

Arbeidsgiverstrategier og ledelse



Høyt sykefravær og en høy andel deltidsansatte er fortsatt de største arbeidsgiverutfordringene for kommunene. For fylkeskommunene derimot er lederrekruttering den største utfordringen. Ansatte i kommuner og fylkeskommuner skårer fremdeles høyest på arbeidsglede i Norge.

ARBEIDSGIVERSTRATEGI SOM VERKTØY FOR UTVIKLING

Om lag 64 prosent av kommunene og 12 av de 13 fylkeskommunene som i år tok del i Ipsos' spørreundersøkelse har vedtatt en arbeidsgiverstrategi. Dette er tilnærmet uendret sammenlignet med det kommuner og fylkeskommuner svarte i 2012. I tidligere undersøkelser er god forankring trukket fram som en sentral faktor for å oppnå effekter av arbeidsgiverstrategien. Kommunene oppgir i størst grad å ha forankret arbeidsgiverstrategien i rådmannens ledergruppe, kommunestyret, administrasjonsutvalg og hos tillitsvalgte. Blant fylkeskommunene er arbeidsgiverstrategien særlig forankret i fylkesrådmannens ledergruppe, administrasjonsutvalg, HR og blant tillitsvalgte.

Av kommunene og fylkeskommunene som har en vedtatt arbeidsgiverstrategi, oppgir henholdsvis 77 og 92 prosent at de «i meget stor grad» eller «i ganske stor grad» har opp-

nådd ønskede resultater. Nesten 7 av 10 kommuner oppgir at arbeidsgiverstrategien gir bedre lederskap. 3 av 5 framhever styrket samarbeid som en positiv effekt. Økt evne til å beholde og utvikle medarbeiderne skårer også relativt høyt, og det samme gjør medarbeider- og utviklingssamtaler.

Fylkeskommunene rapporterer i stor grad det samme som kommunene. I tillegg står bedre evne til å rekruttere fram som en gevinst i flere fylker – sammenlignet med 2015 ser vi her en tydelig økning. Kommunene og fylkeskommunene opplever i mindre grad at arbeidsgiverstrategien har bidratt til økt evne til nyskapning og utvikling.

DE STØRSTE ARBEIDSGIVERUTFORDRINGENE – I DAG OG FRAMOVER

Kommuner og fylkeskommuner rapporterer om til dels ulike arbeidsgiverutfordringer. For kommunene er det – i likhet med tidligere år – særlig høyt sykefravær, høy andel deltidsan-

