



Når kunnskap gir resultater---

Fornyings- og administrasjonsdepartementet

Spørreundersøkelse blant ansatte i staten 2007

Rapport

Januar 2008

RAMBOLL

Rambøll Management AS
Hoffsveien 21-23
Skøyen
N-0213 Oslo
Norge

Telefon 2252 5903
www.ramboll-management.no

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	1
1.1	Spørreundersøkelsens formål og fokus	1
1.2	Undersøkelse blant statsansatte	1
1.3	Innsamlingsmetode	3
1.4	Disposisjon	3
2.	Overordnede resultater	4
2.1	Innledning og leseveiledning	4
2.2	Tilfredshet og motivasjon	6
2.3	Fastholdelse	8
2.4	Hva skal prioriteres i personalpolitikken?	13
3.	Arbeid og jobbinnhold	16
3.1	Resultater for arbeid og jobbinnhold	16
4.	Nærmeste leder	18
4.1	Resultater nærmeste leder	18
5.	Utvikling	20
5.1	Resultater utvikling	20
5.2	Medarbeidersamtaler	21
5.3	Avansement til høyere stillinger	22
6.	Mangfold og fleksibilitet	24
6.1	Resultater mangfold og fleksibilitet	24
7.	Endringsprosesser	26
7.1	Omfang av endringsprosesser	26
7.2	Resultat endringsprosesser	26
8.	Lønn	29
8.1	Resultat lønn	29
8.2	Alternativer til lønnsøkning	31
9.	Stress	32
9.1	Stress	32
10.	Fysisk og psykisk arbeidsmiljø	34
10.1	Resultat fysisk og psykisk arbeidsmiljø	34
10.2	Sykefravær som følge av forhold ved arbeidssituasjonen	37
11.	Omdømme	39
11.1	Resultat omdømme	39

12.	Etikk	41
12.1	Resultater etikk	41
13.	Ledelse i staten	43
13.1	Ledelsesutfordringer de kommende 3 år	43
13.2	Årsaker til valg om å bli leder	44
13.3	Motivasjon for å søke lederstillinger med større ansvar	45
13.4	Behov for lederutviklingsaktiviteter i staten	46
14.	Seniorpolitikk i staten	47
14.1	Pensjonsalder	47
14.2	Overgang til pensjonisttilværelsen	48

Forord

Spørreundersøkelsen av de statsansattes vurdering av arbeidsforhold 2007 er gjennomført av Rambøll Management på oppdrag fra Arbeidsgiverpolitisk avdeling i Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD). Kontaktperson i departementet var prosjektleder Ragnhild Aamodt Grønlie. I Rambøll Management var Grete Aspelund prosjektleder, Stig Porskjær stod for den statistiske analysen og Thomas Hagen var ansvarlig for datainnsamlingen. Lars J. Sletten og Gjertrud S. Stavseng bidro også underveis i gjennomføringen av spørreundersøkelsen.

Rambøll Management vil takke samtlige involverte personer i FAD for god tilrettelegging for undersøkelsen, samt verdifulle innspill og kommentarer underveis i prosjektet. I tillegg ønsker vi å takke alle som har besvart spørreundersøkelsen, og bidratt til et godt kunnskapsgrunnlag om arbeidsforholdene i staten.

Rambøll Management, Oslo, januar 2008.

1. Innledning

Rambøll Management presenterer herved rapporten for spørreundersøkelsen blant ansatte i staten. Spørreundersøkelsen er gjennomført på oppdrag for Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD), og har funnet sted i perioden oktober til desember 2007. Ca 4500 statsansatte har deltatt i undersøkelsen ved å svare på spørsmål om arbeidslivsforhold, motivasjon og tilfredshet. Formålet med undersøkelsen er å fremskaffe systematisk kunnskap om hva som skaper motivasjon og trivsel blant ansatte i staten. Denne kunnskapen kan anvendes i det videre arbeidet med å forbedre staten som arbeidsplass, samt i forhold til gjøre staten enda mer attraktiv for potensielle arbeidstakere.

1.1 Spørreundersøkelsens formål og fokus

I tråd med kravspesifikasjon fra FAD, vil denne undersøkelsen oppfylle de formelle krav, behov og mål som departementet ønsker belyst:

- En grunnleggende og systematisk kjennskap til hva de forskjellige medarbeidergrupper mener om sitt arbeid og staten som arbeidsgiver.
- En dyp og nyansert kunnskap om relasjonene mellom medarbeidere, ledelse og organisasjon, som har betydning for rekruttering, utvikling og fastholdelse av arbeidstakere.
- En belysning av holdningene til forskjellige motivasjonsfaktorer på tvers av forskjellige medarbeider- og aldersgrupper, så vel som sentrale analysetemaer som jobbinnhold, mangfold, kollegaer, ledelse, karriere og kompetanseutvikling, arbeidsmiljø, lønn- og ansettelsesvilkår, totalvurdering av arbeid mv.

Denne rapporten sammenfatter de sentrale funnene og resultatene fra spørreundersøkelsen. Rambøll Management står alene ansvarlig for alle analyser, vurderinger og anbefalinger presentert i sluttrapporten.

Innledningsvis følger en beskrivelse av datagrunnlaget til undersøkelsen, den anvendte metode samt rapportens disposisjon.

1.2 Undersøkelse blant statsansatte

Målgruppen for undersøkelsen er offentlig ansatte som har staten som arbeidsgiver, og ikke fylket eller kommunen. Timelønnede, eksterne medarbeidere og andre i løse statlige ansettelsesforhold er ikke en del av målgruppen. Med utgangspunkt i Statens Sentrale Tjenestemannsregister (SST) er det identifisert 126.464 medarbeidere i målgruppen. Tabellen nedenfor viser fordelingen av medarbeidere fordelt på etatsgrupper, sammensetningen av stikkprøven og de returnerte besvarelser.

Tabell 1.1: Populasjon, stikkprøve og antall besvarelser

Etat	Populasjon		Stikkprøve				Besvarelser		
	Antall	Relativt	Utvalg	Brutto	Frafall	Netto	Antall	Prosent	Svar %
Departementene	4.117	3%	7%	300	34	266	207	7%	78%
Sentraladministrasjonen utenfor dep	13.109	10%	17%	775	79	696	541	19%	78%
Den sivile ytre etat	53.816	43%	36%	1.600	106	1.494	1105	38%	74%
Undervisning, forskning mv	33.641	27%	18%	825	87	738	497	17%	67%
Offentlig næringsdrift og anlegg	7.264	6%	9%	400	23	377	182	6%	48%
Forsvaret	13.505	11%	9%	400	71	329	231	8%	70%
Skoleverket	1.012	1%	4%	200	20	180	130	4%	72%
I alt	126.464	100%	100%	4.500	420	4.080	2.893	100%	71%

Til undersøkelsen ble det trukket ut en stikkprøve på 4.500 ansatte, noe som svarer til ca 3.5% av populasjonen. Stikkprøven er utvalgt med en mindre overrepresentasjon av medarbeidere fra de små etatsgrupper, og en underrepresentasjon av de store etatsgrupper. Dette er gjort for å sikre en tilstrekkelig stor representasjon av de mindre etater. Størrelsen på utvalget er også justert i forhold til hvor homogen¹ etatsgruppen er. Dette er gjort for å gjøre analysegrunnlaget så anvendelig som mulig. Det veide utvalget ble trukket tilfeldig ut av populasjonen.

Av de 4.500 i stikkprøven viste det seg at 420 respondenter falt utenfor målgruppen på grunn av jobbskifte, pensjonering, dødsfall, langvaring permisjon mv. Frafallet er noe større enn normalt, og forklaringen er sannsynligvis at respondentopplysningene fra SST var fra oktober 2006, og dermed var et år gamle.

Et frafall på 420 gir en netto stikkprøve på 4.080 respondenter. Av disse valgte 2893 å delta, hvilket gir en **svarprosent på 71**. Dette er et godt resultat for en undersøkelse av denne type. Svarprosenten i den forrige undersøkelsen som ble gjennomført av Statistisk Sentralbyrå (SSB) i 1998, var til sammenligning på 67%.

Som det framgår av tabell 1.1, er svarene i undersøkelsen i stor grad representative for den samlede stikkprøve. Det kan ses ved å sammenligne fordelingen mellom etatsgruppene med hver gruppes faktiske antall besvarelser, og som tabellen viser er det bare mindre forskjeller mellom dem. Det er dog et unntak, og det er etaten Offentlig næringsdrift og anlegg. Her valgte under halvparten av deltakerne å besvare (svarprosent på 48). Forklaringen på den lave deltakelse i denne etatsgruppe er ukjent, men kan skyldes demografiske forhold i denne gruppen. Som følge av den lave svarprosent, kan resultatene for denne gruppe ikke tillegges helt den samme sikkerhet som for de andre.

¹ En etatsgruppe bestående av et stort antall ulike personer og mange forskjellige virksomheter, antas å være mer heterogen enn en etatsgruppe med færre respondenter som ligner hverandre fordelt på få virksomheter.

Alle data er blitt vektet i tråd med det ovenstående for å korrigere for stikkprøvens innlagte under- og overrepresentasjon.

Samlet sett vurderer Rambøll Management at datakvaliteten er høy, og at den gir et solid og anvendelig grunnlag for valide og representative beskrivelser av målgruppen.

1.3 **Innsamlingsmetode**

Datainnsamlingen er gjennomført over en periode på ca 7 uker fra oktober til desember 2007.

De utvalgte medarbeiderne i stikkprøven mottok innledningsvis et invitasjonsbrev, som inneholdt informasjon om undersøkelsen og en link til et online spørreskjema. Etter ca 10 dager ble det sendt et purrebrev til de som ennå ikke hadde deltatt i undersøkelsen. Dette brevet inneholdt også en papirutgave av spørreskjemaet for å få med respondenter som ikke er fortrolige med internett eller har tilgang til det. Papirskjemaene ble returnert direkte til Rambøll Management i ferdigfrankerte konvolutter. Etter ca en uke ble respondentene ringt opp per telefon. Formålet med denne henvendelsen var å tilby assistanse, samt å oppfordre respondentene til å besvare undersøkelsen. Det ble ikke gjennomført telefonintervjuer. I forbindelse med samtalen kunne respondenten velge å få tilsendt en link til online spørreskjemaet til sin private e-postadresse.

Av de 2.893 returnerte besvarelser var 14% papirskjema (395 stk), mens resten ble levert via internett.

1.4 **Disposisjon**

- Kapittel to gir et innledende overblikk over resultatene i undersøkelsen, og en kort presentasjon av resultatene på faktorene som inngår i den. Resultatene blir sammenlignet med både den tilsvarende undersøkelse fra 1998 og Rambøll Management sin virksomhetssurvey fra 2007.
- Kapitlene 3 til 12 inneholder en mer detaljert gjennomgang av faktorene, de enkelte spørsmål og tversgående analyser med utgangspunkt i bakgrunnsvariablene.
- I kapittel 13 blir resultatene fra spørsmålene om ledelse presentert og gjennomgått på tvers av bakgrunnsvariablene.
- Til slutt presenteres svarene på spørsmål omkring seniorpolitikk i kapittel 14.

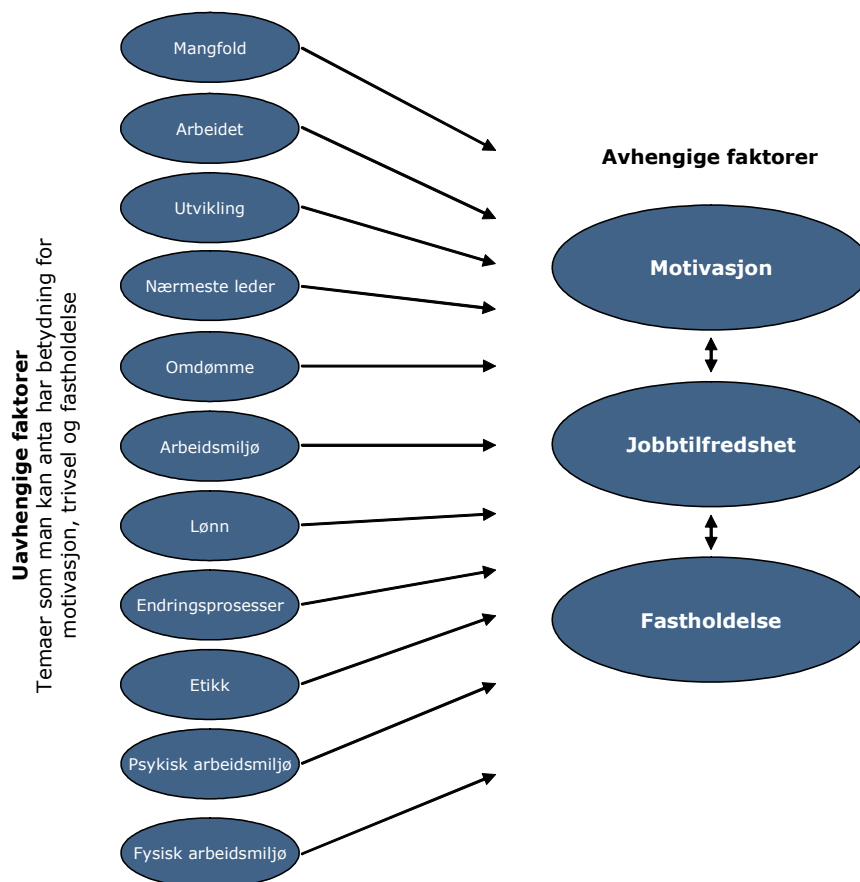
2. Overordnede resultater

I dette kapitlet presenterer Rambøll Management de overordnede resultatene fra spørreundersøkelsen blant ansatte i staten, samt en kort presentasjon av resultatene på de ulike faktorene som inngår i undersøkelsen.

2.1 Innledning og leseveiledning

Analysen tar utgangspunkt i en forklaringsmodell som ligger til grunn for det spørreskjemaet som ble utarbeidet til undersøkelsen. Modellen bygger på aktuell arbeidslivsforskning omkring motivasjon og tilfredshet, samt den praktiske erfaring Rambøll Management har med tilsvarende undersøkelser. Modellen fungerer både som analyseramme for de faktorer som kan forventes å ha betydning for medarbeidernes motivasjon og tilfredshet, og som konkret struktur for denne rapporten. Modellen er illustrert nedenfor.

Figur 2.1 Den anvendte forklaringsmodell i undersøkelsen



På den venstre siden i figuren er de uavhengige, forklarende faktorer stilt opp. I denne sammenheng vil det si faktorer som forventes å ha betydning for de avhengige faktorene i undersøkelsen – motivasjon, jobbtilfredshet og fastholdelse. Disse avhengige faktorene er stilt opp på den høyre siden av figuren.

Hver faktor blir målt ved hjelp av flere spørsmål, og den spesifikke sammensetning av faktorer blir bestemt i en faktoranalyse. Med faktor mener vi en gruppe av spørsmål som dypest sett uttrykker det samme. Et eksempel er et sett med spørsmål som kartlegger hvor spennende, variert, faglig utfordrende mv en ansatt synes sin jobb er. Disse spørsmålene kan så grupperes i en faktor, fordi de i bunn og grunn måler det samme, nemlig det man kan kalle jobbinnhold.

I dette kapitlet blir det gitt en kort presentasjon av undersøkelsens resultater på faktornivå. Dessuten blir det også gjennomgått hvilken betydning de forskjellige faktorene har på motivasjon og tilfredshet. Formålet er å gi et innledende overblikk over resultatene. I de etterfølgende kapitlene blir det foretatt en mer grundig gjennomgang av de enkelte faktorer, hvor også resultatene for de enkelte spørsmål blir behandlet.

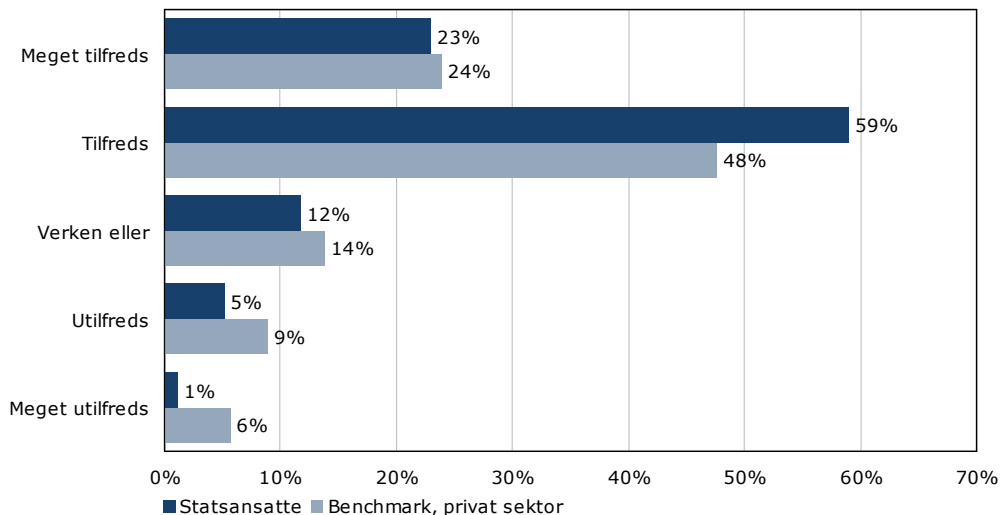
Resultatene blir primært vist som indeksscores som er beregnet for hver faktor. Indeksscoren er en gjennomsnittsscore, utregnet som et gjennomsnitt av scoren for hvert enkelt spørsmål. Til sammen utgjør dette faktoren. Scoren indikerer den gjennomsnittlige vurdering på en skala fra 0 til 100, hvor 100 er maksimum. På den 5-punkts graderingsskala som hovedsakelig blir brukt i spørreskjemaet, tilsvarer indeks 0 at alle er "helt uenig", indeks 25 svarer til at de ansatte i gjennomsnitt er "uenig", indeks 50 indikerer at de ansatte er verken enig eller uenig, indeks 75 "enig", mens indeks 100 betyr at alle er "helt enig". Som standard gjelder det at desto høyere score, desto mer positiv er vurderingen.

