

HR-målingen 3. runde

Forsvarskommandoen

Rapport
Marts 2014

Indholdsfortegnelse

Sammenfatning	Side 3
Overordnede resultater	Side 4
Prioritering af indsatsområderne	Side 8
Internt benchmark	Side 21
Eksternt benchmark: Offentligt ansatte	Side 23
Jobsøgning i Forsvaret	Side 27
Metode	Side 29

Sammenfatning: Medarbejdertilfredshed, motivation og fastholdelse

Denne rapport præsenterer resultaterne af 3. runde af HR-målingen om medarbejdertilfredsheden, motivationen og fastholdelsen blandt Forsvarets medarbejdere. De vigtigste resultater fra undersøgelsen er:

- ❑ 2 ud af 3 medarbejdere i Forsvaret (71%) er alt i alt tilfredse med deres job i Forsvaret. Dette er dog lavere end i 2. runde, hvor 74% af medarbejderne var tilfredse, og i 1. runde, hvor dette tal var 81%.
- ❑ 1 ud af 2 medarbejdere i Forsvaret (53%) føler sig motiverede i deres arbejde. Her er der ligeledes sket et fald i forhold til 2. og 1. runde, hvor henholdsvis 58% og 62% følte sig motiverede.
- ❑ 2 ud af 3 af Forsvarets medarbejdere (66%) ønsker at blive i Forsvaret de næste to år, mens hver femte medarbejder (19%) aktuelt søger andre jobs. Også her er det gået lidt tilbage siden 2. runde, hvor 69% ønskede at blive i Forsvaret og 17% aktuelt søgte job udenfor Forsvaret. I første runde var disse tal henholdsvis 74% og 14%.
- ❑ Den samlede score for den sociale kapital blandt Forsvarets ansatte er faldet fra 10,2 i 2. runde til 10,1 i 3. runde. Tallet er hermed på niveau med det i 1. runde. Forskellen er dog så lille, at man i statistisk henseende ikke kan tale om et fald. Niveauet for den sociale kapital blandt medarbejderne i Forsvaret er det samme som gennemsnittet for Danmark.
- ❑ Epinion har lavet en række statistiske analyser, der viser, hvilke emner der i særlig grad påvirker tilfredsheden, motivationen og fastholdelsen – og dermed, om tilfredsheden med indsatsområderne svarer til, hvor vigtigt det enkelte emne er for Forsvarets medarbejdere (prioriteringskort). Disse analyser viser blandt andet:
 - Når man sammenholder tilfredshed og betydning ligger en række indsatsområder i feltet "tilstrækkelig" i prioriteringskortet, både når det gælder tilfredshed, motivation og fastholdelse. "Tilstrækkelig" betyder, at medarbejdernes tilfredshed er høj, men at det ikke har stor betydning for henholdsvis den samlede tilfredshed, motivation og fastholdelse. Tilfredsheden med de enkelte områder kunne derfor godt være lavere uden alvorlige konsekvenser.
 - Tilfredsheden med lønnen er generelt lav. Lønnen har dog kun en relativt lille betydning for tilfredsheden, motivationen og fastholdelsen. Derfor er lønnen placeret i feltet "monitorér". På trods af den lave tilfredshed er der ikke brug for handling, men udviklingen bør følges.
 - Tilfredsheden med arbejdsopgaverne er afgørende for den samlede arbejdstilfredshed, motivation og fastholdelse. Det er derfor positivt, at tilfredsheden med arbejdsopgaverne er tilsvarende høj. Arbejdsopgaverne er derfor placeret i feltet "bevar" i prioriteringskortet.
 - Forsvarets omdømme placerer sig som den eneste faktor i feltet "prioriter" i forhold til fastholdelse af medarbejdere. Det er samme placering som i 1. og 2. runde. Det er derfor fortsat vigtigt at styrke oplevelsen af Forsvarets omdømme for at fastholde medarbejderne.
- ❑ I rapporten kommenteres der generelt kun på forskelle, der er statistisk sikre. Hvis der er sket en ændring fra 2. til 3. runde, og denne ikke er statistisk sikker, anvendes udtrykket at den er *inden for den statistiske usikkerhed*.

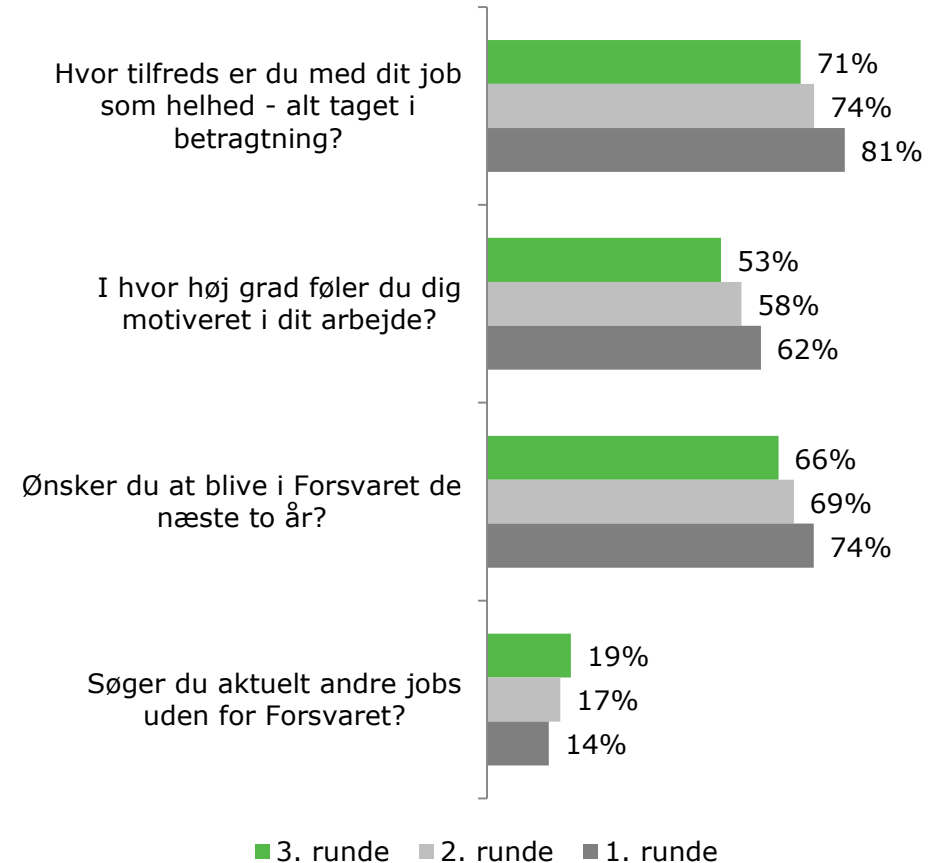
OVERORDNEDE RESULTATER

Dette kapitel indeholder resultater fra undersøgelsens overordnede spørgsmål, herunder de samlede resultater for tilfredshed, motivation og fastholdelse.

Overordnede resultater

Tilfredshed, motivation og fastholdelse

- ❑ **Tilfredshed:** To tredjedele (71%) af Forsvarets medarbejdere er tilfredse eller meget tilfredse med deres job som helhed. Lidt over hver tiende (12%) er utilfredse eller meget utilfredse. Det er et fald i tilfredsheden fra 2. til 3. runde.
- ❑ **Motivation:** Hver anden medarbejder (53%) føler sig i høj grad eller i meget høj grad motiverede i deres arbejde, mens 15% i ringe grad eller i meget ringe grad føler sig motiverede. De resterende 32% svarer, at de i nogen grad føler sig motiverede. Andelen, der i høj eller meget høj grad er motiverede i deres arbejde, er faldet fra 2. til 3. runde.
- ❑ **Fastholdelse:** To tredjedele (66%) af Forsvarets medarbejdere ønsker i høj eller meget høj grad at blive i Forsvaret de næste to år. Hver femte (19%) af medarbejderne søger aktuelt andre jobs uden for Forsvaret. Begge disse resultater viser en lavere fastholdelsesgrad end i 2. runde.

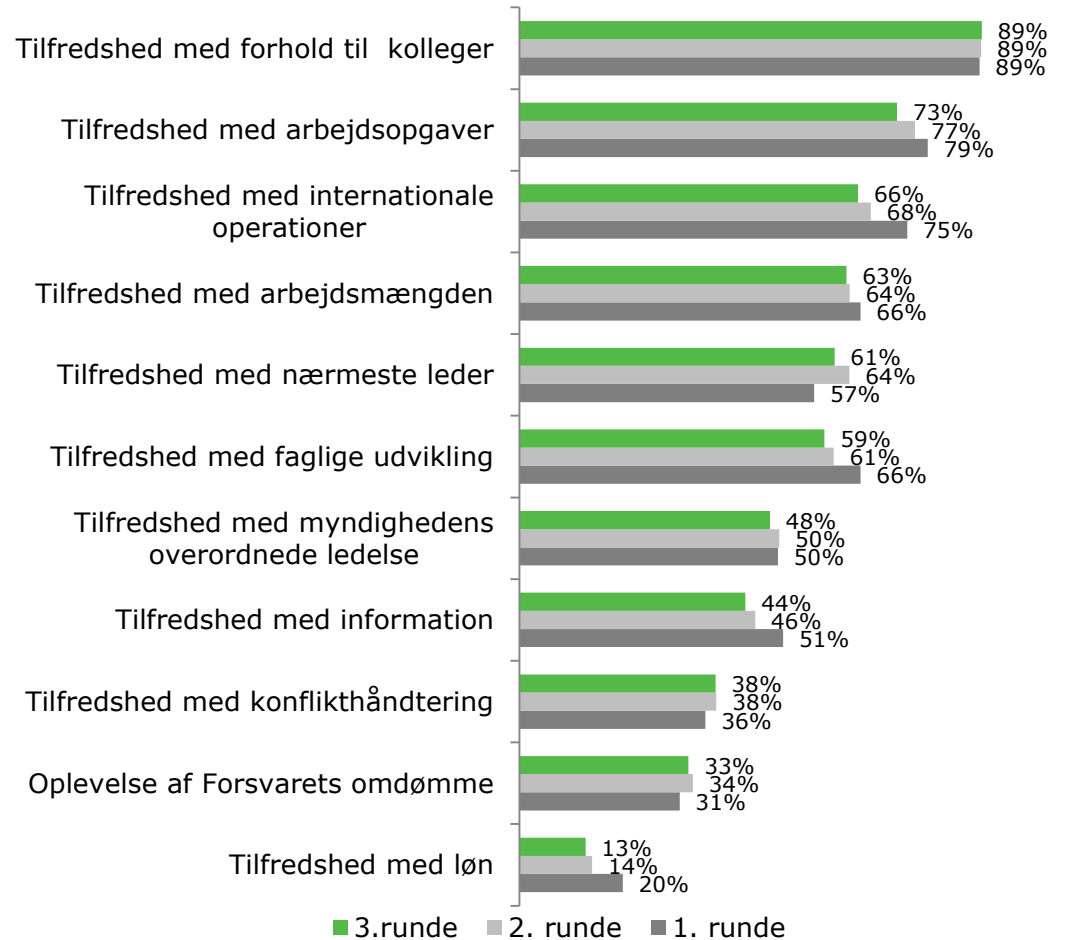


Note: For tilfredshedsspørgsmål afrapporteres andelen *tilfredse* eller *meget tilfredse*. Ved gradsspørgsmål afrapporteres andelen, som svarer *i høj grad* eller *i meget høj grad*. For spørgsmålet: *Søger du aktuelt andre jobs uden for Forsvaret?* afrapporteres andelen, som ikke søger arbejde uden for Forsvaret.

