

# Statsansatte- undersøkelsen 2018

Temahefte: Endring og omstilling



# Endringsprosesser – omfang og innhold

## HØY GRAD AV ENDRINGSPROSESSER

I statsansatteundersøkelsen blir de ansatte spurt om de i løpet av de siste tre årene har opplevd en større endringsprosess. 76 prosent av de ansatte svarer at de har vært i endring de siste tre årene. Dette er en nedgang siden forrige undersøkelse ble gjennomført i 2015. Da svarte 82 prosent av de ansatte i undersøkelsens utvalg at de hadde opplevd en større endringsprosess i løpet av de siste tre årene.

Ansatte som svarer bekreftende på at de har opplevd en endringsprosess, blir bedt om å oppgi hva slags endring de har blitt berørt av (se figur 1). 5 av 10 ansatte svarer at de har opplevd en omorganiseringsprosess i løpet av de siste 3 årene. 4 av 10 svarer virksomhetsinterne endringer. Omtrent 2 av 10 ansatte har opplevd teknologidrevne endringsprosesser, og like mange har erfart nedbemanning. Nedlegging er minst utbredt, dette er det kun 1 av 20 ansatte som svarer å ha blitt berørt av. Flere ansatte har opplevd mer enn én endringsprosess de siste 3 årene.

## MANGE PÅGÅENDE ENDRINGSPROSESSER

Av de som svarer at de har opplevd endringsprosesser, oppgir 65 prosent at de er i en pågående endringsprosess. 20 prosent svarer at den siste endringsprosessen skjedde for ca. ett år siden. 15 prosent svarer at endringsprosessen de har vært berørt av fant sted for 2–3 år siden.

## DEPARTEMENTSOMRÅDER SOM STÅR I SÆRLIG STOR ENDRING

Det varierer i hvilken grad ansatte har erfart endringsprosesser innenfor de ulike departementsområdene. I departementsområdene der færrest har erfart en endringsprosess i løpet av de siste tre årene svarer ca. 4 av 10 at de har opplevd dette. Til sammenligning er det 9 av 10 som svarer det samme innenfor de mest berørte departementsområdene (se figur 2).

I departementsområdene med færrest pågående endringsprosesser, oppgir 1 av 10 å være i en pågående endringsprosess. I departementsområdene med flest pågående endringsprosesser, oppgir 7 av 10 ansatte at de er i en pågående endringsprosess.

I Finansdepartementet og de underliggende virksomhetene er det flest ansatte som oppgir å være i en pågående endringsprosess på det tidspunktet statsansatteundersøkelsen ble gjennomført i november 2018.

Departementsområdet Olje- og energi har færrest pågående endringsprosesser.

## Har du opplevd en større endringsprosess som ansatt i staten i løpet av de siste 3 årene? (Flere valg mulig)



Figur 1: Figuren viser hvilke typer endringsprosesser de ansatte har vært berørt av (forutsatt at de har opplevd en endringsprosess de siste tre årene).

### DEPARTEMENTSOMRÅDER SOM STÅR I SÆRLIG STOR ENDRING

Det varierer i hvilken grad ansatte har erfart endringsprosesser innenfor de ulike departementsområdene. I departementsområdene der færrest har erfart en endringsprosess i løpet av de siste tre årene svarer ca. 4 av 10 at de har opplevd dette. Til sammenligning er det 9 av 10 som svarer det samme innenfor de mest berørte departementsområdene (se figur 2).

I departementsområdene med færrest pågående endringsprosesser, oppgir 1 av 10 å være i en pågående endringsprosess. I departementsområdene med flest pågående endringsprosesser, oppgir 7 av 10 ansatte at de er i en pågående endringsprosess.

I Finansdepartementet og de underliggende virksomhetene er det flest ansatte som oppgir å være

i en pågående endringsprosess på det tidspunktet statsansatteundersøkelsen ble gjennomført i november 2018.

Departementsområdet Olje- og energi har færrest pågående endringsprosesser.

### FÆRRE ENDRINGSPROSESSER INNENFOR FORSKNING

Ansatte i noen type jobbfunksjoner svarer i høyere grad enn andre at de har blitt berørt av endringsprosesser. Blant ansatte som oppgir å primært jobbe med forskning og tilhørende oppgaver har 57 prosent opplevd endringsprosesser de siste 3 årene (se figur 3). Ansatte som i høyest grad rapporterer å ha opplevd endringsprosesser er de som jobber med tjenesteutvikling (85 prosent) eller i operative tjenester (84 prosent). Det er også de som oppgir å ha sin hovedfunksjon innen tjenesteutvikling og operative tjenester som i størst grad oppgir å være i en pågående endringsprosess.

