

KVALITET I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

SEKRETARIATET FOR MINISTERUDVALGET

Prins Jørgens Gård 11, 1218 København K

Telefon 33 92 33 00 - Fax 33 11 16 65

Fakta om motivationsundersøgelse¹

April 2007

Et stort flertal af de ansatte på børne-, ældre- og sundhedsområdet er motiverede i deres job. Ligeledes finder et stort flertal deres opgaver spændende og er generelt tilfredse med jobbet. Langt størstedelen oplever et godt samarbejde med kolleger, mens den generelle vurdering af lederne er, at de er mere fagligt kompetente end gode personaleledere.

De ansattes motivation og tilfredshed har betydning for antallet af sygefraværsdage. Konkret har medarbejdere, der oplever, at de har indflydelse på deres eget arbejde færre sygedage end de medarbejdere, der ikke har indflydelse på deres eget arbejde. 8 ud af 10 oplever at have stor indflydelse på deres arbejde, og at deres arbejde tillægges stor værdi på arbejdspladsen.

De tre vigtigste faktorer for at kunne levere endnu bedre kvalitet er ifølge medarbejderne, at alles kompetencer bruges bedre, at der skabes mere hensigtsmæssige arbejdsgange, og at der sikres mere målrettet kompetenceudvikling.

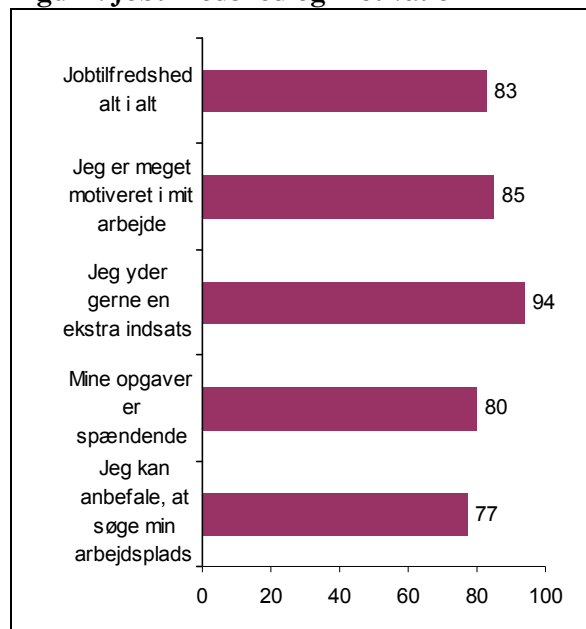
Hovedresultater af motivationsundersøgelsen

Epinion har for Finansministeriet gennemført en undersøgelse blandt et repræsentativt udsnit af ansatte inden for ældre-, børne- og sundhedsområderne²

Undersøgelsen viser helt overordnet, at et stort flertal af ansatte på institutioner i regioner og kommuner overordnet er tilfredse med deres job. 8 ud af 10 giver således udtryk for at være meget tilfredse eller tilfredse med deres job og samme andel finder deres arbejdsopgaver spændende. Et stort flertal af medarbejderne er endvidere motiverede i deres arbejde. 85 pct. er helt enige eller enige i, at de er motiverede i

deres arbejde og hele 94 pct. yder gerne en ekstra indsats. 3 ud af 4 kan anbefale andre at søge arbejde på deres arbejdsplads.

Figur 1. Jobtilfredshed og motivation



Anm: Andel ansatte, der er enig/helt enig eller tilfreds/meget tilfreds.

Bilag 1 indeholder hovedresultaterne fordelt på sektorområder.

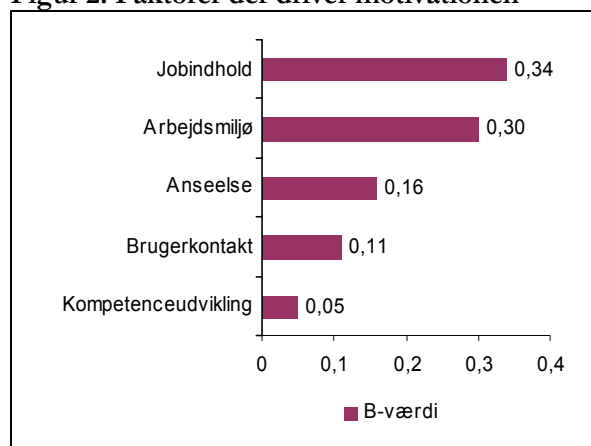
¹ Bilaget er udarbejdet af Sekretariatet for ministerudvalget vedrørende kvalitet i den offentlige sektor. Papiret er udsendt i forbindelse med temamødet "Ledelse, medarbejderinddragelse og motivation" som faktuel baggrund for mødets diskussioner.