De spesifikke svarfordelinger på de enkelte spørsmål kan ses i et separat tabellbilag.

2.2 Tilfredshet og motivasjon

Figur 2.2 presenterer de ansattes tilfredshet med jobben som helhet.

Figur 2.2 "Hvor tilfreds er du med din jobb som helhet, alt tatt i betraktning?"

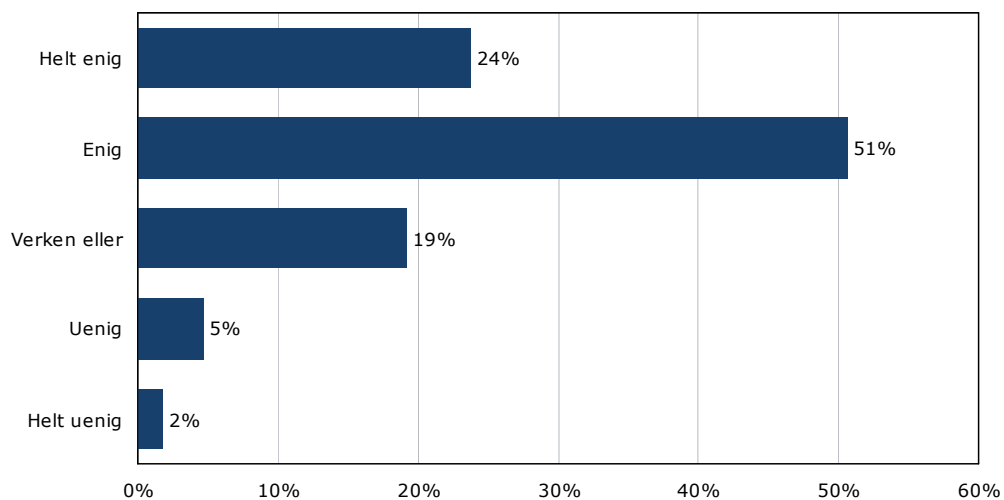


Overordnet viser resultatene at langt de fleste av de statsansatte er tilfredse med jobben som helhet. 23 % er meget tilfredse og 59 % er tilfredse. Kun 6 % gir uttrykk for at de er utilfredse med jobben som helhet. Det kan også bemerkes at tilfredsheten blant de statsansatte er høyere enn blant et gjennomsnitt av ansatte i private sektor. Resultatet for den private sektor er basert på Rambøll Managements referanseundersøkelse av arbeidsliv og arbeidstilfredshet i Norden, hvor det inngår nesten 2000 besvarelser i Norge. Av disse er ca. 1000 besvarelser fra ansatte i den private sektor. Ytterligere sammenligning med resultater fra privat sektor viser imidlertid at ansatte i den private sektor i høyere grad er stolte av å være ansatt på deres arbeidsplass, og at de i høyere grad vil anbefale arbeidsplassen til andre. Ansatte i privat sektor er også mer positive i vurderingen av deres nærmeste leder.

Sammenlignet med en tilsvarende dansk undersøkelse av motivasjon blant statsansatte, som Rambøll Management gjennomførte i 2006, ligger tilfredsheten blant de norske statsansatte litt høyere. I Danmark var 17 % samlet sett meget tilfredse, og 9 % utilfredse.

Det er nærliggende å anta at det er tett sammenheng mellom samlet jobbtilfredshet og motivasjon. Figur 2.3 nedenfor presenterer de statsansattes motivasjon, slik det fremkom i undersøkelsen.

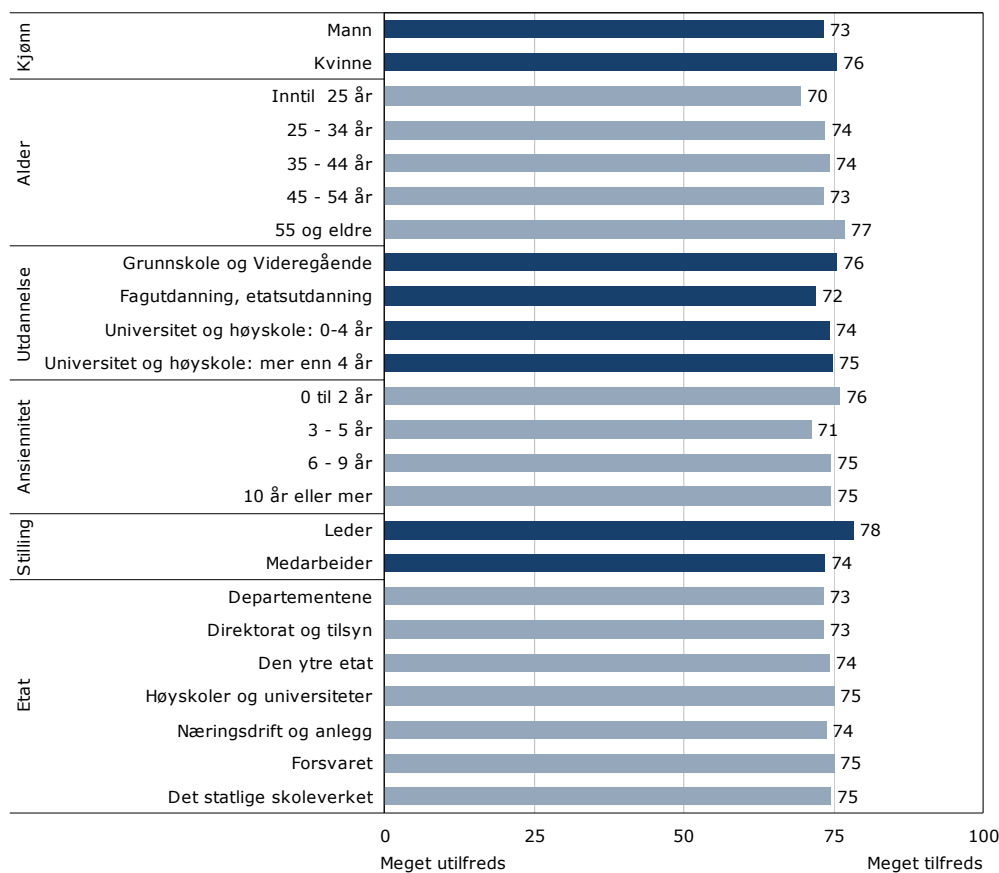
Figur 2.3 "Jeg er meget motivert i mitt arbeid"



Figuren viser at størstedelen av de ansatte, 74 %, angir at de er meget motiverte i arbeidet sitt. Kun 7% sier at de ikke er motiverte. Resultatet ligger på nivå med den tilsvarende danske undersøkelsen fra 2006.

Generelt viser undersøkelsen at det er begrensede forskjeller i den samlede jobbtilfredsheten på tvers av diverse bakgrunnsfaktorer, jf. figur 2.4.

Figur 2.4 Samlet jobbtilfredshet fordelt på bakgrunnsfaktorer



I resultatene i figur 2.4 ser man imidlertid en tendens til at:

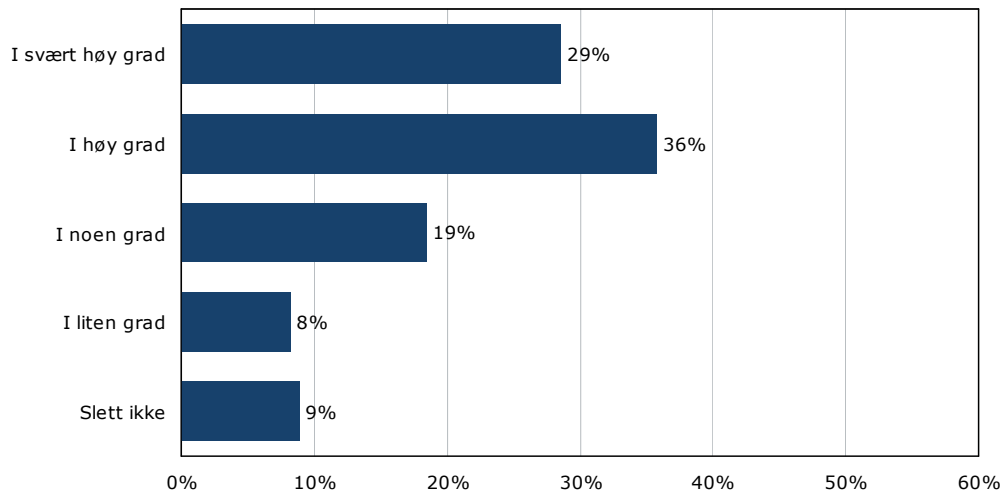
- De helt unge ansatte (under 25 år) er litt mindre tilfredse enn gjennomsnittet. Tilfredsheten er størst blant ansatte over 55 år. Her finnes en potensiell utfordring: Velutdannede unge er allerede i dag en knapp ressurs, og fremover vil det være en enda vanskeligere oppgave å tiltrekke og fastholde de unge medarbeiderne.
- Ansatte med fagutdanning eller etatsutdanning er litt mindre tilfredse enn gjennomsnittet.
- Ledere er mer tilfredse enn ikke-ledere. Dette er en generell tendens i medarbeidertilfredshetsundersøkelser.
- Det ses generelt ikke betydelige forskjeller i den samlede jobbtilfredshet på tvers av etater i staten.

2.3 Fastholdelse

Utover å sikre motiverte og tilfredse medarbeidere, er også fastholdelse av medarbeidere et sentralt suksessparameter for staten som arbeidsplass. Figur 2.5

presenterer i hvilken grad respondentene forventer å være i sin nåværende jobb om to år.

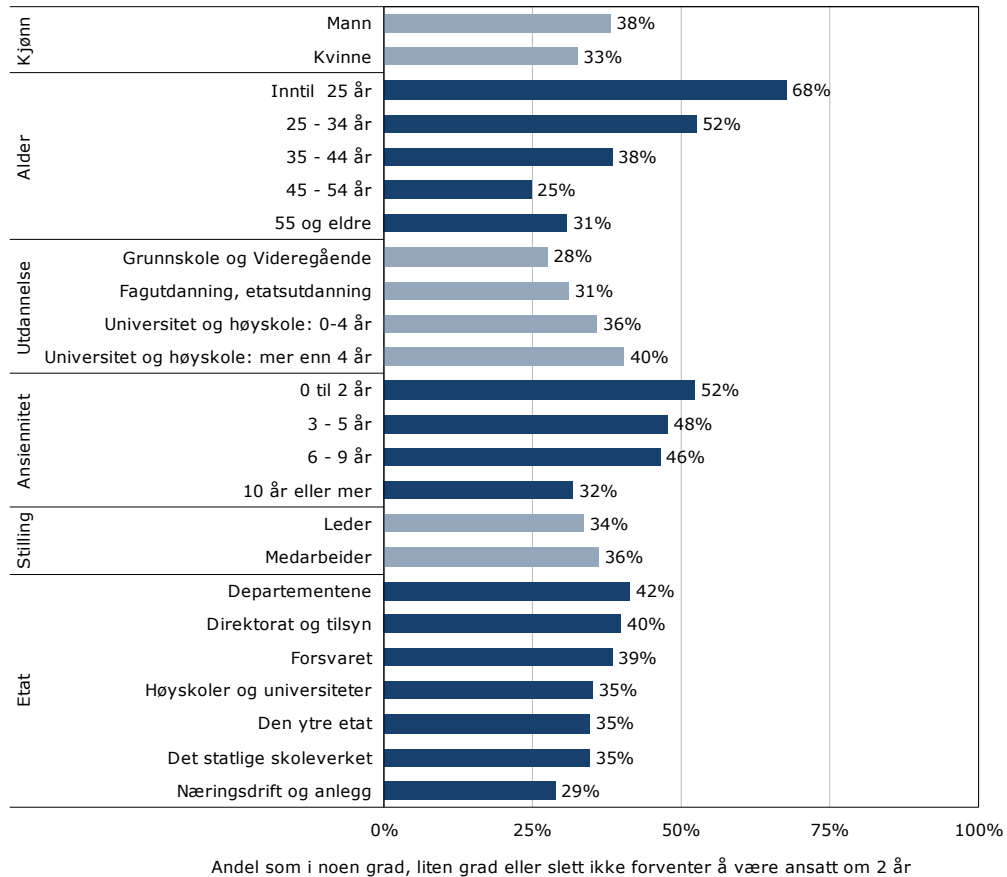
Figur 2.5 "I hvilken grad forventer du å fortsatt være ansatt på din arbeidsplass om to år?"



Resultatene i figur 2.5 viser at 64 % av de statsansatte forventer å fortsatt være ansatt på sin nåværende arbeidsplass om to år. 17 % angir at de ikke forventer å være ansatt om to år. Resultatet er på nivå med den tilsvarende danske undersøkelsen fra 2006, hvor 63 % anga at de forventet fortsatt å være ansatt to år frem i tid.

Hvilke medarbeidere er det som i særlig grad ikke forventer å være ansatt på arbeidsplassen om to år? Figur 2.6 fremstiller resultatenes fordeling i forhold til sentrale bakgrunnsvariabler.

Figur 2.6 "I hvilken grad forventer du å fortsatt være ansatt på din arbeidsplass om to år?"



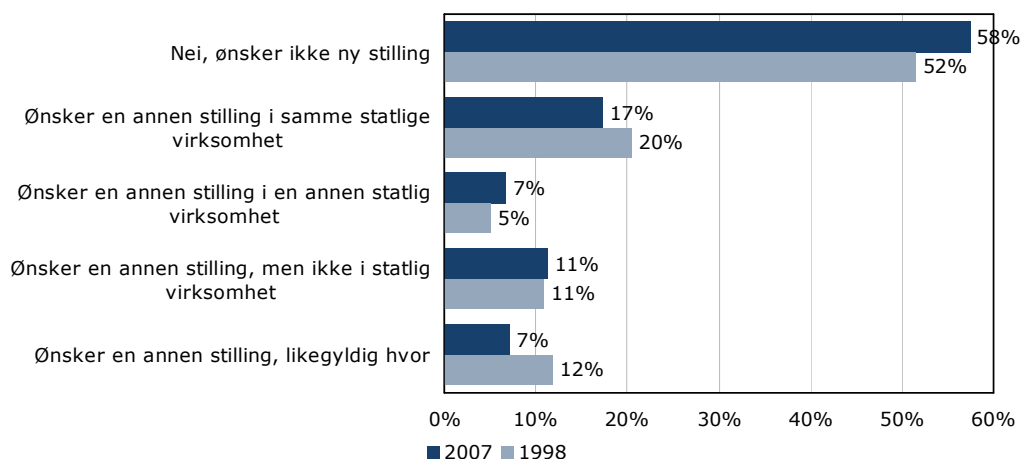
En nærmere analyse av figur 2.6, viser at:

- Det er særlig de unge som forventes å forlate arbeidsplassen. Jo eldre respondentene er, desto færre vurderer at de kommer til å søke ny jobb. Eksempelvis fremgår det at 52% av de ansatte i aldersgruppen 25 – 34 år i noen grad, i liten grad eller slett ikke forventer å være på arbeidsplassen om to år.
- Blant ansatte i aldersgruppen 45 – 54 år er den tilsvarende andel 25%. Resultatet skal naturligvis ses i sammenheng med at mobiliteten på arbeidsmarkedet generelt faller med alderen, og tilsvarende undersøkelser viser den samme klare tendensen. Undersøkelsen viser klart hvilke aldersgrupper staten har en utfordring med i forhold til fastholdelse.
- Særlig ansatte med universitetsutdanning forventer å forlate deres nåværende arbeidsplass.
- På tvers av etater er det særlig ansatte i departementer, direktorater og tilsyn, samt forsvaret, som ikke forventer å være ansatt på deres arbeidsplass om to år.

- Endelig bemerkes det at menn i høyere grad enn kvinner forventer å forlate deres nåværende arbeidsplass i løpet av de neste to år.

Å fastholde medarbeidere på samme arbeidsplass er ikke nødvendigvis kun positivt. Staten kan ha store fordeler av mobilitet innad i staten, altså at medarbeiderne går over til andre stillinger. Undersøkelsen viser også at hoveddelen av de medarbeiderne som for øyeblikket ønsker en ny stilling, foretrekker å fortsette innen staten. Disse resultatene presenteres i figur 2.7.

