

Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana

Niðurstöður könnunar á
viðhorfum forstöðumanna ríkisstofnana
2011

Fyrri hluti



FJÁRMÁLARÁÐUNEYTIÐ



HÁSKÓLI ÍSLANDS

STOFNUN STJÓRNSÝSLUFRÆÐA
OG STJÓRNMÁLA

Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana

Niðurstöður könnunar á
viðhorfum forstöðumanna ríkisstofnana
2011

Fyrri hluti

Apríl 2012

Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana – niðurstöður viðhorfskönnunar 2011

Fyrri hluti

ISBN 978-9979-820-67-3

2012 fjármálaráðuneytið

Höfundar og ritstjórar: Ágústa H. Gústafsdóttir, Ásta Möller og Ómar H. Kristmundsson.

Rit þetta er gefið út á vefsvæðum fjármálaráðuneytisins og Stofnunar stjórnsýslufræða og stjórn mála en ekki í prentaðri útgáfu. Félag forstöðumanna ríkisstofnana veitti stuðning og stóð að framkvæmd verkefnisins.

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

Efnisyfirlit

HELSTU NIÐURSTÖÐUR	7
MENNTUN FORSTÖÐUMANNA OG FYRRI STÖRF	7
UPPHAF STARFS OG STARFSÞRÓUN	7
VIÐHORF TIL EIGIN STARFS	8
SAMSKIPTI VIÐ RÁÐUNEYTI	9
SVIGRÚM FORSTÖÐUMANNA TIL STARFSMANNASTJÓRNUNAR	10
MAT FORSTÖÐUMANNA Á FYRIRKOMULAGI LAUNAÁKVARÐANA OG FRÆÐSLUÞÖRF STARFSMANNA	10
STJÓRNUNARHÆTTIR FORSTÖÐUMANNA OG ÍMYND STOFNUNAR	10
STOFNANASAMNINGAR	11
MAT Á FYRIRKOMULAGI LAUNAÁKVARÐANA FORSTÖÐUMANNA	11
SKIPUN OG TILFLUTNINGUR Í STARFI	11
INNGANGUR	13
STJÓRN VERKEFNISINS	13
UM GILDI KÖNNUNARINNAR	13
SPURNINGALISTAR	14
ÞÁTTTÖKUSKILYRÐI OG ÞÁTTTAKENDUR	14
FRAMKVÆMD OG SVARHLUTFALL	15
TRÚNAÐUR	16
EFNISTÖK	16
ÞAKKIR	16
NIÐURSTÖÐUR	17
MENNTUN FORSTÖÐUMANNA OG FYRRI STÖRF	17
UPPHAF STARFS OG STARFSÞRÓUN	19
VIÐHORF TIL EIGIN STARFS	25
SAMSKIPTI VIÐ RÁÐUNEYTI	27
SVIGRÚM FORSTÖÐUMANNA TIL STARFSMANNASTJÓRNUNAR	33
MAT FORSTÖÐUMANNA Á FYRIRKOMULAGI LAUNAÁKVARÐANA OG FRÆÐSLUÞÖRF STARFSMANNA	34
STJÓRNUNARHÆTTIR FORSTÖÐUMANNA OG ÍMYND STOFNUNAR	36
STOFNANASAMNINGAR	38
MAT Á FYRIRKOMULAGI LAUNAÁKVARÐANA FORSTÖÐUMANNA	40
SKIPUN OG TILFLUTNINGUR Í STARFI	43
VIÐAUKI I - ÞÁTTTÖKUSTOFNANIR 2007 OG 2011	45
VIÐAUKI II – SPURNINGALISTI (SJÁ PDF SKJAL 1)	49
VIÐAUKI III – TÖFLUR (SJÁ PDF SKJAL 2)	49

Helstu niðurstöður

Menntun forstöðumanna og fyrri störf

- Árið 2011 eru allir forstöðumenn ríkisstofnana með **háskólamenntun** til samanburðar við 91% forstöðumanna 2007. 85% forstöðumanna hafa lokið meistaraþrófi og 20% hafa doktorsgráðu. 10% forstöðumanna höfðu lokið doktorsþrófi 2007.
- Flestir forstöðumenn eða 85% höfðu haft **mannaforráð** áður en þeir voru skipaðir í núverandi embætti.

Upphaf starfs og starfsþróun

- Algengustu ástæður þess að forstöðumenn hófu störf sem slíkir hjá þeirri ríkisstofnun sem þeir veita forstöðu er **löngun til að takast á við ný verkefni**, þeim **þótti eftirsóknarvert að starfa hjá stofnuninni** og að **starfið virtist áhugavert**. Þættir er varða **starfsöryggi, laun, kjör og önnur réttindi** og **möguleikar til starfsframa** hafa minnst áhrif á starfsval forstöðumanna.
- 7 af hverjum 10 forstöðumönnum minnstu stofnana (<20 ársverk) telja að **hvatning frá samstarfsfólki** hafi haft mikil eða nokkur áhrif á að þeir hófu störf sem forstöðumenn en 2 af hverjum tíu voru þeirrar skoðunar 2007. Er þetta töliverð aukning á milli kannana.
- Algengustu leiðir forstöðumanna **til að viðhalda og þróa hæfni sína** sem stjórnendur eru **samskipti við aðra stjórnendur og sérfræðinga á vinnustaðnum, samskipti við aðra forstöðumenn ríkisstofnana** og með því að **sækja námskeið, ráðstefnur og fræðslufundi hérlendis**. Einnig er algengt að forstöðumenn **stundi sjálfsnám á netinu eða með lestri bóka og fagtímarita**.
- Þriðjungur forstöðumanna ríkisstofnana **stundar eða hefur stundað sérhæft lengra nám hjá endurmenntunarstofnunum, sérskólum eða háskólum** (þriggja mánaða eða lengra) í miklu eða talsverðu mæli.
- 4 af hverjum 10 forstöðumönnum **sækir námskeið, ráðstefnur og fræðslufundi erlendis** í miklu eða talsverðu mæli. Forstöðumenn minnstu stofnananna (<20 ársverk) hafa dregið úr að leita sér þekkingar erlendis eða 8% í samanburði við 34% (mikið eða talsvert) í könnun 2007.
- Flestir forstöðumenn telja að á komandi árum sé **sérstaklega mikilvægt að öðlast meiri þekkingu og færni í forystuhlutverkum stjórnenda í opinberum rekstri og breytingastjórnun**, næst á eftir koma **stefnumótun og stjórnun stjórnendahóps innan stofnunnar**. Minnst vægi fær **almannatengsl, stjórnun starfshóps innan stofnunar og lagaumhverfi opinberra stofnana**.
- Á sviði starfsmannamála telja forstöðumenn sérstaklega mikilvægt að öðlast meiri færni í aðferðum til **nýsköpunar í opinberum rekstri (64%), að virkja fólk í starfi svo sem með hvatningu og hrósi (63%)**. Um 40% nefndu **mótun og stýringu verkefna** og um 35% **lausn ágreiningsmála innan stofnunar**.

- Forstöðumenn eru almennt ánægðir með frammistöðu sína. Ánægðastir eru þeir þó með frammistöðu sína hvað varðar **aðgengi starfsmanna að þeim** og **samráð við starfsmenn áður en mikilvægar ákvarðanir eru teknar**. Þannig eru allir forstöðumenn mjög eða frekar sammála staðhæfingunni að starfsfólk hefði greiðan aðgang að sér (90%).
- Forstöðumenn telja að þeir gætu gert betur þegar kemur að því að **bregðast við ófullnægjandi frammistöðu starfsmanna**. Þó hafa þeir tekið sig verulega á hvað þennan þátt varðar milli kannana en 83% eru mjög eða frekar sammála staðhæfingunni nú en hlutfallið var 64% 2007.

Viðhorf til eigin starfs

- **Starfsánægja** er mikil meðal forstöðumanna. Um 90% eru á heildina **ánægðir í starfi sínu** og tæplega helmingur þeirra mjög ánægðir. Starfsánægja minnkar eftir því sem stofnun er stærri.
- **Starfsánægja** forstöðumanna heilbrigðisstofnana er mun minni en hjá öðrum forstöðumönnum en um helmingur þeirra eru mjög eða frekar ánægðir í starfi. Um helmingi forstöðumanna heilbrigðisstofnana **leið almennt vel í starfi** í samanburði við 84% annarra forstöðumanna ríkisstofnana.
- Alls 55% forstöðumanna telja vera gott **jafnvægi milli vinnu sinnar og einkalífs** en það er ívið lægra hlutfall en 2007 þegar 62% þeirra voru þeirrar skoðunar. Niðurstöður benda til aukins ójafnvægis milli vinnu og einkalífs hjá ráðuneytisstjórum og forstöðumönnum heilbrigðisstofnana. Þannig eru aðeins 25% forstöðumanna æðstu stjórnarsýslu frekar sammála staðhæfingunni (var 92% 2007) og 35% forstöðumanna heilbrigðisstofnana eru mjög eða frekar sammála (var 59% 2007). Sömu svörun má sjá hjá forstöðumönnum stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála.
- Þrátt fyrir að meirihluti forstöðumanna telji gott jafnvægi ríkja milli vinnu og einkalífs taka 8 af hverjum tíu þeirra oft **vinnutengd verkefni með sér heim** og 9 af hverjum tíu **hugsa oft um vinnuna í frítíma**.
- **Vinnuálag** forstöðumanna ríkisstofnana er mikið og hefur aukist frá fyrri könnun. Alls telja 94% þeirra oft eða nær alltaf mikið vinnuálag í starfi þar af 57% velja kostinn „nær alltaf“. Verulega aukið vinnuálag er á forstöðumönnum á sviði fjársýslu tolla- og dómsmála en 9 af hverjum 10 telja að vinnuálag sé nær alltaf mikið (var 33% 2007). Þá telja sex af hverjum tíu forstöðumönnum sig nær alltaf eða oft vera **uppgefna að loknum vinnudegi**. Í könnun 2007 svöruðu 4 af hverjum 10 á sama veg.
- 9 af hverjum 10 forstöðumönnum telja að góður **starfsandi** sé ríkjandi innan stofnunarinnar sem er svipað hlutfall og í fyrri könnun. Niðurstöður benda þó til að starfsandi hafi versnað hjá heilbrigðisstofnunum (64% var 87% 2007) og stofnunum félags- og lýðheilsamála (76% var 92% 2007). Starfsandi er bestur hjá minnstu stofnunum og sístur hjá stærstu stofnunum.
- Alls búast 3 af hverjum 10 forstöðumönnum **við að sitja í núverandi embætti fram að lokum starfsævi sinnar** (var 40% 2007).

- Tæplega helmingur forstöðumanna telja sig fá **naudsynlegan stuðning frá ráðuneytinu** en um 30% eru því ósammála. Mest ánægja með stuðning ráðuneytis er hjá forstöðumönnum stofnana annarra mennta- menningar- og vísindastofnana og á sviði fjársýslu tolla- og dómsmála en óánægja er mest meðal forstöðumanna stofnana heilbrigðis- félags- og lýðheilsamála. Þegar horft er til stærðarflokka stofnana er mest óánægja með stuðning ráðuneytis hjá minnstu stofnunum.

Samskipti við ráðuneyti

- Ríflega helmingur forstöðumanna er almennt ánægður með **samskipti við ráðuneyti sitt**. Helst hefur dregið úr ánægju hjá forstöðumönnum sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa (38% var 79% 2007).
- Minni ánægja er meðal forstöðumanna með samskipti við ráðuneyti sitt vegna **rekstrarlegra verkefna en faglegra verkefna**. Það á sérstaklega við um minnstu stofnanirnar (16% var 46% 2007).
- Alls eru 42% allra forstöðumanna mjög eða frekar ánægðir með samskipti við ráðuneytið vegna **annarrar upplýsingagjafar/ráðgjafar** og það er svipuð niðurstaða og 2007. Aukin óánægja er meðal forstöðumanna sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa (20% var 48% 2007). Óánægðastir eru forstöðumenn minnstu stofnana, áður voru 41% mjög eða frekar ánægðir en eru nú 10%.
- Forstöðumenn eru almennt óánægðir með þá **endurgjöf** sem þeir fá vegna eigin starfa og **frammistöðu** frá því ráðuneyti sem stofnun þeirra tilheyrir.
- Dregið hefur úr ánægju forstöðumanna með **samskipti sín við fjármálaráðuneytið**. Það á sérstaklega við um sýslumannsembætti, löggæslu og fangelsi (37% var mjög eða frekar sammála en 79% 2007) heilbrigðisstofnanir (57% var 100% 2007), stofnanir félags- og lýðheilsamála (14% var 51% 2007) og aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir (29% var 60% 2007).
- Tæplega helmingur forstöðumanna er frekar eða mjög óánægður með samskipti við ráðuneyti sitt vegna **undirbúnings fjárlaga** (var 29% 2007). Mest hefur dregið úr ánægju með undirbúning fjárlaga meðal stofnana sem hafa innan við 20 ársverk (úr 46% árið 2007 í 16% 2011). Athygli vekur að aukinnar ánægju gætir meðal stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála bæði með undirbúning og framkvæmd fjárlaga.
- Um 44% forstöðumanna telja sig frekar eða mjög vel geta sinnt **lögbundnum verkefnum** miðað við núverandi fjárveitingar en á hinn bóginn eru 38% á öndverðum meiði. Einungis 1 af hverjum 10 forstöðumönnum heilbrigðisstofnana telja að stofnun sín geti sinnt lögbundnum verkefnum miðað við núverandi fjárveitingar og 64% þeirra telja sig frekar eða mjög illa geta sinnt lögbundnum verkefnum miðað við núverandi fjárveitingar.
- Þeim forstöðumönnum sem telja að **fjárveiting til stofnunar sé í samræmi við verkefni hennar** hefur fækkað (74% var 58% 2007).

- Um helmingur forstöðumanna er frekar eða mjög ósammála staðhæfingunni að þeir hafi **gott svigrúm** til að stjórna fjármálum viðkomandi stofnunar.
- Rúmlega 60% forstöðumanna eru frekar eða mjög sammála því að þeir hafi **svigrúm til að stjórna faglegum verkefnum stofnunar sinnar** og hefur þeim fækkað um 13% milli kannana.
- Alls telja 40% forstöðumanna að **gæði þeirrar þjónustu sem stofnun þeirra veitir** sé mun meiri eða nokkuð meiri en fyrir tveimur árum síðan. Svipað hlutfall forstöðumanna er ósammála. Um 64% forstöðumanna heilbrigðisstofnana og 50% forstöðumanna sýslumannsembættta, löggæslu og fangelsa telja að gæði þeirrar þjónustu sem stofnunin veitir séu nokkuð eða mun minni en þau voru fyrir tveimur árum síðan. Hins vegar telja milli 60% og 70% forstöðumanna sem starfa innan annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana auk stofnana á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála og æðstu stjórnsýslu að gæðin séu nokkuð eða mun meiri á síðastliðnum tveimur árum.

Svigrúm forstöðumanna til starfsmannastjórnunar

- Rúmur helmingur forstöðumanna telur að **lög og reglur setji sér skorður við ráðningu nýrra starfsmanna** og 90% þeirra telur að **lög og reglur setji sér skorður við uppsagnir starfsmanna**.

Mat forstöðumanna á fyrirkomulagi launaákvæðana og fræðsluþörf starfsmanna

- Forstöðumenn svara að **sérhæfð þekking** vegi mest þegar þeir eru spurðir um áhrifaþætti á ákvörðun launa umfram grunnröðun starfa hjá starfsfólki. Aðrir þættir sem vega þungt eru **viðbótarábyrgð í starfi, starfsreynsla innan stofnunar eða reynsla úr öðrum sambærilegum störfum**.
- Það vekur athygli í svörum forstöðumanna framhalds- og háskóla, í ljósi kjarnastarfsemi viðkomandi stofnana, að **sérstök hæfni til fræðslu og leiðbeininga** (27%) er talin vega minnst ásamt **afköstum í starfi** (28%). Vert er að benda á að mat forstöðumanna þessara stofnana á vægi sérstakrar hæfni til fræðslu og leiðbeininga til ákvörðunar viðbótarlauna hefur breyst mikið á milli kannana; rúmlega 7 af hverjum 10 fannst þetta veigamikill þáttur 2007 en nú eru tæplega 3 af hverjum 10 þeirrar skoðunar.

Stjórnunarhættir forstöðumanna og ímynd stofnunar

- Athygli vekur þegar niðurstöður stofnanaflokka eru skoðaðar að á meðan 95% forstöðumanna telja sig **setja stofnunum sínum skýr markmið** eru eingöngu 60% ráðuneytistjóra á sömu skoðun.
- Um 80% forstöðumanna telja að **ímynd stofnunar sinnar í samfélaginu og ánægja viðskiptavina til þjónustu hennar sé jákvæð**. Helst er neikvæð breyting á viðhorfum forstöðumanna til ímyndar hjá æðstu stjórnsýslu (51% var 70% 2007) og í stofnunum á sviði félags- og lýðheilsamála (50% var 92% 2007).

Stofnanasamningar

- Tæplega helmingur forstöðumanna telur að núverandi fyrirkomulag þar sem **laun eru ákvörðuð með stofnanasamningum** henti frekar eða mjög vel, en 23% telja fyrirkomulagið henti frekar eða mjög illa. Mest er óánægjan meðal stærstu stofnana og hjá heilbrigðisstofnunum.
- Forstöðumenn voru spurðir að hve miklu leyti **einstök markmið stofnanasamninga hefðu náð fram að ganga hjá stofnunum þeirra**. Á heildina finnst þeim að markmið stofnanasamninga hafi að einhverju leiti náðst, en þó síst það markmið að skapa grundvöll fyrir aukna hagræðingu.

Mat á fyrirkomulagi launaákvæðana forstöðumanna

- Óánægja forstöðumanna **með laun sín** hefur aukist verulega milli kannana. Alls eru 8 af hverjum 10 forstöðumönnum óánægðir með laun sín en 1 af hverjum 10 er ánægður. Í fyrri könnun 2007 voru 5 af hverjum 10 forstöðumönnum óánægðir með laun sín en 3 af hverjum 10 voru ánægðir.
- Óánægja forstöðumanna með laun eykst með aukinni stærð stofnana en í fyrri könnun var óverulegur munur á afstöðu þeirra eftir stærð stofnunar. Algengast er að forstöðumenn telji að laun séu ekki í samræmi við **ábyrgð, vinnuframlag né álag**.
- Alls 75% forstöðumanna eru óánægðir með núverandi **fyrirkomulag við ákvörðun eigin launa**. Mest er óánægjan meðal forstöðumanna stærstu stofnana.
- Um 25% forstöðumanna telja að **ráðuneytin eigi að ákveða laun sín**, 15% svara því til að **stjórn stofnunar** eigi að ákveða launin, 28% telja að um **laun eigi að semja í kjarasamningum** en 32% vilja eitthvert **annað fyrirkomulag**.

Skipun og tilflutningur í starfi

- Skiptar skoðanir eru meðal forstöðumanna til þess hversu vel **fimm ára skipunartími** þeirra hefur reynst. Um 40% taka ekki afstöðu en afstaða hinna skiptist í tvo jafna hópa með og á móti.
- Um 8 af hverjum 10 forstöðumönnum telja að meta skuli **frammistöðu** þeirra formlega áður en skipunartími er endurnýjaður og má túlka það sem kall eftir formlegu mati og endurgjöf á eigin frammistöðu.
- Alls telja 6 af hverjum 10 forstöðumönnum að **skipan þeirra í starf eigi að vera tímabundin**. Um helmingur telur að forstöðumenn eigi að **flytjast á milli sambærilegra stofnana** og einungis fjórðungur er því mótfallinn. Meiri neikvæðni gætir gagnvart því að **flytjast á milli ólíkra stofnana**. Alls telja 83% æskilegt að þeim sé boðið upp á að **flytja sig í störf sérfræðinga eða önnur sambærileg störf**. Rúmlega 90% eru fylgjandi því að þeim sé boðið upp á **sveigjanleg starfslok**.

