

Hilde Myren

Er det sammenheng mellom mål, deltakelse, tilbakemeldinger og resultater?

- En sammenligning av 19 NAV-kontorer

Masteroppgave i Styring og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2017

Forord

Jeg ønsker å takke NAV Akershus for å ha gitt meg tilgang til data, bistått meg i datainnsamling og gitt meg god hjelp i den forbindelse. Jeg ønsker også å takke respondentene som i en travel hverdag tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen. Uten dere ville ikke denne oppgaven vært et faktum. Jeg retter også en takk til mine kollegaer som har hjulpet meg med testing av spørreskjemaet og korrekturlesing.

Jeg ønsker også å takke min veileder Per Arne Tufte for hans konstruktive veiledning underveis i skriveprosessen. Dette har hatt stor nytteverdi i arbeidet med oppgaven.

Hilde Myren

Oslo, 30.april 2017

Sammendrag

Mål- og resultatstyring skal føre til læring, utvikling og forbedring av virksomheten, som igjen skal til verdiskapning for samfunnet. Mål- og resultatstyring, slik det er innført i norske statlige virksomheter, legger opp til bred involvering av ansatte i alle stegene som inngår i styringsmodellen. Det er dette aspektet ved mål- og resultatstyring denne oppgaven undersøker; hvilken betydning involveringen av ansatte har for at mål- og resultatstyring bidrar til verdiskapning i form av bedre resultatoppnåelse. Det er tre elementer ved involvering av ansatte i mål- og resultatstyring denne oppgaven ser på; mål, deltakelse og tilbakemeldinger.

Oppgaven undersøker hvilken sammenheng det er mellom mål, deltakelse og tilbakemelding om resultat og resultatoppnåelse ved å undersøke om det er korrelasjon mellom ansattes kjennskap til kontorets mål, ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål, ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring, tilbakemelding om resultater og resultatoppnåelse. En komparativ casestudie benyttes som forskningsdesign for å besvare problemstillingen. Videre er datainnsamlingen og analysen av data foretatt med en kvantitativ tilnærming. Casene består av 19 NAV-kontorer i Akershus og data er samlet inn med spørreskjema besvart av ansatte ved kontorene.

Sammenhengene mellom mål, medvirkning, tilbakemelding om resultater og resultatoppnåelse er analysert med bivariate analyser og multivariat regresjonsanalyse. De bivariate analysene antydte at det er liten eller tilnærmet ingen sammenheng mellom de uavhengige variablene og resultatoppnåelse. Den multivariate regresjonsanalysen viste derimot at det er en sterkere sammenheng mellom de uavhengige variablene og resultatoppnåelse enn det de bivariate analysene klarte å avdekke. Sammenhengene mellom ansattes kjennskap til kontorets mål og tilbakemelding om resultater og resultater var positive. Sammenhengene mellom ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål og ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring og resultater var derimot negativ. De to sistnevnte funnene var overraskende da man ut i fra de teoretiske betraktningene på området forventet positive sammenhenger.

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2017

Abstract

Performance management in the public sector is supposed to lead to learning, development and improvement for the organizations, which in turn will create value for society.

Performance management, as introduced in Norwegian public sector, includes involvement of employees in all the steps included in the management model. It is this aspect of performance management that this thesis investigates; whether the involvement of employees affects performance management in such a manner that it will contribute to value creation in terms of better performance. There are three elements of involvement of employees in performance management that this thesis investigates; Goals, participation and feedback.

The thesis investigates the relationship between goals, participation and feedback on result achievement by investigating whether there is correlation between employee knowledge of the organization's goals, employee motivation to work towards fixed goals, employee participation in decision-making regarding performance management, feedback on results and result achievement. A comparative case study is used as a research design to answer the problem. Furthermore, data collection and analysis of data is performed with a quantitative approach. The cases consist of 19 NAV offices in Akershus and data is collected with questionnaires answered by employees at those offices.

The relationships between goals, participation, feedback on results and result achievement are analyzed with bivariate analyzes and multivariate regression analysis. The bivariate analyzes indicated that there is little or almost no correlation between the independent variables and result achievement. The multivariate regression analysis, on the other hand, showed that there is a stronger correlation between the independent variables and result achievement than the bivariate analyzes were able to reveal. The correlations between employee knowledge of office goals and feedback on results and result achievement were positive. The correlations between employee motivation to work towards fixed goals and employee participation in decision-making processes regarding performance management and result achievement were, on the other hand, negative. The last two findings were surprising, considering that the theoretical considerations suggest the correlation to be positive.

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2017

Innhold

Forord	I
Sammendrag	III
Abstract	V
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Mål- og resultatstyring i staten	4
1.4 Organisering av NAV-kontorene.....	5
1.5 Mål- og resultatstyring i NAV	6
1.6 Disposisjon	8
2 Teori	9
2.1 Mål- og resultatstyring.....	9
2.2 Målstyring.....	10
2.3 Overordnede mål og strategier	11
2.4 Styringsparameter	12
2.5 Resultatmåling og vurdering	13
2.6 Læring og forbedring.....	14
2.7 Fordeler og ulemper med mål- og resultatstyring	16
2.8 Annen forskning på temaet.....	17
2.9 Forskningsmodell	18
3 Metode.....	21
3.1 Oppgaveskriverens ståsted	21
3.2 Forskningsstrategi- og design.....	21
3.3 Utvalgsstrategi og datainnsamling.....	22
3.4 Avhengig variabel.....	22
3.5 Uavhengige variabler.....	23

3.6	Test av spørreskjemaet	24
3.7	Frafallsanalyse	25
3.7.1	Frafallsanalyse av utvalget	25
3.7.2	Frafallsanalyse av spørreundersøkelsen	26
3.8	Validitet og reliabilitet	28
4	Presentasjon av resultater og konstruksjon av skalaer	30
4.1	Fordeling av enkeltvariabler	30
4.1.1	Ansattes kjennskap til kontorets mål	30
4.1.2	Ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål	31
4.1.3	Ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring	32
4.1.4	Tilbakemelding om resultater	34
4.2	Skalaer	35
4.2.1	Ansattes kjennskap til kontorets mål	36
4.2.2	Ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål	38
4.2.3	Ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring	39
4.2.4	Tilbakemelding om resultater	41
4.3	Aggregering til kontornivå	43
4.3.1	Avhengig variabel	43
4.3.2	Uavhengige variabler	43
5	Analyse	45
5.1	Bivariate analyser	45
5.1.1	Ansattes kjennskap til kontorets mål	46
5.1.2	Ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål	47
5.1.3	Ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring	49
5.1.4	Tilbakemelding om resultater	50
5.2	Multivariat regresjonsanalyse	51
6	Avslutning	56

6.1	Er det sammenheng mellom mål, deltakelse, tilbakemelding om resultater og resultatoppnåelse?	56
6.2	Potensielle svakheter ved undersøkelsen.....	59
6.3	Faglig bidrag og forslag til videre forskning	60
	Litteraturliste	62
	Vedlegg	64
	Spørreskjema.....	64
	Godkjenning fra NSD.....	64

Figurliste

Figur 1-1. <i>Styringshjulet</i> . Kilde: (SSØ 2006, 6).....	5
Figur 1-2. <i>Organisering av Arbeids- og velferdsetaten</i> . (Kilde: www.NAV.no)	6
Figur 1-3. <i>Målekort for NAV-kontor</i>	8
Figur 2-1. <i>Oppgavens forskningsmodell</i>	20
Figur 5-1. <i>Grafisk fremstilling av lineariteten mellom resultat og ansattes kjennskap til kontorets mål</i>	47
Figur 5-2. <i>Grafisk fremstilling av lineariteten mellom resultat og ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål</i>	48
Figur 5-3. <i>Grafisk fremstilling av lineariteten mellom resultat og ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring</i>	49
Figur 5-4. <i>Grafisk fremstilling av lineariteten mellom resultat og tilbakemelding om resultater</i>	51

Tabelliste

Tabell 1-1. <i>Eksempel på styringsparameter for fylkene 2016</i> . (NAV 2016)	7
Tabell 3-1. <i>Svarprosent og fordeling av kjønn i utvalget</i>	27
Tabell 4-1. <i>Fordeling av svar på spørsmål om ansattes kjennskap til kontorets mål</i>	30
Tabell 4-2. <i>Fordeling av svar på spørsmål om informasjon om målkrav</i>	31
Tabell 4-3. <i>Fordeling av svar på spørsmål om ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål</i>	31
Tabell 4-4. <i>Fordeling av svar på spørsmål om kontoret jobber aktivt med tiltak</i>	32
Tabell 4-5. <i>Fordeling av svar på spørsmål om deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring</i>	33
Tabell 4-6. <i>Fordeling av svar på spørsmål om hvordan ansatte er spurt om innspill</i>	33
Tabell 4-7. <i>Fordeling av svar på spørsmål om tilbakemelding om resultater</i>	34
Tabell 4-8. <i>Ansattes kjennskap til hvordan kontoret ligger an i fylket</i>	35
Tabell 4-9. <i>Komponentladning for ansattes kjennskap til NAV-kontorets mål</i>	37
Tabell 4-10. <i>Komponentladning for ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål</i>	39
Tabell 4-11. <i>Komponentladning for ansattes deltakelse i beslutningsprosesser</i>	40
Tabell 4-12. <i>Komponentladning for tilbakemelding om resultater</i>	42
Tabell 4-13. <i>Beskrivende statistikk for avhengig variabel</i>	43
Tabell 4-14. <i>Fordelingen av de uavhengige variablene mellom kontorene</i>	44
Tabell 5-1. <i>Korrelasjonsstyrker</i>	45

Tabell 5-2 <i>Korrelasjonsmatrise for bivariate korrelasjoner</i>	46
Tabell 5-3. <i>Multivariat regresjonsanalyse</i>	52

1 Innledning

Tema for denne oppgaven er mål- og resultatstyring og hvilken betydning involvering av ansatte har for resultatoppnåelse. Oppgaven benytter NAV-kontorer som case for å undersøke dette. Det gjøres først rede for bakgrunnen for valg av tema, før oppgavens problemstilling blir presentert. Derneft gis en beskrivelse av mål- og resultatstyring i staten, organiseringen av NAV-kontorene og hvordan mål- og resultatstyring benyttes som styringsverktøy ved NAV-kontorene. Til sist presenteres oppgavens disposisjon.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Offentlig sektor må ta hensyn til et bredt sett av mål og verdier og er ansvarlige overfor borgerne og velgerne. Det stilles store krav til åpenhet, innsyn, likebehandling, upartiskhet og forutsigbarhet i offentlig sektor. Sann sett skiller offentlige sektor seg i vesentlig grad fra privat sektor. Likevel hevdes det at offentlige virksomheter ikke er ulik private virksomheter, og at de organisasjonsmodeller og styringsformer som benyttes i private virksomheter kan overføres til offentlige virksomheter. Det er denne utviskingen av skillet mellom offentlig og privat sektor som kjennetegner reformprogrammene som ble innført i mange land fra slutten av 1970-tallet under merkelappen New Public Management (T. Christensen, P. Lægneid, et al. 2013, 15). Også i Norge har idealet om private bedrifters effektivitet og markedstilpasning vært målet for omstillingene i offentlig sektor (Ramsdal og Skorstad 2004, 79). En av styringsformene som ofte forbindes med New Public Management er mål- og resultatstyring. Til tross for at Norge har vært en etterfølger når det gjelder innføringen av New Public Management- relaterte endringsprosesser, har vi vært et av de landene som flittigst har innført mål- og resultatstyring i våre budsjettprosesser (Larsen og Johnsen 2015, 31).

Mål- og resultatstyring i offentlig sektor er omstridt og mange vil hevde at styringsformen ikke passer i offentlig sektor. Media vier gjerne dårlige resultater mer oppmerksomhet enn gode resultater. Dette gjelder også for NAV. I NAV er mål- og resultatstyring det overordnede styringsverktøyet. NAV-kontorene benytter i tillegg balansert målstyring og målekort som styringsverktøy. I det uavhengige tidsskriftet Velferd kunne man i 2012 lese at tillitsvalgte i NAV var bekymret for intern konkurranse som følge av måten målekortet ble benyttet på. NAV ble videre kritisert for måten målstyringsmodellen ble anvendt på, og at dette blant annet går ut over kvaliteten på personalledelsen og arbeidet ut mot brukerne (Arnet 2012). I Dagbladet kunne man i 17.januar 2015 lese at NAVs målehysteri legger opp til juks.

Det ble i artikkelen påpekt at når man legger opp til et system der det avgjørende er å få høy score på målekortet, blir det fort slik at lette og raske saker blir prioritert før de vanskelige og kompliserte sakene (Sørensen 2015). På den andre siden kan det være slik at dårlige resultater kanskje betyr at de som benytter tjenestene i offentlig sektor ikke får de tjenestene de skulle hatt, eller at kvaliteten på tjenesten ikke er tilfredsstillende. På samme tid kan fokus på dårlige resultater synliggjøre problemer, hvilket er avgjørende hvis man skal få informasjon om hvordan offentlig politikk virker.

Å være ansatt i en virksomhet som ikke oppnår gode resultater kan være krevende. Man opplever målingene som unødvendig byråkrati og at det er et overdrevent fokus på målinger i stedet for tjenestene man skal levere. Som ansatt opplever man kanskje ikke fordelene med mål- og resultatstyring fordi virkningene kommer sent, og kommer kanskje mer til syne i politikkkutforming, og ikke i den daglige styringen av virksomheten.

Mål- og resultatstyring skal føre til læring, utvikling og forbedring av virksomheten, som igjen skal føre til verdiskapning for samfunnet. Mål- og resultatstyring legger opp til bred involvering av ansatte i alle stegene som inngår i styringsmodellen (SSØ 2006). Det er dette aspektet ved mål- og resultatstyring denne oppgaven skal se nærmere på, nemlig hvilken betydning involveringen av ansatte har for at mål- og resultatstyring faktisk skal bidra til verdiskapning i form av bedre resultatoppnåelse.

Johnsen og Larsen (2015) har undersøkt hvilke virkninger mål- og resultatstyring har for produktivitet og effektivitet i kommunene. Som en del av sin konklusjon skriver de at antall mål, medvirkning og resultatledelse kan tenkes å ha stor betydning for virkningene av mål- og resultatstyring (Larsen og Johnsen 2015, 56). Senter for statlig økonomistyring¹ (SSØ) skriver i sin veileder for mål- og resultatstyring i staten at hvis en virksomhet skal kunne synliggjøre og kontrollere sine resultater, samt lære og iverksette forbedringstiltak, må virksomheten etablere prosesser for formidling og drøfting av resultater og beslutninger om tiltak (SSØ 2006).

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) gjorde i 2014 oppfølgingsstudie av NAV-kontorenes organisering etter innholdsreformen og kartla i forbindelse med rapporten NAV-lederes og

¹ Heter nå Direktoratet for økonomistyring.

ansattes oppfattelse av målstyring og resultatoppfølging. AFI skriver i sin rapport at det fremgår av casematerialet at det er betydelig variasjon mellom fylkene når det gjelder hvor sterkt de følger opp målkravene, og hvordan kontorlederne og/eller avdelingslederne operasjonaliserer målkravene overfor sine ansatte (Fossestøl, Breit og Borg 2014, 28). Videre fremgår det av rapporten at mange ledere opplever målstyring som et fortrinn, samtidig som ledere har fortalt at de i noen grad skjærmer sine ansatte på kontoret for hyppigheten og omfanget av resultatkrav som kontoret blir utsatt for. Samtidig er det både ansatte og ledere som har gitt tilbakemelding om at de opplever fokuset på mål og resultater som positivt, kvalitetshevende og motiverende (Fossestøl, Breit og Borg 2014, 14-15).

På bakgrunn av tilbakemeldingene gitt fra ledere og ansatte til AFI om at NAV-kontorene operasjonaliserer målkravene ulike overfor sine ansatte, synes jeg det er interessant å benytte NAV-kontorer som case for å undersøke hvilken sammenheng det er mellom involveringen av ansatte i mål- og resultatstyring, og resultatoppnåelse. Det er lite forskning på dette området. Å undersøke denne sammenhengen kan bidra med kunnskap om noen virkninger av mål- og resultatstyring. Slik kunnskap kan være nyttig i søken etter å gjøre offentlig sektor mer effektiv. Videre kan slik kunnskap være nyttig for de som operasjonaliserer mål- og resultatstyring overfor ansatte.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i hvordan SSØ skriver at mål- og resultatstyring bør iverksettes, sammenholdt med de erfaringene som ble kommunisert til AFI om hvordan mål- og resultatstyring operasjonaliseres av ledere samt oppleves av ledere og medarbeidere, ønsker jeg å undersøke om det er en sammenheng mellom involvering av ansatte i mål- og resultatstyring og resultatoppnåelse. Det er tre elementer ved involvering av ansatte i mål- og resultatstyring denne oppgaven ser på; mål, deltakelse og tilbakemeldinger.

Opgavens problemstilling er følgende:

Er det sammenheng mellom mål, deltakelse, tilbakemelding om resultater og resultatoppnåelse?

Undersøkelsen er avgrenset til styringen av NAV-kontor og tar kun for seg den statlige styringen av NAV-kontorene. Videre retter oppgaven søkelys mot operasjonaliserte mål, også kalt målsettinger og styringsparametere, ikke etatens overordnede mål. Med ansatte menes det i denne oppgaven medarbeidere som ikke er ledere. Det er involveringen av hver enkelt ansatt som legges i begrepet medvirkning i denne oppgaven, og ikke medvirkning gjennom tillitsvalgte. Begrepene involvering av ansatte og medvirkning betyr i denne oppgaven det samme, og benyttes om hverandre.

Denne studien har til hensikt å utforske mulige empiriske sammenhenger mellom mål, deltakelse, tilbakemelding om resultater og resultatoppnåelse, ikke kausale årsakssammenhenger. Oppgavens fokus er derfor på deskriptive mål og ikke på slutningsstatistikk. Følgelig blir det ikke foretatt statistiske tester i analysen.

1.3 Mål- og resultatstyring i staten

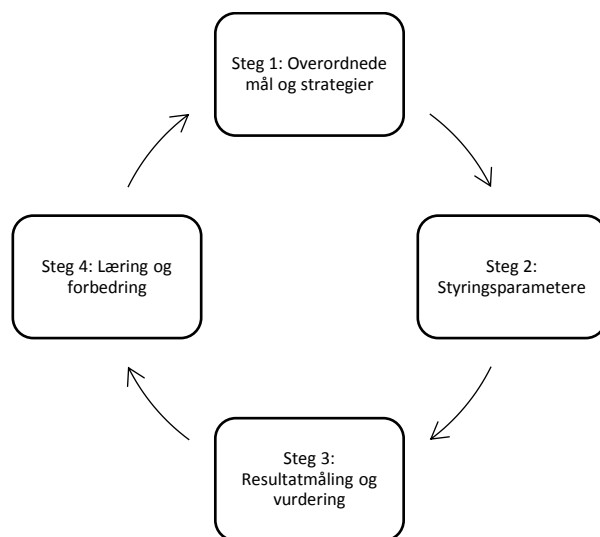
Mål- og resultatstyring er det overordnede styringsprinsippet i statlige virksomheter, og har vært det siden midten av 1980-tallet (SSØ 2006, 11). Det er nedfelt i Reglement for økonomistyring § 4 at alle statlige virksomheter skal fastsette mål og resultatkrav, sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås, at ressursbruken er effektiv, sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlig beslutningsgrunnlag og tilpasse styringen til virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet.

Bestemmelser om økonomistyring i staten gir en beskrivelse av departementenes styring av underliggende virksomheter, inkludert en beskrivelse av departementets ansvar og styringsdialog med den enkelte virksomhet. Det er departementene som skal fastsette overordnede mål og styringsparametere for underliggende virksomheter, jf. Reglement for økonomistyring § 7. Bestemmelser om økonomistyring i staten gir også en beskrivelse av hva tildelingsbrevet skal inneholde. Det gis videre en beskrivelse av hva og hvordan underliggende virksomheter skal rapportere resultater tilbake til departementet. Det fremgår også hvilke krav som stilles til den interne styringen av de underliggende virksomhetene, inkludert krav til myndighets- og ansvarsstrukturer, styringsprosesser, internkontroll og kontroll av transaksjoner (Finansdepartementet 2013).

Når det gjelder den interne styringen av statlige virksomheter har SSØ utarbeidet en veileder for mål- og resultatstyring i staten. I denne defineres mål- og resultatstyring slik:

Å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten (SSØ 2006, 9).

