

Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana

Niðurstöður könnunar
meðal forstöðumanna ríkisstofnana

Helstu niðurstöður
Staðreyndahluti

Seinni hluti

Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana – niðurstöður staðreyndakönnunar, 2012

Seinni hluti

ISBN 978-9979-820-70-3

2012, fjármála- og efnahagsráðuneytið

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

Rit þetta er gefið út á vefsvæðum fjármála- og efnahagsráðuneytisins 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 fjármála- og efnahagsráðuneytisins er að finna á vefsíðunni <http://www.fjarmalaraduneyti.is>.

Helstu niðurstöður

Skipulag starfsmannamála

- Nær allir forstöðumenn sem tóku þátt í könnuninni töldu að **starfsmannamál gegndu mikilvægu hlutverki hjá stofnuninni**.
- Þegar á heildina er litið er algengast að **stjórnun starfsmannamála** sé að mestu eða öllu leyti í höndum forstöðumanna eða í 40% tilvika sem er óbreytt frá fyrri könnun. Þessi verkefni eru í höndum starfsmannasviðs, rekstrarsviðs, fjármálasviðs eða sambærilegra starfseininga í 45% tilvika (var 38% 2007) og hefur þáttur starfsmannasviðs einna helst aukist milli kannana.
- Forstöðumenn minni stofnana eru líklegri til að hafa með höndum stjórnun starfsmannamála en forstöðumenn stærri stofnana.
- Hjá 25% stofnana sinnir **sérstakur starfsmaður eingöngu starfsmannamálum og ber starfsheitið starfsmannastjóri eða annað sambærilegt**. Þetta hlutfall var 21% í könnun 2007 og 14% skv. könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 1998. Þróunin í þessa átt er því hæg en stöðug.
- Algengustu aðferðir sem forstöðumenn nota við upplýsingamiðlun um sameiginleg mál stofnunarinnar eru **reglubundnir fundir æðstu stjórnenda með nær öllum starfsmönnum eða innan starfseininga**. Einnig er algengt að sendar eru **tilkynningar í tölvupósti** til starfsmanna. Síð er stuðst við **óformlega upplýsingamiðlun** og að **setja tilkynningar á innri vef**. Stærri stofnanir nota að jafnaði allar aðferðir í ríkari mæli en þær smærri og nokkur breytileiki er eftir stofnanaflokkum hvaða aðferðir eru notaðar.

Starfsmannastefna

- Hjá 8 af hverjum 10 stofnunum er í gildi **skrifleg starfsmannastefna** (var 63% 2007). Nokkrir stofnanaflokkar hafa tekið sig á milli kannana. Það á við um sýslumannsembætti, löggæslu og fangelsi (80%; var 42% 2007); heilbrigðisstofnanir (92%; var 44% 2007) og allar aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir (var 38% 2007).
- Fámennar stofnanir (<20 ársverk) hafa sjaldnast skriflega starfsmannastefnu eða um helmingur þeirra, en þeim hefur þó fjölgað á milli kannana (var 23% 2007).
- Þegar starfsmenn, aðrir en forstöðumenn, voru spurðir hvort í gildi væri skrifleg starfsmannastefna í desember 2006 töldu 54% að svo væri hjá þeirri ríkisstofnun sem þeir störfuðu hjá. Hlutfallið var 20% skv. könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna

sem gerð var 1998. Stofnunum sem hafa skriflega starfsmannastefnu hefur því fjölgað verulega á undanförunum árum.

