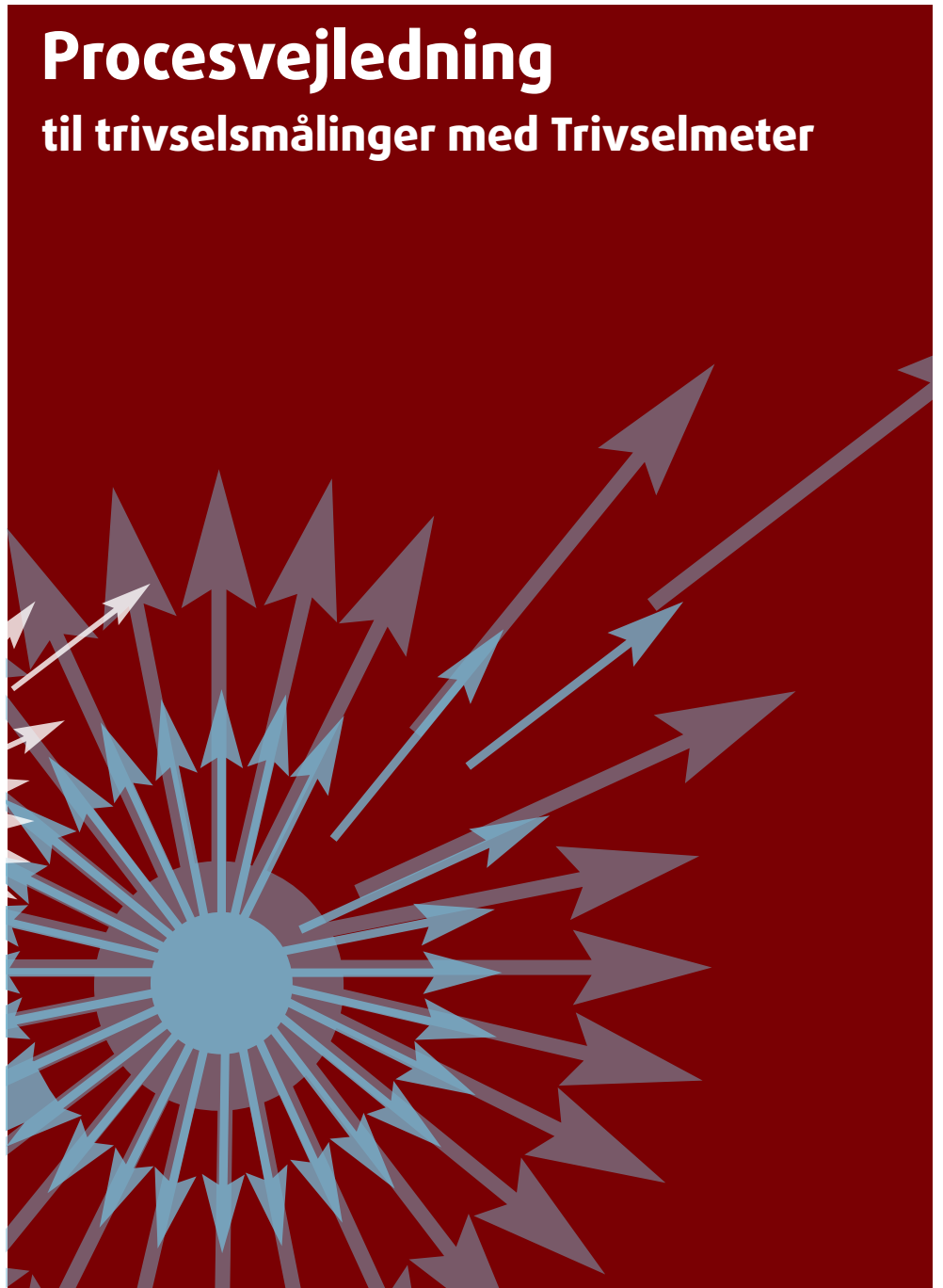


Trivselsmeter

for offentlige arbejdspladser

Procesvejledning

til trivselsmålinger med Trivselsmeter



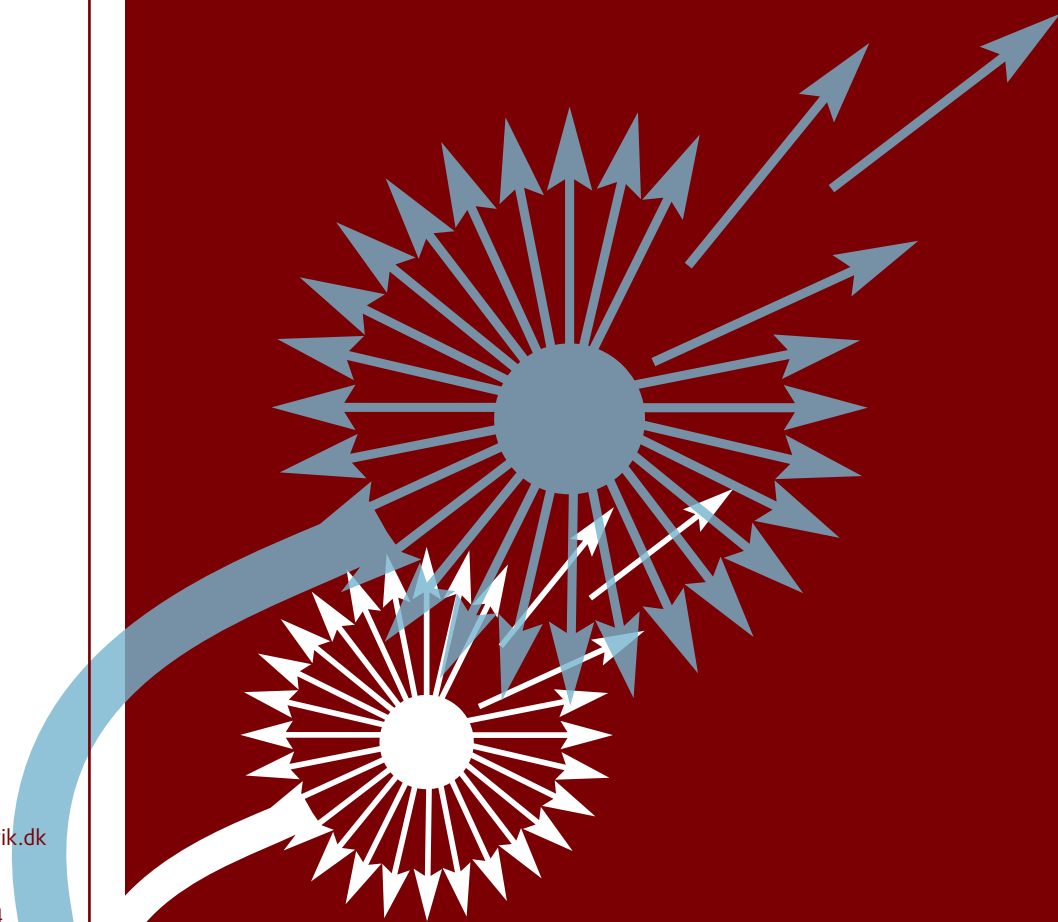
1. Indledning	3
2. Hvorfor trivselsmåling?	4
3. Om Trivselmeter	5
4. Et overblik over processen i trivselsarbejdet	7
5. Fase 1: Planlægning	8
6. Fase 2: Måling	13
7. Fase 3: Handlingsplan	14
8. Fase 4: Gennemførelse	18
9. Henvisninger	20

April 2010

Personalestyrelsen
Danske Regioner
KL
CFU
Sundhedskartellet
KTO

grafisk design: www.prik.dk

ISBN-nr. 87-7956-355-4



1. Indledning

Offentlige arbejdspladser har adgang til Trivselmeter, der er et gratis elektronisk værktøj til at måle medarbejdernes trivsel. Bag Trivselmeter står Personalestyrelsen, Danske Regioner, KL, CFU, Sundhedskartellet og KTO. Det fælles mål er at styrke trivselsarbejdet på offentlige arbejdspladser.

