

Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana

Niðurstöður könnunar á
viðhorfum forstöðumanna

Þriðji hluti



FJÁRMÁLARÁÐUNEYTIÐ



HÁSKÓLI ÍSLANDS

STOFNUN STJÓRNSYSLUFRÆÐA
OG STJÓRNMÁLA

Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana

Niðurstöður könnunar á
viðhorfum forstöðumanna

Þriðji hluti

Mars 2008

Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana – niðurstöður viðhorfskönnunar, 2008
Lokahluti
ISBN: 978-9979-820-61-1
2008, fjármálaráðuneytið
Aðalhöfundur og ritstjóri: Ómar H. Kristmundsson
Rit þetta er gefið út á vef fjármálaráðuneytisins en ekki í prentaðri útgáfu.

Nánari upplýsingar um útgefið efni fjármálaráðuneytisins
er að finna á vefsíðunni <http://www.fjarmalaraduneyti.is>.

Efnisyfirlit

HELSTU NIÐURSTÖÐUR	6
INNANGANGUR	8
STJÓRN VERKEFNISINS	8
UM GILDI KÖNNUNARINNAR.....	8
SPURNINGALISTAR.....	8
ÞÁTTTÖKUSKILYRÐI OG ÞÁTTTAKENDUR.....	9
FRAMKVÆMD OG SVARHLUTFALL	9
TRÚNAÐUR	10
EFNISTÖK	10
ÞAKKIR	10
NIÐURSTÖÐUR	11
MENNTUN FORSTÖÐUMANNA OG FYRRI STÖRF.....	11
VERKEFNI FORSTÖÐUMANNA.....	14
VIÐHORF TIL EIGIN STARFS OG LAUNA	16
UPPHAF STARFS OG STARFSÞRÓUN	20
SKIPUN OG TILFLUTNINGUR Í STARFI	24

Helstu niðurstöður

- Árið 2007 voru 91% forstöðumanna með háskólamenntun og 9% með starfs- eða framhaldsskólamenntun. Þetta er sambærilegt við árið 1998.
- Spurt var um hvert hefði verið síðasta starf forstöðumanns áður en hann var skipaður í núverandi embætti. Tæpur þriðjungur hafði verið í öðru starfi hjá sömu stofnun og 4 forstöðumenn af hverjum 10 höfðu starfað hjá annarri ríkisstofnun eða ráðuneyti. Alls 15% forstöðumanna unnu áður hjá einkafyrirtæki og 9% voru í öðrum störfum.
- Flestir forstöðumanna eða rúmlega 8 af hverjum 10 höfðu haft mannaforráð áður en þeir voru skipaðir í núverandi embætti. Áberandi hærra hlutfall þeirra sem stýra fámennustu stofnunum (innan við 20 ársverk) höfðu ekki haft mannaforráð áður, þriðjungur á móti rúmlega einum tíunda stofnana með fleiri en 20 ársverk.
- Hjá nær öllum forstöðumönnum fór mikill eða talsverður hluti vinnutímans á árinu í fagleg verkefni stofnunarinnar. Fátítt var að miklum eða talsverðum hluta vinnutíma væri varið í sí- og endurmenntun starfsfólks. Starfsmannasamtöl, frammistöðumat og samskipti við fjölmiðla voru heldur ekki fyrirferðarmikil verkefni hjá þorra forstöðumanna.
- Umfang margra verkefna forstöðumanna ríkisstofnana hefur aukist á undanförunum fimm árum. Algengast er að forstöðumenn nefni að kjaramál, svo sem gerð stofnanasamninga, fagleg verkefni og stefnumótun séu orðin umfangsmeiri.
- Alls 9 forstöðumenn af hverjum 10 voru sammála staðhæfingunni „þegar á heildina er litið er ég ánægð(ur) í starfi mínu“, þar af var rúmlega helmingur mjög sammála. Óverulegur munur er á starfsánægju forstöðumanna eftir stofnanaflokkum og stærð þeirra.
- Um 6 forstöðumenn af hverjum 10 eru sammála staðhæfingunni „mér finnst vera gott jafnvægi hjá mér á milli vinnu og einkalífs“, þar af eru um 2 af hverjum 10 mjög sammála. Þrátt fyrir að meirihluti forstöðumanna telji gott jafnvægi ríkja milli vinnu og einkalífs taka 77% forstöðumanna oft vinnutengd verkefni með sér heim. Alls 92% forstöðumanna eru sammála staðhæfingunni „ég hugsa oft um vinnuna í frítíma mínum“, eingöngu 3% ósammála.
- Spurt var hvort vinnuálag í starfi væri mikið og hvort forstöðumenn fyndu fyrir streitu í starfi sínu. Alls 91% forstöðumanna telja oft eða nær alltaf mikið vinnuálag í starfi, þar af eru velja 50% kostinn „nær alltaf“. Þetta er talsvert meira en hjá öðrum ríkisstarfsmönnum en meðal þeirra var hlutfallið 62%, þar af sögðust 22% nær alltaf vera undir miklu vinnuálagi.
- Alls 82% forstöðumanna stefna að því að vinna áfram hjá stofnuninni sem þeir veita forstöðu að minnsta kosti næstu tvö árin og 41% býst við að sitja í núverandi embætti fram að starfslokum.
- Spurt var um afstöðu forstöðumanna til eigin launa. Einungis 28% voru sammála staðhæfingunni „ég er ánægð(ur) með laun mín sem forstöðumaður“. Óverulegur munur er á afstöðu forstöðumanna til launa sinna eftir stærð stofnunar. Algengast er að forstöðumenn telji

að laun séu hvorki í samræmi við ábyrgð, laun annarra í sambærilegum störfum á almennum vinnumarkaði né álag.

- Rúmlega helmingur forstöðumanna viðheldur og þróar hæfni sína með samskiptum við aðra stjórnendur og sérfræðinga á vinnustaðnum. Einnig er algengt að forstöðumenn nýti sér námskeið, ráðstefnur og fræðslufundi innanlands og stundi sjálfsnám á netinu eða með lestri bóka og fagtímarita.
- Spurt var um á hvaða viðfangsefnum teldist sérstaklega mikilvægt að öðlast meiri þekkingu og færni á komandi árum. Flestir töldu mjög mikilvægt að öðlast meiri færni og þekkingu á forystuhlutverkum stjórnenda í opinberum rekstri, næst oftast nefndu forstöðumenn stefnumótun og fast í kjölfarið kom breytingastjórnun.
- Á sviði starfsmannamála töldu forstöðumenn sérstaklega mikilvægt að öðlast meiri færni í að virkja fólk í starfi, svo sem með hvatningu og hrósi, en 76% þeirra nefndu þennan þátt. Rúmur helmingur nefndi mótun starfsmannastefnu og tæpur helmingur starfsmannasamtöl.

Inngangur

Skýrsla þessi lýsir niðurstöðum könnunar meðal forstöðumanna ríkisstofnana sem gerð var árið 2007. Í henni er fjallað um viðhorf forstöðumanna til eigin starfs og starfsþróunar, launamála og hreyfanleika í starfi. Einnig er fjallað um verkefni forstöðumanna og hvernig þau hafa breyst á liðnum árum. Að lokum er fjallað um bakgrunn forstöðumanna, menntun og fyrri störf.

Gerð er grein fyrir niðurstöðum í þremur skýrslum og er þessi sú þriðja í röðinni. Fyrsta skýrslan sem gefin var út í október 2007 fjallaði um mat forstöðumanna á fyrirkomulagi launaákvæðana, stjórnunarlegu svigrúmi þeirra og samskiptum við ráðuneyti. Önnur skýrslan kom út í febrúar á þessu ári en hún innihélt niðurstöður um stjórnun mannauðsmála hjá ríkisstofnunum, nánar tiltekið skipulag starfsmannamála, starfsmannastefnu, starfslýsingar, upphaf starfs, þar með talið ráðningarferil, starfsþróun og starfsmannasamtöl. Einnig var greint frá mati forstöðumanna á gildi aðferða við mannauðsstjórnun. Nánari úrvinnsla rannsóknargagna mun fara fram hjá Háskóla Íslands og í fjármálaráðuneytinu.

Stjórn verkefnisins

Könnun meðal forstöðumanna var samstarfsverkefni fjármálaráðuneytisins og Stofnunar stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands. Umsjón með verkefninu og ritun skýrslu var í höndum dr. Ómars H. Kristmundssonar. Af hálfu fjármálaráðuneytisins unnu að verkefninu Ágústa H. Gústafsdóttir og Sverrir Jónsson.

Um gildi könnunarinnar

Könnun þessi meðal forstöðumanna er hluti af stærri rannsókn sem felst í því að kortleggja starfs-umhverfi ríkisstarfsmanna. Rannsóknin hefur margvíslegt gildi eins og lesa má um í skýrslu fjármálaráðuneytisins og Stofnunar stjórnsýslufræða og stjórn mála frá apríl 2007 (sjá vef fjármálaráðuneytisins). Með svokallaðri forstöðumannakönnun er í fyrsta skipti safnað heildstæðum upplýsingum um flesta þá þætti sem varða stjórnun og stjórnunartengda þætti meðal ríkisstofnana. Þessar upplýsingar munu nýtast við mótun stefnu í starfsmannamálum og við þróun stjórnunar- aðferða hjá ríkinu. Hún gefur einnig mikilvægt stöðumat sem nýtist til samanburðar þegar skoðað verður í framtíðinni hvernig stjórnunarhættir ríkisins hafa þróast. Hún hefur jafnframt fræðilegt gildi á sviði opinberrar stjórnsýslu og mannauðsstjórnunar.

Spurningalistar

Tveir spurningalistar voru sendir til forstöðumanna. Fyrri spurningalistinn innihélt eingöngu staðreyndaspurningar og var svarað undir heiti stofnunarinnar. Seinni listinn innihélt viðhorfaspurningar og var nafnlaus.

Í fyrri spurningalistanum var spurt um eftirfarandi:

- Skipulag starfsmannamála.
- Starfslýsingar, ráðningar og móttöku nýliða.
- Sí- og endurmenntun.
- Starfsmannasamtöl og frammistöðumat.

- Starfsmannastefnu.
- Samskipti við samstarfsaðila.
- Árangursstjórnun, stefnumótun og árangursmat.
- Verkefni forstöðumanns.
- Bakgrunn forstöðumanns.