Figur 2.7 "Har du ønsker om å begynne i en ny stilling, og i så fall hvor?"²



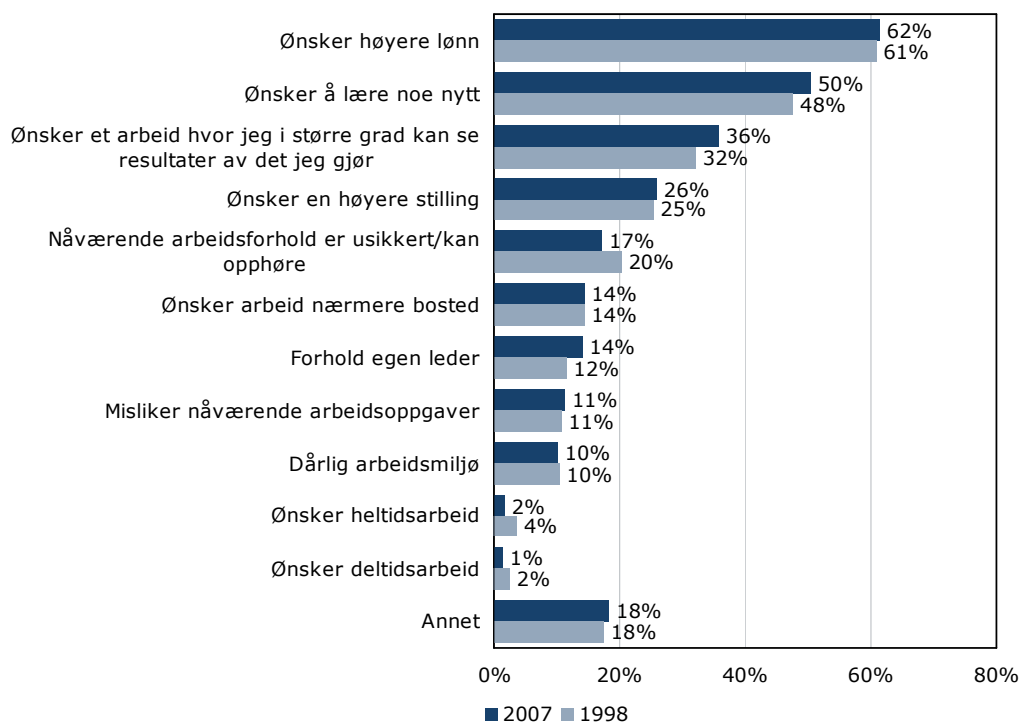
Resultatene fremstilt i figur 2.7 viser at 17 % ønsker en annen stilling på deres nåværende arbeidsplass, mens 7 % ønsker en stilling i en annen statlig virksomhet. 11 % angir at de ønsker en annen stilling, men at det i så fall ikke skal være i en statlig virksomhet. 58 % angir at de for øyeblikket ikke har noe ønske om å begynne i en ny stilling.

I ovenstående figur ses samtidig det tilsvarende resultatet for undersøkelsen som ble gjennomført i 1998. Som det fremgår, har færre ansatte i dag ønsker om å begynne i en ny stilling (52 % vs. 58 %).

Hva er så årsakene til at medarbeidere i staten ønsker å skifte stilling? Figur 2.8 presenterer respondentenes besvarelser i forhold til årsaker til et ønske om å gå over i en annen stilling.

² En del av de data som er benyttet i denne undersøkelse er hentet fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Data i anonymisert form er stilt til disposisjon gjennom NSD. Innsamling og tilrettelegging av data ble opprinnelig utført av Statistisk sentralbyrå. Verken SSB eller NSD er ansvarlige for analysen av dataene eller de tolkninger som er gjort her.

Figur 2.8 "Hva er de viktigste grunnene til at du ønsker å begynne i ny stilling?"
Figuren er basert på de ansatte som ønsker en annen stilling.



Flesteparten av de 42% som på spørsmålet presentert i figur 2.7 oppga at de ønsket å skifte stilling, begrunnet dette primært med et ønske om høyere lønn. Figur 2.8 viser at 62 % angir lønn som en av de viktigste grunnene. Andre tungtveiende grunner ser ut til å være ønsket om å lære noe nytt, ønsket om i høyere grad å kunne se resultater av det man gjør, samt ønsket om en høyere stilling. Det bemerkes også at 10 % ønsker en ny stilling fordi de har et dårlig arbeidsmiljø, hvilket indikerer at visse statlige arbeidsplasser har arbeidsmiljømessige utfordringer. Meget få respondenter angir heltids- eller deltidsarbeid som begrunnelse for ønsket om en ny stilling.

Figur 2.8 presenterer også resultatene fra undersøkelsen fra 1998, og det fremgår at grunnelsene for ønsket om ny stilling er mer eller mindre uforandret. Ønsket om høyere lønn og om å lære noe nytt ble også nevnt som de primære årsakene i 1998. Likevel ser vi en tendens til at ønsket om i større grad å kunne se resultater av det man gjør, betyr mer for de ansatte i dag. Samtidig er det noe færre respondenter som angir usikkerhet i forbindelse med arbeidsforholdet som årsak.

En nærmere analyse på tvers av datamaterialet, samt i forhold til enkelte bakgrunnsvariabler, viser blant annet at:

- Særlig ansatte som ønsker en stilling utenfor staten angir ønsket om høyere lønn, og ønsket om i høyere grad å kunne se resultatet av det man gjør som begrunnelse.
- Ansatte som ønsker en ny stilling i samme statlige virksomhet angir i relativt høy grad ønsket om en høyere stilling som begrunnelse.
- Særlig menn ønsker høyere lønn, mens kvinner i like stor grad ønsker en ny stilling for å lære noe nytt.
- Særlig de i aldersgruppen 35 – 44 år begrunner ønsket om ny stilling med at de ønsker høyere lønn og å lære noe nytt.
- Særlig ansatte i næringsbedrift og anlegg angir ønsket om høyere lønn som bakgrunn for ønsket om ny stilling. Blant ansatte i departementene angir relativt mange at de i større grad ønsker å kunne se resultater av det de gjør.

2.4 Hva skal prioriteres i personalpolitikken?

Et sentralt spørsmål er hvordan de statlige arbeidsplasser skal prioritere personalpolitikken for å sikre trivsel, motivasjon og fastholdelse blant statens medarbeidere, og dermed sikre staten som en attraktiv arbeidsplass.

Som skissert innledningsvis avdekker undersøkelsen en rekke relevante faktorer i de ansattes arbeidsliv, herunder:

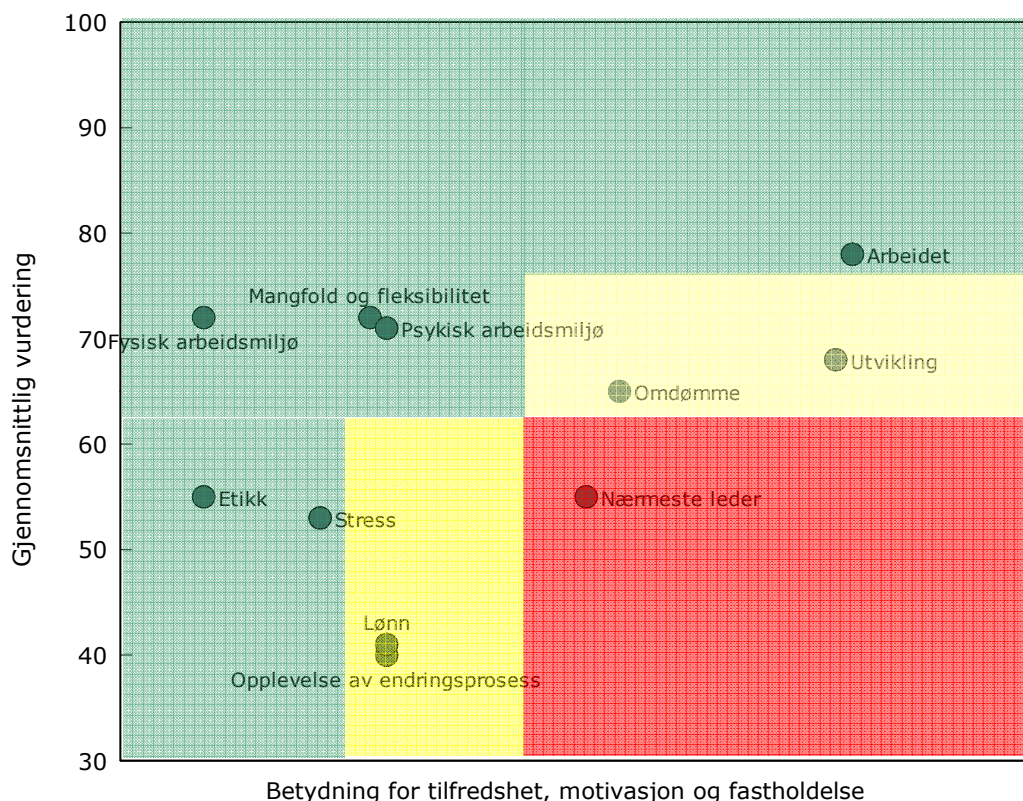
- Arbeidet og arbeidssituasjonen:
 - Interessante oppgaver, innflytelse, viktige oppgaver osv.
- Utvikling:
 - Jobb- og karrieremuligheter, variasjon i arbeidet osv.
- Mangfoldighet og fleksibilitet:
 - En arbeidsplass som tar hensyn, gir plass til forskjellighet og viser fleksibilitet
- Arbeidsmiljø:
 - Stress, psykisk og fysisk arbeidsmiljø
- Lønn
- Ledelse
- Etikk
- Arbeidsplassens omdømme
- Opplevelse av endringsprosesser

I dette avsnittet vil fokus være rettet mot å identifisere hvilke av disse områdene staten bør prioritere i arbeidet med å fremme tilfredshet, motivasjon og fastholdelse. Spesifikke resultater av de nevnte faktorene, gjennomgås mer detaljert i de følgende kapitlene.

En simpel metode til utpeking av innsatsområder vil være å ta fatt på de områder som de ansatte vurderer lavest. En slik fremgangsmåte ignorerer imidlertid faktorenes *betydning* for tilfredshet, motivasjon og fastholdelse. Gevinsten ved å øke innsatsen på områder som vurderes som mindre gode, men som samtidig kun har liten betydning, vil ventelig ikke være særlig stor. Som et første skritt i identifikasjonen av innsatsområder er det derfor stilt opp en statistisk modell for sammenhengene mellom de ansattes vurdering av de relevante faktorer i arbeidslivet, og samlet score for tilfredshet, motivasjon og fastholdelse. I modellen beregnes de enkelte faktorenes betydning for den samlede score.

Ved etterfølgende å sammenligne betydningen med de ansattes vurdering av faktorene, oppnås en prioritert oversikt over innsatsområder som staten kan bruke i det videre arbeidet med å utvikle personalpolitikken. En slik oversikt kalles en prioriteringsmatrise, og er illustrert nedenfor.

Figur 2.9 Prioriteringsmatrise - innsatsområder



Prinsippet i prioriteringsmatrisen er, kort fortalt, at den horisontale akse angir faktorenes betydning for samlet tilfredshet, motivasjon og fastholdelse, mens den vertikale akse angir de ansattes vurdering av faktorene. De primære innsatsområdene i arbeidet med å fremme den samlede tilfredshet skal således

finnes i den delen av matrisen som er skravert med rødt, mens de gulskraverte områdene kan betraktes som sekundære innsatsområder.

Av matrisen kan det blant annet utledes at **ledelse** bør være et av de primære innsatsområdene, herunder den nærmeste lederens evne til å gi feedback, sette mål og følge opp på mål, samt å sikre en god fordeling av arbeidet. Dessuten angir relativt få ansatte at de legger planer for sin kompetanseutvikling sammen med nærmeste leder. En nærmere analyse viser blant annet at særlig ansatte på høyskoler, universiteter og det statlige skoleverket er mindre positive enn gjennomsnittet i vurderingen av ledelse.

Som innsatsområde peker analysen videre på arbeidsplassens **omdømme**, herunder om man opplever at arbeidsplassen har et godt omdømme i offentligheten, at man er stolt over å være ansatt der, og om man kan anbefale arbeidsplassen til andre. Omdømmet har forholdsvis stor betydning for tilfredshet, motivasjon og fastholdelse, og ligger samtidig på et nivå hvor det er rom for forbedring. En nærmere analyse viser blant annet at spesielt ansatte i næringsdrift og anlegg er mindre positive enn gjennomsnittet i vurderingen av omdømmet. Videre ligger vurderingen blant ansatte med fag- eller etatsutsanning under gjennomsnittet.

Angående omdømme, skjer forbedringer ikke nødvendigvis fra dag til dag. Det kan være snakk om en langvarig prosess, hvor effekten blant annet kan oppnås via positiv profilering av staten i offentligheten, i mediene og blant samarbeidspartnerne, men bestemt også via en innsats lokalt på arbeidsplassen. Staten skal være kjent for den gode historien, og naturligvis ikke minst som den gode arbeidsplassen.

Dessuten bør staten ha fokus på de ansattes **utviklingsmuligheter**, herunder særlig jobb- og karrieremuligheter på arbeidsplassen, samt muligheten for utvikling av personlige og faglige kompetanser. Analysen viser blant annet at ansatte med en kortere utdanning i mindre grad enn de øvrige, vurderer at de har gode utviklingsmuligheter.

Av prioriteringsmatrisen bemerkes videre at de ansatte er forholdsvis negative i vurderingen av **lønnsforhold**, samt opplevelsen av **endringsprosesser**. I forhold til lønn viser undersøkelsen at de ansatte kun i svært begrenset grad drøfter lønn med sin leder før lønnsforhandlingene.

Når det gjelder endringsprosesser viser undersøkelsen at mange ansatte opplever at endringsprosessen har gitt dem større arbeidspress, og kun i mindre grad større arbeidsglede.

3. Arbeid og jobbinnhold

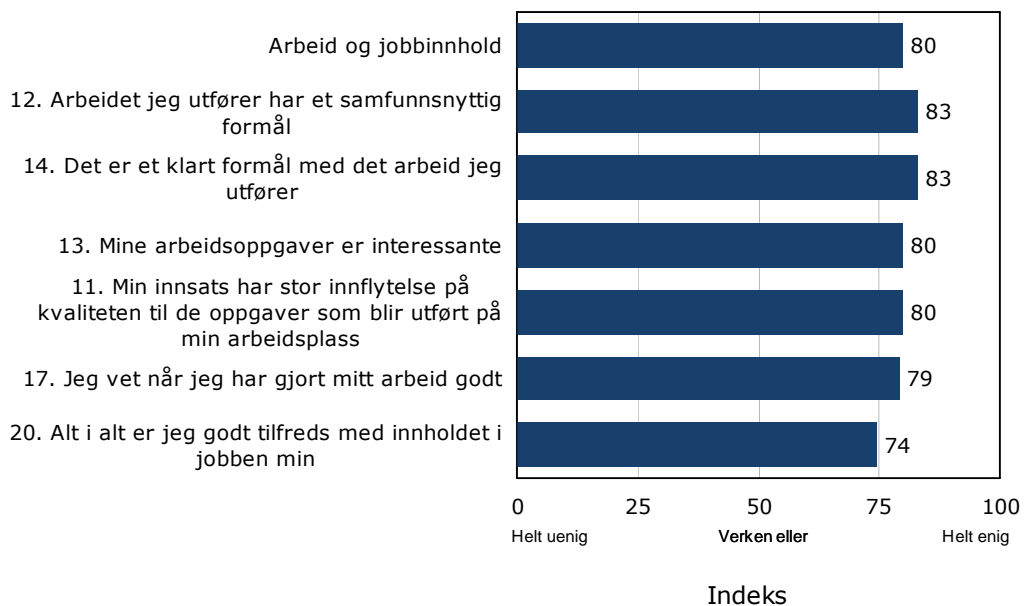
Undersøkelser som denne viser ofte at arbeid og jobbinnhold er en av de faktorer som har størst betydning for trivsel og motivasjon. Det ses også her, hvor faktoren arbeid har størst betydning for trivsel og motivasjon. I det følgende blir resultatene på spørsmålene som til sammen utgjør arbeid og jobbinnhold presentert.

3.1 Resultater for arbeid og jobbinnhold

Figur 3.1 gir en oversikt over de ansattes vurdering av sitt arbeid og jobbinnhold. Resultatene blir vist som en gjennomsnittlig indeksscore som går fra 0 til 100. Som tidligere nevnt, skal den tolkes slik at jo høyere indeksscoren er, jo mer positiv er vurderingen.

Det første elementet i figuren er en samlet indeks for arbeid og jobbinnhold. Indekset er beregnet som et gjennomsnitt av indeksscoren på de enkelte spørsmål, som inngår i faktoren arbeid og jobbinnhold. Indeksscoren for hver enkelt spørsmål blir etterfølgende vist i figuren.

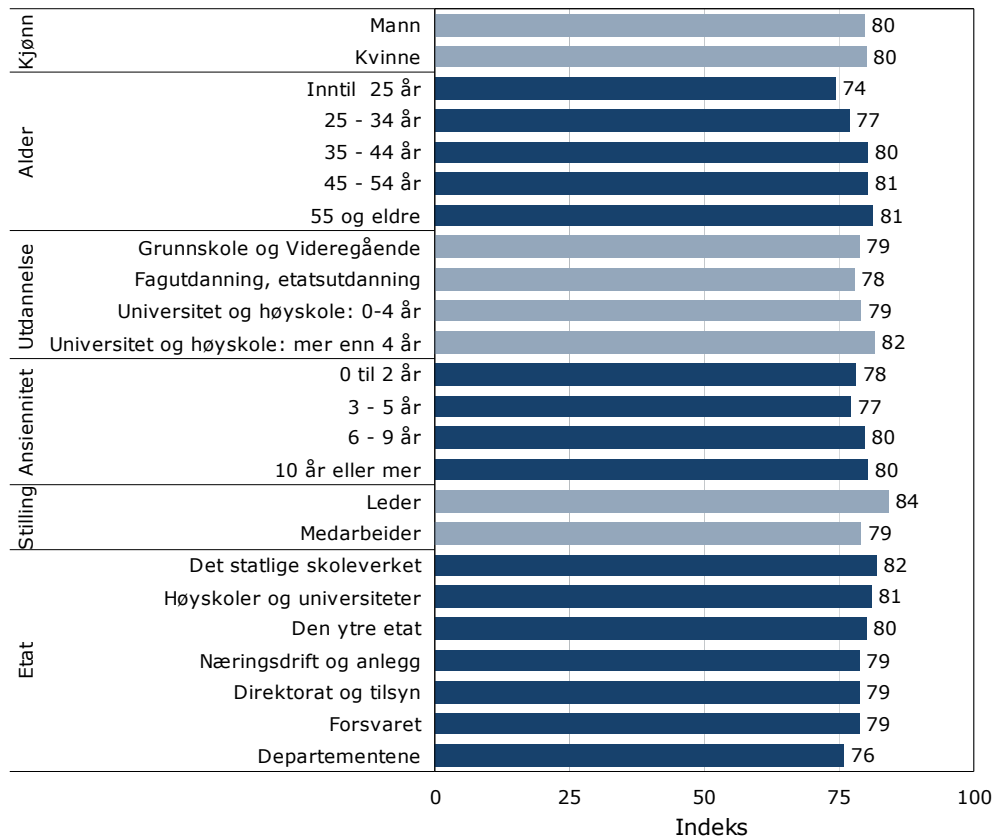
Figur 3.1 Arbeid og jobbinnhold



Den samlede indeksscore ligger på 80, og det indikerer at de ansatte i stor grad vurderer arbeidet sitt og jobbinnholdet som positivt. Størstedelen er enig i at deres arbeidsoppgaver har et samfunnsnyttig formål (83), at arbeidsoppgavene er meningsfulle (83), og at de er interessante. Flertallet gir samtidig uttrykk for at de alt i alt er godt tilfreds med innholdet i jobben (74).