² De adspurgte er blevet bedt om at tilkendegive deres holdninger og oplevelser i forhold til en lang række spørgsmål vedrørende deres arbejde og arbejdsplads. I alt har 7.442 deltaget i undersøgelsen, hvilket svarer til en svarprocent på 52. En svarprocent på 52 er statistisk "tilfredsstillende".

Der er foretaget en statistisk analyse af hvilke forhold, der har betydning for de ansattes motivation.³

Resultatet er, at det er jobindhold og godt arbejdsmiljø, herunder samarbejde og gode kollegiale relationer, der primært driver de ansattes motivation. Derefter kommer arbejdspladsens anseelse og brugerkontakt, *jf. figur 2*. Dette resultat gælder for alle tre sektorområder.

Figur 2. Faktorer der driver motivationen



Anm: Den enkelte faktors korrelation er angivet ved en såkaldt B-værdi. Korrelationen angiver hvor stærk sammenhængen er.

Bilag 2 indeholder resultaterne af motivationsanalysen.

Ledelse

Ledernes største ledelsesudfordringer og primære udviklingsbehov er ifølge dem selv håndtering af forandringer, motivation, engagement, udvikling af medarbejdernes kompetencer og strategisk ledelse.

Lederne har ifølge medarbejderne et stort udviklingspotentiale inden for personaleledelse generelt samt i at sætte mål og følge op på disse, *jf. tabel 1*.

Knap 35 pct. af medarbejderne har haft mulighed for at evaluere deres leder systematisk.

Tabel 1. Medarbejdernes vurdering af nærmeste leder (andele enig eller helt enig)

| Min leder (er): | Pct. |
|--|------|
| Faglig kompetent | 75 |
| Lydhør overfor synspunkter og ideer | 70 |
| Anerkender og påskønner mit arbejde | 69 |
| Inddrager medarbejdernes erfaringer | 64 |
| Kommunikerer ærligt og klart | 63 |
| Sætter mål | 60 |
| Er alt i alt en god personaleleder | 60 |
| Er nærværende i hverdagen | 56 |
| Inddrager alles ressourcer | 55 |
| Følger op på mål | 53 |
| Er god til at fordele arbejdet | 53 |
| Giver mig tilstrækkelige tilbagemeldinger | 51 |
| Bidraget til min udvikling i jobbet | 51 |
| Motiverer mig | 45 |
| Jeg har mulighed for at evaluere min leder systematisk | 34 |

Se faktabilag om professionalisering af ledelse for yderligere information om ledelse.

Arbejdsmiljø

En række forskellige faktorer har betydning for arbejdsmiljøet på arbejdspladsen.

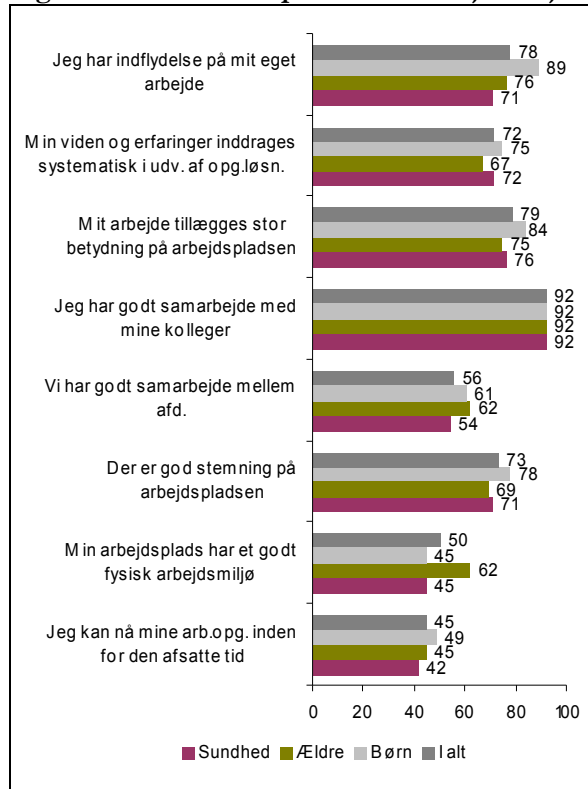
Knap 8 ud af 10 ansatte angiver, at de har indflydelse på deres eget arbejde og deres arbejde tillægges stor betydning på arbejdspladsen. Lidt færre oplever, at deres viden og erfaringer inddrages systematisk i udviklingen af opgaveløsningen. Størst indflydelse, betydning og inddragelse opleves på børneområdet, *jf. figur 3*.

Godt 9 ud af 10 oplever godt samarbejde med deres kolleger, mens ca. 6 ud af 10 mener, at der er et godt samarbejde mellem afdelingerne på deres arbejdsplads.

Mindre end halvdelen mener, at de kan nå deres arbejdsopgaver inden for den afsatte tid, og at det fysiske arbejdsmiljø er godt.