Mål- og resultatstyring innebærer strategisk styring mot virksomhetens langsiktige mål. For at måloppnåelsen skal kunne måles og vurderes ved kvantitative eller kvalitative metoder må virksomheten ha overordnede mål som konkretiseres. Hensikten er at resultatmåling skal føre til læring, utvikling og forbedring av virksomheten. For å lykkes med resultatmåling har SSØ tegnet opp fire steg eller prosesser som inngår i mål- og resultatstyring og plassert disse i det som kalles *styringshjulet*:



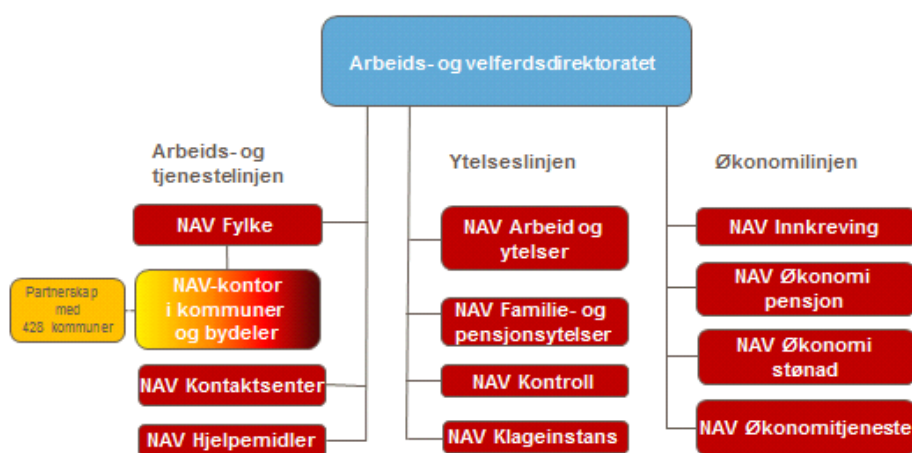
Figur 1-1. *Styringshjulet*. Kilde: (SSØ 2006, 6).

1.4 Organisering av NAV-kontorene

Organiseringen av Arbeids- og velferdsforvaltningen er delt i to: den statlige delen av NAV, også omtalt som Arbeids- og velferdsetaten, og den kommunale delen av NAV-kontorene.

Organiseringen av arbeids- og velferdsforvaltningen er dels bestemt gjennom lovgivning, ved instruks fra regjeringen og ansvarlig departement, av ledelsen i Arbeids- og velferdsetaten og av politiske organer i den enkelte kommune (Ekspertgruppen 2014, 33-34).

Som det fremgår av figuren under er NAV-kontoret plassert i Arbeids- og tjenestelinjen, og er underordnet fylkesadministrasjonen. Både organiseringen av NAV-kontoret og dets tjenesteinnhold har sitt utgangspunkt i det som blir omtalt som partnerskapet. Partnerskapet er det lovfestede samarbeidet mellom stat og kommune om at det skal være lokale avtaler mellom Arbeids- og velferdsetaten og de respektive kommunene (Ekspertgruppen 2014, 33-34).



Figur 1-2. *Organisering av Arbeids- og velferdsetaten.* (Kilde: www.NAV.no)²

1.5 Mål- og resultatstyring i NAV

Sentrale styringsdokumenter for NAV er statsbudsjettet og tildelingsbrevet fra Arbeids- og sosialdepartementet. Med utgangspunkt i tildelingsbrevet, etatens langtidsplan og føringer fra Arbeids- og velferdsdirektøren, utarbeider Arbeids- og velferdsdirektoratet mål- og disponeringsbrev som gis til de ulike styringslinjene i NAV. For NAV-kontorene er styringssignalene fra departementet operasjonalisert i eget mål- og disponeringsbrev som gis til fylkeskontorene. Deretter utarbeider hver enkelt NAV-kontor virksomhetsplaner (NAV 2016). I mål- og disponeringsbrevet til fylkene settes de ulike styringsparameterne. Tabellen under viser eksempler på noen av styringsparameterne for 2016:

² <https://www.NAV.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Fakta+om+NAV/organisering-av-NAV> (09.02.17).

Tabell 1-1. *Eksempel på styringsparameter for fylkene 2016.* (NAV 2016)

Styringsparameter	Resultatkrav
Andel med gradert sykmelding ved passering 12 uker skal øke	Skal øke sammenlignet med samme periode i fjor
Andel gjennomførte dialogmøte 2 innen 26. uke	80 prosent
Andel arbeidssøkere / brukere med nedsatt arbeidsevne med oppfølging siste 3 måneder (samleindikator)	75 prosent
Sum egenmeldt og legemeldt sykefravær i gjennomsnitt for året er redusert med 12,5 prosent sammenliknet med 2015. Den enkelte enhet setter sitt sykefraværsmål basert på lokal situasjon og denne føringen.	12,5 prosent lavere enn i 2015

Målekort benyttes i styringen av NAV-kontorene. Målekortet oppdateres månedlig med resultater på de statlige indikatorene/styringsparameterne. Det er totalt 72 indikatorer i resultatstyringsverktøyet til NAV-kontorene. Det er Arbeids- og velferdsdirektoratet som bestemmer hvilke indikatorer som skal være obligatoriske for NAV-kontorene å rapportere tilbake til direktoratet på. I 2016 var 12 av indikatorene obligatoriske. I tillegg til månedlige resultatoppdateringer rapporterer NAV-kontorene hvert tertial i egen rapport med kvalitativ informasjon med vurdering av resultatet, beskrivelse av arbeidsmåter med mer. Hvert enkelt kontor avgjør selv om, og i så fall hvor mange kommunale indikatorer de ønske å ta inn i målekortet (Ekspertgruppen 2015, 99). I målekortet er kravene til resultater per indikator også tallfestet mer detaljert enn det som fremgår av mål- og disponeringsbrevet.

Målekortet bygger på balansert målstyring som blir nærmere omtalt i kapittel 2. Det foretas målinger innenfor fire perspektiver i NAV: bruker, produksjon, medarbeider og økonomi. Mål innenfor brukerperspektivet skal sikre at brukerne ivaretas og at kvaliteten i tjenestene er tilfredsstillende. Produksjonsperspektivet har mål som bidrar til at NAV-kontoret oppfyller produksjonskravene som saksbehandlingstider, svarfrister mv. Medarbeiderperspektivet har mål som bidrar til medarbeidertilfredshet, lavt sykefravær mv. mens økonomiperspektivet har mål som viser hvordan NAV-kontoret opererer i henhold til fastlagte økonomiske rammer.³ Eksempel på målekortet vises i figuren under.

³ <https://www.NAV.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/kommunale-og-statlige-m%C3%A5leindikatorer> (09.02.17).

Brukerperspektivet										Produksjonsperspektivet											
ID	Navn	Prioritet	Siste periode				Hittil i år			Aktive tiltak	ID	Navn	Prioritet	Siste periode				Hittil i år			Aktive tiltak
			Vekkelig	MÅI	Førrige måling	Trend	SnittSum	MÅI	Status					Vekkelig	MÅI	Førrige måling	Trend	SnittSum	MÅI	Status	
B.12	Andel arbeidstakere i brukere med nedstans arbeidstid med oppløpning siste 3 mnd.	Middels	69%	75%	71%	▲	71%	75%	▲	B.12	Gjennomført stamaddelende for økonomisk sosialhjelp	Middels	5,33	4,80	5,36	▼	5,42	4,80	●		
B.13	Andel graderte på 12 ukers tidspunkt	Middels	39%	43%	41%	▲	40%	43%	▲												
B.15	Andel arbeidstakere med overgang til arbeid	Middels	64%	60%	58%	▲	63%	60%	▲												
B.16	Andel personer med nedstans arbeidstid med overgang til arbeid	Middels	57%	45%	53%	▲	44%	45%	▲												
B.22	Andel virksomheter som har fått arbeidsmarkedstiltak fra NAV	Middels	23,9%	20,0%	22,4%	▲	22,1%	20,0%	▲												
B.23	Antall formidlinger	Middels	7,0	6,8	7,0	▲	6,5	6,8	▲												
B.40	Andel "Kontakt brukere" behandlet innen fristen	Middels	95%	85%	93%	▲	90%	85%	▲												
B.50	Andel gjennomførte dialogene 2 innen 26 uker (kun på meddelelsen uten tittel)	Middels	84%	80%	67%	▲	88%	80%	▲												
B.57	Andel langtidsløstede i målgruppen for langtidsløstetgarantien som har fått tilbud om arbeidsinnledningskurs (Langtidsløstetgarantien)	Middels	34%	30%	21%	▲	41%	30%	▲												
B.30	Akkumulert søk mellom planlagte tilpassninger og faktisk bruk av tilpassninger (standard og situasjonbestemt innstillsbehov)	Middels	Ingen måling	-4%:-4%	9%	▲	Ingen måling	-4%:-4%	▲												
B.31	Akkumulert søk mellom planlagte tilpassninger og faktisk bruk av tilpassninger (tilpasset innstillsbehov)	Middels	Ingen måling	-4%:-4%	0%	▲	Ingen måling	-4%:-4%	▲												
B.30	Andel som har mottatt økonomisk sosialhjelp	Middels	0,7%	0,5%	0,7%	▲	0,8%	0,5%	▲												
B.30	Andel som er langtidsmottakere med økonomisk sosialhjelp som viktigste kilde til livsopphold	Middels	0,4%	0,2%	0,4%	▲	0,4%	0,2%	▲												
B.30	Andel lange som har mottatt økonomisk sosialhjelp	Middels	1,0%	0,8%	0,8%	▲	0,9%	0,8%	▲												
B.34	Andel mottakere av økonomisk sosialhjelp med forseglet tilskott for barn under 18 år i husholdningen	Middels	26%	20%	25%	▲	26%	20%	▲												
B.51	Antall deltakere i kvalifiseringsprogram	Middels	36	50	38	▲	39	50	▲												
Medarbeiderperspektivet										Økonomiperspektivet											
ID	Navn	Prioritet	Siste periode				Hittil i år			Aktive tiltak	ID	Navn	Prioritet	Siste periode				Hittil i år			Aktive tiltak
			Vekkelig	MÅI	Førrige måling	Trend	SnittSum	MÅI	Status					Vekkelig	MÅI	Førrige måling	Trend	SnittSum	MÅI	Status	
M1	Sykefravær for stoffet ansatte (sum av legemiddelt og egenmeldt fravær) (Tilrædd på etterskudd)	Middels	5,3%	7,2%	2,9%	▼	6,5%	7,2%	▲												
M.10	Sykefravær for kommunalt ansatte (sum av legemiddelt og egenmeldt fravær)	Middels	Ingen måling	6,0%	7,3%	▲	4,2%	6,0%	▲	M1	Faktisk forbruk hittil i år i % av budsjett hittil i år (Driftøkonomi)	Middels	102,8%	98,0%:-100,0%	102,4%	▲	102,8%	98,0%:-100,0%	▲		

Figur 1-3. Målekort for NAV-kontor.

1.6 Disposisjon

I innledningen er oppgavens tema, bakgrunn for valg av tema og problemstillingen presentert. I tillegg er det gitt en kort redegjørelse for mål- og resultatstyring i staten, hvordan NAV er organisert og hvordan mål- og resultatstyring benyttes som styringsverktøy ved NAV-kontorene. Den videre oppbyggingen av oppgaven er som følger:

I kapittel 2 blir det gjort rede for relevant teori om mål- og resultatstyring, målstyringsteori og motivasjonsteori. Det blir også sagt noe om annen forskning på teamet. Det gjøres deretter rede for hvordan begrepene i problemstillingen er operasjonalisert før oppgavens forskningsmodell blir presentert.

I kapittel 3 blir de metodiske valgene som er gjort presentert, samt en vurdering av konsekvensene disse har for undesøkelsens reliabilitet og validitet.

I kapittel 4 presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen og går gjennom hvordan skalaene som benyttes i analysen er konstruert. I kapittel 5 presenteres resultatene fra analysene Videre drøftes funnene opp mot teorien presentert i kapittel 2. I kapittel 6 trekker jeg konklusjoner på bakgrunn av vurderingene i kapittel 5, vurderer potensielle svakheter ved undersøkelsen og peker på muligheter for videre studier.

2 Teori

Dette kapittelet gjennomgår relevant teori innenfor mål- og resultatstyring. Jeg har valgt å avgrense oppgaven ved å fokusere på hvordan mål- og resultatstyring har blitt oversatt til rammene for offentlige virksomheter i Norge. Da det er SSØ som legger premissene for anvendelse av styringsverktøyet i statlige virksomheter har jeg funnet det hensiktsmessig å bygge strukturen på underkapitlene i dette kapitlet etter strukturen i veilederen om mål- og resultatstyring til SSØ.

Av internasjonal teori innenfor målstyring er målstyringsoppskriften til Peter Drucker, som populariserte *målstyring og selvkontroll* på 1950-tallet, og Kaplan og Nortons oppskrift for *balansert målstyring* relevant for oppgaven. Disse teoretiske bidragene vurderes som relevant for oppgaven da vi ser at det er mange likhetstrekk mellom Druckers målstyringsmodell og SSØ sin veiledning. I tillegg er målekortet utviklet av Kaplan og Norton målstyringsverktøyet som benyttes av NAV-kontorene. Videre blir relevante bidrag innenfor målsettingsteori og motivasjonsteori trukket frem, da prinsippene fra disse teoretiske ståstedene har blitt videreutviklet til det vi i dag kjenner som målstyring (Kaufman og Kaufman 2009).

Avslutningsvis blir oppgavens forskningsmodell presentert.

2.1 Mål- og resultatstyring

For å få grep om det teoretiske utgangspunktet for denne oppgaven er det nødvendig med en begrepsavklaring av mål- og resultatstyring, og hva som menes med mål- og resultatstyring i denne oppgaven.

Det settes ofte et likhetstegn mellom målstyring og resultatstyring. Det må imidlertid påpekes at det ikke medfører riktighet å sette et slikt likhetstegn, da det finnes flere resultatstyringsmodeller, og av disse er det de målsettingsbaserte resultatstyringsmodellene, slik som målstyring, som er de mest kjente resultatstyringsmodellene. Mange betegner mål- og resultatstyring slik den kommer til uttrykk i den statlige styringen i Norge som en *målstyringsmodell*. Målstyring innebærer at resultatstyringen inngår i et hierarkisk styringssystem hvor målformuleringer på overordnet nivå bestemmer resultatindikatorer på underordnet nivå (Johnsen 2014, 319-320). Andre resultatstyringsmodeller er for eksempel overvåkingsmodeller eller sammenligningsmodeller. Der er imidlertid slik at man vil kunne se at mål- og resultatstyring slik det er iverksatt i offentlig sektor i Norge ikke er den rendyrkede

målstyringsmodellen, men er en blandingsoppskrift der målstyring benyttes sammen med sammenligninger.

Christensen og Lægreid (2002, 156) skiller på en vid og en smal definisjon av mål- og resultatstyring. I vid forstand kan mål- og resultatstyring oppfattes som en styringsfilosofi som skal bevisstgjøre ansatte for en sterkere mål- og resultatfokusering som foregår gjennom dialog om resultatkrav, økt fristilling og mindre detaljstyring. I smal forstand er mål- og resultatstyring en styringsteknikk på bygger på de tre hovedkomponentene: målformulering, resultatmåling og resultatoppfølging. Det er den den smale definisjonen av mål- og resultatstyring som SSØ benytter. Det er derfor den smale definisjonen av mål- og resultatstyring denne oppgaven tar utgangspunkt i.

2.2 Målstyring

I følge Peter Drucker er målstyring å styre etter mål med fokus på resultater. Druckers målstyringsoppskrift bygger på tre prosesser; målformulering, medvirkning og tilbakemelding om resultater (Drucker 1955) (Drucker 1976).

Målstyring oppfattes av mange som noe annet enn Druckers målstyringsoppskrift, for eksempel at målstyring kjennetegnes av at politikerne formulerer målene og lager kontrakter med ledere og medarbeidere om hva som skal gjøres. Det kan være flere årsaker til at Druckers opprinnelige målstyringsmodell har blitt oppfattet ulikt over årenes løp og på forskjellige steder. Mange tror at målformulering handler om at politikerne skal formulere målene, men på dette punktet er målstyringsmodellen uklar (Johnsen 2014, 322). Drucker mente at det er lederne for virksomhetene som skal formulere målene, ikke politikerne, fordi målstyring er først og fremst et administrativt verktøy (Drucker 1976, 17). Man ser derved at målstyringsmodellen slik den er innført i den statlige styringen i Norge bryter med Druckers oppskrift på dette punktet.

Mange overser medvirkningselementet i Druckers målstyringsoppskrift. Hvorfor dette elementet er oversett kan tenkes å følge av at medvirkning er så selvfølgelig i de skandinaviske landene at det er tatt for gitt i målstyringen (Johnsen 2007, 141). Vi kan imidlertid kjenne igjen elementer fra det Drucker betegner som ansattes deltakelse i beslutningsprosesser i veilederen til resultatmålinger utgitt av SSØ. Det fremheves her at hvis virksomheten har prosesser som sikrer bred deltakelse av ansatte vil man kunne se

konsekvenser av dette på resultatene. Videre står det at behovet for involvering og medbestemmelse gjelder alle stegene i mål- og resultatstyringen, men er spesielt viktig når resultater skal vurderes og brukes til forbedringer av virksomheten (SSØ 2006, 63-64).

Balansert målstyring er en oppskrift på strategisk styring utviklet av Kaplan og Norton. Tankesettet som ligger bak balansert målstyring er lik Druckers modell for målstyring og selvledelse, og bygger også på målformulering, medvirkning og tilbakemeldinger om resultater. Balansert målstyring kan imidlertid ses på som en videreutvikling av Druckers målstyring da den legger mer vekt på formelle og integrerte resultatmålinger. Drucker fremhever at en virksomhet alltid skal prioritere økonomiske resultater først. Balansert målstyring legger i tillegg til vekt på finansielle mål, også vekt på markedsføring og behovet for nyskaping. Grunnideen i balansert målstyring er at det skal være balanse mellom finansielle og ikke-finansielle forhold, interne og eksterne interessenter, samt kortsiktige og langsiktige resultatdrivere (Kaplan og Norton 1992).

2.3 Overordnede mål og strategier

Som figur 1-1 viser er overordnede mål og strategier det første steget i styringshjulet til SSØ. SSØ (2006, 15) skriver i sin veileder at resultatmålingen tar utgangspunkt i de overordnede målene som er formulert for virksomheten. SSØ definerer mål som en beskrivelse av en ønsket tilstand eller ønsket resultat.

Jeg finner det hensiktsmessig å si noe om hva som menes med mål i organisasjonsteorien da faglitteraturen og de definisjoner av mål man støter på i offentlige styringsdokumenter ikke nødvendigvis er det samme.

Formelle organisasjoner opererer ofte med visjoner, verdier og mål (T. Christensen, P. Læg Reid, et al. 2013, 99-100). For å vise skillene mellom disse begrepene tar jeg utgangspunkt i NAV sine visjoner, verdier og mål.⁴ Visjoner har et høyt abstraksjonsnivå og er ment å være en generell rettesnor for virksomheten. NAV sin visjon er *Vi gir mennesker muligheter*. Verdier representerer mer uformelle normer og hensyn, og representerer ofte normative føringer for hva som er passende tekning eller handling i organisasjonen. NAVs verdier er *tydelig, tilstede og løsningsdyktig*.

⁴ <https://www.NAV.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Fakta+om+NAV/kva-er-NAV> (09.02.17).

I litteraturen trekkes det ofte opp et skille mellom begrepene mål og målsetting. En vanlig definisjon av mål i formelle organisasjoner er at mål er begreper om, eller definisjoner av, noe man ønsker å oppnå eller realisere i fremtiden (T. Christensen, P. Læg Reid, et al. 2013, 99). For at et mål skal kunne defineres som en målsetting må målet angi hva som endres, hvor mye det endres, hvem det endres for og når endringen skal være gjennomført (Johnsen 2015, 38). Dette kan betegnes som en smal definisjon av begrepet mål. En vid definisjon av begrepet innebærer at målet vil ligne mer på en formålsbeskrivelse eller visjon. Målet vil i en vid definisjon være en vag angivelse av noe man ønsker å oppnå eller være, og er mer upresist og vanskelig å måle enn det en målsetting vil være.

SSØ (2006, 15) skriver at virksomhetens formål eller virksomhetsideen skal gi et bilde av hvorfor virksomheten er til, og visjonen skal vise hvilken retning virksomheten skal bevege seg for å realisere sitt formål. Hoved- og delmålene sier hva som skal oppnås på ulike områder av virksomheten. Hovedmålene til NAV er *å få flere i arbeid og færre på stønad, et velfungerende arbeidsmarked, rett tjeneste og stønad til rett tid, god service tilpasset brukeren sine forutsetninger og behov, en helhetlig og effektiv arbeids og velferdsforvaltning*. Disse kan betegnes som mål i en vid forstand da de ikke angir hva som endres, hvor mye, for hvem eller frist for gjennomføring av endringen.

2.4 Styringsparameter

Et annet begrep som er relevant for denne oppgaven er styringsparameter. En styringsparameter beskriver direkte eller indirekte i hvilken grad virksomheten når sine mål i en gitt periode og kan være en kvantitativ størrelse eller resultat av en kvalitativ vurdering (SSØ, 2010 s.22). En styringsparameter er altså en indikator som angir i hvilken grad målsettingen er oppnådd. Ett eksempel på styringsparameter angitt i tabell 1-1 er styringsparameter for sykefravær for 2016, som angir at sum egenmeldt og legemeldt sykefravær i gjennomsnitt for året er redusert med 12,5 prosent sammenliknet med 2015. Videre er indikatorene på målekortet til NAV-kontorene styringsparametere. Vi ser dermed at styringsparameter faller inn under en smal definisjon av mål og kan dermed betegnes som en målsetting.