Inngangur

Í skýrslu þessari eru birtar fyrstu niðurstöður könnunar sem framkvæmd var meðal forstöðumanna ríkisstofnana og ráðuneytisstjóra í lok árs 2011. Sambærileg könnun var gerð meðal forstöðumanna ríkisstofnana á árinu 2007 og voru niðurstöður hennar birtar í skýrslu í þremur hlutum sem gefnar voru út á vefnum frá október 2007 til mars 2008. Í könnun þeirri sem hér er kynnt voru notaðir sömu spurningalistar og 2007 þó lítillega breyttir.

Með könnuninni fást umfangsmiklar upplýsingar en helstu markmið hennar eru að safna gögnum um mikilvæga þætti í starfsemi ríkisstofnana sem varða stöðu, starfsskilyrði og kjör forstöðumanna ríkisstofnana. Jafnframt eru skoðuð atriði er varða m.a. stjórnun starfsmannamála, stefnumótun, stjórnunaraðferðir og viðhorf forstöðumanna m.a. til eigin starfa og starfsumhverfis.

Könnunin skiptist í tvö hluta og gert er grein fyrir niðurstöðum hennar í tveimur skýrslum. Fyrri skýrslan fjallar um bakgrunn forstöðumanna og fyrri störf, viðhorf til eigin starfs, starfsumhverfis og starfsþróunar, launamála og hreyfanleika í starfi, samskipti við ráðuneyti og fjárhagslegt og faglegt svigrúm.

Síðari skýrslan fjallar m.a. um niðurstöður um stjórnun mannauðsmála hjá ríkisstofnunum, nánar tiltekið skipulag starfsmannamála, starfsmannastefnu, starfslýsingar, upphaf starfs, þar með talið ráðningarferil, starfsþróun og starfsmannasamtöl. Þá verður greint frá mati forstöðumanna á gildi aðferða við mannauðsstjórnun. Að lokum er fjallað um verkefni forstöðumanna og hvernig þau hafa breyst á liðnum árum. Nánari úrvinnsla rannsóknargagna mun fara fram hjá Háskóla Íslands og í fjármálaráðuneytinu.

Stjórn verkefnisins

Könnun meðal forstöðumanna ríkisstofnana er samstarfsverkefni fjármálaráðuneytisins, Félags forstöðumanna ríkisstofnana og Stofnunar stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands. Verkefnisstjórn er skipuð Ágústu H. Gústafsdóttur frá fjármálaráðuneytinu, Ástu Möller og dr. Ómari H. Kristmundssyni frá Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála og Magnúsi Guðmundssyni, forstjóra Landmælinga Íslands og formanni Félags forstöðumanna ríkisstofnana. Félagsvísindastofnun sá um framkvæmd könnunarinnar. Umsjón með verkefninu, úrvinnsla og ritun skýrslu var í höndum Ágústu H. Gústafsdóttur, Ástu Möller og dr. Ómars H. Kristmundssonar. Hrefna Ástmarsdóttir hjá Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála veitti aðstoð við úrvinnslu.

Um gildi könnunarinnar

Könnun þessi meðal forstöðumanna er hluti af rannsóknum sem gerðar hafa verið á síðustu árum sem felast í því að kortleggja starfsumhverfi ríkisstarfsmanna. Rannsóknirnar hafa margvíslegt gildi eins og lesa má um í skýrslu fjármálaráðuneytisins og Stofnunar stjórnsýslufræða og stjórn mála frá apríl 2007 og þremur skýrslum forstöðumannakönnunar sem birtar voru í október 2007 til mars 2008. Þar var í fyrsta skipti safnað heildstæðum upplýsingum um flesta þá þætti sem varða stjórnun og stjórnunartengda þætti meðal ríkisstofnana (sjá allar þessar skýrslur á vef fjármálaráðuneytisins ([slóð á könnun](#))). Upplýsingar fengnar úr þessum rannsóknum hafa þegar nýst við mótun stefnu í starfsmannamálum og þróun stjórnunaraðferða hjá ríkinu. Þá gefa þær mikilvægt stöðumat á styrkleika og áskorunum í ríkisrekstri sem nýtist til samanburðar þegar skoðað er

hvernig stjórnunarhættir ríkisins þróast. Jafnframt hafa þessar rannsóknir fræðilegt gildi á sviði opinberrar stjórnsýslu og mannauðsstjórnunar.

Spurningalistar

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

Í fyrri spurningalistanum var spurt um:

- 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 seinni spurningalistanum var spurt um eftirfarandi:

- Afstöðu forstöðumanns til starfs síns og kjara.
- Vinnuálag, líðan og starfsumhverfi forstöðumanns.
- Ástæður starfsvals.
- Afstöðu forstöðumanns til eigin hæfni og starfsþróunar.
- Stjórnunarhætti forstöðumanns.
- Ímynd og þjónustu stofnunar.
- Afstöðu forstöðumanns til ákvörðunar launa starfsmanna.
- Afstöðu forstöðumanna til sí- og endurmenntunar starfsmanna.
- Samskipti við ráðuneyti.
- Mat forstöðumanns á fyrirkomulagi stjórnunar og starfsmannamála hjá ríkinu.

Þáttökuskilyrði og þátttakendur

Könnunin takmarkaðist við stofnanir framkvæmdavalds sem höfðu tíu eða fleiri starfsmenn. Er það breyting frá fyrri könnun 2007 þar sem viðmiðunarmörk voru stofnanir sem höfðu 5 starfsmenn eða fleiri. Í þeirri könnun fylltu 204 stofnanir þau skilyrði með jafnmarga forstöðumenn. Í könnuninni 2011 uppfylltu 148 stofnanir skilyrði um 10 starfsmenn eða fleiri. Forstöðumenn voru jafn margir. Rétt er að benda á að fækkun á fjölda stofnana skýrist jafnframt af sameiningu stofnana og ráðuneyta frá því að síðasta könnun var gerð.

Þáttökustofnanir eru flokkaðar eftir meginviðfangsefnum sem eru eftirfarandi:

- Æðsta stjórnsýsla
- Sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi
- Stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála

- Heilbrigðisstofnanir
- Stofnanir félags- og lýðheilsamála
- Framhalds- og háskólar
- Aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir
- Stofnanir atvinnumálaráðuneyta, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála

Einnig var þátttökustofnunum skipt eftir stærð mældri í ársverkum:

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

Lista yfir þátttökustofnanir og skiptingu í flokka er að finna í viðauka 1.

Framkvæmd og svarhlutfall

Könnunin var send til forstöðumanna 6. desember 2011 og svöruðu þeir á netinu. Forstöðumenn fengu send tvö tölvuskeyti sem innihéldu hvort sinn spurningalistann. Síðustu svör bárust 22. janúar 2012. Viðhorfahluta könnunarinnar svöruðu 104 sem samsvarar 70% svarhlutfalli en það var 82% í fyrri könnun 2007. Af 148 forstöðumönnum svöruðu 127 staðreyndalista könnunarinnar eða 86% en það var 84% í fyrri könnun 2007.

Tafla 1 Svarhlutfall

Stofnanahópur	Þýði	Staðreyndahluti		Viðhorfahluti	
		Svör	%	Svör	%
Æðsta stjórnslu	12	11	92	8	67
Sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi	22	16	73	16	73
Stofnanir á sviði fjársýslu, tolla og dómsmála	13	10	77	9	69
Heilbrigðisstofnanir	16	13	81	14	88
Félags- og lýðheilsumál	12	11	92	8	67
Framhalds- og háskólar	33	30	91	19	58
Aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir	11	9	82	9	82
Stofnanir atvinnumálaráðuneyta, umhverfis- skipulags- og samgöngumála	29	27	93	18	62
Vantar upplýsingar um stofnanaflokk				3	
Samtals	148	127	86	104	70
Könnun 2007 (þátttakendur stofnanir með fimm ársverk eða fleiri)	192	162	84	157	82

Trúnaður

Könnunin var lögð fyrir á netinu með vefkönnunarforritinu *Outcome* og bárust svör beint til Félagsvísindastofnunar. 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.

Farið er með einstök svör sem trúnaðarmál. Til að tryggja nafnleynd og trúnað eru niðurstöður viðhorfahluta könnunarinnar birtar sundurliðaðar eftir tilteknum stofnana- og stærðarflokkum.

Efnistöð

Uppbygging skýrslunnar er með þeim hætti að fjallað er um niðurstöður einstakra spurninga og er sundurgreiningu á einstökum niðurstöðum 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 endurskoðun á spurningalista og yfirlestur handrits. Félagsvísindastofnun sá um framkvæmd könnunarinnar. Aðstandendur könnunarinnar vilja þakka þeim fyrir alla þá vinnu. Síðast en ekki síst er forstöðumönnum ríkisstofnana þakkað fyrir þeirra framlag og þátttökuna.

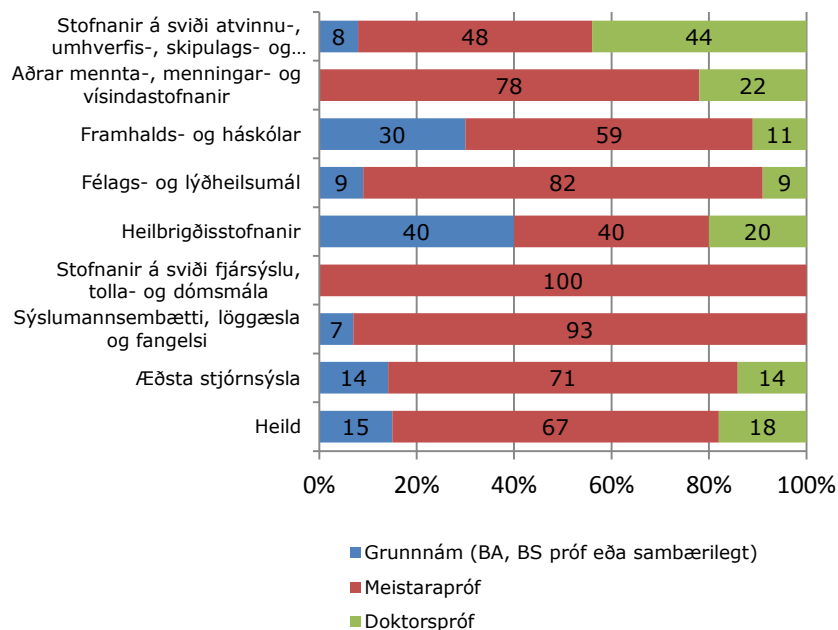
Niðurstöður

Umfjöllun um niðurstöður skiptist í tíu hluta. Rætt er um menntun forstöðumanna og fyrri störf, viðhorf til eigin starfs og launa, upphaf starfs og starfsþróun, stjórnunarhætti og ímynd stofnunar, mat forstöðumanna á fyrirkomulagi launaákvæðana og fræðsluþörf starfsmanna, mat forstöðumanna á samskiptum við ráðuneyti, fjárhagslegt og faglegt svigrúm í starfi, mat á stofnanasamningum og skipun og tilflutning í starfi. Talnaefni sem fjallað er um í kaflanum kemur fram í viðauka III, sem birtur er í sérstöku skjali á vefsvæðum fjármálaráðuneytisins og Stofnunar stjórnsýslufræða og stjórn mála. Víða er gerður samanburður við könnun sem gerð var meðal forstöðumanna árið 2007. Skýrslur um þessar kannanir er að finna á vef fjármálaráðuneytisins.

Menntun forstöðumanna og fyrri störf

Þróunin hefur orðið sú að allir forstöðumenn ríkisstofnana eru með háskólapróf, til samanburðar við 91% þeirra í fyrri könnun 2007. Þá voru 9% þeirra með starfs- eða framhaldsskólamenntun. Alls hafa 85% forstöðumanna lokið meistara- eða doktorsprófi, þar af hafa um tveir af hverjum tíu lokið doktorsprófi sem er veruleg aukning frá fyrri könnun þegar 10% forstöðumanna höfðu lokið doktorsprófi.

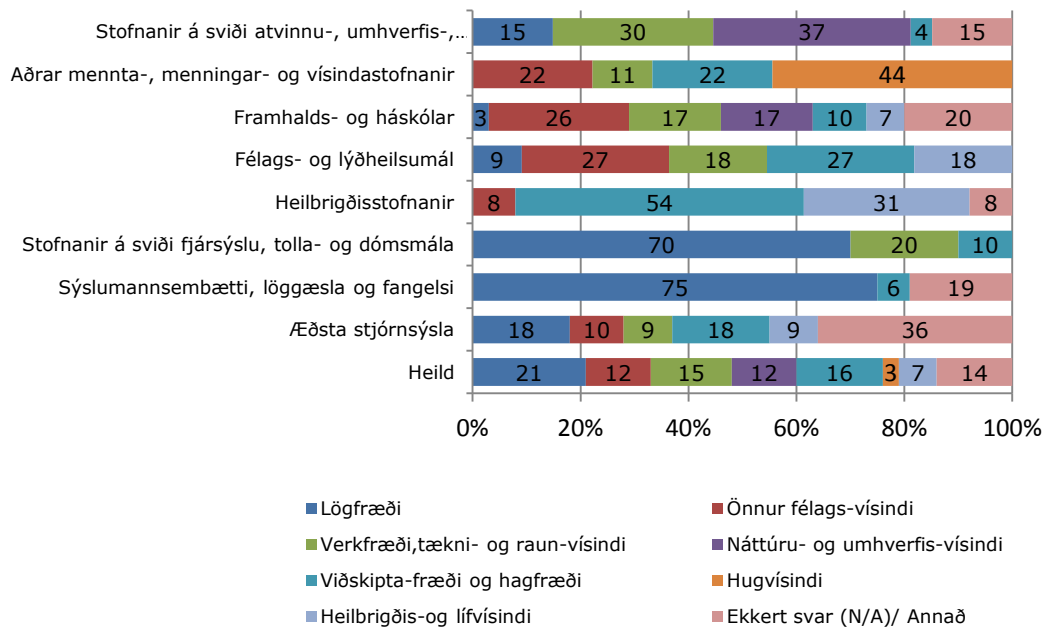
Mynd 1. Menntunarstig forstöðumanna (%)



Allir forstöðumenn á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála og átta til níu af hverjum tíu forstöðumönnum hjá sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum, hjá stofnunum á sviði félags- og lýðheilsu og öðrum mennta-, menningar- og vísindastofnunum hafa meistaragráðu.

Alls eru tveir af hverjum tíu forstöðumanna með lögfræðimenntun. Hlutfall löglærðra forstöðumanna hefur lækkað nokkuð frá 2007 en þá var þriðjungur forstöðumanna með slíka menntun. Að öðru leyti eru óverulegar breytingar á menntunarbakgrunni forstöðumanna frá fyrri könnun.

Mynd 2. Menntun forstöðumanna (%)

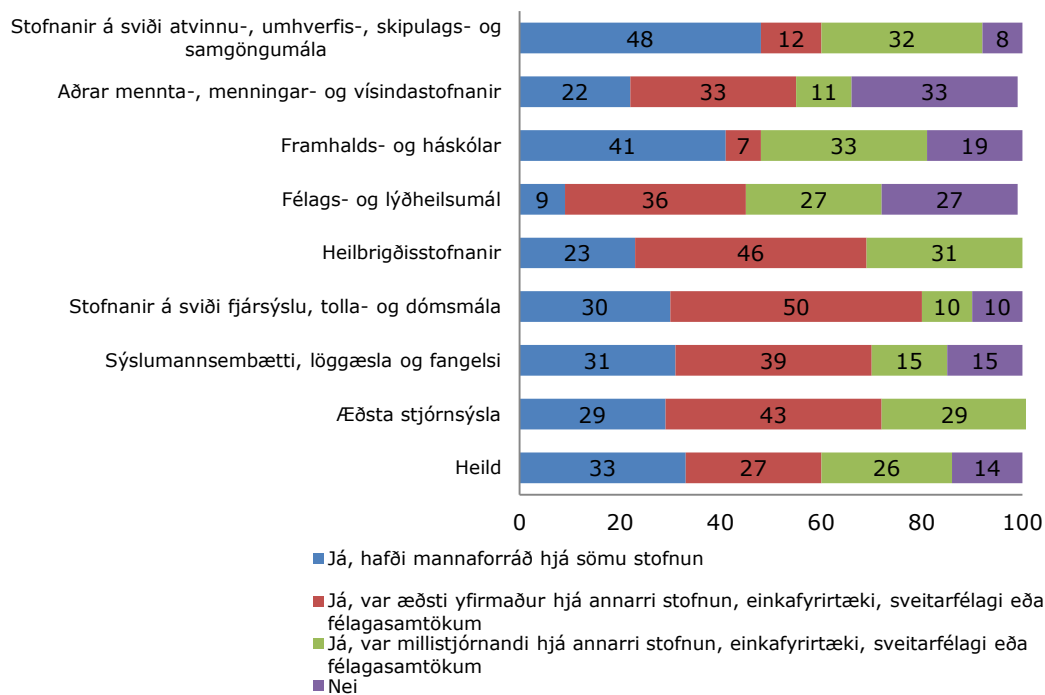


Menntunarbakgrunnur forstöðumanna er mismunandi eftir flokkum stofnana. Lögfræðimenntaðir forstöðumenn er flestir í stofnunum fjársýslu, tolla- og dómsmála (70%) og hjá sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum (75%). Um 40% forstöðumanna á stofnunum á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála eru með menntun á sviði náttúru- og umhverfisvísinda og tæpur helmingur forstöðumanna mennta-, menningar- og vísindastofnana hafa menntun á sviði hugvísinda. Rúmur helmingur forstöðumanna heilbrigðisstofnana eru viðskipta- og hagfræðimenntaðir og þriðjungur hefur menntun á sviði heilbrigðis- og lífvísinda.

Spurt var um **mannaforráð í fyrra starfi**. Flestir forstöðumenn eða 85% höfðu haft mannaforráð áður en þeir voru skipaðir í núverandi embætti. Um þriðjungur hafði haft mannaforráð hjá sömu stofnun. Um 27% höfðu áður gegnt starfi æðsta yfirmanns og 26% verið millistjórnendur hjá annarri stofnun, einkafyrirtæki, sveitarfélagi eða félagasamtökum.

40-50% forstöðumanna stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála heilbrigðisstofnana, æðstu stjórnarsýslu og forstöðumanna sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa höfðu verið æðstu yfirmenn í síðasta starfi.

Mynd 3. Mannaforráð í síðasta starfi? (%)



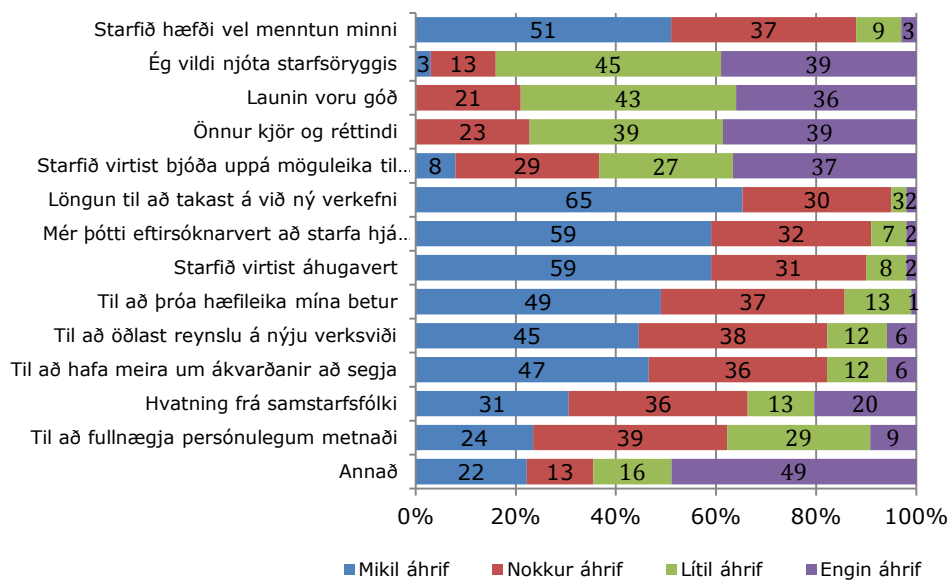
Upphaf starfs og starfsþróun

Forstöðumenn voru spurðir um ástæður þess að þeir sóttust eftir núverandi embætti. Fengin var afstaða þeirra til 13 atriða, þ.e. hve mikil áhrif hvert og eitt atriði hefði haft (mikil – nokkur – lítil – engin). Flestir nefndu **löngun til að takast á við ný verkefni, eftirsóknarvert að starfa hjá stofnuninni** og **að starfið virtist áhugavert** (sjá mynd 4). Þessir þættir vógu einnig mest í könnun 2007.

