



**AGENDA**

KS

# Medarbeidertilfredshet i kommunene

Hva forteller kommunenes medarbeiderundersøkelser?

## RAPPORT

9. november 2009

---

Oppdragsgiver	KS
Rapportnr	R6559
Rapportens tittel	Medarbeidertilfredshet i kommunene
Ansvarlig konsulent	Tor Dølvik
Kvalitetssikret av	Kaare Granheim
Dato	9.11.2009

## Innhold

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>7</b>
<b>1 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLINGER</b>	<b>12</b>
1.1 BAKGRUNN OG UTGANGSPUNKT	12
1.2 MÅL OG RESULTAT	12
1.3 DATAGRUNNLAG OG METODIKK	12
<b>2 OM MEDARBEIDERUNDERSØKELSEN</b>	<b>14</b>
2.1 HOVEDTEMAER	14
2.2 ANALYSEMULIGHETER	14
<b>3 HOVEDTREKK I MEDARBEIDERNE TILFREDSHET</b>	<b>15</b>
3.1 HVEM HAR DELTATT I UNDERSØKELSEN 2008?	15
3.2 FAKTORANALYSE SOM METODE	18
3.3 HOVEDDIMENSJONER I MEDARBEIDERTILFREDSHET	18
3.4 FORSKJELLER MELLOM KOMMUNER	28
3.5 FORHOLD SOM IKKE ER FANGET OPP I FAKTORENE	29
3.6 OPPSUMMERING	36
<b>4 HVA KAN FORKLARE FORSKJELLER I TILFREDSHET</b>	<b>38</b>
4.1 INNLEDNING	38
4.2 FORSKJELLER I SAMLET TILFREDSHET	38
4.3 ANALYSE OG RESULTATER	39
<b>5 KONKLUSJONER</b>	<b>44</b>
5.1 HOVEDFUNN	44
5.2 ET OPTIMISTISK BILDE	45
5.3 VIDERE ARBEID	45

---

Vedlegg	Oversikt over bakgrunnsvariabler Faktorladninger på de ni dimensjonene
---------	---



## Forord

Et stort antall norske kommuner gjennomfører medarbeiderundersøkelser ved hjelp av spørreundersøkelsen som er utarbeidet av KS og bedrekommune.no

I denne rapporten presenteres hovedresultatene fra en analyse av svarene fra alle kommuner som gjennomførte medarbeiderundersøkelse i 2008. Hensikten har vært å søke etter forklaringer på forskjellene i tilfredshet, slik at kommunene og KS kan benytte denne kunnskapen i sitt videre arbeid med å forbedre arbeidsmiljøet i kommunesektoren. For å utdype og drøfte betydningen av slike faktorer ble det gjennomført et dagsseminar med ledere og ansatte i utvalgte kommuner som gjennomgående hadde høy tilfredshet i medarbeiderundersøkelsene.

Analysen baserer seg på svar fra litt over 58 000 kommuneansatte fra til sammen 99 kommuner.

Prosjektet er finansiert av KS' FOU-midler. I KS har Jorunn Leegaard, Asbjørn Stavem og Hilde H. Zeiner vært kontaktpersoner. Vi takker for godt samarbeid og konstruktive råd underveis i arbeidet.

Arbeidet er gjennomført av et prosjektteam med Tor Dølvik som prosjektleder og Elisabeth Heggdal, Per Schanche og Olav Befring som medarbeidere.

Høvik, 9. november 2009

AGENDA Utredning & Utvikling AS



## Sammendrag

### Bakgrunn og gjennomføring

Basert på data som er innhentet gjennom medarbeiderundersøkelser i 99 norske kommuner i 2008, har AGENDA Utredning & Utvikling AS analysert hvilke faktorer som påvirker de ansattes medarbeidertilfredshet.

Gjennom oppdraget skulle følgende problemstillinger besvares:

- Er det store ulikheter/variasjon mellom kommuner og mellom tjenesteområder når det gjelder medarbeidertilfredshet?
- Hva gjør/kjennetegner kommuner og virksomheter som skårer høyt på medarbeidertilfredshet?
- Hvordan kan og bør kommuner, tjenester og ledere bruke slik innsikt til mer målrettet oppfølging etter medarbeiderundersøkelsene?
- Hva bør kommuner og tjenester legge vekt på i forbedringsarbeidet på dette området?

De kvantitative analysene ble supplert med kvalitativ informasjon som ble innhentet gjennom en work-shop. Der deltok representanter fra åtte kommuner som hadde høy medarbeidertilfredshet.

Analysen baserer seg på svar fra til sammen 55 587 respondenter innenfor ti kommunale tjenesteområder: administrasjon, barnehager, tekniske tjenester, pleie og omsorg (fordelt på institusjonstjenesten og hjemmetjenesten), kommunehelse, ungdomsskole, barneskole, sosialtjeneste og barnevern.

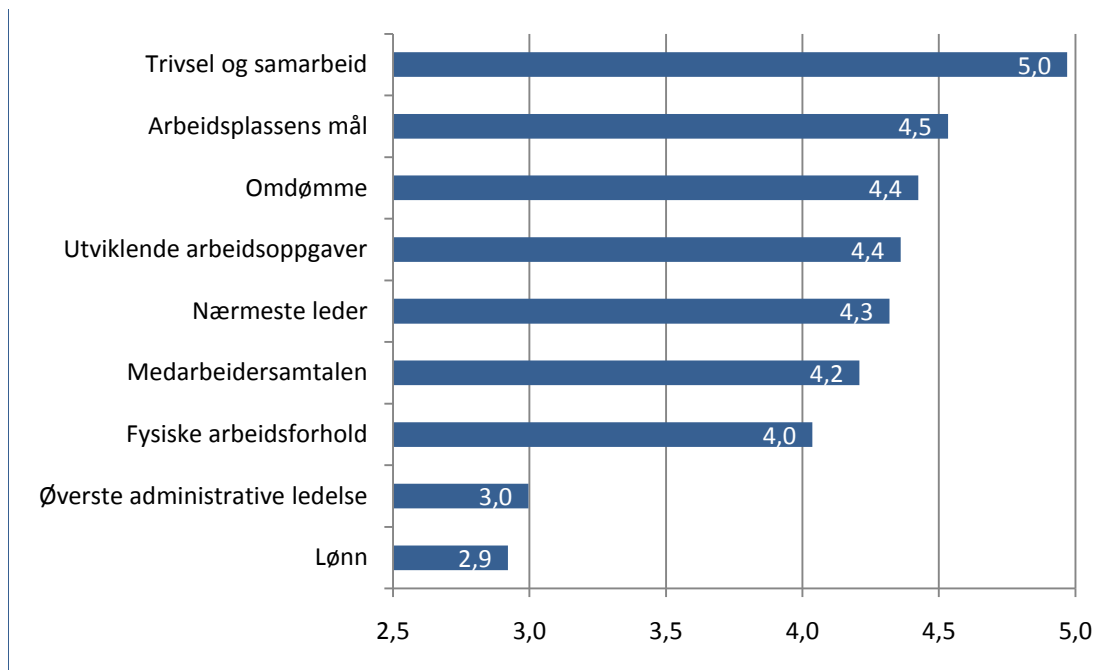
### Ni dimensjoner i medarbeidernes tilfredshet

Spørreskjemaet som er benyttet i medarbeiderundersøkelsen, består av 50 substansspørsmål om ulike aspekter ved medarbeidertilfredshet. For å forenkle bildet har vi gjennomført en faktoranalyse, som viser ni sentrale dimensjoner i medarbeidertilfredsheten. Følgende dimensjoner er identifisert:

1. **Nærmeste leder** handler om at nærmeste leder gir klart uttrykk for hva som ventes i jobben, gir tilstrekkelig tilbakemelding på jobben, har innsikt i den jobben som gjøres, er lydhør overfor den enkeltes synspunkter, tar spørsmål om etikk på arbeidsplassen alvorlig og gir tilstrekkelig informasjon til å gjøre en god jobb.
2. **Utviklende arbeidsoppgaver** handler om å lære noe nytt gjennom jobben, at arbeidsgiveren legger til rette for kompetanseutvikling og at den enkelte har nok utfordringer i jobben.
3. **Fysisk arbeidsmiljø** handler om at de ansatte er fornøyd med standarden på arbeidslokaler og inneklima, at de opplever at det er fysisk trygt på jobben og at de har nok utstyr til å få gjort jobben.
4. **Trivsel og samarbeid** handler om at de ansatte trives sammen med kolleger og løser felles arbeidsoppgaver på en god måte.
5. **Mål** dreier seg om at de ansatte er kjent med målene for arbeidsplassen, at de er med på å utarbeide målene og at de selv bidrar aktivt til å nå dem.
6. **Lønn** handler om hvor fornøyd de ansatte er med lønnen i forhold til jobben de gjør, og at de er fornøyd med måten den individuelle lønnen fastsettes på.
7. **Medarbeidersamtale** handler om at leder og ansatt har fulgt opp det de ble enige om i medarbeidersamtalen.

8. **Administrativ toppledelse** handler om at overordnet administrativ ledelse er tydelig på hva som er kommunens retning og mål, at den bidrar til å skape et positivt bilde av kommunen blant innbyggerne og at den tar spørsmål om etikk i kommuneorganisasjonen alvorlig.
9. **Omdømme** handler om at de ansatte tror egen arbeidsplass har et godt omdømme blant innbyggerne i kommunen, at de tror brukerne er fornøyd med tjenestene fra egen arbeidsplass og at de vil anbefale andre å søke jobb der.

Den samlede tilfredsheten på en skala fra en til seks for disse ni dimensjonene er vist i figur 1.



Figur 1: De ansattes tilfredshet innenfor ni dimensjoner for tilfredshet. Gjennomsnitt.

Trivsel og samarbeid på jobben er den faktoren som de kommuneansatte er mest fornøyd med. Innenfor de fleste dimensjonene er tilfredsheten relativt høy, med en gjennomsnittlig verdi over fire. Tilfredsheten med øverste administrative ledelse i kommunen og med lønn er lavest.

Forskjellene i tilfredsheten innenfor disse dimensjonene er analysert ut fra kjennetegn ved kommunen de jobber i og de ansattes sektortilhørighet.

Vi finner i liten grad systematiske forskjeller mellom kommuner, ut fra strukturelle kjennetegn som befolkningsstørrelse og -vekst, inntekts- og tjenestenivå.

På den annen side ser vi at det er forskjeller mellom sektorene, som kan gjenspeile visse sektorbetingede utfordringer som kommunene bør gripe tak i og som KS bør vie oppmerksomhet. Det varierer imidlertid mellom dimensjonene hvor sterkt og i hvilken retning de sektorvise forskjellene slår ut på tilfredsheten blant de ansatte.

For fem av de ni dimensjonene ved medarbeidertilfredshet er det ansatte i barnehagene som gir uttrykk for høyest tilfredshet. For de øvrige fire dimensjonene er barnhageansatte blant de to-tre beste.

For tre av dimensjonene er det ansatte i barnevernet som oppgir lavest tilfredshet, og for flere av de øvrige ligger barnevernet blant de med lavest tilfredshet. Også sosial-

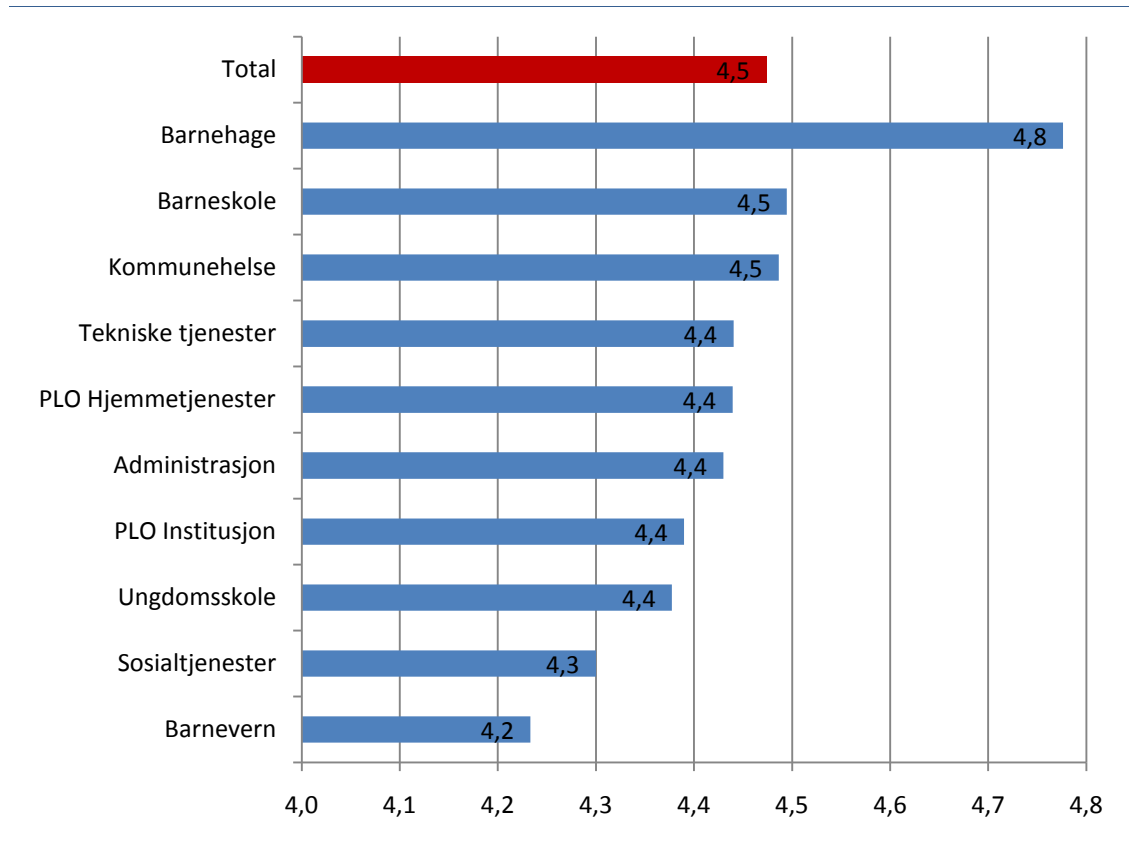


tjenesten og ungdomsskolen er av dem som ligger lavere enn de andre innenfor flere dimensjoner.

En del av spørsmålene i undersøkelsen er ikke fanget opp gjennom de ni dimensjonene for medarbeidertilfredshet. Nedenfor vises tilfredsheten for disse spørsmålene.

### Hva forklarer forskjeller i tilfredshet?

I medarbeiderundersøkelsen er det til slutt stilt et spørsmål om hvor fornøyde de ansatte alt i alt er med jobbsituasjonen. I figur 2 er det vist hvordan den samlede tilfredsheten varierer mellom sektorene.



Figur 2: De ansatte tilfredshet alt i alt med sin jobbsituasjon.

Samlet tilfredshet ligger i gjennomsnitt på 4,5, og varierer mellom sektorene. Høyest samlet tilfredshet finner vi blant personellet i barnehagene (4,8) og lavest i barnevernet (4,2). Variasjonsbredden er på 0,6 fra høyeste til laveste tilfredshet.

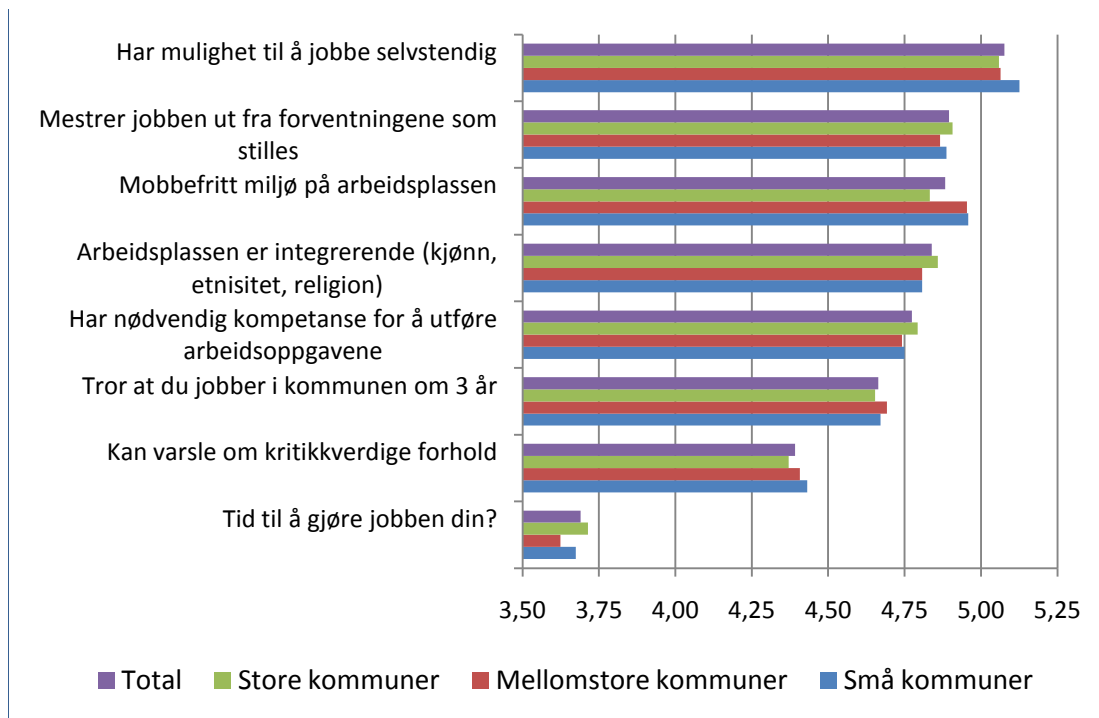
For å svare på hva som forklarer forskjellen i samlet tilfredshet, gjennomførte vi en regresjonsanalyse der de ni dimensjonene ble brukt som forklaringsfaktorer.

Resultatet var at det er fem faktorer som forklarer mesteparten av variasjonen i samlet tilfredshet:

1. Innenfor alle sektorene har omdømmefaktoren sterkest effekt på tilfredsheten, men aller sterkest innenfor sosialtjenestene, institusjonsomsorgen, barnevernet og barnehagene.
2. Trivsel og samarbeid på arbeidsplassen har gjennomgående en sterk effekt på samlet tilfredshet med jobben. Effekten ser ut til å være sterkest innenfor barnehagene og i sosialtjenesten, mens den er svakest i tekniske tjenester og barnevernet.

3. Forholdet til nærmeste leder har effekt på medarbeidernes samlede tilfredshet. Effekten varierer en del mellom sektorene. Effekten av nærmeste leder er sterkere i barnevernet enn i de øvrige sektorene.
4. Utviklende arbeidsoppgaver har omtrent samme effekt på medarbeidertilfredsheten som nærmeste leder. Faktoren har sterkest effekt blant ansatte i helsetjenestene og minst for ansatte tekniske tjenester, men forskjellene her er ikke store.
5. De ansattes vurdering av egen lønn har mindre effekt på samlet medarbeidertilfredshet enn de andre faktorene. For de ansatte i barnevernet har tilfredsheten med lønn sterkere effekt på samlet jobbtildfredshet enn innenfor de andre sektorene. I barnevernet ser det ut til at tilfredsheten med lønn betyr like mye som det å ha utviklende arbeidsoppgaver, trivsel og samarbeid.

Analysen viste at tilfredsheten med følgende fire faktorer bidrar lite til å forklare variasjonen i samlet tilfredshet: fysisk arbeidsmiljø, arbeidsplassens mål, medarbeidersamtalen og administrativ toppledelse. De er derfor ikke inkludert i analysemodellen.



Figur 3: Medarbeidernes tilfredshet med spørsmål som ikke er fanget opp i de ni dimensjonene. Store kommuner har 20 000 innbyggere eller mer, mellomstore kommuner har 10 000–20 000 innbyggere, mens små kommuner har under 10 000 innbyggere.

