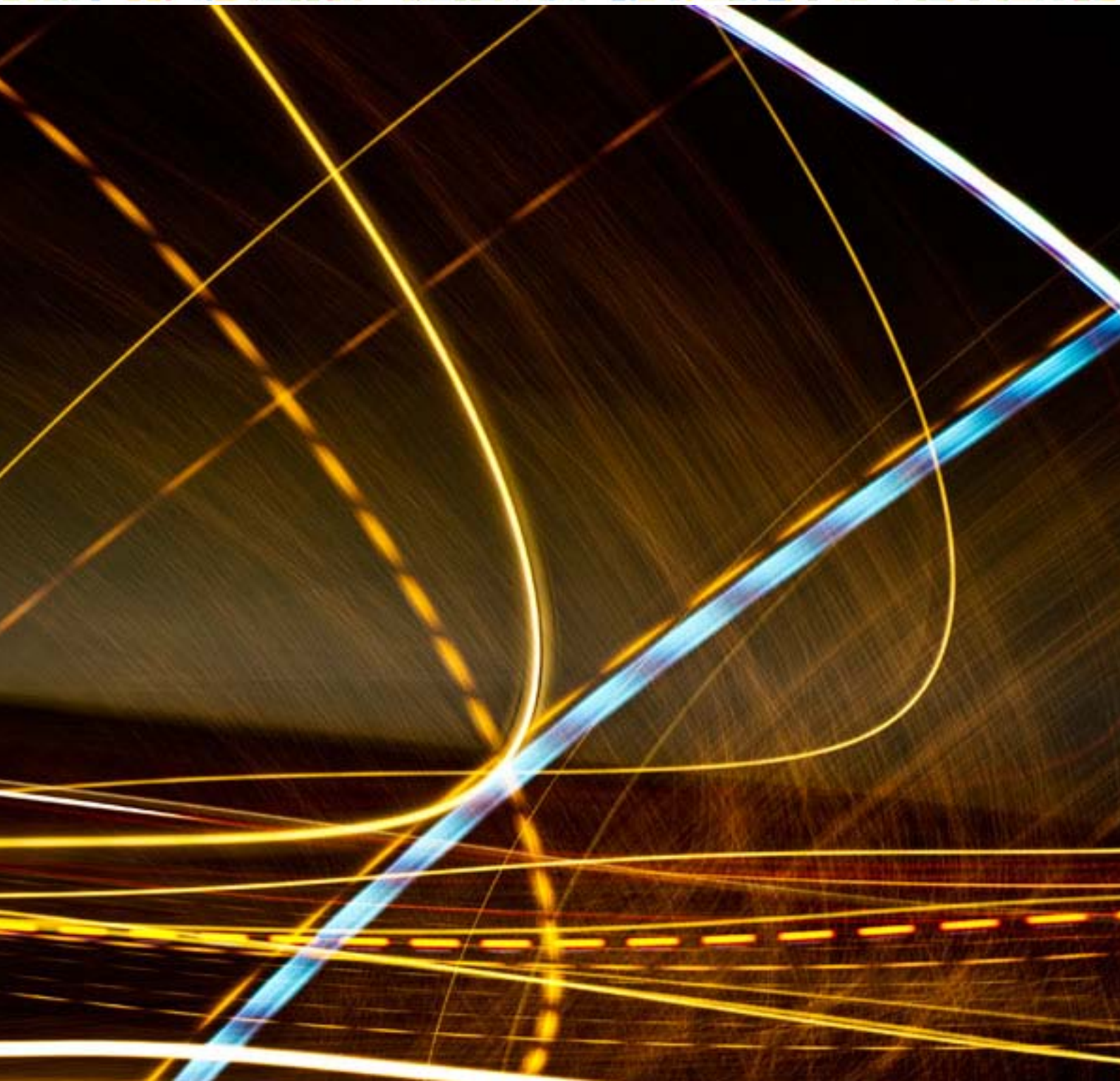


Karsten Vrangbæk

Personalepolitisk undersøgelse 2009

Værdier og motivation blandt ansatte på kommunale og regionale arbejdspladser



AKF publikationen *Personalepolitisk undersøgelse 2009 – Værdier og motivation blandt ansatte på kommunale og regionale arbejdspladser* kan downloades fra hjemmesiden www.akf.dk

AKF, Anvendt KommunalForskning
Nyropsgade 37
1602 København V
Telefon: 43 33 34 00
Fax: 43 33 34 01
E-mail: akf@akf.dk

© 2009 AKF og forfatteren

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til AKF.

© Omslag: Phonowerk, Lars Degnbol

Forlag: AKF
ISBN: 978-87-7509-929-0
i:\08 sekretariat\forlaget\ulf\5013\5013_personalepolitik_notat_kv.docx
December 2009

AKF, Anvendt KommunalForskning

AKF's formål er at levere ny viden om væsentlige samfundsforhold. Hovedvægten ligger på forskning i velfærds- og myndighedsopgaver i kommuner og regioner. Det overordnede mål er at kvalificere beslutninger og praksis i det offentlige.

Karsten Vrangbæk

Personalepolitisk undersøgelse 2009

Værdier og motivation blandt ansatte på kommunale og regionale arbejdspladser

Forord

Dette analysearbejde er blevet gennemført for Sekretariatet for den Personalepolitiske Messe og Det Personalepolitiske Forum. Formålet med Personalepolitisk Messe 2010 er at synliggøre de mange personalepolitiske initiativer og projekter, der findes i regioner og kommuner i Danmark. Den Personalepolitiske Messe har som ambition at være et samlingspunkt for udvikling af personalepolitik, hvor tillidsrepræsentanter, ledere, medarbejdere og politikere i regioner og kommuner kan mødes og diskutere de centrale udfordringer på det personalepolitiske område.

For at styrke det videnskæssige grundlag for den personalepolitiske diskussion blev det besluttet, at der i forbindelse med den Personalepolitiske Messe skulle gennemfœres en række analyser. Opgaven blev overdraget til Anvendt KommunalForskning, AKF, i september 2009.

Vi håber med denne analyse at bidrage til den fortlœbende diskussion af, hvordan man kan styrke den personalepolitiske indsats og medvirke til at skabe en forœget trivsel og et bedre arbejdsmiljø på landets kommunale og regionale arbejdspladser.

Karsten Vrangbæk
November 2009

Indhold

1	Konklusion og sammenfatning	7
2	Undersøgelsens baggrund og formål	9
2.1	Undersøgelsens baggrund.....	9
2.2	Formål med undersøgelsen.....	9
2.3	Undersøgelsens gennemførelse	10
3	Værdier på kommunale og regionale arbejdspladser	14
3.1	Den samlede værdiprofil	14
3.2	Variation af værdier i forhold til køn, alder og uddannelse.....	15
3.3	Variation i værdier i forhold til stillingsbetegnelse/ faggruppe	16
3.4	Sammenligning med lederes opfattelse af værdier i kommunale/regionale (amtslige) organisationer	18
4	Hvad motiverer ansatte i kommuner og regioner?	20
4.1	Det samlede billede	20
4.2	Variation i motivation i forhold til køn, alder og uddannelse	21
4.3	Variation i motivation i forhold til stillingsbetegnelse/ faggruppe	22
4.4	Sammenligning med lederes opfattelse af motivation på kommunale/regionale (amtslige) arbejdspladser.....	25
	Litteratur	27
	Bilag 1 : Spørgeskema	28
	Bilag 2 : Svarfordeling	35

1 Konklusion og sammenfatning

Dette notat behandler to temaer. Hvordan vægter medarbejderne forskellige værdier på regionale og kommunale arbejdssteder, og hvad motiverer de samme medarbejdere? Disse temaer undersøges ved at vurdere svar fra godt 3000 ansatte i kommunale og regionale organisationer. Der fokuseres på interne sammenhænge i materialet, hvor svarniveauet i forhold til forskellige svarkategorier vurderes i forhold til hinanden, som regel baseret på de to øverste svarkategorier "overordentlig vigtig" og "meget vigtigt" eller "grundlæggende" og "normalt af betydning".

Når man ser på tværs af alle besvarelsener er de højest vægtede værdier "faglighed" og "effektivitet". Dette afspejler formentlig arbejdets karakter, og det forhold at mange ansatte har en specifik faglig identitet som lærere, sygeplejere, pædagoger, bibliotekarer mv. Samtidigt er der generelt i den offentlige sektor tilskyndelse til ressourcebevidsthed (Greve 2003), som altså også er slået igennem i personalets værdiorientering.

Næste værdi er et generelt samfundsansvar. Det at være offentlig ansat opfattes som noget særligt, hvor man har en særlig forpligtelse til at varetage generelle samfundsbehov.

De to næste værdier er rettet mod brugerne og handler om lighed (for loven) og opfyldelse af individuelle brugerbehov. Der er altså både tale om en individualiseret brugerorientering og en vægt på, at alle skal behandles lige i henhold til gældende regler.

De lavest rangerede værdier er "innovation", "netværk og koordination på tværs af organisationsgrænser" og "loyalitet over for ledelsesbeslutninger" som er den absolutte bundprop. Man kan sige, at "innovation" og "netværksdannelse" begge handler om at gå ud over sine vanlige rutiner, og de givne organisatoriske rammer. Det er at skabe sin egen arbejdssituation. Her ser det ud til, at mange respondenter motiveres mere af traditionelle faglige, sociale og ledelsesmæssige forhold end af en generel orientering mod innovation og nyorientering i form af netværk på tværs af organisationsgrænser. Det skal dog samtidigt anerkendes, at det i begge tilfælde er mere end syv ud af ti, som tillægger disse faktorer stor betydning. Det er altså ud fra en relativ vurdering, at de ligger lidt lavere.

At den lavest rangerede værdi er "Loyal at følge ledelsens beslutninger", kan give anledning til nærmere overvejelse om ledelsesmæssig legitimitet, særligt i forhold til fagligt baserede medarbejdere.

Neden under dette generelle billede peger undersøgelsen på en række variationer i værdiorientering i forhold til stillingstyper, køn, alder og uddannelsesniveauer.

I forhold til *motivation* finder undersøgelsen, at samarbejdet med kolleger er den klare topscorer. De sociale forhold omkring arbejdet spiller altså en stor rolle. Dernæst følger, at arbejdspladsen har tilfredse brugere, og at ledelsen anerkender ens arbejde. Begge er udtryk for en ekstern påskønnelse af det arbejde man udfører. En tredje gruppe handler om faglighed, udviklingsmuligheder på jobbet og anerkendelse af kollegerne. Alle tre elementer kan fortolkes som udtryk for en faglig identitet knyttet til et fagligt fællesskab.

De næstfølgende motivationsfaktorer handler om generelle samfundsmæssige mål (at anvende offentlige midler godt) og overordnede mål for organisationen. Begge dele udtrykker medarbejderloyalitet over for generelle målsætninger, både eksterne og interne. De lavest rangerede motivationsfaktorer er løn, personalegoder og karrieremuligheder.

Man kan altså konkludere, at personale på kommunale og regionale arbejdspladser i høj grad er orienteret mod kolleger, brugere og faglighed, men at ledelsens anerkendelse også spiller en væsentlig rolle. Loyalitet overfor samfundsmæssige og organisatoriske mål vægtes også relativt højt, mens løn, personalegoder og karrieremuligheder måske lidt overraskende vægtes relativt lavere som motivationsfaktorer. Rapporten diskuterer forskellige mulige forklaringer på dette resultat.

Under det generelle billede kan man finde en række interessante forskelle mellem stillingsgruppe, køn, alder og uddannelsesniveau. Rapporten præsenterer disse resultater og fremsætter bud på fortolkning.

Rapporten sammenligner endvidere svarene fra den del af respondenterne, som har ledelsesopgaver (ca. 20%) med medarbejdere uden ledelsesansvar. Her viser tallene, at personale med ledelsesansvar vægter "loyalt at følge ledelsens beslutninger" og "innovation og nyskabelse" højere end personale uden ledelsesansvar. Personale med ledelsesansvar vægter også motivationsfaktorerne "at jeg hjælper min arbejdsplads til at nå de overordnede mål" og "at de offentlige midler bliver anvendt godt" højere end personale uden ledelsesansvar. Herudover, er der en relativt stor grad af overensstemmelse mellem de to grupper.

Dette resultat sammenholdes kort med en tilsvarende undersøgelse blandt offentlige ledere på kommunalt og amtsligt niveau i 2003. Resultaterne herfra skal tages med væsentlige forbehold på grund af tidsforskydningen og på grund af forskelle i spørgsmålsformuleringer. Sammenligningen giver dog en indikation af udviklingstendenser i ledelsens opfattelser af værdier og motivation. Generelt ser der ud til at være en relativt stor grad af overensstemmelse over tid og med de ovennævnte undtagelser altså også en relativt god overensstemmelse med medarbejdernes motivationsopfattelser.

