

Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana

Niðurstöður könnunar
meðal forstöðumanna ríkisstofnana
Staðreyndahluti

Seinni hluti



FJÁRMÁLA- OG EFNAHAGSRÁÐUNEYTIÐ



HÁSKÓLI ÍSLANDS

STOFNUN STJÓRNSÝSLUFRÆÐA
OG STJÓRNMÁLA

Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana

Niðurstöður könnunar
meðal forstöðumanna ríkisstofnana
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>.

Efnisyfirlit

EFNISYFIRLIT	6
HELSTU NIÐURSTÖÐUR	7
SKIPULAG STARFSMANNAMÁLA	7
STARFSMANNASTEFNA	7
MAT Á UMSÆKJENDUM OG UPPHAF STARFS	8
STARFSLÝSINGAR	9
STARFSMANNASAMTÖL OG MAT Á FRAMMI STÖÐU	9
STARFSÞRÓUN	10
SAMSKIPTI VIÐ AÐRA AÐILA	11
VERKEFNI FORSTÖÐUMANNA	13
INNGANGUR	15
STJÓRN VERKEFNISINS	15
UM GILDI KÖNNUNARINNAR	15
SPURNINGALISTAR	16
ÞÁTTTÖKUSKILYRÐI OG ÞÁTTTAKENDUR	16
FRAMKVÆMD OG SVARHLUTFALL	17
TRÚNAÐUR	18
EFNISTÖK	18
ÞAKKIR	18
NIÐURSTÖÐUR	19
SKIPULAG STARFSMANNAMÁLA	19
STARFSMANNASTEFNA	21
MAT Á UMSÆKJENDUM OG UPPHAF STARFS	24
STARFSLÝSINGAR	28
STARFSMANNASAMTÖL OG MAT Á FRAMMI STÖÐU	32
STARFSÞRÓUN	35
SAMSKIPTI VIÐ AÐRA AÐILA	37
VERKEFNI FORSTÖÐUMANNA	40
VIÐAUKI I - ÞÁTTTÖKUSTOFNANIR 2007 OG 2011	45
VIÐAUKI II – SPURNINGALISTI (SJÁ PDF SKJAL 1)	49

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. Síst 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 stjórnýslu 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 starfsmannaþörf** (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 oftast en stærri stofnanir.
- Yfir 9 af hverjum 10 stofnunum **hafa samband við fyrri vinnuveitendur eða meðmælendur** sem tilgreindir eru í starfsumsókn 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 stjórnsýslu, þar sem í helmingi tilvika eru þær til fyrir allan starfshópin (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 alltaf 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 launaákvæðanir** (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 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 oftar, 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 oftar á ári og um 20% sjaldnar en á 3 ára fresti.
- Stærstu stofnanirnar **endurskoða skriflegar sí- og endurmenntunaráætlanir starfsmanna** oftar 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 sveitarféлага**.
- 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 árána 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/upsagna eða tilfærsla starfsmanna**. Er það óbreytt frá árinu 2007.
- Um 40% stofnana hafa sjaldnar en mánaðarlega samskipti við ráðuneytið sem þær tilheyra vegna **stjórnýsluákæra** 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 stjórnarsýslu að mikill eða talsverður hluti vinnutímans hefði verið varið í almannatengsl á sl. ári.
- Litill 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 viðskiptavinum 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 stjórnslu 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 stjórnslu (100%), hjá heilbrigðisstofnunum (85%) og eykst með aukinni stærð stofnana.

Inngangur

Þessi skýrsla er hin síðari af tveimur skýrslum um niðurstöður könnunar sem framkvæmd var meðal forstöðumanna ríkisstofnana og ráðuneytisstjóra í lok árs 2011. Sambærileg könnun var gerð meðal sömu aðila á árinu 2007 og voru niðurstöður hennar birtar í skýrslum 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 tvo hluta og er gerð grein fyrir niðurstöðum hennar í tveimur skýrslum. Fyrri skýrslan sem var birt í apríl 2012 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 sem hér birtist fjallar m.a. um stjórnun mannauðsmála hjá ríkisstofnunum, nánar tiltekið skipulag starfsmannamála, starfsmannastefnu, starfslýsingar, upphaf starfs, þar með talið ráðningarferil, starfsþróun og starfsmannasamtöl. Þá er 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 í fjármála- og efnahagsráðuneyti og hjá Háskóla Íslands.

Stjórn verkefnisins

Könnun meðal forstöðumanna ríkisstofnana er samstarfsverkefni fjármála- og efnahagsráðuneytis, Félags forstöðumanna ríkisstofnana og Stofnunar stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands. Verkefnastjórn er skipuð Ágústu H. Gústafsdóttur frá fjármála- og efnahagsráðuneyti, 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 fjármálaráðuneytis 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 fjármála- og efnahagsráðuneytis ([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 innihélt eingöngu viðhorfaspurningar og var nafnlaus.

Í fyrri spurningalistanum var spurt um eftirfarandi:

- Skipulag starfsmannamála.
- Starfslýsingar, ráðningar og móttöku nýliða.
- Sí- og endurmenntun.
- Starfsmannasamtöl og frammistöðumat.
- Starfsmannastefnu.
- Samskipti við samstarfsaðila.
- Árangursstjórnun, stefnumótun og árangursmat.
- Verkefni forstöðumanns.
- Bakgrunn forstöðumanns.

Í síðari spurningalistanum var spurt um:

- 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 ákvörðun 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 framkvæmdarvalds sem höfðu 10 eða fleiri starfsmenn. Er það breyting frá fyrri könnun 2007, þar sem viðmiðunarmörk voru stofnanir sem höfðu 5 starfsmenn eða fleiri. Í þeirri könnun uppfylltu 204 stofnanir þau skilyrði með jafnmarga forstöðumenn. Í könnuninni 2011 uppfylltu 148 stofnanir skilyrði um 10 starfsmenn eða fleiri. Forstöðumenn voru jafnmargir. 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 atvinnumálaráðuneytis 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 84% svöruðu í fyrri könnun 2007.

Tafla 1. Svarhlutfall

Stofnanahópur	Þýði	Staðreyndahluti		Viðhorfahluti	
		Svör	%	Svör	%
Æðsta stjórnslá	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 atvinnu.ráðun., 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 5 ársverk eða fleiri)	192	162	84	157	82

Trúnaður

Könnunin var lögð fyrir á netinu með vefkönnunarforritinu *Catglobe* 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.

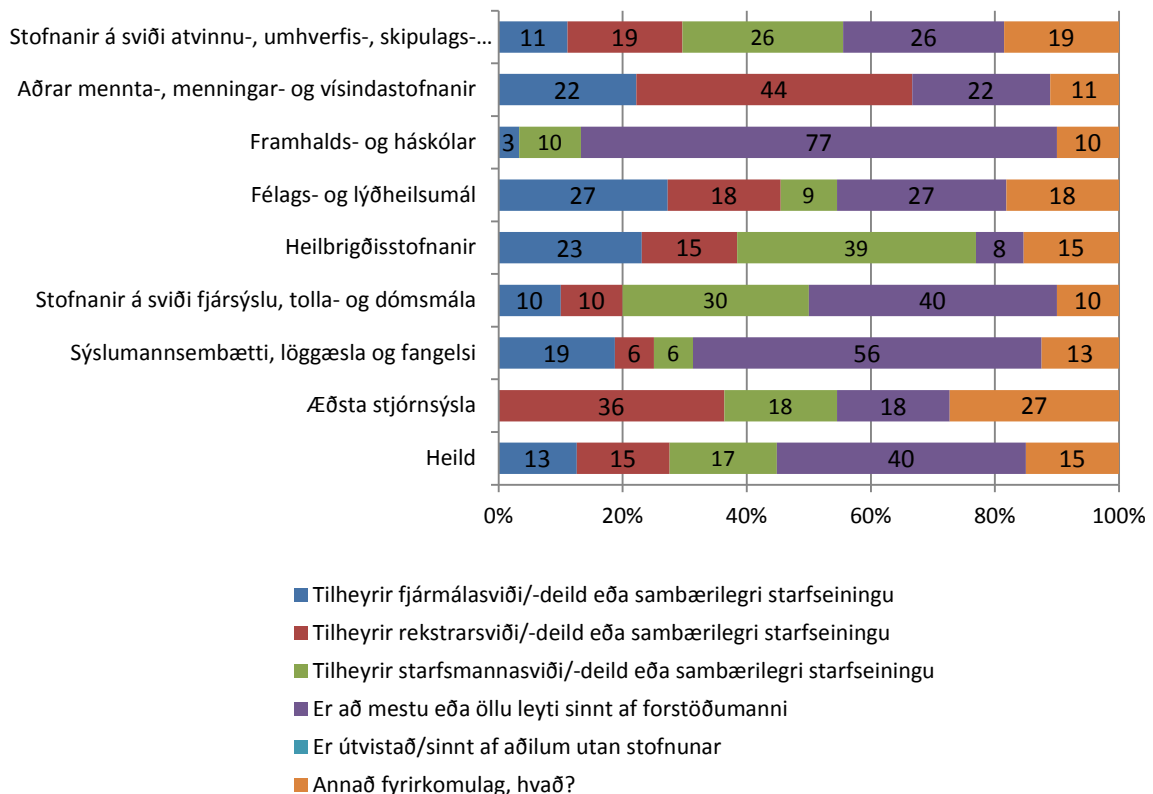
Niðurstöður

Kaflinn skiptist í átta hluta. Fyrst er fjallað um skipulag starfsmannamála hjá ríkisstofnunum, næst um starfsmannastefnu, mótun hennar og innihald og jafnréttisáætlanir. Þriðji hlutinn fjallar um með hvaða hætti umsækjendur eru metnir, hve mikið er leitað til ráðningarskrifstofa og hvernig starfsmönnum er leiðbeint þegar þeir hefja starf. Í fjórða hlutanum er fjallað um notkun starfslýsinga. Fimmti hlutinn er um starfsmannasamtöl og aðferðir við mat á frammistöðu starfsmanna. Sjötti hlutinn er um fyrirkomulag starfsþróunar hjá ríkisstofnunum. Í sjöunda og áttunda hluta er fjallað um samskipti forstöðumanna við aðrar stofnanir og verkefni þeirra. Þar kemur m.a. fram mat forstöðumanna á gildi mannauðsaðferða fyrir þá ríkisstofnun sem þeir veita forstöðu. Meginniðurstöðum er lýst á myndrænu formi en sundurgreining þeirra eftir stofnana- og stærðarflokkum er að finna í töflum í viðauka 2.

Skipulag starfsmannamála

Þegar á heildina er litið er algengast að **stjórnun starfsmannamála** sé að mestu eða öllu leyti í **höndum forstöðumanna** eða í um 40% tilvika sem er óbreytt frá fyrri könnun. Þessi verkefni eru í höndum **starfsmannasviðs, rekstrarsviðs, fjármálasviðs eða sambærilegra starfseininga** í samanlagt 45% tilvika (var 38% 2007) og hefur hlutur starfsmannasviða aukist milli kannana (17%; var 12% 2007).

Mynd 1. Hvaða starfseiningu tilheyrir stjórnun starfsmannamála hjá stofnun þinni (%)



Hjá 15% stofnana er annað fyrirkomulag og eru þá verkefni í höndum yfirmanna eða í sameiginlegri umsjón forstöðumanns, starfsmannastjóra eða framangreindra sviða. Mikill breytileiki

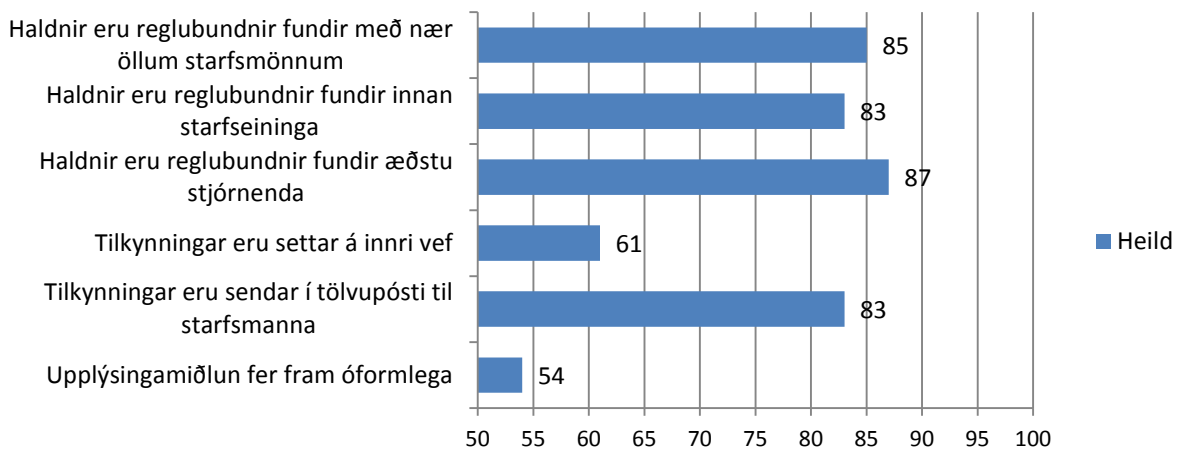
er á skipan stjórnunar starfsmannamála eftir tegundum og stærð stofnana og hafa orðið nokkrar breytingar á frá fyrri könnun. Þannig hefur starfsmannastjórn færst úr höndum rekstrarsviða framhalds- og háskóla (0%; var 17% 2007) til forstöðumanna (77%; var 55% 2007). Á hinn bóginn hefur starfsmannastjórn færst frá forstöðumönnum annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana (22%; var 54% 2007) til rekstrarsviða (44%; var 8% 2007) og sama þróun hefur átt sér stað hjá forstöðumönnum heilbrigðisstofnana, þar sem starfsmannastjórnun hefur í auknum mæli færst frá þeim (8%; var 33% 2007) til starfsmannasviða (39%; var 22% 2007).