Þegar stofnanaflokkar eru skoðaðar koma í ljós nokkuð mismunandi ástæður fyrir því að forstöðumenn sóttust eftir núverandi embætti. Hjá æðstu stjórnarsýslu vó mest **löngun til að takast á við ný verkefni** og **að starfið virtist áhugavert**. Það vekur hins vegar athygli að forstöðumenn sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa og forstöðumenn heilbrigðisstofnana skera sig nokkuð úr varðandi þessa þætti. Þannig hafði löngun til að takast á við ný verkefni mikil áhrif hjá 31% forstöðumanna sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa og 43% forstöðumanna heilbrigðisstofnana. Þetta er töluerð breyting frá fyrri könnun þegar sjö til átta af hverjum tíu forstöðumönnum voru sama sinnis.

Það að **starfið hæfi menntun** hefur mikið að segja um starfsval forstöðumanna en 88% eru þeirrar skoðunar. Það vekur athygli að 40% forstöðumanna stofnana félags- og lýðheilsamála eru þeirrar skoðunar nú sem er veruleg lækkun frá fyrri könnun þegar 80% töldu að þessi þáttur hefði haft mikil áhrif. Hið sama má segja um sýslumenn og forstöðumenn löggæslu og fangelsa (50%; var 80% 2007). Hjá forstöðumönnum æðstu stjórnarsýslu vegur menntunarpátturinn þyngra nú en áður (63% í stað 50% 2007). Hið sama á við hjá forstöðumönnum fjársýslu, tolla- og dómsmála (67% í stað 47% 2007) og heilbrigðisstofnana (50% í stað 37% 2007). Fæstir nefna að þættir eins og **starfsöryggi, laun, kjör og önnur réttindi og að starfið bjóði upp á möguleika til starfsframa** hafi haft áhrif á ákvörðun um starfsval. **Starfsöryggi** hefur minni áhrif á starfsval forstöðumanna en áður, 16% þeirra telja að það hefði haft mikil eða nokkur áhrif nú í samanburði við 31% 2007.

Mynd 4. Ástæður þess að forstöðumenn sóttust eftir núverandi embætti (%)



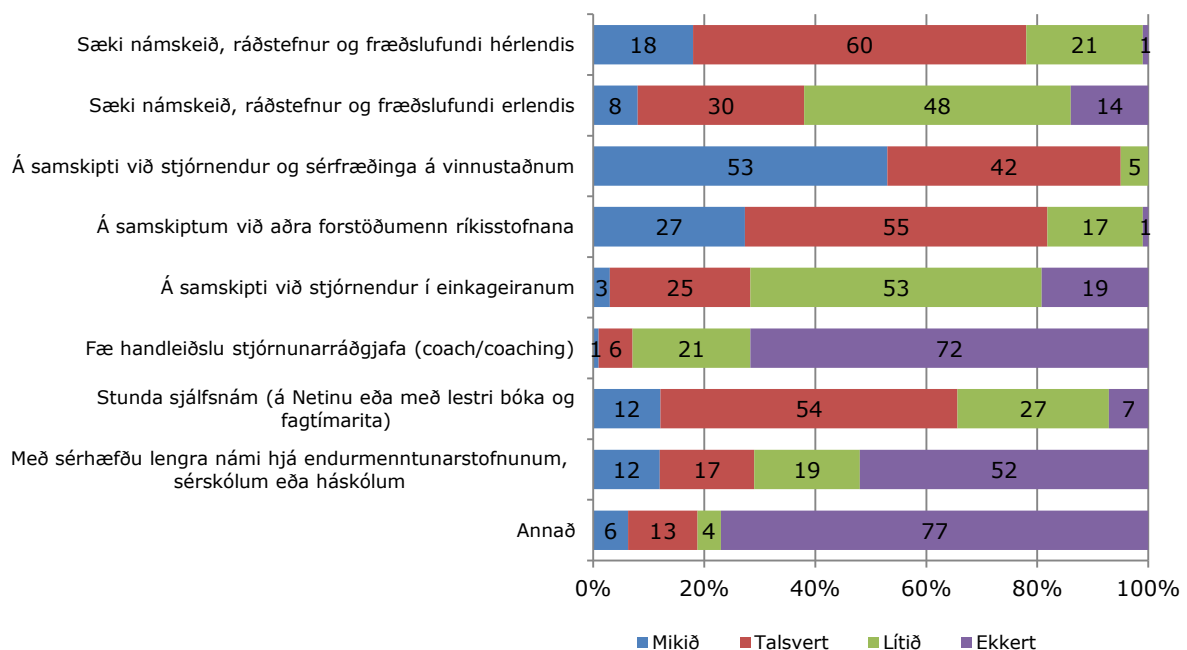
Möguleikar til starfsframa hafa minni áhrif á starfsval forstöðumanna nú en 2007. Þó er undantekning hjá æðstu stjórnarsýslu en 63% þeirra forstöðumanna telja að möguleikar á starfsframa hafi haft mikil eða nokkur áhrif á starfsval sitt (36% 2007). Um nú af hverjum tíu forstöðumönnum telja **möguleika á að þróa hæfileika sína betur** hafa haft mikil eða nokkur áhrif á að forstöðumaður hóf störf hjá viðkomandi stofnun og það er í samræmi við könnunina 2007. Þannig telja forstöðumenn á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála sig hafa meiri möguleika nú en áður að þróa hæfileika sína betur (100%; var 70% 2007). Möguleikinn að öðlast reynslu á nýju verk sviði hafði mikil eða nokkur áhrif á starfsval 80% forstöðumanna. Er það óbreytt milli kannana. Alls svara 73% forstöðumanna því til að það hafi haft mikil eða nokkur áhrif á starfsval sitt **að geta haft meira um ákvarðanir að segja**. Tveir af hverjum þremur forstöðumönnum telja að **hvatning frá samstarfsfólki** hafi haft mikil eða nokkur áhrif á að þeir hófu störf hjá viðkomandi stofnun sem er nokkur aukning frá 2007 (50%). Mest aukning milli kannana er hjá forstöðumönnum heilbrigðisstofnana (50%; var 23% 2007), forstöðumönnum stofnana á sviði félags- og lýðheilsamála (76%; var 54% 2007) og hjá forstöðumönnum stofnana á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (77%; var 54% 2007).

Óveruleg breyting er milli kannana á viðhorfum forstöðumanna til þess í hve miklum mæli **persónulegur metnaður** hafi haft áhrif á ákvörðun þeirra um starfsval. Alls telja níu af hverjum tíu forstöðumönnum stofnana á sviði félags- og lýðheilsamála að hann hafi haft mikil eða nokkur áhrif á starfsval nú (50% 2007).

Forstöðumönnum gafst kostur á að svara með eigin orðum spurningu um ástæður þess að þeir hófu störf hjá þeirri ríkisstofnun sem þeir veita forstöðu. Nokkur svör voru í þá veru að búseta, t.d. *nálægð við venslafólk og flutningur í heimabyggð*, hefðu haft þar áhrif. Nokkrir nefndu hugsjónaástæður eins og „*möguleika að vinna að betra samfélagi*“, að „*breyta stöðu máls og hafa áhrif*“, „*áhuga og metnað fyrir hönd stofnunarinnar*“, að „*hæfir menn sóttu ekki um starfið og mér þótti of vænt um stofnunina til að setja málin í óvissa stöðu varðandi stjórnun*“ og „*vegna stjórnunarkrísu*“. Þá voru nefndar ástæður sem varða áhugahvöt, s.s. að starfið hafi „*hæft ákaflega vel menntun minni, reynslu og persónulegum áhuga*“ og „*áhuga á starfinu, stjórnsýslu og nýsköpun*“.

Aðferðir forstöðumanna til að viðhalda og þróa hæfni sína sem stjórnendur voru skoðaðar (sjá mynd 5). Veigamesti þátturinn til starfsþróunar er að þeirra mati **samskipti við stjórnendur og sérfræðinga á vinnustaðnum** en 95% forstöðumanna nota þá aðferð mikið eða talsvert. Þá vege **samskipti við aðra forstöðumenn ríkisstofnana** mikið en átta af hverjum tíu nota þá leið mikið eða talsvert. Einnig er algengt að forstöðumenn nýti sér **námskeið, ráðstefnur og fræðslufundi hérlendis** (átta af hverjum tíu merkja við mikið eða talsvert) og stunda **sjálfsnám á netinu eða með lestri bóka og fagtímarita** (sjö af hverjum tíu mikið eða talsvert). Um fjórir af hverjum tíu sækja **námskeið, ráðstefnur og fræðslufundi erlendis** í miklum eða talsverðum mæli en færri (28% mikið eða talsvert) nýta sér **samskipti við stjórnendur í einkageiranum** til frekari starfsþróunar. Eins og í fyrri könnun nýta þeir sér lítið **handleiðslu stjórnunarráðgjafa**.

Mynd 5. Aðferðir forstöðumanna til að viðhalda og þróa hæfni sína sem stjórnendur (%)



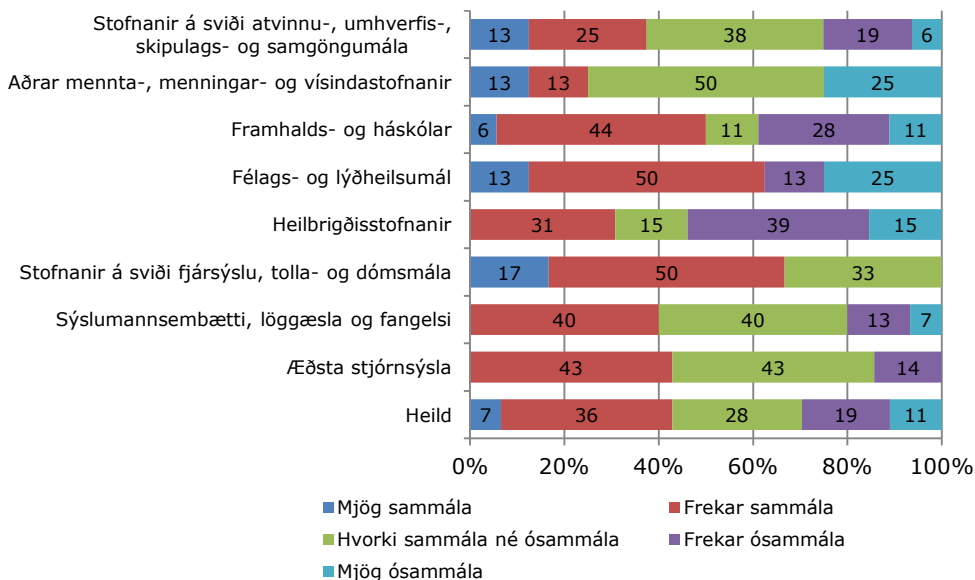
Litlar breytingar hafa orðið á svörum forstöðumanna um starfsþróun frá fyrri könnun 2007. Þó má benda á nokkra þætti með hliðsjón af stofnanaflokkum. Forstöðumenn félags- og lýðheilsamála

leita sér **þekkingar erlendis** í meira mæli en áður eða 76% (mikið eða talsvert) en hlutfallið var 50% 2007. Á hinn bóginn dregur úr þekkingarleit erlendis hjá forstöðumönnum framhalds- og háskóla, en 42% sóttu hana mikið eða talsvert 2007, hlutfallið er nú 21%. Fátítt er sem áður að forstöðumenn sýslumannsembættta, löggæslu og fangelsa leiti sér þekkingar utan landsteinanna í einhverjum mæli, alls einn af hverjum tíu.

Um sjö af hverjum tíu forstöðumönnum stunda **sjálfsnám** á netinu eða með lestri bóka og fagtímarita. Helmingur forstöðumanna framhalds- og háskóla og félags- og lýðheilsamála stunda slíkt nám. Úr hópi ráðuneytisstjóra stunda 25% lítið og 75% ekki slíkt nám. Þá er athyglisvert að **samskipti við aðra forstöðumenn ríkisstofnana** fær aukið vægi nú en í fyrri könnun hjá forstöðumönnum félags- og lýðheilsamála (100%; var 58% 2007). Hið sama á við um forstöðumenn annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana en 66% svara í þá veru nú til samanburðar við 27% 2007.

Forstöðumönnum gafst kostur á að svara með eigin orðum spurningunni hvaða aðferðir þeir notuðu til að **viðhalda og þróa hæfni sína sem stjórnendur**. Þar komu fram eftirfarandi þættir í stuttri samantekt: *Leita sér þekkingar, hlusta, eiga samskipti við nærumhverfið. Læra af verkefnum sem eru framkvæmd. Kynna sér tiltekin svið stjórnunarfræða og stjórnunarkenningar. Með kennslu og ritun greina í fagtímarit á mínu sviði, fyrirlestrum á ráðstefnum hér heima og erlendis og samskiptum við fræðimenn. Með vinnu sem ráðgjafi við alþjóðastofnanir. Með erlendu samstarfi, samskiptum við erlenda kollega og sameiginlegum verkefnum með þeim. Í samskiptum og samstarfi við aðila sem við þjónum og erum í rannsóknarsamstarfi við bæði innanlands og utan. Vinna að nýsköpun.*

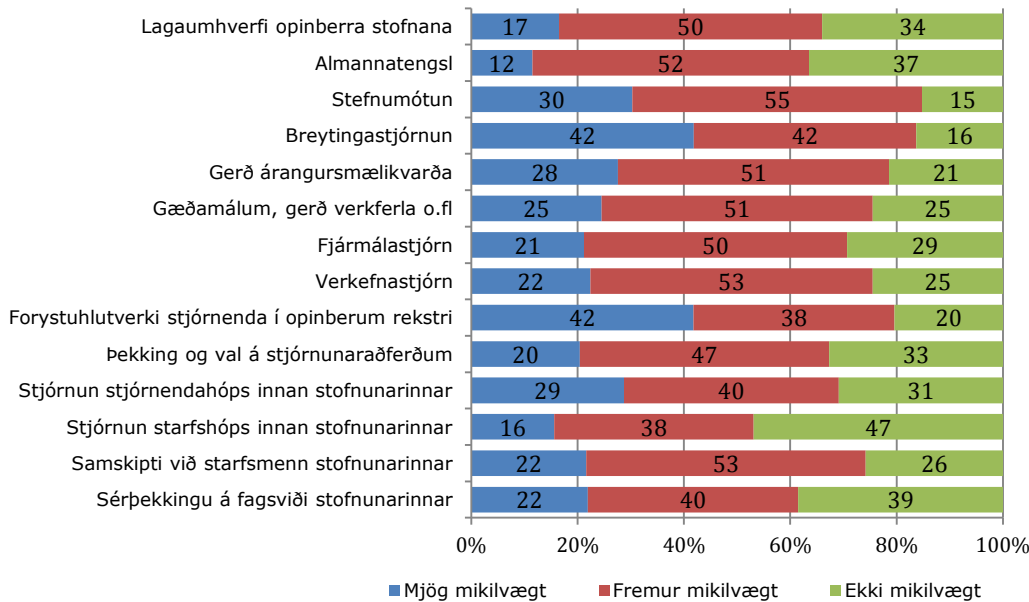
Mynd 6. Tækifæri mín til starfsþróunar eru í samræmi við núverandi starfskröfur (%)



Rúmlega fjórir af hverjum tíu forstöðumönnum eru sammála staðhæfingunni „**Tækifæri mín til starfsþróunar eru í samræmi við núverandi starfskröfur**“ en þrír af hverjum tíu eru því ósammála. Ánægðastir eru forstöðumenn stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (67% mjög eða frekar sammála) og á sviði félags- og lýðheilsamála (63%). Mest er óánægja á meðal forstöðumanna heilbrigðisstofnana en 54% þeirra eru mjög eða frekar ósammála staðhæfingunni.

Spurt var í hvaða viðfangsefnum forstöðumenn teldu sérstaklega mikilvægt að öðlast meiri færni og þekkingu á komandi árum. Spurt var um 14 mismunandi viðfangsefni. Öll teljast þau mjög eða fremur mikilvæg hjá ríflega helmingi forstöðumanna.

Mynd 7. Í hvaða viðfangsefnum telja forstöðumenn sérstaklega mikilvægt að öðlast meiri færni og þekkingu á komandi árum (%)?



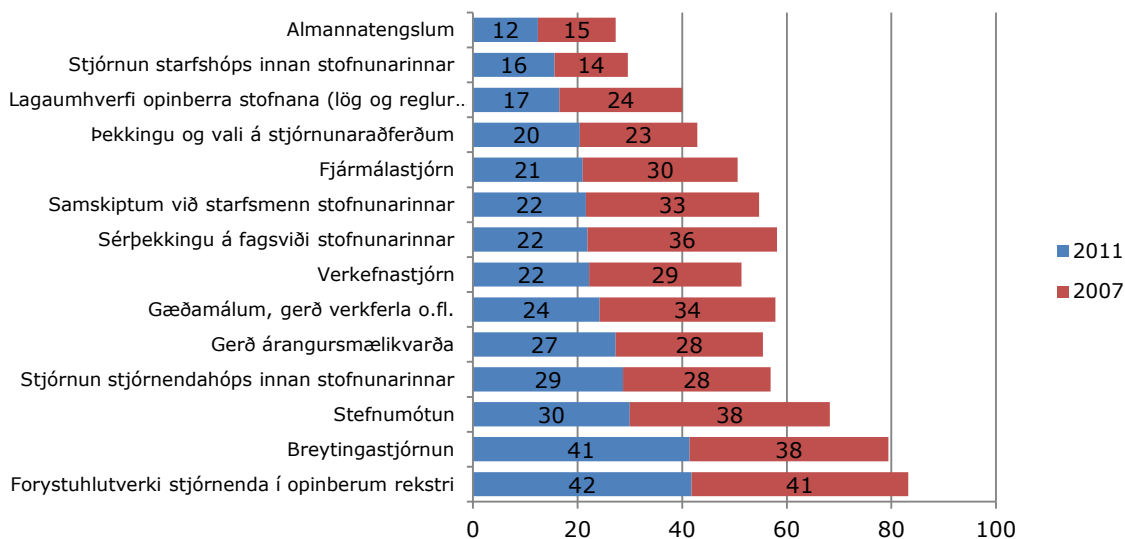
Flestir telja mjög mikilvægt að öðlast færni í **forystuhlutverki stjórnenda í opinberum rekstri** og **breytingastjórnun** og næst á eftir koma **stefnumótun** og **stjórnun stjórnendahóps innan stofnunarinnar**. Minnst vægi fá **almannatengsl**, **stjórnun starfshóps innan stofnunarinnar** og **lagaumhverfi opinberra stofnana**. Eins og fram kemur á mynd 7 eru ekki miklar breytingar á viðhorfum forstöðumanna til þessara þátta frá könnun 2007. Þó er vert að benda á að forstöðumenn telja sig ekki í sömu þörf og áður að styrkja þekkingu sína í gæðamálum og gerð verkferla, sérþekkingu á fagsviði stofnunarinnar, samskiptum við starfsmenn stofnunarinnar, fjármálastjórn, lagaumhverfi opinberra stofnana og verkefnastjórnun.

Þegar skoðaðar eru niðurstöður einstakra stofnanahópa kemur fram að mikil þörf er innan æðstu stjórnarsýslu að öðlast aukna þekkingu og færni í mörgum þeirra þátta sem tilteknir eru. Þannig finnst öllum ráðuneytisstjórum mjög eða fremur mikilvægt að öðlast meiri færni og þekkingu í stefnumótun, breytingastjórnun, fjármálastjórnun (var 54% 2007), gæðamálum, verkefnastjórn (var 73% 2007), forystuhlutverki stjórnenda (var 82% 2007) og stjórnun stjórnendahóps innan stofnunarinnar (var 63% 2007). Alls níu ef hverjum tíu telja mjög eða fremur mikilvægt að öðlast aukna færni og þekkingu á lagaumhverfi opinberra stofnana, þekkingu og vali á stjórnunaraðferðum og samskiptum við starfsmenn stofnunarinnar. Færri ráðuneytisstjórar eða 60% telja að þeir þurfi aukna færni og þekkingu í almannatengslum (var 92% 2007).

