



# Norge best i verden

## TEMA: Det daglige arbeid

- Med fokus på arbeidsoppgavene
- Nye krav til lederne
- En god medarbeidersamtale er gull verdt
- Lønnsomt å forebygge sykefravær
- Prestasjonskultur

# Forord

## Norge - annerledeslandet

Finanskrisen skylte inn over verden. Ingen land ble mindre berørt av krisen enn Norge. Vi har lyttet til dønningene og lært oss å verdsette et godt arbeidsliv.

Norske arbeidstakere er privilegerte. I likhet med våre nordiske naboer nyter vi høy jobbsikkerhet, og har et arbeid som både motiverer og skaper trivsel. Det gir arbeidsglede og produktivitet i verdensstoppen. OECD, EU og andre ser til Norden for å finne modeller som skaper velferd og forener interessene til arbeidsgivere, arbeidstakere og samfunnet for øvrig. European Employee Index gir innspill til hvordan man kan forsterke et allerede godt utgangspunkt og bygge verdier gjennom prestasjonskultur, effektivitet, produktivitet og gode arbeidsplasser.

Gode, effektive og lønnsomme arbeidsplasser er også attraktive arbeidsplasser. Stilt overfor stadig større oppgaver og muligheter, samtidig som demografien ubønnhørlig fører til at kampen om arbeidskraften tiltar i hele Europa, vil økt satsning på de områdene som EEI omhandler gi virksomhetene konkurransefordeler i arbeidsmarkedet.

Denne rapporten gir et lite utdrag av alle de spennende resultatene og sammenhengene som ligger i undersøkelsen. Mer utfyllende funn blir presentert i møter over hele landet i løpet av året. Funnene vil også bli presentert gjennom media, for på den måten å sette viktige temaer på agendaen for et bredere publikum.

God lesing!



Even Bolstad  
Daglig leder HR Norge



Henrik D. Sørensen  
Adm. dir. Ennova A/S

# Bak målingen

## European Employee Index (EEI) 2010

European Employee Index 2010 er en representativ benchmarkundersøkelse av medarbeidertilfredshet, motivasjon og lojalitet. Analysen har blitt gjennomført årlig i Norge siden 2001, og vi har derfor en unik tidsstudie av de sentrale forholdene som belyses i undersøkelsen år etter år. Vi fornyer oss hvert år og stiller temaspørsmål som passer til den aktuelle debatten. Basisspørsmålene våre måler imidlertid det samme hvert år. Undersøkelsen er utviklet av Ennova og tolket og formidlet i samarbeid med HR Norge

I 2010 har vi samlet inn data i 23 land over hele verden, og vi analyserer svar fra 25 000 medarbeidere. De 23 landene er valgt etter hvor viktige de er for globale virksomheter med forankring i Nord-Europa.

I Norge har vi samlet inn svar fra 5100 personer. Det gjør det mulig å dele inn svarene etter bransjer, faggrupper, utdannelsesretninger og alle andre relevante undergrupper. Svarene ble innsamlet i januar 2010, og resultatene av analysen beregnes ved hjelp av statistiske metoder.

Hvis du ønsker mer informasjon om prinsippene bak en velutført medarbeiderundersøkelse, kan du gjerne besøke hjemmesiden vår: [www.ennova.no](http://www.ennova.no), eller ta kontakt med oss på telefon +47 958 37 84.

### Medlemmer av Advisory Board 2010:



**Øystein Bakken**  
Telenor Norge

**Robert Salomon**  
Arbeidsforskningsinstituttet

**Hege Langaas**  
Schibsted

**Arild Bryde**  
Spekter

**Per-Espen Magnussen**  
Gjensidige

**Sissel Vien**  
Siemens

**Simon Østervig**  
Ennova

**Even Hagelien**  
NHO Service

**Ingeborg Aas Holten**  
Ergogroup

**Berit Bjerkåsholmen**  
Aker Solutions

**Martin B Dræge**  
DNB Nor

**Henrik Sørensen**  
Ennova

**Henrik Øhrn**  
HR Norge

**Anne Opedal**  
HR Norge

**Even Bolstad**  
HR Norge

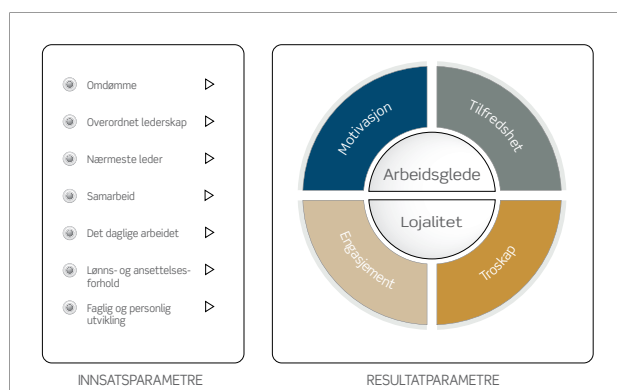
**Espen Warland**  
Innovasjon Norge



### Arbeidsglede - hvordan måles det?

Modellen i EEI er utviklet av Ennova og gir svarene på hva det vil si å være motivert og tilfreds på arbeidet, og hvordan det påvirker vår atferd. Den ansattes motivasjonen, trivsel og lojalitet i forhold til jobben er resultat av en rekke faktorer som er knyttet til den ansattes oppfatning av jobben og arbeidsplassen.

Som det fremgår av modellen, er disse faktorene gruppert i syv innsatsområder, basert på aktuell personalteori og mer en ti års erfaring med omfattende undersøkelser globalt. Innsatsområdene fungerer som "håndtak" som organisasjonen og den enkelte leder kan betjene, for å øke arbeidsgleden.



# Norge er beste landet å arbeide i verden

Norske arbeidstakere klarer seg bedre enn alle andre gjennom den globale økonomiske krisen. Akkurat nå er Norge det beste landet å arbeide i verden.

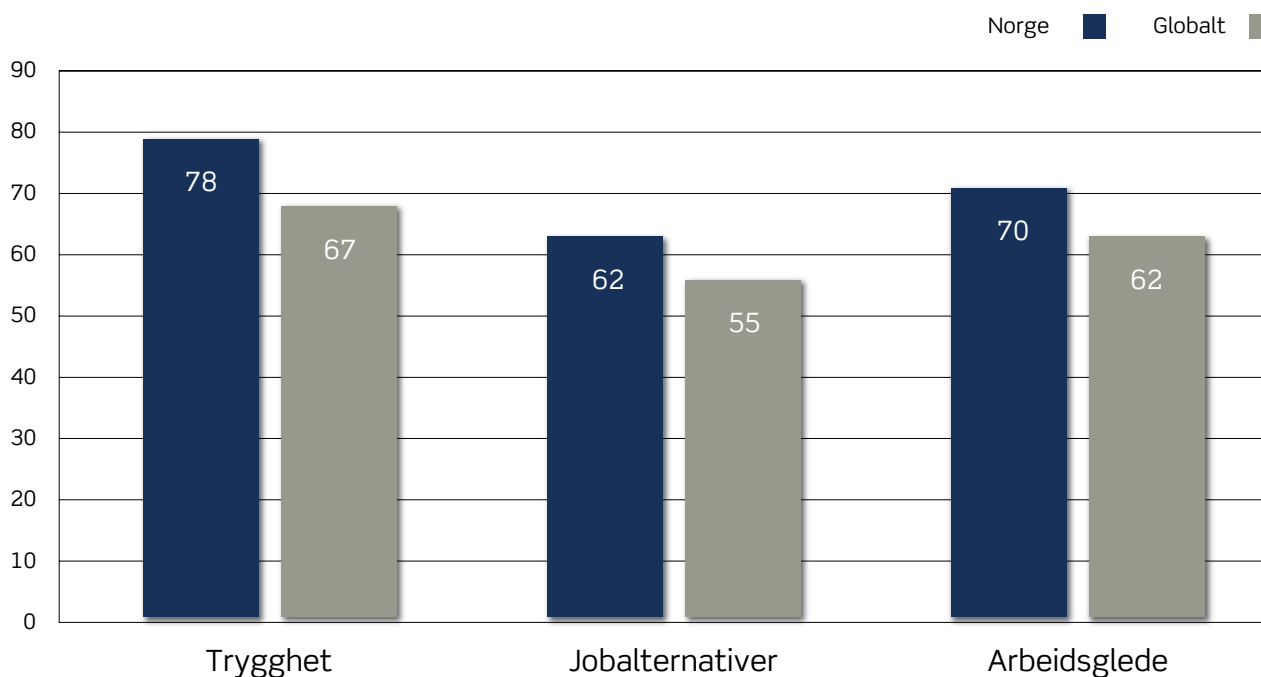
Den globale økonomiske krisen har som kjent rammet Norge mildere enn mange andre land. Norge kommer også særlig godt ut av det sammenlignet med Sverige og Danmark, som begge er langt hardere rammet av krisen. Resultatene fra årets European Employee Index må ses i lys av krisen, eller retttere sagt i lys av at krisen nesten ikke har rammet Norge.