FIG. 13

Forankring av arbeidsgiverstrategi i kommuner og fylkeskommuner

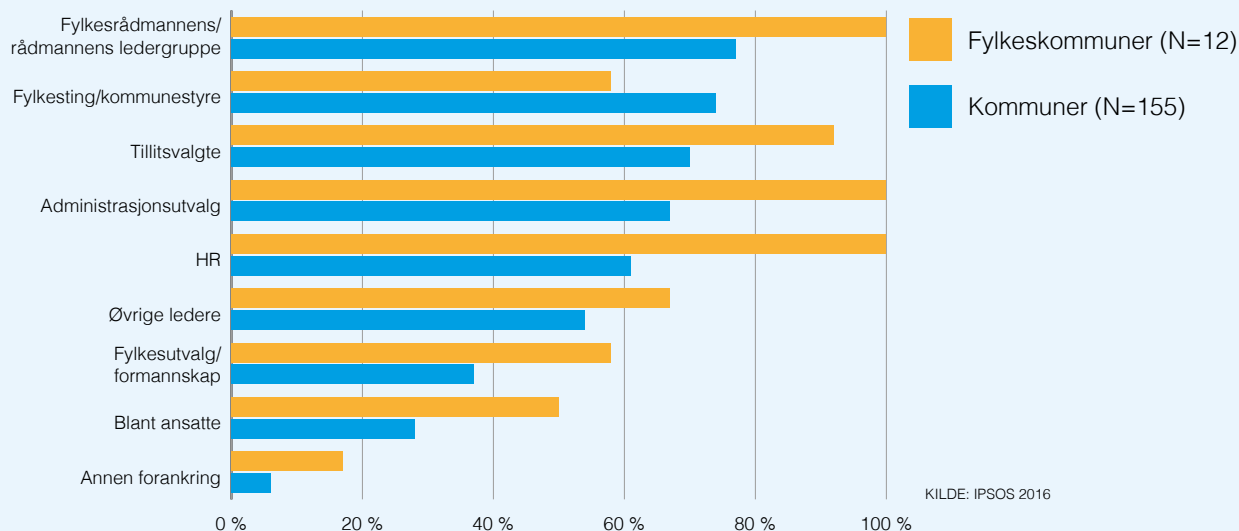
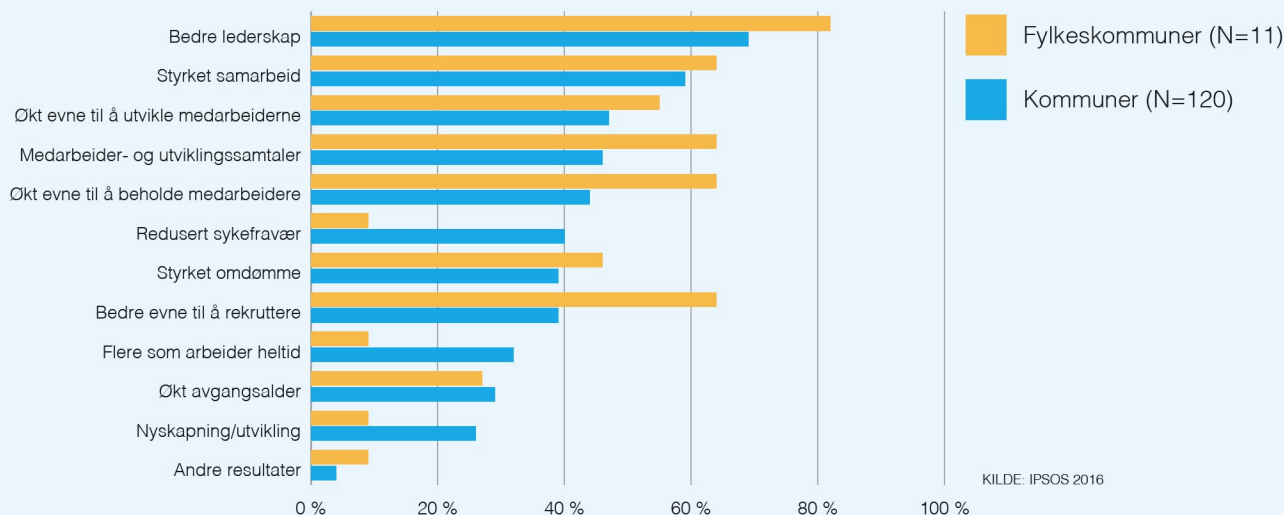


FIG. 14

Hvilke resultater har kommunen/fylkeskommunen oppnådd med arbeidsgiverstrategien?

satte, rekruttering av toppledere og evne til innovasjon og nyskapning som fortøner seg utfordrende. Lederrekruttering og evne til innovasjon og nyskapning framstår mest utfordrende også for fylkeskommunene, etterfulgt av organisering, mangfold og inkludering.

Av temaene som oppleves som minst utfordrende skiller spesielt samarbeidet med tillitsvalgte seg ut for kommunene. Dette har vært tilbakemeldingen hvert år siden 2012, og viser at administrativ ledelse opplever samarbeidet med de tillitsvalgte som bra. Også seniorpolitikk er et tema som arter seg som lite utfordrende. For de to siste årene har i tillegg evnen til å beholde fagpersonell merket seg ut som et tema relativt få opplever som utfordrende. Blant fylkeskommunene er det særlig høy andel av ufaglærte og deltidsansatte, og samarbeid med tillitsvalgte, som de siste fem årene har vært temaer det er knyttet lite utfordringer til.

Også på spørsmål om hva som blir de største arbeidsgiverutfordringene framover, oppgir kommuner og fylkeskommuner ganske ulike svar. I kommunene er det særlig høyt sykefravær, rekruttering av fagpersonell og evne til innovasjon og nyskapning som antas å bli mest utfordrende fram mot 2020. Fylkeskommunene oppgir i størst grad arbeidsgiverutfordringer framover knyttet til rekruttering av virksomhetsledere, evne til innovasjon og nyskapning samt organisering.