2 Undersøgelsens baggrund og formål

2.1 Undersøgelsens baggrund

Personalepolitisk Messe afholdes d. 12. januar 2010 i Bella Centret og forventes at samle flere tusind ansatte inden for kommuner og regioner. På messen præsenterer Personalepolitisk Forum en række af de indsats, der gøres i kommuner og regioner for at skabe arbejdspladser, hvor medarbejderne trives.

AKF har indgået et samarbejde med Personalepolitisk Forum om udarbejdelse af en række analyser, der skal medvirke til at højne kvaliteten af den personalepolitiske diskussion på messen. Analyserne fokuserer på tre områder:

- 1 Hvor stor er medarbejdertilfredsheden, og hvad er fokusområderne for den overordnede personalepolitik? Analysen ser på udviklingen af medarbejdertilfredshed fra 2006-2009 for en række grupper inden for kommuner og regioner. Der ses bl.a. også på, hvorvidt medarbejderne tillægger en lang række personalepolitiske forhold mere eller mindre betydning i dag, end man gjorde i 2006.
- 2 Hvad er attraktivt ved at arbejde i den offentlige sektor? Analysen belyser de forhold ved kommunale og regionale arbejdspladser, som har betydning for, at ansatte bliver i deres job eller vender tilbage til offentlig ansættelse.
- 3 Hvad driver de offentligt ansatte? Analysen fokuserer på de værdier, som har betydning for, at de ansatte føler sig motiveret i det daglige arbejde. Der ses bl.a. på, om der eksisterer et offentligt etos, og om det er under forandring.

I dette notat fokuseres på resultaterne af den tredje analyse af, hvad det er, som driver de offentligt ansatte. Resultaterne fra de to øvrige analyser rapporteres særskilt.

2.2 Formål med undersøgelsen

Formålet med undersøgelsen er at vise, hvilke arbejdsmæssige værdier der dominerer på kommunale og regionale arbejdssteder, samt at undersøge hvad der driver (motiverer) ansatte på samme arbejdssteder.

Værdier i offentlige organisationer har været genstand for en livlig akademisk debat i de senere år. Det skyldes til dels en reaktion mod det, som mange opfatter som et overdrevet fokus på effektivitetsrelaterede værdier. Mange har påpeget, at offentlige organisationer skal tilgodese et bredere sæt af værdier, og at offentlige organisationer og deres medarbejdere har en forpligtelse til at opretholde og genformulere traditionelle offentlige dyder så som retssikkerhed, lighed, åbenhed, pålidelighed og demokratisk styrbarhed. En undersøgelse blandt offentlige ledere fra 2003 viste, at effektivitetsværdier spiller en væsentlig rolle, men at mere traditionelle værdier som politisk styrbarhed, generelle samfundshensyn og retssikkerhed også var vigtige. Andre vigtige værdier var "at leve op til uafhængige faglige standarder" og "fornyelse og innovation". Set i det lys var bekymringen om en svækkelse af offentlige værdier ikke indfriet. Det kunne heller ikke bekræftes, at offentligt ansatte var præget af forandringstræghed i deres værdiorientering. Men hvordan ser det ud, hvis man ser mere specifikt på den decentrale del af den offentlige sektor, og hvis man i stedet for organisationsledere spørger ansatte i kommuner og regioner? Denne undersøgelse besvarer spørgsmålet om *hvilke værdier kommunalt og regionalt ansatte i 2009 betragter som grundlæggende eller af meget stor betydning?* Svarene fra de kommunalt og regionalt ansatte sammenholdes

med svar fra en tilsvarende undersøgelse blandt decentrale offentlige organisationsledere i 2003.

Spørgsmålet om, hvad der motiverer ansatte i kommuner og regioner, er nært knyttet til spørgsmålet om værdier. I denne undersøgelse har vi bedt de ansatte om at vurdere forskellige mulige motivationsfaktorer. Derigennem får vi et indtryk af, dels hvad de ansatte opfatter som væsentlige drivkræfter i deres arbejde, dels hvordan dette harmonerer med de overordnede værdier. Resultaterne om motivation sammenholdes med resultater fra ovennævnte undersøgelse blandt offentlige ledere i 2003.

Der ses i undersøgelsen også på, om forskelle i stillingstype, alder, køn og uddannelsesniveau, har indflydelse på vurderingen af værdier og motivation.

2.3 Undersøgelsens gennemførelse

Undersøgelsen er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt kommunalt og regionalt ansatte gennemført i 2009. Derudover drages sammenligninger med en tilsvarende undersøgelse blandt offentlige ledere gennemført af på Københavns Universitet for den danske "Magtudredning" (Vrangbæk 2003).

Spørgeskemaundersøgelsen i 2009 er gennemført af Userneeds for AKF i perioden 14.10. - 28.10. 2009. I alt 3.022 deltog i undersøgelsen, heraf 2267 kommunalt ansatte og 755 regionalt ansatte.

Undersøgelsen blev gennemført som en internetbaseret undersøgelse i Danmarkspanelet, Userneeds' panel af danskere. Dette panel indeholder mere end 120.000 deltagere. I alt er 14.500 deltagere i første omgang blevet inviteret til at deltage i undersøgelsen. Deltagerne er udvalgt til denne undersøgelse fordi de i en eller flere tidligere undersøgelser har angivet at være ansat i en eller anden stilling i det offentlige. Deltagerne er udvalgt repræsentativt på regionsniveau ud fra følgende fordeling:

Tabel 2.1

Region	Antal inviterede	% af danske befolkning
Hovedstaden	4.495	31%
Sjælland	2.175	15%
Syddanmark	3.045	21%
Midtjylland	3.335	23%
Nordjylland	1.450	10%
I alt	14.500	100%

Af de 14.500 udsendte e-mail blev 14.476 leveret. Af de 14.476 inviterede deltagere har 6.718 reageret på invitation og åbnet skemaet. Af de 6.718 deltagere er 380 faldet fra undervejs – det vil sige, at de har lukket skemaet ned uden at gøre det færdigt. Der er ikke observeret nogen systematik i, hvor deltagere forlader undersøgelsen.

Af de 6.718 deltagere er 2.577 screenet fra, fordi de ikke passer i målgruppen. Frascree-ning tæller:

- 34 deltagere, som er under 18 eller over 69 år
- 18 deltagere, som ikke er bosat i Danmark (fx bosat i Sydsverige eller andre steder i udlandet – eller som ikke ved hvilken region, de bor i)
- 708 deltagere, som ikke længere er ansat i det offentlige

- 1.817 deltagere, som er offentligt ansat – men som ikke er ansat i en kommune eller region

I undersøgelsen er anvendt kvotestyring. Det betyder, at de første ca. 2.250 kommunalt ansatte og de første ca. 750 regionalt ansatte, som besvarer spørgeskemaet indgår i undersøgelsens data. Således tæller datamaterialet 2.267 kommunalt ansatte og 755 regionalt ansatte. De resterende 739 deltagere er således sorteret fra, fordi der allerede var et tilstrækkeligt antal svar fra deltagere med deres profil.

Skematisk ser forløbet over frafald i undersøgelsen således ud:

Tabel 2.2

Inviterede	14.476
Påbegyndt	6.718
Frafald	-380
Screenout – alder	-34
Screenout – geografi	-18
Screenout – ikke offentligt ansat	-708
Screenout – ikke ansat i kommune/region	-1.817
Screenout – kvotestop	-739
Komplette besvarelser	3.022

Det er vanskeligt at beregne en præcis svarprocent på baggrund af undersøgelsens gennemførelse. Da undersøgelsen er gennemført i et internetpanel, er der allerede fundet et stort frafald sted i rekrutteringen til internetpanelet. Hvis man ser bort fra dette frafald og udelukkende beregner svarprocenten som den andel af paneldeltagerne, som har påbegyndt spørgeskemaet (nettopopulation) i forhold til den andel af paneldeltagere, som blev inviteret til at deltage i undersøgelsen (bruttopopulation), så når man frem til en svarprocent på 46%.

Denne svarprocent er forholdsvis lav, så på den baggrund er det blevet anset for nødvendigt at gennemføre en grundig bortfaldsanalyse for at teste, om undersøgelsen er repræsentativ. Bortfaldsanalysen er baseret på Det Fælleskommunale Løndatakontors opgørelse over personaleomsætningen i kommuner og regioner i oktober 2009. Ud fra denne opgørelse har det været muligt at opgøre sammensætningen af fuldtidsstillinger i kommuner og regioner, og teste om denne sammensætning af de ansatte er overensstemmende med den sammensætning af svarpersoner, der er i spørgeskemaundersøgelsen:

Tabel 2.3 Bortfaldsanalyse i forhold til køn, alder, sektor og stilling

		Stikprøve (%)	Population (%)
Køn	Mand	28,5	22,6
	Kvinde	71,5	77,4
Alder	18-29 år	4,6	17,1
	30-39 år	21,5	22,5
	40-49 år	29,7	25,9
	50-59 år	35,4	27,2
	60-69 år	8,8	7,4
Sektor	Kommune	75,0	79,2
	Region	25,0	20,8
Stilling	Pædagoger	14,3	19,2
	Lærere	7,8	11,9
	Sygeplejersker	8,0	8,0
	SOSU	7,2	18,2
	HK	15,3	9,7
	AC	6,1	3,5
	Andre	41,3	29,4

Det fremgår af tabellen, at stikprøven i undersøgelsen navnlig er underrepræsenteret i forhold til alder (for få unge) og stilling (for få SOSU-medarbejdere). Det er forventeligt, at de unge og de lavt uddannede (fx SOSU-medarbejdere) ikke i så høj grad har deltaget i undersøgelsen, som andre grupper, da man har set et lignende besvarelsesmønster i tidligere undersøgelser på området (Personalepolitisk undersøgelse 2006).

En teknisk mulighed for at tage højde for dette repræsentativitetsproblem ville være at poststratificere data, altså vægte data på en måde så de matcher den reelle sammensætning af populationen. Dette introducerer imidlertid en ny form for usikkerhed, som man ikke har meget kontrol over, så derfor er denne mulighed fravalgt i undersøgelsen (Hansen og Andersen 2000).

Der er imidlertid tale om en forholdsvis markant underrepræsentation af unge og lavt uddannede i undersøgelsen, så det giver anledning til nogle overordnede overvejelser omkring repræsentationen i undersøgelsen. Hvis de underrepræsenterede grupper har nogenlunde det samme svarmønster som øvrige grupper i undersøgelsen, så ville underrepræsentationen ikke nødvendigvis være et problem i undersøgelsen. Det fremgår dog af undersøgelsen, at unge og SOSU-medarbejdere generelt er mindre tilfredse med de personalepolitiske forhold end øvrige grupper, og dermed vil der i undersøgelsen være en tendens til, at undersøgelsen overvurderer den samlede tilfredshed på området. Der vil dog ikke være tale om markante forskydninger, men det er dog et generelt forbehold i undersøgelsen. I analysen er det påpeget, hvor der er grund til at tage et vist forbehold for resultaterne.

Den tidligere undersøgelse på området, som der drages systematiske sammenligninger med (Personalepolitisk undersøgelse 2006), havde samme type af problemer med repræsentationen. Derfor vil konklusionerne omkring forskydninger i perioden fra 2006-2009 ikke være påvirket i væsentlig grad af repræsentationsproblemerne i denne undersøgelse.

Analysen af særskilte forhold for enkelte personalegrupper vil heller ikke være berørt i væsentlig grad af repræsentationsproblemerne. Selvom der er et generelt problem med for få unge i undersøgelsen gælder dette for alle personalegrupper, så sammenligninger mellem personalegrupperne vil ikke i væsentlig grad være påvirket af repræsentationsproblemerne.

I forhold til både værdier og motivation gælder den særlige metodiske udfordring, at respondenter generelt vil være tilbøjelige til at angive relativt høje værdier for alle faktorer. En måde at omgå dette på ville være arbejde med eksplicite prioriteringer. Dette bliver imidlertid hurtigt meget kompliceret, når man som i denne undersøgelse arbejder med mange variable. Vi har derfor valgt at fastholde en spørgeteknik, hvor spørgsmålene som udgangspunkt er uafhængige, men dog grafisk præsenteres som del af samme blok, hvilket sandsynliggør, at respondenterne selv laver en vægtning. Endvidere vælger vi at fokusere på de to mest ekstreme (positive) værdier "grundlæggende" og "normalt af betydning" ift. værdier og "overordentligt" og "meget vigtigt" ift. motivation. Forhåbningen er, at respondenterne faktisk foretager en vægtning, når de bruger disse (ekstreme) værdier, og at de relative angivelser af vigtighed dermed kan danne udgangspunkt for fortolkning af data, mens de absolutte (og relativt høje) værdiangivelser skal fortolkes med større varsomhed.