- **Starfsmannastefna hefur verið endurskoðuð** hjá 2 af hverjum 3 stofnunum til samanburðar við um helming stofnana 2007.
- **Forstöðumenn** koma oftast að **mótun starfsmannastefnu stofnana** og taka nær allir mikinn eða töluverðan þátt í gerð þeirra. Í 7 af hverjum 10 stofnunum taka **aðrir stjórnendur** mikinn þátt og hjá 20% stofnana taka **aðrir starfsmenn** þátt. Hjá fjórðungi stofnana er fenginn **utanaðkomandi aðili** til aðstoðar og er algengast að stærstu stofnanirnar nýti sér slíka þjónustu. Forstöðumenn æðstu stjórnarsýslu taka minna þátt í mótun starfsmannastefnu en í fyrri könnun (40% tóku mikinn þátt; var 83% 2007).
- Ýmis **efniviður er notaður við mótun starfsmannastefnunnar**. Algengast er að **gildandi heildarstefna og/eða markmið stofnunar** sé höfð til hliðsjónar; þ.e. mikið eða talsvert hjá 95% stofnana. Hjá um 90% stofnana er horft til **gildandi laga og/eða annarra formlegra reglna**. Hjá 7 stofnunum af hverjum 10 er mikið eða talsvert stuðst við **starfsmannastefnu annarra stofnana eða fyrirtækja** (var 80% 2007); **óskráðar reglur eða hefðir innan stofnunar** eru notaðar í svipuðum mæli. Í um helmingi tilvika eru **kjarasamningar** mikið eða talsvert hafðir til hliðsjónar við gerð starfsmannastefnu, en svör eru afar ólík milli stofnanaflokka.
- Athygli vekur að forstöðumenn nýta sér oftast niðurstöður **starfsmannakönnunar og/eða vinnustaðagreiningar** (58% mikið eða talsvert; var 32% 2007) við mótun starfsmannastefnu. Ekki er munur á milli stofnanastærða. Þá hefur orðið breyting í þá veru að forstöðumenn nota **niðurstöður viðhorfskönnunar meðal viðskiptavina** meira en áður við mótun starfsmannastefnu (20%; var 10%). Það á sérstaklega við um stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála þar sem 43% þeirra nota þessa aðferð (var 14% 2007).
- Samkvæmt könnuninni nær **starfsmannastefna ríkisstofnana í langflestum tilvikum til þeirra þátta** sem venjan er að slík stefna innihaldi. Oftast, eða í um 9 af hverjum 10 tilvikum, inniheldur starfsmannastefna ákvæði um **jafnrétti, samskipti á vinnustað, starfsaðstöðu** og **vinnuaðbúnað**. Sjaldnast er fjallað um **framtíðaráætlanir um starfsmannapörf** (20%), **laun** (41%) eða **starfslok** (45%).

Mat á umsækjendum og upphaf starfs

- Um 30% stofnana hafa á **undanförnum tveimur árum leitað til ráðningarskrifstofa vegna auglýsinga um umsóknir um stjórnunarstörf og önnur störf** og er það svipað hlutfall og í fyrri könnun. Í heildina sækjast 14%

stofnana oft eða nær alltaf eftir slíkri þjónustu, en 78% stofnana nota þessa aðferð sjaldan eða aldrei.

- Dregið hefur úr notkun minni stofnana á þjónustu ráðningarskrifstofa vegna ráðninga annarra starfsmanna en stjórnenda. Í niðurstöðum fyrri könnunar kom fram að minni stofnanir nýttu þennan þátt að jafnaði mun oftar en stærri stofnanir.
- Yfir 9 af hverjum 10 stofnunum **hafa samband við fyrri vinnuveitendur eða meðmælendur** sem tilgreindir eru í starfsúmsókn þegar þeir meta umsækjendur um störf. **Meðmæla- eða umsagnarbréf** eru nú notuð í meira mæli en áður (78%; var 66% 2007) og hið sama á við um **stöðluð viðtöl** þar sem fyrirfram ákveðnar spurningar eru lagðar fyrir alla umsækjendur um tiltekið starf (67%; var 54% 2007). Notkun staðlaðra viðtala hefur aukist á kostnað **almennra viðtala** þar sem spurningar eru ekki staðlaðar og geta verið breytilegar frá einum umsækjanda til annars (73%; var 87% 2007).
- Stærri stofnanir sem hafa meiri sérþekkingu á sviði mannauðsstjórnunar virðast frekar styðjast við **stöðluð viðtöl**.
- Æðsta stjórnsýslan sker sig úr öðrum stofnunum varðandi notkun **úrlausna verkefna** við mat á umsækjendum um starf en 44% stofnana hennar nota þá aðferð til samanburðar við 8% stofnana í heild. Jafnframt er hún líklegust, auk stofnana á sviði fjársýslu, tolla-, og dómsmála, til að nota **sálfræðileg próf og/eða persónuleikapróf** við mat á umsækjendum (20%; en 9% í heild).
- Hjá 2 af hverjum 3 stofnunum eru oft eða nær alltaf notaðir **gátlistar við móttöku nýliða** og er það töluverð breyting frá fyrri könnun þegar 42% notuðu slíka lista. Stofnunum sem styðjast ekki við gátlista hefur fækkað (22%; var 39% 2007).
- Algengast er að stuðst sé við hefðbundnar aðferðir þegar **nýjum starfsmönnum er leiðbeint**, þ.e. þeir fá **aðstoð vinnufélaga eða yfirmanns**.
- Hjá 3 af hverjum 4 stofnunum er **frammistaða nýrra starfsmanna metin sérstaklega** nær alltaf eða oft **á reynslutíma áður en ákvörðun er tekin um ótímabundna ráðningu** og á það jafnt við um stjórnunarstörf með mannaforráð og önnur störf.