Det er muligheten til å jobbe selvstendig som får høyest skår (5,0), men det er også høy tilfredshet med muligheten til å mestre jobben ut fra forventningene, at det er mobbefritt miljø, at arbeidsplassen er integrerende, og at de ansatte har nødvendig kompetanse. Noe færre tror at de jobber i kommunen om tre år, mens tilfredsheten med tiden til å gjøre jobben er lavere (3,7).

### Konklusjon

Vi oppfatter at analysen tegner et optimistisk bilde. De kommuneansatte rapporterer om høy tilfredshet, selv om det også identifiseres visse forskjeller mellom ulike tjenesteområder. De ansatte legger stor vekt på at kommunen bidrar til å løse sitt oppdrag overfor befolkningen. Det indikerer en sterk identifikasjon med de tjenester og oppgaver kommunene skal løse i sitt lokalsamfunn.

Analysene avdekker ikke systematiske eller sterke forskjeller mellom kommuner som har ulike strukturelle forutsetninger. Det betyr i utgangspunktet at kommuner med ulike rammebetingelser i form av befolkningsstørrelse, økonomisk handlefrihet og tjenestenivå, kan innrette seg slik at de kan skape gode arbeidsmiljøer og tilfredse medarbeidere.

Ut fra denne bakgrunn framstår det som sentralt for videre utviklingsarbeid å gripe fatt i de interne forholdene, som ser ut til å bety mye. Dette ble framhevet gjennom workshopen som ble gjennomført med deltakere fra kommuner som hadde høy medarbeidertilfredshet. Det er knyttet til samarbeid og daglig trivsel mellom kolleger på arbeidsplassene, lederutvikling, utviklende arbeidsoppgaver og kompetanseutvikling. Dette kan sies å være velkjente temaer som gjelder innenfor flere sektorer.

Analysene viser at spørsmålene som stilles i medarbeiderundersøkelsen, fanger opp sentrale dimensjoner ved kommuneansattes tilfredshet med jobben. Videre bidrar de temaene som kartlegges i undersøkelsen til å forklare forskjellene i medarbeider-tilfredshet.

## 1 Innledning og problemstillinger

### 1.1 Bakgrunn og utgangspunkt

Utgangspunktet for dette prosjektet var at KS ønsket bedre kunnskap om medarbeidertilfredshet i kommunesektoren, og hva som påvirker denne tilfredsheten.

Undersøkelsen skulle baseres på resultatene fra medarbeiderundersøkelsene som er gjennomført via [www.bedrekommune.no](http://www.bedrekommune.no). Dette utgjør et datamateriale som tidligere ikke har vært analysert som en nasjonal analyse. KS ønsket derfor at dataene ble analysert kvantitativt, som ledd i å etablere ny kunnskap som kan brukes i å utvikle arbeidsgiverstrategien til KS, samt i nettverks- og utviklingsarbeid for å rekruttere arbeidskraft, utvikle lokale arbeidsgiverstrategier og for arbeidet med lederutvikling.

### 1.2 Mål og resultat

I oppdragsbeskrivelsen var KS opptatt av å få belyst og besvart følgende spørsmål:

- Hva betyr mest for medarbeidernes tilfredshet?
- Er det store ulikheter/variasjon mellom kommuner og mellom tjenesteområder når det gjelder medarbeidertilfredshet?
- Hva gjør/kjennetegner kommuner og virksomheter som skårer høyt på medarbeidertilfredshet?
- Hvordan kan og bør kommuner, tjenester og ledere bruke slik innsikt til mer målrettet oppfølging etter medarbeiderundersøkelsene?
- Hva bør kommuner og tjenester legge vekt på i forbedringsarbeidet på dette området?

KS ønsket at de kvantitative analysene skulle suppleres med kvalitativ informasjon, gjerne slik at beste praksis i kommunene kunne identifiseres og at eventuelle fellestrekk blant kommuner og tjenesteområder som skårer høyt på medarbeider-tilfredshet, kunne avdekkes.

### 1.3 Datagrunnlag og metodikk

Prosjektet er gjennomført på grunnlag av kvantitative analyser og en kvalitativ prosess der representanter fra et utvalg kommuner deltok i en work-shop av en dags varighet.

KS medarbeiderundersøkelse ligger tilgjengelig på nettet og gjennomføres av kommunene. I denne rapporten har vi brukt resultatene for ansatte i 10 utvalgte tjenesteområder, til sammen 55 587 respondenter (totalt 58 082) fra 99 kommuner. Analysen baserer seg på undersøkelser som ble gjennomført i 2008.

Resultatene er analysert for følgende ti sektorer: administrasjon, barnehager, tekniske tjenester, pleie og omsorg (fordelt på institusjonstjenesten og hjemmetjenesten), kommunehelse, ungdomsskole, barneskole, sosialtjeneste og barnevern.

Med utgangspunkt i den kvantitative analysen valgte vi ut åtte kommuner som hadde høy medarbeidertilfredshet innenfor ett eller flere områder. Fra disse kommunene ble det invitert enhetsledere og representanter for kommunens sentrale arbeidsgiver-funksjon i tillegg til representanter for de ansatte (tillitsvalgte). Ved hjelp av en regissert arbeidsprosess på et seminar 25. august 2009, var siktemålet å utdype og besvare flere sider av de problemstillingene som KS hadde trukket opp i tilbuds-invitasjonen. Til sammen deltok 25 personer fra følgende kommuner: Drammen, Sola, Tynset, Ringsaker, Grue, Sørumsund og Sør-Aurdal. Deltakerne fra Luster ble dessverre forhindret pga. innstilt fly.

Det ble gjennomført to ulike storgruppemetoder for å få fram hva medarbeiderne fra disse kommunene opplever som viktigste faktorer for å øke medarbeidertilfredsheten. Deltakerne ble utfordret på å komme med eksempler som illustrerer hva kommunene gjør i denne sammenhengen. Arbeidsoppgavene tok utgangspunkt i resultater som var framkommet gjennom den kvantitative analysen, slik at de kunne gi sine erfaringsbaserte utdypninger av de forholdene som rent statistisk så ut til å være betydningsfulle for medarbeidertilfredshet. Resultatene fra dette arbeidsseminaret er trukket inn som kvalitative utdypninger i presentasjonen av de kvantitative analysene i rapporten.

## 2 Om medarbeiderundersøkelsen

### 2.1 Hovedtemaer

I KS' medarbeiderundersøkelse er tilfredsheten kartlagt gjennom 50 spørsmål som omfatter følgende aspekter:

- Organisering og tilrettelegging av arbeidet
- Innholdet i jobben
- Fysiske arbeidsforhold
- Samarbeidet med kolleger
- Nærmeste leder
- Overordnet ledelse i kommunen
- Faglig og personlig utvikling i jobben
- Lønns- og arbeidstidsforhold

For hvert av disse temaene er det stilt konkrete spørsmål om hvordan medarbeiderne vurderer enkeltforhold, mens tilfredsheten er kartlagt i form av et spørsmål om hvor tilfreds medarbeiderne "alt i alt" er innenfor hvert av disse temaene. I tillegg er det stilt spørsmål om:

- Mobbing, diskriminering og varsling
- Stolthet over arbeidsplassen
- Helhetsvurdering av hvor fornøyd medarbeideren er med arbeidssituasjonen

Videre inneholder undersøkelsen standard bakgrunnskjenne tegn som kjønn, alder, ansiennitet og utdanningsnivå.

Svaralternativene for hvert av spørsmålene er gitt på en gradert skala fra en til seks, fra "svært liten grad" til "svært stor grad" og egen kategori for "vet ikke".

### 2.2 Analysemuligheter

Vi har først analysert datamaterialet rent deskriptivt, for å vise hvordan tilfredsheten innenfor undersøkelsens hovedtemaer varierer mellom sektorer og mellom kommuner med ulike kjennetegn.

For å avdekke hovedmønstre i datamaterialet og identifisere hoveddimensjoner som er sentrale i medarbeidernes tilfredshet, har vi gjennomført faktoranalyser. Teknikken forklares nærmere i analysekapitlet. Derne st har vi gjennomført statistiske analyser (ved hjelp av standard lineær regresjonsteknikk) for å undersøke hvordan disse faktorene forklarer variasjonen i samlet tilfredshet, slik den kommer til uttrykk i det avsluttende spørsmålet i undersøkelsen, der medarbeiderne skal gi en samlet vurdering av tilfredsheten "alt i alt".

I undersøkelsen er det stort frafall i svarene på bakgrunnsvariablene alder, kjønn, ansiennitet og utdanning. Om lag 82 % av kommunene har valgt å utelate disse opplysningene fra sine lokale undersøkelser. Antall respondenter som har oppgitt bakgrunnsopplysningene, er isolert sett høyt nok til at det lar seg behandle statistisk, men siden vi ikke har kontroll på skjevheten i frafallet, har vi valgt ikke å bruke disse bakgrunnsvariablene i den videre analysen. Frekvenstabeller over disse variablene er kun lagt som vedlegg til rapporten.

### 3 Hovedtrekk i medarbeidernes tilfredshet

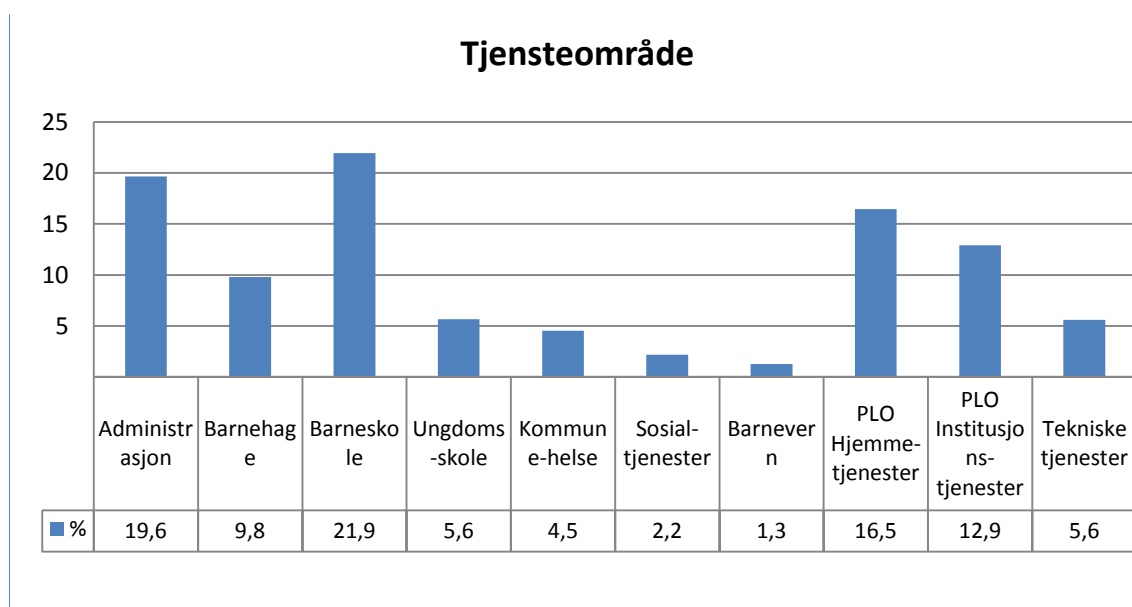
#### 3.1 Hvem har deltatt i undersøkelsen 2008?

Som utgangspunkt for analysen, vil vi kort presentere hvem som har deltatt, fordelt etter sektortilhørighet og nøkkeltrekk ved de kommunene de er ansatt i. Frafallet av data på de personorienterte bakgrunnsvariablene gjør at vi ikke har kunnet fordele etter kjønn, alder, utdanning eller ansiennitet.

Vi har derfor benyttet følgende kommunekjennetegn:

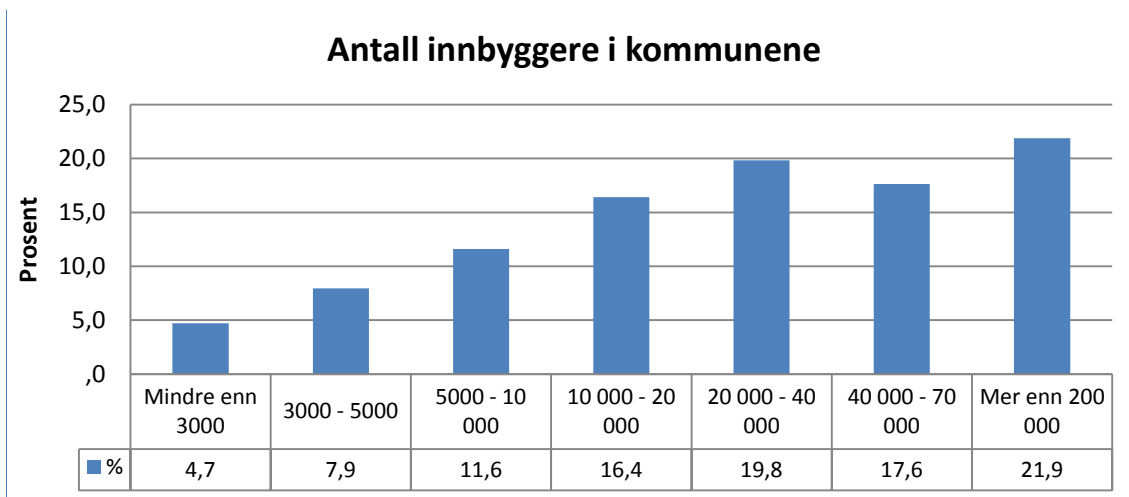
- Innbyggerantall
- Befolkningsvekst 1998–2008
- Produksjonsindeksen for kommunale tjenester 2007 (KRD/TBU)
- Frie inntekter i prosent av landsgjennomsnittet ekskl. eiendomsskatt/konsesjonskraftinntekter
- Frie inntekter i prosent av landsgjennomsnittet inkl. eiendomsskatt/konsesjonskraftinntekter

De etterfølgende figurene forteller at deltakerne i undersøkelsen i hovedsak arbeider innenfor barneskole, administrasjon og pleie- og omsorgstjenestene. Videre er det en klar overvekt av ansatte i større kommuner; mer enn hver femte deltaker er ansatt i en storbykommune (over 200 000 innbyggere).



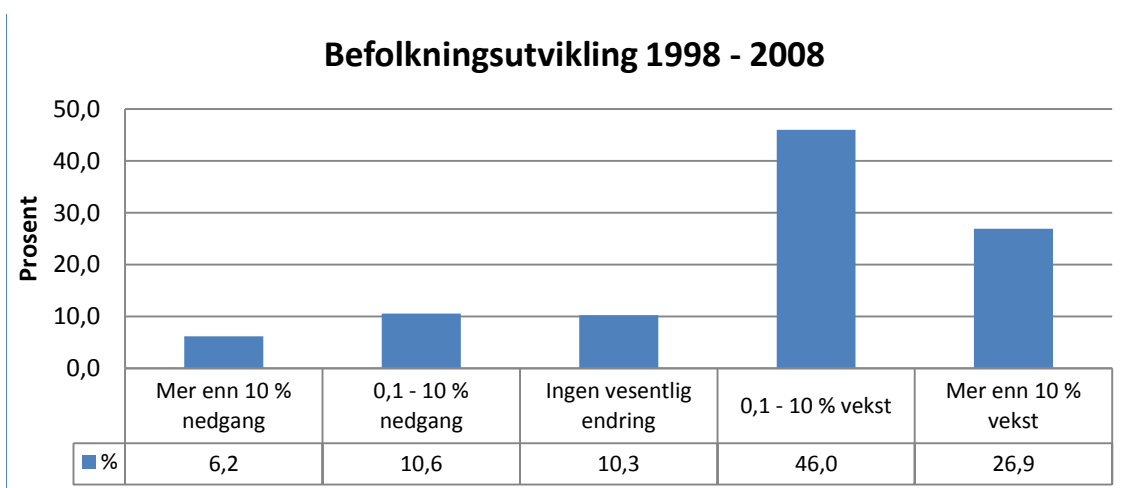
Figur 3.1-1: Deltakerne i undersøkelsen fordelt etter sektortilhørighet. Prosent.

Av de 55 587 respondentene som faller inn under de 10 utvalgte tjensteområdene i undersøkelsen, ser vi at nesten 20 % kommer jobber i administrasjonen, ca. 22 % fra barnehage og 17 % og 13 % i henholdsvis hjemmetjenesten og på institusjon.



Figur 3.1-2: Deltakerne i undersøkelsen fordelt etter kommunistørrelse.

Som figuren viser kommer flertallet av respondentene fra kommuner som i SSBs kategorisering blir omtalt som store kommuner. I norsk sammenheng vil dette si flere enn 20 000 innbyggere. Vi har imidlertid ikke grunnlag for å si at respondentene i KS' undersøkelse ikke utgjør et representativt utvalg av den totale populasjonen, ettersom andelen potensielle respondenter naturlig nok synker med kommunistørrelsen. AGENDA har ikke gjennomført noen vektning av respondentene for å utlikne disse forskjellene.

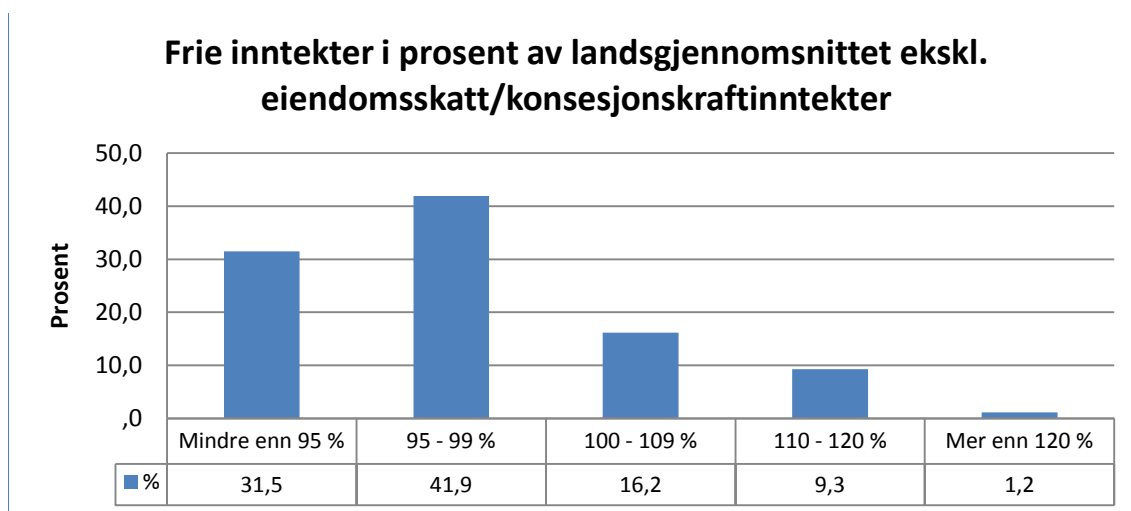


Figur 3.1-3: Deltakerne i undersøkelsen fordelt etter befolkningsutvikling. Prosent.

Av figuren ser vi at nesten  $\frac{2}{3}$  av deltakerne er ansatt i kommuner som har opplevd en befolkningsvekst siste 10 år. 26,9 % har dertil opplevd en relativt sterk vekst i befolkningen, dvs. en vekst på mer enn 10 %. Nesten 17 % av respondentene kommer fra kommuner med en nedgang i befolkningen.

Som et mål på kommunenes økonomi, har vi fra KOSTRA-databasen hos SSB hentet en oversikt over hvor mye kommunene sitter igjen med etter å ha dekket sine lovpålagte tjenester og oppgaver, dvs. skatteinntekter pluss rammetilskudd. I mange mindre kommuner vil rammetilskuddet ofte være minst like viktig som skatteinntektene. I tabellen nedenfor har vi gitt kommunene i undersøkelsen en verdi i forhold til landsgjennomsnittet som i figuren utgjør "100 %".



