

# Medarbejderundersøkelse i staten 2013

---

## Sluttrapport

Rapport 2013:8

ISSN 1890-6583

## Forord

I denne rapporten presenterer vi resultatet av medarbeiderundersøkelsen i staten som ble gjennomført høsten 2012. Tilsvarende undersøkelser ble gjennomført i 2007 og i 2009. Disse undersøkelsene gir en beskrivelse av hvordan ansatte i staten vurderer viktige forhold på egen arbeidsplass fra 2007–2013.

Rapporten inneholder temaer og funn som er viktige for å styrke kunnskapen om arbeidsforholdene i staten. Undersøkelsen er videreutviklet noe siden 2007 og 2009, særlig med tanke på å si noe mer om ansattes jobbengasjement og opplevelse av virksomhetens gjennomføringsevne. Kunnskapen vil være et viktig grunnlag for den videre utvikling av personal- og ledelsespolitikken i staten, og et grunnlag for utviklingen av relevante fornyings- utviklings- og opplæringstiltak. For første gang presenteres også medarbeiderundersøkelsen i staten som datagrafikk på difi.no<sup>1</sup>. Grafikken lar deg se resultatene for alle temaer og spørsmål. Du kan selv velge hvem sine svar du vil se, for eksempel kan du se hva de departementsansatte har svart, sammenlignet med alle statsansatte. Dette gjør det enklere å finne og bruke resultatene fra undersøkelsene i utviklingsarbeidet i den enkelte virksomhet.

Difi har gjennomført prosjektet på oppdrag fra Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (FAD) og står ansvarlig for undersøkelsen og rapporten. Prosjektleder Marit Skaar Reiersen, seniorrådgiver Anne Kristine Hanevold, rådgiver Ingrid Stranger-Thorsen og seniorrådgiver John Nonseid har gjennomført prosjektet. Seniorrådgiver Ingrid Kvåle og seniorrådgiver Siw Anita Vik har gitt viktige bidrag i slutfasen.

Spørreundersøkelsen har vært gjennomført av TNS Gallup ved konsulentene Audun Fladmoe (prosjektleder) og Harald Sørgaard Djupvik. TNS Gallup har også bistått i videreutviklingen av modellen og i analysen av resultatene.

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 sammenlignbarhet med tidligere undersøkelser og for at undersøkelsen skal bidra til å utvikle statens personal- og ledelsespolitikk.

Vi vil rette en stor takk til ledere og medarbeidere som har svart på undersøkelsen og dermed bidratt til å skape et godt kunnskapsgrunnlag om staten som arbeidsplass.

Oslo 17.juni 2013



Hans Christian Holte  
direktør

---

<sup>1</sup> <http://www.difi.no/medarbeiderundersokelsen-i-staten>

## Innhold

<b>1</b>	<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>9</b>
2.1	Innhold og innretning .....	9
<b>3</b>	<b>Forklaringsmodell og metode</b> .....	<b>10</b>
3.1	Forklaringsmodell og spørreskjema .....	11
3.2	Metode.....	17
3.2.1	Målgruppe og utvalg .....	17
3.2.2	Nærmere om utvikling av forklaringsmodell og spørreskjema.....	17
3.2.3	Gjennomføring .....	18
3.2.4	Begrepsavklaringer.....	19
<b>4</b>	<b>Overordnede resultater</b> .....	<b>21</b>
4.1.1	Ledere er mer fornøyd enn medarbeidere .....	21
4.1.2	Variablene kjønn og alder gir nesten ingen utslag .....	22
4.1.3	Små forskjeller mellom virksomhetstyper .....	22
4.1.4	Positiv utvikling siden 2009 .....	23
4.1.5	Sammenligning med privat sektor.....	23
<b>5</b>	<b>Resultater per hovedtema</b> .....	<b>25</b>
5.1.1	Jobbinnhold .....	25
5.1.2	Ditt arbeid alt i alt.....	26
5.1.3	Styringsmål og gjennomføringsevne i min virksomhet .....	27
5.1.4	Toppleder .....	29
5.1.5	Nærmeste leder.....	30
5.1.6	Kultur .....	32
5.1.7	Samspill og medvirkning i min virksomhet .....	35
5.1.8	Kompetanseutvikling .....	36
5.1.9	Medarbeidersamtalen .....	39
5.1.10	Arbeidsmiljø.....	40
5.1.11	Mangfold .....	42
5.1.12	Etikk .....	43
5.1.13	Digitalisering.....	44
5.1.14	Endringsprosesser.....	47
<b>6</b>	<b>Medarbeidernes engasjement og trivsel</b> .....	<b>50</b>
6.1	Jobbinnhold har størst betydning for medarbeidernes engasjement .....	50
6.2	Jobbinnholdet er «statens gull» .....	51
6.2.1	Kultur, samspill og medvirkning betyr mye for engasjement.....	52
6.3	Kompetanseutvikling er viktig og må målrettes og styrkes .....	53
6.3.1	Staten må satse på strategisk kompetanseutvikling.....	54
6.3.2	Medarbeidersamtalen oppleves positivt, men får få konsekvenser.....	55
6.3.3	Karrieremuligheter internt har stor betydning.....	56

<b>7</b>	<b>Medarbeidernes opplevelse av gjennomføringsevne.....</b>	<b>58</b>
7.1	Kultur har størst betydning for opplevelse av gjennomføringsevne .....	58
7.2	Kultur, samspill og medvirkning i virksomheten.....	60
7.2.1	Rettferdig behandling påvirker både engasjement og opplevd gjennomføringsevne .....	60
7.2.2	Viktig å forebygge og håndtere konflikter på en god måte.....	61
7.2.3	Arbeidet med risikohåndtering kan bli bedre .....	62
7.3	Ledelse har stor betydning .....	63
7.3.1	Viktig lederoppgave å kommunisere mål og strategier, og vise sammenhengen med prioriteringer og resultater .....	63
7.3.2	Bedre organisering og oppgavefordeling styrker engasjement og opplevd gjennomføringsevne .....	65
7.3.3	Personalledelse bør prioriteres og utvikles.....	66
<b>8</b>	<b>Anbefalte innsatsområder .....</b>	<b>69</b>

Vedlegg 1: Spørreskjema

Vedlegg 2: Målgruppe, utvalg og statistisk usikkerhet

Vedlegg 3: Litteratur og dokumenter

## **1 Sammendrag**

Medarbeiderundersøkelsen i staten er det viktigste kunnskapsgrunnlag for å videreutvikle statens personalpolitikk og ledelse, og vil brukes til å styrke staten som attraktiv arbeidsgiver.

Staten trenger høyt engasjerte medarbeidere, ledere og virksomheter som gjennomfører sitt samfunnsoppdrag innenfor gitte rammer. Undersøkelsen gir oss kunnskap om hvilke faktorer som påvirker de ansattes jobbengasjement, hvordan de opplever gjennomføringsevnen i egen virksomhet, og sammenhengen mellom disse.

### **Fremgang på alle områder**

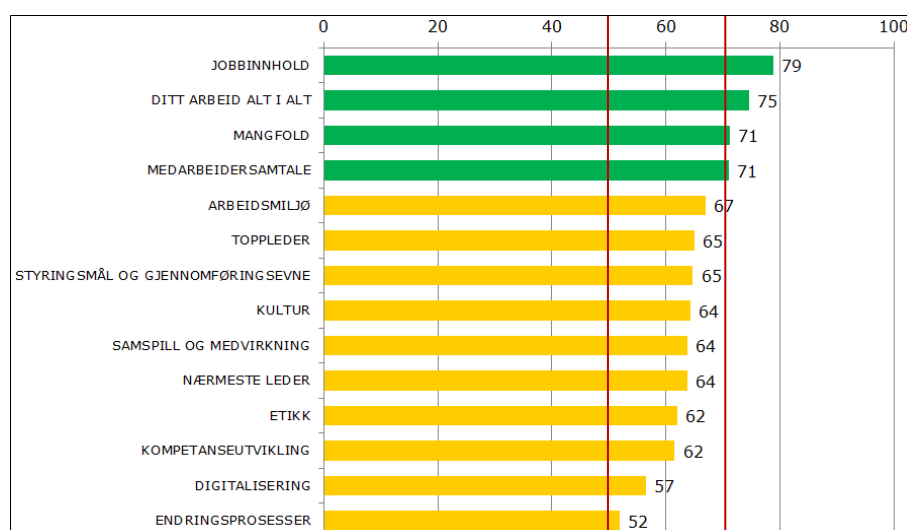
Statsansatte svarer at de er mer fornøyd med jobben sin i 2012, sammenlignet med resultatene i 2009 og 2007.

Undersøkelsen måler tilfredshet blant ansatte i det statlige tariffområdet, med noen få unntak. Totalt svarte 3818 statsansatte på undersøkelsen, en svarprosent på 57 prosent. Utvalget er representativt, og vi mener undersøkelsen gir et godt inntrykk av de generelle arbeidsforholdene i staten.

### **Opplever jobben som samfunnsnyttig**

Statsansatte er svært engasjerte, opplever stor arbeids glede og er stolte over virksomheten sin. De opplever at arbeidet har et klart samfunnsnyttig formål, og at virksomheten skaper gode resultater for brukerne.

Figur 1: Snittskår<sup>2</sup> for hvor fornøyd de statsansatte er med fjorten ulike temaer i undersøkelsen



### Staten er en god arbeidsgiver

Statsansatte er godt fornøyd med innholdet i jobben sin og gir det en snittskår på 79 poeng, noe som er et godt resultat. De vet hva som forventes av dem, får faglige utfordringer og gode muligheter til å utnytte kompetansen sin i jobben. De er også godt fornøyd med hvordan staten som arbeidsgiver ivaretar den enkeltes behov i ulike livsfaser.

Et annet område som skårer bra, er medarbeidersamtalen. 3 av 4 har hatt medarbeidersamtale i løpet av de siste 12 måneder. Flere enn før sier de har nytte av medarbeidersamtalen. Samtidig har den for mange ikke resultert i en utviklingsplan, og få er enig i at medarbeidersamtalen har ført til en positiv endring i arbeidssituasjonen.

### Gode skussmål til lederne, men fortsatt rom for forbedring

Flere enn sist er enig i at nærmeste leder alt i alt er en god personalleder, og 59 prosent er enig i at nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger. Lederne oppfattes også gjennomgående som støttende hvis man gjør feil. Ansatte i staten synes imidlertid ikke nærmeste leder er god nok til å gi tilbakemeldinger.

Undersøkelsen viser at god ledelse er viktig for hvordan medarbeiderne opplever virksomhetens gjennomføringsevne. Det handler både om tydelige mål, at de ansatte blir involvert i beslutningsprosessene, og at de ansatte

<sup>2</sup> Hvert temaområde i undersøkelsen består av flere spørsmål. Spørsmålene er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig). En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy. De røde strekene viser grensen for hvilke skår som er kritisk (under 50), og hva som er tilfredsstillende (over 70).

opplever å bli rettfærdig behandlet. På alle disse områdene kan lederne i staten bli bedre.

De statsansatte er mest fornøyd med at det er formulert klare, overordnede mål for deres virksomhet. Færre er enig i at det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver virksomheten prioriterer. De mener topplerer profilerer virksomheten godt.

### **Svake endringsprosesser og lite digitalisering**

Endringsprosesser er fortsatt en utfordring for statlige virksomheter. Det er det temaet statsansatte er minst fornøyd med. Dette var også situasjonen i 2009 og 2007. De ansatte er likevel mer tilfreds i dag enn tidligere. Flere enn før forstår behovet for at endringene gjennomføres i egen organisasjon.

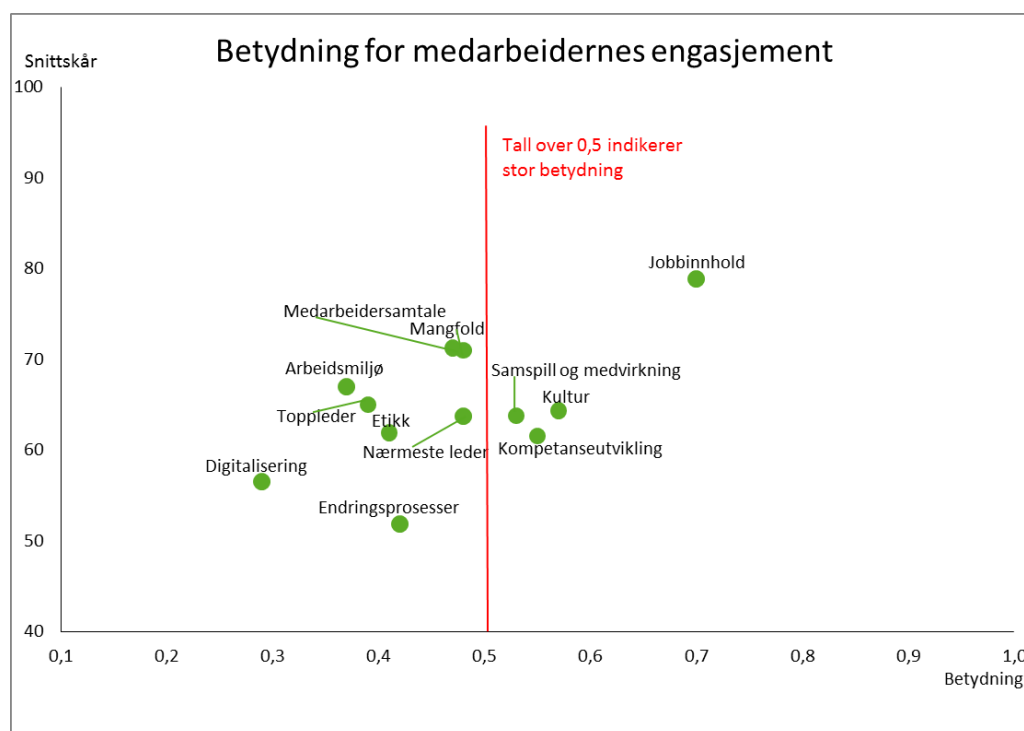
Digitalisering er også et område som skårer lavt i undersøkelsen. Undersøkelsen viser at få har tilgang til digitale arbeidsverktøy som videokonferanse og hjemmekontorløsning. Utbredelsen av arbeidsverktøy som samhandlingsplattformer og sosiale medier henger ytterligere etter. De som allerede har tatt i bruk for eksempel samhandlingsplattform og hjemmekontorløsning, er mer positive til å bruke enda mer teknologi i arbeidet, enn de som ikke har det.

### **Jobbinnholdet har størst betydning for medarbeidernes engasjement**

Medarbeiderundersøkelsen er bygget på en modell som gjør det mulig å si noe om hva som påvirker medarbeidernes engasjement og opplevde gjennomføringsevne.

Undersøkelsen viser at det viktigste for medarbeidernes trivsel og engasjement er jobbinnhold, kulturelle faktorer, kompetanseutvikling, samspill og medvirkning. Dette gjelder uansett alder, kjønn eller hvor i staten man jobber.

Figur 2: Betydning for medarbeidernes engasjement



Den horisontale akse viser hvor stor betydning de ulike temaområdene har for medarbeidernes engasjement. Tall over 0,5 indikerer en sterk sammenheng mellom temaet og indeks for medarbeidernes engasjement. Den vertikale akse viser hvor fornøyde de statsansatte er med temaet i snittskår.

De enkeltspørsmålene som viste seg å ha størst sammenheng med høyt engasjement, var spørsmålene om rettferdig behandling, om de ansatte kan påvirke beslutninger som er viktig for arbeidet, og at de ansatte evner å spille hverandre gode. Kompetanseutvikling er et tema medarbeiderne kun er middels tilfredse med, men som har stor påvirkning på jobbengasjementet.

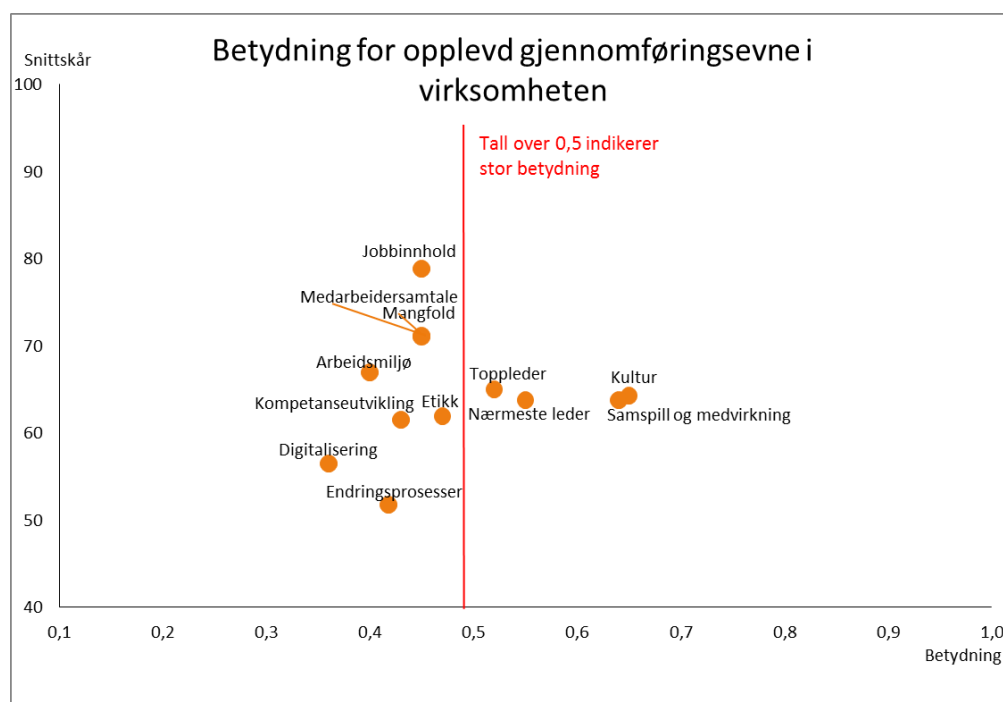
Dette kan være områder hvor det kan lønne seg å sette inn tiltak lokalt, for å øke medarbeidernes engasjement.

### **Kultur har størst betydning for medarbeidernes opplevelse av virksomhetens gjennomføringsevne**

Undersøkelsen viser at temaene kultur, samspill og medvirkning og ledelse har størst betydning for hvordan statsansatte opplever virksomhetens gjennomføringsevne.



Figur 3: Betydning for opplevd gjennomføringsevne i virksomheten



Den horisontale akse viser hvor stor betydning de ulike temaområdene har for opplevd gjennomføringsevne. Tall over 0,5 indikerer en sterk sammenheng mellom temaområdet og indeks for opplevd gjennomføringsevne. Den vertikale akse viser hvor fornøyde de statsansatte er med temaet i snittskår.

De enkeltpørsmålene som viste seg å ha stor sammenheng med at de ansatte opplevde virksomhetens gjennomføringsevne som høy, handlet om å håndtere risiko på en god måte, at medarbeiderne blir rettferdig behandlet, og at konflikter blir håndtert på en god måte hvis de oppstår. Statsansatte er bare delvis fornøyd med disse områdene i sin virksomhet.

### Oppfølging av undersøkelsen

Som en oppfølging av medarbeiderundersøkelsen i staten 2013 anbefaler vi å:

- profilere jobbinholdet sterkere, både innad og utad = statens sterkeste kort!
- organisere arbeidet og oppgavefordeling bedre, for å styrke jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne
- prioritere den strategiske kompetanseutviklingen
- utvikle lederskap som sikrer oppslutning og eierskap til mål og prioriteringer, og sørger for gjennomføring og oppfølging av resultater
- legge vekt på relasjonelle ferdigheter blant personalledere, for å sikre dialog om forventninger, tilbakemeldinger, oppfølging og utvikling
- bidra til at alle i staten gjennomfører medarbeidersamtale, med bedre kvalitet og oppfølging
- styrke kommunikasjonsferdigheter og konflikthåndtering
- stimulere til gode læringsmiljøer og aktivt medarbeiderskap
- øke bruk av digitale verktøy for læring, arbeids- og kunnskapsdeling

## 2 Innledning

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) presenterer her resultatene fra medarbeiderundersøkelsen blant ansatte i staten 2012. Undersøkelsen er gjennomført på oppdrag fra Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (FAD). Difi har engasjert TNS Gallup til å gjennomføre spørreundersøkelsen. I tillegg har de bistått i videreutvikling av forklaringsmodell og i analysen av resultatene.

Medarbeiderundersøkelsen i staten er en utvalgsundersøkelse som gjennomføres om lag hvert tredje år. Hensikten er å gi et bilde av hvordan ansatte i staten vurderer sin arbeidssituasjon, og bidra til å sette medarbeiderutvikling på dagsordenen. Undersøkelsen skal gi et styrket kunnskapsgrunnlag for å videreutvikle personalpolitikk og ledelse i staten, og bidra til å forbedre staten som attraktiv arbeidsgiver.

### 2.1 Innhold og innretning

Tema og innhold i undersøkelsen er utviklet og tilpasset i et samarbeid mellom FAD, Difi og TNS Gallup.

Som i begge de foregående undersøkelsene er det lagt vekt på hvilke faktorer som kan bidra til trivsel og helse for den enkelte, grupper og for virksomheten som helhet. I de foregående undersøkelsene ble *trivsel* definert rasjonelt som «alt i alt tilfredshet med jobben min».

Nå har nyere forskning vist at en slik rasjonell medarbeidertilfredshet i seg selv ikke nødvendigvis er egnet til å forutsi gode prestasjoner og ansattes dedikasjon til å nå oppsatte mål.<sup>3</sup> Mye tyder på at tilfredshet er nødvendig, men ikke en tilstrekkelig betingelse for å prestere godt i jobben. Forhold knyttet til jobbengasjement, utfordringer og interesser er faktorer som kommer i tillegg. Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har nylig utarbeidet en kunnskapsstatus der de har gått gjennom internasjonal forskningslitteratur på arbeidsglede/ jobbengasjement. Selv om forskningsresultatene ikke har form av endelige bevis, er det «det vi kan kalle sterke forskningsbaserte antakelser» om at høyt jobbengasjement gir økt produktivitet, økt kundertilfredshet, økt nyskaping, større jobbtrofasthet og lavere sykefravær.<sup>4</sup> For å styrke den rasjonelle dimensjonen er derfor årets undersøkelse utvidet til også å innbefatte stolthet, arbeidsglede og engasjement, i det følgende referert til som engasjementsindeksen. Forklaringsmodellen og indeksene vil bli forklart nærmere i kapittel 3.1.

I virksomhetsinterne medarbeiderundersøkelser er det i løpet av de seneste årene blitt mer vanlig å se på i hvilken grad de samme psykologiske og sosiale

---

<sup>3</sup> Se f.eks. <http://www.forskning.no/artikler/2012/januar/311312> og Kopperud, Karoline Hofslett (2012). *Well-Being at Work: On concepts, measurement, and leadership influence*. Oslo: Handelshøyskolen BI.

<sup>4</sup> Brøgger, Benedicte og Salomon, Robert (2013).

faktorene eventuelt også påvirker andre prestasjonsparametere i virksomheten. Dette har sammenheng med at medarbeidertilfredshet/engasjement kun er ett av flere mulige prestasjonsmål i en virksomhet.<sup>5</sup> I kommersielle virksomheter har man blant annet sett på betydningen av faktorer fra medarbeiderundersøkelser<sup>6</sup> på for eksempel sykefravær, effektivitet og lønnsomhet.<sup>7</sup> Nå styres selvsagt ikke statlige virksomheter mot de samme målene som private, kommersielle virksomheter, og det kan i mange tilfeller være vanskelig å definere objektive prestasjonsmål. Vi har derfor benyttet forvaltningsmålene som er definert i Stortingsmelding nr. 19 (2008–2009)<sup>8</sup> samt en tematisering av begrepet *gjennomføringsevne* i 22. juli-kommisjonens rapport<sup>9</sup>, for å definere de spørsmålene som til sammen utgjør hva vi har kalt en indeks for opplevd gjennomføringsevne. Det er viktig å få frem at det er den enkelte respondents *subjektive* vurdering av i hvilken grad vedkommende opplever at virksomheten han/hun jobber i har nådd disse målene, vi har målt i undersøkelsen, ikke de *faktiske* prestasjonene.

Hovedinnretningen vil altså være både å se på hvilke psykologiske og sosiale faktorer som påvirker medarbeidernes jobbenngasjement (engasjementsindeks), og hvordan de opplever gjennomføringsevnen i virksomheten de jobber i (indeks for opplevd gjennomføringsevne). Vi vil også se på sammenhengen mellom høyt engasjement og opplevelsen av gjennomføringsevne. På bakgrunn av denne analysen (kapittel 6 og 7) presenterer vi anbefalte innsatsområder (kapittel 8). Kapittel 4 er en gjennomgang av resultatene i undersøkelsen på overordnet nivå. I kapittel 5 gjennomgår vi resultatene for de enkelte temaområdene.

### 3 Forklaringsmodell og metode

I dette kapittelet presenterer vi forklaringsmodellen og spørreskjemaet som er utgangspunktet for årets undersøkelse. I tillegg inneholder kapittelet beskrivelse av metode.

---

<sup>5</sup> Se for eksempel Campbell: «On the nature of Organization Effectiveness»; Kim S. Cameron, «Measuring Organization Effectiveness in Institutions of Higher Education», *Administrative Science Quarterly*, XXIII (December 1978), 604-32 og Robert. E. Quinn og John Rohrbaug: «A Competing Value Approach to Organizational Effectiveness», Vol 5, No. 2, *A Symposium on the Competing Values Approach to Organizational Effectiveness*, 1981, 122-140.

<sup>6</sup> Se for eksempel James, K. Harter, Frank L. Schmidt og Theodore L. Hayes: «Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and business Outcomes: A Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology*, 201, vol 87, No. 2, 268-79.

<sup>7</sup> En forutsetning for å kunne analysere disse sammenhengene er selvsagt at det er mulig å kople data fra medarbeiderundersøkelsen og de gitte prestasjonsmålene man har valgt ut, på ett eller annet nivå (f.eks. på avdelings- eller virksomhetsnivå ev. over tid i form av data om utviklingen over tid). Siden denne undersøkelsen er en utvalgsundersøkelse, vil det være umulig og heller ikke relevant å gjøre det i dette tilfellet.

<sup>8</sup> Stortingsmelding nr. 19 (2008-2009).

<sup>9</sup> NOU 2012:14

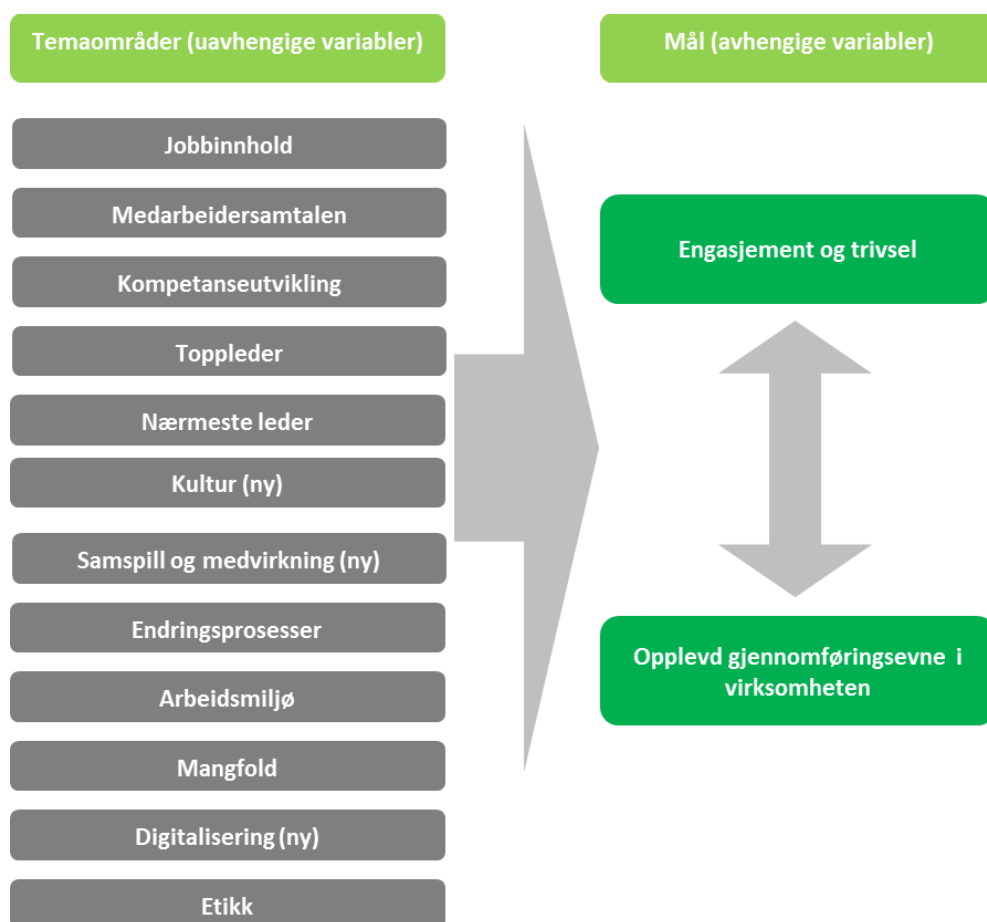
### 3.1 Forklaringsmodell og spørreskjema

Når man skal gjennomføre en medarbeiderundersøkelse av denne typen, er det ikke gitt hvilke spørsmål man skal stille. I dette tilfellet har det vært naturlig å ta utgangspunkt i spørreskjemaene som ble benyttet i tidligere medarbeiderundersøkelser. Disse tar utgangspunkt i en teoretisk forklaringsmodell som forsøker å se på hva som skaper trivsel, motivasjon og lojalitet i arbeidssituasjonen<sup>10</sup>. Den opprinnelige modellen bygger på forskning av blant andre Hackman & Oldham (hvilke faktorer som har innflytelse på vurdering av arbeidet/jobben), samt F. Hertzbergs motivasjonsteori (hvilke jobbfaktorer som skaper motivasjon og tilfredshet). Modellen har samtidig fellestrekk med QPS Nordic-modellen, som er utarbeidet av arbeidsmiljøinstituttene i de nordiske landene tidlig på 90-tallet. Denne er forankret i den type arbeidsmarked vi finner her i Norden, og kartlegger primært hvilke psykososiale forhold som har betydning for trivsel og motivasjon.