Emnespecifikke resultater

Disse er jobindhold, faglig udvikling, løn, kollegiale forhold, information, omdømme, arbejdsmængde, konflikter, internationale operationer, nærmeste leder, myndighedernes overordnede ledelse.

- ❑ I undersøgelsen er der spurgt ind til en række forskellige emner. I figuren til højre ses svarene på de overordnede spørgsmål under hvert emne.
- ❑ Figuren viser, at tilfredsheden med *kolleger* er højest (89%) efterfulgt af tilfredsheden med *arbejdsopgaver* (73%), *internationale operationer* (66%), *arbejdsmængden* (63%) og *nærmeste leder* (61%)
- ❑ Lavest er tilfredsheden med *lønnen* (13%), oplevelsen af *Forsvarets omdømme* (33%) og tilfredsheden med *konflikthåndtering* (38%).
- ❑ Tilfredsheden med *arbejdsopgaver* og *nærmeste leder* er faldet siden 2. runde.
- ❑ Senere i rapporten vises de specifikke resultater under hvert emne.

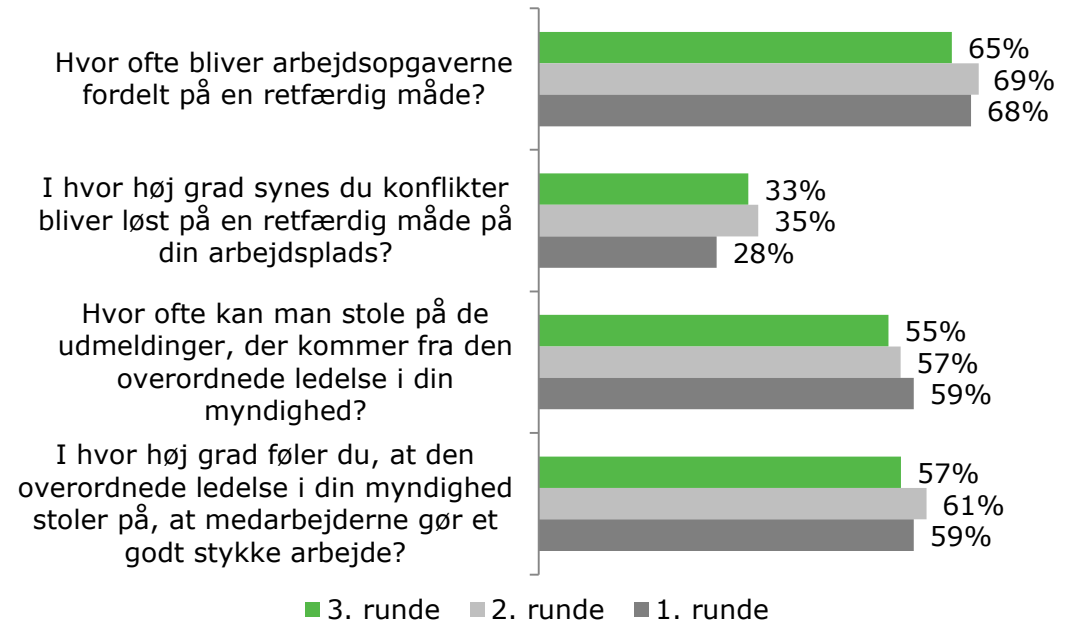


Note: For tilfredshedsspørgsmål afrapporteres andelen *tilfredse* eller *meget tilfredse*. Ved gradspørgsmål afrapporteres andelen, som svarer *i høj grad* eller *i meget høj grad*. For spørgsmålet om internationale operationer er der kun medtaget svar fra personer, der har fundet det relevant at besvare spørgsmålet.

Social kapital

Består af spørgsmål om arbejdsopgaver, konflikthåndtering, udmeldinger og tillid fra myndighedernes overordnede ledelse.

- ❑ I figuren til højre ses de spørgsmål i undersøgelsen, der omhandler social kapital.
- ❑ Der er sket et fald i andelen af medarbejdere, som mener, at *arbejdsopgaverne bliver fordelt på en retfærdig måde*. Dette samme gør sig gældende for spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderne føler, at *ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde*.
- ❑ Ændringerne for de øvrige spørgsmål er inden for den statistiske usikkerhed.
- ❑ Når der arbejdes med social kapital via disse fire spørgsmål, kan der udregnes en score mellem 0 og 16 point. Scoren viser ved en sammenligning med landsgennemsnittet, om der er høj eller lav social kapital på arbejdspladsen.
- ❑ **Forsvarets score er 10,1, hvilket er lidt under landsgennemsnittet for Danmark.**
- ❑ Scoren i 2. runde var 10,2 og scoren i 1. runde 10,1. Forskellen mellem 1., 2. og 3. runde er dog inden for den statistiske usikkerhed.
- ❑ Undersøgelse, der blev gennemført blandt offentligt ansatte samtidig med 1. runde af denne HR-måling, viste, at den sociale kapital blandt offentligt ansatte er 10,4.



Note: Ved gradsspørgsmål afrapporteres andelen, som svarer *i høj grad* eller *i meget høj grad*. For spørgsmål angående hyppighed afrapporteres andelen, som svarer *ofte* eller *altid*.

Skalaen for landsgennemsnittet er:

- 0-8 point: Meget lav social kapital
- 8,1-10,1 point: Lidt under gennemsnittet for Danmark
- 10,2 point: Gennemsnittet for Danmark
- 10,3-12,3 point: Lidt over gennemsnittet for Danmark
- 12,4-16 point: Meget høj social kapital

Kilde: Arbejdsmiljørådet 2005

PRIORITERING AF INDSATSOMRÅDERNE

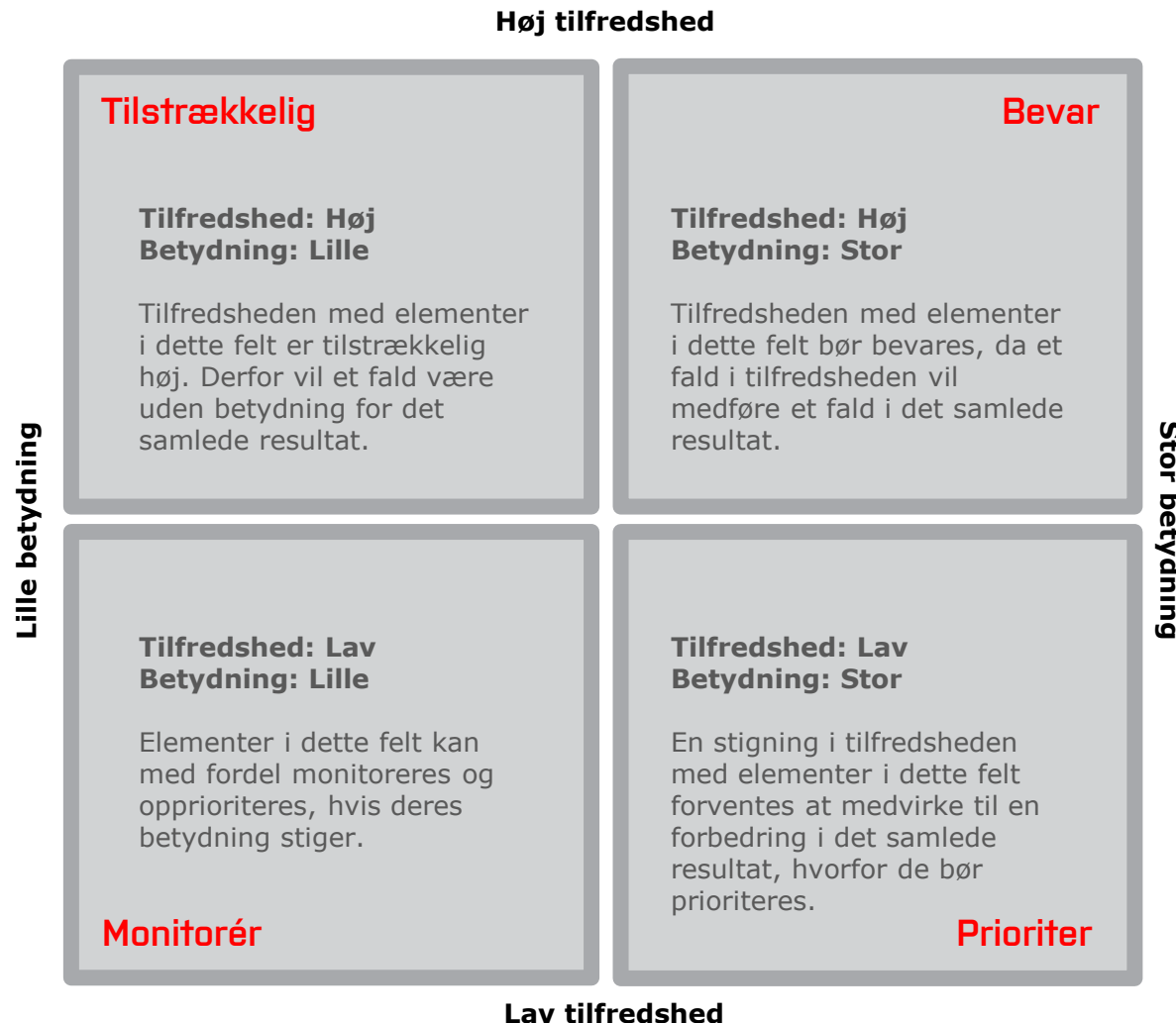
Dette kapitel indeholder resultater fra en række statistiske analyser.

Der er gennemført statistiske analyser af, hvad der har betydning for tilfredshed, motivation og fastholdelse.

Derudover er der gennemført handlingsanvisende analyser af, hvad der har betydning for hvert af emnerne i undersøgelsen.

Forklaring af prioritetskortet

Hvilke faktorer er kritiske for tilfredshed, motivation og fastholdelse?



Prioritetskortet organiserer resultaterne af HR-målingen i fire bokse efter, hvor tilfredse medarbejderne er med de enkelte emner, og efter emnernes betydning for de overordnede mål.

Tilfredshed er defineret som andelen, der svarer positivt i forhold til deres tilfredshed med hver af emnerne, mens betydningen er bestemt ud fra resultaterne af statistiske analyser.

Emner i de to bokse til venstre har lille betydning for det overordnede mål, mens emner i boksene til højre har en større indflydelse på målet. Den forventede effekt af en stigning eller et fald for emner i de enkelte bokse er beskrevet til venstre.

Prioritetskortene vil blive præsenteret for henholdsvis tilfredshed, motivation og fastholdelse.

Hvad påvirker medarbejdernes *tilfredshed*?

- ❑ Figuren til højre viser resultatet af en regressionsanalyse. I analysen er de enkelte emner analyseret i forhold til den overordnede tilfredshed.
- ❑ Analysen viser, at **arbejdsopgaverne** har størst betydning for medarbejdernes tilfredshed med deres job: Jo mere tilfreds man er med sine arbejdsopgaver, jo mere tilfreds er man generelt med sit job.
- ❑ Næststørst betydning har **myndighedens overordnede ledelse, faglig udvikling** og **information**.
- ❑ Mindre betydning for den samlede tilfredshed har tilfredsheden med **forholdet til kolleger, nærmeste leder** og **løn**.
- ❑ Analysen viser samtidig, at en række faktorer ingen betydning har for tilfredsheden. Det drejer sig om:
 - ❑ Tilfredshed med **konflikthåndtering**
 - ❑ Tilfredshed med **internationale operationer**
- ❑ Det ses, at resultatet i 3. runde er forskelligt fra 2. runde. I 2. runde havde tilfredshed med arbejdsomængde og Forsvarets omdømme større betydning.