3 Værdier på kommunale og regionale arbejdspladser

3.1 Den samlede værdiprofil

Værdier i offentlige organisationer har været genstand for en livlig akademisk debat i de senere år. Det skyldes til dels en reaktion mod det, som mange opfatter som et overdrevet fokus på effektivitetsrelaterede værdier. Mange har påpeget, at offentlige organisationer skal tilgodes et bredere sæt af værdier, og at offentlige organisationer og deres medarbejdere har en forpligtelse til at opretholde og genformulere traditionelle offentlige dyder så som retssikkerhed, lighed, åbenhed, pålidelighed og demokratisk styrbarhed. Denne undersøgelse besvarer spørgsmålet om *hvilke værdier kommunalt og regionalt ansatte i 2009 betragter som grundlæggende eller af meget stor betydning*. Svarene fra de offentlige personalegrupper sammenholdes med svar fra tilsvarende decentrale offentlige organisationsledere i 2003. Følgende tabel giver et billede, af hvordan personale på kommunale og regionale arbejdspladser vægter udvalgte værdier.

Tabel 3.1 Værdier for arbejdet i organisationen

Hvor stor betydning bør følgende værdier have for arbejdet i din organisation?	Bør være grundlæggende, dette skal vi kendes på	Bør være af stor betydning	Grundlæggende + stor betydning
At leve op til faglige krav	57,1	38,4	95,5
At få det bedste ud af ressourcerne	41,6	50,3	91,9
At leve op til et generelt samfundsansvar	41,5	46,4	87,9
Altid at behandle borgerne ens i forhold til gældende regler	46,3	37,7	84,0
Opfyldelse af individuelle brugerbehov med tilfredse brugere som resultat	40,0	43,9	83,9
Innovation og nyskabelse	26,1	49,4	75,5
At gå på tværs og udvikle netværk	23,8	47,4	71,2
Loyal at følge ledelsens beslutninger	13,2	51,2	64,4

I forhold til de udvalgte værdier fremkommer følgende billede, når man ser på tværs af alle besvarelsener. De højest vægtede værdier er "faglighed" og "effektivitet". Dette afspejler formentlig arbejdets karakter, og det forhold at mange ansatte har en specifik faglig identitet som lærere, sygeplejere, pædagoger, bibliotekarer mv. Samtidigt er der generelt i den offentlige sektor tilskyndelse til ressourcebevidsthed (Greve 2003), som altså også er slået igennem i personalets værdiorientering.

Næste værdi er et generelt samfundsansvar. Det at være offentlig ansat opfattes som noget særligt, hvor man har en særlig forpligtelse til at varetage generelle samfundsbehov.

De to næste værdier er rettet mod brugerne og handler om lighed (for loven) og opfyldelse af individuelle brugerbehov. Der er altså både tale om en individualiseret brugerorientering og en vægt på, at alle skal behandles lige i henhold til gældende regler.

De lavest rangerede værdier er "innovation", "netværk og koordination på tværs af organisationsgrænser" og "loyalitet over for ledelsesbeslutninger" som er den absolutte bundprop. Man kan sige, at "innovation" og "netværksdannelse" begge handler om at gå ud over sine vanlige rutiner, og de givne organisatoriske rammer. Det er at skabe sin egen arbejdssituation. Her ser det ud til, at mange respondenter motiveres mere af traditionelle faglige, sociale

og ledelsesmæssige forhold, end af en generisk orientering mod innovation og nyorientering i form af netværk på tværs af organisationsgrænser. En supplerende forklaring kan være, at innovationsevenen begrænses af detaljerede krav til arbejdets udførelse og begrænsede ressourcer til at eksperimentere. Det skal dog samtidigt anerkendes at det i begge tilfælde er mere end syv ud af ti, som tillægger disse faktorer stor betydning. Det er altså ud fra en relativ vurdering, at de ligger lidt lavere.

”Loyalt at følge ledelsens beslutninger” er den lavest rangerede værdi. Dette kan give anledning til nærmere overvejelse om ledelsesmæssig legitimitet, særligt i forhold til fagligt baserede medarbejdere. Resultatet kan også ses som en afspejling af tendensen til uddelegering og ”selvledelse” i den offentlige sektor. Begge dele giver anledning til temaer om fordelingen af kompetence og afgrænsning af arbejdsfunktioner (Andersen og Born 2001).

Alt i alt giver tabellens øverste værdigrupper et betryggende billede af kommunale og regionale medarbejdere, som vægter generelle offentlige værdier, men også har blik for resourceforbrug og individuelle brugerbehov. Det er interessant, at både innovation og orientering mod tværgående netværksdannelse vægtes relativt lavere. Det kunne tyde på, at man først søger at opfylde de formelle og brugerorienterede krav, mens der lægges lidt mindre vægt på at udvikle og udfordre rammerne, eller at der måske af nogle opleves at være begrænsede muligheder herfor. Den lavest rangerede værdi i skemaet er ”Loyalt at følge ledelsens beslutninger”. Dette kan tolkes på flere måder. Det er naturligt at se det i sammenhæng med den høje vægt, som faglighed tillægges. Man kan så konkludere, at personalet i værdiorienteringen er mere fokuseret på den faglige identitet og brugerorienteringen end på at følge ordrer til punkt og prikke. Dette svarer meget godt til andre studier af fagspecifikke personalegrupper, og til en generel observation af den kulturelle opfattelse af ledelse i Skandinavien (Vrangbæk 2003; Pedersen m.fl. 2008). Vægtningen bør dog også give anledning til nærmere overvejelse af ledelsesrollen i decentrale offentlige organisationer. Er der tale om en sund skepsis over for ledelse, eller er det tegn på at ledelserne har begrænset legitimitet flere steder i den decentrale offentlige sektor?

3.2 Variation af værdier i forhold til køn, alder og uddannelse¹

Der er ikke stor variation i dette generelle billede, hvis man opdeler på køn, alder og uddannelsesmæssig baggrund, men enkelte punkter er værd at fremhæve: Kvinder er en smule mere tilbøjelige til at lægge vægt på tværgående netværksdannelse end mænd. Medarbejdere over 50 lægger lidt mere vægt på det ”At leve op til et generelt samfundsansvar” og ”Loyalt at følge ledelsens beslutninger” end yngre. Interessant nok er det også medarbejdere over 50, som vægter ”Innovation og nyskabelse” højest. I forhold til uddannelsesniveau vægter de kortest uddannede ”Loyalt at følge ledelsens beslutninger” højere end personale med længere uddannelser. Dette understøtter tesen om, at det reelt er den faglige orientering, som slår igennem, idet personale med længerevarende uddannelse formodes at have en stærkere faglig identitet. Samtidigt vil der blandt denne gruppe oftere være tale om jobfunktioner, hvor netop det at foretage selvstændige (faglige) vurderinger er en vigtig del. Personale med mere end fem års videregående uddannelse lægger derimod lidt mindre vægt på den umiddelbare tilfredsstillelse af brugerbehov. Muligvis fordi de typisk er længere fra den direkte borgerrettede levering af service. Der er også en lidt større vægt på ”Innovation og nyskabelse” i denne gruppe.

¹ Af pladshensyn vises tabellerne til dette afsnit ikke.

3.3 Variation i værdier i forhold til stillingsbetegnelse/ faggruppe

Hvordan ser det så ud med variation på tværs af faggrupperne med hensyn til værdier? Tabel 3.2 viser variation på tværs af de største grupper i undersøgelsen. De tilfælde, hvor højeste/laveste gruppe ligger mere end 5 procentpoint fra gennemsnittet er indikeret med fed skrift. Højeste er indikeret med grå baggrund og laveste med kursiv.

Man skal være varsom med at fortolke på baggrund af denne ene analyse, og som det fremgår af tabellen er det ikke for alle værdikategorier, at der er variation over 5 procentpoint. Et par observationer kan dog fremhæves. For det første bemærkes at lærere indtager bundpositionen for flere værdier. Det kan være svartechnisk, at lærerne er mindre tilbøjelige til at bruge yderkategorierne, men det kan også være mere reelt, at lærerne vægter "Loyalt at følge ledelsens beslutninger", "Opfyldelse af individuelle brugerbehov" og "At gå på tværs og udvikle netværk" mindre end de øvrige faggrupper. Der kan være mange forklaringer, men fagtraditionen med relativt uafhængig tilrettelæggelse af undervisning og den dobbelte rolle som underviser og evaluator kan spille en rolle.

Det ser ud til, at værdien "Loyalt at følge ledelsens beslutninger" vægtes særligt højt blandt medarbejdere i administration og ledelse. Forklaringen er måske, at disse medarbejdere er tæt på ledelsen, mens de faglige og udførende medarbejdere, er længere fra ledelsen, og lægger mere vægt på sociale, faglige og brugerrelaterede værdier. Yderligere elementer til fortolkninger kan findes i den kvalitative del af denne undersøgelse (Pilegaard Jensen, T. m.fl., 2009).

Tabel 3.2 Værdiorientering forskellige faggrupper. Pct. der har svaret "Grundlæggende, dette skal vi kendes på" eller "normalt af betydning"

	Stillingskategorier med mere end 150 respondenter samt "øvrige" kategori							Total (gns)
	Administrati- on og ledelse (ikke HK- ansat)	Administrativ medarbejder (HK-ansat)	Lærer	Pædagog e.l. på daginst.	SOSU med- arbejder, assistent mv.	Syge- plejerske	Øvrige med- arbejder kategorier	
Loyalt at følge ledelsens beslutninger	72,3	72,5	54,3	68,4	70,4	61,9	60,8	65,6
Altid at behandle borgerne ens i forhold til gældende regler	84,4	91,9	80,4	79,1	87,4	85,2	86,6	85,8
At leve op til faglige krav	96,3	96,7	93,8	97,6	97,7	99,2	95,4	96,3
Opfyldelse af individuelle brugerbehov med tilfredse brugere som resultat	79,4	84,7	75,4	85,1	94,9	92,4	88,0	85,8
At få det bedste ud af ressourcerne	93,3	94,3	88,9	94,5	94,9	92,0	92,6	93,0
Leve op til generelt samfundsansvar	87,7	91,9	90,4	89,3	90,3	88,6	88,0	89,1
Innovation og nyskabelse	83,2	77,3	71,5	74,3	80,1	76,6	76,3	77,4
At gå på tværs og udvikle netværk	76,6	76,5	57,4	75,4	79,7	66,7	72,7	73,2

3.4 Sammenligning med lederes opfattelse af værdier i kommunale/regionale (amtslige) organisationer

Hvordan svarer billedet så til de decentrale lederes vurderinger? Undersøgelsen giver mulighed for at sammenligne personale, som har ledelsesopgaver (ca. 20% af alle respondenter), og medarbejdere uden ledelsesansvar. Følgende tabel viser forskelle og ligheder.

Tabel 3.3 Værdiorientering blandt ansatte med og uden ledelsesansvar. - Andel der har svaret "*Grundlæggende, dette skal vi kendes på*" eller "*normalt af betydning*" (i procent)

	Ansatte med ledelsesansvar	Ansatte uden ledelsesansvar	Total
Loyalt at følge ledelsens beslutninger	73,9	63,5	65,6
Altid at behandle borgerne ens i forhold til gældende regler	84,5	86,1	85,8
At leve op til faglige krav	97,1	96,1	96,3
Opfyldelse af individuelle brugerbehov med tilfredse brugere som resultat	84,8	86,1	85,8
At få det bedste ud af ressourcerne	94,6	92,6	93,0
Leve op til generelt samfundsansvar	88,5	89,2	89,1
Innovation og nyskabelse	83,4	75,9	77,4
At gå på tværs og udvikle netværk	74,3	72,9	73,2
	<i>N=595</i>	<i>N=2418</i>	

Vi ser, at de primære forskelle findes for værdien "Loyalt at følge ledelsens beslutninger" og "Innovation og nyskabelse". Det første er en forventelig forskel på personale med ledelsesansvar, som enten oplever eller ønsker, at dette er vigtige værdier, mens personale uden ledelsesansvar oplever en række samtidige motivationsorienteringer til kolleger, faglighed og brugere. Forskellen i forhold til "Innovation og nyskabelse" afspejler måske, at medarbejderne oplever dette som en ledelsesopgave, og/eller at de oplever ressourcemæssige og formelle begrænsninger for at fokusere på dette. Herudover er der begrænset variation på tværs af de to grupper.

Resultaterne kan sammenholdes med en undersøgelse blandt offentlige ledere i kommunale og amtslige organisationer fra 2003. Denne undersøgelse anvendte indholdsmæssigt tilsvarende spørgsmål (selvom formuleringerne ikke er helt de samme). De højest rangerede værdier i undersøgelsen er den individuelle brugerorientering og fagligheden. Så vidt er der god overensstemmelse med medarbejdernes vurdering. Den væsentligste diskrepans kommer ved, at lederne vægter "innovation og fornyelse" noget højere end personalet, og at "produktivitet" (ressourcebevidsthed) noget overraskende vægtes relativt lavere. Det sidste kan måske forklares med forskelle i den måde spørgsmålet er formuleret på, hvor "produktivitet" har en mere snæver og måske negativ klang, end "At få det bedste ud af ressourcerne". En supplerende forklaring er måske, at det er blandt personalet, at presset for ressourcebevidsthed for alvor har kunnet mærkes over det seneste årti. At lederne vægter "Innovation og nyskabelse" højere kan hænge sammen med, at det netop er en ledelsesopgave at arbejde med forandringsprocesser, mens det for medarbejdere måske er et mere forstyrrende element i en

travl hverdag - eller måske bare noget man gør som en del af den daglige praksis. Det skal dog understreges igen, at sammenligningerne på grund af den tidsmæssige forskel og forskellene i spørgsmålsformulering skal fortolkes med varsomhed.