Årets spørreskjema er blitt videreutviklet og tilpasset for å fange opp nye trender og problemstillinger. Figuren nedenfor viser hvilke hovedtemaområder undersøkelsen dekker, samt hvordan vi tenker oss årsakssammenhengene mellom temaene/variablene:

---

<sup>10</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 (QPS Nordic). Nordic Council of Ministers, Copenhagen. Nord 1997:15.



Figur 1 Forklaringsmodell

Modellen tar utgangspunkt i at det er et gitt sett av temaområder (i alt 12 temaer) som er viktige for medarbeiderne når det gjelder eget arbeidsmiljø. Disse er listet opp på venstre side av figuren. Temaområdene er samtidig tenkt å være forklaringen på hva som skaper henholdsvis «engasjement og trivsel» (en type motivasjonsmål på individnivå) samt «opplevd gjennomføringsevne i virksomheten» (som en type prestasjonsmål på virksomhetsnivå). Dette er også utgangspunktet for at temaområdene er definert som *uavhengige* variabler, mens målvariablene er definert som *avhengige* variabler. Til sist viser figuren med den vertikale pilen at vi også kan forvente at det er en sammenheng mellom medarbeidernes engasjement/trivsel og oppfatningen av gjennomføringsevne i virksomheten. Se kapittel 3.2.2 for nærmere beskrivelse av hvordan vi har utviklet forklaringsmodell og spørreskjemaet.

### Innhold i temaområdene

I spørreskjemaet inkluderer hvert enkelt temaområde fra 3 til 15 spørsmål/påstander som alle belyser ulike sider av ett og samme tema. Se vedlegg 1 for spørreskjemaet. Som nevnt har medarbeiderundersøkelsen tidligere vektlagt å måle hva som gjør at ansatte i staten er tilfredse og trives på jobben. I årets undersøkelse ønsker vi i tillegg å måle hva som bidrar til å skape engasjement. Det er derfor lagt til to nye temaområder, nemlig kultur, og samspill og medvirkning.

*Kultur* er i seg selv er et veldig *vidt* begrep. Det kan både sies å ha betydelige interaksjonseffekter med de andre temaområdene og/eller kan betraktes som et

mål i seg selv. I denne undersøkelsen har vi kun valgt ut helt *bestemte* kvaliteter eller faktorer ved kulturbegrepet. Alle påstandene under kultur er formulert slik at de til sammen sier noe om «måter vi tenker og handler på her hos oss».

Kultur handler om:

- grad av åpenhet
- rettferdig behandling av medarbeiderne
- respekt for hverandres forskjellighet
- prioritering av egne fagområder fremfor virksomhetens satsningsområder
- lojalitet til beslutninger
- toleranse for feil
- håndtering av risiko
- prioritering av å skape resultater

I tolkningen av resultatene refererer vi derfor til de bestemte faktorene i det kulturbegrepet vi har definert. Ved å gjøre det på denne måten blir det også meningsfullt å behandle kultur på samme måte som de andre temaområdene i undersøkelsen.

*Samspill og medvirkning* er også lagt til i årets undersøkelse for å måle hva som kan bidra til å skape engasjement. Dette handler om at kompetanse i økende grad må utvikles og mobiliseres rundt oppgaver som krever samhandling og betydning av å løfte i flokk – at helheten kan være større enn delene<sup>11</sup>.

Samspill og medvirkning handler om:

- muligheter for medvirkning
- konflikthåndtering
- samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte
- samspill
- kompetanse- og erfaringsdeling

I tillegg er *digitalisering* et nytt temaområde, noe som har bakgrunn i at digitalisering er et viktig satsningsområde for regjeringen. I april 2012 ble Digitaliseringsprogrammet<sup>12</sup> lagt frem med ambisjon om at Norge skal ligge i front internasjonalt i å utvikle en digital forvaltning. Et av tiltakene i programmet er å forbedre IKT-driften i staten for å få bedre oppgaveløsning og ressursbruk internt i forvaltningen. Vi har brukt begrepet digitalisering om

<sup>11</sup> Andersen, Svein S. og Sæther, Øyvind (2008).

<sup>12</sup> På nett med innbyggerne – Regjeringens digitaliseringsprogram (2012).

anvendelse av teknologi i arbeidssituasjonen, og ikke om virksomhetens arbeid med å levere digitale offentlige tjenester.

Digitalisering handler om:

- ansattes oppfatning om bruk av teknologi i det daglige arbeidet
- opplæring i bruk av nye tekniske løsninger
- utnyttelse av potensialet som ligger i digitale løsninger

I tillegg har vi spurt om bakgrunnsvariabler som utbredelse av ulike digitale løsninger og arbeidsvaner knyttet til digitale verktøy.

Temaområdet *fleksibilitet* fra 2009-undersøkelsen er tatt ut. Spørsmålene har dels blitt flyttet til andre temaområder og dels blitt strøket. I tillegg har spesifikke temaområder rettet mot ledere i staten blitt utelatt i undersøkelsen. Årsaken er at disse temaområdene er dekket av en omfattende lederundersøkelse.<sup>13</sup> Tabellen nedenfor viser innhold i temaområdene.

Temaområder	Innhold
Jobbinnhold	Oppfatningen de statsansattes har av jobbens innhold og formål, hva som forventes av dem, hvilken innflytelse de har på hvordan de utfører sine oppgaver og muligheten de har til å utnytte sin kompetanse.
Medarbeider-samtalen	Forberedelser til medarbeidersamtalen, oppfølging og nytteverdi av samtalen.
Kompetanse-utvikling	Statsansattes oppfatning om utvikling av egen kompetanse, vurdering av virksomhetens arbeid med kompetanse- og karriereutvikling.
Toppleder	Statsansattes oppfatning av virksomhetens øverste leders evne til å profilere virksomheten, kommunisere mål og visjoner, legge til rette for, og gjennomføre beslutninger.
Nærmeste leder	Statsansattes oppfatning av nærmeste leders evne til å sette tydelige mål, legge til rette for, og gjennomføre beslutninger, fordele arbeidet, legge til rette for samarbeid og alt i alt være en god personalleder.
Kultur (ny)	«kultur» handler om grad av åpenhet, rettferdig behandling av medarbeiderne, respekt for hverandres forskjellighet, prioritering av egne fagområder fremfor virksomhetens satsningsområder, lojalitet til beslutninger, toleranse for feil, håndtering av risiko og hvorvidt det å skape resultater har høy prioritet.

<sup>13</sup> FAD (2012)

Samspill og medvirkning (ny)	Statsansattes opplevelse av mulighetene for medvirkning, kompetanse- og erfaringsdeling, samarbeid med tillitsvalgte, samspill med andre enheter og konflikthåndtering.
Endringsprosesser	Forståelse for, og medvirkning i endringsprosesser
Arbeidsmiljø	Sosialt og fysisk arbeidsmiljø, sikkerhet, balanse mellom arbeidsliv og fritid, stress.
Mangfold	Oppfatningen statsansatte har om deres virksomhet viser aksept for mangfold, ivaretar behovene for livsfasepolitikk og om virksomheten tar sosiale og personlige hensyn.
Digitalisering (ny)	Oppfatningen statsansatte har om bruk av teknologi i det daglige arbeidet, opplæring i bruk av nye tekniske løsninger og utnyttelse av potensialet som ligger i digitale løsninger.
Etikk	Arbeidet med å skape høyere etisk bevissthet i virksomheten og kjennskap til varsling om kritikkverdige forhold.
Styringsmål og gjennomføringsevne i min virksomhet	Oppfatningen statsansatte har av virksomhetens overordnede målformuleringer, resultatoppnåelse, ansvarsdeling, gjennomføring av vedtatte planer, åpenhet og effektiv ressursbruk. Påstandene i temaområdet «styringsmål og gjennomføringsevne i min virksomhet» er definert som avhengige variabler i forklaringsmodellen. Det betyr at det er disse påstandene som danner grunnlag for indeksen for å si noe om medarbeidernes opplevelse gjennomføringsevne i virksomheten.
Ditt arbeid alt i alt	Temaområdet «ditt arbeid alt i alt» handler om arbeidsglede, tilfredshet, engasjement, stolthet, omdømme og å skape resultater for brukerne. Påstandene i temaområdet «ditt arbeid alt i alt» er definert som avhengige variabler i forklaringsmodellen. Det betyr at det er disse påstandene som danner grunnlag for å si noe om medarbeidernes opplevelse av gjennomføringsevne i virksomheten.

### **Konstruksjon av engasjementsindeks og indeks for opplevd gjennomføringsevne i min virksomhet**

I statistiske analyser ønsker man gjerne å studere et fenomen/begrep som har flere dimensjoner/egenskaper enn det som kan uttrykkes i et enkeltspørsmål. Som illustrert i forklaringsmodellen (figur 1) er det lagt vekt på en psykososial (engasjement og trivsel) og en rasjonell dimensjon (opplevd gjennomføringsevne i virksomheten). Hver av disse dimensjonene besto hver av



7–8 spørsmål i spørreskjemaet.<sup>14</sup> Med bakgrunn i disse spørsmålene er det konstruert to indekser. Indeksene består hver av de fire påstandene som samsvarer best med hverandre, det vil si spørsmål hvor respondentene har gitt relativt konsistente og sammenfallende svar<sup>15</sup>. Figur 2 viser hvilke spørsmål som inngår i hver av indeksene, og videre den statistiske sammenhengen mellom de to indeksene.



$r$  = Pearsons  $r$  (korrelasjonskoeffisient).

Figur 2 viser engasjementsindeksen og indeks for opplevd gjennomføringsevne og sammenhengen mellom disse.

Som figuren viser, har engasjementsindeksen et snittskår på 76, som er høyt. Indeksen for opplevd gjennomføringsevne har snittskår på 63, noe som er middels. Med andre ord er respondentene i stor grad engasjerte i sine jobber, mens de opplever virksomhetens gjennomføringsevne som noe svakere. Figur 2 viser en statistisk positiv sammenheng ( $r=0,50$ ) mellom engasjementsindeksen og indeks for opplevd gjennomføringsevne. Dette er en relativt sterk sammenheng og viser en klar sammenheng mellom høyt engasjement blant ansatte i staten og hvordan de opplever at gjennomføringsevnen til virksomheten de jobber i er. Dette vil vi komme nærmere tilbake til i kapittel 6 og 7 der vi skal analysere resultatene, og svare på spørsmålene om hva som har størst betydning for medarbeidernes engasjement, og hva som har størst betydning for hvordan de opplever virksomhetens gjennomføringsevne.

<sup>14</sup> Den første dimensjonen (engasjement og trivsel) ble målt under temaområdet «Ditt arbeid alt i alt», og den andre dimensjonen (opplevd gjennomføringsevne i virksomheten) ble målt under temaområdet «Styringsmål og gjennomføringsevne i min virksomhet».

<sup>15</sup> I konstruksjon av indekser må korrelasjonsnivået mellom de ulike enkeltspørsmålene ikke være for lavt, men det bør heller ikke være for høyt. Korrelasjonsnivåer lavere enn  $r=0,3$  mellom enkeltspørsmål er et tegn på at de ikke måler den samme teoretiske dimensjon. Samtidig tyder svært høye korrelasjoner ( $>0,7-0,8$ ) mellom enkeltspørsmål på at de måler omtrent det samme ved en teoretisk dimensjon – og ett av spørsmålene er derfor overflødige.

## 3.2 Metode

### 3.2.1 Målgruppe og utvalg

Målgruppen for undersøkelsen er alle ansatte i det statlige tariffområdet, med unntak for det statlige skoleverket. I tillegg er ansatte i Forsvaret, Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Politiets sikkerhetstjeneste utelatt grunnet adresserestriksjoner. FAD har levert endelig populasjon fra Statens sentrale tjenestemannsregister (SST). Totalt utgjør populasjonen 128 746 ansatte, fordelt på 5 virksomhetstyper vist i nedenfor og 23 departementsområder/andre forvaltningsenheter, jf. vedlegg 2.

Innhold i de 5 virksomhetstypene:

**Gruppe 1:** Departementene og Riksrevisjonen

**Gruppe 2:** Sentraladministrasjonen utenfor departementene (for eksempel: Vegdirektoratet, Utlendingsdirektoratet, Statistisk sentralbyrå, Direktorat for IKT og forvaltning, Skattedirektoratet)

**Gruppe 3:** Sivile ytre etat (for eksempel Barne-, ungdoms- og familieetaten, NAV, politiet, skatteetaten, tolletaten)

**Gruppe 4:** Forskning- og undervisning (FOU) (for eksempel universiteter, høyskoler og forskningsinstitusjoner)

**Gruppe 5:** Offentlig næringsdrift og anlegg (for eksempel Husbanken, Statens lånekasse for utdanning, Kartverket, Norges vassdrags- og energidirektorat)

Utvalget er utvidet i årets undersøkelse. Mens det i 2009 ble trukket 4500 ansatte ut til å delta, ble det i 2012 trukket 7000. Det bekreftede reelle bruttoutvalget ble på 6663. Av disse besvarte 3818 undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 57,3. Dette sier vi oss relativt tilfreds med, og undersøkelsen gir et godt inntrykk av de generelle arbeidsforholdene i staten. Se vedlegg 2 for mer om målgruppe, utvalg og statistisk usikkerhet.

### 3.2.2 Nærmere om utvikling av forklaringsmodell og spørreskjema

I utviklingen av forklaringsmodell og spørreskjema i slike undersøkelser vil det alltid være et spørsmål om de viktigste temaområdene er tatt med, og om spørsmålene er tematisert på riktig måte. Det første spørsmålet kan besvares ved å se på hvor sterk *forklaringskraft* temaområdene har i å forklare betydningen for henholdsvis «engasjement og trivsel» og «opplevd gjennomføringsevne i virksomheten». Analysene (i form av en regresjonsanalyse) viser at de forklarer henholdsvis 57 og 52 prosent av variasjonen på de to uavhengige variablene. Det er såpass stor andel at de videre analysene må sies å være utsagnskraftige. Temaområder som eventuelt mangler, kunne vært innenfor for eksempel rolleavklaring og forventinger,

informasjonsflyt og empowerment. Fordi det alltid vil ligge begrensninger knyttet til lengden på skjemaet, har dette vært innskrenkninger som det har vært nødvendig å gjøre.

Kjører vi en faktoranalyse<sup>16</sup> på de overnevnte temaområdene som *er med*, finner vi at det er en viss samvariasjon mellom dem (dvs. at de til en viss grad styres av *en* felles bakenforliggende faktor). Vi finner at den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom alle temaområder er 45, og at det primært er de tre temaområdene *kultur, nærmeste leder og samspill* som i størst grad forklarer denne g-faktoren. Dette er altså tre temaområder som i stor grad påvirker hverandre gjensidig, men som også kan betraktes som «grunnstammen» i det som i stor grad påvirker både engasjementsindeksen og indeksen for opplevd gjennomføringsevne.

Vi finner selvsagt også en del andre sterke interaksjonseffekter mellom gitte temaområder utenom disse (korrelasjon større enn .50), for eksempel mellom jobbinnhold og kompetanseutvikling, mellom medarbeidersamtalen og nærmeste leder, og mellom toppleder og kultur. Men fordi vi ikke ønsker å komplisere analysene for mye, og fordi dette heller ikke vil endre konklusjonene vi trekker i vesentlig grad, har vi valgt å holde oss til en-til-en korrelasjoner mellom temaområdene og de avhengige variablene i de videre analysene.

Når det gjelder spørsmålet om vi har tematisert spørsmålene på riktig måte, kan det selvsagt diskuteres. Igjen har vi valgt å være pragmatiske og holde oss til den tidligere utviklede modellen, samtidig som vi også har gjort analyser på enkeltspørsmålnivå, slik at tematiseringen på ingen måte har begrenset tolkningsrommet vi har hatt til rådighet.

### 3.2.3 Gjennomføring

Undersøkelsen ble gjennomført i november/desember 2012. Spørreskjemaet besto av totalt 122 spørsmål/påstander. 22 tidligere spørsmål som har vist seg å ha begrenset relevans eller gi lite selvstendig forklaringskraft (for eksempel flere likelydende spørsmål), er blitt fjernet. Samtidig er det lagt til 44 nye spørsmål, dels innenfor eksisterende temaområder og dels som del av de tre nye temaområdene: *Kultur, samspill og medvirkning*, og *digitalisering*. Se vedlegg 2 for mer om gjennomføring.

---

<sup>16</sup> I en faktoranalyse forsøker man å finne ut om det finnes en eller flere bakenforliggende variabler som de spørsmålene man har stilt kan grupperes etter. Finner man bare én «faktor», dekker spørsmålene i hovedsak ett tema. Finner man flere, dekker spørsmålene enten flere helt ulike temaer eller de dekker flere deltemaer under hovedtemaet.

### 3.2.4 Begrepsavklaringer

I rapporten blir det brukt følgende begreper:

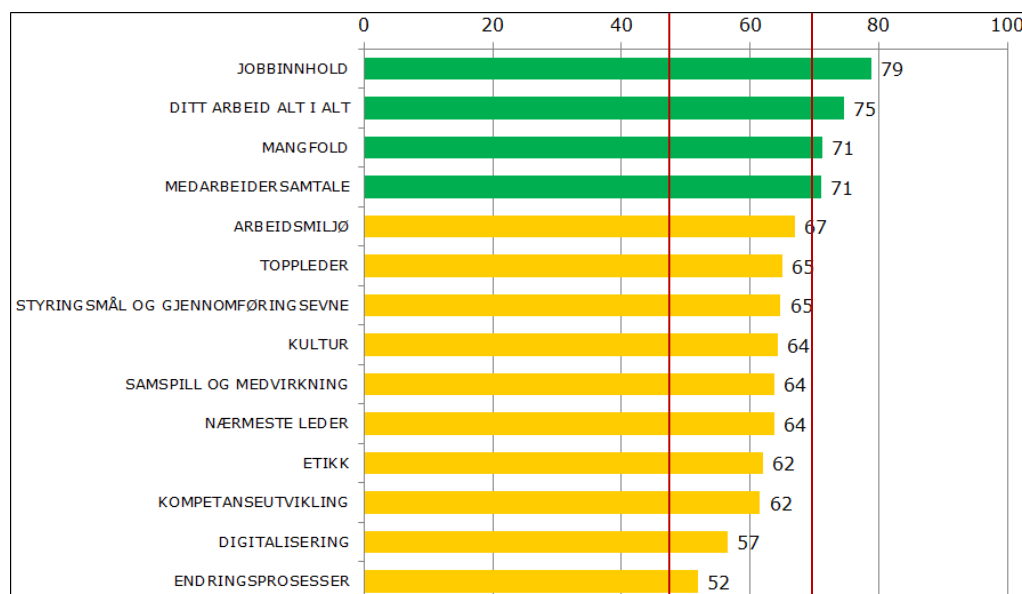
Begreper	Forklaring
Svarfordeling / prosent (%)	Viser den konkrete svarfordelingen på enkeltspørsmål målt i prosent.
Snittskår	Viser svarfordelingen omregnet til en skala som går fra 0 til 100. De fleste spørsmålene i undersøkelsen er stilt som påstander, som er besvart ved hjelp av en skala som går fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskår viser denne skalaen omregnet til 0–100, slik at 1=0, 2=25, 3=50, 4=75 og 5=100. Jo høyere snittskåren er, jo mer enig er respondentene i påstanden. Snittskår er særlig praktisk å bruke når man sammenligner temaområder samlet, resultater over tid og når man sammenligner resultater mellom ulike undergrupper (f.eks. mellom ulike virksomhetstyper, mellom kvinner og menn, eldre og unge).
Normering av snittskår	Viser snittskår for de ulike temaområdene i undersøkelsen, som hver for seg består av flere spørsmål. Spørsmålene er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy. Det betyr at skår under 50 regnes som kritisk og skår over 70 som tilfredsstillende.
Tema-områder	Refererer til de tilfellene der flere enkeltspørsmål er blitt slått sammen til et overordnet tema. For eksempel består temaområdet «nærmeste leder» av 11 enkeltspørsmål. Når vi studerer temaområdene matematisk, benytter vi snittskår. Dette viser da til gjennomsnittlig snittskår for alle enkeltspørsmålene som utgjør et temaområde (snittskår for temaområdet «nærmeste leder» viser gjennomsnittet av de 11 enkeltspørsmålene).
Indeks	Viser til variabler som er blitt konstruert for bruk i statistiske analyser. I statistiske analyser ønsker man gjerne å studere et fenomen/begrep som har flere dimensjoner/egenskaper enn det som kan uttrykkes i et enkeltspørsmål. I denne rapporten ønsker vi å studere fenomenene «jobbengasjement» og «opplevd gjennomføringsevne» nærmere. For å fange opp ulike dimensjoner ved disse begrepene har vi konstruert henholdsvis en «engasjementsindeks» og en «indeks for opplevd

	gjennomføringsevne».
Betydning	Korrelasjon/samvariasjon (Pearsons $r$ ) mellom tema og våre to indekser, som f.eks. «Mangfold har middels betydning for medarbeidernes engasjement». Viser statistisk sammenheng mellom to variabler/fenomener/spørsmål. Jo sterkere sammenheng det er mellom to variabler, jo oftere forekommer de samtidig/systematisk. For eksempel vil det være sterk sammenheng mellom alder og jobbengasjement dersom yngre medarbeidere er gjennomgående mer engasjert enn eldre medarbeidere. Korrelasjonsverdien varierer mellom -1 og 1, hvor -1 betyr perfekt negativ sammenheng og 1 betyr perfekt positiv sammenheng. En perfekt negativ sammenheng har vi dersom økning i verdien på en variabel (f.eks. alder) alltid betyr en reduksjon i verdien på en annen (jobbengasjement).

## 4 Overordnede resultater

I dette kapittelet gjennomgår vi resultatene fra undersøkelsen på et overordnet nivå. I tillegg viser vi utviklingen siden 2009 og presenterer resultater fra en annen undersøkelse der det er blitt gjort en sammenligning mellom offentlig og privat sektor.

Medarbeiderundersøkelsen for 2013 viser at statsansatte er jevnt over godt fornøyd med jobben sin. Figur 3 viser snittskår for de ulike temaområdene.



Figur 3 viser snittskår for de ulike temaområdene i undersøkelsen, som hver for seg består av flere spørsmål. Spørsmålene er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy. De røde strekene viser grensen for hvilke skår som er kritisk (under 50), og hva som er tilfredsstillende (over 70).

Som det fremgår av figuren, oppnår temaområdet jobbinnhold høyest skår og er markert i grønt. Grønt viser at statsansatte er godt fornøyd. Også ditt arbeid alt i alt, mangfold og medarbeidersamtale ligger innenfor denne kategorien. De fleste temaområdene er markert gule, noe som viser at statsansatte er delvis fornøyd. Det er ingen temaområder som får et snittskår over 80, som angir grensen for svært fornøyd. Det er heller ingen temaområder med snittskår under 50, som angir grensen for nøytral eller misfornøyd.

### 4.1.1 Ledere er mer fornøyd enn medarbeidere

Ledere er gjennomgående mer fornøyd enn medarbeidere, noe som er et vanlig funn i denne typen undersøkelser. Størst er tilfredsheten blant øverste leder og medlemmer av ledergruppen. De største forskjellene mellom medarbeidere og ledere i tilfredshet finner vi på temaområdene endringsprosesser, samspill og medvirkning, kompetanseutvikling og jobbinnhold. Arbeidsmiljø er det eneste temaområdet der ledere er mindre fornøyd enn medarbeidere, og da spesifikt knyttet til følgende påstander:

- Jeg har normalt passende balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde.
- Jeg har en god balanse mellom arbeidsliv og familie/fritid.

#### 4.1.2 Variablene kjønn og alder gir nesten ingen utslag

Der kjønn spiller en rolle, er menn gjennomgående mer fornøyde enn kvinner. Særlig gjelder dette mulighetene til å medvirke<sup>17</sup>, kompetanseutvikling, endringsprosesser, etikk og nærmeste leder.

Der alder spiller en rolle, er eldre ansatte mer fornøyde enn yngre. Forskjellene er størst når det gjelder jobbinnhold, arbeidsmiljø, styringsmål og gjennomføring, etikk og mulighetene til å medvirke.

#### 4.1.3 Små forskjeller mellom virksomhetstyper

Ansatte i sivile ytre etat<sup>18</sup> og FOU er gjennomgående mindre fornøyd enn ansatte i de andre virksomhetstypene. I tabellen under har vi plukket ut de temaene der tilfredsheten varierer mest mellom virksomhetstypene.

Temaområder	Virksomhetstype som er minst fornøyd	Snittskår	Virksomhetstype som er mest fornøyd	Snittskår
Kompetanseutvikling	Sivile ytre etat	56	Næringsdrift og anlegg	67
Digitalisering	Sivile ytre etat	53	Næringsdrift og anlegg	61
Endringsprosesser	Sivile ytre etat	48	Departementene og Riksrevisjonen	56
Toppleder	FOU	62	Næringsdrift og anlegg	69
Nærmeste leders beslutningsevne	FOU	60	Næringsdrift og anlegg	67
Etikk	Sivile ytre etat	60	Næringsdrift og anlegg	67

Tabellen viser hvilke temaområder der statsansattes tilfredshet varierer mest mellom virksomhetstypene. I *sivile ytre etat* inngår for eksempel Barne-, ungdoms- og familieetaten, NAV, politiet, skatteetaten, tolletaten. *FOU* inneholder universiteter, høyskoler og forskningsinstitusjoner. I *næringsdrift og anlegg* inngår for eksempel Husbanken, Statens lånekasse for utdanning, Kartverket, Norges vassdrags- og energidirektorat.

Det er størst forskjell mellom virksomhetene i vurderingen av kompetanseutvikling. Også når det gjelder digitalisering, endringsprosesser, toppleder og etikk er det variasjoner.

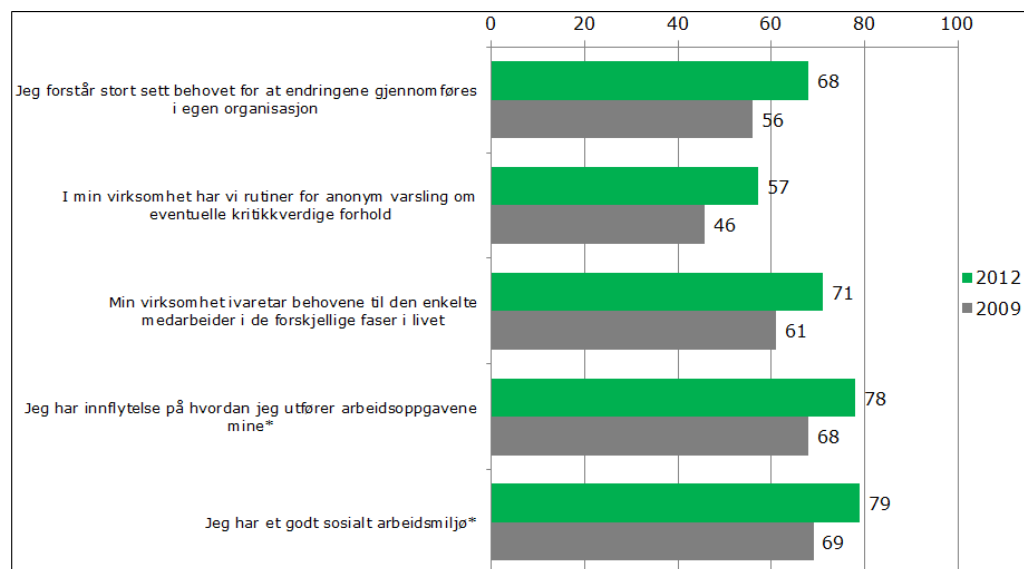
<sup>17</sup> «Jeg er fornøyd med mine muligheter til å medvirke når målene for min enhet fastsettes» og «Jeg kan påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid».

<sup>18</sup> Barne-, ungdoms- og familieetaten, NAV, politiet, skatteetaten, tolletaten er eksempler på virksomheter i sivile ytre etat.

#### 4.1.4 Positiv utvikling siden 2009

Alt i alt har vært en positiv utvikling siden 2009. De statsansatte er mer fornøyde i dag enn tidligere på så godt som alle områder hvor vi har målt utvikling over tid.

Figuren nedenfor viser de fem påstandene med størst fremgang siden 2009.<sup>19</sup>



Figur 4 viser de fem påstandene med størst fremgang siden medarbeiderundersøkelsen i 2009.

Påstanden «jeg forstår stort sett behovet for at endringene gjennomføres i egen organisasjon» har størst fremgang siden sist. Derneft følger påstanden om virksomheten har rutiner for anonym varsling.

