

Staten har svært ved at fastholde medarbejdere – Dårlig ledelse og ringe psykisk arbejdsmiljø er vigtige forklaringer – Justitsministeriet god til at holde på sine folk – Størst gennemtræk hos Socialministeriet og Videnskabsministeriet – Den store personaleudskiftning er uholdbar, siger administrationschef

Dårlig ledelse får medarbejdere til at flygte

Uholdbar situation

Op mod hver tredje yngre medarbejder i staten skifter job i løbet af et år.

DE STATSLIGE ARBEJDSPLADSER har svært ved at holde på medarbejderne – og problemet vokser. I 1993 var mobiliteten for statsansatte på 8,7 pct. I 2006 var den steget til 13 pct. Men gennemsnittet dækker over store forskelle, og i visse ministerier og resortområder har personaleomsætningen nået alarmerende højder.

En særkørsel, som Personalestyrelsen har foretaget for Ugebrevet Mandag Morgen, afslører, at flere statslige arbejdspladser lider under, at op mod hver femte-sjette medarbejder hvert år skifter job. Især de unge karrieremindede medarbejdere i trediveerne søger nye græsgrange. Her søgte op mod hver tredje væk sidste år. Se figur 1.

Samtidig viser en ny interviewundersøgelse, at ca. hver anden højtuddannede medarbejder, som søger væk fra staten, gør det pga. negative forhold på arbejdspladsen, herunder primært dårlig ledelse og utilfredshed med det psykiske arbejdsmiljø. Mens tre ud af fire højtuddannede, der dropper staten til fordel for et job i det private erhvervsliv, gør det for at få "plads til iderigdom".

"Mange steder i staten er der virkelig problemer med ledelse. Der lider arbejdspladsen under, at folk ikke realiserer deres fulde potentiale," siger Sine Sunesen, formand for Akademikernes Centralorganisation (AC).

Det dårlige skudsmål af de statslige arbejdspladser fremgår af en interviewundersøgelse fra Rambøll Management, som har spurgt 2.962 højtuddannede, hvorfor de sidste år forlod staten for at søge job i det private erhvervsliv eller hos kommune og amter. Undersøgelsen er initieret af Akademikernes Centralorganisation og betalt af Efteruddannelsesudvalget for Langvarigt

Uddannede, som er et samarbejdsorgan mellem de statslige arbejdsgivere og lønmodtagerorganisationerne på området.

Både blandt medarbejdere og ledere i staten peger flere på, at den store personaleudskiftning i længden er uholdbar og – især i disse tider med mangel på arbejdskraft – ekstremt ressourcekrævende. I Konkurrencestyrelsen er den høje mobilitet nu på grænsen af, hvad organisationen kan klare, siger administrationschef Erik B. Christiansen.

"Tidligere havde vi de nyuddannede i tre-fire år, før de gik videre ud i det private. I dag har vi dem ofte kun i et til halvandet år. Det er uholdbart med så stor udskiftning, og det er jo ikke kun hos os, at det foregår. Personaleomsætningen på hele Økonomi- og Erhvervsministeriets område er på 20-25 pct. Men da der er en meget tung oplæring på vores område, så når vi næsten ikke at få vores investering i de nyuddannede retur, før de smutter."

Ifølge Erik B. Christiansen øger det presset på kontorcheferne, og det fører til, at de sager, som kan nedprioriteres, ryger bagerst i bunken.

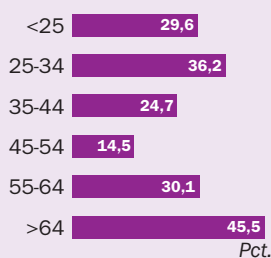
"Det har ikke haft voldsomme konsekvenser for sagsbehandlingen endnu. Der er ikke sket nogen ulykker. Men det er klart, at man får et tungere system med uerfarne folk, selvom det er elitetropperne, vi ansætter," siger han.

