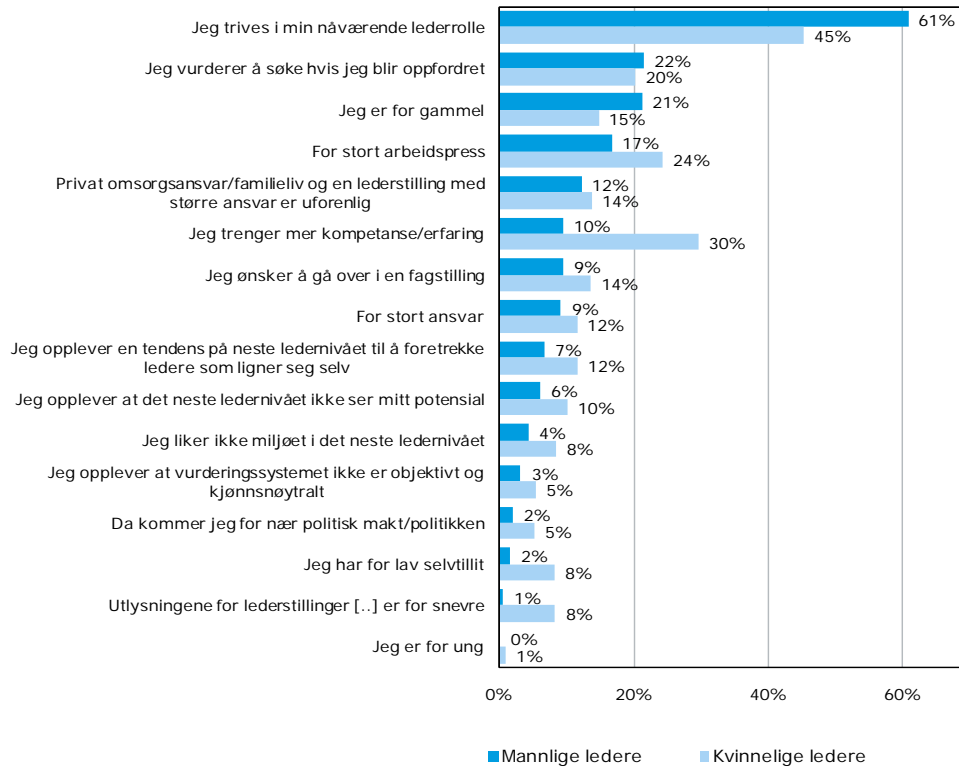
For kvinner ser det i større grad ut til å være selve personalansvaret som er den viktigste grunnen til å bli leder. Forholdsvis mange flere kvinner oppgir ledelsesmessige utfordringer (hhv. 48 % og 36 %), ønske om større ansvar (hhv. 28 % og 19 %) og ønske om personalledelse (hhv. 18 % og 5 %) som årsak til at de ble ledere.

Resultatene peker i retning av at mannlige ledere er kjennetegnet ved å være fagledere, mens kvinnene har større interesse for selve ledergjerningen som profesjon. Resultatene viser også at kvinnelige ledere i større grad oppgir at oppfordringer fra andre til å søke er en viktig årsak til at de ble leder.

### 1.8.10. VIKTIGSTE ÅRSAKER TIL IKKE Å SØKE STØRRE LEDELSESANSVAR

Som det fremgår i pkt. 1.39 ovenfor, sier 42 % av statens ledere at de ikke ønsker å søke stillinger med større lederansvar. Denne gruppen ledere har blitt bedt om å oppgi årsaker til hvorfor de ikke ønsker større ledelsesansvar.

Figur 1.33 Spm. 102: Hva er de viktigste grunnene til at du ikke ønsker å søke større ledelsesansvar?



Den klart viktigste årsaken til at denne gruppen ledere ikke ønsker større ledelsesansvar, er rett og slett at de trives godt i sine nåværende lederroller. Andelen blant mannlige og kvinnelige ledere er hhv. 61 % og 45 %. Denne forskjellen på 16 prosentpoeng avdekker at langt flere mannlige ledere er tilfreds med sin nåværende lederstilling.

For de kvinnelige lederne kan man konstatere at de i større grad frykter at arbeidspresset blir for stort (hhv. 24 % og 17 %), og at de trenger mer kompetanse og erfaring før de vil søke større lederansvar (hhv. 30 % og 10 %). Dessuten oppgir flere kvinner at de har for lav selvtilitt (hhv. 8 % og 2 %), samt at de oppfatter stillingsutlysningene som for snevre (hhv. 8 % og 1 %).

Tallene viser at det er tydelige forskjeller mellom hva mannlige og kvinnelige ledere vektlegger, og at det fremdeles er utfordringer knyttet til kjønn, rekruttering og ledelse i statlige virksomheter.

## 2. RESULTATER PÅ TVERS AV BAKGRUNNSVARIABLER

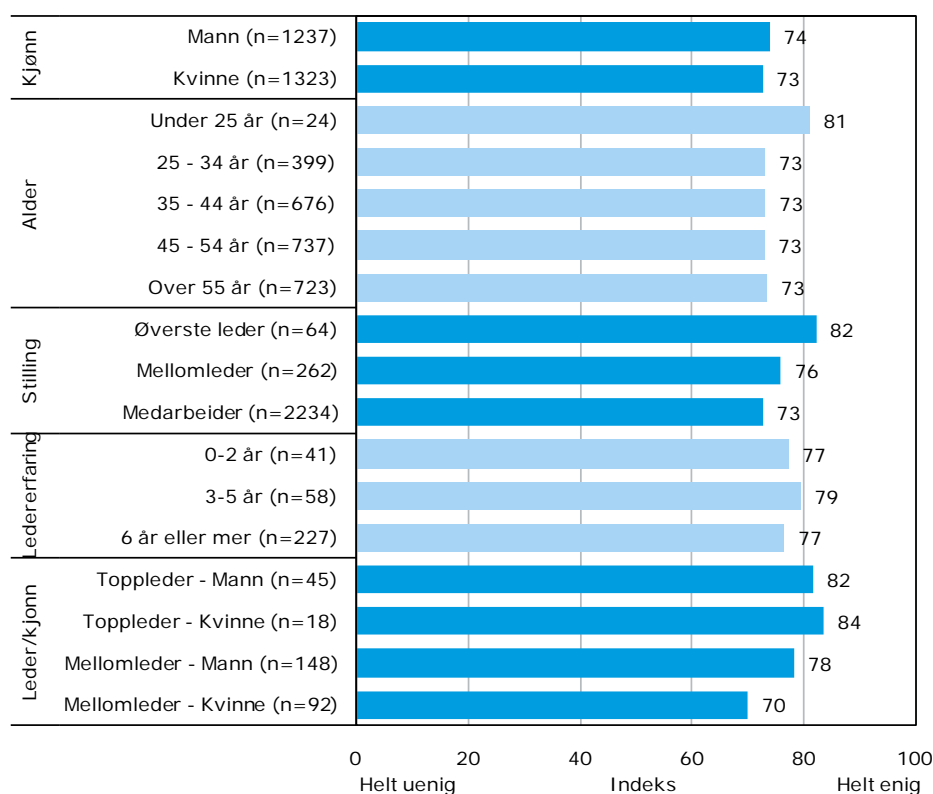
Det statlige tariffområdet omfatter omlag 143.700 tilsatte, fordelt på mange ulike yrkes-, alders-, og stillingsgrupper. For å få et bedre og noe mer nyansert forståelse av hvordan de ulike gruppene opplever staten som arbeidsgiver, vil vi her se på sammenhengen mellom resultatene på de fire nøkkelspørsmålene og enkelte utvalgte hovedfunn, og relevante bakgrunnsvariabler. Helt konkret er det spørsmålene om tilfredshet med jobben alt i alt, motivasjon, lojalitet, stolthet og nærmeste leder som presenteres. Avslutningsvissammenliknes dette med og vises tilsvarende resultater for hovedtemaene i undersøkelsen.

### 2.1. NØKKELSPØRSMÅL NEDBRUTT PÅ BAKGRUNNSVARIABLER

#### 2.1.1. TILFREDSHET MED EGEN JOBB NEDBRUTT PÅ BAKGRUNNSVARIABLER

Neste figur viser resultatene på nøkkelspørsmålet om samlet tilfredshet med egen jobb alt i alt, nedbrutt på bakgrunnsvariablene kjønn, alder, stilling, ledererfaring og lederstilling/kjønn.

Figur 2.1 Spm. 81: Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min oppdelt på bakgrunn



Resultatene viser at det jevnt over ikke er noen markante forskjeller i graden av samlet tilfredshet med egen jobb fordelt på kjønn, alder eller ledererfaring. Men i forhold til stilling er det forskjeller ved at toppledere er noe mer tilfredse (indeks 82) enn både mellomledere og medarbeidere uten ledelsesansvar (hhv. indeks 76 og 73). Resultatene viser at samlet tilfredshet øker med stillingsnivå.