Tilfredsheten har økt for både ledere og medarbeidere siden 2009, men økningen er noe sterkere blant lederne. Særlig gjelder dette i vurderingen av toppleder og endringsprosesser, men også når det gjelder kompetanseutvikling, nærmeste leder, arbeidsmiljø og jobbinnhold ser vi samme tendens.

Mens det oftest var de unge arbeidstakerne (under 44 år) som var mest tilfreds i 2009, er det nå oftere høyere tilfredshet blant de eldre arbeidstakerne (over 45 år). Dette ser vi spesielt i vurderingen av jobbinnhold, medarbeidersamtalen, kompetanseutvikling, toppleder, endringsprosesser og etikk.

#### 4.1.5 Sammenligning med privat sektor

Sammenligningen med privat sektor er basert på flere benchmarkingundersøkelser TNS Gallup har gjennomført av representative

<sup>19</sup> To av påstandene, som er merket med stjerne, har fått endret formulering siden sist. Påstanden «jeg har innflytelse på hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene» var i 2009 «jeg har innflytelse på hvilke arbeidsoppgaver jeg utfører». Påstanden «min virksomhet viser særlig stor aksept for mangfold» var i 2009 «jeg opplever i stor grad min arbeidsplass som åpen og inkluderende når det gjelder mangfold».



utvalg i befolkningen (GallupPanelet)<sup>20</sup>. Resultatene er ikke direkte sammenliknbare siden det ikke er likelydende spørsmål som i Difis medarbeiderundersøkelse. Likevel kan undersøkelsene bidra til å gi økt kunnskap om arbeidsforholdene i staten.

TNS Gallups benchmarkingundersøkelse viser at statsansatte er mer fornøyd med jobboppgavene sine enn ansatte i privat sektor. De synes at jobben er mer meningsfull, og at oppgavene er mer interessante. Det er også flere i staten som sier de gleder seg til å gå på jobben, enn i privat sektor. En undersøkelse kalt European Employee Indeks (heretter EEI), gjennomført av HR-Norge og Ennova<sup>21</sup> underbygger dette. Den viser at statlig sektor vinner konkurransen om å tilby mest mening i arbeid dagen.

Ansatte i privat sektor har et nærmere forhold til, og er mer tilfreds med, virksomhetens toppledelse enn de statsansatte.<sup>22</sup> De er mer tilfreds med egne ledere, både lederen som rollemodell, lederens handlekraft og faglige dyktighet. Ansatte i privat sektor er også gjennomgående mer fornøyd med lønnen sin. Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy er høyere blant ansatte i privat sektor enn i staten.

---

<sup>20</sup> Studiene er gjennomført i to runder i 2012: Undersøkelse 1, november 2012: Statsansatte: N: 209 Privat sektor: N: 561, Undersøkelse 2, desember 2012: Statsansatte: N: 181 Privat sektor: N: 923.

<sup>21</sup> HR-Norge og Ennova (2012).

<sup>22</sup> Undersøkelsen gjennomført av TNS Gallup.

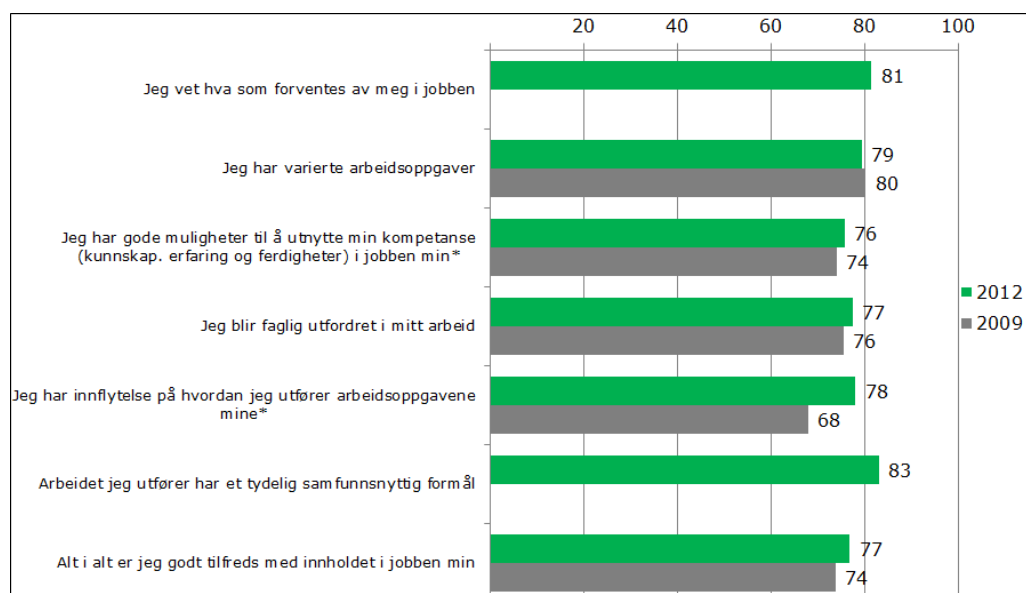
## 5 Resultater per hovedtema

Vi skal nå presentere enkeltresultatene for alle hovedtemaene, jf. figur 3.

### 5.1.1 Jobbinnhold

Temaområdet jobbinnhold handler om hvilken oppfatning de statsansatte har av jobbens innhold og formål, hva som forventes av dem, hvilken innflytelse de har på hvordan de utfører sine oppgaver, og muligheten de har til å utnytte sin kompetanse.

Figuren under viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand.



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

#### Jobbinnhold er statens sterkeste kort

Statsansatte er alt i alt svært godt fornøyd med innholdet i jobben sin. Jobbinnhold får en snittskår på 79. Dette er et godt resultat og det temaet som skårer best. Jobbinnhold fikk stabilt høye skår også i 2007 og 2009. Hele 93 prosent av lederne og 82 prosent av medarbeiderne er enig i at de alt i alt er godt tilfreds med jobben sin.

90 prosent vet hva som forventes av dem i jobben. 86 prosent er enig i at de har varierte arbeidsoppgaver. 81 prosent opplever at de blir faglig utfordret. 80 prosent er enig i at de har gode muligheter til å utnytte sin kompetanse.

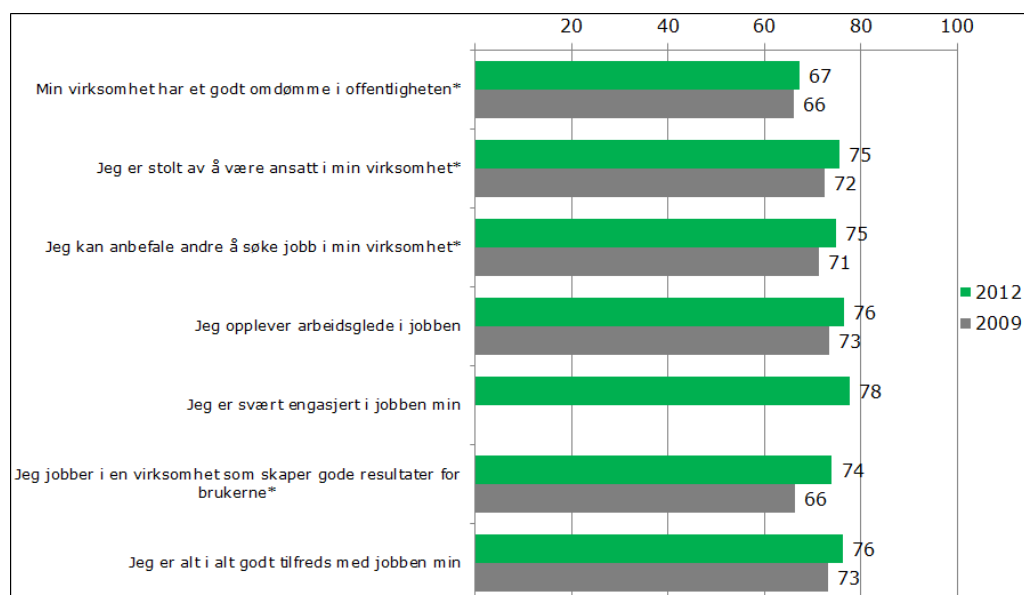
På spørsmål om de har innflytelse på hvordan de utfører arbeidsoppgavene sine, svarer 84 prosent at de er enig, noe som er en sterk økning siden sist. Dette skyldes nok til dels at det i 2009 ble spurt om de har innflytelse på hvilke arbeidsoppgaver de utfører, ikke hvordan de utfører dem.

88 prosent er enig i at arbeidet har et tydelig samfunnsnyttig formål.

### 5.1.2 Ditt arbeid alt i alt

Temaområdet handler om arbeidsglede, tilfredshet, engasjement, stolthet, omdømme og å skape resultater for brukerne.

Figuren viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand.



Figur 6 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

#### Alt i alt er statsansatte mer tilfredse nå enn før

Statsansatte er godt fornøyd, og mer tilfredse enn tidligere, med jobben alt i alt, og gir temaet en samlet snittskår på 75. Dette er en høy skår i medarbeiderundersøkelsen, kun forbigått av tilfredshet med jobbinnholdet.

81 prosent er alt i alt godt tilfreds med jobben sin. 77 prosent er de er stolte av å være ansatt i sin virksomhet. Like mange sier at de kan anbefale andre å søke jobb der.

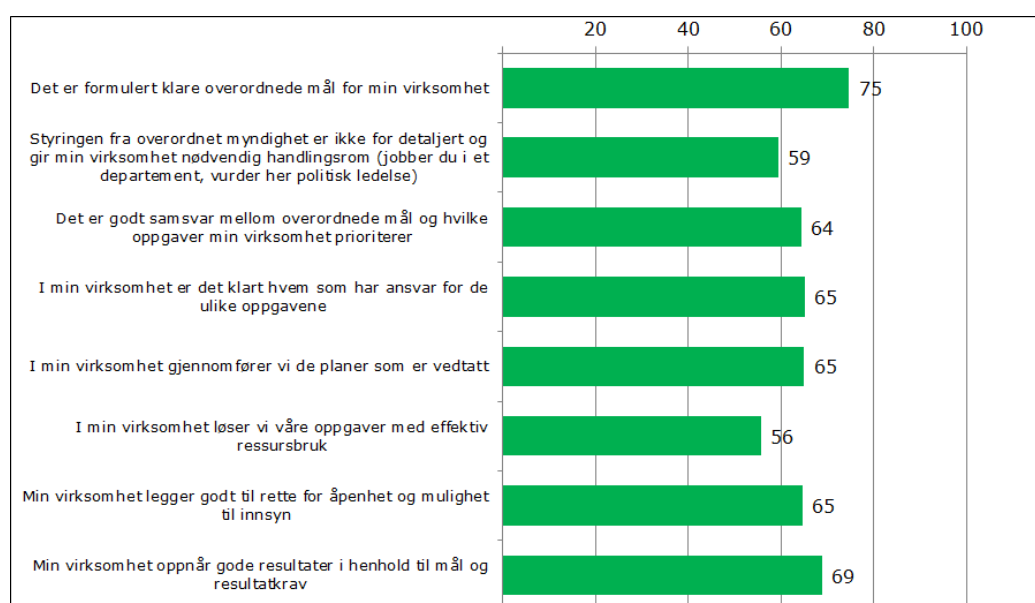
82 prosent er enig i at de er svært engasjerte i jobben, og like mange opplever arbeidsglede. 75 prosent oppgir at de jobber i en virksomhet som skaper gode resultater for brukerne. Dette er en økning siden 2009 da 64 prosent var enig i påstanden som den gang var «jeg opplever at min arbeidsplass ivaretar brukernes behov».

Statsansatte er middels fornøyd med virksomhetens omdømme i offentligheten. 65 prosent er enig, noe som er omtrent like mange som forrige gang.<sup>23</sup>

### 5.1.3 Styringsmål og gjennomføringsevne i min virksomhet

Temaområdet styringsmål og gjennomføringsevne i min virksomhet handler om oppfatningen statsansatte har av virksomhetens overordnede målformuleringer, resultatoppnåelse, ansvarsdeling, gjennomføring av vedtatte planer, åpenhet og effektiv ressursbruk.

Figuren viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand. Alle påstandene er nye i årets undersøkelse.



Figur 7 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Statsansatte er delvis fornøyd med temaområdet og gir en samlet snittskår på 65. Dette er et middels resultat.

#### Overordnede mål er klare

Ansatte i staten er mest fornøyd med at det er formulert klare, overordnede mål for sin virksomhet. 78 prosent er enige. Kun 3 prosent har svart «vet ikke». Lederne er mer positive enn medarbeiderne, men forskjellen er vesentlig mindre enn for øvrig i undersøkelsen.

<sup>23</sup> Denne påstanden har endret formulering siden 2009 da den var følgende: «Min arbeidsplass har et godt omdømme i offentligheten».

### **Dårligere samsvar mellom mål og prioriteringer**

Færre er enig i at det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver virksomheten prioriterer (58 prosent). 7 prosent svarer «vet ikke». 63 prosent mener virksomheten oppnår gode resultater i henhold til mål og resultatkrav. Om lag halvparten er enig i at styringen fra overordnet myndighet ikke er for detaljert, og at den gir virksomhet nødvendig handlingsrom (49 prosent).<sup>24</sup> 19 prosent er uenig, og 9 prosent vet ikke. Det kan betegnes som et relativt dårlig resultat.

For 63 prosent er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene. Noen færre er enig i at virksomheten gjennomfører de planer som er vedtatt (59 prosent er enig, 10 prosent er uenig).

### **Under halvparten mener oppgaver løses med effektiv ressursbruk**

Kun 43 prosent er enig i at virksomheten løser sine oppgaver med effektiv ressursbruk. 23 prosent mener ressursbruken ikke er effektiv og 5 prosent svarer «vet ikke». Denne påstanden er blant de som får lavest skår i hele medarbeiderundersøkelsen.

59 prosent er enig i at virksomheten legger godt til rette for åpenhet og mulighet for innsyn.

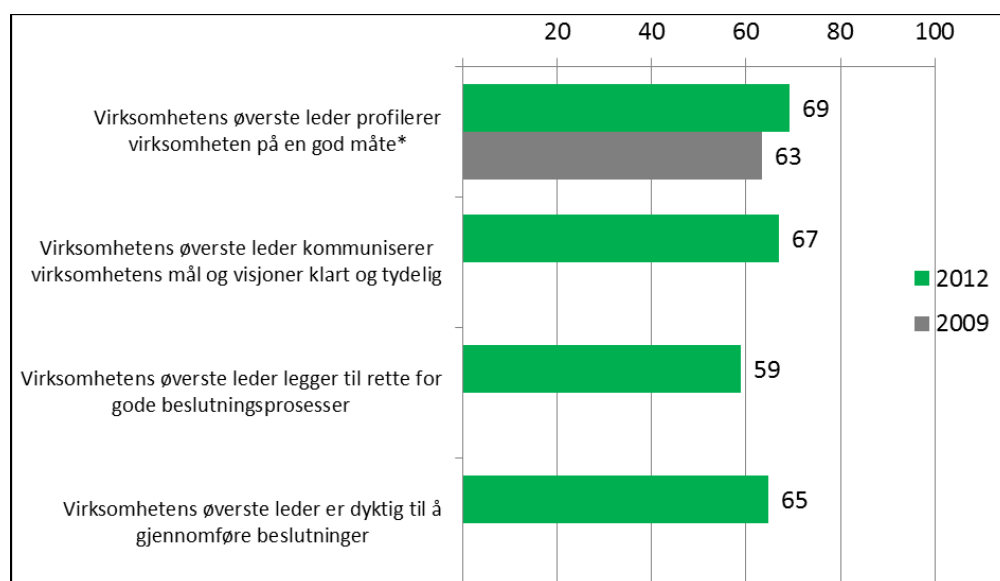
---

<sup>24</sup> Ansatte i departementene ble bedt om å vurdere politisk ledelse.

### 5.1.4 Toppleder

Temaområdet «toppleder» handler om oppfatningen statsansatte har av virksomhetens øverste leders evne til å profilere virksomheten, kommunisere mål og visjoner, legge til rette for og gjennomføre beslutninger. I denne undersøkelsen har vi definert toppleder som virksomhetens øverste leder.

Nesten alle påstandene er nye i årets undersøkelse. Figuren viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand.



Figur 8 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

#### Ansatte bare delvis fornøyd

Respondentene er delvis fornøyd med egen toppleder og gir temaområdet en samlet snittskår på 65. Dette er et middels resultat. Ansatte i næringsdrift og anlegg<sup>25</sup> og i departementene er gjennomgående noe mer fornøyd enn ansatte i andre virksomhetstyper.

#### Toppleder profilerer virksomheten godt

63 prosent er enig i at virksomhetens øverste leder profilerer virksomheten på en god måte. 9 prosent er uenig og 7 prosent svarer «vet ikke». Her ser vi en fremgang siden sist.<sup>26</sup>

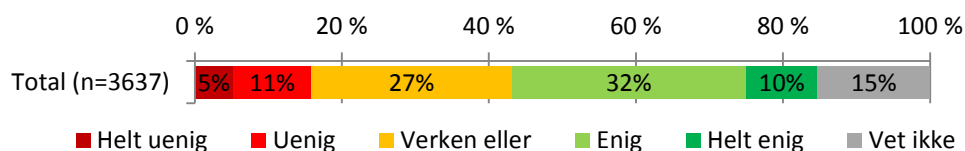
<sup>25</sup> Husbanken, Statens lånekasse for utdanning, Kartverket, Norges vassdrags- og energidirektorat er eksempler på virksomheter i næringsdrift og anlegg.

<sup>26</sup> Påstanden har endret formulering siden 2009 da den var følgende: «Min toppleder profilerer virksomheten på en god måte».

59 prosent mener topplederen kommuniserer virksomhetens mål og visjoner klart og tydelig.

### Minst fornøyd med beslutningsprosessene

Lavest skår får påstanden «virksomhetens øverste leder legger til rette for gode beslutningsprosesser». Som figur 9 viser, er under halvparten enig (42 prosent). «Vet ikke»-andelen er relativt høy.



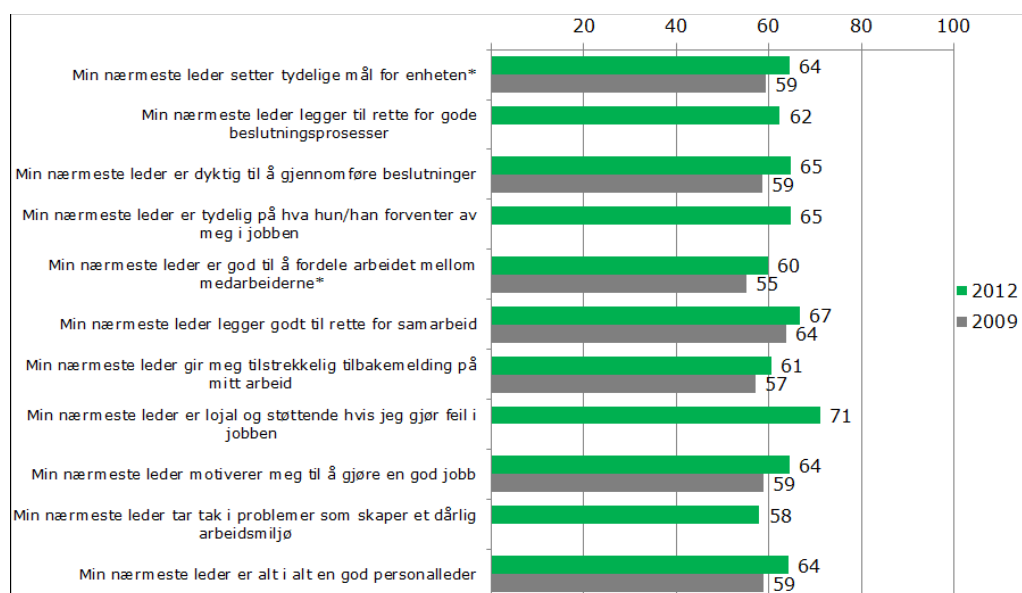
Figur 9 viser svarfordelingen for påstanden «Virksomhetens øverste leder legger til rette for gode beslutningsprosesser».

Statsansatte er mer positiv til toppleders evne til å gjennomføre beslutninger. Halvparten er enig, og 10 prosent er uenig. 16 prosent svarer «vet ikke».

### 5.1.5 Nærmeste leder

Temaområdet «nærmeste leder» handler om oppfatningen statsansatte har av nærmeste leders evne til å sette tydelige mål, legge til rette for og gjennomføre beslutninger, fordele arbeidet, legge til rette for samarbeid og alt i alt være en god personalleder. De som selv er ledere, har vurdert sin nærmeste overordnede leder.

Figuren viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand.



Figur 10 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy. Noe endring i spørsmålsformulering over tid.

### Positiv utvikling

Respondentene er delvis fornøyd med nærmeste leder og gir temaområdet en samlet snittskår på 64. Dette er et middels resultat.

Ansatte i staten er imidlertid mer fornøyd med nærmeste leder nå enn før. Det er en generell tendens at lederne er mer fornøyd enn medarbeiderne i vurderingen av nærmeste leder, og tendensen øker jo høyere ledernivå vi snakker om.

### Bedre til å gjennomføre beslutninger

59 prosent er enig i at nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger. Det er 23 prosent flere enn sist. I årets undersøkelse har vi i tillegg spurt om nærmeste leder legger til rette for gode beslutningsprosesser. 56 prosent er enig, noe som er bedre enn i vurderingen av toppleder, jf. 5.1.4. Samtidig viser resultatene at det er potensial for bedre tilrettelegging av beslutningsprosesser i staten.

61 prosent mener nærmeste leder setter tydelig mål for enheten.<sup>27</sup>

### Uklart hvordan arbeidet blir fordelt mellom medarbeiderne

49 prosent er enig i at nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne.<sup>28</sup> 46 prosent er uenig eller svarer «verken eller». Dette er bedre enn ved forrige undersøkelse, men fortsatt et relativt dårlig resultat. 59 prosent mener nærmeste leder er tydelig på hva hun/han forventer av dem i jobben.

<sup>27</sup> Påstanden er endret siden 2009 da den var «min nærmeste leder setter mål for avdelingen/seksjonen og følger dem opp».

<sup>28</sup> Påstanden er endret siden 2009 da den var «min nærmeste leder er god til å samordne arbeidet mellom medarbeiderne».



Når det gjelder samarbeid, er resultatene mer positive. 63 prosent er enig i at nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid. Det er bedre enn forrige gang.

#### **Alt i alt en god personalleder**

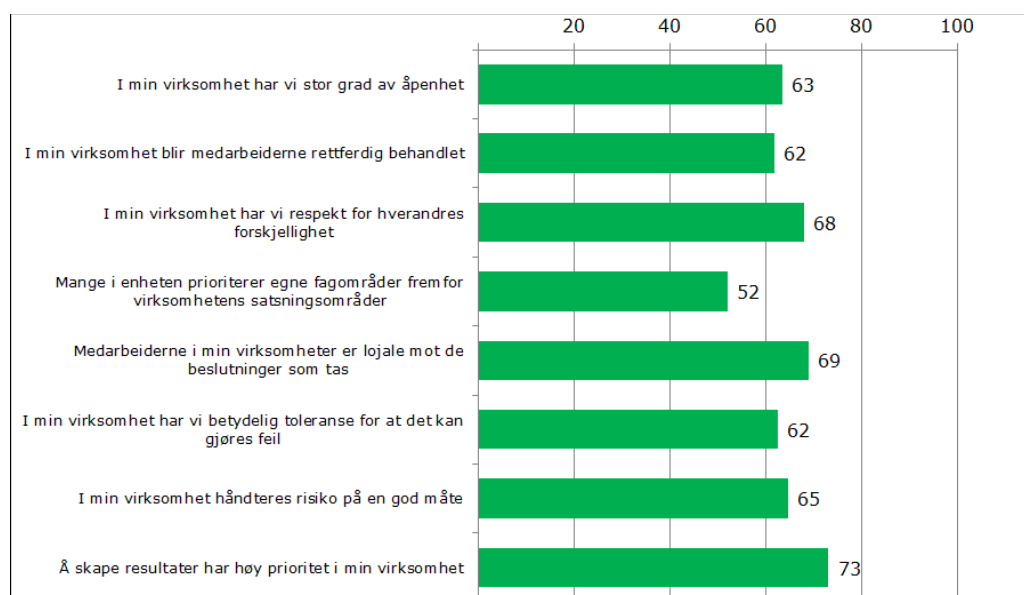
Flere enn sist er enig i at nærmeste leder alt i alt er en god personalleder (60 prosent). Ledere i staten har også blitt bedre til å motivere sine medarbeidere, men det er fortsatt forbedringspotensial. 57 prosent er enig og 14 prosent er uenig i at nærmeste leder motiverer dem til å gjøre en god jobb.

Mest fornøyd er de spurte med at nærmeste leder er lojal og støttende hvis de gjør feil i jobben. 64 prosent er enig. Samtidig svarer hele 10 prosent «vet ikke», noe som kan tyde på at de ikke har erfart slike situasjoner. De er minst fornøyd med påstanden om nærmeste leder tar tak i problemer som skaper et dårlig arbeidsmiljø. 45 prosent er enig, 20 prosent er uenig. Heller ikke påstanden om at lederen gir dem tilstrekkelig tilbakemelding, får høyt skår. 53 prosent er enig og 20 prosent er uenig. Dette tyder på at det er potensial for å skape en bedre tilbakemeldingskultur i statlige virksomheter.

#### **5.1.6 Kultur**

Når vi snakker om kultur i denne undersøkelsen, har vi valgt ut helt bestemte kvaliteter eller faktorer ved kulturbegrepet. Temaområdet «kultur» handler om grad av åpenhet, rettferdig behandling av medarbeiderne, respekt for hverandres forskjellighet, prioritering av egne fagområder fremfor virksomhetens satsningsområder, lojalitet til beslutninger, toleranse for feil, håndtering av risiko og hvorvidt det å skape resultater har høy prioritet.

Figuren under viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand. Alle påstandene er nye.



Figur 11 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Statsansatte er delvis fornøyd med påstandene under temaområdet kultur og gir det en snittskår på 64. Dette er et middels resultat.

59 prosent, og langt flere ledere enn medarbeidere, er enig i at det er stor grad av åpenhet i virksomheten.

### Hva er rettferdig behandling?

Oppfatningen om medarbeidere blir rettferdig behandlet, er svært ulik mellom ledere og medarbeidere. 82 prosent av lederne og 52 prosent av medarbeiderne mener at medarbeiderne blir rettferdig behandlet. Totalt er 57 prosent enig og 18 prosent uenig.

Resultatene er bedre for påstanden om virksomheten har respekt for hverandres forskjellighet. 68 prosent er enig og 9 prosent er uenig.

### Virksomhetens satsningsområder er styrende

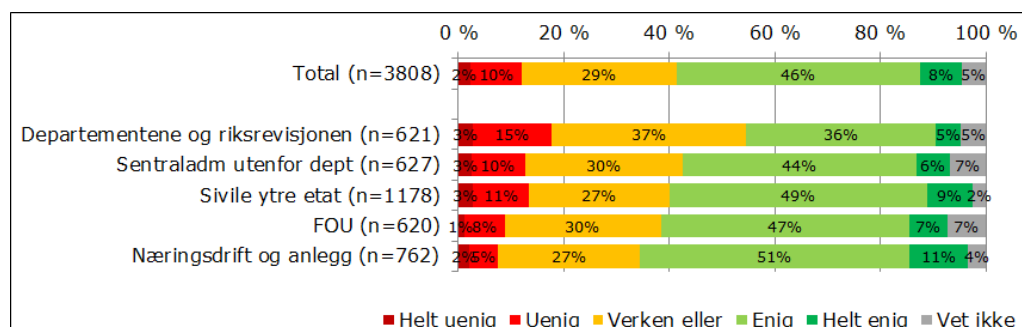
Påstanden «mange i enheten prioriterer egne fagområder fremfor virksomhetens satsningsområder» får lavest skår. 32 prosent er enig, mens 26 prosent er uenig. 13 prosent svarer vet ikke. Å være uenig kan tolkes som et positivt resultat, fordi det innebærer at virksomhetens satsningsområder prioriteres sterkt. Resultatene viser at relativt mange prioriterer egne fagområder fremfor virksomhetens satsningsområder.

Undersøkelsen viser også at ansatte i staten er lojale mot de beslutninger som tas. 69 prosent er enig i dette.

### Ulik toleranse for å gjøre feil

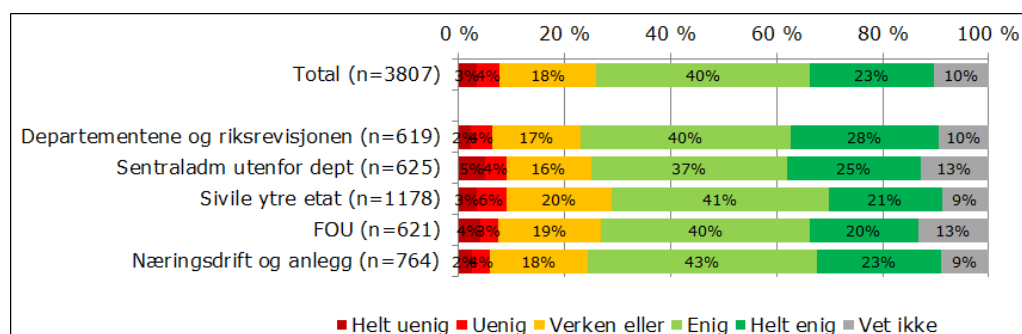
54 prosent er enig i at det er betydelig toleranse for at det kan gjøres feil. 12 prosent er uenig. Ser vi på forskjellene mellom ansatte i ulike virksomhetstyper,

er det relativt store variasjoner. Som figuren nedenfor viser, er 62 prosent enig i påstanden i næringsdrift og anlegg<sup>29</sup>, mens kun 41 prosent i departementene.



