

Juni 2022

RAPPORT

Offentligt ansattes motivation

Nationalt Partnerskab om
Ledelse og Kompetencer



VELKOMST OG FORORD

Den offentlige sektor skal også i fremtiden være kendetegnet ved at være en attraktiv arbejdsplads. Derfor har Danske Regioner, Kommunernes Landsforening (KL), Medarbejder- og Kompetencestyrelsen og Finansministeriet gennemført en motivationsundersøgelse i hele den offentlige sektor, der skal bidrage med viden om, hvad der særligt driver og motiverer de offentligt ansatte med det formål at bidrage til at udvikle offentlige arbejdspladser, så de også i fremtiden er et attraktivt sted at arbejde.

De ansatte er den vigtigste ressource på de offentlige arbejdspladser. Engagerede medarbejdere, som hver dag er med til at yde en værdifuld velfærd til borgerne i Danmark, er helt centralt for at sikre en offentlig service i verdensklasse.

Denne udgivelse afrapporterer væsentlige resultater fra undersøgelsen af offentligt ansattes motivation, som blev gennemført i efteråret 2021. Undersøgelsen er udarbejdet i samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.





Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Der er foretaget en spørgeskemaundersøgelse

For at undersøge de offentligt ansattes motivation er der udsendt en spørgeskemaundersøgelse til 30.000 tilfældigt udvalgte offentligt ansatte. Ca. 8.700 har svaret helt eller delvist på undersøgelsen.



Partnerskab om ledelse og kompetencer står bag

Undersøgelsen er udarbejdet af Nationalt Partnerskab for Ledelse og Kompetencer. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse har bistået med faglig sparring og input til spørgerammen og afrapporteringen.



Undersøgelsen undersøger motivation ud fra fire typer

Motivation undersøges ud fra fire motivationstyper. Det undersøges endvidere, hvilke motivationsfaktorer, der har en sammenhæng med de enkelte motivationstyper.

Proces for undersøgelsen



Februar, 2019

Motivationsundersøgelsen indgår i Aftale om Ledelse og kompetencer



5. November, 2021

Spørgeskema udsendes til 30.000 offentligt ansatte i tre uger.



26. November, 2021

Spørgeskemaundersøgelsen lukkes med en svarprocent på ca. 29. pct.



Juni, 2022

Resultaterne af undersøgelsen offentliggøres.

CENTRALE RESULTATER FRA UNDERSØGELSEN

Undersøgelsen afdækker en række forhold omkring de offentligt ansattes motivation. Tre af de centrale resultater er:



De offentligt ansatte er mest motiverede af indre motivation, brugerorientering og public service motivation i deres arbejde, mens ydre motivation er mindre betydningsfuld.

Overordnet set viser motivationsundersøgelsen, at de offentligt ansatte i særdeleshed er motiverede af indre motivation og brugerorientering, men også public service motivation er fremtrædende.



At finde sit arbejde meningsfuldt, er den motivationsfaktor, der betyder mest for de offentligt ansattes motivation.

Mening har stor betydning for offentligt ansattes motivation uanset om de arbejder i den kommunale, regionale eller statslige sektor. Det gælder både for så vidt angår at finde personlig mening i sit arbejde, men også bredere i forhold til samfundet eller livet generelt.



De offentligt ansattes oplevelse af deres nærmeste leder, tilhørsforholdet til deres arbejdsplads og kollegaer, samt at føle sig kompetent til sit arbejde har ligeledes en sammenhæng med deres motivation.

Oplevelsen af den nærmeste leder er især vigtigt i forhold til public service motivation og brugerorientering. At føle et tilhørsforhold til sine kollegaer og arbejdsplads er relateret til brugerorientering og i mindre grad til indre motivation og public service motivation. Oplevelsen af at være kompetent til sit arbejde hænger især sammen med indre motivation, men også med public service motivation og brugerorientering.



Hvorfor undersøge motivation?

Medarbejderne er den vigtigste ressource på de offentlige arbejdspladser. At medarbejderne er motiverede og engagerede, er afgørende for, at den offentlige sektor kan udføre samfundsvigtige opgaver og serviceydelser effektivt og af høj kvalitet.

Samtidig skal offentlige arbejdspladser være attraktive og kunne fastholde og rekruttere dygtige medarbejdere, hvor motivationen også spiller en afgørende rolle.

At se på, hvad der motiverer offentligt ansatte, er således med til at understøtte arbejdet med at videreudvikle offentlige arbejdspladser, så den offentlige sektor også i fremtiden er et attraktivt sted at arbejde.





Hvad er motivation?

Motivation i arbejdet dækker over de faktorer, som driver os til at arbejde og engagere os i løsningen af bestemte opgaver. En hovedantagelse i forskningen er, at medarbejdere besidder evner og potentialer, der fremmes gennem motiverende arbejdsvilkår. At sætte fokus på motiverende omstændigheder ved et job, som fx meningsfulde og udviklende arbejdsopgaver, god ledelse, medindflydelse, kompetenceudvikling og værdier, er således vigtigt for at skabe attraktive og gode offentlige arbejdspladser. I dette perspektiv er relationen mellem medarbejder og arbejdsplads således udvidet til at omhandle mange andre faktorer udover løn og ansættelsesvilkår.

Motivationstyper

I motivationsundersøgelsen måles fire *forskellige* typer af motivation (se figur til højre). Dette er gjort for at nuancere billede af de offentligt ansattes motivation. Der er tale om forskellige motivationstyper, og en given offentligt ansat kan således godt være motiveret af flere forskellige motivationstyper og mindre motiveret af andre.

De fire udvalgte motivationstyper



Indre motivation: Motivation er drevet af en glæde ved at løse selve opgaven.



Ydre motivation: Motivationen er drevet af at gavne sig selv eller undgå kritik (fx anerkendelse, løn, belønning, kritik mv.)



Public service motivation: Motivationen er drevet af at gøre noget godt for samfundet generelt.



Brugerorientering: Motivationen er drevet af at hjælpe den specifikke bruger/borger via at levere offentlige ydelser.

Sammenhængen med motivation undersøges for en række forhold

I motivationsundersøgelsen undersøges en række faktoreres sammenhæng med de fire centrale motivationstyper, som undersøgelsen fokuserer på. Faktorerne kan groft sorteres i tre hovedgrupper, henholdsvis *organisatoriske faktorer*, *jobfaktorer* og *individuelle faktorer*. De enkelte faktoreres sammenhæng med de vigtigste motivationstyper udgør en central del af analysen.



Organisatoriske faktorer

Ledelse: Oplevelsen af ens nærmeste leder ud fra, fx faglig ledelse

Regelstyring: Oplevelsen af den samlede grad af regelstyring på arbejdspladsen.

Organisationsforhold: Oplevelsen af organisationens omdømme, graden af medindflydelse og organisationens værdier.



Jobfaktorer

Person-job-fit: Oplevelsen at matche sit job ud fra fx viden og færdigheder.

Udviklingsmuligheder: Oplevelsen af mulighederne for at udvikle sig både personligt og fagligt.

Ansættelsesforhold: Oplevelsen af de ansættelsesvilkår som fx løn.



Individuelle faktorer

Autonomi: Oplevelsen af graden af autonomi på arbejdspladsen.

Kompetencer: Oplevelsen af at føle sig kompetent ift. sine arbejdsopgaver.

Tilhørsforhold: Oplevelsen af at høre til på sin arbejdsplads ift. fx kollegaer.

Mening: Oplevelsen af at føle en mening med sit arbejde personligt og fagligt.

Faktorerens
sammenhæng med
motivationstyperne



Model for undersøgelsen





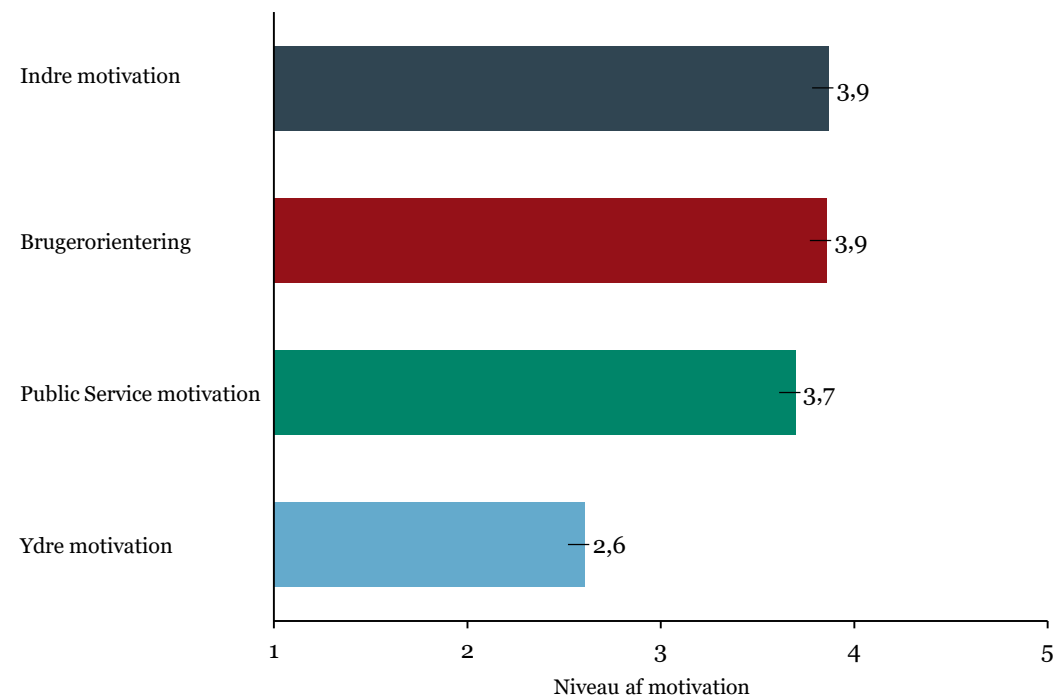
Indre motivation og brugerorientering er de mest fremtrædende motivationstyper blandt offentligt ansatte

Undersøgelsen viser, at *indre motivation* og *brugerorientering* er de mest fremtrædende motivationstyper blandt offentligt ansatte. Desuden er *public service motivation* også fremtrædende, og næsten på niveau med *indre motivation* og *brugerorientering*.

De offentligt ansatte oplever med andre ord at være mest motiverede af glæden ved selve opgaveløsningen, at gøre noget godt for den enkelte borger/patient og at bidrage til den offentlige sektor generelt.

De offentligt ansattes *ydre motivation* - som fx løn, anerkendelse og belønning – er mindre betydningsfuld end de øvrige motivationstyper. Således er ydre motivationsforhold mindre afgørende for de offentligt ansattes samlede motivation.

Gennemsnitlig motivation for offentligt ansatte fordelt på motivationstyper



N = 7458

Anm.: Figuren viser den gennemsnitlige motivation blandt offentligt ansatte. 5=høj motivation.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



Fire faktorer er særligt relevante for offentligt ansatte

Undersøgelsen viser, at fire motivationsfaktorer har sammenhæng med de dominerende motivationstyper blandt offentligt ansatte.

Analyserne viser, at offentligt ansatte med høj grad af hhv. indre motivation, public service motivation og brugerorientering samtidig oplever en høj grad af *mening*, *kompetencer*, *tilhørsforhold* og *ledelse*.

De følgende fire sider giver et kort overblik over disse faktorer, mens de også er uddybet i de efterfølgende kapitler om de enkelte motivationsfaktorer.



Mening: De offentligt ansattes oplevelse af, at deres arbejde giver mening – personligt og ift. samfundet.



Tilhørsforhold: De offentligt ansattes oplevelse af at høre til på arbejdspladsen – fagligt og socialt.



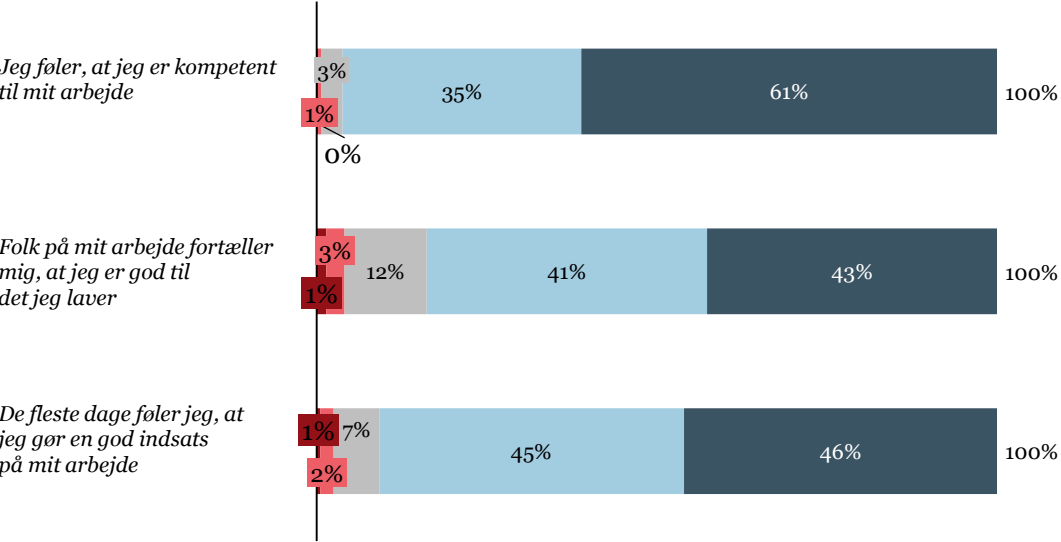
Kompetencer: De offentligt ansattes oplevelse af at føle, at de har kompetencerne til at udføre arbejdet.



Ledelse: De offentligt ansattes oplevelse af deres nærmeste leders evne til at lede.

Oplevelsen af kompetencer er undersøgt ud fra tre spørgsmål:

Nedenstående figur viser fordelingen af de offentligt ansattes svar til den oplevede følelse af kompetence.



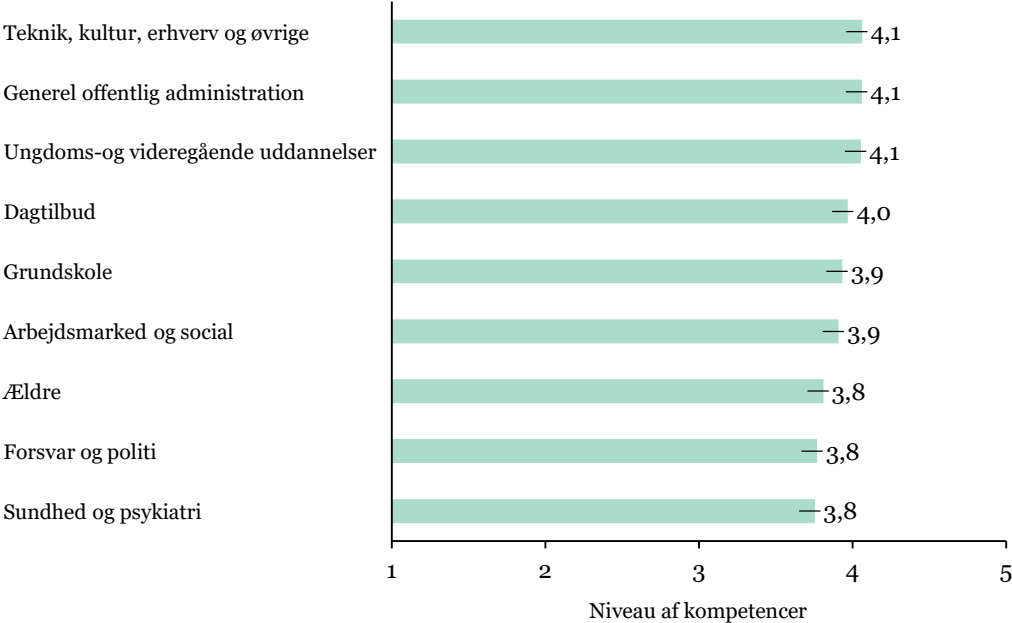
Niveau af kompetencer

N = 7007
Anm: Figuren viser fordelingen af de offentligt ansattes vurdering af kompetencer.
Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

- Helt uenig
- Overvejende uenig
- Hverken uenig eller enig
- Overvejende enig
- Helt enig

De offentligt ansatte på tværs af fagområder oplever sig generelt kompetente i deres arbejde.

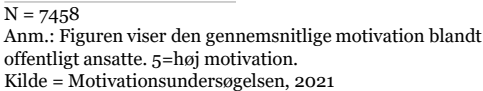
Nedenstående figur viser den gennemsnitlige oplevede følelse af kompetence fordelt på fagområder.



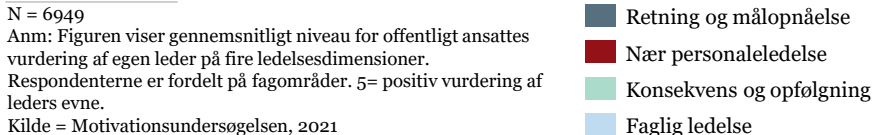
Niveau af kompetencer

N = 6949
Figuren viser det gennemsnitlige niveau for offentligt ansattes vurdering af kompetencer. 5=høj tilfredshed med ansættelsesforhold. Respondenterne er fordelt på sektor og fagområde.
Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

Nedenstående figur viser gennemsnittet af de offentligt ansattes svar til det oplevede niveau af de enkelte ledelsesdimensioner.



Nedenstående figur viser gennemsnittet af de offentligt ansattes oplevede niveau af ledelse fordelt på fagområder.



Nedenfor fremgår relevante fund fra undersøgelsen for de enkelte motivationsfaktorer:



Organisatoriske faktorer: Ledelse, regelstyring samt organisationsforhold

Når der ses på organisatoriske faktorer, viser undersøgelsen, at ift. **ledelse**, oplever de offentligt ansatte generelt, at deres nærmeste leder i højere grad bedriver ledelse ud fra retning og målopnåelse samt nær personaleledelse.

Ses der på **regelstyring**, viser undersøgelsen, at de offentligt ansatte i højere grad oplever, at regler understøtter opfyldelsen af formålet med arbejdet. Samtidig vurderer de offentligt ansatte, at regler i højere grad gør deres arbejde mere tidskrævende at udføre.

For så vidt angår **organisationsforhold** viser undersøgelsen, at ca. 75 pct. af de offentligt ansatte oplever at have en hel del eller meget medindflydelse på tilrettelæggelsen og udførelsen af det daglige arbejde.



Jobfaktorer: Person-job-fit, udviklingsmuligheder samt ansættelsesforhold

Når der kigges på **person-job-fit**, viser undersøgelsen, at de ansatte, på tværs af sektorer, generelt oplever, at deres viden og færdigheder i høj grad matcher deres job.

Omkring 62 pct. af de offentligt ansatte vurderer yderligere, at de har gode muligheder for faglig **udvikling** i deres arbejde.

Ses der på **ansættelsesforholdet**, er størstedelen af de offentligt ansatte samlet set tilfredse med deres ansættelsesforhold. Imidlertid udtrykker flere offentligt ansatte utilfredshed end tilfredshed med deres løn, især på velfærdsområderne. De offentligt ansatte vægter især en rimelig balance mellem arbejde og fritid højt, når det kommer til job-præferencer.



Individuelle faktorer: Autonomi, kompetencer, tilhørsforhold samt mening

I forhold til de individuelle faktorerers betydning, viser motivationsundersøgelsen, at når det kommer til **autonomi**, føler langt størstedelen af de offentligt ansatte, at de har stor indflydelse på, hvordan deres arbejde udføres.

I forhold til **kompetencer** viser resultaterne, at 96 pct. af de offentligt ansatte oplever at være kompetente i deres arbejde.

Motivationsundersøgelsen viser også, at der generelt set er et højt niveau af **tilhørsforhold** blandt de offentligt ansatte.

Derudover føler næsten 90 pct. af de offentligt ansatte, at deres arbejde giver **mening** for dem personligt.

Nedenfor fremgår relevante fund fra undersøgelsen for sammenhængen mellem motivationsfaktorer og motivationstyper:



Organisatoriske faktorer: Ledelse, regelstyring samt organisationsforhold

Ses der på de offentligt ansattes vurdering af deres nærmeste leder, viser undersøgelsen, at **ledelse** generelt har en sammenhæng for de offentligt ansattes indre motivation, brugerorientering og public service motivation.

Når der sættes fokus på **regelstyring**, viser undersøgelsen, at ansatte der oplever, at regler for udførelsen af deres arbejde er understøttende, oplever en anelse højere grad af indre motivation, set i forhold til ansatte, der oplever regelstyring som hæmmende.

For så vidt angår **organisationsforhold** viser undersøgelsen, at både omdømme, værdier og medindflydelse hænger sammen med de offentligt ansattes motivation.



Jobfaktorer: Person-job-fit, udviklingsmuligheder samt ansættelsesforhold

Når der kigges på **person-job-fit**, viser undersøgelsen, at de ansatte, der i højere grad vurderer at deres viden matcher med deres job, også har tilsvarende højere niveau af indre motivation.

Der ses imidlertid ingen sammenhæng mellem de offentligt ansattes oplevelse af muligheden for **udvikling** og motivation.

Når det kommer til **ansættelsesforholdet**, ses en sammenhæng mellem dette, og både indre samt public service motivation. Sammenhængen kunne tænkes at være større for ydre motivation, der ofte er tæt forbundet til ansættelsesforhold. Dette er dog ikke undersøgt, idet ydre motivation generelt fylder mindre for de offentligt ansatte.



Individuelle faktorer: Autonomi, kompetencer, tilhørsforhold samt mening

Undersøgelsen finder, at når det kommer til **autonomi**, er der umiddelbart ingen sammenhæng mellem de offentligt ansattes oplevelse af autonomi og deres motivation.

Når der ses på de offentligt ansattes oplevelse af henholdsvis **kompetencer**, **tilhørsforhold** og **mening**, viser undersøgelsen, at der er en markant sammenhæng mellem de tre motivationsfaktorer og de offentligt ansattes indre motivation, brugerorientering og public service motivation.





Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Undersøgelsen er foretaget i efteråret 2021

Motivationsundersøgelsen er udsendt til 30.000 offentligt ansatte på tværs af stat, region og kommuner, heraf har ca. 29 pct. helt eller delvist svaret på undersøgelsen.

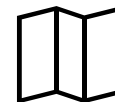
Undersøgelsen var udsendt fra den 5. – 26. november 2021.

Der spørges i undersøgelsen ind til de ansattes motivation og en række faktorer, som kan have en sammenhæng med de ansattes motivation.

Hver faktor måles via flere et til flere spørgsmål, som tilsammen danner et samlet mål.

Undervejs i afrapporteringen anvendes ikonerne samt ★ i grafer og figurer, til at gøre opmærksom på interessante fund omtalt på de enkelte sider.

Introduktionen omfatter



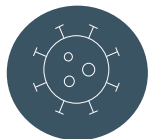
Undersøgelsens kontekst

Vi beskriver undersøgelsens kontekst, hvornår undersøgelsen blev foretaget og perspektiverer til andre undersøgelser.



Motivation

Vi kigger nærmere på de fire motivationstyper, som undersøgelsen afdækker.



Undersøgelsen er foretaget under COVID

Resultaterne af motivationsundersøgelsen 2021 skal, som enhver anden undersøgelse, læses med blik for den kontekst, undersøgelsen er gennemført i.

Motivationsundersøgelsen er foretaget i november 2021 og dermed kort tid efter Covid-19 pandemien påvirkede store dele af den offentlige sektor blandt andet gennem øget hjemmearbejde og andre ændringer i de offentligt ansattes arbejde.

Covid-19 kan derfor have affødt en række effekter, som kan have påvirket motivationen hos offentligt ansatte.





Undersøgelsen bygger på flere tidligere undersøgelser

Ved udarbejdelse af Motivationsundersøgelsen er der blevet lagt vægt på at søge inspiration fra forskningen og tidligere undersøgelser. Nedenfor gennemgås nogle af de undersøgelser, som har dannet inspirationsgrundlag for undersøgelsen.

- Den forhenværende **Personalestyrelse** har tidligere udarbejdet to motivationsundersøgelser i henholdsvis 2000 og 2006. Motivationsundersøgelsen i 2006 undersøgte udelukkende statsligt ansattes motivation. Undersøgelsen afdækkede ni forskellige faktors betydning for offentligt ansattes motivation og fandt, at *jobindhold* (som dækker over, at de ansatte vurderer, der er et klart formål med det arbejde, de udfører) var den faktor, som havde størst betydning for de ansattes motivation.
- **Det nationale forskningscenter for velfærd** (2010) undersøgte ledelse og motivation i den offentlige sektor. Undersøgelsen fandt, at særligt *meningsfulde arbejdsopgaver, samarbejdet med kollegaerne, kompetenceudvikling og arbejdsmiljø* motiverede medarbejderne i den offentlige sektor. Mindre betydning for den overordnede motivation var forhold som *ledelse, løn og fleksibilitet*. Undersøgelsen pegede på, at ansatte i regioner og kommuner lagde særlig vægt på at kunne levere en god service til borgerne.
- **Ledelseskommisionen** (2017) afdækkede bl.a., at *public service motivation** er høj blandt offentlige ledere. Ledere i den offentlige sektor angav *at gøre noget godt for borgerne* som den vigtigste motivationsfaktor. Ledelseskommisionen undersøgte udelukkende offentlige lederes motivation.
- **OECD** udgav i 2021, som en del af publikationen "Government at a glance", en analyse af bl.a. offentligt ansattes motivation. Undersøgelsen fandt, at 67 pct. af offentligt ansatte var tilfredse med deres job, og at *public service motivation** havde den højeste gennemsnitlige score. Undersøgelsen er foretaget i flere OECD-medlemslande. Danmark indgår ikke i undersøgelsen.



