



HRM-Cockpit Tableau de bord GRH

Human Resources Management
Gestion des ressources humaines

2005



Eidgenössisches Personalamt EPA
Office fédéral du personnel OFPER
Ufficio federale del personale UFPER
Uffizi federal da persunal UFPER

März 2005



HRM-Cockpit 2005

Die nachstehenden Cockpit-Darstellungen heben personalpolitische Kennzahlen hervor, die aus den im Bundespersonalgesetz (BPG Art. 4) verankerten personalpolitischen Zielen abgeleitet werden. Diese Kennzahlen geben wichtige Hinweise und erlauben es, den Zielerreichungsgrad der Personalpolitik des Arbeitgebers Bund zu überprüfen sowie die Kulturentwicklung zu verfolgen.

Der Inhalt dieser grafischen und tabellarischen Darstellungen stammt aus dem Personalinformationssystem BV PLUS und der EFV (Staatsrechnung). Zusätzlich wurden einige Angaben vom Bundesamt für Statistik zur Verfügung gestellt.

Das HRM-Cockpit gibt einen Überblick über den Stand der Umsetzung der Personalpolitik in der Bundesverwaltung (vergangenheitsgerichtete Sicht). Die Geschäftsprüfungs- und Finanzkommissionen der eidg. Räte haben in ihren Schreiben vom 14. November 2003 und 11. Juni 2004 den Wunsch nach vermehrten Aussagen zur Steuerung der Personalpolitik (in die Zukunft gerichtete Sicht) geäußert. Der Bundesrat hat in Aussicht gestellt, diesem Wunsch nachzukommen. Grundlage für diese Weiterentwicklung des bestehenden Reportings in Richtung Personalcontrolling-System ist die Definition von Sollwerten, welche einen Soll/Ist-Vergleich erlauben, Handlungsbedarf aufzeigen und die Ergreifung von Steuerungsmassnahmen ermöglichen.

Erste Sollwerte in personalpolitisch bedeutenden Bereichen wurden unter der Federführung des Eidg. Personalamtes in Zusammenarbeit mit den Departementen erarbeitet und von der Human-Resources-Konferenz Bund Mitte Dezember 2004 verabschiedet. Der Bundesrat hat hierüber allerdings noch nicht befunden. Um die Kennzahlenbereiche später um konkrete Sollwerte ergänzen und entsprechend auswerten zu können, wurden bereits Arbeiten im Personalinformationssystem BV PLUS vorgenommen.

Kennzahlenbereiche:

- | | |
|---|---|
| 1 Entwicklung der durchschnittlichen Personalbezüge | 8 Mitarbeitende nach Sprachen |
| 2 Fluktuationsquote | 9 Mitarbeitende nach Beschäftigungsgrad |
| 3 Abgänge durch Übertritte (interner Arbeitsmarkt) und Austritte | 10 Mitarbeitende nach Lebensalter und Geschlecht |
| 4 Abgänge durch Übertritte (interner Arbeitsmarkt) und Austritte nach Bereichen | 11 Mitarbeitende nach Lebensalter und Geschlecht nach Bereichen |
| 5 Mitarbeitende nach Lohnklassengruppen | 12 Anteil Lernende |
| 6 Mitarbeitende nach Geschlecht und Lohnklassengruppen | 13 Arbeitszufriedenheit / Führung |
| 7 Entwicklung Frauenanteil nach Bereichen | 14 Motivation im Wandel / Resignation |

Die Daten der Kennzahlenbereiche 1 bis 4 beziehen sich auf das Jahr 2004. Die Informationen über die Zusammensetzung des Personalbestands nach verschiedenen soziodemografischen Merkmalen (5 bis 13) geben den Stand per Januar 2005 wieder. Die qualitativen Aspekte (14 und 15) sind der Personalbefragung 2004 entnommen.

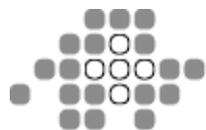




Tableau de bord GRH 2005

Les données présentées ci-après dans le tableau de bord constituent des chiffres clés relatifs au personnel, dérivés des objectifs inscrits dans la loi sur le personnel de la Confédération (art. 4 LPers). Ces chiffres clés fournissent des informations importantes. Ils permettent d'évaluer dans quelle mesure les objectifs de la politique du personnel de la Confédération en tant qu'employeur sont atteints et de suivre l'évolution de la culture d'entreprise.

Les données graphiques et chiffrées proviennent du système informatisé de gestion du personnel BV PLUS et de l'AFF (compte d'Etat). Quelques données ont par ailleurs été mises à disposition par l'Office fédéral de la statistique.

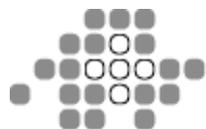
Le tableau de bord GRH présente une vue d'ensemble des conséquences effectives de la politique de l'administration fédérale en matière de personnel (approche rétrospective). Dans leurs lettres du 14 novembre 2003 et du 11 juin 2004, les commissions de gestion et les commissions des finances des Chambres fédérales ont demandé plus d'informations relatives au pilotage de la politique du personnel (approche prospective). Le Conseil fédéral a laissé entendre qu'il allait satisfaire à cette demande. Afin de développer le présent rapport en un système de contrôle de gestion du personnel, il est nécessaire de définir des valeurs cibles permettant de comparer les résultats aux objectifs fixés, de mettre en évidence les lacunes et de prendre les mesures appropriées en matière de pilotage.

Les premières valeurs cibles relatives aux domaines importants en matière de politique du personnel ont été élaborées sous la conduite de l'Office fédéral du personnel en collaboration avec les départements et approuvées en décembre 2004 par la Conférence des ressources humaines (CRH). Le Conseil fédéral n'a pas encore statué sur ces valeurs. Des travaux ont déjà été entrepris dans le système informatisé de gestion du personnel afin d'ajouter des valeurs cibles concrètes aux catégories d'indicateurs et d'évaluer ces catégories en conséquence.

Catégories d'indicateurs:

- | | |
|---|---|
| 1 Evolution de la rétribution moyenne du personnel | 8 Collaborateurs/trices classés selon la langue |
| 2 Taux de fluctuation | 9 Collaborateurs/trices classés selon le taux d'occupation |
| 3 Départs : transferts internes (marché de l'emploi interne) et départs | 10 Collaborateurs/trices classés selon l'âge et le sexe |
| 4 Départs : transferts internes (marché de l'emploi interne) et départs par domaine | 11 Collaborateurs/trices classés selon l'âge et le sexe par domaine |
| 5 Collaborateurs/trices rangés selon les groupes de classes de salaire | 12 Personnel en apprentissage |
| 6 Collaborateurs/trices classés selon le sexe et les groupes de classes de salaire | 13 Satisfaction sur le plan du travail / Gestion |
| 7 Evolution de la proportion de femmes par domaine | 14 Motivation en période de changement / Résignation |

Les données présentées dans le présent document se rapportent à l'exercice 2004 pour les domaines 1 à 4. Les informations liées à la composition de l'effectif du personnel selon différents critères socio-démographiques (5 à 13) présentent l'état en janvier 2005. Les aspects qualitatifs (14 et 15) ressortent de l'enquête réalisée auprès du personnel en 2004.



1 Entwicklung der durchschnittlichen Personalbezüge

Die Übersicht gibt die Entwicklung der durchschnittlichen Personalbezüge (Personal zu Lasten von Personal- und Sachkrediten sowie FLAG-Ämter) von 2001 bis 2004 in der Bundesverwaltung, den Departementen, der Bundeskanzlei, den Parlamentsdiensten und den drei Eidg. Gerichten wieder (Das Bundesstrafgericht wurde erst 2004 ins Personalinformationssystem BV PLUS implementiert, daher sind noch keine Vorjahreswerte vorhanden). Die Arbeitgeberbeiträge sind in diesen Zahlen nicht enthalten. Die Entwicklung der durchschnittlichen Personalbezüge ergibt sich zum einen aus dem gewährten Teuerungsausgleich (2,8% für die Jahre 2002 – 2004) sowie aus der einmaligen, unversicherten Zulage (Bonus von 1,0%), die 2002 ausgerichtet wurde. Zum andern ist diese Entwicklung eine Folge der gestiegenen Anforderungen, welche sich auf die Qualifikation des Personals niederschlagen. Die durchschnittlichen Personalbezüge sind von 2001 bis 2004 um 4,6 Prozent gewachsen.

Für das Jahr 2004 belief sich der durchschnittliche Lohn (ohne EDA-Lokalpersonal) auf 107'876 Franken (Vorjahr: 105'739). Unter Berücksichtigung des EDA-Lokalpersonals betrug er 105'543 Franken (Vorjahr: 103'436). Mit 138'272 Franken wies das EDA den höchsten Wert auf. Den tiefsten Durchschnittslohn erreichte das EFD mit 99'933 Franken.

1 Evolution de la rétribution moyenne du personnel

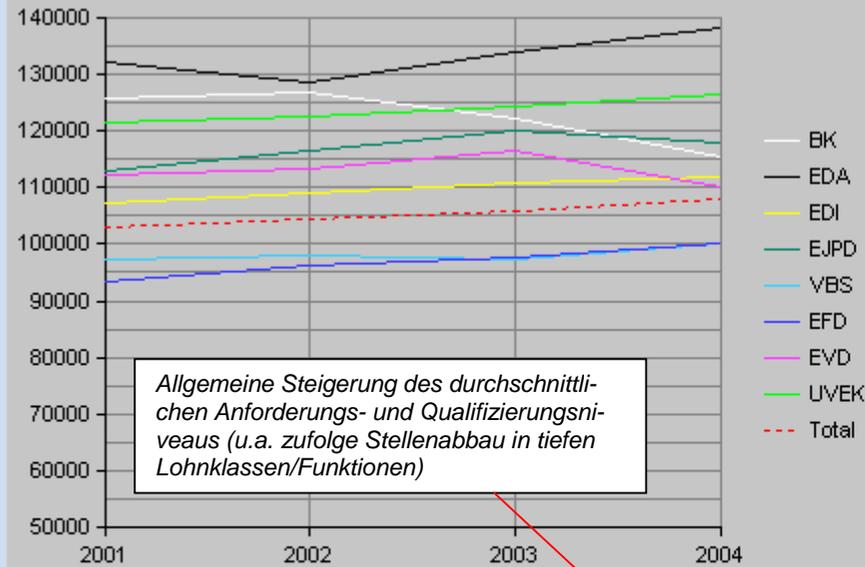
L'aperçu retrace l'évolution, de 2001 à 2004, de la rétribution moyenne du personnel (rétribution du personnel financée par des crédits de personnel, des crédits d'équipement ainsi que du personnel des offices GMEB) au niveau de l'administration fédérale, des départements, de la Chancellerie fédérale, des Services du Parlement et des trois tribunaux fédéraux (les données du Tribunal pénal fédéral ayant été introduites dans le système informatisé de gestion du personnel BV PLUS seulement en 2004, aucune donnée n'est disponible pour les années précédentes). Ces valeurs ne comprennent pas les cotisations patronales. L'évolution résulte d'une part de la compensation du renchérissement accordée (2,8% sur la période 2002 à 2004) et de l'allocation unique non assurée (bonus de 1,0%) versée en 2002. Elle découle d'autre part de l'augmentation des exigences, qui se répercute sur la qualification du personnel. La rétribution moyenne a progressé de 4,6% entre 2001 et 2004.

En 2004, le salaire moyen des collaborateurs de l'Administration fédérale (sans les collaborateurs locaux du DFAE) s'est élevé à 107'876 francs (contre 105'739 francs en 2003). En tenant compte des collaborateurs locaux du DFAE, ce salaire moyen se situe à 105'543 francs (2003: 103'436). Le DFAE a versé le salaire moyen le plus élevé, soit 138'272 francs et le DFF le plus bas avec 99'933 francs.