Figur 12 viser svarfordelingen fordelt på virksomhetstyper for påstanden «i min virksomhet har vi betydelig toleranse for at det kan gjøres feil».

Samtidig får departementsansatte mer støtte fra nærmeste leder hvis det begås feil, enn andre.<sup>30</sup> Se figur under.



Figur 13 viser svarfordelingen fordelt på virksomhetstyper for påstanden «min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben».

Den samme tendensen ser vi tydelig i påstanden om at virksomheten håndterer risiko på en god måte. Det er relativt store variasjoner mellom virksomhetstypene. 67 prosent av de ansatte i næringsdrift og anlegg er enig, mens det i departementene er kun 49 prosent. Totalt er 55 prosent enig.

### Statsansatte er resultatorienterte

Påstanden som peker seg ut med høyest andel enige, er «å skape resultater har høy prioritet i min virksomhet». 83 prosent av lederne og 73 prosent av medarbeiderne sier seg enig.

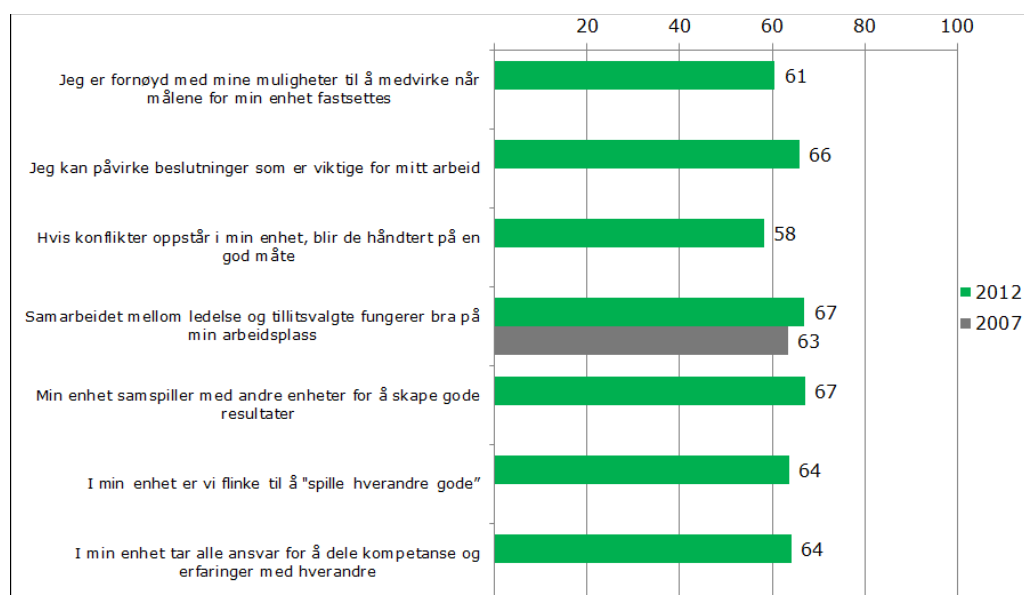
<sup>29</sup> Husbanken, Statens lånekasse for utdanning, Kartverket, Norges vassdrags- og energidirektorat er eksempler på virksomheter i næringsdrift og anlegg.

<sup>30</sup> Dette er en påstand som hører til under temaområdet «Nærmeste leder».

### 5.1.7 Samspill og medvirkning i min virksomhet

Temaområdet «samspill og medvirkning i min virksomhet» handler om oppfatningen ansatte har om mulighetene for medvirkning, kompetanse- og erfaringsdeling, samarbeid med tillitsvalgte, samspill med andre enheter og konflikthåndtering.

Figuren viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand. Nesten alle påstandene er nye i årets undersøkelse.



Figur 14 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

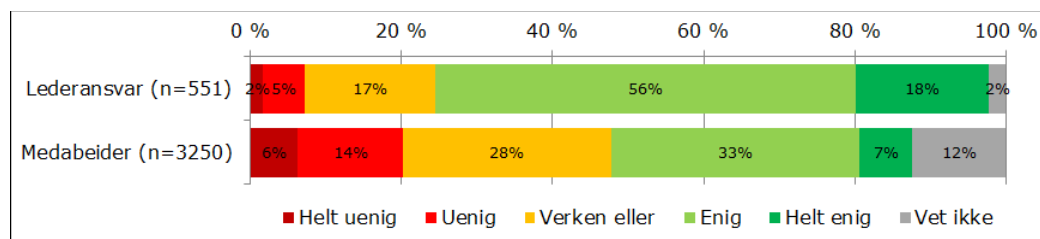
Statsansatte er delvis fornøyd med temaområdet «samspill og medvirkning», og gir det en snittskår på 64. Dette er et middels resultat.

#### Potensial for å involvere medarbeidere bedre

52 prosent er fornøyd med sine muligheter til å medvirke når målene for sin enhet fastsettes. Det er stor forskjell mellom ledere og medarbeidere. 20 prosent av medarbeiderne er ikke fornøyd, noe som tyder på at det er et potensial for å involvere medarbeidere bedre i strategiprosesser. Langt flere er fornøyd med sine muligheter til å påvirke beslutninger som er viktige for sitt arbeid (64 prosent totalt).

#### Konflikthåndtering oppfattes ulikt

Påstanden «hvis konflikter oppstår i min enhet, blir de håndtert på en god måte» får relativt lave skår. 45 prosent er enig, og 18 prosent uenig. Som figuren under viser, er det også her stor forskjell i oppfatning mellom ledere og medarbeidere.



Figur 15 viser svarfordelingen fordelt på ledere og medarbeidere for påstanden «hvis konflikter oppstår i min enhet, blir de håndtert på en god måte».

74 prosent av lederne og kun 40 prosent av medarbeiderne er enig. 12 prosent av medarbeiderne svarer «vet ikke», noe som kan indikere at de ikke har hatt erfaring med konflikter.

**Flere enn før har ikke kjennskap til ledelsens samarbeid med tillitsvalgte**  
Langt flere enn i 2007 svarer «vet ikke» om samarbeidet mellom tillitsvalgte fungerer bra på arbeidsplassen.<sup>31</sup> 17 prosent - 19 prosent medarbeidere og 4 prosent ledere - har svart «vet ikke» i 2012. Det er en økning på 9 prosent. 56 prosent er enig i at samarbeidet fungerer bra, noe som er omtrent tilsvarende resultatene i 2007. Lederne er langt mer positive enn medarbeiderne.

#### Relativt fornøyd med samspill og kompetansedeling

64 prosent er enig i at samspillet med andre enheter i virksomheten er bra. 56 prosent mener de er flinke til å spille hverandre gode. Relativt mange er enig i at alle i enheten tar ansvar for å dele kompetanse og erfaringer med hverandre (60 prosent).

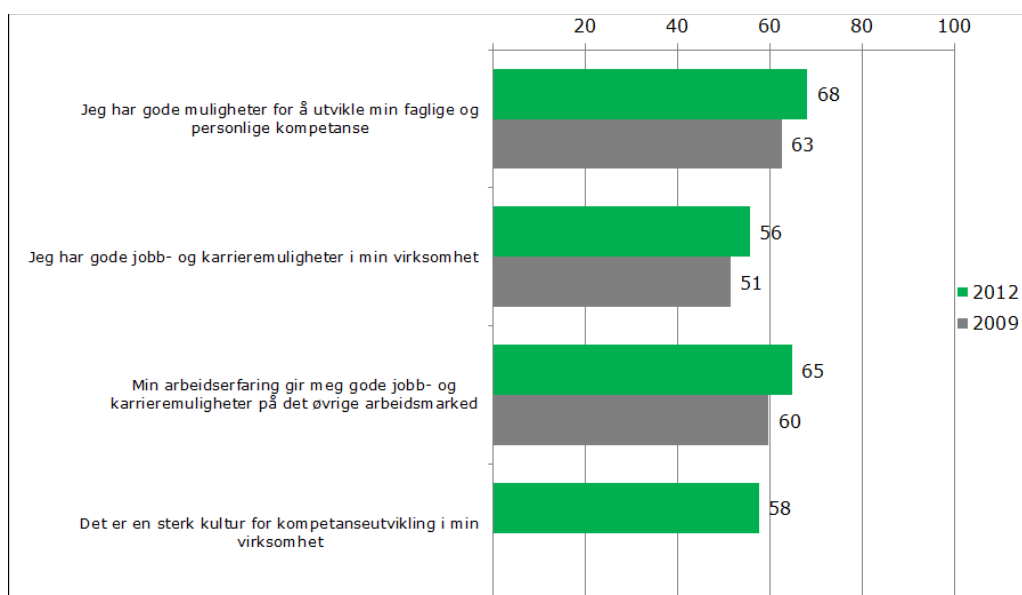
### 5.1.8 Kompetanseutvikling

Temaområdet «kompetanseutvikling» handler om utvikling av egen kompetanse og vurdering av virksomhetens arbeid med kompetanse- og karriereutvikling.<sup>32</sup>

Figuren viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand.

<sup>31</sup> Denne påstanden ble tatt ut av undersøkelsen i 2009.

<sup>32</sup> I denne undersøkelsen har vi definert kompetanseutvikling som formell utdanning, kurs, læring gjennom oppgaveløsning, tilbakemelding fra nærmeste leder mv.

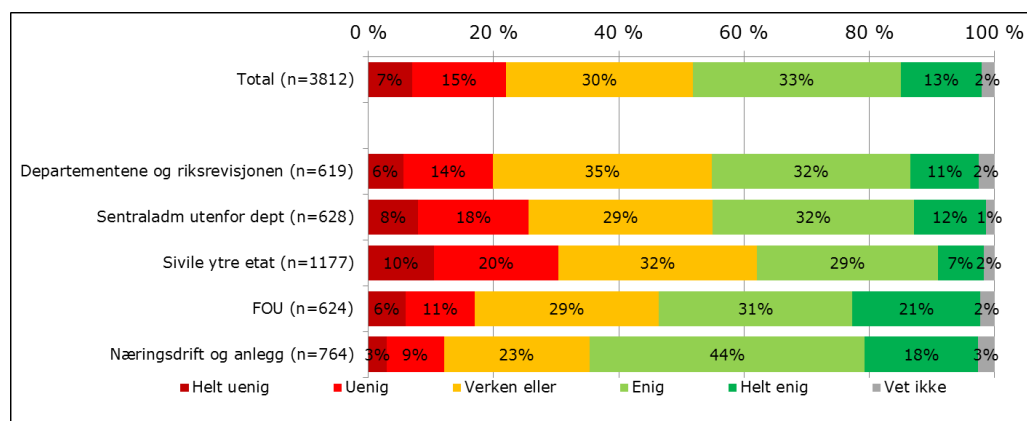


Figur 16 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Statsansatte er delvis fornøyd med temaområdet kompetanseutvikling og gir en samlet snittskår på 62. Det er et middels godt resultat, men utviklingen over tid er positiv.

### Få er fornøyd med strategisk kompetanseutvikling

Påstanden «det er en sterk kultur for kompetanseutvikling i min virksomhet» får lave skår. 46 prosent er enig og 22 prosent er uenig. Figuren under viser svarfordelingen for påstanden fordelt på virksomhetstyper.



Figur 17 viser svarfordelingen fordelt på virksomhetstyper for påstanden «Det er en sterk kultur for kompetanseutvikling i min virksomhet».

Som vi ser av figuren, er ansatte i sivile ytre etat<sup>33</sup> minst fornøyd. 36 prosent er enig i at det er en sterk kultur for kompetanseutvikling. Mest fornøyd er

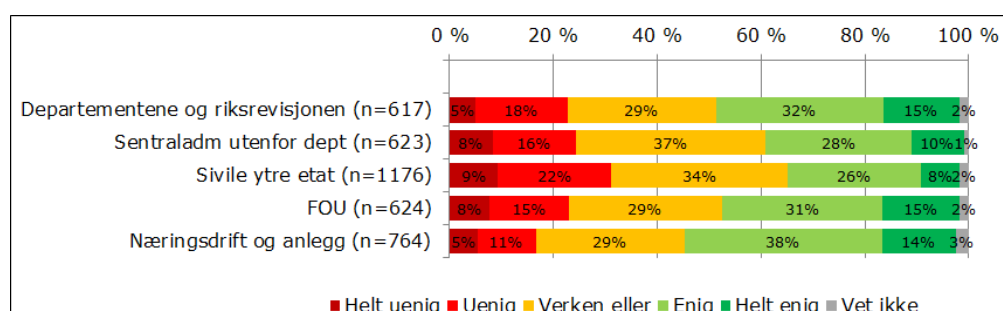
<sup>33</sup> Barne-, ungdoms- og familieetaten, NAV, politiet, skatteetaten, tolletaten er eksempler på virksomheter i sivile ytre etat.

medarbeiderne i næringsdrift og anlegg<sup>34</sup>, der 62 prosent sier de er enig i påstanden.

Statsansatte er mer positive til hvilken mulighet de har til å utvikle sin faglige og personlige kompetanse. Her svarer 66 prosent at de er enig at de har gode muligheter, og 13 prosent at de er uenig. Også her er ansatte i sivile ytre etat minst fornøyd.

### Dårlige karrieremuligheter internt

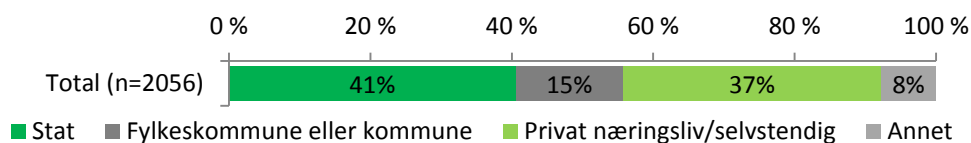
42 prosent er enig i at de har gode jobb- og karrieremuligheter internt i virksomheten. 39 prosent av medarbeiderne og 60 prosent av lederne er enig. Som figuren nedenfor viser, er det variasjon mellom virksomhetstypene. Næringsdrift og anlegg kommer best ut, og sivile ytre etat dårligst.



Figur 18 viser svarfordelingen fordelt på virksomhetstyper for påstanden «Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i min virksomhet».

Det er imidlertid få som ønsker en annen stilling i samme statlige virksomhet, kun 12 prosent. Flere enn tidligere ønsker å fortsette i nåværende stilling (62 prosent i 2012, 54 prosent i 2009). Å få brukt sin kompetanse bedre, og å få høyere lønn, er de viktigste grunnene til at de i så fall ønsker å skifte stilling.

Litt under halvparten oppgir at de har vært ansatt hos sin nåværende arbeidsgiver 10 år eller mer. På spørsmål om hvor de var ansatt i forrige jobb, svarer de følgende:



Figur 19 viser svarfordeling på spørsmålet «hvor var du ansatt i din forrige jobb».

### Gode muligheter på arbeidsmarkedet for øvrig

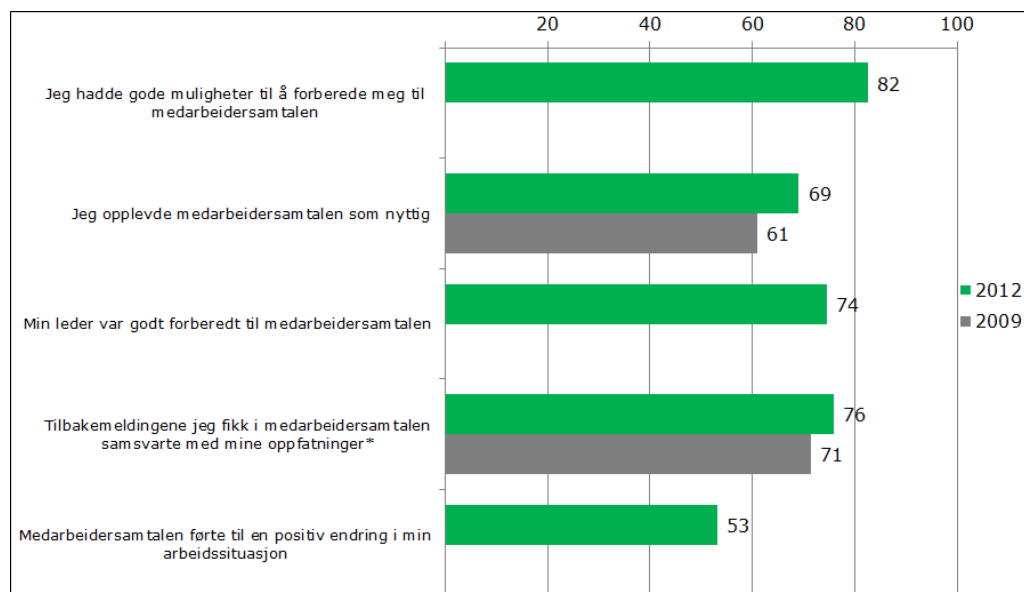
Statsansatte opplever imidlertid at arbeidserfaringen i staten gir dem gode jobb- og karrieremuligheter på det øvrige arbeidsmarkedet. 55 prosent er enig, noe som er en økning fra tidligere undersøkelser.

<sup>34</sup> Husbanken, Statens lånekasse for utdanning, Kartverket, Norges vassdrags- og energidirektorat er eksempler på virksomheter i næringsdrift og anlegg.

### 5.1.9 Medarbeidersamtalen

Temaområdet «medarbeidersamtalen» handler om forberedelser til den årlige medarbeidersamtalen, oppfølging og nytteverdi av samtalen.

Figuren under viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand. Det er kun de som har hatt medarbeidersamtale med sin leder de siste 12 månedene, som har vurdert påstandene.



Figur 20 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Statsansatte er godt fornøyd med medarbeidersamtalen og gir en snittskår på 71. Dette er et høyt skår. 76 prosent har svart at de har gjennomført medarbeidersamtalen det siste året.

#### Flere har nytte av medarbeidersamtalen

Vi har data fra 2009 på to av påstandene, og resultatene viser at ansatte er mer fornøyd i dag enn tidligere. 67 prosent opplever den som nyttig, noe som er en økning med 16 prosent siden 2009.

Flertallet er enig i at de selv hadde gode muligheter til å forberede seg til samtalen, og at lederen var godt forberedt. 81 prosent er enig i at tilbakemeldingene de fikk samsvarte med oppfatningene de selv hadde.

#### Resulterer ikke i en utviklingsplan

76 prosent mener medarbeidersamtalen ble helt eller delvis fulgt opp. For 24 prosent ble ingen avtale inngått eller avtalen ikke fulgt opp. Samtidig viser undersøkelsen at kun 24 prosent sier at medarbeidersamtalen har resultert i en utviklingsplan. Få er enig i at medarbeidersamtalen har ført til en positiv endring i arbeidssituasjonen (27 prosent).

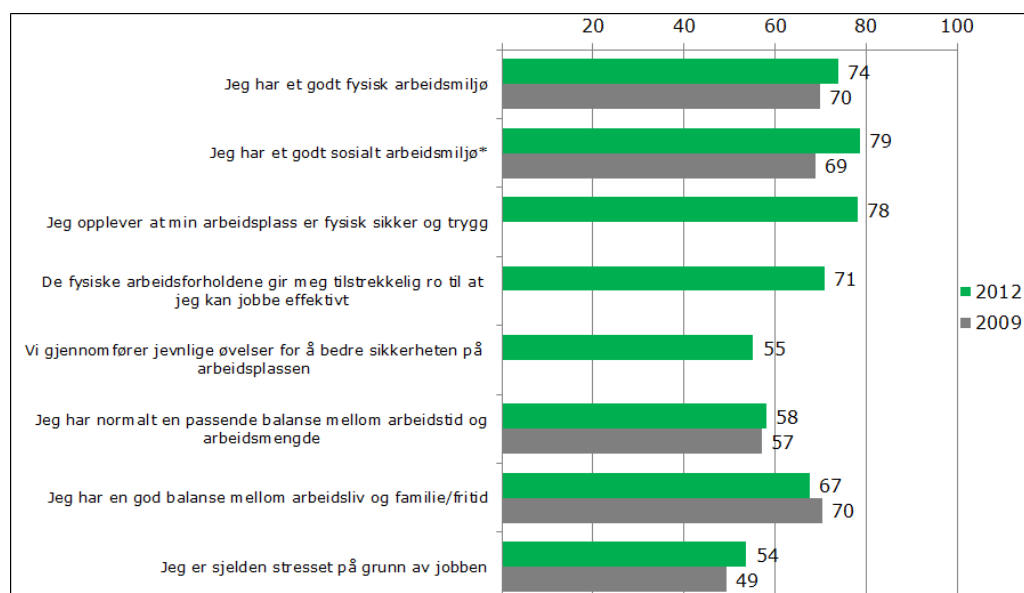


Gjennomføring av medarbeidersamtale hever den generelle tilfredsheten. De som har hatt medarbeidersamtale, svarer gjennomgående mer positivt på alle andre områder i undersøkelsen enn de som ikke har hatt det. Spesielt er de som har hatt medarbeidersamtale mer tilfredse med nærmeste leder.

### 5.1.10 Arbeidsmiljø

Temaområdet «arbeidsmiljøet» handler om sosialt og fysisk arbeidsmiljø, sikkerhet, balanse mellom arbeidsliv og fritid, mellom arbeidstid og arbeidsmengde og stress.

Figuren under viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand.



Figur 21 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

#### Det sosiale arbeidsmiljøet er godt

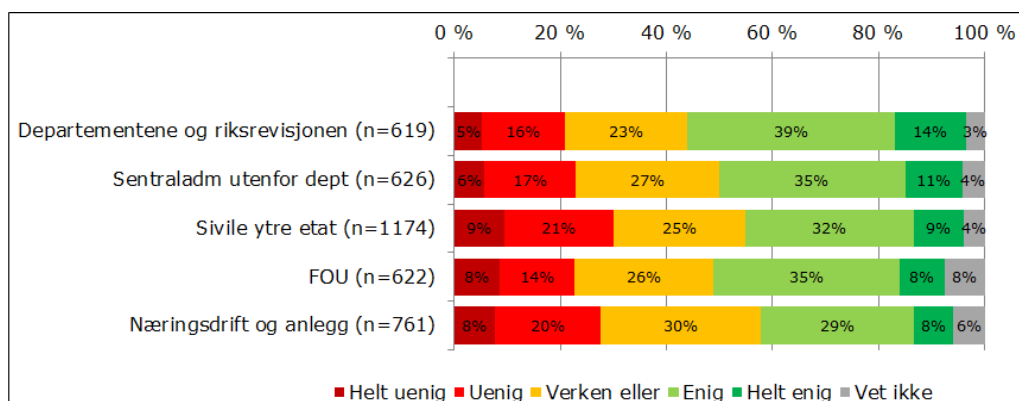
Flest positive svar og størst fremgang siden 2009 har påstanden «jeg har et godt sosialt arbeidsmiljø»<sup>35</sup>. 85 prosent er enig i 2012, det er 14 prosent økning.

#### Arbeidsplassen oppleves som sikker og trygg

84 prosent er enig i at arbeidsplassen deres er fysisk sikker og trygg. Langt færre av de som jobber i departementene opplever det samme (73 prosent). Som figuren under viser, er det til gjengjeld flere i departementene som er enig i at virksomheten gjennomfører jevnlige øvelser for å bedre sikkerheten (53

<sup>35</sup> Merk at påstandens formulering ble endret fra «Jeg har alt i alt et godt psykisk og sosialt arbeidsmiljø» i 2007 og 2009 til «Jeg har et godt sosialt arbeidsmiljø» i 2012.

prosent). I næringsdrift og anlegg<sup>36</sup>, som får dårligst resultat, er kun 37 prosent enig.



Figur 22 svarfordelingen fordelt på virksomhetstyper for påstanden «Vi gjennomfører jevnlige øvelser for å bedre sikkerheten på arbeidsplassen».

Mange er enig i at de fysiske arbeidsforholdene gir dem tilstrekkelig ro til at de kan jobbe effektivt. 73 prosent er enig. Undersøkelsen viser at 65 prosent av respondentene har eget kontor, mens 13 prosent sitter i åpent landskap.

### Færre nå enn tidligere er stresset på grunn av jobben

46 prosent er enig i påstanden «jeg er sjelden stresset på grunn av jobben» I 2009 svarte 39 prosent det samme. Det betyr at færre nå enn før er stresset på grunn av jobben.

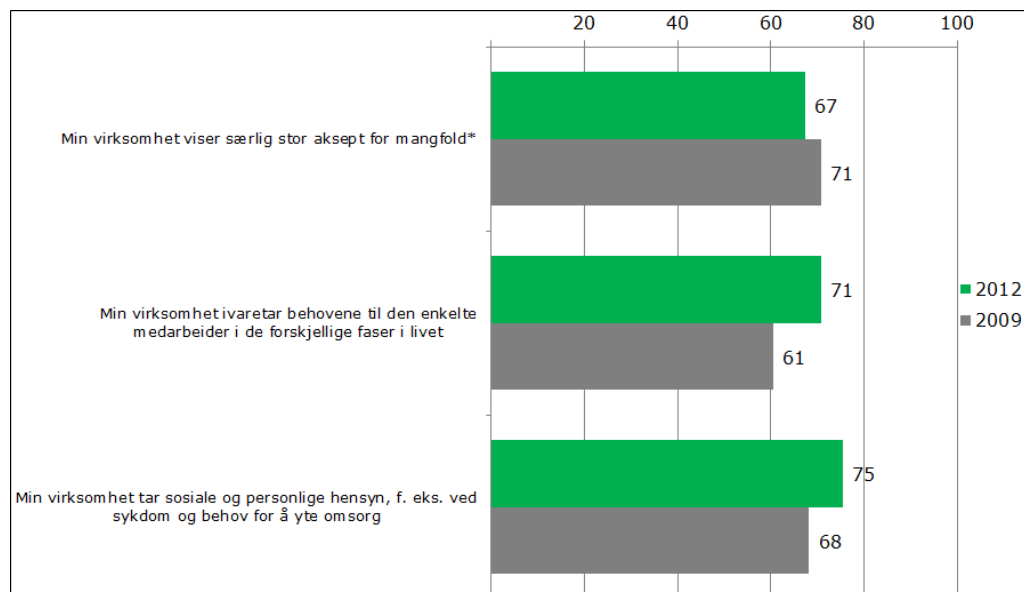
56 prosent er enig i at de har en god balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde, mens 70 prosent er enig i at de har en god balanse mellom arbeidsliv og familie/fritid. Det er en liten tilbakegang siden forrige gang på sistnevnte påstand. Det er liten forskjell på kvinner og menn. Ledere skårer dårligere enn medarbeiderne på begge påstandene. Likevel opplever de ikke mer stress enn sine medarbeidere.

<sup>36</sup> Husbanken, Statens lånekasse for utdanning, Kartverket, Norges vassdrags- og energidirektorat er eksempler på virksomheter innenfor næringsdrift og anlegg.

### 5.1.11 Mangfold

Temaområdet «mangfold» handler om virksomheten viser aksept for mangfold, ivaretar behovene den enkelte har i forskjellige livsfaser, og tar sosiale og personlige hensyn.<sup>37</sup>

Figuren under viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand.



Figur 23 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Statsansatte er godt fornøyd med hvordan virksomheten ivaretar mangfold i sin virksomhet, og gir temaområdet en samlet snittskår på 71, noe som er et godt resultat.

59 prosent er enig i at virksomheten viser særlig stor aksept for mangfold. Det er 11 prosent færre enn ved forrige undersøkelse. Tilbakegangen kan sannsynligvis forklares med at vi i 2009 stilte spørsmålet på en annen måte. Den gang ble det spurt om man opplevde arbeidsplassen som «i stor grad åpen og inkluderende (...)». Den nye formuleringen stiller trolig høyere krav til enighet enn den gamle.

#### Livsfasebehov ivaretas, utviklingen er positiv

70 prosent er enig i at virksomheten ivaretar livsfasebehov til den enkelte. Enda flere er enig i at virksomheten ivaretar sosiale og personlige hensyn for

<sup>37</sup> Mangfold ble definert i undersøkelsen som plass til ulikheter, f.eks. etnisitet, alder, kjønn, nedsatt funksjonsevne og seksuell orientering.