Undersøgelsen er lavet via spørgeskema

Spørgeskemaet anvender forskningsvaliderede spørgsmål. Spørgeskemaet er i februar 2021 pilottestet af offentligt ansatte på tværs af hhv. stat, kommuner og regioner. Spørgeskemaet kan findes i appendiks.



Partnerskab om ledelse og kompetencer står bag

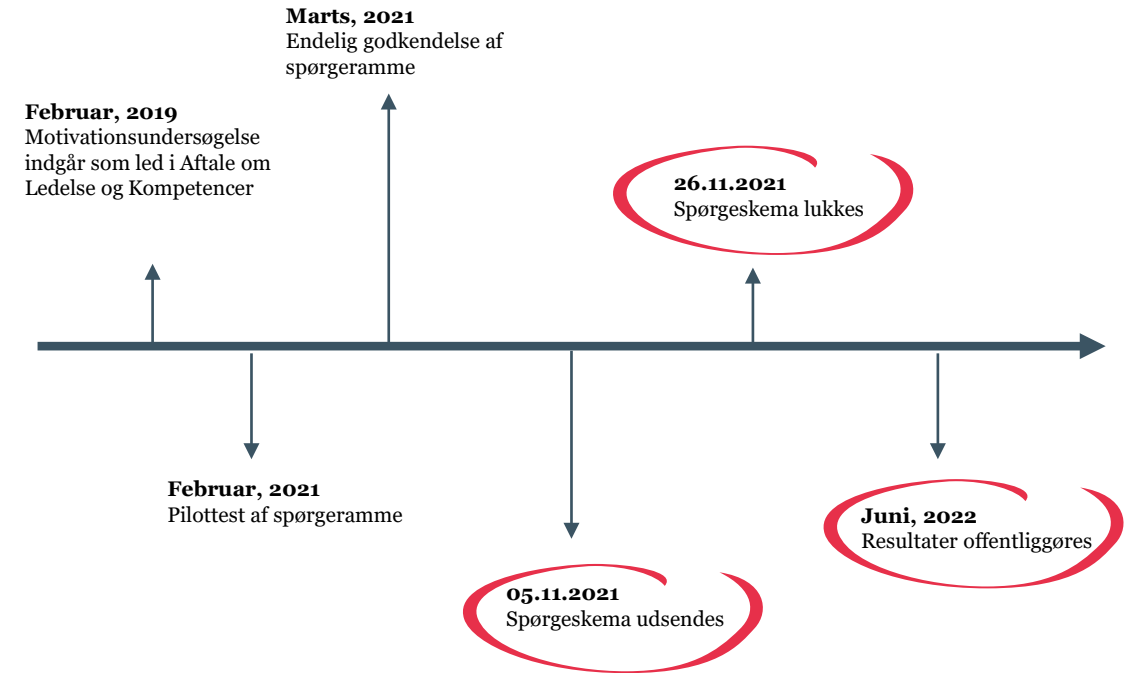
Selve spørgeskemaet og udsendelsen af undersøgelsen er udarbejdet af Nationalt Partnerskab for Ledelse og Kompetencer. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse har bistået med faglig sparring og input til spørgerammen.



Spørgeskemaet var ude i tre uger

Spørgeskemaet blev udsendt d. 5. november 2021, hvorefter der blev udsendt rykkerbrev 1. og 2. uge til respondenter, der ikke havde afgivet en besvarelse. Spørgeskemaet blev lukket d. 26. november 2021.

Tidslinje for udarbejdelse af spørgeskemaundersøgelsen





Motivation er afgørende for medarbejderen

Motivation i en arbejdskontekst kan ses som drivkraften bag den energi, som en ansat er villig til at lægge i opnåelsen af et mål i forbindelse med jobbet.

Man kan skelne mellem fire motivationstyper, som fremgår på højre side. Det er vigtigt at nævne, at en handling kan være motiveret og drevet af flere forskellige typer af motivation samtidig.

Motivation i en arbejdsmæssig kontekst har igennem forskningen fundet at være positiv forbundet med bl.a. servicen som den enkelte medarbejder leverer, effektivitet i arbejdet og mindre sygefravær for den enkelte medarbejder.

Der skelnes mellem fire motivationstyper



Indre motivation: Motivationen baseres på glæden ved at løse den enkelte opgave. Der er en glæde ved selve opgaven, hvor motivationen handler om selve opgaveløsningen og ikke dens konsekvenser.



Ydre motivation: Motivationen baseres på at gavne sig selv eller undgå kritik. Der kan være forskellige formål som løn, arbejdstid, belønninger, anerkendelse, mv.



Public Service Motivation: Motivationen baseres på at gavne andre end sig selv. Motivationen er drevet af at gøre noget godt for samfundet generelt.



Brugerorientering: Motivation baseres på at hjælpe den specifikke bruger/borger via at levere offentlige ydelser. Motivationen er rettet mod opgaven/handlingens konsekvenser for den individuelle modtager.

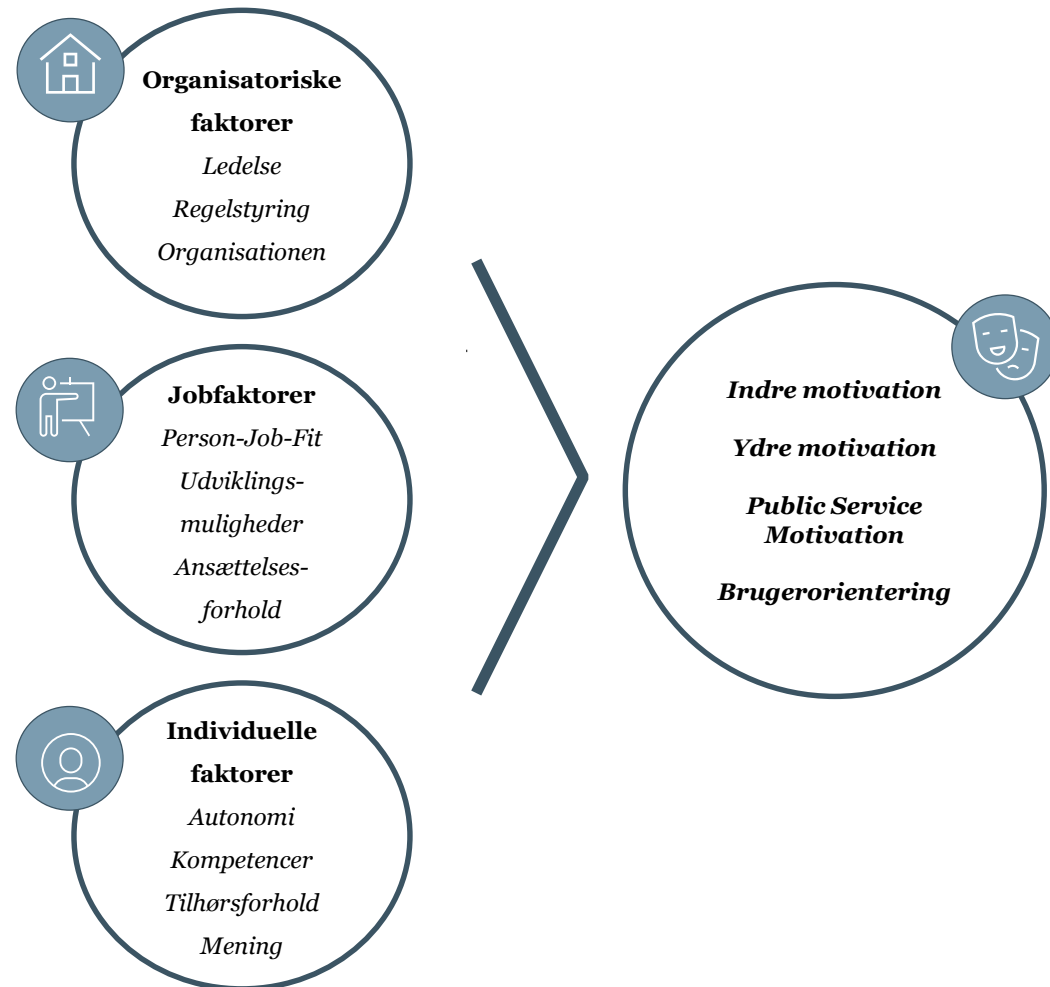


Flere faktorer kan have en sammenhæng med motivation

Motivationsfaktorerne er faktorer, som har betydning for offentlige medarbejders motivation. Der skelnes mellem organisatoriske faktorer, jobfaktorer og individuelle faktorer.

De enkelte faktorer undersøges gennem flere temaer. Fx undersøges de organisatoriske faktorer ved at se nærmere på ledelsen, hvorvidt regler er hæmmende eller understøttende, organisationens værdier samt omdømme.

De enkelte temaer undersøges gennem flere spørgsmål. For at se de enkelte spørgsmål henvises til appendiks.





Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Der er stor forskel på de offentligt ansatte

Den offentlige sektor udgøres af cirka 730.000 ansatte fordelt i statslige, regionale og kommunale jobs.

De offentligt ansattes arbejdsområder spænder meget bredt. Fra sundhed til uddannelse og fra forsvar til trafikplanlægning. Der er derfor store forskelle i forhold til profession, baggrund og erfaring.

Følgende kapitel vil afdække, hvordan de offentligt ansatte, som har deltaget i undersøgelsen, fordeler sig i forhold til fagområde, uddannelse mv.

Kapitlet omfatter



Baggrundsinformation

Vi afdækker respondenternes alder, hvilken sektor de arbejder i, deres fagområde og geografiske placering (regionalt).



Uddannelse og jobomstændigheder

Vi kigger nærmere på respondenternes uddannelsesniveau, hvor lang tid de har været i deres nuværende job, og hvor længe de har været på arbejdsmarkedet.



Der er ca. 730.000 offentligt ansatte i Danmark

Ved hjælp af Danmarks Statistik er der identificeret en population af offentligt ansatte på ca. 734.000. I populationsgrundlaget er 58 pct. fra kommunerne, 25 pct. er fra staten og 17 pct. er fra regionerne.



Der er udtrukket en stikprøve på 30.000

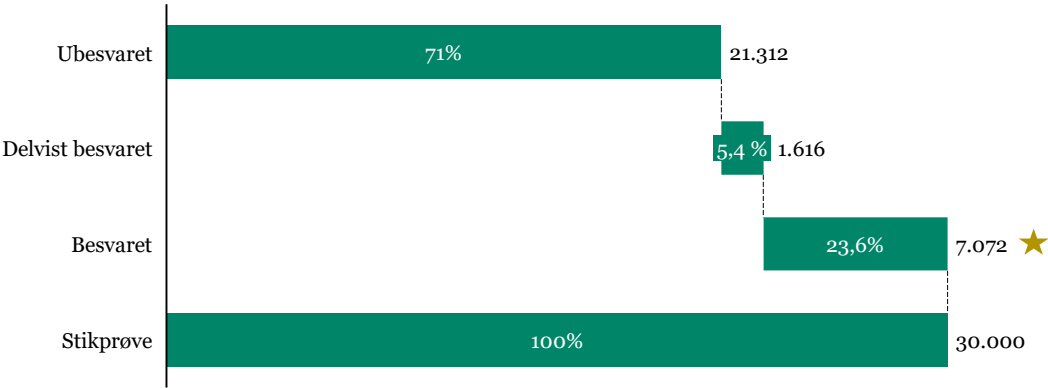
Fra populationen er der trukket en tilfældig stikprøve på 30.000 offentligt ansattes på tværs af sektorer. Stikprøven matcher populationen på sektorniveau.



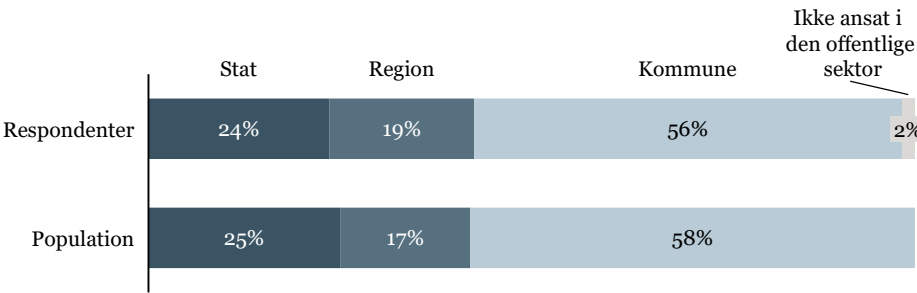
Ca. 8.700 har svaret helt eller delvis på undersøgelsen

29 pct. af respondenterne, som modtog en invitation til deltagelse, har helt eller delvist gennemført spørgeskemaet. 7.072 har svaret på hele undersøgelsen. 1.616 har valgt at svare delvist på undersøgelsen.

Svarfordeling



Sammenligning mellem respondenter og population



N = 8.546
Anm: Stat dækker over også over statslige selvejende institutioner. Kommune dækker samtidig også over kommunale selvejende institutioner.
Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

28 *Note: De offentligt ansatte er i undersøgelsen defineret som fuldtid- og deltidsansatte i den offentlige sektor, frasorteret ansatte som har under 8 arbejdstimer om ugen, timelønnede og personer ansat på ekstraordinære vilkår. Der er både medtaget offentlige ledere og offentlige medarbejdere. Se teknisk appendiks for yderligere information om afgrænsningen af de offentligt ansatte i undersøgelsen. Kilde: Danmarks Statistik, 2021.*



En overvægt af kvinder har besvaret undersøgelsen

For alle sektorer gælder det, at en overvægt af kvinder har besvaret spørgeskemaet. Det skal ses i lyset af, at flere kvinder end mænd er ansat i den offentlige sektor. I populationen er fordelingen således ca. 68 pct. kvinder, hvor der i undersøgelsen er 74 pct. kvinder.



Respondenterne er ældre

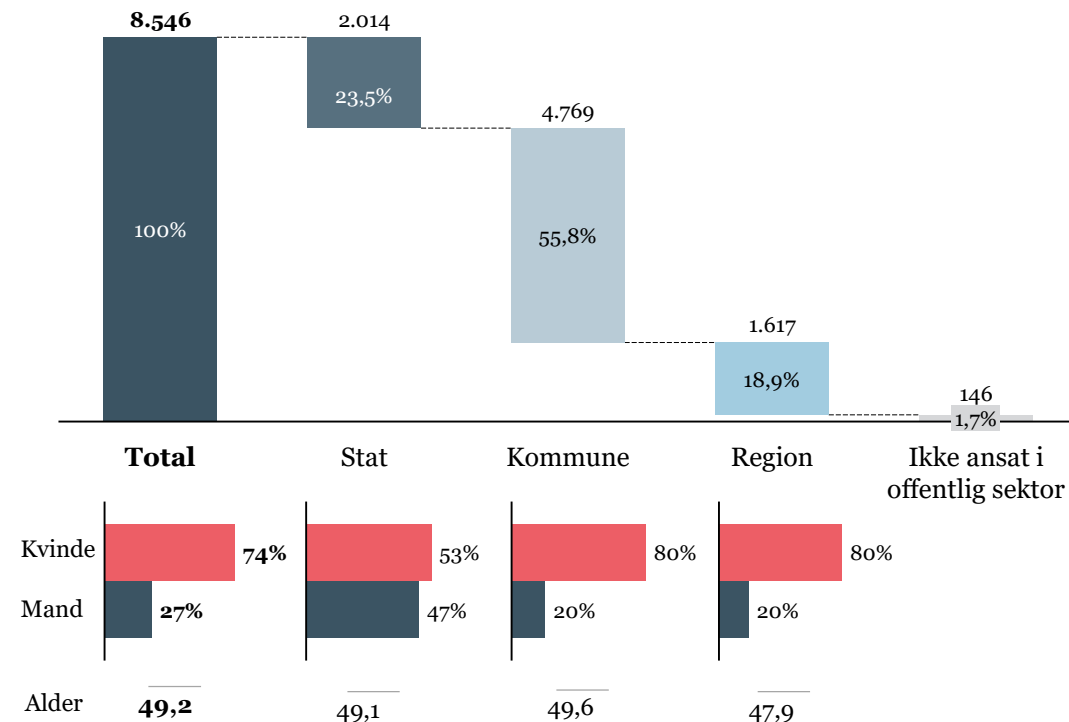
I gennemsnit var respondenterne omtrent 49 år. Til sammenligning er gennemsnittet i den offentlige sektor ca. 45 år. Respondenterne er dermed lidt ældre end populationen.



1,7 pct. arbejder ikke i den offentlige sektor

I undersøgelsen har 1,7 pct. af respondenterne angivet, at de ikke er ansat i den offentlige sektor. Denne andel kan formodes at være personer, som ikke længere er ansat i den offentlige sektor som følge af jobskifte, pension mv. Disse indgår ikke i undersøgelsen.

Respondenter fordelt på sektor, køn og alder



N = 6955

Anm: Grundet afrunding summerer den totale andel af kvinder og mænd ikke til 100%

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021. *Kommunernes- og regionernes løndatabase 2021, Medarbejder- og kompetencestyrelsen 2021.



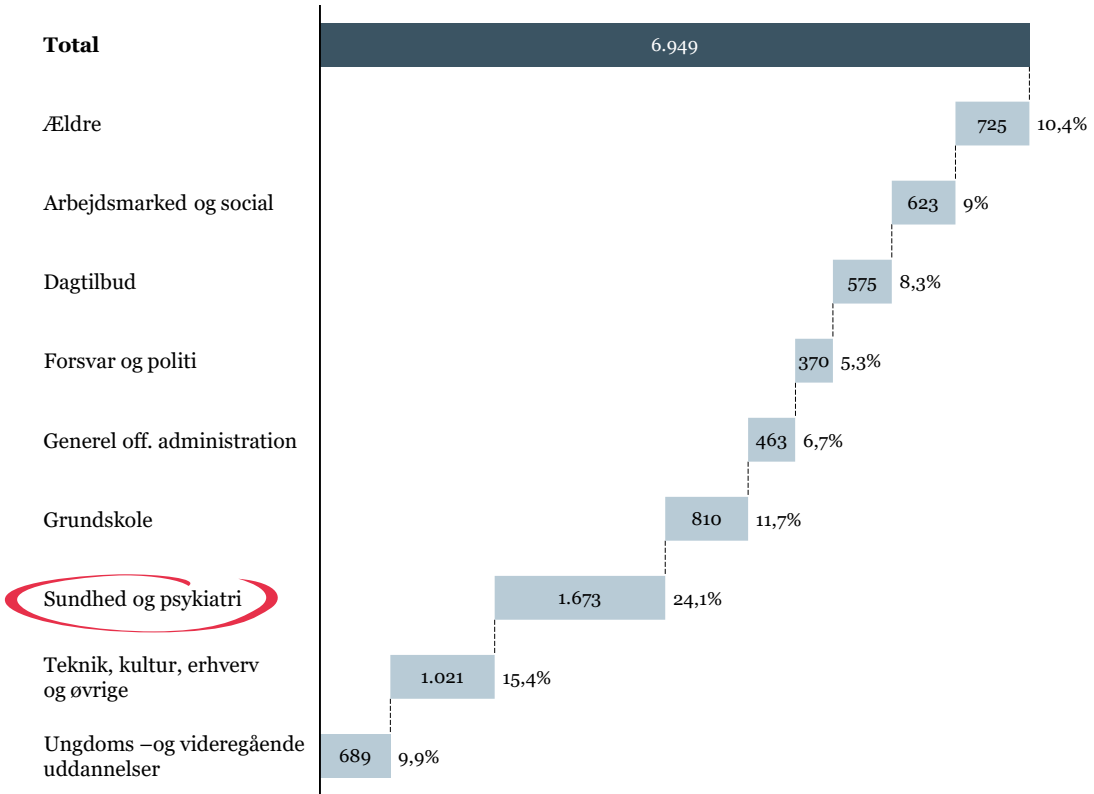
Flest besvarelser fra sundhed & psykiatri

Sundhed og psykiatri er den faggruppe med flest besvarelser efterfulgt af *teknik, kultur, erhverv og fritid* og herefter *grundskole*.

Der ses de færreste besvarelser blandt *forsvar og politi*, hvor der er ca. 370 besvarelser.

Enkelte faggrupper er lagt sammen for at sikre et tilstrækkeligt antal besvarelser i de enkelte faggrupper. For at se sammenlægningen af fagområder henvises til teknisk appendiks.

Respondenter fordelt på fagområde



N = 6.949
Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



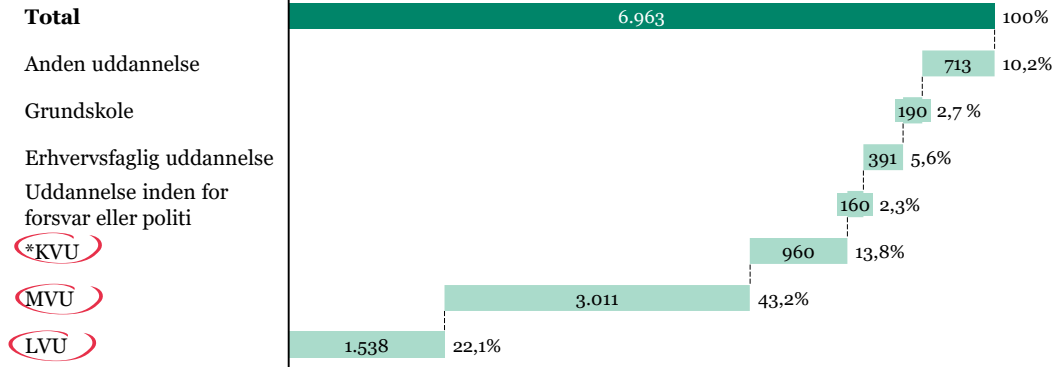
Visse uoverensstemmelser mellem stikprøven og populationen

I populationen udgør offentligt ansatte med hhv. en *mellemlang videregående uddannelse (MVU)*, *lang videregående uddannelse (LVU)* og *erhvervsfaglig uddannelse* de tre største uddannelseskategorier. I stikprøven er dette hhv. *MVU*, *LVU* og *kort videregående uddannelse (KVU)*.

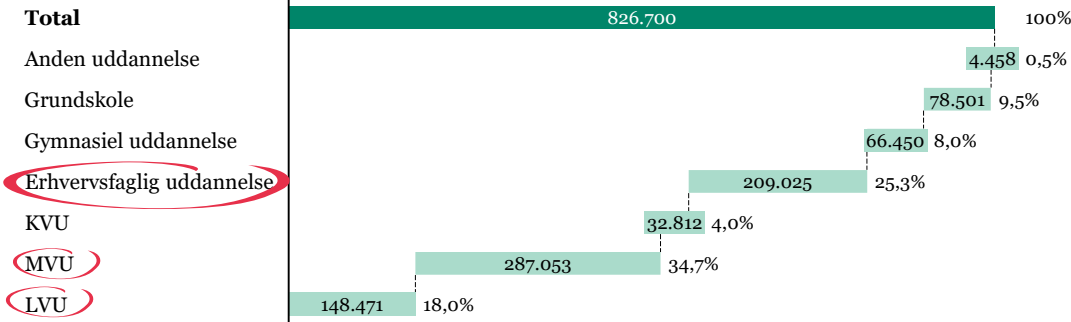
Der er derfor en underrepræsentation af offentligt ansatte med en *erhvervsfaglig uddannelse* i stikprøven. Herudover gælder det, at offentligt ansatte med *grundskole* som uddannelsesbaggrund også er underrepræsenteret i undersøgelsen.

Undersøgelsens resultater skal derfor tages med et forbehold ift. fordelingen af respondenter i de enkelte uddannelseskategorier.

Respondenternes uddannelsesniveau



Populationens uddannelsesniveau



N = 6.963
Anm: Uddannelseskategorierne matcher ikke spørgerammen, da klassificeringen på Danmarks Statistik adskiller sig fra den anvendte i undersøgelsen. Specifikt er erhvervsfaglig uddannelse i spørgerammen spurgt ind til som "Kommunal eller privat elevuddannelse", mens Gymnasial uddannelse er sammenlagt med grundskoleuddannelse.
Kilde: Motivationsundersøgelsen, 2021. Danmarks Statistik, 2022.



