

# Rapport Holdninger til endringer i Skatteetaten

*Kartlegging og forslag til tiltak.*

**KV:U**

Fagsjef Torill Berdal  
Juni 2005

### Innholdsfortegnelse:

Kap.1: Innledning.....	3
Sammendrag.....	3
Bakgrunn:.....	4
Mandat:.....	4
Hypoteser:.....	4
Utvalg, metode, gjennomføring:.....	4
Rapportstruktur:.....	5
Vurdering av funn og analyse:.....	5
Tegnforklaringer:.....	6
Kap.2: Resultater for de uavhengige variable.....	6
a) Kjønn:.....	6
b) Alder:.....	6
c) Utdanning:.....	7
d) Arbeidssted:.....	7
e) Fylke:.....	8
f) Ansettelsestid i Skattetaten:.....	8
g) Ansettelsestid ved dette arbeidsstedet:.....	9
Kap.3: Motivasjonsfaktorer.....	9
a) Resultater:.....	9
b) Funn motivasjonsfaktorer:.....	11
c) Konklusjon med anbefaling:.....	11
Kap.4: Kompetansefaktorer.....	11
a) Resultater:.....	11
b) Funn kompetansefaktorer:.....	13
c) Konklusjon med anbefaling:.....	13
Kap.5: Miljø - og trivselsfaktorer.....	14
a) Resultater:.....	14
b) Funn miljø/trivselsfaktorer:.....	14
c) Konklusjon med anbefaling:.....	15
Kap.6: Ledelsesfaktorer.....	15
a) Resultater:.....	15
b) Funn ledelsesfaktorer:.....	16
c) Konklusjon med anbefaling:.....	16
Kap.7: Omstilling og endringsfaktorer.....	16
a) Resultater:.....	16
b) Funn omstillingsfaktorer:.....	19
c) Konklusjon med anbefaling:.....	20
Kap.8: Hypoteser.....	20
Motivasjon:.....	20
Kompetanse:.....	21
Miljø/trivsel:.....	21
Ledelse:.....	21
Omstilling:.....	21
Kap.9: Oppsummering av anbefalte tiltak.....	22
a) Opplæring:.....	22
b) Ledelse:.....	22
c) Kommunikasjon:.....	22
d) Likestilling:.....	23

Vedlegg

## Kap.1: Innledning

### Sammendrag

Denne rapporten omfatter en kartlegging av holdninger til endringer i Skatteetaten. Hovedhensikten med undersøkelsen var å se om det var kjønnsmessige forskjeller i holdningene til endringer. Det var videre ønskelig med en vurdering av behovet for spesielle kjønntilpassede tiltak for å foreta vellykkede omstilling- og endringsprosesser i tiden som kommer.

Et representativt utvalg har fått tilsendt en spørreundersøkelse med spørsmål knyttet til følgende områder:

- motivasjon
- kompetanse
- trivsel/arbeidsmiljø
- ledelse
- omstilling

Resultatene av undersøkelsen danner grunnlaget for denne rapporten. Det er 748 respondenter med forskjellig alder, utdanningsbakgrunn og arbeidssted.

De viktigste funnene er:

- lavere utdanning og vurdering av egen kompetanse hos kvinnene
- behovet for anerkjennelse og sosial tilhørighet større hos kvinner
- lite positive holdninger til de fleste typer endringer
- informasjon om hensikten med omstillinger viktig for endringsviljen
- eldre arbeidstakere og de med lavt utdanningsnivå er mer kritisk

Det er uttrykt en rekke faktorer som kan bidra positivt til holdningene til endringer. Behovet for tiltak er særlig knyttet til:

- styrke kvinners formelle utdanning
- styrke dataopplæring
- legge vekt på opplæring i nye systemer
- styrke lederes kunnskap med arbeidernes ulike behov
- tilrettelegge for mer opplæring i egen fagområde
- tilrettelegge for individuelt tilpassede og fleksible løsninger
- informasjonen og forankringen om endringer må styrkes

Det anbefales at de ulike tiltakene prioriteres, og en handlingsplan utarbeides. De ulike tiltakene bør integreres i øvrige handlingsplaner knyttet til opplæring, lederutvikling, likestilling og planarbeid for omstillingsprosessene.

## Bakgrunn:

Omstillinger og tilhørende endringer i den enkeltes arbeidssituasjon er en realitet for store deler av arbeidslivet. Skatteetaten er også i omstilling - en omstilling som kan føre til endringer for den enkelte medarbeider. Denne undersøkelsen setter derfor fokus på de ansattes holdninger til endringer og hvordan de påvirkes av ulike faktorer som motivasjon, kompetanseutvikling, arbeidsmiljø, ledelse og muligheter i Skatteetaten i tiden fremover.

Vi er særlig opptatt av å se på eventuelle kjønnsmessige forskjeller med tanke på å tilpasse og målrette tiltak til beste for den enkelte medarbeider og organisasjonen som helhet.

## Mandat:

- Kartlegge om det er kjønnsmessige forskjeller på holdninger til endringer
- Avdekke behov for tilpassete tiltak til beste for den enkelte og organisasjonen
- Foreslå tiltak som kan bidra til vellykkede omstillingsprosesser

## Hypoteser:

I forkant av utarbeidelsen av spørreundersøkelsen ble det satt opp en rekke hypoteser eller antagelser som vi ønsket å undersøke nærmere. Undersøkelsen har først og fremst det generelle utgangspunkt at:

- det er kjønnsmessige forskjeller på holdninger til endringer
- det er behov for kjønnsstilpassede tiltak på grunn av disse forskjellene

Undersøkelsen er delt inn i følgende temaer:

1. motivasjonsfaktorer
2. kompetansefaktorer
3. miljø- og trivselsfaktorer
4. ledelsesfaktorer
5. omstillingsfaktorer (endringer og muligheter)

Det er ulike hypoteser knyttet til hver av disse områdene. Disse vil bli kommentert i eget kapittel.

## Utvalg, metode, gjennomføring:

Spørreskjema ble utarbeidet i samarbeid med Skatteetaten, og godkjent av likestillingsutvalget.

Etter en vurdering ble det bestemt å sende undersøkelsen til et representativt utvalg. Utvalget ble foretatt av Skatteetaten, og sikret representasjon ut fra følgende hensyn:

- Kjønn
- Type kontor
- Fylke

Utsendelsen av spørreundersøkelsen ble foretatt elektronisk via Skatteetatens eget verktøy Conformat. Avsender av undersøkelsen var ledelsen i Skatteetaten.

Det ble sendt til drøyt 1000 personer som gav 748 svar etter purring. Det gir en svar-% på ca. 74 %.

KV:U fikk oversendt resultatfiler av undersøkelsen. Disse ligger til grunn for presentasjonen og anbefalinger i denne rapporten.

### Rapportstruktur:

Presentasjon av resultatene med kommentarer vil for hvert faktorområde, i alt 5, som er med i spørreundersøkelsen - motivasjon, kompetanse, miljø/trivsel, ledelse og endringer, inndeles som følger:

- a) Resultat fra undersøkelsen sortert på kjønn
- b) Presentasjon og kommentar av de viktigste funnene
- c) Konklusjon med anbefaling

Det er kjørt ut resultatrapporter på følgende uavhengige variable: kjønn, alder og utdanning. Det er sorteringen på kjønn som er tillagt mest vekt, og danner grunnlaget for rapporten.

**Merk:** Grafene og tabellene som er tatt med inne i selve rapporten, er sortert på kjønn. Sortering på alder og utdanning, vises i vedleggene. De viktigste funnene er tatt med i kommentarfeltet.

I tillegg kan Skatteetaten foreta analyse på arbeidssted (type kontor), fylke og ansettelsestid. Det er ikke foretatt analyse av disse faktorene i denne rapporten.

### Vurdering av funn og analyse:

Det er et omfattende materiale som foreligger. Conformat gir mulighet for en rekke krysstabuleringer selv om dette ikke er et avansert analyseverktøy. Det understrekes at dette ikke er en forskningsrapport som inkluderer statistiske målinger etc. Det er en kartlegging med en overordnet vurdering av resultatene med fokus på kjønnsmessige forskjeller.