Fyrirkomulag stjórnunar starfsmannamála er breytilegt eftir stærð stofnana. Því minni sem stofnun er því líklegri er að stjórnun starfsmannamála sé á forræði forstöðumanns. Í tæplega 9 af hverjum 10 stofnunum með innan við 20 ársverk og um helmingi stofnana með 20-49 ársverk er stjórnun starfsmannamála að mestu eða öllu leyti í höndum forstöðumanna. Í 2 af hverjum 10 stærstu stofnunum (100 ársverk eða fleiri) er stjórnun starfsmannamála að mestu sinnt af forstöðumönnum sem er svipað hlutfall og 2007 og hjá 4 af hverjum 10 þeirra er það í höndum starfsmannasviðs eða sambærilegra eininga (var þriðjungur 2007).

Í fjórðungi ríkisstofnana starfar **sérstakur starfsmaður hjá stofnuninni sem sinnir eingöngu starfsmannamálum og ber starfsheitið starfsmannastjóri, mannauðsstjóri eða sambærilegt**. Í könnun 2007 var hlutfallið 21%. Þróunin er hæg en stöðug þegar horft er til þess að hlutfallið var 14% í könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna sem gerð var 1998. Athygli vekur þó að starfsmannastjórum hefur fækkað hjá æðstu stjórnarsýslu (18%; var 27% 2007) og hjá sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum (6%; var 26% 2007), en fjölgað nokkuð hjá stofnunum á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (52%; var 25% 2007). Eins og við má búast fer hlutfallið eftir stærð stofnana. Alls 47% stofnana með 100 ársverk eða fleiri hafa starfsmann sem sinnir þessum málum eingöngu sem er lækkun frá fyrri könnun þegar hlutfallið var 59%. Hlutfallið er 35% hjá stofnunum með 50-99 ársverk (var 21% 2007) en sérstakur starfsmaður sinnir eingöngu starfsmannamálum hjá 1 af hverri 10 stofnunum með 20-49 ársverk og enginn hjá minnstu stofnunum (<20 ársverk; var 9% 2007). Hjá 6 af hverjum 10 stofnunum er þessi starfsmaður einn af æðstu stjórnendum stofnunarinnar, þ.e. einn af næstu undirmönnum forstöðumanns. Nokkur munur er á milli stofnanaflokka. Það á við í öllum tilvikum hjá æðstu stjórnarsýslu, sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum og hjá framhalds- og háskólum og hjá 3 af hverjum 4 heilbrigðisstofnunum en síður hjá öðrum stofnunum. Viðkomandi starfsmaður er í öllum tilvikum utan æðsta stjórnendateymis hjá öðrum mennta-, menningar- og vísindastofnunum.

Nokkur breytileiki er á milli stofnanaflokka á því hvernig **upplýsingamiðlun um sameiginleg mál stofnunarinnar** er háttað. Algengustu aðferðir sem forstöðumenn nota eru **reglubundnir fundir æðstu stjórnenda, með nær öllum starfsmönnum eða innan starfseininga**. Einnig er algengt að sendar eru **tilkynningar í tölvupósti** til starfsmanna. Síst 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.

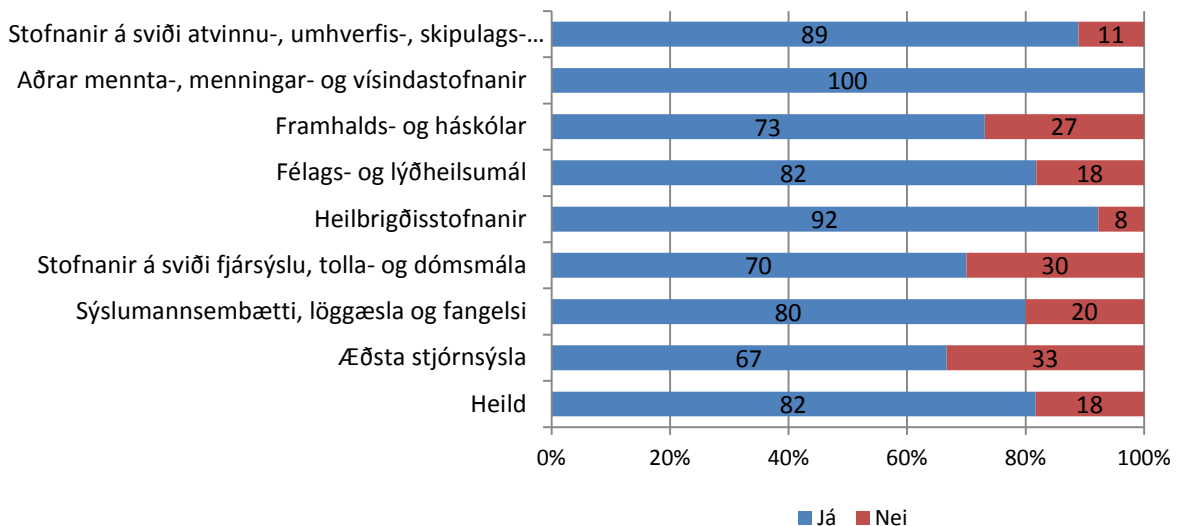
Mynd 2. Hvernig er upplýsingamiðlun um sameiginleg mál stofnunarinnar háttað? (%)



Starfsmannastefna

Nær allir forstöðumenn sem tóku þátt í könnuninni telja að **starfsmannamál gegni mikilvægu hlutverki hjá stofnuninni**. Þessi áhersla endurspeglast í þeirri niðurstöðu að hjá miklum meirihluta stofnana eða 82% þeirra er í gildi **skrifleg starfsmannastefna** (var 63% 2007). Þegar starfsmenn, aðrir en forstöðumenn, voru spurðir sömu spurningar í desember 2006 töldu 54% að slík stefna væri í gildi hjá þeirri ríkisstofnun sem þeir störfuðu hjá. Árið 1998 var hlutfallið 20% skv. könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna. Stofnunum sem hafa skriflega starfsmannastefnu hefur því fjölgað verulega á undanförunum árum.

Mynd 3: Er stofnunin með skriflega starfsmannastefnu? (%)



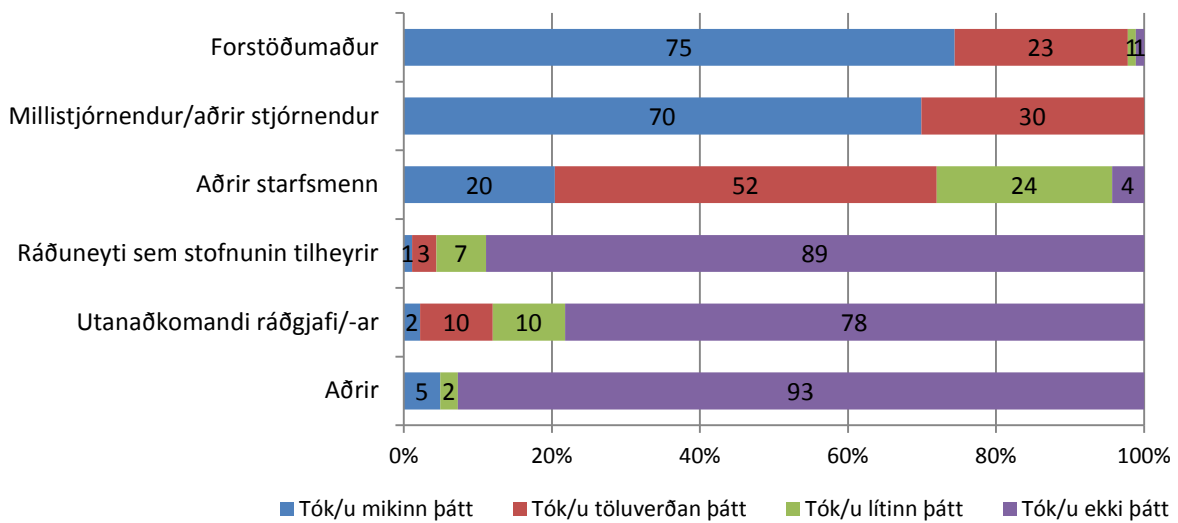
Stofnanaflokkar sem komu lakar út í þessum þætti árið 2007 hafa tekið sig verulega á hvað þetta varðar. Þannig hafa nú 80% sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa starfsmannastefnu (var 42% 2007); 92% heilbrigðisstofnana (var 44% 2007) og allar aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir (var 38% 2007). Aðrir stofnanaflokkar sem stóðu vel 2007 hafa lítið breyst milli

kannana. Sem áður er sjaldgæfara að fámennar stofnanir (<20 ársverk) hafi skriflega starfsmannastefnu, en 53% þeirra hafa unnið slíka stefnu (var 23% 2007).

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, þó mismunandi eftir stærð stofnana. Forstöðumenn smærri stofnana eru líklegri til að taka þátt í mótun starfsmannastefnu en í þeim stærri. Benda má á að sérstakir starfsmannastjórar eru frekar starfandi hjá stærri stofnunum en þeim minni og má ætla að þungi þessarar vinnu liggi hjá þeim.

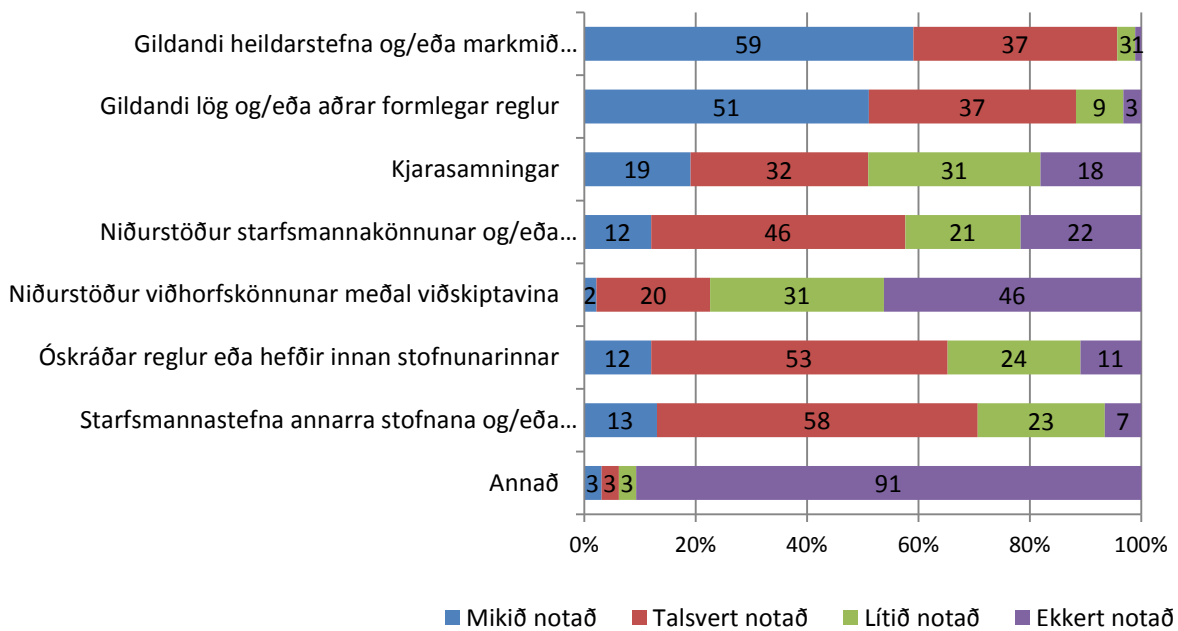
Mynd 4. Hverjir tóku þátt í mótun starfsmannastefnunnar? (%)



Forstöðumenn æðstu stjórnarsýslu taka minna þátt í mótun starfsmannastefnu en í fyrri könnun (40% tóku mikinn þátt; var 83% 2007). Í 7 af hverjum 10 stofnunum taka **aðrir stjórnendur** mikinn þátt í gerð stefnunnar og um 30% í töluverðum mæli. Hjá fimmtungi stofnana taka **aðrir starfsmenn** mikinn þátt í gerð stefnunnar en hjá um fjórðungi lítinn þátt. Hjá um fjórðungi stofnana er **utanaðkomandi ráðgjafi** fenginn að mótun stefnunnar en algengast er að fjölmennustu stofnanirnar nýti sér slíka þjónustu. Sjaldgæft er að forstöðumenn ráðuneyta taki þátt í mótun starfsmannastefnu stofnana sinna og er á því lítil breyting milli kannana. Þegar spurt er um aðra sem koma að mótun starfsmannastefnu eru starfsmannastjóri, mannauðsstjóri og gæðastjóri nefndir en ekki er sérstaklega vísað til þessara starfsheita í spurningunni.

Algengast er að **gildandi heildarstefna og/eða markmið stofnunar** sé höfð til hliðsjónar við **mótun starfsmannastefnu**; eða mikið eða talsvert hjá 95% stofnana. Hjá 90% stofnana er horft til **gildandi laga og/eða annarra formlegra reglna**. Athygli vekur að hjá fimmtungi stofnana æðstu stjórnarsýslu eru gildandi lög og/eða formlegar reglur ekkert notaðar sem er svipað og í fyrri könnun en í heildina á það við um 3% stofnana.