I figur 3.2 fremstilles resultatene fordelt på en rekke bakgrunnsvariabler.

Figur 3.2 Jobbinnhold, fordelt på bakgrunnsvariabler



En analyse av Figur 3.2 viser at:

- Det er like høy tilfredshet med arbeid og jobbinnhold blant menn og kvinner.
- Tilfredsheten stiger med alderen, og er høyest blant dem som er 35 år eller eldre.
- Ledere er mer positive i vurderingen av jobbinnhold enn ikke-ledere.
- Ansatte i skoleverket, høyskoler og universitet og den ytre etat er mer positive enn gjennomsnittet i vurderingen av jobbinnholdet. Det er lavest tilfredshet blant medarbeidere i departementene.

4. Nærmeste leder

Forholdet til nærmeste leder er erfaringsmessig også et område som ofte har stor betydning for motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. En god personalleder kan skape entusiasme og legge til rette for at medarbeiderne leverer en god innsats. I det følgende blir resultatene på spørsmålene som handler om nærmeste leder presentert.

4.1 Resultater nærmeste leder

Figur 4.1 fremstiller resultatene for vurderingen av nærmeste leder.

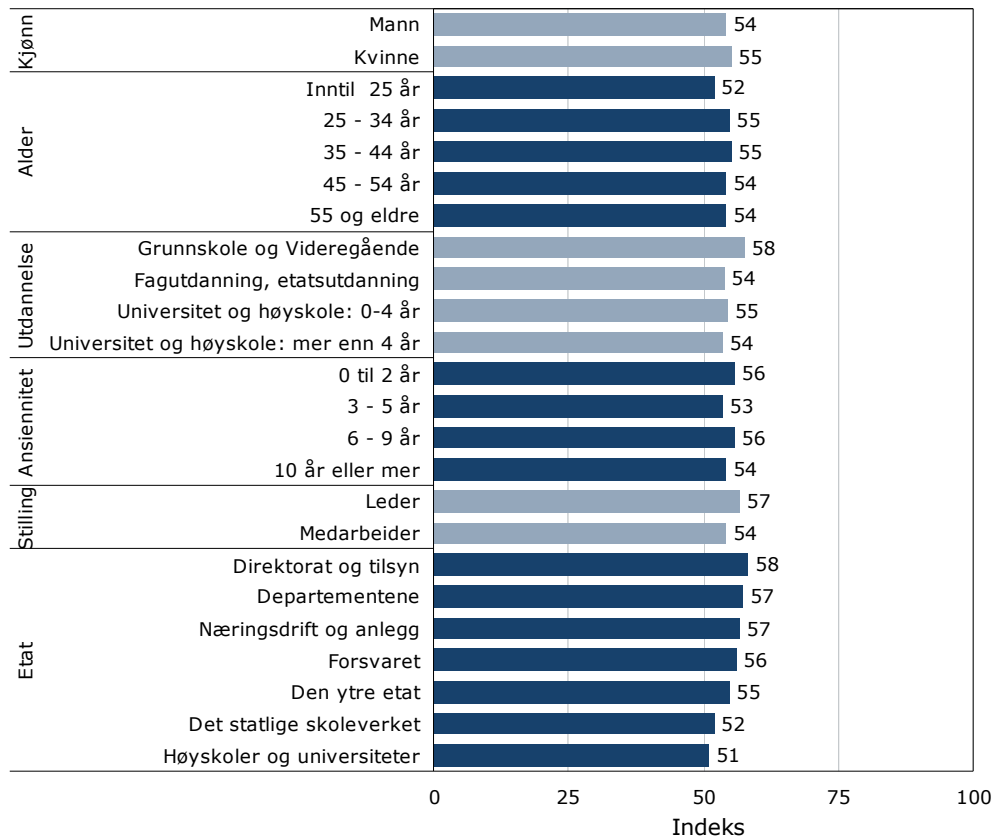
Figur 4.1 Nærmeste leder



Den samlede indeksscore ligger på 55, hvilket indikerer at den generelle tilfredshet med nærmeste leder er litt mer positiv enn negativ, men ikke mye. Det er størst tilfredshet med nærmeste leder i forhold til å stimulere medarbeiderne til gjøre en god jobb (60) og generell personalledelse (59). Scoren er litt lavere på målstyring (56) og feedback (55), mens den er klart lavest for planlegging av kompetanseutvikling (45).

I figur 4.2 er resultatene fordelt på bakgrunnsvariabler.

Figur 4.2 Nærmeste leder, fordelt på bakgrunnsvariabler



Av figur 4.2 fremgår det at:

- Det er omtrent like stor tilfredshet med nærmeste leder blant menn som blant kvinner.
- Det er ikke særlig stor forskjell i resultatene på tvers av aldersgruppene.
- Nærmeste leder blir vurdert mest positivt blant dem med lav utdanning.
- Ledere er en anelse mer positive i vurderingen av nærmeste leder enn ikke-ledere.
- Det er høyest tilfredshet med nærmeste leder i direktorat og tilsyn (58), mens lavest tilfredshet finner man blant medarbeiderne på høyskoler og universitet (51).

På spørsmål om hvordan samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte fungerer på arbeidsplassen sier 59% at det fungerer bra, mens 14% er uenig i at det er bra.

5. Utvikling

Utvikling er den faktor som ifølge denne undersøkelsen har nest størst betydning for medarbeidernes motivasjon og trivsel. Utvikling i jobben er knyttet opp til variasjon, faglige utfordringer, karrieremuligheter og innflytelse på arbeidsoppgaver. Resultatene for de statsansattes vurdering av utviklingsmulighetene vil her bli presentert.

5.1 Resultater utvikling

Figur 5.1 fremstiller resultater for undersøkelsens spørsmål om utvikling, hvor den samlede indeksscore er 68.

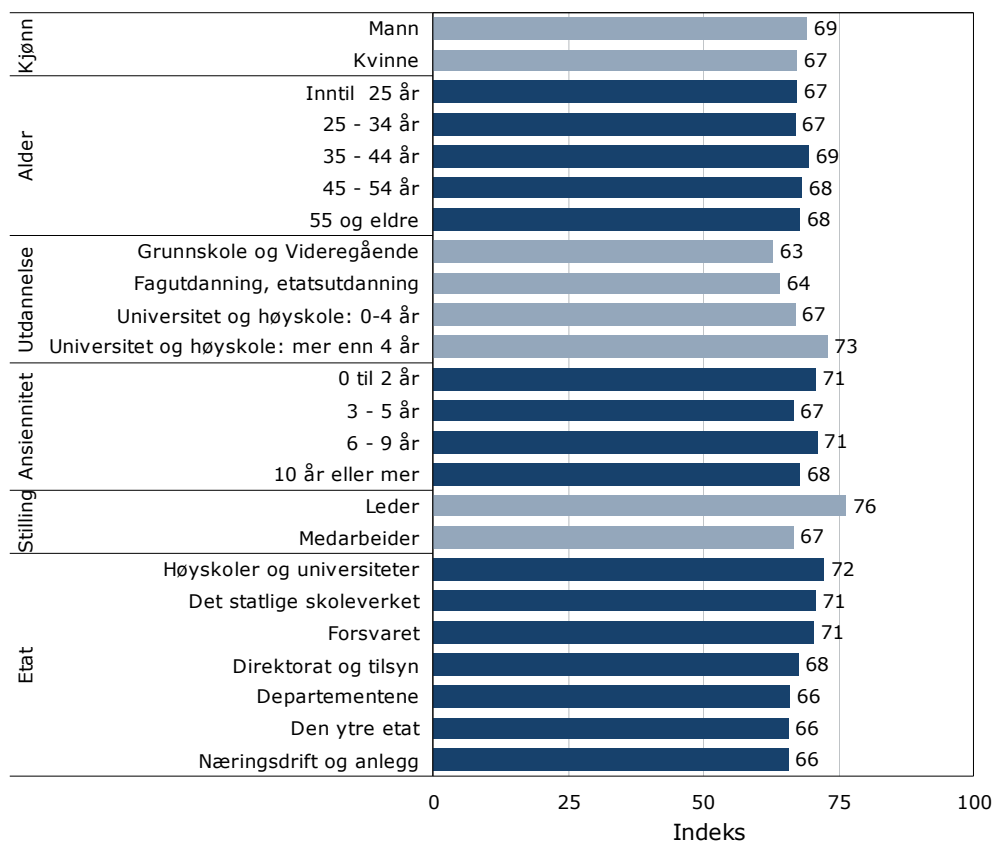
Figur 5.1 Utvikling



De ansatte er mest positive i forhold til variasjon i arbeidsoppgavene (81), og sine faglige utfordringer (77). De er mest negative i vurderingen av sine jobb- og karrieremuligheter på egen arbeidsplass (53), og på det øvrige arbeidsmarkedet (60).

Figur 5.2 fremstiller resultatene fordelt på bakgrunnsvariabler.

Figur 5.2 Utvikling, fordelt på bakgrunnsvariabler



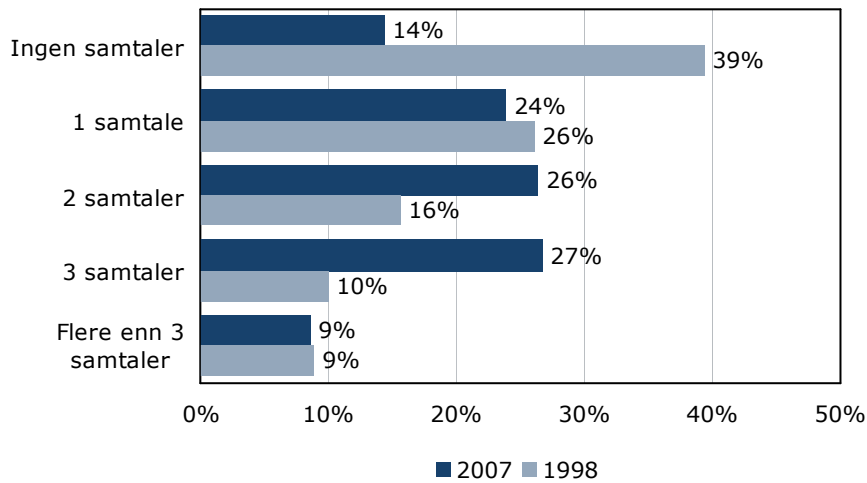
Figur 5.2 indikerer at:

- Menn er litt mer positive til utviklingsmuligheter enn kvinner.
- Ansatte med høy utdanning er klart mer positive enn ansatte med kort utdanning.
- Ledere er signifikant mer positive enn andre medarbeidere.
- Ansatte ved høyskoler og universitet, skoleverket og forsvarret er relativt mest positive i vurderingen av utviklingsmulighetene. Ansatte i departementene, den ytre etat og næringsdrift og anlegg er minst positive.

5.2 Medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtaler og utviklingssamtaler er en viktig del av medarbeidernes kompetanseutvikling på arbeidsplassene. Sammenlignet med resultatet fra 1998, viser denne undersøkelsen at det har skjedd en positiv utvikling. Resultatene er fremstilt i figur 5.3.

Figur 5.3 Antall medarbeidersamtaler benchmark



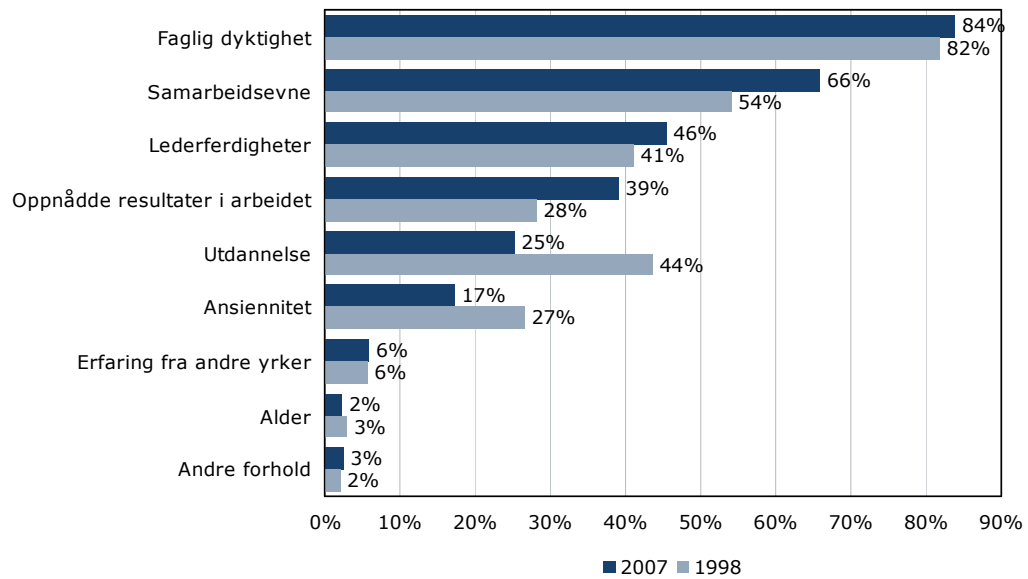
Figur 5.3 indikerer at det i 2007 bare var 14% av medarbeiderne som ikke hadde hatt en medarbeidersamtale i løpet av de siste tre år. Det tilsvarende tall i 1998 var 39%. I 2007 har 26% hatt to samtaler de siste tre årene, mens 36% har hatt 3 eller flere samtaler. De tilsvarende tall i 1998 var 16% og 19%.

En analyse på tvers av bakgrunnsvariabler viser at medarbeidersamtalene er ujevnt fordelt mellom etatene. I forsvaret, departementene og direktorat og tilsyn har omkring halvparten av alle medarbeiderne hatt to eller flere medarbeidersamtaler de siste tre årene. I skoleverket gjelder det kun 16%, og på høyskoler og universiteter er andelen 24%.

5.3 Avansement til høyere stillinger

I undersøkelsen ble det spurt om hvilke kriterier som skal legges til grunn ved forfremmelser til høyere stillinger. De samme spørsmål ble også stilt i den forrige undersøkelsen. Resultatene fra de to undersøkelsene fremstilles i figur 5.4.

Figur 5.4 Avansement til høyere stillinger – benchmark



Figuren indikerer at det har skjedd betydelige endringer i de ansattes holdninger til hvilke kriterier som skal legges til grunn for avansement siden 1998. I 2007 legger de ansatte klart større vekt på samarbeidsevner enn i 1998 (66% vs 54%), samt oppnådde resultater (39% vs 28%). Til gjengjeld er formell utdanning (25% vs 44%) og ansiennitet (17% vs 27%) langt mindre viktig enn for ti år siden.

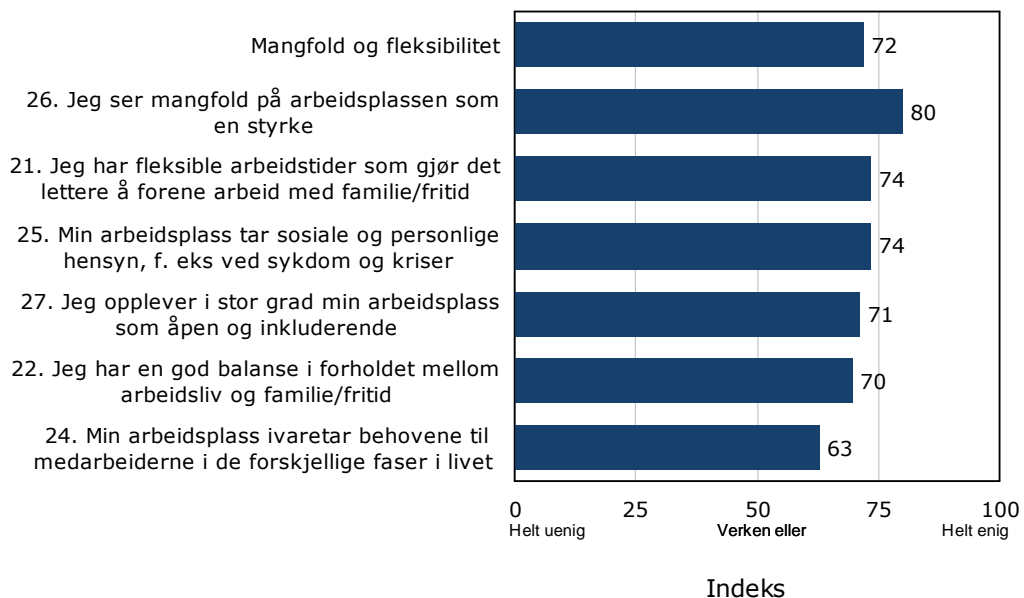
6. Mangfold og fleksibilitet

Mangfoldig er i undersøkelsen definert som plass til forskjellighet i forhold til etnisk opprinnelse, alder, kjønn, funksjonshemning og seksuell legning. Mangfold og fleksibilitet kan være av betydning for rekruttering og fastholdelse, særlig i tider med lav arbeidsledighet og fremvekst av nye arbeidsformer.