Í síðari spurningalistanum var spurt um:

- Verkefni forstöðumanns.
- Stjórnunarhætti forstöðumanns.
- Starfsþróun forstöðumanns.
- Samskipti við ráðuneyti.
- Mat forstöðumanns á fyrirkomulagi stjórnunar og starfsmannamála hjá ríkinu.

Þáttökuskilyrði og þátttakendur

Könnunin takmarkaðist við stofnanir framkvæmdarvalds sem höfðu fimm eða fleiri starfsmenn. Skilyrðin uppfylltu 204 stofnanir með jafnmarga forstöðumenn. Hér er um að ræða önnur viðmiðunarmörk en í könnun sem lögð var fyrir aðra ríkisstarfsmenn haustið 2006.

Þáttökustofnanir eru flokkaðar eftir meginviðfangsefnum sem eru eftirfarandi:

- Æðsta stjórnarsýsla
- Sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi
- Stofnanir skatta- og tollamála
- Aðrar stofnanir fjár-, dóms- og kirkjumálaráðuneyta
- Heilbrigðisstofnanir
- Stofnanir félags- og lýðheilsamála
- Framhalds- og háskólar
- Aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir
- Stofnanir atvinnumálaráðuneyta, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála

Einnig var þáttökustofnunum skipt eftir stærð mældri í ársverkum:

- Innan við 20 ársverk
- 20-49 ársverk
- 50-99 ársverk
- 100 ársverk eða fleiri

Listi yfir þáttökustofnanir og skiptingu í flokka er að finna í viðauka.

Framkvæmd og svarhlutfall

Fyrirlagning könnunarinnar hófst 16. mars 2007 og fór hún fram á netinu. Forstöðumenn fengu send tvö tölvuskeyti, sem innihéldu hvort sinn spurningalista. Síðustu svör bárust í júlí 2007. Af 192 forstöðumönnum svöruðu 157 viðhorfahluta könnunarinnar og var svarhlutfall því 82%. Svarhlutfall staðreyndahluta könnunarinnar var 84%.

Tafla 1. Svarhlutfall

Stofnanahópur	Þýði	Viðhorfahluti		Staðreyndahluti	
		Svör	Hlutfall	Svör	Hlutfall
Æðsta stjórnarsýsla	15	13	87%	11	73%
Sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi	29	24	83%	27	93%
Stofnanir skatta- og tollamála	13	9	69%	8	62%
Aðrar stofnanir fjár-, dóms- og kirkjumálaráðuneyta	11	6	55%	9	82%
Heilbrigðisstofnanir	23	22	96%	18	78%
Stofnanir félags- og lýðheilsamála	20	12	60%	13	65%
Framhalds- og háskólar	33	29	88%	29	88%
Aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir	16	15	94%	13	81%
Stofnanir atvinnumálaráðuneyta, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála	32	26	81%	28	88%
Vantar upplýsingar um stofnanaflokk		1		6	
Samtals	192	157	82%	162	84%

Trúnaður

Könnunin var lögð fyrir á netinu með vefkönnunarforritinu *Outcome* og bárust svör beint til ParX viðskiptaráðgjafar IBM. Könnunarhugbúnaðurinn aðgreinir netfang og svör svo ekki er hægt að rekja svör til einstakra þátttakenda. Eins og áður er getið var um tvo spurningalista að ræða, en tæknileg framkvæmd var sú sama.

Efnistöð

Uppbygging skýrslunnar er með sama hætti og fyrsti hlutinn sem fjármálaráðuneytið og Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála gáfu út í október síðastliðnum. Sundurgreiningu á einstökum niðurstöðum er haldið í lágmarki. Áhersla er lögð á að lýsa talnaefni á myndrænu formi. Sundurgreiningu eftir stofnana- og stærðarflokkum er að finna í töflum í viðauka skýrslunnar. Einnig er að finna í viðauka spurningalista viðhorfahluta könnunarinnar.

Þakkir

Fjöldi fólks tók þátt í undirbúningi og framkvæmd verkefnisins. Ýmsir aðstoðuðu við gerð og forprófun spurningalista og yfirlestur handrits og stjórnendur og starfsmenn ráðuneyta hlupu undir bagga við gagnasöfnun. Þá lagði Félag forstöðumanna ríkisstofnana verkefnisstjórninni lið á öllum stigum verkefnisins. Öllum þessum aðilum eru færðar þakkir. Aðstandendur könnunarinnar vilja síðast en ekki síst þakka forstöðumönnum og aðstoðarmönnum þeirra sem gáfu sér tíma til að taka þátt í könnuninni.

Niðurstöður

Um fjöllun um niðurstöður skiptist í fimm hluta, rætt er um menntun og fyrri störf forstöðumanna, verkefni þeirra, viðhorf til eigin starfs og launa, upphaf starfs og starfsþróun og skipun og tilflutning í starfi. Talnaefni sem fjallað er um í kaflanum kemur fram í viðauka. Víða er gerður samanburður við könnun sem gerð var meðal annarra starfsmanna ríkisins en forstöðumanna árið 2006. Einnig er vísað í könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 1998. Í umfjöllun er eingöngu vísað í framangreind ártöl. Skýrslur um þessar kannanir er að finna á vef fjármálaráðuneytisins.

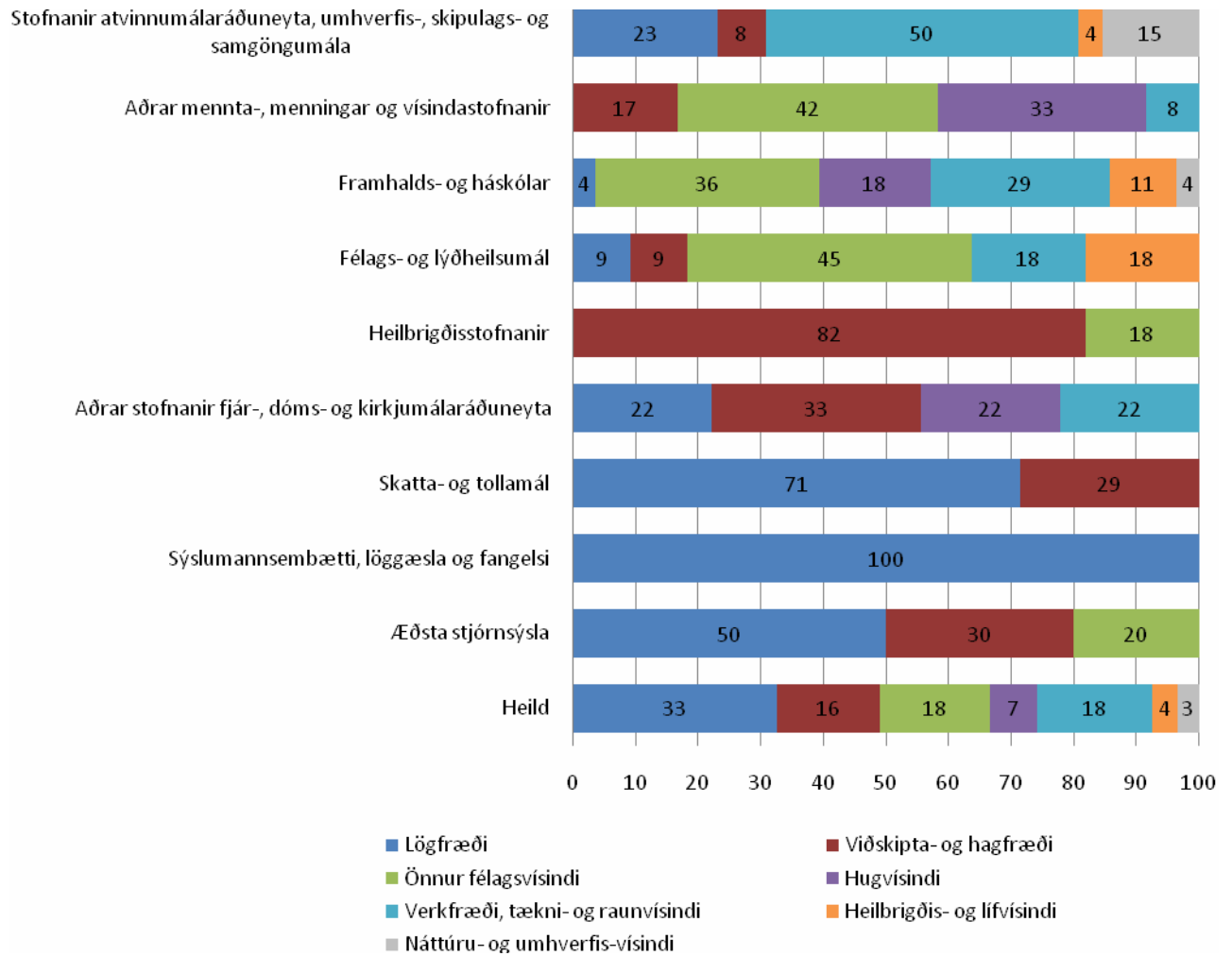
Menntun forstöðumanna og fyrri störf

Árið 2007 voru 91% forstöðumanna með háskólamenntun og 9% með starfs- eða framhaldsskólamenntun. Þetta er sambærilegt við árið 1998. Hlutfall háskólamenntaðra forstöðumanna er umtalsvert hærra en meðal ríkisstarfsmanna almennt en samkvæmt könnun 2006 voru 57% þeirra síðarnefndu með háskólamenntun. Af forstöðumönnum með háskólamenntun hafa flestir lögfræðimenntun, eða þriðjungur. Hlutfall löglærðra forstöðumanna virðist heldur hafa lækkað frá 1998 (var þá tæp 39% samkvæmt lauslegri athugun). Alls 16% forstöðumanna eru með menntun á sviði viðskipta- og hagfræði og virðist hlutfallið hafa hækkað á tæpum áratug (úr 10%). Sama á við um aðra menntun á sviði félagsvísinda (svo sem kennslufræði, stjórn mála- og félagsfræði), hlutfallið var 13% 1998 en er 18% 2007. Hlutfall forstöðumanna með menntun á sviði verkfræði, tækni og raunvísinda árið 2007 var 18% og 7% á sviði náttúru-, umhverfis-, og heilbrigðis- og lífvísinda sem er svipað hlutfall og 1998. Sama er að segja um hlutfall þeirra sem hafa menntun á sviði hugvísinda sem var 7% árið 2007.