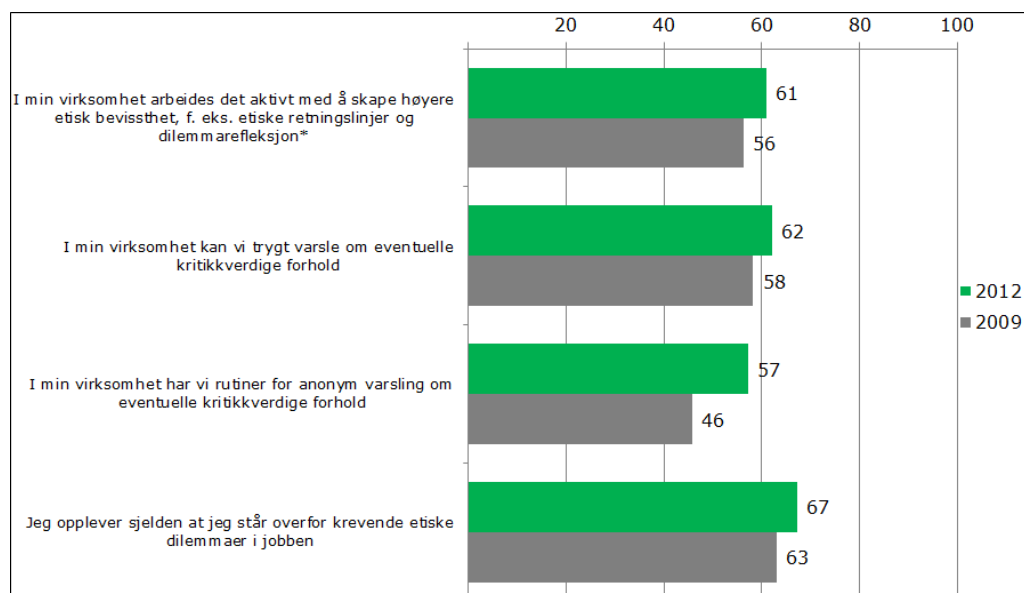
eksempel ved sykdom og behov for å yte omsorg (78 prosent). For begge påstandene har det vært en positiv utvikling siden sist.

På alle spørsmålene under dette temaområdet er personer med varig nedsatt funksjonsevne noe mindre positive enn gjennomsnittet, mens personer med innvandrerbakgrunn er mer positive på nesten alle spørsmålene.

### 5.1.12 Etikk

Temaområdet «etikk» handler om arbeidet med å skape høyere etisk bevissthet i virksomheten og kjennskap til varsling om kritikkverdige forhold. Vi har altså spurt om arbeidet med etikk i virksomheten.

Figuren under viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand.



Figur 24 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy. Noe endring i spørsmålsformulering over tid.

#### Begrenset kjennskap til etikk og varsling

Statsansatte er delvis fornøyd med temaområdet «etikk» og gir det en snittskår på 62. Dette er et middels resultat.

Under halvparten er enig i at det arbeides aktivt med å skape høyere etisk bevissthet i virksomheten (47 prosent). Det er imidlertid flere enn ved forrige undersøkelse.<sup>38</sup> Det er relativt store variasjoner mellom virksomhetstypene.

<sup>38</sup> Påstandens formulering er endret siden 2009 da det sto «på min arbeidsplass arbeides det aktivt med å skape høyere etisk bevissthet, f. eks etiske retningslinjer og dilemmarefleksjon»

Næringsdrift og anlegg<sup>39</sup> skiller seg positivt ut, noe som ikke er overraskende ettersom denne sektoren nok er mer utsatt for forsøk på påvirkning fra næringsinteresser enn forvaltningen generelt.

#### **Få står overfor krevende etiske dilemmaer**

67 prosent er enig i påstanden «jeg opplever sjelden at jeg står overfor krevende etiske dilemmaer i jobben». I hvilken grad det gjenspeiler i hvilken grad de faktisk har vært stilt overfor krevende etiske dilemmaer, er usikkert. Det ser ut som lederne oftere møter etiske dilemmaer enn medarbeiderne.

#### **Relativt trygt å varsle om kritikkverdige forhold**

Det oppleves som relativt trygt å varsle om kritikkverdige forhold. 52 prosent er enig. Samtidig er det mange som svarer «vet ikke», særlig i departementene og Riksrevisjonen.

Vissheten om at det er trygt å varsle, er høyere blant ledere enn medarbeidere. (72 prosent av lederne og 48 prosent av medarbeiderne). Det er også langt flere medarbeidere som svarer at de ikke vet om varsling er trygt.

#### **Bedre kjennskap til rutiner for anonym varsling**

Flere nå enn før er enig i at virksomheten har rutiner for anonym varsling. Samtidig er det kun 35 prosent i 2012 som mener at virksomheten har slike rutiner, noe som er et relativt dårlig resultat. Det er også svært mange som svarer «vet ikke» (32 prosent). Vet ikke-andelen er spesielt stor blant medarbeiderne. Det kan tyde på at den største utfordringen i statlige virksomheter er å gjøre varslingsrutiner kjent i organisasjonen.

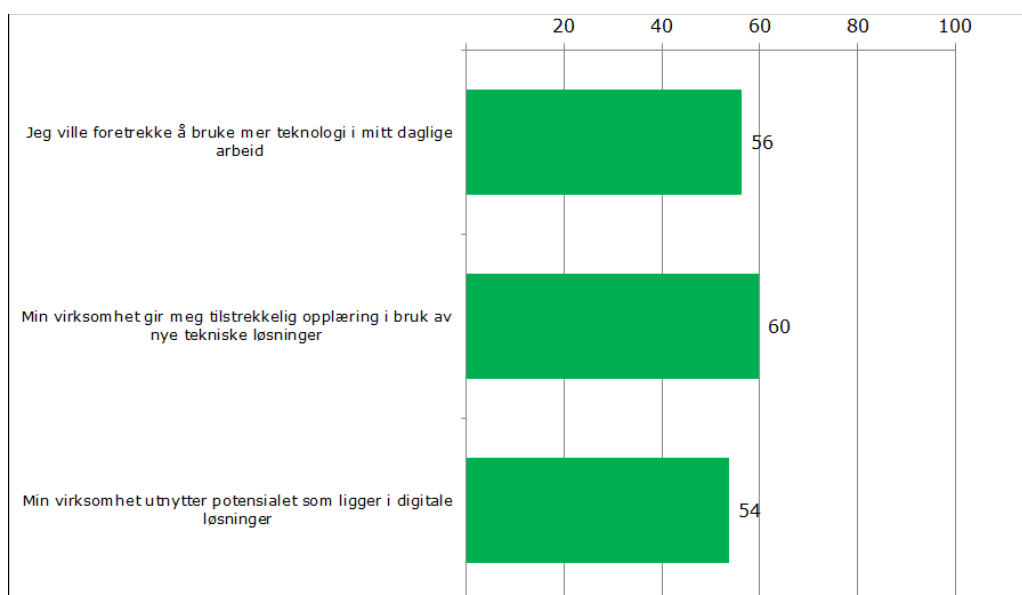
### **5.1.13 Digitalisering**

Temaområdet «digitalisering» handler om ansattes oppfatning om bruk av teknologi i det daglige arbeidet, opplæring i bruk av nye tekniske løsninger og utnyttelse av potensialet som ligger i digitale løsninger. I tillegg har vi spurt om bakgrunnsvariabler som utbredelse av ulike digitale løsninger og arbeidsvaner knyttet til digitale verktøy. Vi har brukt begrepet digitalisering om anvendelse av teknologi i arbeidssituasjonen, og ikke om virksomhetens arbeid med å levere digitale offentlige tjenester.

Figuren under viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand. Alle spørsmålene om digitalisering er nye i årets undersøkelse.

---

<sup>39</sup> Husbanken, Statens lånekasse for utdanning, Kartverket, Norges vassdrags- og energidirektorat er eksempler på virksomheter innenfor næringsdrift og anlegg.



Figur 25 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

Statsansatte er delvis fornøyd med temaområdet «digitalisering» og gir det en samlet snittskår på 57. Dette er et relativt dårlig resultat. Kun tilfredsheten med endringsprosesser er lavere. Ansatte i sivile ytre etat<sup>40</sup> er gjennomgående mer negative til samtlige påstander enn alle andre.

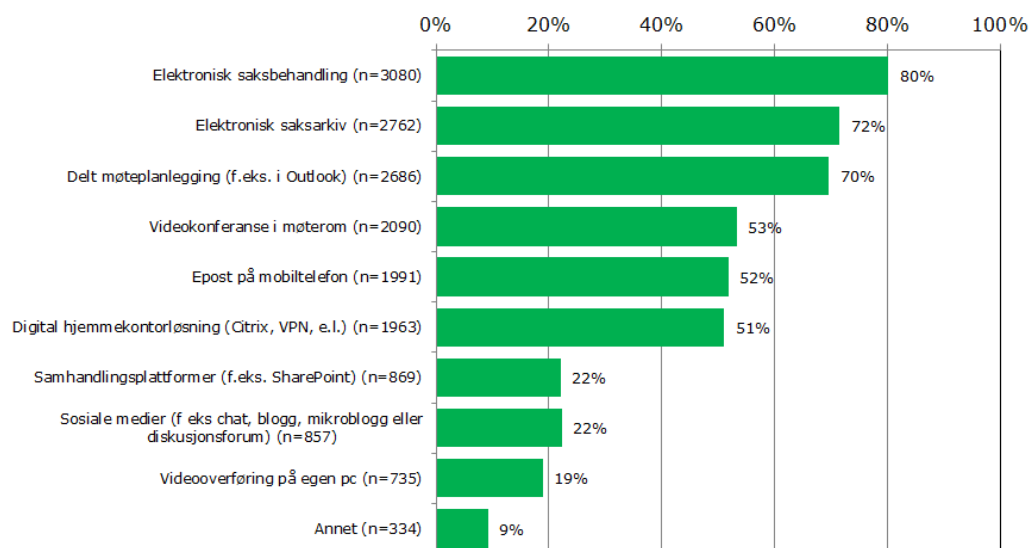
Påstanden «jeg vil foretrekke å bruke mer teknologi i mitt daglige arbeid» får lave skår. 38 prosent er enig, mens 23 prosent er uenig. En høy andel av de som er uenig, er over 45 år.

Lave skår kan forklares med at det er krevende for mange å stadig bli introdusert til nye teknologiske løsninger i sitt arbeid. Samtidig må motivasjonen for å ta i bruk mer teknologi ses i lys av hvor utbredt ulike digitale løsninger allerede er i virksomheten.

### **Digitale arbeidsformer er ikke særlig utbredt**

Figuren under viser at elektronisk saksbehandling og -arkiv, samt delt møteplanlegging er svært utbredt. Langt færre har tilgang til digitale arbeidsverktøy som videokonferanse og hjemmekontorløsning. Utbredelsen av arbeidsverktøy som samhandlingsplattformer og sosiale medier henger ytterligere etter.

<sup>40</sup> Barne-, ungdoms- og familieetaten, NAV, politiet, skatteetaten, tolletaten er eksempler på virksomheter i sivile ytre etat.



Figur 26 viser svarfordelingen på spørsmålet «Hvilke digitale arbeidsformer bruker dere i virksomheten?».

Undersøkelsen viser at de som allerede har tatt i bruk for eksempel samhandlingsplattform og hjemmekontorløsning, er mer positive til å bruke enda mer teknologi i arbeidet enn de som ikke har det.

### Ønske om mer opplæring

Påstanden «min virksomhet gir meg tilstrekkelig med opplæring i bruk av nye tekniske løsninger» skårer middels. Litt over halvparten er enig, og 20 prosent er uenig. Det er liten forskjell mellom aldersgruppene.

De som har tatt i bruk nyere digitale arbeidsformer som vist i figur 26, er mer positive til den opplæringen de har fått i bruken. I tillegg får de utnyttet sin kompetanse bedre og er mer fornøyd med kulturen for kompetanseutvikling i virksomheten.

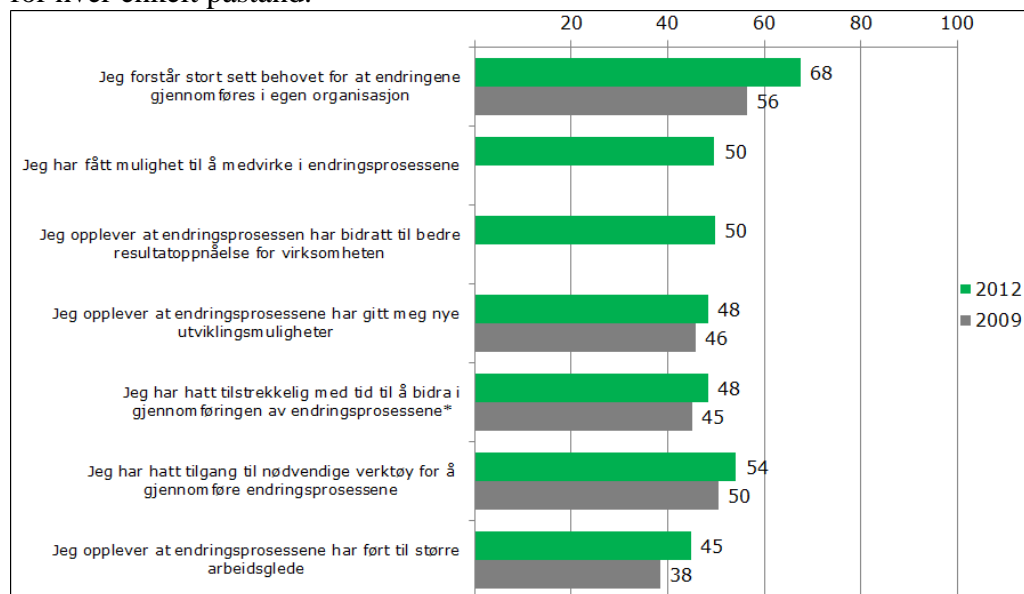
### Potensial for å utnytte digitale løsninger bedre

Påstanden «min virksomhet utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger» får dårligst resultat. 43 prosent er enig, mens 29 prosent er uenig. Blant ansatte mellom 25 og 34 år mener 39 prosent at potensiale i digitale løsninger ikke utnyttes godt nok. Ansatte i sivile ytre etat er mest negative, der 39 prosent mener potensialet i digitale løsninger kan utnyttes bedre.

### 5.1.14 Endringsprosesser

Temaområdet «endringsprosesser» handler om forståelse for, medvirkning i og resultatet av endringsprosesser. Det er bare ansatte som har opplevd endringsprosesser i løpet av de siste tre år, som har svart.

Figuren under viser hvilke påstander som belyser dette temaet, og snittskåren for hver enkelt påstand.



Figur 27 viser snittskår for de ulike spørsmålene, som er besvart på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Snittskåren er en omregning av denne skalaen til 0 (helt uenig) til 100 (helt enig): En vanlig normering av snittskår er å definere verdier opp til 50 som lav/nøytral, 51–69 som middels, 70–80 som høy og 81–100 som svært høy.

#### Middels fornøyd med endringsprosesser, men positiv utvikling

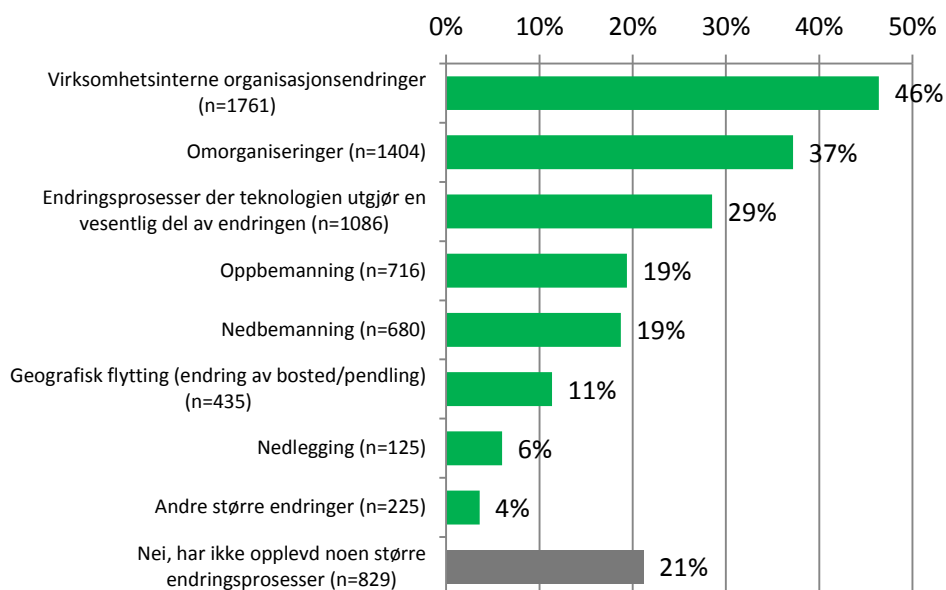
Alt i alt er statsansatte middels fornøyd med endringsprosessene de har vært med på, og gir en samlet snittskår på 52. Dette er det klart dårligste resultatet i undersøkelsen. Kun tilfredsheten med digitalisering skårer på samme lave nivå. Fem av påstandene vist i figuren over, gir en skår på 50 eller lavere, som er å betegne som kritisk, jf. figur 3. På alle spørsmålene hvor vi har målt utvikling over tid, er de ansatte likevel mer tilfreds i dag enn tidligere. Ansatte i sivile ytre etat<sup>41</sup> er mindre fornøyd enn alle andre med endringsprosessene de har vært med på.

I svarene om endringsprosesser bruker de ansatte oftere hele skalaen med ytterpunktene «helt uenig» eller «helt enig». Spørsmål om endringsprosesser deler således respondentene i to tydeligere grupper enn andre spørsmål. Det kan tyde på at ansatte som har vært gjennom samme endringsprosess, kan oppleve denne svært ulikt.

<sup>41</sup> Barne-, ungdoms- og familieetaten, NAV, politiet, skatteetaten, tolletaten er eksempler på virksomheter i sivile ytre etat.



Figuren nedenfor viser svarfordelingen på spørsmålet om hva slags type større endringsprosesser ansatte i staten har erfart i løpet av de siste tre år.



Figur 28 viser svarfordelingen på spørsmålet «hva slags type større endringsprosesser har du erfart som ansatt i staten i løpet av de siste 3 årene?».

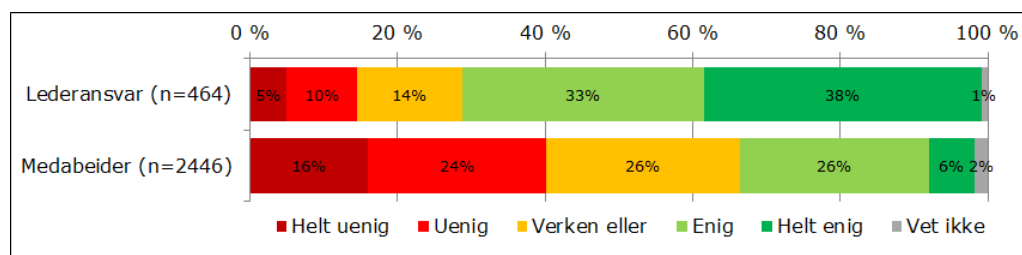
Mange, i alt 79 prosent, har opplevd en endringsprosess i løpet av de tre siste år. De fleste har opplevd interne organisasjonsendringer eller omorganiseringer. Dernest følger endringsprosesser der teknologi utgjør en vesentlig del av endringen.

### Flere enn før forstår behovet for endringsprosessene

Flere enn før forstår behovet for at endringene gjennomføres i egen organisasjon. 68 prosent er enig i påstanden, noe som er en økning med 20 prosent siden 2009. Det er imidlertid stor forskjell mellom ledere og medarbeidere. Hele 85 prosent av lederne forstår behovet, mens det samme gjelder for 64 prosent av medarbeiderne. Det viser at det er nødvendig å tydeliggjøre målet med endringsprosesser i staten enda bedre.

### 2 av 5 medarbeidere har ikke fått mulighet til å medvirke

38 prosent er enig i at de har fått medvirke i endringsprosessene, mens 36 prosent er uenig. Som figuren under viser, er det stor forskjell mellom ledere og medarbeidere.



Figur 29 Svarfordeling for ledere og medarbeidere for påstanden «jeg har fått mulighet til å medvirke i endringsprosessene».

Hele 71 prosent av lederne er enig i påstanden. 32 prosent av medarbeiderne mener de har fått mulighet til å påvirke, mens 40 prosent mener de ikke har fått en slik mulighet. Det viser at det er potensial for å involvere medarbeidere mer i endringsprosesser.

Også for påstanden «jeg har hatt tilstrekkelig med tid til å bidra i gjennomføringen av endringsprosessene» er oppfatningen forskjellig mellom ledere og medarbeidere. 51 prosent av lederne og 24 prosent av medarbeiderne er enig i at de har fått nok tid til å bidra.

Vi har også spurt om de har tilgang til nødvendig verktøy for å gjennomføre endringsprosessene. 37 prosent mener de har det.

### **Få mener endringsprosessen gir resultater**

30 prosent mener imidlertid endringsprosessen ikke har bidratt til bedre resultatoppnåelse for virksomheten. 31 prosent mener den har det.

Ansatte som har vært med på endringsprosesser der teknologi utgjør en vesentlig del av endringen, er mer positive til at endringen bidrar til bedre resultater enn de som har vært med på virksomhetsinterne organisasjonsendringer og omorganiseringer.

### **Få opplever at endringsprosessene gir utviklingsmuligheter**

Det er omtrent like store andeler av respondentene som er enig eller uenig i påstanden «jeg opplever at endringsprosessene har gitt meg nye utviklingsmuligheter», noe som tyder på at ansatte opplever endringsprosesser ulikt avhengig av hvilken situasjon en er i. 30 prosent er enig og 34 prosent er uenig. Ansatte som har vært med på endringsprosesser der teknologien utgjør en vesentlig del av endringen, er mer positive enn de som har vært med på virksomhetsinterne endringer eller omorganiseringer.

Det er få som opplever at endringsprosessene har ført til større arbeids glede (23 prosent).

## 6 Medarbeidernes engasjement og trivsel

Medarbeidernes engasjement og trivsel er viktig for gode arbeidsprestasjoner, godt arbeidsmiljø og for at det skal oppleves som attraktivt å jobbe i staten. Forskning viser at indre motiverte medarbeidere «gjør den beste jobben», både i form av blant annet bedre arbeidsprestasjoner, høyere affektiv organisasjonsforpliktelse og mindre jobbstress og sykefravær.<sup>42</sup> Motivasjon dreier seg om i hvor stor grad, og hvor målrettet og utholdende en medarbeider engasjerer seg i oppgaveløsningen.<sup>43</sup> Elementer som fremmer indre motivasjon, er selvbestemmelse, kompetanseopplevelse og tilhørighet.<sup>44</sup> Betingelsene for jobbengasjement er blant annet knyttet til arbeidsbelastning, egenkontroll over arbeidsoppgaver, belønning, jobbfelleskap, opplevelse av rettferdighet på arbeidsplassen og arbeidsplassens verdier.<sup>45</sup>

Som nevnt innledningsvis i rapporten viser AFIs kunnskapsstatus fra internasjonal forskningslitteratur at høyt jobbengasjement antas å gi økt produktivitet, økt nyskaping, større jobbtrofasthet og lavere sykefravær.<sup>46</sup> For å utvikle gode, prestasjonsorienterte arbeidsplasser må vi bevare, styrke og videreutvikle de betingelser og handlinger som stimulerer engasjement og trivsel. Men hva påvirker de statlige medarbeidernes engasjement og trivsel? Hvordan opplever medarbeiderne nå-situasjonen, og hva blir det viktig å ta vare på og utvikle videre? Det skal vi gå nærmere inn på i dette kapitlet.

### 6.1 Jobbinnhold har størst betydning for medarbeidernes engasjement

Medarbeiderne som er mest engasjerte og trives best i jobben sin, er tilfredse med jobbinnholdet, mener de får utnyttet sin kompetanse, og opplever at de har innflytelse på hvordan de utfører arbeidsoppgavene sine, viser denne undersøkelsen.

Som vist i figur 2 har engasjementsindeksen et snittskår på 76, som er høyt. Indeksen for opplevd gjennomføringsevne har snittskår på 63, noe som er middels. Med andre ord er de ansatte i staten i stor grad engasjerte i sine jobber, mens de opplever virksomhetens gjennomføringsevne som noe svakere. Det er også sammenheng mellom høyt engasjement blant ansatte i staten og hvordan de opplever at gjennomføringsevnen til virksomheten de jobber i er, jf. kapittel 3.1.

---

<sup>42</sup> Kuvaas, Bård (red.) (2008).

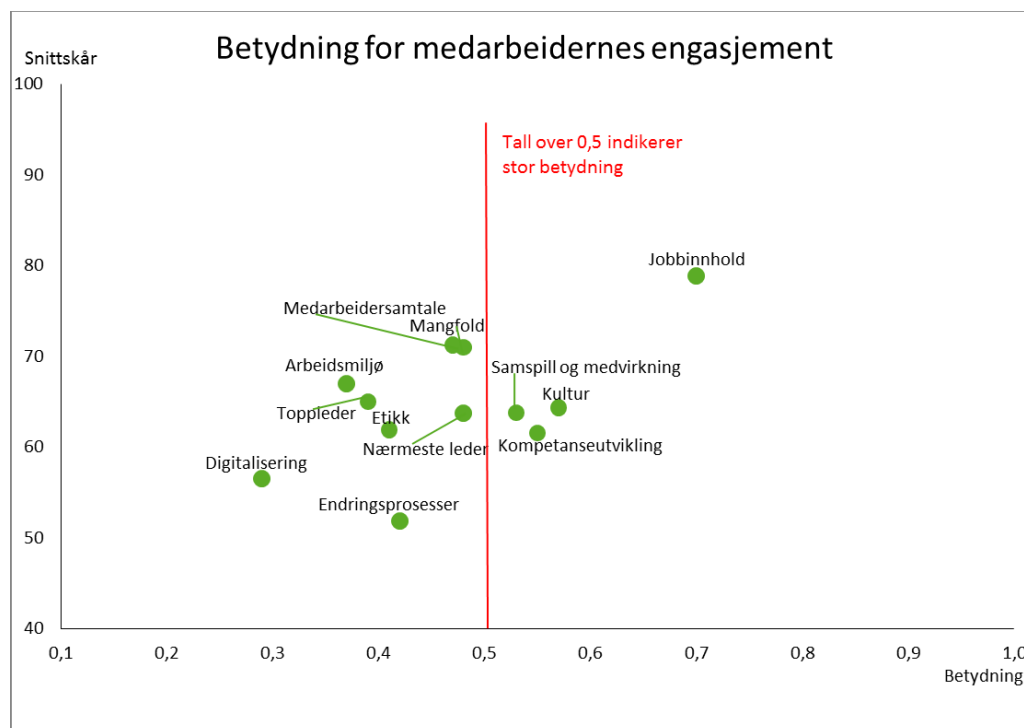
<sup>43</sup> Lines, Rune (2012).

<sup>44</sup> Kuvaas, Bård (red.) (2008).

<sup>45</sup> Bakker et al. (2011).

<sup>46</sup> Brøgger, Benedicte og Salomon, Robert (2013:4).

Det er jobbinnholdet som har størst betydning for at ansatte i staten er engasjerte og trives – uansett alder, kjønn eller hvor i staten de jobber. Deretter følger, som vi kan se av figuren under, temaene kultur, samspill og medvirkning, og kompetanseutvikling.



Figur 30 Temaområdenes betydning for jobbengasjementet i staten. Den horisontale aksen viser hvor stor betydning de ulike temaområdene har for medarbeidernes engasjement. Tall over 0,5 indikerer en sterk sammenheng mellom temaområdet og engasjementsindeksen. Den vertikale aksen viser snittskår for de ulike temaområdene, altså hvor fornøyd de ansatte er. Som vi ser av figuren, er det kun jobbinnhold de er godt fornøyd med. De andre temaområdene får en middels snittskår.

## 6.2 Jobbinnholdet er «statens gull»

Før vi går nærmere inn i analysen, skal vi minne om hva temaområdet jobbinnhold handler om.

Jobbinnhold handler om hvilken oppfatning de ansatte har av jobbens innhold og formål, hva som forventes av dem, hvilken innflytelse de har på hvordan de utfører sine oppgaver, og muligheten de har til å utnytte sin kompetanse.

Statens sterkeste kort er jobbinnholdet. Statlige arbeidsgivere kan tilby meningsfylte og samfunnsnyttige jobber med varierte arbeidsoppgaver og stor grad av innflytelse på oppgaveløsningen. Dette er forhold som i stor grad påvirker medarbeidernes engasjement, og som mange er svært tilfredse med.

En gjennomgang av forskning knyttet til ledelse i politisk styrte virksomheter viser at de fleste forfattere bekrefter eksistensen av et offentlig etos. Arbeidstakere og ledere i offentlig sektor fremstår som mer orienterte mot

allmenninteressene og offentlige verdier enn deres kollegaer i privat sektor<sup>47</sup>. Dette er noe statlige arbeidsgivere bør være seg bevisst i arbeidet med å rekruttere, beholde og utvikle sine ansatte.

Medarbeidernes faglige engasjement og orientering mot det samfunnsnyttige er viktige ressurser for å skape gode resultater og utvikle virksomheten. Sett både fra arbeidsgivers og medarbeidernes synsvinkel blir det viktig å beholde og styrke kvalitetene i jobbinholdet, og være oppmerksom på hva som kan svekke dette. Undersøkelsen peker ut noen områder det kan være nyttig å rette oppmerksomhet mot.

Tar vi utgangspunkt i det sterke faglige engasjementet knyttet til jobbinhold og samfunnsnytte, kan det oppstå dilemmaer mellom faglige verdier i møte med overordnet politikk og strategier, der faglige perspektiver og verdier kan oppleves å komme i konflikt med overordnet styring. Undersøkelsen tyder på at det kan være vanskelig i visse sammenhenger å prioritere mellom egne fagområder og virksomhetens satsningsområder. En tredel av respondentene er enig i påstanden om at mange i enheten prioriterer egne fagområder fremfor virksomhetens satsningsområder. Dette er en åpenbar utfordring som må håndteres slik at ikke medarbeiderne tappes for engasjement og innsatsvilje. Det stiller krav til statlige ledere om åpenhet og dialog rundt prioriteringer og faglige verdier og autonomi, slik at man kan skape forståelse og oppslutning om prioriteringene og unngå utmattende «omkamper» eller demotivering. Det utfordrer også ledernes kommunikative kompetanse og evne til å formidle visjoner, mål og prioriteringer, og til å vise sammenhenger med oppgaveløsning og resultater helt ned på enhets- og individnivå.