Figuren viser ulik samlet jobbtifredshet mellom kvinnelige og mannlige mellomledere. Kvinnelige mellomledere er noe mindre grad enn sine mannlige kollegaer tilfreds med jobben

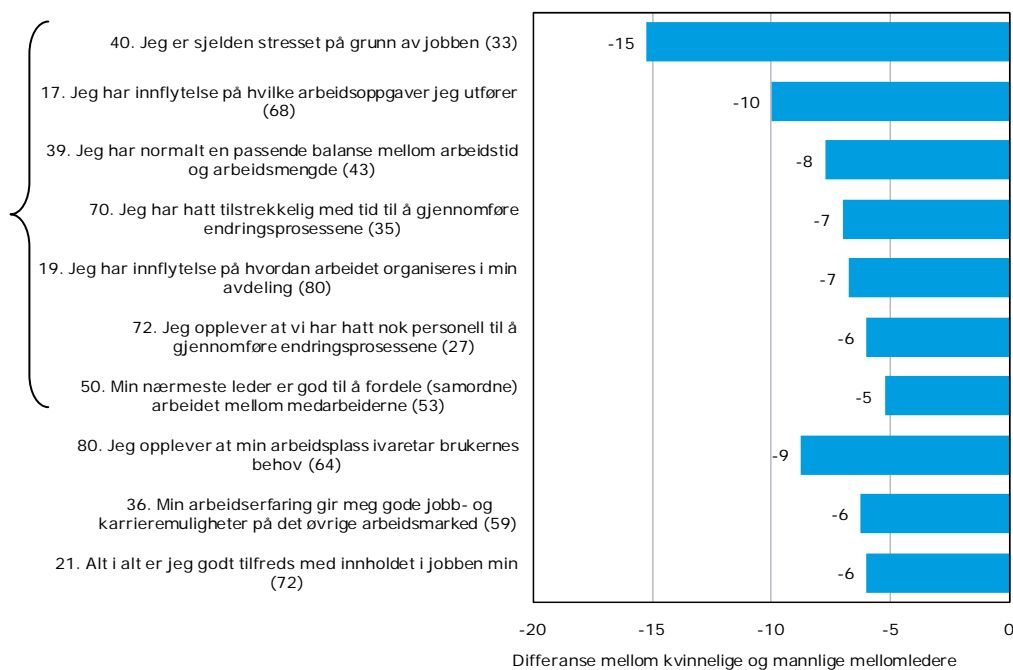
alt i alt (hhv. indeks 70 og 78). Dette er en interessant forskjell som vil bli nærmere belyst i neste punkt. På totalnivå ellers der et ingen forskjell mellom kvinners og menns tilfredshet med egen jobb.

### 2.1.2. JOBBTILFREDSHET HOS MELLOMLEDERE

Mellomlederne utgjør i antall den største ledergruppen i statlig sektor. Gruppen er også den ledergruppen som har størst daglig kontakt med medarbeiderne, og som det i stor grad rekrutteres fra når lederstillinger på høyere nivå skal besettes. Mellomlederne er derfor en viktig gruppe, med stor innflytelse på effektivitet, kvalitet og trivsel på arbeidsplassene. For å sikre god rekruttering og balansert fordeling av ledere av begge kjønn, kan det fra et arbeidsgiverperspektiv være fornuftig å ha et særlig fokus på jobbtilfredshet blant mellomlederne.

Forrige figur viser at kvinnelige mellomledere er den enkeltgruppen som er absolutt minst tilfreds med egen jobb. Det er derfor interessant å se nærmere på hva som gjør at kvinnelige mellomledere er mindre tilfredse med jobben sin, sammenlignet med sine mannlige kollegaer. Neste figur viser de 10 områdene hvor kvinnelige mellomledere er mest utilfredse, sammenlignet med mannlige mellomledere.

Figur 2.2 De 10 forhold<sup>7</sup> hvor kvinnelige mellomledere er mest utilfreds ift. mannlige mellomledere



**Arbeidspres og innflytelse.** Analysen viser at kvinnelige mellomledere i større grad opplever problemer med for stort arbeidspres og manglende innflytelse på tilretteleggingen av sine arbeidsoppgaver, enn mannlige mellomledere.

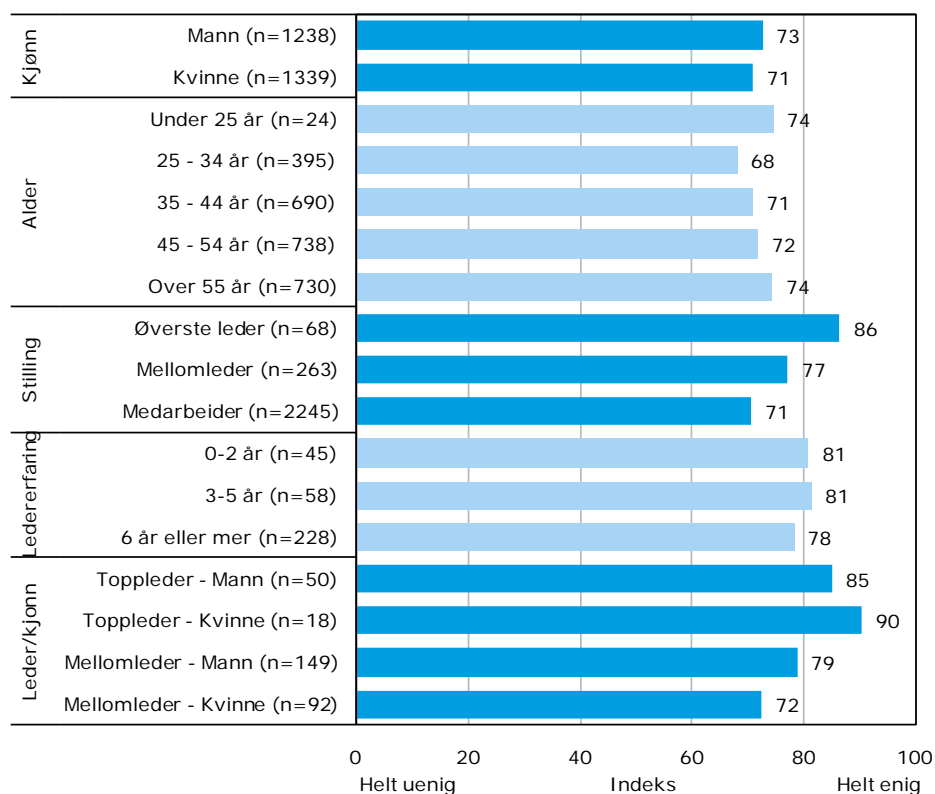
### 2.1.3. MOTIVASJON NEDBRUTT PÅ BAKGRUNNSVARIABLER

En annen sentral faktor på arbeidsplassene er motivasjon. Det er nærliggende å anta at det er en tett sammenheng mellom jobbtilfredshet og motivasjon. Neste figur viser motivasjon i eget arbeid, nedbrutt på bakgrunnsvariablene kjønn, alder, stilling, ledererfaring og lederstilling/kjønn.

<sup>7</sup> Nøkkelsspørsmål er utelatt fra analysen.