Eins og búast má við var menntunarbakgrunnur forstöðumanna mismunandi eftir flokkum stofnana. Þannig voru allir sýslumenn og lögreglustjórar löglærðir sem og 71% forstöðumanna stofnana á sviði skatta- og tollamála en 29% hag- og viðskiptafræðingar. Einnig er algengast að ráðuneytisstjórar og aðrir sem tilheyrja æðstu stjórnarsýslu hafi lögfræðimenntun, eða helmingur, tæpur þriðjungur hefur viðskipta- og hagfræðimenntun og 2 af hverjum 10 aðra menntun á sviði félagsvísinda. Um helmingur þeirra sem stýra stofnunum á vegum atvinnumálaráðuneyta, umhverfis-, skipulags- og samgöngumálaráðuneyta hafa bakgrunn í verkfræði, tækni og raunvísindum en tæpur helmingur þeirra sem stýra stofnunum á sviði félags- og lýðheilsamála.

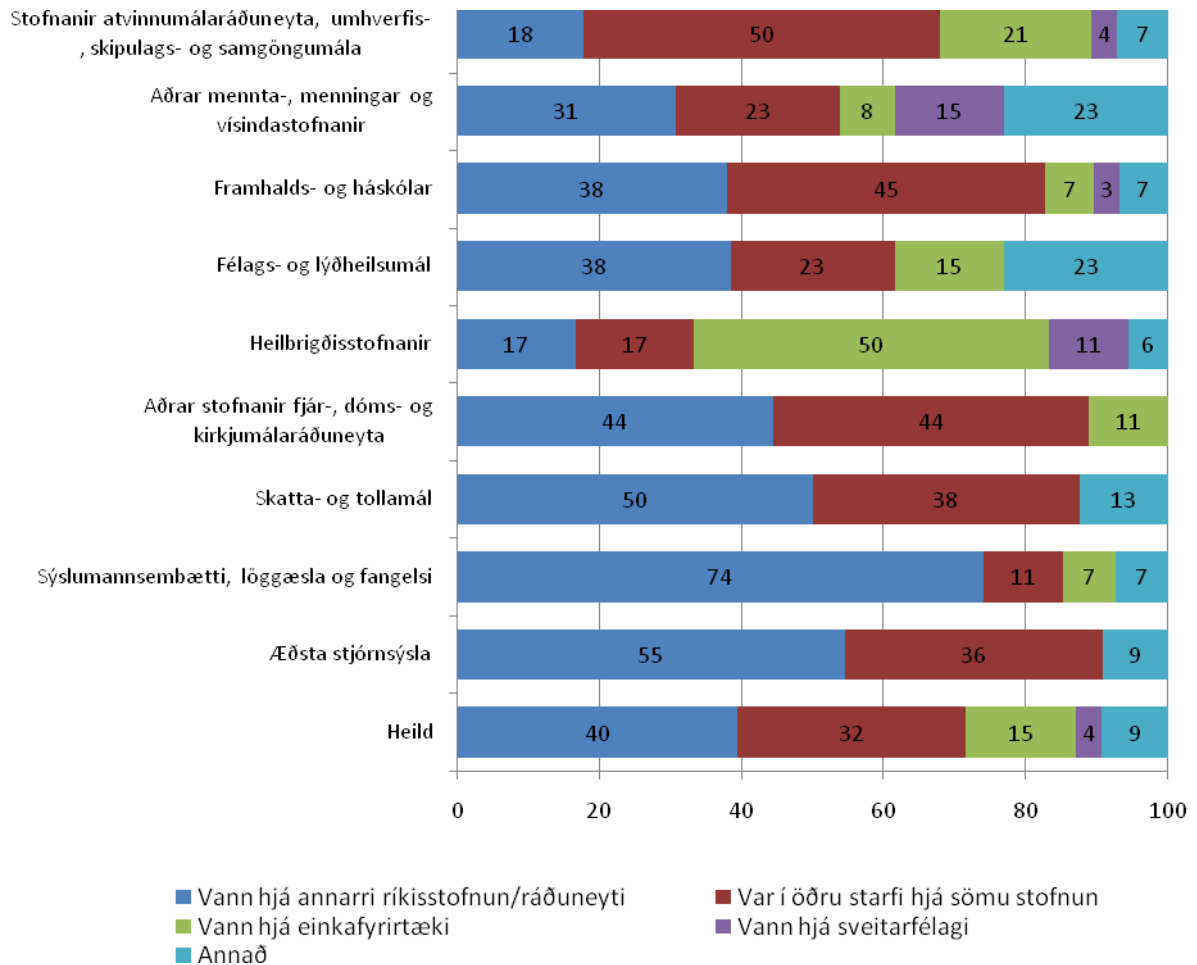
Tæplega 10% forstöðumanna höfðu lokið doktorsprófi, þeir störfuðu hjá framhalds- og háskólum, öðrum mennta-, menningar- og vísindastofnunum og stofnunum atvinnumálaráðuneyta, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála.

Mynd 1. Háskólamenntun forstöðumanna (%)



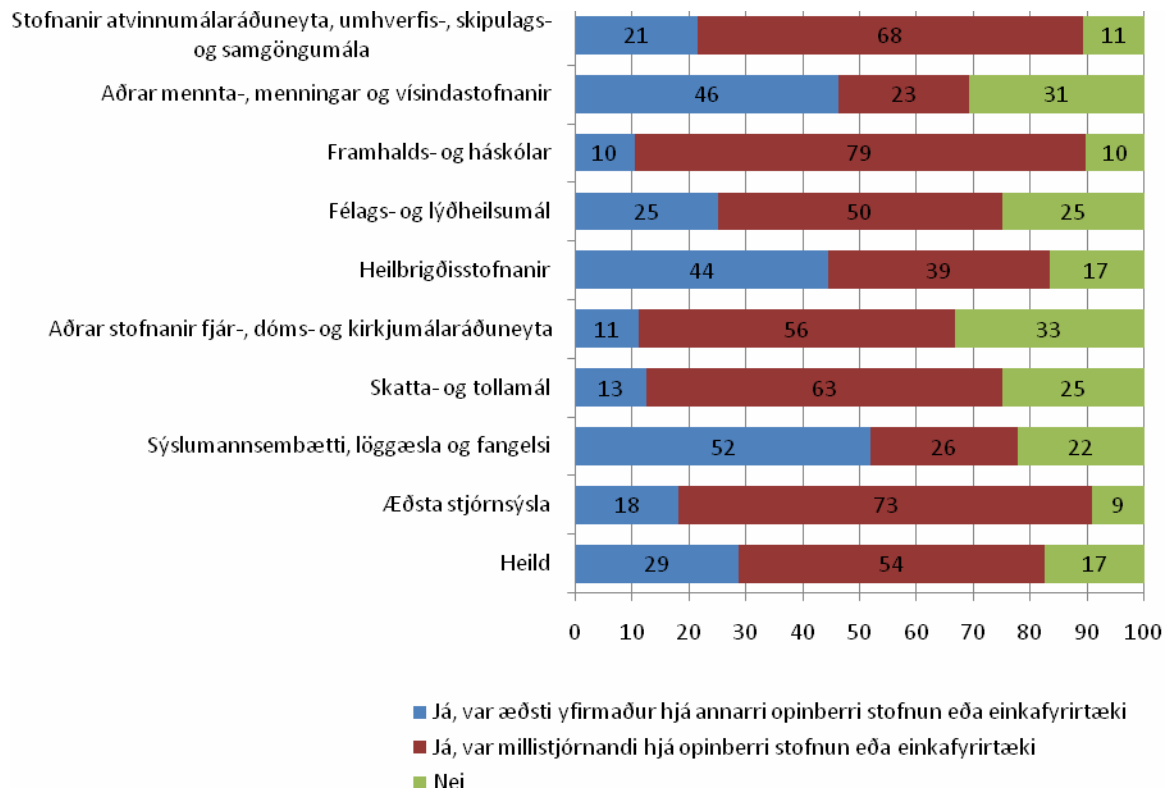
Spurt var um hvert hefði verið síðasta starf forstöðumanns áður en hann var skipaður í núverandi embætti. Tæpur þriðjungur hafði verið í öðru starfi hjá sömu stofnun og 4 forstöðumenn af hverjum 10 höfðu starfað hjá annarri ríkisstofnun eða ráðuneyti. Alls 15% forstöðumanna unnu áður hjá einkafyrirtæki og 9% voru í öðrum störfum, svo sem hjá stofnunum erlendis, sem sjálfstæðir atvinnurekendur, sem alþingismenn eða ráðherrar. Algengast er að forstöðumenn stofnana atvinnuáráðuneyta, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála hafi starfað innan sömu stofnunar og sama gildir um forstöðumenn framhalds- og háskóla. Oftast koma sýslumenn og lögreglustjórar úr störfum við aðrar stofnanir eða ráðuneyti og sömu sögu er að segja um forstöðumenn stofnana á sviði skatta- og tollamála. Forstöðumenn heilbrigðisstofnana skera sig nokkuð úr hvað varðar fyrri störf en helmingur þeirra hafði starfað hjá einkafyrirtækjum áður en þeir tóku við núverandi starfi.

Mynd 2. Hvert var síðasta starf forstöðumanns áður en hann var skipaður í núverandi embætti? (%)



Flestir forstöðumanna eða rúmlega 8 af hverjum 10 höfðu haft mannaforráð áður en þeir voru skipaðir í núverandi embætti, þar af hafði rúmur helmingur starfað sem millistjórnandi hjá opinberri stofnun eða einkafyrirtæki og tæpur þriðjungur verið æðsti yfirmaður. Eingöngu 17% höfðu ekki haft mannaforráð. Hlutfallið er breytilegt eftir stofnanaflokkum. Rúmlega helmingur sýslumanna- og lögreglustjóra höfðu verið æðstu yfirmenn í síðasta starfi. Um þriðjungur forstöðumanna í stofnanaflokknum „aðrar stofnanir fjár-, dóms- og kirkjumálaráðuneyta“ höfðu ekki áður haft mannaforráð og hlutfallið var lítið lægra í flokknum „aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir“. Áberandi hærra hlutfall þeirra sem stýra fámennustu stofnunum (innan við 20 ársverk) höfðu ekki haft mannaforráð áður (þriðjungur á móti rúmlega einum tíunda stofnana með fleiri en 20 ársverk).