Ikke alle resultatene er kommentert. Det er først og fremst resultatene hvor forskjellene mellom kjønnene er vesentlige, som blir kommentert.

**Merk:** I vurderingen av resultatene, er det tatt utgangspunkt i den høyeste markeringen. Det vil si markering 5 = svært viktig. Slår man sammen markering 4 og 5, vil forskjellene utjevnes noe.

### Tegnforklaringer:

Lys blå farge = kvinner  
Vinrød = menn

### Skala:

Dersom ikke annet er spesifisert, gjelder følgende:  
1= ikke viktig til 5= svært viktig

Tallene i parentes etter spørsmålene refererer seg til spørsmålsnummeret i skjemaet i spørreundersøkelsen.

Det er viktig å merke seg at Y-aksen i de ulike diagrammene kan ha ulikt "tak" fra gang til gang, men tallene på aksene angir alltid %-andel.

## Kap.2: Resultater for de uavhengige variable

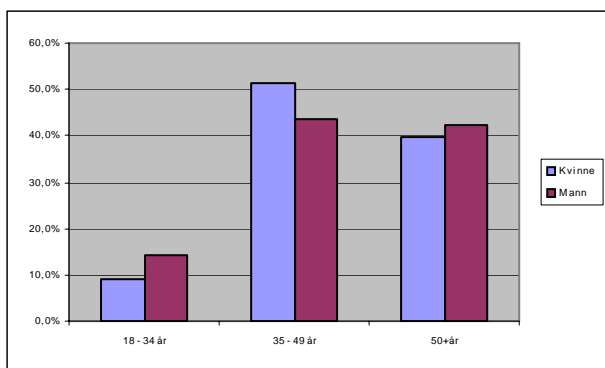
### a) Kjønn (1):

	Kjønn
Kvinne 458	61,2%
Mann 290	38,8%
Totalt: 748	100%

#### *Kommentar:*

Denne kjønnsfordelingen er omtrent den samme som for hele Skatteetaten - 3988 kvinner (62%) , 2445 menn (38%) slik at representativitet i forhold til kjønn er dekket. Hvordan kjønnsfordelingen var i utsendelsen, er ikke oppgitt.

### b) Alder (2):



*Kommentar:*

Andelen av menn (fordelt på de 3 alderskategoriene) er noe høyere enn for kvinner i den laveste alderskategorien.

Ser vi på kjønnsfordelingen innen hver alderskategori, er kvinneandelen vesentlig høyere enn menn for de 2 eldste alderskategoriene, men helt lik for kategorien 18-34 år (se vedlegg).

## c) Utdanning (3):

	Utdanning			
	Kvinne		Mann	
grunnskole	13	2,8 %	4	1,4 %
videregående	109	23,8 %	17	5,9 %
etatskole	117	25,5 %	99	34,1 %
høyskole / universitet	131	28,6 %	147	50,7 %
delstudier / vekttall	62	13,5 %	20	6,9 %
annet	26	5,7 %	3	1,0 %
Total	458	100,0 %	290	100,0 %

*Kommentar:*

Blant deltakerne i undersøkelsen har over 50% av mennene høyskole/universitetsutdannelse, mens under 30% av kvinnene har dette.

Utdanning sortert på alder viser at utdanningsnivået synker med økende alder.

## d) Arbeidssted (4):

	Kvinne	Mann
Fylkeskattekontor	18,6%	27,2%
Likningskontor	60,3%	52,1%
Skattefogdkontor	15,3%	10,3%
Sentralskattekontor	0,0%	0,0%
Skattedirektoratet	5,9%	10,3%

*Kommentar:*

Den største andelen kvinner og menn har sitt arbeidssted på likningskontor.

Andelen på likningskontorene øker med økende alder.

### e) Fylke: (5):

	Arbeidssted			
	Kvinne		Mann	
Finnmark	7	1,5 %	5	1,7 %
Troms	27	5,9 %	10	3,4 %
Nordland	36	7,9 %	19	6,6 %
Nord-Trøndelag	16	3,5 %	5	1,7 %
Sør-Trøndelag	36	7,9 %	18	6,2 %
Møre og Romsdal	8	1,7 %	4	1,4 %
Sogn og Fjordane	21	4,6 %	21	7,2 %
Hordaland	20	4,4 %	9	3,1 %
Rogaland	17	3,7 %	8	2,8 %
Vest-Agder	37	8,1 %	25	8,6 %
Aust-Agder	23	5,0 %	41	14,1 %
Telemark	13	2,8 %	8	2,8 %
Buskerud	60	13,1 %	18	6,2 %
Vestfold	48	10,5 %	29	10,0 %
Østfold	24	5,2 %	13	4,5 %
Oslo	24	5,2 %	18	6,2 %
Akershus	12	2,6 %	15	5,2 %
Hedemark	14	3,1 %	16	5,5 %
Oppland	15	3,3 %	8	2,8 %
Total	458	100,0 %	290	100,0 %

### f) Ansettelsestid i Skattetaten (6):

	Ansettelsestid i etaten			
	Kvinne		Mann	
0 - 1 år	13	2,8 %	12	4,1 %
2 - 6 år	64	14,0 %	49	16,9 %
7 - 11 år	49	10,7 %	38	13,1 %
12+ år	332	72,5 %	191	65,9 %
Total	458	100,0 %	290	100,0 %

#### *Kommentar:*

En noe større andel av kvinnene i forhold til mennene som har ansettelsestid mer enn 12 år. De siste årene har man rekruttert personer med høyere formell utdanning. Det kan tyde på at det fører til at andelen menn øker.

### g) Ansettelsestid ved dette arbeidsstedet (7):

	Ansettelsestid arb.sted			
	Kvinne		Mann	
0 - 1 år	22	4,8 %	18	6,2 %
2 - 6 år	124	27,1 %	97	33,4 %
7 - 11 år	53	11,6 %	40	13,8 %
12+ år	259	56,6 %	135	46,6 %
Total	458	100,0 %	290	100,0 %

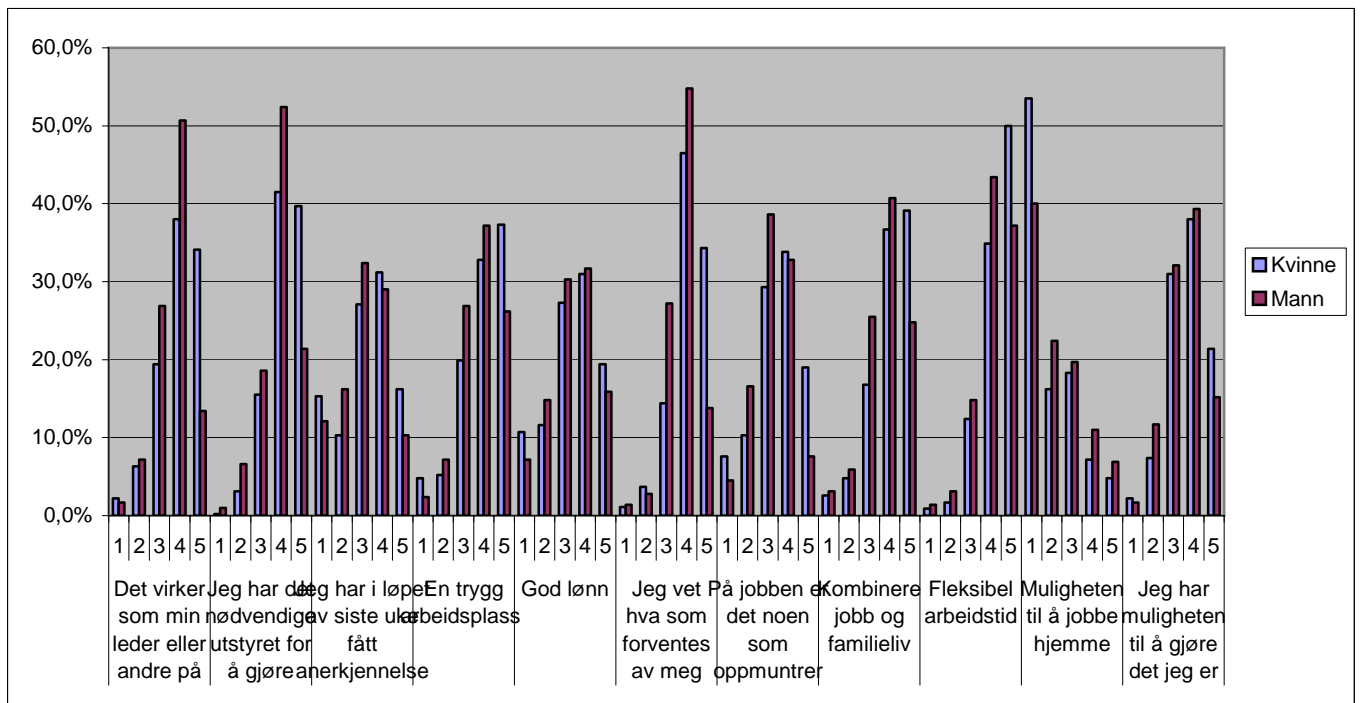
#### Kommentar:

En høy andel har også lang ansettelsestid på nåværende arbeidssted. Over 70% av de som har mer enn 12 års ansettelsestid er i alderskategorien 50+. Det vitner om høy lojalitet i organisasjonen. Det er verdt å merke seg at andelen med ansettelsestid 7-11år, er relativt lav. Anbefalt tiltak: Styrke kvinnes utdanningsnivå.

## Kap.3: Motivasjonsfaktorer

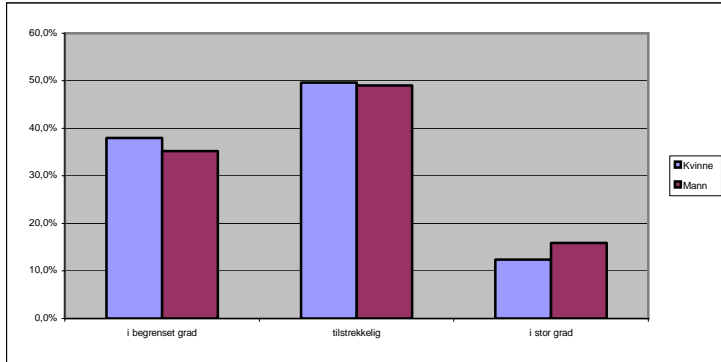
### a) Resultater:

Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene i arbeidet ditt i dag? (8)

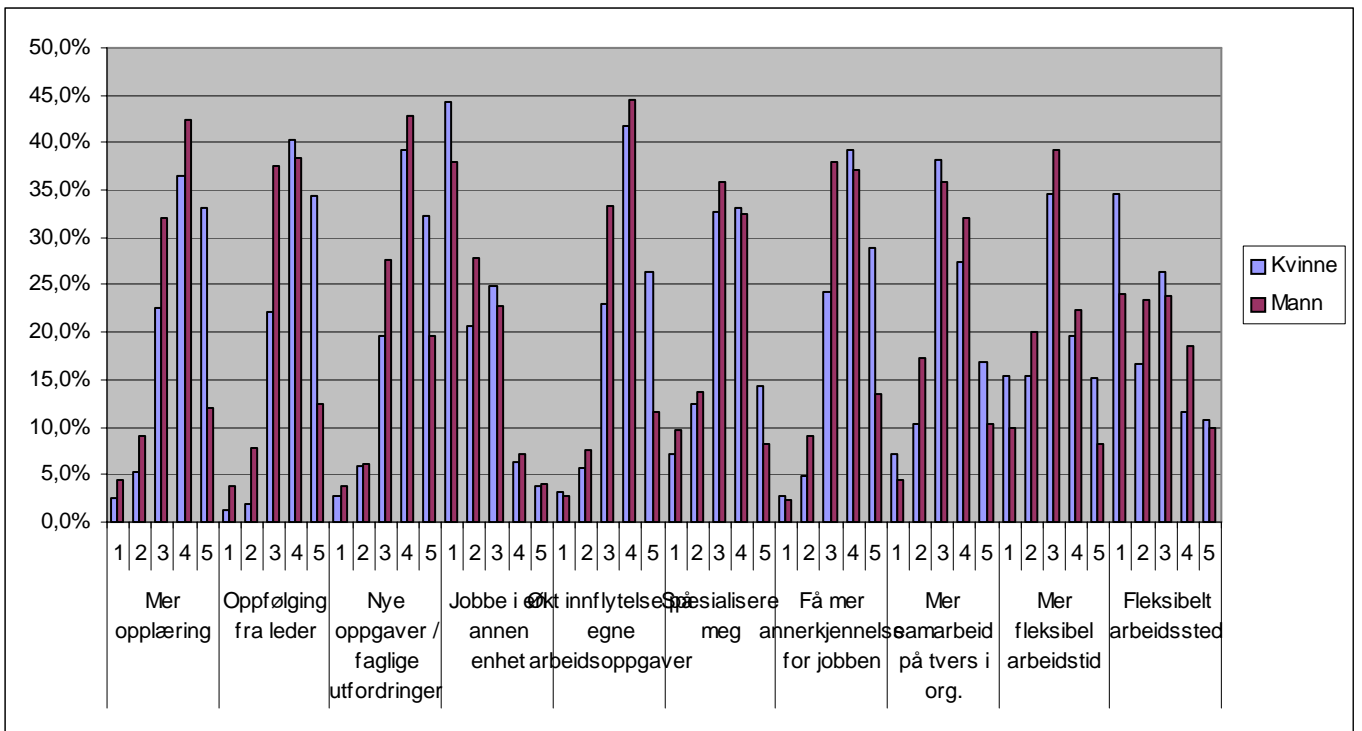


(Skala: 1= ikke viktig til 5= svært viktig)

I hvilken grad føler du at Skattetaten kan ivareta jobbmotivasjonen din de nærmeste 3-5 årene? (9)



Hvilke faktorer vil bidra positivt til egen jobbmotivasjon i tiden framover? (10)



(Skala: fra 1= ikke viktig til 5= svært viktig)

## b) Funn motivasjonsfaktorer:

Kvinnene markerer generelt alle de ulike faktorene som viktigere enn det menn gjør. De motivasjonsfaktorene som kvinner markerer høyest er: fleksibel arbeidstid, vet hva som forventes av meg, ha det nødvendige utstyr og kombinere jobb og privatliv. Muligheten til å jobbe hjemme er ikke viktig, særlig ikke for kvinnene. Det er marginale forskjeller mellom kjønnene når det gjelder lønn som motivasjonsfaktor.

Det er ingen forskjell på menn og kvinner i hvilken grad de føler at Skattetaten kan ivareta jobbmotivasjonen sin de nærmeste 3-5 årene. Tiltroen til Skatteetaten på dette punktet avtar noe med økende alder.

I vurderingen av faktorer som vil bidra positivt til egen jobbmotivasjon, viser resultatene at mer opplæring, mer anerkjennelse på jobben og oppfølging fra leder, er tillagt mer betydning hos kvinnene.