Når man skal undersøke sammenhengen mellom resultatoppnåelse og utøvelsen av mål- og resultatstyring overfor ansatte, er målsettingsteori relevant. Målsettingsteori har blitt

videreutviklet til systematiske styringsverktøy i virksomheter både for å fremme den enkelte arbeidstakers motivasjon og ytelse, og for å oppnå bedre koordinering av mål i organisasjonen som helhet (Kaufman og Kaufman 2009, 101). Vi kjenner igjen dette i Druckers målstyringsoppskrift og det han kaller for *selvledelse*. Selvledelse gjør i følge Drucker det mulig for ledere å kontrollere sin egen prestasjon. Selvledelse medfører sterkere motivasjon, hvilket igjen medfører høyere resultatmål og en bredere visjon (Drucker 1955, 126). Johnsen (2007, 136) skriver at en forutsetning for målstyring er at målformuleringen virker motiverende for organisasjonsadferden.

I følge målsettingsteori er intensjonen om å arbeide mot et bestemt mål en helt sentral motivasjonskraft. Mål forteller oss hva vi skal gjøre, og hvilken innsats vi må gå inn med for å komme dit. De viktigste prinsippene ved målsettingsteori er at spesifikke mål har større motiverende effekt enn generelle mål, vanskelige mål har større motiverende effekt enn enkle mål dersom de blir akseptert, og at tilbakemelding om resultater fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding.

Drucker sier at lederen skal sette målene selv, mens det for offentlige virksomheter er politikerne som setter målene. Forskning på målsettingsteori viser at mål satt av en selv, gjennom deltakelse og av andre kan være like motiverende. Noen foretrekker å bli fortalt hva de skal gjøre, mens andre ønsker å være med å bestemme eller å være helt selvstendige. Det er imidlertid usikkert om resultatene blir bedre når den enkelte får anledning til å delta i målsettingsprosessen (Kaufman og Kaufman 2009, 100). Forskning har imidlertid vist at deltakelse medfører økt aksept og derfor reduserer motstand mot målsettingsprosedyrer totalt sett (Brochs-Haukedal 2010, 136-138).

2.5 Resultatmåling og vurdering

SSØ (2006, 10) skriver at måling og vurdering av resultatene knyttet til de fastsatte styringsparametere indikerer om iverksatte tiltak er gode og hensiktsmessige, og om målene er nådd med effektiv ressursbruk. Resultatene kan også sammenlignes med tidligere resultater og med resultater i andre enheter med tilsvarende oppgaver.

Som tidligere nevnt benytter NAV-kontorene målekort til dette formålet. Kaplan og Norton beskriver det balanserte målekortet som et sett av målinger som gir topplederne en rask, men samtidig omfattende oversikt over virksomheten. Det balanserte målekortet inneholder

finansielle mål som viser resultatet av beslutninger som er iverksatt. Videre komplementeres de finansielle målene med andre operasjonelle tiltak som kundetilfredshet, interne prosesser og virksomhetens utviklings- og forbedringstiltak (Kaplan og Norton 1992, 71). Det er derfor målesystemet er *balansert*. Videre plasserer målekortet strategi og visjon i sentrum.

Målekortet setter også mål, slik som tradisjonelle målesystemer, men har som utgangspunkt at mennesker vil adoptere den atferden eller utføre de handlingene som er nødvendig for å nå disse målene. Målene er designet for å dra folk mot den overordnede visjonen (Kaplan og Norton 1992, 79).

Balansert målstyring er et styringssystem som opprinnelig består av fire fokusområder. Det er de fire fokusområdene som inngår i målekortet. Disse er finans, kunder, interne virksomhetsprosesser, og læring og vekst, og er først og fremst utviklet for næringsvirksomheter. Hoff og Holving (2002, 101) skriver at skandinaviske virksomheter ofte legger til femte perspektiv, nemlig ansattperspektivet. En av grunnene til dette er i følge Hoff og Holving den sterke tradisjonen for deltakelse blant ansatte.

Skal balansert målstyring tas i bruk som styringsmodell i offentlig sektor må det gjøres visse tilpasninger før modellen kan tas i bruk. Hovedårsaken til dette er at det er andre interessenter i offentlig sektor enn i privat sektor. Interessenter i offentlig sektor er typisk brukere, myndigheter, media og innbyggere. Hoff og Holving (2002, 73) skriver at det synes å være en forutsetning for at en virksomhet skal lykkes med et balansert målstyringssystem at ledelsen på en planmessig og effektiv måte kommuniserer visjoner, strategier og periodiske planer, og at det legges inn en kontroll på at informasjonen er oppfattet og akseptert.

2.6 Læring og forbedring

Hensikten med mål- og resultatstyring handler i følge SSØ (2006, 63-64) om læring og forbedring. For at en virksomhet skal kunne synliggjøre og kontrollere sine resultater, samt lære og iverksette forbedringstiltak, må virksomheten etablere prosesser for formidling og drøfting av resultater og beslutninger om tiltak. Har virksomheten prosesser som sikrer bred deltakelse av ansatte, øker sannsynligheten for at oppfølging av resultater får konsekvenser for måten virksomheten arbeider på. Behovet for involvering og medbestemmelse gjelder alle stegene i mål- og resultatstyringen, men er spesielt viktig når resultater skal vurderes og brukes til forbedringer av virksomheten. Medarbeidere har ofte god innsikt i ulike områder av virksomheten, og kan peke på forhold det er viktig å gjøre noe med for å oppnå bedre

resultater. Spesielt gjelder det de som sitter i første linje mot eksterne eller interne brukere av tjenester. Alle som er involvert i resultatoppnåelsen på det aktuelle nivået bør informeres om resultatene og bidra i vurderingen og i beslutningsfasen. Det skaper større forståelse og engasjement for hva som skal oppnås.

Et sentralt element ved den skandinaviske modellen for arbeidsorganisering er betydningen av deltakelse. Jacobsen og Thorsvik (2013, 266) skriver at man vanligvis skiller mellom to former for deltakelse; direkte og indirekte deltakelse. Det er den direkte deltakelsen som er fokuset i denne oppgaven. Direkte deltakelse innebærer at de ansatte deltar direkte i de fora der beslutninger angående deres arbeid tas. Videre kan man se at grad av deltakelse varierer mellom ingen deltakelse til full deltakelse. Ingen deltakelse innebærer at ledelsen fatter beslutninger uten å informere de ansatte, mens full deltakelse innebærer at ansatte fatter beslutninger selv. Forskning viser at desto mer ansatte deltar, desto høyere ytelse opplever organisasjonen både på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen og Thorsvik 2013, 267). Dette ser vi også Drucker også trekker frem som et viktig element ved målstyring. Drucker skriver at ansvar er den motivasjonsfaktoren som er nødvendig for å oppnå toppprestasjon fra ansatte, og at deltakelse av ansatte vil bidra til dette (Drucker 1955, 298).

Læring forutsetter at vi får tilbakemelding på det har vi har gjort. Deretter starter en refleksjon av hvilke resultater vi har oppnådd (Jacobsen og Thorsvik 2013, 279). Tilbakemelding kan også fungere som en motivasjonsfaktor da tilbakemeldinger vil øke effekten av spesifikke og utfordrende mål. Dette fordrer imidlertid at tilbakemeldingene må fylle et reelt informasjonsbehov, være aktuelt, være forstått og gis på en måte som gjør at mottakeren ønsker å nytte seg av den. Tilbakemeldinger som oppfattes som nedlatende vil antagelig ikke bli tatt til følge (Brochs-Haukedal 2010, 140). Drucker har også fremhevet betydningen av tilbakemeldinger og skriver at tilbakemeldingene på resultater gir muligheter for læring og evaluering (Drucker 1976, 14-17).

Kommunikasjon av resultater i en virksomhet foregår ofte vertikalt nedover i organisasjonen. Ved vertikal kommunikasjon kan informasjonen bli fordreid og den kan bli fortolket. Videre kan mellomlederes situasjonsoppfatning føre til at de bevisst velger å holde tilbake informasjon i forhold til underordnede. Dette blir gjort fordi lederne ikke ønsker å videreformidle dårlige nyheter i frykt for at det svekker arbeidsmoral eller skaper en ugunstig ledersituasjon. Noen kan også i beste mening bevisst manipulere informasjon og endre

innholdet før man videreformidler meldingen til underordenen hvis man tror det vil gi bedre resultater enn og bare videreformidle informasjonen fra toppledelsen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 289-290).

2.7 Fordeler og ulemper med mål- og resultatstyring

Det er en vesentlig samfunnsmessig interesse å få innsikt i de resultatene som frembringes i offentlig sektor, da offentlig sektor leverer grunnleggende velferdsoppgaver til samfunnet. Fordeler med resultatmålinger er at de kan tjene ulike kontrollfunksjoner i forhold til den demokratiske styringskjeden. Resultatmålinger og resultatinformasjon er et sentralt utgangspunkt for å sikre gjennomsiktighet og ansvarlighet i offentlig sektor. Ut i fra dette argumentet må borgere, for at et demokrati skal være velfungerende, få informasjon, ikke bare om hvor mye penger som skal anvendes på et område, men også hvilke resultater man oppnår. Informasjonen som kommer ut av resultatmålinger kan forbedre beslutningsgrunnlaget til offentlige ledere. Det er en beslutningsstøtte som kan bidra til at offentlige virksomheters resultater øker i form av økt produktivitet, og bedre effekter av innsats. Man kan derfor si at resultatinformasjon sikrer bedre og mer opplyste beslutninger, som understøtter den løpende iverksettingen av politiske målsettinger og holder virksomhetene ansvarlige for disse (Kristiansen 2014).

Målstyring kritiseres for at det innebærer for mye kontroll og rapportering til overordnede, og er for aktivitets- og detaljorientert i styringen som fører til ansvarsfraskrivelse og redsel for å gjøre feil i forvaltningen. Videre er målstyring autoritær og bygger på mistillit mellom de styrende og de styrte. Til tross for den omfattende kritikken av målstyring og andre resultatstyringsmodeller, tas disse modellene stadig i større bruk i offentlig sektor (Johnsen 2014, 318-320).

Brujin (2007, 10-20) skriver at de positive effektene ved resultatmålingssystemer er at de promoterer åpenhet og innovasjon, at de er et insentiv til å være produktiv, og kan bidra til avbyråkratisering, promotere læring og kan øke en virksomhets intelligente posisjon. Brujin hevder at de negative virkningene derimot er flere, deriblant at resultatstyringssystemene kan være et insentiv for å tilpasse seg strategisk. Dette innebærer at aktørene tilpasser produksjonen til kriteriene for målingene, men at denne tilpasningen bidrar negativt snarere enn positivt til organisasjonens formål. Det kan også oppstå dysfunksjonelle virkninger dersom noen får belønning for å produsere mer effektivt enn tidligere, som går på bekostning

av utvikling og nyskapning. Videre kan en dysfunksjonell virkning være at resultatstyringssystemet kan redusere ambisjonsnivået til virksomheten. Dette fenomenet kalles fløteskumming (skimming) og oppstår når en virksomhet blir belønnet med en fast pris per produserte enhet, og systematisk velger å produsere produkter som er billig å produsere. Dette ser vi noe av i kritikken som er reist mot bruk av målekortet i NAV. Som nevnt i innledningen medfører dette at man eksempelvis behandler lettere saker fremfor vanskeligere saker eller kun gjør oppgaver man blir målt på og utsetter eller ikke gjør oppgaver man ikke blir målt på.

Resultatstyringssystemene kan også svekke de ansattes profesjonelle innstilling og øke behovet for administrasjon. Dette skjer når resultatmålingene utformes som indikatorer på forhold som lett kan kvantifiseres eller enkelt formuleres. Hvis ansatte som arbeider med komplekse saksforhold opplever å bli oversett, vil deres tillit til ledelsen og arbeidsmotivasjonen bli svekket. Dersom de ansatte av denne grunn begynner å gjøre en dårligere jobb enn tidligere, vil behovet for rapportering og kontroll øke. Resultatmålingene fører dermed til svekkede resultater og skapte behov for mer resultatmåling (Brujin 2007, 22).

2.8 Annen forskning på temaet

Jeg har i mine litteratursøk ikke funnet konkret forskning om hvilken betydning involvering av ansatte for at mål- og resultatstyring skal føre til verdiskapning. At det er lite forskning på området påpekes også av andre som har forsket på nærliggende temaer. Det kan her nevnes at Johnsen og Larsen (2015) skriver at det er få studier som systematisk måler virkninger av mål- og resultatstyring i offentlig sektor. Jackson (2011) skriver at det de siste 30 årene har vært en økning i akademisk litteratur som har rapportert og kommentert målstyring i offentlig sektor, men at lite av denne litteraturen bygger på skikkelige analyser og at mesteparten mangler adekvat konseptualisering. I en oversiktsstudie har Jackson funnet at hele forskningsområdet på resultatstyring er omdiskutert fordi det er usikkert hvordan en skal måle resultater, i tillegg til at en kjenner lite til hva som påvirker resultatene.

Det er videre gjort studier som ser på hvordan mål- og resultatstyring brukes av departementene i styringen av underliggende virksomheter, men disse studiene er ofte begrenset til å se på styringen av direktoratene (Johnsen 2015). Mye av oppmerksomheten rettes mot forholdet mellom departementer og direktorater, og mellom politisk og administrativ ledelse.

Ramsdal og Skorstad (2004) skriver at det har kommet omfattende litteratur om modernisering av offentlig virksomhet de siste årene, og at denne litteraturen har hatt sitt primærfokus på konsekvensene for velferdsstaten generelt, og demokratiidealene som er lagt til grunn for denne spesielt. Fokuset i litteraturen har som regel vært rettet mot endringer i det politiske systemet, på sentralforvaltningen og lokalstyret. Det har vært lite fokus på hvordan arbeidslivet i offentlig sektor utvikles. De skriver videre at de statsvitenskapelige og organisasjonsteoretiske analysene som er gjort i liten grad har sett på de konkrete endringene som finner sted på gulvet – der arbeidet utføres (Ramsdal og Skorstad 2004, 24-25). Ramsdal og Skorstad har sett på hvordan arbeidsvilkårene til ansatte endres som følge av moderniseringen av offentlig sektor, men har ikke knyttet dette eksplisitt til mål- og resultatstyring.

Det er også gjort omfattende forskning om NAV, men jeg har ikke funnet studier om NAV som berører oppgavens tema utenom det som allerede er omtalt.

2.9 Forskningsmodell

På bakgrunn av at det er lite forskning på området, sammenholdt med lite eksplisitt teori på det konkrete temaet for denne oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i SSØ sin definisjon og veiledning om hvordan mål- og resultatstyring bør iverksettes for å lage en forskningsmodell for oppgaven.

Som vi har sett fremhever SSØ at behovet for involvering og medbestemmelse gjelder alle stegene i mål- og resultatstyringen, og at virksomheten må etablere prosesser for formidling og drøfting av resultater og beslutninger om tiltak. Som vi har sett trekker SSØ frem tre viktige elementer ved mål- og resultatstyring som er avgjørende for at mål- og resultatstyring skal ha konsekvenser for måten det jobbes på: *mål, deltakelse og tilbakemelding*. At disse elementene er viktige for organisasjonens ytelse gis det også støtte for i målstyrings- og motivasjonsteori.

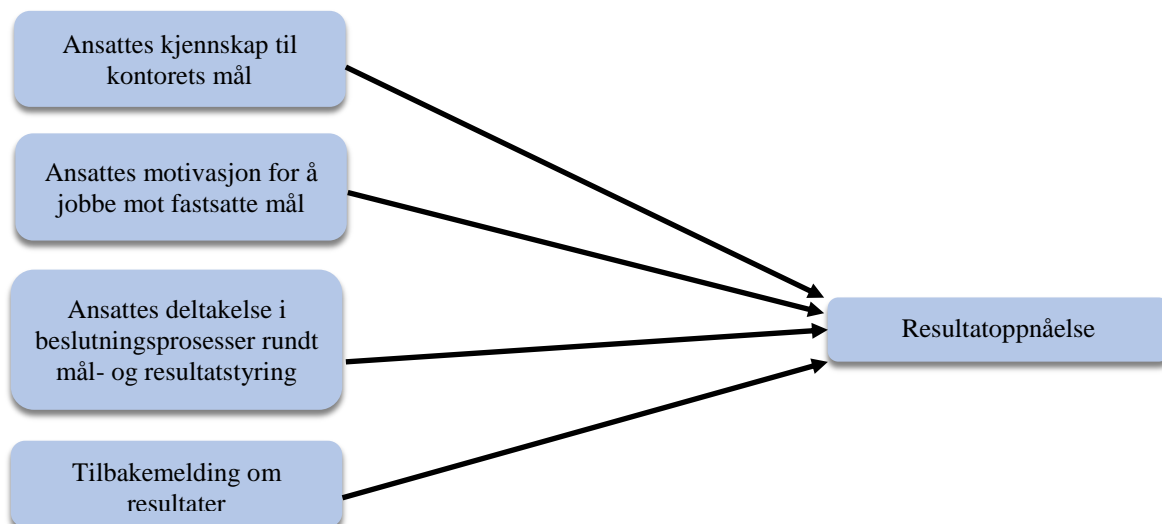
Hvordan skal så mål, deltakelse og tilbakemelding operasjonaliseres for å kunne undersøke sammenhengene mellom disse tre elementene ved mål- og resultatstyring og resultatoppnåelse?

Målene til NAV-kontoret settes av Arbeids- og velferdsdirektoratet og de ansatte ved kontorene deltar ikke direkte i denne prosessen. Det vil derfor ikke være hensiktsmessig å foreta en måling av ansattes deltakelse i målformuleringsprosessen. Som vi har sett er det imidlertid ikke slik at ansatte må ha deltatt i målformuleringen for at målene skal virke motiverende. Av denne grunn kan man fange opp *mål* ved å ta utgangspunkt i to fasetter; hvor godt de ansatte kjenner målene og om ansatte motiveres av mål. De uavhengige variablene som benyttes til å måle sammenhengen mellom mål og resultater er derfor *ansattes kjennskap til kontorets mål og ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål*.

Som tidligere nevnt har forskning vist at desto mer ansatte deltar, desto høyere ytelse opplever organisasjonen. Det er derfor rimelig å anta at deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring også vil gi høyere ytelse. SSØ (2006) har også pekt på at det er viktig at virksomheten etablerer prosesser for formidling og drøfting av beslutninger om tiltak. For å fange opp betydningen *deltakelse* har for mål- og resultatstyring vil ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring bli kartlagt. Den uavhengige variabelen som benyttes til å måle sammenhengen mellom deltakelse og resultater er derfor *ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring*.

Når det gjelder tilbakemelding om resultater skriver SSØ (2006) at det er viktig å etablere prosesser for formidling og drøfting av resultater. Alle som er involvert i resultatoppnåelsen på det aktuelle nivået bør informeres om resultatene. Videre kan tilbakemeldinger fungere som en motivasjonsfaktor da tilbakemeldinger vil øke effekten av spesifikke og utfordrende mål. Betydningen tilbakemeldinger om resultater har for resultatoppnåelsen blir fanget opp ved å kartlegge i hvilken grad tilbakemelding om resultater gis. Den uavhengige variabelen som fanger inn dette er derfor *tilbakemelding om resultater*.

Oppgavens forskningsmodell er etter dette følgende:



Figur 2-1. Oppgavens forskningsmodell.

På bakgrunn av de teoretiske betraktningene om sammenhengen mellom de fire uavhengige variablene og resultatoppnåelse kan vi forvente å se en positiv sammenheng mellom resultatoppnåelse og de fire uavhengige variablene. Med utgangspunkt i teorien presentert over kan det være muligheter for at ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål og ansattes deltakelse rundt mål- og resultatstyring har større betydning for resultater enn ansattes kjennskap til kontorets mål og tilbakemelding om resultater. Det er imidlertid vanskelig å være mer konkret rundt forventningene til resultatene av analysen da det som nevnt er lite annen forskning på området.

For å isolere effekten de uavhengige variablene har på resultatoppnåelse, samt utelukke konfunderende variabler og spuriøse effekter blir det tilført to kontrollvariabler i modellen; NAV-kontorets størrelse målt i antall statlige ansatte og NAV-leders ansettelsesforhold. NAV-kontorene er tildelt ressurser etter en bestemt modell som skal sikre relativt like forutsetninger for og nå oppsatte mål. Det er derfor interessant å kontrollere for kontorets størrelse. Videre antas det at NAV-ledere med ansettelsesforhold i staten vil vie statlige mål og resultatkrav mer oppmerksomhet enn de kommunale mål- og resultatkravene.

3 Metode

I dette kapitlet blir valg av metode, datakilder og datainnsamling presentert. Deretter redegjøres det for modellens variabler og hvordan de uavhengige variablene er operasjonalisert. Dernest blir det gjennomgått hvordan spørreskjemaet er bygd opp for å fange opp de uavhengige variablene. Etter dette blir resultatet fra frafallsanalysen presentert og til sist gjør jeg generell vurdering av undersøkelsens validitet og reliabilitet.

3.1 Oppgaveskriverens ståsted

Jeg jobber i NAV, nærmere bestemt NAV Kontroll, noe som kan representere både fordeler og utfordringer knyttet til hvor relevante og pålitelige funnene i undersøkelsen er. Fordelen er at jeg har god kjennskap til virksomheten. Dette har sannsynligvis gjort det enklere for meg å distribuere spørreskjemaet. I tillegg ga kjennskapen jeg har til styring av etaten, bruk av ord og uttrykk fordeler ved utarbeidelsen av spørreskjemaet. På den andre siden kan jeg etter flere år i virksomheten ha en egen oppfatning av hvordan etaten styres på, og hvordan mål- og resultatstyring utøves på. Dette kan farge tolkningen av de funnene som er gjort. Jeg har forsøkt å legge egen forforståelse og vurderinger til side, og støtte meg til de teoretiske antagelsene ved datainnsamlingen og i analysen av funnene.