Mange arbeidstakere over hele verden drømmer akkurat nå om en trygg jobb som de liker. Samtidig vil de gjerne ha mange jobbalternativer, slik at de kan finne en annen

jobb om de skulle ønske det. I dag er det bare det norske arbeidsmarkedet som kan innfri den drømmen. Som forventet er ikke offentlig sektor negativt påvirket av krisen. Tvert om - offentlig sektor er tilført ekstra ressurser som en del av motkonjunkturpolitikken. Faktum er at arbeidsgleden i offentlig sektor er stigende, og høyere enn i privat sektor, som har hatt et lite fall siden 2009. Høyest er arbeidsgleden i bransjene undervisning og forskning og sosiale tjenester (barnehager, eldreomsorg osv.). ■

4

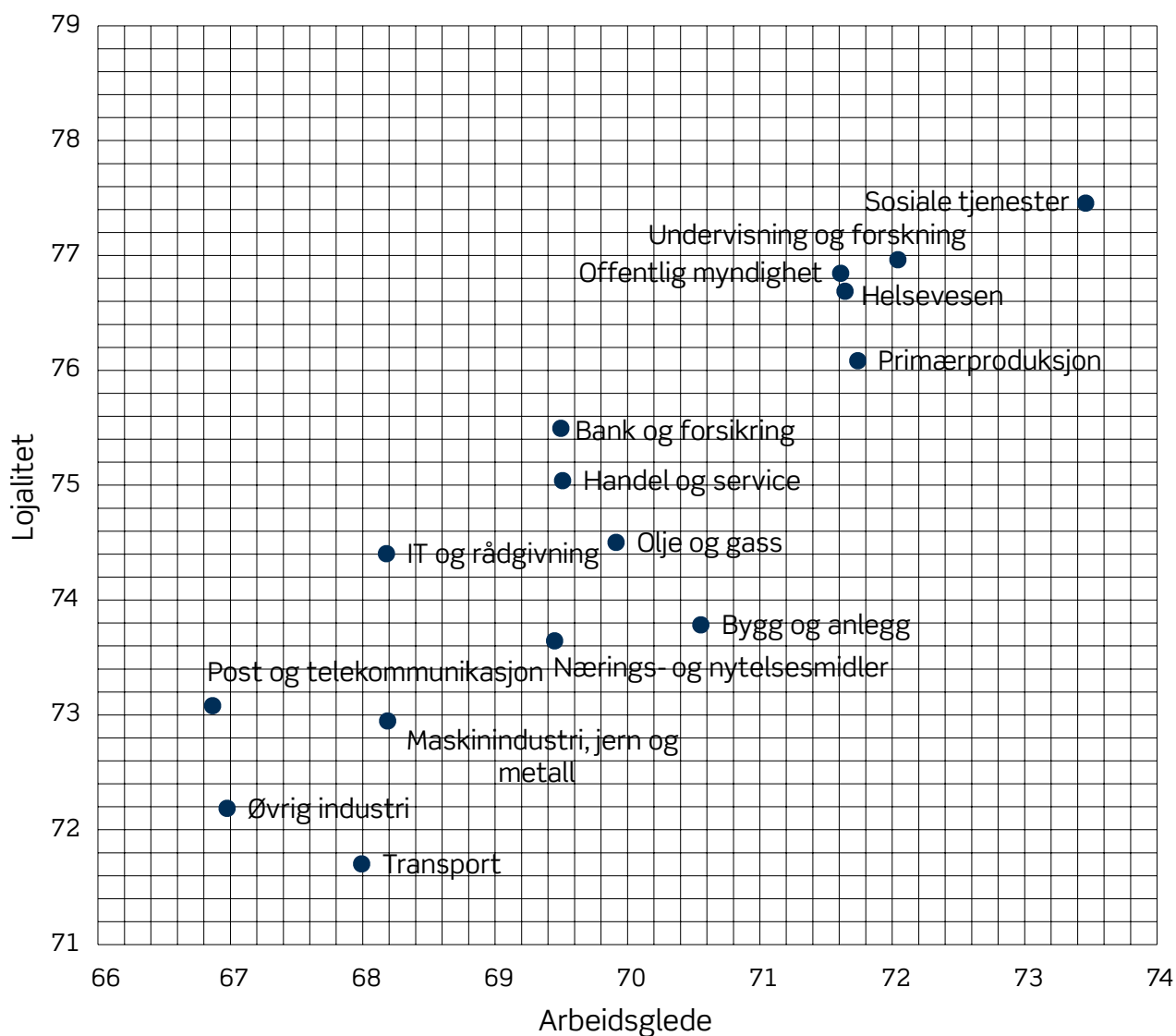
## Sammenheng mellom arbeidsglede og nordmenns opplevde mulighet for å finne annen jobb i de kommende år



Det norske arbeidsmarkedet er verdens beste for øyeblikket. Arbeidstakerne har verdensrekord i trygghet, de har mange jobbalternativer og liker arbeidet sitt.



### Arbeidsglede og lojalitet i bransjer



Norges høye arbeidsglede dekker over bransjeforskjeller. Sosiale tjenester, Undervisning og forskning, Offentlige myndigheter og Helsevesen er bransjene med den høyeste arbeidsgleden. I den andre enden av spekteret er Øvrig industri, Post og telekommunikasjon, Transport og Maskinindustri, jern og metall. Det er tydelig at arbeidsglede og lojalitet henger sammen. Bransjene med den høyeste arbeidsglede er også de bransjer med den høyeste lojalitet.

# Med fokus på arbeidsoppgavene

Arbeidsglede skapes gjennom de daglige oppgavene og innholdet i jobben. Større innflytelse bidrar til å skape en spennende og mer meningsfylt jobb.

Under den økonomiske oppturen satset flere virksomheter på lønnstillegg og høye utdanningsbudsjetter, for å tiltrekke seg og beholde kvalifiserte medarbeidere. Etter at den økonomiske nedgangen startet, har færre virksomheter råd til dette.

Man må tenke i andre baner, for å få tak i og beholde kvalifiserte medarbeidere.

6

## Arbeidsglede skapes i hverdagen

Realiteten er at lønn og kurstilbud ikke er de mest effektive virkemidlene for å skape motivasjon og engasjement, i hvert fall ikke på lang sikt. Det er først og fremst arbeidsoppgavene og løsningen av disse som er avgjørende for den enkelte medarbeiders arbeidsglede. Dette gjelder uansett om man er ung eller gammel, ingeniør eller baker, leder eller medarbeider, har lang videregående utdanning eller ingen utdanning.

Dette fremgår klart av resultatene fra årets EEI-undersøkelse, og er i og for seg ikke noe nytt. Det positive er at det som skaper motivasjon for medarbeiderne, er det samme som arbeidsgiverne etterspør, nemlig løsning av arbeidsoppgaver.

## Hva er en spennende jobb?

Ikke alle oppgaver er like motiverende, og forskjellige personer motiveres til en viss grad av forskjellige ting. Arbeidsoppgavene og løsningen av dem må oppfylle visse vilkår, for at de skal virke motiverende og engasjerende. Det er mange måter å vurdere dette på. Viktige momenter er blant annet:

## Innflytelse på oppgaveløsning

Dette har man når man selv kan planlegge arbeidet, når man selv kan velge hvordan man vil løse oppgavene, og når man har innflytelse på det som skjer i avdelingen. Nivået av innflytelse varierer kraftig i Norge. Spesielt ansatte i helsevesenet rapporterer lav grad av innflytelse.

## Meningsfylte arbeidsoppgaver

Meningsfylte arbeidsoppgaver handler om at man som medarbeider finner mening i arbeidsoppgavene og generelt er fornøyd med oppgavene og innholdet i arbeidet.

Offentlige ansatte mener at arbeidsoppgavene deres er meningsfylte, også mer meningsfylte enn det deres kolleger i privat sektor mener om sine arbeidsoppgaver.

## Arbeidsprosesser og -redskaper

Arbeidsprosesser og -redskaper er verktøyene man har til rådighet i oppgaveløsningen, og prosessene arbeidet skal utføres i henhold til. Her er det spesielt bransjene, transport, helsevesen og offentlig myndighet som scorer lavt.

## Evner og ferdigheter

Evner og ferdigheter er medarbeidernes opplevelse av hvor dyktige de er i sitt arbeid, og om de har de nødvendige ferdighetene. Ikke overraskende er de yngste medarbeiderne, med kort ansiennitet på arbeidsmarkedet, mer tilbakeholdne i sin vurdering av egne evner og ferdigheter.