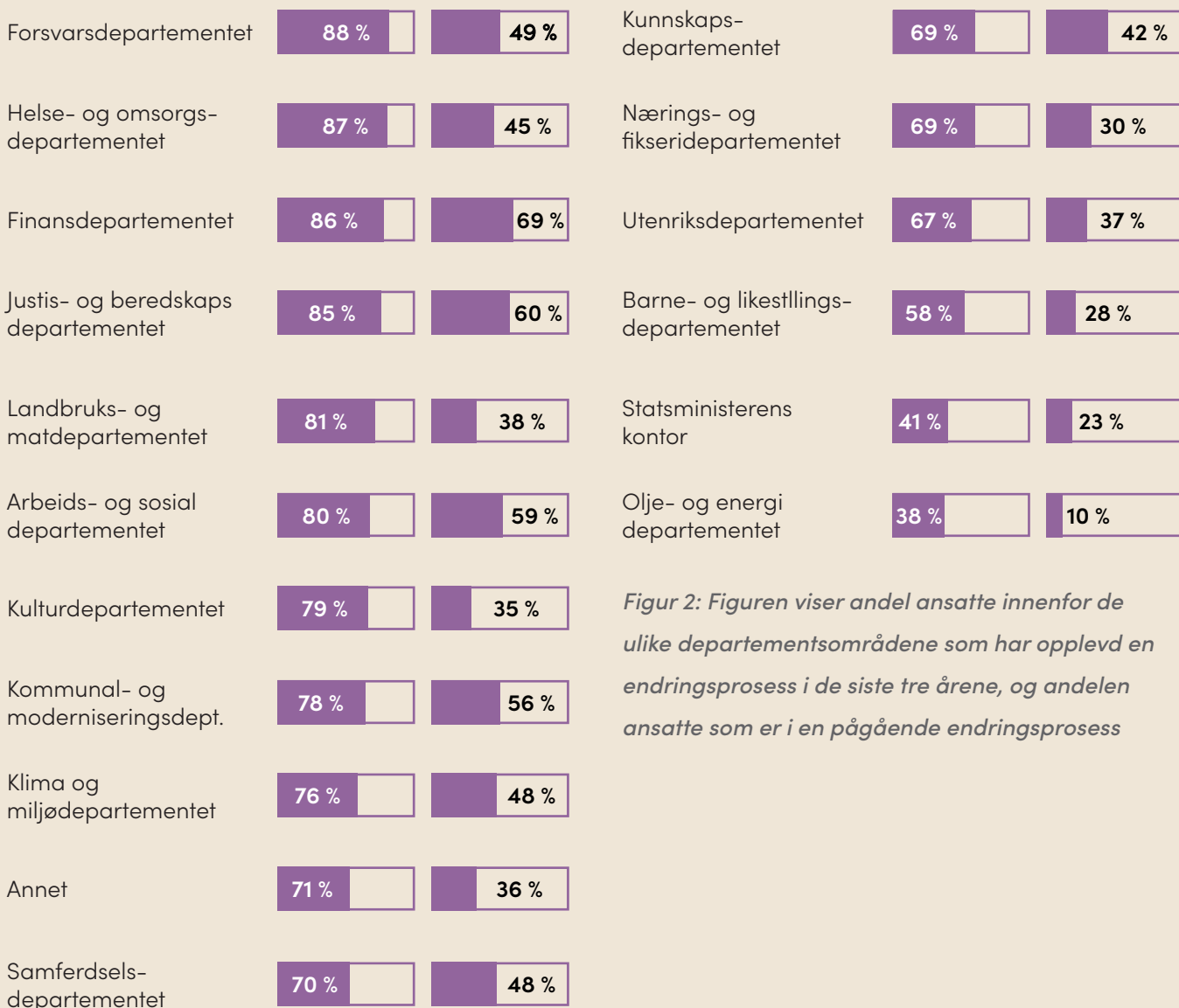
## NEDBEMANNING OG NEDLEGGING

Ansatte som jobber i operative tjenester er den gruppen som i størst grad har opplevd nedbemanning (43 prosent) og/eller nedlegging (18 prosent).