Starfslýsingar

- Hjá um 3 af hverjum 4 stofnunum er í gildi **skrifleg starfslýsing fyrir alla starfsmenn í stjórnunarstörfum með mannaforráð**, en fyrir **hluta þeirra** í fjórðungi stofnana.
- Hjá 6 af hverjum 10 stofnunum eru til **starfslýsingar fyrir alla almenna starfsmenn** og hjá 3 af hverjum 10 stofnunum fyrir **hluta þeirra**. Í um 5% tilvika

eru starfslýsingar ekki til. Í heildina er óveruleg breyting milli kannana, þótt nokkrar breytingar megi sjá í báðar áttir hjá stofnanaflokkum. Þannig hefur t.d. dregið úr notkun starfslýsinga hjá æðstu stjórnarsýslu, þar sem í helmingi tilvika eru þær til fyrir allan starfshópinn (var 75% 2007) og í 40% tilvika fyrir hluta starfshópsins (var 90% 2007).

- Algengast er að **starfslýsingar séu uppfærðar** þegar **breytingar verða á starfssviði starfsmanna**, en það er gert nær allaf eða oft hjá um 3 af hverjum 4 stofnunum. Því næst er algengt að það sé gert þegar **störf eru auglýst**.
- Starfslýsingar eru mikið eða talsvert **notaðar við ráðningar** eða hjá 9 af hverjum 10 stofnunum og svipað hlutfall **við launaákvarðanir** (87%) og sem tæki til notkunar **við starfsmannasamtöl** (83%).
- Hjá 3 af hverjum 4 stofnunum eru starfslýsingar nær alltaf eða oft **endurskoðaðar eða útbúnar** áður en **stjórnunarstörf sem fela í sér mannaforráð eru auglýst til umsóknar** og hjá 6 af hverjum 10 stofnunum þegar um **almenn störf** er að ræða.

Starfsmannasamtöl og mat á frammistöðu

- Starfsmannasamtöl hafa fest sig í sessi sem aðferð við mannauðsstjórnun og styrkt stöðu sína frá fyrri könnun. Hjá um 60% stofnana fara fram **formleg starfsmannasamtöl milli stjórnenda og starfsfólks einu sinni á ári eða oftar** (var 50% 2007). Hjá um 40% stofnana fara slík samtöl fram á tveggja ára fresti eða sjaldnar. Einungis hjá 3% stofnana eiga sér ekki stað formleg starfsmannasamtöl (var 15% 2007).
- Í 30% tilvika tekur forstöðumaður **starfsmannasamtöl við starfsfólk stofnunarinnar** og í um 60% tilvika er það í höndum næsta yfirmanns.
- Hjá yfir 90% stofnana í heildina eru **starfsmannasamtöl undirbúin skipulega svo sem með notkun gátlista og/eða eyðublaða**. Það á einna síst við hjá minnstu stofnununum (<20 ársverk) eða hjá 7 af hverjum 10 þeirra.
- Þegar spurt er **hvernig starfsmannasamtölum er fylgt eftir** kemur í ljós að í 9 af hverjum 10 stofnunum er **niðurstaðan skráð**; í helmingi stofnana er látið þar við sitja, hjá um 20% stofnana eru **ábyrgðarmenn tilgreindir** og hjá um fjórðungi stofnana eru **ábyrgðarmenn tilgreindir og aðgerðir tímasettar**. Ekki eru mikil frávik í svörum eftir stofnanaflokkum, en eftirfylgni eykst hins vegar með aukinni stærð stofnana.
- **Laun taka í minna mæli mið af frammistöðu** en áður, en um 40% forstöðumanna telja að svo sé til samanburðar við um 60% í fyrri könnun. Mest breyting hefur orðið í

Þessa veru hjá æðstu stjórnarsýslu en 30% forstöðumanna þeirra stofnana telja að laun séu tengd frammistöðu (var 100% 2007) og 40% forstöðumanna sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa (var 60% 2007). Frammistaða hefur hins vegar í auknum mæli áhrif á laun hjá stofnunum félags- og lýðheilsamála (75%; var 42% 2007) og hjá stofnunum á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (81%; var 65% 2007).