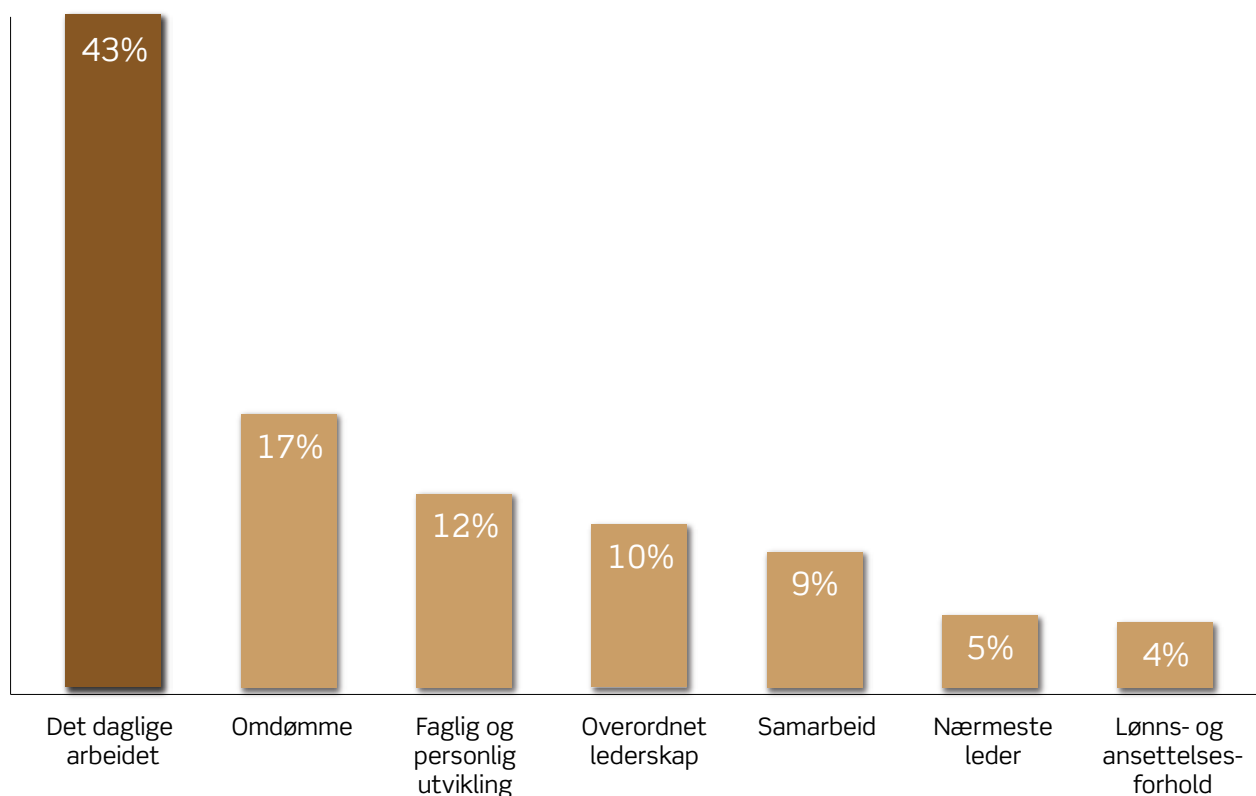
## Avdeling

Avdeling er det kollektive aspektet i selve arbeidet. Det handler om hvordan man samarbeider med kolleger i avdelingen, og om arbeidskulturen i avdelingen. Arbeider man sammen om å nå felles mål? Får man tilbakemeldinger, både positive og negative, på sitt arbeid fra kolleger? Her ligger det private foran det offentlige.

## Skap mening og innhold

De nordiske landene har i mange år vært kjent for å se talentet i den enkelte medarbeider. Dette har bidratt til en demokratisk tilnærming til medarbeiderinnflytelse, der man har satt fokus på meningsfylt jobb og samarbeid. Denne spesielle nordiske tilnæringsmåten blir bekreftet i resultatene fra årets undersøkelse. Ikke overraskende er det selve innholdet i arbeidet og

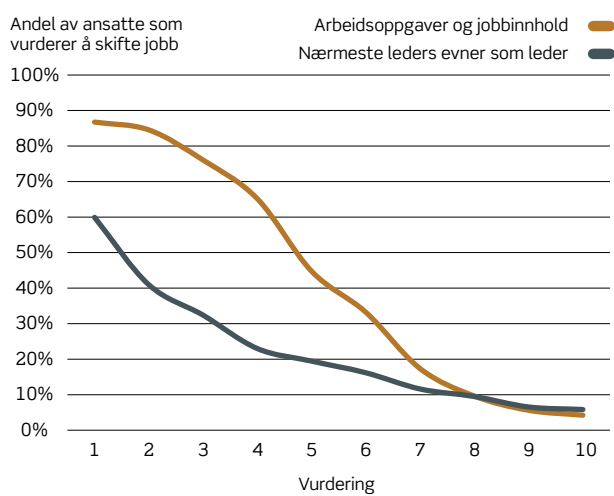
## Elementer i arbeidsglede



Arbeidsgleden skapes primært av "Det daglige arbeid", som omfatter de daglige arbeidsoppgaver og innholdet i jobben. Det er for så vidt ikke noe nytt i det, men det positive er at det som skaper arbeidsglede for medarbeiderne, også er det som arbeidsgiverne etterspør – nemlig løsning av arbeidsoppgaver.

det at jobben er meningsfylt som betyr mest. Det er de spennende oppgavene eller de interessante forholdene man forteller om når noen spør hva man gjør. Dette gjelder uansett hvilken jobb man har. Hvis man som virksomhet eller leder ikke evner å skape et jobbinnhold som gir mening for medarbeideren, er det en sikker vei

### Arbeidsoppgaver fremfor nærmeste leder



Det har lenge vært en utbredt oppfattelse at man skifter jobb på grunn av sin nærmeste leder. Det er også riktig. Medarbeidere som er meget utilfredse med sin nærmeste leder vil med meget stor sannsynlighet – opp til 60% - finne en annen jobb. Men langt værre er det hvis medarbeiderne er utilfredse med sine arbeidsoppgaver. Da stiger sannsynligheten for at de finner en annen jobb til nesten 100%.

til lav motivasjon og lavt engasjement. Norske arbeidstakere, på tvers av bransjer, opplever i høy grad mening i jobben og innhold i arbeidet. Det stilles altså store krav til virksomheter og ledere, for å synliggjøre det den enkelte medarbeider bidrar med i den større sammenheng. Én måte å skape mer innhold og mening på, er gjennom økt innflytelse. Ved å utvide rammene for hvordan oppgavene kan utføres, får den enkelte medarbeider større eierskap og kan velge nye måter å løse oppgavene på. Nettopp det å delegerer myndighet til medarbeidere eller grupper av medarbeidere, har vært vektlagt i mange år. Det har gitt avkastning.

### Utbytte av å vektlegge innhold og innflytelse

Medarbeider og leder bør samarbeide fortløpende om arbeidets innhold og oppgaver. De bør være enige om rammene som medarbeideren skal arbeide innenfor, for å få innflytelse til å skape en spennende og meningsfylt jobb.

Fordeelene vil være markante. Ved siden av at engasjementet blir høyere, bidrar det også til å utvikle og dermed sikre fremtiden til medarbeideren og virksomheten. Medarbeideren vil kunne håndtere flere oppgaver selvstendig. I tillegg vil medarbeideren stå bedre rustet i møtet med det økte presset om forandring som vil prege fremtidens kunnskapssamfunn. ■

# Nye krav til lederne

Innflytelse på eget arbeid er nøkkelen til å skape en spennende og meningsfylt jobb for medarbeiderne. Det stiller store krav både til den nærmeste overordnede og til toppledelsen.

En leder må gi medarbeiderne mulighet til å påvirke innholdet i jobben. Ledere som viser stor tillit til medarbeiderne og gir dem en høy grad av innflytelse over eget og avdelingens arbeid, skaper større lojalitet og engasjement i det daglige arbeidet enn ledere som ikke gir medarbeiderne samme grad av innflytelse. Det fremgår av årets EEI-undersøkelse.

Lederen har størst mulighet til å påvirke forhold som angår den enkelte medarbeiders innflytelse og avdelingen som kollektiv. Derfor spiller lederen en nøkkelrolle i arbeidet med å skape lojale medarbeidere.

den grad av innflytelse som den enkelte medarbeider har og kan få. Generelt har høytutdannede og medarbeidere i mindre virksomheter stor innflytelse på hva som skjer i avdelingen og hvordan de planlegger og utfører deres oppgaver.

I tillegg til å gi medarbeiderne innflytelse, handler det om å gi arbeidet betydning, det vil si å sette arbeidet inn i en sammenheng som gir mening for medarbeideren. Det handler også om å gi konstruktive tilbakemeldinger på utført arbeid, og å ha en åpen dialog om hvordan både medarbeiderens og avdelingens innsats kan forbedres.

8

## Finn meningen i arbeidet

Noen rammer ligger fast. Hvordan og når arbeidet skal gjennomføres, kan i enkelte tilfeller styres av forhold som den nærmeste overordnede ikke kan endre på. Det gjelder derfor å tilpasse sitt lederskap etter de behov og

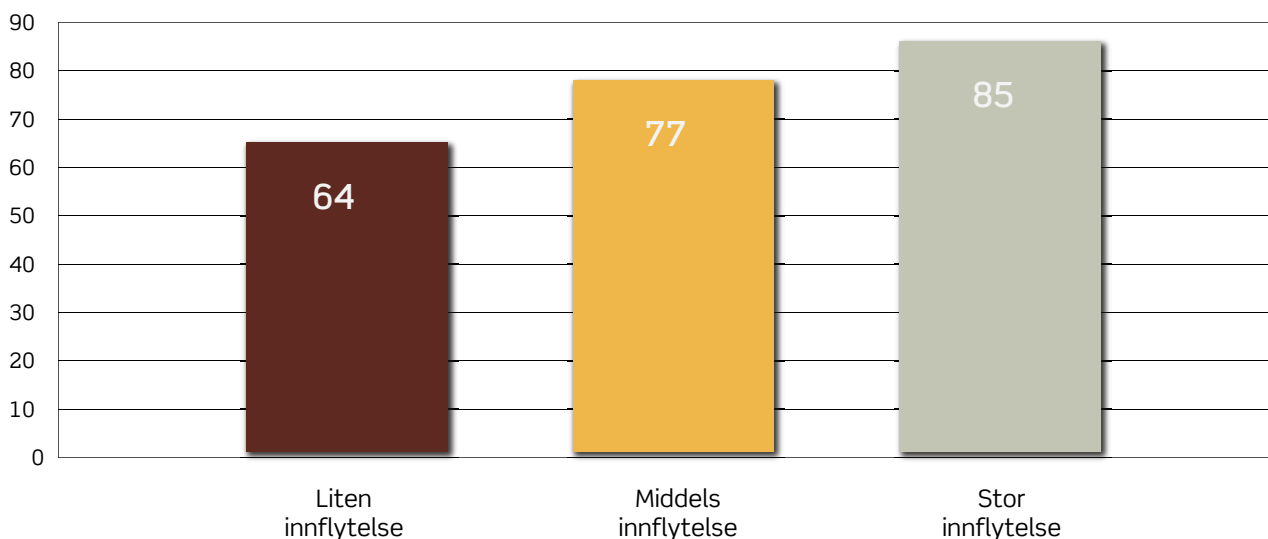
## Klare rammer for arbeidet

For at virksomheter kan nå, og kanskje også overgå sine mål, gjelder det å ha det rette team av medarbeidere, og så utnytte deres ressurser optimalt.