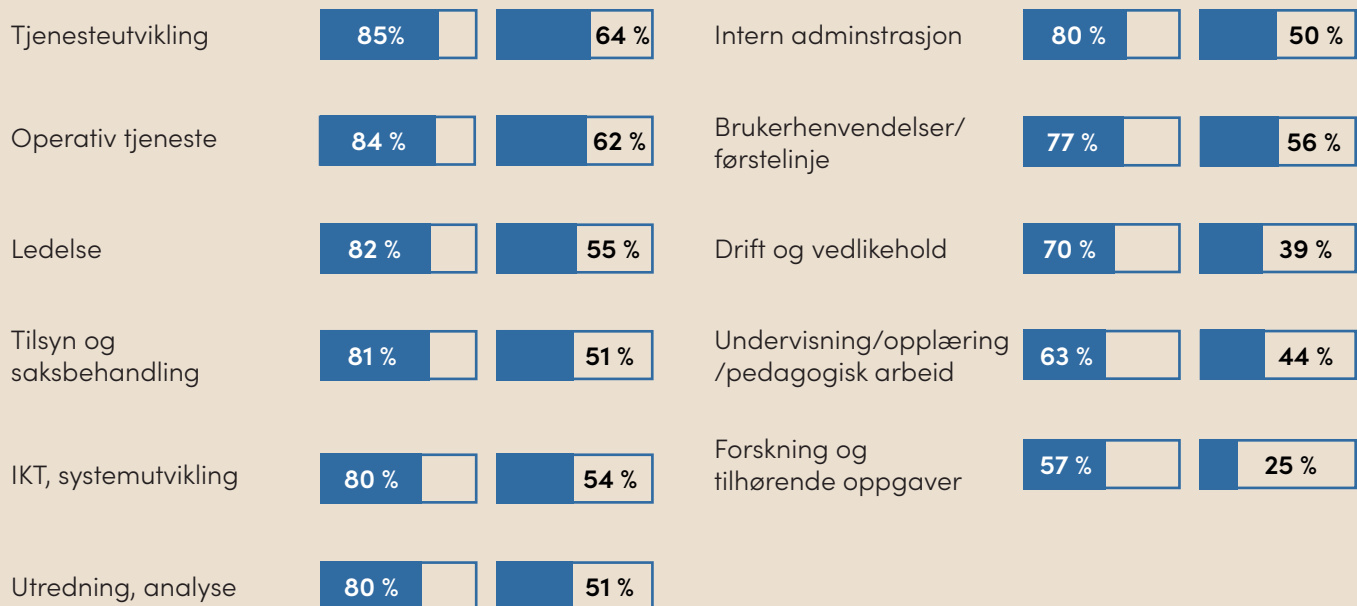
Ansatte som oppgir at hovedfunksjon i jobben er IKT og systemutvikling er de som oftest har opplevd oppbemanning (13 prosent). Denne gruppen ansatte rapporterer også i størst grad å ha blitt berørt av endringsprosesser der teknologien utgjør en vesentlig del av endringen. Teknologidrevne endringer berører også ofte ansatte som jobber med brukerhenvendelser i førstelinje (33 prosent).

## LEDERE ER BERØRT AV ENDRING

I statsansatteundersøkelsen svarer 82 prosent av lederne at de har opplevd en endringsprosess i løpet av de siste tre årene. Til sammenligning svarer 75 prosent av medarbeiderne at de har opplevd en endringsprosess de siste tre årene. Gruppen som i størst grad oppgir å ha vært gjennom en endringsprosess de siste tre årene er virksomhetslederne. Blant disse oppgir 90 prosent å ha vært gjennom en endringsprosess.



Figur 2: Figuren viser andel ansatte innenfor de ulike departementsområdene som har opplevd en endringsprosess i de siste tre årene, og andelen ansatte som er i en pågående endringsprosess



*Figur 3: Figuren viser andelen ansatte med ulike jobbfunksjoner som har opplevd en endringsprosess i løpet av de siste tre årene, og andel ansatte som er i pågående endringsprosess.*

# Omstillingsevne

## INDIKATOREN OMSTILLINGSEVNE

I statsansatteundersøkelsen stilles det fem oppfølgingsspørsmål til de ansatte som svarer at de har opplevd en endringsprosess i løpet av de siste tre årene. Disse fem spørsmålene utgjør indikatoren omstillingsevne (se figur 4). De ansatte blir bedt om å svare på spørsmålene for den siste endringsprosessen de har vært en del av. Det stilles spørsmål om forståelse for endringen, medvirkning og ledelse av prosessen.