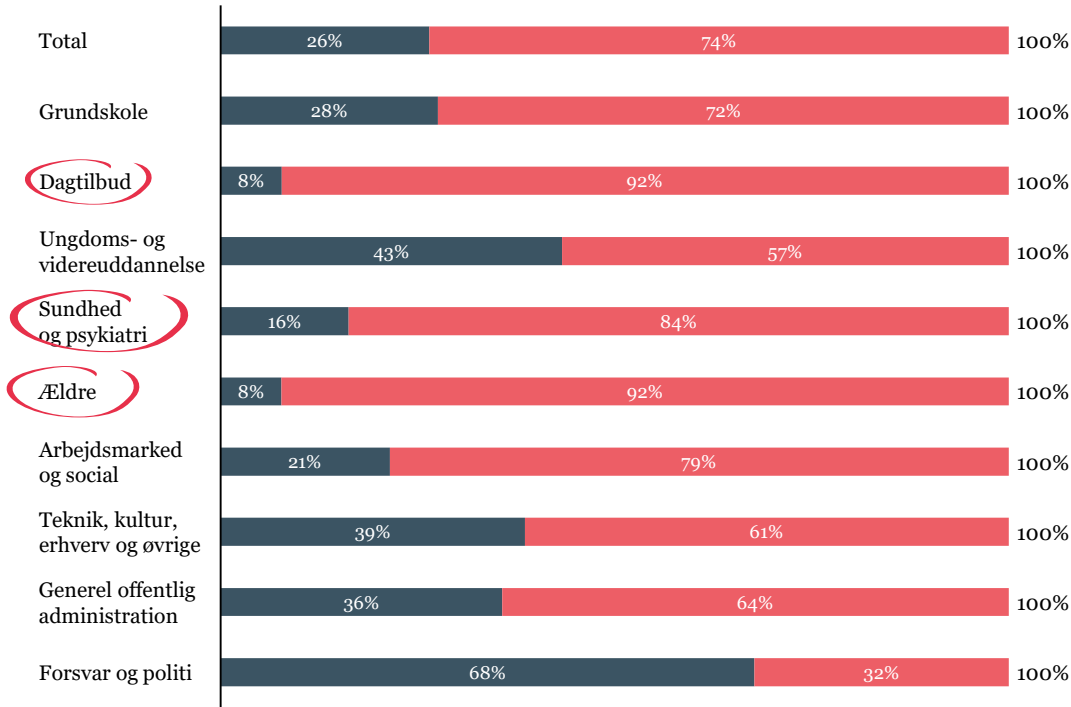
Stor andel af kvinder i undersøgelsen

For fagområderne *Dagtilbud*, *Ældre* samt *Sundhed og psykiatri* er der en markant overvægt af kvinder.

På fagområderne *Ungdoms –og videregående uddannelser*, *Teknik, kultur, erhverv og øvrige*, samt *Generel offentlig administration* ses en nogenlunde ligelig fordeling, dog med en mindre overvægt af kvinder.

Det ses desuden, at *Forsvar og politi* er det eneste fagområde med overvægt af mænd.

Respondenterne kønsfordeling på fagområder



N = 6.872
Anm: Respondenterne havde mulighed for at angive følgende kategorier ud fra spørgsmål om køn: "Mand", "Kvinde", "Andet" og "Ønsker ikke at oplyse". Ud fra anonymitetshensyn (få respondenterne) er kategorierne "andet" og "ønsker ikke at oplyse" ikke medtaget i opgørelserne vedr. køn.
Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



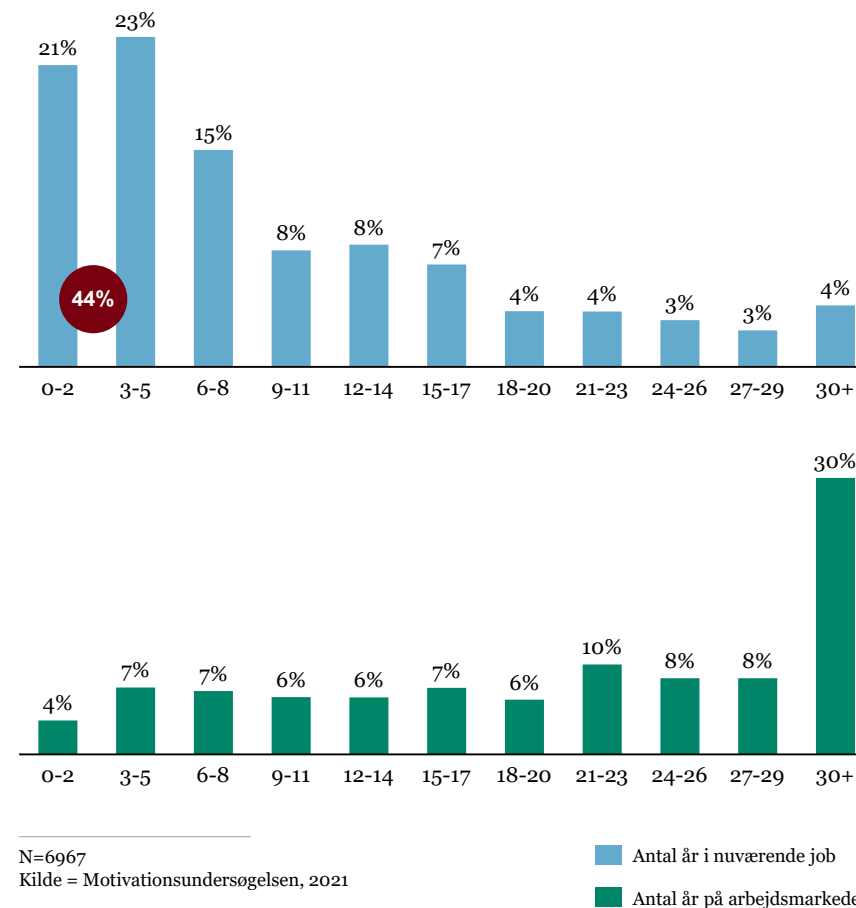
Flere år på arbejdsmarked

44 pct. af respondenterne har arbejdet 0-5 år i deres nuværende job. Samlet har 25 pct. af respondenterne arbejdet mere end 15 år i deres nuværende job, og 4 pct. har arbejdet mere end 30 år i nuværende job.

30 pct. har befundet sig mere end 30 år på arbejdsmarkedet. Til sammenligning har 11 pct. befundet sig mindre end 5 år på arbejdsmarkedet.

Respondenternes anciennitet og antal år på arbejdsmarkedet skal ses i lyset af, at gennemsnitsalderen på respondenterne i undersøgelsen er ca. 49 år.

Respondenternes anciennitet





Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Afsnittet fokuserer på motivationen

På de følgende sider rapporteres centrale resultater af undersøgelsen af offentligt ansattes motivation ud fra emnerne angivet til højre.

Det vil bl.a. undersøges hvilke motivationstyper, som er mest fremtrædende på tværs af sektor og fagområder.

Herudover vil det undersøges, hvilke faktorer som har stærkest sammenhæng med de offentligt ansattes motivation.

Kapitlet omfatter



Motivation på tværs af den offentlige sektor

Det undersøges hvilke motivationstyper, som særligt er dominerende blandt de offentligt ansatte i undersøgelsen, fordelt på sektor og fagområde.



Hvad påvirker de ansattes motivation

Der ses på hvilke af de undersøgte faktorer, som særligt er signifikante for de offentligt ansattes motivation. Der fokuseres på de motivationstyper, som er særligt dominerende blandt offentligt ansatte.



Undersøgelse af fagområder

Der dykkes ned i tre fagområder (henholdsvis domineret af kommunalt-, regionalt- og statslige ansatte) for at se, hvilke faktorer, som har sammenhæng med deres motivation.



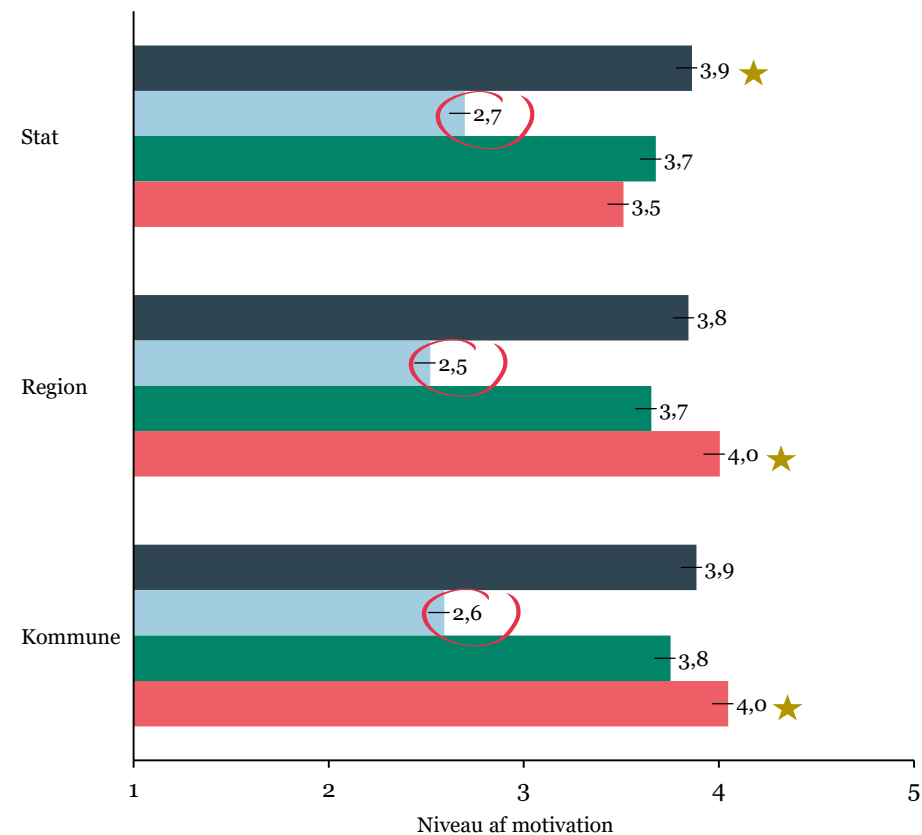
Samme variation i motivationstyper på tværs af sektorer

De offentlig ansatte motiveres i videst udstrækning af indre motivation, public service motivation og brugerorientering. Dermed motiveres de ansatte af at løse selve opgaven, gøre noget for samfundet eller gøre noget godt for den enkelte borger/patient.

De motiveres i lavest udstrækning af de forhold, der vedrører ydre motivation (forhold som fx anerkendelse, ansættelsesvilkår mv.).

Samtidig ses det, at ansatte i kommuner og regioner i højere grad motiveres af brugerorientering, sammenlignet med ansatte i staten.

Sektor og motivationstyper



N = 7458

Anm.: Figuren viser den gennemsnitlige motivation blandt offentligt ansatte på tværs af sektorer. 5=høj motivation.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

Indre motivation
Ydre motivation
Public Service motivation
Brugerorientering



Variation i motivationstyper på tværs af fagområder

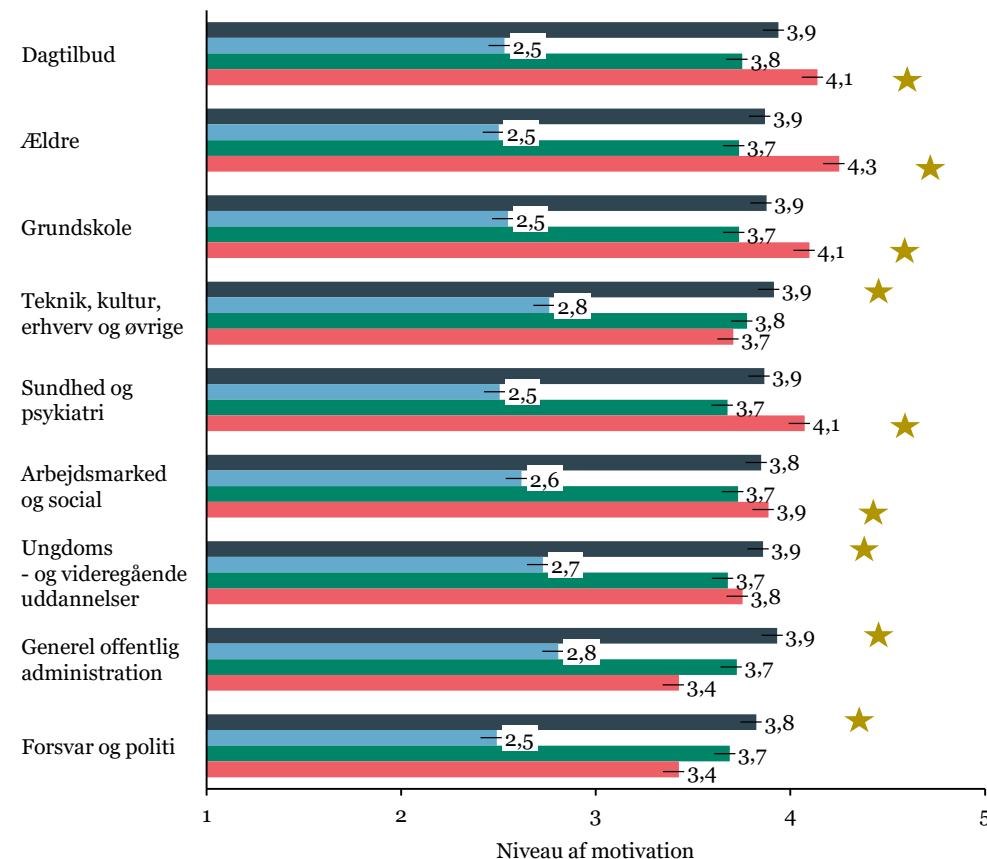
På tværs af fagområder er der variation i hvilken type af motivation, der er mest fremtrædende.

Brugerorientering er mest fremtræden ved velfærdsfagområderne som ældre, dagtilbud, grundskole og sundhed og psykiatri. Omvendt er indre motivation mest fremtrædende ved fagområder som generel offentlig administration og forsvar og politi.

Analysen viser, at i forhold til brugerorientering er der betydelig variation på tværs af fagområderne.

På tværs af fagområder gælder det, at ydre motivation er den mindst fremtrædende.

Fagområde og motivationstyper



N = 6949

Anm: Figuren viser den gennemsnitlige motivation blandt offentligt ansatte på tværs af fagområder. 5=høj motivation.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

■ Indre motivation

Ydre motivation

Public Service motivation

■ Brugerorientering

Nationalt Partnerskab om Ledelse og Kompetencer



Brugerorientering højest blandt ældre ansatte

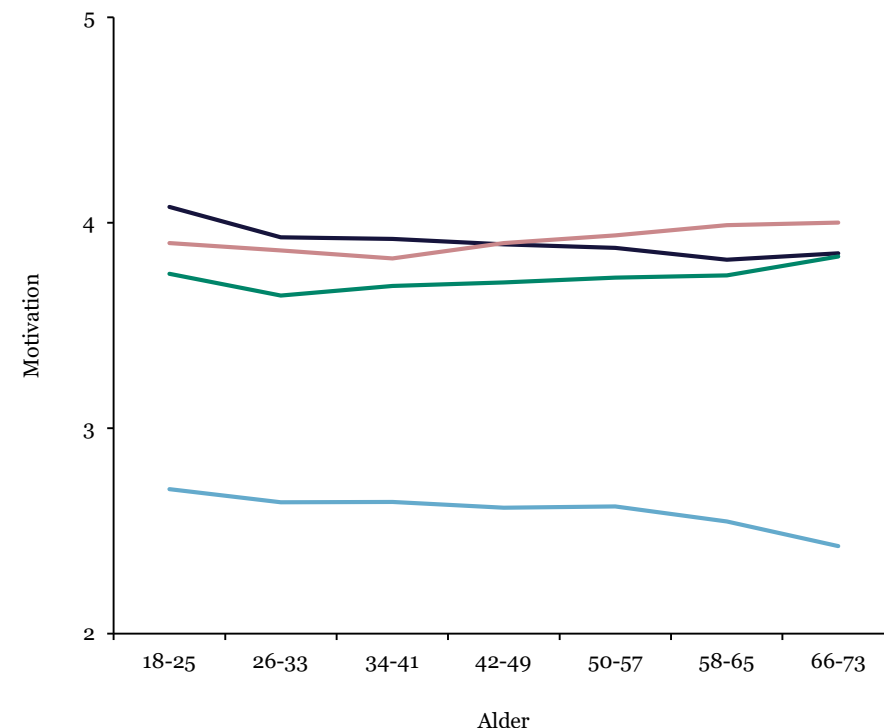
Undersøgelsen viser, at niveauet for indre motivation er en anelse højere for de 18-25 årige end for de ældre aldersgrupper.

Tilsvarende ses det, at niveauerne for brugerorientering samt public service motivation er svagt stigende i takt med alderen, hvorimod indre motivation aftager svagt.

For offentligt ansatte ældre end 42 år, er disse mest motiverede af brugerorientering. Samtidig falder niveauet for indre motivation en anelse og nærmer sig niveauet for public service motivation.

Det kan ses, at den ydre motivation er lavere og svagt faldende på tværs af aldersgrupperne.

Motivationstyper på tværs af alder



N = 6955

Anm.: Figuren viser den gennemsnitlige vurdering af vigtigheden af forskellige aspekter ved et job. 5=Helt enig
Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

— Indre motivation
— Ydre motivation
— Public service motivation
— Brugerorientering



Vi undersøger sammenhænge med motivationen

På de næste sider undersøges det, hvilke faktorer, som er signifikante for de offentligt ansattes motivation.

Det er faktorer som oplevelsen af ledelse, tilhørsforhold til organisationer, kompetencer og ansættelsesforhold.



Der fokuseres på bestemte motivationstyper

Undersøgelsen af hvilke faktorer der har sammenhæng med motivationen vil tage udgangspunkt i de motivationstyper, som var særligt udbredt blandt offentligt ansatte.

Der fokuseres på indre motivation, public service motivation og brugerorientering.



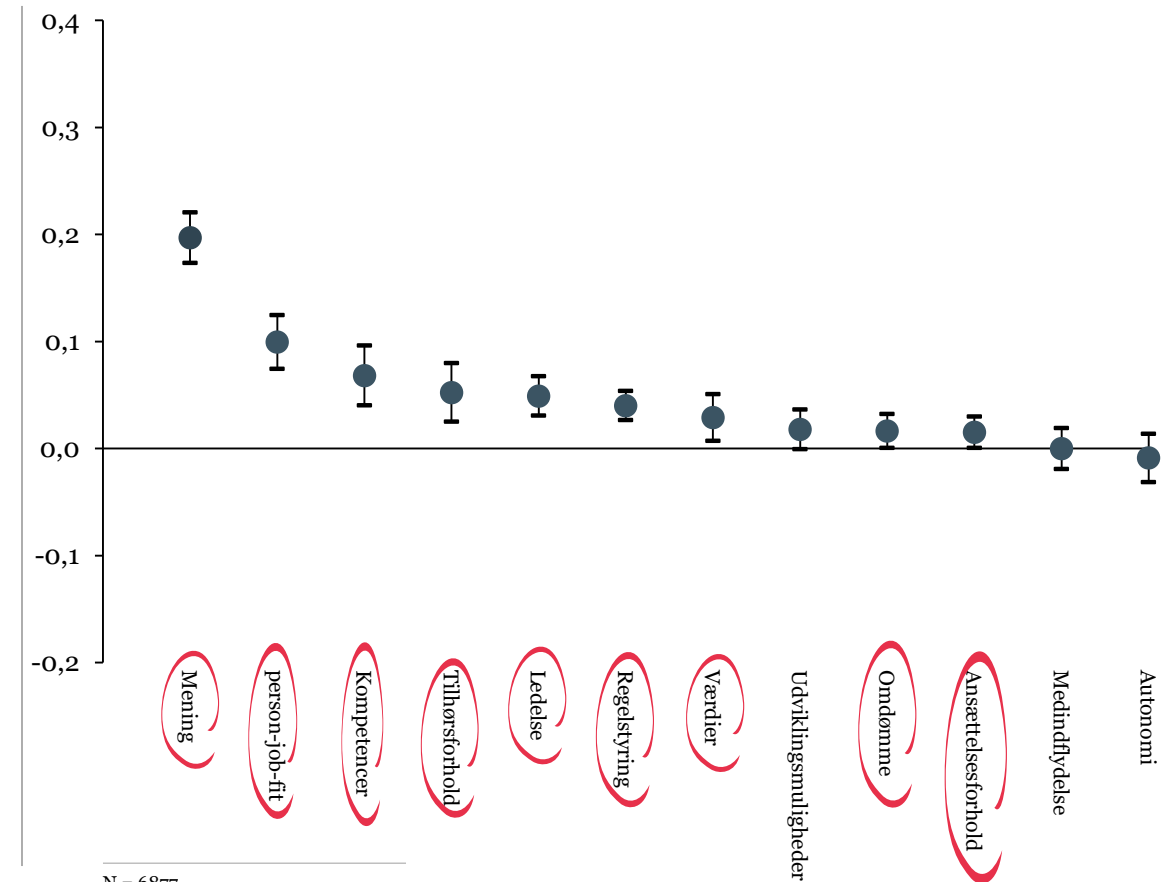
Mening og person-job-fit har sammenhæng med indre motivation

Undersøgelsen viser, at *mening* er den faktor, som har den stærkeste sammenhæng med den indre motivation. Dernæst har *person-job-fit* den stærkeste sammenhæng med den indre motivation.

At de offentligt ansatte oplever at arbejde med noget meningsfuldt, samt oplever at matche deres job er dermed forhold, der særligt har sammenhæng med graden af indre motivation.

Herudover ses det, at *kompetencer*, *tilhørsforhold*, *ledelse*, graden af *regelstyring*, *værdier*, *omdømme*, samt *ansættelsesforhold* har positiv sammenhæng med de offentligt ansattes indre motivation.

Motivationsfaktorens betydning for indre motivation



N = 6877

Anm: Figuren illustrerer fordeling af faktorer der driver motivationen, målt ved lineær regression (OLS). Faktorens betydning er udtrykt ved størrelse og retning på estimer samt signifikansniveau. Jo større et estimat, jo stærkere en sammenhæng mellem den givne motivationsfaktor, og den givne motivationstype. Lodrette streger indikerer 95%-konfidensinterval. Der er ved regressionen kontrolleret for sektor, køn, alder og uddannelsesniveau. De røde markeringer angiver faktorer, som har en signifikant sammenhæng med indre motivation.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



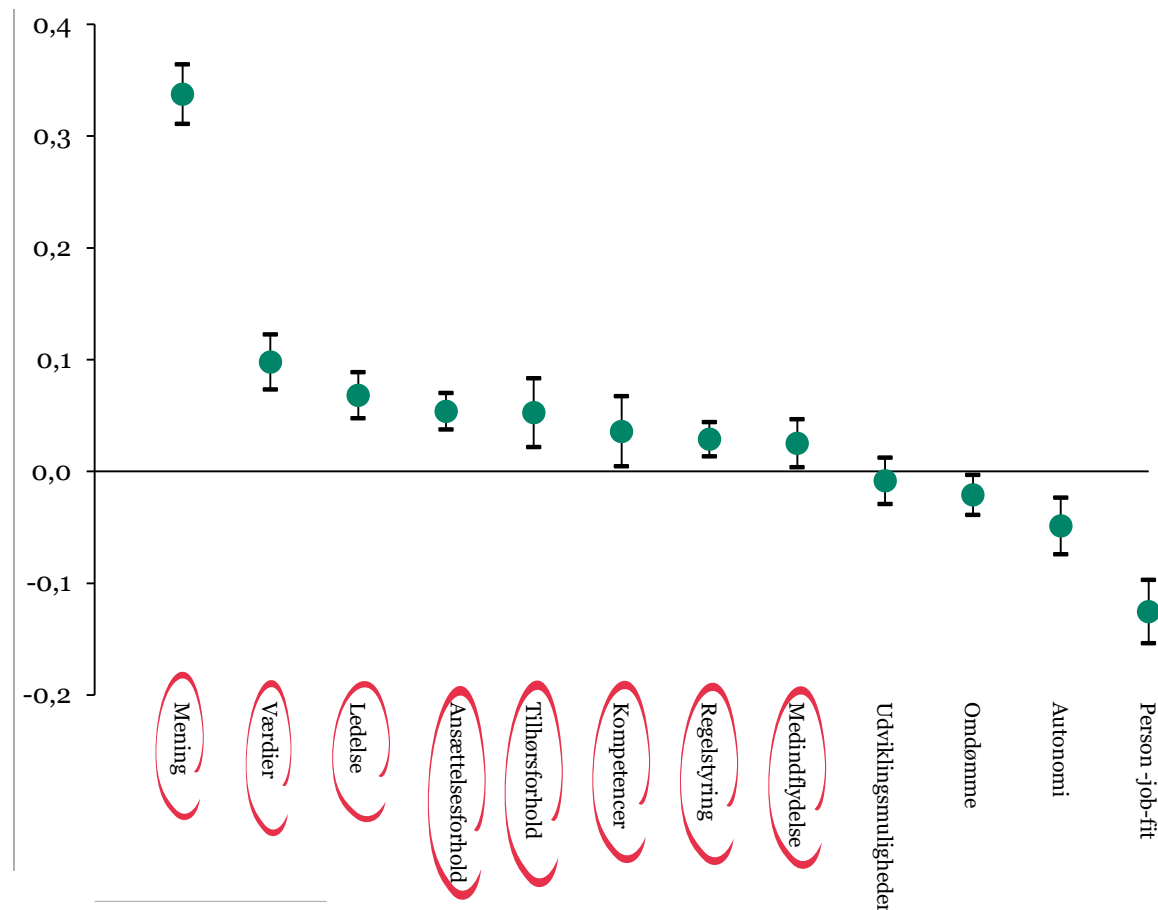
Mening og værdier har sammenhæng med public service motivation

Undersøgelsen viser, at *mening* er den faktor, som har den stærkeste sammenhæng med public service motivationen. Dernæst har *værdier* den stærkeste sammenhæng.