6.1 Resultater mangfold og fleksibilitet

Figur 6.1 presenterer undersøkelsens resultater i forhold til mangfold og fleksibilitet.

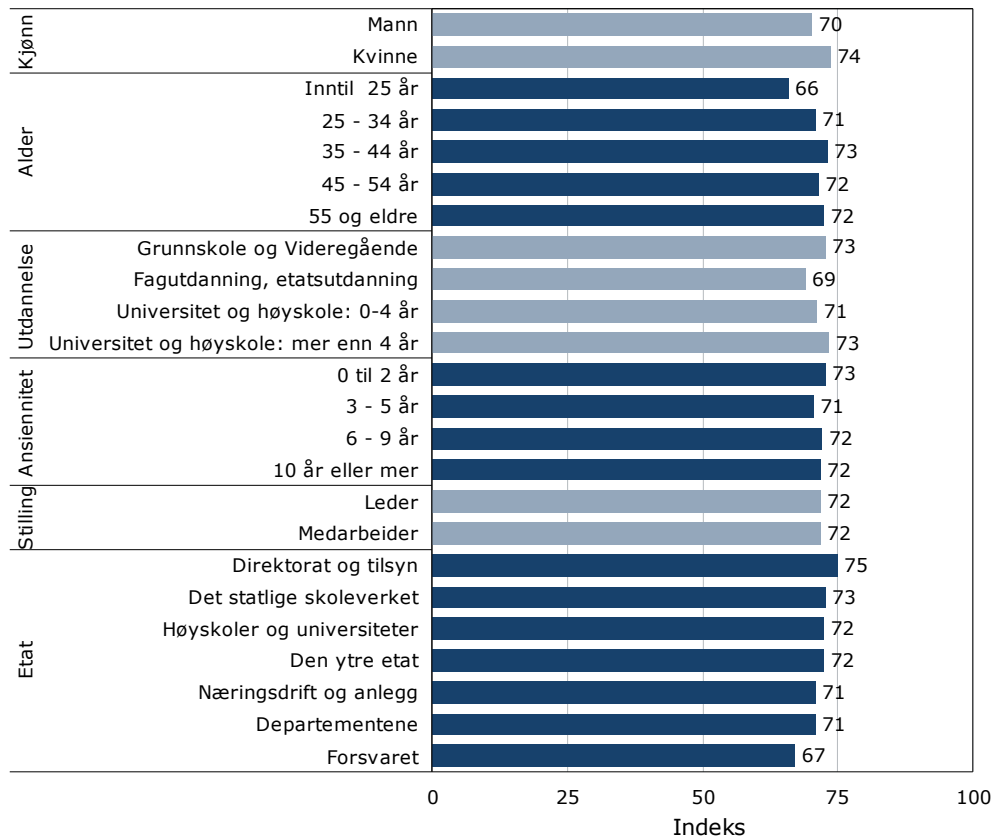
Figur 6.1 Mangfold og fleksibilitet



Den samlede indeksscore er 72, og det tyder på at medarbeiderne generelt har et positivt inntrykk av arbeidsplassens innsats med å dra nytte av medarbeidernes forskjellighet. Det er generell enighet om at mangfold på arbeidsplassen er en styrke (80). De ansatte er også positive i synet på fleksibilitet i forhold til arbeidstider (74), og ved kriser og sykdom (74). Lavest vurdering gis til arbeidsplassens ivaretagelse av medarbeidernes behov i de forskjellige faser i livet (63).

Figur 6.2 presenterer resultatene fordelt på bakgrunnsvariabler.

Figur 6.2 Mangfold og fleksibilitet – oppdelt på bakgrunnsvariable



Figur 6.2 viser at:

- Kvinnelige medarbeidere er mer positive i sin vurdering enn mannlige.
- Medarbeidere under 25 år er noe mindre positive enn sine eldre kollegaer.
- Det er kun små forskjeller i vurderingen på tvers av utdanning, ansiennitet og stilling.
- Ansatte i direktorat og tilsyn har den mest positive vurdering av fleksibilitet, mens forsvarer scorer lavest

På spørsmål om arbeidsgiver har tilrettelagt for at medarbeiderne kan ha hjemmekontor, svarer knapt 1 av 4 at de har mulighet for å arbeide hjemmefra.

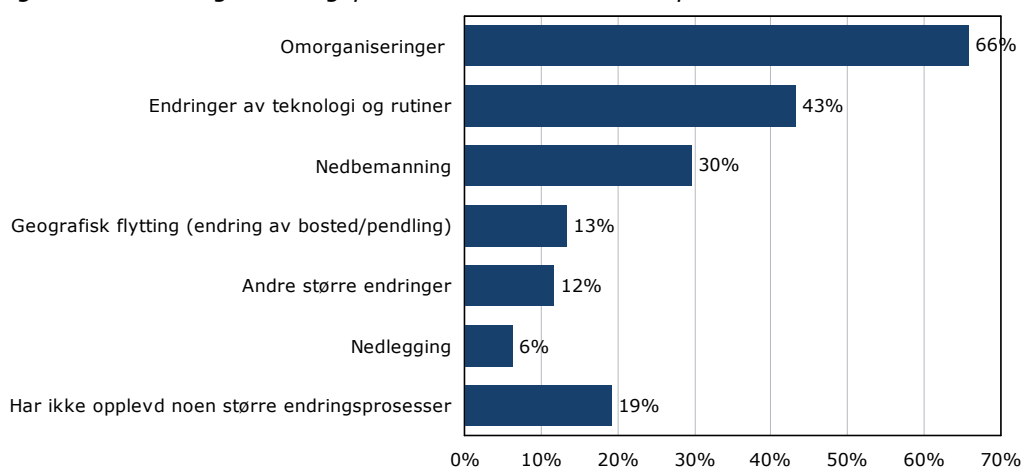
7. Endringsprosesser

Undersøkelsen viser at endringsprosesser og omstilling har vært en del av hverdagen for mange ansatte i staten de siste årene. 81% oppgir at de har vært gjennom større endringsprosesser på arbeidsplassen i løpet av de siste tre årene. Forandring vil utvilsomt være en uunngåelig del av hverdagen på de statlige arbeidsplasser også i årene som kommer.

7.1 Omfang av endringsprosesser

Figur 7.1 presenterer undersøkelsens resultater i forhold til endringsprosesser.

Figur 7.1 "Hva slags endringsprosesser har du erfart i løpet av de siste 3 år"

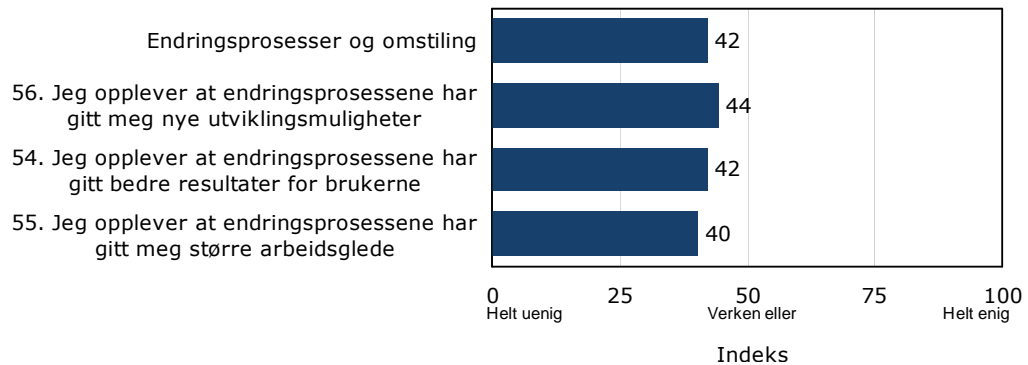


Figuren indikerer at det er omorganisering som er den mest vanlige forandring som arbeidstakerne opplever (66%). På andreplass kommer ny teknologi og rutiner (43%), men også en betydelig andel oppgir at de har erfart nedbemanning de siste tre år (30%). Knappt en femtedel oppgir å ikke ha opplevd større endringsprosesser.

7.2 Resultat endringsprosesser

Figur 7.2 presenterer resultater på spørsmål som omhandler resultater av endringsprosesser.

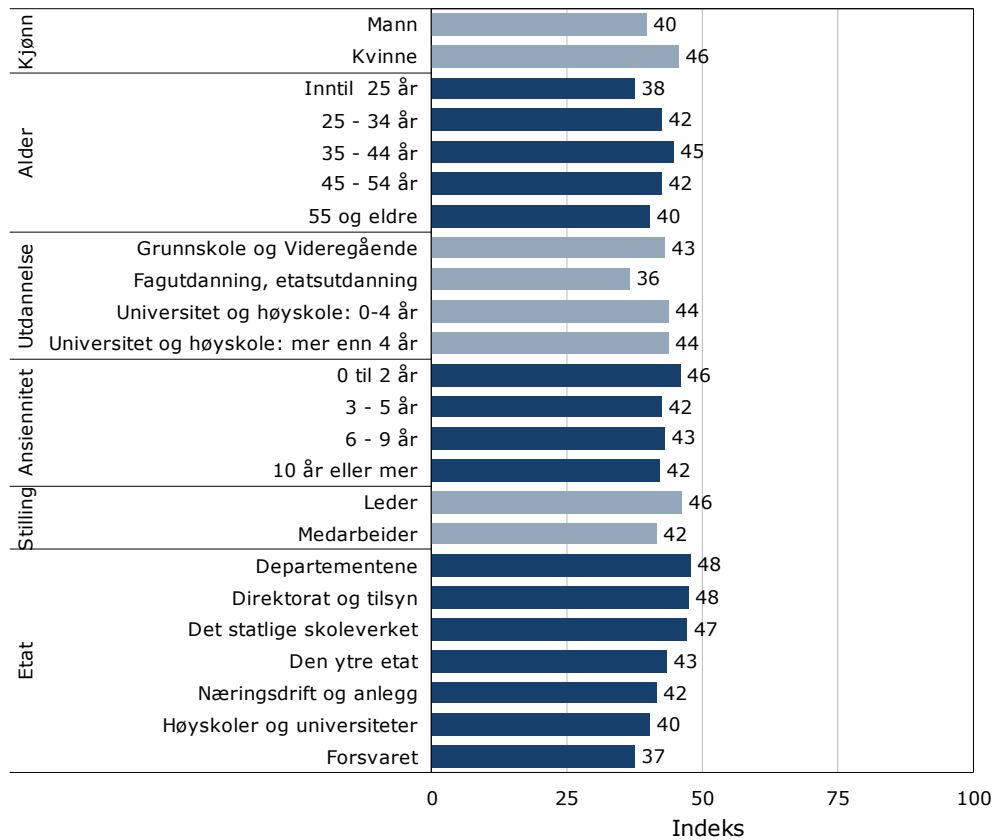
Figur 7.2 Endringsprosesser og omstilling



Den samlede indeksscore for endringsprosesser er 42, og det er en av de laveste i undersøkelsen. Den lave scoren tyder på at endringsprosessene har medført resultater som medarbeiderne vurderer som negative. De oppgir at endringene i mindre grad har gitt de ansatte nye utviklingsmuligheter (44), de har i mindre grad medført bedre ytelser overfor brukerne (42), og de har i mindre grad skapt større arbeidsglede (40).

Figur 7.3 fremstiller resultatene fordelt på bakgrunnsvariabler.

Figur 7.3 Endringsprosesser og omstilling, fordelt på bakgrunnsvariabler



Figur 7.3 viser at:

- Mannlige ansatte er noe mer negative enn kvinnelige ansatte.
- Medarbeidere under 25 år og over 55 er noe mindre positive enn de andre aldersgrupper.
- Medarbeidere med fag- eller etatsutdanning er de klart mest negative.
- Ledere er mindre negative enn medarbeidere.
- Ansatte i departementene og i direktorat og tilsyn har den mest positive vurdering av endringsprosessene, mens ansatte i forsvaret er mest negative.

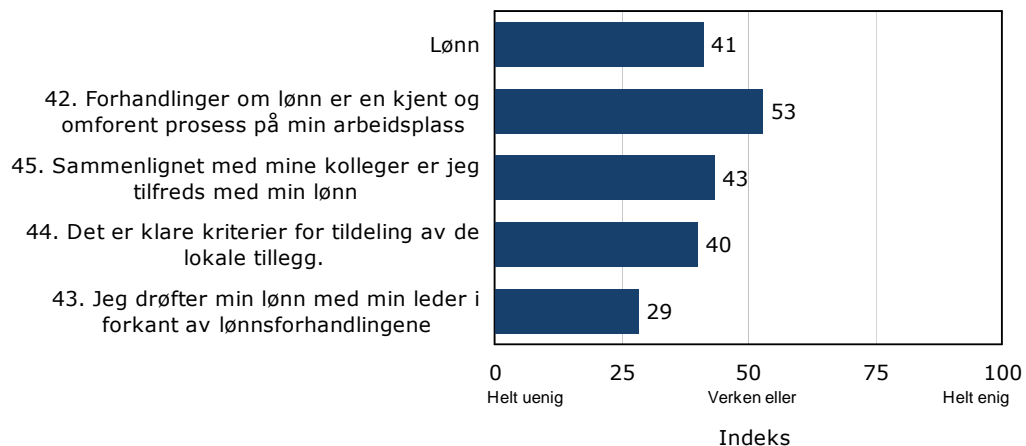
8. Lønn

Lønn har en diffus betydning for trivsel og motivasjon. Lønn i seg selv er ikke tilstrekkelig for å skape motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, men lønn har likevel betydning for å unngå utilfredse og umotiverte medarbeidere. Som det fremgår av prioriteringsmodellen i kapittel to, er det aktuelle lønnsnivå (og lønnsfastsettelse) i staten på et slikt nivå at selv om tilfredsheten er ganske lav, har det ikke sterk negativ innvirkning på motivasjon og trivsel.

8.1 Resultat lønn

Figur 8.1 presenterer undersøkelsens resultater i forhold til lønn og prosessene rundt fastsettelse av lønn. Indeksen indikerer hovedsakelig forhold ved fastsettelse av lønn og prosessen rundt dette, men i noen grad også om tilfredshet med egen lønn i forhold til kollegaer.

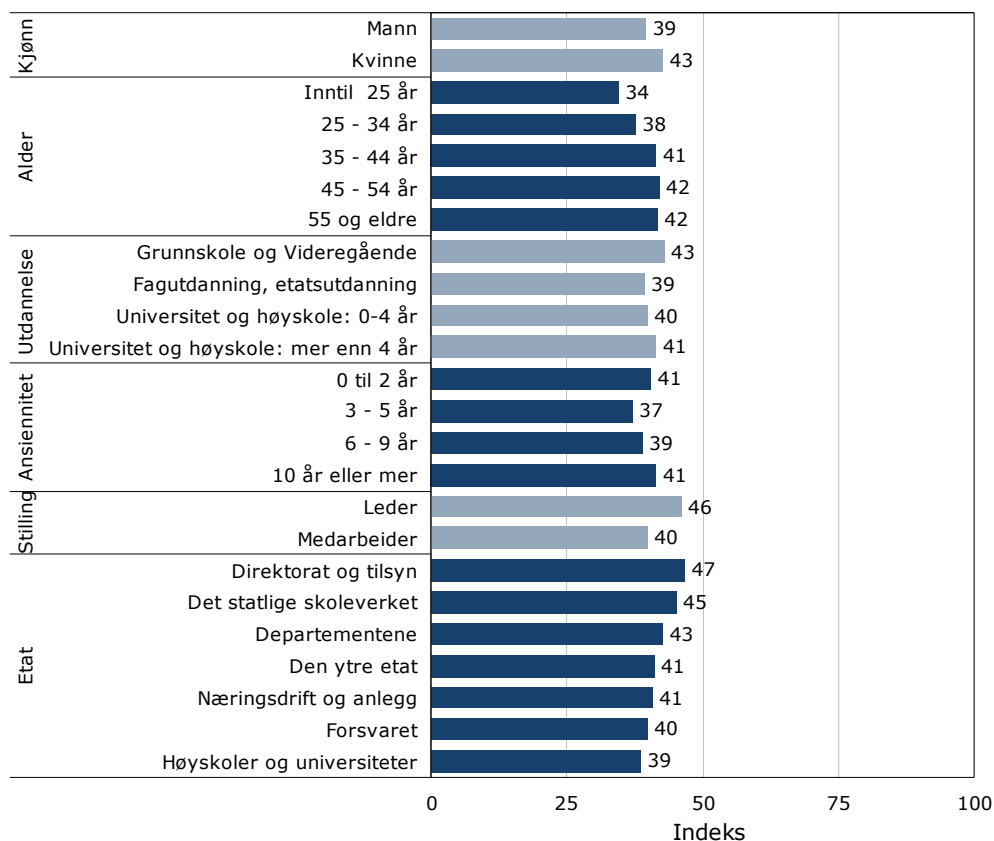
Figur 8.1 Lønn



Figuren viser at den samlede indeksscore for lønn er 41, og dermed den laveste i undersøkelsen. Resultatene kan tyde på at prosessene rundt lønnsfastsettelse er et forhold de ansatte selv opplever at de i mindre grad har innflytelse på, og at kriteriene for å få lønnstillegg ikke er klare. Den høyeste scoren går på om de ansatte opplever at lønnsforhandlinger er en kjent og omforent prosess (53), mens den laveste scoren indikerer at de ansatte i liten grad drøfter lønn med sin leder i forkant av lønnsforhandlingene (29).

Figur 8.2 fremstiller resultatene fordelt på bakgrunnsvariabler.