## c) Konklusjon med anbefaling:

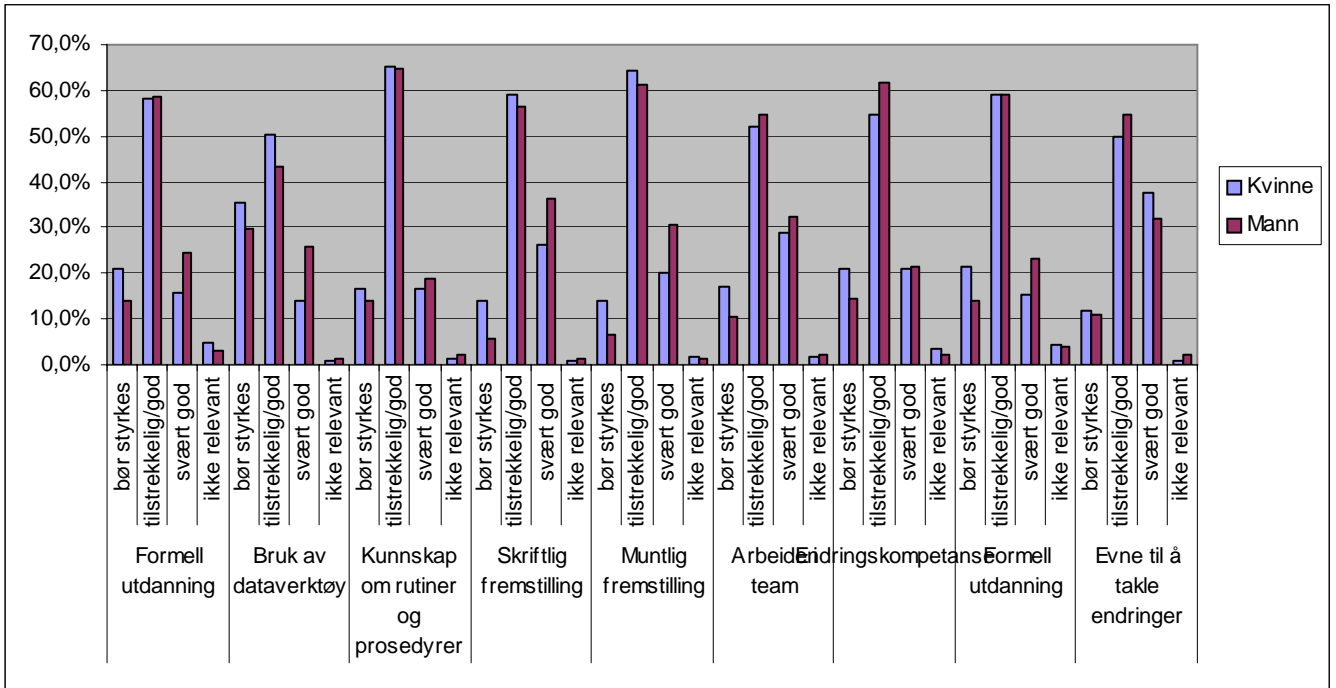
Den viktigste konklusjonen er at kvinnene i særlig grad uttrykker behov for opplæring, anerkjennelse og oppfølging av leder for å motiveres på jobben. Det må gjenspeiles i tid og ressurser som investeres i dette, både sentralt og hos den enkelte leder.

## Kap.4: Kompetansefaktorer

### a) Resultater:

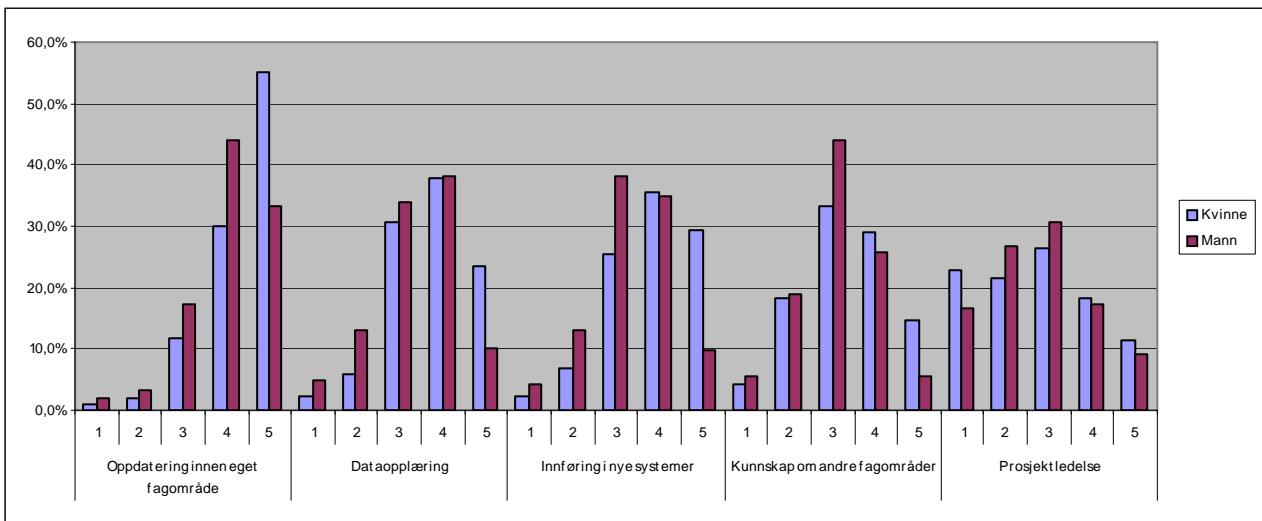
I forhold til å mestre de omstillinger Skattetaten står overfor i tiden fremover, er den enkeltes kompetanse og evne til å takle endringer viktig.

Hva er din vurdering av egen kompetanse i forhold til utfordringene fremover? (11)



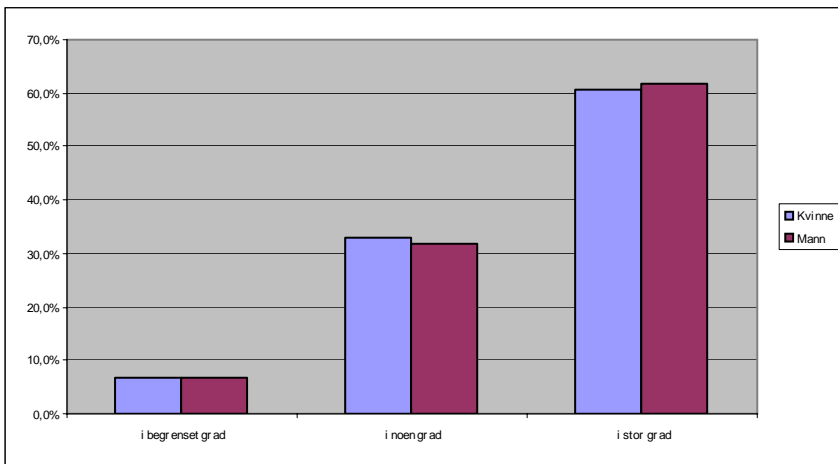
(Skala: 1=bør styrkes, 2= tilstrekkelig/god, 3= svært god, 4= ikke relevant)

Hvilke faktorer er viktig for deg når du skal prioritere å øke kompetansen din? (12)



(Skala: 1= ikke viktig til 5= svært viktig)

I hvilken grad er du villig til å tilegne deg ønsket kompetanse de nærmeste 3-5 årene? (13)



### b) Funn kompetansefaktorer:

Mange vurderer egen kompetanse som tilstrekkelig eller svært god, både kvinner og menn. De kompetansefaktorene som kvinnene markerer bør styrkes i større grad enn mennene er bruk av dataverktøy og formell kompetanse.

Det er marginal forskjell på menn og kvinner i hvilken grad de er villig til å tilegne seg ønsket kompetanse de nærmeste 3-5 årene. Denne villigheten synker med økende alder - fra 89% for aldersgruppen 18-34 år til 40% for aldersgruppen 50+ .

Alle faktorer som vil prioriteres for å øke kompetanse, er markert høyere av kvinnene - særlig gjelder dette oppdatering innen eget fagområde, nye systemer og dataopplæring.