Figur 2.3 Spm. 20. Jeg er meget motivert i mitt arbeid



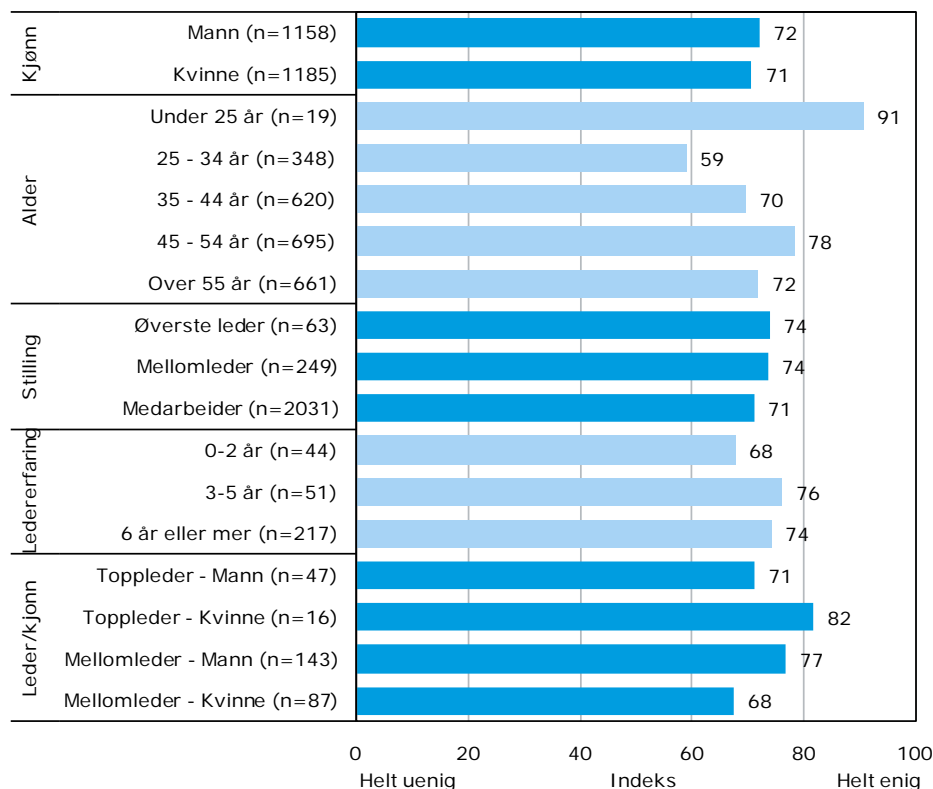
Figuren viser de samme tendensene som for jobbtilfredshet. Det er stilling - og ikke kjønn, alder og ledererfaring – som gir de største utslagene på motivasjon. Medarbeidere med lederansvar er klart mer motiverte (hhv. indeks 86 og 77) enn medarbeidere (indeks 71). Så det er tydelig at motivasjon er forbundet med hvilket stillingsnivå man befinner seg på.

Det er også relativt klare forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere. Aller mest motivert er kvinnelige toppledere med en skår på 90 indekspoeng. Resultatet er fem indekspoeng mer enn mannlige toppledere. På mellomledernivået er det omvendt. Her er de mannlige lederne mer motiverte enn sine kvinnelige kollegaer (hhv. 79 og 72). Forklaringen er nok i stor grad de samme som ovenfor, jf. jobbtilfredshet.

#### 2.1.4. LOJALITET NEDBRUTT PÅ BAKGRUNNSVARIABLER

Lojalitet kan ses som en indikator på jobbtilfredshet og motivasjon, ved at høy jobbtilfredshet og motivasjon også kan ha positiv innflytelse på lojaliteten. Selv om høy lojalitet er ønskelig, er det også rimelig med en viss utskiftning i arbeidstokken over tid. Dette skaper dynamikk og setter kompetanser og erfaringer i bevegelse, som igjen bidrar til økt kunnskapsdeling og utvikling. Men dersom en uforholdsmessig stor andel signalerer at de ønsker seg bort fra arbeidsplassen, bør det få alarmklokkene til å ringe i virksomheten. I neste figur viser vi andelen som forventer å være ansatt på egen arbeidsplass om to år, nedbrutt på bakgrunnsvariablene kjønn, alder, stilling, ledererfaring og lederstilling/kjønn.

**Figur 2.4 Spm. 78: Jeg forventer å fortsatt være ansatt på min arbeidsplass om to år, nedbrutt på bakgrunn**



Figuren viser at det primært er forskjell i lojalitet på tvers av alder, ledererfaring og leder/kjønn.

Det er lavest lojalitet blant medarbeidere i aldersgruppene 25-34 år og 35-44 år (hhv. indeks 59 og 70). Også gruppen nyutnevnte ledere med mindre enn 2 års ledererfaring har en lavere lojalitet enn mer erfarne ledere (indeks 68). For leder/kjønn ser man at det er de kvinnelige mellomledere som har lavest lojalitet, etterfulgt av mannlige toppledere (hhv. indeks 68 og 71).

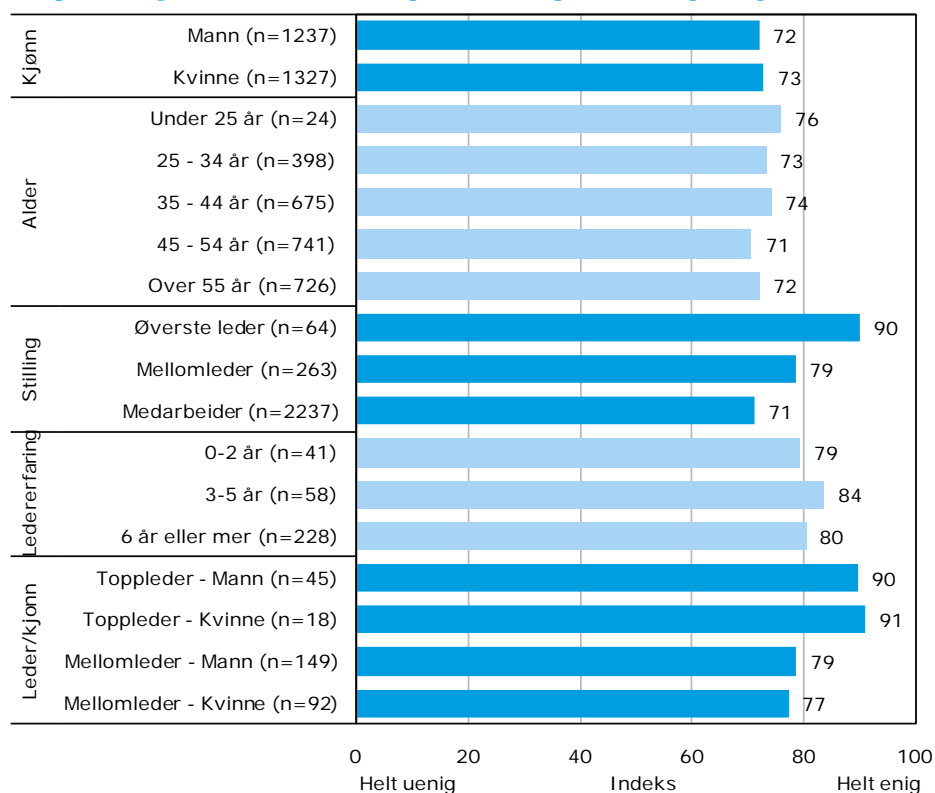
Det kan være mange forklaringer på hvorfor enkeltgrupper har lavere grad av lojalitet enn andre. Selv om en viss utskiftning kan være positivt, bør arbeidsgiver likevel være oppmerksom på årsakene til ønsket om å skifte jobb, og særlig arbeide for å beholde sine dyktigste kollegaer og ledere, og annet kritisk personell.

#### 2.1.5. STOLTHET OVER Å VÆRE ANSATT PÅ MIN ARBEIDSPASS NEDBRUTT PÅ BAKGRUNNSVARIABLER

Som det fremgikk i pkt. 1.1.4, har det skjedd en positiv utvikling i andelen som opplever stolthet over å være ansatt sammenlignet med tilsvarende undersøkelse i 2007. Stoltheten i

statlig sektor ligger i 2010 på et høyere nivå enn det man finner i norsk privat sektor. Neste figur viser stolthet over å være ansatt på egen arbeidsplass, nedbrutt på bakgrunnsvariablene kjønn, alder, stilling, ledererfaring og lederstilling/kjønn.

**Figur 2.5 Spm. 76: Jeg er stolt av å være ansatt på min arbeidsplass nedbrutt på bakgrunn**

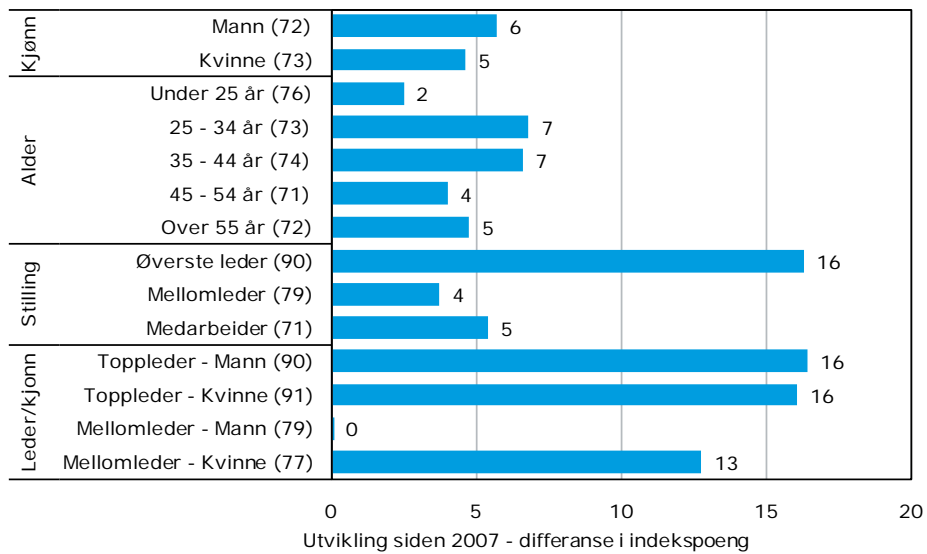


Resultatene viser at den største forskjellen i opplevd stolthet over egen arbeidsplass eksisterer på tvers av stillingsnivå. Toppledere har en indeksskår på 90, mens tilsvarende resultater for mellomledere og medarbeidere er på hhv. 79 og 71 indekspoeng. Det er mindre forskjeller i stolthet på tvers av de andre bakgrunnsvariablene.