³ Det er gjort ved, at en række af spørgsmålene i undersøgelsen er blevet kategoriseret og indekset til variable som f.eks. arbejdsmiljø. Herefter er motivationsanalysen gennemført som multipel regression med i alt 8 variable som uafhængige variable og motivation som den afhængige variabel.

Figur 3. De ansattes oplevelse af arbejdsmiljø



Anm.: Andel ansatte, der er enig/helt enig.

En anden undersøgelse⁴ viser, at under halvdel af de ansatte er tilfredse med det psykiske arbejdsmiljø – fx omgangstonen og stressniveauet.

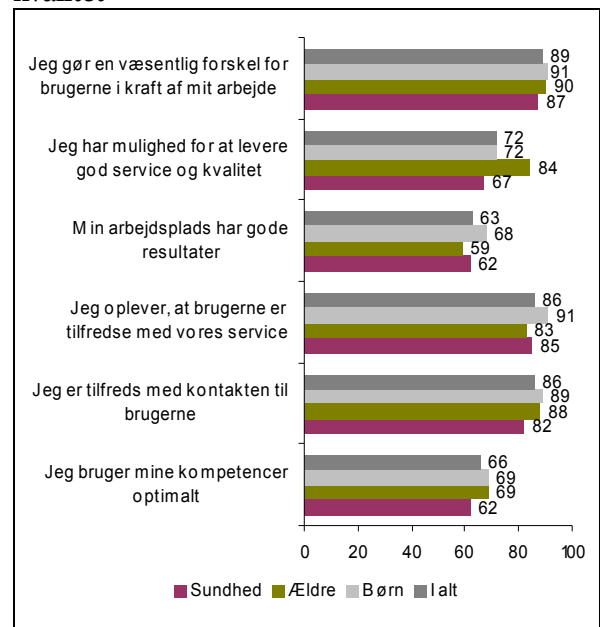
Service og kvalitet

De ansattes vurdering af – og oplevelse af mulighederne for at levere god service er en del af oplevelsen af arbejdsmiljøet.

9 ud af 10 mener, at de gør en væsentlig forskel for borgere og brugere i kraft af deres arbejde, *jf. figur 4*. Næsten lige så mange vurderer, at de brugere, de er i kontakt med, generelt er tilfredse med den service, de får.

Knap 3 ud af 4 mener, at de har mulighed for at levere en god service og kvalitet, og næsten 7 ud af 10 mener, at de bruger deres kompetencer optimalt.

Figur 4. De ansattes oplevelse af service og kvalitet



Anm.: Andel ansatte, der er enig/helt enig

De tre vigtigste faktorer for at kunne levere endnu bedre kvalitet er ifølge medarbejderne, at alles kompetencer bruges bedre, mere hensigtsmæssige arbejdsgange og mere målrettet kompetenceudvikling.

Sygefravær

Sygefraværsmønstret (selvangivet) i undersøgelsen svarer i høj grad til det sygefraværsmønster som kendes fra andre undersøgelser⁵:

- Kvinder har flere sygedage end mænd
- Ledere har færre sygedage end medarbejdere
- Ansatte, der beskæftiger sig med direkte service og omsorg, har et højere sygefravær end eksempelvis ansatte med undervisningsopgaver eller administrative opgaver
- Ansatte i ældreplejen har et højere sygefravær end ansatte inden for børneområdet, mens sundhedsområdet har det laveste sygefravær blandt disse tre sektorer.

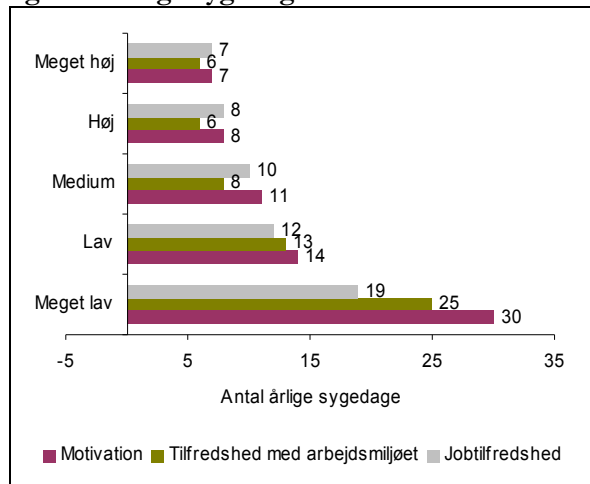
⁴ Undersøgelsen er foretaget af Gallup for KL, Danske Regioner og KTO i 2006 og omfatter ansatte i kommuner og regioner.

⁵ Et selvangivet sygefravær vil ikke fuldt ud modsvare det reelle og/eller registrerede sygefravær, men det selvangivne sygefravær kan anvendes til at identificere sammenhænge i undersøgelsen.