Mynd 5. Hvaða efniviður var notaður við mótun starfsmannastefnunar? (%)



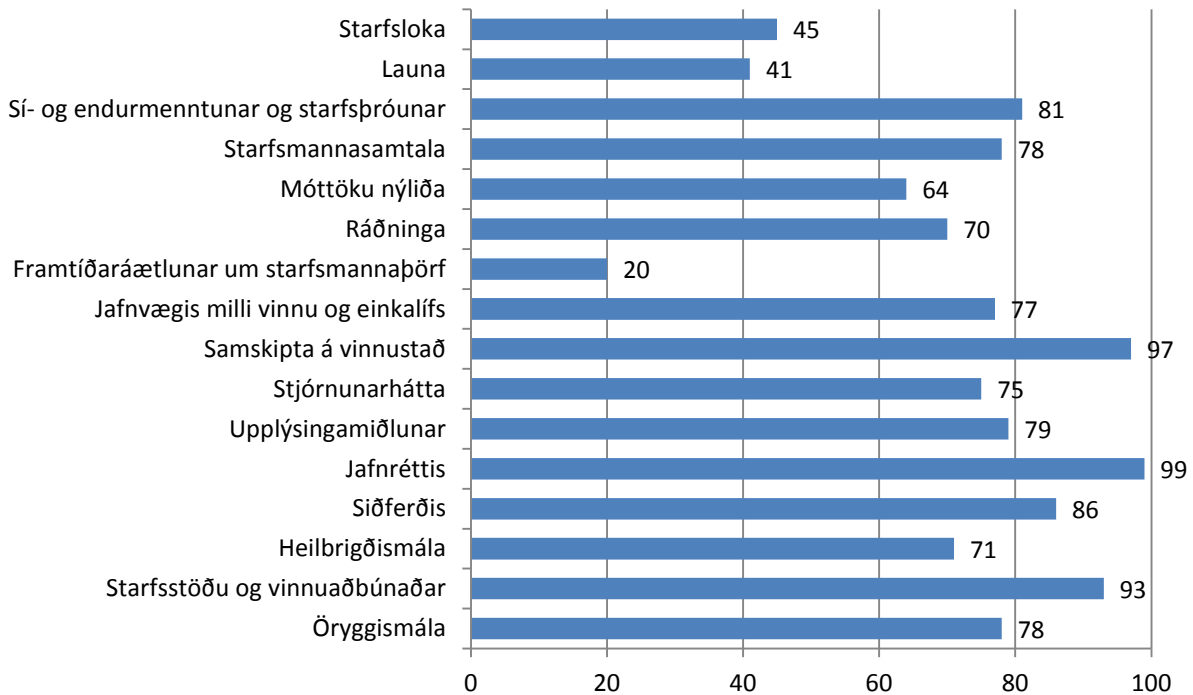
Hjá 7 stofnunum af hverjum 10 er mikið eða talsvert stuðst við **starfsmannastefnu annarra stofnana eða fyrirtækja** (var 80% 2007); **óskráðar reglur eða hefðir innan stofnunar** eru notaðar í svipuðu mæli.

Í um helmingi tilvika eru **kjarasamningar** mikið eða talsvert hafðir til hliðsjónar, en svör eru afar ólík milli stofnanaflokka. Þannig notar nú engin stofnun æðstu stjórnarsýslu kjarasamninga sem efnivið en það gerðu hins vegar 7 af hverjum 10 þeirra í fyrri könnun. Heilbrigðisstofnanir (70%; var 90% 2007) og aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir (45%; var 80% 2007) nota kjarasamninga minna en áður við mótun starfsmannastefnu.

Athygli vekur að forstöðumenn nýta sér oftár niðurstöður **starfsmannakönnunar og/eða vinnustaðagreiningar** (58% mikið eða talsvert; var 32% 2007). Það á t.d. við um allar stofnanir æðstu stjórnarsýslu, en stofnanir velferðarmála (heilbrigðisstofnanir og stofnanir félags- og lýðheilsamála) nýta sér þessa leið einna síst eða um helmingur þeirra. Ekki er munur á milli stofnanastærða.

Breyting hefur orðið í þá veru að forstöðumenn nota **niðurstöður viðhorfskönnunar meðal viðskiptavina** í aðeins ríkara mæli en áður en það á við um fimmting stofnana (mikið eða talsvert) í stað 10% í fyrri könnun. Þar skora stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála einna hæst en 43% þeirra nota nú þessa aðferð við mótun starfsmannastefnu (var 14% 2007).

Mynd 6. Til hvaða þátta tekur starfsmannastefnan? (merktu við allt sem við á) (%)



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, laun eða starfslok**.

Mat á umsækjendum og upphaf starfs

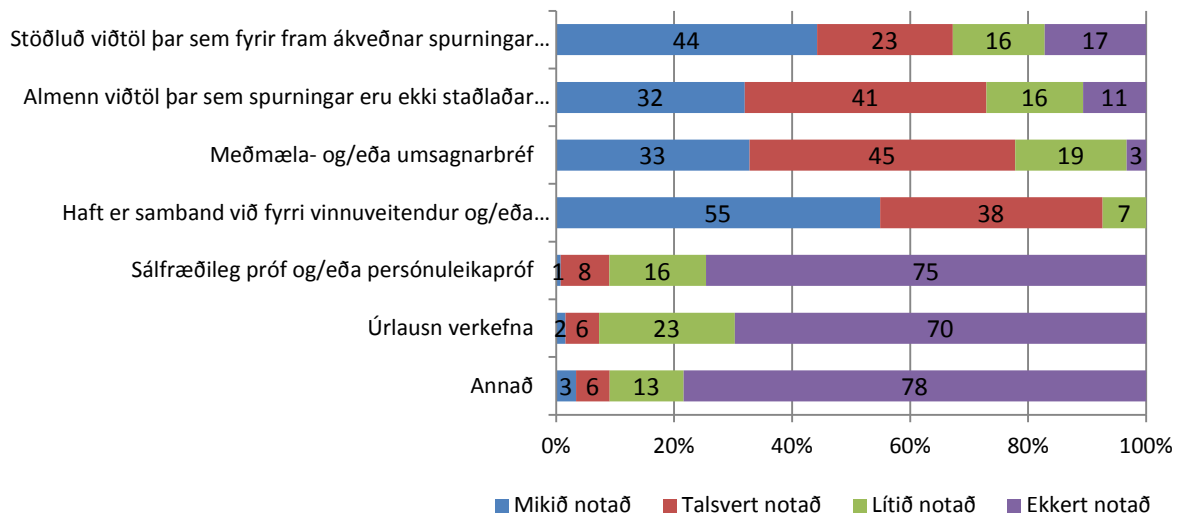
Um 30% stofnana hafa á undanförunum tveimur árum leitað til ráðningarskrifstofa vegna **auglýsinga um umsóknir um stjórnunarstörf og önnur störf** en í mismiklum mæli þó. Á heildina litið eru litlar breytingar milli kannana, þótt einhver breyting sé hjá stofnanaflokkum. Hjá 14% stofnana er oft eða nær alltaf sóst eftir slíkri þjónustu hvað varðar stjórnunarstörf en 78% stofnana nota þessa aðferð sjaldan eða aldrei. Þeir stofnanaflokkar sem nýta þennan kost helst (nær alltaf eða oft) eru stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (30%), æðsta stjórnarsýsla (27%; var 45% 2007), félags- og lýðheilsuáttál (27%; var 46% 2007) og stofnanir á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (26%; var 33% 2007). Þetta úrræði er síst notað af heilbrigðisstofnunum, framhalds- og háskólum og öðrum mennta-, menningar- og vísindastofnunum, en í nær öllum tilvikum svara forstöðumenn þessara stofnana því til að það sé sjaldan eða aldrei notað. Þessi leið er enn síður notuð vegna **starfsauglýsinga í önnur störf** en 10% stofnana (var 16% 2007) leita til ráðningarskrifstofa nær alltaf eða oft og 83% þeirra sjaldan eða aldrei vegna slíkra starfa. Sömu stofnanaflokkar nýta sér þetta úrræði einna mest en þó í aðeins minna mæli en við stjórnunarstörf og í einhverjum tilvikum í minna mæli en í fyrri könnunum. Það eru stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (30%), félags- og lýðheilsuáttál (27%; var 46% 2007), æðsta stjórnarsýslan (18%; var 54% 2007) og stofnanir á sviði atvinnu-,

umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (14%; var 25% 2007) sem nýta þennan kost nær alltaf eða oft.

Þegar horft er til stærðar stofnana þá eru það helst minnstu stofnanirnar (<20 ársverk og 20-49 ársverk) sem leita í minna mæli til ráðningarskrifstofa frá könnun 2007 vegna almennra starfa (5-7% nær alltaf eða oft; var 19-25% 2007,). Benda má á að umtalsverð aukning var á notkun ráðningarskrifstofa hjá opinberum stofnunum milli árána 1998 og 2007 þegar bornar eru saman niðurstöður úr forstöðumannakönnun 2007 og könnun frá 1998.

Farið er yfir hvaða aðferðir ríkisstofnanir nota við **mat á umsækjendum um störf**. Algengast er að hafa **samband við fyrri vinnuveitendur eða meðmælendur sem tilgreindir eru í starfsumsókn** en í 93% tilvika er sú aðferð mikið eða talsvert notuð sem er sambærileg niðurstaða og 2007. Aðrar aðferðir eru að styðjast við **meðmæla- eða umsagnarbréf** (78%; var 66% 2007), **nota almenn viðtöl þar sem spurningar eru ekki staðlaðar og geta verið breytilegar frá einum umsækjanda til annars** (73%; var 87% 2007) eða að taka **stöðluð viðtöl við umsækjendur þar sem fyrirfram ákveðnar spurningar eru lagðar fyrir alla umsækjendur um tiltekið starf** (67%; var 54% 2007). Stærri stofnanir sem hafa meiri sérþekkingu á sviði mannauðsstjórnunar virðast frekar styðjast við stöðluð viðtöl og hefur notkun þeirra aukist milli kannana, sérstaklega hjá millistórum stofnunum (50-99 ársverk og 20-49 ársverk), en hún er nú mikið notuð hjá 44% stofnana til samanburðar við 28% þeirra 2007. Að sama skapi hefur dregið úr vægi almennra viðtala.

Mynd 7. Í hve miklum mæli notar stofnunin eftirfarandi aðferðir/tæki við mat á umsækjendum? (%)



Á hinn bóginn hafa **meðmæla- og umsagnarbréf** meira vægi en áður við mat á umsækjendum (78%; var 66% 2007). Aðrar aðferðir, eins og **sálfræðileg próf** eða **úrlausn verkefna**, eru lítið notaðar og hefur óveruleg breyting orðið þar á frá síðustu könnun.

Þegar stofnanaflokkar eru skoðaðir vekur athygli að æðsta stjórnsýslan hefur nær alfarið horfið frá því að nota almenn viðtöl við mat á umsækjendum (11%; var 80% 2007) og tekið upp stöðluð viðtöl í þeirra stað (90%). Stöðluð viðtöl eru einna síst notuð hjá heilbrigðisstofnunum (46%) af stofnanaflokkum en almenn viðtöl eru þar notuð mikið eða talsvert í 61% tilvika. Þá vekur það

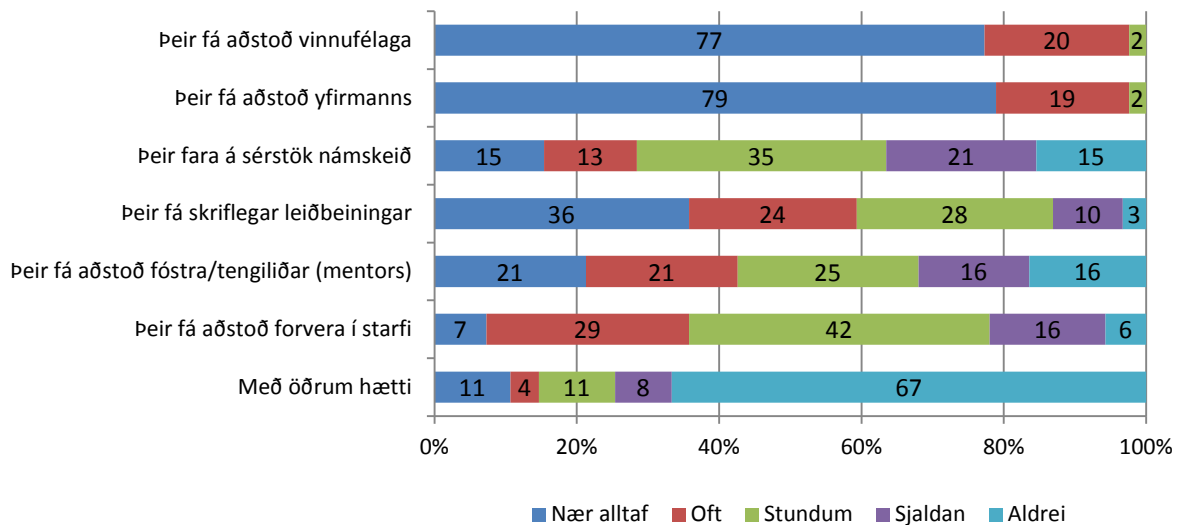
einnig athygli að æðsta stjórnarsýslan notar einna síst stofnana meðmæla- og/eða umsagnarbréf við mat á umsækjendum um starf og í minna mæli en áður (44%; var 63% 2007). Á hinn bóginn er hún líklegust, auk stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála, til að nota sálfræðileg próf og/eða persónuleikapróf við mat á umsækjendum (20%; en 9% í heild). Hið sama á við um úrlausn verkefna, en þar sker æðsta stjórnarsýslan sig úr þar sem 44% stofnana hennar nota þá aðferð við mat á umsækjendum en 8% stofnana í heild.

Þegar forstöðumenn eru inntir eftir því hvaða aðrar aðferðir eru notaðar við mat á umsækjendum um starf hjá stofnun er m.a. nefnt að *dómnefndarálit og tillögur valnefnda séu hafðar til hliðsjónar; leitað sé til aðila sem þekkja umsækjanda en eru ekki meðmælendur; viðhorf skipti máli; fylgt sé samþykkttri verklagsreglu þar sem 3ja manna innanhússteymi annast allt ferlið og skilar niðurstöðu til ráðuneytisstjóra sem tekur endanlega ákvörðun um ráðningu nema í þeim tilvikum þegar ráðherrar skipa í embætti; innsæi; mat á störfum innan stofnunarinnar; frammistöðumat; mat og samanburður á menntun og starfsreynslu; matseyðublað á skalanum 1-5 þar sem u.þ.b. 10 atriði eru metin gagnvart hverjum og einum sem mætir í starfsviðtöl fyrir öll störf; ráðið í framkomu og starfsferil; staðfesting á prófum og réttindum; tilfallandi aðferðir.*

Þegar spurt er hvort stofnunin noti **skriflegan gátlista við móttöku nýliða** kemur fram að 2/3 þeirra nota slíkt nær alltaf eða oft sem er töluverð breyting frá fyrri könnun þegar 42% stofnana notuðu slíkan gátlista. Alls 22% stofnana nota aldrei slíkan lista en var 39% í könnuninni 2007. Stofnanir á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og umhverfismála nota einna mest skriflegan gátlista við móttöku nýliða (89%, nær alltaf og oft), félags- og lýðheilsu (80%), æðsta stjórnarsýsla (78%) og heilbrigðisstofnanir (77%) en aðrir stofnanaflokkar síður, síst hjá sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsu (35% nær alltaf eða oft). Um 3 af hverjum 4 stærstu stofnunum (> 100 ársverk og 55-99 ársverk) nota gátlista, en minni stofnanir síður eða um 40% þeirra sem er sama hlutfall og 2007.