3.2 Forskningsstrategi- og design

I denne undersøkelsen benyttes en komparativ casestudie som forskningsdesign med en kvantitativ tilnærming til datainnsamling og analyse av data. I komparative studier kan man skille mellom to perspektiver- variabelperspektivet og caseperspektivet. En variabelorientert casestudie er hensiktsmessig når man ønsker å sette fokus på generelle sammenhenger mellom variabler, mens strategien ved caseorienterte studier er å finne trekk ved flere caser som kan gi grunnlag for å forstå et felles utfall (Ringdal 2013, 182-183). Det er generelle sammenhenger mellom variabler denne oppgaven setter fokus på, følgelig er denne studien en variabelorientert komparativ studie.

Undersøkelsen er gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse med en spørreundersøkelse utført i et begrenset tidsrom der respondenten spørres bare én gang, med den hensikt å studere korrelasjon. Dette designet er godt egnet til å gi et øyeblikksbilde av fenomenet som studeres, men er ikke egnet til å gjøre slutninger om utvikling over tid. En annen ulempe ved

tverrsnittdesign er at det har sine begrensninger når det gjelder å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener. Det vil alltid være faktorer man overser, enten som følge av for få opplysninger eller mangel på kunnskap. Selv om en finner korrelasjoner, kan en ikke si noe om hva som kommer først eller nærhet i forhold til tid eller om sammenhengen er spuriøs.

3.3 Utvalgsstrategi og datainnsamling

Den teoretiske populasjonen denne undersøkelsen søker å si noe om er alle NAV-kontorene i Norge. Den empiriske populasjonen, bruttoutvalget, består av NAV-kontorene i Akershus fylke – totalt 22 kontorer. Tre av kontorene i Akershus ønsket ikke å delta i undersøkelsen. Nettoutvalget består derfor av 19 NAV-kontorer. Konsekvensene av dette er omtalt i kapittel 3.7 *Frafallsanalyse*.

Som følge av at jeg ikke har hatt mulighet til å gjennomføre et opplegg med tilfeldig trekking blant NAV-kontorene i Norge, gjøres denne undersøkelsen med et ikke-sannsynlighetsutvalg. Styrken i teknikkene for sannsynlighetsutvelging er at de gir muligheter for statistisk generalisering fra et utvalg til populasjon. Det er derimot muligheter for at funnene i undersøkelsen kan være overførbare til andre NAV-kontorer. Videre kan funnene gi innsikt i virkninger av mål- og resultatstyring som det kan være viktig å være oppmerksom på. Som nevnt innledningsvis er oppgavens fokus på deskriptive mål og ikke på slutningsstatistikk.

Undersøkelsen utføres med data som er samlet inn på ulike måter: avhengig variabel består av sekundærdata hentet fra målekortet til NAV-kontorene, mens de uavhengige variablene består av primærdata samlet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse.

Spørreundersøkelsen er meldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS, se vedlegg.

3.4 Avhengig variabel

Opgavens avhengige variabel er *resultatoppnåelse* og måles ved kontorets samlede score på målekortet for 2016. Samlet score på målekortet beregnes ut fra hvordan kontoret ligger an på de ulike obligatoriske parameterne kontoret blir målt på. Grenseverdiene er satt av Arbeids- og velferdsdirektoratet, og grenseverdiene er ulike for de ulike parameterne. Resultatene per parameter deles inn i grønn, gul og rød farge avhengig av hvordan resultatet er i forhold til

bestemte grenseverdier. Deretter fordeles det poeng ut i fra hvordan kontoret ligger an i forhold til grenseverdiene på hver parameter. Dette gjøres slik:

Grønn = 3 poeng

Gul = 1 poeng

Rød = 0 poeng

Maksimal score i 2016 er (alt grønt) på 36 poeng. Samlet score på målekortet angir dermed hvordan kontoret ligger an i forhold til den maksimale scoren på 36 poeng, angitt i prosent av maksimal score.

3.5 Uavhengige variabler

Måling kan defineres som å knytte målbare indikatorer til teoretiske begreper. Noen egenskaper er direkte målbare slik som kjønn og alder, mens andre egenskaper som holdninger og verdier bare kan måles indirekte. Egenskaper som bare kan måles indirekte, måles best ved bruk av sammensatte mål, som også betegnes som måling ved skalering (Ringdal 2013, 88).

De uavhengige variablene i denne studien har en kompleksitet som gjør det hensiktsmessig å forsøke å måle dem ved bruk av sammensatte mål. Dette er gjort ved å stille flere spørsmål om det samme teamet i spørreskjemaet. På bakgrunn av de svarene som ble gitt på spørreskjemaet er det konstruert skalaer for å måle de uavhengige variablene. Hvordan skalaene er konstruert blir gjennomgått i kapittel 4.

Spørreskjemaet har hatt til hensikt å måle modellens uavhengige variabler; *ansattes kjennskap til kontorets mål, ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål, ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring og tilbakemelding om resultater*. Det er spørsmålene i spørreskjemaet som har vært instrumenter for å måle dette. Utviklingen av spørsmålene har vært teoristyrte hvilket innebærer at jeg først har avklart hvilket teoretisk utgangspunkt jeg har for undersøkelsen, for dernest å avklare hvilke aspekter og temaer som faller inn under området for denne studien (Haraldsen 1999, 97-99). Svaralternativene er Likert-skalaer, med hovedsakelig fem alternativer.

For å fange opp i hvilken grad de ansatte kjenner kontorets mål er det stilt spørsmål om hvor god kjennskap de ansatte har til avdelingens og kontorets mål. Det er videre stilt spørsmål om deres kjennskap til indikatorene på målekortet og hvor ofte målene er tema på møter og hvor ofte målene er tema utenom møter.

For å fange opp ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål er respondentene bedt om å ta stilling til påstander om de motiveres av mål, om de opplever at målene oppnåelige, klart formulerte og utfordrende.

Når det gjelder spørsmål som fanger opp deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring har jeg tatt utgangspunkt i SSØ (2006) sine anbefalinger på dette området. SSØ (2006) vektlegger beslutninger om tiltak og at involvering er spesielt viktig når resultater skal vurderes og brukes til forbedringer av virksomheten. Jeg har derfor valgt å stille spørsmål som fanger opp nettopp fokuset på tiltak og kartlegger derfor i hvilken grad kontorene jobber aktivt med å finne tiltak, om det har foregått prosesser med fokus på hvordan kontoret skal oppnå bedre resultater og i hvilken grad de ansatte har deltatt i dette arbeidet.

For å fange opp tilbakemeldinger om resultater er det stilt spørsmål som skal fange opp hvor ofte ansatte får tilbakemelding om resultater, hvor godt de kjenner resultatene, om de kjenner andre NAV-kontors resultater og på hvilke måter de får informasjon om resultater.

Respondentene ble i tillegg spurt om hvor stort fokus de opplever at kontoret har på mål- og resultatstyring. De ble også bedt om å svare på ulike holdningsspørsmål rundt mål- og resultatstyring i tillegg til å oppgi litt bakgrunnsinformasjon som kjønn og alder.

Spørreskjemaet følger vedlagt.

3.6 Test av spørreskjemaet

Spørreskjemaet ble testet på en liten gruppe kollegaer av meg som jobber i NAV Kontroll. Spørreskjemaet ble hovedsakelig testet på funksjonalitet, men også på innhold. Testpanelet ble bedt om å gi tilbakemelding om dårlige, forvirrende og uforståelige spørsmål.

Når det gjelder innhold ble det stilt spørsmål ved om målekortet er et kjent begrep blant respondentene. Målekortet er et resultatstyringsverktøy som benyttes av NAV-kontorene, og

brukes ikke i NAV Kontroll. Det er derfor min vurdering at ansatte ved NAV-kontor kjenner til målekortet, dog i ulik grad. Det ble likevel gitt innspill om at ikke alle respondentene nødvendigvis kjenner til målekortet. For å fange opp dette ble det lagt til et nytt svaralternativ på spørsmålet "Hvor god kjennskap har du til de ulike indikatorene på målekortet?" – "Jeg vet ikke hva målekort er". To respondenter svarte at de ikke kjenner til målekortet.

Jeg fikk også tilbakemelding om at man som saksbehandler ofte kjenner godt til målene, kravene og resultatene på det området man selv arbeider innenfor, og at man har mindre eller ingen kjennskap innenfor andre områder avdelingen eller kontoret har ansvar for. Dette stemmer godt med mine egne erfaringer. Jeg fant det derfor hensiktsmessig å stille to ulike spørsmål for å fange opp hvor god kjennskap respondenten har til målene.

Det ble også gitt tilbakemelding om at det var vanskelig å ta stilling til påstanden om målene oppleves som utfordrende, da det ikke fremgår om man skal svare ut i fra om man synes at begrepet utfordrende er positivt eller negativt. Jeg fant ikke grunnlag for å endre på denne påstanden i spørreskjemaet.

For å unngå semantiske utfordringer rundt spørsmål om mål fant jeg det nødvendig å presisere overfor respondentene at det med mål i spørreskjemaet menes de målkravene som stilles til resultatene kontoret, avdelingen eller teamet respondenten jobber ved skal oppnå. Dette for å unngå at respondentene skal svare ut i fra sin kjennskap til NAV sine overordnede mål som nevnt i kapittel 2.

3.7 Frafallsanalyse

For å redusere usikkerheten knyttet til frafall har jeg gjennomført en frafallsanalyse, først for utvalget og deretter for svarprosenten på spørreundersøkelsen.

3.7.1 Frafallsanalyse av utvalget

Bruttoutvalget, alle NAV-kontorene i Akershus, består av totalt 22 kontorer. Det var imidlertid tre kontorer som ikke ønsket å delta i undersøkelsen. Det var derfor et frafall på 13,6 prosent. Ett av kontorene som ikke deltok i undersøkelsen er det største kontoret målt i antall ansatte. Effekten ved å kontrollere for antall ansatte i analysen vil derfor kanskje ikke komme like godt frem. Videre har to av kontorene høyest score på resultater, mens det siste kontoret ligger i det lavere midtsjiktet når det gjelder resultatoppnåelse. Det at de to kontorene

med høyest score på resultater ikke deltar i undersøkelsen er en feilkilde som kan påvirke utvalgets representativitet og funnenes overføringsverdi.

3.7.2 Frafallsanalyse av spørreundersøkelsen

Det har vært et mål for spørreundersøkelsen å få så stor svarprosent som mulig, men man vet at svarprosenten i surveyundersøkelser har vært fallene, og at det er svært sjelden at utvalgsundersøkelser får høy svarprosent. Som en tommelfingerregel er svarprosent på mer enn 50 prosent regnet som en bra svarrespons. Målet for denne spørreundersøkelsen har derimot vært å få like høy svarprosent som det som regnes som vanlig, hvilket er 30-40 prosent (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 263).

Som følge av at tre kontorer ikke deltok i undersøkelsen, ble totalt 201 potensielle respondenter ikke invitert til å delta i undersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle ansatte ved de resterende 19 NAV-kontorene i utvalget, totalt 878 personer. Av de 878 personene spørreskjemaet ble sendt til var det kun 384 som var i målgruppen (bruttoutvalget). Det ble sendt tre purringer over et tidsrom på to uker. Det er registrert 114 svar fra personer i målgruppen (nettoutvalget). Svarprosenten på spørreundersøkelsen var dermed på 30 prosent. Jeg gjorde alle spørsmålene i spørreskjemaet obligatoriske å svare på for å få større detaljrikdom per respondent. Det kan derimot ha medført at respondenter har trukket seg fra spørreundersøkelsen eller at de fikk problemer med å sende inn spørreskjemaet, hvilket kan ha vært en medvirkende årsak til den lave svarprosenten.

Det var hensiktsmessig å gjennomføre frafallsanalyser for hver enhet i utvalget for å undersøke om frafallet var systematisk eller tilfeldig. En slik frafallsanalyse for dette datasettet innebærer å se hvordan enhetene fordeler seg på variabelen kjønn, som er den eneste kjente variabelen for populasjonen. Det er også hensiktsmessig å se hvilke stillinger og arbeidsoppgaver respondentene i hver enhet har, for å se om dette gjenspeiler en naturlig fordeling av arbeidsoppgaver på et NAV-kontor. Personer i ledende stillinger kjenner svært godt både mål og resultater. Ledernes svar vil antagelig trekke opp enhetens aggregerte score på den uavhengige variabelen hvilket jeg mener vil gi et uriktig bilde av sammenhengen mellom den avhengige og de uavhengige variablene. Det er 19 respondenter som har oppgitt at de jobber som leder. Disse tas ut av datamaterialet.

Tabell 3-1. Svarprosent og fordeling av kjønn i utvalget.

Kontor- nummer	Antall respondenter	Svar- prosent	Andel kvinner i bruttoutvalget	Andel kvinner i nettoutvalget	Svarprosent uten leder
1	3	17 %	83 %	67 %	17 %
2	14	35 %	69 %	57 %	28 %
3	3	23 %	75 %	67 %	23 %
4	7	47 %	67 %	57 %	33 %
5	6	25 %	88 %	83 %	21 %
6	9	39 %	77 %	67 %	35 %
7	4	33 %	75 %	75 %	33 %
8	10	22 %	75 %	70 %	16 %
9	5	31 %	94 %	100 %	25 %
10	4	29 %	100 %	80 %	14 %
11	3	27 %	73 %	50 %	27 %
12	4	31 %	62 %	75 %	23 %
13	2	18 %	80 %	50 %	18 %
14	2	50 %	100 %	100 %	50 %
15	15	34 %	74 %	53 %	30 %
16	5	26 %	95 %	100 %	21 %
17	4	67 %	83 %	50 %	50 %
18	12	34 %	79 %	83 %	31 %
19	2	10 %	81 %	100 %	10 %
Gjennomsnitt	6	31 %	81 %	73 %	27 %

I bruttoutvalget, alle NAV-kontorene i Akershus, var det i 2016 totalt 507 statlig ansatte⁵, hvorav 393 var kvinner og 114 var menn. 77,5 prosent av den empiriske populasjonen var dermed kvinner. Som tabellen over viser er det noe variasjon mellom kontorene når det gjelder fordelingen av kjønn. Gjennomsnittet viser imidlertid at andel kvinner i bruttoutvalget var 81 prosent, mens gjennomsnittet for andel kvinner i nettoutvalget var 73 prosent. Sammenlignet med fordelingen i populasjonen viser fordelingen av kjønn et rimelig godt sammenfall mellom netto- og bruttoutvalget. Jeg vurderer avvikene som forholdsvis små, og at nettoutvalget er relativt representativt for populasjonen med hensyn til kjønn.

Tabellen viser videre at svarprosenten ved noen kontorer ble lavere som følge av at lederne ble tatt ut. Min vurdering er at svarprosentene til kontorene ikke blir så lave at det er grunnlag for å ta noen av enhetene ut av nettoutvalget.

⁵ <http://www.nsd.uib.no/polsys/data/forvaltning/enhet/56857/ansatte> (11.03.17).

3.8 Validitet og reliabilitet

Det kan være flere kilder til feil man bør vurdere når man benytter spørreskjema. Slike feil knyttes enten til måleprosessen eller representasjonsprosessen (Ringdal 2013, 219-220). Feil knyttet til måleprosessen omtales som målefeil og dreier seg om svar på spørsmålene måler verdier på en teoretisk variabel. Representasjonsfeil handler om feilkilder som påvirker utvalgets representativitet. Både målefeil og representasjonsfeil har innvirkning på statistiske beskrivelser og analyser av data. Representasjonsfeilene i denne undersøkelsen er omtalt i kapittel 3.7 *Frafallsanalyse* og blir ikke omtalt videre i dette kapittelet.

Ved vurdering av målefeil er begrepsdannelse viktig. Begrepsdannelse innebærer å gi sentrale begreper teoretiske definisjoner. I denne oppgaven er sentrale teoretiske begreper *kjennskap til kontorets mål, motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål, deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring og tilbakemelding om resultater*. De teoretiske variablene må gjøres målbare gjennom en operasjonell definisjon som konkretiserer hvordan begrepet skal måles. Måleinstrumentet er spørsmålene i spørreskjemaet og de uavhengige variablene er sammensatte mål omregnet til skalaer. Man oppnår to ting ved å benytte skalaer; man reduserer tilfeldige målefeil i enkeltvariabler hvilket medfører at man oppnår en reliabilitetsgevinst. Man forbedrer også innholdsvaliditeten (content validity) fordi man måler et begrep med flere indikatorer. Man får dermed et bredere mål som gir validitetsgevinst (Ringdal 2013, 88) (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 274).

I tillegg til innholdsvaliditet er umiddelbar validitet (face validity) og nomologisk validitet relevant å vurdere i denne undersøkelsen. Umiddelbar validitet innebærer å gi en skjønnsmessig vurdering av om indikatorene fanger inn begrepet man ønsker å måle. Nomologisk validitet handler om et mål i praksis fungerer slik vi skulle forvente ut fra teoretiske betraktninger. Hvis forventede forskjeller ikke kan påvises, kan det lede til tvil om måten man har målt begrepet på (Ringdal 2013, 97-99). I denne undersøkelsen forventes det å finne forskjeller mellom kontorer med gode resultater og dårlige resultater på bakgrunn av hvor god kjennskap de ansatte har til kontorets mål, hvordan ansatte motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål er, i hvilken grad de deltar i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring og i hvilken grad de får tilbakemelding om resultater. Observeres ikke denne forskjellen er det grunn til å stille spørsmål ved måten de uavhengige variablene er målt på.

Undersøkelsens umiddelbare validitet og innholdsvaliditet blir drøftet i kapitlet 4.2 Skalaer, mens undersøkelsens nomologiske validitet blir vurdert avslutningsvis.

4 Presentasjon av resultater og konstruksjon av skalaer

I dette kapittel blir først fordelingen av enkeltvariabler presentert. Deretter gjennomgår jeg hvordan skalaene er konstruert og resultatene fra faktoranalysen, til slutt redegjøres det for hvordan individdataene er aggregert opp til kontornivå.

4.1 Fordeling av enkeltvariabler

Her presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen for de spørsmålene som inngår i de uavhengige variablene. Antall respondenter (N) på hvert spørsmål fremgår av tabellene.

4.1.1 Ansattes kjennskap til kontorets mål

Fordelingen av svarene på de spørsmålene som fanger opp ansattes kjennskap til kontorets mål er presentert i tabellene under.

Tabell 4-1. Fordeling av svar på spørsmål om ansattes kjennskap til kontorets mål.

	Hvor god kjennskap vil du si at du har til målkravene innenfor det fagområdet du jobber med?	Hvor god kjennskap vil du si at du har til alle målkravene til NAV-kontoret du jobber ved?	Hvor god kjennskap vil du si at du har til indikatorene på målekortet?
Svært dårlig	2 %	3 %	1 %
Dårlig	0 %	3 %	3 %
Hverken god eller dårlig	10 %	23 %	23 %
God	47 %	56 %	52 %
Svært god	41 %	15 %	22 %
Totalt	100 %	100 %	100 %
N	95	95	93

Som det fremgår av tabellen over oppga 88 prosent av respondentene at de kjenner godt eller svært godt til målkravene som stilles til fagområdet de jobber med, kontra 71 prosent som svarer det samme om målene og kravene til NAV-kontoret de jobber ved. Dette stemmer godt overens med de tilbakemeldingene jeg fikk etter testen av spørreskjemaet om at man har bedre kjennskap til målene innenfor fagområdene man selv jobber på, enn målene til hele kontoret. Videre har 52 prosent svart at de har god kjennskap til indikatorene på målekortet.

Totalt sett gir svarene et inntrykk av at de ansatte er godt kjent med målene og de kravene som settes til NAV-kontoret de jobber ved.

Tabell 4-2. Fordeling av svar på spørsmål om informasjon om målkrav.

	Hvor ofte er målkravene til ditt NAV-kontor/avdeling/fagområde tema på møter?	Hvor ofte, forutenom i møter, snakker dere om målkrav på din arbeidsplass?
Daglig	0 %	4 %
Ukentlig	26 %	43 %
Månedlig	58 %	32 %
Sjeldnere	15 %	18 %
Aldri	1 %	3 %
Totalt	100 %	100 %
N	95	95

Når det gjelder hvor ofte målkravene er tema på møter ser vi at 58 prosent har svart at de månedlig har møter der målkrav er tema. Videre har 43 prosent svart at de ukentlig snakker om målkrav utenfor møter. Vi ser dermed at respondentene har rapportert at de oftere snakker om målkravene utenom møter, enn i møter.

4.1.2 Ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål

Fordelingen av svarene på de fire påstandene som skal fange opp ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål er presentert i tabellen under.

Tabell 4-3. Fordeling av svar på spørsmål om ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål.