Antallet af sygedage spiller sammen med de ansattes motivation, tilfredshed med jobbet og med arbejdsmiljøet, *jf. figur 5*.

Ansatte, der angiver at have en meget lav motivation, en meget lav tilfredshed med arbejdsmiljøet eller en meget lav jobtilfredshed, har markant flere sygedage i gennemsnit end de meget motiverede eller de meget tilfredse.

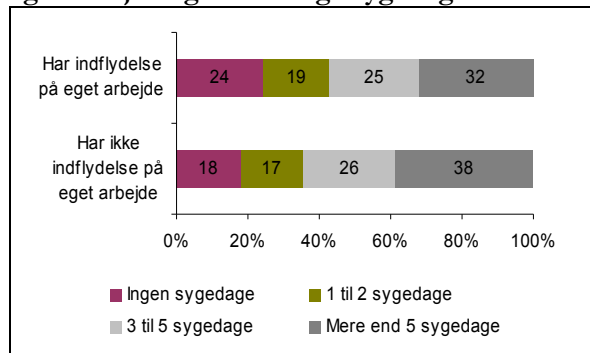
Figur 5. Sammenhæng mellem motivation mv. og antal årlige sygedage.



Anm.: Antallet af sygedage er selvangivet.

Medarbejdere, der oplever, at de har indflydelse på deres eget arbejde, har færre sygedage end de medarbejdere, der ikke har indflydelse på deres eget arbejde, *jf. figur 6*.

Figur 6. Sammenhæng mellem indflydelse på eget arbejde og antal årlige sygedage.



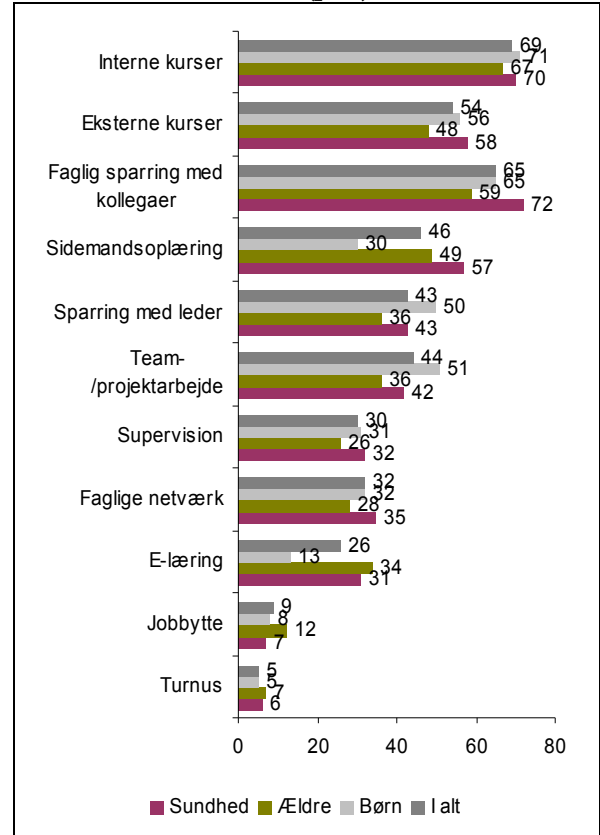
Anm.: Kategorierne enig/helt enig udgør ”indflydelse”. Uenig/helt uenig udgør ”ikke indflydelse”. Antallet af sygedage er selvangivet.

Kompetenceudvikling

Kurser og faglig sparring med kollegaerne er de hyppigst forekomne kompetenceudvik-

lingsaktiviteter. 7 ud af 10 har været på interne kurser og ca. 6 ud af 10 har haft faglig sparring med kollegaerne de seneste 2 år, *jf. figur 7*.

Figur 7. Deltagelse i kompetenceudviklingsaktiviteter de seneste 2 år (pct.)



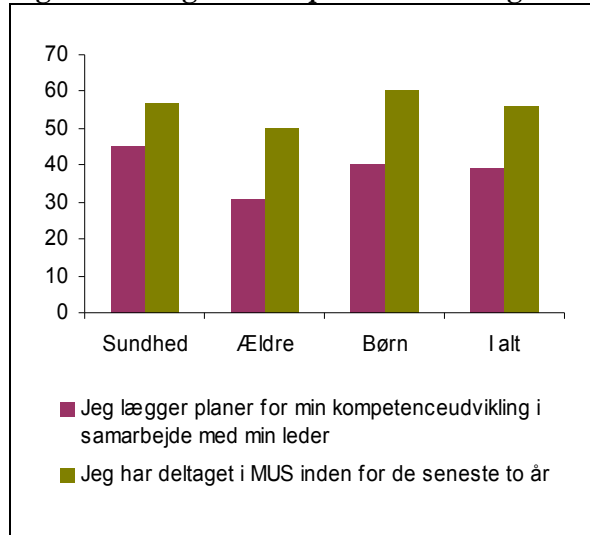
Anm.: Andel ansatte, der er enig/helt enig.