I neste figur 2.6 blir resultatene fra 2010 sammenlignet med tilsvarende tall i 2007.

Figur 2.6 viser at det er topplederne som har endret seg aller mest. Denne gruppen har hatt en fremgang på 16 indekspoeng fra 2007. Kvinnelige mellomledere har også har blitt klart mer stolte siden 2007, med en fremgang på 13 indekspoeng. Resultatene avdekker også mer positiv utvikling blant aldergruppene 25-34 år og 35-44 år, enn i øvrige aldersgrupper. Det er kun ubetydelige forskjeller mellom menn og kvinner.

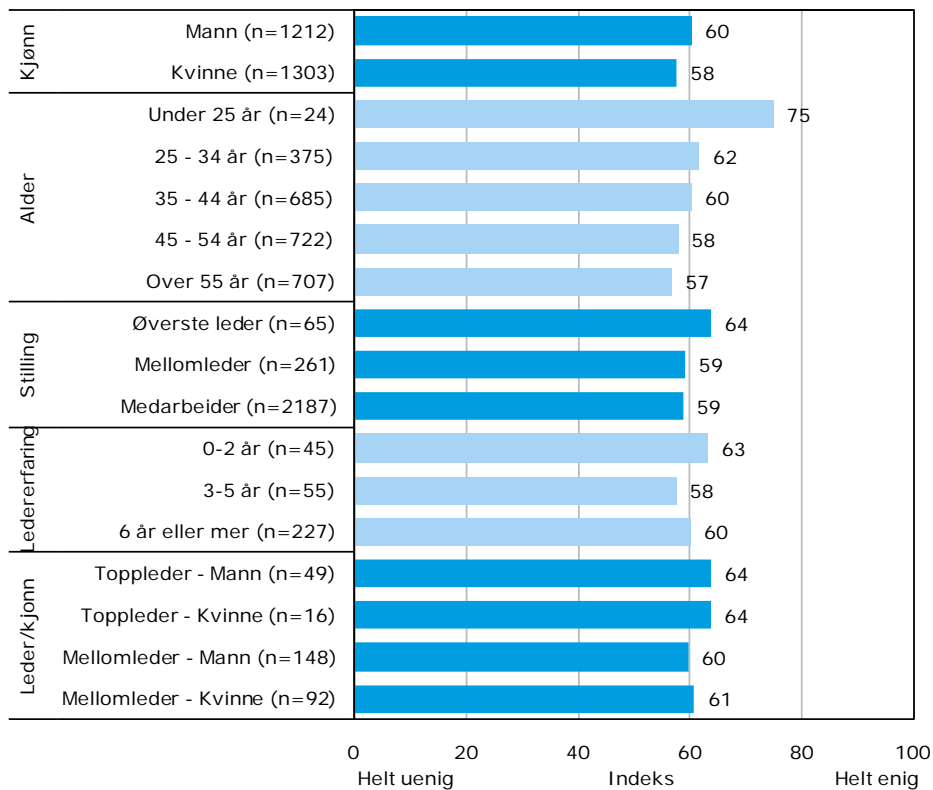
Figur 2.6 Spm. 76: Utvikling i stolthet nedbrutt på bakgrunnsvariabler



### 2.1.6. TILFREDSHET MED NÆRMESTE LEDER NEDBRUTT PÅ BAKGRUNNSVARIABLER

Neste figur viser tilfredshet med nærmeste leder alt i alt, nedbrutt på bakgrunnsvariablene kjønn, alder, stilling, ledererfaring og lederstilling/kjønn.

Figur 2.7 Spm. 55: Min nærmeste leder er alt i alt en god personalleder nedbrutt på bakgrunn



Figuren viser at menn er noe mer tilfreds med sin nærmeste leder enn kvinner (hhv. 60 og 58 indekspoeng).

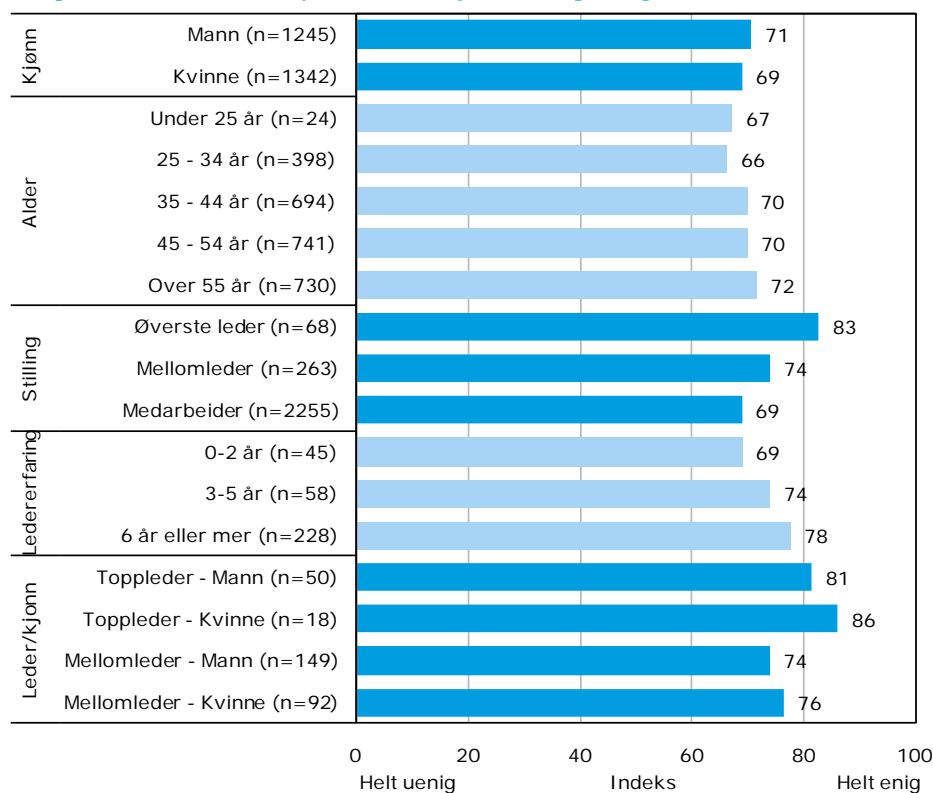
Tilfredsheten med nærmeste leder er størst blant de to yngste medarbeidergruppene (hhv. indeks 75 og 62), for deretter å falle svakt til en indeksskår på 57 i den høyeste aldersgruppen.

Mellomledere og medarbeidere uten personalansvar er like tilfreds med nærmeste leder, mens toppledere er noe mer positiv i sin vurdering av nærmeste leder. (hhv. 59 og 64 indekspoeng).

### 2.1.7. TILFREDSHET MED FYSISK ARBEIDSMILJØ NEDBRUTT PÅ BAKGRUNNSVARIABLER

Neste figur viser tilfredshet med eget fysisk arbeidsmiljø, nedbrutt på bakgrunnsvariablene kjønn, alder, stilling, ledererfaring og lederstilling/kjønn.

Figur 2.8 Spm. 38: Tilfredshet med fysisk arbeidsmiljø nedbrutt på bakgrunn



Resultatene viser at vurderingen av det fysiske arbeidsmiljøet primært avhenger av stillingsnivå. Lederne på det øverste nivå er klart mest tilfreds med sitt fysiske arbeidsmiljø (indeks 83), mens mellomledere og medarbeidere uten lederansvar er noe mindre positive i sin vurdering (hhv. 74 og 69 indekspoeng). Det er også stillingsnivå som slår igjennom på ledererfaring og leder/kjønn, og som forklarer forskjellene man ser der.