Forstöðumenn sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa telja sig hafa öðlast aukna færni og þekkingu milli kannana á ýmsum þeim þáttum sem spurt er um. Það á t.d. við um almannatengsl (43% mjög eða fremur mikilvægt; var 79% 2007), gerð árangursmælikvarða (60%; var 88% 2007), verkefnastjórn (54%; var 87% 2007) og stefnumótun (76%; var 96% 2007).

Sjá má aukna þörf fyrir fræðslu á sviði verkefnastjórnunar meðal forstöðumanna stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (89% í stað 57% 2007). Á hinn bóginn virðist vera minni þörf fyrir fræðslu á ýmsum öðrum þáttum eins og t.d. um lagaumhverfi opinberra stofnana (44%; var 80% 2007) og almannatengslum (43%; var 79% 2007).

Mynd 8. Samanburður milli 2011 og 2007. Í hvaða viðfangsefnum telja forstöðumenn sérstaklega mikilvægt að öðlast meiri færni og þekkingu á komandi árum (%)?



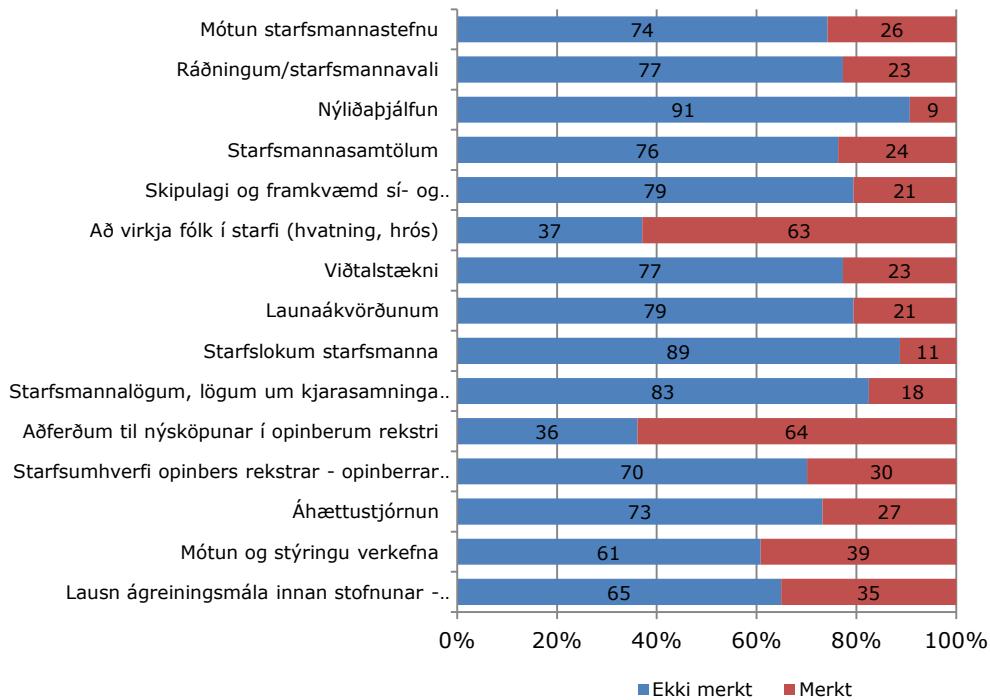
Meðal forstöðumanna annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana er aukin þörf fyrir fræðslu um gerð árangursmælikvarða (88% mjög eða fremur mikilvægt; var 53% 2007) og verkefnastjórnunar (100% en var 67% 2007).

Forstöðumenn minnstu stofnananna telja mjög eða fremur mikilvægt að öðlast aukna færni og þekkingu í gerð árangursmælikvarða (77%; var 55% 2007) og fjármálastjórnun (85%; var 72% 2007).

Forstöðumönnum var gefinn kostur að tiltaka önnur atriði sem þeim fannst mikilvægt að öðlast aukna þekkingu og færni í. Þar voru nefnd nokkur atriði, s.s. *upplýsingatækni, aðferðir til að skapa árangursmiðaða liðsheild, samskipti við ráðuneyti og aðrar stofnanir, alþjóðaumhverfi og hliðstæð þjónusta erlendis.*

Spurt var í hvaða viðfangsefnum á sviði starfsmannamála forstöðumönnum þykir sérstaklega mikilvægt að öðlast meiri færni á komandi árum. Unnt var að merkja við hámark fjóra þætti. Þátturinn **aðferðir til nýsköpunar í opinberum rekstri** fær þar mest vægi (64%). Ekki var spurt um þetta atriði í fyrri könnun. **Að virkja fólk í starfi (hvatning og hrós)** kemur þar fast á eftir (63%). Næst á eftir eru þættir eins og **mótun og stýring verkefna** (39%) og **lausn ágreiningsmála innan stofnunar** (35%). Minnst vægi fær **nýliðaðþjálfun** (9%), **starfslok starfsmanna** (11%) og **starfsmannalög og lög um kjarasamninga opinberra starfsmanna o.fl.** (18%).

Mynd 9. Fræðsluþörf forstöðumanna á sviði starfsmannamála á komandi árum (%)

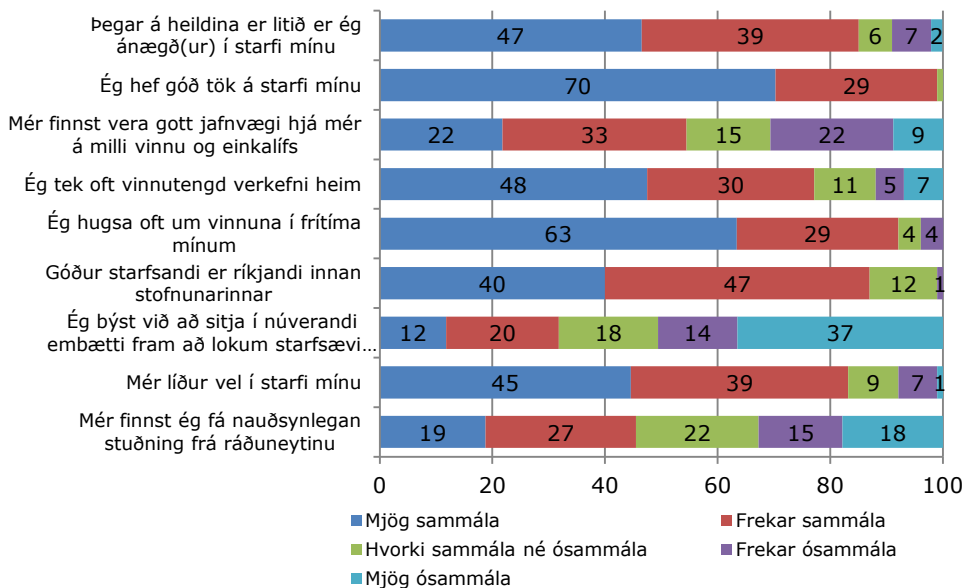


Í spurningunni um fræðsluþörf forstöðumanna á sviði starfsmannamála á komandi árum var fjórum nýjum þáttum bætt við frá síðustu könnun (nýsköpun, mótun og stýring verkefna, starfsumhverfi opinbers rekstrar og áhættustjórnun). Í fyrri könnun vó **lausn ágreiningsmála** innan stofnunar mest (76%) og þar á eftir **mótun starfsmannastefnu** (55%) og **starfsmannasamtöl** (47%).

Viðhorf til eigin starfs

Fengið var mat forstöðumanna á viðhorfi þeirra til eigin starfs, starfsánægju, jafnvægis milli starfs og einkalífs, starfsanda innan stofnunar og stuðnings frá ráðuneyti. Niðurstöðurnar eru eftir því sem við á bornar saman við niðurstöður forstöðumannakönnunar 2007.

Mynd 10. Viðhorf til eigin starfs (%)



Spurningunni „**Þegar á heildina er lítið er ég ánægð(ur) í starfi mínu**“ er ætlað að mæla almenna starfsánægju. Í flestum íslenskum rannsóknum mælist starfsánægja mikil. Um níu af hverjum tíu forstöðumönnum stofnana ríkisins eru sammála þessari staðhæfingu. Þetta er svipuð niðurstaða og í könnuninni 2007. Í könnuninni nú skera forstöðumenn heilbrigðisstofnana sig nokkuð úr en mun lægra hlutfall þeirra eða 50% er mjög eða frekar sammála staðhæfingunni en í könnuninni 2007 var óverulegur munur á starfsánægju forstöðumanna eftir stofnanaflokkum. Starfsánægja forstöðumanna er mest hjá minnstu stofnunum (93%) en minni meðal stærri stofnana (80%).

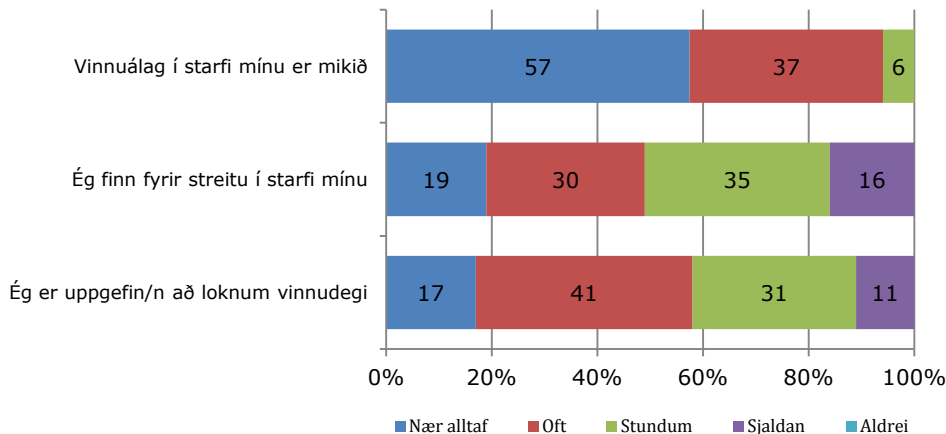
Um 84% **forstöðumanna líður almennt vel í starfi**. Forstöðumenn heilbrigðisstofnana skera sig þar einnig úr en einungis 50% þeirra líður vel í starfi. Um 55% forstöðumanna eru mjög eða frekar sammála staðhæfingunni „**Mér finnst vera gott jafnvægi hjá mér á milli vinnu og einkalífs**“ sem er ívið lægra hlutfall en 2007 (62%). Aukið álag virðist vera hjá forstöðumönnum æðstu stjórnarsýslu og heilbrigðisstofnana. Þannig eru forstöðumenn æðstu stjórnarsýslu frekar sammála staðhæfingunni (25%; var 92% 2007). Sambærilega þróun má sjá hjá forstöðumönnum heilbrigðisstofnana, þar eru 35% (var 59% 2007) mjög eða frekar sammála. Þá falla forstöðumenn stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála úr 86% í 66% milli tímabila. Jafnvægi milli vinnu og einkalífs hefur aukist hjá forstöðumönnum annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana (78%; var 47% 2007). Svo virðist sem jafnvægi milli vinnu og einkalífs minnki með aukinni stærð stofnana. Sjö af hverjum tíu forstöðumönnum minnstu stofnana telja að slíkt jafnvægi sé til staðar til samanburðar við 48% forstöðumanna stærstu stofnana.

Níu af hverjum tíu forstöðumönnum **hugsa oft um vinnuna í frítíma sínum** sem er sama hlutfall og 2007. Hlutfall forstöðumanna sem **taka oft vinnutengd verkefni með sér heim er** 78% og þannig svipað og 2007. Allir forstöðumenn annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana eru nú mjög eða frekar sammála staðhæfingunni „**Ég tek oft vinnutengd verkefni heim**“ en hlutfallið var 74% 2007. Sama má segja um forstöðumenn heilbrigðisstofnana, 93% þeirra eru sammála staðhæfingunni en hlutfallið var 68% 2007. Forstöðumenn eru almennt sammála því að **góður starfsandi væri ríkjandi innan stofnunarinnar**, um níu af hverjum tíu eru þeirrar skoðunar sem er svipað hlutfall og í fyrri könnun. Niðurstöður benda þó til að starfsandi hafi versnað hjá heilbrigðisstofnunum (64%; var 87% 2007) og stofnunum félags- og lýðheilsamála (76%; var 92% 2007). Starfsandi er bestur hjá minnstu stofnunum en sístur hjá stærstu stofnunum.

Færri forstöðumenn en áður eða 32% eru sammála staðhæfingunni „**Ég býst við að sitja í núverandi embætti fram að lokum starfsævi minnar**“. Alls eru 51% ósammála henni. Í fyrri könnun 2007 voru 41% forstöðumanna sammála spurningunni en 35% ósammála. Tæpur helmingur forstöðumanna (46%) er sammála spurningunni „**Mér finnst ég fá nauðsynlegan stuðning frá ráðuneytinu**“ en 33% eru frekar eða mjög ósammála henni. Ánægja með stuðning frá ráðuneytinu er helst meðal forstöðumanna annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana (67%) og meðal forstöðumanna á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (66%). Óánægja með stuðning frá ráðuneytinu er helst meðal forstöðumanna stofnana velferðarkerfisins, forstöðumanna stofnana á sviði félags- og lýðheilsamála (50%), forstöðumenn heilbrigðisstofnana (43%) og forstöðumanna sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa (44%).

Spurt var hvort **vinnuálag í starfi** væri mikið. Alls telja 94% forstöðumanna að vinnuálag í starfi sínu sé nær alltaf eða oft mikið. Það er sambærilegt við niðurstöður frá 2007 (91%). Þegar stofnanaflokkar eru skoðaðir kemur fram að níu af hverju tíu forstöðumönnum á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála telja að vinnuálag sé nær alltaf mikið en árið 2007 svöruðu 33% þeirra á þann veg. Næst á eftir koma forstöðumenn í æðstu stjórnsýslu en 75% þeirra svara eins. Þegar skoðaðir eru niðurstöður eftir stofnanastærð kemur í ljós að vinnuálag er minna hjá forstöðumönnum minnstu stofnananna en 72% þeirra telja vinnuálag nær alltaf eða oft mikið í samanburði við 96-100% forstöðumanna í öðrum stærðarflokkum stofnana.

Mynd 11. Vinnuálag og streita meðal forstöðumanna (%)



Spurt var um streitu í starfi. Um helmingur forstöðumanna finnur nær alltaf eða oft **fyrir streitu í starfi sínu** og er það í samræmi við niðurstöður frá 2007. Þó vekur athygli að streita hjá forstöðumönnum sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa hefur minnkað á milli kannana, en 46% fundu nær alltaf eða oft fyrir streitu 2007 en nú svara 26% á sama veg.

Fleiri forstöðumenn en áður eða 58% telja sig nær alltaf eða oft vera **uppgefna að loknum vinnudegi**, árið 2007 svöruðu fjórir af hverjum tíu á þann veg.

Samskipti við ráðuneyti

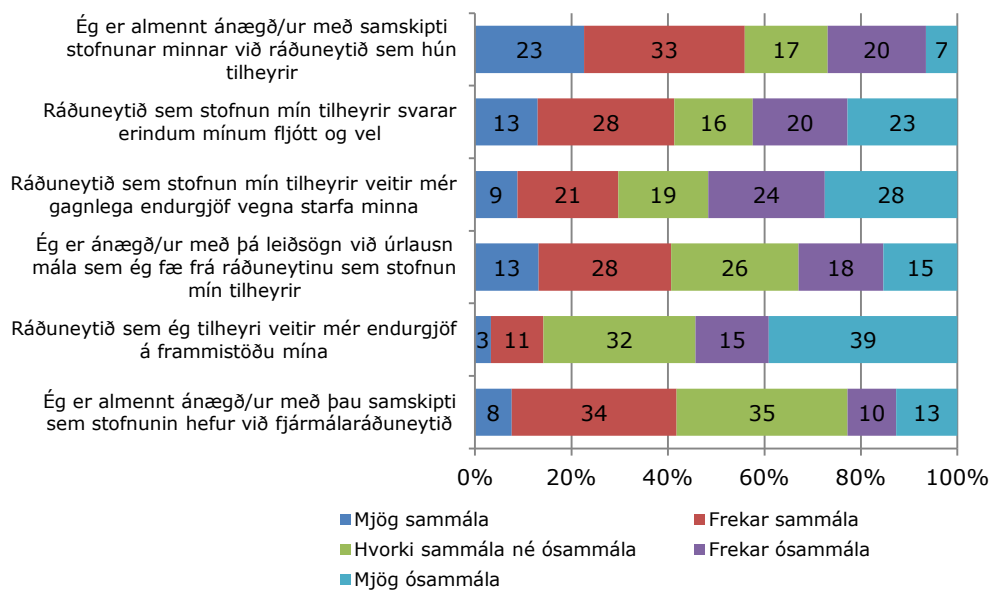
Í könnuninni var fengið mat forstöðumanna á samskiptum stofnunar við ráðuneyti sitt og svigrúmi til stjórnunar. Í heildina gætti ekki mikilla breytinga í svörum forstöðumannahópsins þegar þeir voru spurðir um ánægju sína með samskipti við ráðuneyti. Árið 2007 voru 65% mjög eða frekar ánægðir með samskipti við ráðuneytið sem stofnunin tilheyrir en árið 2011 eru tæplega 10 prósentustigum færri ánægðir með samskiptin eða alls 56%. Forstöðumenn í flokki sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa eru sá hópur sem mest hefur dregið úr ánægju hjá (38%; var 79% 2007).

Almennt gætir aukinnar ánægju meðal forstöðumanna með það hversu **fljótt og vel ráðuneytið sem stofnun þeirra tilheyrir svarar erindum þeirra**. Forstöðumenn í flokki sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa eru undantekning en mest hefur dregið úr ánægju hjá þeim hópi (34%; var 84% 2007). Einnig er breyting hjá forstöðumönnum í flokki félags- og lýðheilsamála. Hlutfall þeirra sem eru mjög eða frekar ánægðir jókst um 38% milli kannana (63%;

var 25% árið 2007). Í þessu samhengi þykir rétt að benda á breytingu sem orðið hefur á samsetningu stofnanaflokksins á tímabilinu með tilfærslu málefna fatlaðra yfir til sveitarfélaganna.

Í heildina eru forstöðumenn óánægðir með þá **endurgjöf** sem þeir fá frá því ráðuneyti sem stofnun þeirra tilheyrir. Alls er helmingur þeirra frekar eða mjög ósammála staðhæfingunni „**Ráðuneytið sem stofnun mín tilheyrir veitir mér gagnlega endurgjöf vegna starfa minna**“ (52%; var 43% 2011). Veruleg breyting til hins verra hefur orðið í flokki sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa eða 44% aukning óánægju milli kannana (60%; var 16% 2007). Vaxandi óánægju gætir einnig meðal forstöðumanna heilbrigðisstofnana með mat þeirra á gagnsemi endurgjafar vegna starfa sinna (78%; var 63% 2007).

Mynd 12: Afstaða forstöðumanna til samskipta við ráðuneyti (%)



Eingöngu forstöðumenn stofnana en ekki ráðuneyta tóku afstöðu til þessara staðhæfinga.