- Frammistaða hefur einna minnst áhrif á laun hjá minnstu stofnununum eða hjá 3 af hverjum 10 þeirra (var 62% 2007) en dregið hefur úr þessum áhrifum hjá öllum stofnanastærðum, þó minnst hjá stofnunum með 50-99 ársverk (54%; var 59% 2007).

Starfsþróun

- Árið 2011 voru 40% ríkisstofnana ekki með **skriflega sí- og endurmenntunaráætlun fyrir starfsmenn sína** en í fyrri könnun átti það við um helming þeirra.
- Hjá um 35% stofnana eru **skriflegar sí- og endurmenntunaráætlanir endurskoðaðar fyrir stofnunina í heild** einu sinni á ári eða oftár, hjá 40% á 2-3 ára fresti og 25% sjaldnar en á 3 ára fresti.
- Algengara er að **skriflegar sí- og endurmenntunaráætlanir séu endurskoðaðar fyrir einstaka starfsmenn, svo sem í kjölfar starfsmannasamtals**, en um helmingur stofnana gerir það einu sinni eða oftár á ári og um 20% sjaldnar en á 3 ára fresti.
- Stærstu stofnanirnar **endurskoða skriflegar sí- og endurmenntunaráætlanir starfsmanna** oftár en þær minni, en hjá þeim er algengast að áætlanir séu endurskoðaðar á 2-3 ára fresti.
- Algengast er að stofnanir noti **námskeið, ráðstefnur og fræðslufundi sem varða fagleg viðfangsefni stofnunar og haldin eru af utanaðkomandi aðilum** (96% mikið eða talsvert) til **sí- og endurmenntunar starfsmanna. Námskeið innanhúss** koma þar á eftir (75%; var 67% 2007). **Jafningjafræðsla**, sem felst í því að starfsfélagar miðla hver til annars á formlegan hátt er notuð mikið af 16% stofnana og töluvert af 53% þeirra og er þessi aðferð notuð í auknum mæli.
- Tæplega 2 stofnanir af hverjum 3 nýta sér mikið eða talsvert **námskeið á vegum stéttarféлага eða tengdra fræðslusetra. Innanhússnámskeið** eru notuð af 3 af hverjum 4 stofnunum. Síst eru þau notuð hjá sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum en 40% þeirra nota þau mikið eða talsvert. Innanhússfræðsla eykst eftir því sem stofnanir eru stærri.

- **Fóstra-/tenglakerfi** er mikið og talsvert notað hjá 3 af hverjum 10 stofnunum en einna mest hjá stofnunum á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála þar sem 60% forstöðumanna segja að það sé mikið eða talsvert notað.
- **Sjálfsnám starfsmanna**, svo sem á netinu eða með lestri bóka og fagtímarita, er stundað í miklum mæli hjá um 10% stofnana og talsvert hjá 46% þeirra. Sjálfsnám er einna minnst notað hjá heilbrigðisstofnunum en 33% heilbrigðisstofnana notar það mikið eða talsvert (var 45% 2007).
- Um 4 af hverjum 10 forstöðumönnum telja að **almennt nám í framhalds- eða háskóla** sé talsvert mikið notað til sí- og endurmenntunar starfsmanna sem er óbreytt frá fyrri könnun.

Samskipti við aðra aðila

- Stofnanir á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála er sá stofnanaflokkur sem er í mestum **samskiptum við sitt ráðuneyti**. Alls 80% svöruðu því til að þeir væru nær daglega eða vikulega í samskiptum við ráðuneytið sem stofnunin tilheyrir. Alls 26% smærri stofnana hafa nær daglega eða vikulega samskipti við sitt ráðuneyti samanborið við 59% stærstu stofnana.
- Æðsta stjórnarsýsla er sá flokkur sem oftast hefur **samband við fjármálaráðuneytið**, alls 67% svara því til að þeir hafi samband nær daglega eða vikulega. Stærð stofnana hefur ekki áhrif á hversu oft þær hafa samskipti við fjármálaráðuneytið.
- Æðsta stjórnarsýsla er sá flokkur sem hefur oftast samskipti við **önnur ráðuneyti**; alls 88% hafa samband nær daglega eða í hverri viku. Um 57% stofnana í heild hafa samskipti við önnur ráðuneyti sjaldnar en mánaðarlega.
- Rúmlega helmingur stofnana hefur samskipti við **aðrar ríkisstofnanir** nær daglega eða vikulega. Æðsta stjórnarsýsla hefur nær daglega eða vikulega (76%) samskipti við **sveitarfélög/stofnanir sveitarfélaga**.
- Eins er það æðsta stjórnarsýslan sem hefur oftast (88%), nær daglega eða vikulega, samband við **Alþingi, svo sem þingnefndir**. Stofnanir hafa í 60% tilvika sjaldnar en mánaðarlega samskipti við **stéttarfélög**.
- Töluverðrar fjölbreytni gætti í svörum þegar spurt var um samskipti við **verktaka, svo sem fyrirtæki, félagasamtök og/eða aðra utanaðkomandi aðila sem stofnunin kaupir þjónustu af og samskipti við hagsmunasamtök og aðra hagsmunaðila sem tengjast verkefnum stofnunarinnar en varða ekki kaup á þjónustu**.