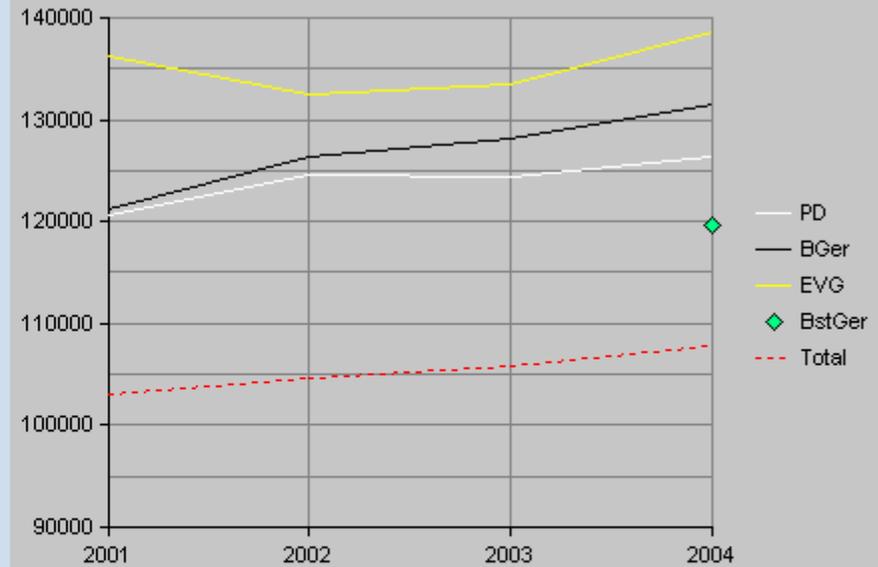
HRM-Cockpit 2005

Entwicklung der durchschnittlichen Personalbezüge*

Durchschnittliche Personalbezüge Bundeskanzlei / Departemente



Durchschnittliche Personalbezüge PD / Gerichte



Veränderung gegenüber jeweiligem Vorjahr in %

	BK	EDA	EDI	EJPD	VBS	EFD	EVD	UVEK	Total
2002	1.0 %	-2.6 %	1.7 %	2.9 %	0.8 %	3.1 %	0.9 %	0.9 %	1.5 %
2003	-3.8 %	4.3 %	1.7 %	3.2 %	-0.6 %	1.4 %	2.9 %	1.4 %	1.1 %
2004	-5.4 %	3.1 %	0.8 %	-1.9 %	2.8 %	2.6 %	-5.3 %	1.7 %	2.0 %

Veränderung gegenüber jeweiligem Vorjahr in %

	PD	BGer	EVG	BstGer	Total
2002	3.2 %	4.2 %	-2.8 %	X	1.5 %
2003	-0.1 %	1.3 %	0.8 %	X	1.1 %
2004	1.6 %	2.7 %	3.8 %	X	2.0 %

Teuerungs-
ausgleich:
2002: 1,0%
2003: 1,0%
2004: 0,8%

* durchschn. Personalbezüge = Personalbezüge ohne Arbeitgeberbeiträge dividiert durch Anzahl besetzte Stellen
Bemerkungen: Personalbezüge ohne Lehrlinge / Quelle: Staatsrechnung (Stand: 2004)
exkl. EDA Lokal

2 Fluktuationsquote

Aus dieser Grafik wird die Entwicklung der Fluktuationsquote seit 2002 ersichtlich. Dabei wird zwischen Stellenwechsel (Auflösung des Arbeitsvertrages und Stellenantritt bei einem anderen Arbeitgeber) sowie den übrigen Austritten (Pensionierung, Tod, Entlassung, Aufgabe der Erwerbstätigkeit) unterschieden. Die Fluktuationsquote (Austrittsrate) verharrt mit 6,0 Prozent (Basis: Mitarbeitende im Monatslohn) immer noch auf einem recht tiefen Niveau, was wahrscheinlich mit der allgemeinen Situation auf dem Arbeitsmarkt seit 2002 in Zusammenhang steht. Die Stellenwechselquote bleibt mit 2,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr (2,7%) praktisch unverändert.

2004 verliessen 2'202 Personen den Arbeitgeber Bund, was einer Fluktuationsquote von 6,0 Prozent entspricht. Im Vorjahr belief sich diese Rate auf 5,9 Prozent.

40,8 Prozent (898 Personen) aller Austritte entfielen auf Pensionierungen, wovon 758 oder 84,4 Prozent vorzeitige Altersrücktritte waren (Vorjahr: 71,6%). Von den insgesamt 2'202 Austritten entfielen 1'017 auf einen Stellenwechsel zur Privatwirtschaft, zu anderen öffentlichen Verwaltungen oder zu einer selbständigen Erwerbstätigkeit.

2 Taux de fluctuation

Le graphique illustre l'évolution du taux de fluctuation intervenue depuis 2002. Une distinction est faite entre le changement d'emploi (résiliation du contrat de travail et entrée au service d'un autre employeur) et les autres départs (retraite, décès, licenciement, abandon de l'activité lucrative). Le taux de fluctuation (taux de départs) atteint 6,0% (base: collaborateurs rémunérés par un salaire mensuel). Il demeure assez bas, ce qui s'explique vraisemblablement par la situation qui règne sur le marché de l'emploi depuis 2002. Le taux de changement d'emploi (2,8%) n'a que très peu varié par rapport à l'année précédente (2,7%).

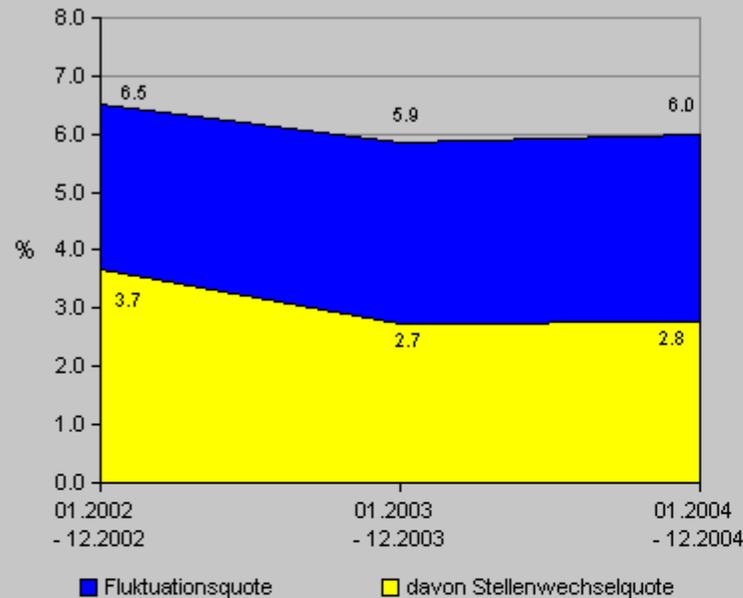
2'202 personnes ont quitté l'administration fédérale en 2004, d'où un taux de fluctuation de 6,0%. Il était de 5,9% une année auparavant.

40,8% (898 personnes) des départs résultent de mises à la retraite, dont 758 cas (84,4% des mises à la retraite) sont des retraites anticipées (contre 71,6% en 2003). Des 2'202 départs, 1'017 découlent d'un changement d'emploi (économie privée, autres administrations publiques ou activité indépendante).

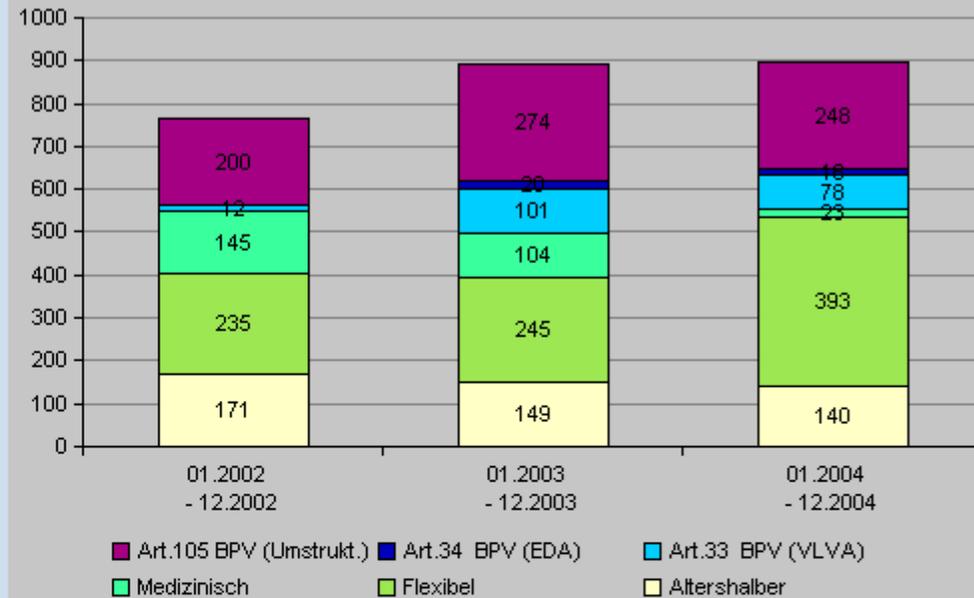
HRM-Cockpit 2005

Fluktuationsquote

Entwicklung der Fluktuationsquote



Entwicklung Pensionierungen nach Gründen



Anzahl Austritte* und Stellenwechsel** nach Geschlecht

	Anzahl Austritte	davon Stellenwechsel
01.2003 - 12.2003: Gesamt	2,160	1,010
01.2003 - 12.2003: Frauen	806	497
01.2003 - 12.2003: Männer	1,354	513
01.2004 - 12.2004: Gesamt	2,202	1,017
01.2004 - 12.2004: Frauen	802	465
01.2004 - 12.2004: Männer	1,400	552

Stellenwechsel nach Lohnklassengruppen (01.2004..12.2004)

	Anzahl Mitarbeiter	Anzahl Stellenwechsel	Stellenwechselquote
Alle Lohnklassen	36,730	1,017	2.8 %
1 - 11	6,098	184	3.0 %
12 - 17	10,833	272	2.5 %
18 - 23	9,498	215	2.3 %
24 - 29	8,072	229	2.8 %
30 - 38	979	15	1.5 %
Übrige	1,250	102	8.2 %

* alle Arten von Austritten: Stellenwechsel, Pensionierung, Tod, Entlassung, Aufgabe Erwerbstätigkeit
 ** Stellenwechsel zur Privatwirtschaft, zu anderen öffentlichen Verwaltungen und in die Selbstständigkeit

Quelle: BV PLUS (Stand: 01.2005)

3 Abgänge durch Übertritte (interner Arbeitsmarkt) und Austritte

Die verschiedenen Massnahmen im Hinblick auf die Sanierung der Bundesfinanzen werden bis 2010 den Abbau von rund 4'000 Stellen in der Bundesverwaltung nach sich ziehen. Damit dieser Stellenabbau möglichst ohne Entlassungen vor sich geht, wird seit Januar 2005 ein interner Arbeitsmarkt (bundesinternes Job-Center / Job Börse) systematisch bewirtschaftet.

7,5 Prozent aller Mitarbeitender (Mitarbeitende im Monatslohn) haben 2004 ihre Stelle aufgegeben (Abgänge; gegenüber 10% im Vorjahr); sie verteilen sich gleichmässig auf alle Lohnklassen. Die internen Übertritte sind um knapp zwei Drittel zurückgegangen.

2004 wurden in der Bundesverwaltung 2'756 Abgänge verzeichnet (Wechsel in andere Verwaltungseinheiten und effektive Austritte). 554 davon entfielen auf interne Übertritte.