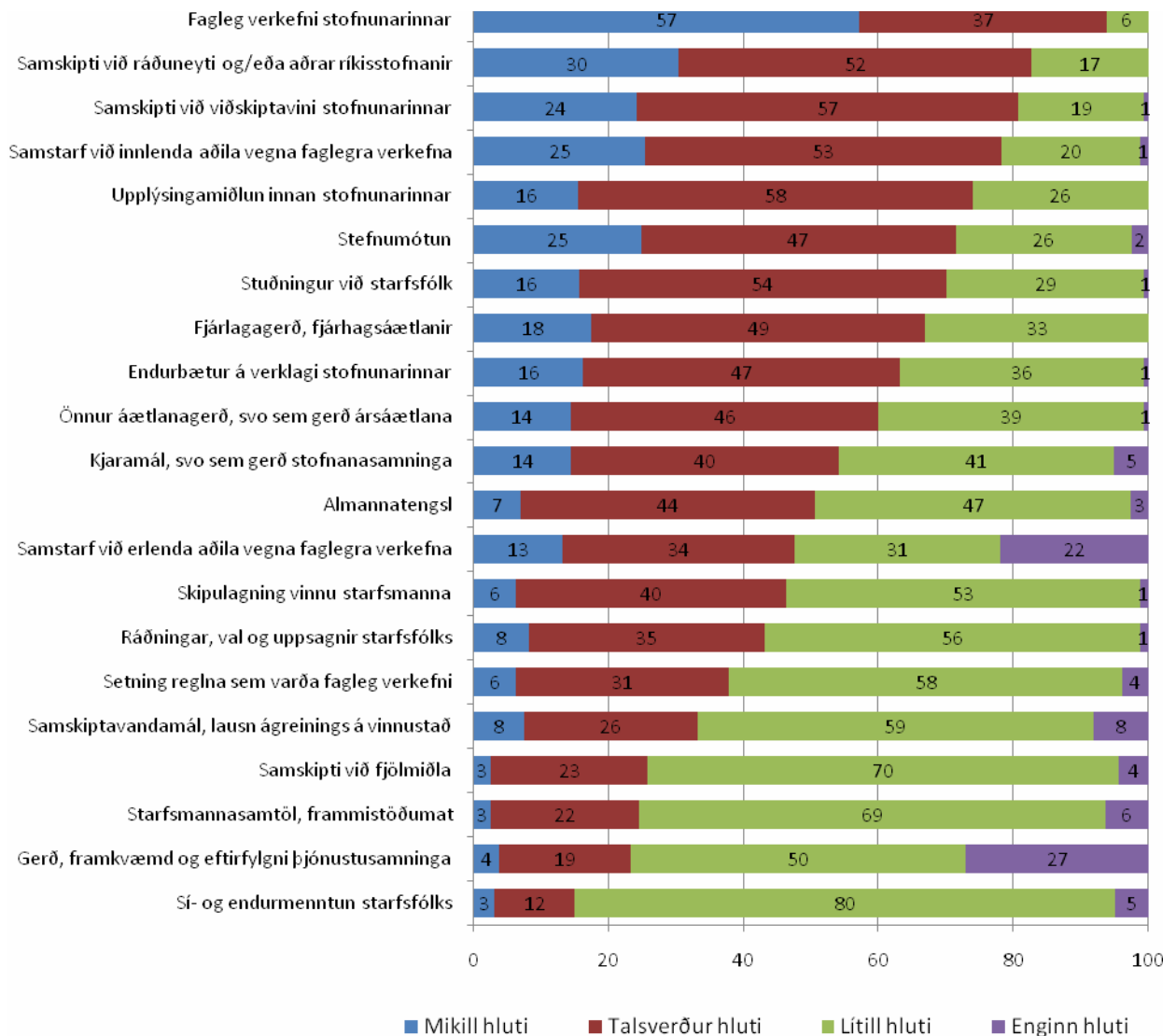
Mynd 3. Mannaforráð forstöðumanna í síðasta starfi áður en þeir voru skipaðir í núverandi embætti (%)



Verkefni forstöðumanna

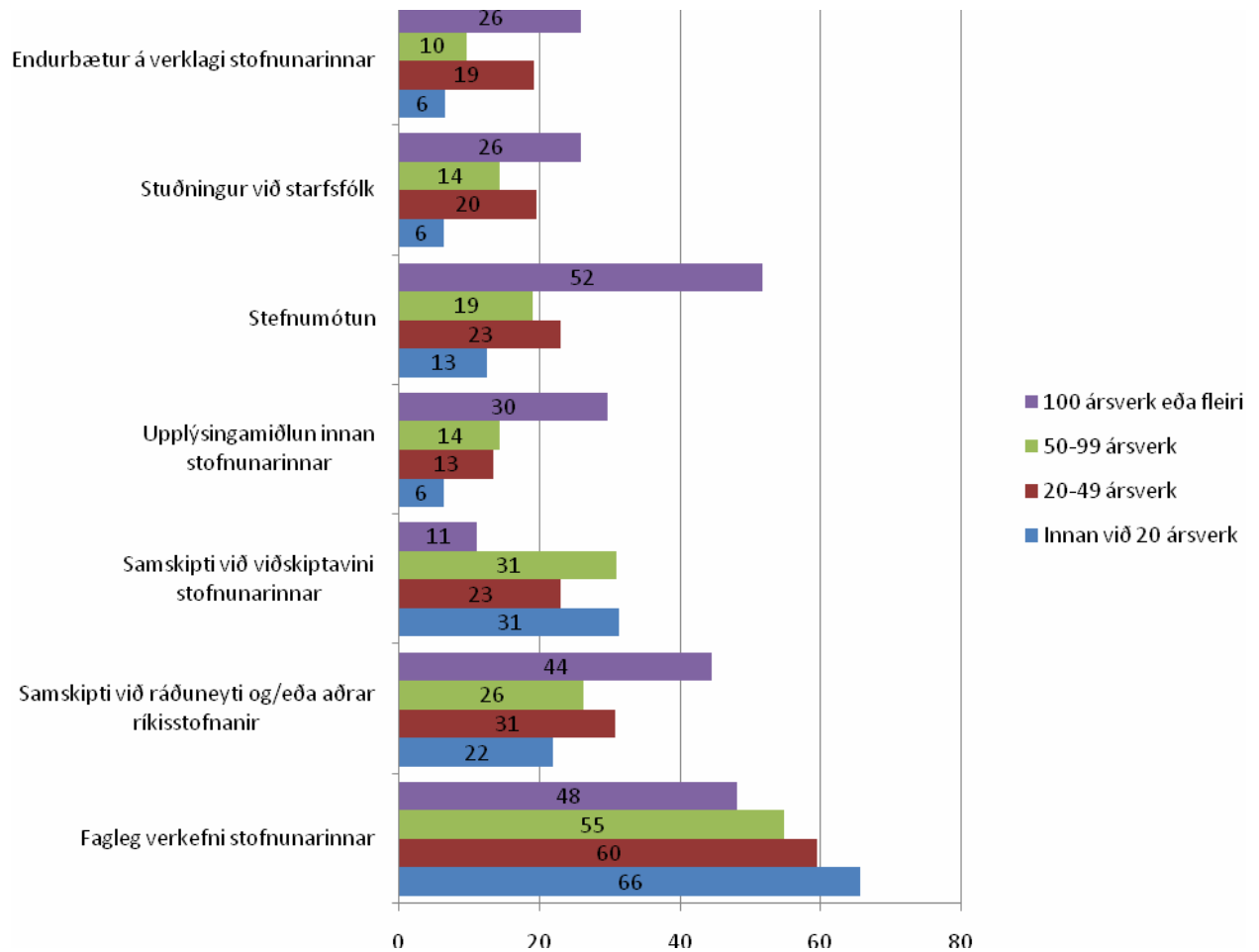
Fengið var mat forstöðumanna á því hve stór hluti vinnutíma þeirra færi í tiltekin verkefni og hvort umfang þessara verkefna hefði breyst á undanförunum árum. Mörg verkefni voru fyrirferðarmikil í starfi forstöðumanna. Hjá nær öllum forstöðumönnum fór mikill eða talsverður hluti vinnutímans á árinu í fagleg verkefni stofnunarinnar. Hjá langflestum fór einnig mikill eða umtalsverður tími í samskipti við ráðuneyti eða aðrar ríkisstofnanir, samskipti við viðskiptavini, samstarf við innlenda aðila vegna faglegra verkefna, upplýsingamiðlun, stefnumótun og stuðning við starfsfólk, fjárlagagerð og fjárhagsáætlanir. Fátítt var að miklum eða talsverðum hluta vinnutíma væri varið í sí- og endurmenntun starfsfólks. Starfsmannasamtöl, frammistöðumat og samskipti við fjölmiðla voru heldur ekki fyrirferðarmikil verkefni hjá þorra forstöðumanna.

Mynd 4. Hve mikill hluti vinnutíma forstöðumanna fór í neðangreind verkefni á sl. ári? (%)



Það fer eftir stærð stofnana hve stór hluti vinnutíma forstöðumanna fer í einstök verkefni. Á neðangreindri mynd eru sjö verkefni forstöðumanna sem miklum hluta vinnutíma þeirra var varið til sl. ár skoðuð með hliðsjón af stærð stofnana. Hjá 2 af hverjum 3 forstöðumönnum stofnana með innan við 20 ársverk var miklum hluta vinnutímans varið í fagleg verkefni stofnunarinnar en hlutfallið var talsvert lægra hjá forstöðumönnum stofnana með 100 ársverk eða fleiri eða innan við 50%. Samskipti forstöðumanna við viðskiptavini eru sjaldnar viðamikill hluti starfsins hjá fjölmennustu stofnunum en hjá þeim fámennustu. Dæmið snýst við þegar skoðaður er stuðningur við starfsfólk, stefnumótun, upplýsingamiðlun innan stofnunar og samskipti við ráðuneyti eða aðrar stofnanir.