Det at jobbinholdet har så stor betydning for engasjement og trivsel, er viktig kunnskap å ta hensyn til i ulike utviklings- og endringsprosesser staten står overfor i årene fremover. Oppmerksomheten bør være rettet mot å organisere oppgaveløsningen slik at jobbinholdet gir faglig mening, er rikt og variert, at resultatene gir åpenbar samfunnsnytte, og at man evner å kommunisere denne samfunnsnyttigen på en god måte. Det stiller krav til god ledelse og bred involvering i utviklingsprosessene.

Plattform for ledelse legger også vekt på at staten bør videreutvikle og profilere sterkere det som er statens fortrinn som arbeidsplass, nemlig meningsfylte, innholdsrike og samfunnsnyttige oppgaver.<sup>48</sup>

### **6.2.1 Kultur, samspill og medvirkning betyr mye for engasjement**

Kultur, samspill og medvirkning på arbeidsplassen betyr også mye for jobbengasjement og trivsel. Før vi går nærmere inn i analysen, skal vi minne om hva temaområdene kultur, samspill og medvirkning handler om.

---

<sup>47</sup> Trygstad, Sissel (2008).

<sup>48</sup> I Lederplattformen blir det i tillegg lagt vekt på «ordnede og trygge arbeidsforhold, gode og fleksible arbeidstids- og permisjonsordninger, samt konkurransedyktige pensjonsordninger», s. 11.

Temaområdet *kultur* handler om grad av åpenhet, rettferdig behandling av medarbeiderne, respekt for hverandres forskjellighet, prioritering av egne fagområder fremfor virksomhetens satsningsområder, lojalitet til beslutninger, toleranse for feil, håndtering av risiko og hvorvidt det å skape resultater har høy kvalitet.

Temaområdet *samspill og medvirkning i min virksomhet* handler om oppfatningen ansatte har om mulighetene for medvirkning, kompetanse- og erfaringsdeling, samarbeid med tillitsvalgte, samspill med andre enheter og konflikthåndtering.

Resultatene fra undersøkelsen viser at ansatte i staten er jevnt over mindre tilfreds med disse områdene enn med innholdet i jobben.

En rekke forhold under temaene kultur, samspill og medvirkning er viktige for engasjementet. Det som har størst betydning, er at medarbeiderne blir rettferdig behandlet, at de kan påvirke beslutninger som er viktig for arbeidet, og at de evner å spille hverandre gode. Mulighetene for å medvirke når målene for enheten fastsettes, og at konflikter blir håndtert på en god måte, betyr også mye.

I kapittel 7 ser vi at kultur, og samspill og medvirkning, særlig det som dreier seg om rettferdig behandling og konflikthåndtering, også har betydning for hvordan de opplever virksomhetens gjennomføringsevne. Disse temaområdene blir derfor omtalt der.

### **6.3 Kompetanseutvikling er viktig og må målrettes og styrkes**

Kompetente ledere og medarbeidere er en forutsetning for at forvaltningen skal kunne levere det som forventes i dag, og møte morgendagens utfordringer. Kompetanseutvikling er derfor en av de viktigste oppgavene for arbeidsgiverpolitikken i tiden som kommer.<sup>49</sup>

Interessante og meningsfulle arbeidsoppgaver er statlige arbeidsgiveres «gull». Kompetente medarbeidere forventer imidlertid også faglig og personlig utvikling, godt læringsmiljø og moderne arbeids- og læringsmetoder og virkemidler.

Resultatene fra årets undersøkelse bekrefter dette. De påstandene som gir sterkeste utslag på resultatene, er muligheten til å utvikle sin faglige kompetanse, at de har gode jobb- og karrieremuligheter internt, og at det er en sterk kultur

---

<sup>49</sup> St.meld.19 (2008-2009).

for kompetanseutvikling. I tillegg ser vi at de som har tatt i bruk nyere digitale arbeidsformer,<sup>50</sup> både mener de får brukt kompetansen sin bedre, og at det er bedre kultur for kompetanseutvikling i virksomheten.

Kompetanseutvikling er et temaområde medarbeiderne er middels tilfredse med samlet sett. Samtidig har det stor påvirkning på jobbengasjementet.

Ansatte i sivile ytre etat<sup>51</sup> er gjennomgående mindre fornøyd med kompetanseutviklingen enn alle andre. De er oftest tettere på brukerne enn i sentraladministrasjonen. Kontakt og møte med brukerne, «i sannhetens øyeblikk», kan utfordre den enkeltes opplevelse av mestring. Utviklingen fremover innebærer økt digitalisering av både tjenester og arbeidsverktøy<sup>52</sup>. Samtidig får vi stadig mer kompetente innbyggere og brukere, og det forventes økt involvering. Disse endringene, som medfører blant annet nye arbeidsmetoder og faglige krav, tilsier at kompetanseutvikling i ytre etater bør settes høyt på dagsordenen.

### 6.3.1 Staten må satse på strategisk kompetanseutvikling

Mange opplever muligheten for å utvikle faglig og personlig kompetanse som relativt god. Men vi ser at kompetansetiltakene i svært liten grad knyttes opp mot individuelle utviklingsplaner, og at tiltakene ikke følges godt nok opp, jf. kapittel 6.3.2.

Under halvparten av respondentene er enig i at «det er sterk kultur for kompetanseutvikling i min virksomhet». Statsansatte er mer fornøyd med sin mulighet til å utvikle sin personlige og faglige kompetanse. Resultatene tyder alt i alt på at kompetanseutvikling verken er knyttet opp mot virksomhetens mål og planer, eller knyttet til planer for egen jobb- og karriereutvikling.

I en kartlegging av lederutvikling i staten fra 2012<sup>53</sup> underbygges dette. Kartleggingen viser at svært få virksomheter utarbeider utviklingsplaner for den enkelte leder, og at rutinene for planlegging av kompetanseutvikling blant lederne oppfattes som mangelfull.

Med tanke på at kompetanseutvikling og jobbinnhold har stor betydning for medarbeidernes engasjement, bør det i staten legges enda mer vekt på å målrette og styrke kompetanseutviklingen i tråd med virksomhetenes mål og fremtidige utfordringer i samspill med den enkeltes ønsker og behov.

---

<sup>50</sup> For eksempel videokonferanse, hjemmekontor, samhandlingsplattformer, sosiale medier.

<sup>51</sup> Barne-, ungdoms- og familieetaten, NAV, politiet, skatteetaten, tolletaten er eksempler på virksomheter i sivile ytre etat.

<sup>52</sup> På nett med innbyggerne. Regjeringens digitaliseringsprogram. 2012.

<sup>53</sup> FAD 2012: Kartlegging av lederutvikling i staten.

Undersøkelsen peker videre mot betydningen av gode læringsmiljøer med aktiv kunnskapsdeling. Vi vet at viktig læring skjer gjennom oppgaveløsning og samspill med kollegaer, brukere og forskningsmiljøer. Resultatene viser at statlige virksomheter kan bli bedre på å dele kompetanse, både mellom medarbeiderne og på tvers av enheter. Sammen med det klare forbedringspotensialet som ligger i å utvikle kultur for kompetanseutvikling, synes det som statlige virksomheter må legge mer vekt på å utvikle gode læringsmiljøer som stimulerer åpen kunnskapsdeling. Resultatene viser også at medarbeiderne er åpne for å bruke mer digitale virkemidler i arbeidet. Det gir grunnlag for mer aktivt å prøve ut digitale verktøy for læring, arbeids- og kunnskapsdeling.

Det brukes store ressurser på kompetanseutvikling i staten<sup>54</sup>. En tidligere undersøkelse viser at statlige virksomheter forventer økte krav til kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling i staten synes imidlertid å være dårlig forankret i ledelsen, for lite strategisk og for dårlig koplet mot styring, endringsbehov og ressursforvaltning.<sup>55</sup> Vår undersøkelse bekrefter langt på vei dette. På bakgrunn av dette kan vi si at statlige virksomheter bør i større grad løfte kompetanseutviklingen inn i styring og ledelse av virksomhetene. Det bør satses på strategisk og målrettet kompetanseutvikling der man lager kompetansestrategi knyttet til mål og utfordringer, følger opp kompetansestrategien med relevante utviklingstiltak, mobiliserer og tar i bruk medarbeidernes kompetanse. Resultatene av tiltakene må deretter følges opp. I de strategiske perspektivene må man særlig ta inn over seg betydningen av gode læringsmiljøer og hvordan man vil stimulere og utvikle disse.

### **6.3.2 Medarbeidersamtalen oppleves positivt, men får få konsekvenser**

Medarbeidersamtalen er et viktig instrument i statens arbeidsgiverpolitikk, og et godt verktøy i dialogen mellom leder og medarbeider. Den forberedte medarbeidersamtalen gir anledning til å legge planer for medarbeidernes karriere, nye ansvarsområder og kompetanseutvikling, samt å gi tilbakemeldinger på innsats og forventninger fra begge parter. Vår undersøkelse viser at de som har gjennomført medarbeidersamtale, er gjennomgående mer fornøyde. Særlig stor betydning har det for vurderingen av nærmeste leder.

Tre av fire medarbeidere i staten har hatt medarbeidersamtale de siste 12 månedene, og samtalen oppleves langt på vei nyttig. Men det skorter på oppfølgingen. For de fleste resulterer den ikke i en utviklingsplan. Det er svært få som opplever at medarbeidersamtalen har ført til positive endringer i arbeidssituasjonen.

Mange medarbeidere ønsker tydeligere mål, klarere forventninger og mer tilbakemelding fra leder. Medarbeidersamtalen er et instrument til nettopp å

---

<sup>54</sup> Nærmere 2 milliarder årlig, jfr. Samfunnsøkonomisk analyse av målsetningen om å styrke en felles statlig kompetansepolitikk. Desember 2009. Rambøll Management Consulting AS.

<sup>55</sup> Difi - rapport (2008).



knytte sammen felles målforståelse, prioriteringer, resultatforventninger og utviklingsbehov. I medarbeidersamtalen vurderes kompetanseutviklingsbehov og tiltak, og der vil virksomhetens og enhetens mål og behov vurderes og avveies mot den enkeltes behov og ønsker. Et viktig arbeid fremover vil være å bedre kvaliteten på medarbeidersamtalene, stimulere til at det blir laget utviklingsplaner, og sørge for god oppfølging av samtalene der også resultater av tiltakene vurderes og verdsettes.

Medarbeidersamtaler som ikke følges opp, virker direkte negativt på medarbeidernes tilfredshet på jobben<sup>56</sup>. Difi har utviklet et nytt e-læringsverktøy for ledere og medarbeidere «Snakk om utvikling – medarbeidersamtalen i staten» – der både forberedelse, gjennomføring og oppfølging vektlegges. Verktøyet er både et strategisk styringsverktøy for virksomheten og et verktøy for utvikling av den enkelte medarbeider.

### **6.3.3 Karrieremuligheter internt har stor betydning**

Gode jobb- og karrieremuligheter er en driver for medarbeidernes engasjement. Medarbeiderne opplever imidlertid mulighetene for karriereutvikling som begrenset innad i egen virksomhet. De antar at arbeidserfaringen gir bedre karrieremuligheter på det øvrige arbeidsmarkedet. For statlige arbeidsgivere kan det betraktes som positivt at deres medarbeidere mener å få viktig kompetanse gjennom jobben som gjør dem attraktive på arbeidsmarkedet. Likevel må det være et tankekors at deres egne ansatte mener at mulighetene for jobb- og karriereutvikling er større utenfor virksomheten. Riktignok er det et arbeidsgiverpolitisk mål å ha en viss mobilitet i arbeidsstokken, men det er viktig for statlige arbeidsgivere å kunne tiltrekke seg, videreutvikle og beholde menneskene med den riktige kompetansen for virksomheten.

Da medarbeiderne ble bedt om å rangere motivasjonsfaktorer for å jobbe i staten, havnet imidlertid «gode karrieremuligheter i staten» langt nede på lista. Samtidig er den viktigste årsaken til å begynne i ny stilling et ønske om å få brukt kompetansen sin på en bedre måte. Det tyder på at man må ha en vid forståelse av hva jobb- og karriereutvikling kan være for den enkelte. Individuell karriereutvikling kan defineres som aktiv utvikling av egen yrkesrolle og jobbfremtid. Det vil si at karriereutvikling kan gå både opp i hierarkiet, til siden med nye faglige oppgaver og utvikling av generalist- eller spesialistkompetanse, og eventuelt ned, med endring av rolle og ansvar. En slik forståelse tar utgangspunkt i at medarbeideren vurderer sine utviklings- og karriereønsker i forhold til helheten i livet; blant annet motivasjon, ambisjoner (faglige, posisjon, lønn), «livsfasebalanse», interesser, personlig utvikling og handlingspotensiale.

Det tyder på at statlige arbeidsgivere bør bli mer opptatt av å dyrke talentene i hver enkelt, og stimulere de spesielle talentene innenfor utvalgte områder. Det kan dreie seg om å videreutvikle karrieresystemene, å gå videre med å etablere og tydeliggjøre mulighetene og betingelsene for ulike karriereveier. Men

---

<sup>56</sup> Difi-rapport (2010).

kanskje like viktig er det at man i statlige virksomheter er mer tydelig på hva man verdsetter, og at ledere gir konstruktive tilbakemeldinger som oppleves nyttige for den enkeltes utvikling. Videre synes det viktig å organisere oppgaver slik at de gir faglige utfordringer, utvikling og ansvar i henhold til den enkeltes potensial og ambisjoner, og at man gjennomfører en mer målrettet oppfølging av individuelle utviklingsplaner.

## 7 Medarbeidernes opplevelse av gjennomføringsevne

*Gjennomføringsevne* ble et sentralt begrep etter 22. juli-kommisjonens rapport. Kommisjonen hevder at forvaltningens gjennomføringskraft og resultatorientering er for svak, og peker på flere årsaker til at det gikk så galt som det gjorde den dagen:<sup>57</sup>

- Evnen til å erkjenne risiko og ta lærdom av øvelser har vært for liten.
- Evnen til å gjennomføre det man har bestemt seg for, har vært for svak.
- Evnen til å koordinere og samhandle har vært mangelfull.
- Potensialet i IKT har ikke vært godt nok utnyttet.
- Ledelsens evne og vilje til å klargjøre ansvar, etablere mål og treffe tiltak for å oppnå resultater har vært utilstrekkelig.
- Ressurser teller, men bruken avgjør. Det var ikke primært mangel på ressurser, men et spørsmål om bruken av disse.

Kritikken i rapporten berører først og fremst justissektoren, men i etterkant har debatten i økende grad dreid seg om kommisjonens kritikk også rammer statlig sektor som sådan.

Gjennomføringsevne kan forstås som evnen til å *ta* og *gjennomføre* beslutninger innenfor det politiske oppdraget og de statlige rammene som virksomheten er en del av. Gjennomføringsevne er definitivt en lederegenskap, og krever et mer resultatorientert lederskap.

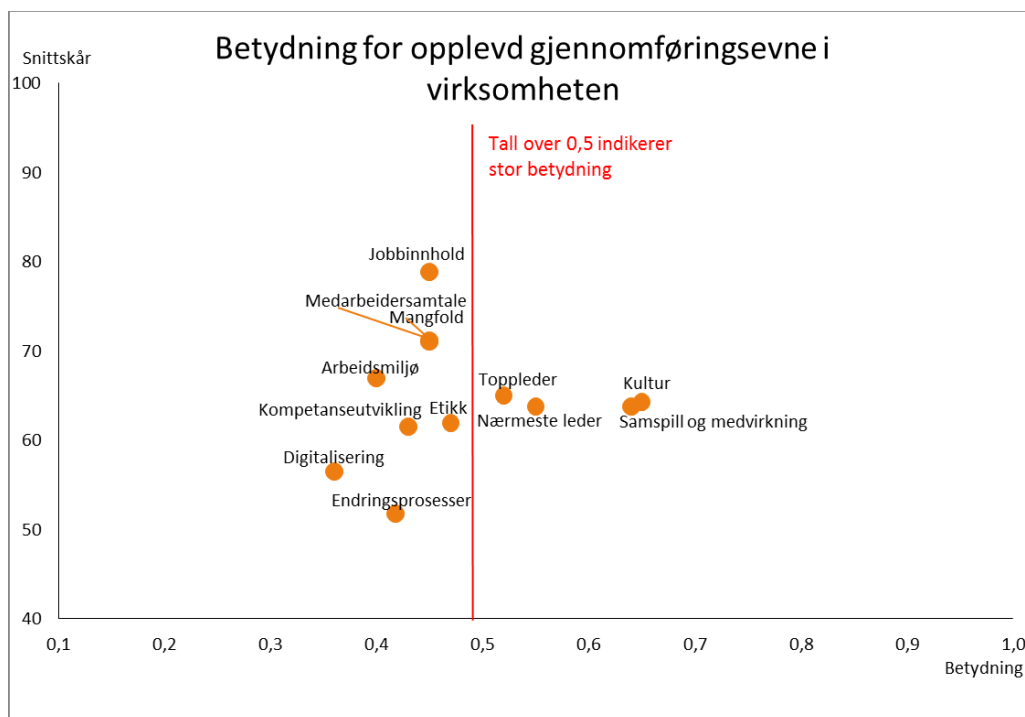
I statens lederplattform sies det ettertrykkelig at ledere skal vise «prioriteringsvilje og handlekraft» så knappe ressurser anvendes målrettet. Ledere kan ikke gjennomføre beslutninger alene, og vil sådan være avhengig av medarbeiderne for at beslutninger gjennomføres og resultater oppnås. Det er derfor interessant å forstå sammenhengen i hva som hemmer og fremmer opplevd gjennomføringsevne i staten. Dette er bakgrunnen for at vi i årets undersøkelse har lagt inn et nytt mål om opplevd gjennomføringsevne.

### 7.1 Kultur har størst betydning for opplevelse av gjennomføringsevne

Som vist i figuren under har temaområdene, ledelse (toppleder og nærmeste leder), kultur, samspill og medvirkning størst betydning for opplevd gjennomføringsevne.

---

<sup>57</sup> NOU 2012:14.



Figur 31 Temaområdenes betydning for opplevd gjennomføringsevne. Den horisontale aksene viser hvor stor betydning de ulike temaområdene har for opplevd gjennomføringsevne. Tall over 0,5 indikerer en sterk sammenheng mellom temaområdet og indeks for opplevd gjennomføringsevne. Den vertikale aksene viser hvor fornøyde de statsansatte er med temaområdet (snittskår).

Alle temaområdene som har størst betydning for opplevd gjennomføringsevne, får et middels snittskår. Det betyr at statsansatte bare er delvis fornøyd med disse områdene i sin virksomhet.

Før vi går nærmere inn i analysen, skal vi minne om hva disse temaene handler om.

Når vi snakker om kultur i denne undersøkelsen, har vi valgt ut bestemte kvaliteter ved kulturbegrepet. Alle påstandene under kultur er formulert slik at de til sammen sier noe om «måter vi tenker og handler på her hos oss». Det handler om grad av åpenhet, rettfærdig behandling av medarbeiderne, respekt for hverandres forskjellighet, prioritering av egne fagområder fremfor virksomhetens satsningsområder, lojalitet til beslutninger, toleranse for feil, håndtering av risiko og hvorvidt det å skape resultater har høy kvalitet.

Temaområdet *samspill og medvirkning i min virksomhet* handler om oppfatningen ansatte har om mulighetene for medvirkning, kompetanse- og erfaringsdeling, samarbeid med tillitsvalgte, samspill med andre enheter og konflikthåndtering.

Påstandene under ledelse handler om oppfatningen statsansatte har av sin leder (toppleder og nærmeste leder).

## 7.2 Kultur, samspill og medvirkning i virksomheten

Ser vi på hvilke enkeltpåstander under kultur, samspill og medvirkning som skiller seg ut, er det flere forhold som er viktig. Det er å håndtere risiko på en god måte, at medarbeiderne blir rettferdig behandlet, og at konflikter blir håndtert på en god måte hvis de oppstår. Undersøkelsen viser at respondentene er delvis fornøyd med disse områdene i sin virksomhet. Det er særlig konflikthåndtering som peker seg ut som et viktig forbedringsområde. Her er det også stor forskjell i oppfatning mellom ledere og medarbeidere.

### 7.2.1 Rettferdig behandling påvirker både engasjement og opplevd gjennomføringsevne

Rettferdig behandling av de ansatte skaper engasjerte medarbeidere og bidrar til opplevd gjennomføringsevne, viser vår undersøkelse.

#### Forutsigbart belønningssystem

Begrepet rettferdighet er komplisert og mangefasettert. Slik det er brukt i vår sammenheng, er det grunn til å se rettferdighet sammen med den enkelte virksomhets *belønningssystem*. Belønningssystem forstår vi her som lønn og andre goder som finnes i virksomheten. Hensikten med et belønningssystem er at det som måles og belønnes bidrar til å etablere verdier og stimulerer ønsket atferd. Samtidig har et belønningssystem også noen utfordrende sider. For eksempel kan det være ulike grader av rettferdighet når oppgaver blir fordelt mellom medarbeiderne.

Belønningssystem som virker etter hensikten, forutsetter at det er åpenhet og forutsigbarhet om *hva* som blir belønnet. Én ting er kriteriene som forhandles frem i forkant av eventuelle individuelle lønnsforhandlinger, og som blir gjort kjent for alle medarbeidere. En annen ting er å forstå hvilke *faktiske* verdier og atferd som blir belønnet i det daglige, og som for eksempel gir grunnlag for å få nye, spennende arbeidsoppgaver eller mer ansvar.

Det er viktig at belønningssystemet er tett koplet mot virksomhetens ledelsesprinsipper, verdier og kultur. Et belønningssystem bør bygge opp under de overordnede mål og strategier i virksomheten. Det er lederne som sitter med belønningsmakten i en virksomhet. Derfor er det også et lederansvar å formidle sammenhengen mellom hvordan belønninger fordeles, og å bruke belønninger i ledelse og styring for å få bedre måloppnåelse.

#### Rettferdig oppgavefordeling

Rettferdighet trenger ikke bety at alt fordeles likt. De fleste kunnskapsmedarbeidere erkjenner at de har ulik bakgrunn og ulik kompetanse som gjør dem mer eller mindre egnet til arbeidsoppgaver. Det må imidlertid være en opplevelse av *rimelighet* når belønninger fordeles. De ansatte må forstå hvilke kriterier som er lagt til grunn for at utvalgte medarbeidere trekkes frem og blir belønnet. I det daglige kan opplevelsen av urettferdighet handle om at noen utvalgte alltid får de spennende arbeidsoppgavene, eller oppfatningen av at noen i større grad blir sett og verdsatt for det arbeidet de gjør enn andre.

Påstanden «min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne» er blant de påstandene som får lavest skår i vurderingen av nærmeste leder. Det er grunn til å tro at oppfatningen om rettferdig behandling kan ha sammenheng med forhold knyttet til nærmeste leder og kanskje spesielt hvordan medarbeiderne opplever at arbeidsoppgavene blir fordelt. Det kan være gode grunner for måten ledere velger å fordele arbeidsoppgaver. Ledere må kunne forklare valgene, og det må være åpenhet rundt de valgene som gjøres.

### **7.2.2 Viktig å forebygge og håndtere konflikter på en god måte**

Undersøkelsen viser at det er en del å hente på å håndtere konflikter bedre i staten.

Motsetninger og spenninger er naturlig på en arbeidsplass, og kan gi dynamikk og utvikling. Slike spenninger kan ha ulike årsaker eller opprinnelser, som for eksempel ulike interesser eller verdier som kan føre til uenighet i valg og prioriteringer. Også organisatoriske forhold som for eksempel uklare ansvarsforhold, belønningssystemer, begrensede ressurser kan gi grobunn for konflikter. Andre ganger kan det være personlige motsetninger eller dårlig kommunikasjon som fører til ulike oppfatninger av virkeligheten. Personkonflikter kan fort eskalere og bli fastlåste. I slike tilfeller er det viktig at konflikter blir håndtert på en god måte, ellers kan det til slutt prege virksomheten på en slik måte at arbeidsmiljøet forringes og produktiviteten går ned. Konflikter kan oppstå mellom kollegaer eller mellom leder og medarbeidere.

Når en konflikt oppleves å være av en slik art at den eskalerer eller blir fastlåst, er det et lederansvar å ta tak i dette; enten ved selv å snakke med de involverte eller søke hjelp fra fagfolk med fagkompetanse. Mange ledere opplever konflikthåndtering som krevende, både ved at det tar tid og ressurser, og kan utløse mye negativ energi. Samtidig kan opplevelsen av at det eksisterer en konflikt, være ulik fra person til person. Mennesker har ulik terskel for hva de opplever som konflikt, og i noen tilfeller erkjenner eller skjønner ikke de involverte at de har en konflikt gående. Dette gjør konflikthåndtering til et vanskelig område for mange ledere. Noen velger da kanskje å ignorere slike situasjoner og håpe at de går over av seg selv.

Under spørsmål om nærmeste leder ba vi respondentene vurdere påstanden «Min nærmeste leder tar tak i problemer som skaper et dårlig arbeidsmiljø», og resultatene viser at under halvparten er enig i at nærmeste leder griper fatt i dette.

Sett i sammenheng med at bare 45 prosent av medarbeiderne mente at konflikter blir håndtert på en god måte, er det helt klart et forbedringspotensial på dette området. Ledere må øke sin kompetanse, både når det gjelder kunnskap om hva som er riktig måte å behandle pågående konflikter på, og gjennom endring av holdninger og ferdigheter som gjør dem trygge i måten de håndterer konflikter på.

### 7.2.3 Arbeidet med risikohåndtering kan bli bedre

Undersøkelsen viser at litt over halvparten av respondentene er enig i påstanden «i min virksomhet håndteres risiko på en god måte», samtidig gir skåringen på denne påstanden stort utslag på opplevelsen av gjennomføringsevne.

Regelverket for økonomistyring i staten stiller krav om risikostyring og internkontroll i statlige virksomheter. Regelverket inneholder krav om at all styring, oppfølging, kontroll og forvaltning i staten skal tilpasses virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet. Det slås også fast i veiledere om risikostyring og internkontroll, utarbeidet av Direktoratet for økonomiforvaltning (DFØ), at ledere har et særskilt ansvar for at internkontrollen er god i egen virksomhet.

Risikostyring og internkontroll skal blant annet bidra til at driften er målrettet og effektiv, og er nødvendig for god styring. Mens styring handler om å fastsette *hva* som skal oppnås, og å gi retning for virksomheten (*gjøre de riktige tingene*), vil internkontroll understøtte styringen gjennom å definere *hvordan* oppgavegjennomføringen bør innrettes for at virksomheten skal nå fastsatte mål og krav (*gjøre tingene riktig*)<sup>58</sup>.

Det er ikke lett å tolke hvordan respondentene i undersøkelsen har vurdert påstanden om risikohåndtering. Risikohåndtering inkluderer systemer og planer for å identifisere og vurdere risiko, det handler om hva som gjøres for å sette inn risikoreduserende tiltak, og det handler om systematisk oppfølging og styring av risiko.

Samtidig viser undersøkelsen at de statsansatte opplever at de overordnede målene er klare, men at de i mindre grad samsvarer med prioriterte oppgaver. Og på spørsmål om virksomheten løser oppgaver med effektiv ressursbruk, er det kun 43 prosent som er enige.

Ser vi alle disse påstandene i sammenheng og i forhold til risikovurdering, kan det være et uttrykk for at flere opplever at det ikke er samsvar mellom ord og handlinger, eller at medarbeiderne ikke ser hvordan planer og delmål fører til det overordnede målet.

---

<sup>58</sup> DFØ, 04/2013

### 7.3 Ledelse har stor betydning

Ledelse har stor betydning for ansattes opplevelse av virksomhetens gjennomføringsevne. Dette gjelder både toppleders<sup>59</sup> evne til å legge til rette for gode beslutningsprosesser, og nærmeste leders<sup>60</sup> evne til å sette tydelige mål, legge til rette for gode beslutningsprosesser og gjennomføre beslutninger. Nærmeste leders utøvelse av personallederrollen er også av stor betydning uavhengig av hvilken virksomhetstype de ansatte tilhører.

Når det gjelder vurderingen av både toppleder og nærmeste leder, har det vært en positiv utvikling siden 2009. Samtidig forteller snittskåren oss at de ansatte er middels fornøyd med sine ledere. Det er altså fremdeles mye å hente på å sette god ledelse på agendaen.

#### 7.3.1 Viktig lederoppgave å kommunisere mål og strategier, og vise sammenhengen med prioriteringer og resultater

Innledningsvis i dette kapitlet sa vi at gjennomføringsevne kan forstås som det å *ta* og *gjennomføre* beslutninger innenfor det politiske oppdraget og de statlige rammene som virksomheten er en del av. Gjennomføring handler også om å gjøre det man har besluttet. For å få til dette må alle i en virksomhet skjønne hvilken rolle de har for at dette faktisk skjer. Toppledere har et særskilt ansvar for å kommunisere prioriteringer, mål og visjoner både internt og eksternt. Nødvendige strategiske grep må tas for å gi føringer for retningen, og *hva* og ikke minst *hvorfor* må kommuniseres. Å forstå meningen med det vi er en del av, er viktig. Mening skaper motivasjon og engasjement, som igjen sikrer eierskap til strategier og forpliktelse til å bidra til det store bildet.