Þegar spurt er **hvernig starfsmönnum er að jafnaði leiðbeint þegar þeir hefja starf** kemur í ljós að algengast er að stuðst sé við hefðbundnar aðferðir, þ.e. þeir fá **aðstoð yfirmanns eða vinnufélaga**. Þessar niðurstöður eru mjög sambærilegar niðurstöðum könnunar meðal ríkisstarfsmanna á starfsumhverfi þeirra 2006 og forstöðumannakönnunar 2007 þegar á heildina er litið. Sú breyting hefur þó orðið á að **sérstök námskeið** eru notuð sjaldnar en áður (28% nær alltaf eða oft; var 36% 2007). Það á sérstaklega við hjá minni stofnunum (<20 ársverk og 20-49 ársverk), þar sem tæpur helmingur nýrra starfsmanna fór á sérstök námskeið þegar þeir hófu nýtt starf, en nú eru það á bilinu 20-30% sem fara á slík námskeið. Þá vekur það athygli að stofnanir sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa beita þessari aðferð í mun minna mæli en 2007 (26%; var 72% 2007).

Mynd 8. Hvernig er starfsmönnum að jafnaði leiðbeint þegar þeir hefja nýtt starf? (%)



Skriflegar leiðbeiningar eru minna notaðar hjá stofnunum félags- og lýðheilsamála en áður (63%; var 92% 2007). Skriflegar leiðbeiningar hafa hins vegar fengið aukið vægi hjá öðrum mennta-, menningar- og vísindastofnunum (66%; var 25% 2007) jafnframt því sem þær stofnanir nota oft **aðstoð fóstura/tengiliðar (mentors)** (44%; var 18% 2007). Á hinn bóginn hafa heilbrigðisstofnanir dregið úr notkun mentorakerfis (31%; var 64% 2007) og einnig æðsta stjórnsýsla (11%; var 33%).

Forstöðumönnum var gefinn kostur að svara opinni spurningu um hvaða aðrar aðferðir eru notaðar til að leiðbeina starfsmönnum þegar þeir hefja starf og komu eftirfarandi svör: *Viðkomandi kynni sér afgreiðslu mála innan embættisins á sameiginlegu drifi eða á netsíðum; á sérhæfðum námskeiðum, oft erlendis; úrvinnsla tilbúinna verkefna; á sérstökum vinnufundum þar sem farið er yfir fagleg mál og ýmislegt fleira; formleg kynning á starfseminni; skoðunarferð og kynning á starfseminni í heild; nýliðanámskeið sem haldin eru reglulega þar sem farið er yfir alla þá þætti starfseminnar sem allir starfsmenn þurfa að kunna skil á; á fundum með nýjum starfsmönnum þar sem stefna, skipulag og áherslur eru kynntar; kennsla/yfirferð hjá framkvæmdastjóra mannauðs- og gæðasviðs; handbók; rafræn gögn, verklýsingar, ferlar; heimsókn á sambærilega stofnun og hitta starfsmann í sambærilegu starfi; starfa með forvera í starfi; verkferlar eru til fyrir flest störf sem starfsmenn kynna sér; það fer ákveðið ferli í gang, t.d. myndataka; ganga um vinnustaðinn og kynna fyrir samstarfsfólki; innsetning í kerfi; leiðbeiningar o.fl.*

Hjá 3 af 4 fjórum 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. Minnst hefð er þó fyrir því í æðstu stjórnsýslu. 4 af hverjum 10 meta sjaldan eða aldrei sérstaklega frammistöðu starfsmanna á reynslutíma áður en ákvörðun er tekin um áframhaldandi ráðningu, en í heildina svara 14% stofnana í þá veru.

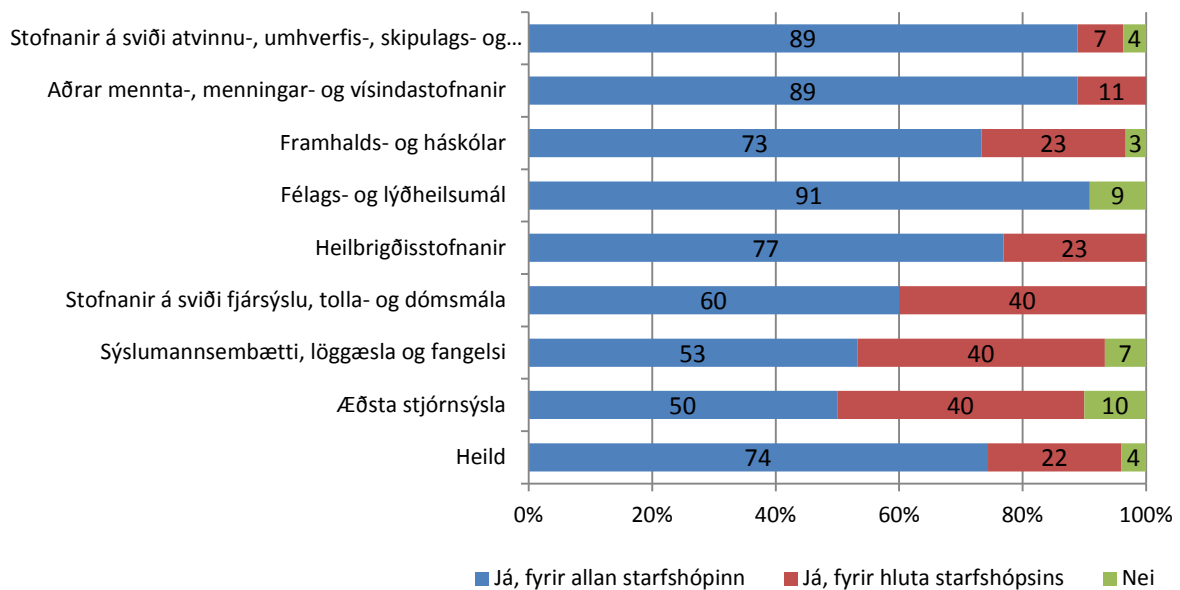
Starfslýsingar

Hjá um 3 af hverjum 4 stofnunum er í gildi **skrifleg starfslýsing fyrir alla starfsmenn í stjórnunarstörfum með mannaforráð** en fyrir hluta hans í fjórðungi stofnana og eru óverulegar breytingar í heildina milli kannana. Þegar starfslýsingar **almennra starfsmanna** eru skoðaðar eru þær til í færri stofnunum eða 6 af hverjum 10 fyrir allan starfshópinn og 3 af hverjum 10 fyrir hluta hans. Í um 6% tilvika eru starfslýsingar ekki til.

Á heildina litið er um óverulega breytingu á niðurstöðum milli kannana, þó eru nokkrar breytingar hjá stofnanaflokkum bæði til hins betra og hins verra. Stóra stökkið var hins vegar tekið milli árána 1998 og 2007 en skv. könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 1998 hafði einungis fjórðungur stofnana starfslýsingar fyrir öll störf, rúmur helmingur fyrir hluta starfa og tæplega 20% höfðu engar starfslýsingar.

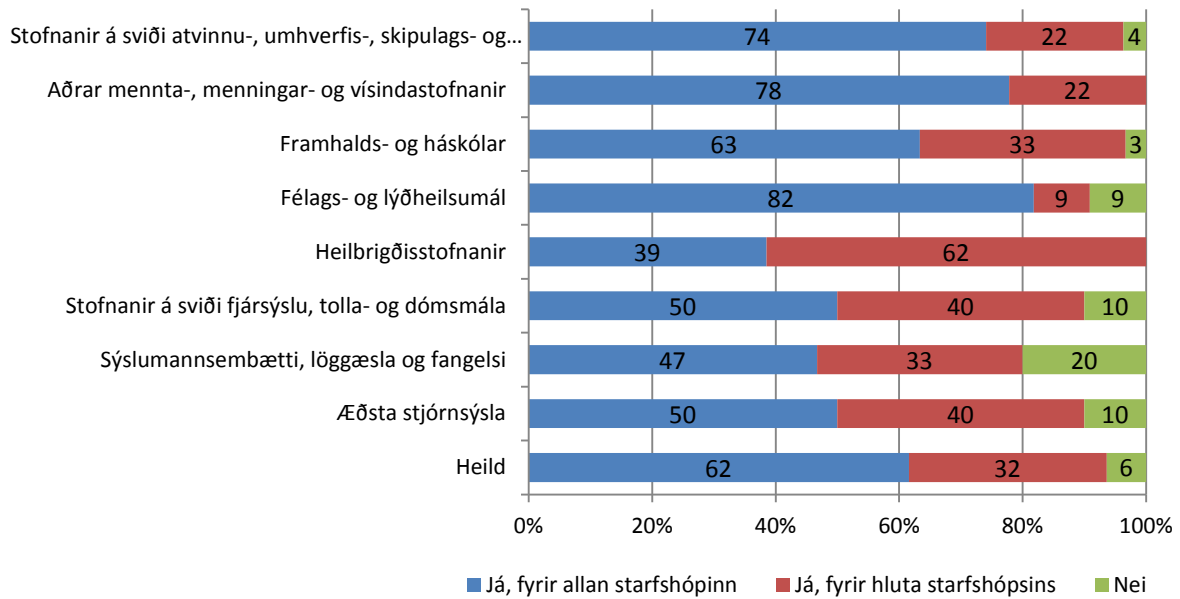
Einnig má benda á að skv. könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 2006 töldu 18% starfsmanna að ekki væri í gildi starfslýsing fyrir eigið starf, 16% vissu það ekki og 50% sögðu að hún væri sjaldan eða aldrei notuð.

Mynd 9. Erú í gildi starfslýsingar fyrir starfsmenn stofnunarinnar? Starfsmenn í stjórnunarstörfum (með mannaforráð) (%)



Sjaldgæfast er að starfslýsingar séu til fyrir starfsmenn æðstu stjórnarsýslu en í helmingi tilvika eru þær til fyrir allan starfshópinn og í 40% tilvika fyrir hluta starfshópsins. Þetta er nokkur breyting frá könnun 2007 en þá voru starfslýsingar til fyrir allan stjórnendahópinn í 3 af hverjum 4 stofnunum æðstu stjórnarsýslu og í 9 af hverjum 10 fyrir starfsmenn í öðrum störfum.

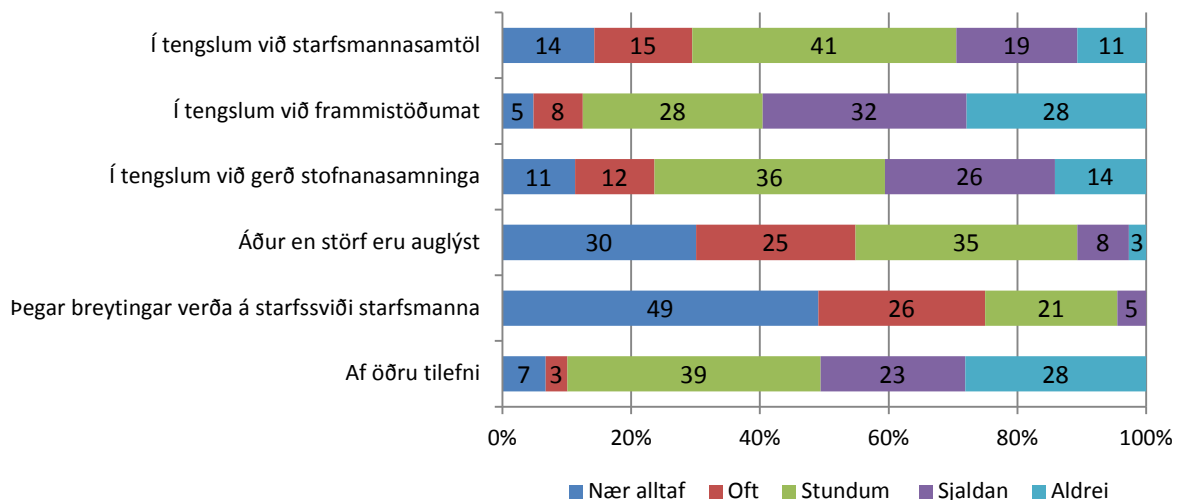
Mynd 10. Eru í gildi starfslýsingar fyrir starfsmenn stofnunarinnar? Starfsmenn í öðrum störfum (%)



Sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi hafa tekið sig á frá fyrri könnun. Um helmingur þeirra hefur nú starfslýsingar fyrir alla starfshópa, bæði stjórnendur og almenna starfsmenn en hlutfallið var um 30% í fyrri könnun. Hið sama á við um heilbrigðisstofnanir en í um 80% tilvika eru til starfslýsingar fyrir allan stjórnendahópinn (var um 50% 2007) og í um 40% tilvika hjá öllum almennum starfsmönnum (var um 30% 2007).

Þegar niðurstöður eru skoðaðar með tilliti til stærðar stofnana kemur í ljós að um helmingur minnstu stofnana (<20 ársverk) er með skriflegar starfslýsingar fyrir alla starfsmenn, yfirmenn og almenna starfsmenn. Hjá stærstu stofnununum eru 9 af 10 með skriflegar starfslýsingar fyrir stjórnendur og um 6 af hverjum 10 þeirra fyrir starfsmenn í öðrum störfum. Næstmínstu stofnanirnar (20-49 ársverk) standa sig að öllu jöfnu best, 8 af hverjum 10 þeirra eru með starfslýsingar fyrir alla starfsmenn.