Jobbytte og turnus er de kompetenceudviklingsaktiviteter, der anvendes mindst.

De medarbejdere, der har deltaget i kompetenceudviklingsaktiviteter inden for de seneste to år, efterspørger kompetenceudvikling næsten dobbelt så meget som de medarbejdere, der ikke har deltaget.

Lidt over halvdelen af medarbejderne har deltaget i en medarbejderudviklingssamtale/MUS inden for de seneste 2 år og knap 4 ud af 10 har en udviklingsplan, *jf. figur 8*.

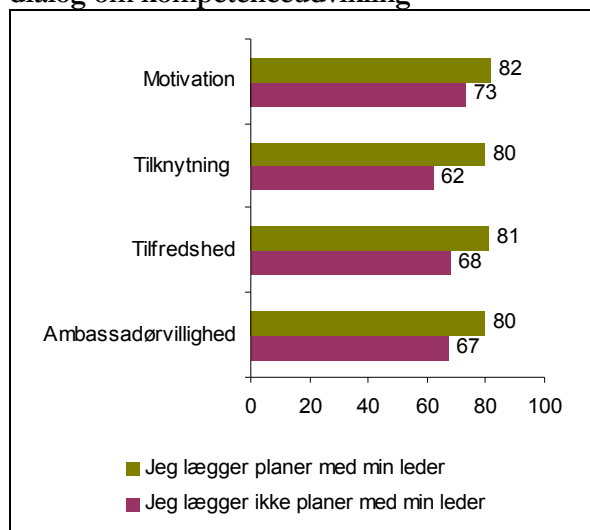
Figur 8. Dialog om kompetenceudvikling



Anm.: Andel ansatte, der er enig/helt enig.

Medarbejdere med en kompetenceudviklingsplan, har en højere tilknytningsgrad til deres arbejde, højere jobtilfredshed, er mere motiverede og er mere ambassadørvillige sammenlignet med medarbejdere, der ikke har en, *jf. figur 9*.

Figur 9. Sammenhæng mellem motivation og dialog om kompetenceudvikling

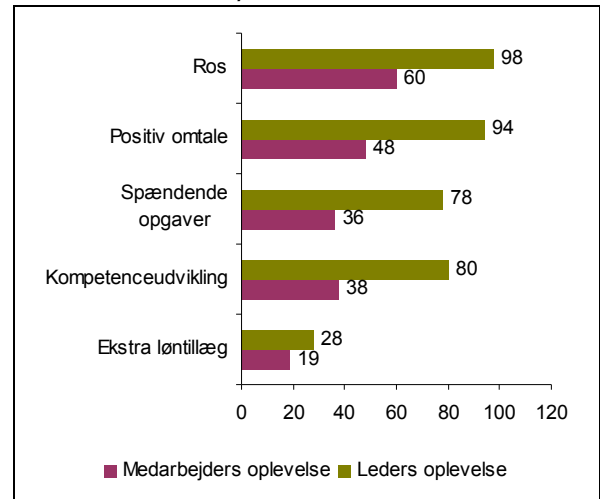


Anm.: Søjlerne viser gennemsnit på indeks, der er skaleret fra 0-10.

Anerkendelse

Stort set alle ledere oplever, at de anerkender medarbejdernes indsats via ros eller positiv omtale overfor andre. 8 ud af 10 mener, at de anerkender via spændende opgaver eller særlig kompetenceudvikling, *jf. figur 10*.

Figur 10. Medarbejdere og leders oplevelse af at blive anerkendt/anerkende via ...



Anm.: Andel ansatte, der er enig/helt enig.

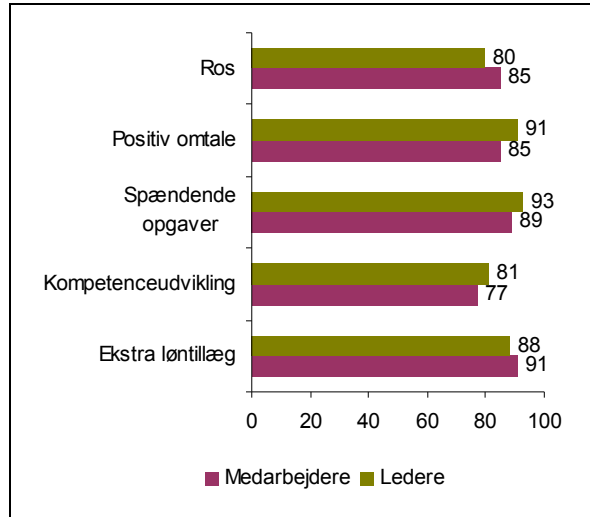
Medarbejdernes oplevelse svarer ikke til lederens. 6 ud af 10 medarbejdere oplever at blive rost for en særlig indsats og knap halvdelen oplever at blive anerkendt via positiv omtale overfor andre.