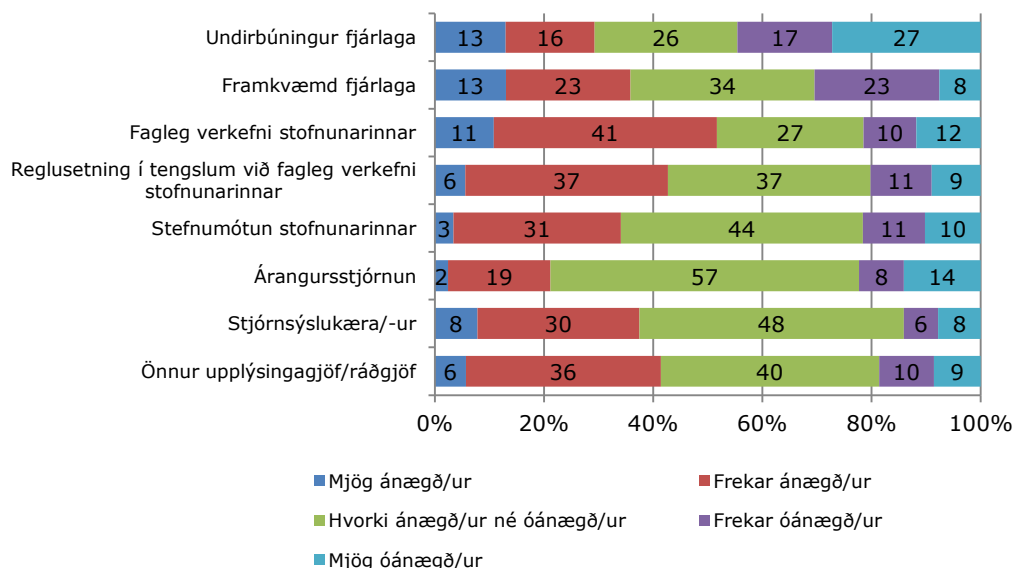
Spurt var um ánægju forstöðumanna með **þá leiðsögn við úrlausn mála sem þeir fá frá ráðuneytinu sem stofnun þeirra tilheyrir**. Þetta er ný spurning og því er ekki samanburður við niðurstöður frá árinu 2007. Nokkur dreifing er í svörum meðal stofnanaflokka. Ánægðastir eru stofnanaflokkarnir aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir (55%), stofnanir á sviði atvinnu, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (53%) og stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (50%) ánægðastir. Óánægðust eru heilbrigðisstofnanir (65%) og sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi (47%). Stofnanir á stærðarbilinu 50-99 ársverk eru ánægðastar með þá leiðsögn við úrlausn mála sem þær fá frá ráðuneytinu sem stofnun þeirra tilheyrir.

Fáir forstöðumenn (14%) telja sig fá **endurgjöf á frammistöðu sína frá ráðuneytinu** sem þeir tilheyra en um 55% eru frekar eða mjög ósammála því. Um 75% forstöðumanna heilbrigðisstofnana og stofnana félags- og lýðheilsu- og um 60% stofnana á sviði sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa, framhalds- og háskóla auk stofnana á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála telja sig ekki fá endurgjöf á frammistöðu sína frá ráðuneytinu. Stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála eru hvað jákvæðastar, en 38% forstöðumanna þeirra eru mjög eða frekar sammála því að þeir fái endurgjöf á frammistöðu sína frá því ráðuneyti sem þeir tilheyra.

Að lokum var spurt um **ánægju forstöðumanna með þau samskipti sem stofnun þeirra hefur við fjármálaráðuneytið** (stofnanir fjármálaráðuneytis svöruðu ekki þessum lið). Það er sammerkt nær öllum stofnanaflokkum að dregið hefur verulega úr ánægju stofnana með samskipti þeirra við fjármálaráðuneytið milli ára 2007 og 2011. Aukinnar óánægju gætir hjá eftirfarandi stofnanaflokkum: stofnunum sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa (37% voru mjög eða frekar sammála en 79% 2007), heilbrigðisstofnunum (57%; var 100% 2007), stofnunum félags- og lýðheilsamála (14%; var 51% 2007) og öðrum mennta-, menningar- og vísindastofnunum (29%; var 60% 2007). Hins vegar eru tveir stofnanaflokkar ánægðari með samskipti sín við fjármálaráðuneytið árið 2011 en áður en það eru stofnanir á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (57%; var 46% 2007) og framhalds- og háskólar (40%; var 33% 2007).

Spurt var út í samskipti stofnana við ráðuneyti sem þær tilheyra vegna einstakra viðfangsefna (sjá mynd 13). Dregið hefur úr því mikla hlutleysi (hve margir eru hvorki ánægðir né óánægðir) sem gætti í svörum forstöðumanna í þessum lið spurningalistans árið 2007. Líkt og 2007 eru hlutfallslega fáir mjög ánægðir með samskiptin almennt, gildið er hæst 13% en lægst 2%. Jafnframt er rétt rúmur helmingur ánægður með **samskipti sem varða fagleg verkefni** og litlu færri eru ánægðir með **samstarf vegna reglusetningar í tengslum við fagleg verkefni**. Um þriðjungur er ánægður með samskipti sem varða **upplýsingagjöf og ráðgjöf, stefnumótun stofnunarinnar, undirbúning og framkvæmd fjárlaga**. Það er sammerkt með niðurstöðunum 2011 að minni ánægja er meðal forstöðumanna með samskipti við ráðuneytið vegna verkefna sem tengjast rekstri en faglegum verkefnum. Nokkuð hefur dregið úr ánægju hjá minnstu stofnunum milli ára (16%; var 46% 2007).

Mynd 13: Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) ert þú með samskipti við ráðuneyti sem stofnun þín tilheyrir vegna eftirfarandi viðfangsefna (%)?



Aukin óánægja er með **undirbúning fjárlaga** meðal forstöðumanna stofnana á sviði sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa (44%; var 8% 2007) og heilbrigðisstofnana (27%; var 7% 2007). Hið gagnstæða á við um stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (72%; var 54%) 2007 og stofnanir á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (39%; var 16% 2007). Óverulegar breytingar hafa átt sér stað meðal annarra stofnanaflokka. Mest hefur dregið úr ánægju með undirbúning fjárlaga meðal minnstu stofnananna (úr 46% árið 2007 í 16% 2011).

Í heildina gætir lítilla breytinga milli kannana þegar **viðhorf til framkvæmdar fjárlaga** eru skoðuð. Ánægðastir eru forstöðumenn á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála. Talsvert hefur dregið úr ánægju forstöðumanna sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa (úr 54% 2007 í 31% 2011). Minnst er ánægjan (um 20%) meðal heilbrigðisstofnana og framhalds- og háskóla. Aukinnar óánægju með framkvæmd fjárlaga gætir meðal minnstu stofnananna (úr 13% árið 2007 í 38% 2011).

Verulegra breytinga gætir á viðhorfum forstöðumanna með samskipti við ráðuneytið sem stofnun þeirra tilheyrir vegna **faglegra verkefna stofnunarinnar**. Aukinnar ánægju gætir meðal stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (75%; var 65% 2007) og einnig eru stofnanir á sviði félags- og lýðheilsamála ánægðari (63%; var 36% 2007). Það sama á við um framhalds- og háskóla (69%; var 41% 2007) og aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir (67%; var 46% 2007). Mikillar óánægju gætir meðal sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa (19% frekar eða mjög ánægðir; var 65% 2007). Minnstu stofnanirnar eru óánægðastar með samskipti við ráðuneyti vegna faglegra verkefna. Stofnanir með 50-99 ársverk sýna aukna ánægju.

Forstöðumenn stofnana annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana og fjársýslu, tolla- og dómsmála eru oftast ánægðir með samskipti vegna **faglegra verkefna og reglusetningar í tengslum við þau**. Lægst er hlutfallið meðal stjórnenda sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa.

Framhalds- og háskólar og stofnanir á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála mælast hæst hvað varðar **samskipti vegna stefnumótunar** en lægst er hlutfallið í stofnanaflokkunum heilbrigðisstofnanir og félags- og lýðheilsumálum. Aukna óánægju má helst finna hjá minnstu stofnununum.

Hlutfallslega eru fáir ánægðir með **samskipti sín við ráðuneyti vegna árangursstjórnunar** og er það í samræmi við fyrri niðurstöður. Þó hefur ánægjan aukist meðal stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála og félags- og lýðheilsamála. Enginn forstöðumaður stofnunar á sviði heilbrigðismála eða annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana var sammála staðhæfingunni og eingöngu einn af hverjum tíu stjórnendum sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa og félags- og lýðheilsamála.

Í heildina eru 40% allra forstöðumanna mjög eða frekar ánægðir með **samskipti við ráðuneyti vegna stjórnsýslukæra**.

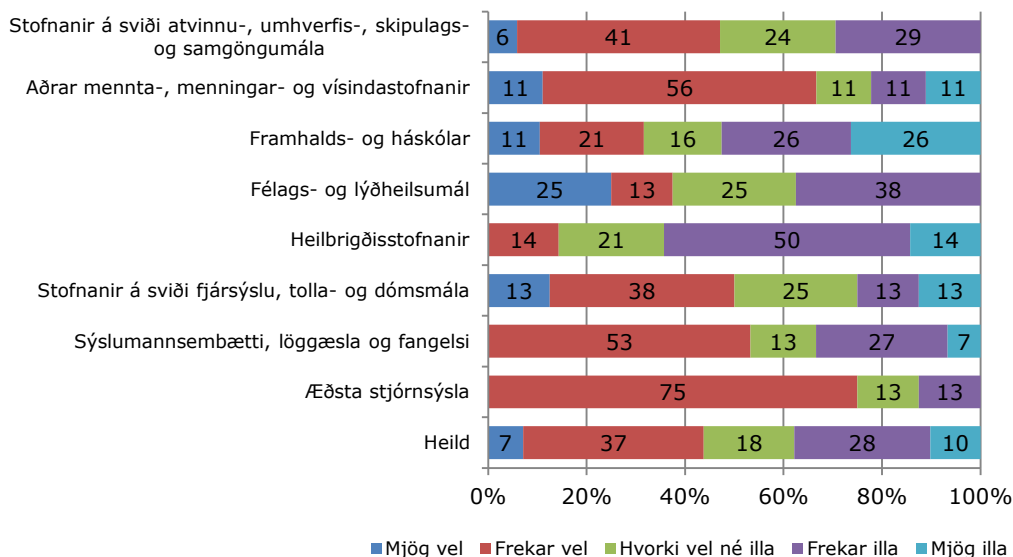
Að lokum var spurt um ánægju/óánægju forstöðumanna með **samskipti vegna annarrar upplýsingagjafar/ráðgjafar** en í heildina eru 42% allra forstöðumanna mjög eða frekar ánægðir með þennan þátt. Um 2/3 hlutar forstöðumannahóps á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála eru ánægðir með samskipti við ráðuneyti sín vegna annarrar upplýsingagjafar/ráðgjafar. Nánast í öllum flokkum er um aukna ánægja að ræða utan heilbrigðisstofnana sem nánast standa í stað en lægst er hlutfallið hjá sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum sem fara úr 48% ánægju árið 2007 í 20% árið 2011.

Forstöðumenn voru spurðir hversu vel eða illa þeir teldu að stofnanir þeirra gætu sinnt **lögbundnum verkefnum** miðað við núverandi fjárveitingar (sjá 15). Um nýja spurningu er að ræða og því er ekki til staðar samanburður við niðurstöður könnunarinnar frá árinu 2007.

Á heildina litið telja 44% sig geta frekar eða mjög vel geta sinnt lögbundnum verkefnum miðað við núverandi fjárveitingar en á hinn bóginn telja alls 38% sig frekar eða mjög illa geta sinnt lögbundnum verkefnum miðað við núverandi fjárveitingar. Um 2/3 hlutar forstöðumannahóps annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana telja sig geta frekar eða mjög vel sinnt lögbundnum verkefnum miðað við núverandi fjárveitingar. Um 75% forstöðumanna æðstu stjórnarsýslu eru sömu skoðunar og um helmingur stofnana á sviði sýslumannsembætti, löggæslu og fangelsa auk stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála og stofnana á sviði atvinnu-, umhverfis- skipulags- og samgöngumála sem eru sama sinnis.

Einungis einn af hverjum tíu forstöðumönnum heilbrigðisstofnana telja að stofnun sín geti sinnt lögbundnum verkefnum miðað við núverandi fjárveitingar en 64% telja sig frekar eða mjög illa geta sinnt lögbundnum verkefnum miðað við núverandi fjárveitingar. Hið sama á við um 40% forstöðumanna félags- og lýðheilsamála og framhalds- og háskóla.

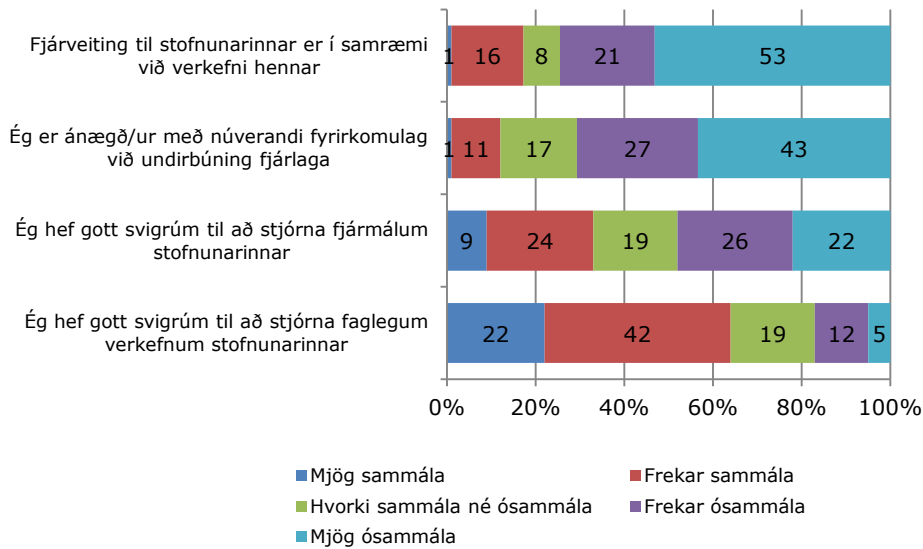
Mynd 14: Hversu vel eða illa telur þú að þín stofnun geti sinnt lögbundnum verkefnum miðað við núverandi fjárveitingar (%)?



Forstöðumenn voru spurðir hve mikið stjórnunarlegt svigrúm þeir teldu sig hafa til að stýra fjárhagslegum og faglegum verkefnum stofnunarinnar (sjá mynd 15). Spurt var um afstöðu til staðhæfingarinnar „**fjárveiting til stofnunarinnar er í samræmi við verkefni hennar**“. Mikils samræmis gætti í svörum forstöðumanna og hefur óánægja þeirra aukist. Eingöngu 17% eru sammála staðhæfingunni (31% 2007), þar af 1% mjög sammála. Alls 74% (58% 2007) eru frekar eða mjög ósammála staðhæfingunni.

Mikil óánægja ríkir með **núverandi fyrirkomulag við undirbúning fjárlaga**. Um níu af tíu forstöðumönnum stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála eru frekar eða mjög ósammála staðhæfingunni. Um átta af hverjum tíu forstöðumönnum í stofnanaflokkunum æðsta stjórnarsýsla, sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi, heilbrigðisstofnanir, framhalds- og háskólar og aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir eru frekar eða mjög ósammála staðhæfingunni.

Mynd 15: Fjárhagslegt- og faglegt svigrúm forstöðumanna (%)

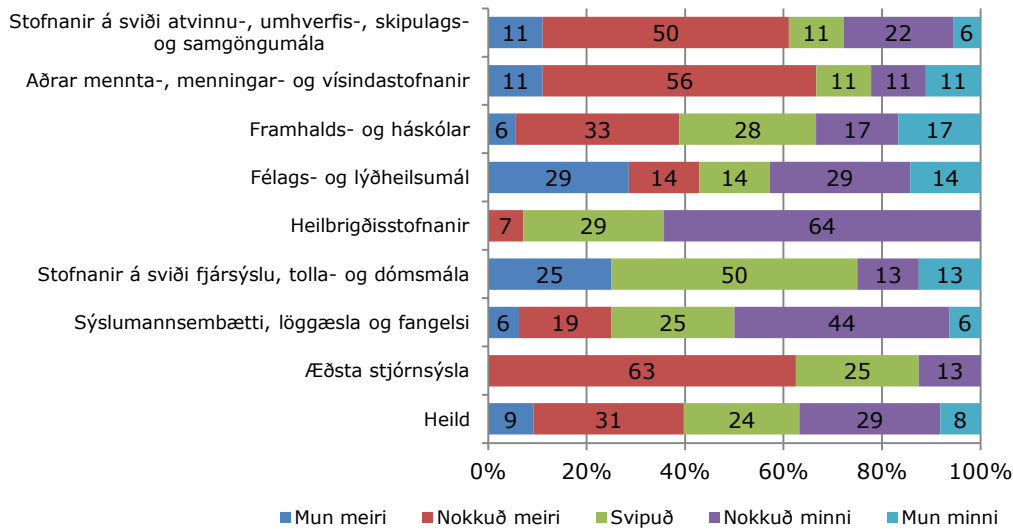


Alls 48% forstöðumanna eru frekar eða mjög ósammála staðhæfingunni að þeir hafi „**gott svigrúm til að stjórna fjármálum stofnunarinnar**“. Töluverður munur er á svörum forstöðumanna á milli ára. Færri forstöðumenn æðstu stjórnarsýslu eru frekar eða mjög sammála staðhæfingunni (38%; var 58% 2007), það sama á við í flokki sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa (6%; var 51% 2007) og hjá forstöðumönnum fjársýslu, tolla- og dómsmála (38%; var 73% 2007). Minni breytingar hafa orðið innan annarra stofnanaflokka. Helst hefur dregið úr ánægju minnstu stofnananna (14%; var 47% 2007) og þeirra sem hafa 20-49 ársverk (22%; var 53% 2007).

Færri forstöðumenn eru frekar eða mjög sammála því að **þeir hafi gott svigrúm til að stjórna faglegum verkefnum** en áður (64%; var 77% 2007). Stofnanir sem telja sig hafa minna svigrúm nú en áður eru stofnanir í flokki framhalds- og háskóla (63%; var 94% 2007), æðstu stjórnarsýslu (63%; var 83% 2007), á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (63%; var 80% 2007) og í flokki heilbrigðisstofnana (21%; var 41% 2007). Minnstu og stærstu stofnanirnar telja sig hafa minna svigrúm nú en áður.

Forstöðumenn voru spurðir hvort **gæði þeirrar þjónustu sem stofnunin veitir** sé meiri, svipuð eða minni en fyrir tveimur árum. Á heildina telja 40% að þau séu mun meiri eða nokkuð meiri en fyrir tveimur árum en 37% að þau sé nokkuð minni eða mun minni en fyrir tveimur árum. Alls telja 24% gæðin svipuð og fyrir tveimur árum. Rúmlega sex af hverjum tíu í heilbrigðisstofnunum telja gæðin vera nokkuð minni. Helmingur forstöðumanna sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa telja að gæði þeirrar þjónustu sem stofnunin veitir séu nokkuð eða mun minni en þau voru fyrir tveimur árum.

Mynd 16: Telur þú að gæði þeirrar þjónustu sem stofnunin veitir séu meiri, svipuð eða minni en þau voru fyrir tveimur árum (%)?

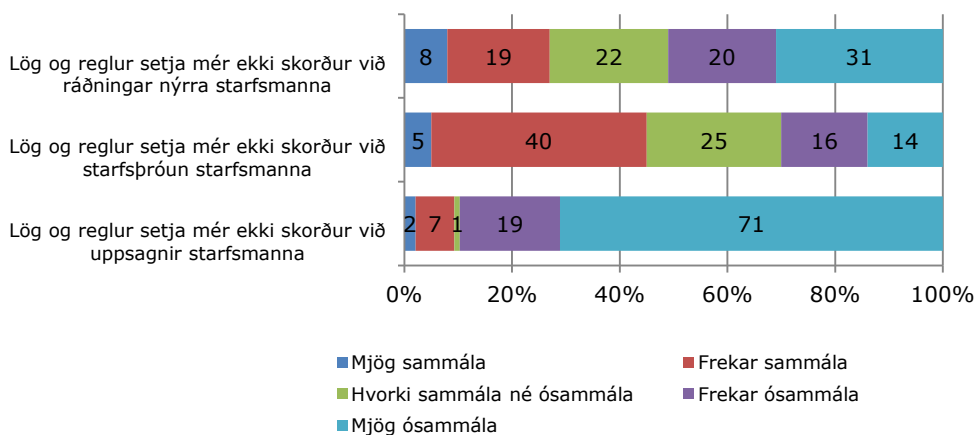


Hins vegar telja milli 60% og 70% forstöðumanna sem starfa innan annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana auk stofnana á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála og æðstu stjórnarsýslu að gæðin séu nokkuð eða mun meiri nú en fyrir tveimur árum.