Trivselmeter indeholder en række praktiske hjælpemidler, som arbejdspladsen kan benytte, når den skal gennemføre en spørgeskemaundersøgelse om enten trivsel eller om det psykiske og fysiske arbejdsmiljø. Der indgår et standard-spørgeskema i værktøjet. Det kan arbejdspladsen frit anvende og eventuelt supplere med egne spørgsmål. Det er også muligt at uddrage en standard-rapport, der indeholder resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, og arbejdspladsen kan vælge at sammenligne resultaterne af trivselsundersøgelsen med andre offentlige institutioners resultater. Værktøjet er anvendeligt til både anonyme og åbne undersøgelser.

På statslige arbejdspladser skal samarbejdsudvalget (SU) fastlægge retningslinjer for målinger af medarbejdernes tilfredshed og trivsel. På regionale og kommunale arbejdspladser skal det øverste medindflydelsesudvalg (Hoved-MED) aftale retningslinjer for indhold og opfølgning på målingerne. Det blev aftalt ved overenskomstforhandlingerne i 2008, hvor parterne også enedes om at gennemføre trivselsmålinger mindst hvert tredje år. Det fremgår også af trepartsaftalen fra 2007, at offentlige arbejdspladser skal gennemføre trivselsmålinger mindst hvert tredje år.

Denne vejledning er især henvendt til tovholderen for trivselsmålingen – det vil sige den eller de personer, der i praksis koordinerer målingen. Andre, der beskæftiger sig med trivselsmålinger og Trivselmeter, kan også i vejledningen finde inspiration til processen med at måle trivsel og at følge op på resultaterne.

De offentlige aftaleparter har udarbejdet materiale til medlemmer af SU og MED om deres rolle i trivselsarbejdet generelt og i arbejdet med Trivselmeter. Parterne har også udarbejdet beskrivelser af social kapital, benchmarking og sammenhængsmodellen. Materialet er tilgængeligt på parternes hjemmesider, se henvisning i afsnit 9.

Inde i Trivselmeter er der en teknisk brugermanual til systemet og en quickguide til, hvordan man kommer nemt i gang.

2. Hvorfor trivselsmåling?

Derfor fokus på trivsel

Trivsel på arbejdspladsen er med til at skabe et godt arbejdsmiljø og giver mere effektiv løsning af opgaverne. Samtidig er det et krav, at offentlige arbejdspladser skal måle trivslen mindst hver tredje år.

Måling skal følges af dialog og handling

En trivselsmåling er kun startskuddet for arbejdet med trivsel på arbejdspladsen. Målinger skal følges op med dialog og handling, der inddrager alle på arbejdspladsen. Det er en løbende proces at sikre trivslen på arbejdspladsen.