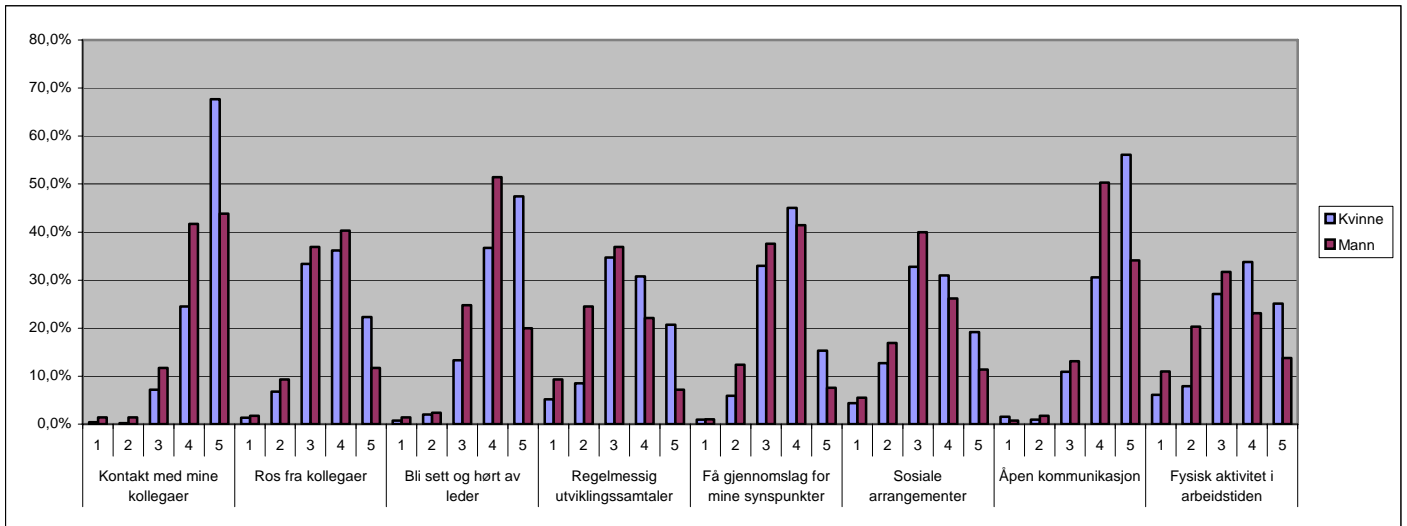
### c) Konklusjon med anbefaling:

Det er klare kjønnsmessige forskjeller i vurderingen av egen kompetanse og behovet for å styrke denne. Sett i lys av at utdanningsnivåer er lavere for kvinnene, vil behovet for opplæring være større. Dette er en utfordring i forhold til at kvinneandelen er høy i gruppen 50+ som da er mindre villig til å tilegne seg ny kompetanse. Tilrettelagt opplæring innen data og bruk av nye systemer, er aktuelle tiltak.

### Kap.5: Miljø - og trivselsfaktorer

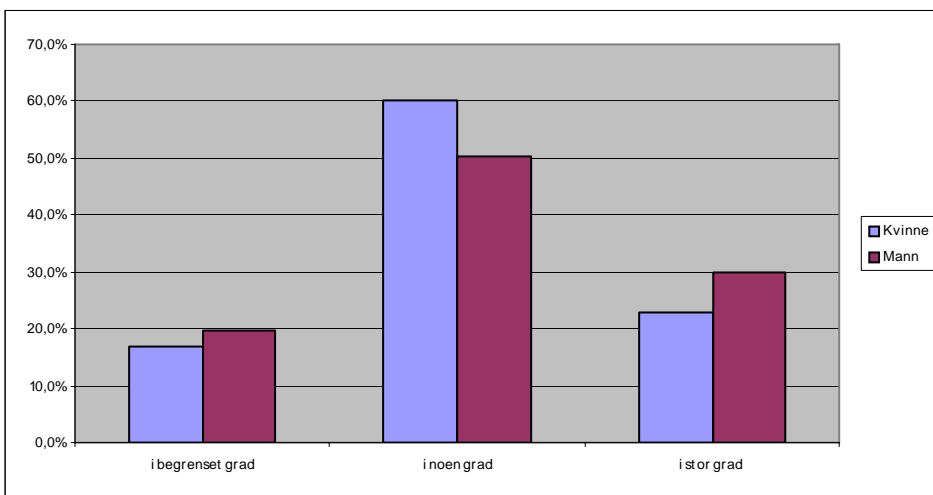
#### a) Resultater:

Hvordan vil du vurdere ulike faktorerets betydning for deg knyttet til arbeidsmiljø? (14)



(Skala: 1= ikke viktig til 5= svært viktig)

I hvilken grad føler du at Skattetaten kan ivareta trivselen din på jobben de nærmeste 3-5 årene? (15)



(Skala: 1= ikke viktig til 5= svært viktig)

#### b) Funn miljø/trivselsfaktorer:

Det er de samme trekkene her som på de foregående faktorene - kvinnene markerer de enkelte faktorene som mer viktige enn mennene. Kontakt med kollegaer samt bli sett og hørt av leder er de faktorene som er sterkest markert. Når det gjelder å få gjennomslag for sine synspunkter, er det også markert høyere av kvinnene - kanskje noe overraskende.

At ros og anerkjennelse fra leder og kollegaer, er svært viktig både motivasjons- og trivselsfaktor, viser også andre undersøkelser vi har foretatt i andre virksomheter.

I hvilken grad Skattetaten kan ivareta trivselen på jobben de nærmeste 3-5 årene, viser en noe lavere "tiltro" hos kvinnene sammenlignet med hos mennene. I overkant av 1/4 av de over 50+ svarer i begrenset grad på spørsmålet. Det er verdt å merke seg at kun noen få % i den yngste aldersgruppen har i begrenset grad tro på at Skatteetaten kan ivareta trivselen på jobben.

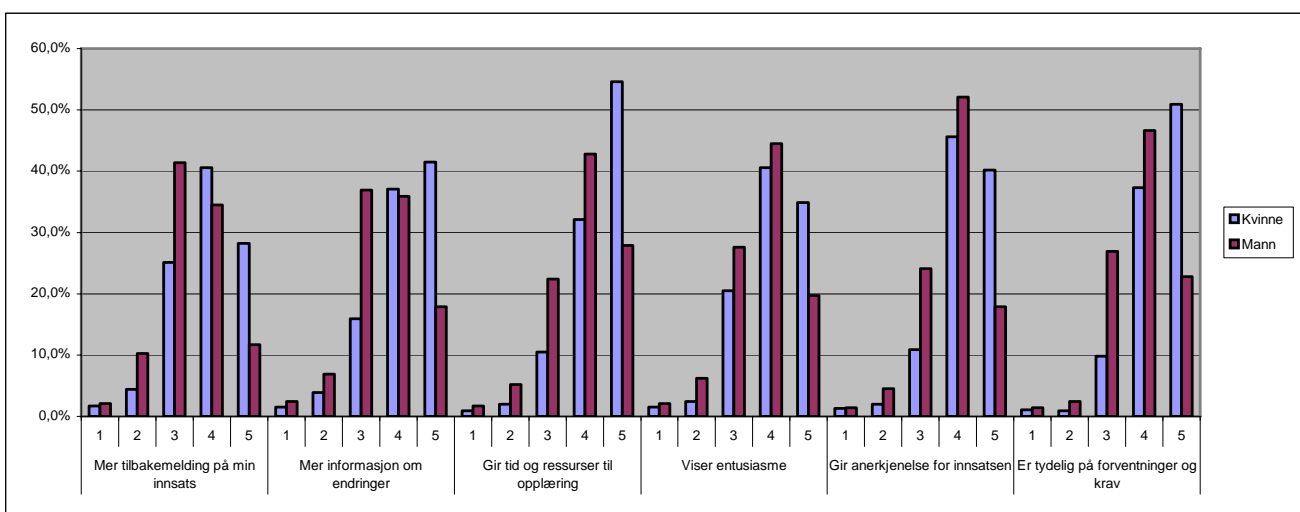
### c) Konklusjon med anbefaling:

Det virker som det er god høy grad av trivsel og godt arbeidsmiljø i Skatteetaten. Dette bekreftes sikkert i miljøundersøkelser. Åpen kommunikasjon, kontakt med kollegaer og anerkjennelse vil være sentrale faktorer i å opprettholde og utvikle et godt arbeidsmiljø.