Tabel 3.4 Værdier for arbejdet i organisationen

Hvor stor betydning bør følgende værdier have for arbejdet i din organisation?	Grundlæggende + normalt
Fornyelse og innovation	92
Opfyldelse af individuelle brugerbehov her og nu med tilfredse brugere som resultat.	90
Uafhængige professionelle standarder (dybtgående fagkyndig indsigt og evnen til at udøve et kvalificeret professionelt skøn)	87
Et generelt ansvar over for samfundet og det almene vel	83
Offentlig indseende (således at borgerne og andre altid kan stille spørgsmål og kigge os i kortene).	82
Kontinuitet (fastholde nogle lange linjer og traditioner)	80
Ligestilling (ikke at diskriminere på grund af køn, etnisk tilhørsforhold og religion i kontakten med vore brugere, og når vi rekrutterer nye medarbejdere)	80
Styrke brugerdemokratiet (fx hjælpe brugere til at bruge eksisterende muligheder eller skabe nye)	77
Retssikkerhed (fx upartisk og neutral regelefterlevelse)	65
Politisk styrbarhed (fx loyalitet overfor de valgte politikere)	62
Høj produktivitet	54
Afvejning af forskellige eksterne interesser (fx tage hensyn til interesser, samtidig med at undgå at særinteresser dominerer)	54
At gå tværs og udvikle netværk for at overskride sektorgrænser og forældede jurisdiktioner	53

4 Hvad motiverer ansatte i kommuner og regioner?

4.1 Det samlede billede

Hvad motiverer personalet på kommunale/regionale arbejdspladser til at yde en god indsats? Normalt antages løn og personalegoder at spille en stor rolle, men der kan også peges på en række andre faktorer. Det gælder for eksempel relationer til kolleger, brugere og ledelse, faglig stolthed og traditioner og muligheder for at udvikle sig på jobbet. Opfyldelse af organisationens målsætninger og bredere samfundsmæssige hensyn som fx at styrke almenvellet og holde hus med offentlige ressourcer er andre mulige motivationsfaktorer. Følgende tabel giver en indikation af, hvor regionale og kommunale medarbejdere placerer sig i forhold til disse generelle motivationskategorier.

Tabel 4.1 Motivation i det daglige arbejde

Hvor vigtige er følgende forhold for at du føler dig motiveret i dit daglige arbejde?	Overordentligt vigtigt	Meget vigtigt	I alt*
At jeg har et godt samarbejde med kolleger	59,4	33,8	93,2
At min arbejdsplads har tilfredse brugere	44,7	42,6	87,3
At mit arbejde bliver anerkendt af ledelsen	38,1	45,2	83,3
At jeg opfylder faglige krav og standarder	35,9	46,7	82,6
At jeg har mulighed for at udvikle mig på jobbet	35,1	44,8	79,9
At mit arbejde bliver anerkendt af kollegerne	34,4	45,3	79,7
At de offentlige midler bliver anvendt godt	30,0	43,1	73,1
At jeg hjælper min arbejdsplads til at nå de overordnede mål	25,6	45,6	71,2
At løn og personalegoder er gode	25,5	41,1	66,6
At jeg har flere karrieremuligheder	13,2	29,2	42,4

* Summen af kolonnerne: Overordentligt vigtigt og Meget vigtigt

Samarbejdet med kolleger er den klare topscorer, når man lægger svarkategorierne "Overordentligt vigtigt" og "Meget vigtigt" sammen. Dette svarer godt til resultaterne i den anden delanalyse om "personalepolitik og fokusområder", hvor det psykiske arbejdsmiljø fremhæves som en meget vigtig faktor, der blandt andet påvirkes af kollegiale relationer (Hjelmar 2009). Den næst følgende motivationsfaktor er, at arbejdspladsen har tilfredse brugere. Næste tre faktorer vedrører faglighed, udvikling og anerkendelse fra kolleger og ledelse. Alle tre kan fortolkes som orienteringer mod faglighed og kollegiale faglige fællesskaber. Personale på kommunale og regionale arbejdspladser er altså i høj grad orienteret mod kolleger, brugere og faglighed. Men i tillæg hertil spiller ledelsens anerkendelse også en væsentlig rolle.

De følgende motivationsfaktorer for medarbejdernes daglige arbejde er generelle samfundsmæssige mål (at anvende offentlige midler godt) og overordnede mål for organisationen. Begge dele udtrykker medarbejderloyalitet mod generelle målsætninger, både eksterne og interne. Til sidst i tabellen kommer løn, personalegoder og karrieremuligheder. Dette kan sammenholdes med resultatet fra den anden delundersøgelse (Hjelmar 2009) hvor tilfredsheden med løn angives at være relativt lav. Dermed får vi en række mulige bidrag til fortolk-

ning: For nogle medarbejdere kan svaret være udtryk for, at lønnen ikke spiller så stor rolle for den individuelle motivation i det *daglige* arbejde fordi den forhandles kollektivt, og dermed ligger relativt fast for den enkelte. For andre medarbejdere skal resultatet måske snarere fortolkes som en slags protestsvar. Dette ligger i forlængelse af observationen om at tilfredsheden med lønniveauet er lav. Disse medarbejdere motiveres af en række andre sociale, faglige og relationelle motivationsforhold (brugere og ledelse) *på trods* af lønniveauet. I forlængelse heraf kan man forestille sig, at en del offentlige medarbejdere har valgt den offentlige sektor af en række andre grunde end lige det lønmæssige. Muligheder for udvikling på jobbet, og orienteringen mod bestemte brugergrupper eller et generelt samfundsansvar kan spille en rolle (jf. oversigten over værdier ovenfor). Alternativt kan det være, at man har valgt den offentlige sektor fordi ens uddannelse overvejende er rettet mod denne sektor, og at der er få alternative jobmuligheder. Denne medarbejdergruppe bliver hængende, men er ikke udpræget tilfredse med lønforholdene. Endelig kan der være tale om en vis politisk korrekthed, hvor de, som har besvaret spørgeskemaet, har vurderet, at andre motivationsfaktorer var mere acceptable end en orientering mod løn og karriere. Ud fra det foreliggende materiale kan vi ikke vide hvilken af disse fortolkninger, som har størst vægt. Det vil være vigtigt for ledelse og medarbejderrepræsentanter at undersøge dette nærmere fremover.

Ud fra et ledelsesperspektiv er det værd at bemærke, at omkring syv ud af ti medarbejdere vægter det højt at hjælpe arbejdspladsen til at nå de overordnede mål. Det er måske de senere års fokus på målsætninger og værdigrundlag (Greve 2003), som slår igennem her?

4.2 Variation i motivation i forhold til køn, alder og uddannelse²

Hvis man ser på fordelingen på køn, alder og uddannelse, er der en begrænset variation i besvarelsenerne. Nogle få interessante punkter kan dog fremhæves, hvis man sammenligner, hvor mange der har svaret "Overordentligt vigtigt" om forskellige motivationsfaktorer

Mænd er mindre tilbøjelige end kvinder til at lægge vægt på godt samarbejde med kolleger. Kollegers anerkendelse betyder også mindre for mænd. Mænd lægger også mindre vægt på muligheder for at udvikle sig på jobbet, ledelsens anerkendelse og tilfredse brugere.

I forhold til alder ser vi, at yngre medarbejdere (under 40) lægger lidt mere vægt på karrieremuligheder og udviklingsmuligheder på jobbet end ældre medarbejdere. Yngre medarbejdere er til gengæld mindre motiverede af om de offentlige midler bliver anvendt godt. De to første resultater er forventelige, mens det andet er mere bekymrende, hvis det er en vedvarende opfattelse.

I forhold til uddannelsesniveau er der to resultater, som springer i øjnene. Nemlig at de højest uddannede (mere end fem års videregående uddannelse) lægger relativt mindst vægt på et godt samarbejde med kolleger og tilfredse brugere som motivationsfaktor. En forsigtig tolkning kunne være, at denne gruppe er mere individuelt og fagligt fokuseret end personer med andre uddannelsesniveauer og at de i deres arbejdsfunktioner har mindre direkte kontakt med borgere/brugere.

² Af pladshensyn vises tabeller ikke

4.3 Variation i motivation i forhold til stillingsbetegnelse/ faggruppe

Hvordan ser det så ud med variation på tværs af faggrupperne i forhold til motivation? Tabel 4.2 giver et overblik for de største medarbejdergrupper.

Det overordnede billede fremstår ret blandet, og for flere af motivationsfaktorerne er der relativ stor enighed om udfaldet. I forhold til de øvrige faktorer kan en række interessante observationer om forskelle trækkes frem. Ikke overraskende er det medarbejdere i administration og ledelse, som lægger mest vægt på at hjælpe arbejdspladsen til at nå overordnede mål. Overordnede mål er jo netop ofte formuleret fra centralt hold og efterfølgende kommunikeret til en medarbejderstab med andre supplerende motivationsorienteringer. Sygeplejersker fremstår som den gruppe, der er mest fokuserede på løn og karrieremuligheder som motivationsfaktorer. Dette ligger ganske godt i forlængelse af de senere års faglige kampe på dette område og reflekterer vel også, at denne gruppe, i modsætning til fx SOSU'er, har relativt gode muligheder for at bevæge sig rundt i systemet og eventuelt tage ledelsesmæssige karriereskridt. Pædagoger, SOSU'er og sygeplejersker er de grupper, som er mest orienterede mod slutbrugerne. Det afspejler sandsynligvis den løbende direkte brugerkontakt. Lærere har også direkte brugerkontakt, men er i en lidt mere dobbeltsidet rolle som både serviceleverandør og evaluator m.v. De kan med andre ord godt gøre et godt job, uden at brugerne nødvendigvis er super tilfredse. Pædagoger er meget orienterede mod kollegerne. Både for anerkendelse og i forhold til sociale relationer. Sammen SOSU'erne ligger pædagogerne også højt i forhold til at angive ledelsesmæssig anerkendelse som motivationsfaktor. Det er muligvis lidt forskellige ting, som gør sig gældende, idet pædagoger ofte ledes af faglige kolleger (Klausen 2006), mens SOSU'er ofte har administrativ eller sygeplejefaglig ledelse. Ønsket om synlighed i ledelsen har de dog tilsyneladende til fælles.

Tabel 4.2 Motivationsfaktorerens betydning for forskellige stillingstyper. Procent, der har svaret "Overordentligt vigtigt" eller "meget vigtigt"

	Stillingskategorier med mere end 150 respondenter samt "øvrige" kategorier							Total
	Administra- tion og le- delse (ikke HK-ansat)	Administra- tiv medar- bejder (HK-ansat)	Lærer	Pædagog el. lign. på daginst.	SOSU medarbej- der, assi- stent mv.	Syge- plejerske	Øvrige med- arbejder ka- tegorier	
At jeg opfylder faglige krav og standarder	78,0	87,3	82,4	83,9	86,2	83,3	82,1	82,8
At jeg hjælper min arbejdsplads til at nå de overordnede mål	78,0	77,1	62,8	74,0	72,5	58,8	69,8	71,5
At jeg har et godt samarbejde med kolleger	91,0	93,1	93,8	97,3	93,6	96,3	92,4	93,2
At løn og personalegoder er gode	65,8	69,5	58,6	66,7	71,6	78,3	63,9	66,7
At jeg har flere karrieremuligheder	47,2	42,5	29,6	42,4	48,6	50,0	41,0	42,9
At de offentlige midler bliver anvendt godt	74,0	72,4	71,2	74,4	82,9	75,5	72,5	73,8
At jeg har mulighed for at udvikle mig på jobbet	84,3	76,8	78,6	84,2	82,1	83,0	77,5	80,0
At mit arbejde bliver anerkendt af ledelsen	84,5	83,3	83,8	88,3	88,1	81,7	81,1	83,4
At min arbejdsplads har tilfredse brugere	84,2	85,7	86,2	90,8	93,1	90,0	87,6	87,5
At mit arbejde bliver anerkendt af kollegerne	75,8	77,1	81,0	89,0	86,7	83,0	78,1	79,8

4.4 Sammenligning med lederes opfattelse af motivation på kommunale/regionale (amtslige) arbejdspladser

Hvordan forholder personalets udsagn om motivation sig til ledernes opfattelse af, hvad der motiverer? Det kan vi få en indikation af ved at sammenholde resultaterne fra de respondenter, der har ledelsesopgaver (ca. 20%) med de øvrige. Følgende tabel illustrerer forskelle og ligheder.