Skåren for indikatoren omstillingsevne er på 55. Det er en relativt stor spredning på indikatoren. 1 av 4 ansatte har en indikatorskåre på 70 eller høyere. 1 av 4 har en indikatorskåre på 40 eller lavere. (se figur 5)

## FORSTÅELSE FOR ENDRINGSPROSESSEN






Av ansatte som oppgir å ha vært gjennom en endringsprosess i statsansatteundersøkelsen, svarer omtrent 50 prosent at deres nærmeste leder har gitt god informasjon om hva endringen innebærer (se figur 4). 21 prosent svarer derimot at de er uenige i dette, de opplever ikke at leder har informert godt om hva endringen innebærer for dem. Videre viser resultatene at det er en variasjon i hvordan ansatte vurderer informasjon som har kommet fra øverste ledelse. Omtrent 40 prosent av ansatte i utvalget som har vært gjennom en endringsprosess svarer at virksomhetens øverste ledelse har forklart endringsprosessen godt. På den andre siden svarer over 30 prosent av de ansatte at de er uenige i dette.

Av de ansatte i statsansatteundersøkelsen som har vært gjennom en endringsprosess de siste tre årene, svarer mer enn 50 prosent at de forstår hva endringene betyr for dem. 24 prosent oppgir at de mangler forståelse for endringsprosessen.