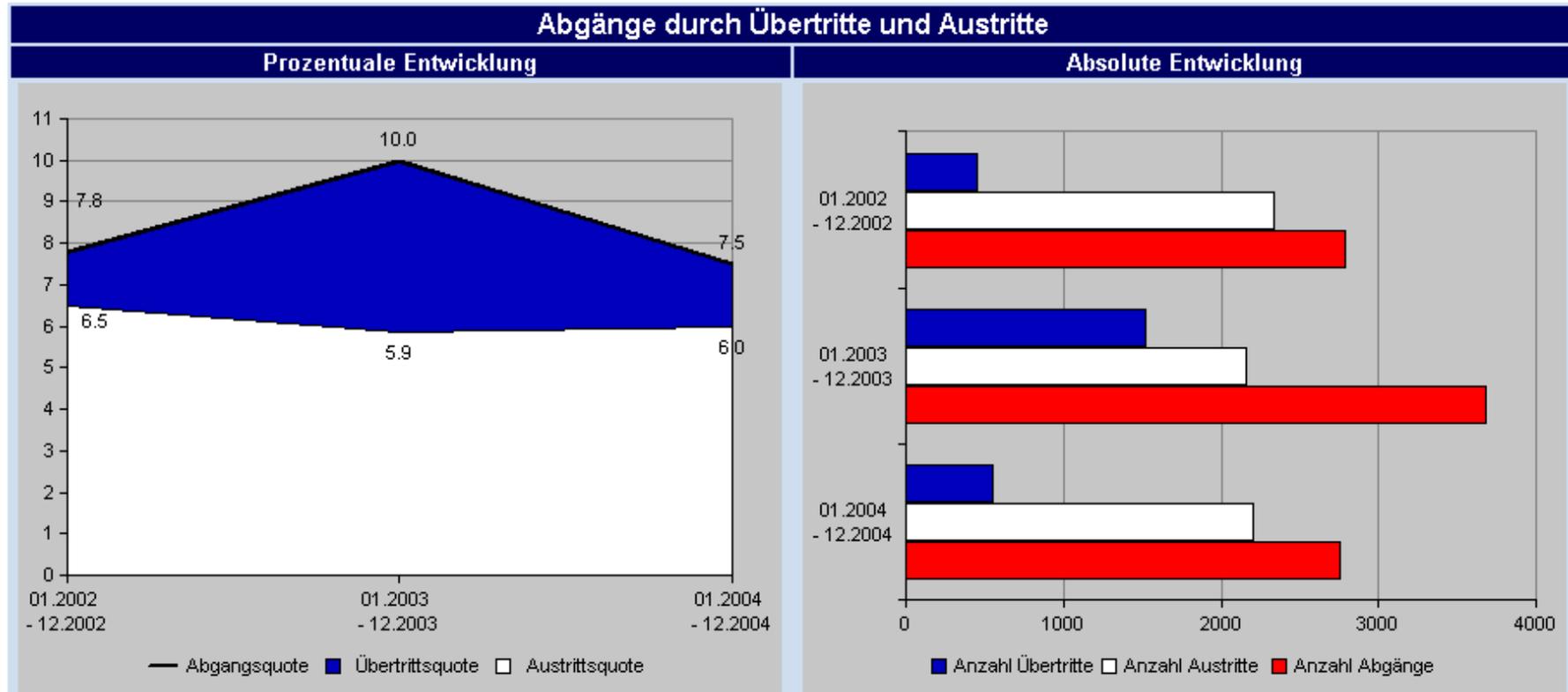
3 Départs: transferts internes (marché de l'emploi interne) et départs

Les différentes mesures visant à assainir les finances de la Confédération entraîneront la suppression d'environ 4'000 emplois au sein de l'administration fédérale d'ici à 2010. Afin que ces suppressions puissent être opérées autant que possible sans licenciement, un marché de l'emploi interne (Centre de placement interne / Bourse d'emploi) a été implanté, lequel est opérationnel depuis janvier 2005.

En 2004, 7,5% des collaborateurs/trices (rémunérés par un salaire mensuel) ont quitté leur poste (10% en 2003). Ces départs ont concerné toutes les classes de salaires sans distinction. Les transferts internes ont diminué de près de deux tiers.

Au cours de l'année 2004, 2'756 départs (transferts entre unités administratives et départs proprement dits) ont été enregistrés au sein de l'administration fédérale, dont 554 représentent des transferts internes.

HRM-Cockpit 2005



Abgänge durch Übertritte und Austritte nach Lohnklassengruppen (01.2004..12.2004)

	Anzahl Mitarbeitende	Anzahl Übertritte	Anzahl Austritte	Anzahl Abgänge	Übertrittsquote	Austrittsquote	Abgangsquote
Alle Lohnklassen	36,729	554	2,202	2,756	1.5 %	6.0 %	7.5 %
01 - 11	6,098	55	435	490	0.9 %	7.1 %	8.0 %
12 - 17	10,832	124	636	760	1.1 %	5.9 %	7.0 %
18 - 23	9,495	197	453	650	2.1 %	4.8 %	6.9 %
24 - 29	8,077	157	466	623	1.9 %	5.8 %	7.7 %
30 - 38	979	21	81	102	2.1 %	8.3 %	10.4 %
Übrige	1,249		131	131	0.0 %	10.5 %	10.5 %

Übertritte = Amtswechsel innerhalb der Bundesverwaltung
 Abgänge = Übertritte und Austritte summiert
 Quelle: BV PLUS (Stand: 01.2005)

4 Abgänge durch Übertritte (interner Arbeitsmarkt) und Austritte in den Bereichen

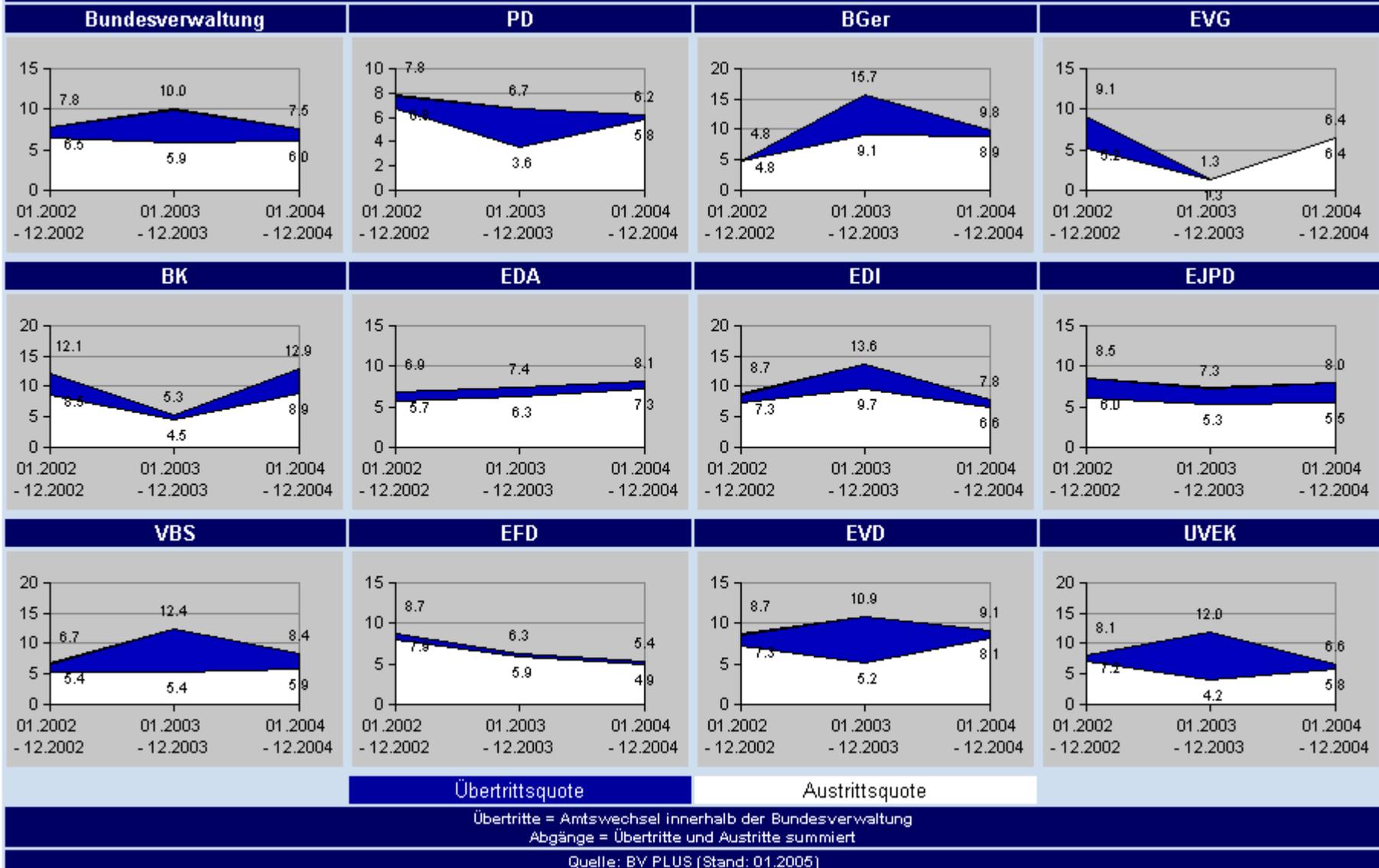
Die Übersicht nach Bereichen zeigt die Prozentwerte auf Stufe Parlamentsdienste, Eidg. Gerichte, Bundeskanzlei und Departemente im Mehrjahresvergleich seit 2002. Die höchste Abgangsquote (12,9%) findet sich in der Bundeskanzlei; sie weist mit 4 Prozent auch den grössten Anteil an internen Übertritten auf. Am wenigsten Abgänge und auch interne Übertritte gab es im EFD (Abgangsquote 5,4%, Übertrittsquote 0,5%).

4 Départs: transferts internes (marché de l'emploi interne) et départs par domaine

L'aperçu par domaines montre, pour les années 2002 à 2004, le pourcentage de départs de collaborateurs au niveau des Services du Parlement, des tribunaux fédéraux, de la Chancellerie fédérale et des départements. La proportion la plus haute de départs (12,9%) concerne la Chancellerie fédérale qui, avec 4%, détient également le pourcentage le plus élevé pour ce qui est des transferts internes. Le DFF présente le pourcentage le plus bas de départs et de transferts internes (départs 5,4%, transferts 0,5%).

HRM-Cockpit 2005

Entwicklung der Abgänge durch Übertritte und Austritte in den Bereichen



5 Mitarbeitende nach Lohnklassengruppen

Die Übersicht zeigt die Veränderung der Anzahl Mitarbeitende nach Lohnklassengruppen und die höhere Qualifikation des Personals in den letzten Jahre. Die im Vergleich 2001 – 2005 sichtbare Verschiebung in höhere Lohnklassen bestätigt einerseits die gestiegenen Anforderungen und die höhere Qualifikation auf allen Stufen, insbesondere aber im mittleren und oberen Lohnklassensegment; andererseits ist sie aber auch die Folge des Wechsels zum Einklassenprinzip (Endbewertung) im Jahre 2002 im Zuge der Umsetzung des neuen Lohnsystems.

Der markante Rückgang im unteren Lohnklassensegment (1 – 11) ist ferner eine Folge des Abbaus zahlreicher Stellen im Zusammenhang mit den erfolgten Restrukturierungen.