Tabel 4.3 Motivationsfaktorerens betydning for medarbejdere med og uden ledelsesansvar. Andel der har svaret "Overordentligt vigtigt" eller "meget vigtigt" (i procent)

	Personale med ledelsesopgaver	Personale uden ledelsesopgaver	Total
At jeg opfylder faglige krav og standarder	82,5	82,9	82,8
At jeg hjælper min arbejdsplads til at nå de overordnede mål	81,0	69,1	71,5
At jeg har et godt samarbejde med kollegaer	92,1	93,5	93,2
At løn og personalegoder er gode	68,3	66,3	66,7
At jeg har flere karrieremuligheder	44,8	42,4	42,9
At de offentlige midler bliver anvendt godt	78,4	72,7	73,8
At jeg har mulighed for at udvikle mig på jobbet	84,7	78,9	80,0
At mit arbejde bliver anerkendt af ledelsen	82,9	83,6	83,4
At min arbejdsplads har tilfredse brugere	89,4	87,1	87,5
At mit arbejde bliver anerkendt af kollegaerne	80,2	79,7	79,8

Det overordnede billede viser ganske stor ensartethed på tværs af de to grupper. De væsentligste forskelle er i forhold til "At jeg hjælper min arbejdsplads til at nå de overordnede mål", "At de offentlige midler bliver anvendt godt" og "At jeg har mulighed for at udvikle mig på jobbet". Det er næppe overraskende, at personale med ledelsesmæssige opgaver vægter orientering mod organisatoriske mål og god anvendelse af offentlige midler højt, da begge dele ofte anses for at være vigtige ledelsesmæssige ansvarsområder i det offentlige. En højere orientering mod "udviklingsmuligheder" er heller ikke så overraskende, da der er mange højtuddannede personer i denne gruppe.

Disse resultater kan sammenholdes med en undersøgelse, som i 2003 stillede nogenlunde tilsvarende spørgsmål til ledere i alle offentlige organisationer (Vrangbæk 2003).³ Ser vi specifikt på ledere fra decentrale (kommunale og amtslige) arbejdspladser, så er deres rangering af motivationsfaktorer overraskende lig personalets angivelse i tabellen tidligere. Topscorerne er "godt forhold til brugerne", "professionelt fagligt engagement" og "sociale faktorer som fx "godt samarbejde". Dernæst følger "kollegers anerkendelse", "ledelsens anerken-

³ Af pladshensyn vises tabeller ikke.

delse” og ”muligheder for udvikling på jobbet”. Først længere nede ad listen kommer løn og karriere. Samme betragtninger som ovenfor gør sig derfor gældende for at forklare rangeringen.

Lederne har altså tilsyneladende ganske god føling med, hvad der motiverer deres ansatte, men måske ikke altid lige gode muligheder for at følge op på det. Årsagen er bl.a., at midlerne til personalepleje er begrænsede. Desuden kan eksternt pålagte styringsmidler som fx præstationsafregning, dokumentationskrav og effektiviseringstiltag forskyde fokus og sætte faglighed og gode samarbejdsrelationer under pres.

Litteratur

Andersen, N.Å og Asmund Born (2001). *Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentligt ansatte*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Greve, Carsten (2003). *Offentlig Ledelse. Teorier og temaer i et politologisk perspektiv*. DJØF forlag 2003.

Hjelmar, Ulf (2009). *Personalepolitisk undersøgelse 2009 – Status og fokusområder i den kommunale og regionale personalepolitiske indsats*. AKF. Forskningsnotat til Personalepolitisk Messe 2009.

Klausen, Kurt Klaudi (2006). *Institutionsledelse. – Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. Børsens forlag.

Pedersen, D. m.fl. (2008): *Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. Børsens Forlag.

Personalepolitisk undersøgelse (2006): *Personalepolitisk undersøgelse 2006 blandt ansatte i amter og kommuner*. TNS Gallup.

Pilegaard Jensen, T. m.fl. (2009): *Hvad er attraktivt ved at arbejde i den offentlige sektor*. AKF. Forskningsnotat til Personalepolitisk Messe 2009.

Vrangbæk, K. (2003): "Værdilandskabet i den offentlige sektor. Resultater fra en survey". I *Jørgensen, T.B. På sporet af en offentlig identitet – Værdier i stat, amter og kommuner*. Århus Universitetsforlag.

Bilag 1 : Spørgeskema

Køn

Alder

Region (udlandet og 'ved ikke' sendes ud)

Kommune

Er du ansat i:

- Det offentlige
- Det private erhvervsliv
- En organisation (fx NGO)
- Andet

Kun offentlige fortsætter til næste spørgsmål.

Hvilken del af det offentlige er du ansat i?

- Kommune
- Region
- Staten
- Anden del af det offentlige

Kun kommune og region fortsætter.

Denne undersøgelse er en del af regionernes og kommunernes indsats for at skabe arbejdspladser, hvor medarbejderne trives. Resultaterne af denne undersøgelse, som Anvendt Kommunal Forskning er ansvarlig for, vil blive fremlagt på Personalepolitisk Messe i januar 2010 og brugt af parterne bag messen til at skabe attraktive arbejdspladser i regioner og kommuner.

Undersøgelsen tager ca. 15 minutter

1. Baggrundsoplysninger

Først har vi nogle baggrundsspørgsmål.

Hvilken stillingsbetegnelse beskriver bedst dit job?

- Administration og ledelse (ikke HK-ansat)
- Administrativ medarbejder (HK-ansat)
- Dagplejer
- Ergoterapeut/Fysioterapeut el.lign.
- Husassistent
- Jordemoder
- Læge (inkl. overlæge, reservelæge m.m.)
- Lægeseekretær
- Lærer

- Pædagog/pædagogmedhjælper el.lign. på daginstitution
- Pædagog/pædagogmedhjælper el.lign. på døgninstitution
- Rengøringsassistent
- Socialrådgiver
- SOSU-medarbejder, SOSU-assistent, SOSU-konsulent el.lign.
- Specialarbejder, gartner, brolægger el.lign.
- Sygeplejerske
- Teknisk service
- Andet
- Ingen af ovenstående

Har du ledelsesansvar i dit nuværende job? Ved ledelsesansvar forstås at andre referer direkte til dig, at du indstiller eller forhandler lokalløn eller varetager ansættelse og afskedigelse af personale?

- Ja
- Nej

Har du et tillidshverv – enten som tillidsrepræsentant, sikkerhedsrepræsentant eller medarbejderrepræsentant i SU/MED el.lign.?

- Ja
- Nej

Er du medlem af en fagforening? Hvilken?

- 3F
- AC (DJØF, Dansk Magisterforening, IDA etc.)
- BUPL
- Danmarks Lærerforening (Lærernes Centralorganisation)
- Danske Fysioterapeuter
- Dansk Metalarbejderforbund
- Dansk Socialrådgiverforening
- Dansk Sygeplejeråd
- DJØF
- Ergoterapeutforeningen
- FOA
- Gymnasieskolernes Lærerforening
- HK
- Kristelig Fagforening
- Ledernes Hovedorganisation
- Socialpædagogisk Landsforbund
- Anden fagforening
- Nej, jeg er ikke medlem af en fagforening
- Ved ikke

Angiv venligst din seneste afsluttede uddannelse

- Grundskoleuddannelse (fx folkeskole og realskole)
- Erhvervsuddannelse (fx EUD)
- Almen gymnasial uddannelse (fx gymnasium og HF)
- Erhvervsgymnasial uddannelse (HHX og HTX)
- Kort videregående uddannelse (op til 2 år)
- Mellemlang videregående uddannelse (2 – 4½år)
- Lang videregående uddannelse (5 år eller mere)
- Andet

2. Personalepolitiske forhold

Herefter kommer der nogle spørgsmål om dit arbejde og din arbejdssituation.

Hvor tilfreds er du overordnet med at være ansat der, hvor du arbejder?

- Overordentlig tilfreds
- Meget tilfreds
- Tilfreds
- Ikke særlig tilfreds
- Slet ikke tilfreds

Ville du på basis af dine erfaringer anbefale andre at søge en stilling på din arbejdsplads?

- Helt bestemt
- Højest sandsynligt
- Rimelig sandsynligt
- Sandsynligvis ikke
- Bestemt ikke

Hvordan vil du vurdere følgende forhold på din arbejdsplads?

- Samarbejdet med dine kolleger
- Forholdet til din nærmeste leder
- Tryghed i ansættelsen
- Din indflydelse på eget arbejde
- Afvekslingen i arbejdet
- Muligheden for at nå dine arbejdsopgaver inden for den afsatte tid
- Muligheden for at levere en god service/kvalitet
- Din samlede løn inklusive pension
- Den mængde ansvar du har
- Dit fysiske arbejdsmiljø som fx lys, støj og arbejdsstilling, løft mv.
- Dit psykiske arbejdsmiljø fx omgangstonen og stressniveauet

Svarkategorier:

- Særdeles godt
- Meget godt
- Godt
- Rimeligt
- Dårligt
- Ved ikke

Hvor vigtige er de følgende forhold for dig på din arbejdsplads?

- Samarbejdet med dine kolleger
- Forholdet til din nærmeste leder
- Tryghed i ansættelsen
- Din indflydelse på eget arbejde
- Afvekslingen i arbejdet
- Muligheden for at nå dine arbejdsopgaver inden for den afsatte tid
- Muligheden for at levere en god service/kvalitet
- Din samlede løn inklusive pension
- Den mængde ansvar du har
- Dit fysiske arbejdsmiljø som fx lys, støj og arbejdsstilling, løft mv.
- Dit psykiske arbejdsmiljø fx omgangstonen og stressniveauet

Svarkategorier:

- Særdeles vigtigt
- Meget vigtigt
- Ret vigtigt
- Lidt vigtigt
- Slet ikke vigtigt
- Ved ikke

Hvor enig er du i følgende udsagn?

- Jeg er glad for at gå på arbejde
- Min arbejdsplads tager sociale og personlige hensyn, fx ved sygdom og kriser
- Jeg har mulighed for kompetence udvikling (kurser, sidemandsoplæring etc.) så jeg kan udvikle mig selv og min faglighed
- Min kompetence udvikling har betydet, at jeg kan løse mine arbejdsopgaver mere effektivt
- Jeg har de nødvendige redskaber og kompetencer til at kunne udføre et godt stykke arbejde
- Jeg har indflydelse på mit arbejde, og det fremmer min trivsel
- Jeg har en god balance i forholdet mellem arbejdsliv og familie/fritid
- Jeg har inden for det sidste år haft meget sygefravær på grund af mit arbejde

- Min arbejdsplads gør en stor indsats for at fremme ligestillingen mellem mænd og kvinder
- Min arbejdsplads har generelt et godt omdømme

Svarkategorier:

- Meget enig
- Enig
- Hverken eller
- Uenig
- Meget uenig
- Ved ikke

I hvilken grad mener du, at din nærmeste leder besidder de følgende egenskaber?

- At kunne formulere klare mål
- At kunne håndtere konflikter
- At kunne træffe beslutninger
- At kunne vise indlevelse
- At kunne motivere medarbejderne
- At kunne fremme en teamånd
- At kunne anerkende en god indsats
- At være fagligt dygtig
- At skabe resultater
- At kunne uddelegere
- At anerkende forskellighed blandt medarbejdere

Svarkategorier:

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke
- Ved ikke

Hvor vigtigt er det for dig, at din nærmeste leder er god til

- At kunne formulere klare mål
- At kunne håndtere konflikter
- At kunne træffe beslutninger
- At kunne vise indlevelse
- At kunne motivere medarbejderne
- At kunne fremme en teamånd
- At kunne anerkende en god indsats

- At være fagligt dygtig
- At skabe resultater
- At kunne uddelegere
- At anerkende forskellighed blandt medarbejdere

Svarkategorier:

- Meget vigtigt
- Vigtigt
- Hverken/eller
- Mindre vigtigt
- Ikke vigtigt
- Ved ikke

3. Mobilitet

Har du inden for det seneste halve år overvejet at skifte job?

- Ja
- Nej

Hvis ja

Når du har overvejet at skifte job – hvilke typer af job har du så overvejet at skifte til? (gerne flere kryds)

- Et job med et andet indhold inden for det offentlige?
- Et job med samme indhold som dit nuværende job inden for det offentlige?
- Et job med et andet indhold inden for det private?
- Et job med samme indhold som dit nuværende inden for det private?
- Andet
- Ved ikke

Forventer du at være ansat på din arbejdsplads om to år?

- Ja, helt sikkert
- Ja, formodentlig
- Nej, formodentlig ikke
- Nej, helt sikkert ikke
- Ved ikke

Hvis nej

Hvad er grunden til, at du ikke forventer at være ansat på din nuværende arbejdsplads om to år?

- Jeg går på efterløn eller pension
- Der kommer nedskæringer eller omstruktureringer
- Jeg forventer at søge andet arbejde frivilligt
- Andet
- Ved ikke

4. Værdier og motivation

Herefter kommer nogle spørgsmål om de grundlæggende værdier, som kan præge arbejdet i din organisation.