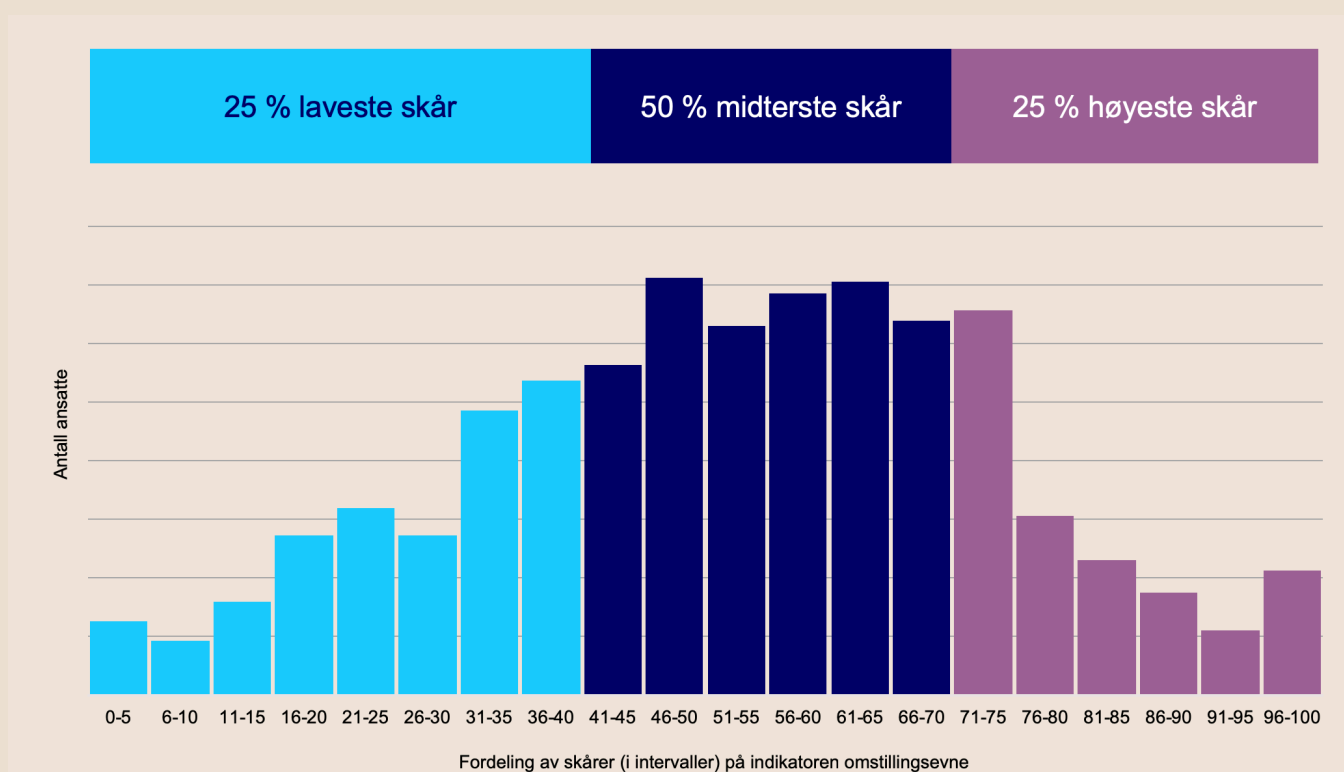
## OPPLEVELSE AV MEDVIRKNING

Det er en sammenheng mellom ansattes vurdering av medvirkning, og hvordan de vurderer informasjon fra ledelsen om endringsprosessene. De som opplever god medvirkning oppgir i høyere grad at informasjonen fra ledelsen har vært god.

Av de ansatte i utvalget svarer 27 prosent at de opplever at det har blitt lyttet til deres ønsker og ideer i endringsprosessen. Ledere opplever i størst grad å bli lyttet til. 60 prosent av lederne opplever å ha blitt lyttet til, mot 24 prosent av medarbeiderne. Resultatene viser også en variasjon mellom aldersgruppene. 16 prosent av de under 30 år opplever at deres ønsker og ideer har blitt lyttet til i endringsprosessen. Til sammenligning opplever ca. 30 prosent av de over 40 år at de blir lyttet til.

| Spørsmålenes meningsinnhold   | Indeksskår | Prosentandel enig<br>(helt enig og enig) | Prosentandel uenig<br>(helt uenig og uenig) | Spørsmålsformulering  |
|---|------------|--|---|---|
|  <b>Forståelse</b>     | 60         | 57 %                                     | 24 %  | Jeg forstår stort sett behovet for at endringene gjennomføres i egen organisasjon     |
|  <b>Fremtidsbilde</b>  | 59         | 52 %                                     | 25 %  | Jeg har et klart bilde av hva endringene vil bety for meg                             |
|  <b>Nærmeste leder</b> | 58         | 47 %                                     | 21 %  | Min nærmeste leder har vært god på å forklare hva endringen kommer til å bety for oss |
|  <b>Øverste leder</b>  | 51         | 41 %                                     | 33 %  | Den øverste ledelsen har vært god til å kommunisere bakgrunnen for endringene         |
|  <b>Medvirkning</b>    | 45         | 27 %                                     | 37 %  | Jeg opplever at det blir lyttet til mine ideer og ønsker i forbindelse med endringene |

Figur 4: Figuren viser innhold og resultater for spørsmålene i indikatoren omstillingsevne. Tabellen viser meningsinnhold og spørsmålsformuleringer. På resultatsiden vises spørsmålenes indeksskår. I tillegg vises prosentandelen ansatte som har svart helt enig og enig, samt andelen som har svart helt uenig eller uenig.



Figur 5: Figuren viser en fordeling av skårer på indikatoren omstillingsevne. Søylenes representerer ansatte med indeksskårer i et gitt intervall. Skårene på indikatoren varierer mellom 0 og 100, der 100 er den høyeste verdien. Intervallet som er markert i turkis viser den fjerdedelen ansatte med laveste skårer. Intervallet i mørk blå viser til 50 prosent av de ansatte. Intervallet i lilla viser den fjerdedelen ansatte med de høyeste skårene.

# Omstillingsevne

## LEDERES OPPLEVELSE AV OMSTILLINGSEVNE

Indikatoren for omstillingsevne vurderes ulikt av ledere, som har en indikatorskåre på 71, og medarbeidere med en skåre på 53.

Det er variasjon i hvordan ledere opplever omstillingsevnen i virksomheten. 1 av 4 ledere har en indikatorskår som er høyere enn 85. 1 av 4 ledere har en indikatorskåre lavere enn 56.

## LEDERE MED HØY OMSTILLINGSEVNE BRUKER TID PÅ KOMMUNIKASJON AV MÅL OG STRATEGI

Resultatene fra undersøkelsen viser en sammenheng mellom hva lederne bruker sin arbeidstid på og skåren på indikatoren omstillingsevne. I undersøkelsen fikk lederne spørsmål om hvilke tre lederoppgaver de bruker mest tid på.