Men dette krever at medarbeiderne vet hva de skal

## Innflytelse skaper lojalitet

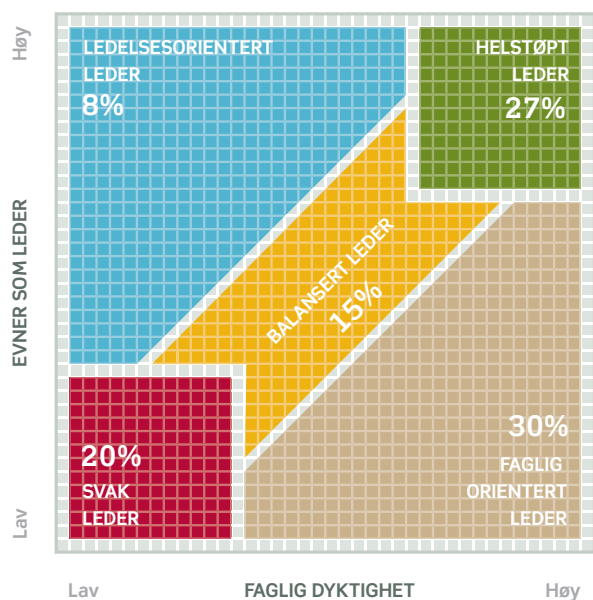
### Lojalitet



Jo større innflytelse medarbeidere har på eget arbeid, desto høyere er deres lojalitet til arbeidsplassen. Lojalitet er et samlet begrep for engasjement og troskap overfor virksomheten.



## Annenhver medarbeider gir lederen dårlige skussmål



Annenhver norske medarbeider mener at deres leder ikke burde være leder, fordi lederen ikke har evner som leder. Dykker man ned i resultatet, så dekker det over to grupper av medarbeidere. Hver femte norske medarbeider betegner deres leder som svak, og mener dermed at lederen hverken er faglig eller ledelsesmessig kvalifisert til å være leder. Nesten hver tredje medarbeider mener at deres leder mangler evner som leder, men anerkjenner lederens faglige kvalifikasjoner. På den positive side, så betegner mer enn hver fjerde norske medarbeider deres leder som helt i toppen.

levere, og hva som forventes av dem. Etter mange år med mangel på arbeidskraft, hvor flere ledere av samme årsak ikke tør stille krav til medarbeiderne av frykt for at de vil finne annet arbeid, kan man frykte at noen ledere har ikke lært, har glemt eller ikke tør stille tydelige krav til medarbeiderne. Særlig der hvor dette oppfattes ubehagelig. En av veiene frem, er å løpende gi medarbeiderne konstruktiv feedback på utført arbeid, og ha en åpen dialog om hvordan den enkelt medarbeider og avdeling kan forbedre sin innsats.

### Skal gjennomsyre virksomheten

Det er den nærmeste leder som har størst mulighet til å påvirke medarbeidernes arbeidsinnhold. Det er toppledelsens oppgave å skape den ledelseskulturen de ønsker skal gjennomsyre virksomheten. De lederne som klarer å gi medarbeiderne handlingsrom og fullmakter får mye igjen. Medarbeidere med høy innflytelse har nemlig en betydelig større tillit til ledelsen enn medarbeidere med lav innflytelse. ■

# En god medarbeidersamtale er gull verdt

Mens en god medarbeidersamtale er en lønnsom investering både for bedriften og den ansatte, gjør en dårlig medarbeidersamtale vondt verre.

De fleste norske arbeidstakere har hvert år en eller flere medarbeidersamtale med nærmeste leder. Resultatene fra årets undersøkelse viser at kvaliteten og utbyttet av samtaler varierer sterkt. Mange ledere og medarbeidere har opplevd en medarbeidersamtale som en løs og uforpliktende samtale om trivsel, samarbeid og kompetanseutvikling der de som avslutning skulle bli enige om hvilke kurs medarbeideren skulle ta det kommende året. Denne typen medarbeidersamtaler tar både tid og energi, men gir ingen resultater. Derimot gir en god medarbeidersamtale resultater, både for medarbeider og virksomhet.

## Resultater på bunnlinjen

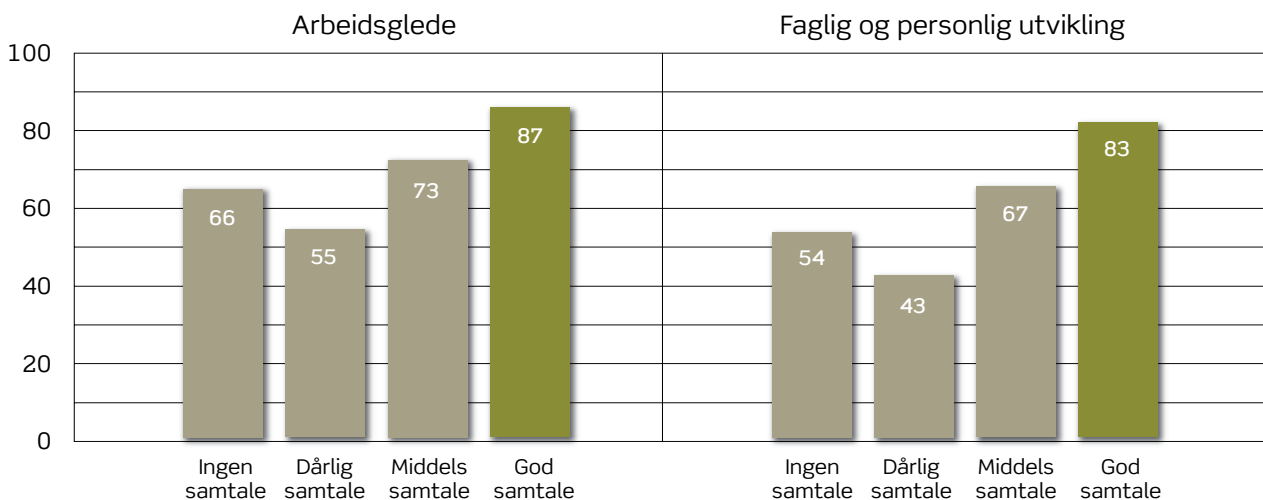
Medarbeidere som har opplevd en god medarbeidersamtale, har markant høyere arbeidsglede og er markant mer engasjert i arbeidet sitt enn medarbeidere som ikke har hatt noen medarbeidersamtale, eller som har hatt en dårlig eller halvgod medarbeidersamtale. Medarbeidere som har opplevd en god medarbeidersamtale, er også mer lo-

jale og markant mer positive overfor sin arbeidsplass enn medarbeidere som ikke har hatt noen medarbeidersamtale, eller som har hatt en dårlig medarbeidersamtale. Høy arbeidsglede gir gode økonomiske resultater. Forskning viser at medarbeidere med høy arbeidsglede har færre sykedager, er mer produktive, leverer høyere kvalitet i arbeidet og gir høyere kunde- og brukertilfredshet. En god medarbeidersamtale lønner seg med andre ord.

## Fokus hele året

Mer enn fire av fem medarbeidere som har hatt godt utbytte av en medarbeidersamtale, opplever også at samtalen blir fulgt opp i ettertid. Det tyder på at medarbeiderne ikke skiller mellom selve samtalen og oppfølgingen i etterkant. Samtalen oppleves som god bare hvis den blir fulgt opp. En like god samtale blir tom uten oppfølging. Derfor krever gode medarbeidersamtaler mer enn forberedelser og nærvær under selve samtalen. De krever fokus hele året.

**En dårlig medarbeidersamtale er verre enn ingen medarbeidersamtale.**



Medarbeidere som har hatt en dårlig medarbeidersamtale, har lavere arbeidsglede enn medarbeidere som ikke har hatt noen medarbeidersamtale. Det primære fokus i medarbeidersamtalene er medarbeidernes faglige og personlige utvikling. Det er nettopp i vurderingen av faglig og personlig utvikling at forskjellene er størst mellom de som har hatt en god medarbeidersamtale og deres kolleger med dårlig eller ingen medarbeidersamtale.



### Når medarbeidersamtalen lykkes

Medarbeidere som har hatt en god medarbeidersamtale, opplever et langsiktig fokus på faglig og personlig utvikling, der de også får tilbud om relevante utviklingsmuligheter. Disse medarbeiderne roser spesielt sin overordnede for at hun eller han:

- hjelper dem å utvikle sine sterke sider
- bidrar til at de utvikles i sitt daglige arbeid
- diskuterer med dem hvordan de kan prestere bedre
- gir konstruktiv tilbakemelding på jobben de gjør

I tillegg sier medarbeidere, som har opplevd en god medarbeidersamtale, at de får anerkjennelse for gode prestasjoner i sin avdeling.