5 Collaborateurs/trices rangés selon les groupes de classes de salaire

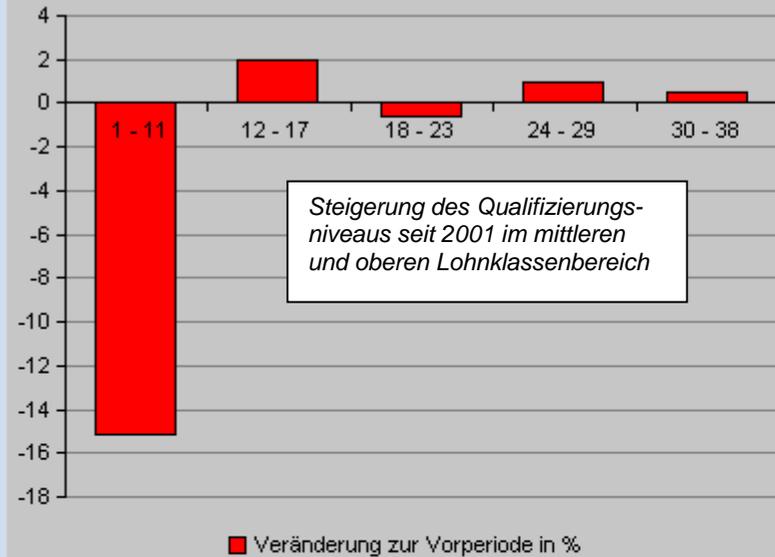
Cet aperçu où figure l'évolution du nombre de collaborateurs/trices par groupes de classes de salaire confirme que le niveau de qualification du personnel s'est amélioré ces dernières années. Le décalage vers les classes de salaire élevées observé de 2001 à 2005 témoigne de l'augmentation du niveau des exigences et des qualifications enregistrée à tous les échelons et en particulier dans le domaine des classes de salaire moyennes et supérieures. Ce décalage découle également du passage à la classe unique (position terminale) intervenu en 2002 suite à la mise en oeuvre du nouveau système salarial.

Le recul marqué enregistré dans les classes de salaire inférieures (1 à 11) résulte aussi de la forte suppression de postes lors des restructurations.

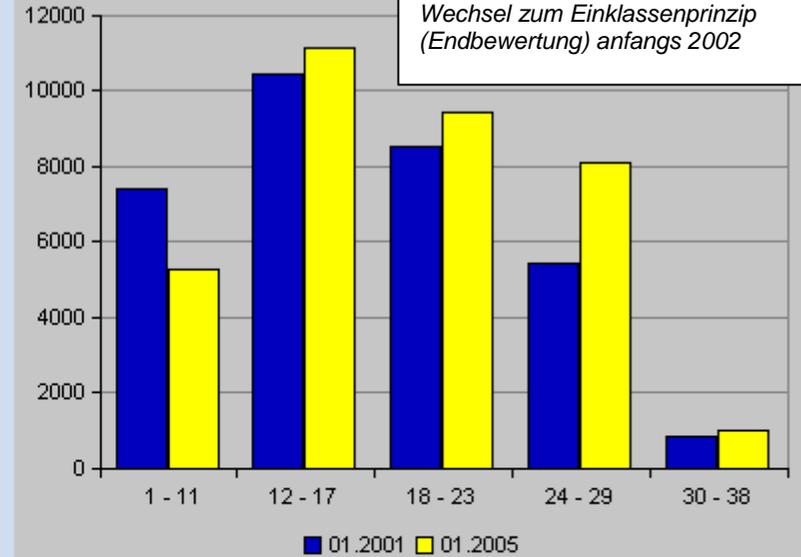
HRM-Cockpit 2005

Mitarbeitende nach Lohnklassengruppen

Veränderung in den Lohnklassengruppen



Vergleich mit Referenzzeitpunkt



Anzahl Mitarbeitende nach Lohnklassengruppen

	01.2001	01.2004	01.2005	Veränderung zur Vorperiode	Veränderung zur Vorperiode in %
Alle Lohnklassen	34,057	37,863	37,553	-310	-0.8 %
1 - 11	7,435	6,245	5,299	-946	-15.1 %
12 - 17	10,479	10,928	11,143	215	2.0 %
18 - 23	8,512	9,488	9,427	-61	-0.6 %
24 - 29	5,427	8,034	8,109	75	0.9 %
30 - 38	857	982	987	5	0.5 %
Übrige	1,347	2,186	2,588	402	18.4 %

Quelle: BV PLUS (Stand: 01.2005)

6 Mitarbeitende nach Geschlecht und Lohnklassengruppen

Die angepassten Weisungen des Bundesrats zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frau und Mann vom 22. Januar 2003 verlangen, dass das weibliche Personal in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Bundesverwaltung und auf jeder Stufe der Departemente und der Bundeskanzlei angemessen vertreten sein soll.

Heute erreicht der Frauenanteil 29,2 Prozent; innert 14 Jahren stieg er um 12,2 Prozentpunkte (1991: 17%). Diese Zahlen belegen den Erfolg der Anstrengungen im Bereich der Chancengleichheit. In leitenden Positionen sind die Frauen zwar nach wie vor stark untervertreten, obschon sich auch hier eine Trendwende abzeichnet. Im obersten Kader erreicht der Frauenanteil 9,2 Prozent (1991: 3,8%), im mittleren 20,7 Prozent (1991: 4,4%). Dieser Vergleich muss insofern etwas relativiert werden, als der Wechsel in die Endposition (2002, infolge des neuen Lohnsystems) eine Verschiebung in höhere Lohnklassen zur Folge hatte.

6 Collaborateurs/trices rangés selon le sexe et les groupes de classes de salaire

En vertu des instructions pour la réalisation de l'égalité des chances entre femmes et hommes adaptées par le Conseil fédéral le 22 janvier 2003, le personnel féminin doit être représenté équitablement dans les différents domaines d'activité de l'administration fédérale et à tous les niveaux des départements et de la Chancellerie fédérale.

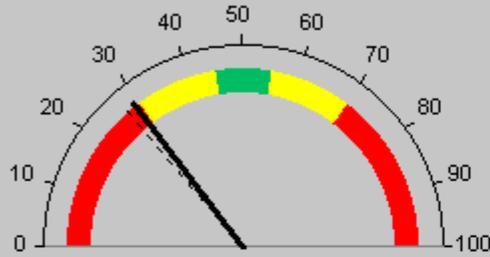
La proportion de femmes atteint aujourd'hui 29,2% contre 17% en 1991. Elle a ainsi augmenté de 12,2 points de pourcentage en quatorze ans. Ces chiffres témoignent des succès enregistrés en matière de promotion de l'égalité des chances. Les femmes restent largement sous-représentées au niveau des fonctions dirigeantes, bien qu'un revirement de tendance soit perceptible. La proportion de femmes atteint 9,2% (contre 3,8% en 1991) chez les cadres supérieurs et 20,7% (contre 4,4% en 1991) chez les cadres moyens. Il convient de relativiser cette comparaison du fait que le passage en position terminale, qui a eu lieu en 2002, a entraîné une poussée vers les classes de salaire élevées (accès à la position terminale suite à la mise en œuvre du nouveau système salarial).

HRM-Cockpit 2005

Mitarbeitende nach Geschlecht und Lohnklassengruppen

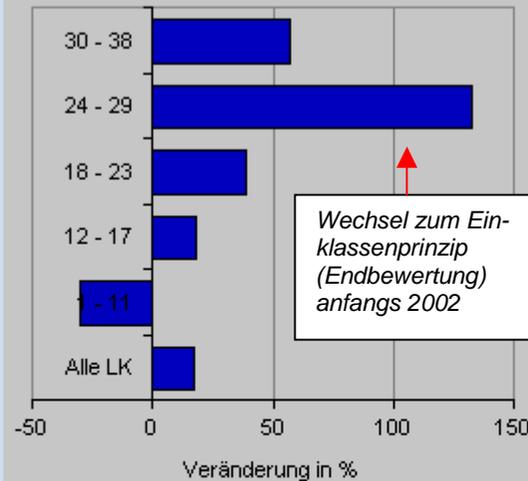
Entwicklung Anteil Frauen (Fernziel Parität)

Zuwachs Frauenanteil um 1,7 Prozentpunkte seit 2001

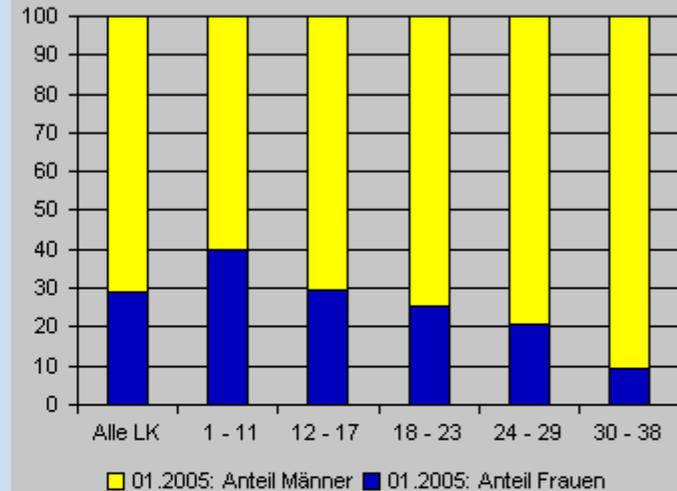


--- 01.2001: Anteil Frauen
— 01.2005: Anteil Frauen

Veränderung der Anzahl Frauen in den LK-Gruppen von 01.2001 - 01.2005 (01.2001 = 100%)



Anteile Männer und Frauen in den Lohnklassengruppen



Entwicklung der Anteile Frauen in den Lohnklassengruppen

	01.2001: Anteil Frauen	01.2004: Anteil Frauen	01.2005: Anteil Frauen	Veränderung Anteil Frauen 01.2005 - 01.2004	Sollwert * Anteil Frauen	Abweichung Anteil Frauen 01.2005 vom Sollwert
Alle LK	27.5 %	28.7 %	29.2 %	0.5 %	0.0 %	0.0 %
1 - 11	40.7 %	36.8 %	39.7 %	2.9 %	0.0 %	0.0 %
12 - 17	26.7 %	30.8 %	29.6 %	-1.2 %	0.0 %	0.0 %
18 - 23	20.4 %	25.1 %	25.5 %	0.4 %	0.0 %	0.0 %
24 - 29	13.3 %	20.2 %	20.7 %	0.5 %	0.0 %	0.0 %
30 - 38	6.8 %	8.1 %	9.2 %	1.1 %	0.0 %	0.0 %

* Sollwert noch zu definieren
Quelle: BV PLUS (Stand: 01.2005)