Udskiftning af personale kan tilføre en organisation nye tanker, nye ideer og ny energi, men høj mobilitet kan også have negative konsekvenser, påpeger professor i offentlig forvaltning og organisation Hanne Foss Hansen fra Institut for Statskundskab på Københavns Universitet:

"Risikoen er, at organisationen mister sin hukommelse, og at man ikke kan varetage de op-

MM | Statens svingdør

Personaleudskiftning på alder, 2006



Figur 1: Yngre medarbejdere forlader staten.

Note¹: Antal afgåede årsværk i forhold til gennemsnitlige antal årsværk i perioden.
Kilde: Personalestyrelsen.

gaver, man skal. Og der er en risiko for, at man på visse områder mister kontinuitet og retssikkerhed i sagsbehandlingen.”

Så vidt er det dog ikke nået endnu, mener Personalestyrelsens direktør, Lisbeth Lollike: “Det er svært at sige, hvad den rigtige balance er for mobilitet, men at det skulle give problemer for retssikkerheden, det oplever jeg slet ikke.”

Derimod er hun enig i, at det er en udfordring, når for mange yngre medarbejdere efter kun to-tre år forlader arbejdspladsen: “Det er meget hurtigt, for der bruges mange ressourcer på at lære dem op. Så vi ville gerne beholde dem en del længere – men en vis mobilitet er jo også sund. Og der er faktisk flere, der skifter fra det private erhvervsliv til staten end omvendt, og det er utrolig positivt, for så får vi også nogle erfaringer fra det private erhvervsliv,” siger Lisbeth Lollike.

Store variationer mellem ministerierne

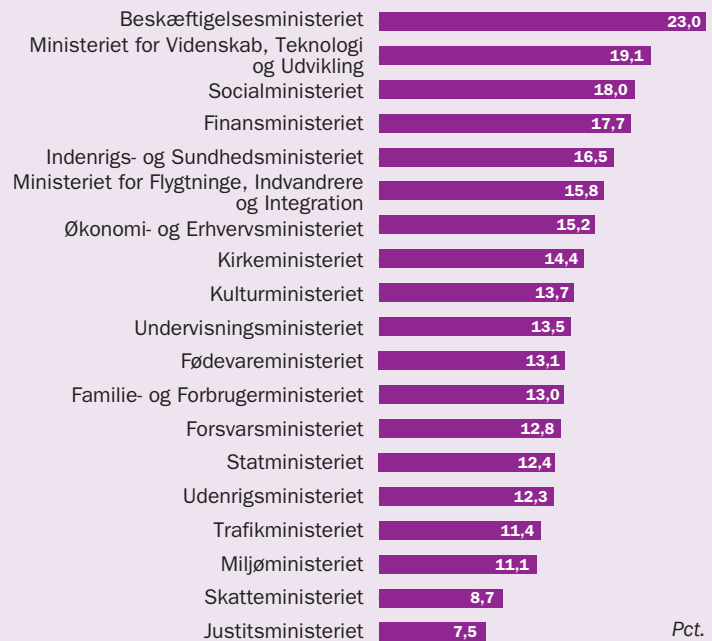
Der er meget stor forskel på, hvor gode de enkelte ministerier er til at holde på sine medarbejdere. Beskæftigelsesministeriet har sværest ved at holde på sine medarbejdere. Tallet er imidlertid ekstraordinært, fordi en stor del af medarbejderne i forbindelse med kommunalreformen blev ansat i de kommunale jobcentre.

Derfor er det reelt Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, hvis svingdør roterer hurtigst i personaleafdelingen. Her er personaleomsætningen på 19,1 pct. – mere end dobbelt så høj som i Justitsministeriet. Se figur 2.

Ifølge ministeriets sekretariatschef Ulla Rasmussen ligger en del af forklaringen i, at universitetsverdenen hører under ministeriets ressort. “At flytte sig er en del af det at gøre karriere

MM | Farvel og tak

Personaleudskiftning for ministerier og ressortområder, 2006



Figur 2: Der er stor forskel på toppen og bunden, når det gælder fastholdelse på de statslige arbejdspladser.