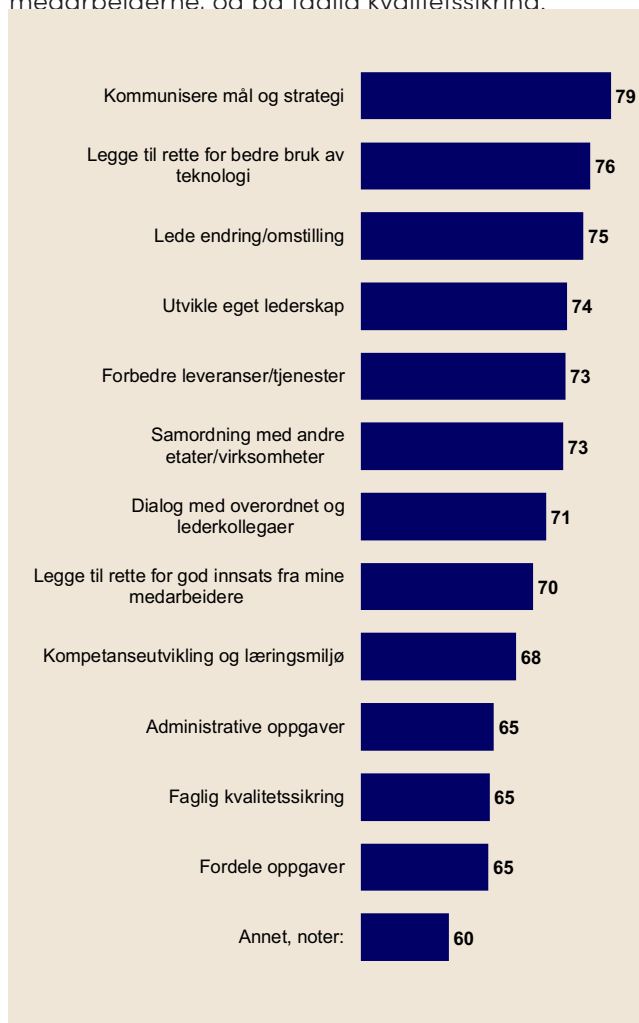
Lederne som svarte at de bruker tid på «kommunikasjon av mål og strategi» har høyest skår på indikatoren omstillingsevne (se figur 6). Ledere som bruker tid på å «tilrettelegge for bedre bruk av teknologi» eller «ledelse av endringsprosesser» skårer også høyt på denne indikatoren.

Lederne med lavest skår på omstillingsevne bruker mest tid på «administrative oppgaver», «fordeling av oppgaver» og «faglig kvalitetssikring».

## LEDER I PÅGÅENDE ENDRINGSPROSESSER PRIORITERER ANNERLEDES

49 prosent av ledere i pågående endringsprosess svarer at det å lede omstilling/endring er en av de tre lederoppgavene de bruker mest tid på (se figur 7). Til sammenligning svarer 21 prosent av ledere som ikke er under endring det samme.

Ledere som ikke står i endring svarer oftere at de bruker tid på å legge til rette for god innsats fra medarbeiderne, og på faglig kvalitetssikring.



Figur 6: Figuren viser skårene på indikatoren omstillingsevne blant ledere som har oppgitt av de bruker mesteparten av tiden sin på de ulike lederoppgavene (lederne kunne velge inntil tre alternativer):

### Topp tre prioriterte oppgaver fra ledere i endring

1. Legge til rette for god innsats fra mine medarbeidere - 56 %
2. Lede omstilling/endring - 49 %
3. Administrative oppgaver - 39 %

Figur 7



# Virksomheter av endringsprosesser

## ENDRING PÅVIRKER ARBEIDSSITUASJONEN

Ansatte som står i endring vurderer egen arbeidssituasjon annerledes enn de som ikke er berørt av endringsprosesser. Av de 14 indikatorene som undersøkes i statsansatteundersøkelsen er det kun 3 indikatorer som ikke påvirkes av om respondenten har opplevd endring (se figur 8).