Mynd 11. Af hvaða tilefni eru starfslýsingar að jafnaði uppfærðar? (%)



Þegar spurt er um **uppfærslu á starfslýsingum** kemur fram að algengast er að þær eru gerðar þegar **breytingar verða á starfssviði starfsmanna** en 3 af hverjum 4 forstöðumönnum svara á þann veg að það sé gert nær alltaf eða oft. Þegar stofnanaflokkar eru skoðaðir kemur í ljós að það á við um 9 af hverjum 10 stofnunum æðstu stjórnarsýslu, heilbrigðisstofnana, annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana og stofnana á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála. Á hinn bóginn eru starfslýsingar uppfærðar nær alltaf eða oft þegar breytingar verða á starfssviði starfsmanna hjá um helmingi stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála og sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum og hjá 20% þessara stofnanaflokka gerist það sjaldan. Ekki er mikill munur á svörum eftir stærð stofnana.

Næstalgengast er að starfslýsingar eru uppfærðar **áður en störf eru auglýst** eða hjá um 55% stofnana í heildina. Það á við um allar stofnanir annarra mennta-, menningar-, og vísindastofnana (nær alltaf eða oft) og 3 af hverjum 4 stofnunum æðstu stjórnarsýslu. Sjaldgæfast er að starfslýsingar séu uppfærðar áður en störf eru auglýst hjá stofnunum á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (60% sjaldan eða aldrei) og hjá sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum (36% sjaldan eða aldrei).

Starfsmannasamtöl eru hjá 30% stofnana nær alltaf eða oft nýtt sem **tílefni til uppfærslu á starfslýsingum**; hjá 40% þeirra er það stundum; en hjá 30% er það sjaldan eða aldrei nýtt til endurskoðunar á starfslýsingum. Í fæstum tilvikum eru starfslýsingar uppfærðar í tengslum við **frammistöðumat**, en um 60% stofnana svara að það sé sjaldan eða aldrei gert. Það er helst hjá stofnunum á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála og hjá stofnunum félags- og lýðheilsu- en 3 af hverjum 10 þessara stofnana nota frammistöðumat sem tílefni til endurskoðunar á starfslýsingum. Hið sama á við um **gerð stofnanasamninga**, en þeir virðast gefa lítið tílefni til endurskoðunar á starfslýsingum, þó helst hjá framangreinum tveimur stofnanaflokkum, auk framhalds- og háskóla (á bilinu 30-40% nær alltaf eða oft).

Þegar spurt er um önnur tílefni til endurskoðunar á starfslýsingum starfsmanna koma ástæður eins og *ósk og ábendingar starfsmanna; breytingar á hlutverkum og/eða verkefnum stofnunarinnar; breytingar á starfsháttum; skipulagsbreytingar; fækkun starfa; hagræðing; endurskoðun á ferlum; úttekt á starfsemi; til að skýra ábyrgð; við samanburð á sambærilegum störfum annars staðar; í kjölfar stefnumótunarvinnu.*

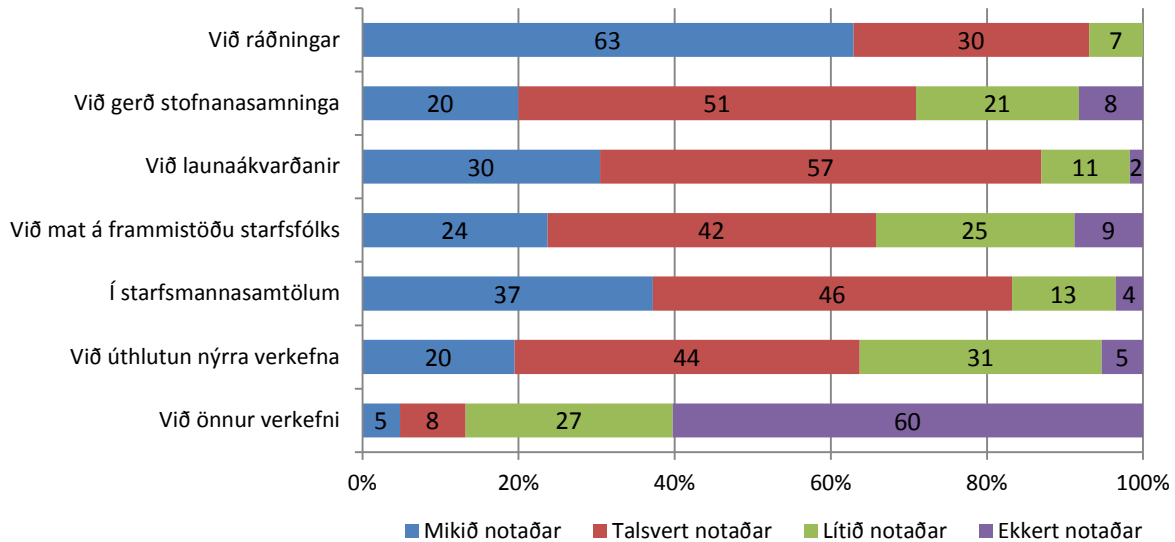
Þessi spurning er ný og er því ekki til samanburður við niðurstöður frá fyrri könnun.

Spurt er í hve miklum mæli **starfslýsingar væru notaðar** við tiltekin verkefni. Þær eru mikið og talsvert notaðar **við ráðningar** eða hjá 9 af hverjum 10 stofnunum en svipað hlutfall stofnana nota þær mikið eða talsvert við **launaákvæðanir** (87%) og sem **tæki til notkunar við starfsmannasamtöl** (83%). Starfslýsingar eru í aðeins minna mæli notaðar hjá stofnunum ríkisins við **úthlutun nýrra verkefna** (64% talsvert eða mikið) og við **mat á frammistöðu starfsmanna** (66% talsvert eða mikið). Litill munur er á svörum stofnana eftir stærð þeirra.

Um 9 af hverjum 10 stofnunum nota starfslýsingar mikið eða talsvert **við ráðningar**. Þegar stofnanaflokkar eru skoðaðir kemur í ljós að starfslýsingar sem tæki við ráðningar eru síst notaðar hjá sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum, en þriðjungur stofnana nota þær lítið. Hið

sama á við um stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála en fjórðungur þeirra notar þær lítið í þessum tilgangi.

Mynd 12. Í hve miklum mæli eru starfslýsingar notaðar við eftirfarandi verkefni? (%)



Um 9 af hverjum 10 forstöðumönnum nota starfslýsingar mikið eða talsvert **við launaákvæðanir**. Það á við um alla forstöðumenn heilbrigðisstofnana, og annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana. Á hinn bóginn notar um þriðjungur forstöðumanna stofnana æðstu stjórnarsýslu og sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa og 1 af hverjum 5 forstöðumönnum stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála starfslýsingar lítið eða ekkert við launaákvæðanir til samanburðar við 13% forstöðumanna í heildina.

Forstöðumenn æðstu stjórnarsýslu nota starfslýsingar mest allra forstöðumanna við að **meta frammistöðu** starfsfólks en 9 af hverjum 10 þeirra nota þær mikið eða talsvert í þeim tilgangi. Sama á við um **starfsmannasamtöl** en allir forstöðumenn æðstu stjórnarsýslu nota starfslýsingar mikið eða talsvert við slík samtöl. Það á einnig við um forstöðumenn heilbrigðisstofnana en 3 af hverjum 4 nota starfslýsingar talsvert eða mikið við frammistöðumat og um 85% þeirra talsvert eða mikið við starfsmannasamtöl.

70% stofnana í heildina nota starfslýsingar mikið eða talsvert **við gerð stofnanasamninga**. Alls nota um 9 af hverjum 10 heilbrigðisstofnunum og framhalds- og háskólum starfslýsingar mikið eða talsvert í þessum tilgangi en á hinn bóginn eingöngu um 30% stofnana æðstu stjórnarsýslu.

Þegar spurt er í hvaða öðrum tilvikum starfslýsingar eru notaðar koma fram svipuð atriði og hér að framan um tilefni endurskoðunar starfslýsinga, en einnig þættir eins og *afmörkuðum „ad hoc“ verkefnum eða tímabundnum verkefnum; til að afmarka starfsvið; þegar starfsmanni eru fallin önnur verkefni en þau sem koma fram í starfslýsingu eða erindisbréfi; við ákvörðun um ný verkefni; við forgangsröðun verkefna; skoðun á launasetningu og kynbundnum launamun.*

Spurt er hvort **starfslýsingar séu endurskoðaðar eða útbúnar áður en störf eru auglýst til umsóknar í störfum við stjórnun sem fela í sér mannaforráð**. 7 af hverjum 10 forstöðumönnum telja að það sé nær alltaf eða oft gert. Það á við nær alltaf eða oft hjá öllum

stofnunum annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana en einna síst hjá sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum, þar sem 3 af hverjum 10 svara á sama veg og 2 af hverjum 10 að það sé sjaldan eða aldrei gert. Hjá þriðjungi stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála er það sjaldan gert að endurskoða starfslýsingar stjórnunarstarfa áður en störf eru auglýst.

Þegar litið er til stærðar stofnana aukast líkur á að starfslýsingar í stjórnun með mannaforráð séu endurskoðaðar eða útbúnar eftir því sem stofnanir eru stærri, eða nær alltaf eða oft í 83% stærstu stofnana (>100 ársverk) en 61% hjá minnstu stofnunum (<20 ársverk).

Því næst er spurt hvort **starfslýsingar séu endurskoðaðar eða útbúnar áður en önnur störf eru auglýst til umsóknar**. Um 6 af hverjum 10 forstöðumönnum svara að það sé nær alltaf eða oft gert. Sterkust er hefðin hjá öðrum mennta-, menningar- og vísindastofnunum en 9 af hverjum 10 forstöðumönnum endurskoða starfslýsingar fyrir önnur störf en stjórnunarstörf nær alltaf eða oft áður en starf er auglýst til umsóknar. Hið sama á við um 70% heilbrigðisstofnana og stofnana á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála. Sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi er sá stofnanaflokkur sem er ólíklegastur til að standa að slíkri endurskoðun á starfslýsingum en fjórðungur þeirra gerir það nær alltaf eða oft og annar fjórðungur aldrei.

Starfsmannasamtöl og mat á frammistöðu

Niðurstöður könnunar meðal forstöðumanna ríkisstofnana sýna að starfsmannasamtöl eru orðin fastur þáttur í starfsemi margra ríkisstofnana og hefur notkun þeirra aukist jafnt og þétt frá því að mælingar hófust á þessum þætti.

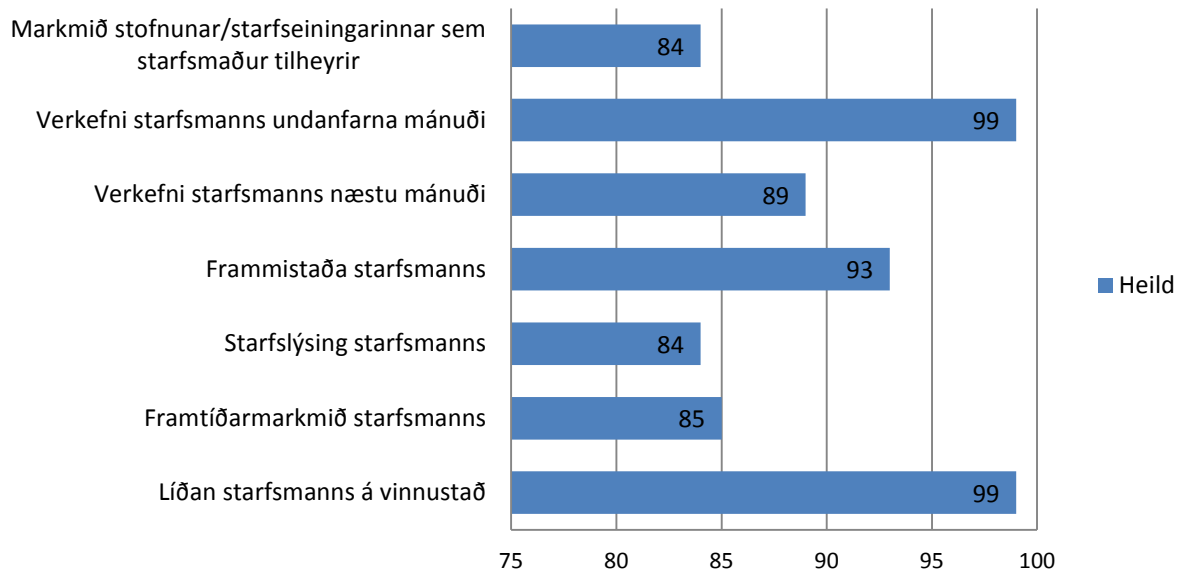
Hjá um 6 af hverjum 10 stofnunum fara fram **formleg starfsmannasamtöl milli stjórnenda og starfsfólks einu sinni eða oftár á ári** (var 50% 2007). Hjá um 4 af hverjum 10 stofnunum fara slík samtöl fram á tveggja ára fresti eða sjaldnar. Hjá einungis 3% stofnana fara ekki fram formleg starfsmannasamtöl (var 15% 2007). Hjá um 30% heilbrigðisstofnana fara slík samtöl fram einu sinni á ári eða oftár og um 20% þeirra á tveggja ára fresti.

Veruleg aukning hefur verið á notkun starfsmannasamtala hjá minnstu stofnunum (<20 ársverk); í fyrri könnun fóru slík samtöl ekki fram hjá 44% þeirra en 10% svöruðu á þann veg nú.

Þegar spurt er **hver tekur starfsmannasamtöl við starfsfólk stofnunarinnar** kemur í ljós að í 30% tilvika **tekur forstöðumaður þau** og í um 60% tilvika er það verkefni **næsta yfirmanns**. Í 10% tilvika er það á **verksviði annarra** og eru þá nefndir staðgenglar forstöðumanns, starfsmannastjóri og trúnaðarmaður. Algengast er að forstöðumaður taki þessi samtöl hjá framhalds- og háskólum (64%) og sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum (64%), en algengast er að næsti yfirmaður sinni þeim hjá heilbrigðisstofnunum (100%) og æðstu stjórnarsýslu (100%). Því minni sem stofnun er, því líklegra er að þetta verkefni sé á ábyrgðarsviði forstöðumanns.

Hjá yfirgnæfandi hluta stofnana eru **starfsmannasamtöl undirbúin skipulega svo sem með notkun gátlista og/eða eyðublaða** nær alltaf eða oft og er lítill munur milli stofnanaflokka og stærðar stofnana, með þeirri undantekningu að hjá minnstu stofnunum (<20 ársverk) eru þau undirbúin nær alltaf eða oft í um 70% tilvika.