Forklaringskraft (R^2): 46,2%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Resultat i 1. runde:

Tilfredshed med...

1. Arbejdsopgaver
2. Forhold til kolleger
3. Fagligudvikling
4. Arbejdsomængde
5. Løn
6. Internationale operationer
7. Myndighedens overordnede ledelse

(Forklaringskraft (R^2): 36,4%)

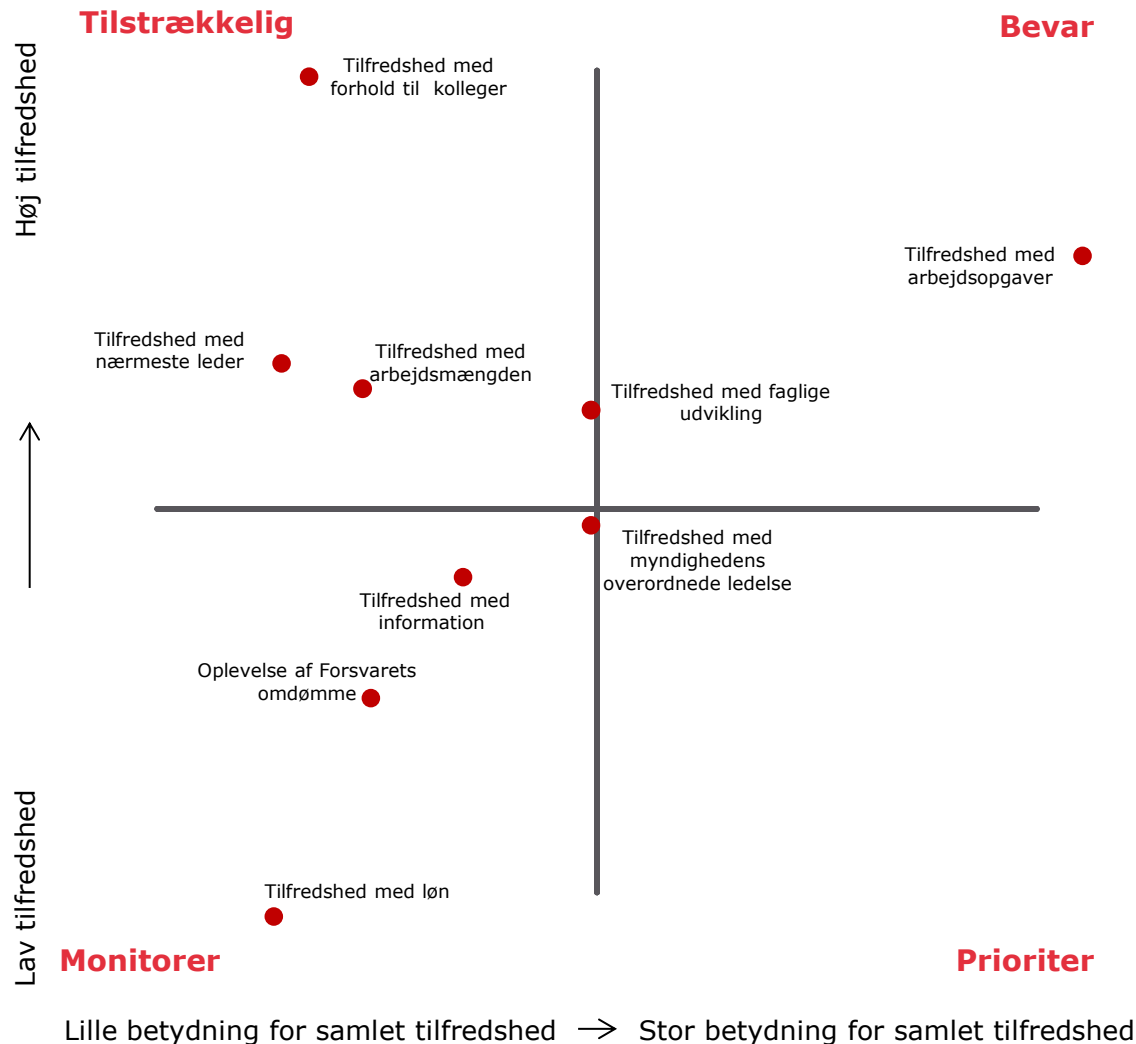
Resultat i 2. runde:

Tilfredshed med...

1. Arbejdsopgaver
2. Arbejdsomængde
3. Myndighedens overordnede ledelse
4. Omdømme
5. Information
6. Faglig udvikling
7. Nærmeste leder
8. Forhold til kolleger
9. Løn

(Forklaringskraft (R^2): 48,0%)

Hvad påvirker medarbejdernes *tilfredshed*?



Prioriteringskortet til venstre viser resultatet af regressionsanalysen for tilfredshed i sammenhæng med, hvordan Forsvarets medarbejdere svarer på de enkelte spørgsmål.

Bevar: Prioriteringskortet viser som figuren på forrige slide, at tilfredsheden med *arbejdsopgaverne* har klart størst betydning for tilfredsheden. Men også, at tilfredsheden med arbejdsopgaverne er relativt høj. Forsvaret bør derfor bevare medarbejdernes høje tilfredshed med deres arbejdsopgaver.

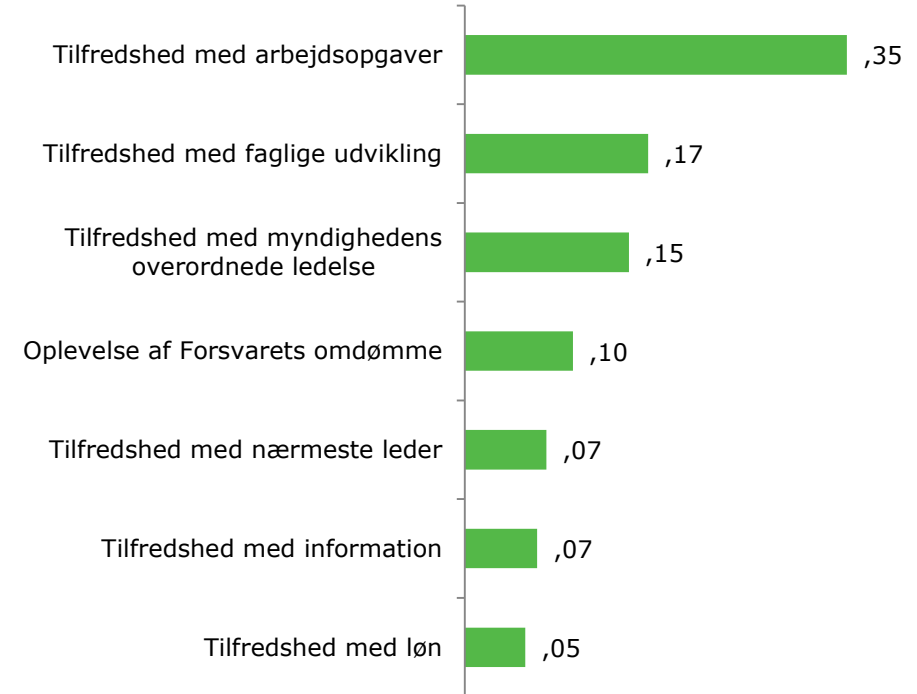
Tilstrækkelig: På fire faktorer er tilfredsheden relativt høj, men disse faktorer har kun moderat betydning for tilfredsheden. Her står tilfredsheden mål med betydningen, og der er derfor ikke behov for en indsats.

Monitorer: Selvom tilfredsheden med *myndighedens overordnede ledelse*, med *information*, oplevelsen af *Forsvarets omdømme* samt tilfredshed med *løn* er relativt lav, har disse ikke særlig stor betydning for den overordnede tilfredshed. For disse faktorer er der ikke brug for en større indsats, men det er vigtigt at følge udviklingen.

Prioriter: Ingen faktorer placerer sig i denne kategori.

Hvad påvirker medarbejdernes *motivation*?

- ❑ Regressionsanalysen, der er afrapporteret i figuren til højre, viser betydningen af de specifikke faktorer i forhold til medarbejdernes motivation.
- ❑ Det ses, at **arbejdsopgaverne** har størst betydning for motivationen. Jo mere tilfreds man er med sine arbejdsopgaver, jo mere motiveret er man. **Den faglige udvikling** og **den overordnede ledelse i myndigheden** har næststørst og tredjestørst betydning.
- ❑ Både arbejdsopgaver og den overordnede ledelse i myndigheden har stor betydning for tilfredshed og motivation.
- ❑ Mindre betydning for motivationen har tilfredsheden med **nærmeste leder, information og løn**.
- ❑ En række faktorer viser sig ingen betydning at have for motivationen. Det drejer sig om:
 - ❑ Tilfredshed med **arbejdsomængde** (som har betydning for tilfredsheden, men ikke motivationen).
 - ❑ Tilfredshed med **forholdet til kolleger** (som har betydning for tilfredsheden, men ikke motivationen).
 - ❑ Tilfreds med **konflikt håndtering** (som heller ikke har betydning for tilfredsheden).
 - ❑ Tilfredshed med **internationale operationer** (som heller ikke har betydning for tilfredsheden).
- ❑ Også her ses det, at betydningen af arbejdsomængde har ændret sig fra 2. runde. I 2. runde havde tilfredsheden med arbejdsomængden moderat betydning, mens det ingen betydning har i 3. runde. Ligeledes har løn fået en lille betydning, hvor det ingen betydning har haft i de foregående runder.



Forklaringskraft (R^2): 49,3%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Resultat i 1. runde:

- Tilfredshed med...
1. Arbejdsopgaver
 2. Forhold til kolleger
 3. Faglig udvikling
 4. Information
 5. Internationale opgaver
 6. Forsvarets omdømme
 7. Nærmeste leder