Ansatte som rapporterer at de er i en pågående endring svarer slik at de får lavere skår på de ulike indikatorene enn ansatte som ikke har opplevd endring de siste 3 år. Et unntak er indikatoren digital orientering. For denne indikatoren har ansatte som har stått i endring en høyere, altså mer positiv skår enn de som ikke har vært berørt av endringsprosesser.

Ansatte som svarer at de er i en pågående endringsprosess rapporterer lavere skår på indikatoren omstillingsevne enn de som har vært gjennom en endringsprosess tidligere.

## AUTONOMI OG ARBEIDSBELASTNING

Resultatene fra statsansatteundersøkelsen viser at ansatte som er i en pågående endringsprosess skårer lavest på indikatorene autonomi og arbeidsbelastning. De som har opplevd endring for 1-3 år siden skårer lavere på disse to indikatorene enn de som ikke har erfart endringsprosess de siste 3 år.

Ansatte som svarer at de er i pågående endringsprosess skårer noe lavere på indikatorene for ledelse, rolleklarhet og kollegastøtte enn andre ansatte. Forskjellene er størst til de som ikke har erfart endring de 3 siste årene.

Ansatte som står i en pågående endringsprosess svarer likt som andre ansatte på om de får brukt egen kompetanse. Videre opplever de i like stor grad som andre at virksomheten har et godt klima for nytenkning.

## ENGASJEMENT OG GJENNOMFØRINGSEVNE

Ansatte som er i pågående endringsprosesser har de laveste skårene på indikatoren engasjement. De som rapporterer å ikke ha opplevd endring har høyest skår på indikatorene. 77 prosent av de som ikke har opplevd endring de siste 3 år uttrykker et høyt engasjement. De har en indikatorskår på 75 eller høyere på engasjement. Til sammenligning har 67 prosent av ansatte som er i en pågående endringsprosess et høyt engasjement, dvs. skår på over 75 (se figur 9).

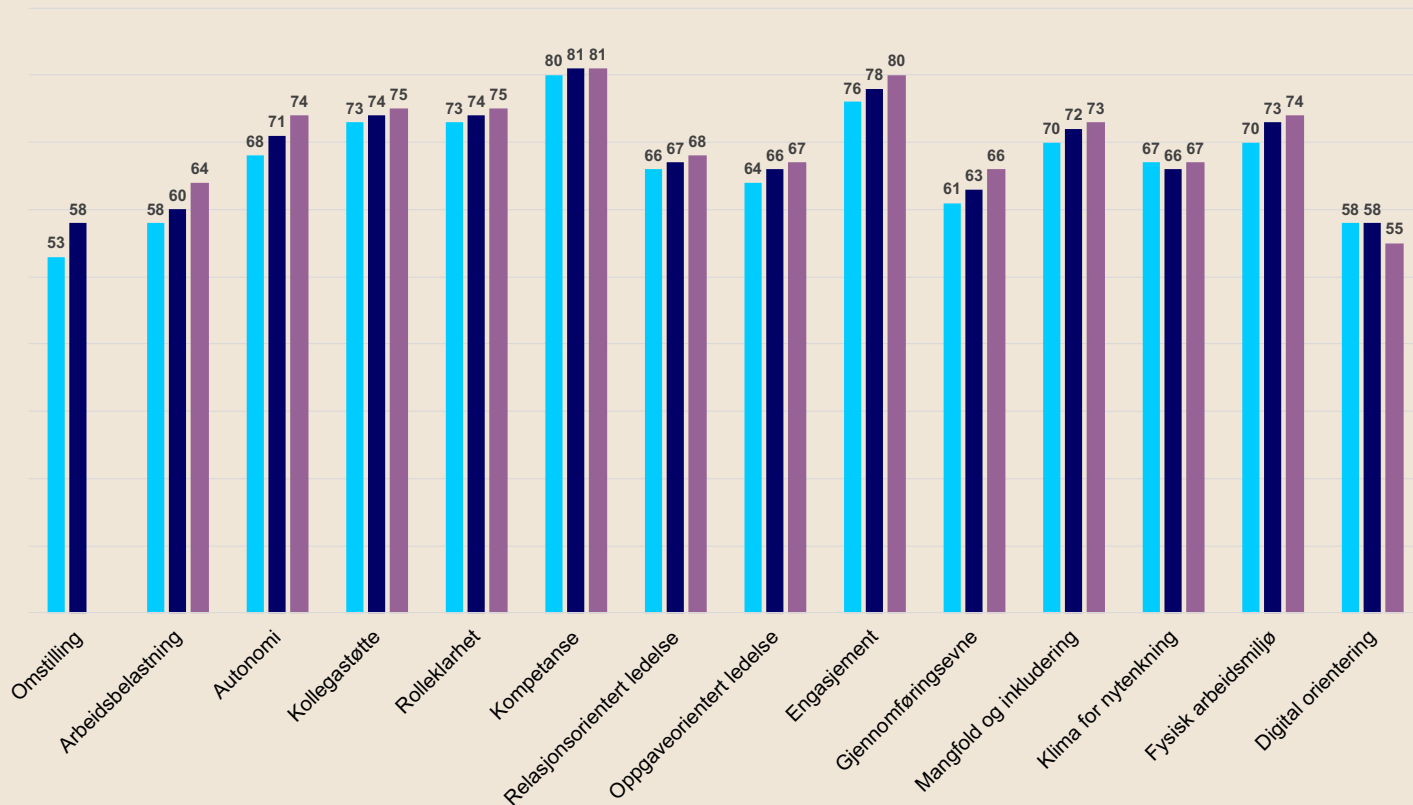
For gjennomføringsevne er tendensen den samme. 46 prosent av de som svarte at de ikke har opplevd endring de siste 3 år uttrykker høy gjennomføringssevne. Det vil si at de har en indikatorskår på 75 eller høyere på gjennomføringsevne. Til sammenligning opplever 37 prosent av de som er i pågående endring høy gjennomføringsevne (se figur 10).