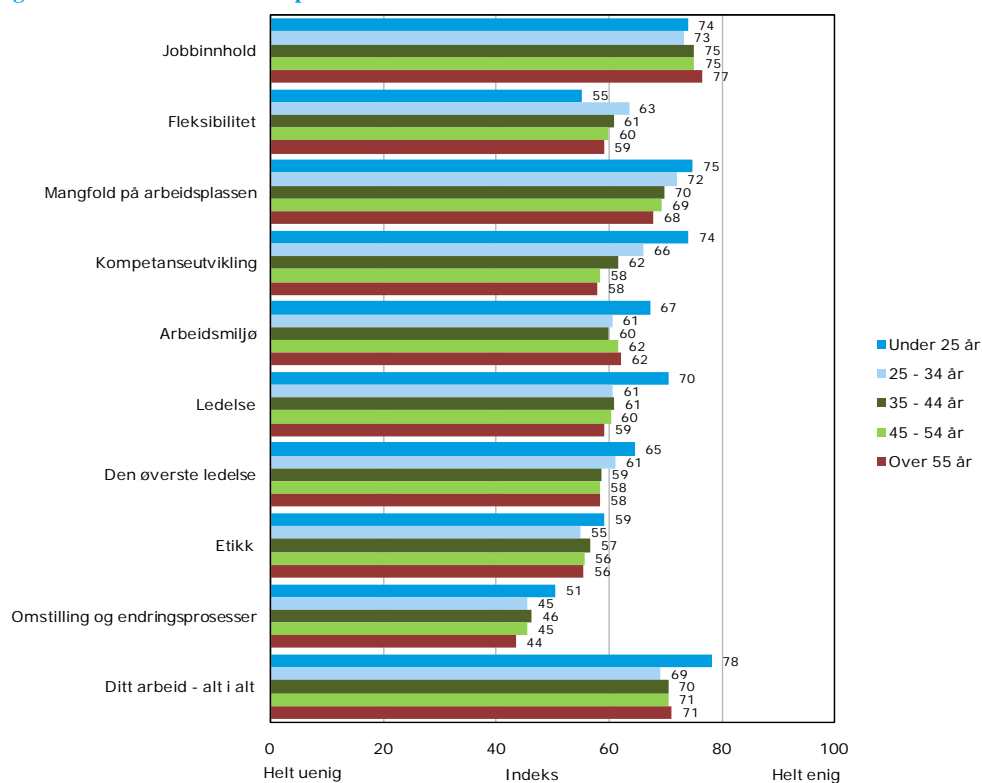
## 2.2. HOVEDTEMAER NEDBRUTT PÅ BAKGRUNNSVARIABLER

I kapittel 1 presenterte rapporten resultater på undersøkelsens hovedtemaer. Hvert hovedtema består av et batteri av enkeltpørsmål som alle kartlegger ulike aspekter ved samme tema. Det samlede gjennomsnittet av alle spørsmål under et nøkkeltema gir et robust uttrykk for total og samlet vurdering. I det følgende presenterer vi gjennomsnittresultater som indekspoeng for samtlige hovedtema, nedbrutt på bakgrunnsvariable alder, kjønn og stilling.

### 2.2.1. HOVEDTEMA NEDBRUTT PÅ ALDER

Neste figur viser resultatene på samtlige hovedtema nedbrutt på alder.

Figur 2.9 Hovedtema nedbrutt på alder



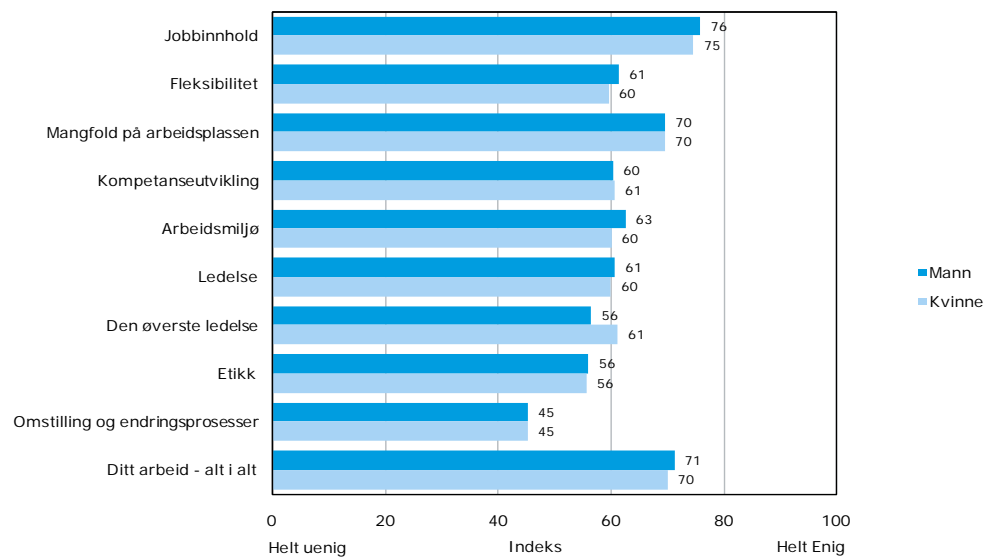
Undersøkelsen viser at det mindre forskjeller mellom aldersgruppene. Med unntak for kompetanseutvikling og ledelse, skilles det kun noen få indekspoeng mellom aldersgruppene på alle øvrige hovedtemaer. Her er det noe større differanser (hvh. 16 og 11 indekspoeng) mellom aldersgruppene med høyest og lavest skår.

Generelt er det de yngste medarbeiderne i aldersgruppen under 25 år som vurderer innsatsområdene mest positivt, og det er en svak tendens til noe fallende enighet ved stigende alder.

## 2.2.2. HOVEDTEMA NEDBRUTT PÅ KJØNN

Neste figur viser resultatene på samtlige hovedtema nedbrutt på kjønn.

Figur 2.10 Innsatsområder nedbrutt på kjønn

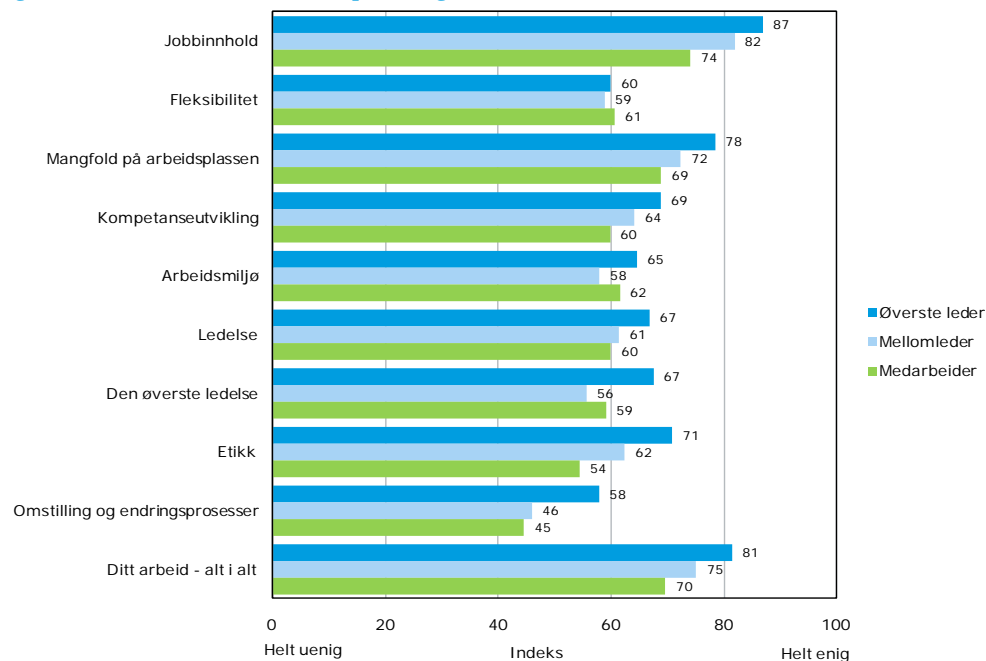


Når resultatene på hovedområdene blir oppdelt på kjønn, ser man at det kun er mindre forskjeller mellom menn og kvinners vurderinger. Menn er noe mer positive i sin vurdering av arbeidsmiljøet (hhv. indeks 63 og 60), mens kvinnene er noe mer positive i vurderingen av den øverste ledelsen på arbeidsplassen (hhv. indeks 61 og 56).

## 2.2.3. HOVEDTEMA NEDBRUTT PÅ STILLING

Neste figur viser resultatene på samtlige hovedtema nedbrutt på stillingsnivåene medarbeider, mellomleder og øverste leder.

Figur 2.11 Innsatsområder nedbrutt på stilling



Resultatene viser generelt sett at tilfredsheten på hovedtemaene er påvirket av stillingsnivå, med økende tilfredshet ved stigende stillingsnivå. Dette er vanlig, og noe som ofte ses i medarbeiderundersøkelser.