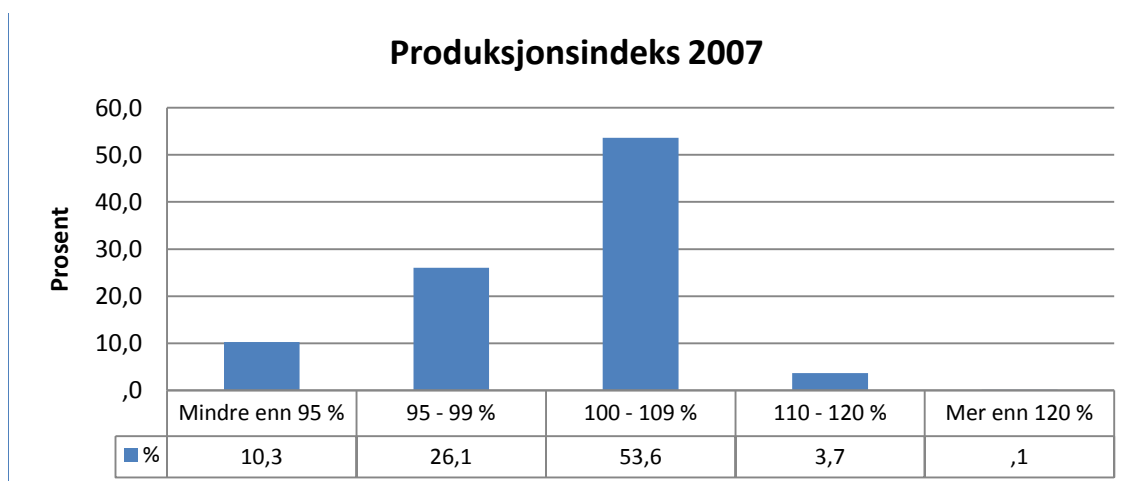


Figur 3.1-4: Deltakerne i undersøkelsen fordelt etter inntektsnivå i kommunen. Prosent.

Figuren viser at nesten  $\frac{2}{3}$  av respondentene jobber i kommuner med frie inntekter som ligger under landsgjennomsnittet. Dersom vi tar hensyn til at det i utvalget også finnes noen kraftkommuner og kommuner som har innført eiendomsskatt, forskyver bildet seg noe mot høyre i figuren, slik at kommuner med noe over gjennomsnittlig frie inntekter øker til 24 %, og andelen "rike" kommuner øker fra 1,2 % til 4,2 %.

En annen strukturell variabel vi har introdusert i undersøkelsen, er produksjonsindeksen<sup>1</sup>, som gir uttrykk for hvor stor tjenesteproduksjon kommunene får ut av sine tilgjengelige ressurser. Også her er kommunene rangert etter sin skår i forhold til landsgjennomsnittet.

Antakelsen er at kommunens evne til å utnytte tilgjengelige ressurser vil kunne gjenspeile arbeidsmiljøet og dermed jobbtilfredsheten i kommunene. Er det slik at kommuner som evner å få høy tjenesteproduksjon ut av sine ressurser, kjennetegnes av tilfredse medarbeidere, eller er det omvendt, slik at disse kommunene kjennetegnes av et arbeidsmiljø, f.eks. i form interne omstillingskrav og press, som fører til mindre tilfredse medarbeidere?



Figur 3.1-5: Deltakerne i undersøkelsen fordelt etter "effektivitet". Prosent.

<sup>1</sup> Utarbeidet av *Teknisk beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi*, publisert i utvalgets rapport fra april 2009. Kilde: KRD

I figur 3.1–5 ser vi at flertallet av respondentene jobber i kommuner som ligger på eller noe over landsgjennomsnittet for dette målet på kommunenes effektivitet.

Alle disse strukturelle forholdene kan tenkes å påvirke arbeidsvilkårene, rammevilkårene som de ansatte i kommunene er underlagt og som dermed kan tenkes å ha betydning for tilfredsheten til medarbeiderne. I de etterfølgende kapitlene viser vi hvordan disse strukturelle forholdene slår ut på ulike sider ved tilfredsheten.

### 3.2 Faktoranalyse som metode

Medarbeiderundersøkelsen er inndelt i 10 hovedtemaer. Under hvert tema er det fra tre til seks utdypende spørsmål og ett alt i alt-spørsmål for å dekke hvert tema under ett. Det er til sammen 58 spørsmål i undersøkelsen, i tillegg til et åpent kommentarfelt til sist. Skjemaet er med andre ord bygget opp på en forskningsmessig sett god måte, og egner seg godt til en faktoranalyse for å gjøre materialet mer oversiktlig.

Faktoranalysen reduserer antall variabler i datamaterialet ved å generalisere på bakgrunn av flere underliggende variabler som "ligner på hverandre", og på bakgrunn av disse konstrueres en ny overliggende variabel, kalt faktor. Faktoranalyse forutsetter dermed at mer generelle fenomen, som f.eks. spørsmål om trivsel, blir brutt opp i flere underliggende spørsmål som er lettere målbare når data samles inn.

Når så data fra alle de underliggende spørsmålene skal analyseres, går man motsatt vei, dvs. fra det konkrete til det generelle. Spørsmål som omhandler samme tema, slås sammen til overliggende tema/faktorer. På denne måten reduseres antallet variabler i datamaterialet, og det kan trekkes konklusjoner på et høyere nivå.

Vi har benyttet en rent *eksplorerende faktoranalyse* der alle variablene er lagt inn i analyseprogrammet, og så identifiserer programmet hvilke variabler som statistisk sett varierer i samme retning – og som da kan vurderes slått sammen. Faktorene velges deretter ved hjelp av statistiske mål på samvariasjon og en substansiell fortolkning av hva som gir meningsfylte faktorer.

### 3.3 Hoveddimensjoner i medarbeidertilfredshet

I dette avsnittet presenterer vi de ni faktorene som kom ut av faktoranalysen, og som kan sies å gi en mening i forhold til medarbeidertilfredshet som et overliggende tema. Vi viser både hvilke spørsmål som inngår i hver faktor og hvilken skår disse har fått i reliabilitetsanalysen. Vi har benyttet oss av Cronbach's Alpha<sup>2</sup> som et mål på hvor pålitelige (reliable) de enkelte faktorene er.

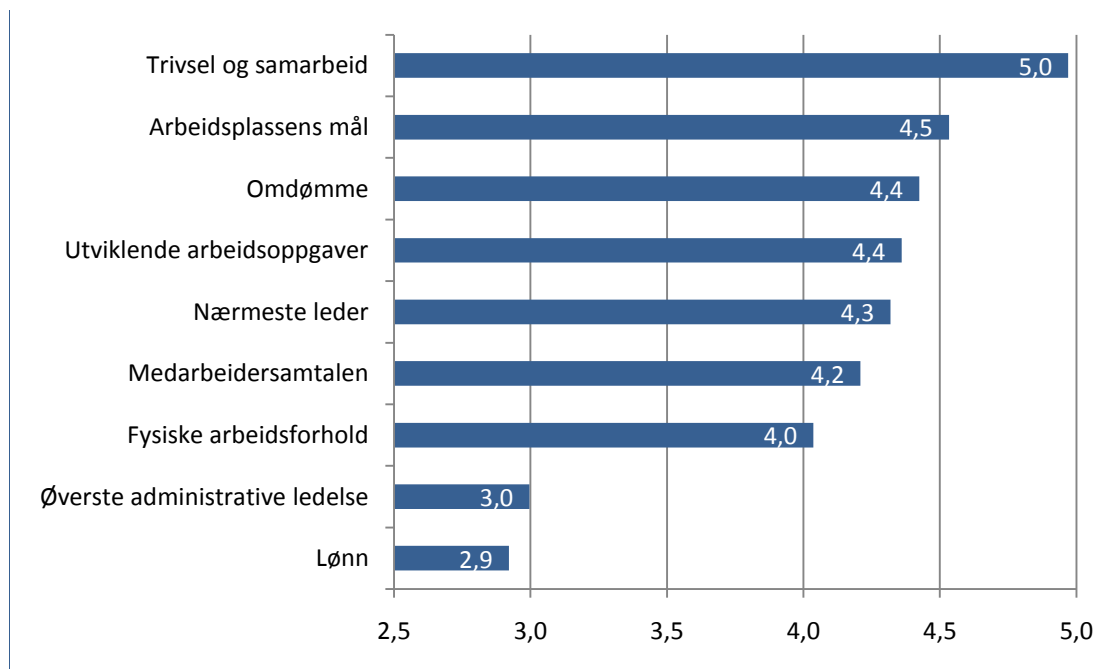
De ni faktorene er:

1. Nærmeste leder
2. Utviklende arbeidsoppgaver
3. Fysisk arbeidsmiljø
4. Trivsel og samarbeid
5. Mål
6. Lønn
7. Medarbeidersamtalen
8. Administrativ toppledelse
9. Omdømme

---

<sup>2</sup> Verdien på Cronbach's Alpha kan variere fra 0 til 1, og der 1 er en perfekt faktor med bare kjent årsaksforklaringer. I praksis er dette svært sjelden, og gode realistiske faktorer lader vanligvis mellom 0,7 og 0,8 på Cronbach's reliabilitetsskala.

Nedenfor forklarer vi hvilke spørsmål i undersøkelsen som er fanget opp gjennom hver av disse faktorene. Spørsmålets nummerering i KS' undersøkelse står i parentes etter hvert spørsmål. Ingen av "alt i alt"-spørsmålene er tatt med i faktoranalysen, men det er naturlig å anta at hver enkelt faktor vil ha en sterk sammenheng med sitt tematisk tilhørende alt i alt-spørsmål i undersøkelsen. I figur 3.3-1 vises gjennomsnittlig tilfredshet innenfor de ni dimensjonene i rangert rekkefølge.



Figur 3.3-1: De ansattes tilfredshet innenfor ni dimensjoner for tilfredshet. Gjennomsnitt.

Trivsel og samarbeid på jobben er den faktoren som de kommuneansatte er mest fornøyd med. Innenfor de fleste dimensjonene er tilfredsheten relativt høy, med en gjennomsnittlig verdi over fire. Tilfredsheten med øverste administrative ledelse i kommunen og med lønn er lavest.

Nedenfor viser vi resultatene for de ti sektorene som er med i undersøkelsen. Fokuset vil ligge på hvordan de ulike sektorene skårer på de ni faktorene som er konstruert. Forskjellene mellom sektorer er vist, selv om de ikke nødvendigvis er signifikante. Dette gjøres både av hensyn til kompleksiteten i figurene og for at de ulike sektorene skal kunne gjenfinne "sine" verdier. Vi opererer med følgende generelle tommelfingerregel som leseren kan benytte for å vurdere de ulike skårene: Dersom forskjellen mellom to grupper er mer enn 0,1, er det mest sannsynlig en signifikant forskjell.

Ettersom alle spørsmålene i KS sitt spørreverktøy opererer med seks svaralternativ, vil de ni faktorene som er konstruert på bakgrunn av respondentenes gjennomsnitt på tilliggende spørsmål, utgjøre et kontinuum som kan variere fra en til seks, og der seks ("I svært stor grad") er toppskår.

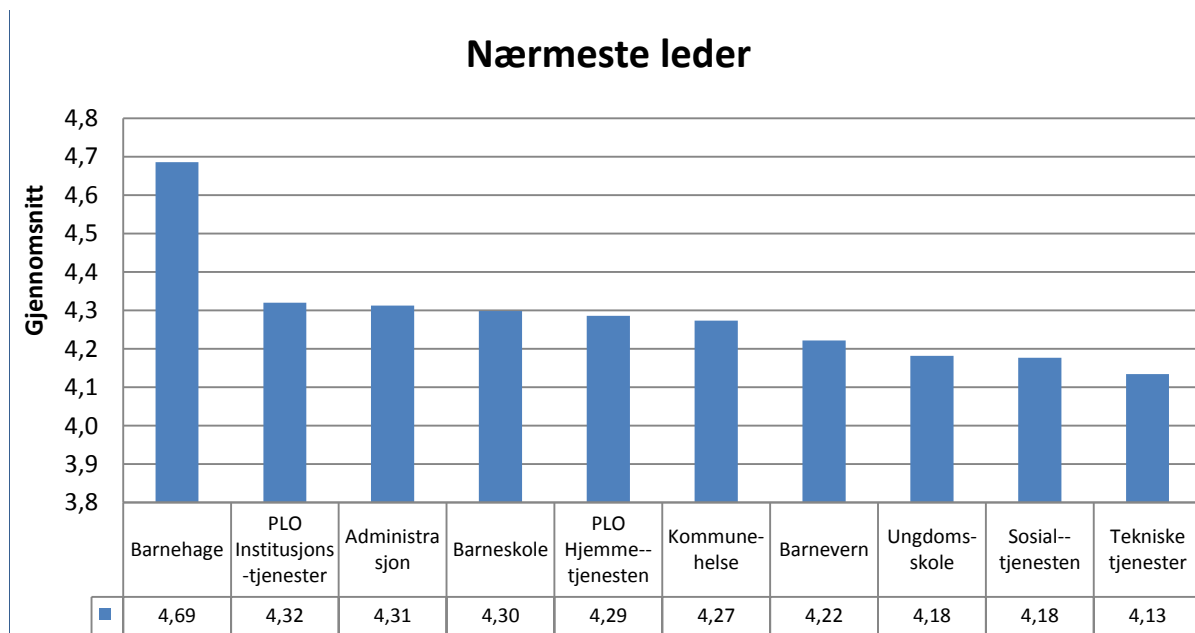
### Nærmeste leder

Under overskriften *Nærmeste leder* i KS' undersøkelse fikk alle spørsmålene i gruppen et positivt utslag på faktoranalysen. I tillegg slo spørsmålet om tilstrekkelig informasjon fra spørsmålene som omhandler *Tilrettelegging av arbeidet*, positivt ut. Analysen foreslo derfor å slå sammen disse spørsmålene til en faktor.

Innholdet i faktoren Nærmeste leder, består av svar på følgende spørsmål:

- Gir din nærmeste leder klart uttrykk for hva som forventes av deg i jobben? (Spm. 23)
- Gir din nærmeste leder deg tilstrekkelig tilbakemelding på den jobben du gjør? (Spm. 24)
- Har din nærmeste leder innsikt i den jobben du gjør? (Spm. 25)
- Er din nærmeste leder lydhør overfor dine synspunkter? (Spm. 26)
- Tar din nærmeste leder spørsmål om etikk på arbeidsplassen alvorlig? (Spm. 27)
- Får du tilstrekkelig informasjon til å gjøre en god jobb? (Spm. 1)

Faktoren lader 0,918 på Cronbach's Alpha, og er dermed veldig sterk.



Figur 3.3–2: Sektorenes vurderinger av sine nærmeste ledere

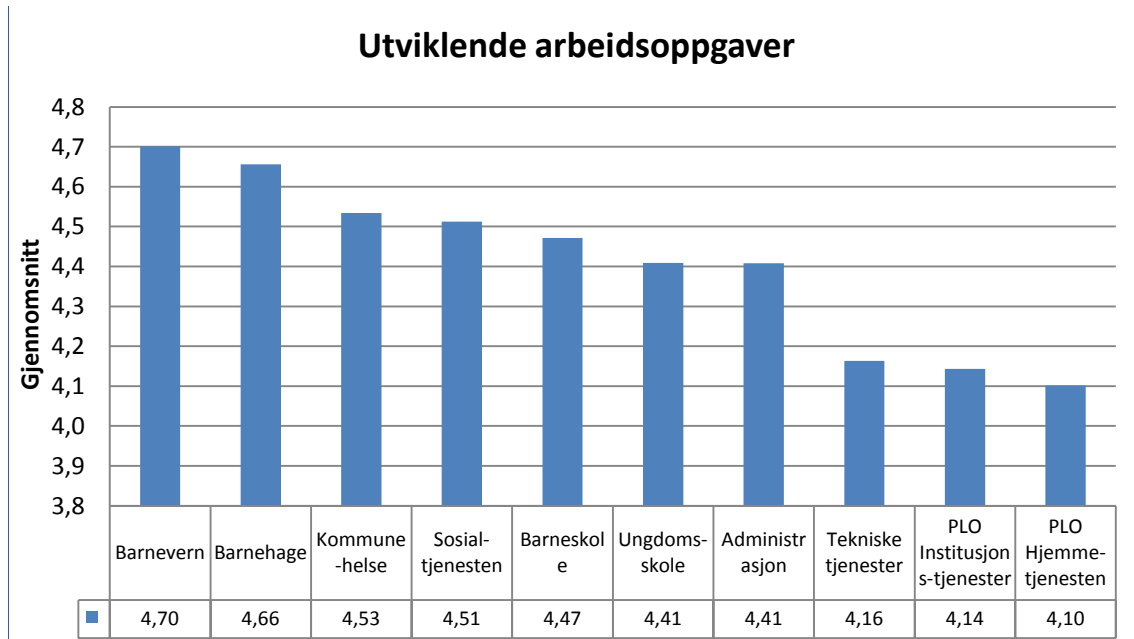
Ut fra antakelsen om at det hypotetiske gjennomsnittet for en skala fra en til seks (skalamidtpunkt), vil være 3,5, ser vi av figuren at alle sektorene i undersøkelsen skårer relativt høyt på vurderingen av sin nærmeste leder. Jf. tommelfingerregelen om at forskjeller mellom gruppene må være minst 0,1 poeng, får vi tre grupperinger som er signifikant forskjellige fra hverandre. Barnehagene skårer høyest av alle, og PLO, administrasjonen og barneskolene skårer høyere enn ungdomsskolene, sosialtjenesten og tekniske tjenester, som har lavest skår.

### Utviklende arbeidsoppgaver

I undersøkelsen stilles det to spørsmål som omhandler arbeidsgivers tilrettelegging for *Faglig og personlig utvikling*. I faktoranalysen foreslås i tillegg ett spørsmål fra temaområdet *Innhold i jobben*. Spørsmålene som inngår i faktoren er:

- Lærer du noe nytt gjennom jobben din? (Spm. 37)
- Legger din arbeidsgiver til rette for kompetanseutvikling som er viktig for jobben din? (Spm. 38)
- Har du nok utfordringer i jobben? (Spm. 8)

Faktoren lader 0,772 på Cronbach's Alpha og utgjør en god indikator.