Mynd 13. Hvaða atriði eru rædd í starfsmannasamtölum? (merkt við allt sem við á) (%)



Þegar spurt er hvaða atriði eru rædd í starfsmannasamtölum kemur fram að allir þættir sem eru taldir í könnuninni eru til umræðu og lítill áherslumunur milli stofnanaflokka og stærðar stofnana.

Allar stofnanir ræða um **verkefni starfsmanns undanfarna mánuði** og **líðan starfsmanns á vinnustað** í starfsmannasamtölum. Um 9 af hverjum 10 stofnunum ræða **frammistöðu starfsmanns** og **verkefni starfsmanns næstu mánuði**. Lítið færri fjalla um **framtíðarmarkmið starfsmanns**, **starfslýsingu** og **markmið stofnunar/starfseiningarinnar sem starfsmaður tilheyrir**.

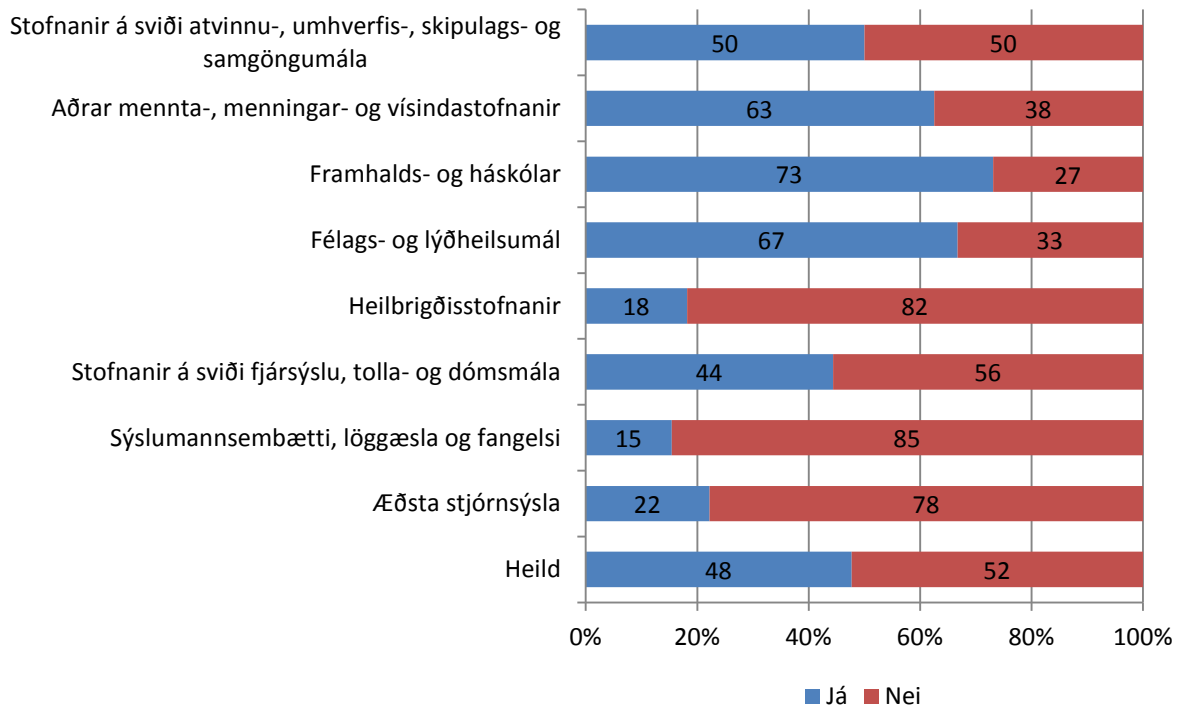
Þegar horft er til stærðar stofnana kemur fram að starfslýsing starfsmanns er einna minnst rædd í starfsmannasamtölum hjá minnstu stofnunum (65%) og hjá stofnunum með 50-99 ársverk (72%).

Í svörum við spurningunni **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.

Hjá helmingi þátttökustofnana er **frammistaða starfsmanna metin skipulega**. Hlutfallið er misjafnt eftir stofnanaflokkum.

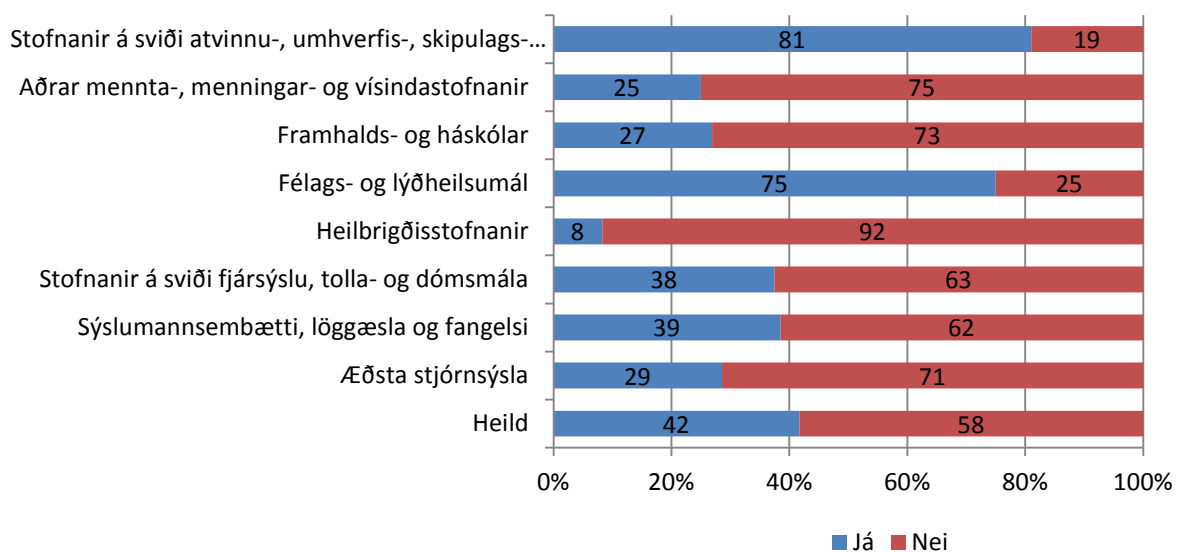
Mynd 14. Er frammistaða starfsmanna metin með skipulögðum hætti? (%)



Hjá framhalds- og háskólum er hlutfallið 3 af hverjum 4 en um fimmtungur hjá æðstu stjórnarsýslu (var 60% 2007), heilbrigðisstofnunum og sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum. Um þriðjungur fámennustu stofnananna (<20 ársverk) metur frammistöðu starfsmanna með skipulögðum hætti en um helmingur annarra stofnanastærða.

Dregið hefur úr því að **laun séu tengd við frammistöðu**. Alls svara 42% forstöðumanna að laun tengist frammistöðu starfsmanna til samanburðar við 58% í könnuninni frá 2007.

Mynd 15. Eru laun tengd frammistöðu starfsmanna? (%)



Nú svara um 30% forstöðumanna æðstu stjórnarsýslu að laun séu tengd frammistöðu (var 100% 2007) og 40% forstöðumanna sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa (var 60% 2007).

Frammistaða hefur á hinn bóginn aukin áhrif á laun hjá stofnunum félags- og lýðheilsamála en 75% forstöðumanna þeirra stofnana telja að svo sé (var 42% 2007). Vert er þó að benda á að svæðisskrifstofur fatlaðra féllu undir þennan flokk í könnun 2007 en þær voru lagðar niður um áramótin 2010/2011 þegar málaflokkur fatlaðs fólks færðist milli stjórnsýslustiga, frá ríki til sveitarfélaga. Að sama skapi eru laun frekar en áður tengd við frammistöðu í stofnunum á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála eða hjá 81% þeirra í stað 65% 2007.

Frammistaða hefur einna minnst áhrif á laun í minnstu stofnunum eða hjá 29% þeirra (var 62% 2007) en dregið hefur úr áhrifum frammistöðu á laun í öllum stofnanastærðum, þó minnst hjá stofnunum með 50-99 ársverk (54%; var 59% 2007).

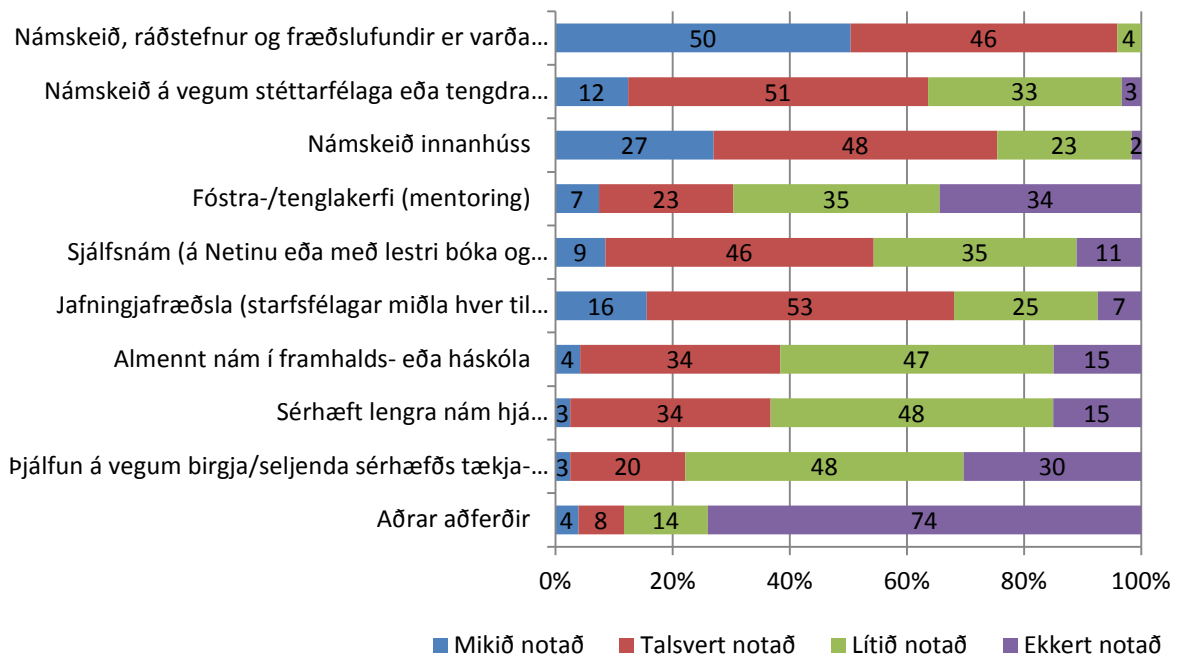
Starfsþróun

Árið 2011 voru 40% ríkisstofnana ekki með **skriflega sí- og endurmenntunaráætlun fyrir starfsmenn** sína en árið það átti við um helming stofnana 2007.

Þegar spurt er **hve oft skriflegar sí- og endurmenntunaráætlanir starfsmanna eru endurskoðaðar fyrir stofnunina í heild, svo sem í fræðsluáætlun eða sambærilegu skjali**, kemur fram að í heild gera um 35% stofnana það einu sinni á ári eða oftár, um 40% á 2-3 ára fresti og 25% sjaldnar en á 3 ára fresti. Stærstu stofnanirnar endurskoða skriflegar sí- og endurmenntunaráætlanir starfsmanna oftár en þær minni og hjá minnstu stofnunum er algengast að þeir séu endurskoðaðar á 2-3 ára fresti. Svipaðar niðurstöður koma fram þegar spurt er hvort **skriflegar sí- og endurmenntunaráætlanir starfsmanna eru endurskoðaðar fyrir skilgreinda hópa innan stofnunarinnar**. Algengara er að **skriflegar sí- og endurmenntunaráætlanir eru endurskoðaðar fyrir einstaka starfsmenn, svo sem í kjölfar starfsmannasamtals**, um helmingur stofnana gerir það einu sinni eða oftár á ári og um 20% sjaldnar en á 3 ára fresti. Í um 80% annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana og stofnana félags- og lýðheilsamála og um 70% stofnana æðstu stjórnsýslu endurskoða forstöðumenn skriflegar sí- og endurmenntunaráætlanir einstakra starfsmanna, svo sem í kjölfar starfsmannasamtals einu sinni eða oftár á ári, en á hinn bóginn á það ekki við um neina stofnun sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa, en slík endurskoðun gagnvart einstökum starfsmönnum hjá þeim stofnanaflokki fer fram sjaldnar (40% á 2-3 ára fresti og 60% sjaldnar).

Skoðað er hvaða **aðferðir eru notaðar til sí- og endurmenntunar starfsmanna**. Algengast er að sí- og endurmenntun starfsmanna felist í **námskeiðum, ráðstefnum og fræðslufundum sem varða fagleg viðfangsefni stofnunar og haldin eru af utanaðkomandi aðilum**. Alls 50% forstöðumanna segja þessa leið mikið notaða (60% 2007) og um 46% talsvert (37% 2007). **Námskeið innanhúss** koma þar á eftir sem aðferð til sí- og endurmenntunar starfsmanna en 3 af hverjum 4 forstöðumönnum segja þá leið mikið eða talsvert notaða (67% 2007).

Mynd 16. Hve mikið eru neðangreindar aðferðir notaðar við sí- og endurmenntun starfsmanna? (%)



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 fer notkun hennar vaxandi. Þannig svara allir forstöðumenn stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála að þeir noti jafningjafræðslu mikið eða talsvert (var 63% 2007) og eins á það við um forstöðumenn félags- og lýðheilsamála (100%; var 69% 2007).

Tæplega 2 stofnanir af hverjum 3 nýta sér mikið eða talsvert **námskeið á vegum stéttarféлага eða tengdra fræðslusetra**. Allar heilbrigðisstofnanir nýta sér námskeið af þessu tagi, 7 framhalds- og háskólar af hverjum 10 en æðsta stjórnarsýsla sjaldnast (um fimmtungur). Þetta eru svipaðar niðurstöður og 2007.