Note¹: Antal afgåede årsværk i forhold til gennemsnitlige antal årsværk i perioden 1. jan. 2006 til 31. dec. 2006.
Kilde: Personalestyrelsen.

for første gang til efteråret have et grundigt eftersyn – en såkaldt 360 graders måling af samtlige ledere. Målingerne går ud på, at medarbejdere skriftligt skal vurdere deres leder. Denne leders nærmeste kolleger skal også vurdere vedkommende, og endelig skal pågældende leders chef vurdere vedkommende.

“Det er vigtigt for mig at understrege, at det ikke bliver en karakterbog. Det bliver et spejl, som den enkelte chef kan holde op for sig selv og

Stort fokus på ledelse har givet bonus i Skat.

Vi når næsten ikke at få vores investering i de nyuddannede retur, før de smutter.

Erik B. Christiansen, administrationschef

re som videnskabelig medarbejder,” siger hun. Men hun medgiver samtidig, at hun er bekendt med, at medarbejderne forlader staten på grund af dårlig ledelse. “Det er vi nødt til at tage meget alvorligt og være meget opmærksomme på”, siger hun.

Derfor skal samtlige chefer i hele koncernen

bruge som personligt udviklingsværktøj. Og eventuelt binde op på sin resultatkontrakt,” siger Ulla Rasmussen.

I den anden ende af skalaen ligger Justitsministeriet, hvis medarbejdere bliver længst tid på deres arbejdsplads. Her er personaleomsætningen på 7,5 pct. – tæt forfulgt af Skatte-

Krævende unge

Kravene til god ledelse og karriereudvikling er blevet større.

ministeriet med 8,7 pct. Se figur 3. Det lave tal bliver interessant set i lyset af, at det statslige skattevæsen 1. november 2005 fusionerede med de kommunale skatteforvaltninger, og medarbejderne gennemgik en ualmindelig stor organisationsændring. Men de flygtede ikke fra deres arbejdspladser af den grund, og det skyldes ifølge HR-chef i SKAT, Kirsten Otbo, et stort fokus på lederskab.

“Alle medarbejderne skulle kunne se deres leder som den, der viste retningen i den nye organisation. Vi arbejdede også på at få personaleledere til at tage endnu bedre hånd om deres medarbejdere. Og vi kan se i dag, at det har båret frugt. De to parametre, der scorer allerhøjest i vores målinger er: “min leder har tillid til mig”, og “jeg har tillid til min leder”. Det giver basis for et godt arbejdsklima, og det, tror jeg, er den vigtigste grund til, at vores medarbejdere bliver hos os,” siger Kirsten Otbo.

Kontant fastholdelse

Men også lønniveauet spiller en rolle, når statens medarbejdere ser sig om efter nyt job. Hos de, der skifter fra staten til det private er forventningen om en federe løncheck udslagsgivende for hver anden, viser interviewundersøgelsen. Og rapporten fra Rambøll Management sætter kroner og øre på: En medarbejder, der skifter fra staten til det private får i snit 5.500 kr. mere om måneden. Får hun nyt arbejde i en amt, kommune eller et andet statsligt job, får hun mellem 1.600 og 1.900 kr. mere om måneden. Går jobskiftet den modsatte vej – fra det private til staten – svinder lønchecken med ca. 2.500 kr. om måneden.

Tallene er dog behæftet med en vis usikkerhed, da de baserer sig på, hvad respondenterne i undersøgelsen selv har oplyst – og der kan være

forskel på den oplevede løn og den faktuelle løn. “Her har staten jo et problem. For vi ser, at løngabet mellem det offentlige og private vokser. Skal man holde på dem, man vil holde på, skal man til lommerne,” siger Sine Sunesen fra AC.