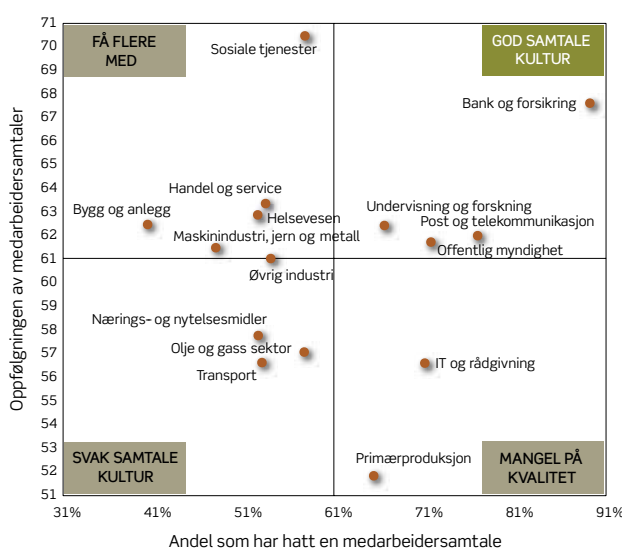
### Avklar forventninger

Resultatene tyder også på at medarbeider og leder avklarer forventningene til hverandre i den gode medarbeidersamtalen. Dette innebærer at medarbeiderne blir presentert for målene det forventes at de skal innfri, og at de får et realistisk bilde av hva de bidrar med og hvordan dette verdsettes i virksomheten. Medarbeidere med en god medarbeidersamtale er også mer fornøyde med lønnen og den overordnede ledelsen, enn medarbeidere som har hatt en dårlig medarbeidersamtale eller ingen samtale.

## Stor forskjell på bransje

60% av nordmenn har hatt en medarbeidersamtale det seneste året. Tallet er litt lavere i det private enn i det offentlige. Men det fins store forskjeller mellom bransjene. Medarbeidersamtalene er mest utbredt for Bank og forsikring, hvor ni av ti har hatt en medarbeidersamtale det siste året. Det er samtidig den bransje, hvor medarbeiderne er mest positive i forhold til sin faglige og personlige utvikling.

### Kvalitet og utbredelse av medarbeidersamtaler



Det er stor forskjell på hvilken kultur man har for medarbeidersamtaler i de forskjellige bransjene. Særlig Bank og forsikring, men også Undervisning og forskning, Post og telekommunikasjon og Offentlige myndigheter har en god kultur. Her får en forholdsvis stor andel av medarbeiderne en medarbeidersamtale og oppfølgningen av samtalen er god. Man kunne dog med fordel hatt medarbeidersamtaler med flere av medarbeiderne.

### Nærmeste leder må ta støytten

Årets resultater viser at medarbeidere som har hatt en dårlig medarbeidersamtale, har lavere arbeidsglede og er mindre engasjert i sitt arbeid enn medarbeidere som ikke har hatt noen medarbeidersamtale. Medarbeidere med en dårlig medarbeidersamtale er også mindre lojale og mindre positive overfor sin arbeidsplass enn medarbeidere som ikke har hatt noen medarbeidersamtale.

Når medarbeidersamtalen ikke lykkes, er det nærmeste leder som må ta støytten. Når vi sammenligner medarbeidere som har hatt en dårlig medarbeidersamtale, og medarbeidere som har hatt en god medarbeidersamtale er de største forskjellene i opplevelse av arbeidet og arbeidsplassen i vurderingen av nærmeste leder. Medarbeidere med en dårlig medarbeidersamtale er på alle plan svært kritiske overfor sin nærmeste leder. ■

# Lønnsomt å forebygge sykefravær

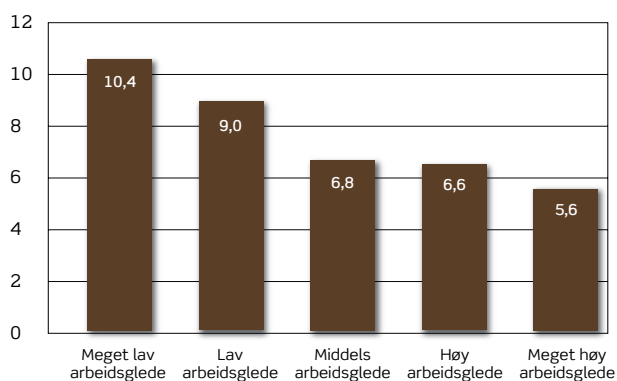
Medarbeidere som trives og gleder seg til å gå på jobb, har bare halvparten så mange sykedager som medarbeidere som ikke trives. Dette er dokumentert i årets EEL-undersøkelse.

Ansatte med svært lav arbeidsglede sier selv at de er syke 10,4 dager i året, mens ansatte med svært høy arbeidsglede bare er syke 5,6 dager i året. Virksomheter hvor arbeidsgleden er lav, taper dermed minst fem arbeidsdager per år per medarbeider.

I tillegg til arbeidsgleden, spiller den lokale "sykefraværskulturen" på arbeidsplassen en stor rolle for hvor mange dager i året medarbeiderne blir under dynen. (Dette fremkommer av forskning foretatt av Ennova).

## Lav arbeidsglede gir mange sykedager

Fraværsdager



Virksomheter betaler opptil fem arbeidsdager per år per medarbeider på grunn av manglende arbeidsglede.

## Sykefravær kan kureres

Virksomheter som systematisk arbeider med å redusere sykefraværet, har et markant lavere sykefravær enn virksomheter som først handler når medarbeiderne blir syke. I virksomheter som systematisk arbeider med å få ned sykefraværet, er medarbeiderne i gjennomsnitt syke 6,4 dager i året.

I virksomheter som har iverksatt begrensede tiltak for å forebygge sykefravær, er de ansatte i gjennomsnitt syke 8,2 dager i året. Gevinsten ved å iverksette tiltak for å redusere sykefraværet, er altså nesten to arbeidsdager per medarbeider i året.

## Gevinsten er forskjellig på tvers av bransjer

Sykefraværet varierer kraftig på tvers av bransjer. Ansatte i transportbransjen har det laveste sykefraværet, med 4,9 sykedager per medarbeider i året, etterfulgt av ansatte innen "post og telekommunikasjon", som er syke 5,9 dager i året.

Situasjonen er helt annerledes i helsevesenet. Her har ansatte i gjennomsnitt 11,9 sykedager i året. Helsevesenet er den bransjen som har flest sykedager per medarbeider. Samtidig mener de ansatte i bransjen at det bare er iverksatt begrensede tiltak for å forebygge sykefraværet. For helsevesenet er det derfor vesentlige besparelser å hente gjennom et systematisk arbeid med å redusere sykefraværet.

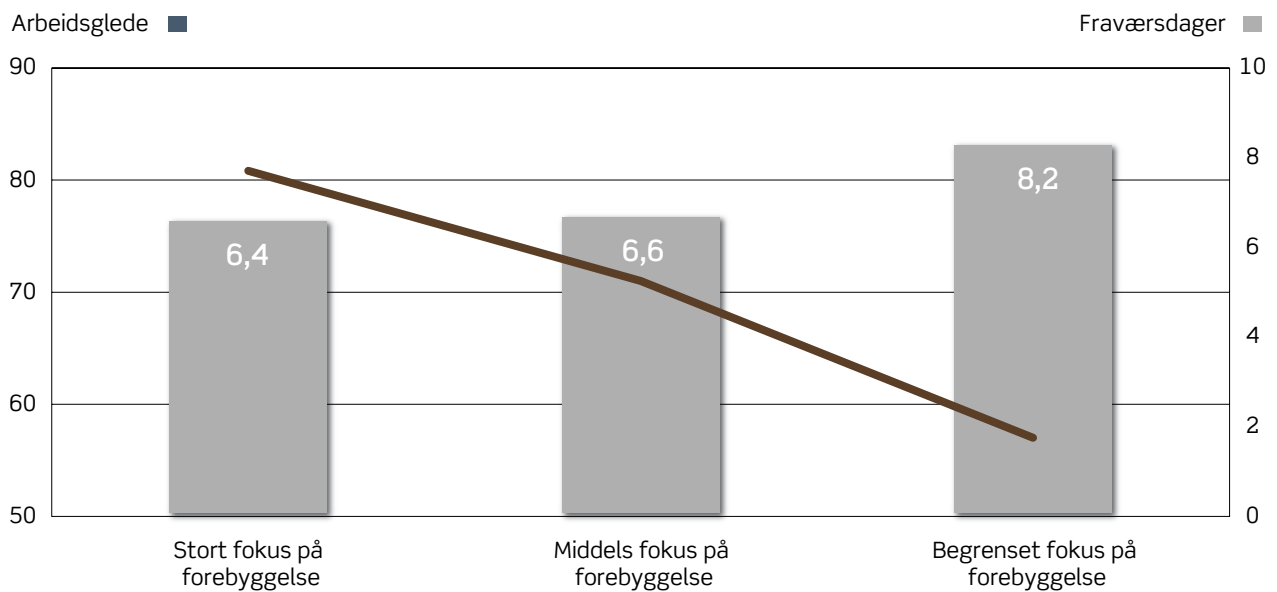
## Stor variasjon i sykefraværet

Bransje	Sykedager
Helsevesen	11,9
Maskinindustri, jern og metall	11,2
Bank og forsikring	9,7
Nærings- og nytelsesmidler	9,2
Undervisning og forskning	8,4
Offentlig myndighet	7,7
Primærproduksjon	7,4
Sosiale tjenester	7,3
Kultur og foreninger	7,0
Handel og service	6,6
IT og rådgivning	6,6
Bygg og anlegg	6,0
Olje og gass	5,9
Øvrig industri	5,9
Post og telekommunikasjon	5,9
Transport	4,9

Transport er bransjen med lavest sykefravær. Her er medarbeiderne i gjennomsnitt fraværende pga. sykdom en uke årlig. Men i flere bransjer nærmer fraværet seg to uker eller mer årlig. Tallene er basert på selvrapportering.