- Hvor stor betydning bør følgende værdier have for arbejdet i din organisation?
 - Loyalt at følge ledelsens beslutninger
 - Altid at behandle borgerne ens i forhold til gældende regler
 - At leve op til faglige krav
 - Opfyldelse af individuelle brugerbehov med tilfredse brugere som resultat
 - At få det bedste ud af ressourcerne
 - At leve op til et generelt samfundsansvar
 - Innovation og nyskabelse
 - At gå på tværs og udvikle netværk

Svarmuligheder:

- Bør være grundlæggende, dette skal vi kendes på
- Bør være af stor betydning
- Bør have nogen betydning
- Bør ikke spille nogen rolle
- Bør have en tilbagetrukket rolle
- Ved ikke

Afslutningsvis kommer der nogle spørgsmål om, hvad der har betydning for din motivation på arbejdet.

Hvor vigtige er følgende forhold for, at du føler dig motiveret i dit daglige arbejde?

- At jeg opfylder faglige krav og standarder
- At jeg hjælper min arbejdsplads til at nå de overordnede mål
- At jeg har et godt samarbejde med kollegaer
- At løn og personalegoder er gode
- At jeg har flere karrieremuligheder
- At de offentlige midler bliver anvendt godt
- At jeg har mulighed for at udvikle mig på jobbet
- At mit arbejde bliver anerkendt af ledelsen
- At min arbejdsplads har tilfredse brugere
- At mit arbejde bliver anerkendt af kollegerne

Svarmuligheder:

- Overordentligt vigtigt
- Meget vigtigt
- Ret vigtigt
- Mindre vigtigt
- Ikke vigtigt
- Ved ikke

Bilag 2 : Svarfordeling

I det følgende fremgår svarfordelingen i det survey, der ligger til grund for undersøgelsen. Kolonnen med frekvens viser det absolutte antal af respondenter, der har afgivet det pågældende svar. Kolonnen med procent viser den relative andel af respondenter, der har afgivet det pågældende svar. Endelig viser kolonnen med akkumuleret procent den relative andel af respondenter, der har afgivet det pågældende svar og foregående svar. Kolonnen med valid procent er medtaget af statistiske årsager og indeholder ikke ekstra information i forhold til kolonnen med procent.

Tabel B2 - 1 Hvad er dit køn?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Kvinde	2162	71,5	71,5	71,5
Mand	860	28,5	28,5	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 2 Hvor gammel er du?

år	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
18-29	138	4,6	4,6	4,6
30-39	649	21,5	21,5	26,0
40-49	899	29,7	29,7	55,8
50-59	1071	35,4	35,4	91,2
60-69	265	8,8	8,8	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 3 Statistik - Hvor gammel er du?

N	Valid	3022
	Manglende	0
Middelværdi		46,71
Minimum alder		19
Maksimum alder		69

Tabel B2 - 4 Hvilken region er du bosat i?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Region Hovedstaden	837	27,7	27,7	27,7
Region Sjælland	438	14,5	14,5	42,2
Region Syddanmark	643	21,3	21,3	63,5
Region Midtjylland	784	25,9	25,9	89,4
Region Nordjylland	320	10,6	10,6	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 5 Hvilken del af det offentlige er du ansat i?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Kommune	2267	75,0	75,0	75,0
Region	755	25,0	25,0	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 6 Hvilken stillingsbetegnelse beskriver bedst dit job?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Administration og ledelse (ikke HK-ansat)	491	16,2	16,2	16,2
Administrativ medarbejder (HK-ansat)	463	15,3	15,3	31,6
Dagplejer	48	1,6	1,6	33,2
Ergoterapeut/Fysioterapeut el.lign.	74	2,4	2,4	35,6
Husassistent	11	0,4	0,4	36,0
Jordemoder	13	0,4	0,4	36,4
Læge (inkl. overlæge, reserve-læge m.m.)	47	1,6	1,6	38,0
Lægesekretær	68	2,3	2,3	40,2
Lærer	211	7,0	7,0	47,2
Pædagog/pædagogmedhjælper el.lign. på daginstitution	292	9,7	9,7	56,8
Pædagog/pædagogmedhjælper el.lign. på døgninstitution	140	4,6	4,6	61,5
Rengøringsassistent	20	0,7	0,7	62,1
Socialrådgiver	102	3,4	3,4	65,5
SOSU-medarbejder, SOSU-assistent, SOSU-konsulent el.lign.	218	7,2	7,2	72,7
Specialarbejder, gartner, bro-lægger el.lign.	46	1,5	1,5	74,3
Sygeplejerske	241	8,0	8,0	82,2
Teknisk service	109	3,6	3,6	85,8
Andet	297	9,8	9,8	95,7
Ingen af ovenstående	131	4,3	4,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 7 Har du ledelsesansvar i dit nuværende job?

Ved ledelsesansvar forstås at andre referer direkte til dig, at du indstiller eller forhandler lokalløn, eller varetager ansættelse og afskedigelse af personale.

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Ja	596	19,7	19,7	19,7
Nej	2426	80,3	80,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 8 Har du et tillidshverv?

Har du et tillidshverv – enten som tillidsrepræsentant, sikkerhedsrepræsentant eller medarbejderrepræsentant i SU/MED el. lign?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Ja	640	21,2	21,2	21,2
Nej	2382	78,8	78,8	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 9 Er du medlem af en fagforening? Hvilken?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
3F	92	3,0	3,0	3,0
AC (DJØF, Dansk Magisterforening, IDA etc.)	183	6,1	6,1	9,1
BUPL	266	8,8	8,8	17,9
Danmarks Lærerforening (Lærernes Centralorganisation)	236	7,8	7,8	25,7
Danske Fysioterapeuter	37	1,2	1,2	26,9
Dansk Metalarbejderforbund	22	0,7	0,7	27,7
Dansk Socialrådgiverforening	78	2,6	2,6	30,2
Dansk Sygeplejeråd	261	8,6	8,6	38,9
DJØF	62	2,1	2,1	40,9
Ergoterapeutforeningen	40	1,3	1,3	42,3
FOA	419	13,9	13,9	56,1
HK	551	18,2	18,2	74,4
Kristelig Fagforening	39	1,3	1,3	75,6
Ledernes Hovedorganisation	36	1,2	1,2	76,8
Socialpædagogisk Landsforbund	165	5,5	5,5	82,3
Anden fagforening	398	13,2	13,2	95,5
Nej, jeg er ikke medlem af en fagforening	133	4,4	4,4	99,9
Ved ikke	4	0,1	0,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 10 Angiv venligst din seneste afsluttede uddannelse

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Grundskoleuddannelse (fx folkeskole og realskole)	154	5,1	5,1	5,1
Erhvervsuddannelse (fx EUD)	295	9,8	9,8	14,9
Almen gymnasial uddannelse (fx gymnasium og HF)	71	2,3	2,3	17,2
Erhvervsgymnasial uddannelse (HHX og HTX)	76	2,5	2,5	19,7
Videregående uddannelse (op til 2 år)	333	11,0	11,0	30,7
Videregående uddannelse (2 – 4½år)	1662	55,0	55,0	85,7
Videregående uddannelse (5 år eller mere)	371	12,3	12,3	98,0
Andet	60	2,0	2,0	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 11 Hvor tilfreds er du overordnet med at være ansat der, hvor du arbejder?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Overordentlig tilfreds	454	15,0	15,0	15,0
Meget tilfreds	1443	47,7	47,7	62,8
Tilfreds	874	28,9	28,9	91,7
Ikke særlig tilfreds	215	7,1	7,1	98,8
Slet ikke tilfreds	36	1,2	1,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 12 Ville du på basis af dine erfaringer anbefale andre at søge en stilling på din arbejdsplads?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Helt bestemt	944	31,2	31,2	31,2
Højst sandsynligt	924	30,6	30,6	61,8
Rimelig sandsynligt	752	24,9	24,9	86,7
Sandsynligvis ikke	336	11,1	11,1	97,8
Bestemt ikke	66	2,2	2,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Vurder følgende forhold på din arbejdsplads

Tabel B2 - 13 Samarbejdet med dine kolleger

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles godt	1094	36,2	36,2	36,2
Meget godt	1328	43,9	43,9	80,1
Godt	423	14,0	14,0	94,1
Rimeligt	133	4,4	4,4	98,5
Dårligt	37	1,2	1,2	99,8
Ved ikke	7	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 14 Forholdet til din nærmeste leder

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles godt	801	26,5	26,5	26,5
Meget godt	1062	35,1	35,1	61,6
Godt	610	20,2	20,2	81,8
Rimeligt	371	12,3	12,3	94,1
Dårligt	164	5,4	5,4	99,5
Ved ikke	14	0,5	0,5	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 15 Tryghed i ansættelsen

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles godt	993	32,9	32,9	32,9
Meget godt	1180	39,0	39,0	71,9
Godt	484	16,0	16,0	87,9
Rimeligt	204	6,8	6,8	94,7
Dårligt	136	4,5	4,5	99,2
Ved ikke	25	0,8	0,8	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 16 Din indflydelse på eget arbejde

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles godt	848	28,1	28,1	28,1
Meget godt	1205	39,9	39,9	67,9
Godt	577	19,1	19,1	87,0
Rimeligt	268	8,9	8,9	95,9
Dårligt	118	3,9	3,9	99,8
Ved ikke	6	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 17 Afvekslingen i arbejdet

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles godt	886	29,3	29,3	29,3
Meget godt	1223	40,5	40,5	69,8
Godt	572	18,9	18,9	88,7
Rimeligt	254	8,4	8,4	97,1
Dårligt	78	2,6	2,6	99,7
Ved ikke	9	0,3	0,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 18 Muligheden for at nå dine arbejdsopgaver inden for den afsatte tid

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles godt	254	8,4	8,4	8,4
Meget godt	778	25,7	25,7	34,1
Godt	745	24,7	24,7	58,8
Rimeligt	702	23,2	23,2	82,0
Dårligt	535	17,7	17,7	99,7
Ved ikke	8	0,3	0,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 19 Muligheden for at levere en god service/kvalitet

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles godt	357	11,8	11,8	11,8
Meget godt	1091	36,1	36,1	47,9
Godt	832	27,5	27,5	75,4
Rimeligt	504	16,7	16,7	92,1
Dårligt	233	7,7	7,7	99,8
Ved ikke	5	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 20 Din samlede løn inklusive pension

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles godt	98	3,2	3,2	3,2
Meget godt	639	21,1	21,1	24,4
Godt	849	28,1	28,1	52,5
Rimeligt	881	29,2	29,2	81,6
Dårligt	545	18,0	18,0	99,7
Ved ikke	10	0,3	0,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 21 Den mængde ansvar du har

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles godt	408	13,5	13,5	13,5
Meget godt	1344	44,5	44,5	58,0
Godt	838	27,7	27,7	85,7
Rimeligt	333	11,0	11,0	96,7
Dårligt	89	2,9	2,9	99,7
Ved ikke	10	0,3	0,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 22 Dit fysiske arbejdsmiljø som fx lys, støj og arbejdsstilling, løft mv.

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles godt	237	7,8	7,8	7,8
Meget godt	862	28,5	28,5	36,4
Godt	853	28,2	28,2	64,6
Rimeligt	642	21,2	21,2	85,8
Dårligt	418	13,8	13,8	99,7
Ved ikke	10	0,3	0,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 23 Dit psykiske arbejdsmiljø fx omgangstonen og stressniveauet

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles godt	327	10,8	10,8	10,8
Meget godt	1098	36,3	36,3	47,2
Godt	812	26,9	26,9	74,0
Rimeligt	468	15,5	15,5	89,5
Dårligt	310	10,3	10,3	99,8
Ved ikke	7	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Hvor vigtige vurderer du følgende forhold på arbejdspladsen er?