Figur 8.2 Lønn oppdelt på bakgrunnvariabler



Figur 8.2 viser at:

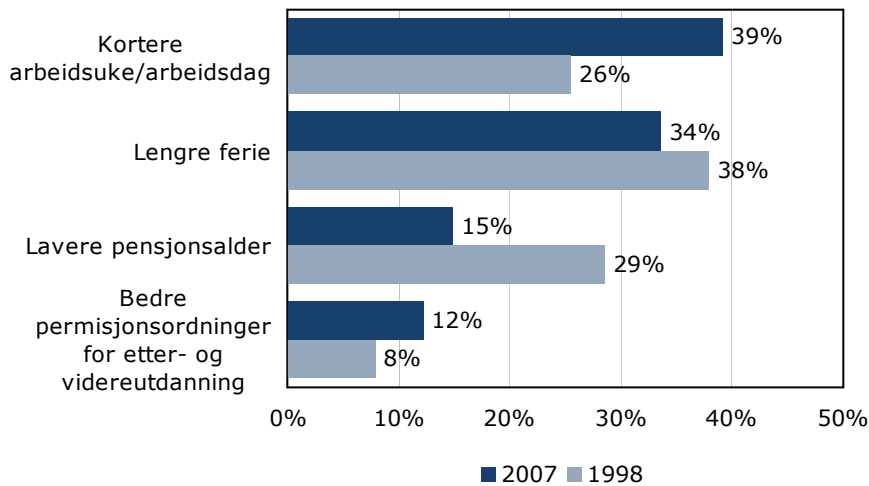
- Kvinnelige ansatte er litt mer tilfredse med prosessene rundt fastsettelse av lønn enn de mannlige ansatte.
- De yngste medarbeiderne er mindre tilfredse med prosessen rundt lønnsfastsettelse enn de eldre, og tilfredsheten stiger med alderen. Etter fylte 35 år er det små forskjeller i tilfredsheten.
- Ansatte uten høyere utdanning er mest tilfredse, og av medarbeidere med høyere utdanning er de fag- og etatsutdannede noe mindre tilfredse enn universitets- og høyskoleutdannede.
- Ansatte med mest og minst ansiennitet er mest fornøyd, mens medarbeidere med 3-9 års ansettelse er litt mindre fornøyd.
- Ledere er klart mer tilfredse enn medarbeidere.

- Ansatte i direktorat og tilsyn og det statlige skoleverket er mest fornøyd, mens ansatte i forsvaret samt ved universiteter og høyskoler er klart mindre fornøyde.

8.2 Alternativer til lønnsøkning

Det vil også være av interesse å se hvilke andre goder ved et arbeidsforhold enn lønn som har betydning for de ansatte. Undersøkelsen har kartlagt hvilke alternative goder de ansatte ville ha foretrukket dersom de skulle velge det i stedet for lønnsøkning. Undersøkelsen viser at preferansene klart har endret seg i forhold til 1998. Resultatene presenteres i figur 8.3.

Figur 8.3 Alternativ til lønnsøkning - benchmark



Figuren indikerer at de to mest attraktive alternativene i 2007 er kortere arbeidsuke/arbeidsdag (39) og lengre ferie (34), mens lavere pensjonsalder og bedre permisjonsordninger fremstår som betydelig mindre attraktivt. Dette tyder på at ferie og fritid har stor betydning for statlige ansatte i 2007. I 1998 var lengre ferie det mest populære alternativet, mens det var ganske like fordelinger på lavere pensjonsalder og kortere arbeidsuke/arbeidsdag. Den største forskjellen er imidlertid at lav pensjonsalder fremstår som klart mindre attraktivt som alternativ til lønnsøkning i dag enn det gjorde for 9 år siden.

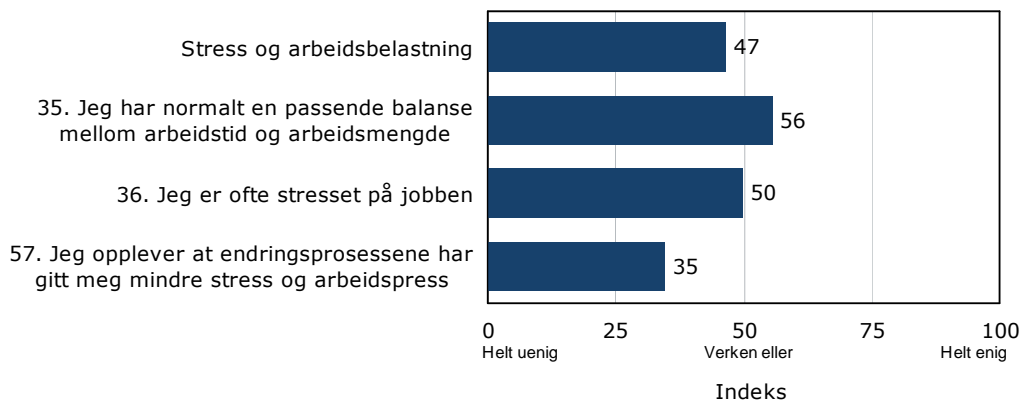
9. Stress

Arbeidslivet er i stadig forandring og utvikling. Kravene til effektivitet og resultater øker, nye arbeidsformer og redskaper som hjemmekontor, internett, e-post og mobiltelefon gjør at skillet mellom arbeid og fritid reduseres. Dette kan medføre belastninger i forhold til stress og arbeidsmiljø.

9.1 Stress

Figur 9.1 presenterer undersøkelsens resultater om stress og arbeidsbelastning.

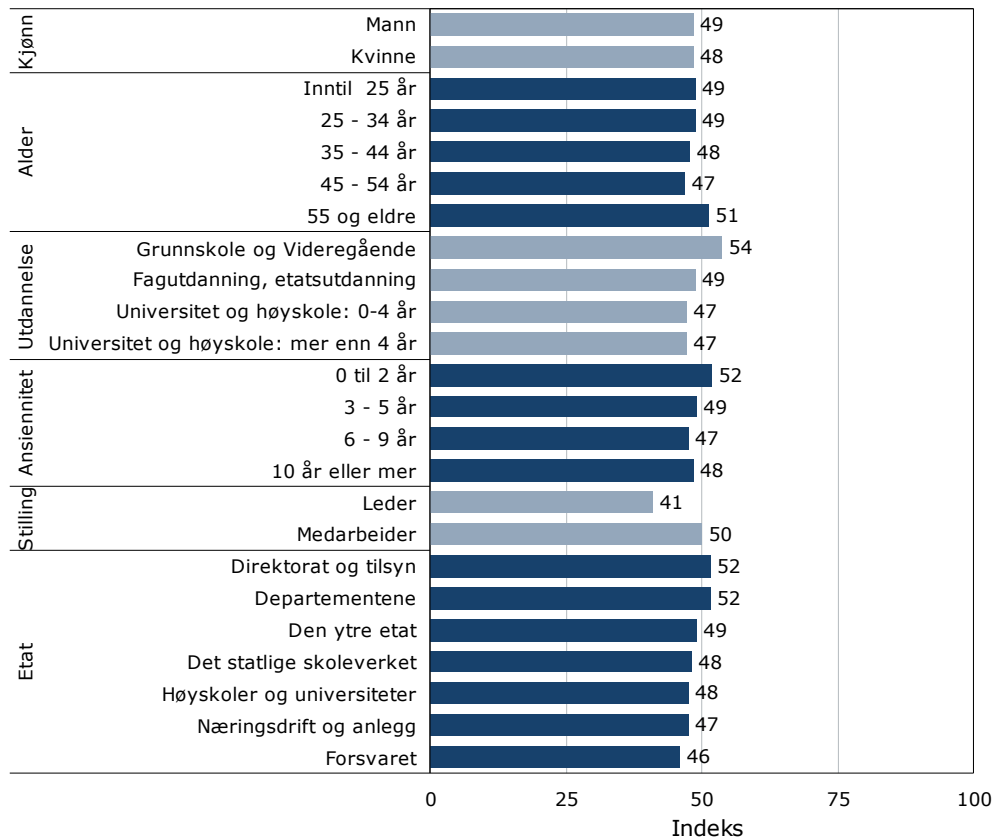
Figur 9.1 Resultat stress



Den samlede score på spørsmål som handler om stress og arbeidsbelastning er 47, og det er et resultat som indikerer at de ansatte i litt mindre grad er tilfredse med den arbeidsbelastningen de har på jobben. Resultatene indikerer at de ansatte er litt mer enn middels tilfredse med balansen mellom arbeidstid og arbeidsmengde (56), og at de verken er stresset eller ikke stresset på jobben (50). Det er også klare tendenser til at arbeidstakerne mener at endringsprosesser har medført mer stress og større arbeidsbelastning.

Figur 9.2 presenterer resultatene fordelt på bakgrunnsvariabler.

Figur 9.2 Stress, fordelt på bakgrunnsvariabler



Figur 9.2 viser at:

- Det er liten forskjell mellom kjønnene hva gjelder tilfredshet med arbeidsmengde.
- Ansatte uten høyere utdanning er mer tilfreds med arbeidsmengden enn ansatte med høyere utdanning.
- Ansatte med kort ansiennitet er mer tilfreds enn medarbeidere med lengre ansettelse.
- Ledere er klart mindre tilfreds med arbeidsmengden enn øvrige medarbeidere.
- Ansatte i direktorat, tilsyn og departement er mest tilfredse med arbeidsmengden, mens ansatte i forsvaret er minst tilfredse.

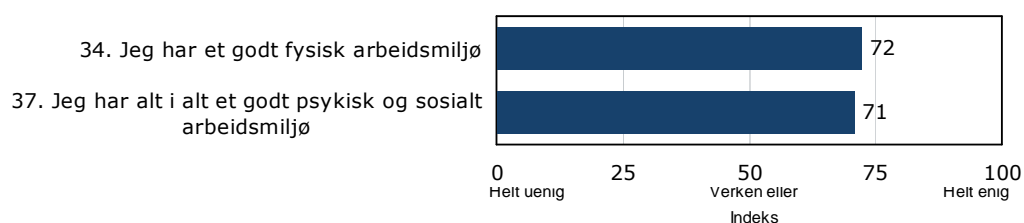
10. Fysisk og psykisk arbeidsmiljø

Det fysiske og psykiske arbeidsmiljø påvirker de ansattes arbeidssituasjon, både med tanke på trivsel og sykefravær. De fysiske arbeidsforholdene skal være av god standard, og man skal ha gode psykososiale forhold på sin arbeidsplass.

10.1 Resultat fysisk og psykisk arbeidsmiljø

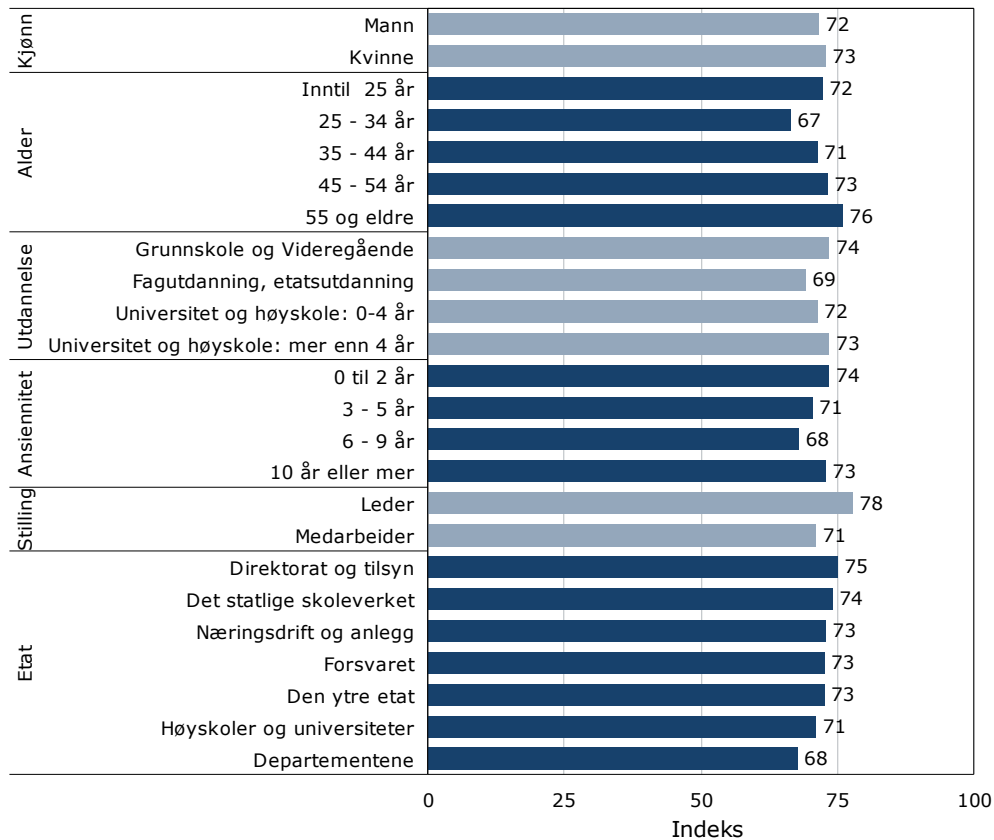
Undersøkelsens resultater indikerer at de ansatte er fornøyde både med det fysiske arbeidsmiljøet (72) og det psykiske og sosiale arbeidsmiljøet (71), jf figur 10.1.

Figur 10.1 Resultat fysisk og psykisk arbeidsmiljø



Figur 10.2 viser resultater av respondentenes vurderinger av det *fysiske* arbeidsmiljøet fordelt på bakgrunnsvariabler.

Figur 10.2 Fysisk arbeidsmiljø fordelt på bakgrunnsvariabler

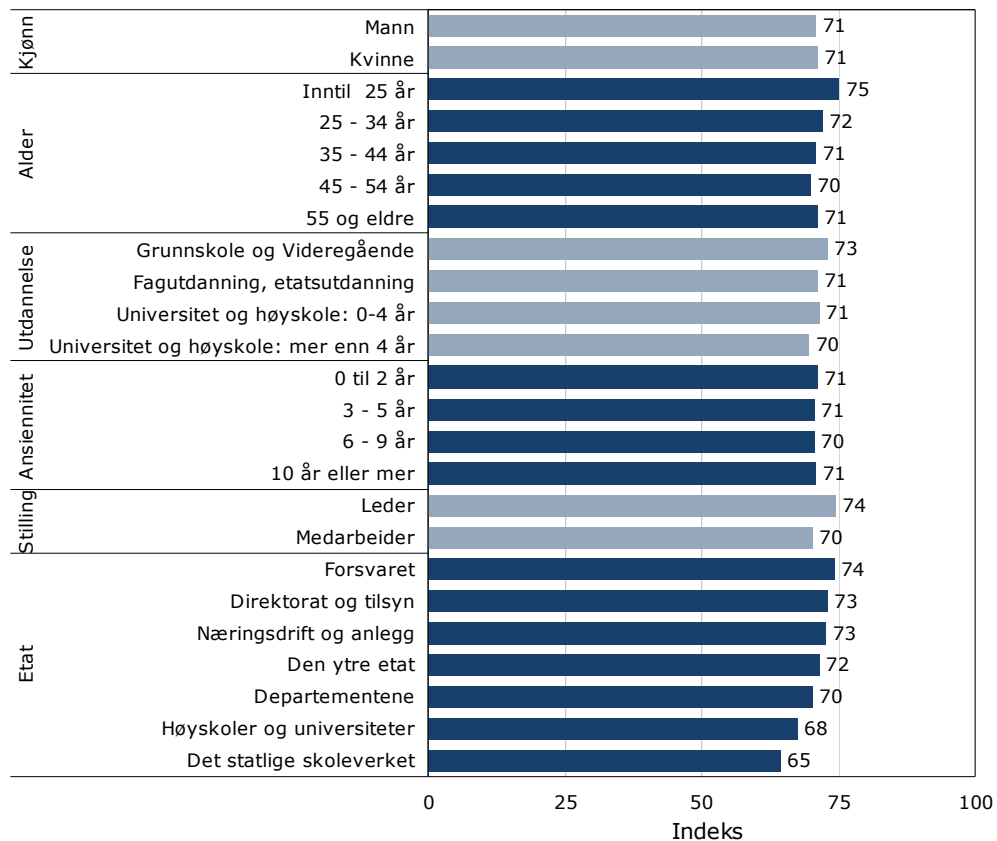


Figur 10.2 viser at:

- Det er liten forskjell mellom kvinner og menn når det gjelder tilfredshet med det fysiske arbeidsmiljøet.
- Ansatte i aldersgruppen 25-34 år er mindre tilfreds enn ansatte i de andre aldersgruppene, og det er ansatte over 55 år som er mest tilfredse.
- Ansatte med fag- eller etatsutdanning er mindre tilfreds enn de øvrige gruppene.
- Ansatte med mest og minst ansiennitet er mest tilfredse, mens ansatte med 6-9 års erfaring er minst tilfredse.
- Ledere er klart mer tilfredse enn medarbeidere.
- Ansatte i departementer er mindre fornøyd med det fysiske arbeidsmiljøet enn andre ansatte, mens ansatte i direktorat, tilsyn og det statlige skoleverket er mest fornøyd.

Figur 10.3 presenterer resultater av vurderingen om det *psykisk og sosiale* arbeidsmiljøet.