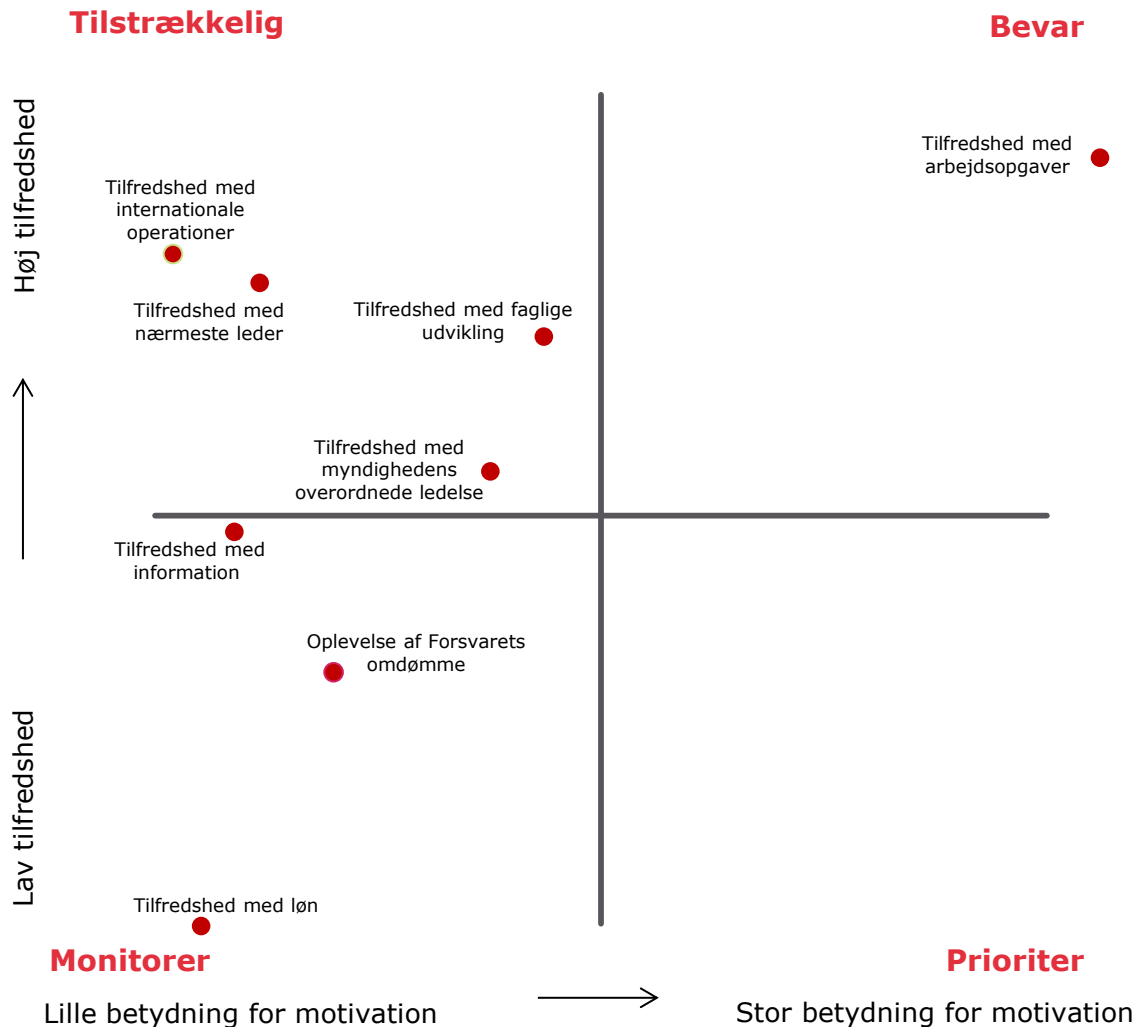
(Forklaringskraft (R^2): 44,2%)

Resultat i 2. runde:

- Tilfredshed med...
1. Arbejdsopgaver
 2. Faglig udvikling
 3. Myndighedens overordnede ledelse
 4. Arbejdsomængde
 5. Nærmeste leder
 6. Forsvarets omdømme
 7. Information

(Forklaringskraft (R^2): 48,6%)

Hvad påvirker medarbejdernes *motivation*?



Prioriteringskortet til venstre viser resultatet af regressionsanalysen for motivation i sammenhæng med, hvordan Forsvarets medarbejdere svarer på de enkelte spørgsmål.

Bevar: Ligesom i analysen for tilfredshed viser denne analyse, at Forsvaret bør bevare medarbejdernes tilfredshed med *arbejdsopgaverne*, da den har stor betydning for medarbejdernes motivation.

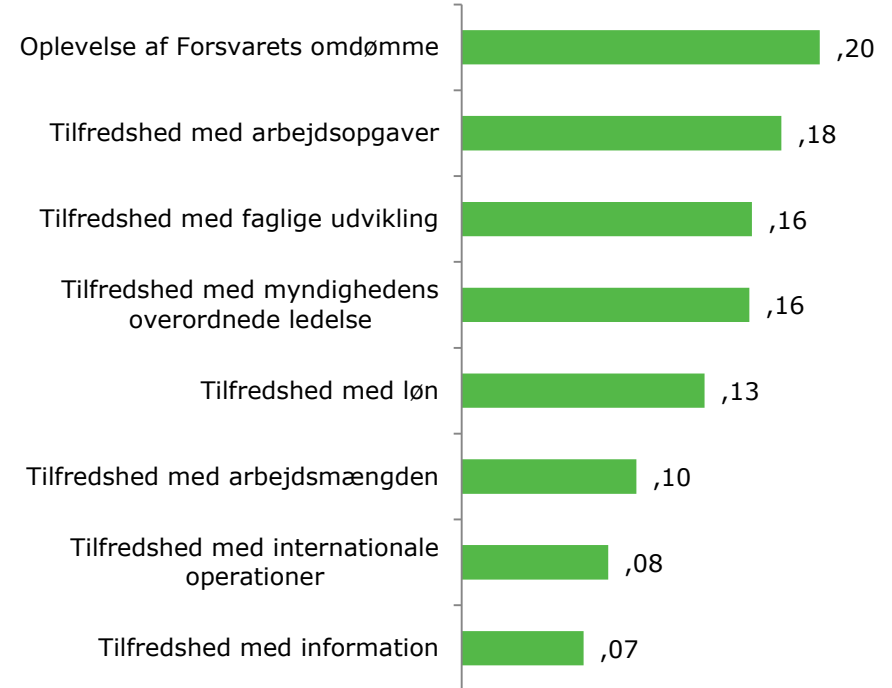
Tilstrækkelig: Som i analysen af tilfredshed ses det, at medarbejdernes tilfredshed med fire faktorer er relativt høj, men at de fire faktorer kun har moderat betydning for motivationen. Der er derfor ikke behov for en indsats for disse faktorer.

Monitorer: Selvom tilfredsheden med *løn* er relativt lav, viser figuren, at den har meget lille betydning for motivationen. Det samme ses for oplevelsen af *Forsvarets omdømme* samt for tilfredshed med *information*, hvor tilfredsheden dog er lidt højere. Der er derfor ikke brug for en større indsats for disse tre emner, men det er vigtigt at følge udviklingen.

Prioriter: Ingen faktorer placerer sig i denne kategori.

Hvad påvirker *fastholdelsen*?

- ❑ I regressionsanalysen i figuren til højre, er de specifikke faktorer i undersøgelsen analyseret i forhold til medarbejdernes fastholdelse, dvs. om medarbejderne ønsker at blive i Forsvaret de næste to år. På længere sigt kan analysen suppleres med analyser på den reelle afgang, hvilket forventes at give et endnu mere præcist billede af, hvad der påvirker fastholdelsen.
- ❑ Figuren viser, at oplevelsen af **Forsvarets omdømme** har størst betydning for fastholdelsen. Dvs. at i jo højere grad man oplever, at Forsvaret har et godt omdømme, i jo højere grad ønsker man at blive i Forsvaret de næste to år. Forsvarets omdømme havde moderat betydning for både tilfredsheden og motivationen, men altså stor betydning for fastholdelsen. Derefter kommer tilfredshed med **arbejdsopgaverne**. Tredjestørst betydning har det, at man er tilfreds med **den faglige udvikling**.
- ❑ Mindst betydning har tilfredshed med **internationale operationer** og **information**. Information havde stor betydning for tilfredshed og lille betydning for både motivation og fastholdelse.
- ❑ En række faktorer viser sig ingen betydning at have for fastholdelsen. Det drejer sig om:
 - ❑ Tilfredshed med **forholdet til kolleger**.
 - ❑ Tilfredshed med **nærmeste leder**
 - ❑ Tilfredshed med **konflikthåndtering**.
- ❑ Her er der kun sker mindre ændringer siden 2. runde, idet arbejdsopgaver, omdømme og faglig udvikling stadig er de tre faktorer, der har størst betydning for fastholdelsen.



Forklaringskraft (R^2): 24,0%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Resultat i 1. runde:

- Tilfredshed med...
1. Arbejdsopgaver
 2. Forsvarets omdømme
 3. Faglig udvikling
 4. Løn
 5. Internationale operationer
 6. Forhold til kolleger

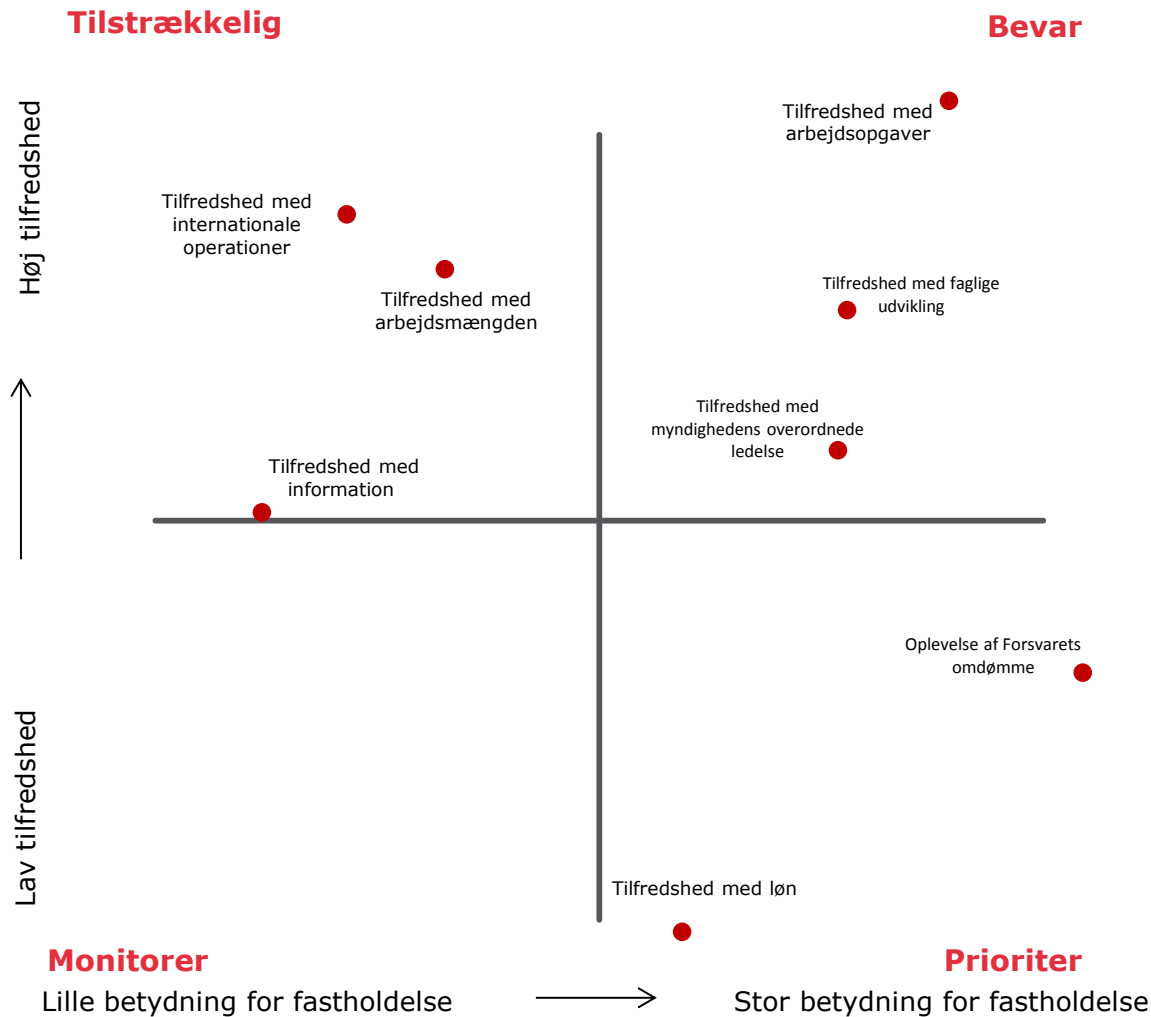
(Forklaringskraft (R^2): 23,4%)

Resultat i 2. runde:

- Tilfredshed med...
1. Fagligudvikling
 2. Arbejdsopgaver
 3. Forsvarets omdømme
 4. Information
 5. Myndighedens overordnede ledelse
 6. Løn
 7. Arbejdsomængde
 8. Konflikthåndtering

(Forklaringskraft (R^2): 27,5%)

Hvad påvirker *fastholdelsen*?