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 af stofnunum á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála þar sem 60% forstöðumanna segja að það sé mikið eða talsvert notað. Þessi aðferð er lítið sem ekkert notuð hjá æðstu stjórnarsýslu og sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum.

Sjálfsnám starfsmanna, svo sem á netinu eða með lestri bóka og fagttímarita, er mikið stundað hjá um 10% stofnana og talsvert hjá 46% þeirra. Sjálfsnám hefur aukist hjá stofnunum fjársýslu, tolla- og dómsmála (80%; var 66% 2007), framhalds- og háskólum (77%; var 63% 2007) og öðrum mennta-, menningar- og vísindastofnunum (75%; var 41% 2007), til samanburðar við 55% í heildina. Sjálfsnám er einna minnst notað hjá heilbrigðisstofnunum en 33% þeirra notar það mikið eða talsvert (var 45% 2007).

Alls telja 4 af hverjum 10 forstöðumönnum að **almennt nám í framhalds- eða háskóla** sé talsvert mikið notað og er það óbreytt frá fyrri könnun. Munur er á niðurstöðum milli

stofnanaflokka. Hjá framhalds- og háskólum sjálfum er þessi leið algengust; 7 af hverjum 10 nota hana mikið og talsvert. Þessi leið er í auknum mæli farin hjá stofnunum fjársýslu, tolla- og dómsmála, en 40% forstöðumanna þeirra stofnana telja hana mikið eða talsvert notaða (var 13% 2007). Á hinn bóginn er almennt nám í framhalds- eða háskóla notað í minna mæli en áður hjá æðstu stjórnarsýslu eða 22% mikið eða talsvert (var 64% 2007). Svipuð þróun er hjá sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum (enginn 0% mikið eða talsvert; en 26% 2007). Hjá þessum tveimur síðastnefndu stofnanaflokkum hefur jafnframt dregið töluvert úr því að starfsmenn sækji **sérhæft lengra nám hjá endurmenntunarstofnunum, sérskólum eða háskólum (þriggja mánaða eða lengra)**; hjá æðstu stjórnarsýslu notar þriðjungur þessa leið mikið eða talsvert (var 64% 2007), hjá sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum notar enginn þessa leið mikið eða talsvert (var 37% 2007). Í heildina nota 4 af hverjum 10 stofnunum þessa síðastnefndu leið.

Þegar spurt er um aðrar aðferðir sem stofnanir nota til sí- og endurmenntunar starfsfólks koma fram eftirfarandi þættir sem ekki koma fram í könnuninni sjálfri: *fræðsluefni á innri vef; heimsóknir í sambærilegar stofnanir erlendis; fundir og ráðstefnur erlendis; þjálfunarnámskeið hjá systurstofnunum; námskeið/kynning frá samstarfsaðilum/systurstofnunum; sérstök þjálfun til viðhalds á réttindum; verkefnatengd þróunarvinna.*

Samskipti við aðra aðila

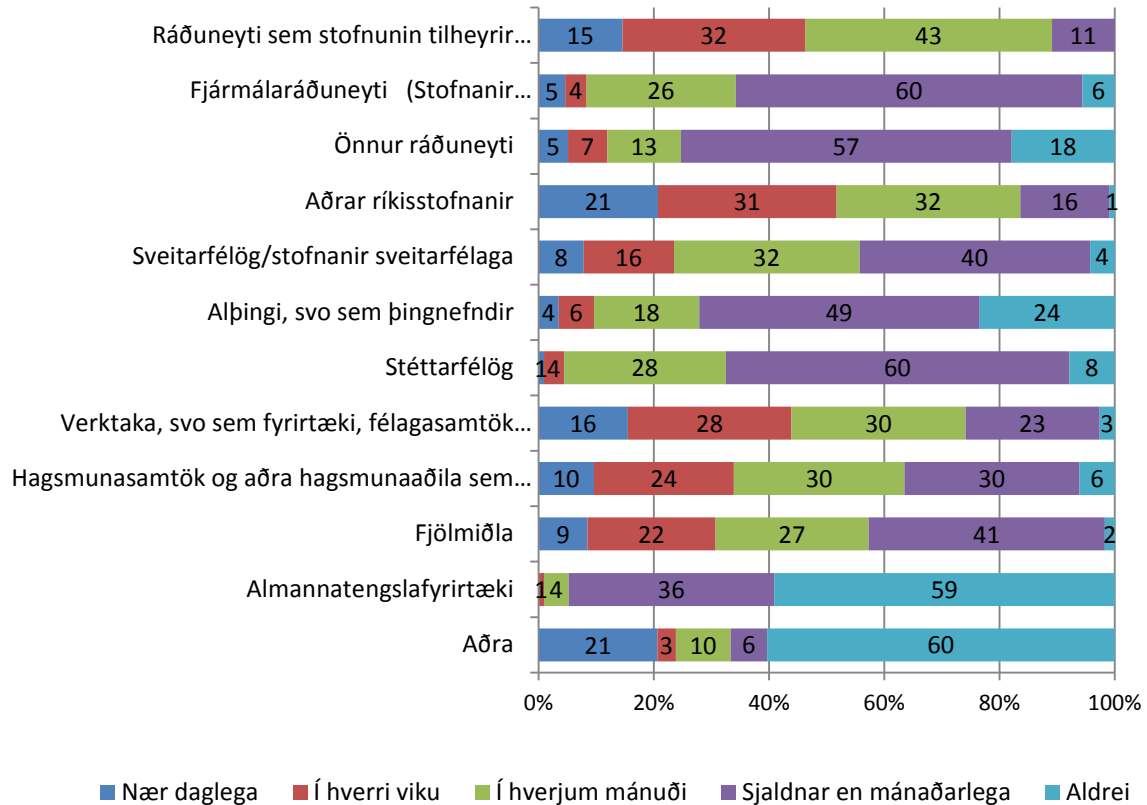
Spurt er hversu oft stofnunin **hafði samband við eftirtalda aðila á síðastliðnu ári**. Stofnanir á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála er sá stofnanaflokkur sem er í mestum samskiptum við **sitt ráðuneyti**. Alls 80% svöruðu því til að þeir væru nær daglega eða vikulega í samskiptum við ráðuneytið sem stofnunin tilheyrir. Næst á eftir komu stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (66%), félags- og lýðheilsamála (54%) og heilbrigðisstofnanir (50%). Stofnanaflokkar eins og sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi (27%), framhalds- og háskólar (25%) og aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir (22%) eiga í færri tilvikum nær daglega eða í hverri viku í samskiptum við ráðuneytið sem stofnun þeirra 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. Aðrir stofnanaflokkar hafa í flestum tilvikum sjaldnar en mánaðarlega samskipti við fjármálaráðuneytið, sbr. stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (75%), félags- og lýðheilsu (73%), aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir (67%) og stofnanir á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (64%), sýslumannsembætti, löggæslu og fangelsi (62%), heilbrigðisstofnanir (58%) og framhalds- og háskóla (57%). 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 stjórnsýslan 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**.

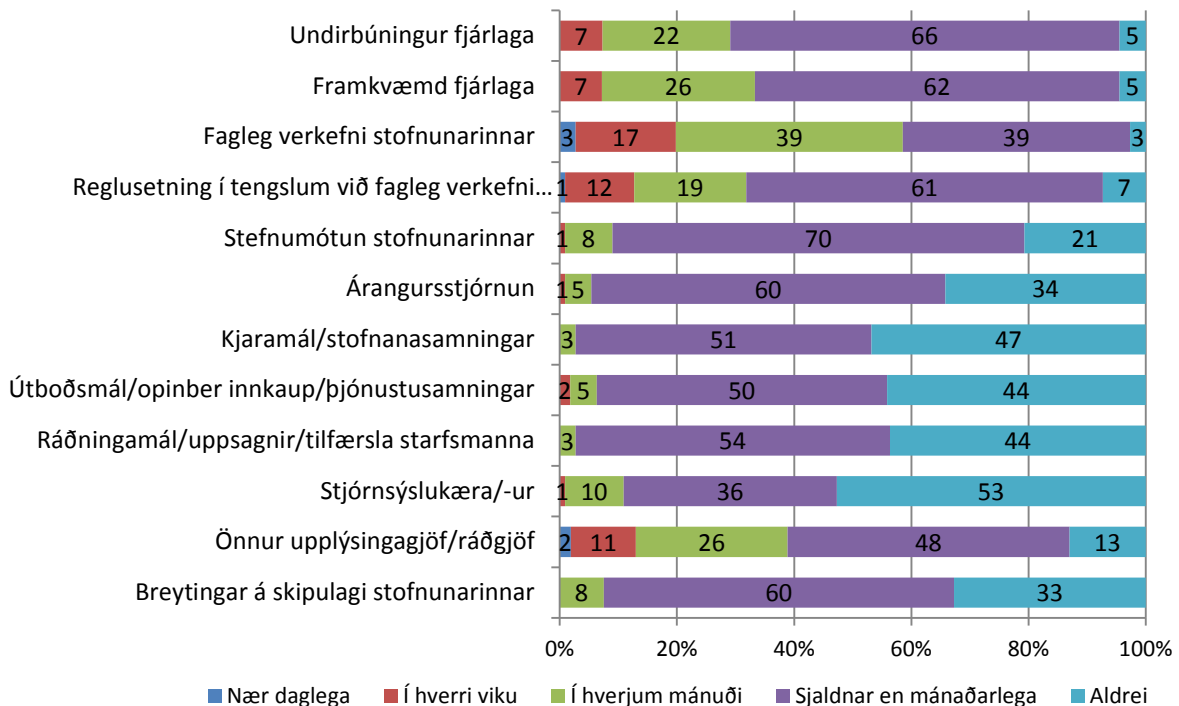
Mynd 17. Ef tekið er mið af sl. ári, hversu oft hafði stofnunin samskipti við eftirtalda aðila? (%)



Minni stofnanir hafa sjaldnar samskipti en þær sem stærri eru. 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 hagsmunaaðila sem tengjast verkefnum stofnunarinnar en varða ekki kaup á þjónustu**. Æðsta stjórnsýsla 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 stjórnsýslu hefur 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.

Mynd 18. Hve mikil samskipti að jafnaði hafði stofnunin við ráðuneytið sem hún tilheyrir vegna eftirtalinnna viðfangsefna á sl. ári ? (%)



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 áráanna 2007 og 2011 þegar spurt var um tíðni samskipta vegna **stefnumótunar stofnunar**, alls 70% hafa sjaldnar samskipti en mánaðarlega. Þá svara 60% stofnana því til að þær hafi sjaldnar en mánaðarlega samskipti við ráðuneyti vegna **árángursstjórnunar** (var 68% 2007). Fram kemur að 51% hefur sjaldnar en mánaðarlega samskipti vegna **kjaramála/stofnanasamninga** og 47% hafa aldrei samband vegna þess og 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 og 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** og er það óbreytt frá árinu 2007. Um 40% stofnana hafa sjaldnar en mánaðarlega samskipti við ráðuneytið sem þær tilheyra vegna **stjórnsýslukæra** en rúmlega helmingur þeirra hefur aldrei samskipti af þeim sökum og er það í samræmi við árið 2007. Um helmingur stofnana svara því til að þær hafi sjaldnar en mánaðarlega samskipti við ráðuneytið sem þær tilheyra vegna **annarrar upplýsingagjafar eða ráðgjafar**. Stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómamála hafa í hverjum mánuði eða oftár (67%) samskipti

við ráðuneytið sem þær tilheyra vegna annarrar upplýsingagjafar eða ráðgjafar, það sama á við um stofnanir félags- og lýðheilsamála (63%). Í 60% tilvika hafa stofnanir sjaldnar en mánaðarlega samskipti við ráðuneytið sem þær tilheyra vegna **breytingar á skipulagi stofnunarinnar**, þá svarar þriðjungur því til að aldrei sé haft samband vegna slíks.

Verkefni forstöðumanna

Fengið var mat forstöðumanna á því **hve mikill hluti vinnutíma þeirra færi í tiltekin verkefni á sl. ári** og hvort umfang þessara verkefna hefði breyst á undanförunum árum. Mörg verkefni voru fyrirferðarmikil í starfi forstöðumanna. Um 95% forstöðumanna telja að mikill eða talsverður hluti vinnutímans fari í að sinna **faglegum verkefnum, samstarfi við innlenda aðila vegna faglegra verkefna** (85%), **samskipti við viðskiptavini stofnunarinnar** (83%), **samskipti við ráðuneyti og/eða aðrar ríkisstofnanir** (82%).

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%), stofnunum á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála (60%), stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (55%) og heilbrigðisstofnana (54%). Til samanburðar svöruðu 14% sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa og 29% æðstu stjórnarsýslu að mikill eða talsverður hluti vinnutímans hefði verið varið í almannatengsl á sl. ári.