## Fokus på sykefravær gir færre sykedager og høyere arbeidsglede



Stort fokus på å forebygge sykefravær betyr to sykedager mindre og en markant høyere arbeidsglede.

### Sett sykefravær på dagsordenen

For å få ned sykefraværet, må de forebyggende tiltakene forankres i virksomheten.

### Du kan handle nå

Første trinn for å forebygge sykefravær, er å kartlegge sykefraværets art og omfang. Det er derfor viktig å undersøke blant annet følgende:

- Er virksomheten preget av mange kortvarige sykeperioder på én eller to dager?
- Er det spesielle dager eller perioder der medarbeiderne er mye syk?

- Er sykefraværet spesielt høyt for en bestemt gruppe medarbeidere?
- Er sykefraværet spesielt høyt i en bestemt avdeling?
- Er det forhold ved arbeidsmiljøet som har innvirkning på sykefraværet?

Svarene på blant annet disse spørsmålene gir kunnskaper som er nyttige ved utarbeidelse av målrettede forebyggende tiltak mot sykefravær. ■

# Prestasjonskultur

Mange virksomheter snakker i dag om å ”komme først ut av krisen”. For at dette skal være mulig, må alle medarbeidere bidra aktivt. I denne sammenhengen vokser begrepet prestasjonskultur frem. Men hva er egentlig en prestasjonskultur? Og hvorfor skal man fokusere på det?

Virksomheter står i dag overfor vidt forskjellige utfordringer. For noen virksomheter handler det om å utnytte de endrede forholdene som krisen har medført og vinne konkurrenters markedsandeler, mens det for andre handler om ren og skjær overlevelse og mulighet for fortsatt å finnes på markedet.

Uansett hvilken situasjon man befinner seg i, er det sentrale at man gjennom medarbeidernes prestasjoner skal lykkes med å nå sine mål i tider der ressursene i de aller

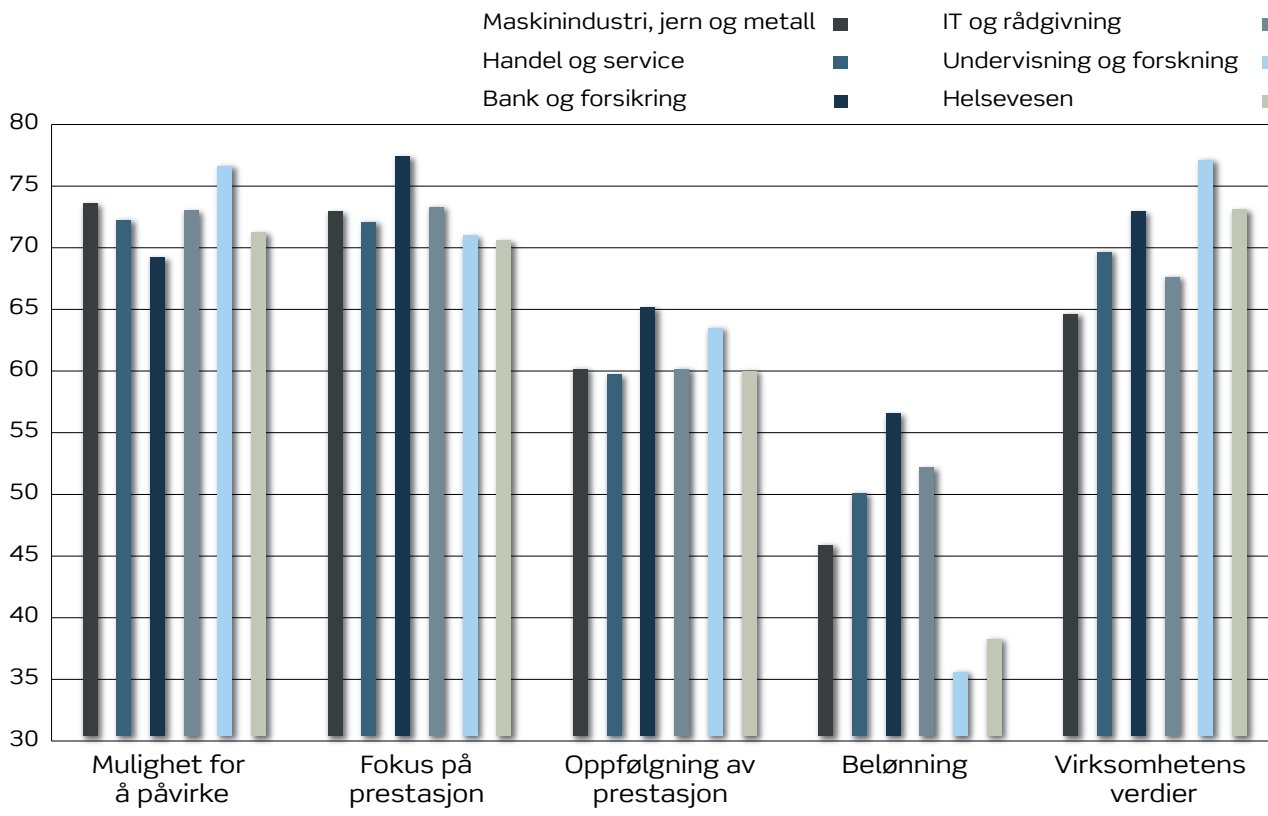
fleste tilfeller er blitt mindre – og målene ofte høyere. Et strategisk og operasjonelt fokus på prestasjonskultur kan være nøkkelen til å løse denne motsetningen.

## Elementene i en prestasjonskultur

I dag defineres prestasjonskultur på mange forskjellige måter, både i teoretiske og praktiske sammenhenger. EEL definerer en prestasjonskultur som en kultur som inneholder de elementer som kan sees i figuren til høyre.

## Prestasjonskultur i Norge?

14



Norske medarbeidere scorer høyt på deres mulighet til påvirke resultatene og deres personlige drivkraft for å oppnå oppsatte mål. Men medarbeiderne gir samtidig klart uttrykk for at den systematiske prestasjonsoppfølging mellom dem og deres leder kan forbedres. Dimensjonen Belønning er akilleshælen; her er medarbeiderne generelt utilfredse. Særlig medarbeidere i Helsevesen og Undervisning og forskning er utilfredse med belønning. Men det er forskjeller mellom bransjer og ingen bransje er best på alle dimensjoner.

Prestasjonskultur kan være nøkkelen til å løse det motstridende i å nå høyere mål med færre ressurser.



# Prestasjonskultur

## Mulighet for å påvirke

Medarbeiderens mulighet til å påvirke resultater og bidra positivt i avdelingen/virksomheten

## Belønning

En motiverende balanse mellom personlig innsats og anerkjennelse og belønning

## Fokus på prestasjon

Medarbeiderens personlige drivkraft for å oppnå oppsatte mål

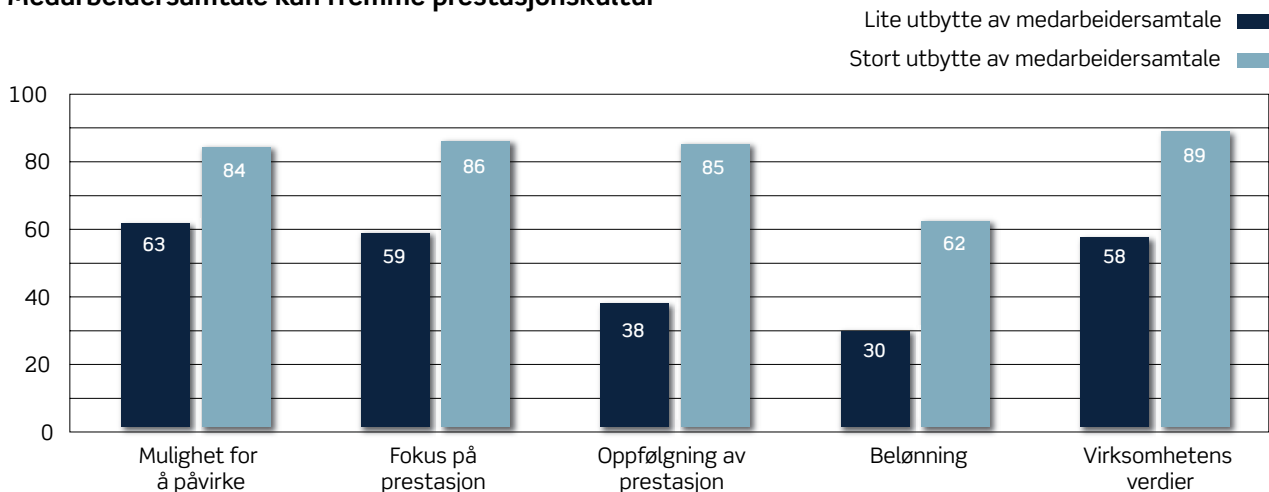
## Virksomhetens verdier

Sterke bedriftsverdier som fundament i kulturen

## Oppfølging av prestasjon

Systematisk prestasjonsoppfølging mellom medarbeider og leder

## Medarbeidersamtale kan fremme prestasjonskultur



Medarbeidernes oppfatning av utbyttet av medarbeidersamtalen er avgjørende for å kunne skape forutsetningene for en resultatskapende prestasjonskultur. Medarbeidere som har hatt et godt utbytte av sine medarbeidersamtaler har en klart mer positiv oppfattelse av de dimensjoner som er avgjørende for en velfungerende prestasjonskultur enn de medarbeidere som har hatt en dårlig medarbeidersamtale. Dermed har medarbeidere med gode medarbeidersamtaler i høyere grad mulighet for å skape fremragende resultater enn medarbeidere med dårlige medarbeidersamtaler.