Tabel B2 - 24 Samarbejdet med dine kolleger

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles vigtigt	1648	54,5	54,5	54,5
Meget vigtigt	1099	36,4	36,4	90,9
Ret vigtigt	241	8,0	8,0	98,9
Lidt vigtigt	27	0,9	0,9	99,8
Slet ikke vigtigt	2	0,1	0,1	99,8
Ved ikke	5	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 25 Forholdet til din nærmeste leder

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles vigtigt	1052	34,8	34,8	34,8
Meget vigtigt	1307	43,2	43,2	78,1
Ret vigtigt	573	19,0	19,0	97,0
Lidt vigtigt	78	2,6	2,6	99,6
Slet ikke vigtigt	6	0,2	0,2	99,8
Ved ikke	6	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 26 Tryghed i ansættelsen

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles vigtigt	967	32,0	32,0	32,0
Meget vigtigt	1218	40,3	40,3	72,3
Ret vigtigt	693	22,9	22,9	95,2
Lidt vigtigt	121	4,0	4,0	99,2
Slet ikke vigtigt	17	0,6	0,6	99,8
Ved ikke	6	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 27 Din indflydelse på eget arbejde

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles vigtigt	1342	44,4	44,4	44,4
Meget vigtigt	1331	44,0	44,0	88,5
Ret vigtigt	318	10,5	10,5	99,0
Lidt vigtigt	26	0,9	0,9	99,8
Slet ikke vigtigt	2	0,1	0,1	99,9
Ved ikke	3	0,1	0,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 28 Afvekslingen i arbejdet

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles vigtigt	937	31,0	31,0	31,0
Meget vigtigt	1455	48,1	48,1	79,2
Ret vigtigt	570	18,9	18,9	98,0
Lidt vigtigt	53	1,8	1,8	99,8
Slet ikke vigtigt	3	0,1	0,1	99,9
Ved ikke	4	0,1	0,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 29 Muligheden for at nå dine arbejdsopgaver inden for den afsatte tid

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles vigtigt	889	29,4	29,4	29,4
Meget vigtigt	1295	42,9	42,9	72,3
Ret vigtigt	705	23,3	23,3	95,6
Lidt vigtigt	118	3,9	3,9	99,5
Slet ikke vigtigt	10	0,3	0,3	99,8
Ved ikke	5	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 30 Muligheden for at levere en god service/kvalitet

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles vigtigt	1321	43,7	43,7	43,7
Meget vigtigt	1391	46,0	46,0	89,7
Ret vigtigt	294	9,7	9,7	99,5
Lidt vigtigt	12	0,4	0,4	99,9
Slet ikke vigtigt	2	0,1	0,1	99,9
Ved ikke	2	0,1	0,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 31 Din samlede løn inklusive pension

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles vigtigt	665	22,0	22,0	22,0
Meget vigtigt	1265	41,9	41,9	63,9
Ret vigtigt	941	31,1	31,1	95,0
Lidt vigtigt	142	4,7	4,7	99,7
Slet ikke vigtigt	7	0,2	0,2	99,9
Ved ikke	2	0,1	0,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 32 Den mængde ansvar du har

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles vigtigt	640	21,2	21,2	21,2
Meget vigtigt	1401	46,4	46,4	67,5
Ret vigtigt	835	27,6	27,6	95,2
Lidt vigtigt	129	4,3	4,3	99,4
Slet ikke vigtigt	11	0,4	0,4	99,8
Ved ikke	6	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 33 Dit fysiske arbejdsmiljø som fx lys, støj og arbejdsstilling, løft mv.

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles vigtigt	856	28,3	28,3	28,3
Meget vigtigt	1331	44,0	44,0	72,4
Ret vigtigt	729	24,1	24,1	96,5
Lidt vigtigt	99	3,3	3,3	99,8
Slet ikke vigtigt	4	0,1	0,1	99,9
Ved ikke	3	0,1	0,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 34 Dit psykiske arbejdsmiljø fx omgangstonen og stressniveauet

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Særdeles vigtigt	1536	50,8	50,8	50,8
Meget vigtigt	1192	39,4	39,4	90,3
Ret vigtigt	271	9,0	9,0	99,2
Lidt vigtigt	18	0,6	0,6	99,8
Slet ikke vigtigt	2	0,1	0,1	99,9
Ved ikke	3	0,1	0,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Hvor enig er du i følgende udsagn?

Tabel B2 - 35 Jeg er glad for at gå på arbejde

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget enig	1062	35,1	35,1	35,1
Enig	1464	48,4	48,4	83,6
Hverken eller	337	11,2	11,2	94,7
Uenig	99	3,3	3,3	98,0
Meget uenig	54	1,8	1,8	99,8
Ved ikke	6	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 36 Min arbejdsplads tager sociale og personlige hensyn, fx ved sygdom og kriser

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget enig	999	33,1	33,1	33,1
Enig	1415	46,8	46,8	79,9
Hverken eller	351	11,6	11,6	91,5
Uenig	145	4,8	4,8	96,3
Meget uenig	61	2,0	2,0	98,3
Ved ikke	51	1,7	1,7	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 37 Jeg har mulighed for kompetence udvikling (kurser, sidemandsoplæring etc.) så jeg kan udvikle mig selv og min faglighed

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget enig	631	20,9	20,9	20,9
Enig	1278	42,3	42,3	63,2
Hverken eller	608	20,1	20,1	83,3
Uenig	327	10,8	10,8	94,1
Meget uenig	146	4,8	4,8	98,9
Ved ikke	32	1,1	1,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 38 Min kompetence udvikling har betydet at jeg kan løse mine arbejdsopgaver mere effektivt

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget enig	618	20,5	20,5	20,5
Enig	1382	45,7	45,7	66,2
Hverken eller	720	23,8	23,8	90,0
Uenig	167	5,5	5,5	95,5
Meget uenig	61	2,0	2,0	97,6
Ved ikke	74	2,4	2,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 39 Jeg har de nødvendige redskaber og kompetencer til at kunne udføre et godt stykke arbejde

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget enig	700	23,2	23,2	23,2
Enig	1729	57,2	57,2	80,4
Hverken eller	399	13,2	13,2	93,6
Uenig	157	5,2	5,2	98,8
Meget uenig	27	0,9	0,9	99,7
Ved ikke	10	0,3	0,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 40 Jeg har indflydelse på mit arbejde og det fremmer min trivsel

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget enig	799	26,4	26,4	26,4
Enig	1576	52,2	52,2	78,6
Hverken eller	435	14,4	14,4	93,0
Uenig	146	4,8	4,8	97,8
Meget uenig	53	1,8	1,8	99,6
Ved ikke	13	0,4	0,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 41 Jeg har en god balance i forholdet mellem arbejdsliv og familie/fritid

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget enig	698	23,1	23,1	23,1
Enig	1591	52,6	52,6	75,7
Hverken eller	456	15,1	15,1	90,8
Uenig	222	7,3	7,3	98,2
Meget uenig	46	1,5	1,5	99,7
Ved ikke	9	0,3	0,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 42 Jeg har indenfor det sidste år haft meget sygefravær på grund af mit arbejde

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget enig	89	2,9	2,9	2,9
Enig	127	4,2	4,2	7,1
Hverken eller	176	5,8	5,8	13,0
Uenig	527	17,4	17,4	30,4
Meget uenig	2089	69,1	69,1	99,5
Ved ikke	14	0,5	0,5	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 43 Min arbejdsplads gør en stor indsats for at fremme ligestillingen mellem mænd og kvinder

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget enig	286	9,5	9,5	9,5
Enig	715	23,7	23,7	33,1
Hverken eller	1269	42,0	42,0	75,1
Uenig	222	7,3	7,3	82,5
Meget uenig	87	2,9	2,9	85,3
Ved ikke	443	14,7	14,7	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 44 Min arbejdsplads har generelt et godt omdømme

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget enig	511	16,9	16,9	16,9
Enig	1373	45,4	45,4	62,3
Hverken eller	701	23,2	23,2	85,5
Uenig	244	8,1	8,1	93,6
Meget uenig	73	2,4	2,4	96,0
Ved ikke	120	4,0	4,0	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

I hvor høj grad mener du, at din nærmeste leder besidder følgende egenskaber?

Tabel B2 - 45 At kunne formulere klare mål

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
I meget høj grad	424	14,0	14,0	14,0
I høj grad	1036	34,3	34,3	48,3
I nogen grad	993	32,9	32,9	81,2
I ringe grad	374	12,4	12,4	93,5
Slet ikke	132	4,4	4,4	97,9
Ved ikke	63	2,1	2,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 46 At kunne håndtere konflikter

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
I meget høj grad	350	11,6	11,6	11,6
I høj grad	766	25,3	25,3	36,9
I nogen grad	976	32,3	32,3	69,2
I ringe grad	611	20,2	20,2	89,4
Slet ikke	185	6,1	6,1	95,6
Ved ikke	134	4,4	4,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 47 At kunne træffe beslutninger

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
I meget høj grad	644	21,3	21,3	21,3
I høj grad	1157	38,3	38,3	59,6
I nogen grad	812	26,9	26,9	86,5
I ringe grad	268	8,9	8,9	95,3
Slet ikke	77	2,5	2,5	97,9
Ved ikke	64	2,1	2,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 48 At kunne vise indlevelse

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
I meget høj grad	623	20,6	20,6	20,6
I høj grad	1020	33,8	33,8	54,4
I nogen grad	836	27,7	27,7	82,0
I ringe grad	342	11,3	11,3	93,3
Slet ikke	138	4,6	4,6	97,9
Ved ikke	63	2,1	2,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 49 At kunne motivere medarbejderne

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
I meget høj grad	420	13,9	13,9	13,9
I høj grad	914	30,2	30,2	44,1
I nogen grad	1031	34,1	34,1	78,3
I ringe grad	443	14,7	14,7	92,9
Slet ikke	142	4,7	4,7	97,6
Ved ikke	72	2,4	2,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 50 At kunne fremme en team-ånd

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
I meget høj grad	391	12,9	12,9	12,9
I høj grad	856	28,3	28,3	41,3
I nogen grad	1011	33,5	33,5	74,7
I ringe grad	483	16,0	16,0	90,7
Slet ikke	183	6,1	6,1	96,8
Ved ikke	98	3,2	3,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 51 At kunne anerkende en god indsats

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
I meget høj grad	692	22,9	22,9	22,9
I høj grad	1012	33,5	33,5	56,4
I nogen grad	867	28,7	28,7	85,1
I ringe grad	307	10,2	10,2	95,2
Slet ikke	87	2,9	2,9	98,1
Ved ikke	57	1,9	1,9	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 52 At være fagligt dygtig

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
I meget høj grad	752	24,9	24,9	24,9
I høj grad	1154	38,2	38,2	63,1
I nogen grad	733	24,3	24,3	87,3
I ringe grad	207	6,8	6,8	94,2
Slet ikke	70	2,3	2,3	96,5
Ved ikke	106	3,5	3,5	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 53 At skabe resultater

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
I meget høj grad	452	15,0	15,0	15,0
I høj grad	1129	37,4	37,4	52,3
I nogen grad	951	31,5	31,5	83,8
I ringe grad	260	8,6	8,6	92,4
Slet ikke	60	2,0	2,0	94,4
Ved ikke	170	5,6	5,6	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 54 At kunne uddelegere

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
I meget høj grad	596	19,7	19,7	19,7
I høj grad	1146	37,9	37,9	57,6
I nogen grad	827	27,4	27,4	85,0
I ringe grad	282	9,3	9,3	94,3
Slet ikke	75	2,5	2,5	96,8
Ved ikke	96	3,2	3,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 55 At anerkende forskellighed blandt medarbejdere

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
I meget høj grad	634	21,0	21,0	21,0
I høj grad	1072	35,5	35,5	56,5
I nogen grad	831	27,5	27,5	84,0
I ringe grad	269	8,9	8,9	92,9
Slet ikke	93	3,1	3,1	95,9
Ved ikke	123	4,1	4,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Hvor vigtigt er det for dig, at din leder er god til:

Tabel B2 - 56 At kunne formulere klare mål

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget vigtigt	1330	44,0	44,0	44,0
Vigtigt	1521	50,3	50,3	94,3
Hverken/eller	131	4,3	4,3	98,7
Mindre vigtigt	26	0,9	0,9	99,5
Ikke vigtigt	2	0,1	0,1	99,6
Ved ikke	12	0,4	0,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 57 At kunne håndtere konflikter

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget vigtigt	1828	60,5	60,5	60,5
Vigtigt	1107	36,6	36,6	97,1
Hverken/eller	64	2,1	2,1	99,2
Mindre vigtigt	9	0,3	0,3	99,5
Ikke vigtigt	3	0,1	0,1	99,6
Ved ikke	11	0,4	0,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 58 At kunne træffe beslutninger

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget vigtigt	1713	56,7	56,7	56,7
Vigtigt	1230	40,7	40,7	97,4
Hverken/eller	55	1,8	1,8	99,2
Mindre vigtigt	11	0,4	0,4	99,6
Ikke vigtigt	2	0,1	0,1	99,6
Ved ikke	11	0,4	0,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 59 At kunne vise indlevelse

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget vigtigt	1462	48,4	48,4	48,4
Vigtigt	1381	45,7	45,7	94,1
Hverken/eller	138	4,6	4,6	98,6
Mindre vigtigt	27	0,9	0,9	99,5
Ikke vigtigt	2	0,1	0,1	99,6
Ved ikke	12	0,4	0,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 60 At kunne motivere medarbejderne

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget vigtigt	1590	52,6	52,6	52,6
Vigtigt	1305	43,2	43,2	95,8
Hverken/eller	92	3,0	3,0	98,8
Mindre vigtigt	17	0,6	0,6	99,4
Ikke vigtigt	7	0,2	0,2	99,6
Ved ikke	11	0,4	0,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 61 At kunne fremme en teamånd