	Jeg synes det er motiverende å jobbe for å nå fastsatte mål	Målene mitt kontor skal oppnå er klart formulerte	Målene som er satt for mitt kontor er oppnåelige	Jeg synes det er utfordrende å jobbe for å nå fastsatte mål
Svært enig	21 %	14 %	2 %	6 %
Enig	50 %	46 %	48 %	33 %
Hverken enig eller uenig	19 %	32 %	35 %	33 %
Uenig	8 %	6 %	13 %	22 %
Svært uenig	2 %	2 %	2 %	6 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %
N	95	95	95	95

Vi ser her at 50 prosent svarer at de er enige i at det er motiverende å jobbe for og nå fastsatte mål. Videre har 46 prosent svart at de er enige i at målene kontoret skal oppnå er klart formulerte. 48 prosent har svart at de er enige i at målene som er satt for kontoret er

oppnåelige. Totalt gir svarene et bilde av at ansatte opplever det som motiverende å jobbe mot fastsatte mål, at målene er klart formulerte og oppnåelige.

Til sist ser vi at fordelingen av svarene på spørsmålet om det er utfordrende å jobbe for å nå fastsatte mål ikke er like konsentrert rundt ett svaralternativ som de andre spørsmålene. 33 prosent har svart at de er hverken enig eller uenig og 33 prosent har svart at de er enige. Dette kan forklares med at ulike personer legger ulike betydninger i ordet *utfordrende*. Noen oppfatter ordet som positivt, mens andre vil oppfatte det som negativt. Om respondentene har oppfattet ordet positivt eller negativt er det vanskelig å ta stilling til på bakgrunn av fordelingen av svarene.

4.1.3 Ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring

Spørsmålene som fanger opp ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring fremgår av tabellene under.

Tabell 4-4. *Fordeling av svar på spørsmål om kontoret jobber aktivt med tiltak.*

	I hvor stor grad vil du si at ditt kontor jobber aktivt med å finne tiltak for hvordan kontoret kan oppnå bedre resultater?
I svært stor grad	28 %
I stor grad	52 %
I hverken stor eller liten grad	19 %
I liten grad	0 %
I svært liten grad	1 %
Totalt	100 %
N	95

Når det gjelder spørsmål om deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring har 52 prosent svart at kontoret i stor grad jobber aktivt med å finne tiltak for hvordan kontoret kan oppnå bedre resultater.

Tabell 4-5. Fordeling av svar på spørsmål om deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring.

	Hvis du tenker tilbake på det siste året, har det ved ditt kontor foregått prosesser eller lignende som har sett på hvordan kontor kan oppnå bedre resultater?		I hvor stor grad har du deltatt i dette arbeidet?
Ja	87 %	I svært stor grad	27 %
Nei	2 %	I stor grad	45 %
Vet ikke	11 %	I hverken stor eller liten grad	0 %
Totalt	100 %	I liten grad	28 %
Nei	95	I svært liten grad	0 %
		Totalt	100 %
		N	78

Videre svarer 87 prosent at det ved sitt kontor har foregått prosesser eller lignende som har sett på hvordan kontoret kan oppnå bedre resultater. De som har svart ja på sistnevnte spørsmål ble også spurt om i hvilken grad de har deltatt i dette arbeidet. 45 prosent har svart at de i stor grad har deltatt i arbeidet.

Tabellen under viser svarene på spørsmålet om ansatte har blitt spurt om innspill til hvordan kontoret kan oppnå bedre resultater, og på hvilke måter de har blitt spurt om dette.

Tabell 4-6. Fordeling av svar på spørsmål om hvordan ansatte er spurt om innspill.

	Hvis du tenker tilbake på det siste året, hvor ofte har din leder spurt deg om forslag eller innspill til hvordan temøtet/avdelingen eller NAV-kontoret kan oppnå bedre resultater?		Hvordan ble du spurt om dette?
Aldri	14 %	I arbeidsmøte som hadde mål- og resultatstyring som tema	12 %
1 gang	13 %	I team-/gruppemøte	25 %
2-5 ganger	44 %	I avdelingsmøte	18 %
6-10 ganger	13 %	I kontormøte	11 %
mer enn 10 ganger	17 %	I medarbeidsamtale	16 %
Totalt	100 %	I uformell samtale	18 %
N	95	Totalt	100 %
		N	82

Som vi ser har 44 prosent svart at de har blitt spurt om slike forslag eller innspill 2-5 ganger det siste året. De som svarte bekreftende på spørsmålet om de har blitt spurt om forslag eller innspill ble også stilt spørsmål om hvordan de ble spurt om dette. På dette spørsmålet ble respondentene bedt om å huke av for flere svaralternativer. Vi ser at tabellen over at 25 prosent har blitt spurt i team-/gruppemøter, men at fordelingen ellers er forholdsvis jevn.

Oppsummert synes det å være forholdsvis stort fokus på hvordan kontorene kan oppnå bedre resultater, og at ansatte i stor grad deltar i arbeidet om hvordan det kan oppnås bedre resultater.

4.1.4 Tilbakemelding om resultater

Nedenfor presenteres resultatene fra spørsmål som måler i hvilken grad de ansatte får tilbakemelding om resultater og hvor god kjennskap de har til resultatene.

Tabell 4-7. Fordeling av svar på spørsmål om tilbakemelding om resultater.

	Hvor ofte får du informasjon om resultatene teamet, avdelingen eller NAV-kontoret ditt oppnår?		Hvordan fikk du informasjon om resultatene?
Daglig	1 %	I møter	45 %
Ukentlig	16 %	På e-post	26 %
Månedlig	73 %	I uformelle samtaler med lederen din eller andre på kontoret	19 %
Sjeldnere	10 %	På annen måte	10 %
Aldri	1 %	Totalt	100 %
Totalt	100 %	N	94
N	95		

På spørsmålet om hvor ofte respondentene får informasjon om resultater ser vi at 73 prosent får informasjon om resultater månedlig. Av de som har svart bekreftende på spørsmålet om de får informasjon om resultater har 45 prosent svart at de får informasjon om resultatene i møter. Videre har 26 prosent svart at de får informasjon på e-post. På dette spørsmålet er respondentene bedt om å huke av for flere svaralternativer.

Respondentene ble også bedt om å svare på spørsmål om hvor god kjennskap de har til kontorets resultater og om de vet hvordan kontoret ligger an i forhold til andre kontorer i fylket. Som vi ser av tabellen under har 54 prosent svarte at de kjenner resultatene til kontoret sitt godt. Kun 8 prosent svart at de ikke vet hvordan NAV-kontoret ligger an i forhold til andre NAV-kontorer i fylket, mens 92 prosent vet hvordan kontoret ligger an.

Tabell 4-8. *Ansattes kjennskap til hvordan kontoret ligger an i fylket.*

	Hvor godt vil du si at du kjenner resultatene til ditt kontor?		Når det gjelder resultatene kontoret ditt oppnår, hvordan ligger ditt NAV-kontor an i forhold til andre NAV-kontor i fylket?
Svært godt	27 %	Godt	64 %
Godt	54 %	Dårlig	5 %
Hverken god eller dårlig	15 %	Hverken godt eller dårlig	55 %
Dårlig	3 %	Vet ikke	8 %
Svært dårlig	1 %	Totalt	100 %
Totalt	100 %	N	95
N	95		

Totalt sett rapporterte respondentene at de har god kjennskap til resultatene kontoret oppnår, og at de hovedsakelig får informasjon månedlig i møter.

4.2 Skalaer

Skalaer benyttes til å måle latente variabler og svarene på spørsmålene i spørreskjemaene er ment å reflektere verdiene på de uavhengige variablene. Man ønsker at skalaer skal være endimensjonale. Teknikken for å påvise endimensjonalitet er faktoranalyse. Før jeg kunne gjennomføre faktoranalysen og gjøre datasettet klart til korrelasjonsanalysen, har jeg laget nye variabler av svarene på hvert enkelt spørsmål som skal fange opp de uavhengige variablene. De nye variablene fikk da en verdi mellom 0 og 1. Deretter konstruerte jeg skalavariabler ved å sette sammen svarene på de spørsmålene som måler den samme latente variabelen.

Det er flere vilkår som må være til stedet for å kunne benytte en faktoranalyse. Først må variablene måles på intervallnivå og de må være normalfordelte. Normalfordelte variabler bidrar til å gjøre faktorstrukturen sterkere, hvilket er avgjørende når man skal foreta statistiske generaliseringer. Variablene denne undersøkelsen bygger på er ikke normalfordelte, men dette vurderes som mindre kritisk da det ikke er slutningsstatistikk som er hensikten med denne undersøkelsen.

For det andre må utvalget være tilstrekkelig stort. Det synes å være stor uenighet om hvor mange observasjoner man må ha for å kunne gjennomføre en tilfredsstillende faktoranalyse. I metodelitteraturen kan man lese at det i utgangspunktet ikke stilles noen krav til antall observasjoner for å gjennomføre en faktoranalyse, men det er en generell enighet om at et større utvalg er bedre. Desto større utvalget er, desto bedre egnet er det for statistiske generaliseringer (Pallant 2007, 181). Pallant (2007) konkluderer ikke med hvor stort utvalg

man bør ha, men viser til at andre anbefaler å forta en vurdering av hvor god utvalgsstørrelsen er ut i fra hvor mange variabler som analyseres. Videre trekker hun frem andres anbefalinger om minst fem respondenter per inkluderte variabel. Da denne faktoranalysen består av 95 respondenter vil man kunne hevde at faktorløsningen er dårlig. Antall observasjoner i denne undersøkelsen er i det nedre sjiktet av det som anbefales. Da dette er en eksplorerende faktoranalyse er følgelig kravene lavere. På det meste utføres faktoranalyse med 5 variabler. Med totalt 95 respondenter mener jeg derfor en faktoranalyse kan forsvares til tross for antall respondenter.

For det tredje må faktorene egne seg for en faktoranalyse. Det må være en viss korrelasjon mellom variablene for at man skal kunne utføre en faktoranalyse. Jeg fulgte Pallants (2007, 181) anbefalinger om at man bør observere noen korrelasjoner større enn 0,3. Videre har jeg lagt til grunn at Bartletts test bør være signifikant på $p < 0,05$ og Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) bør være større en 0,6.

Til sist bør skalaer være endimensjonale. For å konstruere endimensjonale skalaer har jeg foretatt som prinsippal komponentanalyse med Varimax ortonogal rotasjon. Faktorene er trukket med *Kaisers kriterium* hvilket innebærer at faktorer med egenverdi større eller lik 1 beholdes.

Jeg har også reliabilitetstestet skalaene med Cronbachs alfa som mål på den interne konsistensen til skalaen. Jeg har benyttet $\alpha = 0,70$ som nedre grense for tilfredsstillende reliabilitet.

Nedenfor gjøres det rede for resultatet av faktoranalysene for de fire uavhengige variablene.

4.2.1 Ansattes kjennskap til kontorets mål

Skalaen for ansattes kjennskap til NAV-kontorets mål er tenkt satt sammen av svarene på de fem spørsmålene *Hvor god kjennskap vil du si du har til målkravene innenfor det fagområdet du jobber med?* (Mål_1), *Hvor god kjennskap vil du si at du har til alle målkravene til NAV-kontor du jobber ved?* (Mål_2), *Hvor ofte er målkravene til ditt NAV-kontor/avdeling/fagområde tema på møter?* (Mål_3), og *Hvor ofte, foruten om i møter, snakker dere om målkrav på din arbeidsplass?* (Mål_4), og *Hvor god kjennskap vil du si at du har til de ulike indikatorene på målekortet?* (Mål_5).

Faktoranalysen viste at skalaen bestående av disse fem spørsmålene hadde to dimensjoner der spørsmålene Mål_1, Mål_2 og Mål_5 utgjorde den ene dimensjonen, mens Mål_3 og Mål_4 utgjorde den andre dimensjonen. Jeg konstruerte derfor to nye skalaer der den første besto av spørsmålene Mål_1, Mål_2 og Mål_5, og den andre av Mål_3 og Mål_4, og gjennomførte deretter faktoranalysen på nytt.

Skalaen bestående av spørsmålene Mål_1, Mål_2 og Mål_5 hadde KMO på 0,688 og Bartlett's test var signifikant på $p < 0,001$ nivå. Laveste observerte kommunalitet var 0,648. Skalaen var endimensjonal med én komponent som hadde egenverdi større enn 1 og som forklarte 65,9 prosent av den totale variansen i variablene.

Tabell 4-9. *Komponentladning for ansattes kjennskap til NAV-kontorets mål.*

Component Matrix ^a	
	Component
	1
Mål_1	0,810
Mål_2	0,805
Mål_5	0,821
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 component extracted.	
KMO	0,688
Bartlett's Test for Sphericity	59,574
df	3
Sig.	0
Cronbach's Alpha	0,737

Som det fremgår av tabellen over den var laveste faktorladningen på 0,805 hvilket er tilfredsstillende. Cronbachs alfa for denne skalaen var på 0,737.

Faktoranalysen viste at skalaen bestående av disse tre spørsmålene om ansattes kjennskap til kontorets mål er tilfredsstillende da den er endimensjonal med høy reliabilitet. Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Når det gjelder skalaens innholdsvaliditet må det vurderes om den dekker de viktigste aspektene ved fenomenet som måles. Her er respondentene bedt om å rapportere på hvor godt de selv mener de kjenner kontorets mål og målekortets indikatorer. Slike spørsmål kan være utsatt for det som betegnes som sosial ønskelighet hvilket innebærer at respondenten vrir svarene i retning av det de oppfatter som sosialt ønskelig. Spørsmålene kan være spesielt utsatt for sosial ønskelighet hvis de oppleves om

truende for respondentens selvbylde (Ringdal 2013, 358). I hvilken grad spørsmålene om i hvilken grad respondenten kjenner til kontorets mål oppleves som truende for deres selvbylde er etter min vurdering ikke opplagt. Etter mitt skjønn er ikke teamene i spørreskjemaet spesielt truende, men det kan ikke utelukkes at respondentene har overrapportert hvor godt de faktisk kjenner målene. Dette er en målefeil som det er vanskelig å motvirke. Jeg mener skalaen dekker de viktigste aspektene av begrepet jeg forsøkte å måle, og vurderer derfor innholdsvaliditeten som tilstrekkelig god.

Jeg har også gjennomført faktoranalyse for skala bestående av Mål_3 og Mål_4. Faktoranalysen viste at variablene ikke var godt egnet for en faktoranalyse. Cronbachs alfa var også noe lav. Jeg har derfor funnet å ikke benytte skalaen i den videre analysen, da lav reliabilitet og usikker validitet kan lede til at jeg trekker feil konklusjoner i analysen.

4.2.2 Ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål

Skalaen for ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål er tenkt satt sammen av de fire påstandene *Jeg synes det er motiverende å jobbe mot fastsatte mål* (motivasjon), *Målene mitt kontor skal oppnå er klart formulert* (klart formulert mål), *Målene som er satt for mitt kontor er oppnåelige* (oppnåelige mål), *Jeg synes det er utfordrende å jobbe for å nå fastsatte mål* (utfordrende).

Korrelasjonsmatrisen for disse fire påstandene ga observasjoner med tilfredsstillende korrelasjon større enn 0,3. KMO var på 0,610 og Bartlett's test var signifikant på $p < 0,001$. De fire spørsmålene er derfor egnet for en faktoranalyse. Resultatene fra faktoranalysen viste tilfredsstillende komponentladninger for alle variablene. Skalaen var videre endimensjonal med én komponent som hadde egenverdi større enn 1. Denne komponenten forklarte 40,1 prosent av den totale variansen i variablene. Cronbachs alfa for skalaen bestående av disse fire påstandene var imidlertid på 0,197 og som er langt fra tilfredsstillende.

Som følge av fordelingen av respondentenes svar på spørreskjemaets påstand om det er utfordrende å jobbe mot fastsatte mål, og usikkerheten knyttet til om respondentene har tolket påstanden likt, fant jeg grunnlag for å ta denne variabelen ut og gjøre faktoranalysen på nytt bestående av de tre andre påstandene.

Tabell 4-10. *Komponentladning for ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål.*

Component Matrix ^a	
Component	
	1
Motiverende	0,751
Klartformulert	0,614
Oppnåeligemål	0,772
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 component extracted.	
KMO	0,590
Bartlett's Test for Sphericity	19,717
df	3
Sig.	0
Cronbach's Alpha	0,517

KMO for skalaen bestående av disse tre påstandene var på 0,590 hvilket er noe lavt. Bartletts test var signifikant på $p < 0,001$ nivå. Laveste observerte kommunalitet var 0,377. Skalaen var endimensjonal da det kun var én komponent som hadde egenverdi større enn 1. Denne komponenten forklarte 51,27 prosent av den totale variansen i variablene. Som det fremgår av tabellen over var laveste faktorladningen på 0,614 som er tilfredsstillende, men Cronbachs alfa for denne skalaen er på 0,571 hvilket er noe lavt.

Resultatet fra faktoranalysen for denne skalaen er ikke entydig og man burde utvise forsiktighet hvis den skal brukes. Skalaen var heller ikke tilstrekkelig reliabel. Jeg mener det derfor er for stor usikkerhet knyttet til hvor godt skalaen egner seg som mål på den aktuelle dimensjonen den er ment å fange opp. Jeg har derfor funnet å ikke benytte skala som mål på den uavhengige variabelen ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål i analysen. Av spørsmålene som er stilt for å måle ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål mener jeg påstanden *Jeg synes det er motiverende å jobbe mot fastsatte mål* er best egnet som mål på denne uavhengige variabelen, og blir derfor brukt i den videre analysen.

4.2.3 Ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring

Skalaen for ansattes kjennskap til NAV-kontorets mål er tenkt satt sammen av svarene på de fem spørsmålene *I hvor stor grad vil du si at ditt kontor jobber aktivt med å finne tiltak for hvordan kontoret kan oppnå bedre resultater? (Del_1), Hvis du tenker tilbake på det siste året; hvor ofte har din leder spurt deg om forslag eller innspill til hvordan teamet/avdelingen eller NAV-kontoret kan oppnå bedre resultater? (Del_2), Hvordan ble du spurt om dette?*

(del_5) Hvis du tenker tilbake på det siste året; har det ved ditt kontor foregått prosesser eller lignende som har sett på hvordan kontoret kan oppnå bedre resultater? (Del_3) og I hvor stor grad har du deltatt i dette arbeidet? (Del_4).

Korrelasjonsmatrisen ga flere observasjoner med tilfredsstillende korrelasjon større enn 0,3. KMO var på 0,652 og Bartletts test var signifikant på $p < 0,001$. Variablene er derfor egnet for en faktoranalyse. Faktoranalysen viste videre at de fem spørsmålene som var tenkt å fange opp denne uavhengige variabelen måler to dimensjoner da to av komponentene hadde egenverdi større enn 1. Disse to komponentene forklarte 61,6 prosent av den totale variansen i variablene. Spørsmålene Del_1, Del_2 og Del_5 utgjorde den ene dimensjonen, og Del_3 og Del_4 utgjorde den andre dimensjonen.

I likhet med skalaen for ansattes kjennskap til kontorets mål har jeg delt opp spørsmålene om ansattes deltakelse i beslutningsprosesser i to nye skalaer og gjennomført faktoranalysen på nytt for hver av skalaene.

Den første skalaen konstrueres av spørsmålene Del_1, Del_2 og Del_5. KMO for denne skalaen var 0,629 og Bartletts test var signifikant på $p < 0,001$ nivå. Laveste observerte kommunalitet var 0,474. Konstruksjonen av skala basert på disse tre spørsmålene gir en endimensjonal skala da kun én komponent hadde egenverdi større enn 1. Denne komponenten forklarte 63,9 % av den totale variansen i variablene.

Tabell 4-11. *Komponentladning for ansattes deltakelse i beslutningsprosesser.*

Component Matrix ^a	
Component	
	1
Del_1	0,689
Del_2	0,857
Del_5	0,842
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 component extracted.	
KMO	0,629
Bartlett's Test for Sphericity	52,838
df	3
Sig.	0
Cronbach's Alpha	0,714

Som det fremgår av tabellen over var den laveste faktorladningen på 0,689. Cronbachs alfa for denne skalaen var på 0,714.

Skalaen bestående av disse tre spørsmålene kommer tilfredsstillende ut av faktoranalysen da den er endimensjonal med høy reliabilitet. Denne skalaens innholdsvaliditet må også vurderes. Her er respondentene bedt om å rapportere på i hvor stor grad kontoret jobber aktivt med å finne tiltak for hvordan kontoret kan oppnå bedre resultater, hvor ofte respondenten er spurt om slike tiltak, samt antall ulike måter de har blitt spurt om dette på. Disse spørsmålene mener jeg fanger opp flere aspekter ved fenomenet jeg forsøker å måle. Disse spørsmålene er etter mitt skjønn mindre utsatt for sosial ønskelighet enn spørsmålene om mål da disse spørsmålene kartlegger aktiviteter. Det er imidlertid muligheter for erindringsfeil da respondenten er bedt om å huske sin deltakelse det siste året. Det kan ikke utelukkes at respondentene ikke husker hvor ofte de er blitt spurt om slike tiltak. Det er imidlertid min oppfatning at det er lettere å huske om man har blitt spurt om dette eller ikke. Videre at man klarer å skille mellom om man er spurt få ganger eller mange ganger. I tillegg er spørsmålet stilt med hjelpeteksten ” Hvis du tenker tilbake på det siste året...” for å få respondenten aktivt til å tenke tilbake. Eventuelle målefeil er derfor redusert. Slik jeg vurderer skalaen dekker den de viktigste aspektene av begrepet jeg forsøker å måle. Jeg vurderer derfor innholdsvaliditeten som tilstrekkelig god.

Jeg har også gjennomført faktoranalyse for skala bestående av Del_3 og Del_4.