## Gammel vin på nye flasker?

I utgangspunktet er disse elementene hver for seg på ingen måte "nye" i det systematiske arbeidet med prestasjonsforbedringer og medarbeiderutvikling generelt. Når prestasjonskultur likevel får en stadig større betydning, skyldes det antakelig mer at det "nye" nettopp består i at man binder eksisterende elementer sammen og styrker den systematiske oppfølgingen samlet sett. Samtidig er det selvsagt også viktig at effekten av en organisatorisk prestasjonskultur skal være større enn for eksempel effekten av ustrukturerte tilbakemeldinger om den enkelte medarbeiders prestasjon resten av året – til gagn både for virksomheten og den enkelte medarbeider.

## Medarbeidersamtale som et viktig redskap

Et av lederens viktigste ansvarsområder i en prestasjons-

kultur er å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne levere de resultatene som forventes av dem, det vil si å sikre at rammene for å gjøre et godt arbeid er til stede. I den forbindelse er medarbeidersamtalen et viktig redskap, for at både leder og medarbeider skal kunne avstemme forventninger, fastsette mål, diskutere rammer osv.

En felles forståelse for og forpliktelse til å overholde individuelt inngåtte avtaler er avgjørende for at en prestasjonskultur skal være vellykket. Vi ser tydelig at medarbeidere som har hatt et godt utbytte av medarbeidersamtalen også har en klart mer positiv oppfatning av elementene som er avgjørende for en velfungerende prestasjonskultur, og dermed også for muligheten for å oppnå gode resultater. ■

# Norsk arbeidsglede i verdenstoppene!

Arbeidsgleden i Norge er den nest høyeste viser resultatene fra årets European Employee Index foretatt i 23 land over hele verden.

Arbeidsgleden er høy i Norge og ligger på det samme høye nivået som året før. Norge er nummer to på den globale listen over arbeidsglede, og beholder dermed plasseringen fra i fjor, bare ett lite poeng fra toppen. Utviklingen siden høykonjunktorens topp for fire år siden er svært positiv sammenlignet med de øvrige landene. Norge har i denne perioden klatret fra en 4. til en 2. plass på rangeringslisten.

## Nordiske topplasseringer

De fire nordiske landene, Sverige, Danmark, Norge og Finland, ligger alle blant topp 6 på årets rangeringsliste over arbeidsglede. Selv om vi på mange måter er like innenfor en nordisk modell og verdigrunnlag er vi også svært forskjellige i forhold til viktige kjennetegn ved arbeidslivet og utfordringene våre, og det i en slik grad at sammenligninger landene imellom ikke kan foretas direkte.

## Sunnhetstegn hos Europas syke mann

Spania er ifølge The Economist "Europas syke mann". Denne krisebetegnelsen gjelder imidlertid ikke arbeidsgleden. De spanjoler som er i arbeid, gleder seg tilsynelatende så mye over jobbhverdagen at arbeidsgleden stiger markant i Spania i år.

Danmark og Norge beholder topplasseringen i årets måling. Danmark ligger helt i front og fortsetter et nytt tiår på toppen. Norge tar imidlertid inn på Danmark og presser på i toppstriden.

Finland opplever motgang i arbeidsglede og er nå forbi gått av Sverige. Et fall på to poeng gjør at Finland faller hele tre plasser ned på rangeringslisten, fra en 3. til en 6. plass. Arbeidsgleden har holdt seg uendret i Norge og Sverige det siste året, og landene kan som de eneste

skandinaviske land se tilbake på en fireårsperiode uten tilbakegang i arbeidsglede.

"De skandinaviske landene avspeiler store forskjeller på tross av tett naboskap."

## Store forskjeller i Europa

Resultatene for de enkelte landene i Europa viser en mosaikk av kulturelle forskjeller. Variasjonene mellom de enkelte landene er på mer enn 20 poeng. De laveste nivåene finner vi i østeuropeiske land som Ungarn, Tsjekkia og Polen. I Nord-Europa ligger de skandinaviske landene på et markant høyere nivå enn Irland og Storbritannia. I de søreuropeiske landene er trivselen middelmådig på en europeisk skala, men området viser utelukkende positive utviklingstakter i årets måling.

## Mexico ny i toppen

Årets beste aktører er Mexico, Kina og Spania, som rykker 2-3 plasser opp på rangstigen. Mexico er ny blant topp 3, bare overgått av Danmark og Norge.

Irland, Finland, Ungarn og Russland faller alle nedover rangeringslisten og opplever de største fallene. Ungarn er ny bunnpropp.

På en global skala skiller India seg ut som det eneste landet utenfor Europa som opplever en markant tilbakegang i arbeidsgleden.

Som nytt land i Sør-Amerika legger Chile seg i årets måling tett opp til nabolandet Brasils nivå for arbeidsglede.

## Kina tar et tigersprang

De enkelte kontinenter, Europa, Asia og Amerika, utvikler seg langt fra homogent i løpet av året. På alle kontinenter finnes det eksempler på land som utvikler seg betydelig i enten positiv eller negativ retning.

Årets resultater avspeiler i høy grad de globale økonomiske vilkårene. Høykonjunktoren bidro inntil for fire år siden til veksten i BRIK-landene, det vil si Brasil, Russland, India og Kina. I dag viser trivselsmålingene at den økono-



## Arbeidsglede verden rundt

Skandinavia ■ Europa ■  
Amerika ■ Asia ■

Plasering		Endring i plasering
1	Danmark	▶
2	Norge	▶
3	Mexico	▲
4	Nederland	▶
5	Sverige	▲
6	Finland	▼
7	USA	▲
8	India	▼
9	Brasilien	▶
10	Chile	Ny
11	Frankrike	▲
12	Estland	▼
13	Tyskland	▼
14	Spania	▲
15	Kina	▲
16	Italia	▶
17	Polen	▼
18	Irland	▼
19	Storbritannia	▶
20	Tsjekkia	▶
21	Russland	▼
22	Japan	▶
23	Ungarn	▼

I internasjonalt perspektiv har Sverige klatret to plasser opp og ligger nå på en femteplass når det gjelder arbeidsglede.

miske tæringen i BRIK-landene har gitt ringvirkninger på medarbeiderplanet. Siden høykonjunktoren vendte, har nettopp BRIK-landene utviklet seg spesielt negativt. Dette skyldes nok bruddet i utvikling av forventninger oppleves særlig kraftig i disse landene. Utviklingen er markant i forhold til utslagene i de øvrige landene i undersøkelsen.

### Utakt i BRIK-landene

BRIK-landenes fellestrekk slår ikke til når det gjelder trivsel på arbeidsmarkedet. Årets utvikling innen arbeidsglede i de fire landene spenner fra en rekordstor tilbakegang i Russland til en positiv utvikling i Kina. Spennet i nivåene for arbeidsglede blant de fire landene er imidlertid uendret, ikke minst på grunn av et generelt fall i arbeidsgleden på det indiske arbeidsmarkedet.

“Kina tar et tigersprang og lander på det nivået landet var på for fire år siden.”

Kina er det eneste av BRIK-landene som ikke utvikler seg negativt. Landets vekst på hjemmemarkedet bryter mønsteret. Kina er dermed det eneste landet i firklovertet som tar et tigersprang og lander på det nivået landet var på for fire år siden.

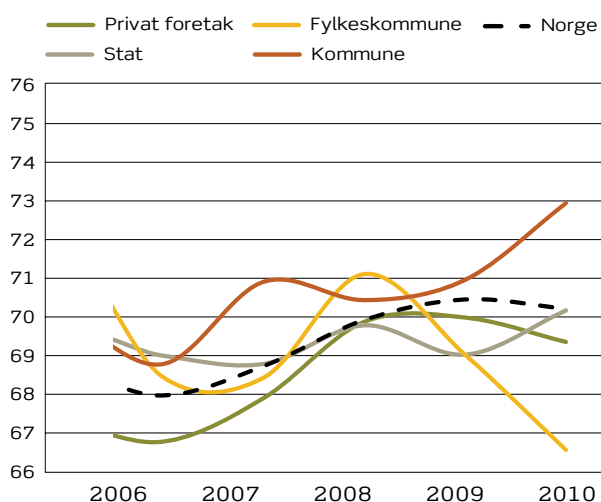
Utviklingen over år viser at kulturelle forskjeller langt fra er et stillbilde, men er i konstant utvikling. Det er viktig å være klar over dette, for å unngå å forenkle og bruke ukonstruktive ledelsesressurser i organisasjonens strategiske arbeid. ■

# Undersøkelsen viser også, at:

## Staten og kommunene har landets beste arbeidsplasser

Arbeidsgleden på de norske arbeidsplasser er høy. Den nest høyeste blant de 23 landene som er med i European Employee Indeks undersøkelsen. Innenfor landets grenser har staten og kommunene høyest arbeidsglede. Liksom siste år er arbeidsgleden størst i kommunene. I motsetning til kommunene, har fylkeskommunene den laveste arbeidsglede i Norge. Siden 2008, er fylkeskommunene gått fra å ha den høyeste arbeidsglede i Norge, til nå å ha den laveste arbeidsglede. I Staten har arbeidsgleden utviklet seg særdeles positivt siden 2009 og har byttet plass med private foretak som den nest høyeste arbeidsgleden i Norge.