Figur 3.3-3: Sektorenes vurderinger av sine arbeidsoppgaver

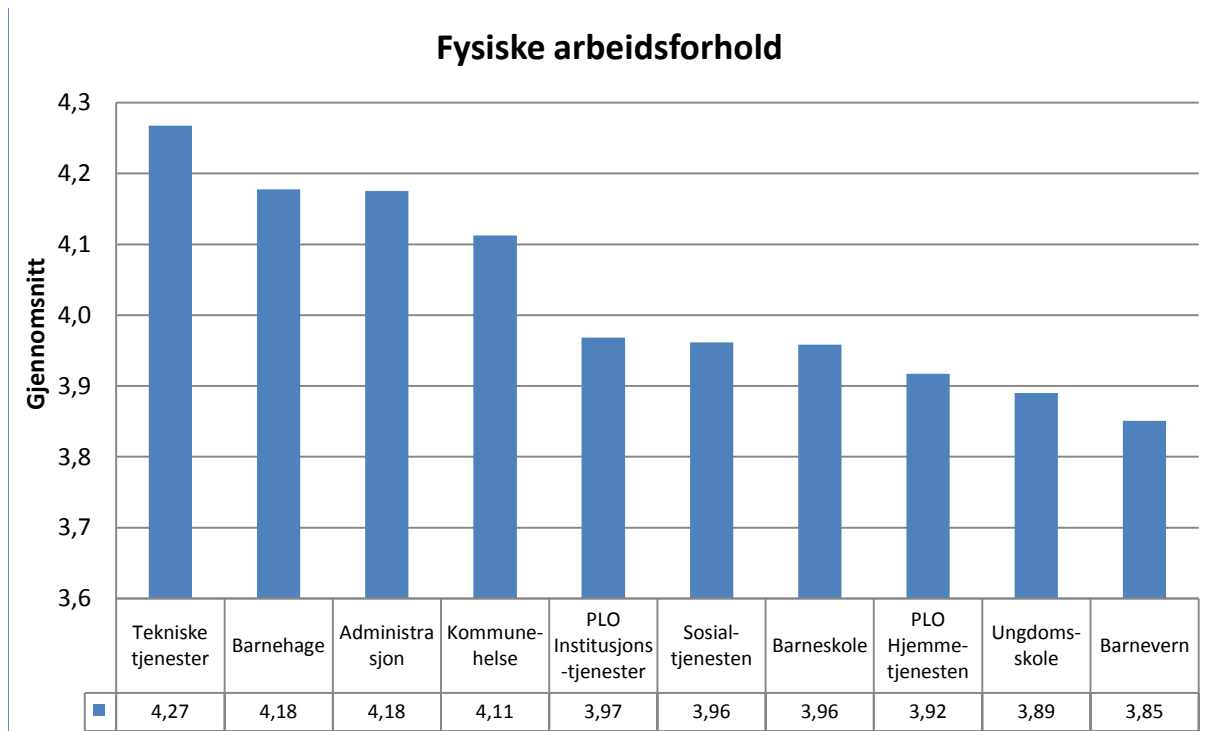
Som for vurderingene av de nærmeste lederne ser vi også her at barnehagene utmerker seg, men at de på denne faktoren må dele "førsteplassen" med barnevernet. Forskjellen mellom de to er ikke signifikant. I motsatt ende finner vi på denne faktoren tekniske tjenester, PLO Institusjonstjenester og hjemmetjenesten. Alle skårer likevel godt over et tenkt gjennomsnitt på 3,5.

### Fysiske arbeidsforhold

Under den tematiske overskriften *Fysiske arbeidsforhold* stilles det i undersøkelsen tre spørsmål. I faktoranalysen foreslås i tillegg ett spørsmål fra temaområdet *Organisering av arbeidet*, og som kan forsvares ut fra et teoretisk perspektiv. Spørsmålene som inngår i faktoren er dermed:

- Er du fornøyd med standarden på arbeidslokalene dine? (Spm. 14)
- Er du fornøyd med inn klimaet på arbeidsplassen din? (Spm. 13)
- Opplever du at det er fysisk trygt på arbeidsplassen din? (Spm. 15)
- Har du utstyr til å få gjort jobben din (f.eks. data, verktøy, hjelpemidler)? (Spm. 6)

Faktoren lader 0,771 på Cronbach's Alpha og utgjør dermed en god indikator på medarbeidernes fysiske arbeidsforhold.



Figur 3.3–4: Sektorenes vurderinger av sine arbeidsforhold

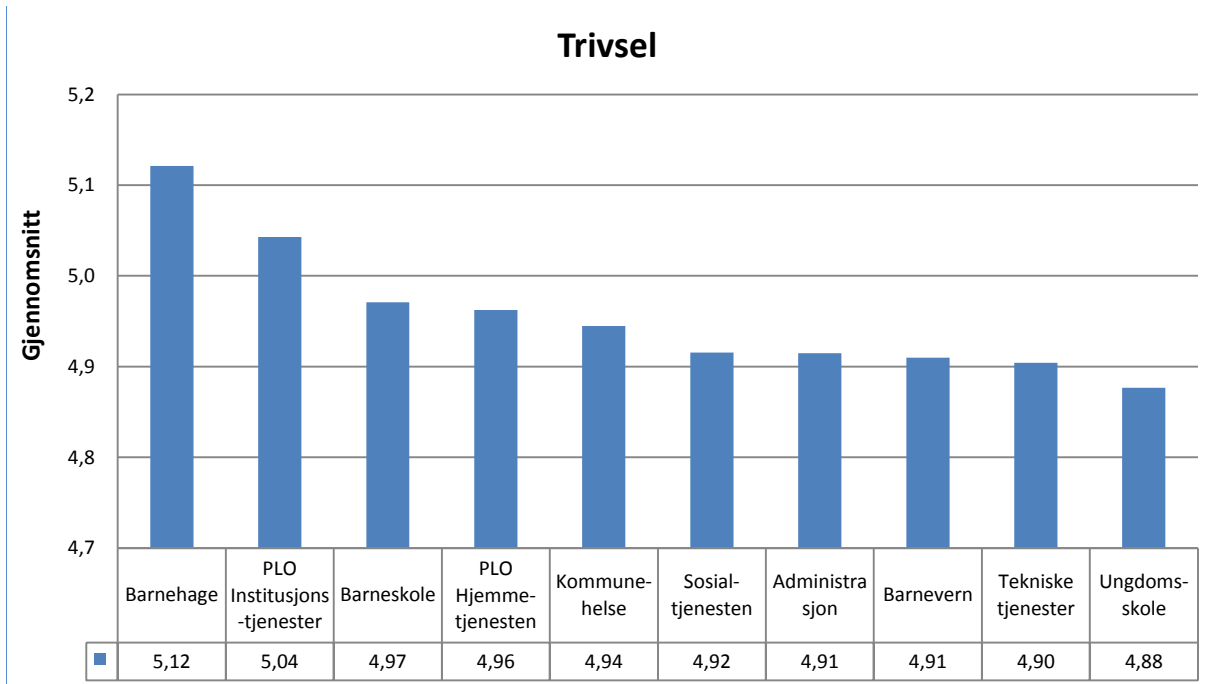
Ansatte i tekniske tjenester vurderer de fysiske forholdene på arbeidsplassen som best, med barnehage, administrasjon og kommunehelsetjeneste som tjenester med høy tilfredshet. Lavest tilfredshet finner vi blant ansatte i ungdomsskolene og i barnevernet. Men innenfor alle tjenestekområder er vurderingen gjennomgående høyere enn 3,5. Denne faktoren handler om hvor fornøyd de ansatte er med arbeidslokalene, inneklimaet, om det er fysisk trygt på arbeidsplassen og om de har utstyr til å gjøre jobben.

### Trivsel og samarbeid

Under den tematiske overskriften Samarbeid og trivsel med kollegene stilles det i undersøkelsen to spørsmål. I faktoranalysen foreslås det at disse to kan slås sammen. Spørsmålene som inngår i faktoren er dermed:

- Trives du sammen med dine kolleger? (Spm. 17)
- Løser dere felles arbeidsoppgaver på din arbeidsplass på en god måte? (Spm. 18)

Faktoren lader 0,815 på Cronbach's Alpha og utgjør en svært god indikator.



Figur 3.3–5: Sektorenes vurderinger av trivsel

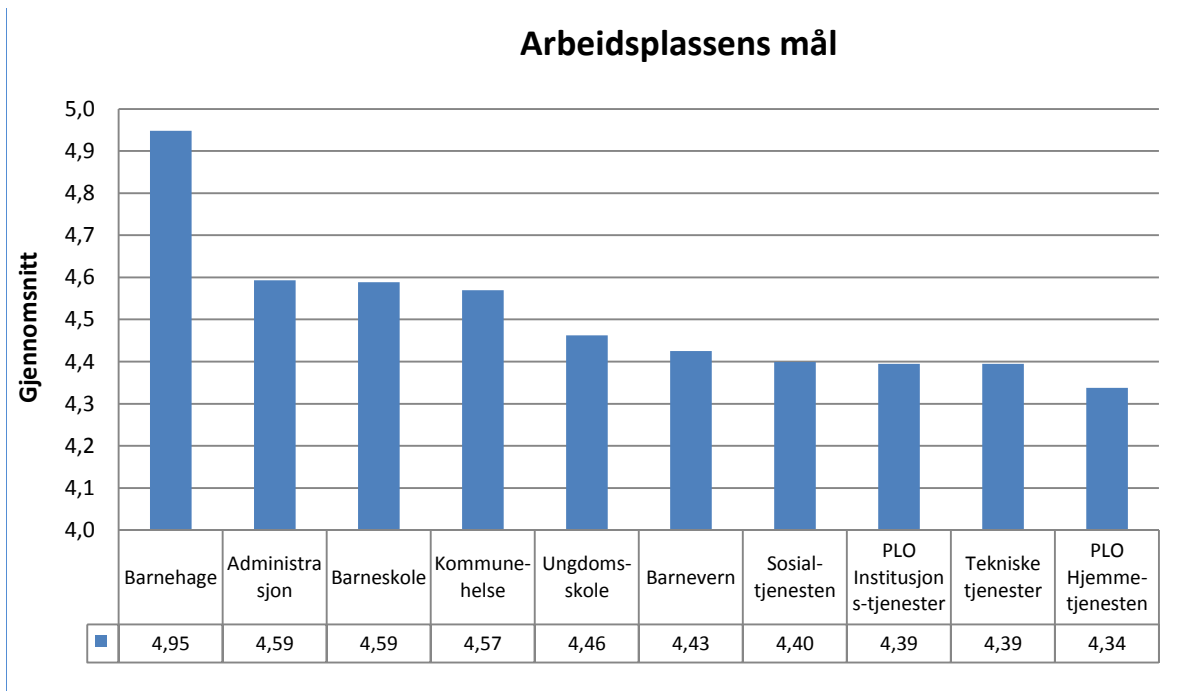
I vurderingen av trivsel og samarbeid gir de kommuneansatte gjennomgående høye skår. De ansatte i barnehagene og i institusjonsomsorgen gir uttrykk for høyest tilfredshet med trivsel og samarbeid, mens det er gjennomgående høye skår oppunder 5,0 innenfor de øvrige sektorene, med ansatte i ungdomsskolen som lavest, med en skår på 4,9. Denne faktoren handler om at de ansatte trives sammen med kollegene og at felles arbeidsoppgaver løses på en god måte.

### Mål

I de innledende spørsmålene i undersøkelsen har KS stilt tre spørsmål som relaterer direkte til medarbeidernes forhold til arbeidsplassens overordnede målsettinger. Alle tre lader positivt på faktoranalysen og kan derfor slås sammen til en faktor. De tre spørsmålene er:

- Er du kjent med målene for din arbeidsplass? (Spm. 2)
- Er du med på å utarbeide målene for din arbeidsplass? (Spm. 3)
- Bidrar du selv aktivt til at arbeidsplassen når sine mål? (Spm. 4)

Faktoren lader 0,780 på Cronbach's Alpha og utgjør dermed en god indikator på medarbeidernes forhold til arbeidsplassens mål.



Figur 3.3–6: Sektorenes vurderinger av arbeidsplassens målsetninger

I vurderingen av arbeidsplassens mål, gis det uttrykk for best tilfredshet blant ansatte i barnehagene, mens det innenfor de øvrige sektorene varierer fra 4,3 til 4,6 med hjemmetjenesten som lavest. Denne faktoren handler om at målene er kjent, at de ansatte selv har deltatt i å utforme dem og at de bidrar til å nå målene.

## Lønn

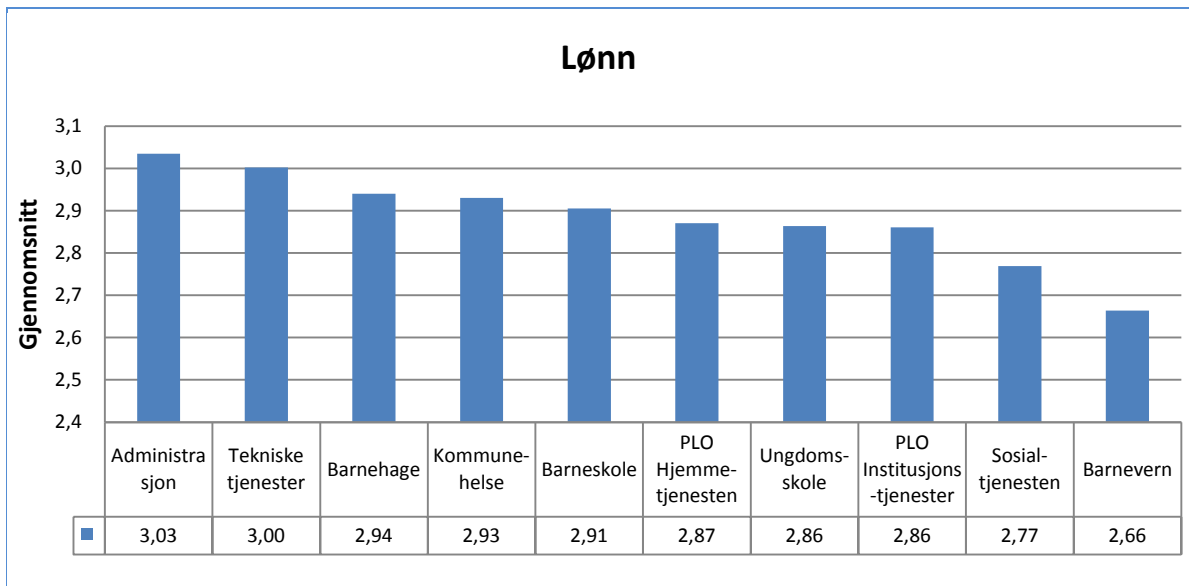
Bare to av spørsmålene om *Systemer for lønns- og arbeidstidsordninger* slår positivt ut som en egen faktor i faktoranalysen. Respondentenes svar på spørsmålene om arbeidstid (spm. 42) og stillingsstørrelse (Spm. 43) samvarierer ikke med de ansattes øvrige vurderinger av lønn. Disse spørsmålene inngår dermed ikke i faktoren.

Spørsmålene som inngår i faktoren er:

- Er du fornøyd med lønnen din i forhold til jobben du gjør? (Spm. 40)
- Er du fornøyd med måten din individuelle lønn blir fastsatt? (Spm. 41)

Faktoren lader 0,782 på Cronbach's Alpha og utgjør dermed en god indikator på medarbeidernes tilfredshet med lønn og lønnsfastsettelse.





Figur 3.3–7: Sektorenes vurderinger av sine lønnsvilkår

Tilfredsheten med lønn ligger gjennomgående lavere enn de andre faktorene, med score under tre for ansatte i alle sektorer, unntatt tekniske tjenester og administrasjon. Lavest er tilfredsheten med lønn i barnevernet. Faktoren handler om hvor fornøyd de ansatte er med lønnen i forhold til den jobben de gjør og om de er fornøyd med måten lønnen blir fastsatt på.

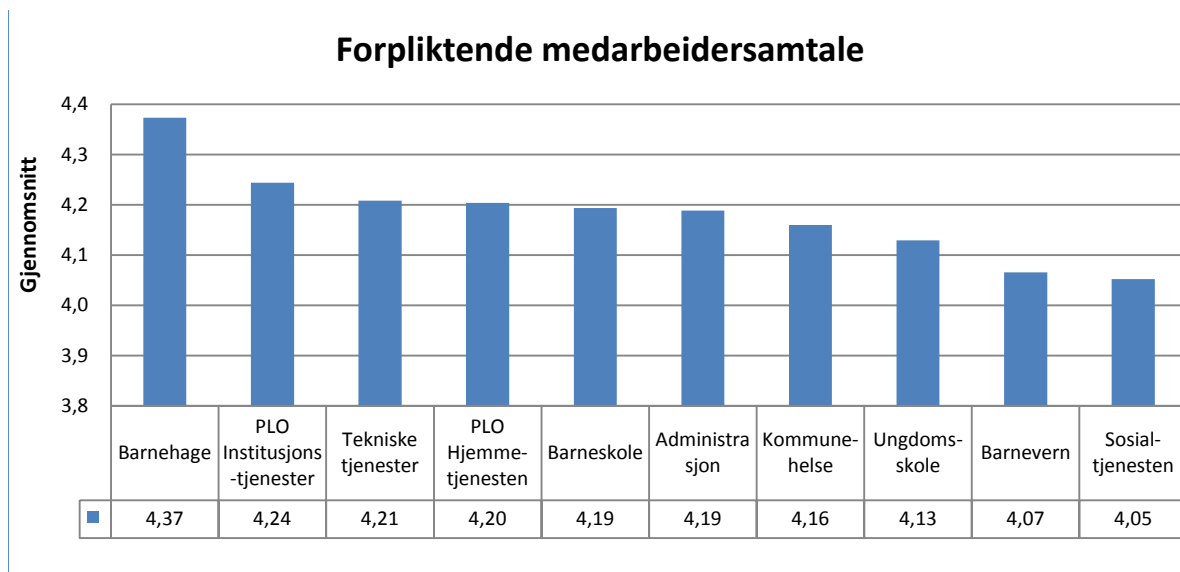
### Medarbeidersamtalen

I undersøkelsen blir medarbeiderne bedt om å oppgi om de har fått tilbud om medarbeidersamtale og, i tilfelle ja, om medarbeidersamtalen er gjennomført. Bare de som svarer ja på gjennomføring av medarbeidersamtalen, blir deretter bedt om å svare på om de selv eller deres leder har fulgt opp det de to i fellesskap ble enige om i samtalen.

De to spørsmålene som kan slås sammen, er dermed:

- Har du fulgt opp det dere ble enige om i samtalen? (Spm. 32)
- Har din leder fulgt opp det dere ble enige om i samtalen? (Spm. 31)

Faktoren lader 0,831 på Cronbach's Alpha og utgjør dermed en svært god indikator på hvor forpliktende medarbeidersamtalene blir fulgt opp.



Figur 3.3–8: Sektorenes vurderinger av medarbeidersamtalen

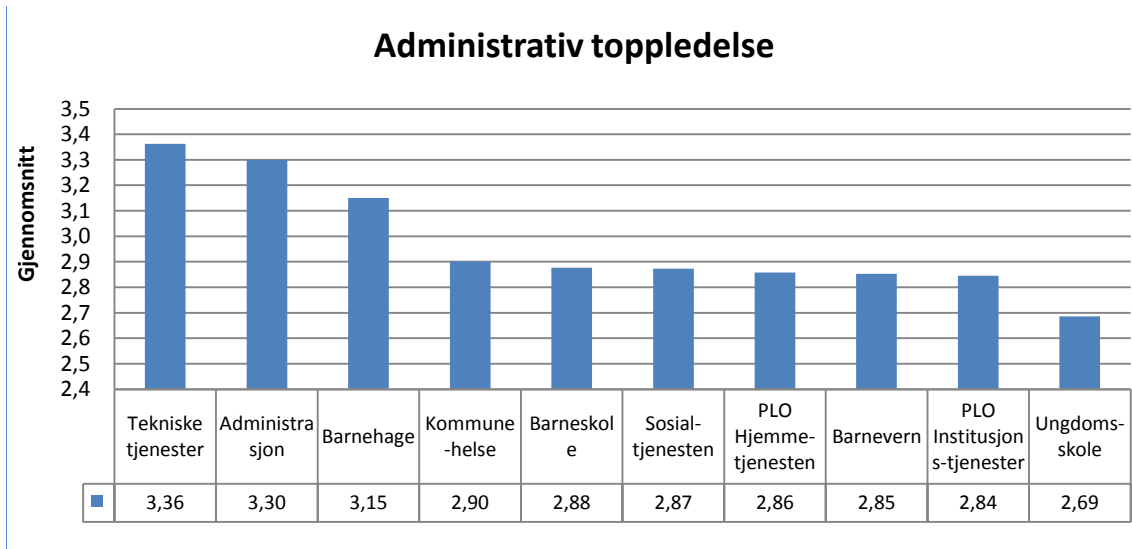
Graden av forpliktende oppfølgingen av medarbeidersamtalen, både for en selv og fra ens leder, er høyest blant barnehagepersonellet, mens den er lavest i sosialtjenesten og barnevernet.