Mynd 5. Sjö verkefni sem miklum hluta vinnutíma forstöðumanna var varið í á sl. ári – stærð stofnunar (%)



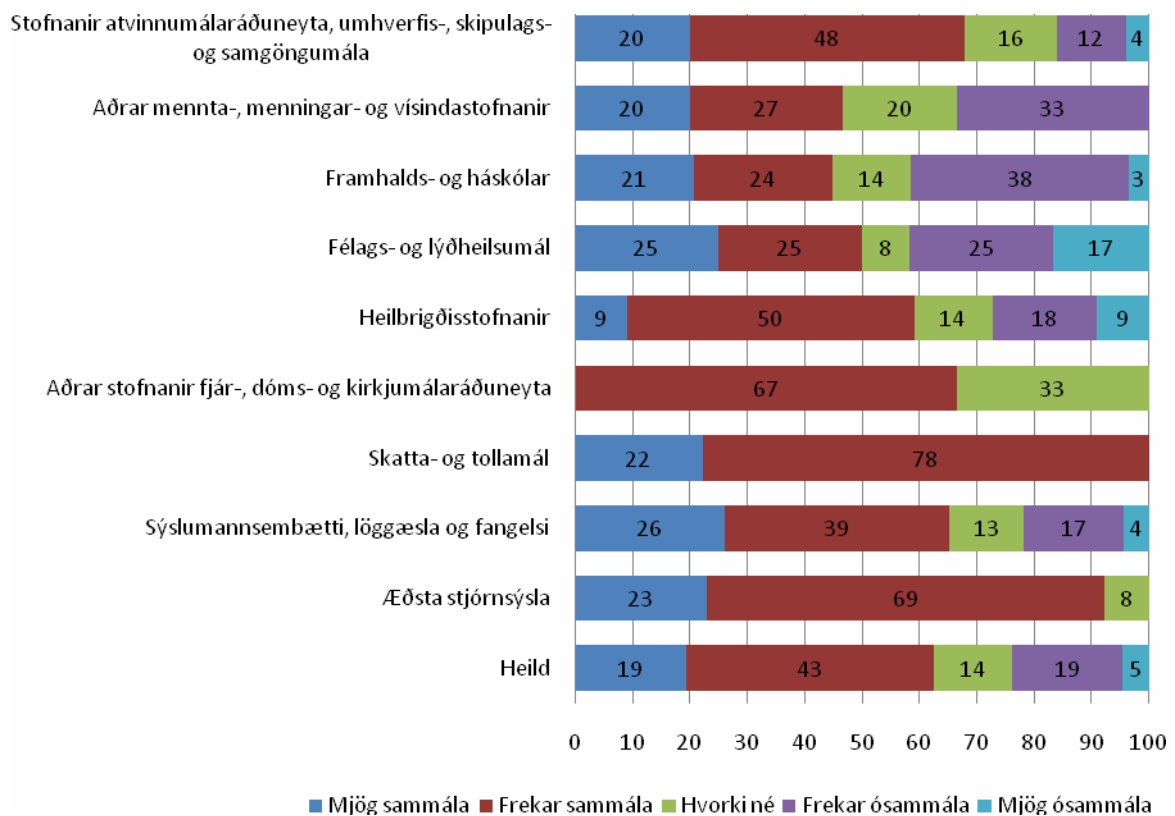
Umfang margra verkefna forstöðumanna ríkisstofnana hefur aukist á undanförunum fimm árum. Algengast er að forstöðumenn nefni að kjaramál, svo sem gerð stofnanasamninga, fagleg verkefni og stefnumótun séu orðin umfangsmeiri. Um 2 forstöðumenn af hverjum 10 nefna að samskipti við viðskiptavini stofnunar og fjölmiðla hafi aukist verulega. Svipað hlutfall nefnir endurbætur á verklagi stofnunar og samstarf við innlenda og erlenda aðila.

Viðhorf til eigin starfs og launa

Alls 9 forstöðumenn af hverjum 10 voru sammála staðhæfingunni „Þegar á heildina er litið er ég ánægð(ur) í starfi mínu“, þar af er rúmlega helmingur mjög sammála. Þetta er heldur hærra hlutfall en meðal starfsmanna ríkisins almennt, en 2006 voru 8 ríkisstarfsmenn af hverjum 10 sammála staðhæfingunni, þar af tæpur þriðjungur mjög sammála. Óverulegur munur er á starfsánægju forstöðumanna eftir stofnanaflokkum og stærð þeirra.

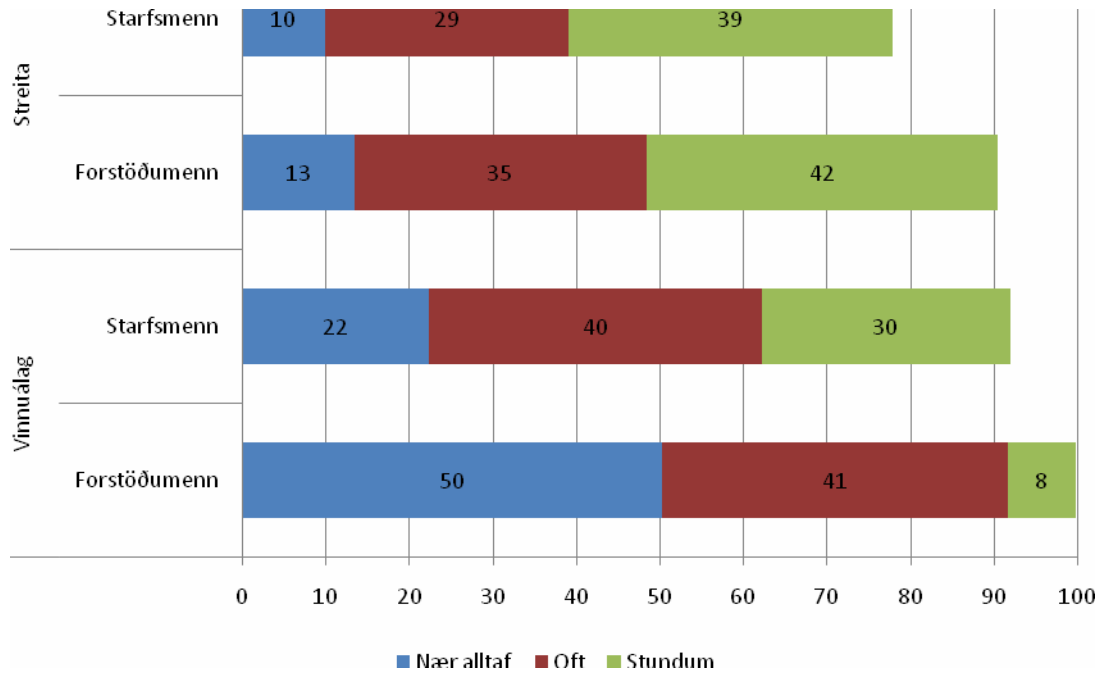
Um 6 forstöðumenn af hverjum 10 eru sammála staðhæfingunni „mér finnst vera gott jafnvægi hjá mér á milli vinnu og einkalífs“, þar af eru um 2 af hverjum 10 mjög sammála. Þetta hlutfall er svipað og hjá öðrum starfsmönnum ríkisins. Allir forstöðumenn stofnana á sviði skatta- og tollamála voru sammála þessari staðhæfingu en lægst var hlutfallið meðal stjórnenda framhalds- og háskóla. Þrátt fyrir að meirihluti forstöðumanna telji gott jafnvægi ríkja milli vinnu og einkalífs taka 77% forstöðumanna oft vinnutengd verkefni með sér heim, þar með taldir allir ráðuneytisstjórar sem tóku þátt í könnuninni og stjórnendur stofnana í stofnanaflokknum „aðrar stofnanir fjár-, dóms- og kirkjumálaráðuneyta“. Alls 92% forstöðumanna eru sammála staðhæfingunni „ég hugsa oft um vinnuna í frítíma mínum“, eingöngu 3% ósammála.

Mynd 6. Mér finnst vera gott jafnvægi hjá mér á milli vinnu og einkalífs – stofnanaflokkar (%)



Spurt var hvort vinnuálag í starfi væri mikið og hvort forstöðumenn myndu fyrir streitu í starfi sínu. Alls 91% forstöðumanna telja oft eða nær alltaf mikið vinnuálag í starfi, þar af velja 50% kostinn „nær alltaf“. Þetta er talsvert meira en hjá öðrum ríkisstarfsmönnum en meðal þeirra var hlutfallið 62%, þar af sögðust 22% nær alltaf vera undir miklu vinnuálagi. Heldur hærra hlutfall forstöðumanna en annarra starfsmanna ríkisins upplifa streitu í starfi sínu. Tæpur helmingur forstöðumanna, eða 48%, upplifa streitu oft eða nær alltaf en 39% annarra starfsmanna.

Mynd 7. Vinnuálag og streita meðal forstöðumanna og annarra starfsmanna (%)

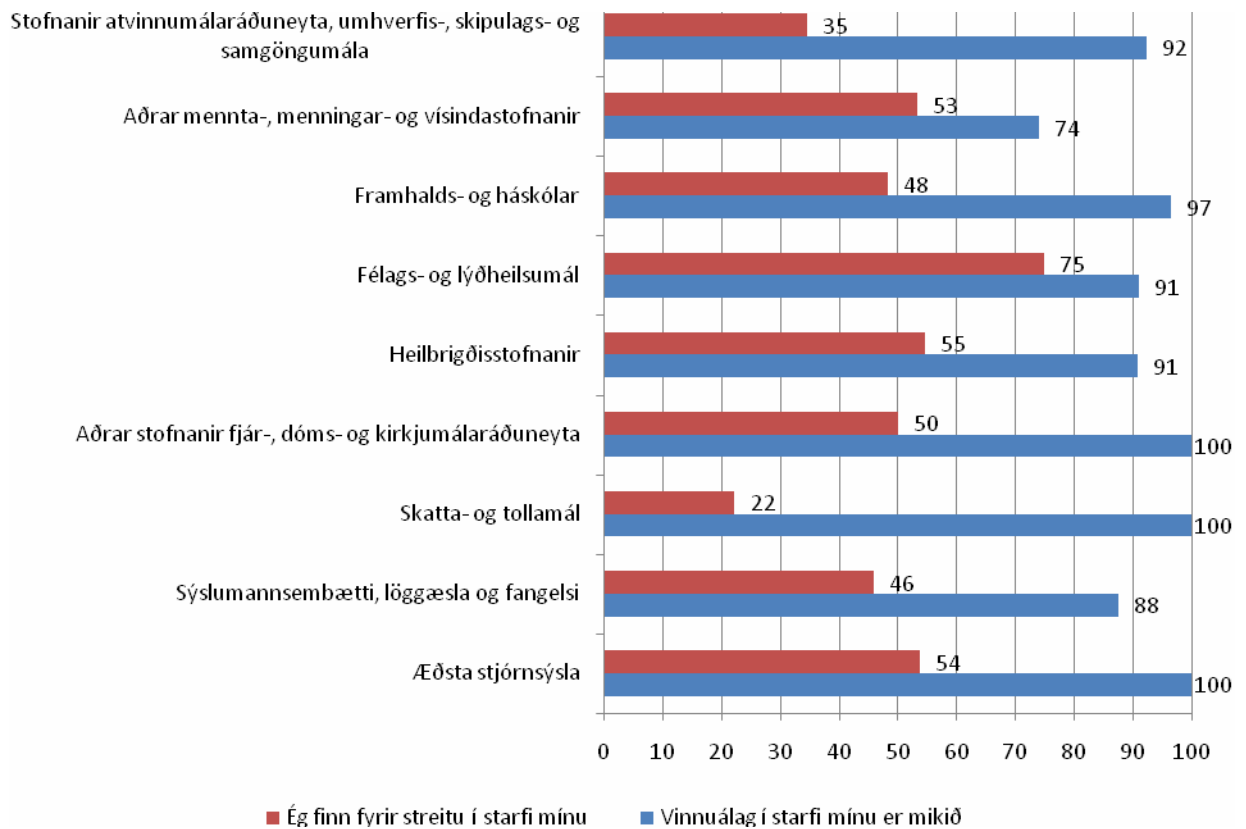


Niðurstöður staðhæfinganna „vinnuálag í starfi mínu er mikið“ og „ég finn fyrir streitu í starfi mínu“. Niðurstöður á viðhorfum annarra starfsmanna ríkisstarfsmanna eru úr könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 2006.