Det er allikevel et unntak fra mønsteret, og det gjelder området fleksibilitet. Her er vurderingen helt jevn mellom lederne på øverste nivå og medarbeiderne. Til tross for stor handlingsfrihet og mulighet for å tilrettelegge egen arbeidsdag, uttrykker topplederne (indeks 60) like store utfordringer i forhold til arbeidsmengde og fritid, som sine kollegaer på mellomledernivå og medarbeiderne uten personalansvar (hhv. 59 og 61 indekspoeng).

Det hovedtemaet som lederne vurderer mest ulikt, er etikk. Her skiller det 17 indekspoeng mellom lederne på øverste nivå og medarbeidere uten lederansvar (skår på hhv. 71 og 54 indekspoeng). Forskjellen utgjør til sammenligning nær en hel skalaenhet (5-punktsskala). Deretter følger områdene jobbinnhold (skår på hhv. 87 og 74) og omstilling/endringsprosesser (skår på hhv. 58 og 45), med en forskjell på 13 indekspoeng mellom toppledere og medarbeidere.



## 3. ANBEFALTE INNSATSOMRÅDER

Et viktig spørsmål å stille knyttet til undersøkelser av denne typen, er hvordan statlige arbeidsgivere bør handle for å sikre en fortsatt positiv utvikling og fornyelse, som underbygger jobbtilfredshet, motivasjon og effektivitet i staten. Med andre ord - hvordan identifisere de områdene som har størst direkte betydning for jobbtilfredshet og motivasjon, som medarbeiderne samtidig er relativt lite tilfredse med?

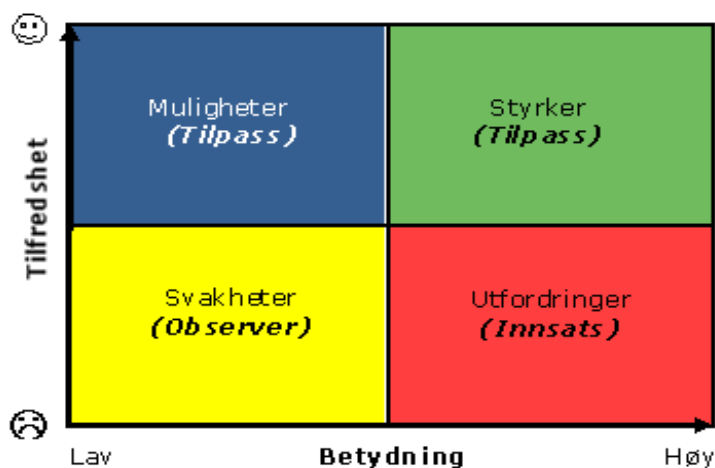
### 3.1. METODE FOR Å IDENTIFISERE AKTUELLE INNSATSOMRÅDER

En enkel og ofte benyttet metode å identifisere innsatsområder på, er å arbeide med de områdene som oppnår laveste skår. Denne fremgangsmåten har imidlertid en svakhet, ved at den ikke tar hensyn til hvorvidt området har noen faktisk og direkte betydning for medarbeidernes tilfredshet eller motivasjon. Nyten av å fokusere innsatsen på områder med lav skår, uten direkte betydning, vil følgelig ikke være særlig stor.

Ved å beregne og tallfeste hvilken betydning hvert enkelt område har på samlet jobbtilfredshet (spm 81), kan man gjennom en statistisk analyse<sup>8</sup> gruppere samtlige enkeltspørsmål i undersøkelsen i grupper (faktorer) med en kjent direkte betydning for medarbeidernes samlede jobbtilfredshet (spm 81).

Ved så å sammenstille faktorens direkte betydning på samlet tilfredshet med gjennomsnittlig indeksskår (les tilfredshet) per faktor, identifiserer man hvilke konkrete innsatsområder som har både lav tilfredshetsvurdering og sterk direkte betydning på samlet tilfredshet. Innsats på disse faktorene har med andre ord størst potensiale for å øke den samlede tilfredsheten. Resultatene fra analysen kan presenteres i et såkalt innsatskart. Kartet har de to aksene tilfredshet og betydning, og de konkrete innsatsfaktorene vil følgelig fordele seg i en av fire kartsoner. En modell av innsatskartet er illustrert nedenfor.

Figur 3.1 Illustrasjon av innsatskart



Plassering i rød sone indikerer at faktoren bør være et innsatsområde på grunn av lav tilfredshet og stor direkte betydning. Plassering i grønn sone indikerer at faktoren vurderes positivt og har stor direkte betydning på samlet tilfredshet, og derfor bør vedlikeholdes eller styrkes ytterligere.

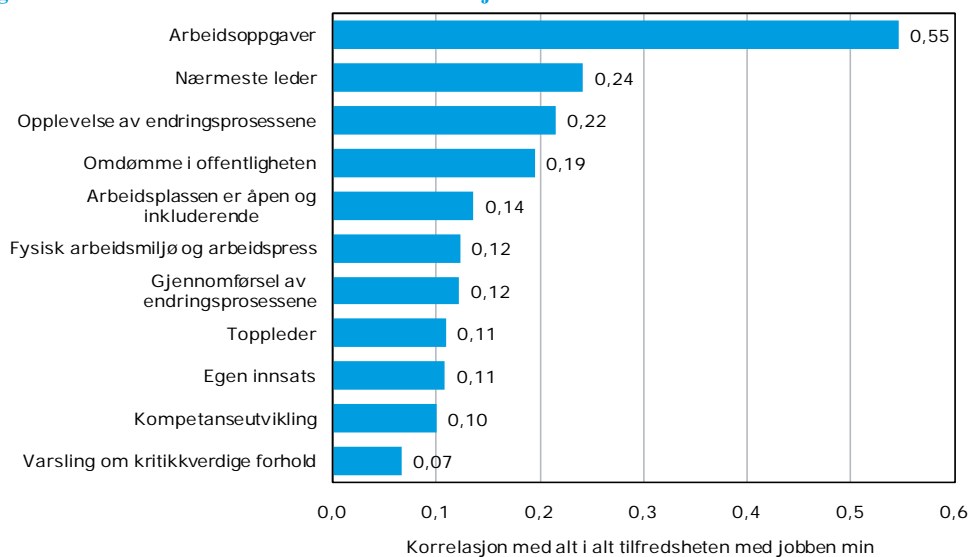
<sup>8</sup> Analysen er basert på faktor- og regresjonsanalyse

### 3.2. DE VIKTIGSTE INNSATSOMRÅDENE

Før vi presenterer selve innsatskartet og forslag til innsatsområder, vil vi vise resultatene fra analysen som angir faktorene og deres direkte betydning på samlet tilfredshet med egen jobb alt i alt.

Figuren nedenfor viser at spørsmålene i undersøkelsen grupperer seg naturlig i 11 faktorer/drivere/grupper. Driverne består av et sett av spørsmål som forholder seg til trivsels-spørsmålet på tilnærmet samme måte, og er så navngitt med bakgrunn i spørsmålenes innhold og tema. Alle sammenhenger med korrelasjonsmål på 0,2 eller mer vurderes som sterke sammenhenger. I figur 3.2 er de 11 driverne rangert etter i hvilken grad de påvirker samlet jobbtfredshet.

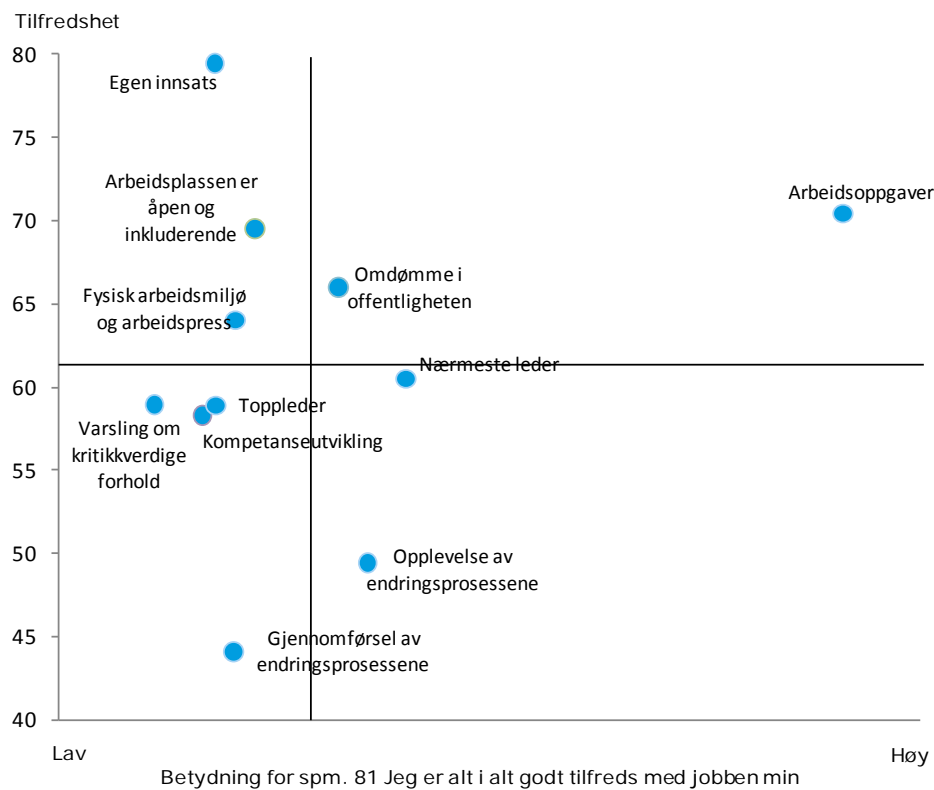
**Figur 3.2 Innsatskartet - drivere for tilfredshet med jobb alt i alt**



Figuren viser at det først og fremst er driverne arbeidsoppgaver, nærmeste leder, endringsprosesser og omdømme i offentligheten, som har sterkest direkte betydning på medarbeideres tilfredshet med egen jobb alt i alt.