## Arbeidsglede fordelt på bransjer i Norge



Norske arbeidstakere er verdens mest positive når det gjelder vurdering av samarbeidsforhold generelt! Spesielt "klimaet" medarbeiderne imellom **trekker samarbeidsforholdene helt til topps.**

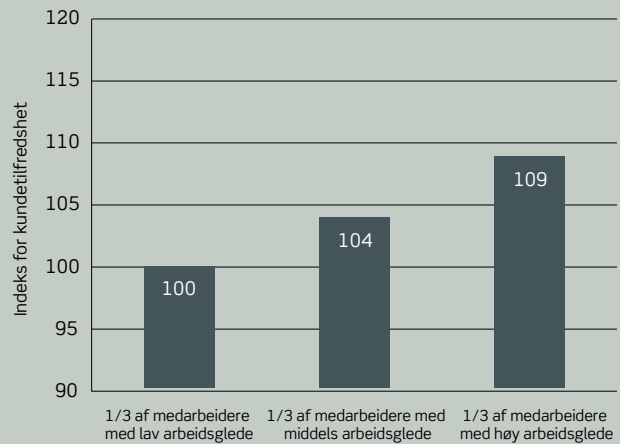
Olje og gass og primærnæringen er de bransjene hvor medarbeidere rapporterer at de **gjør mest for å redusere miljøbelastningen** for samfunnet. Innsatsen på dette området varierer sterkt mellom forskjellige virksomheter og bransjer.

Medarbeidere på 60 år eller eldre er mest engasjert i jobben sin. Deres engasjement har vært stigende de siste fire årene. **De mest uengasjerte medarbeiderne finner man blant de yngre under 30.** Engasjementet i denne gruppen har til og med sunket siden 2008. Medarbeiderne på 60 år eller mer er også markant tryggere i sin jobb enn de under 30.

# Sammenhengsanalyse i organisasjonen

Ennova kan dokumentere at det er stor sammenheng mellom arbeids glede og kundelojalitet. Med data fra medarbeider- og kundeanalyser gjennomført hos våre kunder, kan Ennova sette tall på sammenheng. Eksempelet her er hentet fra en global industrivirksomhet. Her kan man se at kunder som betjenes av de medarbeiderne som har den største arbeids gladen, har en kundelojalitet som er 9% høyere enn de kunder som betjenes av den 1/3 av medarbeiderne som har den laveste arbeids gladen. Basert på erfaringer svarer dette til en merinntjening på 30-50%.

Arbeids glede smitter av på kundene



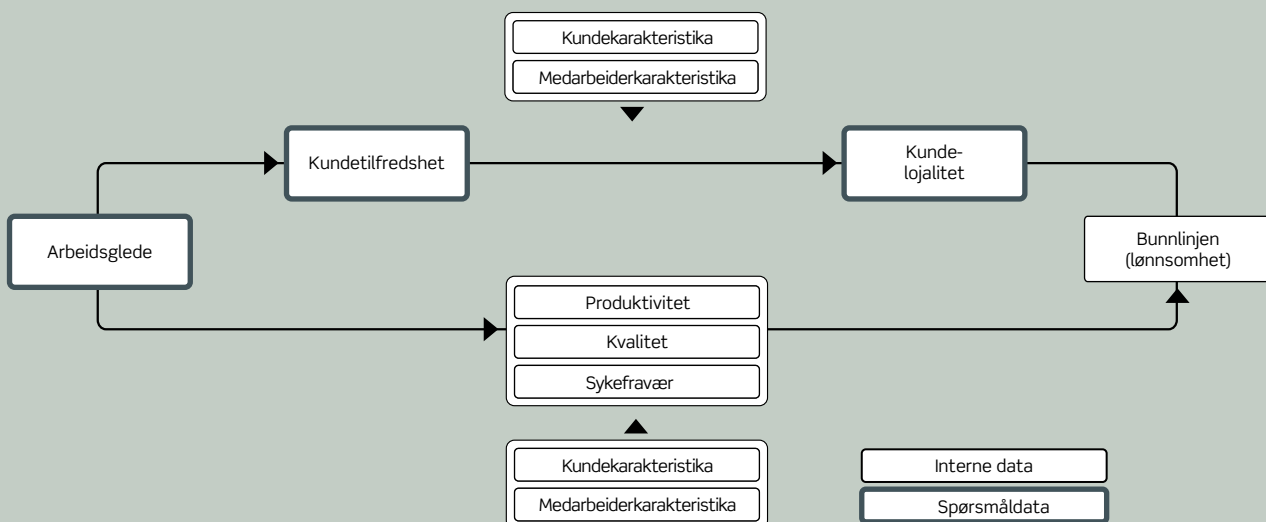
## Sammenhengsanalyse

Hvis du vil utnytte hele potensialet til en medarbeiderundersøkelse, er sammenhengsanalyse veien å gå. Analyse av informasjon fra flere datakilder gir deg et dybdeperspektiv som du ellers ikke oppnår. Basert på mange års erfaring har Ennova utviklet et unikt rammeverk for håndtering av sammenhengsanalyser, og i dag håndterer vi et bredt utvalg av sammenhengsundersøkelser innen flere bransjer.

Som vist nedenfor, har verdikjeden to perspektiver: Det overordnede perspektivet (salg) og effektivitetsperspektivet (produktivitet). Det overordnede perspektivet viser at økt motivasjon og engasjement blant de ansatte vil føre til økt kundetilfredshet, noe som i sin tur gir større

grad av kundelojalitet som bidrar til bedre økonomiske resultater. Økt motivasjon og engasjement blant de ansatte vil føre til større produktivitet gjennom forbedret kvalitet, forbedrede prosesser og redusert fravær (egenmelding). Sammenhengen mellom arbeids glede og sykefravær er beskrevet på side 12-13.

Når undersøkelsesdata kombineres med interne data, får beslutningstakerne verdifull strategisk informasjon, og det blir mulig for organisasjonen å vurdere hvilke utslag endringer i arbeids glede kan gi på det økonomiske resultatet. Mer spesifikt kan sammenhengsanalysen vise akkurat hvilke innsatsområder det skal fokuseres på for å forbedre resultatet i organisasjonen.



Ennova utfører noen av verdens mest avanserte medarbeiderundersøkelser. Vi regnes som ledende på vårt felt i Skandinavia, med en omfattende referanseliste. I løpet av de siste 20 årene har vi utviklet en unik kunnskap om hvordan undersøkelser skal gjennomføres og hvordan vi skal veilede kunder som ønsker kontinuerlige forbedringer. I tillegg til å utføre undersøkelser for noen av Nord-Europas største virksomheter, utarbeider Ennova en global benchmark-undersøkelse som heter European Employee Index. Kompetente advisory boards, ledende HR-forskere og HR-ledere er hvert år delaktige i å velge ut de temaer som inkluderes i undersøkelsen.

AGDER ENERGI	LUNDBECK
CHR. HANSEN	NILFISK
DANFOSS	NORDEA
DANSKE BANK	NOVOZYMES
DONG	NSG GROUP
FINANSDEPARTEMENTET	RIGSREVISIONEN
FINANSMINISTERIET	SAS
FLSMIDTH	SIEMENS
GRUNDFOS	TV2
INTRUM JUSTITIA	UDENRIGSMINISTERIET
THE LEGO GROUP	VESTAS

HR Norge er den nasjonale medlemsorganisasjonen for human resource i Norge. HR handler om å skape verdier og gode arbeidsplasser med utgangspunkt i virksomhetens menneskelige og organisatoriske ressurser, med lederskap, kompetanse, belønning og rekruttering som sentrale elementer.

HR Norge utvikler, overvåker, tolker og formidler kunnskap og har som visjon å være "Norges mest attraktive HR-arena". Vi er Norges medlem i den internasjonale HR-organisasjonen EAPM, og er en del av sterke nasjonale og internasjonale nettverk. For mer informasjon, se [www.hr norge.no](http://www.hr norge.no)

**Ennova A/S**  
www.ennova.no  
info@ennova.no

**Ennova, Oslo**  
Rådhusgaten 24. 2.etg.  
N-0151 Oslo  
Tel. +47 958 37 845  
Norge

**Ennova, Århus**  
Daugbjergvej 26  
DK-8000 Århus C  
Tel. +45 86 20 21 20  
Danmark

**Ennova, København**  
St. Kongensgade 81  
DK-1264 København  
Tel. +45 86 20 21 20  
Danmark

**Ennova, Stockholm**  
Östermalmsgatan 87 b, 1  
114 59 Stockholm  
Tel. +46 (0) 854 56 70 80  
Sverige

**HR Norge**  
Jernbanetorget 2  
N-0154 Oslo  
Tel. +47 22 11 11 22  
Norge