Ekki er mikill breytileiki á vinnuálagi hjá forstöðumönnum eftir stofnanaflokkum (miðað við hlutfall sem upplifa oft eða alltaf mikið vinnuálag) en upplifun á streitu er mismikil eftir því hvers konar stofnun þeir veita forstöðu. Þannig upplifðu tæplega 8 af hverjum 10 forstöðumönnum stofnana á sviði félags- og lýðheilsamála alltaf eða oft streitu en 2 af hverjum 10 forstöðumönnum stofnana skatta- og tollamála.

Mikið vinnuálag fer eftir stærð stofnana. Vinnuálag er nær alltaf mikið hjá 25% forstöðumanna fámennustu stofnananna, með innan við 20 ársverk, en hjá 68% forstöðumanna fjölmennustu stofnananna, með 100 ársverk eða fleiri. Að sama skapi eykst streita meðal forstöðumanna eftir því sem stofnanir verða stærri. Alls 34% forstöðumanna stofnana með innan við 20 ársverk upplifa oft eða alltaf streitu í starfi sínu en 61% þeirra sem stýra stofnunum með 100 ársverk eða fleiri.

Mynd 8. Vinnuálag og streita meðal forstöðumanna og annarra starfsmanna (%)



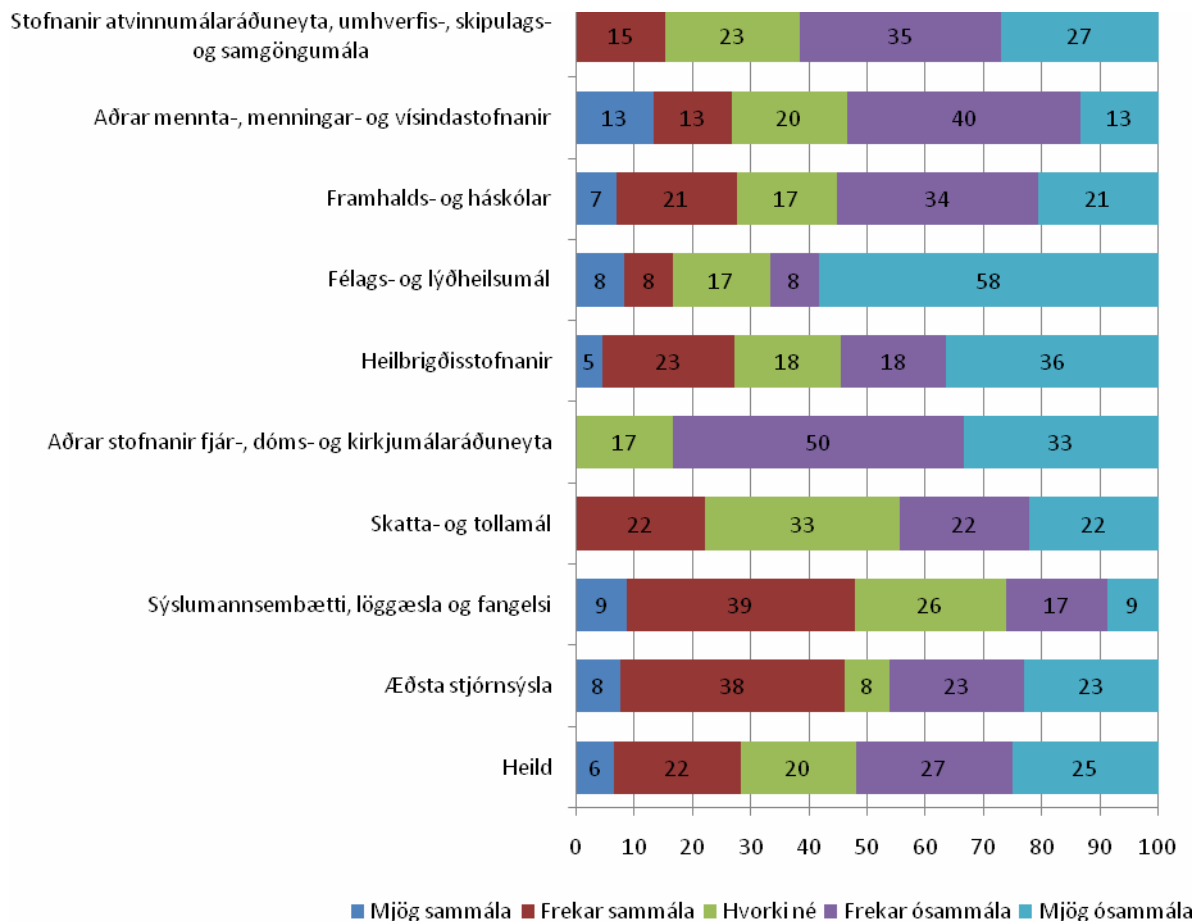
Hlutfall forstöðumanna sem finna alltaf eða oft fyrir miklu vinnuálagi eða streitu.

Alls 82% forstöðumanna stefna að því að vinna áfram hjá stofnuninni sem þeir veita forstöðu að minnsta kosti næstu tvö árin og 40% býst við að sitja í núverandi embætti fram að starfslokum. Svör við sömu spurningum sem lagðar voru fyrir aðra ríkisstarfsmenn voru 69% og 37%. Ekki er mikill munur á niðurstöðum eftir stofnanaflokkum hvað varðar það hvort forstöðumenn hyggjast vinna hjá sömu stofnun að minnsta kosti næstu tvö árin en umtalsverður munur er milli stofnanaflokka varðandi fyrirætlanir forstöðumanna um að sitja í embætti fram að starfslokum. Um 63% forstöðumanna stofnana tolla- og skattamála hyggjast sitja fram að starfslokum en eingöngu 17% forstöðumanna stofnana félags- og lýðheilsamála.

Spurt var um afstöðu forstöðumanna til eigin launa. Alls 28% voru sammála staðhæfingunni „Ég er ánægð(ur) með laun mín sem forstöðumaður“, þar af voru 6% mjög sammála. Til samanburðar mældist launaánægja 21% hjá öðrum ríkisstarfsmönnum 2006. Launaánægja var mest 48% meðal forstöðumanna í stofnanaflokknum „sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi“ en lægst í flokknum „aðrar stofnanir fjár-, dóms- og kirkjumálaráðuneyta“ en þar var enginn sammála ofangreindri staðhæfingu. Óverulegur munur er á afstöðu forstöðumanna til launa sinna eftir stærð stofnunar.

Sköðað var hverjar væru ástæður fyrir óánægju með laun. Algengast er að forstöðumenn telji að laun séu hvorki í samræmi við ábyrgð, laun annarra í sambærilegum störfum á almennum vinnumarkaði né álag. Einnig var oft nefnt að þau væru ekki í samræmi við vinnuframlag eða árangur. Þessar ástæður eru þær sömu og aðrir ríkisstarfsmenn nefna oftast. Þó nefna færri forstöðumenn en aðrir ríkisstarfsmenn að ekki sé tekið tillit til menntunar.

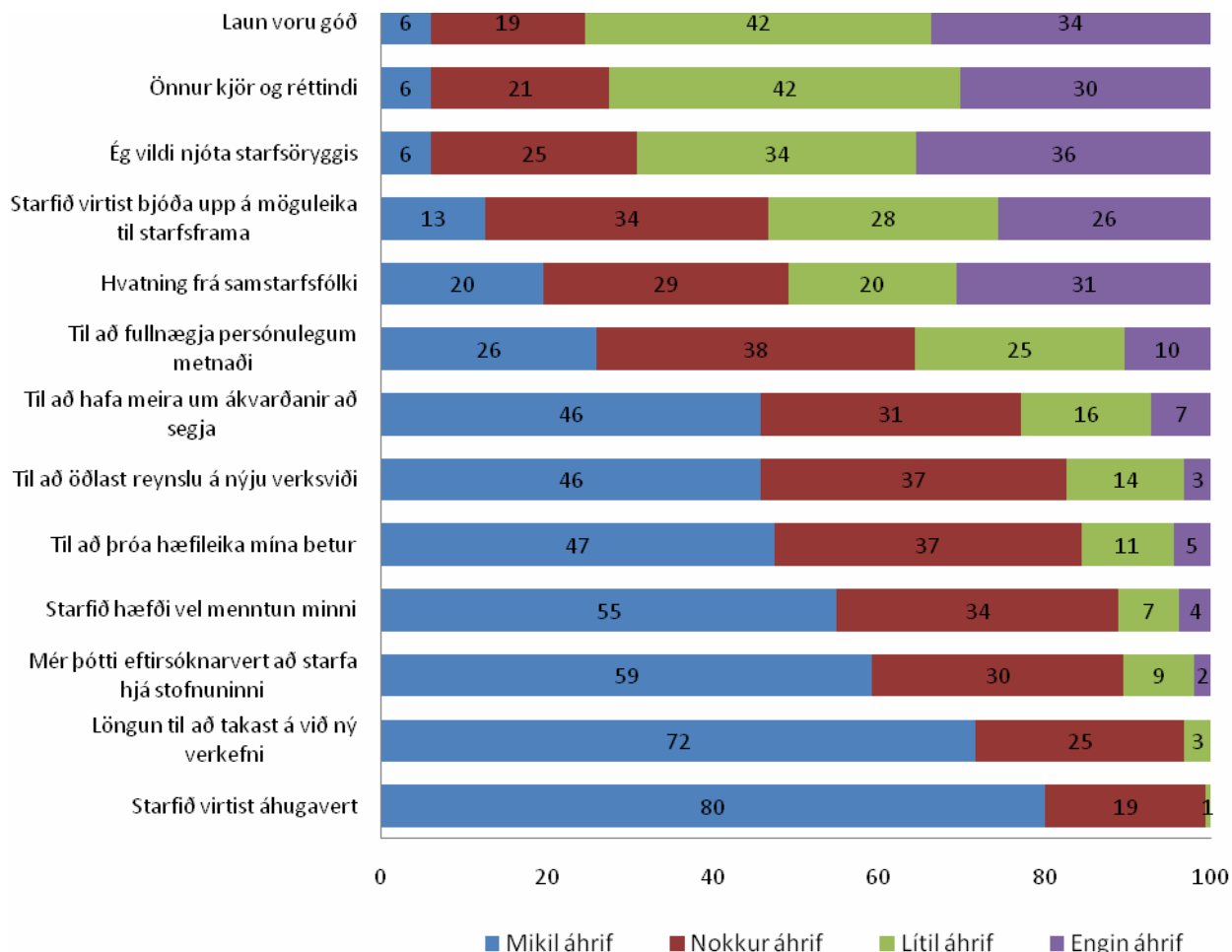
Mynd 9. „Ég er ánægð(ur) með laun mín sem forstöðumaður“ (%)