Faktoranalysen viste at disse to spørsmålene ikke egner seg for en faktoranalyse. Det ble derfor ikke konstruert skala bestående av disse to spørsmålene.

4.2.4 Tilbakemelding om resultater

Skalaen for tilbakemelding på resultater ble satt sammen av svarene på de fire spørsmålene *Hvor ofte får du informasjon om resultatene teamet, avdelingen eller NAV-kontoret ditt oppnår?* (Res_1), *Hvordan får du informasjon om resultatene?* (Res_3), *Hvor godt vil du si at du kjenner til resultatene til ditt kontor?* (Res_2) og *Når det gjelder de resultatene kontoret ditt oppnår, hvordan ligger ditt NAV-kontor an i forhold til andre NAV-kontor i fylket?* (Res_4).

Korrelasjonsmatrisen for disse fire spørsmålene ga ingen observasjoner med tilfredsstillende korrelasjon større enn 0,3. KMO var på 0,486, mens Bartletts test var signifikant på $p < 0,001$.

De fire spørsmålene er derfor ikke egnet for en faktoranalyse. Resultatene fra faktoranalysen bekreftet dette da det var lave komponentladninger og lav Cronbachs alfa.

Komponentladningene antyder at Res_2 og Res_4 er best egnet for en eventuell skala. Jeg har derfor foretatt en faktoranalyse for en skala bestående av disse to spørsmålene.

Observert korrelasjon mellom disse to spørsmålene var på 0,310 hvilket er tilfredsstillende. KMO var imidlertid på 0,500 hvilket er noe lavt, og Bartletts test var signifikant på $p < 0,002$. nivå. Observert kommunalitet var 0,655. Skalaen var endimensjonal da det kun var én komponent som hadde egenverdi større enn 1. Denne komponenten forklarte 65,5 % av den totale variansen i variablene.

Tabell 4-12. *Komponentladning for tilbakemelding om resultater.*

Component Matrix ^a	
	Component
	1
Res_1	0,809
Res_4	0,809
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 component extracted.	
KMO	0,500
Bartlett's Test for Sphericity	9,360
df	1
Sig.	0,002
Cronbach's Alpha	0,571

Som det fremgår av tabellen over var faktorladningen på 0,809, som er tilfredsstillende, men Cronbachs alfa for denne skalaen var 0,571 hvilket er noe lavt.

Resultatet fra faktoranalysen for denne skalaen er i likhet med skalaen for motivasjon ikke entydig, og som tidligere nevnt burde det utvises forsiktighet hvis skalaen brukes. Skalaen er heller ikke tilstrekkelig reliabel. Videre er det tvilsomt om spørsmålet om hvor ofte respondenten får informasjon om resultatene og spørsmålet om respondenten vet hvordan NAV-kontoret ligger an sammenlignet med andre kontorer fanger opp tilbakemelding om resultater på en tilfredsstillende måte. Jeg mener det er for stor usikkerhet knyttet til hvor godt skalaen egner seg som mål på den aktuelle dimensjonen den er ment å fange opp. Jeg har derfor funnet å ikke benytte skalaen som mål på den uavhengige variabelen tilbakemelding om resultater i analysen. Av spørsmålene som er stilt for å måle tilbakemelding om resultater

mener jeg spørsmålet *Hvor ofte får du informasjon om resultatene teamet, avdelingen eller NAV-kontoret ditt oppnår?* er best egnet som mål på den uavhengige variabelen tilbakemelding om resultater, og blir derfor brukt i den videre analysen.

4.3 Aggregering til kontornivå

Som beskrevet i kapittel 3 så er analysenivået til denne undersøkelsen på kontornivå. Følgelig må individdata aggregeres opp til kontornivå. Dette er gjort ved å beregne gjennomsnittet til de to skalaene, samt for spørsmålene om man motiveres av å jobbe mot fastsatte mål og hvor ofte man får tilbakemelding om resultater, for hvert kontor. Under følger en beskrivelse av hvordan variablene i modellen fordeler seg i utvalget.

4.3.1 Avhengig variabel

Fordelingen av den avhengige variabelen blir av hensyn til de ansatte ved de ulike kontorene og mulighetene for gjenkjennelse, ikke knyttet til hvert enkelt kontor. I stedet gis det en beskrivelse av hvordan variabelen fordeler seg i utvalget.

Tabell 4-13. *Beskrivende statistikk for avhengig variabel.*

Resultat					
Gjennomsnitt	N	Standardavvik	Median	Minimum	Maksimum
65,47 %	19	9,45 %	67,00 %	36,00 %	78,00 %

Resultatoppnåelsen til kontorene varierer mellom 36 prosent til 78 prosent, mens gjennomsnittet for alle kontorene i utvalget er på 65,47 prosent.

4.3.2 Uavhengige variabler

Tabellen under viser hvordan de uavhengige variablene fordeler seg blant kontorene. De uthevede tallene viser de største og laveste verdiene på hver variabel. Vi ser at kontor 1 har høyest score på ansattes kjennskap til kontorets mål, mens kontor 3 har lavest score på den samme variabelen. Kontor 13 har høyest score på ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål, mens kontor 14 har lavest score på denne variabelen. Kontor 6 har høyest score på ansattes deltakelse i beslutningsprosesser, mens kontor 19 har lavest score på denne variabelen. Kontor 13 har høyest score på tilbakemelding om resultater mens kontor 19 også har lavest score på denne variabelen.

Tabell 4-14. Fordelingen av de uavhengige variablene mellom kontorene.

Kontor- nummer	Ansattes kjennskap til kontorets mål	Ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål	Ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt MRS	Tilbakemelding om resultater
1	0,7778	0,7500	0,5040	0,5000
2	0,6591	0,7045	0,5179	0,5909
3	0,5833	0,5833	0,5079	0,5000
4	0,7000	0,7000	0,3492	0,5000
5	0,7467	0,8500	0,5952	0,4500
6	0,7188	0,6563	0,7534	0,5938
7	0,5875	0,5000	0,4107	0,5625
8	0,7278	0,7857	0,5095	0,5357
9	0,7000	0,7500	0,3869	0,5000
10	0,7417	0,6250	0,5060	0,6250
11	0,7056	0,8333	0,6349	0,5000
12	0,7778	0,5833	0,5893	0,5000
13	0,7417	0,8750	0,3988	0,7500
14	0,7000	0,3750	0,3988	0,5000
15	0,6917	0,7885	0,5173	0,4038
16	0,7458	0,6875	0,5278	0,5000
17	0,7278	0,4167	0,5794	0,5000
18	0,7348	0,7045	0,5741	0,5227
19	0,6583	0,5000	0,3333	0,3750
<i>Min</i>	0,5833	0,3750	0,3333	0,3750
<i>Max</i>	0,7778	0,8750	0,7534	0,7500
<i>Mean</i>	0,7066	0,6668	0,5049	0,5215

5 Analyse

I dette kapitlet presenteres funnene fra analysene. For å analysere mulige sammenhenger er det foretatt bivariate analyser med to typer korrelasjonsmål - rangkorrelasjon og lineær korrelasjon, i tillegg til regresjon. Det gjøres først rede for resultatet fra de bivariate korrelasjonsanalysene. Til slutt presenteres resultatene fra den multivariate regresjonsanalysen.

5.1 Bivariate analyser

Som nevnt benyttes to korrelasjonsmål i denne undersøkelsen; et ikke-parametrisk korrelasjonsmål, Spearmans rho, og et parametrisk korrelasjonsmål, Pearsons r. Spearmans rho måler rangkorrelasjon mellom to variabler, mens Pearsons r måler graden av lineær sammenheng mellom to variabler. Spearmans rho er et noe mer robust korrelasjonsmål enn Pearsons r og kan derfor fange opp korrelasjonen bedre enn Pearsons r. Ved å benytte to korrelasjonsmål vil man få en bedre oversikt over hvordan variablene samsvarer, enn ved å benytte ett korrelasjonsmål.

Det er ikke enighet om grensene for hva som er lav og høy korrelasjon. Det er likevel gitt noen føringer som bør betraktes som tommelfingerregler. Disse er oppstilt i tabellen under og blir lagt til grunn i vurderingen av resultatene fra analysen.

Tabell 5-1. *Korrelasjonsstyrker.*

Intervall	Vurdering
0,19 og under	Veldig lav korrelasjon
0,20-0,39	Lav korrelasjon
0,40-0,69	Moderat korrelasjon
0,70-0,89	Høy korrelasjon
0,90-1,00	Veldig høy korrelasjon

Kilde: (Ringdal 2013, 322)

Som det fremgår av tabellen under viser korrelasjonsanalysen at det var veldig lav eller lav korrelasjon mellom den avhengige variabelen og de uavhengige variablene. Videre var ingen av korrelasjonene signifikante. Korrelasjonen mellom avhengig variabel og hver enkelt av de uavhengige variablene blir omtalt i under.

Tabell 5-2 *Korrelasjonsmatrise for bivariate korrelasjoner.*

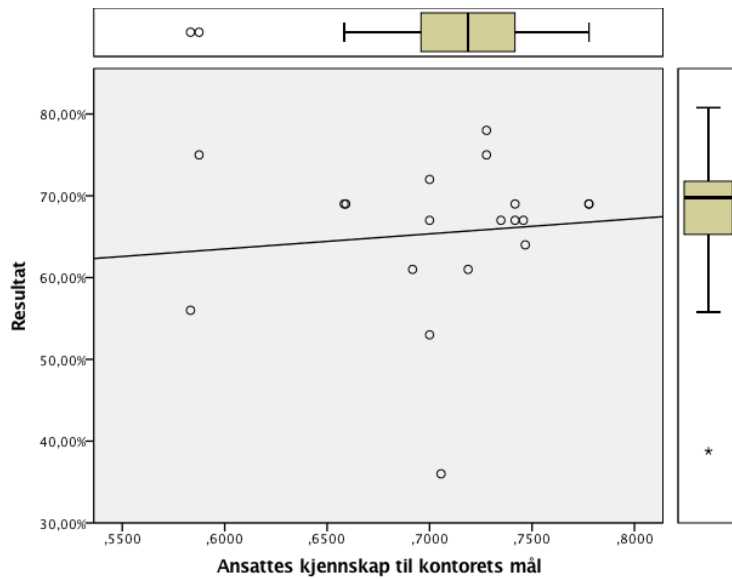
		1	2	3	4
1 Resultat					
2 Ansattes kjennskap til kontorets mål	Spearman's rho	0,093			
	Pearson Correlation	0,105			
3 Det er motiverende å jobbe for å nå fastsatte mål	Spearman's rho	-0,217	0,312		
	Pearson Correlation	-0,347	0,344		
4 Ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring	Spearman's rho	-0,247	0,385	0,174	
	Pearson Correlation	-0,252	0,332	0,194	
5 Tilbakemelding om resultater	Spearman's rho	0,215	0,109	0,046	0,057
	Pearson Correlation	0,145	0,119	0,209	0,062

5.1.1 *Ansattes kjennskap til kontorets mål*

Rangkorrelasjonen mellom resultat og ansattes kjennskap til kontorets mål er 0,093, mens den lineære korrelasjonen mellom resultat og ansattes kjennskap til kontorets mål er 0,105.

Korrelasjonen er positiv hvilket innebærer at høy rang eller verdi på den ene variabelen går sammen med høy rang eller verdi på den andre variabelen. Da korrelasjonen mellom resultater og ansattes kjennskap til kontorets mål er positiv er det naturlig å tolke korrelasjonen slik at desto bedre kjennskap ansatte har til kontorets mål desto bedre resultater har kontoret.

At sammenhengen er positiv kommer også til syne i diagrammet under, som viser den lineære sammenhengen mellom resultater og ansattes kjennskap til kontorets mål grafisk. Som det fremgår av diagrammet ser vi at kurven er slakt stigende.

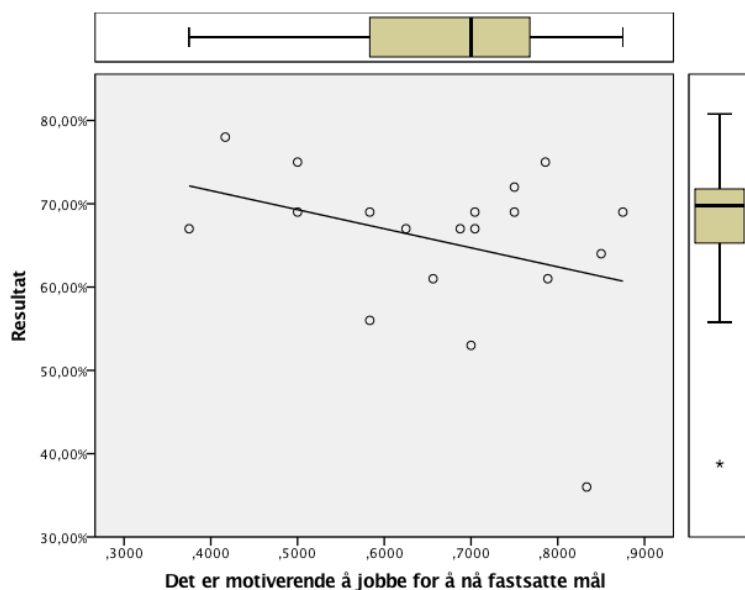


Figur 5-1. Grafisk fremstilling av lineariteten mellom resultat og ansattes kjennskap til kontorets mål.

Korrelasjonen mellom resultater og ansattes kjennskap til kontorets mål er imidlertid så lav at vi her snakker om tilnærmet ingen korrelasjon mellom variablene. Dette funnet er overraskende sett opp mot forventingene om at det faktisk ville være en sammenheng mellom ansattes kjennskap til kontorets mål og resultater.

5.1.2 Ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål

Rangkorrelasjonen mellom resultat og ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål er -0,217 mens den lineære korrelasjonen er på -0,347. Korrelasjonene er svake, men sterkere enn for ansattes kjennskap til kontorets mål og resultater. Korrelasjonen leses slik at ansatte ved kontorer med høy score på resultater ikke finner det motiverende å jobbe for å nå fastsatte mål. I figuren under ser vi den negative sammenhengen mellom resultater og ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål:



Figur 5-2. Grafisk fremstilling av lineariteten mellom resultat og ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål.

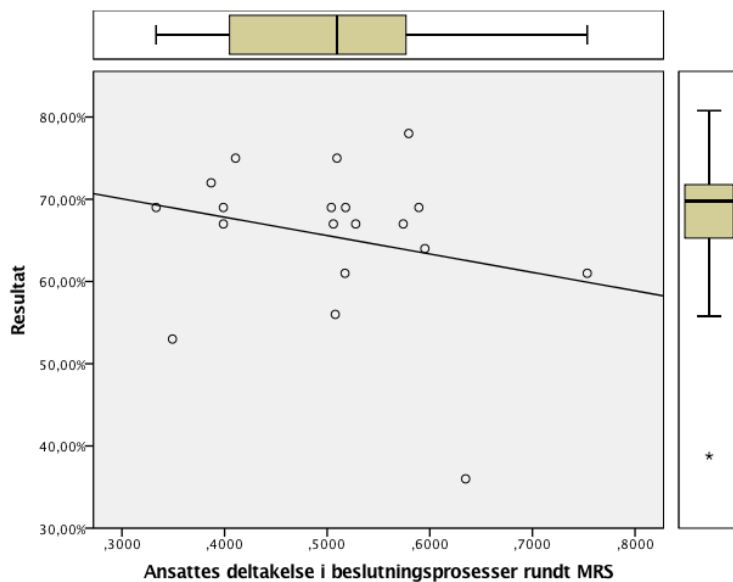
Det er interessant å se at ansatte ved kontorer som har høy score på resultater ikke opplever målene like motiverende som ansatte ved kontorer med lav score på resultater. Dette funnet er overraskende da man ut i fra målsettings- og motivasjonsteori forventet at sammenhengen er positiv. Som vi ser av diagrammet over skiller ett kontor seg ut, med veldig lav score på resultater, og forholdsvis høy score på motivasjon. Videre er korrelasjonskoeffisientene forholdsvis ulike, med Spearmans rho på $-0,217$ og Pearsons r på $-0,347$. Parametriske mål er mer utsatt for ekstreme verdier enn ikke-parametriske mål. Dette kan forklare hvorfor Pearsons r er forholdsvis mye høyere enn Spearmans rho. Man kunne tatt kontoret som trekker Pearsons r ned ut fra utvalget, men det ville sannsynligvis ikke endre fortegnet til korrelasjonen. Dette ser vi både i diagrammet over, og av at Spearmans rho også er negativ.

Hva kan tenkes å forklare den negative sammenhengen mellom resultater og ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål? Som nevnt i teorikapittelet vil vanskelige mål medfører høyere ytelse, men at effekten forsvinner når mål blir for vanskelige. Funnene i undersøkelsen kan derfor tyde på at målene i dette tilfellet ikke oppleves som for vanskelige, da kontorene oppnår gode resultater. Det kan derfor være slik at ansatte ved kontorer som har god resultatoppnåelse opplever målene som for lette eller for lite spesifikke, og at det er derfor målene ikke virker motiverende. En annen forklaring kan være at det fokuset på detaljer, oppsplitting og kontroll av mål som mål- og resultatstyring medfører virker positivt for måloppnåelse, men negativt på motivasjon.

5.1.3 Ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring

Rangkorrelasjon mellom resultat og ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring er $-0,247$. Den lineære korrelasjonen mellom resultat og ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring er $-0,252$. Dette innebærer at lav score på resultatoppnåelse opptrer sammen med høy score på ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring.

Diagrammet under viser den lineære sammenhengen mellom resultatoppnåelse og ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring grafisk. Som det fremgår av diagrammet ser vi at kurven synkende.



Figur 5-3. Grafisk fremstilling av lineariteten mellom resultat og ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring.

Funnet kan tolkes slik at kontorer med høy score på resultater har mindre medvirkning av ansatte i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring, mens kontoer med lav score på resultater har mye medvirkning av ansatte i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring. Det var forventet at sammenhengen ville være positiv, altså at høy score på resultater opptrådte sammen med høy score på medvirkning. Dette funnet er derfor overraskende når forskningsresultater entydig har vist at desto mer ansatte deltar, desto høyere ytelse opplever organisasjonen.

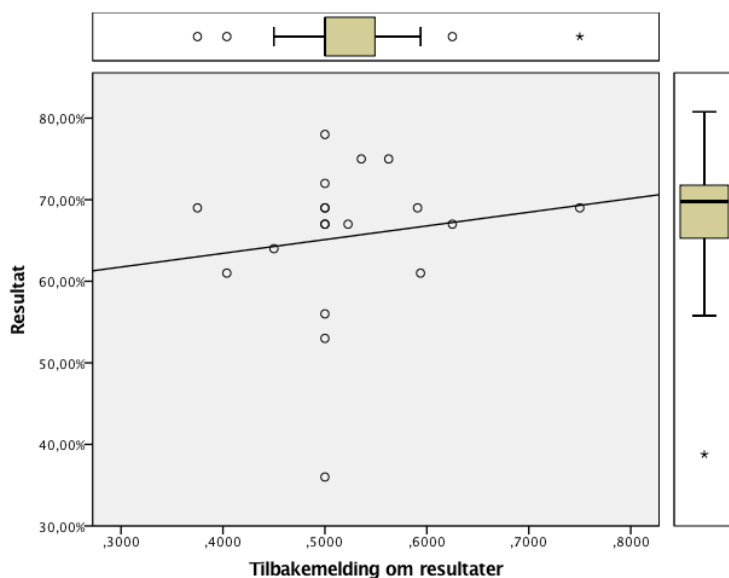
Årsaken til at korrelasjonen er motsatt enn forventet kan ligge i måten spørsmålene er formulert på. Spørsmålene er formulert for å fange opp om det ved kontorene var satt i gang prosesser/tiltak/innspill for hvordan kontoret kan oppnå bedre resultater. Det er ikke unaturlig å se at kontorer med høy resultatoppnåelse ikke har behov for å ha fokus på å skape bedre resultater. På den andre siden ser vi at det nettopp er tiltak for å få virksomheten til å virke bedre SSØ vektlegger som en viktig del av mål- og resultatstyring. Sånn sett kan man si at spørsmålene fanger inn den avhengige variabelen på en adekvat måte. Det må imidlertid poengteres at denne undersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse. Man må gjøre gjentatte målinger for å kunne se om den høye deltakelsen over tid fører til bedre resultater.

5.1.4 Tilbakemelding om resultater

Rangkorrelasjonen mellom resultat og tilbakemelding om resultater er 0,215 og den lineære korrelasjonen mellom resultat og tilbakemelding om resultater er 0,145. Sammenhengen er positiv, men imidlertid så svak at det her også er snakk om tilnærmet ingen sammenheng mellom resultater og tilbakemelding om resultater.

Denne uavhengige variabelen er målt med spørsmålet *Hvor ofte får du informasjon om resultatene teamet, avdelingen eller NAV-kontoret ditt oppnår?* Det er derfor naturlig å tolke funnet slik at kontorer med høy score på resultater får hyppigere tilbakemelding om resultatene enn kontorer med lav score.

Diagrammet under viser den lineære sammenhengen mellom resultat og tilbakemelding om resultater grafisk.



Figur 5-4. Grafisk fremstilling av lineariteten mellom resultat og tilbakemelding om resultater.