Trivselmeter kan bruges til både trivselsmåling og APV

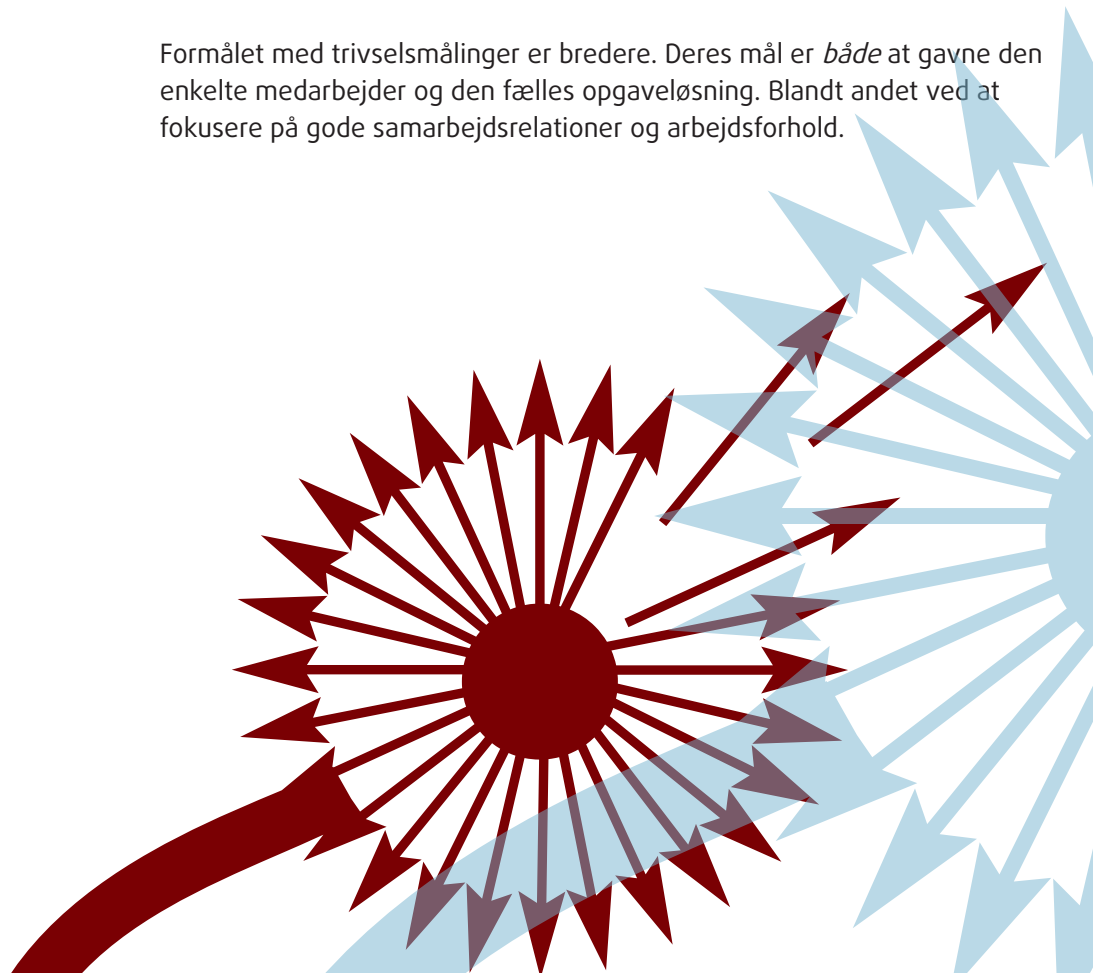
Offentlige arbejdspladser har allerede fokus på arbejdsmiljøet via blandt andet arbejdspladsvurderinger (APV), trivsels- og medarbejdertilfredshedsundersøgelser.

Disse kortlægninger overlapper hinanden men har forskellige formål, og de kan derfor ikke erstatte hinanden. Trivselmeter kan bruges til både at lave trivselsmålinger og APV, eventuelt i én samlet spørgeskemaundersøgelse.

Forskellen på APV og trivselsmåling

APV skal sikre, at arbejdspladsen er sund og sikker for den enkelte medarbejder. Fokus er på at udpege og forebygge risici og belastninger af medarbejderen. Der kan også være fokus på, hvordan et godt psykisk arbejdsmiljø fremmer psykisk velvære, engagement, energi og arbejdsglæde.

Formålet med trivselsmålinger er bredere. Deres mål er *både* at gavne den enkelte medarbejder og den fælles opgaveløsning. Blandt andet ved at fokusere på gode samarbejdsrelationer og arbejdsforhold.



3. Om Trivselmeter

Et elektronisk værktøj

Trivselmeter er et elektronisk værktøj, som I kan bruge til at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse, bearbejde resultater og udforme handlingsplaner.

Den tekniske løsning leveres af firmaet Interresearch A/S og er en tilpasset version af deres system defgo.net. Interresearch står for drift og support af Trivselmeter.

Brugeradministrator

Hvert ministerium, hver region og hver kommune råder over en såkaldt brugeradministrator-konto. Brugeradministratoren har adgang til at oprette et ubegrænset antal underkonti til de praktiske brugere af Trivselmeter – brugerne kaldes i værktøjet for facilitatorer.

Facilitator

En facilitator står for den tekniske gennemførelse af trivselsmålingen. Facilitator kan være den person, som udpeges til tovholder for trivselsmålinger. En facilitator udstyres med rettigheder til at bruge fx spørgeskema, svarskala og at udtrække rapporter, bearbejde data og udarbejde handlingsplan. Læs mere i den tekniske brugermanual.

Standardspørgeskema

Værktøjet indeholder et standardspørgeskema med 41 spørgsmål fordelt på ni dimensioner, der giver et generelt billede af trivslen på arbejdspladsen. Udgangspunktet har været spørgsmål, der er brugt i arbejdsmiljøundersøgelser og forskning og er relevante for flest mulige offentlige arbejdspladser.