Upphaf starfs og starfsþróun

Forstöðumenn voru spurðir hverjar hefðu verið ástæður þess að þeir sóttust eftir núverandi embætti. Gert var ráð fyrir að fengin væri afstaða til 13 atriða, þ.e. hve mikil áhrif hvert og eitt þeirra hefði haft (mikil, nokkur, lítil eða engin). Flestir nefndu að það hafi haft mikil áhrif að þeim hefði einfaldlega fundist starfið áhugavert eða langað að takast á við ný verkefni. Einnig nefndi meirihluti forstöðumanna að þeim hafi þótt eftirsóknarvert að starfa hjá stofnuninni, litlu færri nefndu að miklu hefði skipt að fá tækifæri til að þróa hæfileika sína betur, öðlast reynslu á nýju verkswiði eða hafa meira um ákvarðanir innan stofnunar að segja. Fæstir nefndu laun, önnur kjör og réttindi eða starfsöryggi. Aðrir starfsmenn ríkisins nefndu árið 2006 sömu mikilvægustu ástæður fyrir því að þeir sóttust eftir starfi hjá viðkomandi stofnun.

Mynd 10. Ástæður þess að forstöðumenn sóttust eftir núverandi embætti (%)

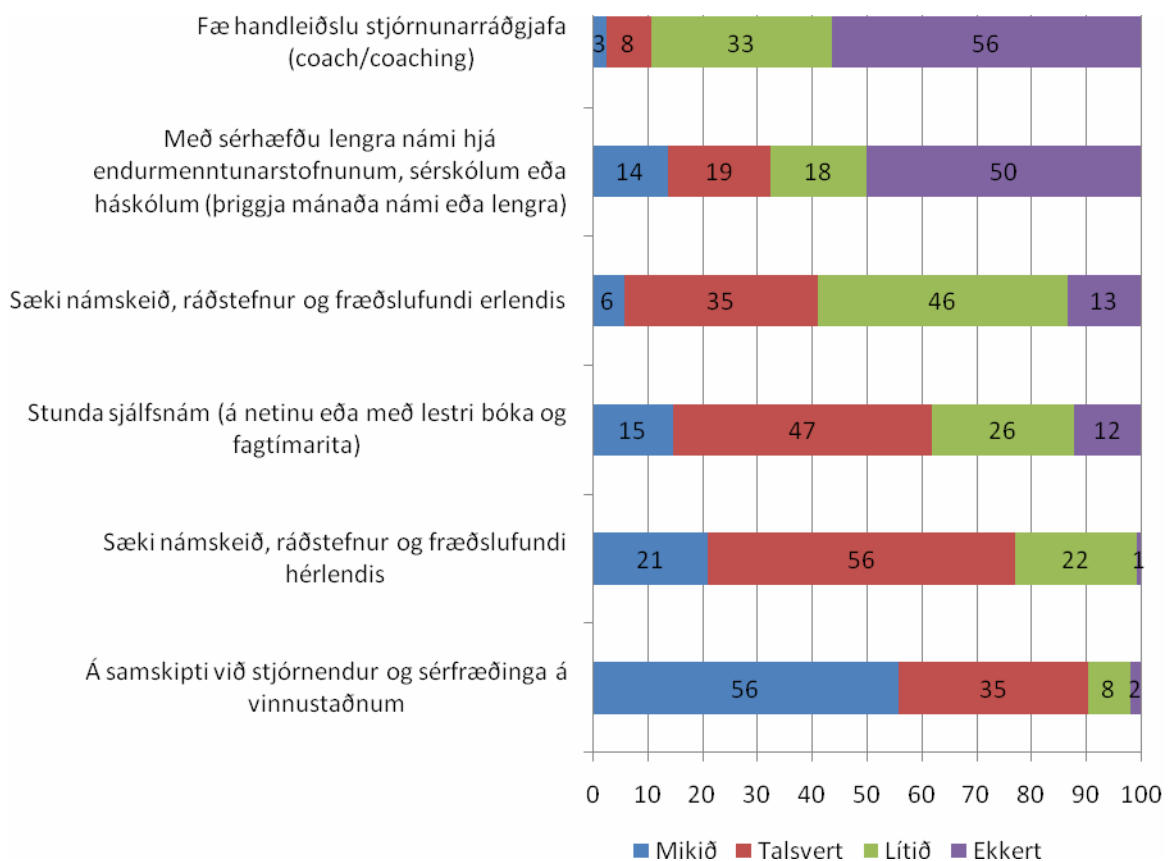


Þegar skoðaðir eru stofnanaflokkar koma í ljós nokkuð mismunandi ástæður fyrir því að sóst var eftir núverandi embætti. Þannig nefndu rúmlega 9 ráðuneytisstjórar af hverjum 10 að þeim hefði þótt starfið áhugavert en helmingur forstöðumanna stofnanaflokksins „aðrar stofnanir fjár-, dóms- og kirkjumálaráðuneyta“. Alls 8 forstöðumenn af hverjum 10 í stofnanaflokknum „aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir“ töldu mikilvæga ástæðu að eftirsóknarvert væri að starfa hjá stofnuninni en rúmlega 3 af hverjum 10 í flokknum „aðrar stofnanir fjár-, dóms- og kirkjumálaráðuneyta“. Alls 8 sýslumenn og lögreglustjórar af hverjum 10 töldu að miklu máli hefði skipt að menntun þeirra hæfði vel starfinu en innan við 4 forstöðumenn heilbrigðisstofnana af hverjum 10 töldu þetta eiga við í sínu tilfalli. Alls 2 af hverjum 3 forstöðumönnum stofnana félags- og lýðheilsamála telja að reynsla á nýju verkswiði hafi skipt miklu máli en einungis 2 af hverjum 10 forstöðumanna skatta- og tollamála. Um 4 af hverjum 10 forstöðumönnum heilbrigðisstofnana telja að miklu máli hafi skipt að fullnægja persónulegum metnaði en 1 af hverjum 10 forstöðumanna framhalds- og háskóla töldu slíkt hafa ráðið miklu.

Sköðað var hvaða aðferðir forstöðumenn notuðu til að viðhalda og þróa hæfni sína sem stjórnendur. Fram kemur að meira en helmingur viðheldur og þróa hæfni sína mikið með samskiptum við aðra stjórnendur og sérfræðinga á vinnustaðnum. Einnig er algengt að forstöðumenn nýti sér námskeið, ráðstefnur og fræðslufundi innanlands og stundi sjálfsnám á netinu eða með lestri bóka og fagtímarita. Sjaldgæfara er að forstöðumenn noti sérhæft lengra nám í þessum tilgangi eða sækji námskeið, ráðstefnur eða fræðslufundi erlendis. Handleiðsla stjórnunarráðgjafa er lítið notuð.

Forstöðumenn allra stofnanaflokka virðast í svipuðum mæli nýta sér samskipti við aðra innan stofnunar til viðhalds og þróunar stjórnunarhæfni sinni. Nokkur breytileiki er milli stofnanaflokka hvað varðar aðrar leiðir. Allir stjórnendur stofnana félags- og lýðheilsamála nýta sér mikið eða talsvert námskeið, ráðstefnur og fræðslufundi innanlands en tæplega 4 af hverjum 10 innan æðstu stjórnsýslu. Allir forstöðumenn í stofnanaflokknum „aðrar stofnanir fjár-, dóms- og kirkjumálaráðuneyta“ sækja mikið eða talsvert námskeið erlendis en fátítt er að sýslumenn og lögreglustjórar, toll- og skattstjórar nýti sér þessa leið. Alls 9 af hverjum 10 stjórnendum stofnana félags- og lýðheilsamála stunda mikið eða töluvert sjálfsnám en 4 af hverjum 10 sýslumönnum og lögreglustjórum.