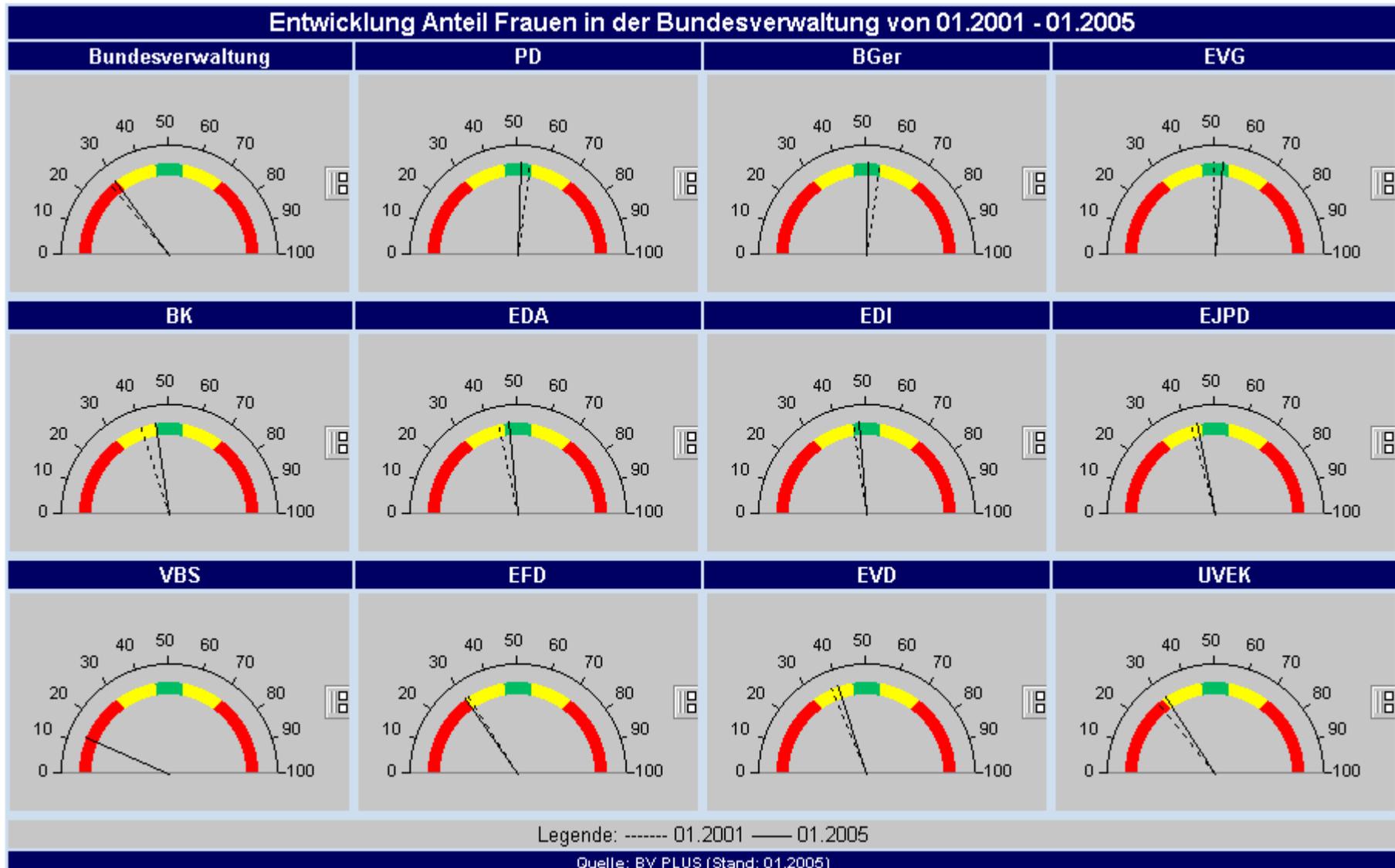
7 Entwicklung Frauenanteil in den Bereichen

Die Grafik veranschaulicht, welche Departemente die Parität bereits erreicht haben oder nahe daran sind und zeigt die Entwicklung seit 2001. Die grossen Departemente (VBS, EFD) mit ihren besonderen Berufsstrukturen (Armee, Zoll) haben eine signifikante Auswirkung auf das Gesamtergebnis und verlangsamen unweigerlich die allgemeine Entwicklung.

7 Evolution de la proportion de femmes par domaine

Le graphique permet de voir quels départements ont atteint la parité ou sont près de l'atteindre. Il retrace également l'évolution observée depuis 2001. Les départements de grande taille (DDPS, DFF), vu leurs gammes particulières de professions (armée, douane), influencent fortement le résultat global et freinent inévitablement l'évolution générale.

HRM-Cockpit 2005



8 Mitarbeitende nach Sprachen

Im Rahmen der **Förderung der Mehrsprachigkeit** – der Bundesrat hat die diesbezüglichen Weisungen am 22. Januar 2003 angepasst – wird angestrebt, dass die Sprachgemeinschaften in allen Tätigkeitsbereichen der Bundesverwaltung und auf allen Hierarchiestufen entsprechend ihrem Anteil an der Wohnbevölkerung schweizerischer Nationalität vertreten sind. Die Ergebnisse der Eidgenössischen Volkszählung 2000 dienen als massgebender Referenzwert.

Die Sprachanteile haben in den letzten Jahren nur leichte Änderungen erfahren. Bei den Sprachgruppen Deutsch und Französisch ist die Verteilung auf die Lohnklassengruppen recht ausgewogen. Im Einzelnen ergibt sich heute folgendes Bild:

Mit 71,5 Prozent (1991: 73,3% und 2001: 71,2%) liegt der Anteil der **Deutschsprachigen** leicht unter dem Anteil an der Wohnbevölkerung schweizerischer Nationalität (72,5%). 2004 lag er bei 71,7 Prozent.

Der Anteil der **Französischsprachigen**, der 1991 bei 18,5 und 2001 bei 20,3 Prozent lag, erreicht heute 19,6 Prozent. Er liegt damit 1,3 Prozentpunkte unter dem Wohnbevölkerungsanteil schweizerischer Nationalität (21,0%) dieser Sprachgemeinschaft.

Gemessen am Wohnbevölkerungsanteil (4,3%) sind die Italienischsprachigen mit 6,5 Prozent wie in den letzten Jahren gut vertreten. Dieser Anteil ist heute ungefähr gleich hoch wie 1991 (6,4%). 2001 lag er noch bei 6,9 Prozent. In den höheren Lohnklassen (30 – 38) sind die Italienischsprachigen mit 4,1 Prozent leicht untervertreten.

8 Collaborateurs/trices classés selon la langue

Dans le cadre de la **promotion du plurilinguisme** – le Conseil fédéral a adapté les instructions à ce sujet le 22 janvier 2003 –, il s'agit de viser dans tous les domaines de l'administration fédérale et à tous les niveaux hiérarchiques une représentation des communautés linguistiques analogue à celle qui existe au sein de la population résidante de nationalité suisse. Les résultats du recensement fédéral de la population effectué en 2000 servent de valeur de référence.

Les parts des différentes langues n'ont que peu varié ces dernières années. La proportion de germanophones et de francophones dans les groupes de classes de salaire est conforme aux objectifs visés. Dans le détail, la situation se présente comme suit :

71,5% des collaborateurs/trices sont **germanophones**, contre 73,7% en 1991 et 71,2% en 2001. Ce taux est inférieur de un point de pourcentage à la population résidante de nationalité suisse, à savoir 72,5%. La proportion de germanophones atteignait 71,7% en 2004.

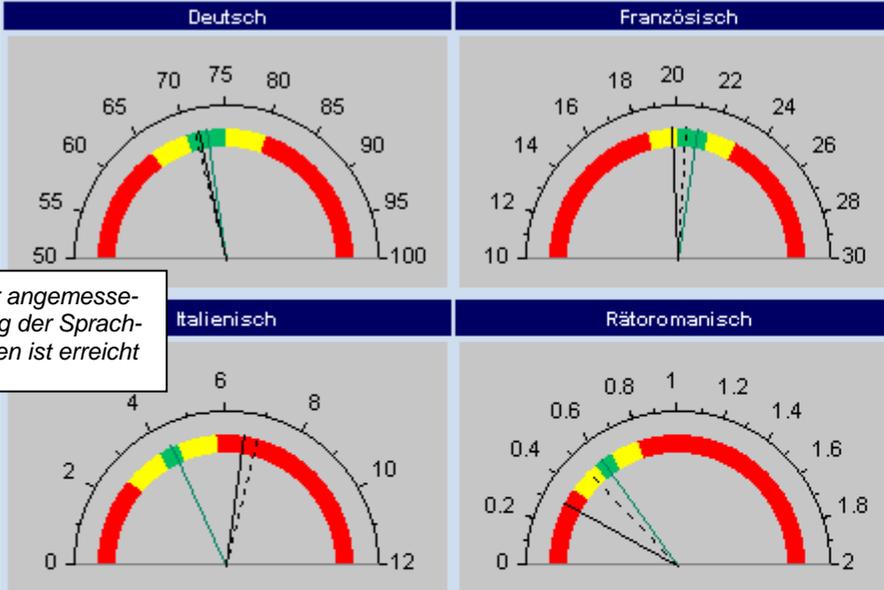
La proportion de **francophones** atteint 19,7% contre 18,5% en 1991 et 20,3% en 2001. Elle est inférieure de 1,3 points de pourcentage à la population résidante de nationalité suisse (21,0%).

Vu la proportion d'**italophones** dans la population résidante (4,3%), ceux-ci continuent d'être bien représentés, à savoir à hauteur de 6,5%. La proportion d'italophones est pratiquement la même aujourd'hui qu'en 1991 (6,4%). Elle était de 6,9% en 2001. Ils sont quelque peu sous-représentés dans les classes de salaire supérieures (30 – 38) avec 4,1%.

HRM-Cockpit 2005

Mitarbeitende nach Sprachen

Vergleich Sprachanteile mit CH - Bevölkerung



Das Ziel einer angemessenen Vertretung der Sprachgemeinschaften ist erreicht

Legende: — Sollwert* / - - - - - 01.2001 / — 01.2005

Vergleich Sprachanteile mit CH-Wohnbevölkerung

	01.2001	01.2004	01.2005	Sollwert *	Sollwert --> 01.2005
Deutsch	71.2 %	71.7 %	71.5 %	72.5 %	-1.0 %
Französisch	20.3 %	19.7 %	19.7 %	21.0 %	-1.3 %
Italienisch	6.9 %	6.5 %	6.5 %	4.3 %	2.2 %
Rätoromanisch	0.5 %	0.4 %	0.3 %	0.6 %	-0.3 %
Übrige	1.0 %	1.8 %	2.0 %	1.6 %	0.4 %

Veränderung Sprachanteil

	01.2001 --> 01.2004	01.2004 --> 01.2005
Deutsch	0.5	-0.2
Französisch	-0.6	0.0
Italienisch	-0.4	0.0
Rätoromanisch	-0.1	-0.1
Übrige	0.8	0.2

Sprachen nach Lohnklassengruppen

KalJahr/Monat	1 - 11		12 - 17		18 - 23		24 - 29		30 - 38	
	01.2004	01.2005	01.2004	01.2005	01.2004	01.2005	01.2004	01.2005	01.2004	01.2005
Deutsch	69.5 %	68.9 %	70.7 %	70.8 %	73.1 %	73.7 %	72.2 %	72.3 %	72.5 %	72.2 %
Französisch	17.6 %	17.9 %	20.2 %	20.3 %	20.0 %	19.6 %	22.1 %	21.7 %	22.7 %	22.8 %
Italienisch	8.6 %	8.4 %	8.0 %	8.0 %	5.8 %	5.7 %	4.6 %	4.7 %	4.0 %	4.1 %
Rätoromanisch	0.5 %	0.3 %	0.6 %	0.5 %	0.2 %	0.2 %	0.3 %	0.3 %	0.7 %	0.7 %
Übrige	3.8 %	4.4 %	0.4 %	0.4 %	0.9 %	0.8 %	0.9 %	1.0 %	0.1 %	0.2 %

* Sollwert gemäss Mehrsprachigkeitsweisungen des Bundesrates vom 22.01.2003 (CH-Wohnbevölkerung gemäss Volkszählung 2000)
Quelle: BV PLUS (Stand: 01.2005)

9 Mitarbeitende nach Beschäftigungsgrad

Auch die Bundesverwaltung strebt danach, die Arbeitszeitmodelle zu flexibilisieren bzw. die Teilzeitarbeit zu fördern, um den betrieblichen Bedarf und die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zweckmässig und ausgewogen aufeinander abzustimmen.

Der Anteil der nicht Vollzeitbeschäftigten ist von 1991 (6,3%) bis 2000 (15,8%) beträchtlich gewachsen. In den letzten Jahren hat sich das Wachstum etwas verlangsamt. Aktuell (Januar 2005) arbeiten 22,3 Prozent der Mitarbeitenden Teilzeit. Gegenüber 2004 hat dieser Anteil um 1,7 Prozentpunkte zugenommen; er liegt aber immer noch deutlich unter demjenigen sämtlicher Erwerbstätiger in der Schweiz (über 30%). Der Zuwachs der Teilzeitarbeit ist auch systembedingt, da in einer Datenbereinigungsaktion bei sämtlichen Beschäftigten im Stundenlohn ein durchschnittlicher Beschäftigungsgrad errechnet wurde. Teilzeit in der Bundesverwaltung wird überwiegend von Mitarbeitenden aus dem unteren Lohnklassensegment (insbesondere von Frauen) geleistet.