Prioriteringskortet til venstre viser resultatet af regressionsanalysen for fastholdelse i sammenhæng med, hvordan Forsvarets medarbejdere svarer på de enkelte spørgsmål.

Bevar: Som i analyserne af tilfredshed og motivation ses det også her, at Forsvaret bør bevare medarbejdernes tilfredshed med *arbejdsopgaverne* for at fastholde dem. Derudover bør tilfredsheden med *den faglige udvikling* og tilfredsheden med *myndighedens overordnede ledelse* bevares.

Tilstrækkelig: Tilfredsheden med *internationale operationer*, *arbejdsmængden* samt *information* er høj men har kun lille betydning for fastholdelsen. Der er derfor ikke behov for en indsats her.

Monitorer: Ingen faktorer placerer sig i denne kategori.

Prioriter: Oplevelsen af *Forsvarets omdømme* placerer sig i feltet "Prioriter", ligesom også tilfredsheden med *løn* er i dette felt. Oplevelsen af Forsvarets omdømme har relativt stor betydning for fastholdelsen, men medarbejderne oplever ikke, at Forsvaret har et godt omdømme. Af de to faktorer i dette felt er oplevelsen af Forsvarets omdømme den væsentligste at ændre, da det har størst betydning for fastholdelsen.

Handlingsanvisende analyser: Arbejdsopgaver og faglig udvikling

- De handlingsanvisende analyser viser, hvad der har betydning for hver af de 11 overordnede temaer i undersøgelsen.
- I figurerne til højre ses, hvad der har betydning for tilfredsheden med arbejdsopgaver og tilfredsheden med den faglige udvikling.

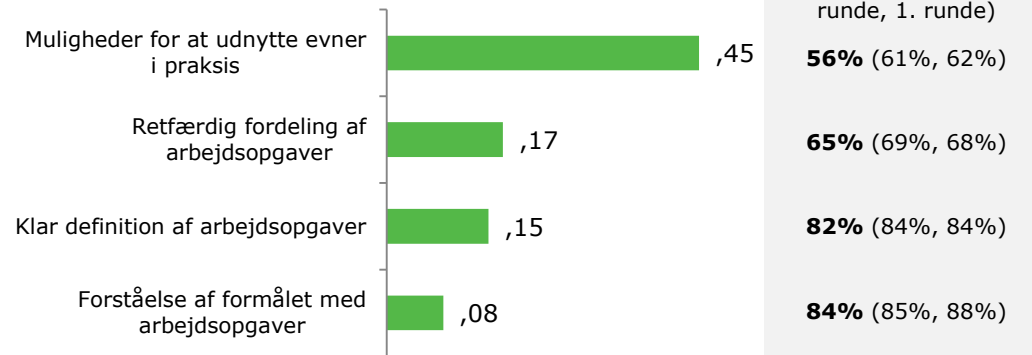
ARBEJDSOPGAVERNE

- Mulighederne for at udnytte sine evner i praksis** har klart størst betydning for tilfredsheden med arbejdsopgaverne. Langt mindre betydning har det, at **arbejdsopgaverne fordeles retfærdigt, er klart defineret, og at man forstår formålet med arbejdsopgaverne.**
- Tilfredsheden er lavest med mulighederne for at udnytte sine evner i praksis, hvorfor Forsvaret bør have fokus på dette.
- Andelen, der svarer positivt på, at de har mulighed for at udnytte evner i praksis, og at arbejdsopgaverne er fordelt retfærdigt, er faldet siden 2. runde. De øvrige ændringer er inden for den statistiske usikkerhed.

FAGLIG UDVIKLING

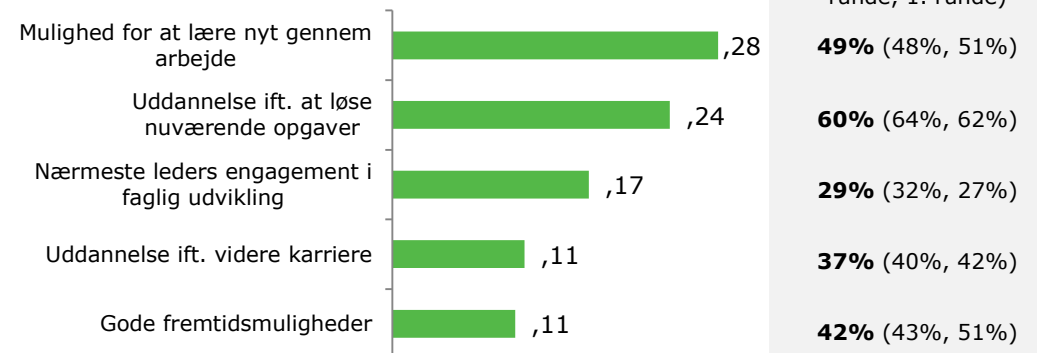
- Det har størst betydning for tilfredsheden med den faglige udvikling, at medarbejderne har **mulighed for at lære nyt gennem deres arbejde**, men kun 49% af medarbejderne svarer, at de i høj eller meget høj grad har mulighed for dette.
- Også **uddannelse i forhold til at løse nuværende opgaver, nærmeste leders engagement i faglig udvikling, uddannelse ift. videre karriere** samt at have **gode fremtidsmuligheder** har betydning for tilfredsheden med den faglige udvikling. Lavest er andelen af positive svar ifm. nærmeste leders engagement i den faglige udvikling (29%), hvorfor dette bør have fokus.
- Andelen af positive svar på spørgsmålene om uddannelse ift. at løse nuværende opgaver, nærmeste leders faglige engagement og uddannelse ift. videre karriere er faldet siden 2. runde. De øvrige ændringer siden 2. runde er inden for den statistiske usikkerhed.

Hvad påvirker tilfredshed med arbejdsopgaver?



Forklaringskraft (R²): 45,9%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Hvad påvirker tilfredsheden med den faglige udvikling?



Forklaringskraft (R²): 39,1%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Handlingsanvisende analyser: Ledelse

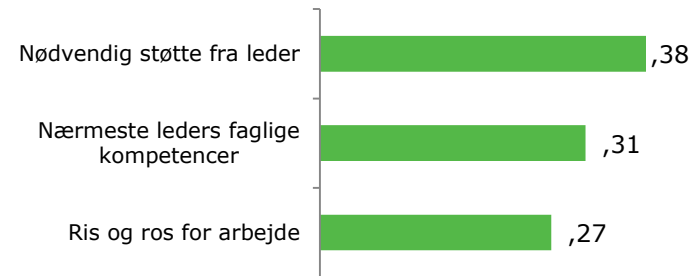
NÆRMESTE LEDER

- ❑ Det har størst betydning for tilfredsheden med den nærmeste leder, at medarbejderne får **den nødvendige støtte**. Det mener 55% af medarbejderne, at de altid eller ofte gør.
- ❑ Det har ligeledes betydning, at den nærmeste leder har **gode faglige kompetencer** i forhold til opgaveløsningen og at få **ris og ros** fra den nærmeste leder. På disse parametre er andelen af positive svar henholdsvis 57% og 42%.
- ❑ Ændringerne i, hvor mange der angiver et positivt svar, er alle inden for den statistiske usikkerhed.

MYNDIGHEDERNES OVERORDNEDE LEDELSE

- ❑ Det har størst betydning for tilfredsheden med myndighedernes overordnede ledelse, at man kan **stole på de udmeldinger**, de kommer med. Det mener 55% af medarbejderne, at man altid eller ofte kan.
- ❑ Det har ligeledes betydning, at myndighedernes overordnede ledelse **stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde**. 57% af medarbejderne føler i meget høj eller høj grad, at det er tilfældet.
- ❑ **Samspillet mellem nærmeste leder og myndighedernes øverste ledelse** har ligeledes betydning, men kun 37% af medarbejderne synes, at dette samspil i meget høj eller høj grad er til stede.
- ❑ Andelen, der svarer positivt på, at den øverste ledelse stoler på medarbejdernes arbejde, og at der er et samspil mellem den nærmeste ledelse og den øverste ledelse, er faldet siden 2. runde. Ændringerne i andelen, der synes, at den øverste ledelse stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde, er inden for den statistiske usikkerhed.

Hvad påvirker tilfredsheden med den nærmeste leder?



Forklaringskraft (R²): 62,5%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

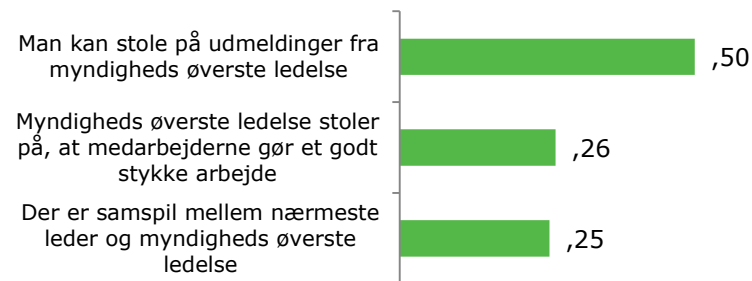
Andel bekræftende svar (Parentes: 2. runde, 1. runde)

55% (55%, 53%)

57% (58%, 53%)

42% (43%, 38%)

Hvad påvirker tilfredsheden med myndighedernes overordnede ledelse?



Forklaringskraft (R²): 56,4%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: 2. runde, 1. runde)

55% (57%, 59%)

57% (61%, 59%)

37% (40%, 40%)

Handlingsanvisende analyser: Information og omdømme

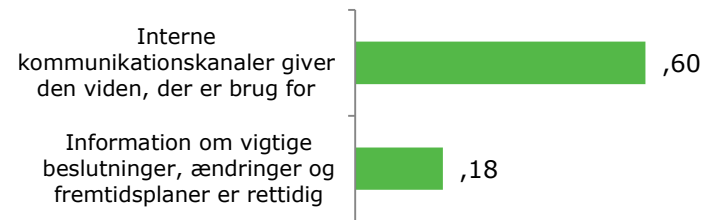
INFORMATION

- ❑ Det har størst betydning for tilfredsheden med den information, der er til rådighed, at de **interne kommunikationskanaler** giver den viden, der er brug for. 28% af medarbejderne svarer, at de interne kommunikationskanaler i høj eller meget høj grad giver dem den viden, de har brug for.
- ❑ Det har ligeledes betydning **at have information om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid**, men kun 21% af medarbejderne svarer, at dette er tilfældet.
- ❑ Siden 2. runde er der sket en stigning i andelen af positive svar om interne kommunikationskanaler og i andelen af medarbejderne, der mener, at de får information om vigtige beslutninger og fremtidsplaner rettidigt.
- ❑ Medarbejderne er desuden spurgt, fra hvilke interne kanaler de får deres information. Det har her været muligt at sætte mere end ét kryds. Flest medarbejdere får information fra følgende kilder: Deres nærmeste leder (72%), Mails (67%), Uformel snak med kolleger (65%), Intranet (65%), Forsvarsavisen (58%), Forsvaret.dk (44%), Nyhedsbreve (43%).

OMDØMME

- ❑ Der er sammenhæng mellem oplevelsen af Forsvarets omdømme, og hvorvidt medarbejderne synes, at **Forsvaret gør nok for at sikre et godt omdømme**. Jo mere medarbejderne mener, at Forsvaret gør nok for at sikre et godt omdømme, jo bedre oplever de, at Forsvarets omdømme er. Derudover har det betydning, at mediernes og medarbejdernes eget billede af Forsvaret **stemmer overens**, og at Forsvaret **kommunikerer så åbent som muligt til offentligheden**. Relativt få medarbejdere (15-24%) er dog enige i de tre udsagn om omdømme. Modsat 2. runde har det ingen betydning for den samlede oplevelse af Forsvarets omdømme, at Forsvaret **kommunikerer, så det er til at forstå**.
- ❑ Andelen af medarbejdere, som mener, at der er overensstemmelse mellem mediernes og eget billede af Forsvaret, er steget siden 2. runde. Ændringer i de resterende spørgsmål siden 2. runde er inden for den statistiske usikkerhed.