I Konkurrencestyrelsen mener Erik B. Christiansen ikke, at man kommer udenom at give medarbejderne en betragtelig højere løn. “Det er ikke holdbart, at 20 pct. af medarbejderne forlader store dele af statsadministrationen om året. Otte ud af ti, der forlader os, er blevet headhun- tet til det private erhvervsliv. Og da vi holder af- trædelsessamtaler med dem alle, ved vi, at de er glade for at være hos os, men smutter på grund af lønnen. Vi har et lønsystem, der giver mulighed for nogle høje lønninger. Men vi har ikke et budget, der tillader det,” siger Erik B. Christiansen.

Også i SKAT må de konkurrere med det private erhvervslivs høje lønninger. Men ifølge Kirsten Otbo har arbejdet i det offentlige virke én stor fordel: Det er et meningsfuldt arbejde.

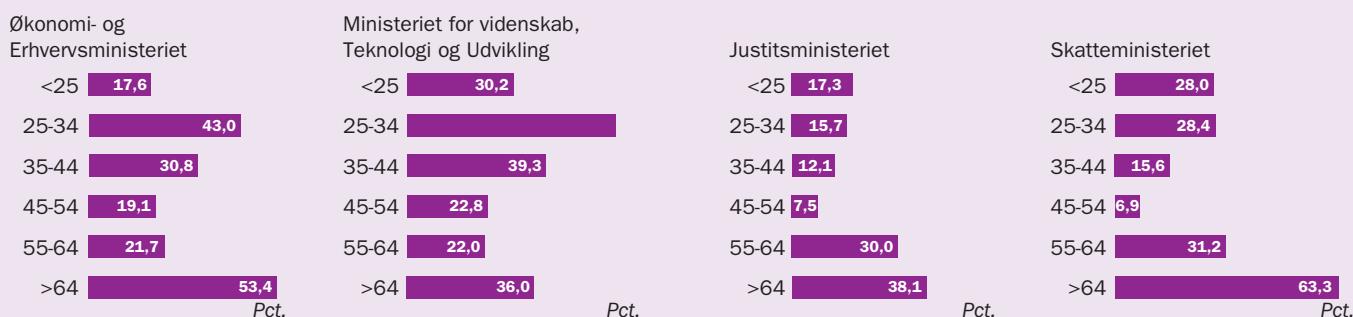
“De er her ikke bare for at tjene penge, men også fordi de kan se nytten af at få danskerne til at betale det, de skal i skat, om det så er ved at yde service eller ved – når det er nødvendigt – at tage kontrollasketten på. I bund og grund sørger vi jo for at få de 800 milliarder kr. ind, som finansierer velfærdsstaten.”

Men undersøgelsen fra Rambøll Management viser også, at jo yngre medarbejderne er, jo mindre vægter de det parameter.

Bedre ledelse er på vej

Paradoksalt nok har de statslige arbejdsgivere længe kendt til problemerne med dårlig ledelse. Tilbage i 2000 viste en mobilitetsundersøgelse fra Personalestyrelsen, at “dårlig ledelse gives som den næsthøypigste årsag til, at de statsan-

MM | De gode – og de knap så gode



Figur 3: Der er stor forskel på, hvor mange medarbejdere ministerierne og dertil hørende ressortområder mister på et år.

Note¹: Antal afgåede årsværk i forhold til gennemsnitlige antal årsværk i perioden.

Kilde: Personalestyrelsen.