FLERE KVINNER I LEDERSTILLINGER

I 2015 var det omtrent 9.400 ledere i kommunesektoren. Dette omfatter toppledere, sektorledere og virksomhetsledere. Som de øverste administrative lederne, errådmenn og fylkesrådmenn topplederne i kommunesektoren. Sektorlederne er for eksempel helse- og omsorgssjefer, skolesjefer og ledere av teknisk sektor, mens virksomhetslederne er ledere for institusjoner som skoler, sykehjem, barnehager, bibliotek o.l. Den største

FIG. 15

Opplevs følgende arbeidsgivertema som utfordrende for kommunen i dag, i tilfelle hvor utfordrende? N = 241

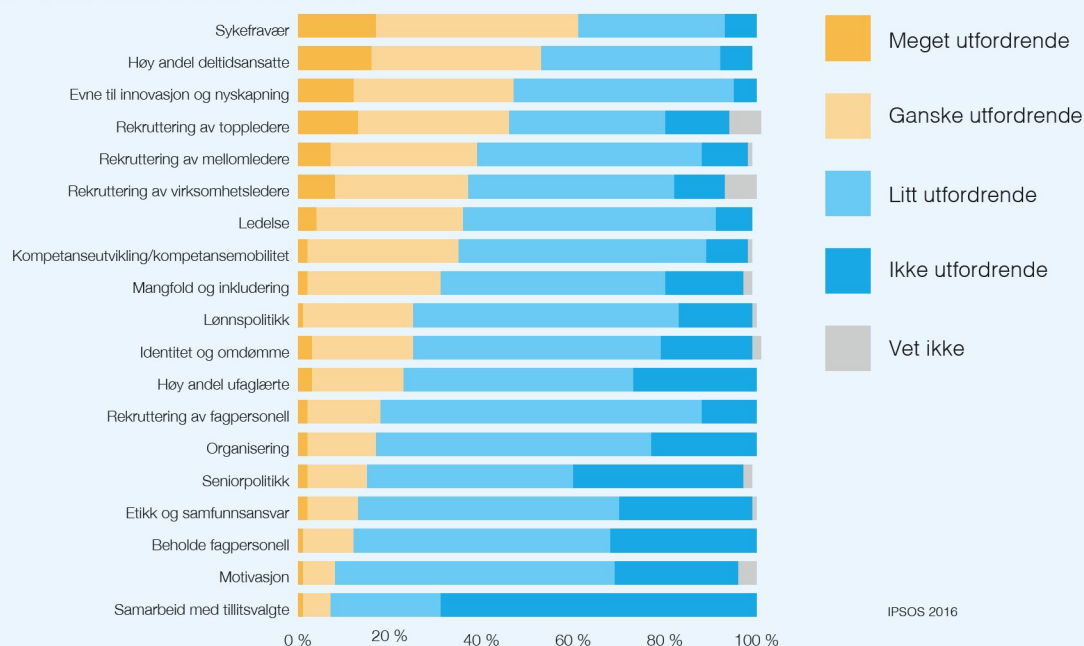
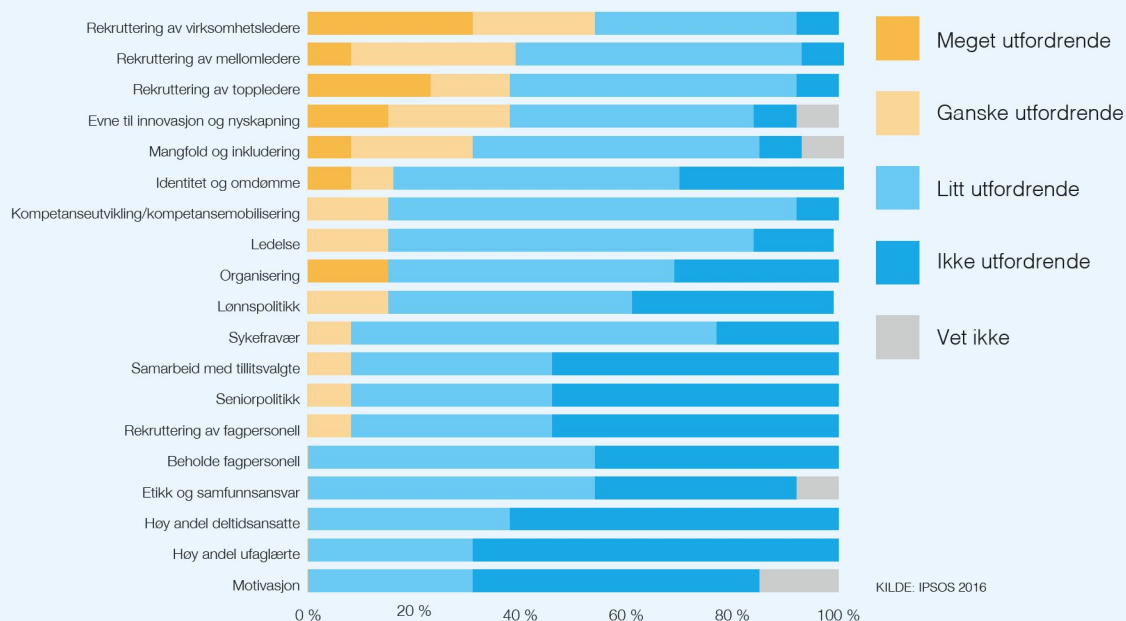