Hvad påvirker tilfredshed med information?



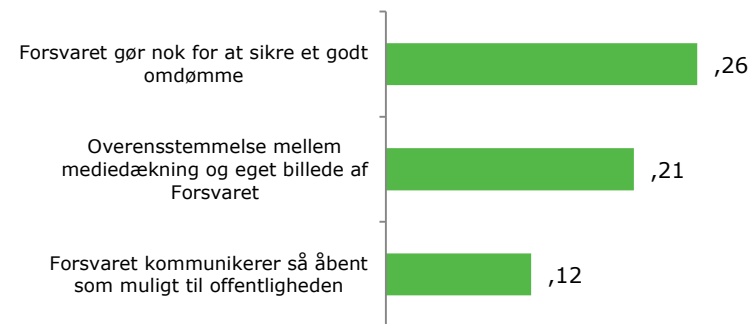
Andel bekræftende svar (Parentes: 2. runde, 1. runde)

28% (25%, 27%)

21% (18%, 13%)

Forklaringskraft (R²): 48,4%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Hvad påvirker oplevelsen af Forsvarets omdømme?



Andel bekræftende svar (Parentes: 2. runde, 1. runde)

21% (23%, -)

15% (13%, 13%)

24% (24%, -)

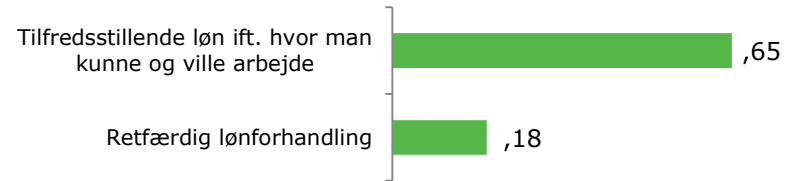
Forklaringskraft (R²): 28,4%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Handlingsanvisende analyser: Løn, arbejdsmængde og internationale operationer

LØN

- Der er sammenhæng mellem tilfredsheden med lønnen, og hvorvidt medarbejderne mener, at **lønnen er tilfredsstillende ift., hvor man kunne og gerne ville arbejde**. Det mener kun 13%, at den er. Derudover har det betydning, at **processen for lønforhandling er retfærdig** på arbejdspladsen. Det mener kun 9%, at den er.

Hvad påvirker tilfredshed med løn?



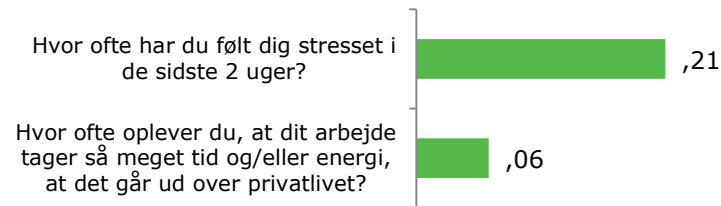
Forklaringskraft (R²): 54,0%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: 2. runde, 1. runde)	
13%	(14%, -)
9%	(9%, 9%)

ARBEJDSMÆNGDE

- Analysen om arbejdsmængde viser, at det har betydning for tilfredsheden med arbejdsmængden i jobbet, om medarbejderne har været **stressede de sidste 2 uger**. 19% svarer, at de altid eller ofte i løbet af de seneste 2 uger har været stressede. Denne ændring er dog inden for den statistiske usikkerhed.
- Modsat i 2. runde har det betydning, om arbejdet går ud over privatlivet. Dette havde også betydning i 1. runde.

Hvad påvirker tilfredshed med arbejdsmængde?



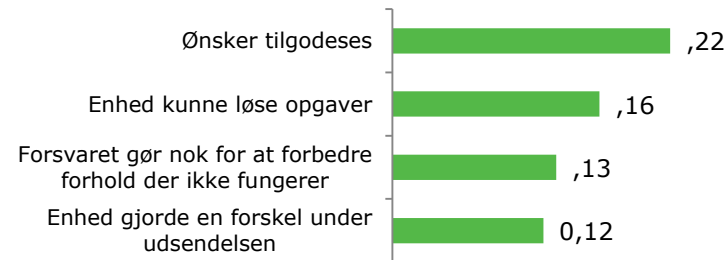
Forklaringskraft (R²): 9,3%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: 2. runde, 1. runde)	
19%	(20%, 19%)
29%	(29%, 27%)

INTERNATIONALE OPERATIONER*

- Der er sammenhæng mellem tilfredsheden med de internationale operationer som en del af arbejdet i Forsvaret, og hvorvidt man synes, det er muligt at få **tilgodeset sine ønsker** til udsendelsen. Kun hhv. 15% af alle medarbejderne svarer dog, at det i høj eller meget høj grad er tilfældet.
- Det har også betydning, om man havde en opfattelse af, at **ens enhed var i stand til at løse sine opgaver under udsendelsen**, og at Forsvaret gør nok for at **forbedre forhold, der ikke fungerer**. Hhv. 45% og 21% af medarbejderne mener, at det er tilfældet.
- Til forskel fra 1. og 2. runde har det i 3. runde betydning, om man mener, **enheden gjorde en forskel under udsendelsen**. 39% mener, at dette er tilfældet.

Hvad påvirker tilfredshed med internationale operationer?



Forklaringskraft (R²): 15,3%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: 2. runde, 1. runde)	
15%	(17%, 20%)
45%	(44%, 42%)
21%	(22%, -)
39%	(36%, -)

*Spørgsmålene om internationale operationer er besvaret af alle medarbejdere, men det har været muligt for respondenterne at angive, om de finder det relevant at besvare spørgsmålene.

Handlingsanvisende analyser: Kolleger og konflikter

KOLLEGER

- ❑ Det har størst betydning for tilfredsheden med kollegerne, at **omgangstonen** er god. Det svarer 91%, at de mener, omgangstonen er, hvilket er en stigning siden 2. runde.
- ❑ Det har ligeledes betydning, at man **hjælpes om at opnå det bedst mulige resultat**. Det mener 86% er tilfældet, hvilket er et fald siden 2. runde.
- ❑ Til forskel fra 2. runde har omgangstonen i enheden nu størst betydning, mens samarbejde om at nå gode resultater har næststørst.

Hvad påvirker tilfredshed med kolleger?



Forklaringskraft (R^2): 34,3%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: 2. runde, 1. runde)

91% (87%, -)

86% (91%, 83%)

KONFLIKTER

- ❑ Det har meget stor betydning for tilfredsheden med arbejdspladsens konflikthåndtering, at **konflikterne løses retfærdigt**. Kun en tredjedel (33%) af medarbejderne mener dog, at det er tilfældet i dag.
- ❑ Det har til gengæld relativt lille betydning for tilfredsheden med arbejdspladsens konflikthåndtering, hvor ofte der forekommer **skænderier, konflikter eller mobning på arbejdspladsen**. 8% af medarbejderne oplever, at det forekommer ofte eller altid.
- ❑ Ændringerne i disse spørgsmål siden 2. runde er inden for den statistiske usikkerhed.

Hvad påvirker tilfredshed med konflikthåndtering?



Forklaringskraft (R^2): 55,1%. Kun statistisk signifikante resultater er vist i figuren.

Andel bekræftende svar (Parentes: 2. runde, 1. runde)

33% (34%, 28%)

8% (8%, 10%)

INTERNT BENCHMARK

Dette kapitel indeholder sammenligninger af resultaterne for forskellige medarbejdergrupper i Forsvaret.

Der er sammenlignet for køn, alder, personalegruppe og NIV II.

Forskelle blandt medarbejdergrupper

Køn, alder, personalegruppe og NIV II

Det er undersøgt, om der er forskelle mellem medarbejdergrupper på resultaterne, der omhandler tilfredshed, motivation og fastholdelse.

Resultaterne for hver medarbejdergruppe (fx kvinder) er sammenlignet med det samlede resultat for alle medarbejdere.

TILFREDSHED

- ❑ Det ses i den øverste figur til højre, at kvinder i alt er 9 procentpoint mere tilfredse med deres job end alle medarbejdere. Det stemmer overens med resultatet i 2. runde af HR-målingen.
- ❑ Der ses til gengæld ingen forskel i tilfredshed på alder, personalegruppe eller niveau II. I første runde viste 18-34 årige og M3XX'er sig at være mindre tilfredse end andre. Dette resultat ses hverken i 2. eller 3. runde.

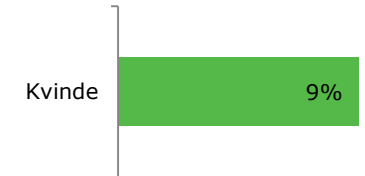
MOTIVATION

- ❑ Analyserne viser, at det særligt er personer på 51 år eller derover, der er motiverede til deres arbejde, mens de 18-34 årige er 4 procentpoint mindre motiverede end gennemsnittet. I 1. runde var 18-34 årige 7 procentpoint mindre tilfredse end gennemsnittet, mens medarbejdere på 51 år og derover var 6 procentpoint mere tilfredse end gennemsnittet.
- ❑ I 1. runde var M3XX'erne 12 procentpoint mindre motiverede end gennemsnittet. Der er ingen lignende forskelle i 2. eller 3. runde.

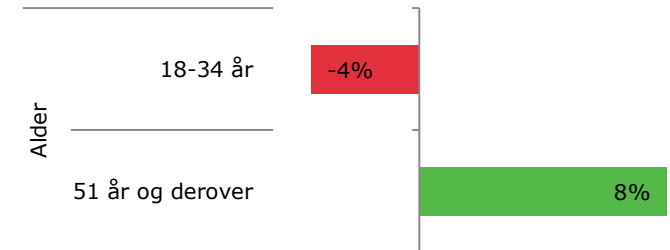
FASTHOLDELSE

- ❑ Det er særligt kvinderne, som ønsker at blive i Forsvaret de næste to år. Af denne gruppe svarer 6% flere end gennemsnittet, at de ønsker at blive.
- ❑ 7 procentpoint færre 18-34 årige ønsker at blive i Forsvaret de næste to år end gennemsnittet. Til gengæld ønsker 10 procentpoint flere på 51 år og derover at blive i Forsvaret de næste to år.
- ❑ I forhold til personalegruppe ses det, at 13 procentpoint færre C400-C300'er og 14% færre M4XX-M3XX'er ønsker at blive i Forsvaret de næste to år. Omvendt svarer særligt personer fra personalegrupperne C100, C200 og M2xx, at de ønsker at blive i Forsvaret.