## Kap.6: Ledelsesfaktorer

### a) Resultater:

Hva skal til fra din nærmeste leder for at du skal mestre endringer fremover? (16)



(Skala: 1= ikke viktig til 5= svært viktig)

I hvilken grad føler du at lederen din vil kunne skape et godt klima for å gjennomføre eventuelle endringer i organisasjonen? (17)

	Kvinne	Mann
i begrenset grad	23,6%	20,0%
i noen grad	46,9%	47,9%
i stor grad	29,5%	32,1%

#### b) Funn ledelsesfaktorer:

Det er samme trekkene her som på de foregående faktorene - kvinnene markerer de enkelte faktorene sterkere (mer viktige) enn mennene.

På spørsmålet om hva skal til fra nærmeste leder for å mestre endringer fremover, er tid og ressurser til opplæring samt anerkjennelse for innsats, tydelig markert. Kvinnene markerer også høyt at lederen bør være tydelig på forventninger og krav.

Det er helt marginale kjønnsforskjeller når det gjelder i hvilken grad lederen kan skape et godt klima til å gjennomføre endringer. Ca. 1 av 5 mener lederen i begrenset grad vil gjøre dette - med lavest andel i den yngste aldersgruppen.

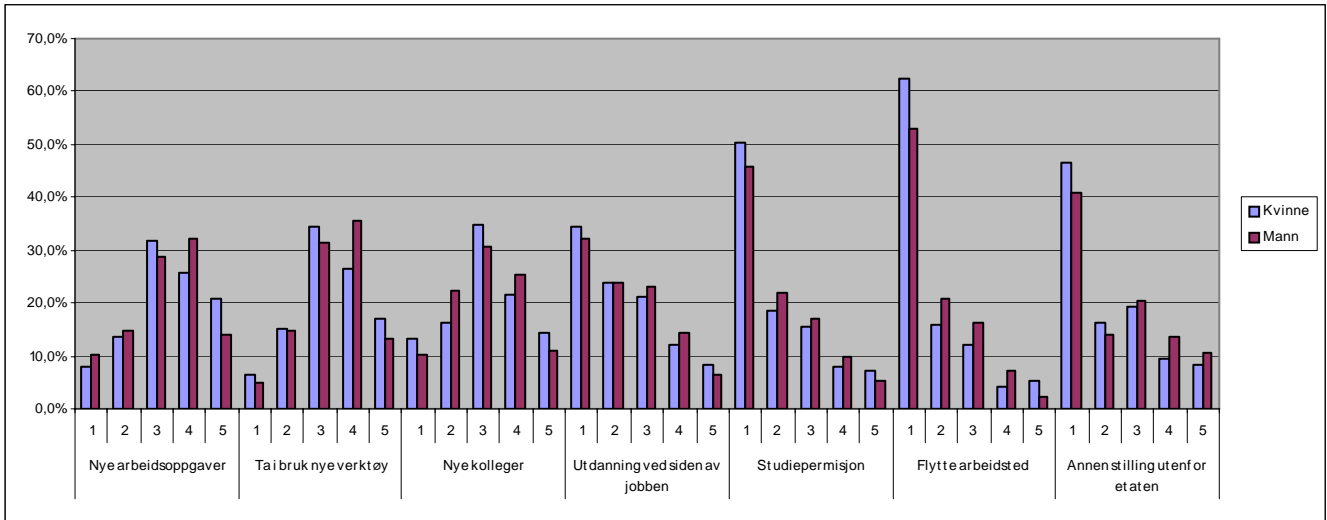
#### c) Konklusjon med anbefaling:

Signalene her er tydelige. Det beste virkemiddelet for å mestre endringer fremover, er at ledere gir tid og ressurser til opplæring. Informasjon om endringer og at ledere gir tydelige forventninger og krav, er også sentralt. Å gi ledere gode verktøy og rutiner for dette, vil derfor være viktige tiltak. Nærmeste leder har en sentral rolle, særlig overfor kvinner, i å skape et godt miljø for endring og omstilling.

## Kap.7: Omstilling og endringsfaktorer

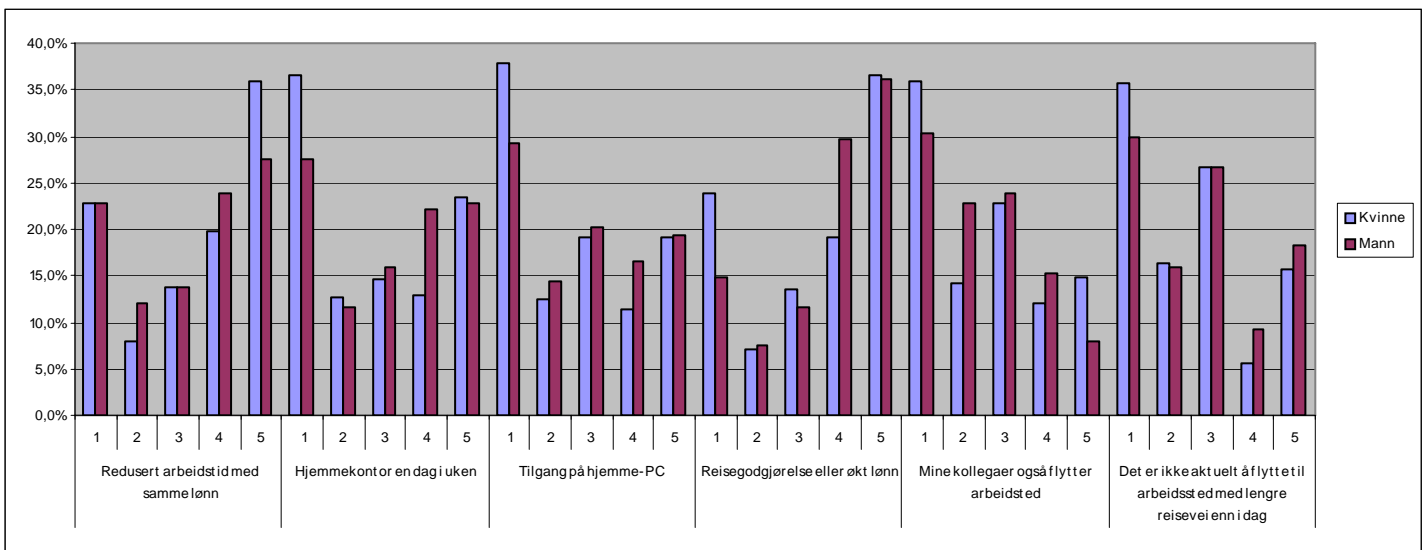
#### a) Resultater:

I hvilken grad er følgende endringer aktuelle for deg? (18)



(skala: 1= ikke aktuelt for meg til 5= svært aktuelt)

Hva skal til for at du skal flytte til arbeidssted med lengre reisevei i samme region? (19)



(skala: 1= ikke aktuelt for meg til 5= svært aktuelt)

I hvilken grad kan det være aktuelt for deg å flytte til et annet geografisk område? (20)

	Kvinne	Mann
ja, det er aktuelt	6,1%	7,6%
nei, ikke på det nåværende tidspunkt	32,3%	29,3%
nei, det er uaktuelt	61,6%	63,1%