Svigrúm forstöðumanna til starfsmannastjórnunar

Markmið laga um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins sem tóku gildi fyrir rúmum áratug var m.a. að auka svigrúm stjórnenda ríkisstofnana í starfsmannamálum. Spurt var um afstöðu til þriggja staðhæfinga: „Lög og reglur setja mér ekki skorður við ráðningar nýrra starfsmanna“, „lög og reglur setja mér ekki skorður við starfsþróun starfsmanna“ og „lög og reglur setja mér ekki skorður við uppsagnir starfsmanna“. Á eftirfarandi mynd (mynd 17) koma fram heildarniðurstöður.

Mynd 17: Afstaða forstöðumanna til laga og reglna um starfsmannastjórnun (%)



Einungis 27% forstöðumanna telja að **lög og reglur setji ekki skorður við ráðningar nýrra starfsmanna** en rúmur helmingur þeirra er ósammála staðhæfingunni. Fleiri forstöðumenn eru óánægðir núna (51%; var 36% 2007). Þessi hlutföll eru breytileg eftir stofnanaflokkum. Hæst var hlutfall þeirra sem voru ósammála innan flokksins framhalds- og háskólar (79%) og eins var það hátt meðal stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (63%). Nær helmingur forstöðumanna

æðstu stjórnýslu (50%), sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa (50%) eru einnig ósammála staðhæfingunni.

Tæpur helmingur telur **lög og reglur ekki setja sér skorður við starfsþróun starfsmanna**. Nánast tvöföldun er á fjölda forstöðumanna sem eru ósammála staðhæfingunni (30%; var 16% 2007). Þessi svörun er í öllum flokkum nema hjá framhalds- og háskólum. Mesta breytingin eða nánast 40% lækkun svarhlutfalls þeirra sem eru sammála staðhæfingunni er í flokki félags- og lýðheilsamála (51%; var 91% 2007) og í flokki heilbrigðisstofnana (29%; var 77% 2007) og að lokum öðrum mennta-, menningar- og vísindastofnunum (44%; var 80% 2007). Mestar breytingar má sjá hjá minnstu stofnununum (79%; var 43% 2007) og hjá stofnunum með 50-99 ársverk (64%; var 45% 2007).

Að lokum voru forstöðumenn spurðir hversu sammála eða ósammála þeir væru staðhæfingunni „**lög og reglur setja mér ekki skorður við uppsagnir starfsmanna**“. Afgerandi afstaða kemur fram hjá forstöðumönnum hvað varðar staðhæfinguna. Alls eru 90% ósammála staðhæfingunni, þar af 71% mjög ósammála. Eingöngu 9% eru sammála staðhæfingunni. Ekki er mikill munur á þessari afstöðu eftir stærð stofnana.

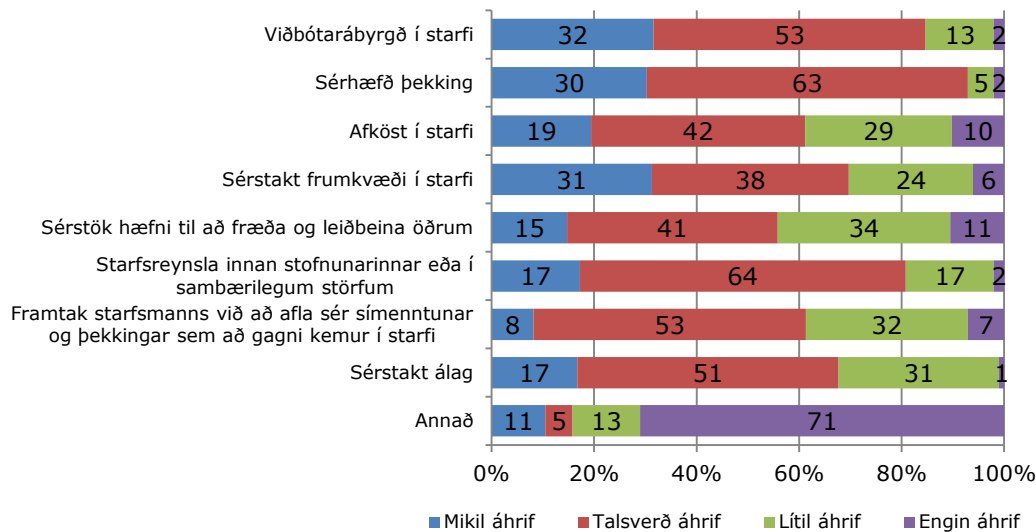
Mat forstöðumanna á fyrirkomulagi launaákvæðana og fræðsluþörf starfsmanna

Eitt af markmiðum stofnanasamninga er að gefa stjórnendum stofnana tækifæri til að umbuna starfsfólki með viðbótargreiðslum vegna starfstengdra þátta, svo sem vegna viðbótarábyrgðar í starfi, sérhæfðar þekkingar, afkasta, sérstakrar hæfni til að fræða og leiðbeina, sérstaks frumkvæðis eða álags o.s.frv. Fengin var afstaða forstöðumanna til átta slíkra þátta og hvaða áhrif þeir hafa á ákvörðun launa umfram grunnröðun starfa hjá starfsfólki stofnunarinnar að þeirra mati (mynd 18).

Algengast er að forstöðumenn nefni **sérhæfða þekkingu** (93%; var 87% 2007). Því næst er **viðbótarábyrgð í starfi** (85%; var 92% 2007). Þriðja algengasta svarið er **starfsreynsla innan stofnunar eða í öðrum sambærilegum störfum** (81%; sama og 2007). **Sérstakt frumkvæði í starfi** nefna 69% (80% 2007). Framangreindir fjórir þættir vógu jafnframt mest hjá forstöðumönnum 2007 þótt röðun eftir vægi hafi breyst. Þá eru **afköst í starfi** metin nokkru lægra nú en áður en 61% taldi þau hafa mikil eða talsverð áhrif á laun nú en 68% 2007. Sjaldnast er nefnd **sérstök hæfni til að fræða og leiðbeina öðrum**. Þó nefna tæplega sex af hverjum tíu að þessi þáttur hafi mikil eða talsverð áhrif.

Breytilegt er eftir stofnanahópum hvaða þættir skipta mestu máli við ákvörðun launa umfram grunnröðun. Ráðuneytisstjórar telja að **sérstakt frumkvæði í starfi** (100%) hafi mest áhrif á ákvörðun viðbótarlauna en strax í kjölfarið kemur **starfsreynsla og sérhæfð þekking** (88%). Minnst áhrif hefur **sérstök hæfni til að fræða og leiðbeina öðrum** (63%) og **framtak starfsmanns til að afla sér símenntunar og þekkingar sem að gagni kemur í starfi** (50%). **Sérstakt álag** hefur nú minni áhrif en áður á ákvörðun viðbótarlauna starfsmanna Stjórnarráðsins, 76% ráðuneytisstjóra eru nú þeirrar skoðunar en voru 92% 2007.

Mynd 18. Hversu mikil eða lítil áhrif hafa eftirfarandi þættir á ákvörðun launa umfram grunnröðun starfa hjá starfsfólki þínu (%)?



Sýslumannsembætti og forstöðumenn löggæslu og fangelsa nefna oftast **sérstakt frumkvæði í starfi** (100%) og **afköst í starfi** (94%) en í fyrri könnun vó **viðbótarábyrgð í starfi** mest (82%; var 92% 2007).

Forstöðumenn stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála meta mest **viðbótarábyrgð í starfi** (100%) og **sérhæfða þekkingu** (100%), þar í kjölfarið **afköst í starfi**, **sérstakt frumkvæði** og **starfsreynslu innan stofnunar** sem eru metin að jöfnu eða 88%.

Forstöðumenn heilbrigðisstofnana meta mest **sérhæfða þekkingu** (93%) og **viðbótarábyrgð í starfi** (92%) en **sérstakt frumkvæði í starfi** (38%) og **afköst í starfi** (31%) eru síst til þess fallin að hafa áhrif á ákvörðun um viðbótarlaun starfsmanna heilbrigðisstofnana.

Forstöðumenn framhalds- og háskóla meta mest **starfsreynslu** (95%) og **sérhæfða þekkingu** (90%). Það vekur hins vegar athygli í ljósi kjarnastarfsemi viðkomandi stofnana að **sérstök hæfni til fræðslu og leiðbeininga** (27%) er talin vega minnst ásamt **afköstum í starfi** (28%). Mikil breyting hefur orðið á afstöðu þeirra til sérstakrar hæfni til fræðslu og leiðbeininga til ákvörðunar viðbótarlauna milli kannana (30%; var 70% 2007).

Forstöðumenn annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana telja **viðbótarábyrgð** og **sérstaka þekkingu** vega mest (100%) við ákvörðun viðbótarlauna en **afköst í starfi** (33%) og **sérstök hæfni til fræðslu og leiðbeininga** (44%) hafa minnst áhrif.

Forstöðumenn stofnana á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála telja að **sérhæfð þekking** (94%) vegi mest í ákvörðun um laun umfram grunnlaun starfsmanna.

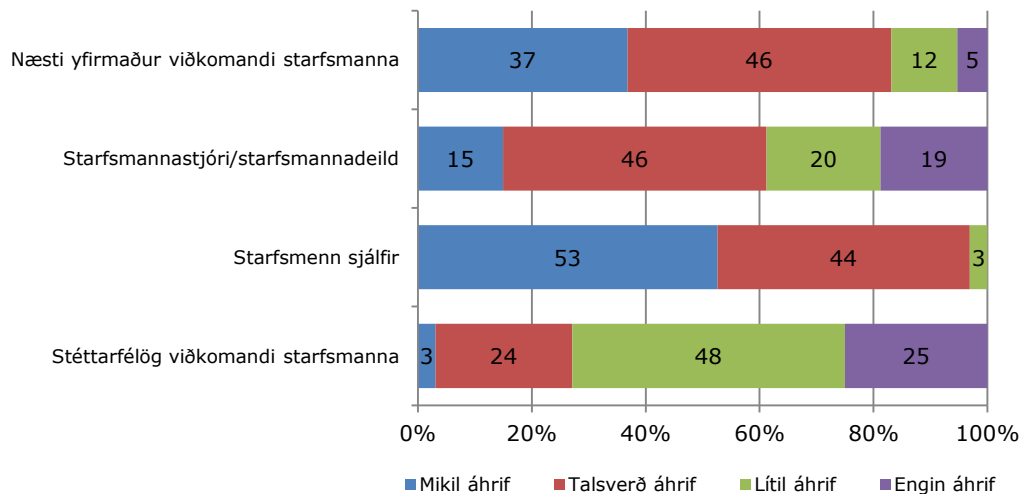
Sérstaklega var skoðað hvort stærð stofnana mæld í ársverkum hafi áhrif á hvað haft er til hliðsjónar við ákvörðun launa umfram grunnlaun. **Viðbótarábyrgð** og **sérhæfð þekking** vega mest hjá stærri stofnunum ásamt því sem færri þættir liggja til grundvallar í samanburði við þær minni. **Sérstakt álag** hefur meira vægi hjá stærstu og minnstu stofnunum en hjá öðrum stofnunum, en **sérstakt frumkvæði** hefur minni áhrif hjá stærstu stofnunum (>100 ársverk) en

hjá hinum minni. Hjá minnstu stofnununum (<20 ársverk) er algengara að **afköst í starfi og framtak starfsmanna til að afla sér viðbótarmenntunar** sé metið til hækkunar launa.

Í opinni spurningu komu eftirfarandi svör frá forstöðumönnum í stuttri samantekt: *Kjarasamningar vega þyngst. Mat á persónubundnum þáttum* og voru þar m.a. taldir upp eftirfarandi þættir: „Vandvirkni og það að ljúka verkefnum innan hæfilegs tíma“, „ástandun og helgun í starfi“, „hæfni á sviðum sem stofnunin þarf á að halda“, „góð samskiptahæfni“, „framkoma“, „ef starfsmaður er framúrskarandi og gegnir lykilhlutverki - og til eru fyllilega sambærileg störf þar sem laun eru mun hærrí“, „frammistöðumat á að hafa áhrif á laun“.

Forstöðumenn voru inntir eftir því hve mikil áhrif næsti yfirmaður, starfsmannastjóri eða starfsmannadeild, starfsmenn sjálfir eða stéttarfélag hafi á mat á þörf fyrir sí- og endurmenntun starfsmanna hjá stofnuninni. Niðurstöður sýna að **starfsmenn** eru sjálfir ráðandi í mati á eigin þörf fyrir sí- og endurmenntun og á það við um alla stofnanaflokka og stærðir stofnana.

Mynd 19. Mat forstöðumanna á áhrifum ýmissa aðila á mat á þörf fyrir sí- og endurmenntun starfsmanna hjá stofnuninni



Næsti yfirmaður viðkomandi starfsmanna er talinn hafa næstmest áhrif eða 83%. Það á þó síst við um framhalds- og háskóla sem skera sig úr en helmingur forstöðumanna telur að næsti yfirmaður hafi lítil sem engin áhrif á mat á þörf fyrir sí- og endurmenntun. Þegar spurt er um **áhrif starfsmannastjóra** koma fram ólíkar niðurstöður milli stærðarflokka stofnana. 60% forstöðumanna telja þá/þær hafi mikil eða talsverð áhrif á mat á fræðsluþörf starfsmanna. Átta af hverjum tíu forstöðumönnum stofnana á stærðarbilinu 50-99 ársverk telja að starfsmannastjórar/starfsmannadeildir hafi mikil eða talsverð áhrif á mat á fræðsluþörf starfsmanna en lægsta hlutfallið er hjá stofnunum með 20-49 ársverk eða fjórir af hverjum tíu forstöðumönnum þeirra stofnana eru sömu skoðunar. Taka ber fram að stofnanir af þessari stærðargráðu eru yfirleitt ekki með starfsmannastjóra eða starfsmannadeildir. **Stéttarfélag** eru talin hafa lítil áhrif á mat á fræðsluþörf starfsmanna stofnunar.

Stjórnunarhættir forstöðumanna og ímynd stofnunar

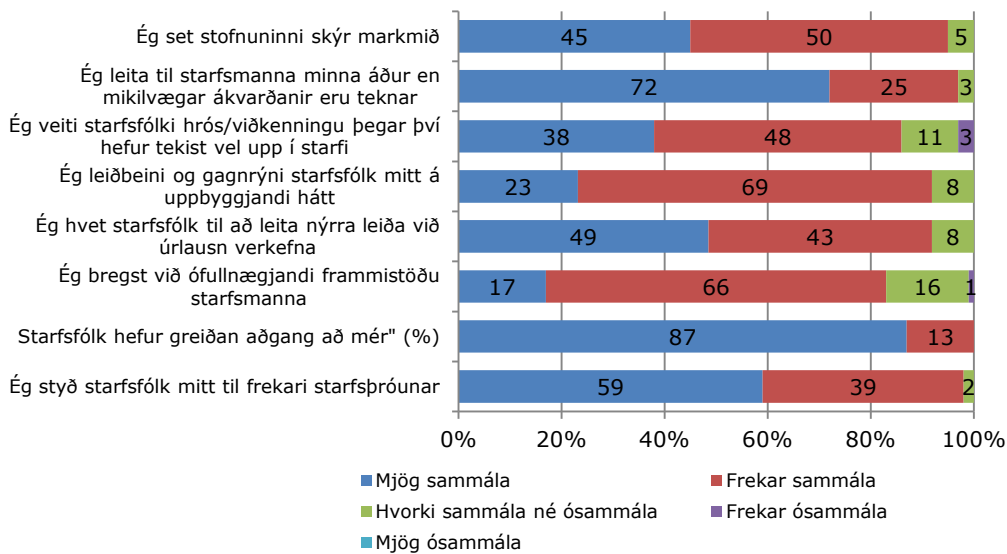
Fengin var afstaða forstöðumanna til þátta er varðar þá sjálfa sem stjórnendur. Forstöðumenn eru almennt ánægðir með frammistöðu sína. Ánægðastir eru þeir þó með frammistöðu sína hvað varðar **aðgengi starfsmanna að þeim** og **samráð við starfsmenn áður en mikilvægar**

ákvarðanir eru teknar. Þannig eru allir forstöðumenn mjög eða frekar sammála þeirri staðhæfingu að starfsfólk hafi greiðan aðgang að sér og 90% eru því mjög sammála.

Nánast allir forstöðumenn eru á því máli að þeir **leiti til starfsmanna sinna áður en mikilvægar ákvarðanir eru teknar** en 70% voru mjög sammála staðhæfingunni. Samanburður milli kannana gefur til kynna að forstöðumenn leggi aukna áherslu á þennan þátt (72%; var 56% 2007). Um sex af hverjum tíu voru mjög sammála því að þeir **styðji starfsfólk sitt til frekari starfsþróunar**.

Forstöðumenn telja að þeir gætu gert betur þegar kemur að því að **bregðast við ófullnægjandi frammistöðu starfsmanna**. Þó hafa þeir tekið sig verulega á hvað þennan þátt varðar milli kannana en 83% eru mjög eða frekar sammála staðhæfingunni nú en hlutfallið var 64% 2007.

Mynd 20. Viðhorf forstöðumanna til eigin stjórnunarháttá (%)

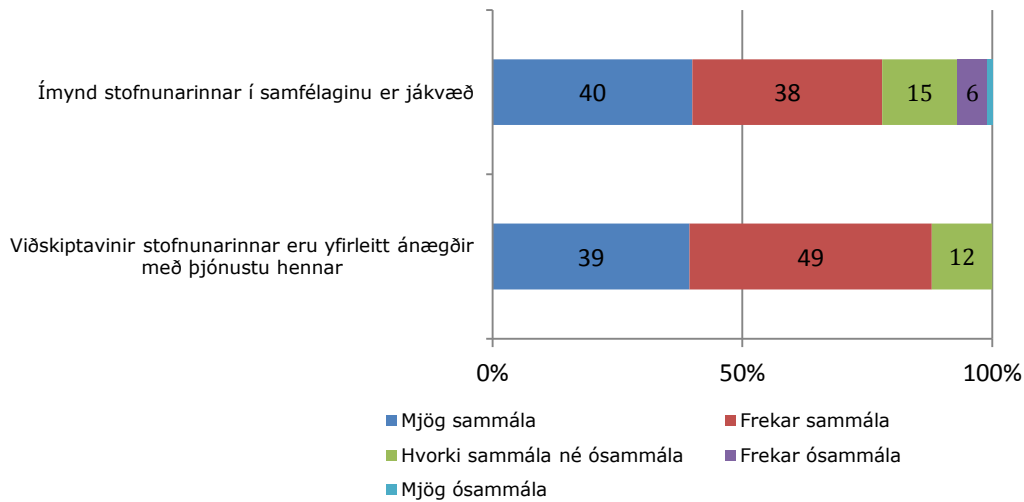


Athygli vekur að 95% forstöðumanna eru mjög eða frekar sammála staðhæfingunni um að þeir **setji stofnunum sínum skýr markmið** til samanburðar við 60% ráðuneytisstjóra. Rúmlega 60% forstöðumanna minnstu stofnananna er mjög sammála staðhæfingunni „**Ég veiti hrós og viðurkenningu þegar starfsfólki hefur tekist vel upp í starfi**“ til samanburðar við 27-38% forstöðumanna stærri stofnana. Þegar spurt er um „**Ég hvet starfsfólk til að leita nýrra leiða við úrlausn verkefna**“ (meðaltal 49%) vekur athygli að hæst hlutfall forstöðumanna sem eru mjög sammála þessari staðhæfingu eru á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (75%), annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana (67%) og æðstu stjórnarsýslu (63%). Á hinn bóginn er lægsta hlutfall forstöðumanna sem eru mjög sammála staðhæfingunni á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (24%) og félags- og lýðheilsu- (25%). Mest hvatning til starfsmanna um að leita nýrra leiða við úrlausn verkefna er hjá stærstu (>100 ársverk) og minnstu (<20 ársverk) stofnunum (um 50%).