Størst enighed er der omkring brugen af ekstra løntillæg – som færrest af både medarbejdere og ledere oplever anvendt/anvender som middel til anerkendelse af en særlig indsats.

Ros og spændende opgaver prioriteres som motiverende anerkendelsesformer af flest medarbejdere, *jf. figur 11*. Muligheden for særlig kompetenceudvikling og ekstra løntillæg følger lige efter.

Der er kun små forskelle mellem ledere og medarbejders holdninger til de forskellige anerkendelsesformer.

Figur 11. Anerkendelsesformernes evne til at motivere til ekstra indsats



Anm.: Andel ansatte, der er enig/helt enig.

Resultatløn

14 pct. af medarbejderne og 17 pct. af lederne har modtaget egentlig resultatløn inden for det seneste år, *jf. tabel 2*. Resultatløn ydes på baggrund af et eller flere på forhånd aftalte resultatmål og udløses, når betingelserne er opfyldt.

Tabel 2. Har modtaget resultatløn inden for det seneste år (i pct.)

| | Individuel | Som del af et team | I alt |
|--------------|------------|--------------------|-------|
| Medarbejdere | 10 | 6 | 14 |
| Ledere | 6 | 13 | 17 |

Anm: Den enkelte har kunnet svare ja til både individuel og teambaseret resultatløn.

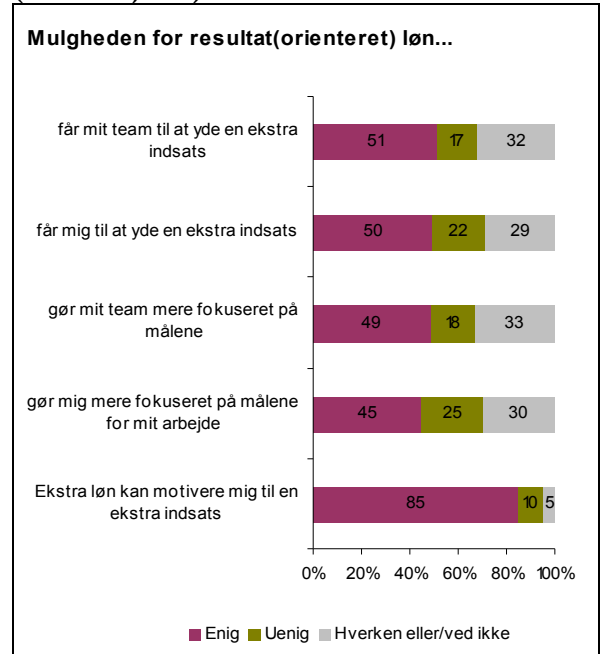
13 pct. af lederne og 12 pct. af medarbejderne har modtaget engangsbeløb for at have ydet en ekstra indsats.

Effekt af resultat(orienteret) løn

Hovedparten af de ansatte mener, at løntillæg vil motivere dem til at gøre en ekstra indsats, og ca. halvdelen mener, at resultat(orienteret) løn (resultatløn og engangsbeløb) får dem til at yde en ekstra indsats - individuelt eller i teamet, *jf. figur 12*.

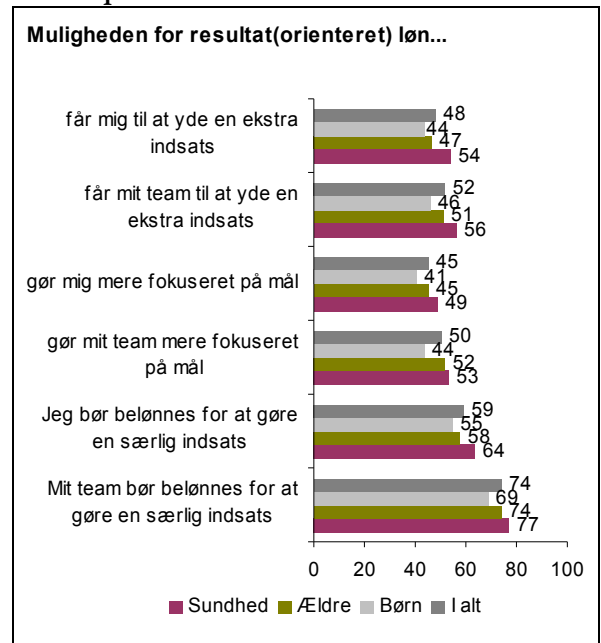
Der er kun beskednen forskel på lederne og medarbejdernes holdninger.