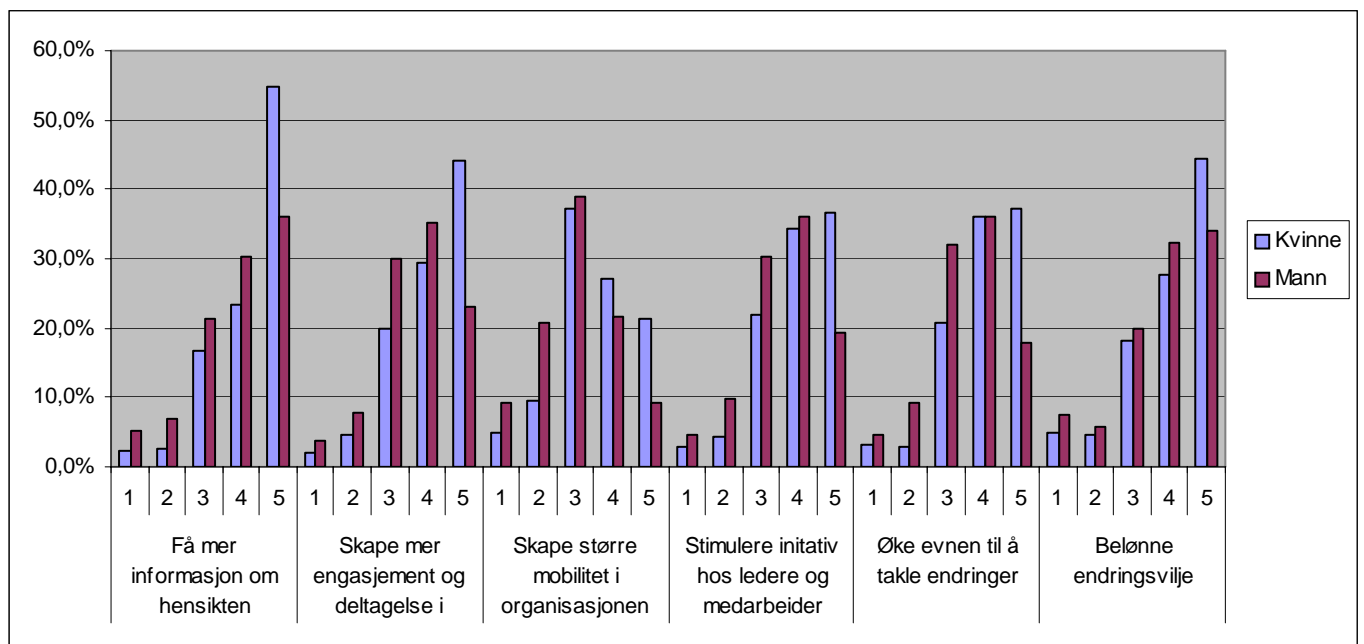
I hvilken grad føler du at omstillingene i Skatteetaten gir deg flere karrieremuligheter i jobben? (21)

	Kvinne	Mann
i begrenset grad	68,3%	66,2%
i noen grad	28,4%	29,7%
i stor grad	3,3%	4,1%

Hvor sannsynlig er det at du jobber i skatteetaten om 5 år? (22)

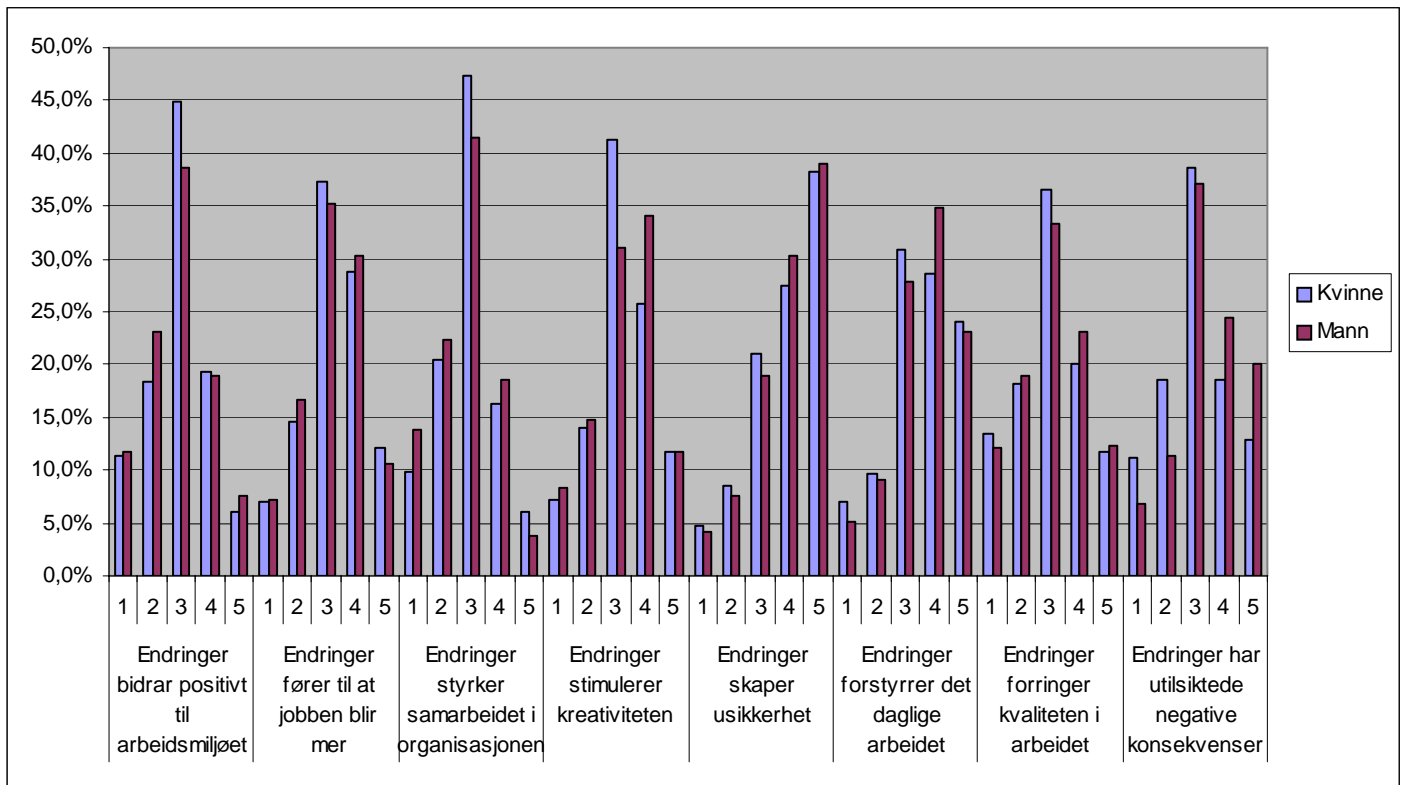
	Kvinne	Mann
svært sannsynlig	30,6%	26,6%
sannsynlig	51,3%	46,6%
lite sannsynlig	18,1%	26,9%

Hva er de viktigste tiltakene for å gjennomføre en vellykket omstilling i Skatteetaten, tror du? (23)



(skala: fra 1= ikke viktig til 5= svært viktig)

Hvordan vil du karakterisere dine holdninger til endringer generelt? (24)



(skala: 1= ikke enig til 5= svært enig)

## b) Funn omstillingsfaktorer:

Av de type endringer som er skissert er følgende minst aktuelle: flytte arbeidssted, få annen stilling utenfor etaten eller ta studiepermisjon. Motstanden er noe større for kvinner og øker med lavere utdanningsnivå.

På ulike faktorer som skal til for å flytte til et arbeidssted med lengre reisevei, har mellom 15 opptil 35 % svart at faktoren er uaktuelle for dem. Tallene viser en noe høyere andel for kvinner enn menn. De mest aktuelle faktorene er at man får reisegodtgjørelse eller høyere lønn - over 35 % sier at det er svært aktuelt for dem. Ca. 1 av 4 vurderer hjemmekontor en dag i uken og redusert arbeidstid (med samme lønn) som svært aktuelt.

Flytte til annet område er uaktuelt eller ikke aktuelt på nåværende tidspunkt for over 90% av de som svarte. Det er liten kjønnsforskjell på dette spørsmålet, men det er mindre aktuelt med økende alder. Av de som svarte uaktuelt, er andelen høyest for de med etatskole (over 70%) lavest for de med universitet/høgskole (drøyt 50%).

Ca. 2/3 mener at omstilling i begrenset grad gir flere karrieremuligheter i jobben. Svært få mener at omstillinger i stor grad bidrar til dette. Det er marginale kjønnsforskjeller på dette spørsmålet. Skepsisen øker med alder og reduseres vesentlig med høyere utdanningsnivå.