Vår undersøkelse viser at overordnede mål synes klare, men at de ansatte ikke i like stor grad opplever at det er samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver virksomheten prioriterer. Mange mener også det er uklart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene.

Målene i en og samme virksomhet kan noen ganger stå i motsetningsforhold til hverandre. Store endringsprosesser og strategier kan gå i beina på daglig drift. Da er det spesielt viktig at virksomheten har ledere som skjønner behovet for tydelige prioriteringer, kommuniserer visjoner, og skaper oppslutning for mål og retning.

Å gjøre prioriteringer for å tydeliggjøre mål og satsninger innebærer nødvendigvis også at noe må prioriteres ned. Spørsmålet er om statlige ledere er flinke nok til å være tydelige på hva som skal prioriteres ned. En statlig virksomhet kan ha en bred portefølje av oppgaver og innsatsområder som gjør det vanskelig å få til klare satsninger. Faren er at nye satsninger kommer på toppen av de eksisterende oppgavene uten at sammenhengene sikres. Selv om

---

<sup>59</sup> I denne undersøkelsen har vi definert toppleder som virksomhetens øverste leder.

<sup>60</sup> De som selv er ledere, har vurdert personen som er nærmeste overordnede leder.



prioriteringer kommuniseres tydelig, må dette følges opp i alle ledd både internt i virksomheten og i styringsdialogen med overordnet nivå.

Det har i etterkant av 22. juli- kommisjonens rapport vært en offentlig debatt der det er blitt rettet kritikk mot prinsippet om mål- og resultatstyring i staten, og om vilkårene er til stede for at det er et godt system for forvaltningen<sup>61</sup>. Andre legger vekt på at mål og resultatstyring må utøves med vekt på å delegere og å oppnå de resultater som er satt som politiske mål.<sup>62</sup> Uansett om det er feil oppskrift eller riktig oppskrift brukt feil, er det klart at arbeidet med å tydeliggjøre og kommunisere visjoner, mål og strategier og vise deres sammenheng med prioriteringer, oppgaveløsning og resultater helt ned på enhets- og individnivå, er viktig for å styrke den opplevde gjennomføringsevnen i staten.

### **Vedtatte planer kan følges opp bedre**

59 prosent er enig i påstanden «i min virksomhet gjennomfører vi de planer som er vedtatt». 10 prosent er uenig. I politisk styrte virksomheter lever man med at målene er bevegelige, og at nye politiske satsninger og oppgaver kommer til underveis. Det kan være enkeltsaker eller uforutsette kriser som plutselig setter en ny politisk agenda. Da kan planer, beslutninger og påbegynte satsninger bli lagt på is. Dette er et evig dilemma som alle statlige ledere kjenner på.

Likevel mener vi at det klart ligger et forbedringspotensial i å følge opp, styre og skape oppslutning underveis. En studie av Amabile & Kramer (2011)<sup>63</sup> viser at meningsfullt arbeid er viktig for engasjement, men at det forutsetter at de som jobber med dette, opplever å gjøre fremskritt. Noen av målene som statlige virksomheter jobber mot, kan være langsiktige og på så overordnet nivå at man mister målet av syne underveis. Da er det viktig med ledere som skjønner viktigheten av å konkretisere delmål, bruke læringen underveis til kontinuerlige forbedringer, skape oppslutning om delmål og stadig vekke minne om hva visjonen betyr i stort og smått.

Resultatene viser at det er forskjellig oppfatning mellom ledere og medarbeidere når det gjelder påstandene under temaområdet styringsmål og gjennomføringsevne, jf. 5.1.3. Ledere er generelt mer positive, og denne forskjellen blir tydeligere jo høyere opp i hierarkiet lederen er. Dette indikerer at ledere på alle nivåer bør bli flinkere til å kommunisere satsninger og prioriteringer nedover i virksomheten, og at oppfølging, styring og målinger underveis må bli mer målrettet.

---

<sup>61</sup> Fimreite, Lango, Læg Reid og Rykkja (2012).

<sup>62</sup> Kronikk i Aftenposten 28. februar 2012: Hans Christian Holte, direktør i Direktorat for forvaltning og IKT og Øystein Børmer, direktør i Direktorat for økonomistyring

<sup>63</sup> Amabile, T. & Kramer, S. (2011).

### **Ansattes mulighet til å medvirke har stor betydning**

Å formidle mål og retning er en lederoppgave. Samtidig vet vi at det er viktig for medarbeidere å få lov til å bidra når mål og målbilder for egen virksomhet fastsettes. Om og om igjen kommer det frem at uten at ansatte faktisk har medinnflytelse over de jobbensgjemsprosessene som iverksettes, så gir de ikke resultater<sup>64</sup>. Å bryte ned strategier og overordnede mål til konkrete delmål og satsninger gir medarbeiderne muligheten til å se sitt eget bidrag og fagområde i en større helhet. Dette arbeidet skaper eierskap og engasjement, ikke bare til egne fagområder, men like mye for å nå virksomhetens overordnede mål og se samfunnsmandatet i stort. Vår analyse underbygger nettopp dette. Muligheten til å påvirke beslutninger som er viktige for arbeidet, og mulighetene for å medvirke når målene for enheten fastsettes, har stor betydning for medarbeidernes engasjement. På begge disse områdene viser vår undersøkelse at respondentene er delvis fornøyd. Det er altså mye å hente på å legge til rette for bedre beslutningsprosesser og å gi ansatte bedre muligheter til å medvirke når mål for enheten og virksomheten blir fastsatt.

### **7.3.2 Bedre organisering og oppgavefordeling styrker engasjement og opplevd gjennomføringsevne**

Undersøkelsen viser at det er viktig å organisere arbeidet slik at jobbinnholdet gir faglig mening, er rikt og variert, og gir mulighet for selvstendighet i oppgaveløsningen, jf. kapittel 6. Vår analyse viser at den opplevde gjennomføringsevnen styrkes ved bedre og mer rettferdig fordeling av arbeidsoppgavene. Som tidligere nevnt er påstanden «min leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne» blant de som får lavest skår i vurderingen av nærmeste leder. Bedre oppfølging og underveisledelse for å styrke opplevd gjennomføringsevne må også ses i sammenheng med at mange mener at oppgavene i egen virksomhet kan løses mer effektivt, jf. kapittel 5.1.3.

En mulig tolkning kan være at det ligger et forbedringspotensial i måten vi har organisert oppgaveløsningen på. Dette var også et område som 22. juli-kommisjonen behandlet i sin rapport. Det ble påpekt at det ikke primært handlet om mangel på ressurser, men et spørsmål om bruken av disse. Kommisjonen vektlegger at man før man kan ta nærmere stilling til bemanning og ressursituasjon, må foreta prioriteringer, sette mål og styre de ressursene man faktisk besitter<sup>65</sup>.

Forvaltningen har som oppgave å legge til rette for rask og effektiv saksgang ikke bare underveis i forvaltningsprosessen, men også i gjennomføringen av politiske vedtak. Dersom det er utydelig hvorvidt dette skjer, og underveisresultater ikke synliggjøres, kan det oppleves som dårlig utnyttelse av ressursene.

---

<sup>64</sup> Richman et al. (2008).

<sup>65</sup> NOU 2012:14.

Et annet spørsmål er om lav skår på påstanden om effektiv ressursbruk er uttrykk for at respondentene ikke opplever at de ansattes kompetanse og kunnskap utnyttes godt nok.

Det kan også være et uttrykk for at potensialet som ligger i IKT, ikke utnyttes godt nok. I Regjeringens digitaliseringsprogram<sup>66</sup> er det fremhevet at digitalisering er en viktig bidragsyter for mer effektiv ressursbruk i staten. I vår undersøkelse mener 28 prosent at virksomhetene ikke utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger. Det kan stilles spørsmål om forståelsen for mulighetene som IKT åpner for effektivisering og forbedring av offentlig sektor er for lav.

### 7.3.3 Personalledelse bør prioriteres og utvikles

Personalledelse handler i stor grad om oppfølging av den enkelte medarbeider. Det inkluderer den relasjonelle siden av ledelse. Relasjonell ledelse viser seg gjennom lederens evner til kommunikasjon og veiledning, involvering, teambygging, det å skape motivasjon og begeistring og å oppnå resultater.

Ledelse i kunnskapsorganisasjoner er både krevende og givende. Ledere må sørge for delegering, god dialog, faglig veiledning og personlig tilbakemelding, samt en god organisering av arbeidsprosesser. Norske ledere har ofte en uformell, involverende, støttende og lite autoritær lederstil, og medarbeiderne forventer at deres nærmeste leder diskuterer og argumenterer for beslutninger. Tall fra EEI-undersøkelsen<sup>67</sup> viser at norske ledere er gode til å inkludere medarbeiderne, men er mindre flinke til å stille tydelige forventninger, gi konkrete tilbakemeldinger og konsekvent oppfølging. Plattform for ledelse i staten understreker også betydningen av involvering for å oppnå gode resultater, samtidig som de ulike sider av lederansvaret tydeliggjøres med hensyn til både den strategiske og den mer driftsmessige funksjonen.

Vår undersøkelse underbygger funnet fra EEI-undersøkelsen. Spørsmålene som peker seg ut med flest positive svar, er knyttet til påstanden om at «min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben» og «min nærmeste leder legger til rette for samarbeid». Påstandene som skårer lavest, er «min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne», og «min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid». Lederne har også forbedringspotensial når det gjelder å motivere sine medarbeidere. Rambølls rapport *Kartlegging av lederutvikling i staten*<sup>68</sup> viser at lederne selv primært ønsker kompetanseutvikling for å motivere og utvikle egne medarbeidere. Også i medarbeiderundersøkelsen fra 2009 kom det frem at

---

<sup>66</sup> På nett med innbyggerne – Regjeringens digitaliseringsprogram (2012).

<sup>67</sup> HR-Norge og Ennova (2012).

<sup>68</sup> FAD (2012): Kartlegging av lederutvikling i staten.

mellomlederne anså det å motivere og engasjere medarbeidere som den ledelsesutfordringen de særlig vil legge vekt på de kommende tre år<sup>69</sup>.

Litt over halvparten er enig i at nærmeste leder gir tilstrekkelig tilbakemelding, noe som viser et forbedringspotensial. Dette er i tråd med EEI-undersøkelsen. Ledere har like stort behov for tilbakemelding fra sin nærmeste leder som fra medarbeiderne. Også *Kartlegging av lederutvikling i staten* viser at lederne mener de utvikler seg best gjennom tilbakemeldinger fra medarbeiderne og egne ledere (i tillegg til daglige ledelsesoppgaver).

### **Lojal og støttende hvis det blir gjort feil**

I lys av den offentlige debatten i etterkant av 22. juli-kommisjonens rapport om fryktkultur i staten, er det verdt å merke seg at påstanden om at lederen er lojal og støttende dersom feil blir gjort, er blant de som får høyest skår i undersøkelsen.

Samtidig er ikke resultatene like gode når det gjelder påstanden om at det i virksomheten er betydelig toleranse for at det kan gjøres feil. Halvparten mener det er toleranse for å gjøre feil, men vi vet ikke i hvilken grad man har en kultur og prosesser for å lære av feil. Dette kan være vanskelig å tolke, men det kan være utgangspunkt for forsterket læring – å utvikle prosesser, prosedyrer og åpenhetskultur for å lære av feil. Hvorvidt virksomhetene har kultur for å lære av feil, kan ha betydning for både resultater og gjennomføringsevne.

I en kronikk i Aftenposten 28. februar 2013 tas det til orde for at samfunnet i større grad bør akseptere feil i offentlig virksomhet, og videre blir det sagt: «Ønsker vi en mer handlingsorientert og innovativ forvaltning, må vi akseptere at ideer og initiativ ikke alltid fører frem. Når konsekvensene av at noen gjør feil i stadig større grad ender med krav om hoderulling, kan vi ikke samtidig forvente en spesielt ambisiøs og nyskapende offentlig forvaltning.»<sup>70</sup> Her er det interessant å merke seg at ansatte i departementene, der toleransen for å gjøre feil oppfattes å være minst, er mest fornøyd med støtten de får fra nærmeste leder dersom de gjør feil. En studie fra Finland viser en positiv effekt mellom engasjement, initiativ og innovasjonsevne i virksomheten.<sup>71</sup> Jobbengasjement og innovasjonsevne/-kapasitet i virksomhetene viser å påvirke hverandre, dels direkte og dels gjennom hvordan de spiller inn på både personlige og organisatoriske arbeidsbetingelser<sup>72</sup>.

Premissene for mål og resultatstyring skal bidra til å gi økt handlingsrom for ledelse innenfor gitte mål- og resultatkrav. Det forutsetter at hver enkelt leder evner å bruke det handlingsrommet de har, og samtidig skaper trygghet slik at

---

<sup>69</sup> Difi-rapport (2010:34).

<sup>70</sup> Kronikk i Aftenposten 28.februar 2012: Hans Christian Holte, direktør i Direktorat for forvaltning og IKT og Øystein Børmer, direktør i Direktorat for økonomistyring

<sup>71</sup> Hakanen et. al (2008).

<sup>72</sup> Brøgger, Benedicte og Salomon, Robert (2013:4).

også deres medarbeidere ser utfordringene og tar mulighetsrommet. Det krever mot, politisk teft og faglig integritet samt evne til å mobilisere medarbeidernes kompetanse og engasjement. Det forutsetter at ledere i staten fremmer tillit og bidrar til å utvikle en samarbeidskultur gjennom åpenhet, medbestemmelse og involvering. Ledelse krever sosiale ferdigheter og evne til å bygge gode relasjoner.

I *Plattform for ledelse i staten* fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet <sup>73</sup> er det uttrykt klare ambisjoner om å utvikle bedre ledelse i staten. Ledere i staten skal sikre gode resultater og nå mål innenfor eget ansvarsområde.

---

<sup>73</sup> FAD (2008).

## **8 Anbefalte innsatsområder**

Medarbeiderundersøkelsen i staten 2013 har funn som gir perspektiver for utvikling og satsninger innenfor statlig arbeidsgiverpolitikk og for utvikling av praksis i statlige virksomheter. Med bakgrunn i funnene knyttet til medarbeidernes engasjement og opplevde gjennomføringsevne presenterer vi våre viktigste anbefalinger.

### **Profilere jobbinnholdet sterkere, både innad og utad = statens sterkeste kort!**

Statlige arbeidsgivere konkurrerer om den best kvalifiserte arbeidskraften i landet. Staten bør profilere sterkere det som er statens fortrinn som arbeidsplass, nemlig jobbinnholdet, med meningsfylte, faglig engasjerende og samfunnsnyttige oppgaver. Det vil også kunne bidra til økt stolthet innad i virksomhetene. Men det er ikke nok å profilere, dette må ivaretas og videreutvikles.

### **Organisere arbeidet og oppgavefordeling bedre, for å styrke jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne**

I statlige virksomheter må man både i det daglige, og i endringsprosesser, ha oppmerksomhet rettet mot faktorer som kan bevare og stimulere medarbeidernes faglige engasjement. Undersøkelsen viser at det bør rettes mer oppmerksomhet mot å organisere oppgaveløsningen slik at jobbinnholdet gir faglig mening, er rikt og variert og med stor grad av selvstendighet. Her følger også at den opplevde gjennomføringsevnen styrkes ved bedre og mer rettferdig fordeling av arbeidsoppgavene og bedre anvendelse av kompetansen. Det stiller krav til god ledelse og bred involvering i utviklings- og endringsprosessene.

### **Utvikle lederskap som sikrer oppslutning og eierskap til mål og prioriteringer, og sørge for gjennomføring og oppfølging av resultater**

To aspekter ved ledelse peker seg ut som utviklingsområder for at medarbeiderne skal oppleve styrket gjennomføringsevne. Det ene er å skape engasjement og eierskap til felles mål og retning gjennom bred medvirkning. Det andre er faktisk å gjennomføre det man har besluttet. Det dreier seg både om å involvere medarbeidere i strategi- og planprosesser for å skape engasjement, og om å skape forståelse for prioriteringene. Og det dreier seg om å gjennomføre beslutninger og handle i tråd med prioriteringene. Man må kunne vise at resultatene gir åpenbar samfunnsnytte, og man må kommunisere denne samfunnsnyttene på en god måte til alle medarbeiderne. Statlige ledere må derfor legge vekt på å tydeliggjøre og kommunisere visjoner, mål og strategiske satsninger og vise deres sammenheng med prioriteringer, oppgaveløsning og resultater helt ned på enhets- og individnivå.

### **Legge vekt på relasjonelle ferdigheter blant personalledere, for å sikre dialog om forventninger, tilbakemeldinger, oppfølging og utvikling**

En viktig oppfølging for både å styrke medarbeidernes engasjement og opplevelse av gjennomføringsevne vil være å legge større vekt på kvaliteten i

personalledelse. Undersøkelsen understreker betydningen av den relasjonelle siden av ledelse, med særlig vekt på å stille tydelige forventninger til medarbeiderne, gi klare, konstruktive tilbakemeldinger og sikre konkret oppfølging. Lederne selv har i tidligere undersøkelser uttrykt særlig behov for utvikling av relasjonell ledelse for bedre å kunne motivere og engasjere egne medarbeidere. For å få vesentlige resultater må personalledelse imidlertid settes høyere på dagsordenen innad i virksomhetene. Personalledelse må verdsettes i ledelseshierarkiet. Det er grunn til å se nærmere på hvordan ledelseskompetanse ivaretas både når det gjelder rekruttering til lederstillinger i staten, og når det gjelder den daglige utøvelsen av lederrollen i den enkelte virksomhet. Lederatferd må følges opp og få konsekvenser.

### **Styrke kommunikasjonsferdigheter og konflikthåndtering**

Motsetninger og spenninger er naturlig på en arbeidsplass, og kan gi dynamikk og utvikling. Når en konflikt oppleves å være av en slik art at den eskalerer eller blir fastlåst, er det et lederansvar å ta tak i dette. Dette dreier seg om å bli bedre på konflikthåndtering og å ta tak i problemer som skaper dårlig arbeidsmiljø. Ledere må øke sin kompetanse på dette området; både når det gjelder kunnskap om hva som er riktig måte å behandle pågående konflikter på, og gjennom endring av holdninger og ferdigheter som gjør dem trygge i måten de håndterer konflikter på. Ledere må få utvikle ferdigheter for å takle «den vanskelige samtalen» på en konstruktiv og god måte. Difi har erfaring med at mange ledere uttrykker behov for økt mestring og mot nettopp med hensyn til «den vanskelige samtalen».

### **Stimulere til gode læringsmiljøer og aktivt medarbeiderskap**

Samspill, kunnskapsdeling, medvirkning og det å ha innflytelse og ta ansvar i oppgaveløsningen er viktig for engasjementet og opplevd gjennomføringsevne. Ledere har ansvar for å legge til rette og stimulere aktivt medarbeiderskap og gode arbeids- og læringsmiljøer. Medarbeiderne har alle medansvar for å skape åpne, rause og romslige arbeidsmiljø, dele kunnskap og å gi konstruktive tilbakemeldinger til hverandre. Det dreier seg om individuelle og kollektive utviklingsprosesser, både utvikling av individuelle holdninger og ferdigheter og arbeidsmiljø-, eller kulturutvikling. Det dreier seg videre om å legge til rette for prosesser der man i fellesskap kan samles om felles verdier, tydeliggjøre og ta konsekvensen av hva som verdsettes av atferd og handlinger, og å la uønsket atferd få konsekvenser. Det å ta i bruk gode systemer og prosesser og etablere relevante arenaer (også digitale) for kunnskapsdeling internt i fagmiljøer og mellom fagmiljøer, er også en viktig del av dette.

### **Styrke og forankre strategisk kompetanseutvikling**

Statlige virksomheter må i større grad løfte kompetanseutviklingen inn i styring og ledelse av virksomhetene. Det må satses på strategisk og målrettet kompetanseutvikling der man lager kompetansestrategi knyttet til mål og utfordringer, følger opp kompetansestrategien med relevante utviklingstiltak, individuelt og kollektivt, og mobiliserer og tar i bruk medarbeidernes kompetanse. Utviklingstiltakene må til sist følges opp.

### **Bidra til at alle i staten gjennomfører medarbeidersamtale, med bedre kvalitet og oppfølging**

Tre av fire medarbeidere gjennomfører medarbeidersamtalen i dag. Det bør bli alle. Medarbeidersamtalen er både et strategisk styringsverktøy for ledelsen og et verktøy for utvikling av den enkelte medarbeider. Bedre kvalitet på medarbeidersamtalen har flere aspekter. Det første er at den er godt forberedt og blir fulgt opp, at den er knyttet opp til mål, klare forventninger og konstruktive tilbakemeldinger som utgangspunkt for å se den enkeltes potensial og utviklingsbehov. Det andre er at selve samtalen gjennomføres på en åpen, likeverdig og målrettet måte. Samtalen må også munne ut i en utviklingsplan som følges opp av både medarbeider og leder. Resultatene av gjennomførte tiltak må etterspørres, deles og verdsettes.

### **Økt bruk av digitale verktøy for læring, arbeids- og kunnskapsdeling**

Undersøkelsen viser at statlige medarbeidere er åpne for å bruke mer digitale virkemidler i arbeidet. Samtidig mener de også langt på vei at oppgavene kan løses mer effektivt. Det gir grunnlag for mer aktivt å prøve ut digitale verktøy for læring, arbeids- og kunnskapsdeling.



## **Vedlegg 1 Spørreskjema medarbeiderundersøkelsen 2012-13**

### MEDARBEIDERUNDERSØKELSEN 2012-13

Velkommen til Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementets Medarbeiderundersøkelse i staten 2012-13.

#### VEILEDNING TIL SPØRRESKJEMA

Ved hvert spørsmål skal du sette kryss i det svaralternativet som stemmer best med din oppfatning av spørsmålet. Du har mulighet til å besvare spørsmål med «Vet ikke/ikke relevant», men din mening har stor betydning og det er derfor viktig at du forsøker å ta stilling til alle spørsmål.

Du flytter deg frem og tilbake i spørreskjemaet ved å klikke på pilene nederst på siden. Svarene dine lagres hos TNS Gallup, som gjennomfører undersøkelsen. Du kan til enhver tid avbryte din besvarelse, for senere å gå inn i spørreskjemaet og fullføre besvarelsen.

#### GARANTI FOR ANONYMITET

TNS Gallup garanterer at din besvarelse blir behandlet anonymt både overfor Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet, Difi, din arbeidsplass og andre utenforstående.

#### SPØRSMÅL TIL UNDERSØKELSEN

Har du spørsmål om undersøkelsen er du velkommen til å kontakte TNS Gallup ved Audun Fladmoe på e-post [audun.fladmoe@tns-gallup.no](mailto:audun.fladmoe@tns-gallup.no).

Takk for at du deltar i undersøkelsen!

#### OM DEG OG DITT ARBEID

Q1. Hvilken type virksomhet arbeider du i nå?

(Ett svar mulig)

Departementene

Direktorat, tilsyn, ombud, o.a.

Ytre etat (f. eks. Skatteetaten, Kirken og Politi- og lensmannsetaten)

Høyskoler, universiteter med mer

Næringsdrift og anlegg (f. eks. Statens vegvesen, Lånekassen og Husbanken)

Forsvaret

Det statlige skoleverket

Annen etat

Q2. Er du leder med personalansvar?

(Ett svar mulig)

Ja

Nei

Q3. I hvor mange år har du vært ansatt hos din nåværende arbeidsgiver?

(Ett svar mulig)

Under 1 år

1-3 år

4-9 år

10-19 år

20 år eller mer

Vet ikke

Q4. Hvor mange forskjellige arbeidsgivere har du hatt siste 10 år? (Inklusiv din nåværende arbeidsgiver, men eksklusiv bijobber, studiejobb mv.).

(Ett svar mulig)

1 arbeidsgiver

2-3 arbeidsgivere

4-5 arbeidsgivere

6 eller flere arbeidsgivere

Vet ikke

Start filAnsettelse if Q4 = 2-3 arbeidsgivere OR 4-5 arbeidsgivere OR 6 eller flere arbeidsgivere

Q5. Hvor var du ansatt i din forrige jobb?

(Ett svar mulig)

Stat

Fylkeskommune eller kommune

Privat næringsliv/selvstendig

Annet

Stop filAnsettelse

Q6a. Hva slags arbeidstidsordning har du?

(Ett svar mulig)

Samme arbeidstid hver dag

Fleksibel arbeidstid med fast kjernetid hver dag

Skiftarbeid

Turnusarbeid

Annen arbeidstidsordning

Vet ikke

Q6b. Hvor ofte jobber du normalt hjemmefra?

(Ett svar mulig)

Flere ganger i uken

1 gang i uken

1-3 ganger i måneden

Sjeldnere

Har ikke mulighet til å jobbe hjemmefra

Q7. Hva er den viktigste funksjonen i jobben din?

(Ett svar mulig)

Ledelse

Saksbehandling

Brukerhenvendelser/førstelinje

Intern administrasjon

Utredning, analyse

Undervisning/opplæring/ pedagogisk arbeid

Tjenesteutvikling

IKT, systemutvikling

Drift og vedlikehold

Operativ tjeneste

Forskning

Annet, notér: (open text)

Q8. I hvilken grad legger din virksomhet til rette for ansatte med nedsatt funksjonsevne?

(Ett svar mulig)

I stor grad

I noen grad

I liten grad

Vet ikke

Q9. I all hovedsak, hvordan er ditt fysiske arbeidsmiljø?

(Ett svar mulig)

(instruction text) Tenk på det arbeidsmiljøet du tilbringer mest tid i

Åpent kontorlandskap

Eget kontor (bare meg)

Deler kontor (2 eller flere)

Resepsjon/skranke/administrasjon e.l.

Undervisningsrom (eks. klasserom/auditorium)

Ute (på gata/i bil e.l.)

Annet

Q10. Hvilke digitale arbeidsformer bruker dere i virksomheten?

(Flere svar mulig)

Elektronisk saksbehandling

Elektronisk saksarkiv

Samhandlingsplattformer (f.eks. SharePoint)

Videokonferanse i møterom

Videooverføring på egen pc

Delt møteplanlegging (f.eks. i Outlook)

Digital hjemmekontorløsning (Citrix, VPN, e.l.)

Sosiale medier (f.eks. chat, blogg, mikroblogg eller diskusjonsforum)

Epost på mobiltelefon

Annet

Q 11. Hvor ofte sjekker du jobbrelatert e-post utenom arbeidstid?

(Ett svar mulig)

3 ganger daglig eller mer

1-2 ganger daglig

Ukentlig

Månedlig

Aldri

Har ikke mulighet

## JOBBINNHold

Q12. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om din jobb?

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

Jeg vet hva som forventes av meg i jobben

Jeg har varierte arbeidsoppgaver

Jeg har gode muligheter til å utnytte min kompetanse (kunnskap, erfaring og ferdigheter) i jobben min

Jeg blir faglig utfordret i mitt arbeid

Jeg har innflytelse på hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine

Arbeidet jeg utfører har et tydelig samfunnsnyttig formål

Alt i alt er jeg godt tilfreds med innholdet i jobben min

(Scale)

Helt enig

Enig

Verken eller

Uenig  
Helt uenig  
Vet ikke

#### KOMPETANSEUTVIKLING

De følgende spørsmål handler om dine utviklingsmuligheter, blant annet utviklingen av din kompetanse. Med kompetanseutvikling mener vi formell utdanning, kurs, læring gjennom oppgaveløsning, tilbakemelding fra nærmeste leder mv.

Q13b. Har du hatt medarbeidersamtale med din leder de siste 12 måneder?  
(Ett svar mulig)

Ja  
Nei  
Vet ikke

Start feltMedarbeidersamtale if Q13b = Ja

Q14. I hvilken grad ble de avtaler, mål og aktiviteter, som det ble snakket om i din siste medarbeidersamtale på nåværende arbeidsplass, fulgt opp i ettertid?

(Ett svar mulig)

Ble fulgt opp  
Ble delvis fulgt opp  
Ble ikke fulgt opp  
Ingen avtale ble inngått

Q15. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om medarbeidersamtalen?  
(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

Jeg hadde gode muligheter til å forberede meg til medarbeidersamtalen

Jeg opplevde medarbeidersamtalen som nyttig

Min leder var godt forberedt til medarbeidersamtalen

Tilbakemeldingene jeg fikk i medarbeidersamtalen samsvarte med mine oppfatninger

Medarbeidersamtalen førte til en positiv endring i min arbeidssituasjon

(Scale)

Helt enig  
Enig  
Verken eller  
Uenig  
Helt uenig  
Vet ikke

Q13a. Har medarbeidersamtalen resultert i en utviklingsplan for deg?  
(Ett svar mulig)

Ja  
Nei  
Vet ikke

Stop feltMedarbeidersamtale

Q16. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om kompetanseutvikling i din virksomhet?