### Øverste administrative ledelse

Under overskriften *Overordnet ledelse* stiller undersøkelsen tre spørsmål. Alle tre slår positivt ut på faktoranalysen. De tre spørsmålene er:

- Er overordnet adm. ledelse tydelig i forhold til kommunens retning og mål? (Spm. 33)
- Bidrar overordnet adm. ledelse til å skape et positivt bilde av kommunen blant innbyggerne? (Spm. 34)
- Tar overordnet adm. ledelse spørsmål om etikk i kommuneorganisasjonen alvorlig? (Spm. 35)

Faktoren lader 0,923 på Cronbach's Alpha og utgjør dermed en svært god indikator på medarbeidernes opplevelse av overordnet administrativ ledelse.



Figur 3.3–9: Sektorenes vurderinger av den administrative toppledelsen

I vurderingen av kommunenes øverste administrative ledelse er de ansattes tilfredshet gjennomgående lavere enn den teoretiske gjennomsnittsverdien 3,5. Høyest tilfredshet finner vi innenfor teknisk sektor (3,4) og i administrasjonen (3,3), mens den er lavest blant ansatte i ungdomsskolen (2,7). I de øvrige tjenestene ligger tilfredsheten med kommunens administrative ledelse under 3. Denne faktoren handler om at den øverste ledelsen tydelig angir kommunens retning og mål, skaper et positivt bilde av kommunen blant innbyggerne og at de tar spørsmål om etikk alvorlig.

### Omdømme

Under overskriften *Stolthet over egen arbeidsplass* stilles det i KS' undersøkelse fire spørsmål, men der ett av de fire svekker reliabiliteten til faktoren såpass at spørsmålet ikke kan forsvares å bli inkludert. Dette er spørsmålet om man tror at man kommer til å jobbe i kommunen om tre år (Spm. 48).

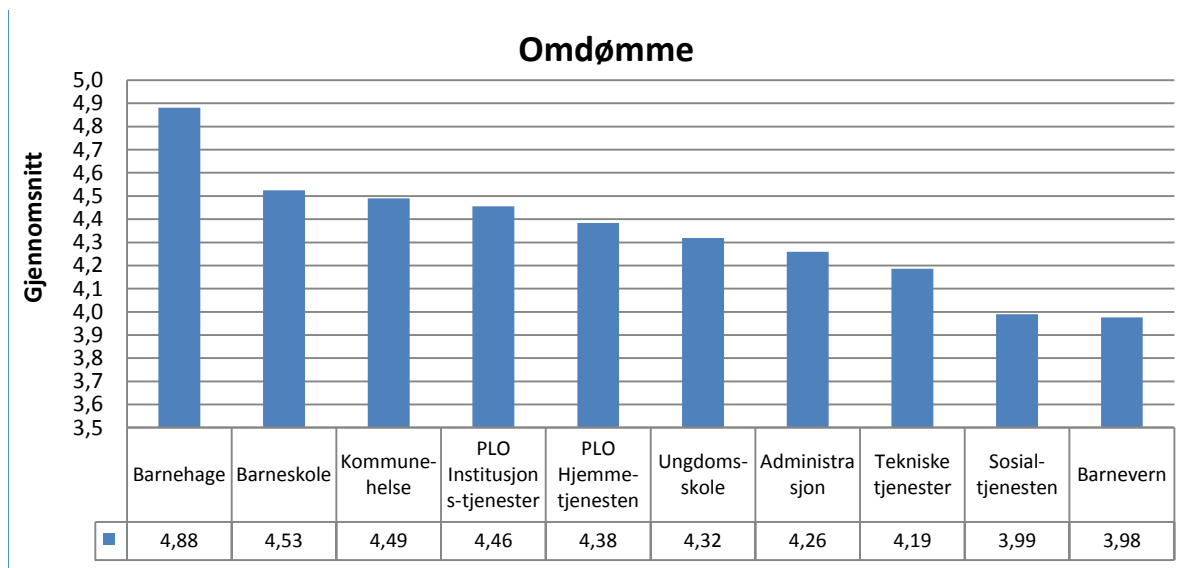
De tre spørsmålene i faktoren er dermed:

- Tror du din arbeidsplass har et godt omdømme blant innbyggerne i kommunen? (Spm. 45)
- Tror du brukerne er fornøyd med tjenestene fra din arbeidsplass? (Spm. 46)
- Vil du anbefale andre å søke jobb på din arbeidsplass? (Spm. 47)

Faktoren lader 0,822 på Cronbach's Alpha og utgjør dermed en svært god indikator på medarbeidernes stolthet over egen arbeidsplass.

Vi har valgt å kalle denne faktoren omdømme, men det kan diskuteres om faktoren fanger opp hele omdømmebegrepet. Normalt måles omdømme ved å undersøke hvordan eksterne aktører, som brukere eller publikum, oppfatter en virksomhet. På den annen side vil de ansattes oppfatning om omdømme og av brukernes tilfredshet gjenspeiles i det bildet de har av omgivelsenes vurdering, slik at det er rimelig å betrakte dette som et uttrykk for omdømme. Faktoren kan også tolkes som et uttrykk for et slags selvbilde av egen arbeidsplass.

Et positivt omdømme og bilde av egen arbeidsplass henger altså sammen med viljen til å ville anbefale andre å søke jobb på eget arbeidssted, mens vurderingen av om en selv regner med å jobbe samme sted om tre år (som også var et spørsmål under denne overskriften) ikke inngår i denne faktoren.



Figur 3.3-10: Sektorenes vurderinger av kommunens omdømme

Det er de ansatte i barnehagene som i størst grad uttrykker at eget arbeidssted og tjenesten har et godt omdømme (4,9) men de ansatte i barneskolene, kommunehelse-tjenesten og institusjonsomsorgen gir også ganske høy verdi, med rundt 4,5. Lavest ligger sosialtjenesten og barnvernet (4,0). Med en forskjell på 0,9 poeng mellom høyeste og laveste verdi, er det dermed på omdømmefaktoren vi finner den største variasjonsbredden mellom sektorene.

### 3.4 Forskjeller mellom kommuner

Vi har analysert hvordan tilfredsheten innenfor de ni faktorene varierer mellom kommuner med ulike strukturelle kjennetegn. Her presenteres resultatene verbalt, siden analysen i liten grad avdekket entydige mønstre.

#### Antall innbyggere

Det er ingen sterke sammenhenger mellom antall innbyggere og noen av de ni faktorene i undersøkelsen. Faktoren Omdømme har bare en svak negativ sammenheng med denne strukturelle bakgrunnsvariabelen ( $r = -.119$ ,  $p > .99$ ), dvs. at jo større kommunen er, desto dårligere vurderer de ansatte kommunens omdømme å være.

Det er ellers mulig å finne signifikante forskjeller mellom gruppene i vår inndeling av kommunene, men disse er ikke vurdert å gi ytterligere mening til resultatene.

#### Befolkningsvekst 1998-2008

Det er ingen sterke sammenhenger mellom utviklingen i innbyggertall siden 1998 og noen av de ni faktorene i undersøkelsen.

Det er ellers mulig å finne signifikante forskjeller mellom gruppene i vår inndeling av kommunene på denne variabelen.

#### Produksjonsindeksen 2007

Det er ingen sterke sammenhenger mellom produksjonsindeksen og noen av de ni faktorene i undersøkelsen, men alle faktorene lader svakt negativt opp mot denne indikatoren på kommunenes effektivitet, og alle på et 99 % nivå.

### Frie inntekter ekskludert eiendomsskatt/konsesjonskraftinntekt

Det er ingen sterke sammenhenger mellom kommunenes frie inntekter og noen av de ni faktorene i undersøkelsen, men flere av faktorene lader svakt negativt opp mot denne indikatoren på kommunenes inntektsgrunnlag, og alle på et 99 % nivå.

Det er ellers mulig å finne signifikante forskjeller mellom gruppene i vår inndeling av kommunene på denne variabelen. Mulig interessant på faktorene nærmeste leder, lønn, mål, trivsel og omdømme

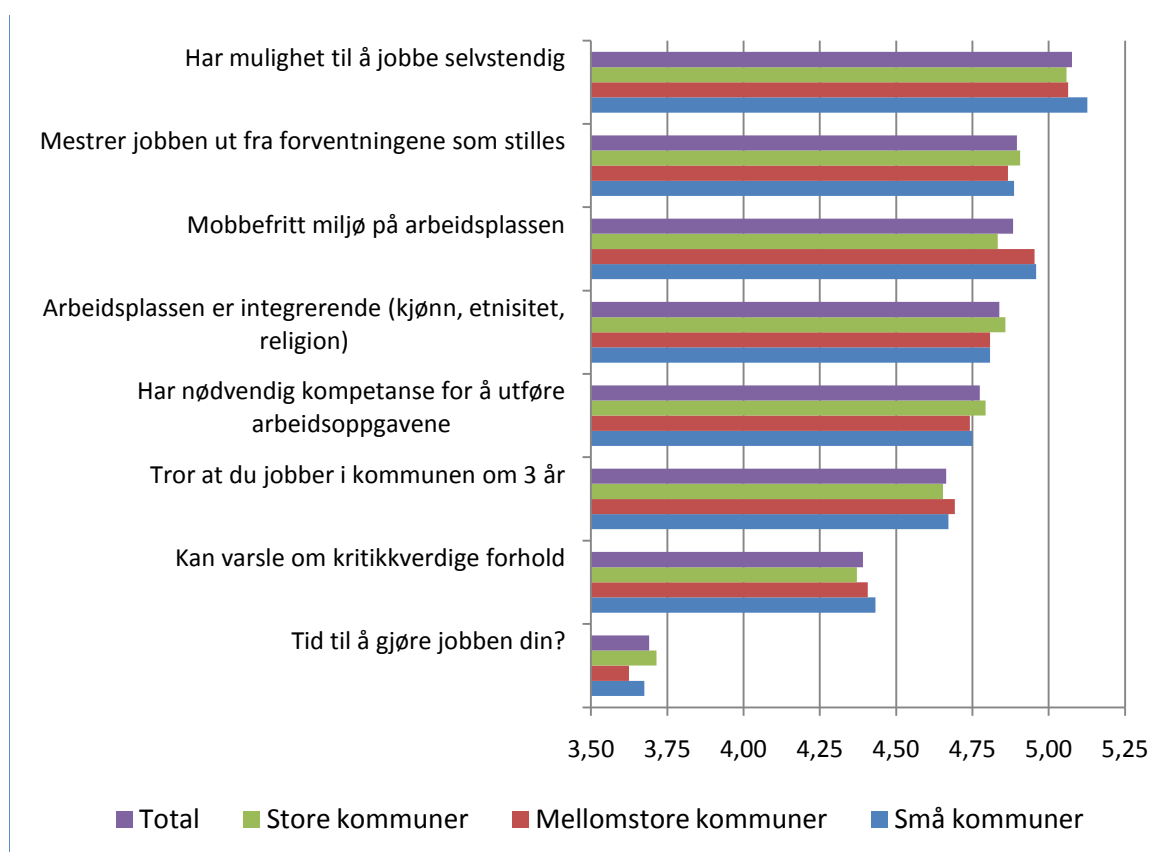
### Frie inntekter inkludert eiendomsskatt/konsesjonskraftinntekt

Det er ingen sterke sammenhenger mellom kommunenes frie inntekter og noen av de ni faktorene i undersøkelsen, men flere av faktorene lader svakt negativt opp mot denne indikatoren på kommunenes inntektsgrunnlag, og alle på et 99 % nivå.

Det er ellers mulig å finne signifikante forskjeller mellom gruppene i vår inndeling av kommunene på denne variabelen. Mulig interessant på faktorene nærmeste leder, utviklende arbeidsoppgaver, lønn, mål, trivsel og omdømme.

## 3.5 Forhold som ikke er fanget opp i faktorene

Hovedmønstrene i tilfredshet er vist i avsnittene ovenfor. Noen av spørsmålene i undersøkelsen inngår imidlertid ikke i de sentrale dimensjonene i medarbeidertilfredsheten som er fanget opp gjennom faktoranalysen. Det gjelder bl.a. de temaene i undersøkelsen som omfatter mobbing, integrering, muligheten til å varsle om kritikkverdige forhold med mer. I figur 3.5-1 vises tilfredsheten for disse spørsmålene, fordelt etter kommunestørrelse.



Figur 3.5-1: Resultat for enkeltspørsmål som ikke er fanget opp i faktoranalysen, rangert etter høyest skår for alle spurte.

Det er muligheten til å jobbe selvstendig som får høyest skår (5,0), men det er også høy tilfredshet med muligheten til å mestre jobben ut fra forventningene, at det er mobbefritt miljø, at arbeidsplassen er integrerende og at de ansatte har nødvendig kompetanse. Noe færre tror at de jobber i kommunen om tre år, mens tilfredsheten med tiden til å gjøre jobben er lavere (3,7).

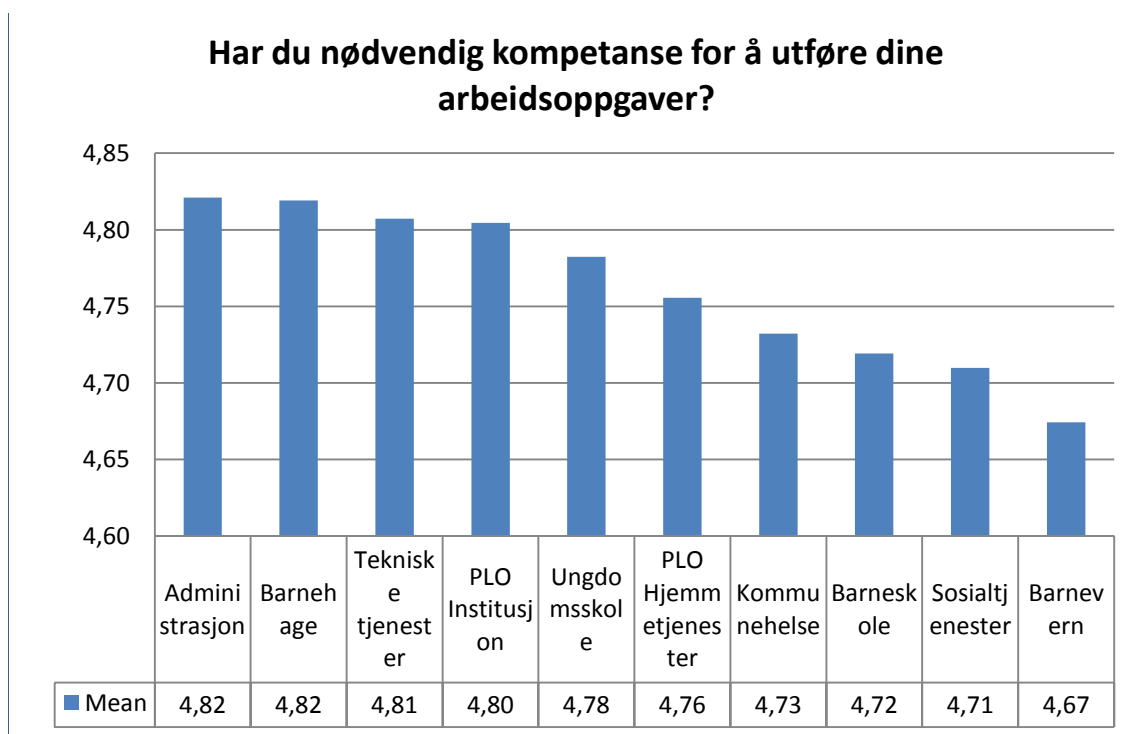
Det er små forskjeller etter kommunestørrelse på disse spørsmålene, med en svak tendens til at ansatte i små kommuner er mer fornøyd med muligheten til å jobbe selvstendig, og muligheten til å varsle om kritikkverdige forhold.

Nedenfor viser vi hvordan hvert av disse spørsmålene varierer mellom sektorene.



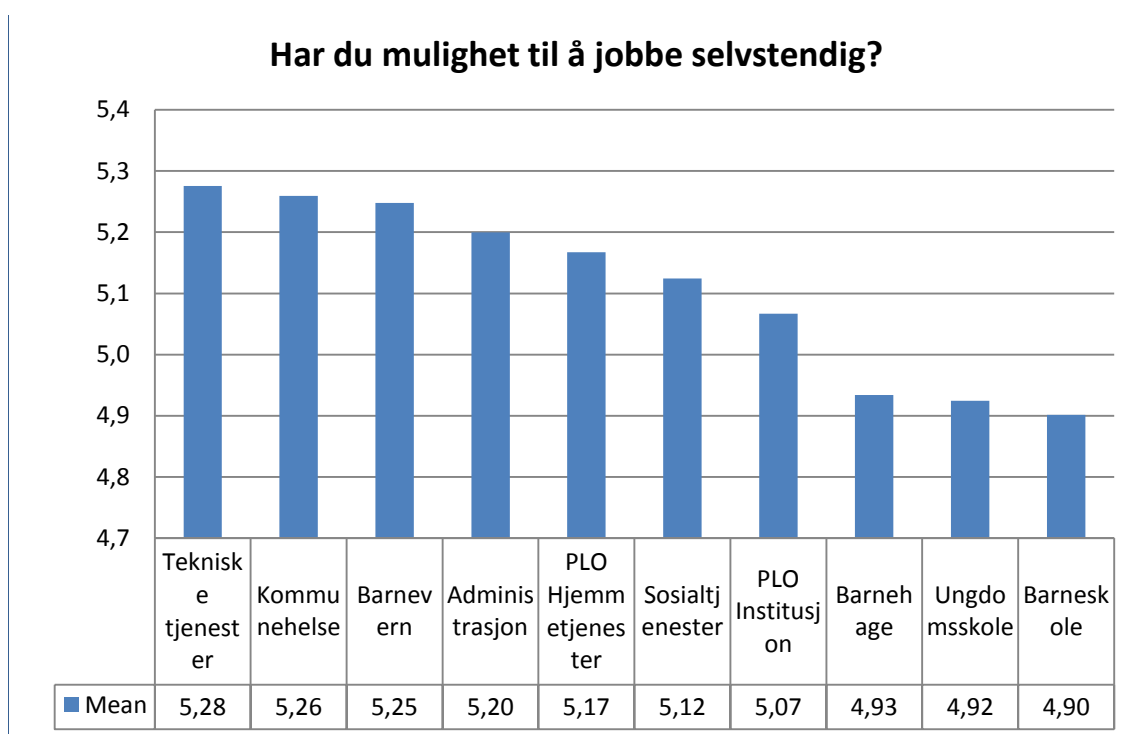
Figur 3.5-2: Har du tid nok til å gjøre jobben din, fordelt på sektorer.

Ansatte i barnehagene gir i størst grad uttrykk for at de har tid nok til å gjøre jobben, mens ansatte i ungdomsskolene og barnevernet i mindre grad oppgir at de har tid nok.