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget vigtigt	1355	44,8	44,8	44,8
Vigtigt	1416	46,9	46,9	91,7
Hverken/eller	201	6,7	6,7	98,3
Mindre vigtigt	28	0,9	0,9	99,3
Ikke vigtigt	5	0,2	0,2	99,4
Ved ikke	17	0,6	0,6	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 62 At kunne anerkende en god indsats

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget vigtigt	1718	56,8	56,8	56,8
Vigtigt	1231	40,7	40,7	97,6
Hverken/eller	55	1,8	1,8	99,4
Mindre vigtigt	7	0,2	0,2	99,6
Ikke vigtigt	1	0,0	0,0	99,7
Ved ikke	10	0,3	0,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 63 At være fagligt dygtig

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget vigtigt	1297	42,9	42,9	42,9
Vigtigt	1362	45,1	45,1	88,0
Hverken/eller	257	8,5	8,5	96,5
Mindre vigtigt	77	2,5	2,5	99,0
Ikke vigtigt	13	0,4	0,4	99,5
Ved ikke	16	0,5	0,5	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 64 At skabe resultater

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget vigtigt	951	31,5	31,5	31,5
Vigtigt	1715	56,8	56,8	88,2
Hverken/eller	285	9,4	9,4	97,7
Mindre vigtigt	40	1,3	1,3	99,0
Ikke vigtigt	3	0,1	0,1	99,1
Ved ikke	28	0,9	0,9	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 65 At kunne uddelegere

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget vigtigt	1113	36,8	36,8	36,8
Vigtigt	1633	54,0	54,0	90,9
Hverken/eller	225	7,4	7,4	98,3
Mindre vigtigt	29	1,0	1,0	99,3
Ikke vigtigt	4	0,1	0,1	99,4
Ved ikke	18	0,6	0,6	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 66 At anerkende forskellighed blandt medarbejdere

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Meget vigtigt	1414	46,8	46,8	46,8
Vigtigt	1440	47,7	47,7	94,4
Hverken/eller	134	4,4	4,4	98,9
Mindre vigtigt	14	0,5	0,5	99,3
Ikke vigtigt	1	0,0	0,0	99,4
Ved ikke	19	0,6	0,6	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Overvejelser om jobskifte**Tabel B2 - 67 Har du inden for det seneste halve år overvejet at skifte job?**

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Ja	1227	40,6	40,6	40,6
Nej	1795	59,4	59,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Hvilket job har du overvejet at skifte til?

Tabel B2 - 68 Et job med et andet indhold inden for det offentlige?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Ikke oplyst	2504	82,9	82,9	82,9
Oplyst	518	17,1	17,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 69 Et job med samme indhold som dit nuværende job inden for det offentlige?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Ikke oplyst	2504	82,9	82,9	82,9
Oplyst	518	17,1	17,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 70 Et job med et andet indhold inden for det private?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Ikke oplyst	2697	89,2	89,2	89,2
Oplyst	325	10,8	10,8	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 71 Et job med samme indhold som dit nuværende indenfor det private?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Ikke oplyst	2707	89,6	89,6	89,6
Oplyst	315	10,4	10,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 72 Andet

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Ikke oplyst	2851	94,3	94,3	94,3
Oplyst	171	5,7	5,7	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 73 Ved ikke

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Ikke oplyst	2959	97,9	97,9	97,9
Oplyst	63	2,1	2,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Ansættelse i fremtiden

Tabel B2 - 74 Forventer du at være ansat på din arbejdsplads om to år?

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Ja, helt sikkert	824	27,3	27,3	27,3
Ja, formodentlig	1327	43,9	43,9	71,2
Nej, formodentlig ikke	405	13,4	13,4	84,6
Nej, helt sikkert ikke	201	6,7	6,7	91,2
Ved ikke	265	8,8	8,8	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 75 Hvad er grunden til, at du ikke forventer at være ansat på din nuværende arbejdsplads om to år?

		Frekvens	Procent	Valid Procent	Akkumuleret procent
Valid	Jeg går på efterløn eller pension	115	3,8	19,0	19,0
	Der kommer nedskæringer eller omstruktureringer	72	2,4	11,9	30,9
	Jeg forventer at søge andet arbejde frivilligt	358	11,8	59,1	89,9
	Andet	61	2,0	10,1	100,0
	Total	606	20,1	100,0	
Total		3022	100,0		

Hvor stor betydning bør følgende værdier have for arbejdet i din organisation?

Tabel B2 - 76 Loyalt at følge ledelsens beslutninger

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Bør være grundlæggende, dette skal vi kendes på	398	13,2	13,2	13,2
Bør være af stor betydning	1546	51,2	51,2	64,3
Bør have nogen betydning	838	27,7	27,7	92,1
Bør have en tilbagetrukket rolle	141	4,7	4,7	96,7
Bør ikke spille nogen rolle	42	1,4	1,4	98,1
Ved ikke	57	1,9	1,9	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 77 Altid at behandle borgerne ens i forhold til gældende regler

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Bør være grundlæggende, dette skal vi kendes på	1399	46,3	46,3	46,3
Bør være af stor betydning	1139	37,7	37,7	84,0
Bør have nogen betydning	326	10,8	10,8	94,8
Bør have en tilbage-trukket rolle	52	1,7	1,7	96,5
Bør ikke spille nogen rolle	41	1,4	1,4	97,8
Ved ikke	65	2,2	2,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 78 At leve op til faglige krav

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Bør være grundlæggende, dette skal vi kendes på	1725	57,1	57,1	57,1
Bør være af stor betydning	1160	38,4	38,4	95,5
Bør have nogen betydning	108	3,6	3,6	99,0
Bør have en tilbage-trukket rolle	1	0,0	0,0	99,1
Bør ikke spille nogen rolle	1	0,0	0,0	99,1
Ved ikke	27	0,9	0,9	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 79 Opfyldelse af individuelle brugerbehov med tilfredse brugere som resultat

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Bør være grundlæggende, dette skal vi kendes på	1208	40,0	40,0	40,0
Bør være af stor betydning	1327	43,9	43,9	83,9
Bør have nogen betydning	370	12,2	12,2	96,1
Bør have en tilbage-trukket rolle	41	1,4	1,4	97,5
Bør ikke spille nogen rolle	8	0,3	0,3	97,7
Ved ikke	68	2,3	2,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 80 At få det bedste ud af ressourcerne

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Bør være grundlæggende, dette skal vi kendes på	1257	41,6	41,6	41,6
Bør være af stor betydning	1521	50,3	50,3	91,9
Bør have nogen betydning	186	6,2	6,2	98,1
Bør have en tilbage-trukket rolle	18	0,6	0,6	98,7
Bør ikke spille nogen rolle	5	0,2	0,2	98,8
Ved ikke	35	1,2	1,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 81 At leve op til et generelt samfundsansvar

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Bør være grundlæggende, dette skal vi kendes på	1254	41,5	41,5	41,5
Bør være af stor betydning	1401	46,4	46,4	87,9
Bør have nogen betydning	295	9,8	9,8	97,6
Bør have en tilbage-trukket rolle	24	0,8	0,8	98,4
Bør ikke spille nogen rolle	7	0,2	0,2	98,6
Ved ikke	41	1,4	1,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 82 Innovation og nyskabelse

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Bør være grundlæggende, dette skal vi kendes på	788	26,1	26,1	26,1
Bør være af stor betydning	1494	49,4	49,4	75,5
Bør have nogen betydning	599	19,8	19,8	95,3
Bør have en tilbage-trukket rolle	59	2,0	2,0	97,3
Bør ikke spille nogen rolle	10	0,3	0,3	97,6
Ved ikke	72	2,4	2,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 83 At gå på tværs og udvikle netværk

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Bør være grundlæggende, dette skal vi kendes på	720	23,8	23,8	23,8
Bør være af stor betydning	1431	47,4	47,4	71,2
Bør have nogen betydning	683	22,6	22,6	93,8
Bør have en tilbage-trukket rolle	93	3,1	3,1	96,9
Bør ikke spille nogen rolle	12	0,4	0,4	97,3
Ved ikke	83	2,7	2,7	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Hvor vigtige er følgende forhold for, at du føler dig motiveret i dit daglige arbejde?**Tabel B2 - 84 At jeg opfylder faglige krav og standarder**

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Overordentligt vigtigt	1084	35,9	35,9	35,9
Meget vigtigt	1411	46,7	46,7	82,6
Ret vigtigt	450	14,9	14,9	97,5
Mindre vigtigt	64	2,1	2,1	99,6
Ikke vigtigt	4	0,1	0,1	99,7
Ved ikke	9	0,3	0,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 85 At jeg hjælper min arbejdsplads til at nå de overordnede mål

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Overordentligt vigtigt	774	25,6	25,6	25,6
Meget vigtigt	1378	45,6	45,6	71,2
Ret vigtigt	696	23,0	23,0	94,2
Mindre vigtigt	144	4,8	4,8	99,0
Ikke vigtigt	18	0,6	0,6	99,6
Ved ikke	12	0,4	0,4	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 86 At jeg har et godt samarbejde med kollegaer

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Overordentligt vigtigt	1794	59,4	59,4	59,4
Meget vigtigt	1021	33,8	33,8	93,2
Ret vigtigt	187	6,2	6,2	99,3
Mindre vigtigt	16	0,5	0,5	99,9
Ikke vigtigt	1	0,0	0,0	99,9
Ved ikke	3	0,1	0,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 87 At løn og personalegoder er gode

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Overordentligt vigtigt	771	25,5	25,5	25,5
Meget vigtigt	1241	41,1	41,1	66,6
Ret vigtigt	798	26,4	26,4	93,0
Mindre vigtigt	197	6,5	6,5	99,5
Ikke vigtigt	11	0,4	0,4	99,9
Ved ikke	4	0,1	0,1	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 88 At jeg har flere karrieremuligheder

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Overordentligt vigtigt	399	13,2	13,2	13,2
Meget vigtigt	881	29,2	29,2	42,4
Ret vigtigt	813	26,9	26,9	69,3
Mindre vigtigt	790	26,1	26,1	95,4
Ikke vigtigt	104	3,4	3,4	98,8
Ved ikke	35	1,2	1,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 89 At de offentlige midler bliver anvendt godt

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Overordentligt vigtigt	906	30,0	30,0	30,0
Meget vigtigt	1303	43,1	43,1	73,1
Ret vigtigt	641	21,2	21,2	94,3
Mindre vigtigt	125	4,1	4,1	98,4
Ikke vigtigt	18	0,6	0,6	99,0
Ved ikke	29	1,0	1,0	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 90 At jeg har mulighed for at udvikle mig på jobbet

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Overordentligt vigtigt	1060	35,1	35,1	35,1
Meget vigtigt	1354	44,8	44,8	79,9
Ret vigtigt	514	17,0	17,0	96,9
Mindre vigtigt	81	2,7	2,7	99,6
Ikke vigtigt	8	0,3	0,3	99,8
Ved ikke	5	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 91 At mit arbejde bliver anerkendt af ledelsen


	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Overordentligt vigtigt	1150	38,1	38,1	38,1
Meget vigtigt	1366	45,2	45,2	83,3
Ret vigtigt	428	14,2	14,2	97,4
Mindre vigtigt	69	2,3	2,3	99,7
Ikke vigtigt	3	0,1	0,1	99,8
Ved ikke	6	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 92 At min arbejdsplads har tilfredse brugere

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Overordentligt vigtigt	1351	44,7	44,7	44,7
Meget vigtigt	1286	42,6	42,6	87,3
Ret vigtigt	340	11,3	11,3	98,5
Mindre vigtigt	32	1,1	1,1	99,6
Ikke vigtigt	3	0,1	0,1	99,7
Ved ikke	10	0,3	0,3	100,0
Total	3022	100,0	100,0	

Tabel B2 - 93 At mit arbejde bliver anerkendt af kollegaerne

	Frekvens	Procent	Valid procent	Akkumuleret procent
Overordentligt vigtigt	1040	34,4	34,4	34,4
Meget vigtigt	1368	45,3	45,3	79,7
Ret vigtigt	530	17,5	17,5	97,2
Mindre vigtigt	75	2,5	2,5	99,7
Ikke vigtigt	4	0,1	0,1	99,8
Ved ikke	5	0,2	0,2	100,0
Total	3022	100,0	100,0	



Dette notat behandler to temaer. Hvordan vægtes forskellige arbejdsrelaterede værdier af medarbejderne på regionale og kommunale arbejdssteder, og hvad motiverer de samme medarbejdere?

Det konkluderes, at de højest vægtede værdier er "faglighed" og "effektivitet", mens den lavest rangerede værdi er "loyalitet i forhold til ledelsesbeslutninger". I forhold til motivation finder undersøgelsen, at "samarbejdet med kolleger" er den klare topscorer. Dernæst følger, "at arbejdspladsen har tilfredse brugere". Næste gruppe vedrører "faglighed", "udviklingsmuligheder" og "anerkendelse fra kolleger og ledelse". Løn, personalegoder og karrieremuligheder er de lavest rangerede motivationsfaktorer.