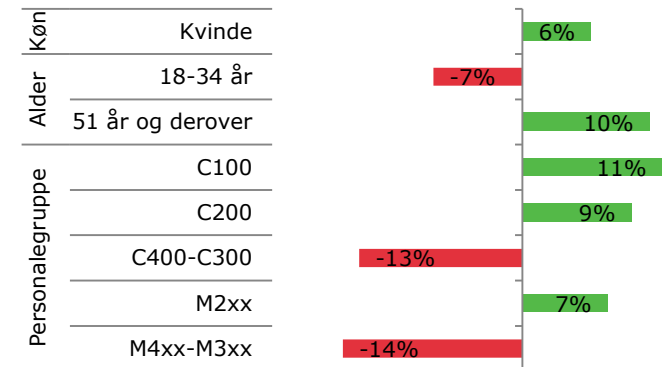
Tilfredshed



Motivation



Fastholdelse



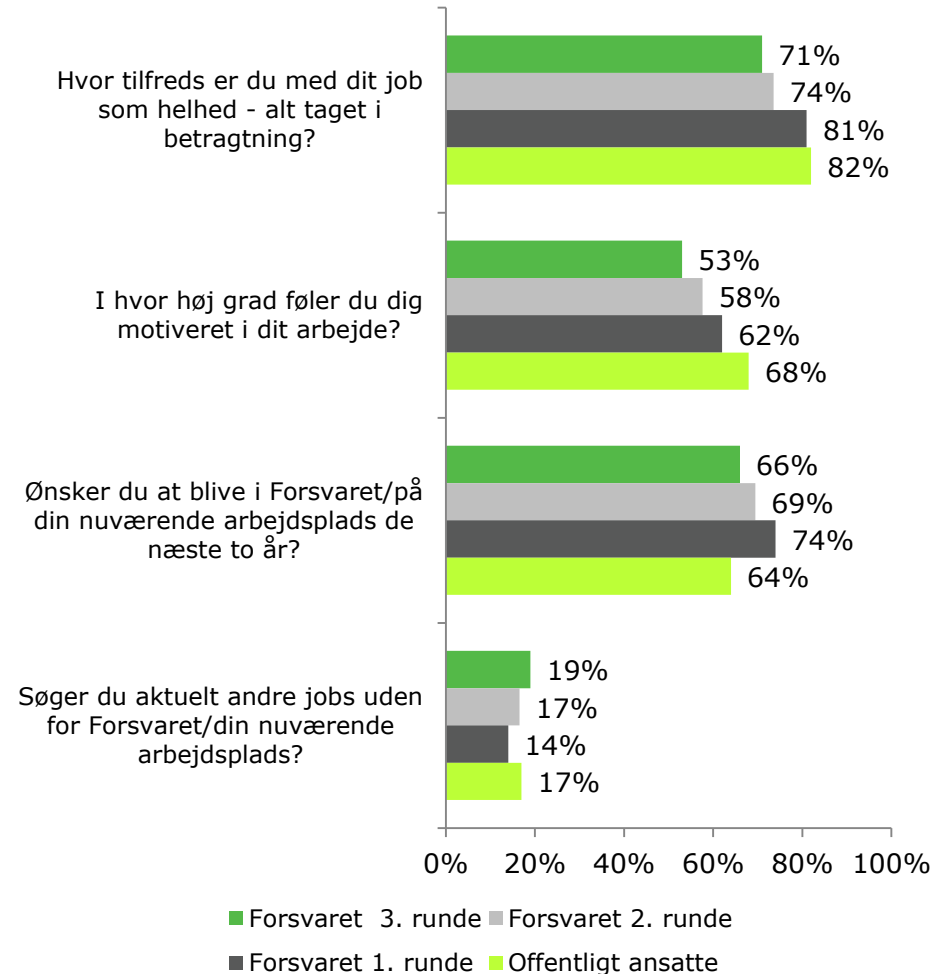
Kun statistisk signifikante forskelle fra det samlede gennemsnit er vist i figurerne.

EKSTERNT BENCHMARK: OFFENTLIGT ANSATTE

Dette kapitel indeholder sammenligner af resultaterne af undersøgelsen blandt Forsvarets medarbejdere med en tilsvarende undersøgelse blandt offentligt ansatte i Danmark.

Sammenligning af overordnede resultater med offentligt ansatte

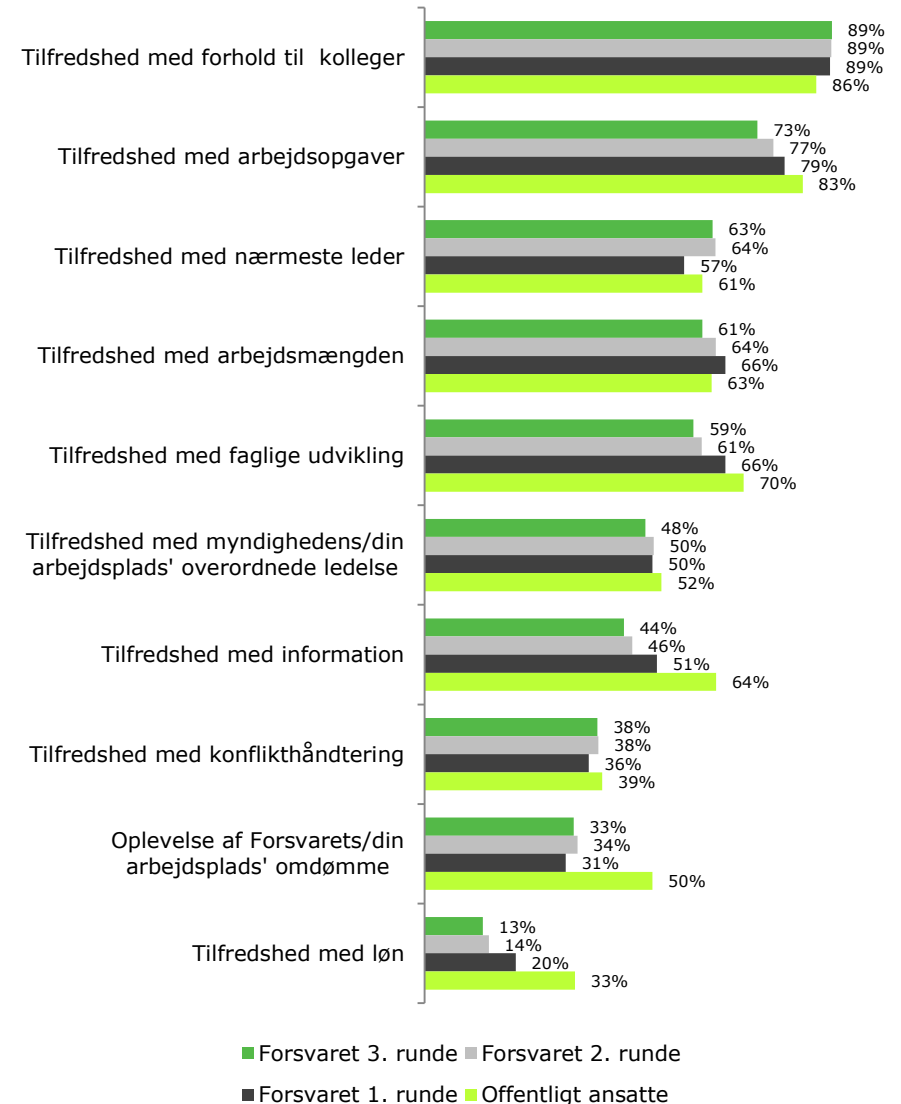
- Samtidig med 1. runde af undersøgelsen blandt Forsvarets medarbejdere blev der gennemført en parallel undersøgelse blandt 2.000 offentligt ansatte. De offentligt ansatte er stillet præcis de samme spørgsmål som Forsvarets medarbejdere i 1. runde, dog med små justeringer i forhold til Forsvarsspecifikke spørgsmål.
- I figuren til højre ses resultaterne for Forsvaret i 1., 2. og 3. runde sammenlignet med resultaterne for offentligt ansatte på de fire overordnede spørgsmål i undersøgelsen.
- Det ses, at Forsvarets medarbejdere i 1. runde havde samme overordnede tilfredshed med deres arbejde som offentligt ansatte. I 2. runde faldt tilfredsheden blandt Forsvarets medarbejdere, og der er igen sket et fald mellem 2. og 3. runde. Forsvarets medarbejdere er således **mindre tilfredse** end offentligt ansatte.
- Forsvarets medarbejdere føler sig ligeledes **mindre motiverede** i deres arbejde end offentligt ansatte. I 3. runde er forskellen på 15 procentpoint.
- Til gengæld ønsker flere af Forsvarets medarbejdere (66%) end offentligt ansatte (64%) at **blive på deres nuværende arbejdsplads de næste to år**. Denne forskel er dog inden for den statistiske usikkerhed.
- 19% af Forsvarets medarbejdere og 17% af de offentligt ansatte generelt **søger aktuelt andre jobs**. Denne forskel er ligeledes inden for den statistiske usikkerhed.



Note: For tilfredshedsspørgsmål afrapporteres andelen *tilfredse* eller *meget tilfredse*. Ved gradsspørgsmål afrapporteres andelen, som svarer *i høj grad* eller *i meget høj grad*. For spørgsmålet *Søger du aktuelt andre jobs uden for Forsvaret?* afrapporteres andelen, som ikke søger arbejde uden for Forsvaret.

Sammenligning af emnespecifikke resultater

- ❑ Ses der på de emnespecifikke resultater viser der sig yderligere forskelle mellem Forsvarets medarbejdere og offentligt ansatte generelt.
- ❑ **Forsvarets medarbejdere er mere tilfredse** end offentligt ansatte generelt, når det kommer til:
 - Tilfredshed med kolleger
- ❑ **Forsvarets medarbejdere er derimod mindre tilfredse** end offentligt ansatte med hensyn til:
 - Tilfredshed med arbejdsopgaver
 - Tilfredshed med faglig udvikling
 - Tilfredshed med myndighedens overordnede ledelse
 - Tilfredshed med information
 - Oplevelse af omdømme
 - Tilfredshed med løn
- ❑ De mest markante forskelle ses på løn, information og omdømme, hvor forskellene er henholdsvis 20, 20 og 17 procentpoint.
- ❑ **Information** har stor betydning for tilfredshed (og mindre betydning for fastholdelse og motivation). Det kan derfor være problematisk, at tilfredsheden blandt Forsvarets medarbejdere er lavere end blandt offentligt ansatte.
- ❑ **Løn** viste sig at have en relativt lille betydning for tilfredshed, motivation og fastholdelse for Forsvarets ansatte. Det er derfor ikke så kritisk, at tilfredsheden med lønnen er lavere end blandt offentligt ansatte.
- ❑ **Omdømmet** havde stor betydning for fastholdelse og moderat betydning for tilfredshed og motivation. Det er derfor kritisk, at tilfredsheden med omdømmet er lavere blandt ansatte i Forsvaret end blandt offentligt ansatte generelt, hvis man ønsker at fastholde flere medarbejdere i Forsvaret.



Note: For tilfredshedsspørgsmål afrapporteres andelen *tilfredse* eller *meget tilfredse*. Ved gradsspørgsmål afrapporteres andelen, som svarer *i høj grad* eller *i meget høj grad*.

Sammenligning af statistiske analyser

- **Rangering af emner med betydning for tilfredshed, motivation og fastholdelse:** Ligesom i undersøgelsen blandt Forsvarets medarbejdere er der for offentligt ansatte gennemført statistiske analyser af, hvad der påvirker tilfredshed, motivation og fastholdelse.
- I tabellerne til højre ses sammenligninger af analyserne af tilfredshed, motivation og fastholdelse for både Forsvarets medarbejdere og offentligt ansatte.
- Tallene viser, hvor stor betydning det pågældende emne har. Et 1-tal betyder således, at en faktor har størst påvirkning, et 2-tal at faktoren har næststørst betydning osv.
- **Analysen af, hvad der påvirker tilfredshed** viser, at der er relativt stor forskel på, hvad der har størst og mindst betydning for Forsvarets medarbejdere sammenlignet med offentligt ansatte. Det ses, at tilfredshed med arbejdsopgaver og den overordnede ledelse har størst betydning for begge grupper. Derudover er der stor forskel på betydningen af de forskellige emner.
- **Analysen af, hvad der påvirker motivation** viser, at de tre emner, der har størst betydning blandt Forsvarets medarbejdere og blandt offentligt ansatte, er de samme; nemlig arbejdsopgaver, faglig udvikling og den overordnede ledelse. Betydningen af de øvrige emner varierer for de to grupper.
- **Analysen af, hvad der påvirker fastholdelse** viser, at der også her er stor forskel. Både blandt offentligt ansatte og blandt Forsvarets medarbejdere ses det, at faglig udvikling og arbejdsopgaver placerer sig i top 3. Herefter er der dog meget stor forskel både på rækkefølgen af faktorerne og på, hvilke faktorer der i det hele taget har betydning. Det ses, at flere emner ikke har betydning for Forsvarets medarbejdere, men har relativt stor betydning for offentligt ansatte – og omvendt.