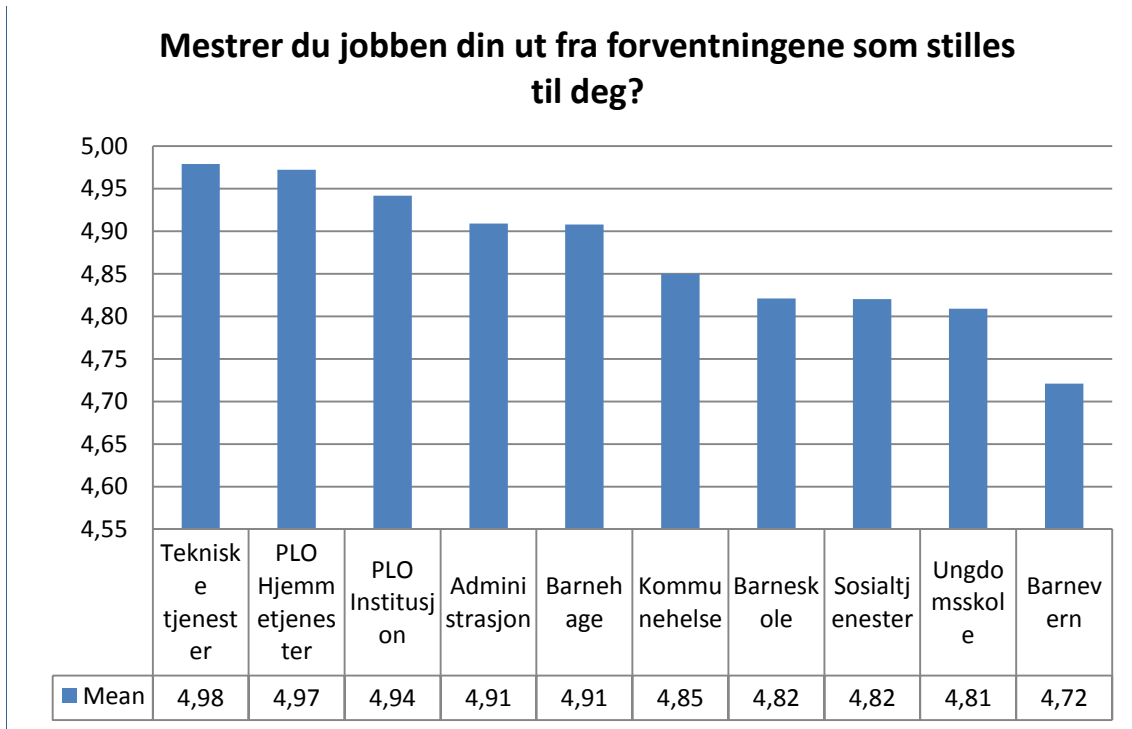
Figur 3.5-3: Har du nødvendig kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene, fordelt på sektorer.

Det er de ansatte i administrasjon og i barnehagene som i størst grad oppgir at de har nødvendig kompetanse til å utføre jobben, mens ansatte i barnevernet i minst grad oppgir det.



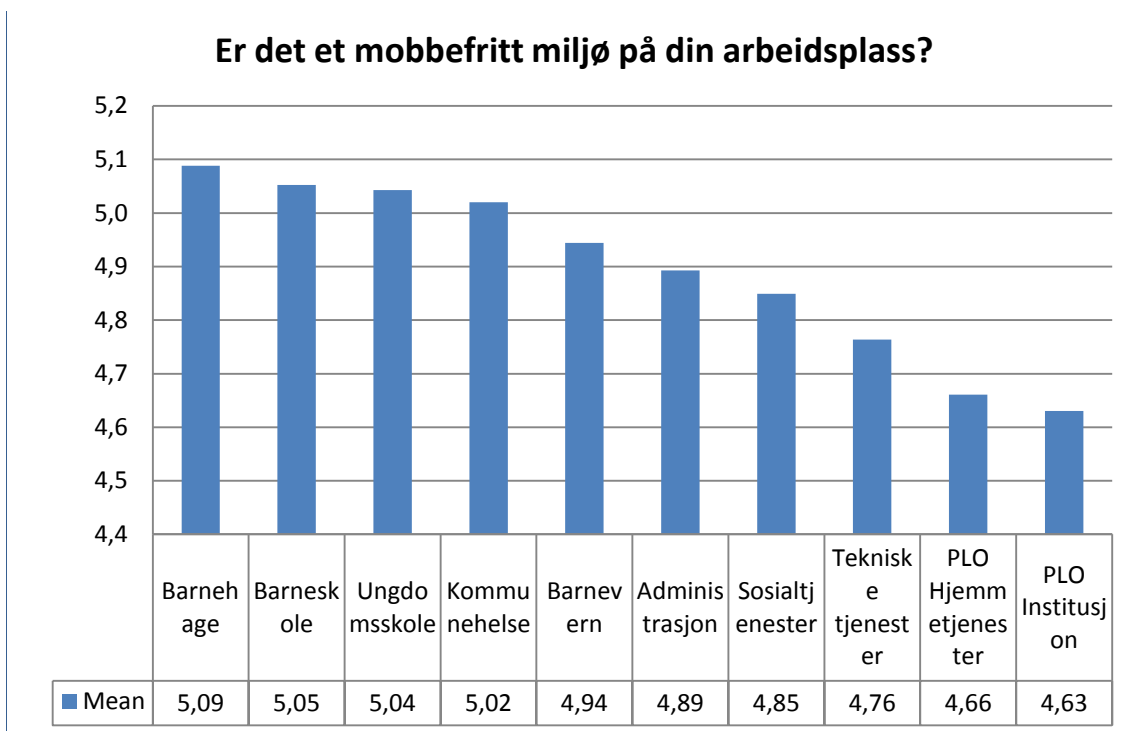
Figur 3.5-4: Har du mulighet til å jobbe selvstendig. Fordelt på sektorer.

Ansatte innenfor tekniske tjenestene, kommunehelse og barnevern oppgir i størst grad at de har mulighet til å jobbe selvstendig, mens ansatte i grunnskolen og i barnehagene i minst grad oppgir at de har mulighet til å jobbe selvstendig.



Figur 3.5-5: Mestrer du jobben din ut fra forventningene som stilles til deg? Fordelt på sektorer.

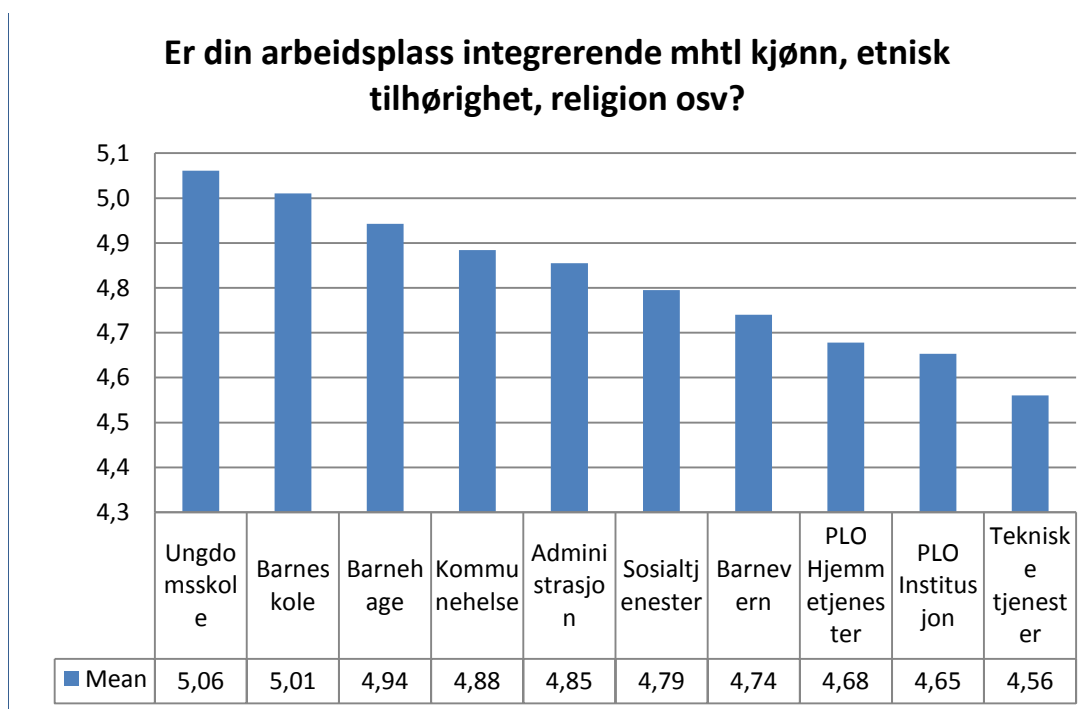
Ansatte i tekniske tjenester og pleie og omsorg oppgir i størst grad at de mestrer jobben, mens ansatte i barnevernet i minst grad oppgir det.



Figur 3.5-6: Er det mobbefritt miljø på arbeidsplassen? Fordelt på sektorer.

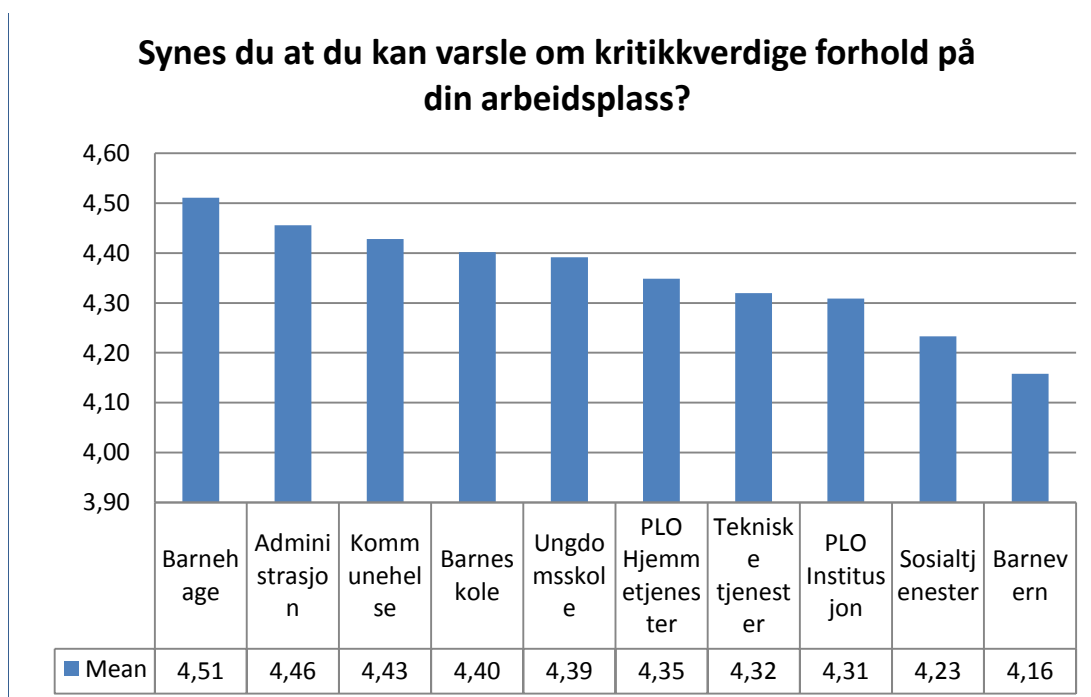
Ansatte i barnehagene, skolen og kommunehelsetjenesten oppgir i størst grad at det er mobbefritt miljø på arbeidsplassen, mens ansatte i pleie og omsorg i minst grad oppgir det.



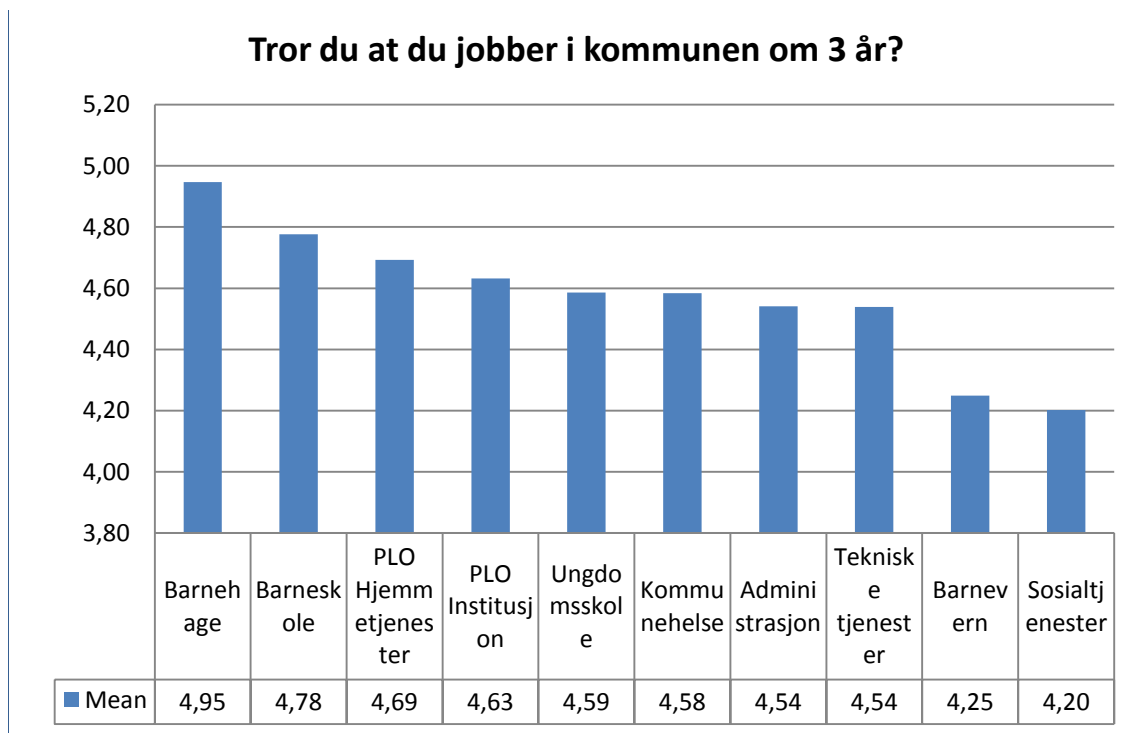


Figur 3.5-7: Er det en integrerende arbeidsplass? Fordelt på sektorer.

Ansatte i skolen og barnehagene oppgir i størst grad at arbeidsmiljøet er integrerende. Ansatte i pleie og omsorg og i tekniske tjenester oppgir i minst grad arbeidsplassen som integrerende.



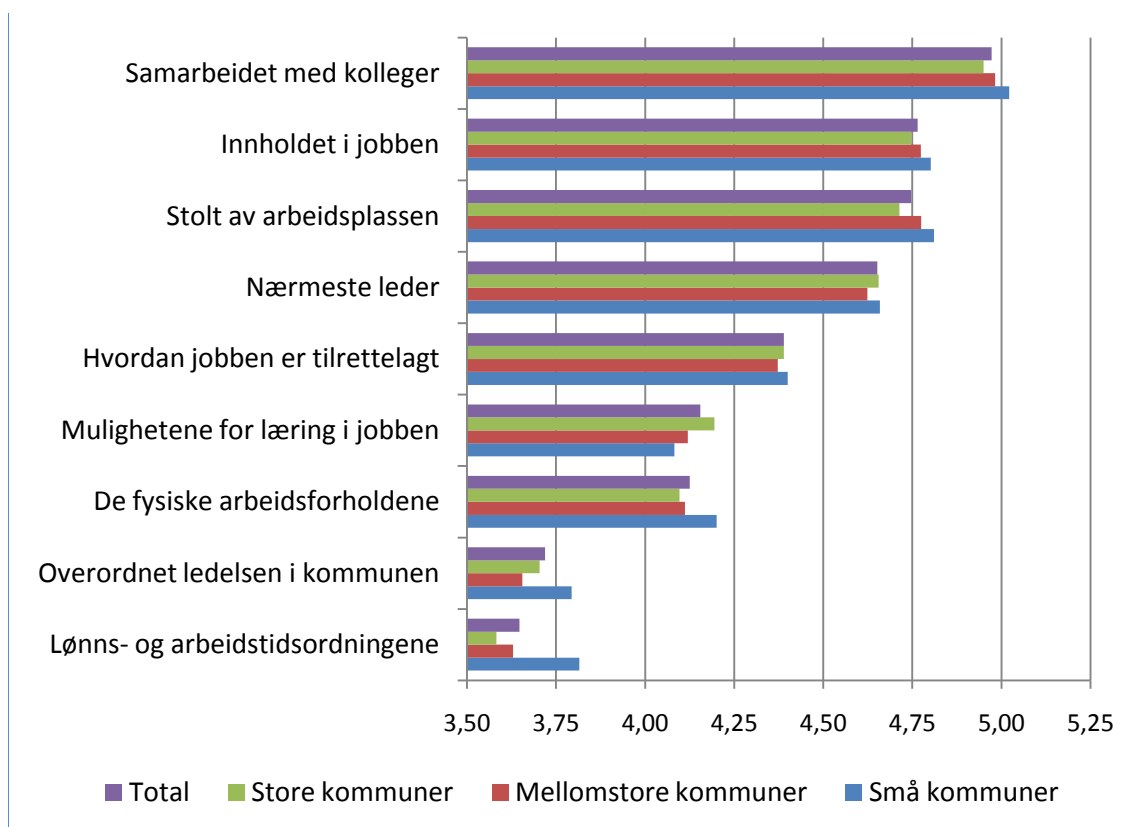
Figur 3.5-8: Synes du at du kan varsle om kritikkverdige forhold? Fordelt på sektorer.



Figur 3.5-9: Tror du at du jobber i kommunen om tre år? Fordelt på sektorer.

Ansatte i barnehagene og barneskolen oppgir i størst grad at de tror de arbeider i kommunen om tre år, men ansatte i barnevernet og sosialtjenesten i minst grad oppgir at de tror det.

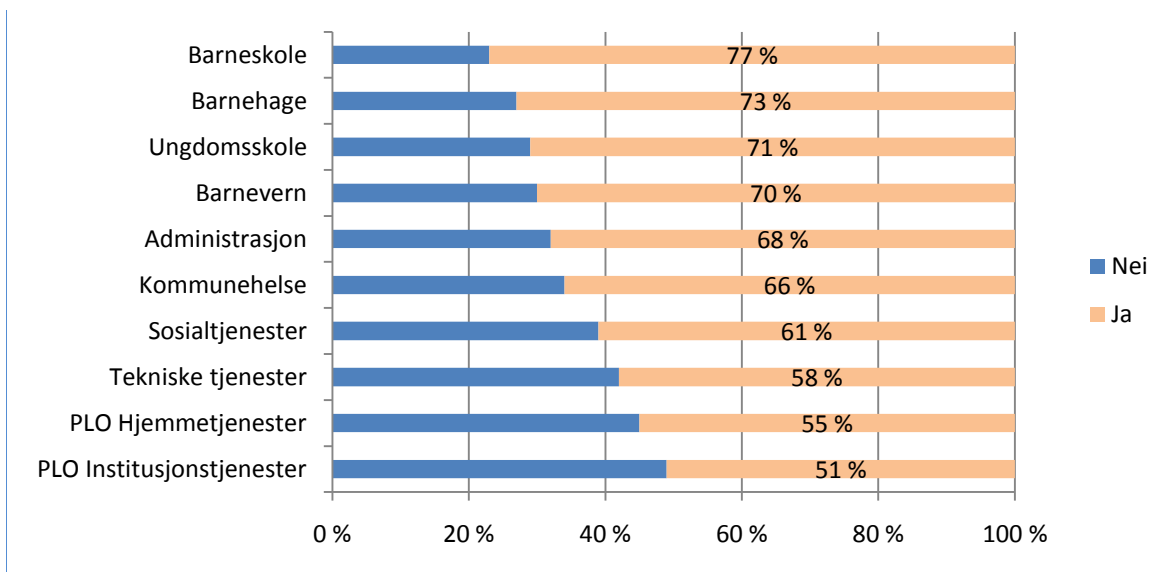
I undersøkelsen er det stilt spørsmål om for hvor fornøyd medarbeiderne er "alt i alt" for hvert av hovedtemaene. Nedenfor vises resultatet for disse samlespørsmålene



Figur 3.5-10: Resultat for hvor fornøyd medarbeiderne er "alt i alt" innenfor hvert hovedtema i undersøkelsen, rangert etter høyest skår for alle spurte.