Figur 10.3 Psykisk og sosialt arbeidsmiljø fordelt på bakgrunnsvariabler



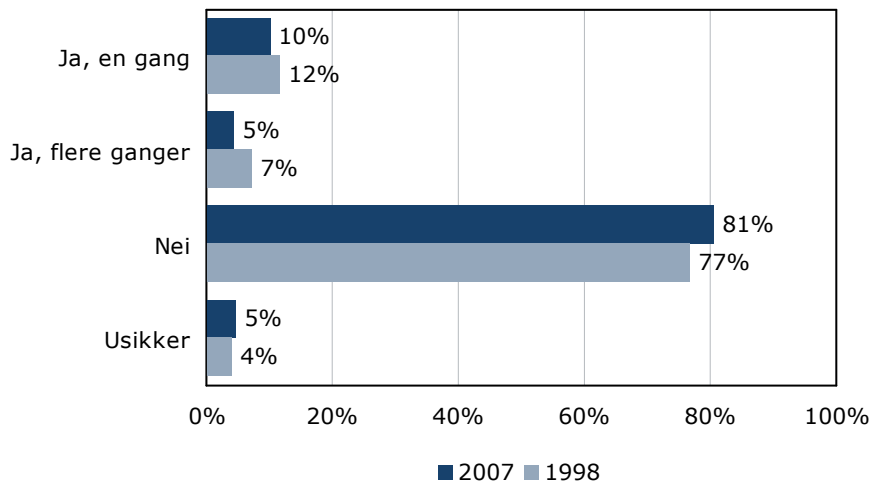
Figur 10.3 viser at:

- Ansatte under 25 år er mer fornøyd med det psykiske og sosiale arbeidsmiljøet enn øvrige aldersgrupper.
- Ansatte uten høyere utdanning er litt mer fornøyd enn ansatte med høyere utdanning.
- Ledere er mer fornøyd med det psykiske og sosiale arbeidsmiljøet enn andre ansatte.
- Ansatte i det statlige skoleverket er klart minst tilfredse med det psykiske og sosiale arbeidsmiljøet, mens ansatte i forsvaret, direktorat, tilsyn, næringsdrift og anlegg er mest tilfredse.
- Det er små eller ingen forskjeller i tilfredshet for kjønn og ansiennitet.

10.2 Sykefravær som følge av forhold ved arbeidssituasjonen

Figur 10.4 presenterer undersøkelsens resultater om sykefravær som følge av arbeidssituasjon.

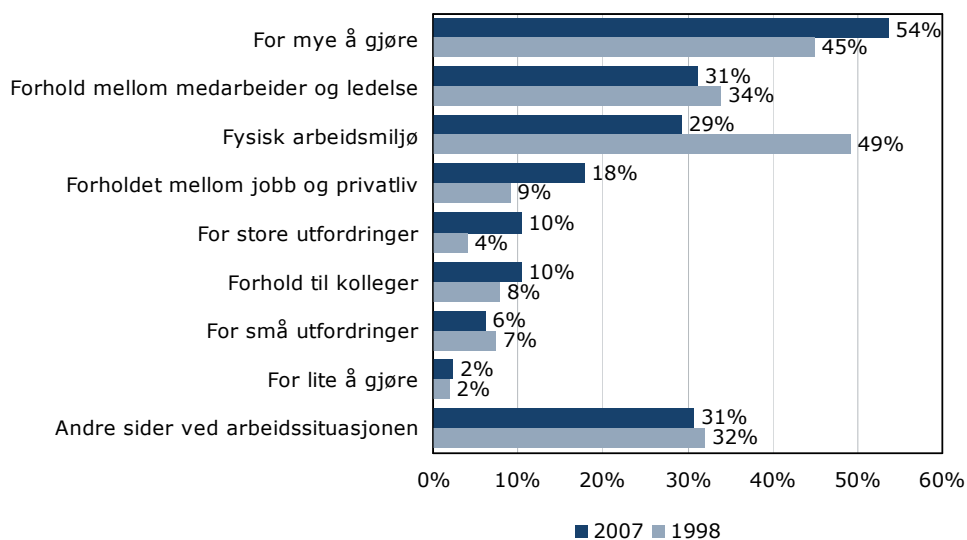
Figur 10.4 Sykefravær som følge av arbeidssituasjon med benchmark



Figuren viser at en stor andel, 81%, oppgir at de ikke har hatt sykefravær de siste 12 månedene som har skyldtes arbeidssituasjonen. 15% oppgir at dette har vært tilfelle en eller flere ganger. Sammenlignet med resultatene fra 1998, er det en nedgang i arbeidsrelatert sykefravær på 4%.

Respondentene som svarte at sykefravær de siste 12 månedene hadde sammenheng med arbeidssituasjonen, ble også spurt nærmere om årsaken til sykefraværet. Resultatene presenteres i figur 10.5.

Figur 10.5 Årsaker til sykefravær som følge av arbeidssituasjon med benchmark



Figuren viser at størsteparten av respondentene, 54%, oppga arbeidsmengde som årsak. En betydelig andel oppga også forhold til kollegaer og ledelse, det fysiske arbeidsmiljøet og andre forhold som viktige årsaker. Sammenlignet med resultatene fra 1998, ser det ut til at sykefravær som følge av det fysiske arbeidsmiljøet er betydelig redusert. Samtidig blir arbeidsmengde oppgitt som en større årsak i 2007 enn i 1998. Andre årsaker som hyppigere ble oppgitt i 2007 enn i 1998 er forholdet mellom jobb og privatliv, og at jobben byr på store utfordringer, men totalt sett er andelen som oppgir disse årsakene relativt liten.

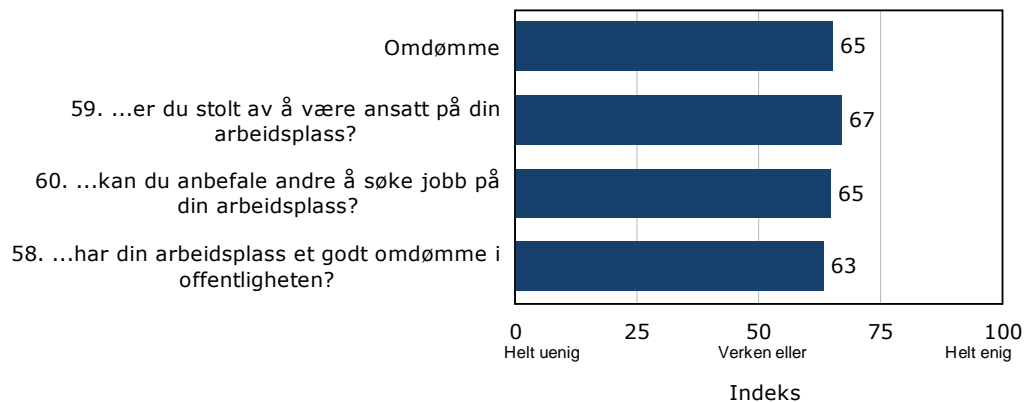
11. Omdømme

Arbeidet er viktig for mange mennesker, både faglig og identitetsmessig. Mange er ambisiøse og gjør en stor innsats for å nå sine mål. Dette reflekteres i omdømmet til arbeidsplassen. Tilfredse og motiverte medarbeidere fungerer som ambassadører for sin arbeidsplass ved å omtale den positivt ovenfor omgivelsene.

11.1 Resultat omdømme

Figur 11.1 presenterer undersøkelsens resultater i forhold til de ansattes vurdering av arbeidsplassens omdømme.

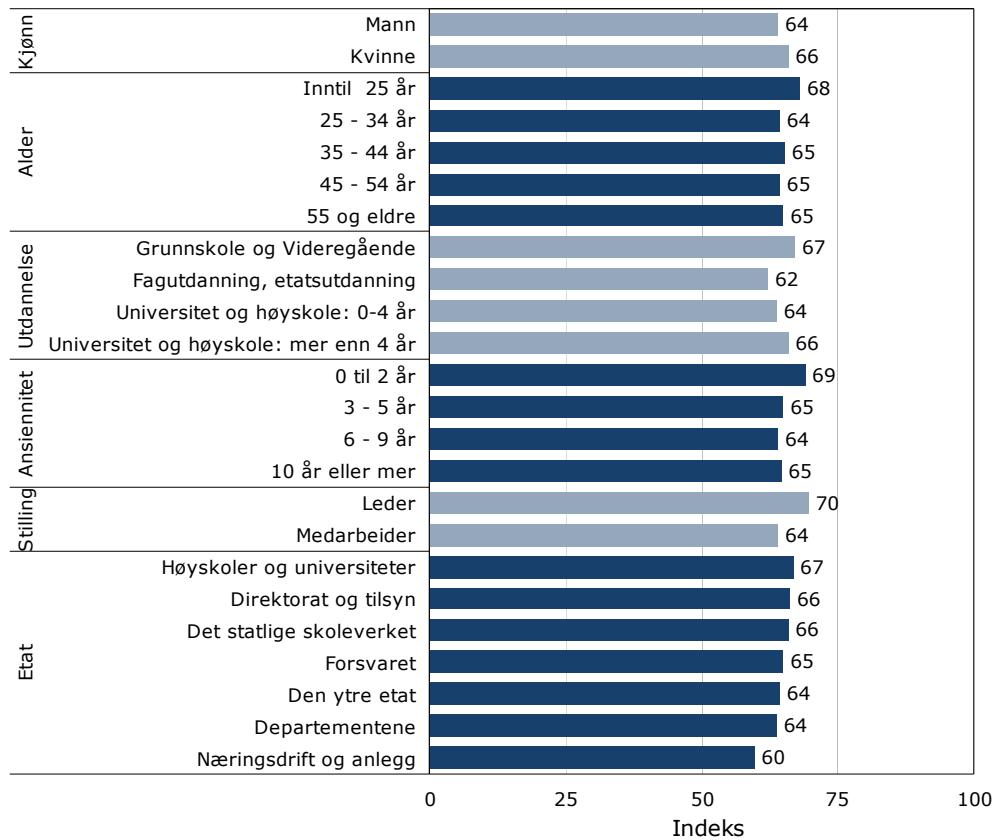
Figur 11.1 Omdømme



Figuren viser at den samlede indeksscoren for omdømme er 65, og dette indikerer at de ansatte er rimelig tilfredse med arbeidsplassens omdømme. Resultatene indikerer at respondentene i ganske stor grad er stolt av arbeidsplassen sin (67), mens de i litt mindre grad vurderer at arbeidsplassen har et godt omdømme i offentligheten (63).

Figur 11.2 presenterer resultatene fordelt på bakgrunnsvariabler.

Figur 11.2 Omdømme fordelt på bakgrunnsvariabler



Figuren viser at:

- Kvinner vurderer arbeidsplassens omdømme som litt bedre enn menn.
- Ansatte under 25 år vurderer arbeidsplassens omdømme litt bedre enn sine eldre kollegaer.
- De ansatte med lavest og høyest utdanning vurderer arbeidsplassens omdømme bedre enn andre ansatte. Fag- og etatsutdannede vurderer arbeidsplassens omdømme som minst godt.
- Ansatte med mindre ansiennitet vurderer arbeidsplassens omdømme som bedre enn kollegaer med lengre erfaring.
- Ledere vurderer omdømmet klart bedre enn andre ansatte.
- Ansatte i næringsdrift og anlegg vurderer arbeidsplassens omdømme som minst godt i forhold til andre ansatte.

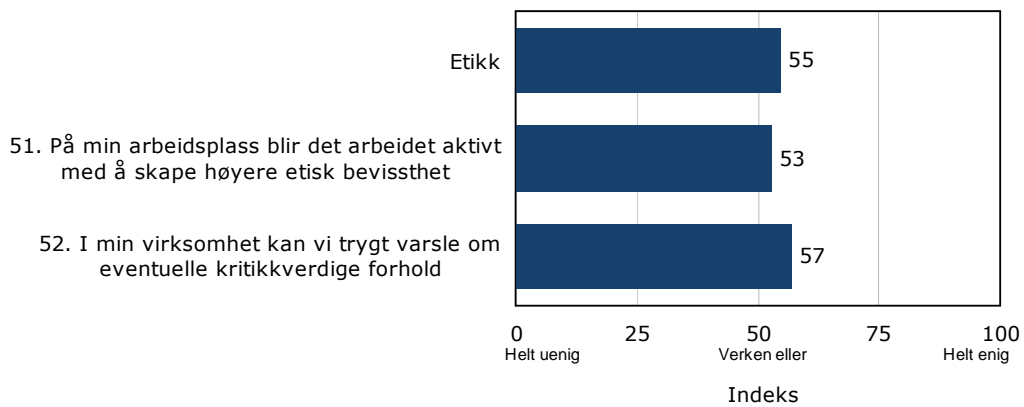
12. Etikk

Etikk ser ut til å spille en stadig større rolle i de ansattes holdning til jobben sin. I tråd med at arbeidsliv, fritid og samfunn flyter sammen, blir virksomhetens moral og etikk et stadig viktigere område. *Corporate Social Responsibility* har de siste årene gjort inntog på arbeidsplassen, også de statlige.

12.1 Resultater etikk

Figur 12.1 presenterer undersøkelsens resultater omkring etikk.

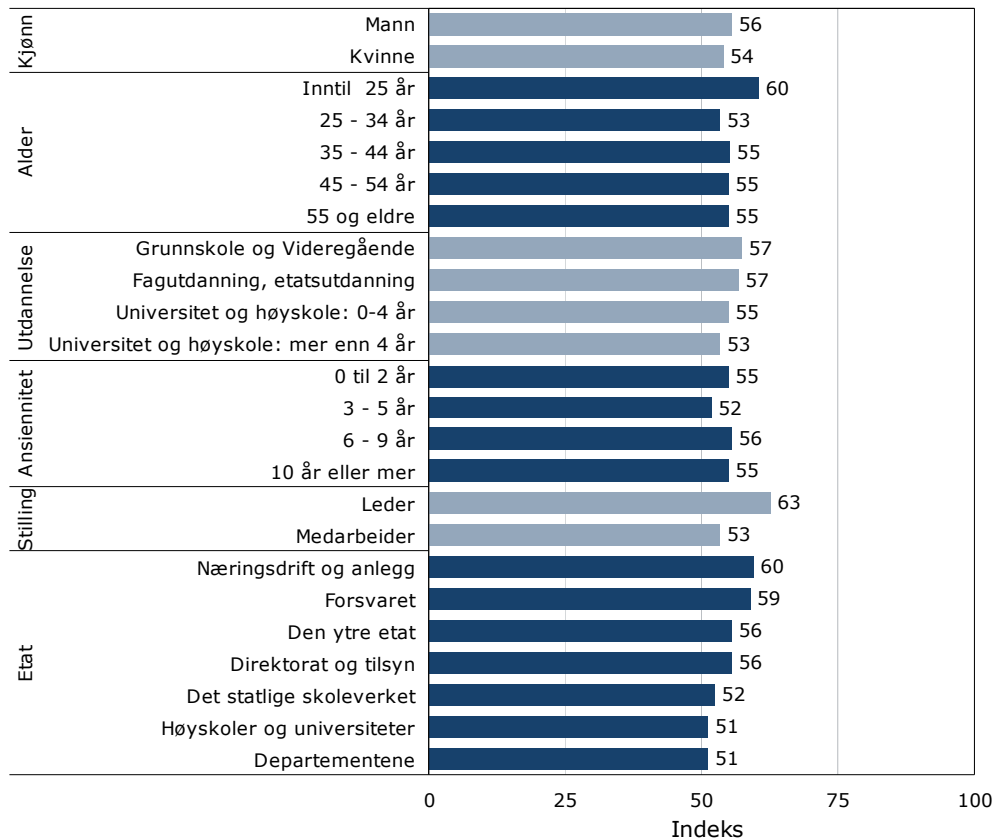
Figur 12.1 Etikk



Figuren viser at indeksscoren for etikk er 55, og det indikerer at de statlig ansatte vurderer at forhold som handler om etikk på arbeidsplassen er ivaretatt i noen grad, men at det er rom for forbedringer. Det er muligheten til å varsle om kritikkverdige forhold som får høyest score (57). Litt færre sier seg enig i at etisk bevissthet er noe det jobbes aktivt med (53).

Figur 12.2 viser resultatene fordelt på bakgrunnsvariabler.

Figur 12.2 Etikk fordelt på bakgrunnsvariabler



Figuren viser at:

- Mannlige ansatte vurderer at de etiske forhold på arbeidsplassen er litt bedre ivaretatt enn kvinnelige ansatte.
- Ansatte under 25 år vurderer etiske forhold på arbeidsplassen som betydelig bedre enn sine eldre kollegaer.
- Ansatte uten høyere utdanning og ansatte med fag- og etatsutdanning vurderer etiske forhold på arbeidsplassen som bedre enn ansatte med annen utdanning.
- Ledere vurderer de etiske forhold på arbeidsplassen som betydelig bedre enn øvrige medarbeidere.
- Ansatte i næringsdrift og anlegg og forsvarer vurderer de etiske forhold på arbeidsplassen som betydelig bedre enn ansatte på andre statlige arbeidsplasser. Ansatte ved høyskoler, universiteter og i departementer vurderer de etiske forhold på arbeidsplassen som minst god.

13. Ledelse i staten

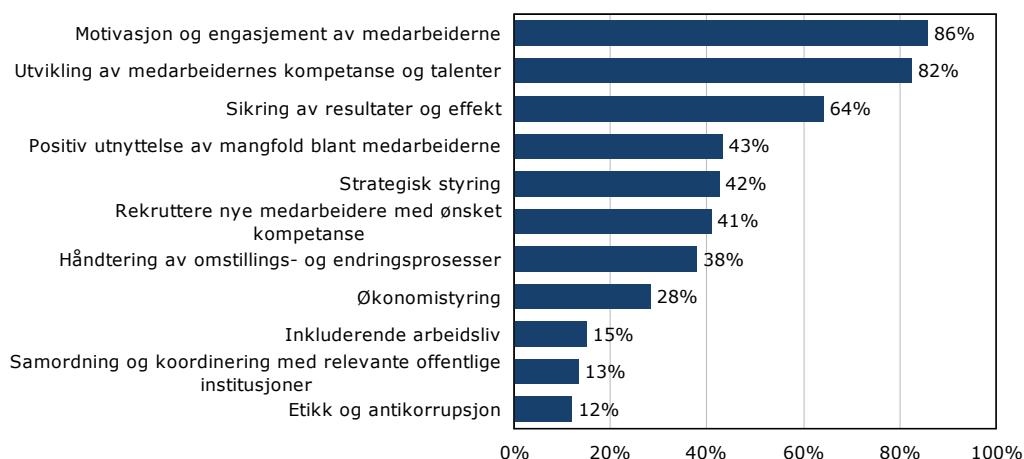
I undersøkelsen ble det stilt en rekke spørsmål til ansatte i lederstillinger med personalansvar. Som analysen viser, er nærmeste leder en av de faktorer som har stor betydning for medarbeidernes motivasjon og tilfredshet.