Ca. 80% svarer at det er sannsynlig eller svært sannsynlig at de jobber i etaten om 5 år. Av de som svarte lite sannsynlig, er andelen noe høyere for menn enn for kvinner. Andelen øker vesentlig på dette for alderskategorien 18-34 år - 40% sier det er lite sannsynlig at de i etaten om 5 år. Over 25% av de med høyskole/universitetsutdanning mener det er lite sannsynlig at de er i etaten om 5 år, 40% av de med bare grunnutdanning.

Når det gjelder holdninger til endringer generelt er tyngdepunktet av svarene på midten av skalaen. Det er verdt å merke at menn i noe større grad enn kvinnene svarer at endringer skaper usikkerhet, forstyrrer det daglige arbeidet og har utilsiktede negative konsekvenser. Den yngste aldersgruppen er mest nøytrale, de med etatskole mest skeptiske til endringer.

### c) Konklusjon med anbefaling:

Hovedbilde er at holdningene til endringer og omstilling er negative. Endringer som innebærer flytting av arbeidssted eller arbeid utenfor etaten, virker ikke aktuelt for de fleste. Det at over 40% av de i aldersgruppen 18-34 år sier det er lite sannsynlig at de i etaten om 5 år, er urovekkende. De representerer antakeligvis viktig kompetanse som etaten trenger å beholde. Det er også positive trekk i resultatene. Mange mener endringer kan gjøre jobben mer spennende, kan bidra til å styrke samarbeid i organisasjonen osv.

Av tiltak for å gjennomføre en vellykket omstilling, er informasjon om hensikten samt skape engasjement og deltakelse i prosessen, markert som særlig viktig. Med andre ord er informasjon og forankring helt avgjørende for vellykket omstilling. Det er særlig viktig at ledere på alle nivåer kommuniserer hva, hvorfor, hvem, hvordan og når endringer skal finnes sted. Det er viktig for å skape trygghet, aksept og motivasjon - noe som er avgjørende i forhold til å sette endringene ut i livet.

Ledere har også stort ansvar for å avdekke ønsker og behov hos den enkelte som kan bidra til bedre endringsviljen og styrke endringskompetansen. Det kan for noen være hjemmekontor, bedre opplæring i verktøy eller nye oppgaver. Dette bør tilpasses og tilrettelegges for den enkelte medarbeider.

## Kap.8: Hypoteser

Nedenfor følger noen av de hypotesene vi utarbeidet i forkant av utsendelsen av spørreundersøkelsen. De er sortert under etter samme inndeling som i drøftingen ovenfor.

### Motivasjon:

Hypotese: Kvinner er mer motivert til spesialisere seg enn menn?

Funnene underbygger ikke dette. Trygghet, anerkjennelse og fleksibilitet er mer fremtredende motivasjonsfaktorer for kvinner.

### Kompetanse:

*Hypotese:* Jo høyere utdanning, jo høyere endringsvilje?

Vi kan definere endringsvilje som kombinasjonen av positiv holdning til mobilitet (flytting), omstilling gir karrieremuligheter og generelle holdning til endringer. Funnene viser bl.a. at andelen "omstilling gir nye karrieremuligheter" øker med utdanningsnivå. Hypotesen er bekreftet.

*Hypotese:* Kvinner har lavere selvtillit enn menn?

Hvis vi definerer lav selvtillit med bl.a. større behov for ros, anerkjennelse, bli sett av leder trygg arbeidsplass viser funnene at disse faktorene er markert høyere for kvinner. Hypotesen er bekreftet.

*Hypotese:* Eldre medarbeidere er mindre opptatt av kompetanseutvikling enn de yngre?

I utgangspunktet viser at aldersgruppen 50+ har den laveste andelen av høyskole/universitet utdanning. Tallene viser også at villigheten til å tilegne seg ønsket kompetanse reduseres med økende alder, og hypotesen kan bekreftes.

### Miljø/trivsel:

*Hypotese:* Kvinner har større behov for sosial tilhørighet enn menn?

Hvis vi definerer sosial tilhørighet ut fra faktorene kontakt med kollegaer, ros fra kollegaer og sosiale arrangement bekrefter funnene denne hypotesen.

### Ledelse:

*Hypotese:* Kvinner trenger mer oppfølging og anerkjennelse fra sin leder enn menn?

Behovet for ros og anerkjennelse er sterkere uttrykt hos kvinnene sammenlignet med menn.

*Hypotese:* Kvinner trenger mer feedback fra sin leder enn menn?

Hvis vi definerer feedback med faktorene tilbakemelding på egen innsats, informasjon om endringer og anerkjennelse for innsats, bekrefter funnene denne hypotesen.

### Omstilling:

*Hypotese:* Lavere endringsvilje, jo høyere alder?

Vi kan definere endringsvilje som kombinasjonen av positiv holdning til mobilitet (flytting), omstilling gir karrieremuligheter og generelle holdning til endringer.

Funnene viser bl.a. at "flytting er uaktuelt" øker med alder, skepsisen til at omstilling gir nye karrieremuligheter øker med alder. Hypotesen er bekreftet.

### Kap.9: Oppsummering av anbefalte tiltak

Det er viktig at resultatene av undersøkelsen følger opp med konkrete tiltak. Spørreundersøkelser skaper alltid forventninger om at noe skal skje. Informasjonsbehovet om resultatene av undersøkelsen, konsekvensene og oppfølgingen av disse, er stort.

Tiltak er anbefalt innen områdene opplæring, ledelse, kommunikasjon og likestilling.

#### a) Opplæring:

- Øke opplæringsressursene og tilbudet innen data og innføring av nye verktøy
- Oppmuntre til å styrke formell kompetanse
- Bevisstgjøre kvinner på egen kompetanse og ambisjoner
- Sørge for at også de med lav endringsvilje får tilbud om opplæring
- Styrke kvinners selvtillit i egne tilpassede opplegg
- Trekke på seniorkompetanse i opplæring/integrering av nye medarbeidere (mentor/adept)

#### b) Ledelse:

- Opplæring for alle ledere i organisasjonen
- Integre kunnskap om kjønn, språk, hersketeknikker m.m. som en del av lederutvikling
- Fokuser på kompetansebehov, motivasjon og endringsvilje i medarbeider- og utviklingssamtaler
- Forberede medarbeiderne og vær tydelig på hvilke endringer som er nødvendig og hva som forventes av den enkelte
- Belønne/gi anerkjennelse til ledere som er tydelige og lykkes med omstillinger (for eksempel alle har gjennomført datakurs etc)
- Bevisstgjøre kvinner på egen kompetanse og ambisjoner
- Styrke kvinners selvtillit gjennom særskilte tilbud eller integrert del av lederutvikling. (KV:U og andre har tilbud særlig rettet mot kvinner, men kan også benyttes i blandede fora - ref. KV:U`s SOS-seminar eller Nettverk til suksess.)

#### c) Kommunikasjon:

- Kommuniser hensikten med endringer
- Kommuniser at endrede arbeidsprosesser, innføring av systemer og verktøy er nødvendig

- Synliggjøre at eldre og personer med lavere utdanningsnivå er viktig for det arbeid som skal utføres
- Synliggjøre i interne kommunikasjonskanaler personer/avdelinger som lykkes i omstillingsarbeidet
- Sørge for at både kvinner og menn er deltakende på møter og involvert i endringene
- Styrke den interne informasjon

### d) Likestilling:

- etablere/utvikle positive incitament for kvinner man ønsker å satse på når det gjelder kompetanseheving, mobilitet, karriere og endringsvilje som for eksempel stipendier, permisjon med lønn, hospitering på annet fagområde etc.
- tilstrebe en god kjønnsbalanse på alle nivåer i organisasjonen - ha fokus på å rekruttere flere menn i kvinnedominerte posisjoner
- etablere/utvikle mentorordning for de yngre kvinnene

Listen av ulike tiltak kan sikkert suppleres ytterligere dersom man går nærmere inn på flere detaljer i resultatene. De ulike tiltakene bør prioriteres og inngå i handlingsplaner. Vi anbefaler å legge på en bred gjennomgang i organisasjonen av resultatene og planlagte tiltak.

Lykke til med det videre arbeid!