- Æðsta stjórnýsla hefur oftast (88%), nær daglega eða vikulega, **samskipti við fjölmiðla**, stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála koma þar næst á eftir (66%). Aðrir stofnanaflokkar hafa mun sjaldnar samskipti við fjölmiðla.
- Tiltölulega fáar stofnanir hafa samskipti við **almannatengslafyrirtæki**; 59% svara því til að þeir hafi aldrei haft samband við almannatengslafyrirtæki. Þriðjungur stofnana æðstu stjórnýslu hafa samband við almannatengslafyrirtæki í hverjum mánuði og tæp 20% félags- og lýðheilsamála. Þá hafa 11% stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála vikuleg samskipti við almannatengslafyrirtæki.
- Um 90% svara því til að **samskiptin við það ráðuneyti sem stofnunin tilheyrir séu mjög mikilvæg**. Stærstu stofnanirnar telja samskiptin mjög mikilvæg (100%) en 74% þeirra minnstu eru sama sinnis.
- Flestar stofnanir (66%) hafa að jafnaði sjaldnar en mánaðarlega samskipti við ráðuneytið sem þær tilheyra vegna **undirbúnings fjárlaga** og er það í samræmi við svör frá árinu 2007.
- Stofnanir hafa sjaldnar en mánaðarlega (62%) samskipti við ráðuneyti vegna **framkvæmdar fjárlaga**.
- Þá hafa 59% stofnana mánaðarlega eða oftár samskipti vegna **faglegra verkefna stofnana**. Flestar stofnanir hafa sjaldnar (61%) en mánaðarlega samskipti vegna **reglusetningar í tengslum við fagleg verkefni** stofnunar og er það í samræmi við svör frá 2007. Stærð stofnana hefur ekki áhrif á tíðni samskipta.
- Ekki kom fram breyting milli áranna 2007 og 2011 þegar spurt var um tíðni samskipta vegna **stefnumótunar stofnunar**, alls 70% hafa sjaldnar en mánaðarleg samskipti. Þá svara 60% stofnana því til að þeir hafi sjaldnar en mánaðarlega samskipti við ráðuneyti vegna **árangursstjórnunar** (var 68% 2007).
- Fram kemur að 51% hefur sjaldnar en mánaðarlega samskipti vegna **kjaramála/stofnanasamninga** og 47% hafa aldrei samband vegna þess. Er það sambærilegt við svör frá árinu 2007.
- Helmingur stofnana hefur sjaldnar en mánaðarlega samskipti við ráðuneytið sem þær tilheyra vegna **útboðsmála/opinberra innkaupa/þjónustusamninga** og 44% hafa aldrei samband vegna þessara þátta. Er það óbreytt frá árinu 2007.
- Rúmlega helmingur stofnana hefur sjaldnar en mánaðarlega (54%) eða aldrei (44%) samskipti við ráðuneytið sem þær tilheyra vegna **ráðningarmála/uppsagna eða tilfærslna starfsmanna**. Er það óbreytt frá árinu 2007.

- Um 40% stofnana hafa sjaldnar en mánaðarlega samskipti við ráðuneytið sem þær tilheyra vegna **stjórnsýsluákæra** en rúmlega helmingur þeirra hefur aldrei samskipti af þeim sökum. Er það í samræmi við árið 2007.
- Um helmingur stofnana svarar því til að þær hafi sjaldnar en mánaðarlega samskipti við ráðuneytið sem þær tilheyra vegna **annarrar upplýsingagjafar eða ráðgjafar**.
- Í 60% tilvika hafa stofnanir sjaldnar en mánaðarlega samskipti við ráðuneytið sem þær tilheyra vegna **breytinga á skipulagi stofnunarinnar**. Þá svarar þriðjungur því til að aldrei séu höfð samskipti vegna slíks.