I det følgende blir resultatene fra spørsmålsseksjonen rettet mot ledere presentert. Den er oppdelt på spørsmål vedrørende ledelsesutfordringer de kommende 3 år, årsak og motivasjon for å bli leder, og behov for lederutviklingsaktiviteter.

13.1 Ledelsesutfordringer de kommende 3 år

Figur 13.1 viser hvilke utfordringer lederne i staten tror blir viktige i de kommende 3 år.

Figur 13.1 De viktigste ledelsesutfordringer de kommende 3 år



Figuren indikerer at det er tre utfordringer som skiller seg klart ut som viktige innsatsområder i den kommende 3års periode. Den utfordring som flest ledere, 86%, legger vekt på er motivasjon og engasjement av medarbeiderne. Utvikling av medarbeidernes kompetanse og talenter den nest viktigste utfordring, og oppgis av 82% av lederne. 64% fokuserer på sikring av resultater og effekt som en utfordring.

En analyse på tvers av bakgrunnsvariable viser at:

- **Motivasjon og engasjement av medarbeiderne** har et klart større fokus blant mellom- og linjeledere enn den øverste ledelse. Kvinnelige ledere vektlegger det en anelse mer enn sine mannlige kollegaer, mens det er kun mindre forskjeller på tvers av etatene.
- **Utvikling av medarbeidernes kompetanse og talenter** blir også klart vurdert som viktigst av mellom- og linjelederne. Mannlige leder har litt større

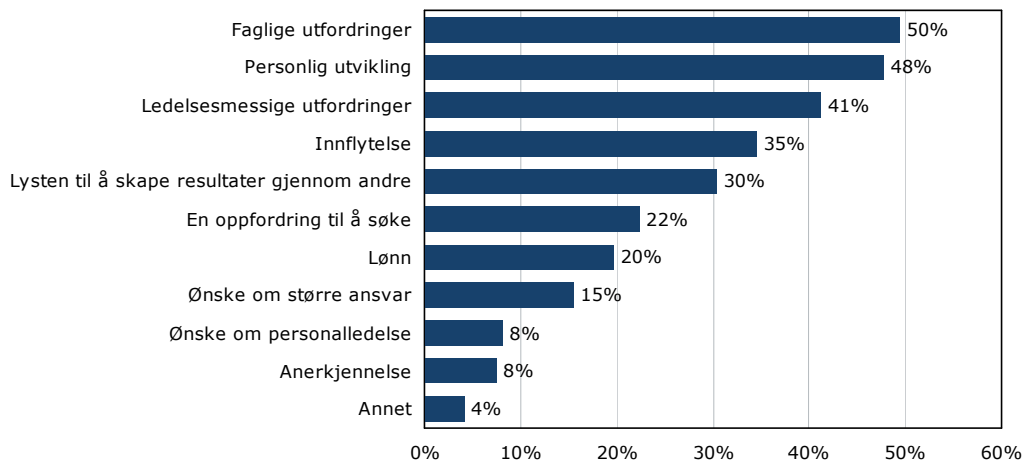
fokus på dette enn kvinnelige ledere. Utfordringen med å utvikle medarbeiderkompetanse og talent blir særlig fremhevet i etatene Næringsdrift og anlegg, forsvaret, og direktorat og tilsyn.

- **Sikring av resultater og effekt** blir i størst grad oppfattet som en viktig ledelsesutfordring av mannlige ledere, den øverste ledelse, ledere som er mellom 35 og 54 år, og som har mer enn 10 år ledererfaring. Det er størst fokus på sikring av resultater og effekt i departementene og blant direktorat og tilsyn.

13.2 Årsaker til valg om å bli leder

Figuren nedenfor gir en oversikt over de viktigste grunner til at lederne i staten valgte å bli ledere.

Figur 13.2 Viktigste årsaker til valg om å bli leder



Bemerk: spørsmålet er kun stilt til ledere

Figur 13.2 indikerer at de tre mest vanlige årsaker som oppgis er faglige utfordringer (50%), personlig utvikling (48%) og ledelsesmessige utfordringer (41%).

Undersøker man årsaker til å bli leder med utgangspunkt i bakgrunnsvariablene, viser det seg at:

- Faglige utfordringer er særlig motiverende for mannlige ledere, mellom- og linjeledere, og de som er under 35 år. Ønsket om faglige utfordringer gjør seg aller klarest gjeldende blant ledere i det statlige skoleverket, men også i forsvaret og på høyskoler og universitet.
- Personlig utvikling angis hyppigst som årsak blant yngre ledere, mannlige ledere, mellom- og linjeledere og blant ledere med mindre enn 5 års

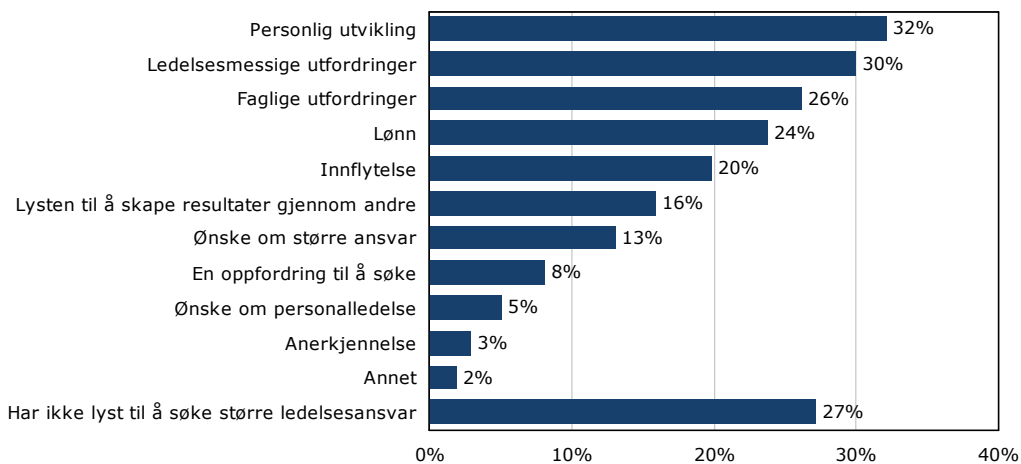
ledererfaring. Også mange ledere i forsvaret og den ytre etat sier at ønsket om personlig utvikling medvirket til valget om å bli leder.

- Ønske om ledelsesmessige utfordringer forekommer særlig hos kvinnelige ledere, ledere med mellomlang eller lang ansiennitet og ledere som arbeider enten i direktorat og tilsyn eller den ytre etat.

13.3 Motivasjon for å søke lederstillinger med større ansvar

Figur 13.3 viser hva som kan motivere lederne i staten til å søke en lederstilling med større ansvar enn det de har i den nåværende stilling.

Figur 13.3 "Hva motiverer deg til å søke lederstilling med større ansvar?"



Den vanligste grunnen er ønsket om personlig utvikling med 32%, nest vanligst er et ønske om større ledelsesmessige utfordringer (30%), mens den tredje vanligste grunn med 26% er større faglige utfordringer.

En nærmere undersøkelse på bakgrunnsvariable viser at:

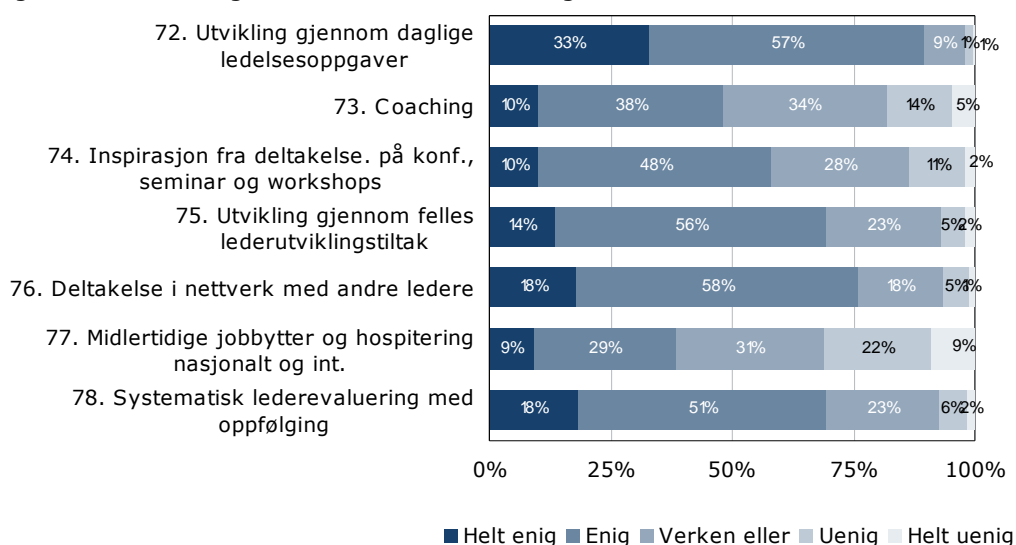
- Personlig utvikling motiverer særlig mannlige ledere, ledere under 35 år, mellom- og linjeledere og ledere med ansvar for mer enn 20 personer. Dette gjelder i størst grad for ledere i forsvaret, departementene eller i direktorat og tilsyn.
- Ønsket om ledelsesmessige utfordringer motiverer kvinnelige ledere, ledere som har mellomlang ansiennitet, mer en 20 medarbeidere under seg, og ledere i departementene.
- Ønsket om faglige utfordringer motiverer særlig mannlige ledere, mellom- og linjeledere, ledere under 35 år, de som har mellom 3-5 års erfaring, og de

som har færre en 10 medarbeidere under seg. Faglige utfordringer kan spesielt få ledere forsvaret og departementene til å søke stillinger med større lederansvar.

13.4 Behov for lederutviklingsaktiviteter i staten

Figuren nedenfor viser hvordan lederne i staten rangerer behovet for ulike lederutviklingsaktiviteter.

Figur 13.4 Vurdering av behov for lederutviklingsaktiviteter



De tre aktiviteter som lederne vurderer at det er størst behov for, er utvikling gjennom daglige ledelsesoppgaver, (90% helt enig/enig), deltakelse i nettverk med andre ledere (76% helt enig/enig) og utvikling gjennom felles lederutviklingstiltak (70 % helt enig/ enig).

En analyse på tvers av bakgrunnsvariablene for de tre lederutviklingstiltak med størst oppslutning, viser at:

- Utvikling gjennom daglige ledelsesoppgaver er en anelse mer etterspurt av kvinnelige enn mannlige ledere, ledere med ansvar for færre enn 20 medarbeidere, ledere på det øverste nivå, og i etatene skoleverket og departementene.
- Deltakelse i nettverk med andre ledere er også mest etterspurt av kvinnelige ledere, ledere på det øverste nivå, og av ledere i skoleverket, næringsdrift og anlegg og i den ytre etat.
- Lederutviklingstiltak er mest etterspurt av kvinnelige ledere, ledere med mindre enn 5 år ledererfaring og av ledere i næringsdrift og anlegg, den ytre etat og skoleverket.

14. Seniorpolitikk i staten

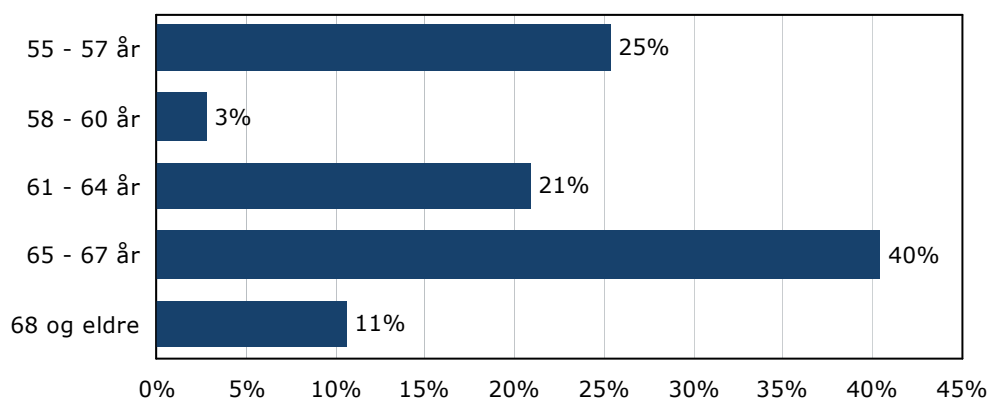
I undersøkelsen var det noen spørsmål som handlet om pensjonsalder og gradvis nedtrapping. Disse spørsmålene ble kun stilt til medarbeidere som var 55 år eller eldre. Spørsmålene inngår ikke i den anvendte forklaringsmodell.

I det følgende blir resultatene fra spørsmålene vedrørende pensjonsalder og nedtrapping presentert.

14.1 Pensjonsalder

Figur 14.1 viser når de eldre medarbeiderne i staten regner med å bli pensjonist.

Figur 14.1 "Ved hvilken alder regner du med å bli pensjonist?"



Figuren viser at besvarelsene fordeler seg primært i tre grupper. 25% av medarbeiderne regner med å bli pensjonist når de er mellom 55 og 57 år gamle, 21% vil gå av når de er mellom 61 og 64 år, mens 40% regner med å fortsette til de blir mellom 65 og 67 år.

I staten er det noen yrkesgrupper som har en tidligere pensjonsgrense enn det som er vanlig. Det gjelder for eksempel enkelte grupper i politiet og forsvaret. Dette skal man være oppmerksom på når man gjør opp resultatene på tvers av bakgrunnsvariablene. Her fremgår det at:

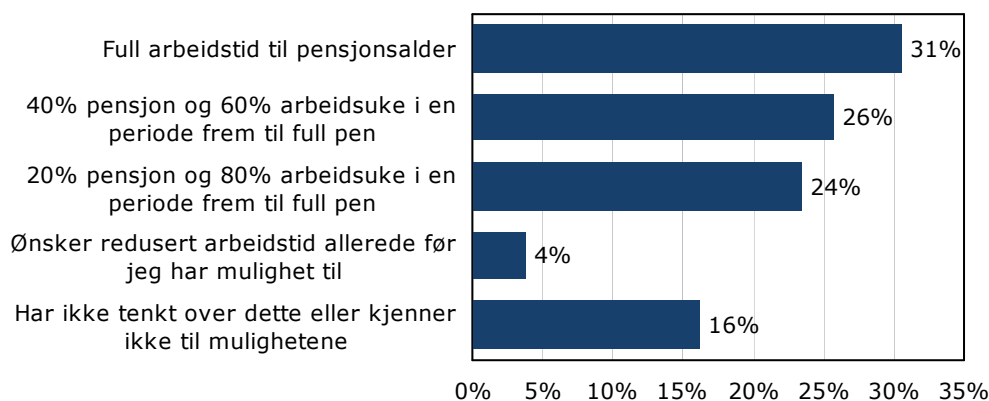
- 44% av de spurte mannlige medarbeiderne regner med å gå på pensjon når de blir 65-67 år, mens 15% regner med det først skjer etter fylte 68 år. De tilsvarende tall for kvinner er 36% og 5%.
- Det er en klar sammenheng mellom utdanning og pensjonsalder. Medarbeidere med høy utdanning forventer i større grad å jobbe til de når pensjonsalder enn de andre gruppene.

- Det er særlig ansatte ved høyskoler og universiteter som regner med å bli pensjonister ved fylte 65 år eller senere. Det gjelder for 66% av alle i denne gruppen, og av disse vil 20% fortsette i jobben etter å ha fylt 67 år. I departementene og i skoleverket er det også mange som regner med å gå av med pensjon i høy alder – henholdsvis 53% og 49%.

14.2 Overgang til pensjonisttilværelsen

Hittil har de fleste vært i full stilling til de går av ved oppnådd pensjonsalder. Imidlertid er det også mulig å kombinere de siste yrkesaktive år med delpensjon, og dermed få en gradvis overgang til pensjonisttilværelsen. Figuren nedenfor viser hvilken løsning de statsansatte foretrekker.

Figur 14.2 Hva slags overgang til pensjonisttilværelsen



Figuren viser at 31% foretrekker full arbeidstid, 26% ønsker en ordning med 40/60 fordeling av pensjon/arbeidsuke, mens 24% ønsker en ordning med 20/80 fordeling av pensjon/arbeidsuke.

Fordelt på bakgrunnsvariabler fremgår det at:

- Flere menn enn kvinner foretrekker full arbeidstid frem til pensjonsalder. 26% av kvinnene og 21% av mennene ønsker 20/80 løsningen, mens 24% av kvinnene og 27% av mennene ønsker 40/60 løsningen.
- Størst andel av de med lang utdanning ønsker å arbeide fulltid frem til pensjonsalder. Det er omtrent like stor oppslutning om de to gradvise overgangsordningene blant de forskjellige utdanningsgrupper.
- Sett på tvers av etatsgruppe varierer bildet noe. Det er ikke store forskjeller i andelen som ønsker å arbeide fulltid. Den ligger stort sett like over 30%. De to gradvise overgangsordningene har varierende oppslutning, men generelt er 40/60 løsningen mest populær i etatene. Unntaket er i departementene, hvor en anelse flere foretrekker 20/80 varianten.