Figur 12. Effekt af resultat(orienteret)løn i pct. (medarbejdere)



Anm.: Kategorierne enig/helt enig er slået sammen. Det samme gælder for uenig/helt uenig. Medarbejdere, der ikke har fået resultatløn, har svaret hypotetisk.

Figur 13. Effekter af resultat(orienteret)løn, sektoropdelt

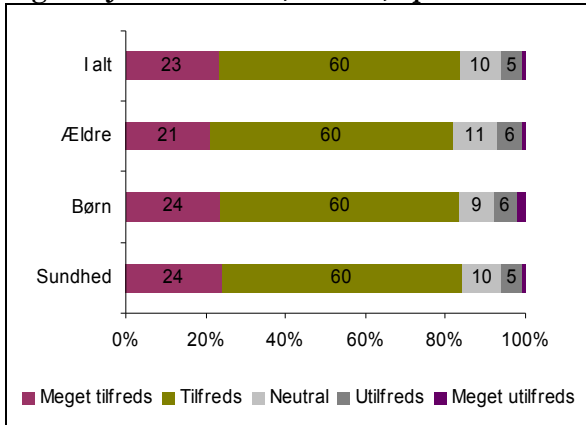


Anm.: Andel ansatte, der er enig/helt enig. Medarbejdere der ikke har fået resultatløn, har svaret hypotetisk.

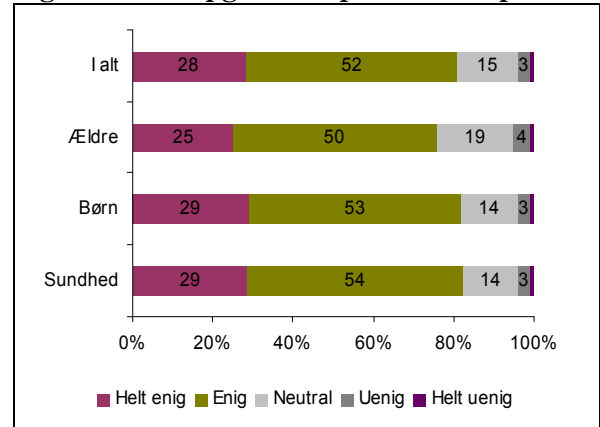
Medarbejdere på sundhedsområdet er generelt de mest positivt stemte overfor effekterne af resultatløn og engangsbeløb, mens medarbejderne på børneområdet er mindst positivt stemt.

Bilag 1 Hovedresultater af motivationsundersøgelsen fordelt på sektorer

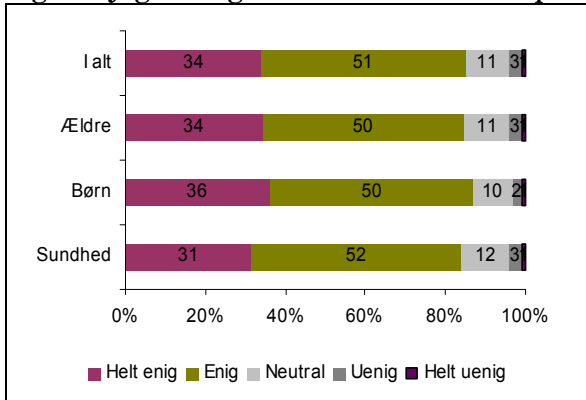
Figur 1. Jobtilfredshed, alt i alt, i pct.



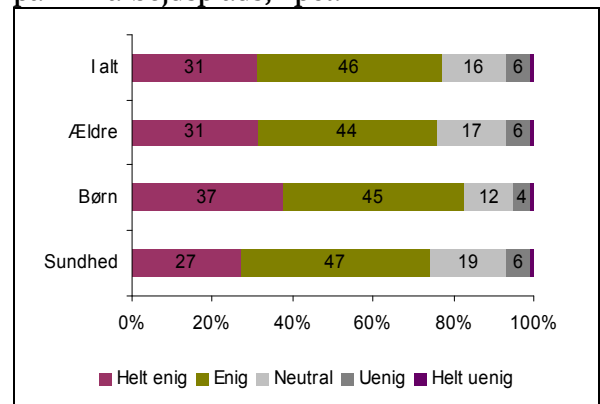
Figur 4. Mine opgaver er spændende, i pct.



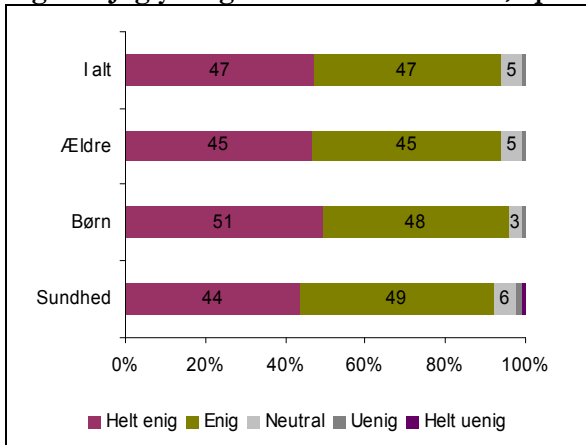
Figur 2. Jeg er meget motiveret i mit arb. i pct.