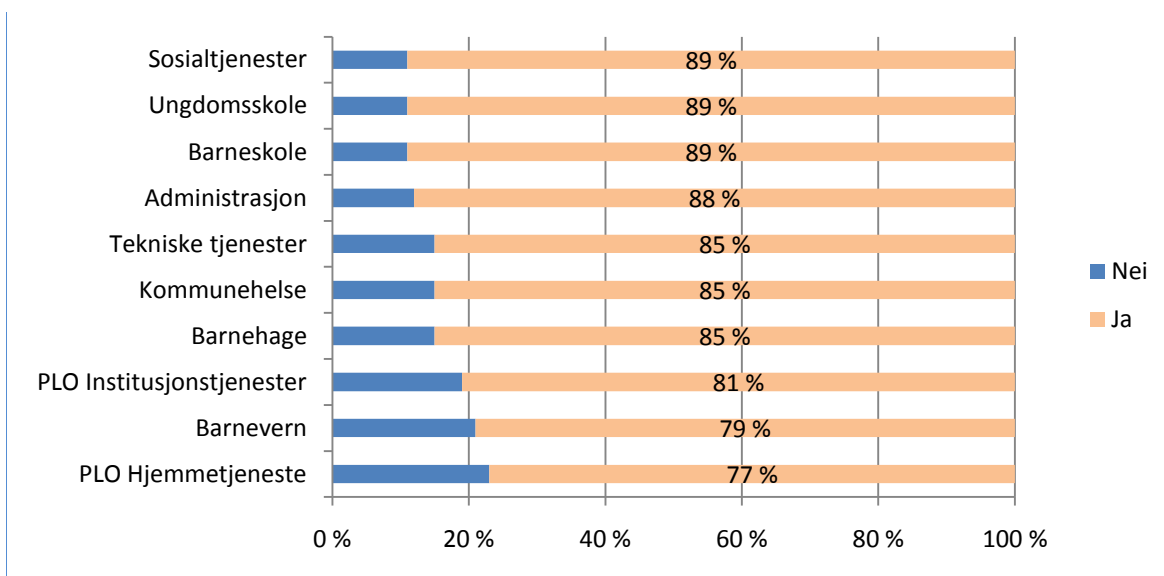
Det er samlet tilfredshet med samarbeidet med kolleger som skårer høyest (5,0), mens tilfredshet med innholdet i jobben og stolthet over egen arbeidsplass skårer nest høyest (4,75). Tilfredsheten med nærmeste leder ligger også forholdsvis høyt (4,7), mens tilfredsheten med tilretteleggingen av jobben og mulighetene for læring og de fysiske arbeidsforholdene ligger noe lavere. Tilfredsheten med overordnet ledelse og lønns- og arbeidsforholdene ligger lavest. Med unntak av læringen i jobben, ser det ut til å være en tendens til at ansatte i små kommuner er noe mer tilfreds enn de som jobber i større kommuner. Tydeligst gjelder dette for tilfredshetene med lønns- og arbeidsforhold og overordnet ledelse, men forskjellene mer marginale for de øvrige temaene.

Flertallet av de spurte oppgir at de har fått tilbud om medarbeidersamtale, men dette varierer en god del mellom sektorene. Innenfor institusjonsomsorgen er det lavest andel av de ansatte som oppgir at de har fått tilbud om medarbeidersamtale, med rundt halvparten, mens andelen er høyest blant personalet i barneskolene, der åtte av ti har fått tilbud, jf. figur 3.5-11.



Figur 3.5-11: Har du fått tilbud om medarbeidersamtale?

Gjennomgående har rundt ni av ti som får tilbud om medarbeiderundersøkelse, gjennomført dem, jf. figur 3.5-12. Blant ansatte i pleie og omsorg og i barnevernet er det imidlertid rundt en femdel som ikke har gjennomført medarbeidersamtale.



Figur 3.5-12: Har du gjennomført medarbeidersamtale?

## 3.6 Oppsummering

Gjennomgående er det høy tilfredshet på de ulike dimensjonene i undersøkelsen, skåren ligger mellom fire og fem for nesten alle dimensjonene. Unntakene er tilfredsheten med lønn, til dels de fysiske arbeidsforholdene og med kommunenes øverste administrative ledelse.

Videre er det i liten grad systematiske forskjeller mellom kommuner, ut fra strukturelle kjennetegn, som forklarer forskjellene i medarbeidernes tilfredshet. Dette kan tolkes som et optimistisk utgangspunkt: Kommuner med ulike forutsetninger i inntekt, kommunestørrelse, veksttakt og størrelsen på fagmiljøer vil kunne utvikle et arbeidsmiljø som preges av tilfredse medarbeidere.

På den annen side ser vi at det er forskjeller mellom sektorene, som kan gjenspeile visse sektorbetingede utfordringer som kommunene bør gripe tak i og som KS bør vie oppmerksomhet. Det varierer imidlertid mellom dimensjonene hvor sterkt og i hvilken retning de sektorvise forskjellene slår ut på tilfredsheten blant de ansatte.

For fem av de ni dimensjonene ved medarbeidertilfredshet er det ansatte i barnehagene som gir uttrykk for høyest tilfredshet. For de øvrige fire dimensjonene er barnhageansatte blant de to-tre beste.

For tre av dimensjonene er det ansatte i barnevernet som oppgir lavest tilfredshet, og for flere av de øvrige ligger barnevernet blant de med lavest tilfredshet. Også sosialtjenesten og ungdomsskolen er av dem som ligger lavere enn de andre innenfor flere dimensjoner.

## 4 Hva kan forklare forskjeller i tilfredshet

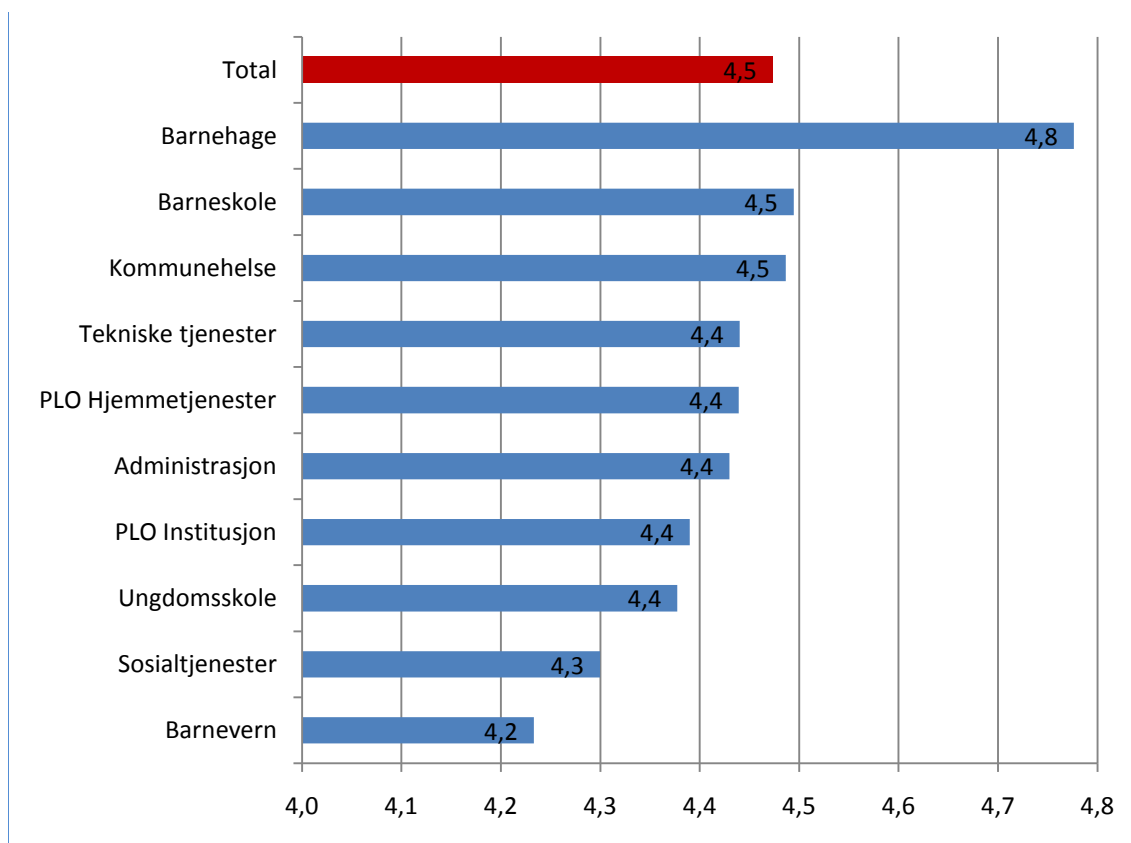
### 4.1 Innledning

Hovedpoenget med dette kapitlet er å forklare forskjellene i tilfredshet med arbeidssituasjonen "alt i alt", slik den er målt i undersøkelsens siste spørsmål. Som forklaringsfaktorer benytter vi de sentrale dimensjonene som er framkommet gjennom faktoranalysen.

Vi så innledningsvis at forskjellene mellom kommuner ikke var vesentlige, så disse strukturelle kommunekjennetegnene er derfor ikke tatt med i analysen. Vi konsentrerer oss om de forholdene som er undersøkt i medarbeiderundersøkelsen.

### 4.2 Forskjeller i samlet tilfredshet

Samlet tilfredshet ligger i gjennomsnitt på 4,5, og varierer mellom sektorene. Høyest samlet tilfredshet finner vi blant personellet i barnehagene (4,8) og lavest i barnevernet (4,2). Variasjonsbredden er på 0,6 fra høyeste til laveste tilfredshet.



Figur 4.1: Samlet tilfredshet med arbeidssituasjonen innenfor ulike sektorer.

Hovedspørsmålet er så hvordan disse forskjellene kan forklares ved hjelp av de dimensjonene som er beskrevet i analysene foran. I hvilken grad er de knyttet til nærmeste leder, om arbeidsoppgavene oppleves utviklende, hva betyr de fysiske arbeidsforholdene, samarbeidet på arbeidsplassen, lønn, oppfølging av medarbeider-samtale, kommunenes øverste administrative ledelse eller omdømmet?

### 4.3 Analyse og resultater

For å svare på dette spørsmålet har vi gjennomført en multivariat regresjonsanalyse for hver av sektorene. Det innebærer at alle faktorene er lagt inn i analysemodellen, for å teste effekten av den enkelte faktoren.

Siden analysen er gjort separat for hver av sektorene, fanger den opp samspillet mellom sektortilhørighet og hver av faktorene.

Resultatene er vist i tabell 4.1.

Tabell 4.1 Regresjonsanalyse: Hva forklarer variasjonen i samlet medarbeidertilfredshet. Ordinære regresjonskoeffisienter.

	Nærmeste leder	Utviklende arbeidsoppgaver	Omdømme	Lønn	Trivsel og samarbeid	R <sup>2</sup>
Administrasjon	,20	,19	,28	,12	,22	,51
Barnehage	,18	,16	,35	,09	,28	,50
Barneskole	,20	,19	,29	,10	,24	,48
Ungdomsskole	,17	,20	,34	,10	,21	,49
Helsetjenester	,19	,21	,27	,11	,20	,48
Sosialtjenester	,16	,17	,39	,12	,28	,56
Barnevern	,30	,17	,37	,17	,15	,57
PLO hjemmetjenester	,19	,16	,34	,11	,21	,49
PLO institusjon	,18	,17	,38	,13	,23	,48
Tekniske tjenester	,18	,15	,31	,12	,18	,48
Alle sektorer	,20	,18	,31	,11	,23	,50

Alle koeffisienter i modellen er signifikante. Det er fem faktorer som forklarer mesteparten av variasjonen i samlet tilfredshet: nærmeste leder, utviklende arbeidsoppgaver, omdømme, lønn, trivsel og samarbeid.

Analysen viste at tilfredsheten med følgende fire faktorer bidrar lite til å forklare variasjonen i samlet tilfredshet: fysisk arbeidsmiljø, arbeidsplassens mål, medarbeidersamtalen og administrativ toppledelse. De er derfor ikke inkludert i analysemodellen.

Modellene gir god forklaringskraft. R<sup>2</sup> på rundt 0,5 betyr at disse fem faktorene forklarer halvparten av variasjonen i samlet tilfredshet, noe som anses som en god modell.

#### Omdømmet betyr mest

Omdømme og kvalitet har isolert sett sterkest "effekt" på samlet tilfredshet (0,31) innenfor alle sektorer. Når de ansattes vurdering på omdømmefaktoren øker med en verdi på tilfredshetsskalaen, øker samlet tilfredshet med 0,3. Dette er også den faktoren som forklarer mest av variasjonen.

Dette resultatet betyr at de ansattes jobbtildfredshet i størst grad avhenger av hvordan de oppfatter at omgivelsene vurderer eget arbeidssted. Dette er både knyttet til hvordan de oppfatter at arbeidsstedets omdømme er blant innbyggerne, hvordan de oppfatter at brukerne vurderer tjenestene og i hvilken grad de vil anbefale andre å søke jobb på eget arbeidssted. Som vi har vært inne på i kapittel 3, kan faktoren også tolkes som et uttrykk for medarbeidernes eget bilde av arbeidsplassen. I spørreskjemaet er spørsmålene plassert under overskriften "stolthet over egen arbeidsplass", slik at omdømmefaktoren kan sies å være knyttet til hvor stolte de ansatte er over egen arbeidsplass, selv om det ikke er spurt direkte om stolthet.

Et "objektivt" bilde av omdømmet er det strengt tatt ikke som uttrykkes gjennom faktoren, siden vi ikke vet i hvilken grad medarbeidernes oppfatning baserer seg på faktiske målinger av hva brukerne og innbyggerne mener. På den annen side er det rimelig å anta at de ansattes vurderinger er farget av tilbakemeldinger og andre uttrykk for kommunens omdømme, f. eks. gjennom lokalavisenes dekning, kontakt med brukere og innbyggere. Slik sett foreligger det trolig en viss sammenheng mellom et mer objektivt uttrykk for omdømmet og den mer subjektive fortolkningen som kommer til uttrykk i medarbeiderundersøkelsen.

Hovedinntrykket er uansett at arbeidsplassens prestasjoner og leveranser i lokalsamfunnet er viktig for de ansattes samlede tilfredshet med jobben.

Innenfor alle sektorene slår omdømmefaktoren sterkere ut enn de andre faktorene, men aller sterkest innenfor sosialtjenestene, institusjonsomsorgen, barnevernet og barnehagene.

I work-shopen med deltakere fra enkeltkommuner ble betydningen av omdømmet diskutert. Her kom det fram at omgivelsenes vurdering av statusen knyttet til å arbeide i kommunene, kunne være med og påvirke jobbtilfredsheten. I arbeidsmarkedsregioner med konkurranse om arbeidskraften og gode alternative sysselsettingsmuligheter i privat sektor, kunne kommunenes renommé som arbeidsplass være mindre. Da vil egen jobbtilfredshet være knyttet til at de ansatte anser verdien av de tjenestene de er med på å levere som betydningsfulle og verdifulle.

Det ble også påpekt at omdømmet, slik det er målt i medarbeiderundersøkelsen, reflekterer de ansattes egenvurdering, og slik sett kan være uttrykk for en del av den jobbtilfredsheten som skal forklares. Ut fra en slik betraktning kan det argumenteres for at dette omdømmet ikke er så interessant som forklaringsfaktor, og at det er riktigere å feste seg ved de andre faktorene som slår ut.

Vi har imidlertid valgt å trekke fram omdømme som en selvstendig forklaringsfaktor, fordi det fanger opp et sentralt aspekt for de ansatte som dermed kan være vesentlig for kommunene å gripe fatt i. Faktoren indikerer at det betyr mye for de ansattes tilfredshet hvilken eksternt effekt og betydning kommunens tjenester og leveranser i lokalsamfunnet har, og at denne effekten er sterkere enn de interne arbeidsorganisatoriske og miljømessige forholdene på jobben.

### **Trivsel og samarbeid**

Trivsel og samarbeid på arbeidsplassen har gjennomgående en sterk effekt på samlet tilfredshet med jobben (0,23). Effekten ser ut til å være sterkere innenfor barnehagene og i sosialtjenesten, mens den er svakest i tekniske tjenester og barnevernet. Som nevnt handler denne faktoren om at arbeidsoppgaver løses i fellesskap og at de ansatte trives sammen med kollegene. Forskjellene mellom sektorene skal ikke overvurderes. En substansiell tolkning kan være at forskjellene gjenspeiler forskjeller i arbeidsprosesser, slik at samarbeid er mer sentralt i den daglige oppgaveløsningen innenfor f.eks. barnehagene enn i barnevernet.

På work-shopen med representanter fra kommunene ble det diskutert hvordan arbeidsfellesskapet, trivselen og oppgaveløsningen kunne forbedres gjennom samarbeid og løsningsfokuserede prosesser. Det handler om å regissere prosesser på den enkelte arbeidsplass, der en bevisst søker etter hva en er gode på, hva som fungerer godt og hva som har vært med på å øke medarbeitilfredsheten. Det har flere steder vært gjennomført kurs og seminarer i løsningsfokuseret tenkning, og hvordan dette kan brukes på egen arbeidsplass. Flere framholdt at dette hadde bidratt til å endre arbeidsmiljø på egen arbeidsplass, slik at medarbeiderne var blitt flinkere til å snakke om det som fungerer og hvordan dette kunne utnyttes i selve arbeidet.



## Nærmeste leder

Forholdet til nærmeste leder har effekt på medarbeidernes samlede tilfredshet (0,20). Dette er ikke overraskende eller nytt, og bekreftes altså i denne analysen. Dette handler om at lederen gir tilbakemeldinger, har innsikt i den enkelts arbeid, gir uttrykk for forventninger til den enkelte, er lydhør for den ansattes synspunkter, tar spørsmål om etikk på arbeidsplassen alvorlig og at den enkelte får tilstrekkelig informasjon til å gjøre en god jobb.

Effekten varierer en del mellom sektorene. Effekten av nærmeste leder er sterkere i barnevernet (0,30) enn i de øvrige sektorene, der den ligger på rundt 0,20.

I work-shopen med kommunene ble forholdet mellom medarbeider og nærmeste leder viet mye oppmerksomhet. Her dreide det seg mye om hva god ledelse består i, og flere av elementene inngår i den faktoren som er vist ovenfor. Ut fra diskusjonene på seminaret sammenfatter begrepet god ledelse flere ledelsesaspekter som til sammen er med på å skape en god leder, som igjen ble framhevet som betydningsfullt for å skape høy medarbeidertilfredshet i egen kommune:

- Tydelig ledelse
- Tilstedeværende leder
- Være inkluderende
- Ha god relasjon til medarbeiderne
- Er gode til å kommunisere
- Er bevisst sin rolle som leder

Tydelig ledelse dreier seg om at lederen er klar på sine forventninger og krav til medarbeiderne, som gjør det mulig for medarbeideren å nå mål og resultatkrav. Dette aspektet inngår også i den faktoren som er gjengitt ovenfor.

En leder som er til stede er klar på når han eller hun er tilgjengelig for sine medarbeidere. Det handler ikke om alltid å være tilstede, men å være tydelig på når og hvor man kan treffes. At man som leder støtter medarbeiderne sine og ser dem.

I en av kommunene var det etablert en rutine der rådmann og ordfører gjennomførte en runde i organisasjonen og deltok på personalmøter. De er synlige og tilstede.

Det ble framhevet at en inkluderende tar med seg sine medarbeidere på å diskutere mål og planer. Lederen tør å slippe taket og lar medarbeiderne være med og sette retning. En inkluderende leder ansvarliggjør medarbeiderne, kjenner medarbeiderne og legger til rette for at medarbeiderne er trygge i jobben sin. Innenfor pleie og omsorg i en av kommunene var det lagt opp til plandager der de målrettet jobber med hva de skal drive med. I dette arbeidet beskrives inkludering og involvering av medarbeiderne. Gjennom inkluderende ledelse arbeider de ansatte sammen med ledelsen og lager visjon for virksomheten, og arbeider med å gjøre den levende. Visjonen tas opp med jevne mellomrom og revideres. Det er virksomheten selv som er ansvarlig for å holde den i live.

Gode relasjoner, kommunikasjon og rolle som leder dreier seg om at lederen har fokus på ledelse som fag, at medarbeideren blir sett og at lederen er profesjonell i rollen som leder. Flere viste til at det var nyttig at kommunene fra overordnet nivå arbeidet helhetlig med lederutvikling og hadde et fokus på ledelse.