FIG. 16

Opplevs følgende arbeidsgivertema som utfordrende for fylkeskommunen i dag, i tilfelle hvor utfordrende? N = 13



gruppen av ledere er virksomhetsledere, og ved inngangen til 2016 var det i overkant av 7.000 virksomhetsledere i kommunal sektor. Sektorlederne utgjorde om lag 1.900.

Andelen kvinner i lederstillinger øker på alle ledernivåer. Selv om andelen kvinnelige rådmenn har økt siden 2009, er menn fremdeles i flertall blant topplederne med 73 prosent. Dette gjelder uansett kommunistørrelse. Også i fylkeskommunene er det en overvekt av menn blant topplederne.

I 2015 var andelen mannlige sektorledere 41 prosent, noe som er en nedgang på 7 prosentpoeng siden 2009. Denne reduksjonen kan tilskrives en nedgang av mannlige sektorledere innen hvert av tjenesteområdene. Den klart største andelen mannlige ledere finner vi i teknisk sektor med 81,5 prosent. Dette er likevel en markert nedgang fra 2009, da den var 91 prosent. Lavest andel mannlige ledere finner vi i barnehagesektoren med 5,1 prosent.¹²

74 prosent av alle virksomhetsledere er kvinner. Slik som for sektorledere, varierer andelen kvinnelige virksomhetsledere til dels stort mellom tjenesteområdene, og gjenspeiler til

en viss grad kjønnsfordelingen for øvrig.¹³

Ledere generelt har en noe høyere gjennomsnittsalder og et lavere sykefravær enn ansatte for øvrig i kommunal sektor.

TILTAK FOR Å STYRKE LEDERKOMPETANSEN

Samtlige av fylkeskommunene og 93 prosent av kommunene har i løpet av de to siste årene iverksatt tiltak for å styrke kompetansen blant ledere. Dette er tilsvarende det vi så for fylkeskommunene i 2012, og en økning på 5 prosentpoeng for kommunene. Utarbeidelse, bearbeiding og forankring av egen lederstrategi er det viktigste tiltaket for å styrke lederkompetansen i både kommunene og fylkeskommunene. Interne lederprogrammer oppgis fortsatt som viktig, men i betydelig mindre grad sammenlignet med 2012. Deretter følger ledernetttverk på tvers av sektorer og ekstern lederopplæring. Kun 2 prosent av kommunene og ingen av fylkeskommunene oppgir at de anser lederstøtte som mentorordning, coaching, veiledning og rådgiving som det viktigste tiltaket. Det samme gjelder systematisk måling og belønning av ledernes prestasjoner.

TABELL 1

Kjønnsfordelingen for ulike ledernivå i kommuner og fylkeskommuner, årene 2009 og 2015

	Andel kvinner (%)		Andel menn (%)	
	2009	2015	2009	2015
Toppledere	18 %	27 %	82 %	73 %
Sektorledere	52 %	59 %	48 %	41 %
Virksomhetsledere	68 %	74 %	32 %	26 %

KILDE: PAI 2016

¹² For mer personalstatistikk om sektorledere, se <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/analyse-og-statistikk/lonn-og-sysselsetting/>

¹³ For mer personalstatistikk om virksomhetsledere, se <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/analyse-og-statistikk/lonn-og-sysselsetting/>

Av desomharsatt i verktiltak, svarer i overkant av 77 prosent av kommunene og 12 fylkeskommuner at de «i meget stor grad» eller «i ganske stor grad» har oppnådd ønskede resultater av tiltakene. Dette er omtrent tilsvarende som i 2015.