Som nevnt i innledningen fant AFI i sin undersøkelse at leder på kontornivå jevnt over virker forsiktige med å formidle målkravene slik de kommer til uttrykk i styringsdialogen med fylket til sine ansatte. På flere av kontorene hevdet lederne at de skjærer de ansatte fra de ulike kravene fra staten (Fossestøl, Breit og Borg 2014, 16). Det kan tenkes at ledere også er forsiktige med å ha stort fokus på dårlige resultater og derfor skjærer ansatte ved å mer sjelden informere om resultatene. Dette kan være som følge av at kommunikasjonen av resultater foregår vertikalt nedover i organisasjonen. En mellomleders situasjonsoppfatning kan føre til at de bevisst ikke videreformidler dårlige nyheter i frykt for at det svekker arbeidsmoral eller skaper en ugunstig ledersituasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 289-290). Dette kan forklare hvorfor sammenhengen mellom tilbakemelding om resultater og resultater synes å være så svak.

5.2 Multivariat regresjonsanalyse

Her presenteres resultatet fra de multivariate regresjonsanalysene. Ved å gjøre en multivariat regresjonsanalyse estimeres effekten de ulike uavhengige variablene har på den avhengige variabelen, når det kontrolleres for effekten av andre uavhengige variabler. Tabell 5-2 viser at ingen av de uavhengige variablene hadde korrelasjonskoeffisientene over 0,70, noe som kan skape problemer med multikolaritet i regresjonsanalysene (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, 356).

Den ustandardiserte korrelasjonskoeffisienten, B , viser den gjennomsnittlige endringen i avhengig variabel når verdien av den uavhengige variabelen øker med én enhet. Siden de uavhengige variablene er konstruert slik at de varierer mellom 0 og 1 viser B i dette tilfellet den maksimale effekten de uavhengige variablene har på avhengig variabel når uavhengig variabel øker med én enhet. Den standardiserte korrelasjonskoeffisienten, $Beta$, er tatt inn i modellen for å vise og sammenligne styrken til effekten av de ulike uavhengige variablene.

Tabell 5-3. *Multivariat regresjonsanalyse.*

Uavhengig variabel	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4		Modell 5		Modell 6	
	B	$Beta$	B	$Beta$	B	$Beta$	B	$Beta$	B	$Beta$	B	$Beta$
Ansattes kjennskap til kontorets mål	18,4	0,105							57,9	0,329	65,0	0,369
Det er motiverende å jobbe for å nå fastsatte mål			-22,9	-0,347					-29,6	-0,450	-50,9	-0,773
Ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt MRS					-22,4	-0,252			-25,5	-0,029	-30,0	-0,338
Tilbakemelding om resultater							16,8	0,145	25,2	0,217	54,8	0,472
Kontorets størrelse											0,6	0,712
Leders ansettelsesforhold											3,5	0,183
(Constant)	52,4		76,8		56,7		80,7		44,0		26,7	
R square	10,5 %		6,4 %		2,1 %		12,1 %		29,5 %		54,0 %	
N	19		19		19		19		19		19	

a. Avhengig variabel: Resultat

Modell 1, 2, 3 og 4 viser både den ustandardiserte og standardiserte korrelasjonskoeffisienten for hver av de uavhengige variablene når det ikke er kontrollert for andre variabler. Vi ser i modell 1 at når ansattes kjennskap til kontorets mål øker med én enhet, øker resultatoppnåelsen med 18,4 prosentpoeng. Tilsvarende ser vi at når ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål øker med én enhet, reduseres resultatoppnåelsen med 22,9 prosentpoeng. Videre reduseres resultatoppnåelsen med 22,4 prosentpoeng når ansattes deltakelse i beslutningsprosesser øker med én enhet. Til sist ser vi at resultatoppnåelsen øker med 16,8 prosentpoeng når tilbakemelding om resultater øker med én enhet. Modell 1, 2, 3 og 4 forklarer henholdsvis 10,5 prosent, 6,4 prosent, 2,1 prosent og 12,1 prosent av variansen i den avhengige variabelen, når det ikke er kontrollert for andre uavhengige variabler.

Modell 5 viser effekten hver enkelt av de uavhengige variablene har på den avhengige variabelen, når de andre uavhengige variablene holdes konstant. Vi ser at å øke ansattes kjennskap til kontorets mål med én enhet øker resultatoppnåelsen med 57,9 prosentpoeng, kontrollert for ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål, ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring og tilbakemelding om resultater. Resultatoppnåelsen reduseres med 29,6 prosentpoeng når ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål øker med én enhet kontrollert for de andre uavhengige variablene. Videre reduseres resultatoppnåelsen med 25,5 prosentpoeng når ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring øker med én enhet, kontrollert for de andre uavhengige variablene. Vi ser også at tilbakemelding om resultater øker resultatoppnåelsen med 25,2 prosentpoeng når det kontrolleres for de tre andre uavhengige variablene. Ved å tilføre de fire uavhengige variablene inn i regresjonsanalysen øker modellens forklaringsgrad til 29,5 prosent.

Modell 5 viser at effekten av ansattes kjennskap til kontorets mål øker betydelig når vi kontrollerer for de tre andre uavhengige variablene. Vi ser at effekten av de øvrige tre uavhengige variablene også endres i modell 5, men endringene er relativt små sammenlignet med ansattes kjennskap til kontorets mål. Denne store endringen i effekten av ansattes kjennskap til kontorets mål tyder på at sammenhengen er påvirket av andre bakenforliggende faktorer, altså at den er spuriøs. Siden effekten av ansattes kjennskap til kontorets mål øker tyder det på at de tre øvrige uavhengige variablene demper effekten ansattes kjennskap til kontorets mål har på resultat. Sammenhengen synes dermed å være undertrykt av de tre andre variablene. Videre ser vi at ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål og ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring også blir sterkere når vi kontrollerer for de tre andre uavhengige variablene. Økningen i effekten av tilbakemelding om resultater er også forholdsvis stor. Den multivariate regresjonsanalysen viser dermed at effekten de uavhengige variablene har på resultatoppnåelsen er større enn det som fremgikk av den bivariate analysen.

I modell 6 er kontrollvariablene kontorets størrelse og leders ansettelsesforhold tilført. Ved å kontrollere for påvirkningen kontorets størrelse og leders ansettelsesforhold har på variablene er den spuriøse effekten som skyldes disse to kontrollvariablene fjernet. Ved å tilføre kontorets størrelse og leders ansettelsesforhold som kontrollvariabler ser vi at effekten de fire

uavhengige variablene har på resultatoppnåelsen blir ytterligere sterkere. Videre øker modellens forklaringsgrad til 54 prosent.

Ansattes kjennskap til kontorets mål øker resultatoppnåelsen med 65 prosentpoeng, når det i tillegg er kontrollert for kontorets størrelse og NAV-lederens ansettelsesforhold. *Beta* viser at effektens styrke, fra å være tilnærmet fraværende i den bivariate analysen, nå ligger på 0,369. Vi ser at de teoretiske betraktningene gjort i kapittel 2 om at sammenhengen forventes å være positiv kommer til syne i dette resultatet. Dette er i tråd med forventingen om at et kontor med stort fokus på målsettingene oppnår bedre resultater. Funnet kan tyde på at NAV-kontorer som har iverksatt et balansert målstyringssystem der ledelsen på en planmessig og effektiv måte kommuniserer visjoner, strategier og periodiske planer, herunder mål, oppnår bedre resultater enn kontor som ikke har gjort dette på samme måte. Selv om styrken til effekten har økt, er den fortsatt svak. Man bør derfor være forsiktig med å legge for mye i dette funnet.

Når det gjelder ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål ser vi at å øke motivasjonen med én enhet reduserer resultatoppnåelsen med 50,9 prosentpoeng, når vi i tillegg kontrollerer for kontorets størrelse og NAV-lederens ansettelsesforhold. Vi ser at sammenhengen mellom ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål var betydelig undertrykt av kontrollvariablene kontorets størrelse og leders ansettelsesforhold. Videre ser vi at *Beta* er -0,773. Dette innebærer at sammenhengen er sterk. Hvorfor kontorets størrelse og leders ansettelsesforhold påvirker sammenhengen mellom ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål og resultater gir ikke analysen grunnlag for å si noe om. Vi ser at både kontorets størrelse og leders ansettelsesforhold korrelerer positivt med resultatoppnåelse. Dette kan tolkes slik at desto større kontor målt i antall statlige ansatte, desto bedre resultater oppnår kontoret. I tillegg oppnår kontorer med NAV-leder som har sitt ansettelsesforhold i staten bedre resultater. Videre ser vi at betaverdien til kontorets størrelse er 0,712, hvilket innebærer at det er en sterk sammenheng mellom kontorets størrelse og resultater. Styrken på effekten av lederens ansettelsesforhold er imidlertid veldig svak. Det tyder derfor på at størrelsen på kontoret er en spuriøs effekt som undertrykker effekten ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål har på resultatoppnåelse.

Effekten av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring ser vi er forholdsvis uberørt av at kontrollvariablene tilføres modellen da den i modell 6 er på 30 prosentpoeng, sammenlignet med effekten av de øvrige uavhengige variablene. Dette

innebærer at sammenhengen mellom ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring og resultatoppnåelse ikke i like stor grad er konfundert av de andre uavhengige variablene i modellen eller kontrollvariablene. Effekten av styrken er fortsatt lav til tross for at den øker fra -0,252 i en bivariante analysen til -0,338 i modell 6.

Effekten tilbakemelding om resultater har på resultatoppnåelse øker også vesentlig, fra 16,8 prosentpoeng i den bivariante analysen, til 54,8 prosentpoeng når det kontrolleres for kontorets størrelse og NAV-lederens ansettelsesforhold. Tilbakemelding om resultater synes derfor å ha større betydning for resultatoppnåelsen enn det resultatene fra den bivariante analysen ga inntrykk av. Vi ser at *Beta* er 0,472, effekten har dermed økt fra å være veldig lav til å være moderat. Funnene er dermed mer i tråd med de teoretiske betraktningene om hvordan tilbakemeldinger virker på resultatoppnåelse.

6 Avslutning

Denne oppgaven har sett på hvilken betydning involveringen av ansatte har for at mål- og resultatstyring skal bidra til bedre resultatoppnåelse. Dette er undersøkt ved å se på mulige empiriske sammenhenger mellom mål, medvirkning, tilbakemelding om resultater og resultatoppnåelse.

I dette kapitlet drøftes de empiriske analysene opp mot problemstillingen. I tillegg gjøres en vurdering av potensielle svakheter ved studien. Avslutningsvis vil jeg komme med noen betraktninger rundt oppgavens faglige bidrag og forslag til videre forskning.

6.1 Er det sammenheng mellom mål, deltakelse, tilbakemelding om resultater og resultatoppnåelse?

Sammenhengene mellom mål, medvirkning, tilbakemelding om resultater og resultatoppnåelse er analysert med bivariate analyser med to typer korrelasjonsmål - rangkorrelasjon og lineær korrelasjon, i tillegg til multivariat regresjonsanalyse. De bivariate analysene antydte at det var liten eller tilnærmet ingen sammenheng mellom resultatoppnåelse og henholdsvis ansattes kjennskap til kontorets mål, ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål, ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring, tilbakemelding om resultater. Den multivariate regresjonsanalysen viste derimot at det er en sterkere sammenheng mellom de uavhengige variablene og avhengig variabel enn det de bivariate analysene klarte å avdekke. Årsaken til dette er at de andre uavhengige variablene i stor grad undertrykte styrken på sammenhengene. Ved og i tillegg kontrollere for påvirkningen kontorets størrelse og leders ansettelsesforhold har på variablene er den spuriøse effekten som skyldes disse to kontrollvariablene fjernet.

Når det gjelder *sammenhengen mellom mål og resultater*, er det i undersøkelsen gjort et skille mellom ansattes kjennskap til kontorets mål og ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål. Sammenhengen mellom ansattes kjennskap til kontorets mål og resultater er positiv, hvilket er i tråd med de forventningene man hadde til funnene. Funnet kan imidlertid tyde på at NAV-kontorer som har iverksatt et balansert målstyringssystem der ledelsen på en planmessig og effektiv måte kommuniserer målene oppnår bedre resultater enn kontor som

ikke har gjort dette. Sammenhengen er svak, man bør derfor være forsiktig med å legge for mye i dette funnet.

Sammenhengen mellom ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål og resultater er negativ. Dette funnet er noe overraskende, da man på bakgrunn av de teoretiske betraktningene som er gjort forventet å finne en positiv sammenheng mellom motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål og resultatoppnåelse. Analysen viste at sammenhengen mellom ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål og resultater var sterk. Det kan være flere forklaringer for at sammenhengen er negativ. En mulig forklaring kan være at motivasjon virker negativt på måloppnåelse, men denne årsaksretningen fremstår som usannsynlig. Motsatt årsaksretning innebærer at desto større måloppnåelse, desto mindre motiverende opplever de ansatte at det er å jobbe mot fastsatte mål. En slik sammenheng kan forklares med at ansatte ved disse kontorene opplever at målene er lette å nå. Målene virker derfor ikke lenger motiverende. En tredje forklaring kan være at økt måloppnåelse innebærer et fokus på detaljer, oppsplitting og kontroll av mål som virker positivt for måloppnåelse, men virker lite motiverende for de ansatte, selv om målene nås. Studien har ikke undersøkt hva som har foranlediget de gode resultatene. Det kan tenkes at kontorer som på undersøkelsestidspunktet hadde høy resultatoppnåelse tidligere hadde lavere resultatoppnåelse. Det kan videre tenkes at man ved disse kontorene i lengre tid har hatt et så stort fokus på mål- og resultatstyring at det har medført at ansatte har blitt mett og gått lei, og at motivasjonseffekten derfor er borte. Til sist kan det også være slik at indikatorene på målekortet eller styringsparameterne ikke virker motiverende på de ansatte.

Når det gjelder sammenhengen mellom *resultatoppnåelse* og *ansattes deltakelse i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring* viser analysen at sammenhengen er negativ. Dette funnet var også overraskende da andre forskningsresultater har vist at desto mer ansatte deltar, desto høyere ytelse opplever organisasjonen. Funnet kan forklares med spørsmålene som er ment å fange opp denne dimensjonen. Spørsmålene var formulert slik at ansatte ble bedt om å rapportere på om det er jobbet med tiltak for å *oppnå bedre resultater*. Kontorer med gode resultater har kanskje ikke presserende behov for å jobbe med tiltak for å oppnå bedre resultater. Det kan imidlertid tenkes at kontorer med gode resultater jobber aktivt med tiltak for å opprettholde gode resultater. Dette er imidlertid ikke fanget opp av spørreskjemaet. Det må også påpekes at sammenhengen var svak.

Når det gjelder sammenhengen mellom *resultatoppnåelse* og *tilbakemelding om resultater* viser analysen at sammenhengen er positiv med moderat styrke. Dette innebærer at NAV-kontorer med høy score på resultater får hyppigere tilbakemelding om resultatene, enn kontorer med lav score, hvilket var i tråd med forventningene til funnene ut fra de teoretiske betraktningene som er gjort. En forklaring på dette kan være at hyppige tilbakemeldinger fører til økt måloppnåelse slik teorien antar. Dette kan også forklares med at ledere ved kontorer med lav score på resultater i større grad skjerner sine ansatte fra denne type informasjon.

Funnene fra denne studien gir ikke entydige svar på hvilken betydning involveringen av ansatte har for at mål- og resultatstyring skal bidra til bedre resultatoppnåelse, men de kan tyde på at involvering rundt mål, deltakelse av ansatte i beslutningsprosesser og tilbakemelding om resultater har noe betydning for resultatoppnåelse.

SSØ (2006) skriver at hensikten med mål- og resultatstyring er utvikling og forbedring av virksomheten. SSØ setter videre et stort fokus på iverksetting av forbedringstiltak. Det er kanskje effekter av at det er dårlige resultater som er i fokus som man ser konturer av i funnene fra denne undersøkelsen, da involveringen av ansatte synes å være størst ved de kontorene som har lav score på resultater. Dette kan man argumentere med er bra for tjenestemottakerne som forhåpentligvis vil oppleve bedre tjenester hvis tiltak blir iverksatt. Analysene bygger imidlertid på data fra en tverrsnittsundersøkelse og er derfor ikke egnet til å si noe om det å ha fokus på tiltak, slik SSØ anbefaler, fører til bedre resultater. Man må gjøre gjentatte målinger for å kunne se om den høye deltakelsen over tid fører til bedre resultater.

Denne undersøkelsen har ikke data til å si noe om mekanismene bak sammenhengene og eventuelle virkninger av dem, men siden sammenhengen mellom ansattes motivasjon for å jobbe mot fastsatte mål og resultatoppnåelse er relativt sterk er det likevel interessant å vurdere hvilke implikasjoner dette kan ha. At ansatte ikke finner det motiverende å jobbe mot fastsatte mål kan ha andre negative effekter. Lav motivasjon kan manifestere seg i lav trivsel, høyt sykefravær, dårlig arbeidsmiljø og turnover. Dette er i så fall negative virkninger ved mål- og resultatstyring som det bør forskes mer på. På den andre siden kan høy måloppnåelsen som nevnt skape rom for å fokusere på andre faktorer som ansatte kanskje opplever som mer motiverende, og dermed økt trivsel, høyt nærvær og bedre arbeidsmiljø.

Mål- og resultatstyring slik det er iverksatt i Norge innebærer som vi har sett at målene virksomheten skal oppnå settes av politikerne, og at styringsparametere og resultatkravene settes av overordnet virksomhet, i dette tilfellet Arbeids- og velferdsdirektoratet i det årlige mål- og disponeringsbrevet til fylkene. Samtlige NAV-kontorer i Norge har de samme målene og krav til resultater. Det er dermed lite rom for lokale tilpasninger av den overordnede styringen. Dette kan være en svakhet ved mål- og resultatstyring slik det er iverksatt i NAV. Det kan tenkes at man vil kunne oppnå enda bedre resultater ved å sette nye mål når de fastsatte målene er nådd. Det kan ikke utelukkes at det ved NAV-kontorer, uavhengig av scorene på målekortet, skapes et rom til å forbedre virksomheten og tjenestene på andre måter. Dette er forhold som ikke er fanget opp i denne undersøkelsen.

6.2 Potensielle svakheter ved undersøkelsen

Som tidligere nevnt ønsket ikke tre av NAV-kontorene i Akershus å delta i undersøkelsen. To av disse kontorene er de to kontorene i bruttoutvalget med høyest score på resultater. I tillegg var ett av disse kontorene det største kontoret målt i antall ansatte. Frafallet fremstår ikke som tilfeldig, man bør derfor utvise forsiktighet når man trekker slutninger på bakgrunn av funnene. Funnene kan likevel ha en overføringsverdi da de gir kunnskap om at involveringen av ansatte har betydning for at mål- og resultatstyring faktisk skal bidra til verdiskapning i form av bedre resultatoppnåelse. Selv om casene som undersøkelsen bygger på er NAV-kontorer i Akershus, kan kunnskap fra denne undersøkelsen ha overføringsverdi til NAV-kontorer i andre fylker, i tillegg til andre enheter i NAV.

Det kan påstås at det å være ansatt i NAV, og spesielt ved NAV-kontorer, skiller seg fra å være ansatt ved andre statlige virksomheter. Det kan derfor argumenteres for at funnene i denne oppgaven ikke kan overføres til andre statlige virksomheter. På den andre siden kan det argumenteres for at kunnskapen kan overføres til andre statlige virksomheter da det ikke nødvendigvis er slik at ansatte i NAV opplever motivasjon, deltakelse eller tilbakemeldinger på en annen måte enn andre statlige ansatte. Funnene viser at man ikke burde undervurdere betydning involveringen av ansatte har for at mål- og resultatstyring faktisk skal bidra til bedre resultatoppnåelse. Dette er kunnskap jeg mener har overføringsverdi, ikke bare til andre NAV-kontorer, men også andre virksomheter i offentlig sektor.

Det må videre tas forbehold om målefeil. Undersøkelsen bygger hovedsakelig på data samlet inn med et spørreskjema jeg selv har utarbeidet, og som ikke har gjennomgått validitets- og

reliabilitetstester. Jeg har ved å konstruere skalaer imidlertid veiet opp for dette da skalaene som er benyttet i analysen er tilfredsstillende både når det gjelder umiddelbar validitet, innholdsvaliditet og reliabilitet. Som jeg skrev i metodekapittelet bør man også vurdere undersøkelsens nomologiske validitet. I denne undersøkelsen ble det forventet det å finne forskjeller mellom kontorer med gode og dårlige resultater på bakgrunn av hvor god kjennskap de ansatte har til kontorets mål, om ansatte motiveres av å jobbe mot fastsatte mål, i hvilken grad de deltar i beslutningsprosesser rundt mål- og resultatstyring og i hvilken grad de får tilbakemelding om resultater. Funnene viser at slike forskjeller eksisterer. Det er derfor grunnlag for å vurdere at de uavhengige variablene er målt på en troverdig måte.

6.3 Faglig bidrag og forslag til videre forskning

Denne studien har tatt for seg virkninger av mål- og resultatstyring som er et område hvor det er relativt lite forskning på fra før. Mine litteratursøk viste også at dette området er forholdsvis teorifattig, det er derfor muligheter for teoriutvikling.