9 Collaborateurs/trices classés selon le taux d'occupation

L'administration fédérale vise elle aussi une plus grande souplesse en matière d'aménagement du temps de travail et de travail à temps partiel, afin de concilier de manière appropriée et équitable les besoins du service et les aspirations des collaborateurs/trices.

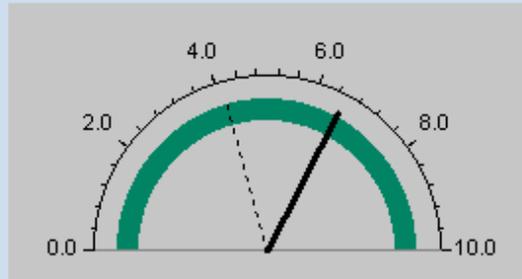
La proportion de personnes travaillant à temps partiel s'était considérablement accrue entre 1991 (6,3%) et 2000 (15,8%) et a plus légèrement progressé ces dernières années. Actuellement (janvier 2005), ces personnes représentent 22,3% de l'ensemble des effectifs. Cette proportion a augmenté de 1,7 points de pourcentage par rapport à 2004, mais demeure nettement inférieure à celle de plus de 30% enregistrée dans l'ensemble de la population active suisse. La croissance de la proportion de temps partiels est également liée au système BV PLUS. En effet, dans le cadre d'une action d'apurement des données, un taux d'occupation moyen a été calculé pour tous les collaborateurs/trices rémunérés par un salaire horaire. Dans l'administration fédérale, le travail à temps partiel concerne principalement des collaborateurs et collaboratrices (majoritairement des femmes) rangés dans les classes de salaire inférieures.

HRM-Cockpit 2005

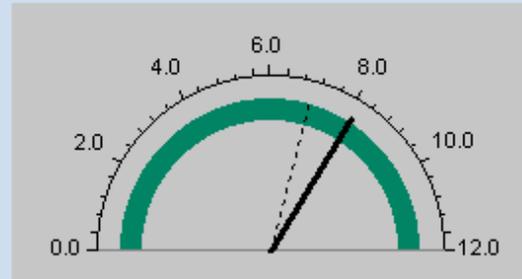
Mitarbeitende nach Beschäftigungsgrad

Entwicklung des Beschäftigungsgrads

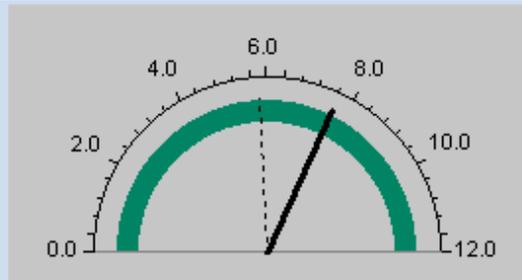
< 50 % (Anteile in %)



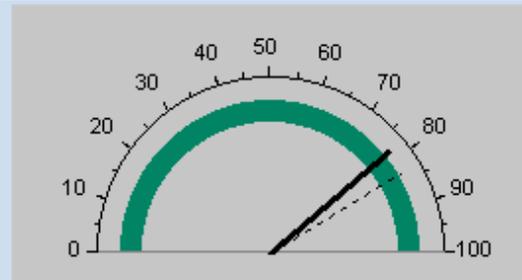
50 - 79 % (Anteile in %)



80 - 99 % (Anteile in %)

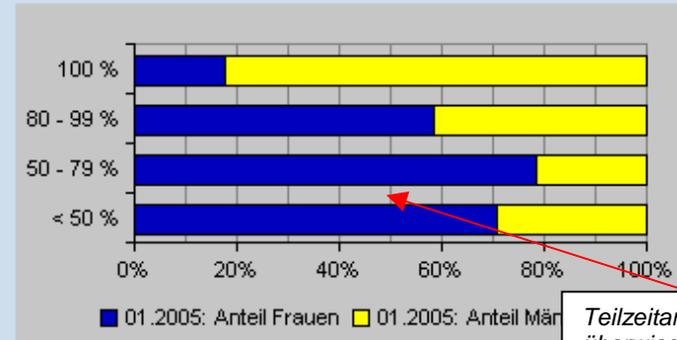


100 % (Anteile in %)



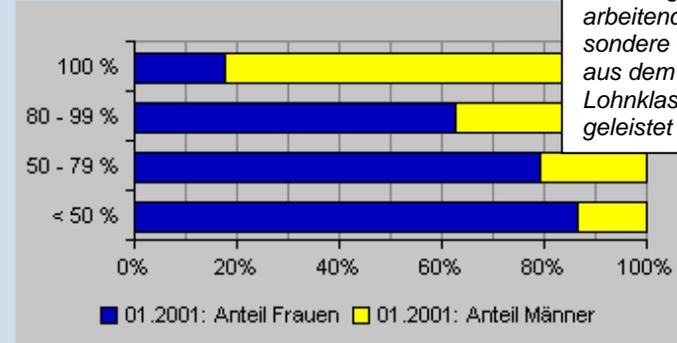
Legende: 01.2001 — 01.2005

Beschäftigungsgrad nach Geschlecht



■ 01.2005: Anteil Frauen ■ 01.2005: Anteil Männer

Teilzeitarbeit wird überwiegend von Mitarbeitenden – insbesondere von Frauen – aus dem unteren Lohnklassenbereich geleistet



■ 01.2001: Anteil Frauen ■ 01.2001: Anteil Männer

Beschäftigungsgrad nach Lohnklassengruppen

KaJahr/Monat	< 50 % (Ant. in %)		50 - 79 % (Ant. in %)		80 - 99 % (Ant. in %)		100 % (Ant. in %)	
	01.2004	01.2005	01.2004	01.2005	01.2004	01.2005	01.2004	01.2005
Alle LK	5.3 %	6.5 %	8.0 %	8.1 %	7.2 %	7.6 %	79.4 %	77.7 %
1 - 11	12.9 %	14.4 %	10.9 %	11.9 %	3.5 %	4.2 %	72.7 %	69.5 %
12 - 17	1.9 %	2.1 %	8.6 %	8.4 %	6.1 %	6.1 %	83.3 %	83.4 %
18 - 23	1.2 %	1.3 %	7.6 %	7.9 %	9.7 %	10.2 %	81.5 %	80.7 %
24 - 29	0.8 %	0.9 %	6.4 %	6.9 %	10.6 %	11.3 %	82.3 %	81.0 %
30 - 38	0.0 %	0.1 %	1.3 %	1.5 %	1.5 %	1.8 %	97.1 %	96.6 %
Übrige	36.3 %	47.6 %	8.2 %	6.3 %	3.1 %	3.0 %	52.4 %	43.1 %

Anteilsentwicklung der Teilzeitbeschäftigten

	<100 % (Ant. in %)		01.2004 - 01.2005 *
	01.2004	01.2005	
Alle LK	20.6 %	22.3 %	1.7 %
1 - 11	27.3 %	30.5 %	3.2 %
12 - 17	16.7 %	16.6 %	-0.1 %
18 - 23	18.5 %	19.3 %	0.8 %
24 - 29	17.7 %	19.0 %	1.3 %
30 - 38	2.9 %	3.4 %	0.6 %
Übrige	47.6 %	56.9 %	9.3 %

* Das Ziel / Soll ist die Erhöhung des Anteils der Teilzeitbeschäftigten
Quelle: BY PLUS (Stand: 01.2005)

10 Mitarbeitende nach Lebensalter und Geschlecht

Das Durchschnittsalter des Bundespersonals liegt heute bei **43,2 Jahren** (Frauen: 41,4; Männer: 43,9). Letztes Jahr betrug dieser Wert 42,8 Jahre (Frauen: 40,9; Männer: 43,6), im Jahr 2000 lag er bei 43,0 Jahren (Frauen: 39,6; Männer: 44,0). Der Anteil der unter 40-Jährigen beträgt 38,1 Prozent; 2004 lag er noch bei 39,9 Prozent. Es fällt auf, dass die Alterskategorie «50 Jahre und älter» von 2001 bis 2005 um 9,1 Prozent gestiegen ist; im gleichen Zeitraum hat die Alterskategorie «unter 40 Jahre» um 5,3 Prozent zugenommen.

Eine ausgewogene Vertretung aller Altersgruppen beim Personal ist für den Arbeitgeber genau so wichtig wie ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern. Ältere Mitarbeitende verfügen über mehr Arbeits- und Lebenserfahrung, während die Jüngeren, die erst kürzlich die Ausbildung beendet haben, sich gut in den modernen Arbeitsmethoden und neuen Technologien auskennen.

10 Collaborateurs/trices classés selon l'âge et le sexe

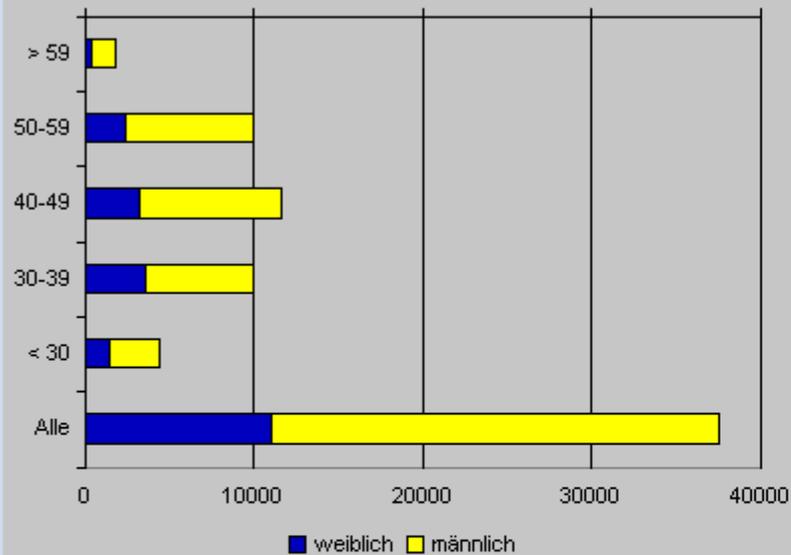
L'âge moyen du personnel fédéral atteint actuellement **43,2 ans** (femmes: 41,4 ans; hommes: 43,9 ans). L'année précédente, cette valeur se situait à 42,8 ans (femmes: 40,9; hommes: 43,6), en 2000 à 43,0 ans (femmes: 39,6; hommes: 44,0). 38,1% des collaborateurs/trices ont moins de 40 ans; cette proportion était encore de 39,9% en 2004. On note que la tranche d'âge «50 ans et plus» a augmenté de 9,1% entre 2001 et 2005; pendant la même période, les «moins de 40 ans» ont eux augmenté de 5,3%.

Une représentation équilibrée de toutes les classes d'âge au sein du personnel est tout aussi importante pour l'employeur que l'équilibre entre femmes et hommes. Le personnel plus âgé dispose d'une plus grande expérience du monde du travail et de la vie, tandis que les plus jeunes, frais émoulus des écoles, maîtrisent les méthodes de travail modernes ainsi que les nouvelles technologies.