MESTRINGSORIENTERT LEDELSE

KS' nye medarbeiderundersøkelse, 10-FAKTOR, er et måle- og utviklingsverktøy for både ledere og medarbeidere. Undersøkelsen omfatter ti faktorer som dels måler medarbeidernes oppfatninger av viktige forhold på arbeidsplassen, og dels måler medarbeidernes holdninger til jobben de har. Undersøkelsen bygger på forskning om hva som er viktige innsatsfaktorer for å oppnå gode resultater, og skal slik danne grunnlag for utvikling på både medarbeider-, organisasjons- og ledernivå.¹⁴

En av de ti faktorene er mestringsorientert ledelse, her definert som ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.

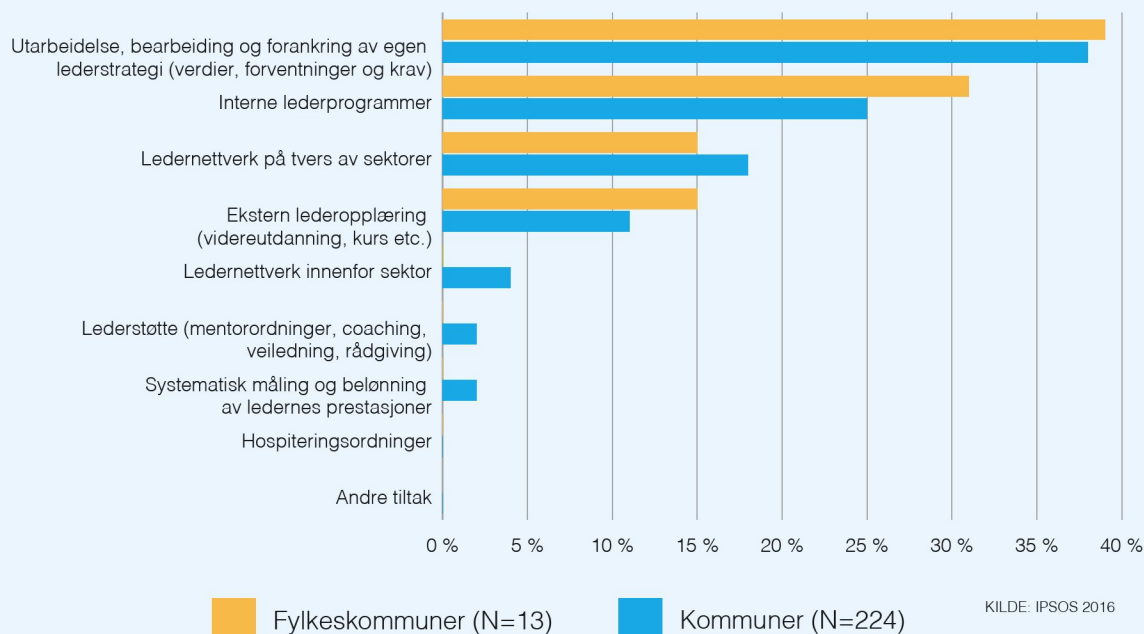
Hver av de ti faktorene måles på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er beste verdi. Basert på drøyt 47.300 svar er gjennomsnittet for mestringsorientert ledelse blant samtlige deltakende på landsbasis 3,9. For de utvalgte tjenestemålingene i figur 18 ligger resultatene relativt tett, og strekker seg fra 3,8 (hjemmetjenestene i helse- og omsorgssektoren og tekniske virksomheter) til 4,1 (barnehagesektoren).