Dermed er det faktorer, som oplevelsen af, at man arbejder med noget meningsfuldt, eksempelvis ved at se en forbindelse mellem arbejdet og samfundets bedste, samt at have værdier tilsvarende organisationens, der særligt har en sammenhæng med de offentligt ansattes public service motivation.

Herudover ses det, at, *ledelse*, *ansættelsesvilkår*, *tilhørsforhold*, *kompetencer*, *regelstyring* og *medindflydelse* har en positiv signifikant sammenhæng for de offentligt ansattes public service motivation.

Motivationsfaktorerens betydning for public service motivation



N = 6877

Anm: Figuren illustrerer fordeling af faktorer der driver motivationen, målt ved lineær regression (OLS). Faktorerens betydning er udtrykt ved størrelse og retning på estimater samt signifikansniveau. Jo større et estimat, jo stærkere en sammenhæng mellem den givne motivationsfaktor, og den givne motivationstype. Lodrette streger indikerer 95%-konfidensinterval. Der er ved regressionen kontrolleret for sektor, køn, alder og uddannelsesniveau. De røde markeringer angiver faktorer, som har en signifikant sammenhæng med public service motivation.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



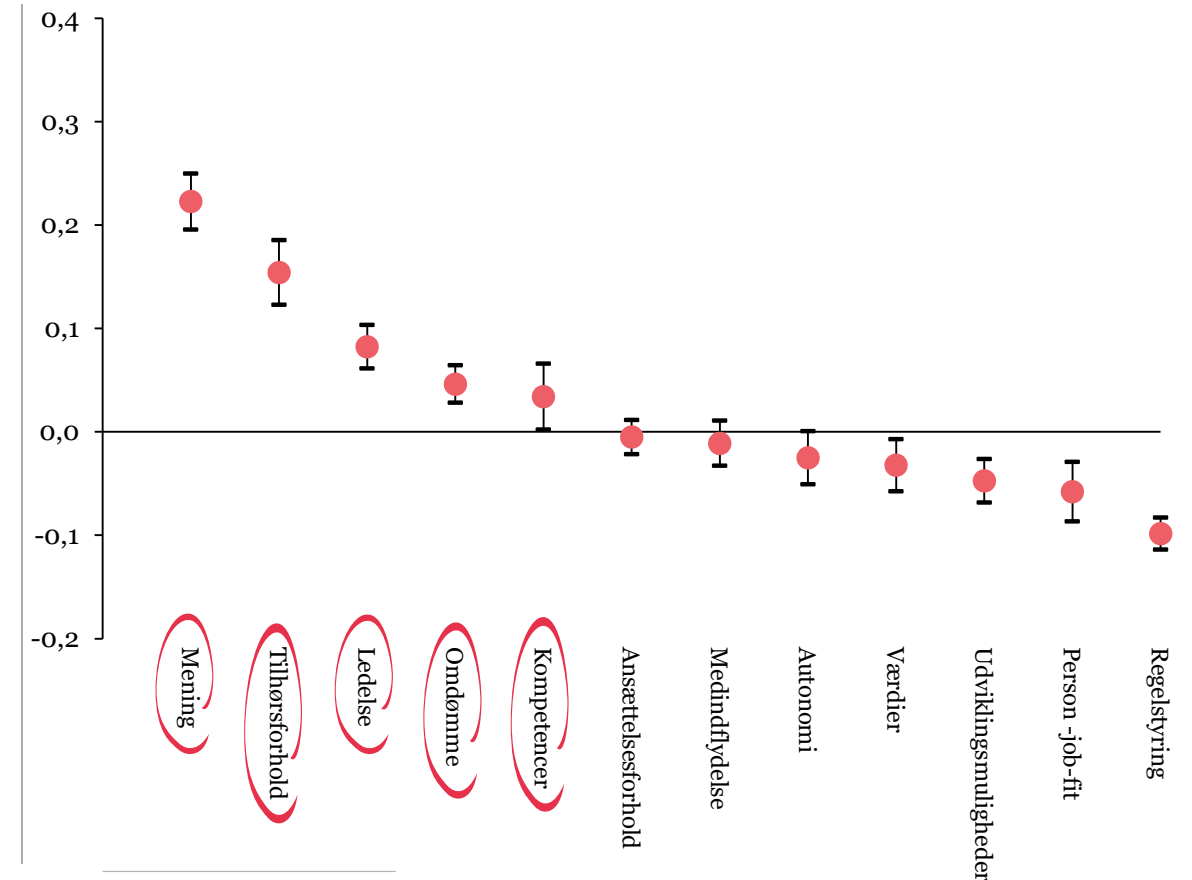
Mening og tilhørsforhold har sammenhæng med brugerorientering

Undersøgelsen viser, at *mening* er den faktor, som har den stærkeste sammenhæng med brugerorientering. Dernæst har *tilhørsforhold* den stærkeste sammenhæng.

Dermed er det faktorer, som oplevelsen af at arbejde med noget meningsfuldt, samt at have et tilhørsforhold til sin arbejdsplads, der særligt har en sammenhæng med de offentligt ansattes brugerorientering.

Det ses desuden at også *ledelse*, *omdømme* og *kompetencer* har en positiv sammenhæng med de offentligt ansattes brugerorientering.

Motivationsfaktorerens betydning for brugerorientering



N = 6877

Anm: Figuren illustrerer fordeling af faktorer der driver motivationen, målt ved lineær regression (OLS). Faktorens betydning er udtrykt ved størrelse og retning på estimer samt signifikansniveau. Jo større et estimat, jo stærkere en sammenhæng mellem den givne motivationsfaktor, og den givne motivationstype. Lodrette streger indikerer 95%-konfidensinterval. Der er ved regressionen kontrolleret for sektor, køn, alder og uddannelsesniveau. De røde markeringer angiver faktorer, som har en signifikant sammenhæng med brugerorientering.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



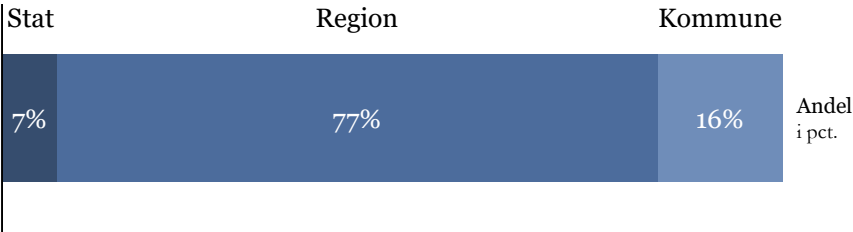
Der fokuseres på udvalgte fagområder

I de følgende sider rapporteres centrale resultater af undersøgelsen af motivation blandt ansatte i hhv. sundhed og psykiatri, ældreområdet og generel offentlig administration.

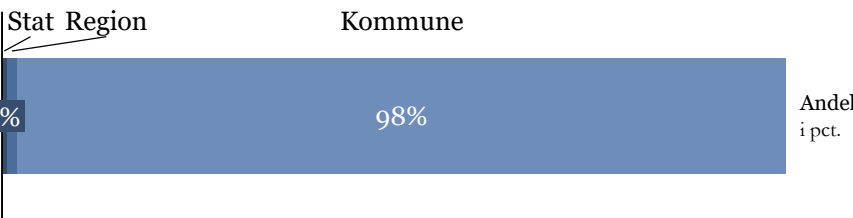
De tre områder er valgt ud fra dels deres størrelse (antal respondenter for hvert fagområde) og dels ud fra sektorfordelingen i hvert fagområde, hvor hensynet har været at have et fagområde med henholdsvis stor andel af kommunale, regionale og statslige ansatte.

I det følgende fokuseres på de to motivationstyper, som er særligt dominerende for hvert fagområde.

Sektorfordeling af ansatte i sundhed og psykiatri



Sektorfordeling af ansatte på ældreområdet



Sektorfordeling af ansatte i generel off. administration



N (sundhed & psykiatri) = 1.656. N (ældre) = 714. N (Generelt off. adm.) = 459.
Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



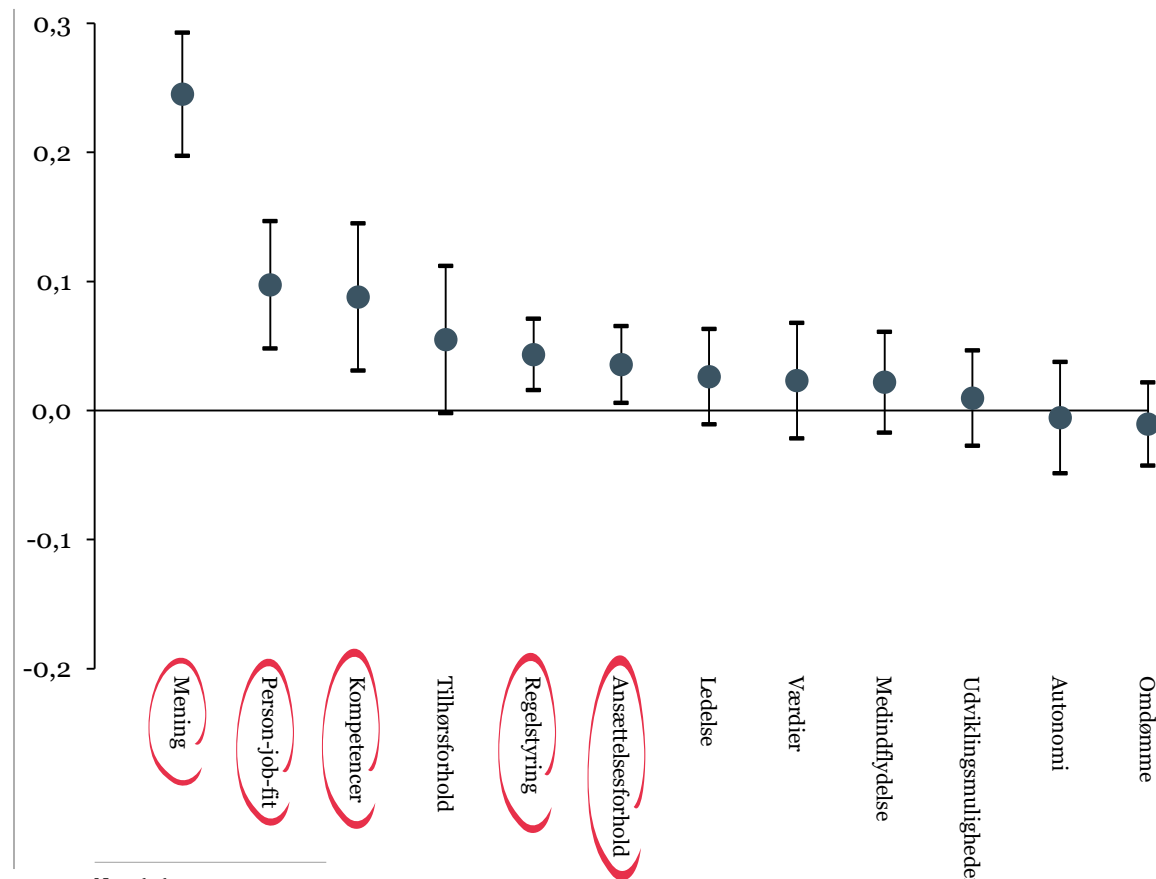
Mening og person-job-fit har sammenhæng med den indre motivation

Hvad angår indre motivation for ansatte i sundhed og psykiatri, viser resultaterne, at *mening*, *person-job-fit* og *kompetencer* har den stærkeste sammenhæng med den indre motivation.

Dermed er det særligt faktorer, som i høj grad at opleve sit arbejde som meningsfuldt, at opleve at man matcher sit job, samt at opleve at have de fornødne kompetencer til at løse sine opgaver, der gør sig gældende, når den indre motivation er høj.

Det ses også, at *regelstyring*, og *ansættelsesvilkår* har en positiv sammenhæng med den indre motivation. Samtidig ses det, at *tilhørsforhold* er tæt på at have en signifikant sammenhæng for den indre motivation.

Motivationsfaktorens betydning for indre motivation



N = 1656

Anm: Figuren illustrerer fordeling af faktorer der driver motivationen, målt ved lineær regression (OLS). Faktorernes betydning er udtrykt ved størrelse og retning på estimater samt signifikansniveau. Jo større et estimat, jo stærkere en sammenhæng mellem den givne motivationsfaktor, og den givne motivationstype. Lodrette streger indikerer 95%-konfidensinterval. Der er ved regressionen kontrolleret for sektor, køn, alder og uddannelsesniveau. De røde markeringer angiver faktorer, som har en signifikant sammenhæng med indre motivation.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



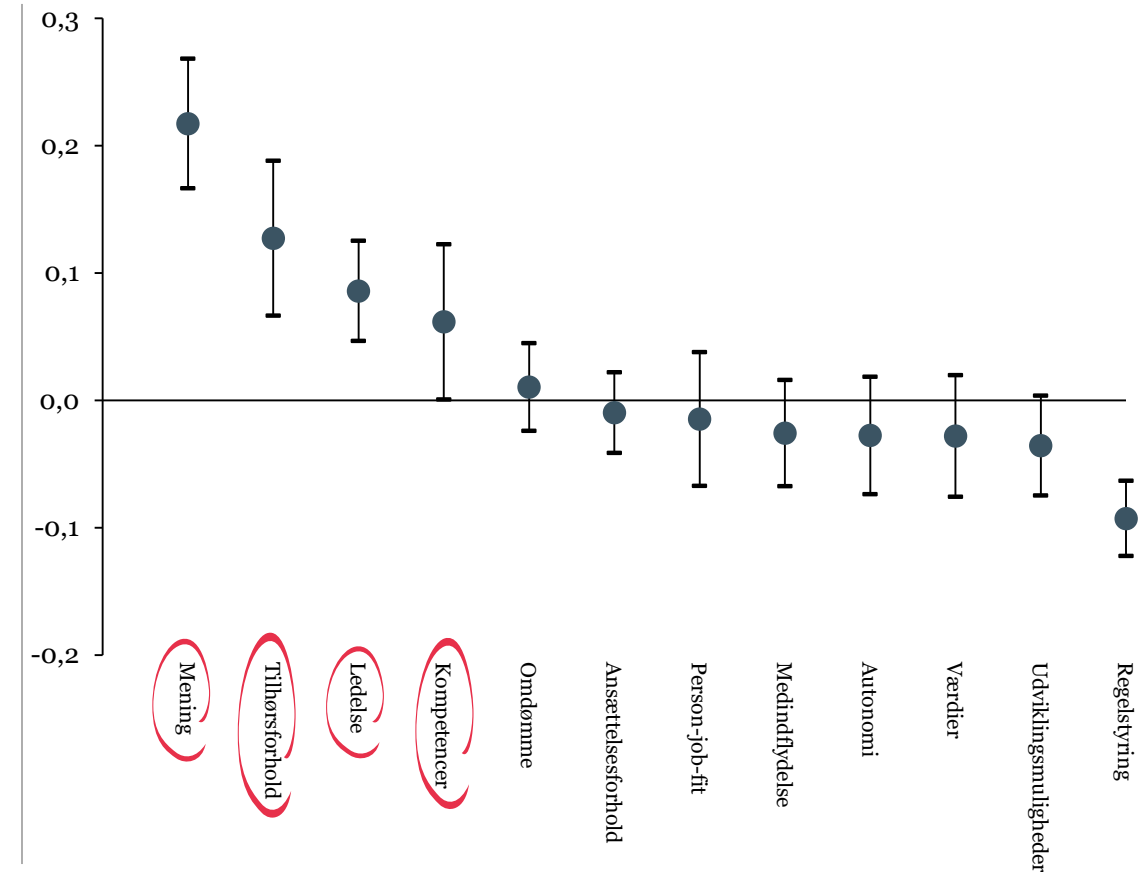
Mening og tilhørsforhold har sammenhæng med brugerorientering

Hvad angår brugerorientering for ansatte i sundhed og psykiatri, viser resultaterne, at *mening* har den stærkeste sammenhæng med brugerorientering. Samtidig ses det at *tilhørsforhold* ligeledes har en stærk sammenhæng med brugerorientering.

Det er dermed særligt faktorer som at opleve sit arbejde som meningsfuldt, samt at føle sig knyttet til andre gennem ens arbejde, der har en positiv sammenhæng med brugerorientering.

Samtidig ses en positiv sammenhæng mellem brugerorientering og *kompetencer* samt brugerorientering og *ledelse*. Dette er i tråd med billedet for samtlige offentligt ansatte på tværs af fagområder.

Motivationsfaktorens betydning for brugerorientering



N = 1656

Anm: Figuren illustrerer fordeling af faktorer der driver motivationen, målt ved lineær regression (OLS). Faktorens betydning er udtrykt ved størrelse og retning på estimater samt signifikansniveau. Jo større et estimat, jo stærkere en sammenhæng mellem den givne motivationsfaktor, og den givne motivationstype. Lodrette streger indikerer 95%-konfidensinterval. Der er ved regressionen kontrolleret for sektor, køn, alder og uddannelsesniveau. De røde markeringer angiver faktorer, som har en signifikant sammenhæng med brugerorientering.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



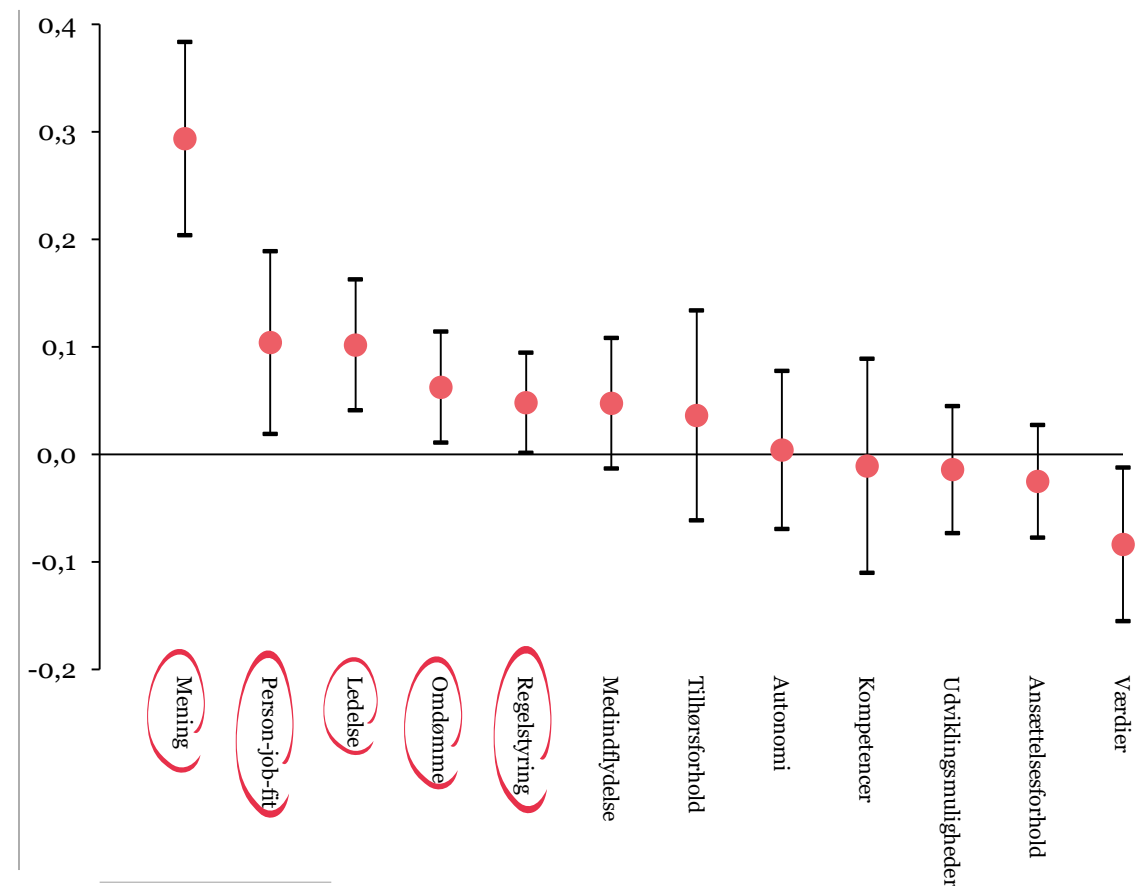
Mening og person-job-fit har sammenhæng med den indre motivation

På ældreområdet er de ansattes indre motivation høj, når deres oplevelse af *mening* også er høj.

Det er dermed, i tråd med det generelle billede af de offentligt ansatte, at det at opleve sit arbejde som meningsfyldt har en stærk sammenhæng med den indre motivation.

Desuden ses en mindre stærke sammenhæng mellem indre motivation og henholdsvis *person-job-fit*, *ledelse*, *omdømme* og *regelstyring*.

Motivationsfaktorens betydning for indre motivation



N = 714

Anm: Figuren illustrerer fordeling af faktorer der driver motivationen, målt ved lineær regression (OLS). Faktorens betydning er udtrykt ved størrelse og retning på estimator samt signifikansniveau. Jo større et estimat, jo stærkere en sammenhæng mellem den givne motivationsfaktor, og den givne motivationstype. Lodrette streger indikerer 95%-konfidensinterval. Der er ved regressionen kontrolleret for sektor, køn, alder og uddannelsesniveau. De røde markeringer angiver faktorer, som har en signifikant sammenhæng med indre motivation.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

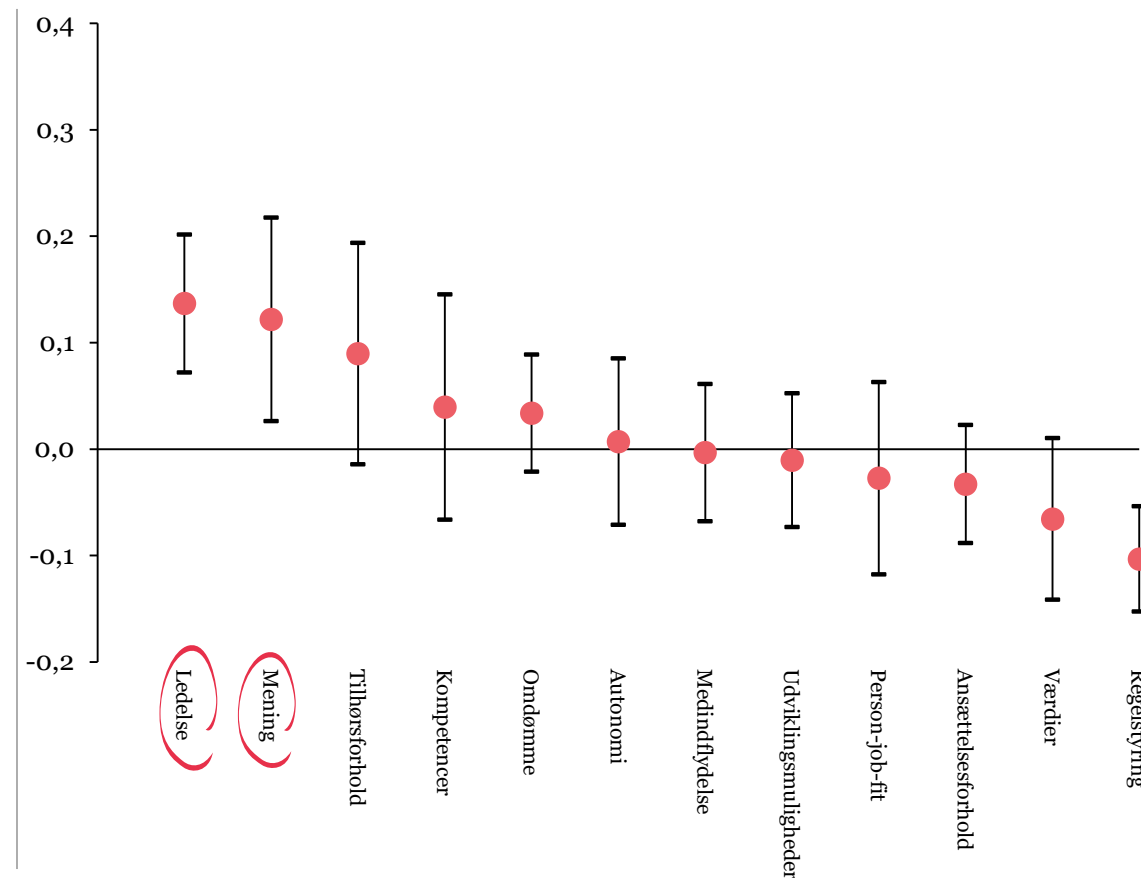


Ledelse og mening har sammenhæng med brugerorientering

På ældreområdet har de offentligt ansattes brugerorientering stærkest positiv sammenhæng med *ledelse* og *mening*.