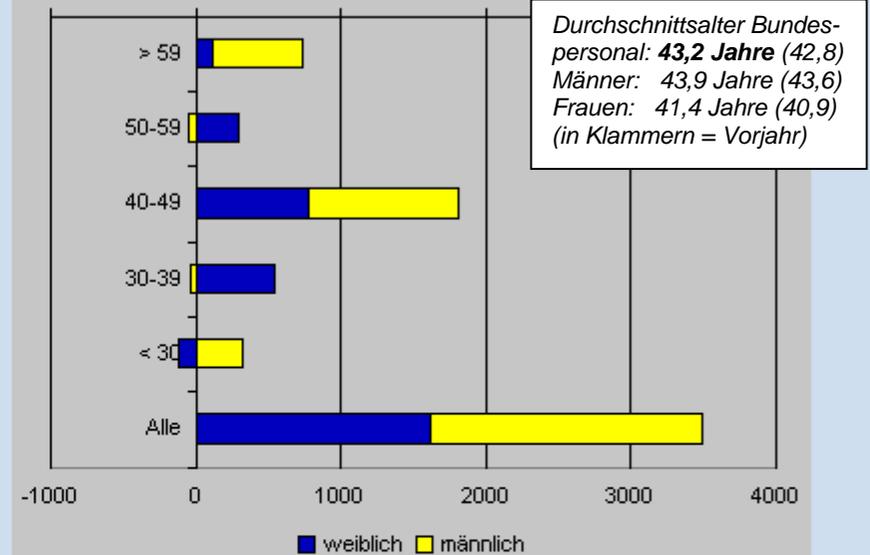
HRM-Cockpit 2005

Mitarbeitende nach Lebensalter und Geschlecht

Mitarbeitende nach Altersgruppen 01.2005



Veränderung Mitarbeitende nach Altersgruppen 01.2001-01.2005



Entwicklung Mitarbeitende nach Altersgruppen und Geschlecht

Geschlecht	01.2005			01.2001			01.2001-01.2005			01.2001-01.2005 in %		
	Gesamtergebnis	weiblich	männlich	Gesamtergebnis	weiblich	männlich	Gesamtergebnis	weiblich	männlich	Gesamtergebnis	weiblich	männlich
> 59	1.739	374	1.365	1.008	258	750	731	116	615	72.5 %	45.0 %	82.0 %
50-59	9.888	2.351	7.537	9.648	2.057	7.591	240	294	-54	2.5 %	14.3 %	-0.7 %
40-49	11.630	3.175	8.455	9.821	2.405	7.416	1.809	770	1.039	18.4 %	32.0 %	14.0 %
30-39	9.919	3.607	6.312	9.410	3.061	6.349	509	546	-37	5.4 %	17.8 %	-0.6 %
< 30	4.377	1.458	2.919	4.170	1.573	2.597	207	-115	322	5.0 %	-7.3 %	12.4 %
Alle	37.553	10.965	26.588	34.057	9.354	24.703	3.496	1.611	1.885	10.3 %	17.2 %	7.6 %

Quelle: BV PLUS (Stand: 01.2005)

11 Mitarbeitende nach Lebensalter und Geschlecht nach Bereichen

Die Grafik gibt Hinweise auf die Alterstruktur in den Departementen. Die grossen Departemente wirken sich stark auf die Anteile in der gesamten Bundesverwaltung aus. Am Augenfälligsten ist die demografische Verteilung im VBS mit einem ausserordentlich hohen Anteil an Mitarbeitenden in den höheren Altersgruppen. Aus der grafischen Übersicht geht generell hervor, dass sich die Ausgewogenheit zwischen Frauen und Männern in den tiefen Altersgruppen tendenziell verbessert hat.

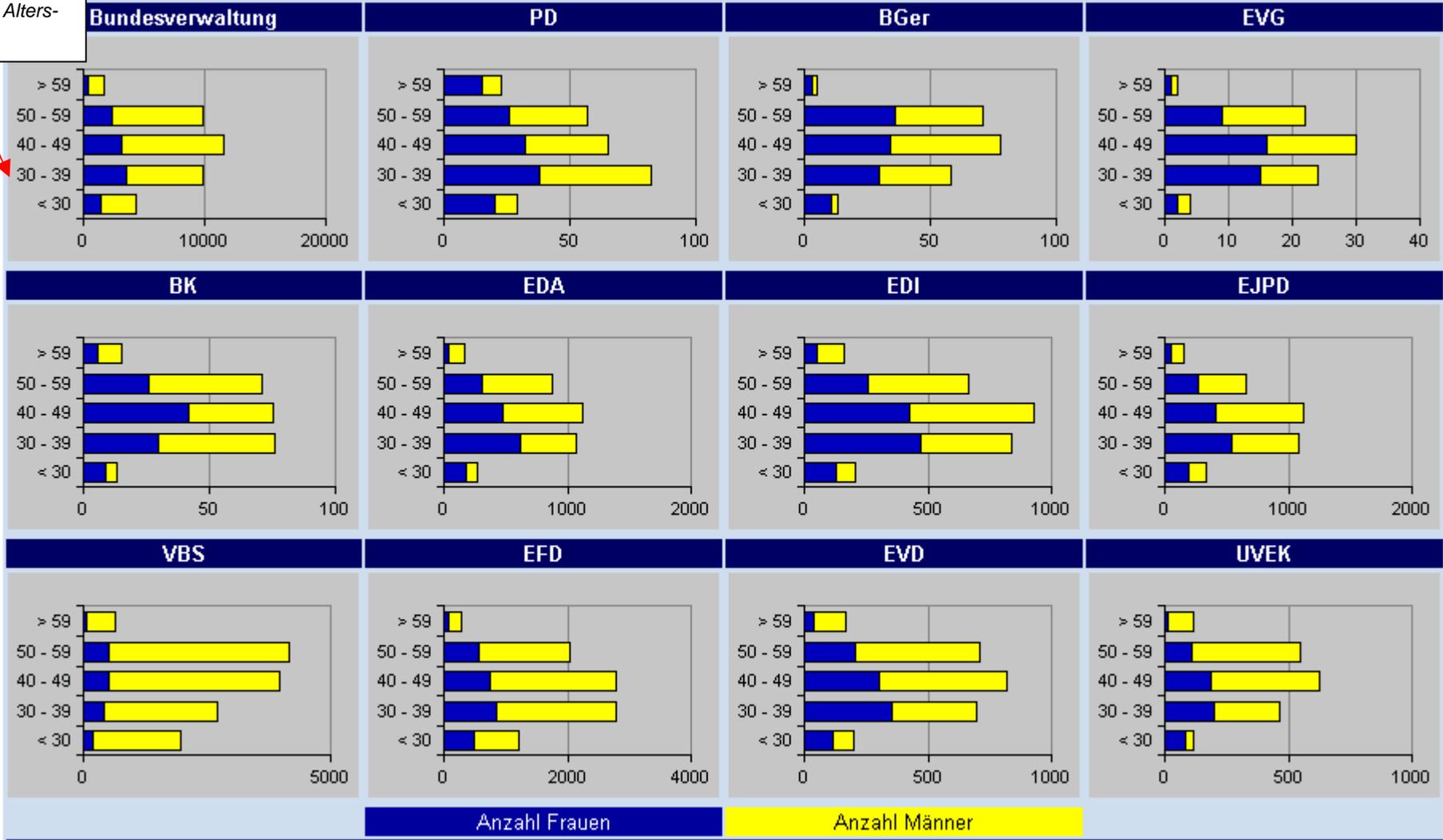
11 Collaborateurs/trices classés selon l'âge et le sexe par domaine

Le graphique fournit des indications relatives à la pyramide des âges par département. Les départements de grande taille influent de manière très marquée sur les résultats globaux au sein de l'administration fédérale. La pyramide a une allure particulière dans le cas du DDPS qui compte une proportion extraordinairement élevée de collaborateurs d'un âge avancé. L'équilibre entre femmes et hommes des jeunes classes d'âges tend à s'améliorer.

HRM-Cockpit 2005

Generell: stärkere Ausgewogenheit in den jüngeren Altersgruppen

Mitarbeitende nach Lebensalter und Geschlecht --- Januar 2005



Bemerkungen: ohne Lehrlinge / Quelle: BV PLUS (Stand: 01.2005)

12 Anteil Lernende

Die Bundesverwaltung trägt als grosse Arbeitgeberin auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt wirtschaftliche und soziale Verantwortung. Sie legt Wert darauf, aktiv an der Berufsausbildung teilzunehmen. Gegenwärtig (Januar 2005) sind in der Bundesverwaltung 816 Lehrstellen besetzt (ohne Berücksichtigung der Praktikantinnen und Praktikanten). Dies entspricht einer Zunahme von 26 Prozent gegenüber 1998 (650 Lehrstellen) bzw. 15 Prozent gegenüber 2001 (710 Lehrstellen). Die Lernenden machen somit einen Anteil von 2,2 Prozent am gesamten Personalbestand (Anzahl Personen) aus. Bezieht man auch die Praktikantinnen und Praktikanten mit ein (einjähriges Praktikum/ gegenwärtig 57 Personen), so steigt dieser Anteil auf 2,4 Prozent. Berechnet man den Anteil auf der Grundlage der **Vollzeitstellen** (Full Time Equivalents), erreicht er sogar 2,7 Prozent. Klammert man die Monopolberufsbereiche aus (wie Grenzwächter/in, Zeitsoldat/in), so beträgt der Anteil rund 3,5 Prozent.

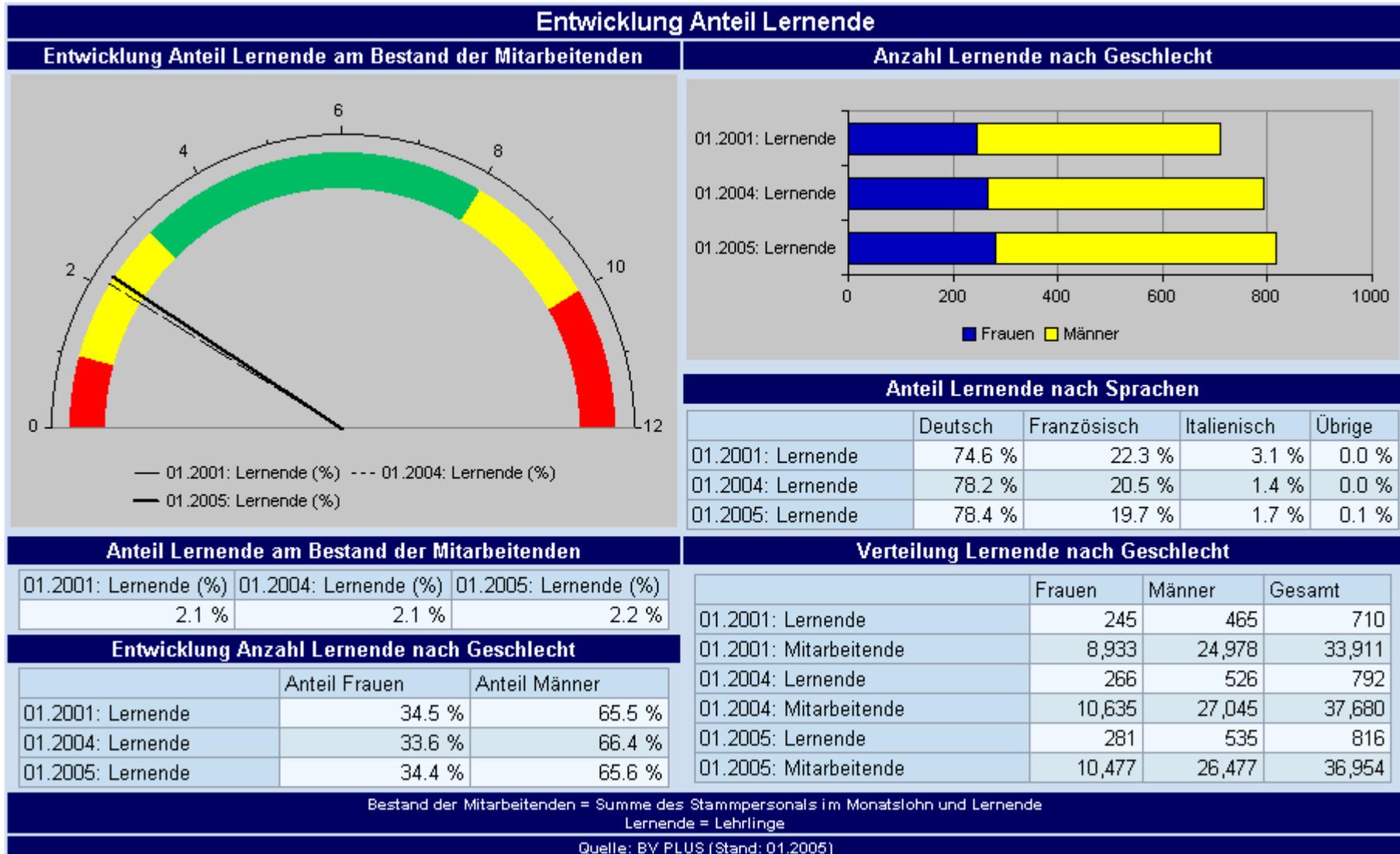
Im Vergleich dazu liegt der Anteil an Lehrstellen in den Grossbetrieben des Tertiärbereichs gesamtschweizerisch bei 3,4 Prozent (Quelle: Bundesamt für Statistik; Betriebszählung 2001).