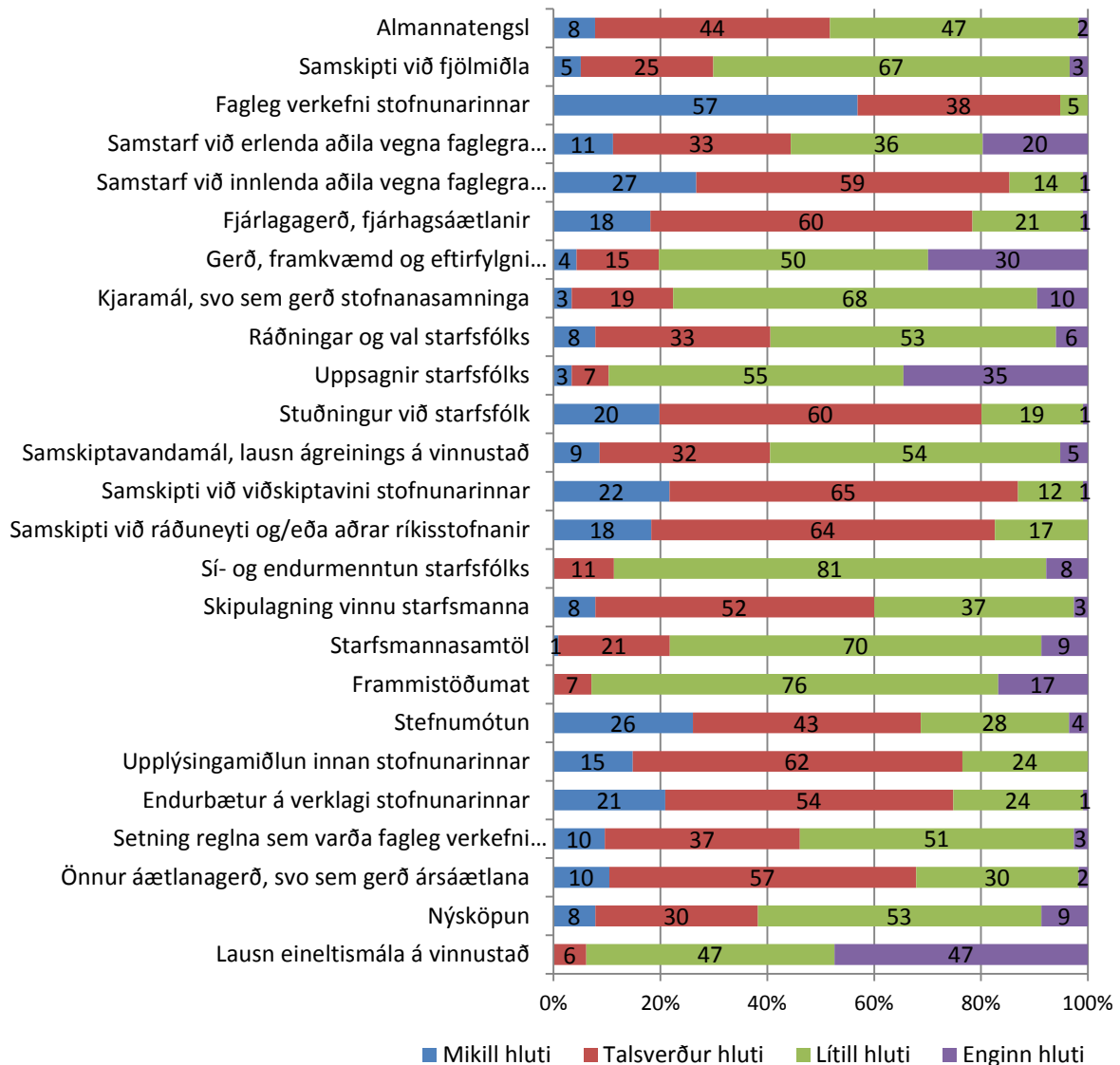
Rúmur helmingur stofnana á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (55%) og félags- og lýðheilsamála (55%) ver miklum eða talsverðum hluta vinnutímans í **samskipti við fjölmiðla**.

Mikill hluti vinnutíma sl. árs fór í **fagleg verkefni stofnunar** hjá eftirtöldum stofnunum: framhalds- og háskólum (78%), öðrum mennta-, menningar- og vísindastofnunum (75%), stofnunum á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (67%), sýslumannsembættum, löggæslu og fangelsum (64%) og stofnunum félags- og lýðheilsamála (64%).

Allar stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála verja talsverðum eða miklum hluta tíma síns í **samstarf við erlenda aðila vegna faglegra verkefna stofnunarinnar**, ásamt 92% hjá stofnunum á sviði atvinnu-, umhverfis-, skipulags- og samgöngumála, 91% hjá stofnunum félags- og lýðheilsamála, 89% framhalds- og háskóla, 89% annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana og 86% hjá æðstu stjórnarsýslu.

Alls verja stofnanir félags- og lýðheilsamála að jafnaði (82%) talsverðum eða miklum hluta tíma síns í **samstarf við innlenda aðila vegna faglegra verkefna stofnunarinnar**, það sama á við um aðrar mennta-, menningar- og vísindastofnanir (78%). Aðrar stofnanir verja mun minni tíma í þessi verkefni. Minnstum tíma verja sýslumannsembætti, löggæsla og fangelsi (87%, lítill eða enginn hluti) auk heilbrigðisstofnana (85%) og framhalds- og háskóla (82%).

Mynd 19. Hve mikil hluti vinnutímans fór í neðangreind verkefni á sl. ári ? (%)



Að jafnaði fóru um 80% af vinnutíma forstöðumanna á sl. ári í **fjárlagagerð og fjárhagsáætlanir**. Forstöðumenn á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála skáru sig þarna nokkuð úr, 78% svara að lítill eða enginn hluti vinnutíma þeirra á síðasta ári hafi farið í fjárlagagerð og fjárhagsáætlanir. Stærð stofnana hefur ekki teljandi áhrif á svör forstöðumanna.

Að öllu jöfnu fór lítill eða enginn (80%) hluti vinnutíma forstöðumanna á sl. ári í **gerð, framkvæmd og eftirfylgni þjónustusamninga við einkaaðila**. Það sama á við um **kjaramál, svo sem gerð stofnanasamninga**, en um 80% forstöðumanna svara því til að þeir hafi varið litlum eða engum hluta vinnutíma sl. árs í þess háttar verkefni. Um 60% forstöðumanna vorðu litlum eða engum hluta vinnutíma sl. árs í **ráðningar og val starfsfólks**, þær stofnanir sem skáru sig úr hvað þennan þátt varðar eru forstöðumenn framhalds- og háskóla (65%) og forstöðumenn annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana, 56% vinnutíma þeirra á sl. ári fór í þennan þátt.

Hjá meirihluta forstöðumanna fór lítill eða enginn (90%) hluti vinnutíma á sl. ári í **upsagnir starfsmanna**, þeir sem helst skera sig úr þarna eru forstöðumenn heilbrigðisstofnana (31%) og

forstöðumenn sýslumannsembætta, löggæslu og fangelsa (21%) sem svara því til að mikill eða talsverður hluti tíma þeirra hafi farið í slíkt á sl. ári. Alls svara 80% forstöðumanna því að mikill eða talverður hluti tíma þeirra hafi farið í **stuðning við starfsmenn** á sl. ári.

Hjá flestum forstöðumönnum (90%) fór mikill eða talsverður hluti vinnutíma á sl. ári í **samskipti við viðskiptavini stofnunarinnar**. Sá stofnanaflokkur sem helst skar sig úr í svörum á þessum þætti varðar forstöðumenn heilbrigðisstofnana en um 40% þeirra svöruðu að lítill hluti tíma þeirra færi í samskipti við viðskiptavini stofnunarinnar.

Mikill eða talsverður hluti vinnutímans fer í **samskipti við ráðuneyti og/eða aðrar ríkisstofnanir** hjá flestum forstöðumönnum (82%). Þær stofnanir sem skera sig helst úr í þessum þætti og svara því til að lítill hluti vinnutíma þeirra fari í þennan þátt eru heilbrigðisstofnanir (46%) og stofnanir á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála (33%).

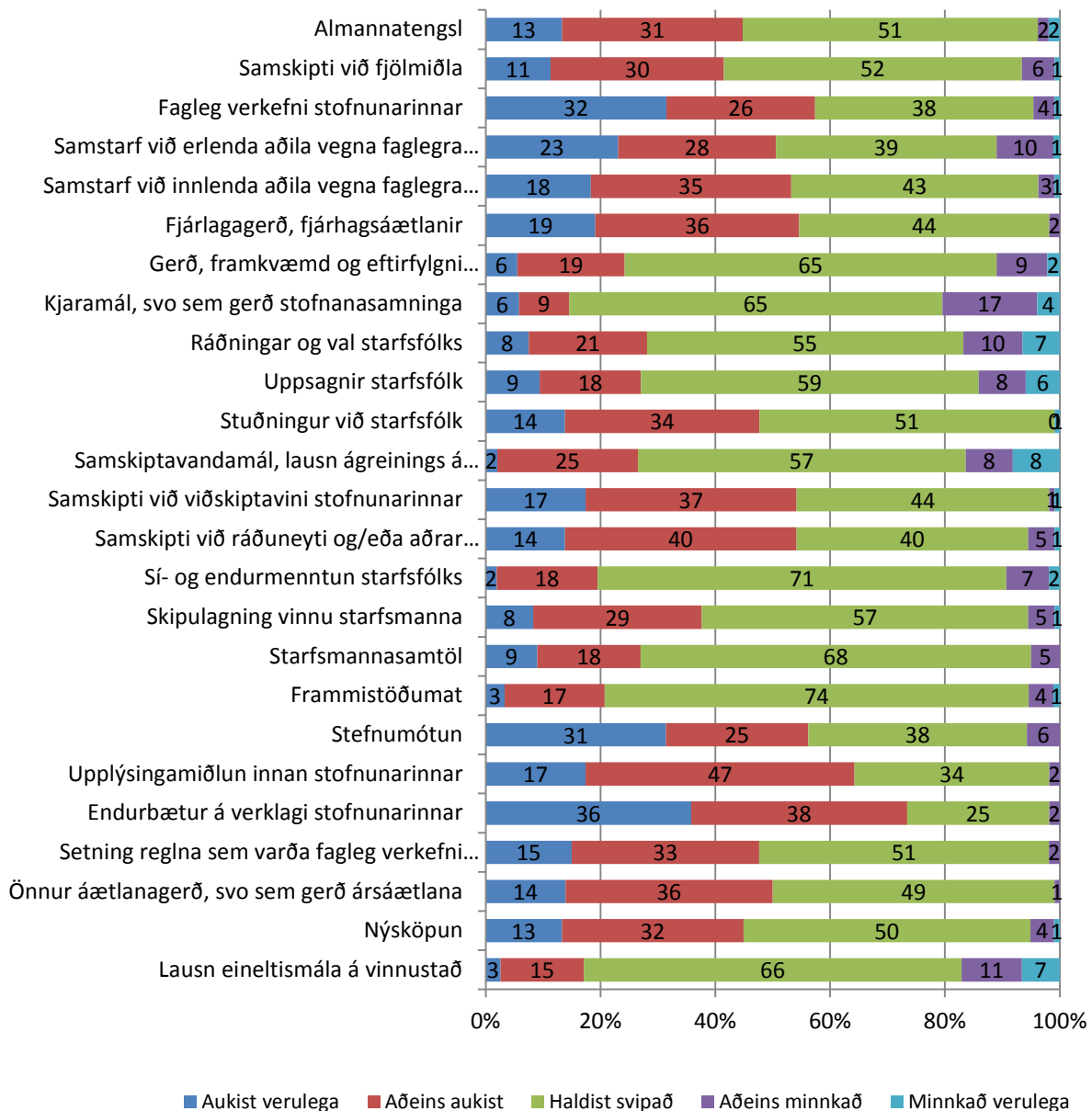
Minnstur hluti vinnutíma forstöðumanna á sl. ári fór í tiltekna þætti sem tengjast starfsmannamálum; **eineltismál á vinnustað** (94%, enginn eða lítill hluti), **frammistöðumat** (93%), uppsagnir starfsfólks (90%), sí- og endurmenntun starfsfólks (89%).

Athyglisvert er að skoða hvernig umfang verkefna í starfi forstöðumanns hafa 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.

Þá kemur fram að **nýsköpun** hefur aukist skv. svörun 45% forstöðumanna og einna mest hjá stofnunum fjársýslu, tolla- og dómsmála (70%).

Mynd 20. Hvernig hefur umfang neðangreindra verkefna breyst sl. fimm ár hjá stofnuninni sem þú veitir forstöðu? (%)



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 og lausn ágreinings á vinnustað og lausn eineltismála**.

Þegar stofnanaflokkar eru skoðaðir vekur t.d. athygli að einungis 20% forstöðumanna heilbrigðisstofnana telja að **fagleg verkefni** hafi aukist en hins vegar telja alls 80% forstöðumanna æðstu stjórnarsýslu og framhalds- og háskóla að sín faglegu verkefni hafi aukist. 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 vegna uppsagna aukist hjá 75% heilbrigðisstofnana í samanburði við 27% í heildina. Það má segja að það haldist í hendur við að 8 af hverjum 10 forstöðumönnum heilbrigðisstofnana telja 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), 40% þeirra álíta að vinna vegna **eineltismála á vinnustað** hafi aukist í samanburði við 18% í heildina. Í þessu samhengi vekur einnig athygli að vinna vegna **uppsagna** hafa minnkað verulega hjá stofnunum á sviði fjársýslu, tolla- og dómsmála en 3 af hverjum 10 stofnunum svara á þann veg (14% í heildina). Þegar stofnanaflokkar eru skoðaðir kemur í ljós að vinna vegna uppsagna hefur aukist mest hjá stærstu stofnununum en 40% þeirra svara í þá veru.

Stefnumótun vegur þungt hjá æðstu stjórnslu og framhalds- og háskólum en 8 af hverjum 10 þeirra telja að að vinna við hana hafi aukist (56% í heildina). Vinna við stefnumótun eykst með stærð stofnana. Vinna vegna **upplýsingamiðlunar innan stofnunar** hefur aukist hjá öllum stofnunum en einna mest hjá æðstu stjórnslu (100%) og hjá heilbrigðisstofnunum (85%) og eykst með aukinni stærð stofnana.

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 Keflavíkurlflugvelli Ríkislögreglustjóri Sýslumaður Snæfellinga Sýslumaðurinn á Akranesi Sýslumaðurinn á Akureyri Sýslumaðurinn á Blönduósi Sýslumaðurinn á Búðardal Sýslumaðurinn á Eskifirði Sýslumaðurinn á Hólmanvík 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 Fjölbrautaskóli Norðurlands vestra Fjölbrautaskóli Snæfellinga Fjölbrautaskóli Suðurlands Fjölbrautaskóli Suðurnesja Fjölbrautaskóli Vesturlands, Akranesi Fjölbrautaskólinn Ármúla Fjölbrautaskólinn í Breiðholti Fjölbrautaskólinn 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 Kvennaskólinn í Reykjavík 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 Fjölbrautaskóli Norðurlands vestra Fjölbrautaskóli Snæfellinga Fjölbrautaskóli Suðurlands Fjölbrautaskóli Suðurnesja Fjölbrautaskóli Vesturlands Fjölbrautaskólinn í Breiðholti Fjölbrautaskólinn í Garðabæ Fjölbrautaskólinn 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 Kvennaskólinn 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)