Faktorer som det at opleve at ens nærmeste leder formår at bedrive god ledelse, eksempelvis gennem faglig ledelse eller nær personaleledelse, samt det at opleve ens arbejde som meningsfuldt, har dermed en sammenhæng med brugerorientering for de offentligt ansatte på ældreområdet.

Motivationsfaktorerens betydning for brugerorientering



N = 714

Anm: Figuren illustrerer fordeling af faktorer der driver motivationen, målt ved lineær regression (OLS). Faktorernes betydning er udtrykt ved størrelse og retning på estimer samt signifikansniveau. Jo større et estimat, jo stærkere en sammenhæng mellem den givne motivationsfaktor, og den givne motivationstype. Lodrette streger indikerer 95%-konfidensinterval. Der er ved regressionen kontrolleret for sektor, køn, alder og uddannelsesniveau. De røde markeringer angiver faktorer, som har en signifikant sammenhæng med brugerorientering.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



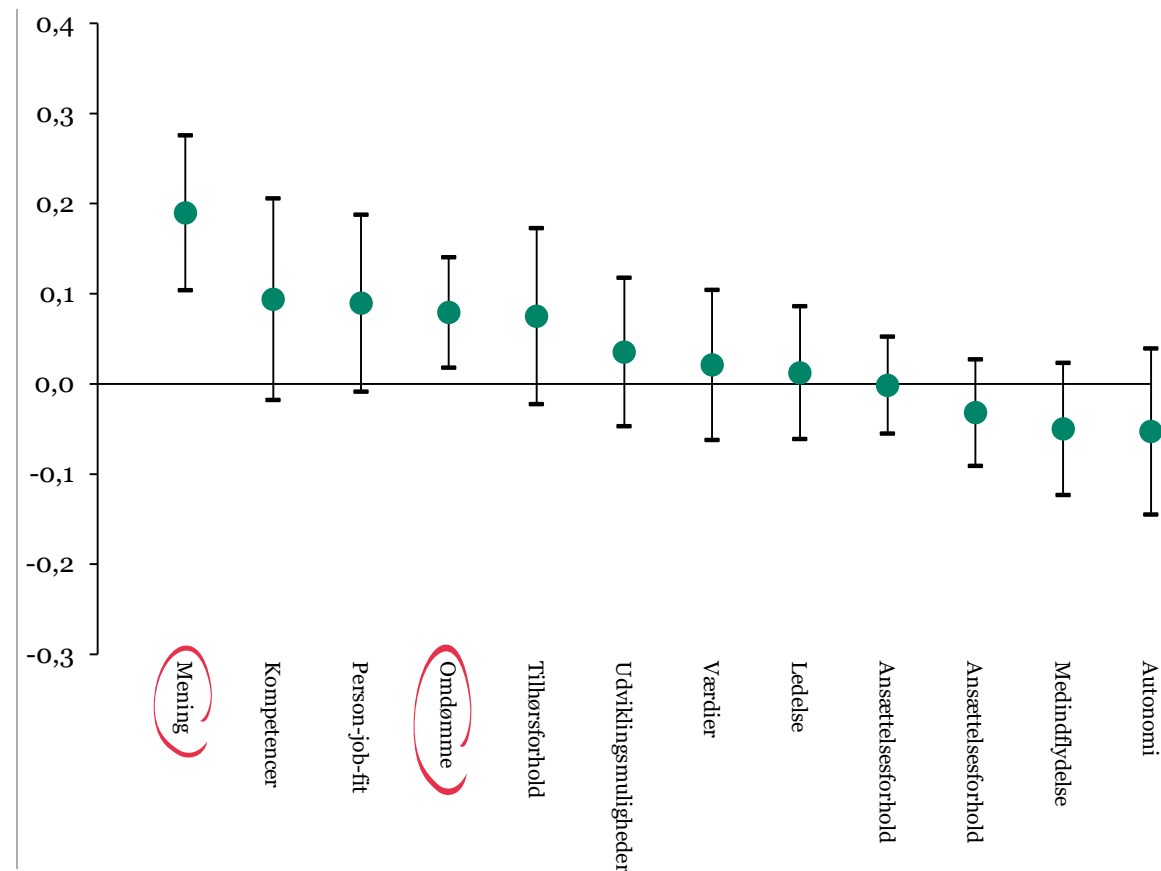
Sammenhæng mellem mening samt omdømme og den indre motivation

Resultater viser, at *mening*, samt *omdømme* har sammenhænge med graden af indre motivation for offentligt ansatte, der arbejder inden for generel offentlig administration.

Dermed er det, for de offentligt ansatte inden for generel offentlig administration, særligt det at opleve ens arbejde som meningsfuldt samt at opleve, at ens organisation har et godt omdømme, der har positiv betydning for den indre motivation.

Det ses desuden, at *kompetencer* samt *person-job-fit* er tæt på at have en signifikant positiv sammenhæng med den indre motivation.

Motivationsfaktorerens betydning for indre motivation



N = 459

Anm: Figuren illustrerer fordeling af faktorer der driver motivationen, målt ved lineær regression (OLS). Faktorernes betydning er udtrykt ved størrelse og retning på estimeret samt signifikansniveau. Jo større et estimat, jo stærkere en sammenhæng mellem den givne motivationsfaktor, og den givne motivationstype. Lodrette streger indikerer 95%-konfidensinterval. Der er ved regressionen kontrolleret for sektor, køn, alder og uddannelsesniveau. De røde markeringer angiver faktorer, som har en signifikant sammenhæng med indre motivation.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

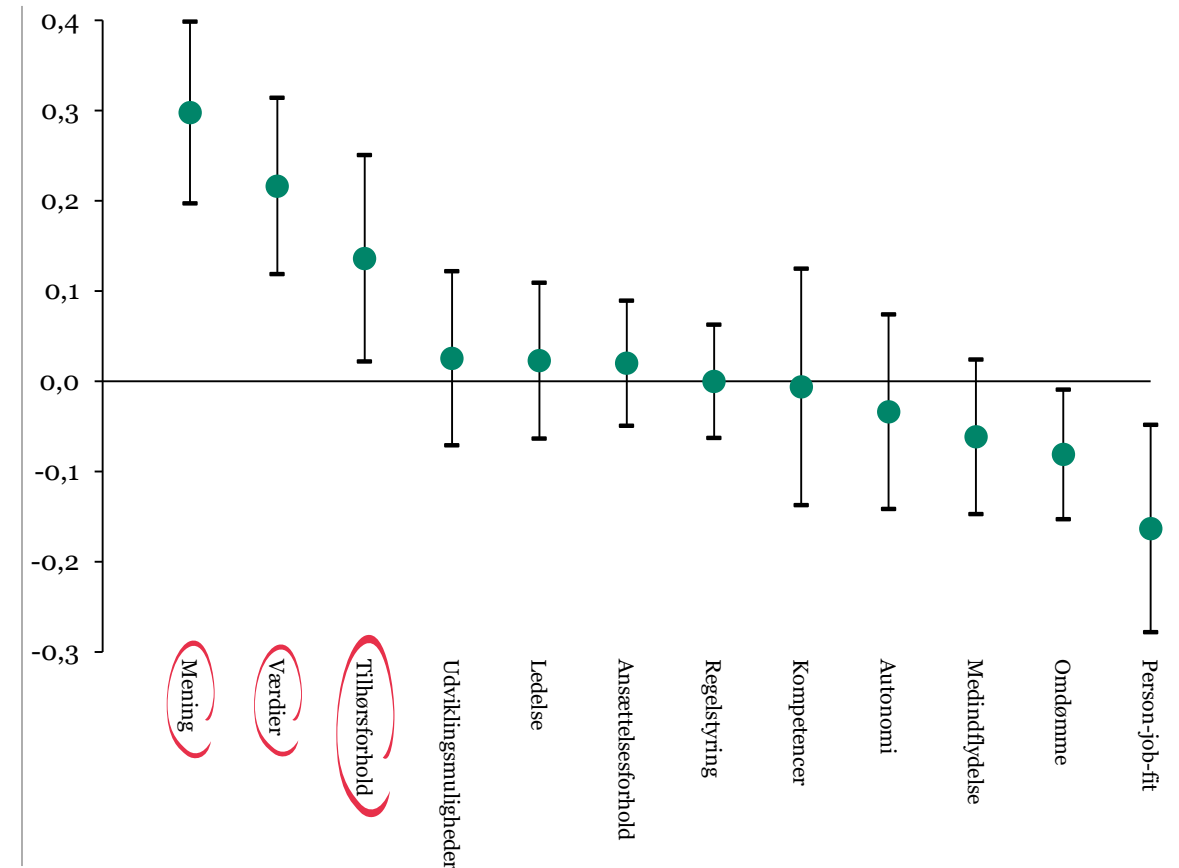


Mening og værdier har sammenhæng med public service motivation

Motivationsundersøgelsens resultater viser, at *mening*, *værdier* samt *tilhørsforhold* er de eneste faktorer, der har en positiv sammenhæng med public service motivation for ansatte i generel offentlig administration.

Dermed er det faktorer som at opleve sit arbejde som meningsfuldt, at opleve at have værdier tilsvarende organisationens, samt at opleve at have et tilhørsforhold til arbejdspladsen, der har stærkest positiv sammenhæng med public service motivation, altså at være motiveret af at gøre noget godt samfundet, for de offentligt ansatte inden for generel offentlig administration.

Motivationsfaktorerens betydning for public service motivation



N = 459

Anm: Figuren illustrerer fordeling af faktorer der driver motivationen, målt ved lineær regression (OLS). Faktorernes betydning er udtrykt ved størrelse og retning på estimeret samt signifikansniveau. Jo større et estimat, jo stærkere en sammenhæng mellem den givne motivationsfaktor, og den givne motivationstype. Lodrette streger indikerer 95%-konfidensinterval. Der er ved regressionen kontrolleret for sektor, køn, alder og uddannelsesniveau. De røde markeringer angiver faktorer, som har en signifikant sammenhæng med public service motivation.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021





Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Hvorfor undersøger vi ledelse?

Undersøgelsen fokuserer på oplevelsen af ens nærmeste leder. God ledelse er forbundet med en række positive afledte effekter.

Medarbejdere, der er tilfredse med deres ledere, er generelt også mere motiverede. Dette understøttes af, at ledelse har en positiv sammenhæng med blandt andet den indre motivation.

I undersøgelsen afdækkes, hvordan de offentligt ansatte oplever deres leders evne til at lede i forhold til fire ledelsesdimensioner.

De fire dimensioner er udvalgt, dels fordi de er centrale for ledelse, og dels fordi forskning har vist, at dimensionerne kan have en betydning for medarbejderes motivation.

Dimensioner af ledelse



Retning og målopnåelse

Vi undersøger lederens evne til at lede ved at sætte retning og opnå mål.



Nær personaleledelse

Vi undersøger lederens evne til at bedrive nær personaleledelse for de enkelte medarbejdere.



Konsekvens og opfølgning

Vi undersøger lederens evne til at følge op på medarbejderens præstationer.



Faglig ledelse

Vi undersøger lederens evne til at bedrive faglig ledelse for de enkelte medarbejdere.



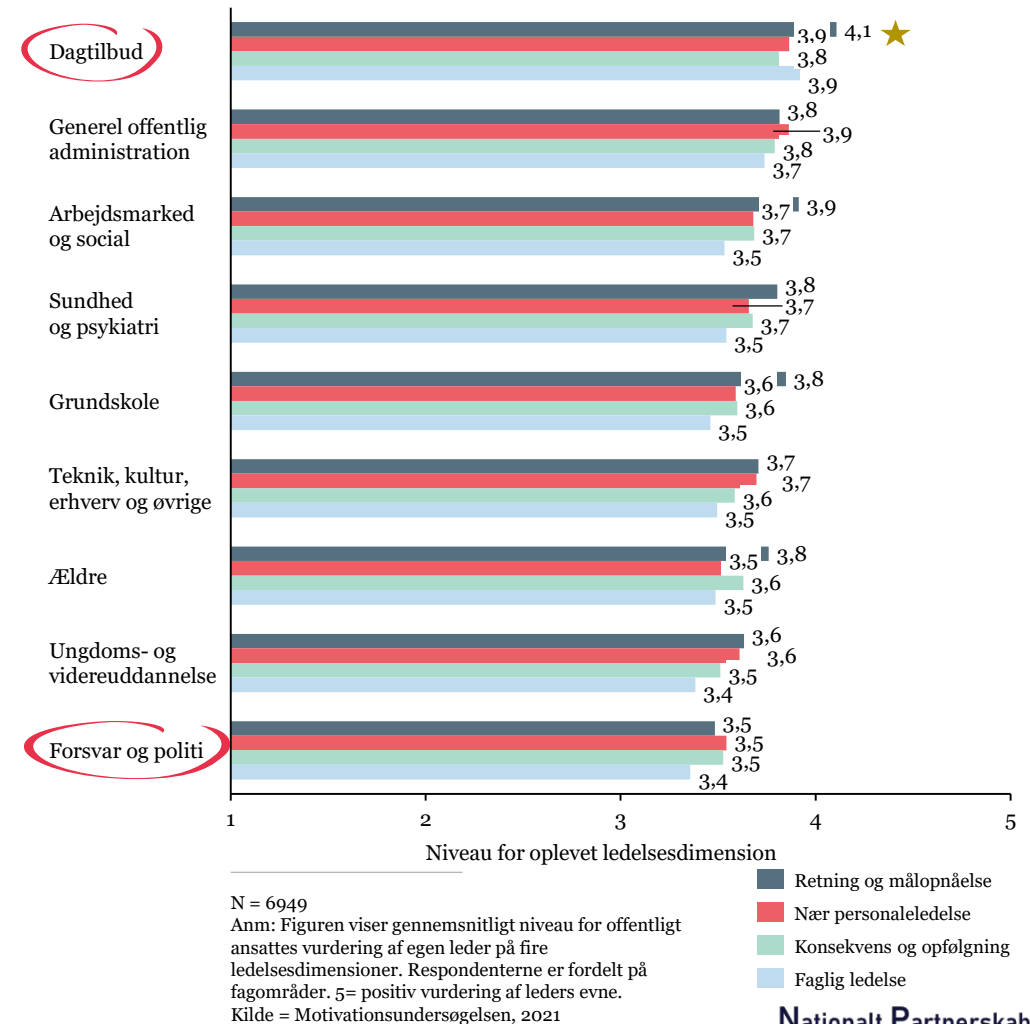
Variation på tværs af fagområder

Undersøgelsen viser variation i de offentligt ansattes oplevelse af forskellige ledelsesdimension hos egen leder på tværs af fagområder.

Den største forskel ses i vurderingen af lederes evne til at lede med Retning og målopnåelse, hvor ansatte i Dagtilbud gennemsnitligt ligger på 4,1, mens ansatte i Forsvar og politi gennemsnitligt ligger på 3,5.

Retning og målopnåelse, er desuden den dimension af ledelse, hvor de offentligt ansatte oplever deres leders evne til at lede herefter højest. Derudover ses det, at oplevelsen af den nærmeste leders evne til at bedrive faglig ledelse vurderes en anelse lavere på tværs af fagområder.

Opfattelsen af dimensioner af ledelse



Det ses endvidere, at kvinder ansat indenfor dagtilbud er den faggruppe, der i største grad har en positiv opfattelse af deres leders evne til at bedrive faglig ledelse.

■ Mænd
■ Kvinder



For mandlige offentligt ansatte, der oplever mindre grad af *faglig ledelse*, såvel som mindre grad af *nær personaleledelse* hos deres leder, ses et lavere niveau af indre motivation sammenlignet med kvinder, der oplever tilsvarende niveauer af ledelse.



Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Hvorfor undersøger vi regelstyring?

Når offentligt ansatte udfører deres arbejde, er arbejdet ofte underlagt nogle rammevilkår i form af dokumentationskrav, lovgivning, resultat- og effektmål mv. Oplevelsen af hvorvidt disse krav og vilkår er hæmmende eller understøttende for deres arbejde kan have betydning for motivationen.

De offentligt ansattes holdning til regelstyring undersøges ud fra tre spørgsmål, der dækker over tre forskellige aspekter af reglers påvirkning på udførelsen af arbejdet.

En detaljeret redegørelse for konstruktionen og indekseringen af de tre dimensioner af regelstyring findes i teknisk appendiks.

Dimensioner af regelstyring



Tidsforbrug

Dækker over hvorvidt reglerne gør arbejdet hurtigere at udføre, eller om de omvendt er tidskrævende at følge.



Arbejdsgange

Afspejler om reglerne bidrager til at gøre arbejdsgangene nemmere, eller om de omvendt gør arbejdsgangene mere besværlige end nødvendigt.



Formål

Dækker over om reglerne understøtter opfyldelsen af formålet med arbejdet, eller om reglerne omvendt vanskeliggør opfyldelsen af formålet med arbejdet.



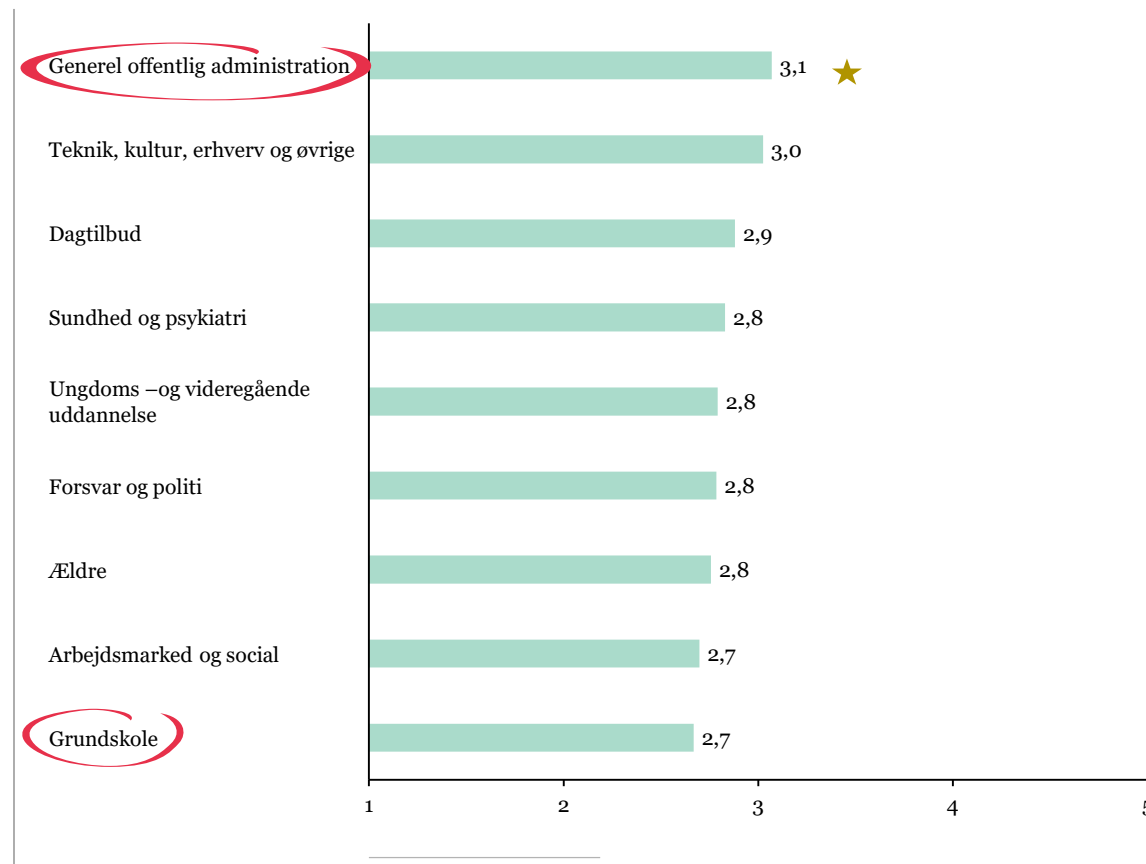
De offentligt ansatte oplever regelstyring forskelligt på tværs af fagområder

Som det fremgår af figuren til højre, er der variation på tværs af fagområder ift., hvorvidt regelstyring opleves som understøttende eller hæmmende.

Generel offentlig administration er det fagområde, hvor man i højeste udstrækning oplever regelstyring som understøttende. Omvendt er grundskole det fagområde, hvor de ansatte i laveste udstrækning betragter regelstyring som understøttende for arbejdet.

Der er ikke nogen fagområder, hvor de ansatte på et overordnet niveau oplever regelstyring som meget hæmmende for deres arbejde.

Oplevelse af regelstyring



N = 6949

Anm: Figuren viser gennemsnitligt niveau for respondenternes holdning til regelstyring på tværs af fagområder.. 5= regelstyring er understøttende mens 1= regelstyring er hæmmende.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



Sammenhængen er stærkest ved faggrupperne dagtilbud og forsvar og politi, hvor der er størst variation ift. indre motivation og oplevelse af regelstyring. Sammenhængen er mindre markant, når der fx ses på ansatte i generel offentlig administration.

Sektor	Regelstyring er understøttende	Regelstyring er uden betydning	Regelstyring er hæmmende
Dagtilbud	4,1	4,0	3,8
Generel offentlig administration	4,0	3,9	3,9
Teknik, kultur, erhverv og øvrige	4,0	3,9	3,8
Grundskole	4,0	3,9	3,8
Ældre	3,9	3,9	3,8
Sundhed og psykiatri	4,0	3,9	3,8
Arbejdsmarked og social	4,0	3,9	3,8
Ungdoms- og videregående uddannelse	3,9	3,9	3,8
Forsvar og politi	4,0	3,9	3,7

N = 6949

Anm: Figurerne viser gennemsnitligt niveau for respondenternes motivation på tværs af fagområder. Fordeling i oplevelse af regelstyring er foretaget efter fordeling, se teknisk appendiks for detaljer herom. 5= høj motivation

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

Legend:

- Regelstyring er understøttende
- Regelstyring er uden betydning
- Regelstyring er hæmmende



Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Hvorfor undersøger vi organisationsforhold?

Forholdet mellem organisationsforhold og medarbejderen kan have en sammenhæng med den enkeltes motivation.

Vi har valgt at undersøge organisationsforhold gennem tre dimensioner, som ses til højre. Derved indfanges flere aspekter af forholdet mellem organisationsforhold med afsæt i eksisterende motivationsforskning.

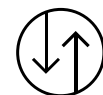
En detaljeret redegørelse for konstruktionen og indekseringen af de tre dimensioner af organisationen og medarbejderen findes i det tekniske appendiks.

Dimensioner som vi undersøger



Organisationens omdømme

Vi undersøger den enkeltes vurdering af organisationens omdømme, samt vurdering af andres holdning til organisationen.



Medarbejderindflydelse

Vi afdækker den enkeltes medindflydelse til at kunne tilrettelægge arbejdsdagen, organisationens personalepolitik samt strategier for organisationens udvikling.



Værdioverensstemmelse

Vi undersøger overensstemmelsen mellem organisationen og den enkeltes værdier samt om dét, som organisationen står for, vurderes som vigtigt af den enkelte medarbejder.