## TEKNOLOGIDREVNE ENDRINGSPROSESSER

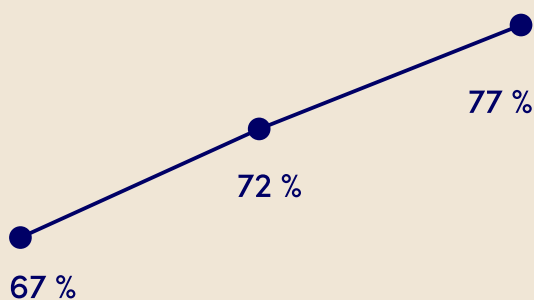
Ansatte i undersøkelsen som svarer at de har vært berørt av teknologidrevne endringsprosesser skårer høyere på indikatorene digital orientering og klima for nytenkning enn andre. Resultatene på disse indikatorene er høyere for ansatte som svarer at de har opplevd endring de siste tre årene, enn for de som ikke har opplevd endring.

Les flere resultater fra statsansatteundersøkelsen 2018 på [difi.no](https://difi.no).

■ Pågående ■ Mellom 1-3 år siden ■ Ingen endring

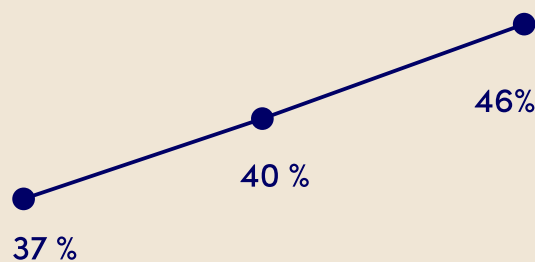


Figur 8: Figuren under viser indikatorene i undersøkelsen. En indikator består av flere enkeltspørsmål. Skårene på indikatorene er oppdelt på bakgrunn av hva de ansatte har svart på spørsmålene om erfaringer med endringsprosesser. De ansatte er delt i 3 grupper, de som er i en pågående endringsprosess, de som har vært igjennom en endringsprosess for 1-3 år siden og de som ikke har opplevd endringsprosess de siste 3 årene (ingen endring). De som ikke har opplevd en endringsprosess har ikke resultater på indikatoren omstillingsevne.



Pågående endring Mellom 1-3 år siden Ingen endring

Figur 9: Figuren viser prosentandel ansatte som har scoret på engasjementsindikatoren på 75 indekspoeng eller høyere. Dette kan omtales som andelen ansatte med høyt engasjement.



Pågående endring Mellom 1-3 år siden Ingen endring

Figur 10: Figuren viser prosentandel ansatte som har scoret på indikatoren for gjennomføringsevne på 75 indekspoeng eller høyere. Dette kan omtales som andelen ansatte som opplever høy gjennomføringsevne.