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

Jeg har gode muligheter for å utvikle min faglige og personlige kompetanse

Jeg har gode jobb- og karrieremuligheter i min virksomhet  
Min arbeidserfaring gir meg gode jobb- og karrieremuligheter på det øvrige arbeidsmarked

Det er en sterk kultur for kompetanseutvikling i min virksomhet

(Scale)

Helt enig

Enig

Verken eller

Uenig

Helt uenig

Vet ikke

#### LEDELSE

(infotext) De neste spørsmålene handler om din vurdering av nærmeste leder.

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

Q19. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om din nærmeste leder?

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

Min nærmeste leder setter tydelige mål for enheten

Min nærmeste leder legger til rette for gode beslutningsprosesser

Min nærmeste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger

Min nærmeste leder er tydelig på hva hun/han forventer av meg i jobben

Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne

Min nærmeste leder legger godt til rette for samarbeid

Min nærmeste leder gir meg tilstrekkelig tilbakemelding på mitt arbeid

Min nærmeste leder er lojal og støttende hvis jeg gjør feil i jobben

Min nærmeste leder motiverer meg til å gjøre en god jobb

Min nærmeste leder tar tak i problemer som skaper et dårlig arbeidsmiljø

Min nærmeste leder er alt i alt en god personalleder

(Scale)

Helt enig

Enig

Verken eller

Uenig

Helt uenig

Vet ikke/har ikke erfaring

Start felt  
Toppleder = if segment Medarbeider

Q20. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om virksomhetens øverste leder?

(infotext)

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

Virksomhetens øverste leder profilerer virksomheten på en god måte

Virksomhetens øverste leder kommuniserer virksomhetens mål og visjoner klart og tydelig

Virksomhetens øverste leder legger til rette for gode beslutningsprosesser

Virksomhetens øverste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger

(Scale)

Helt enig  
Enig  
Verken eller  
Uenig  
Helt uenig  
Vet ikke/har ingen mening  
Stop fil

## STYRINGSMÅL OG GJENNOMFØRINGSEVNE I MIN VIRKSOMHET

Q26. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

Det er formulert klare overordnede mål for min virksomhet  
Styringen fra overordnet myndighet er **ikke** for detaljert og gir min virksomhet  
nødvendig handlingsrom (jobber du i et departement, vurder her politisk  
ledelse)

Det er godt samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver min  
virksomhet prioriterer

I min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene

I min virksomhet gjennomfører vi de planer som er vedtatt

I min virksomhet løser vi våre oppgaver med effektiv ressursbruk

Min virksomhet legger godt til rette for åpenhet og mulighet til innsyn

Min virksomhet oppnår gode resultater i henhold til mål og resultatkrav

(Scale)

Helt enig  
Enig  
Verken eller  
Uenig  
Helt uenig  
Vet ikke

## KULTUR

Q27. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

I min virksomhet har vi stor grad av åpenhet

I min virksomhet blir medarbeiderne rettfærdig behandlet

I min virksomhet har vi respekt for hverandres forskjellighet

Mange i enheten prioriterer egne fagområder fremfor virksomhetens  
satsningsområder

Medarbeiderne i min virksomhet er lojale mot de beslutninger som tas

I min virksomhet har vi betydelig toleranse for at det kan gjøres feil

I min virksomhet håndteres risiko på en god måte

Å skape resultater har høy prioritet i min virksomhet

(Scale)

Helt enig  
Enig  
Verken eller

Uenig  
Helt uenig  
Vet ikke

#### ENDRINGSPROSESSER

Q24a. Hva slags type større endringsprosesser har du erfart som ansatt i staten i løpet av de siste 3 årene?

(Flere svar mulig)

Geografisk flytting (endring av bosted/pendling)

Nedbemanning

Oppbemanning

Nedlegging

Omorganiseringer (f. eks sammenslåing, oppsplitting, utskilling av virksomheter/enheter, omgjøring til AS, nyetablering)

Virksomhetsinterne organisasjonsendringer

Endringsprosesser der teknologien utgjør en vesentlig del av endringen

Andre større endringer

Nei, har ikke opplevd noen større endringsprosesser

#### FILTER, HVIS FLERE

Q24b. Hvis du har svart flere, hvilken av disse endringene har hatt størst konsekvenser for din arbeidssituasjon?

Geografisk flytting (endring av bosted/pendling)

Nedbemanning

Oppbemanning

Nedlegging

Omorganiseringer (f. eks sammenslåing, oppsplitting, utskilling av virksomheter/enheter, omgjøring til AS, nyetablering)

Virksomhetsinterne organisasjonsendringer

Endringsprosesser der teknologien utgjør en vesentlig del av endringen

Andre større endringer

Start filt Omstilling if Q24a = Geografisk flytting (endring av bosted/pendling)

OR Nedbemanning OR Oppbemanning OR Nedlegging OR Omorganiseringer

OR Virksomhetsinterne organisasjonsendringer OG Endringsprosesser der teknologien utgjør en vesentlig del av endringen OR Andre større endringer

Q25. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om denne endringsprosessen?

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

Jeg forstår stort sett behovet for at endringene gjennomføres i egen organisasjon

Jeg har fått mulighet til å medvirke i endringsprosessen

Jeg opplever at endringsprosessen har bidratt til bedre resultatoppnåelse for virksomheten

Jeg opplever at endringsprosessen har gitt meg nye utviklingsmuligheter

Jeg har hatt tilstrekkelig med tid til å bidra i gjennomføringen av endringsprosessen

Jeg har hatt tilgang til nødvendige verktøy for å gjennomføre endringsprosessen (f.eks. opplæring, annen støtte)

Jeg opplever at endringsprosessen har ført til større arbeids glede

(Scale)

Helt enig  
Enig  
Verken eller  
Uenig  
Helt uenig  
Vet ikke  
Stop filOmstilling

#### SAMSPILL OG MEDVIRKNING I MIN VIRKSOMHET

Q18. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

Jeg er fornøyd med mine muligheter til å medvirke når målene for min enhet fastsettes

Jeg kan påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid

Hvis konflikter oppstår i min enhet, blir de håndtert på en god måte

Samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte fungerer bra på min arbeidsplass

Min enhet samspiller med andre enheter for å skape gode resultater

I min enhet er vi flinke til å "spille hverandre gode"

I min enhet tar alle ansvar for å dele kompetanse og erfaringer med hverandre

(Scale)

Helt enig  
Enig  
Verken eller  
Uenig  
Helt uenig  
Vet ikke

#### ARBEIDSMILJØ

(infotext) De følgende spørsmål handler om arbeidsmiljøet på arbeidsplassen din

Q17. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om arbeidsmiljøet på din jobb?

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

Jeg har et godt fysisk arbeidsmiljø

Jeg har et godt sosialt arbeidsmiljø

Jeg opplever at min arbeidsplass er fysisk sikker og trygg

De fysiske arbeidsforholdene gir meg tilstrekkelig ro til at jeg kan jobbe effektivt

Vi gjennomfører jevnlig øvelser for å bedre sikkerheten på arbeidsplassen

Jeg har normalt en passende balanse mellom arbeidstid og arbeidsmengde

Jeg har en god balanse mellom arbeidsliv og familie/fritid

Jeg er sjelden stresset på grunn av jobben

(Scale)

Helt enig  
Enig  
Verken eller  
Uenig



Helt uenig

Vet ikke

## MANGFOLD

(infotext)

De følgende spørsmål handler om mangfold i virksomheten din. Med mangfold menes plass til ulikheter, f.eks. etnisitet, alder, kjønn, nedsatt funksjonsevne og seksuell orientering.

Q21. Hvilke av følgende egenskaper kjennetegner din virksomhet?

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

Min virksomhet viser særlig stor aksept for mangfold

Min virksomhet ivaretar behovene til den enkelte medarbeider i de forskjellige faser i livet

Min virksomhet tar sosiale og personlige hensyn, f. eks. ved sykdom og behov for å yte omsorg

(Scale)

Helt enig

Enig

Verken eller

Uenig

Helt uenig

Vet ikke/har ikke erfaring

## DIGITALISERING

Q22. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om alternative arbeidsformer og teknologi på din arbeidsplass?

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

Jeg ville foretrekke å bruke mer teknologi i mitt daglige arbeid

Min virksomhet gir meg tilstrekkelig opplæring i bruk av nye tekniske løsninger

Min virksomhet utnytter potensialet som ligger i digitale løsninger

(Scale)

Helt enig

Enig

Verken eller

Uenig

Helt uenig

Vet ikke

## ETIKK

Q23. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om etikk og varsling på din arbeidsplass?

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

I min virksomhet arbeides det aktivt med å skape høyere etisk bevissthet, f. eks. etiske retningslinjer og dilemmarefleksjon

I min virksomhet kan vi trygt varsle om eventuelle kritikkverdige forhold

I min virksomhet har vi rutiner for anonym varsling om eventuelle  
kritikkverdige forhold  
Jeg opplever sjelden at jeg står overfor krevende etiske dilemmaer i jobben  
(Scale)  
Helt enig  
Enig  
Verken eller  
Uenig  
Helt uenig  
Vet ikke

DITT ARBEID – ALT I ALT

Q28. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

(instruction text) Ett svar for hver linje

(Grid)

Min virksomhet har et godt omdømme i offentligheten  
Jeg er stolt av å være ansatt i min virksomhet  
Jeg kan anbefale andre å søke jobb i min virksomhet  
Jeg opplever arbeidsglede i jobben  
Jeg er svært engasjert i jobben min  
Jeg jobber i en virksomhet som skaper gode resultater for brukerne  
Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min

(Scale)

Helt enig

Enig

Verken eller

Uenig

Helt uenig

Vet ikke

Q33. Hva opplever du som spesielt motiverende ved å være ansatt i staten?

(Flere svar mulig)

(instruction text) Merk inntil 7 svar

DP: Randomize list

Mulighet for å påvirke samfunnsutviklingen

Gode karrieremuligheter i staten

Gode karrieremuligheter på arbeidsmarkedet

Høy inntekt

Stor frihet til å påvirke egne arbeidsoppgaver

Stor grad av selvstendig arbeid

Stabil og trygg jobb

God mulighet for å kombinere jobb og familie

Varierte arbeidsoppgaver

Stor grad av samarbeid med andre/jobbe i team

Mulighet for å gjøre internasjonal karriere

Å gjøre noe nyttig for andre mennesker/samfunnet

Stor mulighet for læring og utvikling

Å jobbe i et sterkt fagmiljø

Godt arbeidsmiljø

Arbeidsplass med mangfold

Ryddige arbeidsforhold

Mulighet til å bruke mitt fag/min utdanning

Fleksible arbeidstidsløsninger

Gode sosiale ordninger

#### LØNNS- OG ARBEIDSVILKÅR

Q29. Dersom du skulle velge ett av de følgende fire alternativer i stedet for lønnsøkning, hva ville du foretrekke?

(Ett svar mulig)

Lengre ferie

Kortere arbeidsuke/arbeidsdag

Lavere pensjonsalder

Bedre permisjonsordninger for etter- og videreutdanning

Vet ikke

Q30. Hvilke tre faktorer bør det legges størst vekt på ved avansement til høyere stillinger og lønn innen din yrkesgruppe i staten?

(Flere svar mulig)

(instruction text) Svar de tre faktorene du mener er viktigst

DP: Randomize list

Alder

Ansiennitet

Utdanning

Faglig dyktighet

Erfaring

Bidra til det sosiale miljøet i virksomheten

Samarbeidsevne

Oppnådde resultater i arbeidet

Andre forhold

#### ØNSKER OM ANNET ARBEID

Q31. Har du ønsker om å begynne i en ny stilling, og i så fall hvor?

(Ett svar mulig)

Nei, ønsker å fortsette i min nåværende stilling

Ønsker en annen stilling i samme statlige virksomhet

Ønsker en annen stilling i en annen statlig virksomhet

Ønsker en annen stilling, men ikke i statlig virksomhet

Ønsker en annen stilling, likegyldig hvor

Vet ikke

Start filtAnnetarbeid if Q31 = Ønsker en annen stilling i samme statlige virksomhet OR Ønsker en annen stilling i en annen statlig virksomhet OR Ønsker en annen stilling, men ikke i statlig virksomhet OR Ønsker en annen stilling, likegyldig hvor

Q32. Hva er de viktigste grunnene til at du ønsker å begynne i ny stilling?

(Flere svar mulig)

(instruction text) Flere svar mulig

DP: Randomize list

Ønsker høyere lønn

Ønsker en høyere stilling

Ønsker arbeid nærmere bosted

Ønsker å lære noe nytt

Ønsker et arbeid hvor jeg i større grad kan se resultater av det jeg gjør

Ønsker å få brukt min kompetanse på en bedre måte  
Misliker nåværende arbeidsoppgaver  
Dårlig arbeidsmiljø  
Ønsker deltidsarbeid  
Ønsker heltidsarbeid  
Nåværende arbeidsforhold er usikkert/kan opphøre  
Nåværende arbeidsforhold er for krevende  
Forhold til egen leder  
Annet  
Stop filtAnnetarbeid  
Start filtLedere if Q2 =Ja

#### BAKGRUNNSSPØRSMÅL TIL LEDERE

(infotext) Du har tidligere oppgitt at du er leder. De neste spørsmålene i dette skjemaet handler om dine erfaringer som leder.

Q34. I hvor mange år har du vært leder med personalansvar i din nåværende stilling?

(Ett svar mulig)

0-2 år

3-5 år

6-9 år

10 år eller mer

Q35. Hvor mange personer har du lederansvar for i din nåværende stilling?

(Ett svar mulig)

1-4 personer

5-9 personer

10-14 personer

15-19 personer

20 personer eller flere

Q36. Hvilket ledelsesnivå er du på?

(Ett svar mulig)

Virksomhetens øverste leder

Sitter i virksomhetens ledergruppe

Mellomleder

Annet ledelsesnivå

Q37. I hvor mange år har du alt i alt vært leder med personalansvar, uavhengig av arbeidsgiver og sektor?

(Ett svar mulig)

0-2 år

3-5 år

6-9 år

10 år eller mer

Q38. I hvilken sektor/sektorer har du vært leder med personalansvar?

(Flere svar mulig)

(instruction text) Flere svar mulig

Statlig sektor, min nåværende stilling

Statlig sektor, andre stillinger

Fylkeskommunal sektor

Kommunal sektor

Offentlig eide foretak (f.eks. helseforetak, AS-er, m.v.)  
Privat sektor, kommersiell organisasjon  
Privat sektor, ideell organisasjon  
Stop filLedere

#### DIN BAKGRUNN

(infotext) Helt til slutt har vi noen spørsmål om din bakgrunn.

Q39. Er du mann eller kvinne?

(Ett svar mulig)

Mann

Kvinne

Q40. Hva er din alder?

(Instruction text) ÅR (ETT TALL I HVER RUTE)

(open text; two cells)

Q41. Hva er din høyeste fullførte utdanning?

(Ett svar mulig)

Grunnskoleutdanning (inntil 10-årig grunnskole, 7-årig folkeskole eller lignende)

Videregående utdanning (allmennfag, yrkesskole eller annet)

Fagutdanning etter videregående skole eller fagskole, etatsutdanning

Universitets-/høgskoleutdanning bachelornivå/cand. mag. eller lavere

Universitets-/høgskoleutdanning, mastergrad eller høyere

Q42. Har du barn som bor hjemme?

(Flere svar mulig)

(instruction text) Flere svar mulig

Nei

Ja, i alderen 0-5 år

Ja, i alderen 6-12 år

Ja, i alderen 13 år eller eldre

Q43. Har du omsorgsforpliktelser ut over det vanlige for noen av de følgende personer?

(Flere svar mulig)

(instruction text) Flere svar mulig

Gamle foreldre

Pleietrengende ektefelle/ samboer

Barn med spesielle behov

Andre

Ingen

Q44. Har du varig nedsatt funksjonsevne?

(Ett svar mulig)

(infotext) Med nedsatt funksjonsevne menes fysiske eller psykiske helseproblemer av mer varig karakter som kan medføre begrensninger i det daglige liv. Det kan for eksempel være sterkt nedsatt syn eller hørsel, lese- og skrivevansker, bevegelsehemninger, hjerte- eller lungeproblemer, psykiske lidelser eller annet

Ja

Nei

Vet ikke

Q45. Har du innvandrerbakgrunn?

(Ett svar mulig)

(infotext) Med innvandrerbakgrunn menes at du eller begge dine foreldre er født utenfor Norge.

Ja

Nei

Start filInnvandrer if Q45 = Ja

Q46. Har du selv innvandret eller er du født i Norge?

(Ett svar mulig)

Har selv innvandret

Er født i Norge

Ønsker ikke svare

Q47. Hvor kommer dine foreldre fra?

(Grid)

Mor

Far

(Scale)

Norden

Vest-Europa

Øst-Europa

Asia

Afrika

Nord-Amerika

Sør-Amerika

Australia og Oseania

Stop filInnvandrer

**TAKK FOR AT DU DELTOK I UNDERSØKELSEN!**

Dine svar er nå registrert. Du kan nå lukke undersøkelsen ved å klikke på krysset ute til høyre eller lukke vinduet!

**Vedlegg 2: Målgruppe, utvalg og statistisk usikkerhet****Nærmere om målgruppe og utvalg**

Målgruppen for undersøkelsen er alle ansatte i det statlige tariffområdet, med unntak av det statlige skoleverket. I tillegg er ansatte i Forsvaret, Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Politiets sikkerhetstjeneste utelatt grunnet adresserestriksjoner. Fornyings- og administrasjonsdepartementet har levert endelig populasjon fra Statens sentrale tjenestemannsregister (SST). Totalt utgjør populasjonen 128 746 ansatte, jf. tabell 1.

Tabell 1: Populasjonen i medarbeiderundersøkelsen 2013

		Etatsgrupper					Total
		Departementene og Riksrevisjonen	Sentraladm. utenfor dept.	Sivile ytre etat	FOU	Næringsdrift og anlegg	
Departementsområde	Arbeidsdepartementet	205	1154	13788	120	0	15267
	Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet	203	656	4868	0	0	5727
	Den norske stats husbank	0	0	0	0	344	344
	Domstolene i Norge	0	92	1366	0	0	1458
	Finans- og tolldepartementet	304	2023	8117	0	0	10444
	Fisker- og kystdepartementet	109	367	1192	669	0	2337
	Fornyings-, administrasjons- og kirke- departementet	211	1345	4307	15	374	6252
	Forsvarsdepartementet	345	0	0	668	1450	2463
	Helse- og omsorgs- departementet	213	2315	706	0	0	3234
	Justis- og politi- departementet	399	2094	18599	438	0	21530

Direktoratet for forvaltning og IKT Difi rapport 2013:8

Kommunal- og regional- departementet	194	64	23	0	0	281
Kultur- departementet	147	323	883	0	0	1353
Kunnskaps- departementet	320	378	0	3618 6	312	37196
Landbruks- og matdepartementet	155	335	1334	1083	0	2907
Miljøvern- departementet	279	957	21	16	827	2100
Nærings- og handelsdepartementet	207	805	699	0	63	1774
Olje- og energi- departementet	160	637	70	0	34	901
Riksrevisjonen	516	0	0	0	0	516
Sametinget	0	70	0	76	0	146
Samferdsels- departementet	149	1469	3294	0	5698	10610
Statsministerens kontor	84	56	0	0	0	140
Stortinget	0	0	8	0	0	8
Utenriks- departementet	850	221	687	0	0	1758
Total	5050	15361	5996 2	3927 1	9102	12874 6

Kilde: Statens sentrale tjenestemannsregister

Utvalget fordeler seg på 5 virksomhetstyper og 23 departementsområder/andre forvaltningsenheter.

Det ble bestemt å øke utvalgsstørrelsen sammenlignet med tidligere medarbeiderundersøkelser. Formålet med dette var å kunne sammenligne ulike etatsgrupper, samt å gjøre valide statistiske analyser innen hver av disse. Mens det i 2009 ble trukket 4500 ansatte ut til å delta, ble det i 2012 trukket 7000. Avhengig av etatsgruppens størrelse og forventet respons, ble det trukket minimum 1000 medarbeidere tilfeldig innen hver etatsgruppe. I tillegg ble samtlige toppledere inkludert.



Tabell 2 viser brutto- og nettoutvalg, svarrespons, m.m. innen de fem ulike etatsgruppene.

Tabell 2: Brutto- og nettoutvalg

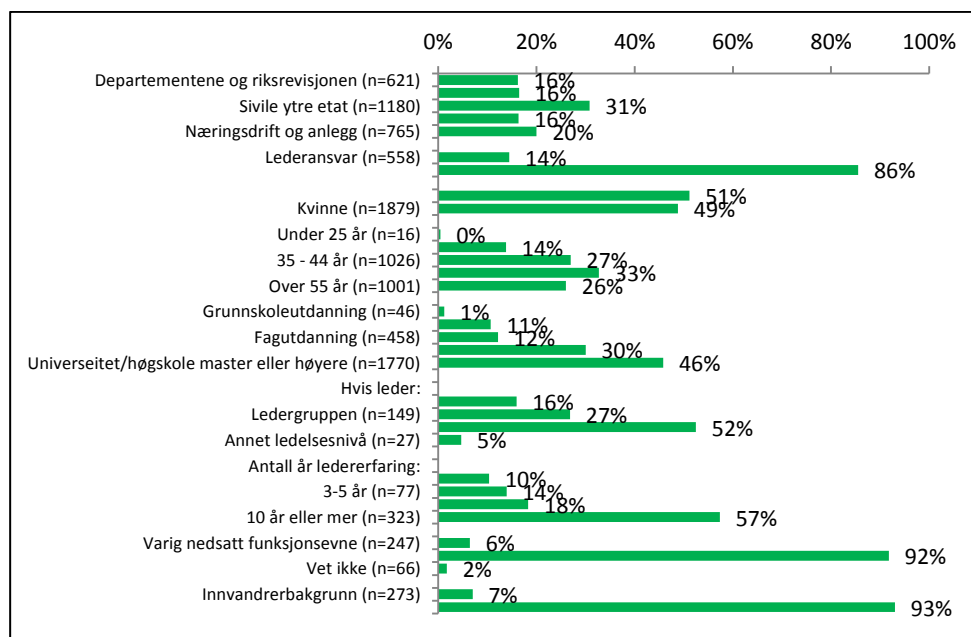
	Dept. og Riksrevisjonen	Sentraladm. utenfor dept.	Sivile ytre etat	FOU	Næringsdrift og anlegg	Total
Populasjon	5050	15361	59962	39271	9102	128746
Bruttoutvalg	1138	1060	2079	1361	1362	7000
- Hvorav toppledere	138	60	79	9	10	296
Forhindret*	42	56	86	112	41	337
Bruttoutvalg reelt	1096	1004	1993	1249	1321	6663
Nettoutvalg	621	628	1180	624	765	3818
Svarprosent	56,7	62,5	59,2	50,0	57,9	57,3
Feilmarginer	1,6 – 3,8 %	1,7 – 3,9 %	1,3 – 2,9 %	1,7 – 4,0 %	1,5 – 3,5 %	0,7 – 1,6 %

\*Personer som har sluttet, er i permisjon, mm. Pr 18.12.2012

Tabell 2 viser også at 337 ansatte var forhindret fra å svare. Dette er personer som har sluttet etter at SST sist ble oppdatert, var i permisjon ved gjennomføringen, m.m. Ved tidligere undersøkelser var antallet som var forhindret høyere (368 i 2009 og 420 i 2007), men da ble også returner grunnet mangelfull adresse inkludert. Ved årets undersøkelse ble mangelfulle adresser aktivt oppdatert etter hvert som de kom TNS Gallup i retur, og det ble iverksatt ekstra utsendelser. Totalt gjaldt dette 710 ansatte. Sett i forhold til tidligere undersøkelser var derfor 1047 ansatte (om lag 15 prosent) i utgangspunktet

forhindret ved årets undersøkelse.<sup>74</sup> Én mulig årsak til økningen i antallet feiloppføringer kan være at SST var sist oppdatert om lag 11 måneder før utvalget ble trukket, noe som er en vesentlig lengre periode sammenlignet med tidligere gjennomføringer. Dette ble Difi og TNS Gallup gjort oppmerksom på først etter at feltarbeidet hadde startet.

Det bekreftede *reelle* bruttoutvalget ble på 6663 ansatte. Av disse besvarte 3818 undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 57,3 %. Dette er noe lavere enn i 2009 (63 %), men da var som nevnt utvalget fra SST «ferskere». Figuren nedenfor viser bakgrunnsinformasjon for utvalget.



### Statistisk usikkerhet

Alle utvalgsundersøkelser er beheftet med usikkerhet når resultatene skal overføres til populasjonen. Gitt at utvalget er representativt for den populasjonen den er ment å måle, kan statistiske feilmarginer enkelt beregnes. Tabell 2 viser til sist relevante feilmarginer for denne undersøkelsen, som på generelt grunnlag kan karakteriseres som små for en utvalgsundersøkelse. Resultatene er med en sannsynlighet på 95 % innen de aktuelle feilmarginene.

### Gjennomføring

De ansatte fikk tilsendt et brev med informasjon om undersøkelsen, en letleselig webadresse (<http://www.tns-gallup.no/mu2012>), samt unikt brukernavn og passord. Samtlige ansatte fikk tilsendt 2 påminnelsesbrev i løpet av feltperioden. Avslutningsvis ble 500 ansatte oppringt fra TNS Gallup og oppfordret til å svare.

<sup>74</sup> Det reelle antallet er trolig høyere, da informasjon om de som er registrert som «forhindret» har kommet gjennom aktiv tilbakemelding fra de aktuelle virksomhetene.

Det tok om lag 15-20 minutter å fylle ut spørreskjemaet. Sammenlignet med 2009 var spørreskjemaets lengde omtrent likt for ledere, mens det var noe mer omfattende for medarbeidere.

### **Vedlegg 3: Litteratur og dokumenter**

- Amabile, T. & Kramer, S. (2011): *The Power of Small Wins*. Harvard Business Review, May.
- Andersen, Svein S. og Sæther, Øyvind (2008): *Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling*. Magma 1/2008
- Brøgger, Benedicte og Salomon, Robert (2013): *Å jobbe med arbeidsgleder – hva kan virksomheter få ut av det? En kunnskapsstatus*. AFI-rapport 6/2013
- Difi (2008): *En ny giv- strategiske veivalg for statens sentrale opplæring*. Rapport 2008:16
- Difi (2010): *Medarbeiderundersøkelsen i staten 2009*. Rapport 2010:5
- Direktorat for økonomistyring (2013): *Veileder i internkontroll*. Rapport 04/2013
- FAD (2008): *Plattform for ledelse i staten*
- FAD (2012): *Kartlegging av lederutvikling i staten*. Rapport utført av Rambøll Management Consulting AS
- Fimreite, Lango, Lægreid og Rykkja (2012): *22.juli kommisjonen. Organisering, styring og ansvar*. Artikkel i Nordiske Organisasjonsstudier, Fagbokforlaget
- Hakanen et. al 2008 i Brøgger, B. og Salomon, R.: AFI-rapport 6/2013: *Å jobbe med arbeidsgleder – hva kan virksomheter få ut av det? En kunnskapsstatus*
- HR-Norge og Ennova (2012): *European Employee Indeks undersøkelse 2012*
- Kuvaas, Bård (red.) (2008) *Lønnsomhet gjennom menneskelig ressurser. Evidensbasert HRM* Fagbokforlaget
- Lines, Rune (2012), NHH Bulletin nr 4 -2012
- NOU 2012:14: *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*
- På nett med innbyggerne. Regjeringens digitaliseringsprogram* (2012) P-0971
- Richman et al. 2008 i Benedicte Brøgger og Robert Salomon: AFI-rapport 6/2013: *Å jobbe med arbeidsgleder – hva kan virksomheter få ut av det? En kunnskapsstatus*
- Stortingsmelding nr. 19 (2008-2009) *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap*
- Trygstad, Sissel (2008): *Engasjerte ansatte og ansvarlige ledere*. Fafo-notat 2008

## Referanseark for Difi

Tittel på rapport:	Medarbeiderundersøkelse i staten 2013 Sluttrapport
DIFIs rapportnummer:	2013:8
Forfatter(e):	Difi v/ Marit Skaar Reiersen, Anne Kristine Hanevold, Ingrid Stranger-Thorsen og John Nonseid
Evt. eksterne samarbeidspartnere:	TNS Gallup
Prosjektnummer:	05251
Prosjektnavn:	Medarbeiderundersøkelsen i staten 2013
Prosjektleder:	Marit Skaar Reiersen
Prosjektansvarlig avdeling:	LEO
Oppdragsgiver(e):	FAD
Resymé/omtale:	<p>Medarbeiderundersøkelsen 2013 er en oppfølging av tilsvarende undersøkelse i 2007 og 2009. Undersøkelsen er gjort blant 3818 medarbeidere og ledere i det statlige tariffområdet, og kartlegger respondentenes oppfatning av faktorer som jobbinnhold, styringsmål og gjennomføring, ledelse, kultur, samspill og medvirkning, arbeidsmiljø, kompetanseutvikling, endringsprosesser, digitalisering.</p> <p>Medarbeiderundersøkelsen er bygget på en modell som gjør det mulig å si noe om hva som påvirker medarbeidernes engasjement og opplevde gjennomføringsevne. og sammenhengen mellom disse.</p>
Emneord:	Jobbinnhold, arbeidsmiljø, kompetanseutvikling, endringsprosesser, ledelse, engasjement og gjennomføring.
Totalt antall sider til trykking:	93
Dato for utgivelse:	17. juni 2013
Utgiver:	DIFI Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.difi.no