Forstöðumenn voru inntir eftir afstöðu sinni til **ímyndar stofnunar sinnar í samfélaginu og ánægju viðskiptavina til þjónustu hennar** (sjá mynd 21). 78% forstöðumanna eru mjög eða frekar sammála því að ímynd stofnunarinnar sé jákvæð (86% 2007). Ólíkar niðurstöður koma fram þegar stofnanaflokkar eru bornir saman. Þannig telja forstöðumenn þriggja stofnanaflokka að ímynd stofnunar þeirra í samfélaginu sé neikvæðari í dag en 2007. Það á við um æðstu stjórnarsýslu

(51%; var 70% 2007) stofnanir á sviði félags- og lýðheilsamála (50%; var 92% 2007) og á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (64%; var 84% 2007).

Mynd 21. Ímynd stofnunarinnar og ánægja viðskiptavina hennar (%)



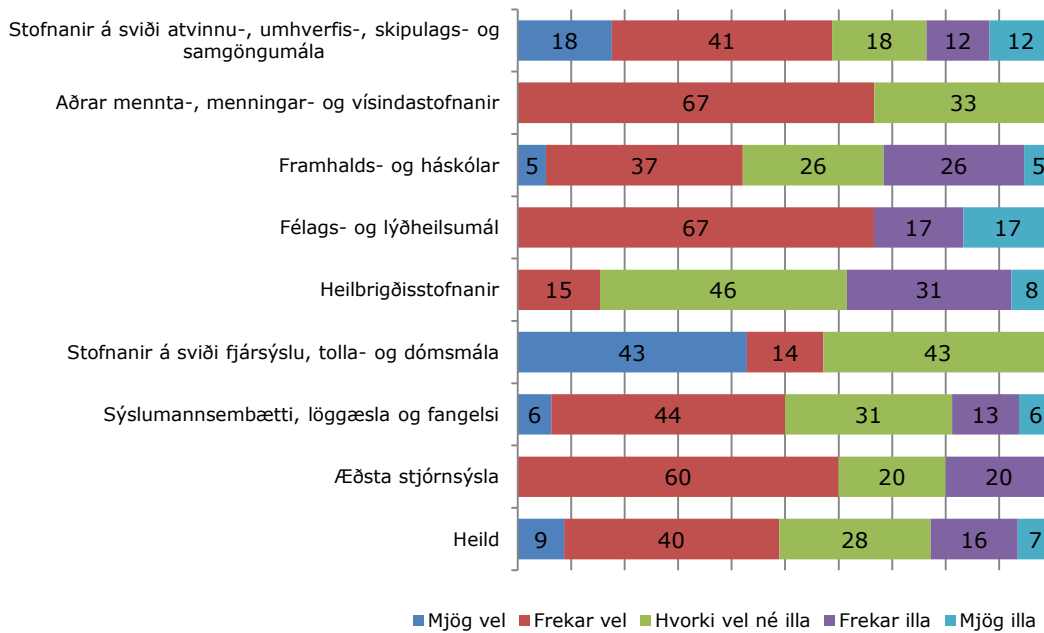
Á hinn bóginn telja forstöðumenn mennta-, menningar- og vísindastofnana að ímynd stofnana þeirra í samfélaginu sé jákvæðari í dag en 2007 (100%; var 80% 2007). Forstöðumenn stærstu stofnana (<100 ársverk) telja ímynd stofnunar sinnar ekki eins jákvæða og áður (68%; var 87% 2007).

Átta af hverjum tíu forstöðumönnum eru þeirrar skoðunar að viðskiptavinir stofnunarinnar séu ánægðir með þjónustu hennar í stað níu af hverjum tíu 2007. Mesta lækkunin er hjá stofnunum á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (78%; var 100% 2007). Nokkur lækkun er einnig hjá æðstu stjórnsýslu (76%; var 92% 2007). Hið sama á við um forstöðumenn stofnana á sviði félags- og lýðheilsamála (75%; var 92% 2007). Á hinn bóginn er sjálfstraust forstöðumanna framhalds- og háskóla annars vegar og annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana hins vegar óhaggað, þeir eru allir mjög eða frekar sammála því að viðskiptavinir stofnana sinna séu yfirleitt ánægðir með þjónustu hennar sem er svipað hlutfall og 2007.

Stofnanasamningar

Hér er fjallað um mat forstöðumanna á fyrirkomulagi launaákvæðana þar sem laun eru ákvörðuð með stofnanasamningum (mynd 22). Forstöðumenn voru spurðir hversu vel stofnun þeirra hentaði núverandi fyrirkomulag þar sem laun eru ákvörðuð með stofnanasamningum. Tæplega helmingur forstöðumanna telur að núverandi fyrirkomulag henti frekar eða mjög vel (49%), 23% telja fyrirkomulagið henta frekar eða mjög illa. Þeir stofnanaflokkar sem eru hvað ánægðastir með núverandi fyrirkomulag eru aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir þar sem um sjö af hverjum tíu eru frekar ánægðir. Það sama á við um stofnanir í flokki félags- og lýðheilsamála. Verst hentar þetta fyrirkomulag hjá heilbrigðisstofnunum að mati forstöðumanna en 15% þeirra sögðu það henta frekar vel. Það eru einna helst forstöðumenn stærstu stofnana sem hugnast þetta fyrirkomulag illa (41%).

Mynd 22. Afstaða forstöðumanna til þess hversu vel hentar stofnun þeirra núverandi fyrirkomulag þar sem laun eru ákvörðuð með stofnanasamningum (%)



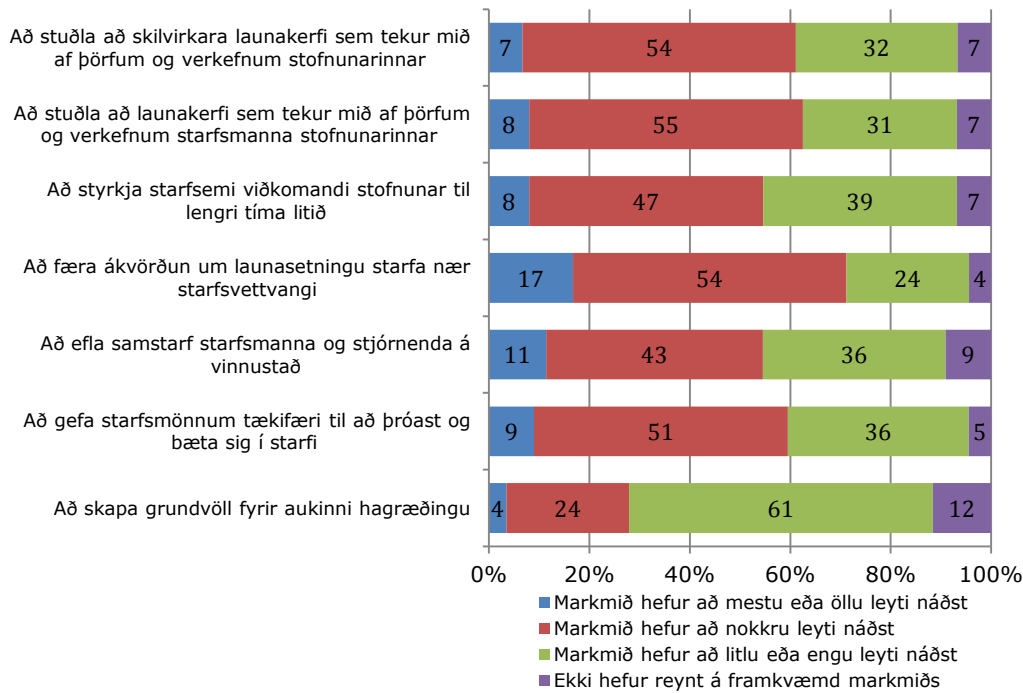
Forstöðumenn voru spurðir að hve miklu leyti **einstök markmið stofnanasamninga hefðu náð fram að ganga hjá stofnunum þeirra**. Spurt var um sjö markmið sem m.a. hafa verið tilgreind í gildandi stofnanasamningum. Á milli 60% og 70% forstöðumanna telja að flest þessara markmiða hafi náðst að öllu, mestu eða nokkru leyti. Einungis 7% telja að markmiðið **að stuðla að skilvirkara launakerfi sem tekur mið af þörfum og verkefnum stofnunar** hafi að mestu eða öllu leyti náðst. Rúmur helmingur telur markmið hafa að nokkru leyti náðst og 7% svara því til að ekki hafi reynt á framkvæmd markmiðs.

Alls telja 8% að það markmið stofnanasamninga að **stuðla að launakerfi sem tekur mið af þörfum og verkefnum starfsmanna stofnunarinnar** hafi að mestu eða öllu leyti náðst. 55% telja markmið hafa að nokkru leyti náðst, alls telja 31% að markmið hafi að litlu eða engu leyti náðst, þá telja 7% að ekki hafi reynt á framkvæmd markmiðs (mynd 23).

Á heildina litið telja 8% að markmiðið að **styrkja starfsemi viðkomandi stofnunar til lengri tíma litið** hafi að mestu eða öllu leyti náðst. 75% stofnana sem tilheyra æðstu stjórnarsýslu telja markmiðið hafa náðst að nokkru leyti. Í flokki félags- og lýðheilsุมála eru 67% sem telja markmiðið hafa náðst að litlu eða engu leyti. Á heildina litið telja 7% að ekki hafi reynt á framkvæmd markmiðs.

Á heildina litið telja 17% að markmiðið að **færa ákvörðun um launasetningu starfa nær starfsvettvangi** hafi náðst. Rúmlega helmingur allra telur að markmiðið hafi að nokkru leyti náðst. Alls telja 46% heilbrigðisstofnana að markmið hafi að litlu eða engu leyti náðst. 1/4 forstöðumanna sem tilheyra æðstu stjórnarsýslu svarar að ekki hafi reynt á framkvæmd markmiðs.

Mynd 23: Að hve miklu leyti hafa eftirfarandi markmið stofnanasamninga náðst hjá stofnun þinni?



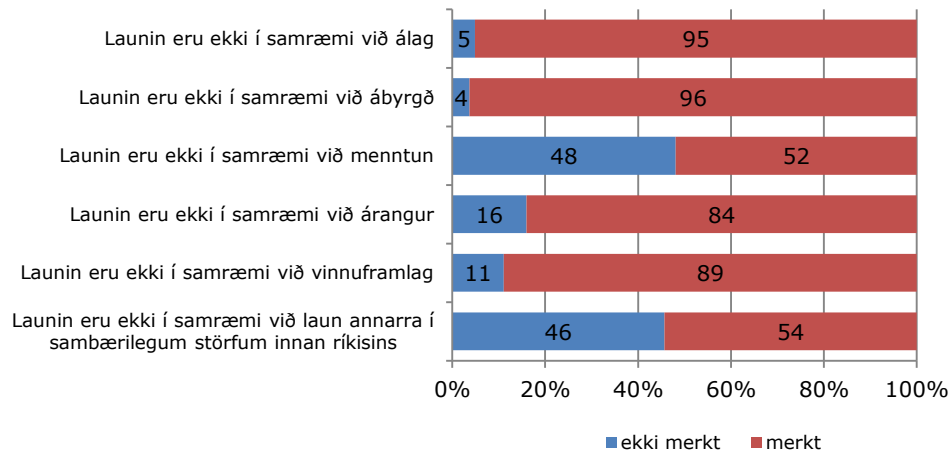
Rétt rúmlega einn af hverjum tíu telur að markmiðið að efla **samstarf starfsmanna og stjórnenda á vinnustað** hafi náðst, 43% telja að markmið hafi að nokkru leyti náðst, 36% að það hafi að litlu eða engu leyti náðst og 9% svara að ekki hafi reynt framkvæmd markmiðs. Rúmur helmingur (51%) telur að það markmið að **gefa starfsmönnum tækifæri til að þróast og bæta sig í starfi** hafi að nokkru leyti náðst. Að lokum telja rúmlega sex af hverjum tíu að það markmið stofnanasamninga að **skapa grundvöll fyrir aukinni hagræðingu** hafi að litlu eða engu leyti náðst og árið 2007 voru það tæplega fimm af hverjum tíu sem svöruðu með þessum hætti.

Mat á fyrirkomulagi launaákvæðana forstöðumanna

Á heildina ríkir mikil óánægja meðal forstöðumanna með eigin laun (sjá mynd 24). Veigamestu ástæðurnar fyrir því að forstöðumenn eru **ekki ánægðir með laun sín** eru að þeir telja laun sín **ekki í samræmi við ábyrgð** (96%) og **ekki í samræmi við vinnuálag** (95%).

Alls 89% forstöðumanna telja að laun séu **ekki í samræmi við vinnuframlag**, 84% að þau séu **ekki í samræmi við árangur** en ríflega helmingur forstöðumanna er þeirrar skoðunar að laun séu **ekki í samræmi við laun annarra í sambærilegum störfum innan ríkisins** og **ekki í samræmi við menntun**. Sömu þættir vógu mest í könnun 2007.

Mynd 24. Viðhorf forstöðumanna til eigin launa (%)



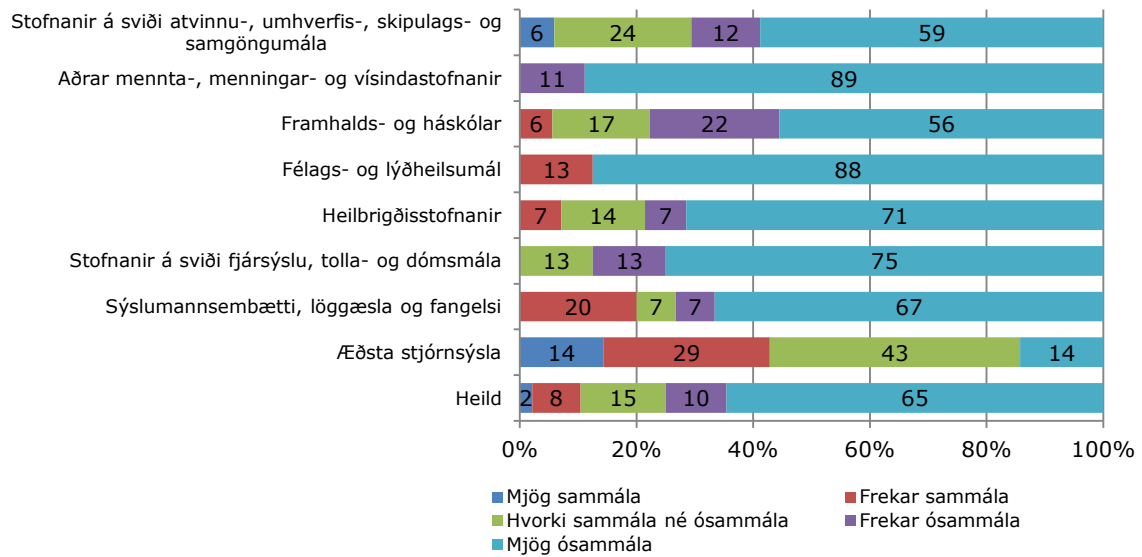
Í könnuninni gafst forstöðumönnum kostur á að nefna fleiri ástæður fyrir óánægju sinni með laun. Þeim eru gerð skil hér. Flestir nefna *launalækkun forstöðumanna og í nokkrum tilvikum er bætt við að það hefði verið gert með ólögætum hætti*. Þá er nefnt að *laun forstöðumanna væru ekki í samræmi við sambærileg störf á almennum vinnumarkaði*. Önnur atriði snúa að „*kynjamismunun sem virðist gæta*“ en einnig að „*mismunun eigi sér stað í stofnunum sem tengjast fjármálum*“. Í einu tilviki er nefnt að „*laun forstöðumanns væru lægri en hjá yfirmönnum fyrirtækja sem viðkomandi stofnun fer með stjórnsýslu yfir*“ og í öðru tilviki kemur fram að „*laun forstjóra heilbrigðisstofnana lúti ekki sömu lögmálum og gerist með laun annarra ríkisforstjóra*“.

Spurt var um afstöðu forstöðumanna til staðhæfingarinnar „**núverandi fyrirkomulag við ákvörðun launa forstöðumanna hentar vel**“. Alls eru 75% forstöðumanna ósammála staðhæfingunni og eru 10% þeirra frekar ósammála en 65% mjög ósammála (sjá mynd 25). Alls eru níu af hverjum tíu forstöðumönnum stærstu stofnana mjög eða frekar ósammála staðhæfingunni. Að sama skapi svara 72% því til hjá stofnunum með 50-99 ársverk, 80% hjá stofnunum með 20-49 ársverk en 50% hjá minnstu stofnunum.

Því næst voru forstöðumenn spurðir hvaða fyrirkomulag þeir telja að henti betur en núverandi fyrirkomulag við ákvörðun launa forstöðumanna (sjá mynd 26).

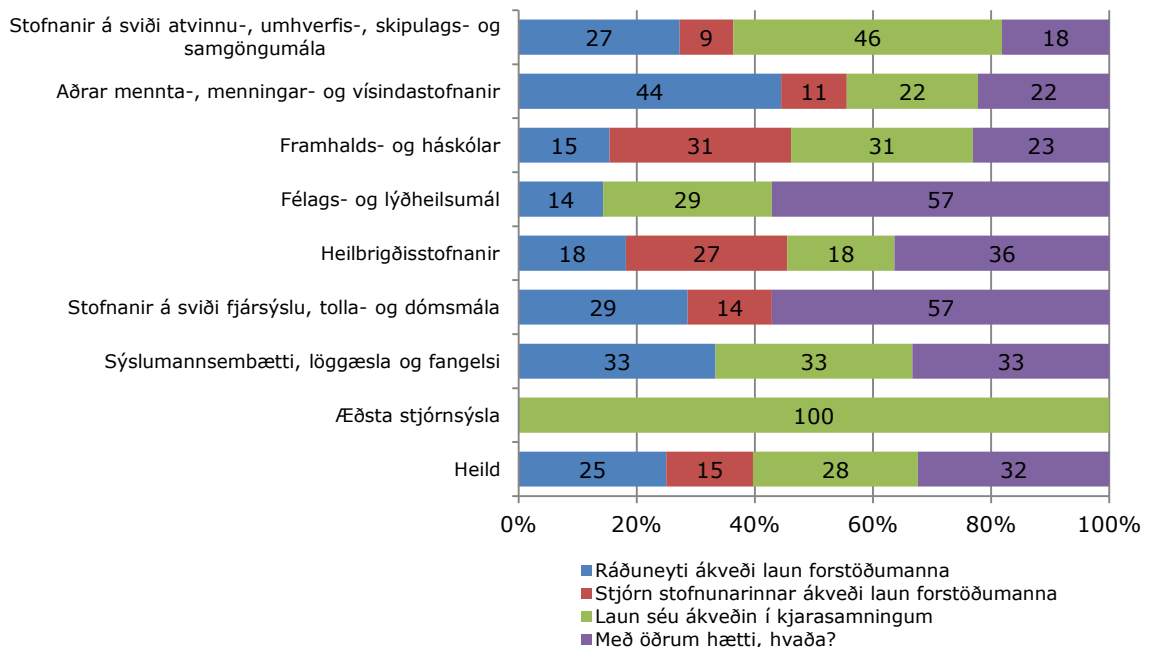
Á heildina litið telja 25% forstöðumanna að **ráðuneyti eigi að ákveða laun forstöðumanna**, 15% svara því til að **stjórn stofnunar** eigi að ákveða laun forstöðumanna, 28% telja að um **laun eigi að semja í kjarasamningum**, alls 32% svara að **annað fyrirkomulag** en það sem fram kemur í valmöguleikum spurningarinnar henti betur.