MM | Derfor forlader de højtuddannede staten

Chancen for at skifte fra staten til den private sektor er:

- højere for mænd end for kvinder
- højere, jo yngre man er
- højere for medarbejdere med jordbrugs- og veterinæruddannelser end for øvrige
- lavere for officerer end for de øvrige uddannelser
- højere for chefer end for menige medarbejdere
- højere for ingeniører, arkitekter, naturvidenskabere, økonomer og humanister end for øvrige uddannelsesgrupper
- lavere for ph.d.er end for højtuddannede uden en ph.d. grad

Chancen for at skifte fra staten til amter og kommuner er:

- højere for højtuddannede med sundheds- og samfundsvidenskabelige uddannelser
- højere for medarbejdere med en ph.d.-grad
- højere for højtuddannede med hjemmeboende børn
- højere for kvinder
- markant højere for medarbejdere med en sundhedsvidenskabelig uddannelse
- højere for arkitekter, humanister, naturvidenskabere, bibliotekarer, samfundsvidenskabere og økonomer
- højere for kvinder end for mænd

Det private erhvervsliv tiltrækker ansatte i staten på grund af:

- lønniveauet
- arbejdets værdi for slutbrugerne
- omfanget af plads til idérigdom
- muligheder for videre karriere
- ønsket om flad organisering

Kommuner og regioner tiltrækker statsansatte på grund af:

- nærmeste leders lederevne
- mulighed for videre karriere
- arbejdets samfundsnytte
- omfanget af transporttid

Staten tiltrækker folk fra det private på grund af:

- Balance mellem arbejdsmængde og arbejdstid
- Det akademiske miljø på arbejdspladsen
- Formel kompetenceudvikling
- Arbejdets samfundsnytte
- Tryghed i ansættelsen

Kilde: Rambøll Management: "Højtuddannedes karriereveje til og fra staten", 2007.

satte ønsker at søge nyt job", som den daværende direktør formulerede det.

"Det, vi konstaterede dengang, dannede jo grundlaget for alt det, vi har sat i gang, og som er i gang i dag. Det, vi har observeret hos de unge er, at de enormt gerne vil have ledelse, men de er meget svære at lede. Kravene til ledelse er blevet større. Det er noget, vi satser meget på," siger Lisbeth Lollike.

I den forbindelse mener Personalestyrelsens direktør, at det er værd at bemærke, at otte ud af ti statsansatte giver udtryk for at være meget motiverede og engagerede og glade for at gå på arbejde. Og statens ansatte oplever en større tilknytning til deres arbejdsplads i dag end i 2000.

"Vi gør allerede rigtig meget for at udvikle god ledelse i staten, men vi skal gøre endnu mere," siger Lisbeth Lollike.

De seneste år har Personalestyrelsen da også taget en række store initiativer på ledelsesområdet. Der er gennemført analyser af vilkår og udfordringer for ledere. Ledere og medarbejdere har sammen opstillet forventningerne til "den gode ledelse" i en statslig ledelsespolitik, og der er iværksat en række skræddersyede ledelsesudviklingsforløb for både nye og erfarne ledere og for personalechefer. Også trepartsaftalen og regeringens kvalitetsreform lægger op til en om-

fattende ledelsesreform i det offentlige. I dag har blot hver 10. leder i stat, kommuner og regioner en lederuddannelse på højt niveau. Se også Ugebrevet Mandag Morgen nr. 25, 2007.

Samtidig arbejder Personalestyrelsen på at udvikle de enkelte medarbejdere bl.a. gennem en særlig uddannelse for HR-konsulenter.

"De unge højtuddannede vil gerne vide, hvilke muligheder de har, når de kommer ind i staten. Der skal vi blive bedre til at arbejde med karriere fra begyndelsen og lægge en mere varig plan sammen med de nyuddannede," siger Lisbeth Lollike.

Hos Akademikernes Centraladministration mener man også, at der er plads til forbedring:

"Man kan ikke sige, at det er noget møg at arbejde i staten, for det er det ikke. Der er virkelig spændende opgaver i staten. Det glade budskab er jo også, at hvis man ser på de grunde, som folk vælger, når de forlader staten – så er det grunde, man kan gøre noget ved," siger de højtuddannedes formand Sine Sunesen. **MM**

Nina Vinther Andersen | mm@mm.dk

..... Lys forude?

Intensiv lederudvikling på statens arbejdspladser skal rette op på problemerne.