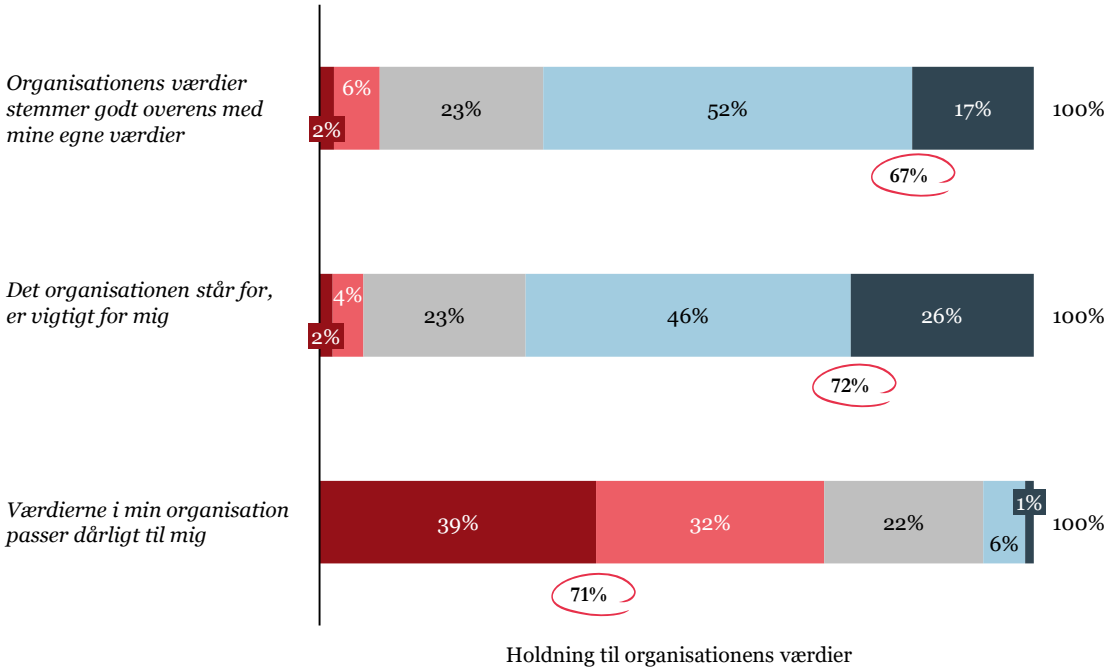


Størstedelen af de offentligt ansatte oplever et positivt syn på organisationens værdier

Det ses, at over halvdelen af de offentligt ansatte erklærer sig enige eller helt enige i, at deres organisation har værdier, der stemmer godt overens med deres egne. Ligeledes ses det, at over halvdelen af de offentligt ansatte vurderer, at det deres organisation står for, er vigtigt for dem.

10 pct. erklærer sig enige i, at værdierne i deres organisation passer dårligt til dem, mens over 70 pct. tilkendegiver, at de er helt eller overvejende uenige i, at værdierne i organisationen passer dårligt til dem.

Svarfordeling af oplevelse af organisationens værdier



N = 7048
Anm: Figurerne viser fordelingen af respondenternes vurdering af organisationens værdier.
Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

- Helt uenig
- Overvejende uenig
- Hverken enig eller uenig
- Overvejende enig
- Helt enig

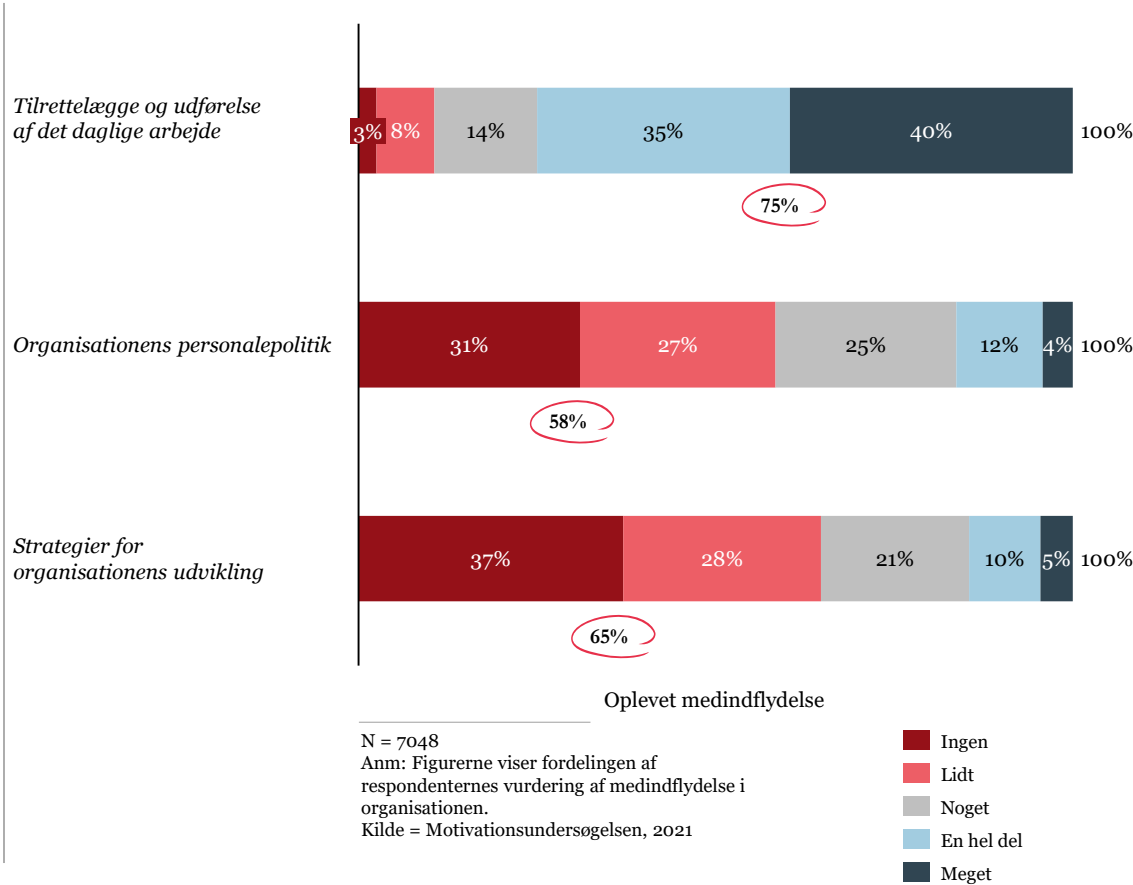


De offentligt ansatte oplever mest at have medindflydelse på det daglige arbejde

Det ses, at 75 pct. af de offentligt ansatte, oplever at have en hel del eller meget indflydelse på tilrettelæggelse og udførelse af det daglige arbejde.

Samtidig oplever over halvdelen at have ingen eller lidt indflydelse på organisationens personalepolitik, mens omkring 65 pct. oplever at have ingen eller lidt indflydelse på strategier for organisationens udvikling.

Svarfordeling af oplevet medindflydelse







Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



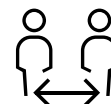
Hvorfor undersøger vi person-job-fit?

Hvordan den enkelte medarbejder oplever, at vedkommende generelt matcher sit job - fagligt og personligt - har betydning for graden af motivation.

Som det fremgår til højre, består person-job-fit af to dimensioner, som tilsammen indfanger en række aspekter af den enkeltes oplevelse af at passe til sit job.

En detaljeret redegørelse for konstruktionen og indekseringen af de to dimensioner kan findes i det tekniske appendiks.

Dimensioner som vi undersøger



Personligt match med organisationen

Vi undersøger, hvordan den enkelte medarbejder oplever, at organisationen, som medarbejderen er i, matcher medarbejderen personligt.



Fagligt match med organisationen

Vi undersøger, hvordan den enkelte medarbejder oplever, at der er et fagligt match mellem medarbejderen og organisationen, som medarbejderen arbejder i.

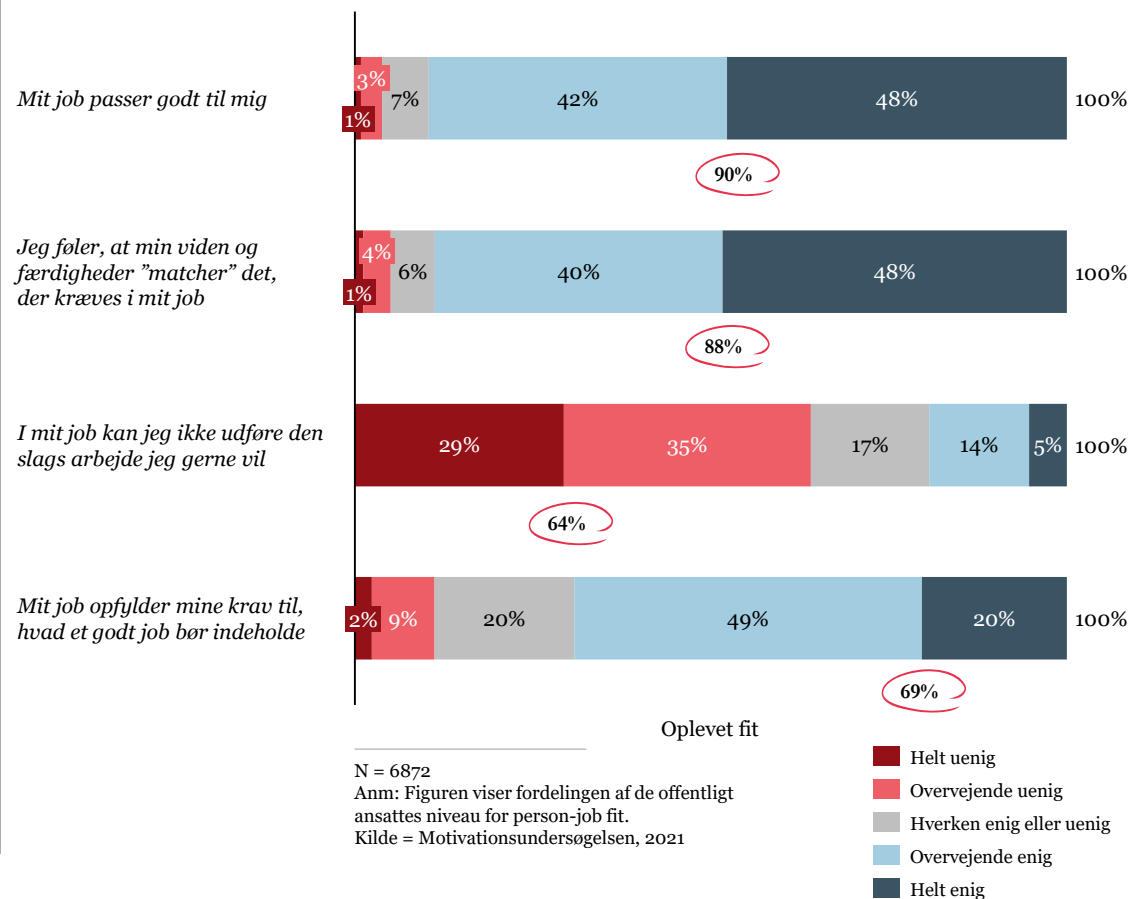


Generel oplevelse af fit mellem de offentligt ansatte og deres job

De offentligt ansatte har generelt en høj oplevelse af person-job-fit, og det ses, at over 80 pct. erklærer sig overvejende enige eller helt enige i, at deres job passer godt til dem, og at deres viden og færdigheder matcher det, der kræves i deres job.

Samtidig ses det, at næsten 70 pct. af de offentligt ansatte erklærer sig helt eller overvejende enige i, at deres job opfylder deres krav til, hvad et godt job bør indeholde.

Fordeling af besvarelser til person-job-fit





70



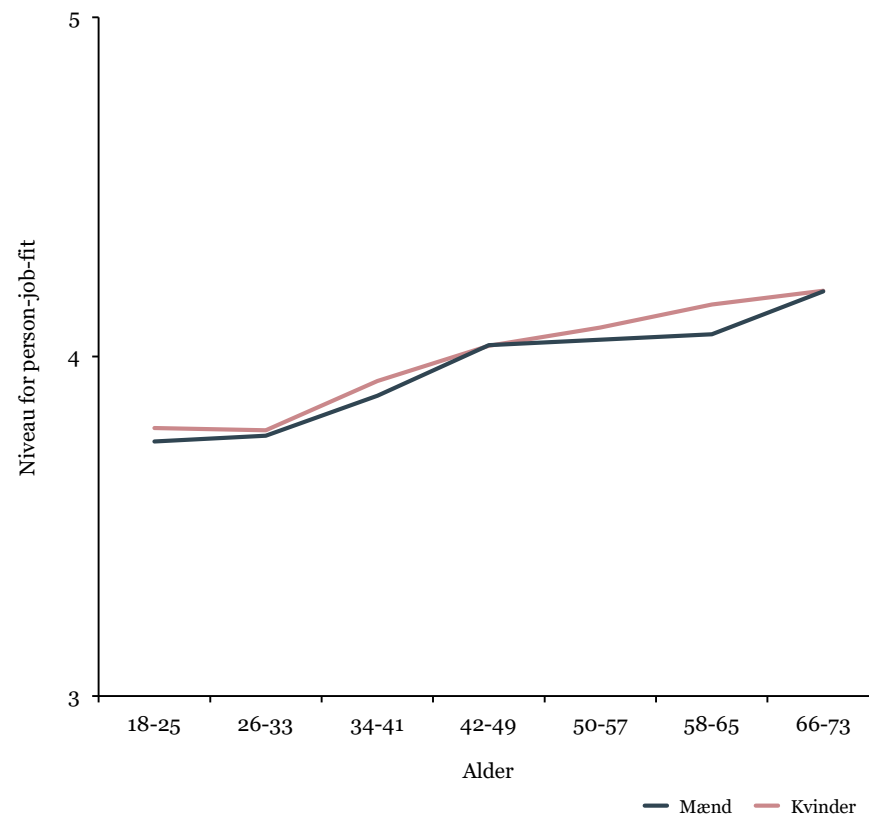
Ældre offentligt ansatte oplevere højere person-job-fit

Det ses generelt, at ældre offentligt ansatte oplever højere grad af person-job-fit. Hermed oplever de ældre offentligt ansatte, at de i højere grad matcher fagligt og personligt med deres arbejde.

Samtidig ses det, at der ikke er nogen nævneværdig forskel på de offentligt ansattes person-job-fit, når man sammenligner på tværs af kønnene.

Herudover ses lav variation mellem aldersgrupperne 18-25 og 26-33.

Person-job-fit og alder



N = 6877

Anm: Figurene viser det gennemsnitlige niveau for offentligt ansattes vurdering af person-job fit.

Respondenterne fordelt på alder og køn. 5=højt fit.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Hvorfor undersøger vi udviklingsmuligheder?

Temaet afdækker i hvilken grad, de offentligt ansatte oplever at have muligheden for personlig udvikling og mulighed for at udvikle deres kompetencer gennem deres arbejde. Muligheden for udvikling i sit job kan have en betydning for de ansattes motivation.

Udviklingsmuligheder forstås som dels at kunne udvikle sig personligt, dels at kunne udvikle sig fagligt med afsæt i ens nuværende arbejdsfunktion, eksempelvis ved at blive fagligt opdateret, og dels at udvikle ens kompetencer i forhold til ens jobfunktion.

En detaljeret redegørelse for konstruktionen og indekseringen af de tre dimensioner af udviklingsmuligheder findes i det tekniske appendiks.

Dimensioner som vi undersøger



Personlig udvikling

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af at kunne udvikle sig personligt i deres arbejde.



Faglig udvikling

Det undersøges, hvordan de offentligt ansattes oplever muligheden for faglig udvikling.



Kompetenceudvikling

Vi afdækker oplevelsen af at have mulighed for at udvikle sine kompetencer på sit arbejde.

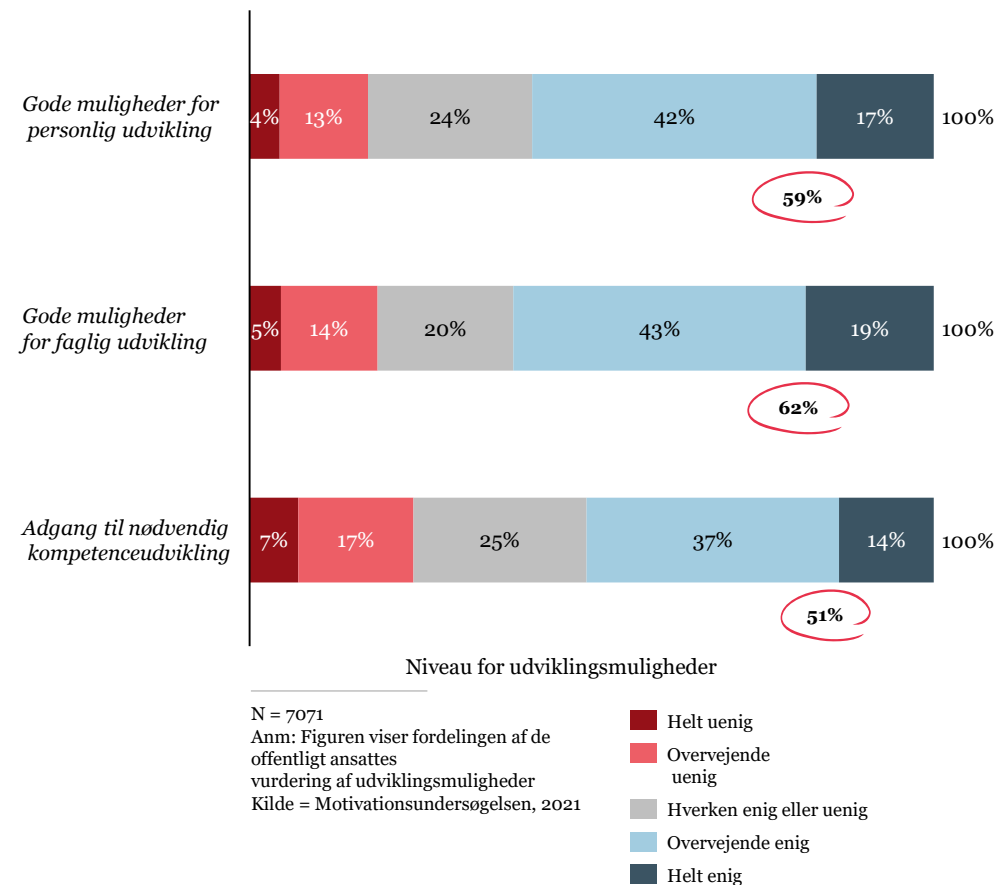


Gode muligheder for udvikling

Det ses, at over halvdelen af de offentligt ansatte kan erklære sig overvejende enig eller helt enig i, at de oplever gode muligheder for både faglig- og personlig udvikling samt adgang til nødvendige muligheder for udvikling.

Herudover ses det, at de offentligt ansatte i højere grad oplever at have muligheder for personlig- og faglig udvikling, set i forhold til adgang til nødvendig kompetenceudvikling.

Fordeling af svarafgivelse til udviklingsmuligheder



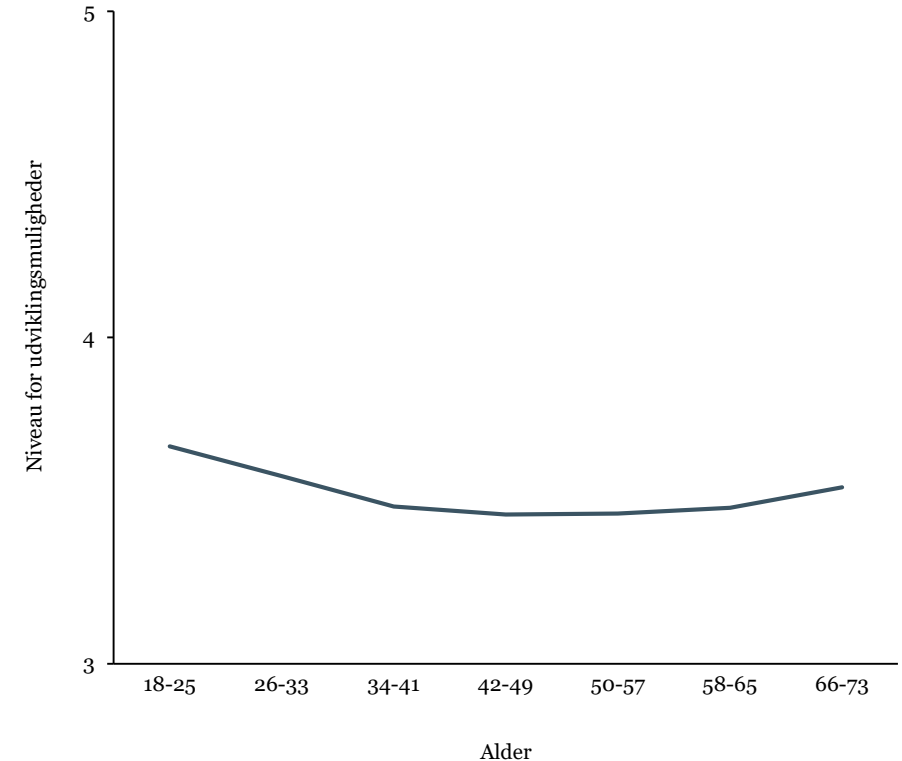


Yngre offentligt ansatte oplever lidt bedre muligheder for udvikling

Det ses, at yngre offentligt ansatte oplever at have en anelse bedre muligheder for udvikling end deres ældre kolleger.

For offentligt ansatte over 33 og op til 66 år opleves der stort set ingen forskel på udviklingsmuligheder, men der opleves dog lidt højere muligheder for at udvikle sig for offentligt ansatte mellem 66 og 73 år.

Udviklingsmuligheder og alder



N = 6955

Anm: Figuren viser sammenhængen mellem udviklingsmuligheder og anciennitet. 5 = højt niveau af udviklingsmuligheder.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Hvorfor undersøger vi ansættelsesforhold?

Ansættelsesforhold er et element i at understøtte en attraktiv arbejdsplads.

Løn og ansættelsesvilkår kan have betydning for organisationens evne til at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft, ligesom det kan have betydning for graden af motivation.

En detaljeret redegørelse for konstruktionen og indekseringen af dimensionerne af ansættelsesforhold findes i det tekniske appendiks.

I undersøgelsen benyttes *ansættelsesforhold*, når der fokuseres på både ansættelses- og lønvilkår. Hvorimod *ansættelsesvilkår* ikke omhandler løn.

Dimensioner som vi undersøger



Lønvilkår

Vi undersøger de offentligt ansattes holdning til deres lønvilkår.



Ansættelsesvilkår

Vi undersøger de offentligt ansattes holdning til ansættelsesvilkår (fx pensionsvilkår, ferie, arbejdstid og barselsvilkår).



Jobpræferencer

Vi undersøger, hvad de offentligt ansatte vurderer er særligt vigtigt for deres arbejde ift. fx ansættelsesvilkår.

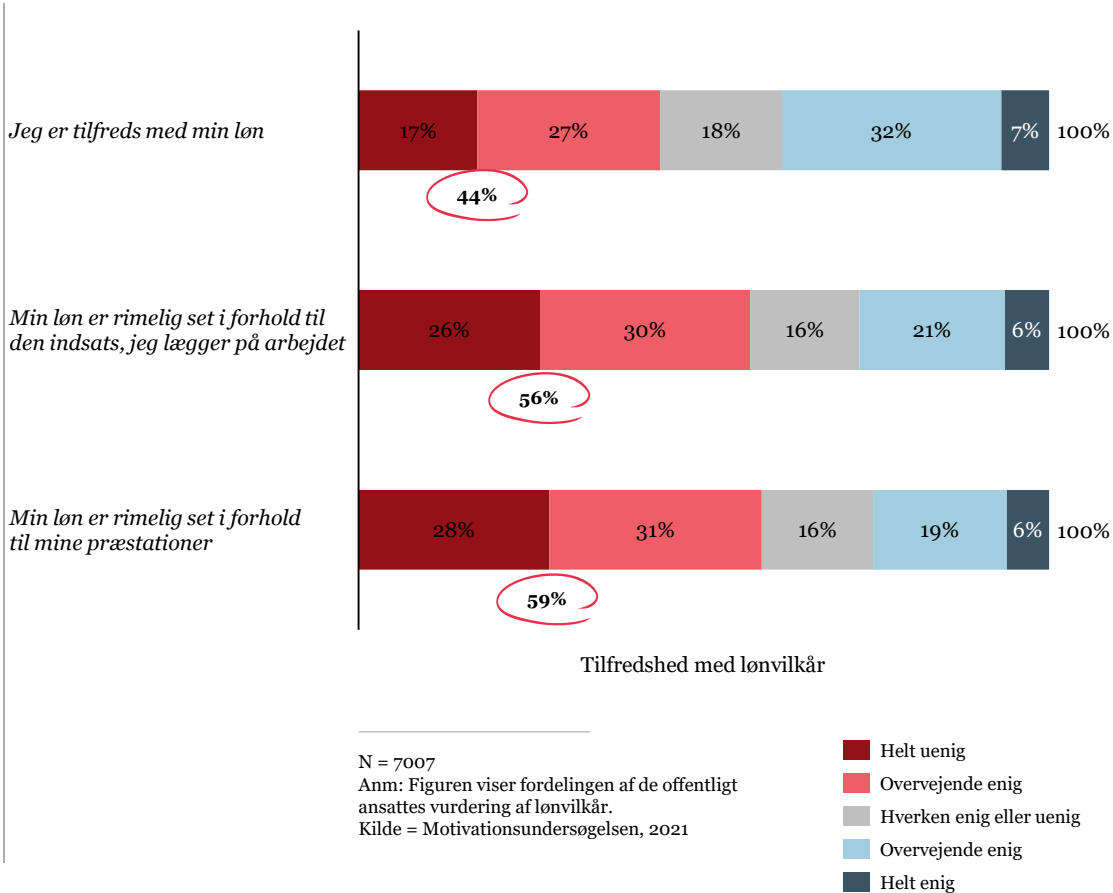


Mindre tilfredshed med løn

Det ses, at der blandt de offentligt ansatte er en mindre grad af tilfredshed med deres løn, hvor ca. 44 pct. svarer, at de er helt eller delvist uenige i, at de er tilfredse med deres løn.