For å avdekke hvilke av driverne som vurderes lavt, og som staten som arbeidsgiver derfor bør prioritere i årene som kommer, er driverne sammenstilt med faktisk tilfredshetsvurdering og vist i innsatskartet. Innsatskartet fremgår av neste figur 3.3.

Figur 3.3 Innsatskart med prioriterte innsatsområder



### 3.2.1. PRIMÆRE INNSATSOMRÅDER

Innsatskartet identifiserer **nærmeste leder** og **opplevelse av endringsprosesser** som de primære innsatsområdene. Begge områdene har stor direkte betydning for medarbeidernes jobbtilfredshet, og har relativt lav tilfredshet blant både ledere og ansatte. Faktorene plasserer seg derfor langt nede og til høyre i innsatskartet. Ved å arbeide systematisk og målrettet med nettopp disse to forholdene, vil staten som arbeidsgiver ha de beste forutsetningene for å oppnå økt tilfredshet.

Driveren **nærmeste leder** består av en rekke enkeltspørsmål. Disse fremgår nedenfor, i rangert rekkefølge i forhold til effekt på samlet tilfredshet:

48. Min nærmeste leder er en dyktig strateg
47. Min nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger
56. Min nærmeste leder motiverer meg til å gjøre en god jobb
49. Min nærmeste leder er god til å gjennomføre vanskelige samtaler
51. Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid
50. Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne
44. Min nærmeste leder setter mål for avdelingen/seksjonen og følger dem opp
53. Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid
45. Min nærmeste leder er opptatt av å skape resultater
54. Min nærmeste leder samhandler godt med meg
52. Min nærmeste leder legger til rette for medbestemmelse
46. Min nærmeste leder er opptatt av å treffe beslutninger
32. Jeg opplever medarbeidersamtalen som nyttig

Nedfor fremgår enkeltspørsmålene som inngår i driveren **opplevelse av endringsresultater**. Listen er rangert i forhold til effekt på samlet tilfredshet:

- 66. Jeg opplever at endringsprosessene har gitt bedre resultater for brukerne
- 67. Jeg opplever at endringsprosessene har ført til større arbeidsglede
- 68. Jeg opplever at endringsprosessene har gitt meg nye utviklingsmuligheter

### 3.2.2. SEKUNDÆRE INNSATSOMRÅDER

Analysen utpeker også driveren **arbeidsoppgaver** som et viktig sekundært fokusområde. Området skårer høyt på samlet tilfredshet og plasserer seg i oppe til høyre i det grønne feltet. Egne arbeidsoppgaver har klart størst direkte betydning for samlet jobbtfredshet, men fordi tilfredsheten også er stor, er det ikke nødvendig med akutte tiltak. Undersøkelsen har likevel vist at egne arbeidsoppgaver både er statens aller største styrke som arbeidsgiver og kilde til trivsel, og at tilfredsheten på dette området har hatt en liten tilbakegang sammenlignet med undersøkelsen i 2007. På et så viktig område vil det derfor på sikt ha stor betydning at de ansattes tilfredshet med egne arbeidsoppgaver vedlikeholdes, og gjerne også styrkes ytterligere.

Nedfor fremgår enkeltspørsmålene som inngår i driveren **arbeidsoppgaver**. Listen er rangert i forhold til forholdenes effekt på samlet tilfredshet:

- 15. Jeg har gode muligheter til å utnytte mine evner i jobben min
- 16. Jeg blir faglig utfordret i mitt arbeid
- 13. Mine arbeidsoppgaver er interessante
- 20. Jeg er meget motivert i mitt arbeid
- 34. Jeg har gode muligheter til å utvikle min faglige og personlige kompetanse
- 17. Jeg har innflytelse på hvilke arbeidsoppgaver jeg utfører
- 10. Jeg har varierte arbeidsoppgaver
- 35. Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i min virksomhet
- 19. Jeg har innflytelse på hvordan arbeidet organiseres i min avdeling
- 14. Det er et klart formål med det arbeid jeg utfører.

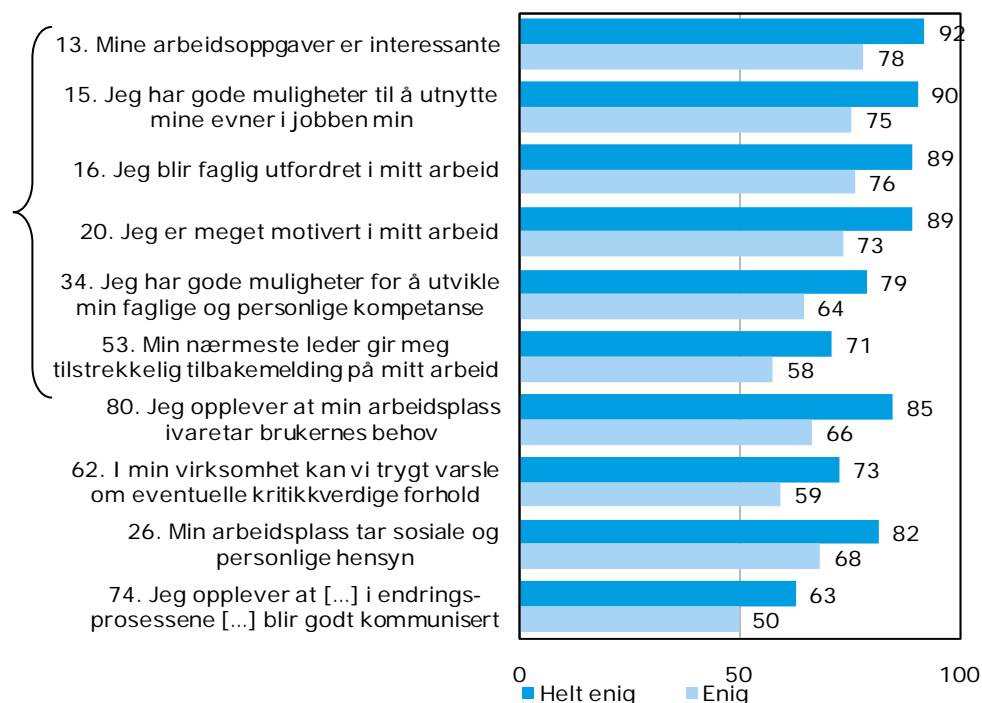
### 3.3. FRA TILFREDS TIL MEGET TILFREDS

En alternativ måte å identifisere aktuelle innsatsområder og tiltak på for å oppnå økt samlet tilfredshet med egen jobb, er å identifisere typiske egenskaper og forhold blant gruppen som er meget tilfreds med egen jobb. Ved å analysere hvordan denne gruppens svar avviker fra gruppen som bare er tilfreds med egen jobb, vil man trolig også avdekke forhold som er særlig utslagsgivende for å oppnå økt tilfredshet med egen jobb.

Ved å identifisere og styrke områdene som skiller de meget tilfredse fra de tilfredse, vil en arbeidsgiver trolig også øke mulighetene for at de mange tilfredse blir meget tilfreds. Denne gruppen vil generelt sett også ha en rekke andre positive kjennetegn, som høy grad av lojalitet, motivasjon og lavt sykefravær.

Neste figur viser de 10 spørsmålene i undersøkelsen med størst forskjell mellom gruppene meget tilfredse og tilfredse med egen jobb alt i alt. Resultatene er rangert i synkende rekkefølge.

Figur 3.2 De 10 spørsmål med størst forskjeller mellom de tilfredse og meget tilfredse



#### Arbeidsoppgaver og faglig utvikling.

Undersøkelsen viser først og fremst at over halvparten av spørsmålene som skiller de to gruppene, er knyttet til arbeidsoppgaver og faglig utvikling. På dette området viser resultatene en klar og gjennomgående forskjell.