Verkefni forstöðumanna

- Fengið var mat forstöðumanna á því hve **stór hluti vinnutíma þeirra færi í tiltekin verkefni og hvort umfang þessara verkefna hefði breyst á undanförunum árum**. Mörg verkefni voru fyrirferðarmikil í starfi forstöðumanna.
- Hjá fjórðungi annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana fór mikill hluti vinnutímans á sl. ári í **almannatengsl**. Mikill og talsverður hluti vinnutímans á sl. ári fór í almannatengsl hjá stofnunum á sviði félags- og lýðheilsamála (73%), framhalds- og háskóla (63%), atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (60%), fjársýslu, tolla- og dómsmála (55%) og heilbrigðisstofnana (54%). Til samanburðar svöruðu 14% sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa og 29% æðstu stjórnsýslu að mikill eða talsverðum hluta vinnutímans hefði verið varið í almannatengsl á sl. ári.
- Lítil hluti vinnutíma hjá 7 af hverjum tíu forstöðumanna fór í **samskipti við fjölmiðla** á síðasta ári.
- Athyglisvert er að skoða hvernig **umfang verkefna forstöðumanns hefur breyst sl. fimm ár**. Þannig svara um 3 af hverjum 4 forstöðumönnum að **endurbætur á verklagi stofnunarinnar** og 65% þeirra að **upplýsingamiðlun innan stofnunarinnar** hafi aukist. Þá telja á bilinu 50-60% forstöðumanna að **fagleg verkefni, stefnumótun, samskipti við viðskiptavini stofnunarinnar, samskipti við ráðuneyti og/eða aðrar ríkisstofnanir, fjárlagagerð og fjárhagsáætlanir, samstarf við erlenda og innlenda aðila vegna faglegra verkefna** hafi aukist sl. fimm ár. **Nýsköpun** hefur aukist skv. svörun 45% forstöðumanna og einna mest hjá stofnunum fjársýslu, tolla- og dómsmála (70%).
- Að mati um fimmtungs forstöðumanna hafa ákveðin verkefni sem snúa að starfsmannamálum minnkað og á það við um kjaramál, svo sem **gerð stofnanasamninga og ráðningar og val starfsfólks**, en einnig þætti sem varða samskipti starfsfólks eins og **samskiptavandamál, lausn ágreinings á vinnustað og lausn eineltismála**.

- Alls 80% forstöðumanna æðstu stjórnarsýslu og framhalds- og háskóla telja að sín **faglegu verkefni** hafi aukist en það á einungis við um 20% forstöðumanna heilbrigðisstofnana í heildina svara 6 af hverjum 10 forstöðumanna í þessa veru.
- **Samstarf við erlenda aðila** hefur aukist hjá æðstu stjórnarsýslu (70% mikið, 30% aðeins), en aftur á móti minnkað hjá um 20% heilbrigðisstofnana og um helmingi annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana.
- Verkefnum sem tengjast **Ráðningum og vali á starfsfólki** hefur ekki fjölgað hjá heilbrigðisstofnunum (er 30% í heildina) en hefur haldist svipað hjá 2/3 þeirra og minnkað hjá 1/3 (er 17% í heildina). Þá hafa verkefni sem tengjast uppsögnum aukist hjá 75% heilbrigðisstofnana í samanburði við 27% í heildina. Það má segja að framangreint haldist í hendur við að 8 af hverjum 10 forstöðumönnum heilbrigðisstofnana telji að verkefni sem tengjast **stuðningi við starfsfólk** hafi aukist sl. fimm ár (50% í heildina), um 70% þeirra að **samskiptavandamál og lausn ágreinings** hafi aukist (30% í heildina) og um 40% þeirra að verkefni vegna **eineltismála á vinnustað** hafi aukist í samanburði við 18% í heildina. Vinna vegna uppsagna hefur aukist mest hjá stærstu stofnununum en 40% þeirra svara í þá veru.
- **Stefnumótun** vegur þungt hjá æðstu stjórnarsýslu og framhalds- og háskólum, en 80% þeirra telja að vinna við hana hafi aukist (56% í heildina). Vinna við stefnumótun eykst með stærð stofnana. Áhersla á **upplýsingamiðlun innan stofnunar** hefur aukist hjá öllum stofnunum en einna mest hjá æðstu stjórnarsýslu (100%), hjá heilbrigðisstofnunum (85%) og eykst með aukinni stærð stofnana.