Figur 5. Jeg kan anbefale andre at søge arbejde på min arbejdsplads, i pct.



Figur 3. Jeg yder gerne en ekstra indsats, i pct.



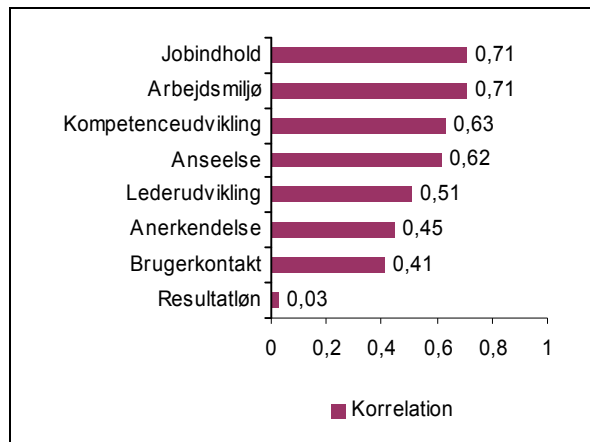
Bilag 2

Motivationsundersøgelse

Der er foretaget en statistisk analyse af hvilke forhold, der har betydning for de ansattes motivation. Det er gjort ved, at en række af spørgsmålene i undersøgelsen er blevet kategoriseret og indekseret til variable som f.eks. arbejdsmiljø. Herefter er variabelenes sammenhæng med de ansattes motivation analyseret.

I en såkaldt bivariat analyse, hvor variablene analyseres hver for sig, har godt arbejdsmiljø og jobindhold de stærkeste sammenhænge med motivation, efterfulgt af kompetenceudvikling og anseelse. Lederudvikling, anerkendelse og brugerkontakt har også en ganske pæn sammenhæng med motivation, når faktorerne analyseres hver for sig. Der er en meget svag sammenhæng mellem holdningen til resultatløns og motivation.

Figur 1. Variablenes sammenhæng med motivation



Anm.: Figuren gengiver bivariate korrelationer for sammenhængen mellem variablene og motivationen. Jo større koefficienten er, jo stærkere er sammenhængen. Koefficienten går fra -1 til 1.

Multivariat motivationsanalyse

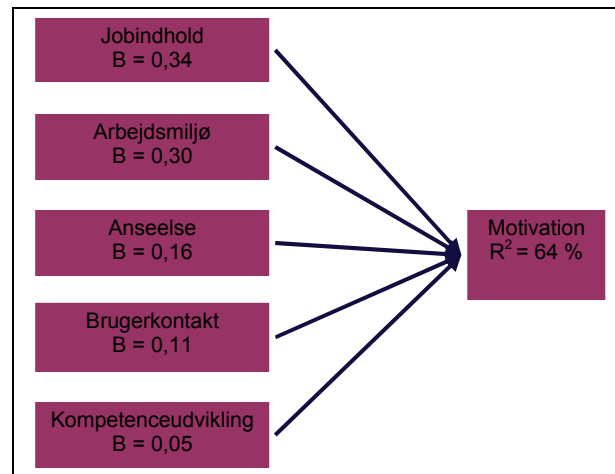
Gennemføres analysen som en multivariat analyse, genfindes billedet fra den bivariate analyse.

I den multivariate analyse indgår de otte fakto-

rer i en samlet model, hvor motivationsanalysen er gennemført som multipel regression med i alt 8 variable som uafhængige variable og motivation som den afhængige variabel. Hermed kontrolleres for effekten af de andre faktorer.

Set under ét for alle tre sektorer, er det fortsat jobindhold og arbejdsmiljø, der primært driver de ansattes motivation. Derefter kommer arbejdspladsens anseelse og brugerkontakt og sidst kompetenceudviklingsmuligheder. Hverken ledelsesudvikling, anerkendelse eller resultatløns påvirker motivationen yderligere, når der er kontrolleret for de fem forudgående faktorer.

Figur 2. En samlet model med de fem vigtigste motivationsdrivere



Anm.: Figuren gengiver en multipel regression. Den enkelte faktors korrelation er gengivet med en såkaldt B-værdi, mens den samlede models forklaringskraft er gengivet med R².

Mellem de 3 sektorområder er der enighed om de 4 første motivationsdrivere. På sundhedsområdet og børneområdet er resultatløns den sidste motivationsdriver, mens det er kompetenceudvikling, der er den femte driver på ældreområdet.

For eventuelle faktuelle spørgsmål: Kontorchef Flemming Christiansen, Personalestyrelsen, telefon 3395 1123