HØY ARBEIDSGLEDE I KOMMUNESSEKTOREN

Global Employee and Leadership Index 2016 (Ennova 2016) viser at ansatte i kom-

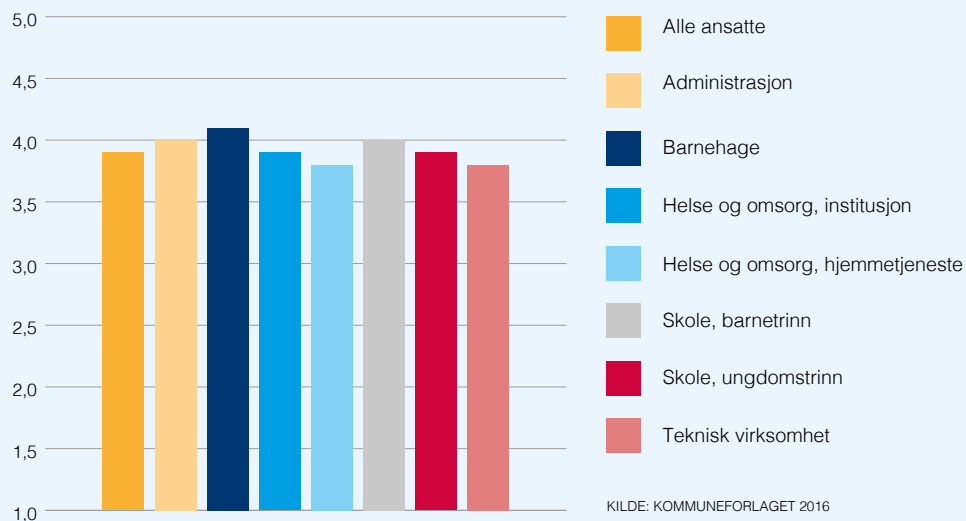
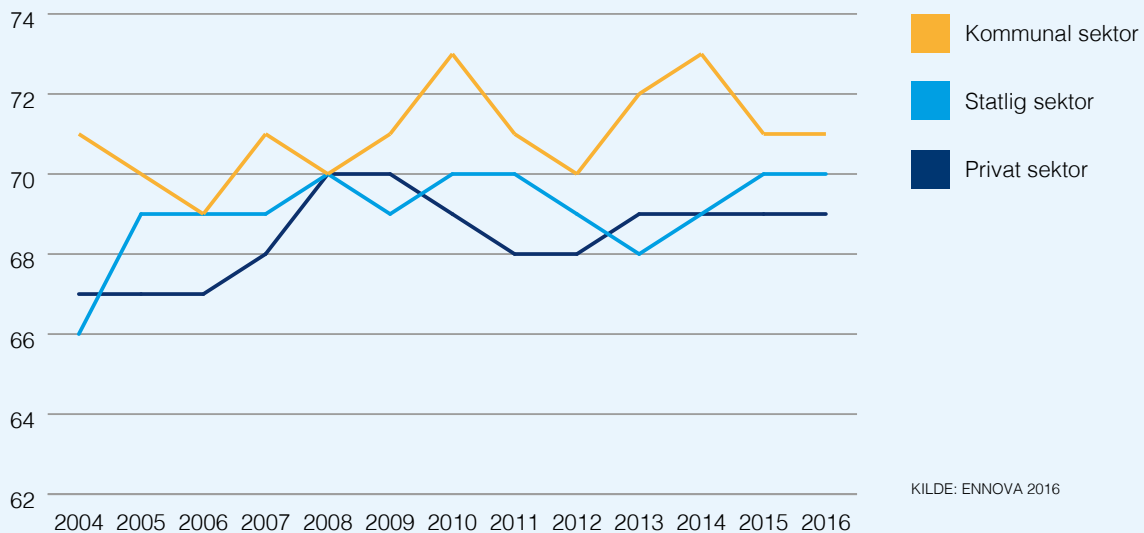
FIG. 17

Hva er det viktigste tiltaket kommunen/fylkeskommunen i løpet av det siste året har iverksatt for å styrke kompetansen blant ledere?



¹⁴ For mer informasjon om 10-FAKTOR, se www.10faktor.no/ks/hjem/

muner og fylkeskommuner fortsatt har den høyeste arbeidsgleden i Norge.¹⁵ For åttende år på rad skårer kommunal sektor høyere på indeksen enn både statlig og privat sektor. Indeksen baserer seg på spørsmål knyttet til de syv innsatsområdene: omdømme, overordnet lederskap, nærmeste leder, samarbeid, det daglige arbeidet, lønns- og ansettelsesforhold, og faglig og personlig utvikling.

FIG. 18**Landsgjennomsnitt for mestringsorientert ledelse, etter utvalgte tjenesteområder****FIG. 19****Indeks for arbeidsglede innen ulike sektorer**

¹⁵ Global Employee and Leadership Index 2016 er basert på svarene fra 5.500 tilfeldig utvalgte norske medarbeidere, og måler arbeidsgleden på en skala fra 0-100.



Kommunene skal være arbeidsgivere med høy grad av tillit, godt samspill mellom folkevalgte og administrasjon og med de beste lederne.

Kommunesektoren skal framstå som en attraktiv arbeidsplass for kompetente og selvstendige medarbeidere gjennom bruk av oppdatert kunnskap og en strategisk arbeidsgiverpolitikk.

God ledelse handler om å vise gjennomføringskraft, mestre styring, være tydelig i rollen som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeidere. I tillegg er det viktig å bygge en kultur for nyskapning og læring, godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet.

Det er et mål at 50 prosent av toppledelsen i kommuner og fylkeskommuner er kvinner.