## Utviklende arbeidsoppgaver

Utviklende arbeidsoppgaver handler om å lære noe nytt gjennom jobben, ha nok utfordringer og at arbeidsgiveren legger til rette for kompetanseutvikling. Utviklende arbeidsoppgaver har omtrent samme effekt (0,18) på medarbeidertilfredsheten som

nærmeste leder. Faktoren har sterkest effekt blant ansatte i helsetjenestene og minst for ansatte tekniske tjenester, men forskjellene her er ikke store.

På work-shopen med kommunene var kompetanse og utvikling et område som deltakerne mente har høy prioritet. De la vekt på den enkelte medarbeiders utvikling, fokus på ledernes utvikling og at det skapes planer for en virksomhets utvikling og at de blir benyttet.

Stikkord som ble brukt var:

- Kompetanseplan
- Fokus på faglig utvikling
- Lederutvikling
- Kompetente ledere og medarbeidere
- Tilpasse kompetansetiltak

Flere av deltakeren viste til at de har gode kompetanseplaner og at deltakerne mente at det er med på å skape høy medarbeidertilfredshet. Det ble presentert eksempler på at det var satt av tid til å utarbeide kompetanseplaner og at det bør være tydelig hvem som har ansvar for å gjøre det. I en av kommunene er det en FOU-enhet som jobber langsiktig med dette, og i kommunen brukes kompetanseplaner aktivt som et rammeverk for kompetanseutviklingen gjennom året. Flere trakk fram at de bruker tid på hvilke tiltak som skal prioriteres gjennom en tidsperiode i kompetanseutviklingen. Pleie- og omsorgstjenesten i en kommune hadde f.eks. valgt å fokusere på kreft i to år, for å øke kompetansen innenfor dette området spesielt. Dette var beskrevet i kompetanseplanen, og var lett for hver enkelt å forholde seg til. Det ble påpekt at langsiktige kompetanseutviklingsplaner som er tilrettelagt innenfor tilgjengelige kompetanseutviklingsmidler, fører til at midlene anvendes mer effektivt.

Flere var opptatt av lederutvikling som ledd i kompetanseutviklingen. Det ble vist til at lederne blir tryggere i rollen når de får mulighet til å utvikle seg gjennom et eget opplegg eller program. Det gir lederne trening og mulighet til å reflektere over sin egen rolle som leder.

En kommune trakk fram at de er flinke til å tilpasse sine kompetansetiltak. Det ble lagt stor vekt på å treffe de behovene som de enkelte ansatte i tjenesten har. Et eksempel kunne være at det ble satt inn norskkurs for sykepleiere med utenlandsk opprinnelse.

I en kommune viste de til bruk av refleksjonsgrupper for å øke erfaringsutveksling og kompetanseutvikling. Ledere på enheten hadde ansvaret for gruppen, innholdet ble skapt eller meldt inn av de ansatte. Her kunne man diskutere alt fra vanskelige saker på arbeidsplassen til konkrete områder som bør utvikles eller forbedres. De var opptatt av å videreutvikle refleksjonsgruppene ved å trekke ressurser fra andre virksomheter i kommunen. En annen ide var å skape refleksjonsgrupper på tvers av kommuner innenfor samme tjenesteområde.

Hospiteringsordninger for å sikre kompetanseoverføring ble også trukket fram som en god ordning. Kompetanseoverføring kan foregå mellom kommuner innenfor et tjenesteområde eller på tvers av tjenesteområder. Hensikten var å arbeide systematisk med å dele de gode ideene.

Mestringsfølelse i jobben ble trukket fram, og kan betraktes som en konsekvens av flere riktige handlinger og trekk ved en kommune. Flere var opptatt av at dette er et viktig aspekt ved medarbeidertilfredsheten. I denne sammenheng ble det trukket inn at arbeidet med bruk av løsningsfokusert tilnærming til arbeidsprosesser kunne være en metodikk, som kan være med på å øke den ansattes mestringsfølelse.

## Lønn

De ansattes vurdering av egen lønn har mindre effekt på samlet medarbeidertilfredshet (0,11) enn de andre faktorene. Denne faktoren fanger opp tilfredsheten med egen lønn i forhold til den jobben den enkelte utfører og måten den individuelle lønnsfastsettelsen skjer på. Ut fra medarbeiderundersøkelsen er det ikke mulig å avgjøre hvilken form for individuell lønnsfastsettelse de eventuelt er fornøyd eller misfornøyd med, siden spørsmålet er stilt generelt. Det kan f.eks. dreie seg om tilfredsheten med sentrale kontra lokale tillegg.

For de ansatte i barnevernet har tilfredsheten med lønn sterkere effekt på samlet jobbtillfredshet enn innenfor de andre sektorene. I barnevernet ser det ut til at tilfredsheten med lønn betyr like mye som det å ha utviklende arbeidsoppgaver, trivsel og samarbeid.

Lønn var for øvrig et tema som ikke ble berørt i work-shopen med deltakere fra kommunene.

## Ryddig organisasjon

Ryddig organisasjon er et begrep som sammenfatter flere temaer som ble tatt opp i work-shopen, og som vanskelig lar seg plassere innenfor de faktorene som er fanget opp gjennom analysen av dataene fra medarbeiderundersøkelsen. Flere forhold ble trukket fram som kjennetegn på en organisasjon med høy medarbeidertilfredshet.

- Klare ansvarslinjer
- Gode systemer
- Gode rutiner
- Klarhet i krav og forventninger
- Gode kommunikasjonslinjer
- Verktøy for enhetlig målstyring

Gode systemer og rutiner var det mange av deltakerne som nevnte. De viste til en organisasjon som er forutsigbar, hvor oppgaver som gjennomføres og beslutninger som tas ikke er tilfeldig. Det krever gode systemer og rutiner i alt fra medarbeider-samtaler/utviklingssamtaler, til utvikling av planer og oppfølging av resultater og mål.

Med klare ansvarslinjer ble det vist til eksempler der alle er klar over sin rolle, der stillingsinstruksen er gjennomgått og klar for alle og der det er tydelig hvem som har hvilken rolle og oppgave, ansvar og myndighet, og hvem som tar avgjørelser.

Klarhet i krav og forventninger dreier seg om den enkelte og de ulike enhetenes forståelse av jobben som skal gjøres, hvilke resultatkrav som stilles og hvilke mål som skal nås. Det ble vist til at det finnes gode strukturer og rutiner for å sjekke ut og følge opp krav og forventninger. Flere trakk fram lederens rolle som viktig for å gjøre dette tydelig for medarbeiderne.

Enhetlig plan og målstyringssystem ble også nevnt. Balansert målstyring (BMS) ble nevnt som et viktig verktøy for å skape god struktur i en kommune samt å sikre oppfølging og bevissthet rundt krav og mål. BMS er et verktøy som flere mente er med på å skape en forutsigbar organisasjon.

## 5 Konklusjoner

### 5.1 Hovedfunn

Nedenfor oppsummeres resultatene i form av svar på de fem hovedspørsmålene som ble stilt i KS' oppdragsbeskrivelse og som er gjengitt i innledningsvis i rapporten.

#### **Hva betyr mest for medarbeidernes tilfredshet?**

Analysene viser at særlig følgende fire dimensjoner har effekt på de ansattes samlede jobbtfredshet: omdømme, trivsel og samarbeid med kolleger, forholdet til nærmeste leder og utviklende arbeidsoppgaver.

Når de ansatte tror at eget arbeidssted har et godt omdømme blant innbyggere og at brukerne av tjenestene er fornøyde, øker tilfredsheten. Denne omdømmeeffekten er sterkere enn de andre faktorene som er kartlagt gjennom medarbeiderundersøkelsen, og som dreier seg om mer interne forhold i kommunen. Resultatet forteller at kommunens evne til å løse sitt kjerneoppdrag, levere tjenester til innbyggerne og være en institusjon som ivaretar befolkningens interesser i lokalsamfunnet, betyr mye for hvor tilfredse de ansatte er med sin jobbsituasjon. Videre viser analysen at det å utvikle de interne forholdene og arbeidssituasjonene, også er betydningsfullt. Da er det særlig trivsel og samarbeid mellom kolleger, forholdet til nærmeste leder og det å ha utviklende arbeidsoppgaver som har effekt. Dette er ikke overraskende eller nytt, men bekrefter at kommunen i sin arbeidsgiverpolitikk og arbeidet med gode arbeidsmiljøer må ha kontinuerlig oppmerksomhet rettet mot disse forholdene, noe som også ble framhevet og utdypet på samlingen med representanter for kommunene. Lønn som selvstendig faktor, har mindre betydning for jobbtfredsheten.

#### **Er det forskjeller mellom kommuner og tjenesteområder?**

Analysene viser at forskjellene i medarbeidertfredshet mellom sektorer er større enn forskjellene mellom kommuner. Vi finner ikke entydige eller sterke effekter av kommunestørrelse, kommunenes inntektsnivå, befolkningsendringer eller kommunens tjenestenivå. Men vi finner forskjeller mellom tjenesteområder, der barnehagene gjennomgående utmerker seg med høyere tilfredshet enn de andre tjenesteområdene, mens sosialtjenester og barnevern har lavere tilfredshet. Gjennom analysen har vi identifisert ni sentrale dimensjoner innenfor jobbtfredshet, og i kapittel 4 er det vist hvordan disse dimensjonene har ulik effekt på jobbtfredsheten innenfor de forskjellige tjenesteområdene.

#### **Hva gjør kommuner som har høy medarbeidertfredshet?**

Dette spørsmålet er ikke kartlagt gjennom medarbeiderundersøkelsen, men var hovedtema på en work-shop med representanter for kommuner som hadde høy medarbeidertfredshet. Der ble det søkt etter erfaringer og mer konkrete svar på disse forholdene. Svarene som kom fram, rettet seg i stor grad mot interne forhold. Her ble det framhevet som betydningsfullt å drive positive medvirkningsprosesser på den enkelte arbeidsplass omkring hva som fungerer godt i den daglige oppgaveløsningen. Videre ble det lagt vekt på å utvikle gode ledere, ha utviklende arbeidsoppgaver – noe som henger tett sammen med muligheten til kompetanseutvikling gjennom jobben. En organisasjon som kjennetegnes av ryddighet og klarhet, ble også trukket fram som vesentlig for tilfredsheten.

#### **Hvordan kan og bør resultatene brukes?**

Et av spørsmålene i oppdraget var hvordan kommuner, tjenester og ledere kan og bør bruke innsikten om hva som påvirker medarbeidertfredshet til mer målrettet oppfølging etter at de har gjennomført medarbeiderundersøkelsene. Her ble det framhevet gjennom work-shoppen at det er viktig med systematisk oppfølging av undersøkelsen og gjennomføring av tiltak. Det ble lagt vekt på at resultatene fra undersøkelsen også

må bli kommunisert til politikerne, og at man må arbeide systematisk med resultatene. Det ble trukket fram som en erfaring at mangel på oppfølging etter slike undersøkelser kan medvirke til å undergrave undersøkelsens viktighet og svekke troen på at det betyr noe å gi uttrykk for egen opplevelse av jobbsituasjonen ved å delta i en slik undersøkelse.

### **Hva bør kommunene og tjenestene legge vekt på?**

Svaret på dette spørsmålet springer ut av resultatene som er presentert ovenfor. Vi synes det er interessant at kommunenes eksterne prestasjoner, slik vi har fortolket omdømmet, har sterkest effekt på de ansattes jobbtildfredshet. Når alt kommer til alt, virker det altså som egen tilfredshet med jobben henger sammen med at en er med på å bidra til at kommunens grunnleggende rolle ivaretas på en god måte i lokalsamfunnet. Dette leder imidlertid ikke til at kommunene bør prioritere omdømmerettede tiltak, men sørge for at dens apparat og samlede kompetanse på en best mulig måte kan bidra til å løse oppgavene. Parallelt med en slik oppmerksomhet, vil det så framstå som sentralt at et det skapes et riktig bilde av kommunens prestasjoner i lokalsamfunnet.

## **5.2 Et optimistisk bilde**

Vi oppfatter at analysen tegner et optimistisk bilde. Det henger for det første sammen med at de kommuneansatte rapporterer om høy tilfredshet, selv om det også identifiseres visse forskjeller mellom ulike tjenesteområder. Videre legger de ansatte stor vekt på at kommunen bidrar til å løse sitt oppdrag overfor befolkningen. Det indikerer en sterk identifikasjon med de tjenester og oppgaver kommunene skal løse i sitt lokalsamfunn.

For det andre avdekker vi ikke systematiske eller sterke forskjeller mellom kommuner som har ulike strukturelle forutsetninger. Det betyr i utgangspunktet at kommuner med ulike rammebetingelser i form av befolkningsstørrelse, økonomisk handlefrihet og tjenestenivå kan innrette seg slik at de kan skape gode arbeidsmiljøer og tilfredse medarbeidere.

Ut fra en slik optimistisk versjon framstår det som sentralt for videre utviklingsarbeid å gripe fatt i de interne forholdene som ser ut til å bety mye. Det er knyttet til samarbeid og daglig trivsel mellom kolleger på arbeidsplassene, lederutvikling, utviklende arbeidsoppgaver og kompetanseutvikling. Dette kan sies å være velkjente temaer som gjelder innenfor flere sektorer.

## **5.3 Videre arbeid**

I denne rapporten er det gitt en bred beskrivelse og analyse av hva som påvirker kommuneansattes jobbtildfredshet, basert på et omfattende datagrunnlag. Vi har prioritert å besvare de overordnede spørsmålene som er stilt i oppdraget. Resultatene bekrefter at hovedtemaene som er identifisert i arbeidsgiverstrategien til KS, griper fatt i helt sentrale forhold, og hva som bør stå sentralt i det videre utviklingsarbeidet.

Innenfor oppdragets ressursramme har det ikke vært anledning til å gå i dybden innenfor enkeltproblemstillinger. Hoveddimensjonene som påvirker tilfredsheten vil kunne utforskes nærmere og gi mer eksakt kunnskap. Særlig bør det prioriteres å søke etter hva som er gode modeller for lederutvikling og en god lederrolle. Videre vil det stå sentralt å søke etter hvordan det i praksis kan legges til rette for å skape utviklende arbeidsoppgaver og kompetanseutvikling blant medarbeiderne. Fra andre prosjekter vet vi at størrelsen på de lokale fagmiljøene har betydning for muligheten til å løse kompetansekrevene oppgaver og til å drive utviklingsarbeid. Når utviklende arbeidsoppgaver framstår som en viktig faktor, betyr det at betingelsene for slik

kompetanseutvikling i kommuner og fagstaber av forskjellig størrelse, bør undersøkes nærmere.

Knapphet på tid er en generell utfordring i det moderne arbeidslivet, noe som stiller strenge krav til prioritering og at utviklingstiltakene må kunne innpasses innenfor den løpende virksomheten. Tidsfaktoren bekreftes i undersøkelsen og var noe som ble framhevet på samlingen med representanter fra kommunene. De sentrale interne faktorene bak jobbtfredshet – gode lederrøller, utviklende arbeidsoppgaver og godt samarbeid på arbeidsplassene, må derfor utvikles som en integrert del av de løpende arbeidsprosessene, ikke som tilleggsoppgaver. Det høres enkelt ut, men er krevende i praksis. Undersøkelsen viser likevel at dette må finne sin sentrale plass, for at kommunene skal oppnå medarbeidere med høy tilfredshet. Da økes også muligheten til å levere gode resultater overfor lokalsamfunnet, slik at kommunene får et godt omdømme – som er det som har sterkest effekt på de ansatte tilfredshet.

---

## Vedlegg

Oversikt over bakgrunnsvariabler  
Faktorladninger på de ni dimensjonene

## Oversikt over bakgrunnsvariabler

Kjønn					
		Frekvens	Prosent	Valid prosent	Kumulativ prosent
Valid	Kvinne	7542	13.6	81.3	81.3
	Mann	1733	3.1	18.7	100.0
	Total	9275	16.7	100.0	
Missing	System	46312	83.3		
	Total	55587	100.0		

Alder					
		Frekvens	Prosent	Valid prosent	Kumulativ prosent
Valid	Under 30 år	1132	2.0	11.5	11.5
	31 - 49 år	5063	9.1	51.3	62.8
	50 år eller eldre	3668	6.6	37.2	100.0
	Total	9863	17.7	100.0	
Missing	Svstem	45724	82.3		
	Total	55587	100.0		

Ansiennitet					
		Frekvens	Prosent	Valid prosent	Kumulativ prosent
Valid	Under 3 år	1958	3.5	19.8	19.8
	3 - 10 år	3131	5.6	31.7	51.5
	over 10 år	4800	8.6	48.5	100.0
	Total	9889	17.8	100.0	
Missing	System	45698	82.2		
	Total	55587	100.0		



## AGENDA

---

Høyeste fullførte utdanning					
		Frekvens	Prosent	Valid prosent	Kumulativ prosent
Valid	Grunnskole	1011	1.8	9.8	9.8
	Videregående opplæring	3891	7.0	37.8	47.6
	Høyskole eller universitet	5400	9.7	52.4	100.0
	Total	10302	18.5	100.0	
Missing	System	45285	81.5		
	Total	55587	100.0		

## Faktorladninger på de ni faktorene, alle spurte

Nærmeste leder	
Har din nærmeste leder innsikt i den jobben du gjør?	,822
Gir din nærmeste leder deg tilstrekkelig tilbakemelding på den jobben du gjør?	,822
Er din nærmeste leder lydhør overfor dine synspunkter?	,775
Gir din nærmeste leder klart uttrykk for hva som forventes av deg i jobben?	,766
Tar din nærmeste leder spørsmål om etikk på arbeidsplassen alvorlig?	,710
Får du tilstrekkelig informasjon til å gjøre en god jobb?	,486
Øverste administrative ledelse	
Bidrar overordnet adm. ledelse til å skape et positivt bilde av kommunen blant innbyggerne?	,862
Er overordnet adm. ledelse tydelig i forhold til kommunens retning og mål?	,835
Tar overordnet adm. ledelse spørsmål om etikk i kommuneorganisasjonen alvorlig?	,832
Fysisk arbeidsmiljø	
Er du fornøyd med standarden på arbeidslokalene dine?	,852
Er du fornøyd med inneklimate på arbeidsplassen din?	,807
Opplever du at det er fysisk trygt på arbeidsplassen din?	,691
Har du utstyr til å få gjort jobben din (f.eks. data, verktøy, hjelpemidler)?	,433
Utviklende arbeidsoppgaver	
Lærer du noe nytt gjennom jobben din?	,760
Har du nok utfordringer i jobben?	,705
Legger din arbeidsgiver til rette for kompetanseutvikling som er viktig for jobben din?	,566
Lønn	
Er du fornøyd med lønnen din i forhold til jobben du gjør?	,856
Er du fornøyd med måten din individuelle lønn blir fastsatt?	,828
Er du fornøyd med arbeidstidsordningen i jobben (flexitid, turnus, vaktplan, arbeidshelger)?	,438
Mål	
Er du med på å utarbeide målene for din arbeidsplass?	,604
Er du kjent med målene for din arbeidsplass?	,578
Bidrar du selv aktivt til at arbeidsplassen når sine mål?	,543
Medarbeidersamtalen	
Har du fulgt opp det dere ble enige om i samtalen?	,879
Har din leder fulgt opp det dere ble enige om i samtalen?	,832

## AGENDA

---

### Omdømme

Tror du din arbeidsplass har et godt omdømme blant innbyggerne i kommunen?	,860
Tror du brukerne er fornøyd med tjenestene fra din arbeidsplass?	,850
Vil du anbefale andre å søke jobb på din arbeidsplass?	,714

### Trivsel og samarbeid

Trives du sammen med dine kolleger?	,902
Løser dere felles arbeidsoppgaver på din arbeidsplass på en god måte?	,868