Etter min mening bidrar denne studien til kunnskap om betydningen involveringen av ansatte ved NAV-kontorene har hatt for resultatoppnåelsen til NAV-kontorene. Mye av denne kunnskapen har antakelig også overføringsverdi til andre offentlige virksomheter. Funnene åpner for en del spørsmål, spesielt rundt mekanismene mellom mål- og resultatstyring og motivasjon, i tillegg til om fokus på dårlige resultater og økt deltakelse bidrar til resultatoppnåelse over tid. Analysen er foretatt med data fra en tverrsnittsundersøkelse. Ved å gjennomføre studien med gjentatte målinger vil man kanskje kunne finne mer entydige svar på hvordan involvering av ansatte påvirker resultatoppnåelsen. Denne studien kan forhåpentligvis videreutvikles og benyttes i videre forskning på temaet.

Modellen i undersøkelsen forklarer 54 prosent av variasjonen i resultatoppnåelsen til NAV-kontorene i utvalget. En ikke ubetydelig del av dette sto imidlertid kontrollvariablene for. Det er derfor grunnlag for å undersøke hvilke andre variabler som påvirker resultatoppnåelse til NAV-kontorene. Oppgavens modell undersøker noen få interne egenskaper ved NAV-kontorene. Det er flere kontorinterne egenskaper undersøkelsen ikke har tatt høyde for, herunder betydningen av partnerskapet og andel kommunale tjenester som er lagt til NAV-kontoret, andel kommunalt ansatte, kjønn, alder, utdanning for å nevne noe. Videre er det en rekke egenskaper i omgivelsene til NAV-kontorene som i større grad kan forklare variasjonen i resultatoppnåelse, som for eksempel hvor i landet kontoret ligger, demografien i kommunen,

sosioøkonomiske forhold og hvor arbeidskrevende brukerne av tjenestene ved de ulike NAV-kontorene er.

Litteraturliste

- Arnet, Elisabeth. 2012. «Nav-ansatte bekymret over interne konkurranser.» *Velferd*, 10.april 2.
- Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Brujin, Hans de. 2007. *Managing Performance in the Public Sector*. London: Routledge.
- Christensen, Tom, og Tom Læg Reid. 2002. *Reformer og lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G Roness, og Kjell Arne Røvik. 2013. *Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur, myte*. . 2. Oslo: Universitetsforlaget.
- Drucker, Peter. 1976. «"What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO".» *Public Administration Review* 36 (1), 12-19.
- . 1955. *The Practice of Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ekspertgruppen. 2014. *Brukernes møte med NAV. Delrapport fra ekspertgruppen som gjennomgår NAV*. Vångeng-utvalget.
- Ekspertgruppen. 2015. *Et Nav med muligheter. Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet*. . Sluttrapport fra Vångengutvalget.
- Finansdepartementet. 2013. «Reglement for økonomistyring i staten. Bestemmelse om økonomistyring i staten. .» Oslo: Finansdepartementet.
- Fossestøl, Knut, Knut Breit, og Elin Borg. 2014. *NAV-reformen 2014*. . AFI-rapport 13/2014, Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Haraldsen, Gustav. 1999. *Spørreskjemametodikk etter kokebokmetoden*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Hoff, Kjell Gunnar, og Per Aksel Holving. 2002. *Balansert målstyring. Balanced Scorecard på norsk*. . Oslo: Universitetsforlaget.
- Jackson, Peter M. 2011. «Governance by numbers: what have we learned over the past 30 years?» *Public Money & Management*, 13-26.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Johnsen, Åge. 2014. «Er målstyring i staten målstyring? En analyse av styringspraksis i den norske statsforvaltning.» I *Resultatstyring i den offentlige sektor*, av Mads Bøge Kristiansen. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- . 2007. *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- . 2015. «Tildelingsbrevene. For mye detaljstyring og for lite målstyring.» *Stat og styring*, 2: 36-40.
- Kaplan, Robert S, og David P Norton. 1992. «The Balanced Scorecard: Measures that drive performance.» *Harvard Business Review*, 70(1): 71-79.
- Kaufman, Geir, og Astrid Kaufman. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kristiansen, Mads Bøge. 2014. «Introduksjon til resultatstyring.» I *Resultatstyring i den offentlige sektor*, av Mads Bøge Kristiansen, redigert av Mads Bøge Kristiansen. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Larsen, Anna Charlotte, og Åge Johnsen. 2015. «Mål- og resultatstyring i norske kommuner: Virkninger for produktivitet og effektivitet.» *Nordiske Organisasjonsstudier*, 31-61.
- NAV. 2016. «Mål- og disponeringsbrev til fylkene 2016.» NAV.
- Pallant, Julie. 2007. *SPSS Survival Manual. A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows third edition*. . 3. McGraw Hill Open University Press.
- Ramsdal, Helge, og Egil J. Skorstad. 2004. *Privatisering fra innsiden. Om sammensmeltingen av offentlig og privat organisering*. . Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. . Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørensen, Kjetil Magne. 2015. «Navs målehysteri legger opp til "juks".» *Dagbladet*.
- SSØ. 2006. «Veileder. Resultatmåling. Mål og resultatstyring i staten.» Oslo: Senter for statlig økonomistyring.

Vedlegg

Spørreskjema

Godkjenning fra NSD

Gir stor oppmerksomhet på mål- og resultatstyring bedre resultater?

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"Gir stor oppmerksomhet på mål- og resultatstyring bedre resultater?"

Bakgrunn og formål

Prosjektet er en masterstudie ved Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag. Formålet med oppgaven er å kartlegge om, og i så fall hvordan, Nav-kontors oppmerksomhet på mål- og resultatstyring påvirker de resultatene kontorene oppnår.

Erfaringsmessig vet vi at noen Nav-kontorer har stor oppmerksomhet på mål- og resultatoppnåelse. Dette kan komme til uttrykk ved at kontorets målsettinger ofte er tema på møter, andre har resultat- og statusmøter samt involverer ansatte for å finne tiltak for hvordan man kan oppnå bedre resultater. Ledelsen ved andre kontorer skjærer i større grad sine ansatte for denne type informasjon. Jeg ønsker å undersøke om, og i så fall hvordan, fokuset på mål- og resultatstyring innad i hvert Nav-kontor påvirker måloppnåelsen til kontorene.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien vil innebære å svare på denne spørreundersøkelse med spørsmål knyttet til hvordan fokuset på mål- og resultatstyring ved Nav-kontor du arbeider er, og hvordan du opplever dette. Det blir også stilt spørsmål knyttet til kjønn, alder, utdanning, ansiennitet, stillingskode, arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. Alle ansatte ved Nav-kontorene i Akershus er invitert til å delta i undersøkelsen, men det er kun de statlig ansatte som er målgruppen for undersøkelsen da det er mål- og resultatstyring i staten studien tar for seg.

De samlede svarene til de ansatte ved de ulike Nav-kontorene vil deretter bli brukt til å undersøke om kontorets fokus på mål- og resultatstyring, samt de ansattes opplevelse av dette har noe å si for kontorets resultater. Det vil i tillegg bli undersøkt om det kan være andre faktorer som har innvirkning på kontorets resultater som f.eks. antall stønadmottakere mv, kontorets størrelse mv.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og svarene du gir vil ikke bli delt med de enkelte Nav-kontorene. Svarene du gir vil være tilgjengelig for meg og veilederen ved Høgskolen i Oslo og Akershus.

Det bemerkes at oppgaven ikke har til hensikt å rangere Nav-kontorene, men undersøke om fokus på målstyring har noe å si for resultatene. Ingen personer eller Nav-kontor vil bli nevnt ved navn i oppgaven.

Masteroppgaven skal etter planen leveres i mai 2017. Personopplysninger vil etter at oppgaven er godkjent bli anonymisert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i undersøkelsen.

Kontaktinformasjon

Har du spørsmål til studien, ta kontakt med Hilde Myren på telefon 906 45 461 eller e-post: s899757@stud.hioa.no eller myren.hilde@gmail.com

Veileder for oppgaven er:

Per Arne Tufte

Førsteamanuensis

Høgskolen i Oslo og Akershus

Postboks 4 St. Olavs plass, 0130 Oslo

E-post: per-arne.tufte@hioa.no eller

Tlf.: 41 29 51 02

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

- **Samtykke til deltakelse i studien ***

Jeg samtykker til deltakelse i studien, og bekrefter at jeg har fått informasjon om studien og er villig til å delta

Først får du noen spørsmål om hvor du er ansatt og hvilke arbeidsoppgaver du har

- **Kryss av for de alternativene under som passer for deg ***

Er du NAV-leder ber vi deg kun krysse av for dette.

Statlig ansatt

Kommunalt ansatt

NAV-leder

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: Kommunalt ansatt

Du er ikke i målgruppen for denne undersøkelsen, og vil derfor ikke få flere spørsmål. Takk for at du tok deg tiden til å delta i denne spørreundersøkelsen.

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

- **Hvilket NAV-kontor jobber du ved? ***

Rælingen

Gjerdrum

Nesodden

Sørum

Nannestad

Bærum

Asker

Nittedal

Aurskog-Høland

Ullensaker

- Lørenskog
- Hurdal
- Skedsmo
- Ås
- Nes
- Vestby
- Oppegård
- Enebakk
- Eidsvoll
- Ski
- Fet
- Frogn

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder

• **Er du kommunalt eller statlig ansatt NAV-leder? ***

- Kommunalt
- Statlig

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Hvor mange år har du jobbet i NAV (etter 01.07.06)? ***

- Under ett år
- 1-2 år
- 3-5 år
- 6-9 år
- Siden NAV ble opprettet 01.07.06

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Hvor mange års arbeidserfaring har du fra Aetat eller Trygdeetaten? ***

- 0 år

- Under ett år
- 1-2 år
- 3-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- 16-20 år
- Over 20 år

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: Statlig ansatt

• **Hvilken stilling har du? ***

- Sekretær
- Seniorsekretær
- Førstekonsulent
- Rådgiver
- Seniorrådgiver
- Annet
- Leder

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder

Du som leder vil oppleve at noen spørsmål kan være vanskelig å svare på da de hovedsakelig er rettet mot ansatte og formulert deretter. Vi ber om at du likevel svarer etter beste evne på alle spørsmålene.

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder

• **Hvor lenge har du jobbet som NAV-leder(etter 01.07.06)? ***

- Under ett år
- 1-2 år
- 3-5 år
- 6-9 år
- Siden NAV ble opprettet 01.07.06

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder

- **Hvor mange år har du jobbet som leder? ***

Her tar du med alle år du har jobbet som leder, uavhengig av ledernivå og sektor.

- Under ett år
- 1-2 år
- 3-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- 16-20 år
- Over 20 år

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Hvilken stilling har du?»: Leder

- **Hvor mange år har du jobbet som leder? ***

Her tar du med alle år du har jobbet som leder, uavhengig av ledernivå og sektor.

- Under ett år
- 1-2 år
- 3-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- 16-20 år
- Over 20 år

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder

- **Hvilke kommunale tjenester er lagt til NAV-kontoret du er leder for? ***

Har det vært gjort endringer her i den siste tiden ber vi om at du krysser av for for de kommunale tjenestene NAV-kontoret hadde ansvar for per 31.12.16.

- Kvalifiseringsprogrammet (STL § 29)
- Opplysninger, råd og veiledning underunder økonomisk veiledning (STL § 17)
- Økonomisk stønad til livsopphold (STL § 18)
- Midlertidig botilbud (STL § 27)

- Individuell plan (STL § 28)
- Rusoppfølging
- Introduksjonsordningen
- Bostøtte
- Bosetting av flyktninger
- Booppfølging
- Kommunale boliger
- Støttekontakt
- Psykisk helsearbeid
- Barneverntjenesten
- Omsorgslønn
- Andre kommunale tjenester

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: Statlig ansatt

• **Hvilke arbeidsoppgaver faller inn under ditt arbeidsområde? ***

Her kan du krysse av for flere svaralternativer.

- Informasjon og veiledning i mottak
- Oppfølging standard innsats
- Spesielt tilpasset innsatsbehov
- Oppfølging situasjonsbestemt innsats
- Oppfølging sykmeldte
- Arbeidsformidling (både til arbeidssøkere og arbeidsgivere)
- Oppfølging og bistand til virksomheter (markedsarbeid)
- Saksbehandling
- Ledelse/HR
- Økonomi/regnskap
- Merkantile oppgaver
- Andre oppgaver

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Hvilke arbeidsoppgaver faller inn under ditt arbeidsområde?»: Oppfølging og bistand til virksomheter (markedsarbeid), Saksbehandling, Oppfølging sykmeldte, Arbeidsformidling (både til arbeidssøkere og arbeidsgivere), Oppfølging standard innsats, Oppfølging situasjonsbestemt innsats, Informasjon og veiledning i mottak

- **Hvilke økonomiske ytelser mottar de brukerne du hovedsakelig har ansvar for?**

Her kan du krysse av for flere svaralternativer.

- Dagpenger
- Arbeidsavklaringspenger og tilleggsstønader
- Uføretrygd
- Sykepenger
- Familieytelser
- Individstønad
- Andre stønader/ordninger

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

- **Under kommer noen spørsmål om mål- og resultatstyring ved ditt Nav-kontor.**

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

Med mål menes de målkravene som stilles til resultatene kontoret, avdelingen eller teamet du jobber ved skal oppnå.

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

- **Hvor god kjennskap vil du si du har til målkravene innenfor det fagområdet du jobber med? ***

- Svært god kjennskap
- God kjennskap
- Hverken god eller dårlig kjennskap
- Dårlig kjennskap
- Svært dårlig kjennskap

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

- **Hvor god kjennskap vil du si at du har til alle målkravene til NAV-kontor du jobber ved? ***

- Svært god kjennskap
- God kjennskap
- Hverken god eller dårlig kjennskap
- Dårlig kjennskap
- Svært dårlig kjennskap

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Hvor ofte er målkravene til ditt NAV-kontor/avdeling/fagområde tema på møter? ***

F.eks morgenmøte, team-/avdelings- eller kontormøter mv.

- Daglig
- Ukentlig
- Månedlig
- Sjeldnere
- Aldri

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Hvor ofte, foruten om i møter, snakker dere om målkrav på din arbeidsplass? ***

F.eks med kollegaer, leder eller andre.

- Daglig
- Ukentlig
- Månedlig
- Sjeldnere
- Aldri

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Hvor god kjennskap vil du si at du har til de ulike indikatorene på målekortet? ***

- Svært god
- God
- Hverken god eller dårlig

- Dårlig
- Svært dårlig
- Kjenner ikke til målekortet

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

- **Hvor ofte får du informasjon om resultatene teamet, avdelingen eller Nav-kontoret ditt oppnår? ***

- Daglig
- Ukentlig
- Månedlig
- Sjeldnere
- Aldri

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Hvor ofte får du informasjon om resultatene teamet, avdelingen eller Nav-kontoret ditt oppnår?»: Månedlig, Sjeldnere, Daglig, Ukentlig

- **Hvordan får du informasjon om resultatene? ***

Her kan du krysse av for flere svaralternativer.

- I møter
- På e-post
- I uformelle samtaler med lederen din eller andre på kontoret
- På annen måte

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

- **Hvor godt vil du si at du kjenner til resultatene til ditt kontor? ***

- Svært godt
- Godt
- Verken godt eller dårlig
- Dårlig
- Svært dårlig

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

- **I hvor stor grad vil du si at ditt kontor jobber aktivt med å finne tiltak for hvordan kontoret kan oppnår bedre resultater? ***

- Svært stor grad
- Stor grad
- Verken stor eller liten grad
- Liten grad
- Svært liten grad

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

- **Hvis du tenker tilbake på det siste året; har det ved ditt kontor foregått prosesser eller lignende som har sett på hvordan kontoret kan oppnå bedre resultater? ***

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Hvis du tenker tilbake på det siste året; har det ved ditt kontor foregått prosesser eller lignende som har sett på hvordan kontoret kan oppnå bedre resultater?»: Ja

- **I hvor stor grad har du deltatt i dette arbeidet?**

- I svært stor grad
- I stor grad
- I liten grad
- Har ikke deltatt

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

- **Hvis du tenker tilbake på det siste året; hvor ofte har din leder spurt deg om forslag eller innspill til hvordan teamet/avdelingen eller Nav-kontoret kan oppnå bedre resultater? ***

- Aldri
- 1 gang
- 2-5 ganger
- 6-10 ganger
- mer enn 10 ganger

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Hvis du tenker tilbake på det siste året; hvor ofte har din leder spurt deg om forslag eller innspill til hvordan teamet/avdelingen eller Nav-kontoret kan oppnå bedre resultater?»: mer enn 10 ganger, 2-5 ganger, 6-10 ganger, 1 gang

• **Hvordan ble du spurt om dette? ***

- I arbeidsmøte som hadde mål- og resultatstyring som tema
- I team-/gruppemøte
- I avdelingsmøte
- I kontormøte
- I medarbeidersamtale
- I uformell samtale
- På annen måte

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Når det gjelder de resultatene kontoret ditt oppnår, hvordan ligger ditt Nav-kontor an i forhold til andre Nav-kontor i fylket? ***

- Godt
- Dårlig
- Hverken godt eller dårlig
- Vet ikke

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Hvor stort fokus opplever du at ditt kontor har på mål- og resultatstyring? ***

- Svært stort fokus
- Stort fokus
- Hverken stort eller lite fokus
- Lite fokus
- Svært lite fokus

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

Nå kommer det noen påstander om mål- og resultatstyring som du blir bedt om å ta stilling til

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Jeg synes det motiverende å jobbe for å nå fastsatte mål ***

- Svært enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Svært uenig

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Målene mitt kontor skal oppnå er klart formulerte ***

- Svært enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Svært uenig

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Målene som er satt for mitt kontor er oppnåelige ***

- Svært enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Svært uenig

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Jeg synes det er ufordrende å jobbe for å nå fastsatte mål ***

- Svært enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig

Uenig

Svært uenig

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Jeg synes mål og resultater oftere bør være tema på møter ved mitt Nav-kontor ***

Svært enig

Enig

Hverken enig eller uenig

Uenig

Svært uenig

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Jeg synes vi får for lite informasjon om mål og resultater på mitt kontor ***

Svært enig

Enig

Hverken enig eller uenig

Uenig

Svært uenig

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Jeg synes det er for stort fokus på mål og resultater på mitt kontor ***

Svært enig

Enig

Hverken enig eller uenig

Uenig

Svært uenig

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

Nå kommer noen spørsmål om hvordan du vurderer arbeidsmiljøet ved ditt Nav-kontor.

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

Svaret gis i grader på en skala fra 0- 10. Sett kryss i den rubrikken du mener stemmer best for deg.

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Opplever du at arbeidsoppgavene din er meningsfulle? ***

0 Svært lite meningsfulle

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært meningsfulle

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Opplever du at du har innflytelse på arbeidsplassen din? ***

0 Svært lite innflytelse

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært stor innflytelse

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Opplever du at jobben du gjør er viktig for arbeidsplassen din? ***

0 Svært lite viktig

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært viktig

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Opplever du at du mestrer arbeidsoppgavene du gjør? ***

0 Svært lite

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært godt

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Hvor stolt er du av arbeidsplassen din? ***

0 Svært lite stolt

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært stolt

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Opplever du at du får brukt ressursene dine i ditt daglige arbeid? ***

0 Svært lite

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært mye

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

- **Opplever du at det er gode rutiner for informasjon og involvering på din arbeidsplass (eks. endring i oppgaver, nye rutiner etc.)? ***

0 Svært dårlige rutiner

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært gode rutiner

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

- **Hvordan opplever du at du får støtte fra kollegaer på arbeidsplassen? ***

0 Svært lite støtte

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært god støtte

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Hvordan vurderer du det psykososiale miljøet på din arbeidsplass? ***

0 Svært dårlig

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært godt

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Hvordan opplever du det fysiske arbeidsmiljøet på arbeidsplassen? ***

0 Svært dårlig

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært godt

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Hvordan opplever du støtten fra din nærmeste leder på arbeidsplassen? ***

0 Svært lite støtte

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært mye støtte

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Hvordan opplever du din nærmeste leders lederferdigheter i forhold til å lede din avdeling/enhet? ***

0 Svært dårlige

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært gode

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Hvordan trives du alt i alt med arbeidet ditt? ***

0 Svært dårlig

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Svært godt

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

Helt til slutt noen bakgrunnsspørsmål

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Kjønn ***

Kvinne

Mann

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

• **Alder ***

Under 20

20-29

30-39

40-49

- 50-59
- 60-69
- 70 eller eldre

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kryss av for de alternativene under som passer for deg»: NAV-leder, Statlig ansatt

- **Utdanning ***

Kryss av for høyeste fullførte utdanning

- Grunnskole
- Realskole/yrkesskole
- Artium/videregående
- Annen fullført fagutdanning
- Deleksamen høyskole/universitet
- Bachelor eller tilsvarende fra høyskole eller universitet
- Mastergrad eller tilsvarende fra høyskole eller universitet

Per Arne Tufte
Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag Høgskolen i Oslo og Akershus
Postboks 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Vår dato: 30.11.2016

Vår ref: 50710 / 3 / AGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.10.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>50710</i>	<i>Gir oppmerksomhet på mål- og resultatstyring bedre resultater?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Per Arne Tufte</i>
<i>Student</i>	<i>Hilde Myren</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Agnete Hessevik

Kontaktperson: Agnete Hessevik tlf: 55 58 27 97

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.