Analysen forteller ikke hvordan man oppnår økt tilfredshet på disse områdene, men viser at det er en systematisk forskjell i samlet tilfredshet alt i alt og vurderingen av egne arbeidsoppgaver og faglig utvikling. Analysen støtter i så måte funnene og anbefalingene fra innsatsanalysen og -kartet i punkt 3.2.

Figuren viser også at dersom man i større grad får medarbeiderne til å se hvordan deres arbeid ivaretar brukernes behov, at man trygt kan varsle om kritikkverdige forhold, at det tas personlige og sosiale hensyn og at endringsprosesser blir godt kommunisert – vil det kunne øke tilfredsheten.

## 4. BILAG

### INNSAMLINGSMETODE

Datainnsamlingen ble gjennomført som en ren webbasert spørreundersøkelse over en periode på ca 6 uker, fra primo desember 2009 til og med 10. januar 2010.

Deltakerne mottok innledningsvis et invitasjonsbrev med informasjon om undersøkelsen og unik link til et webbasert spørreskjema. Etter ca 7 dager ble det sendt et brev med påminnelse om å delta til de som ennå ikke hadde utfylt skjemaet. Etter ytterligere en uke ble deltakerne kontaktet telefonisk. Formålet med henvendelsen var å oppfordre dem på en vennlig måte til å delta. Det ble ikke gjennomført telefonintervjuer. I stedet kunne deltakeren opplyse om egen e-postadresse og få tilsendt en direktelink til spørreskjemaet via e-post.

### MÅLGRUPPE OG UTVALG

Målgruppen for undersøkelsen er offentlig ansatte på hel- og deltid i statlige sektor. Timelønnede, eksterne medarbeidere og andre i kortvarige/løse ansettelsesforhold inngår ikke i målgruppen. Medarbeidere i fylkesmannsembetene er også utelatt, da det på samme tid ble gjennomført en tilsvarende og separat medarbeiderundersøkelse i fylkesmannsembetene. Dessuten er Forsvaret, Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Politiets sikkerhetstjeneste også utelatt fra undersøkelsen.

På den bakgrunn er det identifisert 120.291 medarbeidere i Statens Sentrale Tjenestemannsregister (SST) som den totale populasjon. Tabellen nedenfor viser fordelingen av medarbeidere fordelt på departementsområde, utvalgets sammensetning og faktisk deltakelse inklusiv svarprosent.

Tabell 1: Populasjon, utvalg og svarprosent

	Populasjon		Stikkprøve						
	Populasjon	Andel	Brutto stikkprøve	Andel	Frafall	Netto stikkprøve	Deltatt	Svarprosent	
Departementsområde	Arbeids- Og Inkluderingsdepartementet	16836	14,0%	450	10,0%	32	418	255	61%
	Barne- Og Likestillingsdepartementet	5377	4,5%	250	5,6%	19	231	144	62%
	Domstolene i Norge	1444	1,2%	200	4,4%	21	179	120	67%
	Finans- Og	10050	8,4%	280	6,2%	10	270	168	62%
	Fiskeri- Og Kystdepartementet	2268	1,9%	200	4,4%	15	185	110	59%
	Fornyings- Og Administrasjonsdepartementet	2073	1,7%	200	4,4%	14	186	131	70%
	Forsvarsdepartementet	2521	2,1%	200	4,4%	14	186	92	49%
	Helse- Og Omsorgsdepartementet	2791	2,3%	200	4,4%	17	183	125	68%
	Justis- Og Politidepartementet	18938	15,7%	400	8,9%	35	365	205	56%
	Kommunal- Og Regionaldepartementet	610	0,5%	100	2,2%	5	95	63	66%
	Kultur- Og Kirkedepartementet	3204	2,7%	200	4,4%	13	187	140	75%
	Kunnskapsdepartementet	35818	29,8%	500	11,1%	57	443	270	61%
	Landbruks- Og Matdepartementet	2903	2,4%	250	5,6%	24	226	156	69%
	Miljøverndepartementet	1880	1,6%	200	4,4%	12	188	121	64%
	Nærings- Og Handelsdepartementet	1711	1,4%	200	4,4%	18	182	131	72%
	Olje- Og Energidepartementet	830	0,7%	150	3,3%	13	137	91	66%
	Regjeringsadvokatembetet	57	0,0%	10	0,2%	0	10	4	40%
	Riksrevisjon	523	0,4%	50	1,1%	4	46	34	74%
	Samferdselsdepartementet	8652	7,2%	250	5,6%	9	241	156	65%
	Statsministeren	72	0,1%	10	0,2%	0	10	2	20%
	Utenriksdepartementet	1733	1,4%	200	4,4%	36	164	73	45%
	<b>Total</b>	<b>120.291</b>	<b>100%</b>	<b>4.500</b>	<b>100%</b>	<b>368</b>	<b>4.132</b>	<b>2.591</b>	<b>63%</b>

Til undersøkelsen ble det trukket ut et representativt og vektet utvalg på 4.500 ansatte, noe som svarer til ca 3,7 % av populasjonen. Ved det representative uttrekket ble det tatt hensyn både til departementsområde og etatsgruppe. Som følge av dette, er noen mindre grupper overrepresentert mens andre større er underrepresentert. De enkelte departements- og etatsgruppeområdene er deretter vektet, slik at hver kategori er korrekt representert i forhold til dens andel av den totale populasjonen.

Av de 4.500 statsansatte i utvalget, falt 368 respondenter utenfor målgruppen på grunn av manglende kontaktopplysninger, jobbskifte, pensjonering, dødsfall, permisjon/sykemelding mv. I den forrige statlige medarbeiderundersøkelsen (MU 2007), var utvalget like stort, mens frafallet den gang var på 420 personer. Fraffallet må derfor karakteriseres som forventet, særlig tatt i betraktning av at respondentopplysningene fra SST var oppdatert i mars 2009, omkring 6-9 måneder før det aktuelle uttrekket ble foretatt.

Med et frafall på 368 personer, er nettostørrelsen på utvalget **4.132** respondenter. Av disse valgte 2591 å delta, noe som gir en samlet **svarprosent på 63 %**. Dette er et godt resultat for en undersøkelse av denne typen. Svarprosenten i MU 2007 var til sammenligning på 71 %. Det skal også bemerkes at 2010-undersøkelse ble delvis gjennomført i desember måned.

Som det framgår av tabell 1.1 var svarprosenten for det samlede utvalget relativt høy absolutt tilfredsstillende, men med noe lavere oppslutning i enkeltområder. Vi merker oss at svarprosenten i Forsvarsdepartementet, Utenriksdepartementet og til dels Justis- og politidepartementet lå på rundt 50 %. Som følge av den lave svarprosent vil resultatene for disse departementsområdene ha noe større feilmarginer enn øvrige departementsområder.

Samlet sett vurderes datakvaliteten i undersøkelsen som høy, og at den gir et godt og representativt grunnlag for beskrivelser og analyser av de statsansattes opplevelse av å arbeide i staten.

---

## Referanseark for DIFI

<b>Tittel på rapport:</b>	Medarbeiderundersøkelse i staten 2010 Sluttrappøport
<b>DIFIs rapportnummer:</b>	2010:5
<b>Forfatter(e):</b>	Difi v/Jan Lervik og Klaas Smith
<b>Evt. eksterne samarbeidspartnere:</b>	Rambøll Management Consulting
<b>Prosjektnummer:</b>	307001
<b>Prosjektnavn:</b>	Medarbeiderundersøkelse i staten 2009/10
<b>Prosjektleder:</b>	Jan Lervik
<b>Prosjektansvarlig avdeling:</b>	LOM
<b>Oppdragsgiver(e):</b>	FAD
<b>Resymé/omtale:</b>	<p>Medarbeiderundersøkelsen 2009/10 er en oppfølging av tilsvarende undersøkelse i 2007. Undersøkelsen er gjort blant 2600 medarbeidere og ledere i det statlige tariffområdet, og kartlegger respondentenes oppfatning av faktorer som jobbinnhold, arbeidsmiljø, kompetanseutvikling, endringsprosesser og ledelse.</p>
<b>Emneord:</b>	Jobbinnhold, arbeidsmiljø, kompetanseutvikling, endringsprosesser og ledelse.
<b>Totalt antall sider til trykking:</b>	64
<b>Dato for utgivelse:</b>	16.04.2010
<b>Utgiver:</b>	<b>DIFI</b> Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.difi.no



**Direktoratet for  
forvaltning og IKT (Difi)**  
Postboks 8115 Dep, 0032 Oslo  
**Telefon: 22 45 10 00**  
**postmottak@difi.no**  
**www.difi.no**