Hvad påvirker tilfredshed?	Forsvarets medarbejdere	Offentligt ansatte
Tilfredshed med arbejdsopgaver	1	1
Tilfredshed med overordnet ledelse	2	2
Tilfredshed med faglige udvikling	3	4
Tilfredshed med information	4	8
Oplevelse af arbejdspladsens omdømme	5	7
Tilfredshed med arbejdsmængden	6	5
Tilfredshed med forhold til kolleger	7	3
Tilfredshed med nærmeste leder	8	6
Tilfredshed med løn	9	-

Hvad påvirker motivation?	Forsvarets medarbejdere	Offentligt ansatte
Tilfredshed med arbejdsopgaver	1	1
Tilfredshed med faglige udvikling	2	2
Tilfredshed med overordnet ledelse	3	3
Oplevelse af arbejdspladsens omdømme	4	5
Tilfredshed med nærmeste leder	5	6
Tilfredshed med information	6	-
Tilfredshed med løn	7	-
Tilfredshed med forhold til kolleger	-	4

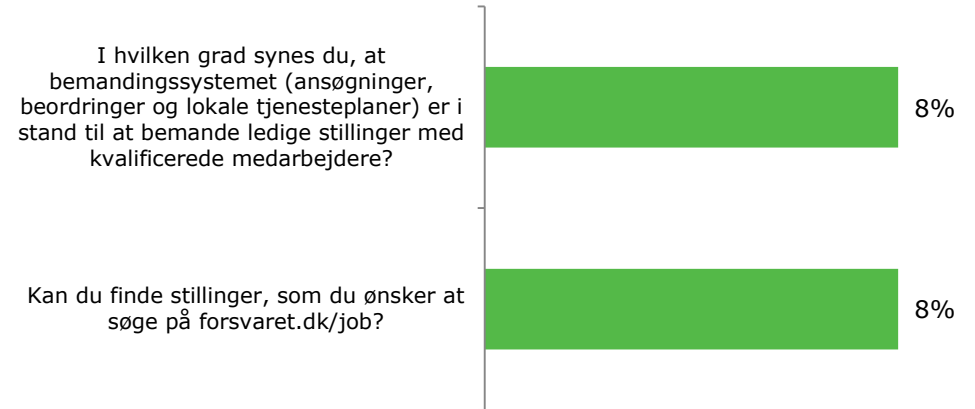
Hvad påvirker fastholdelse?	Forsvarets medarbejdere	Offentligt ansatte
Oplevelse af arbejdspladsens omdømme	1	5
Tilfredshed med arbejdsopgaver	2	1
Tilfredshed med faglige udvikling	3	2
Tilfredshed med overordnet ledelse	4	7
Tilfredshed med løn	5	-
Tilfredshed med arbejdsmængden	6	6
Tilfredshed med internationale operationer	7	-
Tilfredshed med information	8	-
Tilfredshed med forhold til kolleger	-	3
Tilfredshed med nærmeste leder	-	4

Jobsøgning i Forsvaret

Dette kapitel indeholder resultater for undersøgelsens tre spørgsmål om kendskab til jobsøgning og efteruddannelse i Forsvaret.

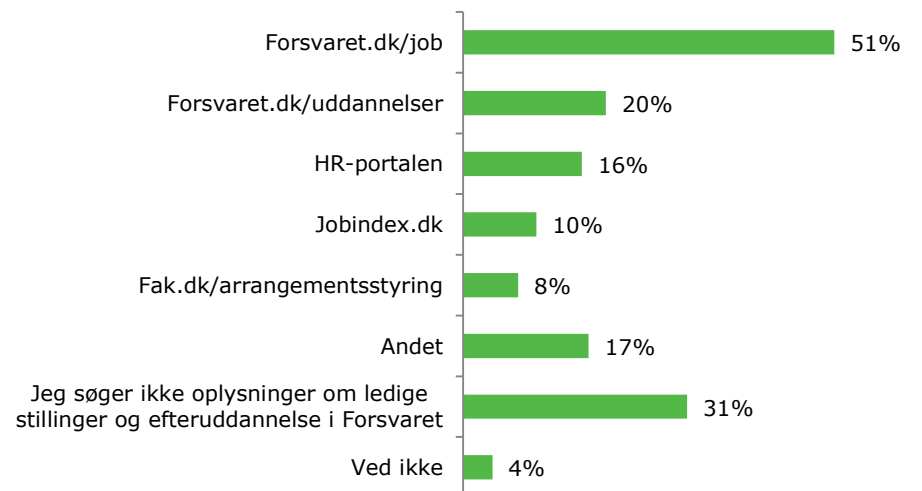
Jobsøgning i Forsvaret

- ❑ I 3. runde af HR-målingen er der stillet tre spørgsmål om jobsøgning og efteruddannelse i Forsvaret.
- ❑ 8% af medarbejderne i Forsvaret er enige i eller meget enige i, at *bemandingssystemet er i stand til at bemande ledige stillinger med kvalificerede medarbejdere*. Hver tredje (32%) er i tvivl om dette spørgsmål og har svaret ved ikke.
- ❑ Ligeledes er 8% enige eller meget enige i, at *de kan finde de stillinger, som de ønsker at søge på Forsvaret.dk/job*. Også her har hver tredje medarbejder svaret ved ikke.
- ❑ Medarbejderne er ligeledes spurgt, fra *hvilke kanaler de har fået information om ledige stillinger og efteruddannelse i Forsvaret*. Det har været muligt at angive flere svar.
- ❑ Her svarer lidt over halvdelen, at de har fået information fra Forsvarets.dk/job. 20% har været inde på Forsvarets.dk/uddannelse og søge informationer. Hver sjette medarbejder har fået information fra HR-portalen, og yderligere 10% har fået information gennem Jobindex.dk.
- ❑ Hver tredje medarbejder (31%) søger ikke oplysninger om ledige stillinger og efteruddannelse i Forsvaret.



Figuren viser andelen, som har svaret, at de enten er enige eller meget enige i spørgsmålet

Hvor søger du oplysninger om ledige stillinger og efteruddannelse i Forsvaret?



METODE

Dette kapitel indeholder en beskrivelse af undersøgelsens metode.

Metode

UNDERSØGELSE BLANDT FORSVARETS MEDARBEJDERE

- ❑ Denne rapportering er udarbejdet på baggrund af i alt **2.263 gennemførte interview** med medarbejdere i Forsvaret. Undersøgelsen er gennemført som en webbaseret undersøgelse, der er udsendt til medarbejderne via mail.
- ❑ Interviewene er gennemført i perioden 21. januar til 24. februar 2014.
- ❑ Datamaterialet er vejet på Niveau II-myndighed, alder og personalegruppe (funktionsniveau) så det er repræsentativt for alle medarbejdere i Forsvaret.
- ❑ Svarprocenten i undersøgelsen er 32%.

UNDERSØGELSE BLANDT OFFENTLIGT ANSATTE

- ❑ Sideløbende med 1. runde af undersøgelsen blandt Forsvarets medarbejdere blev der gennemført en undersøgelse blandt **2.003 offentligt ansatte**. Undersøgelsen blev gennemført som en webbaseret undersøgelse i Epinions Danmarkspanel.
- ❑ Interviewene blev gennemført i perioden 8. marts til 17. april 2013.
- ❑ Datamaterialet er vejet på køn, alder, region og sektor, så det er repræsentativt for alle offentligt ansatte i Danmark.

FORKLARING AF BEGREBER

- ❑ At nogle faktorer i de statistiske analyser **ikke har signifikant betydning** betyder ikke nødvendigvis, at de ingen betydning har. Det betyder dog, at betydningen ligger inden for den statistiske usikkerhed, og at det dermed ikke kan udelukkes, at de er udtryk for en tilfældighed.
- ❑ **Forklaringskraft (R^2):** Forklaringskraften af en model fortæller, hvor stor en del af variationen i den overordnede variabel (fx tilfredshed med jobbet som helhed), som de underordnede variable (fx tilfredshed med arbejdsopgaver, tilfredshed med kolleger mv.) kan forklare. En lav forklaringskraft fortæller dermed, at der er andre end de medtagne faktorer, der har betydning. Når R^2 er over 30%, anses modellen for at have en stærk forklaringskraft.
- ❑ **Regressionsanalyse:** En analysemetode, hvor vi undersøger, om vi kan forudsige værdien af en variabel (den afhængige) ud fra en række andre variable (de uafhængige). Regressionsanalyserne giver derfor indsigt i, hvad der har betydning for eksempelvis samlet tilfredshed, motivation og fastholdelse.

Deltaljerede svarprocenter

Niveau II

	Udsendelses- grundlag	Svar	Svarprocent
FBE	532	119	22%
FMT	775	399	51%
FPT	220	101	46%
FTK	1135	450	40%
HJV	215	100	47%
HOK	2770	617	22%
SOK	1101	260	24%
Øvrige myndigheder	636	317	50%
Hovedtotal	7384	2363	32%

Personalegruppe

	Udsendelses- grundlag	Svar	Svarprocent
C100	990	220	22%
C200	345	178	52%
C300-C400	660	396	60%
M1XX	2555	403	16%
M2XX	1490	513	34%
M4xx-M3xx	1323	653	49%
Hovedtotal	7384	2363	32%

EPINION AARHUS

NORDHAVNSGADE 1-3
 DK - 8000 AARHUS C
 T: +45 87 30 95 00
 E: TV@EPINION.DK
 W: WWW.EPINION.DK

EPINION COPENHAGEN

RYESGADE 3F
 DK - 2200 COPENHAGEN N
 T: +45 87 30 95 00
 E: TYA@EPINION.DK
 W: WWW.EPINION.DK

EPINION MALMÖ

ADELGATAN 5
 21122 MALMÖ
 SWEDEN
 T: +45 87 30 95 00
 E: HAL@EPINION.SE
 W: WWW.EPINION.SE

EPINION OSLO

TOLLBUGATA 7
 0152 OSLO - NORWAY
 T: +47 40 45 89 00
 E: MRB@EPINION.NO
 W: WWW.EPINION.NO

EPINION SAIGON

11TH FL, DINH LE BUILDING,
 1 DINH LE, DIST. 4, HCMC
 VIETNAM
 T: +84 8 38 26 89 89
 E: OFFICE@EPINION.VN
 W: WWW.EPINION.VN

EPINION STAVANGER

HOSPITALSGATA 6
 4006 STAVANGER - NORWAY
 T: +47 90 17 18 99
 E: SM@EPINION.NO
 W: WWW.EPINION.NO

EPINION WIEN

OFFICE PARK 3, TOP 149
 1300 WIEN FLUGHAFEN
 AUSTRIA
 T: +45 87 30 95 00
 E: TV@EPINION.DK
 W: WWW.EPINIONGLOBAL.COM



WWW.EPINIONGLOBAL.COM