12 Personnel en apprentissage

En sa qualité d'acteur important dans le marché de l'emploi suisse, l'administration fédérale assume une responsabilité sur les plans économique et social. Aussi tient-elle à participer activement à la formation professionnelle. Aujourd'hui (janvier 2005), l'administration fédérale compte 816 places d'apprentissage occupées (sans tenir compte des stagiaires), ce qui représente une augmentation de 26% par rapport à 1998, où l'on comptait 650 places et de 15% par rapport à 2001 (710 places). Ce nombre correspond à une proportion de 2,2% par rapport à l'effectif global du personnel (nombre de personnes). Si l'on tient compte des stagiaires (stage pratique d'une durée d'une année / actuellement 57 personnes), cette proportion passe à 2,4%. Si l'on calcule cette proportion sur la base des **postes à plein temps** (Full Time Equivalents), elle s'élève à 2,7%. Si l'on exclu les professions de monopole (comme garde-frontière, militaire contractuel), elle atteint près de 3,5%.

A titre de comparaison, la proportion de places d'apprentissage dans les grandes entreprises du secteur tertiaire se situe à environ 3,4% en moyenne suisse (Source: Office fédéral de la statistique, recensement des entreprises 2001).

HRM-Cockpit 2005



13 Arbeitszufriedenheit / Führung

Die Übersicht zeigt die generelle **Arbeitszufriedenheit** sowie den Grad der Zufriedenheit in einzelnen Bereichen der Arbeitssituation in den Jahren 1996, 2000 und 2004. Die generelle Arbeitszufriedenheit in der Bundesverwaltung liegt auf einer Skala von 1 = sehr unzufrieden bis 6 = sehr zufrieden aktuell bei 4,3 Punkten. Dieser Wert entspricht etwa einem „mässig zufrieden“. Ein guter Wert läge bei 4,8 Punkten; grosse Unternehmen erreichen erfahrungsgemäss 4,5 Punkte. Besonders zufrieden sind die Mitarbeitenden mit der Arbeitszeitregelung, der Beziehung zu den Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie mit der Möglichkeit zur selbständigen Erledigung der Arbeit. Nach wie vor unzufrieden ist das Personal mit den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, der Anerkennung für gute Leistung und mit der obersten Führung im Amt. Hier sind Optimierungsmassnahmen angezeigt.

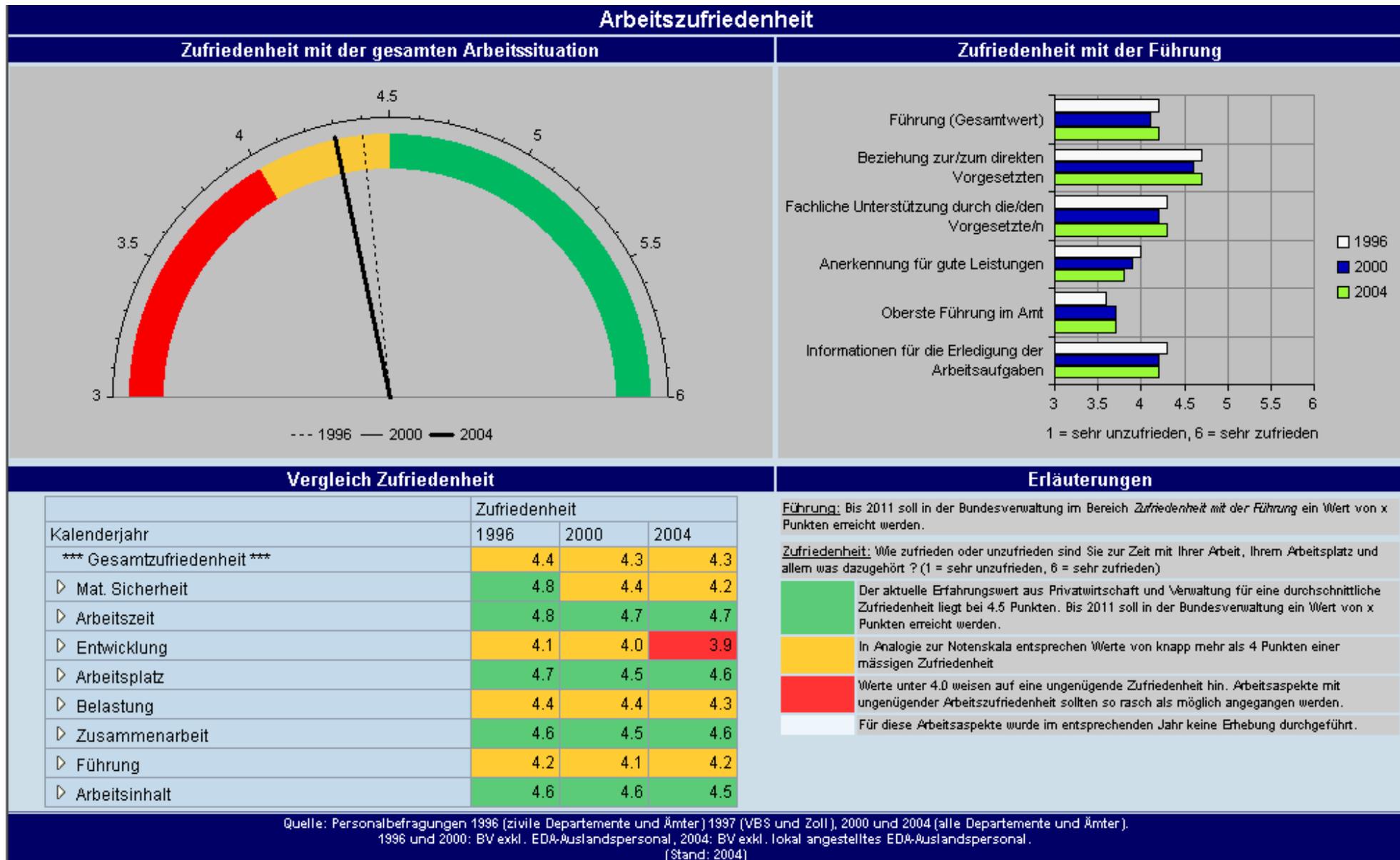
Der Index für die Zufriedenheit mit der **Führung** setzt sich aus den Aspekten Beziehung zur/zum direkten Vorgesetzten, fachliche Unterstützung durch die/den Vorgesetzten, Anerkennung für gute Leistungen, oberste Führung im Amt und Informationen für die Erledigung der Arbeitsaufgaben zusammen. Er weist seit 1996 tiefe Werte auf.

13 Satisfaction sur le plan du travail / Gestion

Le présent aperçu fournit, pour les années 1996, 2000 et 2004, une image de la **satisfaction sur le plan du travail** considérée sous un angle général et sous l'angle de certains domaines spécifiques. Le taux général de satisfaction sur le plan du travail au sein de l'administration fédérale s'élève actuellement à 4,3 points sur une échelle allant de 1 (pas satisfait du tout) à 6 (très satisfait), ce qui correspond à peu près à un «relativement satisfait». L'expérience montrant que les grandes entreprises atteignent environ 4,5 points, un résultat considéré comme bon se situerait vers 4,8 points. Les collaboratrices et les collaborateurs interrogés sont particulièrement satisfaits de leur aménagement du temps de travail, des rapports avec leurs collègues, ainsi que de la possibilité d'organiser leur travail de manière autonome. En revanche, ils demeurent insatisfaits des possibilités d'avancement et de développement, de la reconnaissance pour bonnes prestations, ainsi que de la direction de leur office. Dans ces trois derniers domaines, des mesures d'optimisation s'imposent.

La valeur relative à la satisfaction au sujet de la **gestion**, qui comprend certains éléments précis (rapport avec le/la responsable hiérarchique direct/e, appui professionnel du/de la responsable hiérarchique direct/e, reconnaissance pour bonnes prestations, direction générale de l'office, informations nécessaires à l'exécution des tâches), est restée faible de 1996 jusqu'à aujourd'hui.

HRM-Cockpit 2005



14 Motivation im Wandel / Resignation

Bei der Analyse der Ergebnisse der Personalbefragung 2004 fand erstmals ein Index „**Motivation im Wandel**“ Anwendung (daher auch keine Vergleichswerte aus den Personalbefragungen von 1996 und 2000). Er setzt sich neben der *Arbeitszufriedenheit* aus den Aspekten *Resignation*, *Veränderungen als Chance sehen* und *Motivation in der Bundesverwaltung zu arbeiten* zusammen. Der neue Index ist damit nicht alleine auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ausgerichtet, sondern auch auf deren Eigeninitiative und Selbstverantwortung. Er ist vorab in der Phase von Stellenabbau und –umbau von erheblicher Relevanz. Die Motivation im Wandel beträgt aktuell 4,0 Punkte (1 = sehr tiefe Motivation, 6 = sehr hohe Motivation).

Die **Resignation**, ein Indikator für fehlende Motivation und Veränderungsbereitschaft, hat seit 1996 stetig zugenommen. Die durchschnittliche Resignation der Mitarbeitenden liegt heute bei 2,4 Punkten. Die Werte sollten hier jedoch *möglichst tief* sein: Werte unter 2,0 Punkten weisen auf eine geringe, solche über 2,5 Punkte auf eine hohe Resignation hin. Der für die Bundesverwaltung festgestellte Wert nähert sich einer kritischen Grenze.

14 Motivation en période de changement / Résignation

Pour la première fois, un indice concernant la «**motivation en période de changement**» a été utilisé pour analyser les résultats de l'enquête 2004 auprès du personnel (ce qui explique pourquoi les enquêtes menées en 1996 et 2000 n'offrent pas de valeur comparative pour cet indice). Celui-ci englobe, en plus de *la satisfaction sur le plan du travail*, les aspects *résignation*, *perception du changement comme une chance* et *motivation à travailler dans l'administration fédérale*. Ainsi, il n'est pas exclusivement orienté sur la satisfaction des collaboratrices et des collaborateurs, mais aussi sur leur esprit d'initiative et leur sens des responsabilités. Cet indice joue un rôle particulièrement important dans les périodes de suppressions et de restructurations de postes. La motivation en période de changement obtient actuellement une note de 4,0 points sur une échelle allant de 1 (pas motivé du tout) à 6 (très motivé).

La **résignation**, signe d'un manque de motivation et d'ouverture au changement, augmente de manière constante depuis 1996. Le degré de résignation des collaboratrices et des collaborateurs se situe aujourd'hui à 2,4 points. Les valeurs devant être *aussi basses que possible* (une valeur inférieure à 2,0 points indique une faible résignation, alors qu'au-dessus de 2,5 points, elle signale une forte résignation), le résultat enregistré au sein de l'administration fédérale s'approche d'un seuil critique.

HRM-Cockpit 2005