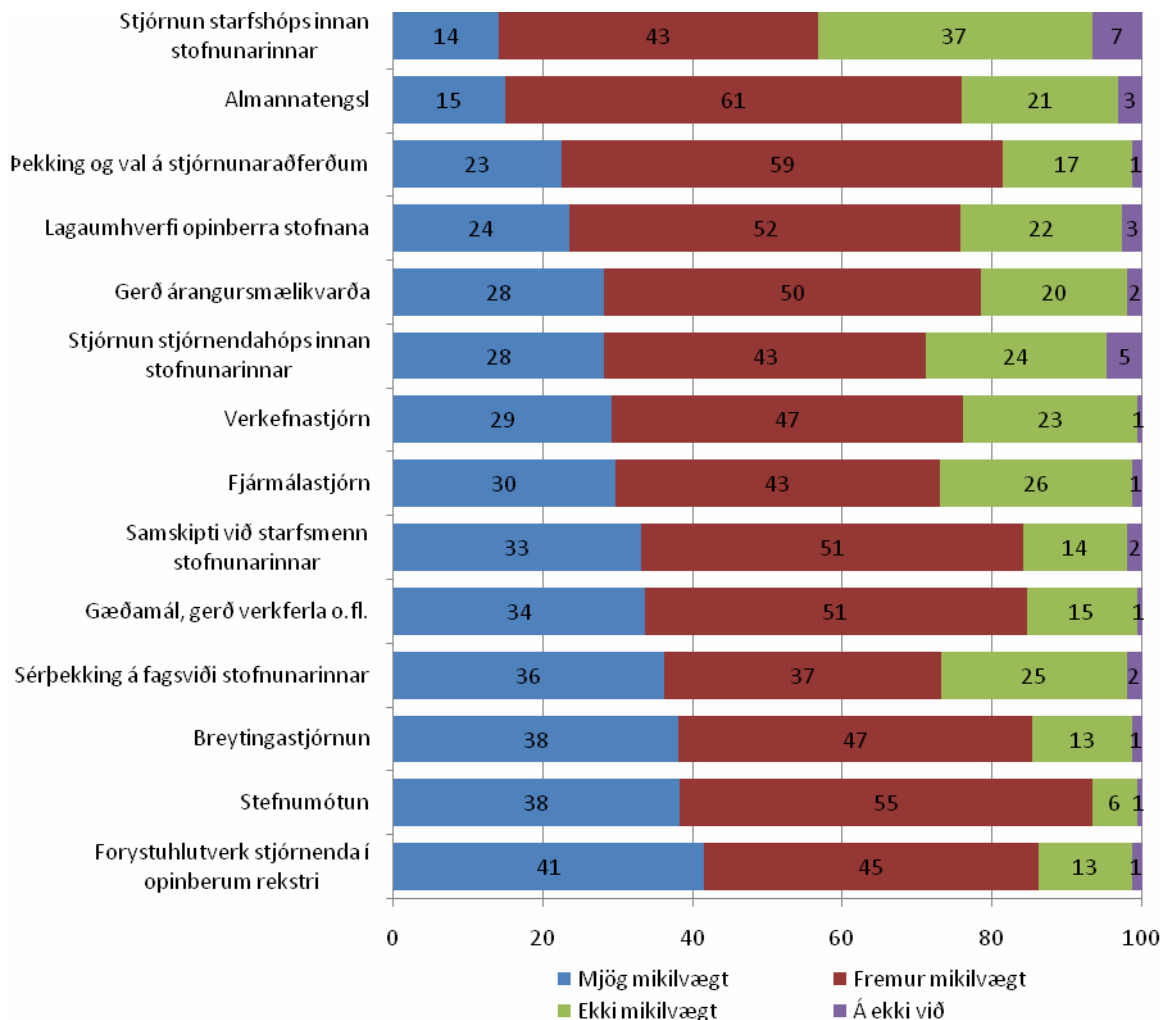
Mynd 11. Hvaða aðferðir notar þú til að viðhalda og þróa hæfni þína sem stjórnandi? (%)



Spurt var um á hvaða viðfangsefnum teldist sérstaklega mikilvægt að öðlast meiri þekkingu og færni á komandi árum. Spurt var um 14 mismunandi viðfangsefni. Öll töldust mjög eða fremur mikilvæg hjá a.m.k. helmingi forstöðumanna. Flestir töldu mjög mikilvægt að öðlast meiri færni og

þekkingu á forystuhlutverkum stjórnenda í opinberum rekstri, næst oftast nefndu forstöðumenn stefnumótun og fast í kjölfarið kom breytingastjórnun.

Mynd 12. Í hvaða viðfangsefnum telja forstöðumenn sérstaklega mikilvægt að öðlast meiri færni og þekkingu á komandi árum? (%)

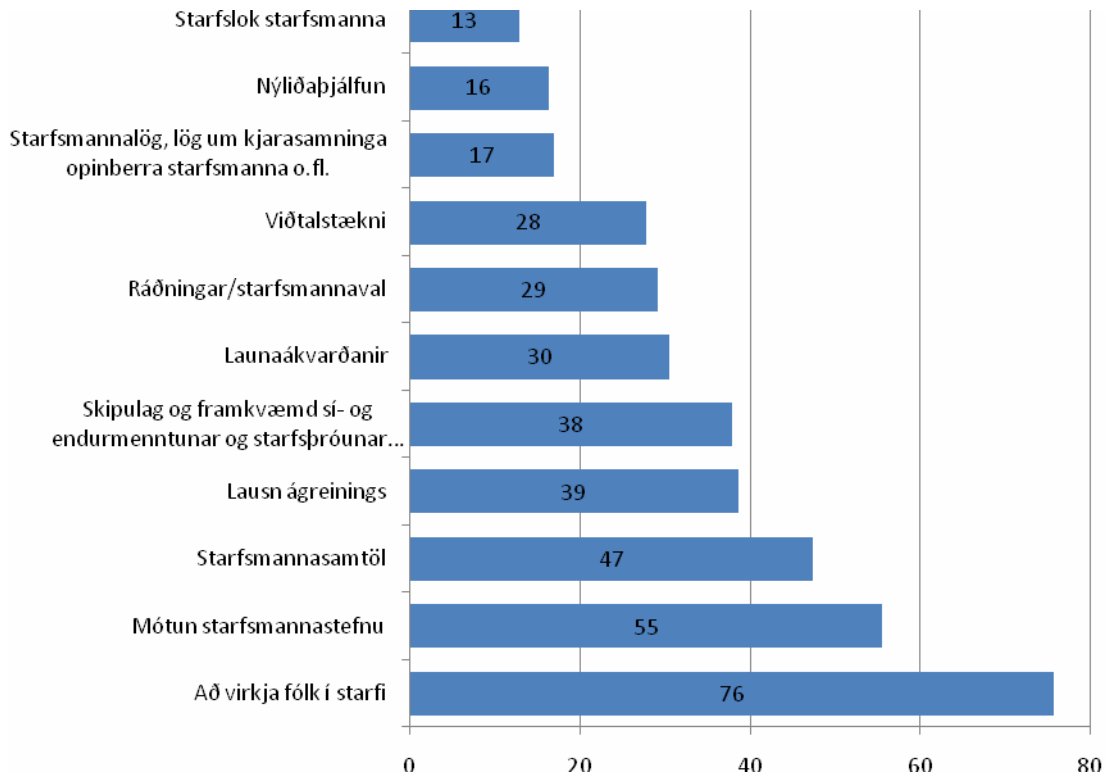


Meðal annars var spurt í hvaða viðfangsefnum á sviði starfsmannamála væri sérstaklega mikilvægt fyrir viðkomandi forstöðumann að öðlast meiri færni á komandi árum. Unnt var að merkja við fjögur atriði að hámarki. Langalgengast var að forstöðumenn teldu sérstaklega mikilvægt að öðlast meiri færni í að virkja fólk í starfi, svo sem með hvatningu og hrósi, en 76% þeirra nefndu þennan þátt. Rúmur helmingur nefndi mótun starfsmannastefnu og tæpur helmingur starfsmannasamtöl. Tæplega 4 af hverjum 10 nefndu skipulag og framkvæmd sí- og endurmenntunar og starfsþróunar starfsmanna og lausn ágreinings. Um 3 af hverjum 10 nefndu launaákvæðanir, ráðningar og viðtalstækni.

Þessi hlutföll eru nokkuð breytileg eftir stofnanaflokkum. Þannig töldu um 8 forstöðumenn stofnana á sviði skatta- og tollamála það sérstaklega mikilvægt að öðlast færni í mótun starfsmannastefnu en þriðjungur innan stofnanaflokksins „aðrar stofnanir fjár-, dóms- og kirkjumálaráðuneyta“. Tæplega 3 stjórnendur af hverjum 10 innan æðstu stjórnarsýslu telja að sérstaklega sé mikilvægt að

öðlast færni í skipulagi og framkvæmd sí- og endurmenntunar og starfsþróunar starfsmanna en 6 af hverjum 10 forstöðumanna heilbrigðisstofnana.

Mynd 13. „Í hvaða viðfangsefnum á sviði starfsmannamála telur þú sérstaklega mikilvægt fyrir þig að öðlast meiri færni á komandi árum?“ (%)



Unnt var að merkja við fjögur atriði að hámarki.

Skipun og tilflutningur í starfi

Fengin var afstaða forstöðumanna til fyrirkomulags skipunar forstöðumanna og tilflutnings þeirra í starfi. Um $\frac{2}{3}$ forstöðumanna treysta sér ekki til að meta hvort reglan um fimm ára skipunartíma forstöðumanna hafi reynst vel. Af þeim sem afstöðu taka eru heldur fleiri sammála því að hún hafi reynst vel (rúmlega 2 af hverjum 10) en ósammála (1 af 10). Eingöngu 2 af hverjum 10 telja að skipan forstöðumanns eigi að vera ótímabundin. Alls $\frac{3}{4}$ telja að meta eigi frammistöðu forstöðumanna formlega áður en skipunartími þeirra er endurnýjaður. Tæpur helmingur þátttakenda, eða 46%, telur æskilegt að forstöðumenn flytjist á milli sambærilegra stofnana en eingöngu fjórðungur er því mótfallinn. Afstaðan gagnvart því hvort æskilegt er að forstöðumenn flytjist milli ólíkra stofnana er neikvæðari, 27% telja það æskilegt en 37% ekki. Afgerandi niðurstaða kemur fram hjá þátttakendum þegar spurt er hvort æskilegt er að forstöðumönnum sé auðveldað að flytja sig í störf sérfræðinga eða önnur störf. Alls 78% forstöðumanna töldu slíkt æskilegt en 5% ekki.

Nokkuð er mismunandi eftir stofnanaflokkum hver afstaða forstöðumanna er til ofangreindra staðhæfinga. Um 8% stjórnenda innan æðstu stjórnsýslu eru sammála um að skipun forstöðumanna eigi að vera ótímabundin en 44% forstöðumanna stofnana skatta- og tollamála. Um 9 af hverjum 10 í fyrrnefnda stofnanaflokknum telja að meta eigi frammistöðu formlega áður en skipunartími forstöðumanna er endurnýjaður en rúmlega 4 af hverjum 10 í síðarnefnda flokknum. Alls 63% í flokknum „sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi“ líta svo á að æskilegt sé að forstöðumenn flytjist á milli sambærilegra stofnana en 28% í flokknum „aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir“.

Mynd 14. Afstaða forstöðumanna til nokkurra staðhæfinga um skipun og tilflutning í starfi (%)