Samtidig viser undersøgelsen, at over halvdelen af de offentligt ansatte er uenige i, at deres løn er rimelig i ft. indsats og præstationer.

Fordeling af svarafgivelse til lønvilkår



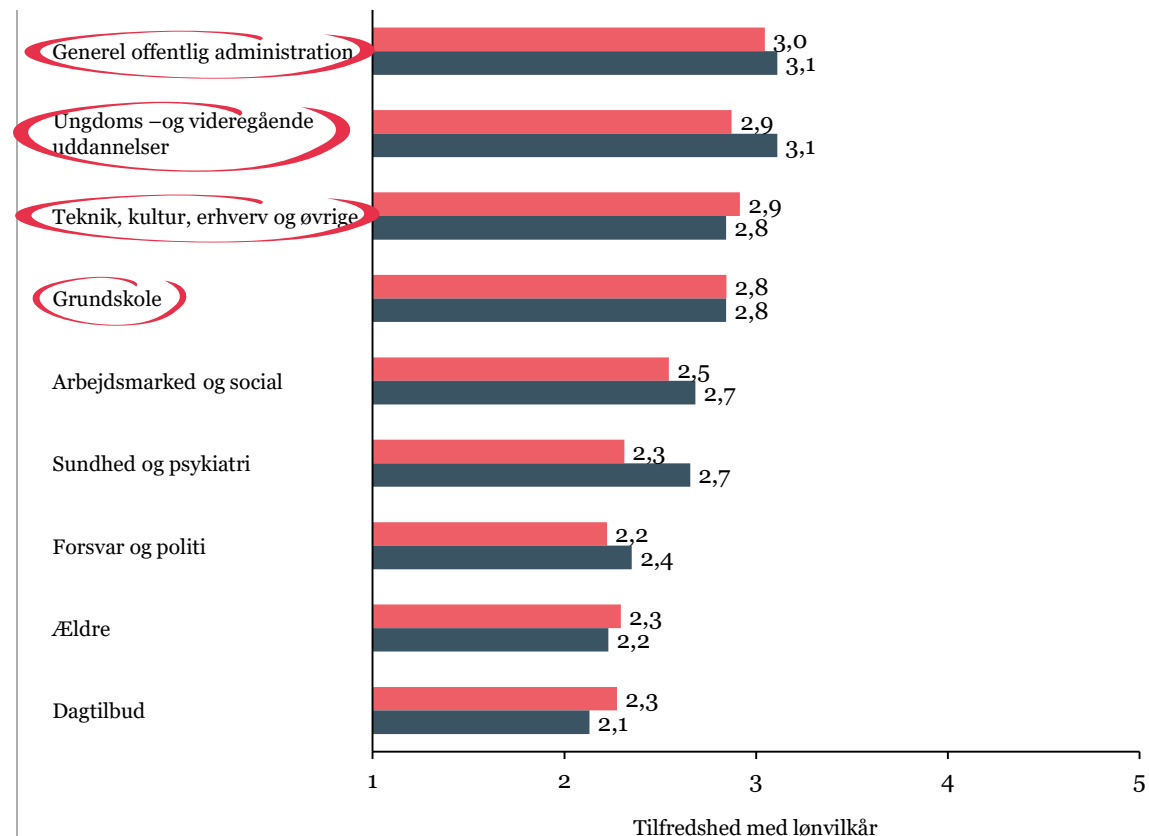


Stor forskel i vurdering af lønvilkår på tværs af fagområder, mindre forskelle på tværs af køn

Offentligt ansatte i generel offentlig administration, ungdoms – og videregående uddannelser, teknik, kultur, erhverv og øvrige samt grundskole oplever højere tilfredshed med lønvilkår, end øvrige offentligt ansatte.

For ansatte i sundhed og psykiatri ses nogen forskel på mænd og kvinder, hvor mænd oplever en anelse større tilfredshed med lønvilkårene.

Lønvilkår, fagområde og køn



N = 6872

Anm: Figuren viser det gennemsnitlige niveau for offentligt ansattes vurdering af lønvilkår. Lønvilkår er dannet som indeks, lavet pga. af de 4 spørgsmål i slide x. 5=høj tilfredshed med lønvilkår. Respondenterne er fordelt på fagområde og køn.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

Kvinder
Mænd

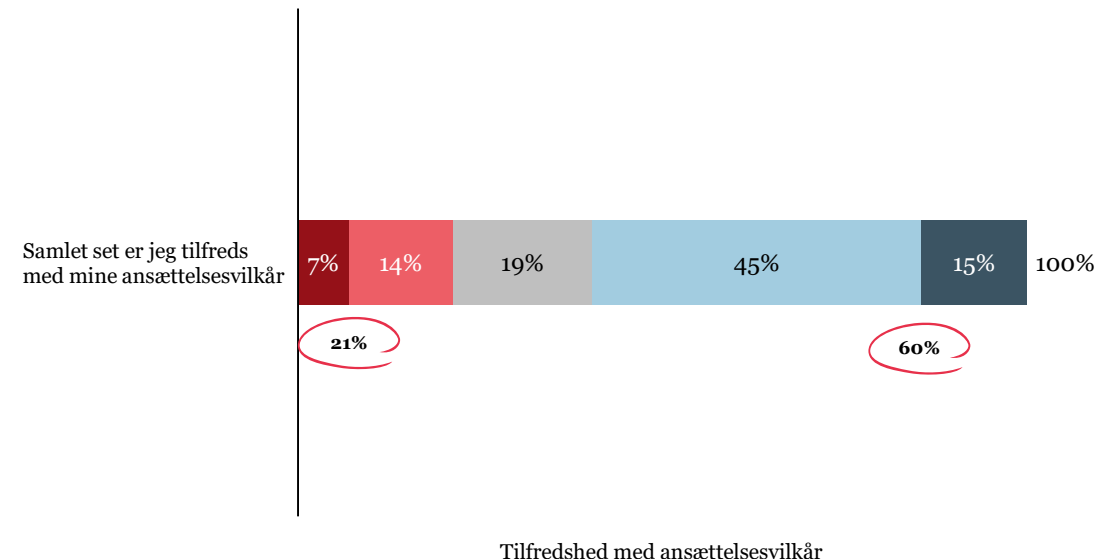


Overordnet tilfredshed med ansættelsesvilkår

De offentligt ansatte er tilfredse med deres ansættelsesvilkår samlet set. Op mod 60 pct. erklærer sig enten helt enig eller overvejende enig i, at være tilfredse med deres ansættelsesvilkår.

Tilfredshed med ansættelsesvilkår omfatter bl.a. pension, ferie, arbejdstid og barselsvilkår og indgår sammen med tilfredshed med løn, som en del af ansættelsesforholdet generelt.

Fordeling af svarafgivelse til ansættelsesvilkår



N = 7007

Anm: Figuren viser fordelingen af de offentligt ansattes vurdering af ansættelsesvilkår.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

- Helt uenig
- Overvejende uenig
- Hverken enig eller uenig
- Overvejende enig
- Helt enig

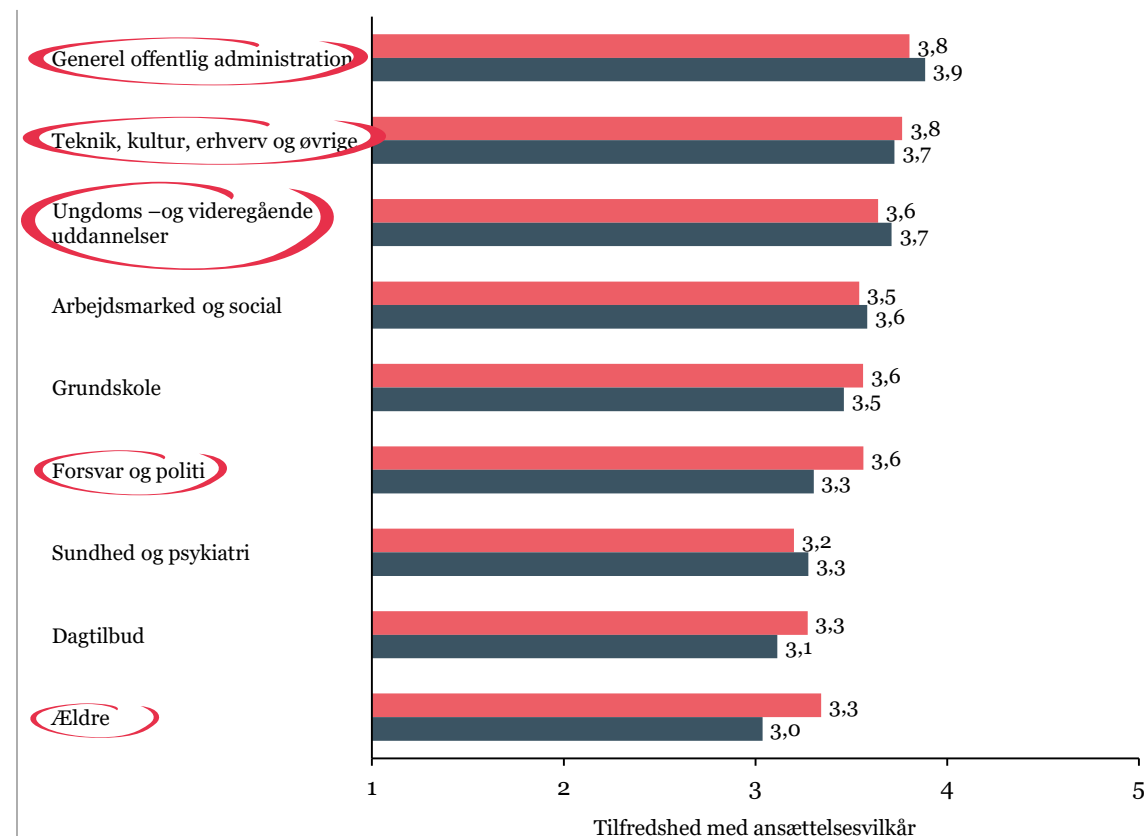


Forskel i vurdering af ansættelsesvilkår på tværs af fagområder, mindre forskelle på tværs køn

Offentligt ansatte i generel offentlig administration, ungdoms – og videregående uddannelser samt teknik, kultur, erhverv og øvrige oplever højere tilfredshed med ansættelsesvilkår, end øvrige offentligt ansatte.

For ansatte i forsvar og politi samt ældre ses en mindre forskel på mænd og kvinder, hvor kvinder oplever en anelse større tilfredshed med ansættelsesvilkår end mænd.

Ansættelsesforhold, fagområde og køn



N = 6872

Anm: Figuren viser det gennemsnitlige niveau for offentligt ansattes vurdering af ansættelsesvilkår. 5=høj tilfredshed med ansættelsesvilkår. Respondenterne er fordelt på køn og fagområde.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

 Kvinder
 Mænd



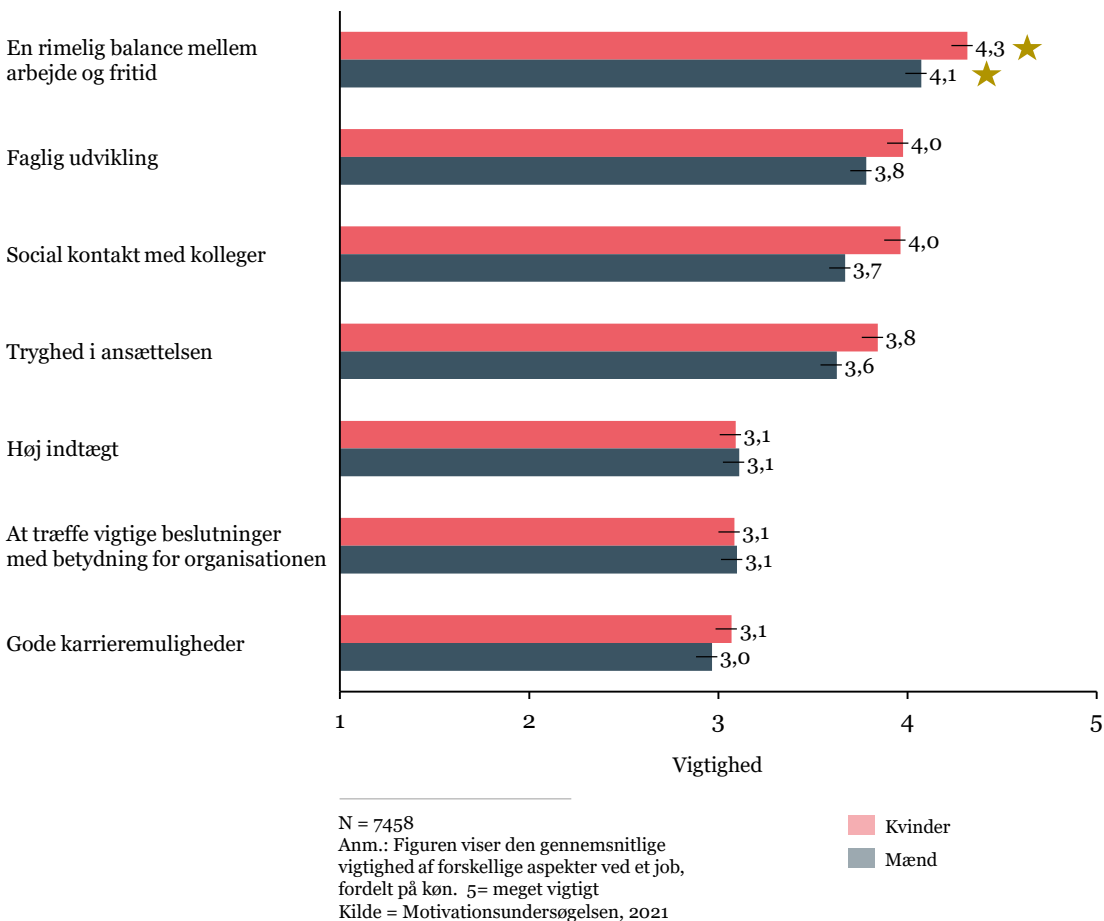
De offentligt ansatte vægter primært balance mellem arbejde og fritid

Hvad angår jobpræferencer, viser undersøgelsen, at en rimelig balance mellem arbejde og fritid, i gennemsnit bliver vurderet som værende det vigtigste forhold af de valgmuligheder, som fremgår af figuren til højre.

De offentligt ansatte vurderer dernæst faglig udvikling, social kontakt med kolleger, samt tryghed i ansættelsen som vigtige, hvor kvinder i gennemsnit vægter dem højere end mænd.

Der ses ikke en forskel mellem mænd og kvinder i forhold til præferencer for høj indtægt og muligheden for at træffe vigtige beslutninger.

De offentligt ansattes jobpræferencer







Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Hvorfor undersøger vi autonomi?

Muligheden for at påvirke arbejdets udførsel samt muligheden for at ytre sig frit på arbejdspladsen kan påvirke de offentligt ansattes motivation.

Autonomi i arbejdet kan være mange ting, og vi har, som det fremgår til højre, udvalgt tre dimensioner til at indfange autonomibegrebet.

En detaljeret redegørelse for konstruktionen og indekseringen af de tre dimensioner af autonomibehov findes i det tekniske appendiks.

Dimensioner som vi undersøger



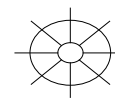
Grad af indflydelse

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af at have indflydelse på de opgaver, som de udfører.



Kan sige hvad man mener

Dimensionen dækker over de ansattes vurdering til at kunne sige, hvad de mener på deres arbejde.



Bestemme udførsel af arbejdet

Afspejler i hvilken grad de ansatte vurderer, at de har mulighed for at bestemme, hvordan de selv udfører deres arbejde.

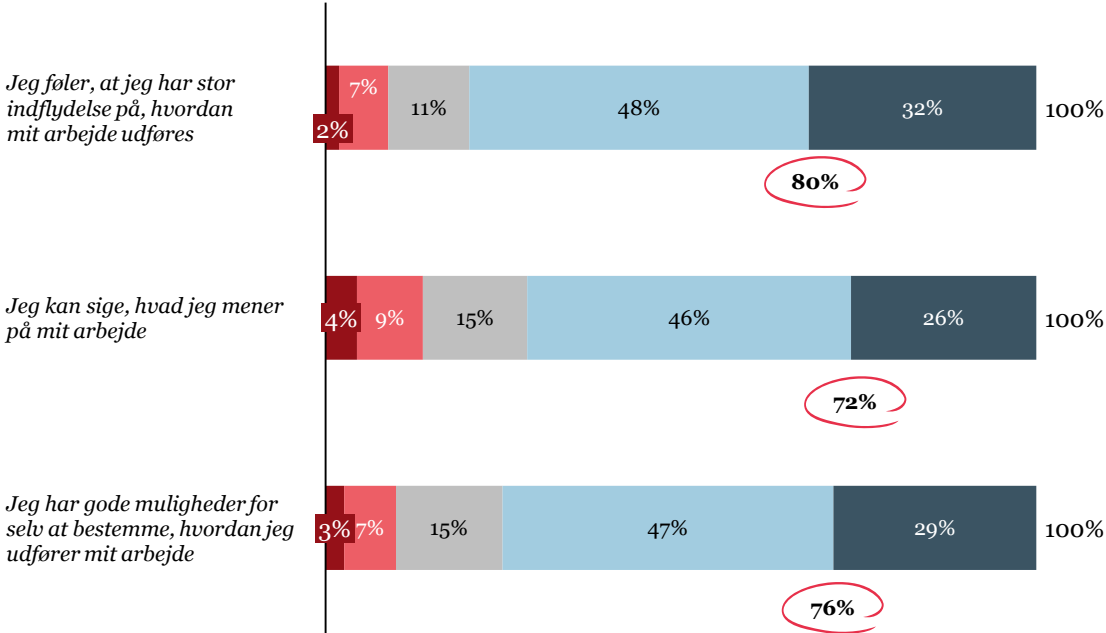


Offentligt ansatte oplever generelt en høj grad af autonomi

Det ses, at offentligt ansatte generelt oplever et højt niveau af autonomi. Undersøgelsen viser, at de offentligt ansatte særligt oplever at have indflydelse på, hvordan arbejdet udføres.

Samtidig erklærer de offentligt ansatte sig i høj grad enige i, at de kan sige, hvad de mener på deres arbejde, og at de har gode muligheder for selv at bestemme, hvordan deres arbejde udføres.

Svarfordeling af autonomi



Niveau for autonomi

N = 6949
Anm: Figuren viser fordelingen af offentligt ansattes vurdering af autonomi.
Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

- Helt uenig
- Overvejende uenig
- Hverken uenig eller enig
- Overvejende enig
- Helt enig

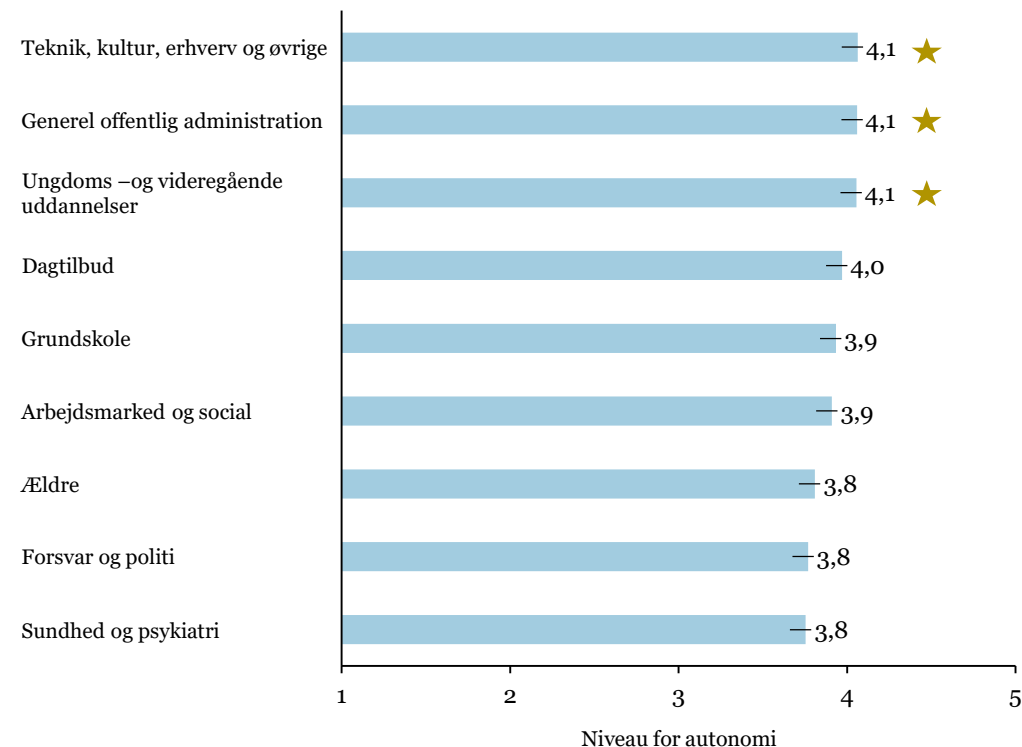


Mindre forskel i vurderingen af autonomi

Offentligt ansatte i teknik, kultur, erhverv og øvrige samt generel offentlig administration og ungdoms – og videregående uddannelser vurderer deres oplevede autonomi en anelse højere end andre offentligt ansatte.

Samtidig vurderer ansatte i fagområderne ældre, forsvar og politi, samt sundhed og psykiatri deres niveau af autonomi en anelse lavere.

Autonomi og fagområde



N = 6949

Anm: Figuren viser det gennemsnitlige niveau for offentligt ansattes vurdering af autonomi. 5=højt niveau af autonomi. Respondenterne er fordelt på fagområde.
Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



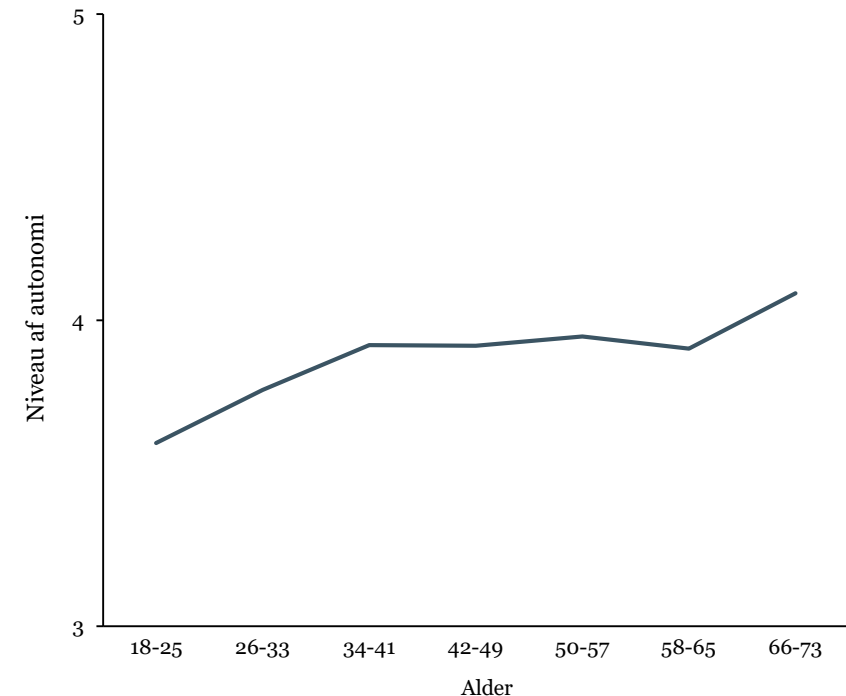
Større grad af autonomi for ældre offentligt ansatte

Det ses generelt, at ældre offentligt ansatte oplever større grad af autonomi på deres arbejde. Offentligt ansatte i kategorien 18-25 er således dem, som oplever lavest grad af autonomi på deres arbejde.

Sammenhængen skal ses i lyset af, at de ældre offentligt ansatte formodentligt har mere anciennitet og joberfaring i arbejdet.

Der ses samtidig ikke nogen nævneværdig forskel på offentligt ansatte mellem 34 og 65 år.