Mynd 25. Afstaða forstöðumanna til þess hversu vel núverandi fyrirkomulag við ákvörðun launa forstöðumanna hentar (%)



Allir forstöðumenn sem starfa innan æðstu stjórnarsýslu telja að betur henti að ákveða laun í kjarasamningum, tæp 50% stofnana á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála telja slíkt hið sama. Um það bil sex af hverjum tíu í flokki félags- og lýðheilsุมála og stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála eru hlynt því að annað fyrirkomulag en það sem fram kemur í valmöguleikum spurningarinnar henti betur.

Mynd 26. Afstaða forstöðumanna til þess hvaða fyrirkomulag henti betur en núverandi fyrirkomulag við ákvörðun launa forstöðumanna (%)



Sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi eru klofin í afstöðu sinni til þess hvaða fyrirkomulag henti betur en núverandi fyrirkomulag við ákvörðun launa forstöðumanna, 33% telja að ráðuneyti eigi að ákveða laun forstöðumanna, 33% telja að laun eigi að ákveða í kjarasamningum og önnur 33% telja að annað fyrirkomulag en það sem fram kemur í valmöguleikum spurningarinnar henti

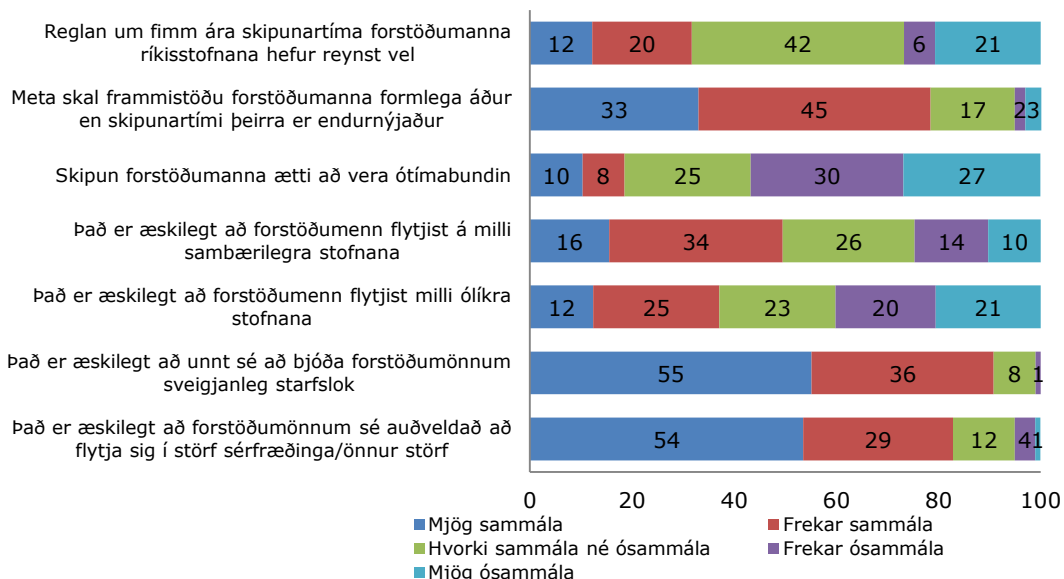
betur. Tæpur helmingur forstöðumanna annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana telja að ráðuneyti eigi að ákveða laun forstöðumanna. Tæp 60% stofnana með innan við 20 ársverk sækjast eftir því að laun séu ákveðin með kjarasamningum.

Forstöðumönnum var gefinn kostur að tiltaka önnur atriði sem þeir telja að henti betur en núverandi fyrirkomulag við ákvörðun launa. Þar voru nefnd nokkur atriði, s.s. *einstaklingssamningur milli forstöðumanns og ráðuneytis; taka mið af markaðslaunum; af kjararáði sem er óháð sitjandi fjármálaráðherra hverju sinni; sjálfstæðu kjararáði; taka mið af sambærilegum störfum t.d. á Norðurlöndum; horfa til umfangs stofnunar, verkefna, fjárveitingar, starfsmannafjölda og árangurs; fastur grunnur ákveðinn af ríki; viðbótarlaun tengd umfangi og eðli stofnunar og árangurtengd laun að hluta.*

Skipun og tilflutningur í starfi

Fengin var afstaða forstöðumanna til fyrirkomulags skipunar og tilflutnings þeirra í starfi (sjá mynd 27). Tæpur helmingur allra forstöðumanna (42%) er hvorki sammála né ósammála staðhæfingunni „**reglan um fimm ára skipunartíma forstöðumanna ríkisstofnana hefur reynst vel**“. Þeir stofnanaflokkar sem eru hvað mest ósammála staðhæfingunni eru æðsta stjórnarsýsla (50%; var 30% 2007), sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi (57%; var 20% 2007) og í flokki félags- og lýðheilsamála (50%; var 13% 2007). Stofnanaflokkar sem eru fremur jákvæðir eru framhalds- og háskólar (53%; var 44% 2007), aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir (72%; var 28% 2007) og að lokum stofnanir á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (42%; var 33% 2007).

Mynd 27. Afstaða forstöðumanna til nokkurra staðhæfinga um skipun og tilflutning í starfi (%)



Um átta af hverjum tíu forstöðumönnum eru sammála því að **meta skuli frammistöðu þeirra formlega áður en skipunartími þeirra er endurnýjaður**. Allir í stofnanaflokknum æðsta stjórnarsýsla eru sammála staðhæfingunni, þar á eftir koma framhalds- og háskólar (95%) og félags- og lýðheilsumál (88%). Alls telja um 80% annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana og stofnana á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála auk stofnana á sviði fjársýslu,

tolla- og dómsmála að meta skuli frammistöðu forstöðumanna formlega áður en skipunartími þeirra er endurnýjaður. Svarhlutfall þessarar spurningar gefur eindregið til kynna kall forstöðumanna eftir formlegu mati á frammistöðu sinni.

Tæplega tveir af hverjum tíu **telja að skipan forstöðumanns eigi að vera ótímabundin** og sex af hverjum tíu eru því ósammála. Helmingur þátttakenda telur **æskilegt að forstöðumenn flytjist á milli sambærilegra stofnana** en eingöngu fjórðungur er því mótfallinn. Fæstir eru sammála staðhæfingunni í hópi framhalds- og háskóla (22%) og heilbrigðisstofnana (35%). Forstöðumenn eru neikvæðari gagnvart því **að forstöðumenn flytjist milli ólíkra stofnana**, 37% eru því sammála en 41% ósammála. Afgerandi niðurstaða kemur fram hjá forstöðumönnum þegar spurt er hvort **æskilegt sé að unnt sé að bjóða forstöðumönnum sveigjanleg starfslok**. Alls 91% forstöðumanna telja slíkt æskilegt, en 1% ekki. Að lokum var spurt hvort æskilegt væri að forstöðumönnum sé **auðveldað að flytja sig í störf sérfræðinga eða önnur störf**. Alls 83% forstöðumanna telja slíkt æskilegt en 5% ekki.

Viðauki I - Þátttökustofnanir 2007 og 2011

Æðsta stjórnarsýsla	
2011 (12)	2007 (15)
Efnahags- og viðskiptaráðuneyti Fjármálaráðuneyti Forsætisráðuneyti Hagstofa Íslands Iðnaðarráðuneyti Innanríkisráðuneyti Mennta- og menningarmálaráðuneyti Sjávarútvegs- og landbúnaðarráðuneyti Umhverfissráðuneyti Utanríkisráðuneyti Velferðarráðuneyti Þróunarsamvinnustofnun Íslands	Dóms- og kirkjumálaráðuneytið Félagsmálaráðuneytið Fjármálaráðuneytið Forsætisráðuneytið Hagstofa Íslands Heilbrigðis- og tryggingamálaráðuneytið Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið Landbúnaðarráðuneytið Menntamálaráðuneytið Ríkislögmaður Samgönguráðuneyti Sjávarútvegsráðuneyti Umhverfissráðuneyti Utanríkisráðuneyti Þróunarsamvinnustofnun Íslands

Sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi	
2011 (22)	2007 (29)
Fangelsismálastofnun ríkisins Lögreglustjórinn á höfuðborgarsvæðinu Lögreglustjórinn á Suðurnesjum Ríkislögreglustjóri Sýslumaður Snæfellinga Sýslumaðurinn á Akranesi Sýslumaðurinn á Akureyri Sýslumaðurinn á Blönduósi Sýslumaðurinn á Eskifirði Sýslumaðurinn á Húsavík Sýslumaðurinn á Hvolsvelli Sýslumaðurinn á Ísafirði Sýslumaðurinn á Sauðárkróki Sýslumaðurinn á Selfossi Sýslumaðurinn á Seyðisfirði Sýslumaðurinn í Borgarnesi Sýslumaðurinn í Hafnarfirði Sýslumaðurinn í Kópavogi Sýslumaðurinn í Reykjanesbæ Sýslumaðurinn í Reykjavík Sýslumaðurinn í Vestmannaeyjum	Fangelsismálastofnun ríkisins Landhelgisgæsla Íslands Lögreglustjóri höfuðborgarsvæðisins Lögreglustjórinn á Suðurnesjum og Sýslumaðurinn á Keflavíkurlugvelli Ríkislögreglustjóri Sýslumaður Snæfellinga Sýslumaðurinn á Akranesi Sýslumaðurinn á Akureyri Sýslumaðurinn á Blönduósi Sýslumaðurinn á Búðardal Sýslumaðurinn á Eskifirði Sýslumaðurinn á Hólmavík Sýslumaðurinn á Húsavík Sýslumaðurinn á Hvolsvelli Sýslumaðurinn á Höfn Sýslumaðurinn á Ísafirði Sýslumaðurinn á Patreksfirði Sýslumaðurinn á Sauðárkróki Sýslumaðurinn á Selfossi Sýslumaðurinn á Seyðisfirði Sýslumaðurinn á Siglufirði Sýslumaðurinn í Bolungarvík Sýslumaðurinn í Borgarnesi Sýslumaðurinn í Hafnarfirði Sýslumaðurinn í Kópavogi Sýslumaðurinn í Reykjanesbæ Sýslumaðurinn í Reykjavík Sýslumaðurinn í Vestmannaeyjum Sýslumaðurinn í Vík

Stofnanir á sviði fjársýslu, tolla og dómsmála	
2011 (13)	2007 (24)
ÁTVR Fasteignir ríkissjóðs Fjársýsla ríkisins Framkvæmdasýsla ríkisins Landhelgisgæsla Íslands Ríkiskaup Ríkissaksóknari Ríkisskattstjóri Sérstakur saksóknari Skattrannsóknarstjóri ríkisins Tollstjóri Útlendingastofnun Yfirskattanefnd	Skatta- og tollamál : Ríkisskattstjóri Skattrannsóknarstjóri ríkisins Skattstofa Austurlandsumdæmis Skattstofa Norðurlandsumdæmis eystra Skattstofa Norðurlandsumdæmis vestra Skattstofa Reykjanesumdæmis Skattstofa Suðurlandsumdæmis Skattstofa Vestfjarðumdæmis Skattstofa Vestmannaeyja Skattstofa Vesturlandsumdæmis Skattstofan í Reykjavík Tollstjórinn í Reykjavík Yfirskattanefnd
	Aðrar stofnanir fjár- dóms- og kirkjumálaráðuneyta: ÁTVR Biskupsstofa Fasteignamat ríkisins Fasteignir ríkissjóðs Fjársýsla ríkisins Framkvæmdasýsla ríkisins Lánasýsla ríkisins Persónuvernd Ríkiskaup Ríkissaksóknari Útlendingastofnun

Heilbrigðisstofnanir	
2011 (16)	2007 (24)
Heilbrigðisstofnun Austurlands Heilbrigðisstofnun Suðurlands Heilbrigðisstofnun Suðurnesja Heilbrigðisstofnun Vestfjarða Heilbrigðisstofnun Vesturlands Heilbrigðisstofnun Þingeyinga Heilbrigðisstofnunin Blönduósi Heilbrigðisstofnunin Fjallabyggð Heilbrigðisstofnunin Patreksfirði Heilbrigðisstofnunin Sauðárkróki Heilbrigðisstofnunin Vestmannaeyjum Heilsugæsla á höfuðborgarsvæðinu Heilsugæslustöðin Dalvík Heyrnar-og talmeinastöð Íslands Landspítali Sjúkrahúsið Akureyri	Fjórðungssjúkrahúsið Akureyri Heilbrigðisstofnun Austurlands Heilbrigðisstofnun Suðurlands Heilbrigðisstofnun Suðurnesja Heilbrigðisstofnun Þingeyinga Heilbrigðisstofnunin Akranesi Heilbrigðisstofnunin Blönduósi Heilbrigðisstofnunin Bolungarvík Heilbrigðisstofnunin Hólmavík Heilbrigðisstofnunin Hvammstanga Heilbrigðisstofnunin Ísafjarðarbæ Heilbrigðisstofnunin Patreksfirði Heilbrigðisstofnunin Sauðárkróki Heilbrigðisstofnunin Siglufirði Heilbrigðisstofnunin Vestmannaeyjum Heilsugæsla höfuðborgarsvæðisins Heilsugæslustöðin Borgarnesi Heilsugæslustöðin Dalvík Heilsugæslustöðin Grundarfirði Heilsugæslustöðin Ólafsvík Landspítali - háskólasjúkrahús St. Franciskusspítalinn St. Jósefsspítali Sólvangur

Félags- og lýðheilsumál	
2011 (12)	2007 (20)
Barnaverndarstofa Greiningar- og ráðgjafarstöð ríkisins Íbúðalánasjóður Landlæknisembættið Lyfjastofnun Samskiptamiðst heyrnarlausra og heyrnarskertra Sjúkratryggingar Íslands Tryggingastofnun ríkisins Umboðsmaður skuldara Vinnueftirlit ríkisins Vinnumálastofnun Þjónustu- og þekkingarmiðstöð fyrir blinda og sjónskerta og daufblinda	Barnaverndarstofa Geislavarnir ríkisins Greiningar- og ráðgjafarstöð ríkisins Heyrnar- og talmeinastöð Íslands Íbúðalánasjóður Jafnréttisstofa Landlæknisembættið Lyfjastofnun Lýðheilsustöð Svæðisskrifstofa málefna fatlaðra á Austurlandi Svæðisskrifstofa málefna fatlaðra á Reykjanesi Svæðisskrifstofa málefna fatlaðra í Reykjavík Svæðisskrifstofa málefna fatlaðra á Suðurlandi Svæðisskrifstofa málefna fatlaðra á Vestfjörðum Svæðisskrifstofa málefna fatlaðra á Vesturlandi Samskiptastöð heyrnarlausra og heyrnarskertra Sjónstöð Íslands Tryggingastofnun ríkisins Vinnueftirlit ríkisins Vinnumálastofnun

Framhalds- og háskólar	
2011 (33)	2007 (33)
Borgarholtsskóli Fjölbautaskóli Norðurlands vestra Fjölbautaskóli Snæfellinga Fjölbautaskóli Suðurlands Fjölbautaskóli Suðurnesja Fjölbautaskóli Vesturlands, Akranesi Fjölbautaskólinn Ármúla Fjölbautaskólinn í Breiðholti Fjölbautaskólinn í Garðabæ Flensborgarskóli, Hafnarfirði Framhaldsskólinn á Húsavík Framhaldsskólinn á Laugum Framhaldsskólinn í Austur-Skaftafellssýslu Framhaldsskólinn í Mosfellsbæ Framhaldsskólinn í Vestmannaeyjum Háskóli Íslands Háskólinn á Akureyri Hólaskóli - Háskólinn á Hólum Iðnskólinn Hafnarfirði Iðnskólinn í Reykjavík Kennaraháskóli Íslands Landbúnaðarháskóli Íslands Lögregluskóli ríkisins Menntaskólinn á Akureyri Menntaskólinn á Egilsstöðum Menntaskólinn á Ísafirði Menntaskólinn á Laugarvatni Menntaskólinn í Kópavogi Menntaskólinn í Reykjavík Menntaskólinn við Hamrahlíð Menntaskólinn við Sund Menntaskólinn Tröllaskaga Verkmenntaskóli Austurlands Verkmenntaskólinn á Akureyri	Borgarholtsskóli Fjölbautaskóli Norðurlands vestra Fjölbautaskóli Snæfellinga Fjölbautaskóli Suðurlands Fjölbautaskóli Suðurnesja Fjölbautaskóli Vesturlands Fjölbautaskólinn í Breiðholti Fjölbautaskólinn í Garðabæ Fjölbautaskólinn við Ármúla Flensborgarskólinn í Hafnarfirði Framhaldsskólinn á Húsavík Framhaldsskólinn á Laugum Framhaldsskólinn í Austur-Skaftafellssýslu Framhaldsskólinn í Vestmannaeyjum Háskóli Íslands Háskólinn á Akureyri Hólaskóli - Háskólinn á Hólum Iðnskólinn í Hafnarfirði Iðnskólinn í Reykjavík Kennaraháskóli Íslands Kennaskólinn í Reykjavík Landbúnaðarháskóli Íslands Lögregluskóli ríkisins Menntaskólinn að Laugarvatni Menntaskólinn á Akureyri Menntaskólinn á Egilsstöðum Menntaskólinn á Ísafirði Menntaskólinn í Kópavogi Menntaskólinn í Reykjavík Menntaskólinn við Hamrahlíð Menntaskólinn við Sund Verkmenntaskóli Austurlands Verkmenntaskólinn á Akureyri

Aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir	
2011 (11)	2007 (16)
Íslenski dansflokkurinn Landsbókasafn Íslands - Háskólabókasafn Lánasjóður íslenskra námsmanna Listasafn Íslands Námsgagnastofnun Námsmatsstofnun Rannsóknamiðstöð Íslands Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum Þjóðleikhúsið Þjóðminjasafn Íslands Þjóðskjalasafn Íslands	Blindrabókasafn Íslands Fornleifavernd ríkisins Íslenski dansflokkurinn Kvikmyndamiðstöð Íslands Kvikmyndasafn Íslands Landsbókasafn Íslands - Háskólabókasafn Lánasjóður íslenskra námsmanna Listasafn Íslands Námsgagnastofnun Námsmatsstofnun Rannsóknamiðstöð Íslands Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum Þjóðleikhúsið Þjóðmenningarhúsið Þjóðminjasafn Íslands Þjóðskjalasafn Íslands

Stofnanir atvinnumálaráðuneyta, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála

2011 (29)	2007 (32)
Byggðastofnun Einkaleyfastofan Ferðamálastofa Fiskistofa Fjármálaeftirlitið Flugmálastjórn Íslands Hafrannsóknastofnunin Íslenskar orkurannsóknir Landgræðsla ríkisins Landmælingar Íslands Mannvirkjastofnun Matvælastofnun Náttúrufræðistofnun Íslands Neytendastofa Nýsköpunarmiðstöð Íslands Orkustofnun Póst- og fjarskiptastofnun Samkeppniseftirlitið Siglingastofnun Íslands Skipulagsstofnun Skógrækt ríkisins Tilraunastöð Háskóla Ísl. í meinafræði að Keldum Umferðarstofa Umhverfisstofnun Vatnajökulspjöldgarður Veðurstofa Íslands Vegagerðin Veiðimálastofnun Þjóðskrá Íslands	Brunamálastofnun ríkisins Byggðastofnun Einkaleyfastofan Ferðamálastofa Fiskistofa Fjármálaeftirlitið Flugmálastjórn Íslands Flugmálastjórn Keflavíkurflugvallar Hafrannsóknastofnunin Iðntæknistofnun Íslands Íslenskar orkurannsóknir Landbúnaðarstofnun Landgræðsla ríkisins Landmælingar Íslands Náttúrufræðistofnun Íslands Neytendastofa Nýsköpunarsjóður atvinnulífsins Orkustofnun Póst- og fjarskiptastofnun Rannsóknastofnun byggingariðnaðarins Samkeppniseftirlitið Siglingastofnun Íslands Skipulagsstofnun Skógrækt ríkisins Skrifstofa rannsóknastofnana atvinnuveganna Tilraunastöð Háskóla Íslands í meinafræði að Keldum Umferðarstofa Umhverfisstofnun Úrvinnslusjóður Veðurstofa Íslands Vegagerðin Veiðimálastofnun

Viðauki II – Spurningalisti ([sjá pdf skjal 1](#))

Viðauki III – Töflur ([sjá pdf skjal 2](#))