Autonomi fordelt på alder



N = 6955

Anm: Figuren viser sammenhængen mellem motivation og autonomibehov betinget af de tre motivationstyper i øverste figur samt ledelse i den nederste. 5=høj motivation.

Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021



Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Hvorfor undersøger vi oplevelsen af kompetencer?

Den psykologiske effekt af at opleve at være kompetent til sit arbejde og af kollegaerne blive anset som værende kompetent kan bidrage positivt til graden af motivation.

Vi afdækker kompetencebegrebet gennem tre dimensioner, som det fremgår til højre. Det er dermed, hvorvidt man oplever dels at være kompetent i sit arbejde, hvorvidt man oplever at ens kollegaer synes, at man er kompetent, og om man har følelsen af, at man gør en god indsats.

En detaljeret redegørelse for konstruktionen og indekseringen af de tre dimensioner af kompetencer findes i det tekniske appendiks.

Dimensioner som vi undersøger



Oplevelse af at være kompetent til sit arbejde

Dimensionen afspejler, at de ansatte vurderer at være kompetent til deres arbejde.



Kollegaer anser en som kompetent

Dækker over, hvorvidt man oplever, at andre på arbejdet synes, at man er kompetent i sit arbejde.



Følelse af, at man gør en god indsats

Dimensionen dækker over i hvilket omfang, at de ansatte oplever, at de gør en god indsats på deres arbejde.



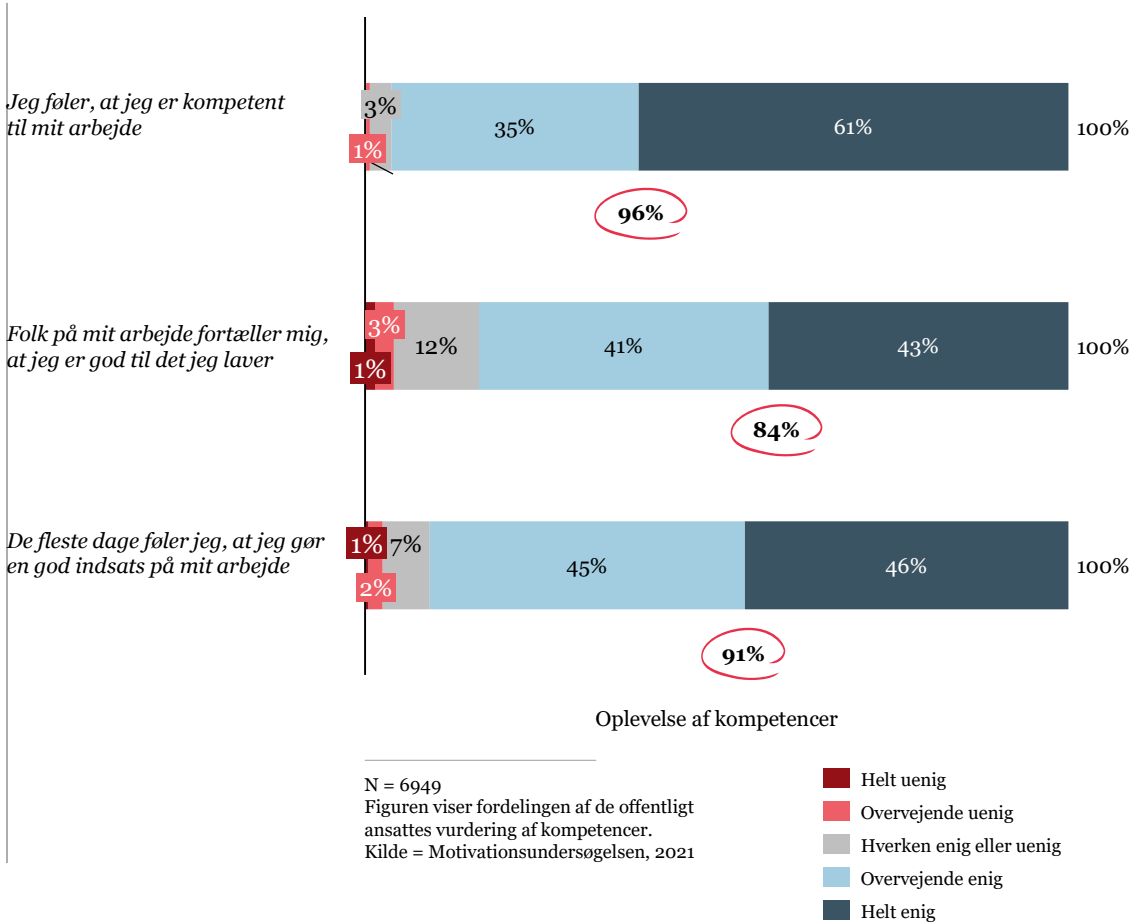
En stor andel af offentligt ansatte føler sig kompetente

Det ses, at mere end 80 pct. af de offentligt ansatte overordnet erklærer sig overvejende enige eller helt enige i, at de oplever at være kompetente på tværs af de tre dimensioner.

Det ses desuden, at ca. 96 pct. af de offentligt ansatte, oplever at være overvejende enige eller helt enige i, at de er kompetente til deres arbejde.

Slutteligt oplever de offentligt ansatte generelt, at de gør en god indsats på deres arbejde.

Fordeling af oplevelse af Kompetencer

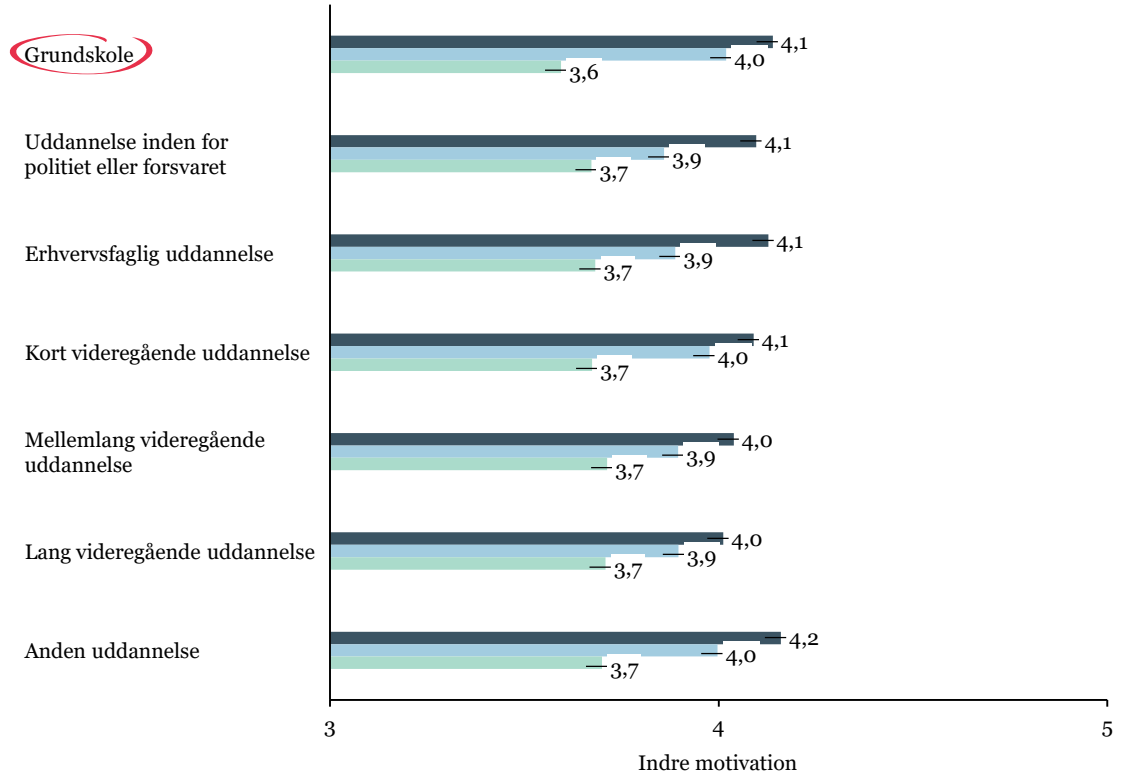




Denne sammenhæng er en anelse stærkere for offentligt ansatte med *grundskole* som højest gennemførte uddannelse.

Det kan med andre ord udledes, at der på tværs af uddannelse er en sammenhæng mellem at føle sig kompetent i sit arbejde og være indre motiveret.

Grundskole



Anm: Figuren viser sammenhængen mellem indre motivation og kompetencer afhængigt af uddannelse. 5=høj motivation. Opdelingen i niveau af kompetencer er foretaget efter etagerfordeling. Se teknisk appendiks for detaljer herom. Erhvervsfaglig uddannelse er i spørgersammen angivet som "kommunal eller privat elevuddannelse".

 Høj grad af kompetencer
 Nogen grad af kompetencer
 Lav grad af kompetencer



Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Hvorfor undersøger vi tilhørsforhold?

Tilhørsforhold til samarbejdspartnere og kollegaer, gode arbejdsrelationer og dét at føle sig tilknyttet til andre er vigtige faktorer for de ansattes arbejdsglæde og motivation - og dermed også for kvaliteten og effektiviteten i arbejdets udførelse.

Tilhørsforhold undersøges ud fra tre dimensioner, som det fremgår til højre.

En detaljeret redegørelse for konstruktionen og indekseringen af tilhørsforhold findes i det tekniske appendiks.

Dimensioner som vi undersøger



Positive relationer til andre

Dimensionen afspejler i hvilket omfang, at de ansatte oplever at kunne lide de mennesker, som de møder i forbindelse med arbejdet.



Oplevelsen af gensidigt tilhør

Dimensionen afspejler i hvilket omfang, at de ansatte oplever, at de mennesker de møder på deres arbejde, også virker til at kunne lide den givne ansatte.



Tilknytning til kolleger

Dimensionen afspejler i hvilket omfang, at de ansatte oplever en tilknytning til andre gennem deres arbejde.



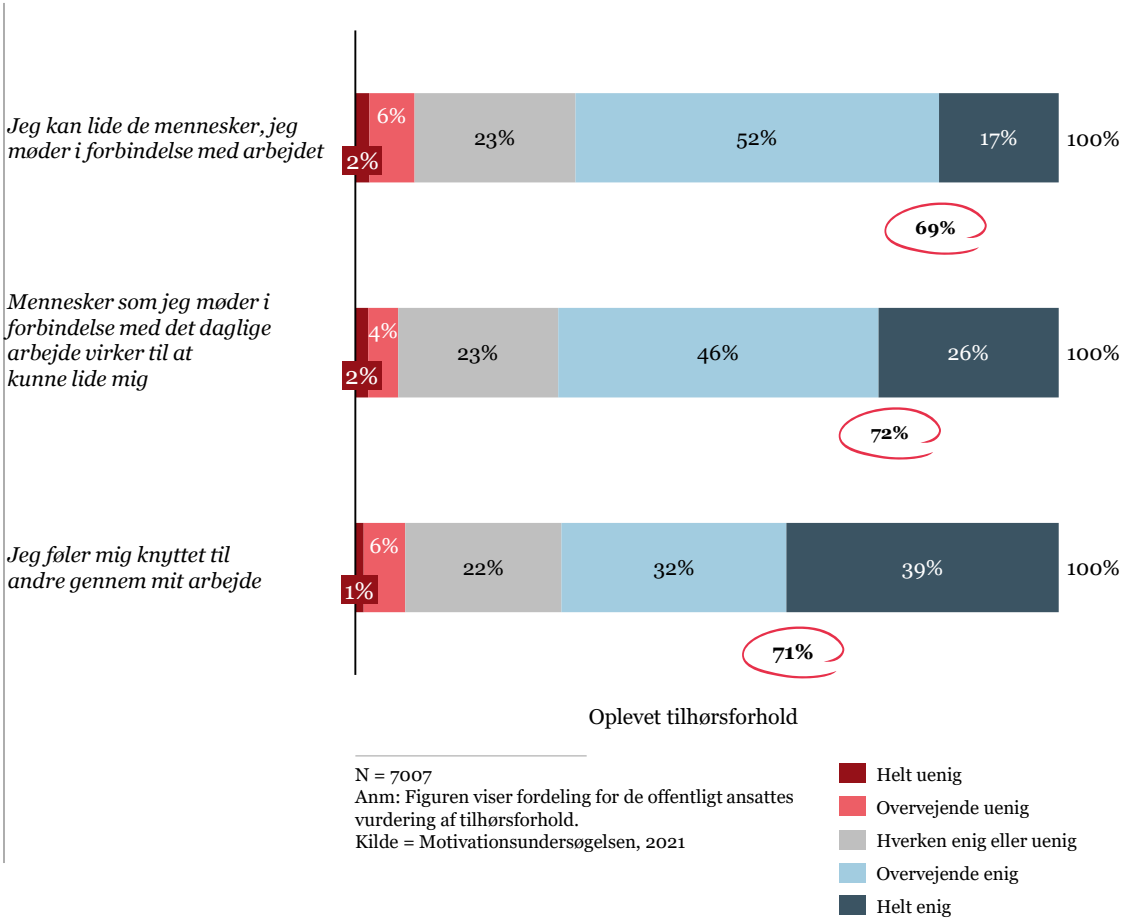
Generelt højt niveau af tilhørsforhold

Der ses generelt et højt niveau af tilhørsforhold på tværs af dimensioner.

Det ses desuden, at særligt den dimension, der vedrører at føle sig knyttet til andre gennem sit arbejde, vurderes højt på tværs af de offentligt ansatte.

Her oplever ca. 70 pct. af de offentligt ansatte, at de føler sig knyttet til andre via deres arbejde.

Fordeling af svarafgivelse til tilhørsforhold



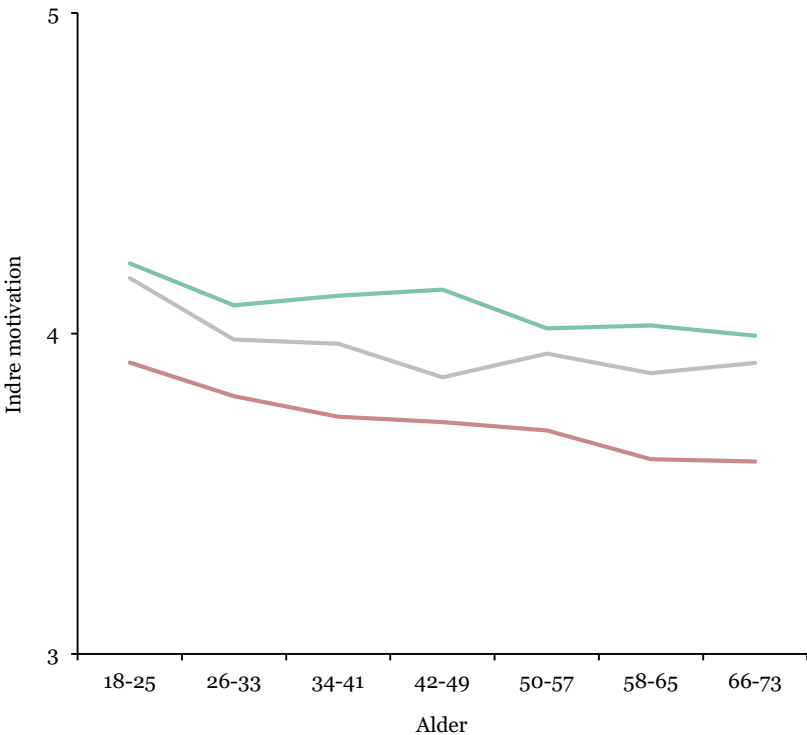


Generelt lavere indre motivation ved mindre tilhørsforhold på tværs af alder

Det kan udledes, at offentligt ansatte som i lavere grad føler, at man har et tilhørsforhold til ens arbejdsplads ligeledes har en lavere grad af indre motivation.

Denne sammenhæng gør sig gældende på tværs af aldersgrupper, men er særlig tydelig ved de ældre aldersgrupper.

Tilhørsforhold, alder og indre motivation



N = 6955
Anm: Øverste figur viser sammenhængen mellem motivation og tilhørsforhold betinget af alder. Opdelingen i niveau af tilhørsforhold er foretaget efter fordeling, se teknisk appendiks for detaljer herom. 5=høj motivation
Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

- Høj grad af tilhørsforhold
- Nogen grad af tilhørsforhold
- Lav grad af tilhørsforhold



Introduktion

Vi introducerer undersøgelsen og undersøgelsens grundlag. Herudover præsenteres resultater fra undersøgelsen.



Sammenfatning

Undersøgelsens centrale resultater.....s. 4



Kontekst for undersøgelsen

Undersøgelsens kontekst, perspektivering til andre undersøgelser samt model for undersøgelsen.....s. 19



Undersøgelsens population

Introduktion til undersøgelsen, dens grundlag og repræsentativitet.....s. 26



Motivation

Undersøgelsens analyser af motivationstyper og –faktorer.....s. 34



Organisatoriske faktorer

Der stilles skarpt på de offentligt ansattes organisationsforhold.



Ledelse

Retning og målopnåelse, nær personaleledelse, konsekvens og opfølgning, faglig ledelse.....s. 51



Regelstyring

Regler og tidsforbrug, regler og arbejdsgange, regler og formål.....s. 56



Organisationsforhold

Organisationens omdømme, medarbejderindflydelse, værdioverensstemmelse.....s. 61



Jobfaktorer

Vi kortlægger offentligt ansattes oplevelse af jobfaktorerne.



Person-job-fit

Personligt match med organisationen og fagligt match med organisationen.....s. 67



Udviklingsmuligheder

Personlig udvikling, faglig udvikling, kompetenceudvikling.....s. 72



Ansættelsesforhold

Løn, ansættelsesvilkår, jobpræferencer.....s. 76



Individuelle faktorer

Vi undersøger de offentligt ansattes oplevelse af de individuelle faktorer.



Autonomi

Indflydelse, mulighed for at ytre sig, grad af selvbestemmelse.....s. 84



Kompetencer

Oplevelse af at være kompetent, kollegaer anser en som kompetent, følelse af at gøre en god indsats.....s. 89



Tilhørsforhold

Følelse af at kunne lide andre på sit arbejde, andre kan lide en, følelsen af tilknytning til arbejdspladsen.....s. 93



Mening

Arbejde med noget meningsfuldt, forbindelse mellem arbejde og samfundets bedste, personlig mening.....s. 97



Hvorfor undersøger vi mening?

Mening er en vigtig faktor for den enkelte ansattes mulighed for at se arbejdet i et større perspektiv, og dermed også vigtigt for den enkelte ansattes motivation og arbejdsglæde.

Mening forstås som dét at arbejde med noget vigtigt i livet, at opleve en forbindelse mellem arbejdet og samfundets bedste samt at opleve, at arbejdet giver personligt mening.

En detaljeret redegørelse for konstruktionen og indekseringen af mening findes i det tekniske appendiks.

Dimensioner som vi undersøger



Arbejde med noget vigtigt

Dimensionen dækker over, om de ansatte oplever at arbejde med noget, som de mener er vigtigt i livet.



Forbindelse mellem arbejde og samfundet

Dimensionen dækker over, om de ansatte oplever en forbindelse mellem deres arbejde og samfundets bedste.



Personlig mening

Dimensionen dækker over, om de ansatte oplever at deres arbejde giver personlig mening.



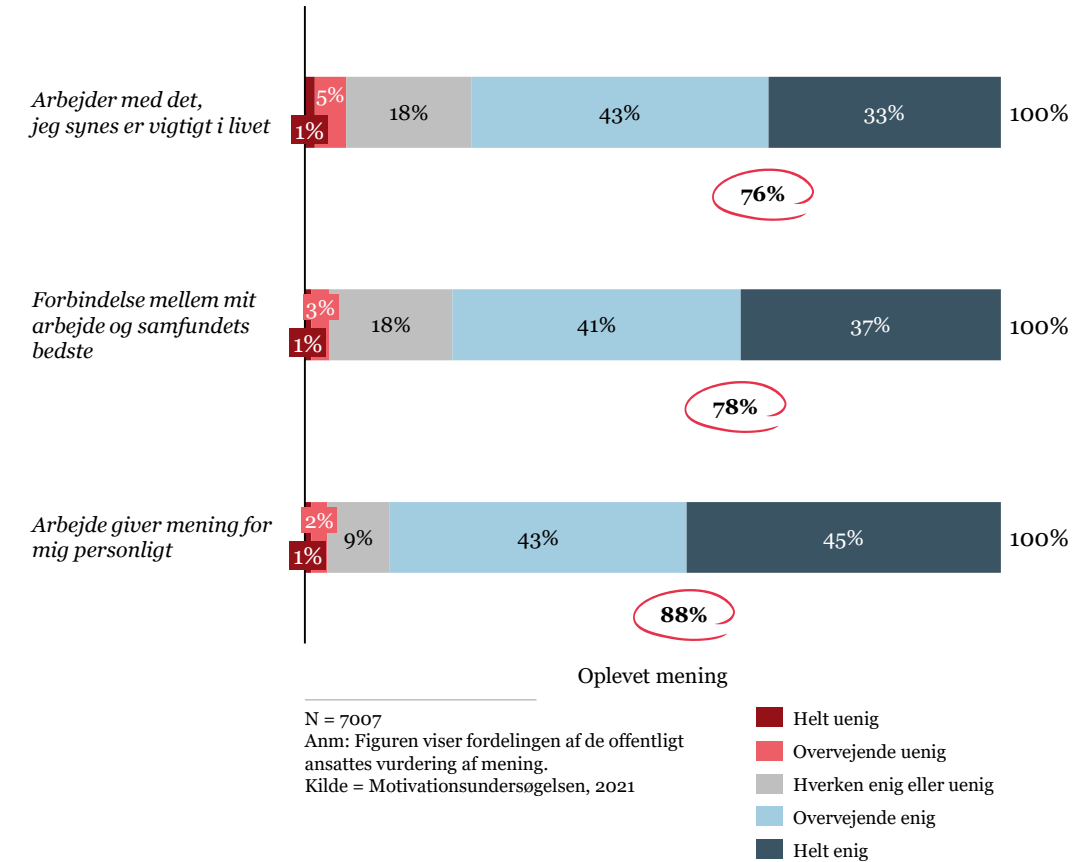
Generelt højt niveau af oplevet mening

Der ses generelt et højt niveau af den oplevede mening på tværs af de tre dimensioner.

De offentligt ansatte vurderer i særlig høj grad, at arbejdet giver mening for dem personligt.

Samtidig er det dog også værd at bemærke, at der er et højt niveau af forbindelse mellem arbejdet og det, som de ansatte synes er vigtigt i livet og samfundets bedste.

Fordeling af svarafgivelse til mening





Denne sammenhæng gør sig gældende på tværs af aldersgrupper, men er særlig tydelig ved de ældre aldersgrupper.

Derudover fremgår det, at sammenhængen er stærkere for ældre offentligt ansatte som oplever lav grad af mening i deres arbejde.

The graph displays the relationship between age groups and intrinsic motivation. The 18-25 age group starts with the highest motivation (approx. 4.2) but shows a significant decrease to around 3.6 by the 58-65 age group. The 26-33 age group starts lower (approx. 3.9) and remains relatively stable, ending at approx. 3.7. The 34-41 age group starts at approx. 3.7 and shows a slight upward trend, ending at approx. 4.0.

Alder	18-25 (Red)	26-33 (Grey)	34-41 (Teal)
18-25	4.2	3.9	3.7
26-33	3.7	3.6	3.8
34-41	3.7	3.8	3.9
42-49	3.7	3.7	3.9
50-57	3.7	3.7	3.8
58-65	3.6	3.7	3.8
66-73	3.6	3.8	3.9

Anm: Øverste figur viser sammenhængen mellem motivation og mening betinget af alder. Niveau af mening er opdelt efter fordeling, se teknisk appendiks for detaljer herom. 5=høj motivation
Kilde = Motivationsundersøgelsen, 2021

- Høj grad af mening
- Nogen grad af mening
- Lav grad af mening





Hvem står bag undersøgelsen

Motivationsundersøgelsen af offentligt ansatte er en del af **Aftale om ledelse og kompetencer i den offentlige sektor**, som blev indgået i 2019 mellem den daværende VLAK-regering, KL og Danske Regioner. Aftalen er videreført af regeringen.

Aftalen skal styrke offentlig ledelse og sikre kompetente offentlige ledere og - medarbejdere. Aftalen omfatter forskellige initiativer, herunder en årlig ledelsesuge, en undersøgelse af medarbejdernes motivation samt øget brug af nationale brugertilfredsundersøgelser.

Den fulde aftaletekst kan læses [her](#).

For at understøtte aftalens initiativer er et tværoffentligt partnerskab om ledelse og kompetencer blevet etableret.

Der er tilknyttet en følgegruppe til partnerskabet, hvor faglige organisationer og andre relevante interessenter indgår. Følgegruppen har haft mulighed for at give bemærkninger til afrapporteringen af motivationsundersøgelsen.