Katalog med ekstra spørgsmål

Værktøjet indeholder også et bruttokatalog med 113 supplerende spørgsmål om trivsel og psykisk arbejdsmiljø, som I kan vælge at anvende. De er fordelt på 18 dimensioner, se boksen på næste side. Find evt. yderligere inspiration til relevante spørgsmål, der kan kortlægge det fysiske arbejdsmiljø i Arbejdstilsynets og branchearbejdsmiljørådenes tjeklister. Henvisning til disse i afsnit 9.

Egne spørgsmål

I kan også formulere egne spørgsmål, der kan supplere standardspørgeskemaet. Eller I kan skræddersy jeres helt eget spørgeskema.

Dimensioner i bruttokatalog og standardspørgeskemaet

Dimensioner i bruttokataloget	Dimensioner i standardspørgeskemaet
1. Anerkendelse	1. Job og organisering
2. Ledelse	2. Indflydelse
3. Forudsigelighed	3. Ledelse
4. Samarbejde og videndeling	4. Samarbejde
5. Rolleklarhed	5. Læring og udvikling
6. Retfærdighed	6. Krav i arbejdet
7. Tillid	7. Motivation
8. Mening i arbejdet	8. Engagement
9. Udviklingsmuligheder	9. Tilfredshed.
10. Indflydelse	
11. Kvalitet i arbejdet	
12. Fysiske rammer	
13. Balance mellem arbejds- og privatliv	
14. Krav i arbejdet	
15. Trivsel og jobtilfredshed	
16. Motivation og engagement	
17. Krænkende adfærd	
18. Helbred og velbefindende.	

Dimensionerne er ikke helt ens i bruttokataloget og standardspørgeskemaet. I standardskemaet er nogle dimensioner slået sammen. Dimensionerne er beskrevet nøjere på parternes hjemmesider, henvisning i afsnit 9.



Rapporter Værktøjet indeholder to typer standardrapporter, der er defineret på forhånd. Men I kan også selv lave jeres helt egne rapporter. Værktøjet giver mulighed for at bearbejde data på flere måder. Læs hvordan i den tekniske brugermanual.

Handlingsplan Værktøjet indeholder to typer skabeloner til handlingsplaner, I kan bruge til at følge op på trivselsmålinger og APV. Værktøjet giver mulighed for en samlet oversigt over de initiativer, som I sætter i gang. Værktøjet kan også sende automatisk mail til den ansvarlige, hvis tidsfrister for aktiviteterne i handlingsplanen skrider. Læs mere i den tekniske brugermanual.

Resultater kan sammenlignes, dvs. benchmarkes Værktøjet giver mulighed for at lave sammenligninger – såkaldt benchmarking – mellem jeres resultater og et gennemsnit af resultaterne fra andre arbejdspladser. Lær hvordan i den særlige beskrivelse om benchmarking. Den findes på parternes hjemmesider, henvisning i afsnit 9.

4. Et overblik over processen i trivselsarbejdet

Faser i trivselsarbejdet

Trivselsarbejdet kan inddeles i fire faser, se nedenstående boks.

Retningslinjer for SU og MED

Før arbejdet går i gang, skal SU eller MED have udarbejdet retningslinjer for målingerne. Lokale MED-udvalg skal være opmærksomme på, at HovedMED på det regionale og kommunale område skal fastlægge overordnede retningslinjer, der lægger rammerne for den lokale måling. Medlemmer af SU og MED kan læse mere om deres rolle i to supplerende vejledninger, henvisning til disse i afsnit 9.

Trivselsprocessens fire faser



5. Fase 1: Planlægning

Afklar ansvar og roller

Det er vigtigt for en god proces at afklare ansvar og roller for aktørerne i trivselsarbejdet, fx ledelsen, HR-afdelingen, SU eller hovedMED, lokale MED, sikkerhedsorganisationen og medarbejdere.

Valg af tovholder

Tovholderen for projektet kan være en enkeltperson eller en tværgående projektgruppe. Fordelen ved en tværgående gruppe kan være, at det bliver lettere at få kommunikation om projektet ud til organisationen, og gruppen har et samlet bredere kendskab til hele organisationen. Til gengæld kan en større gruppe have sværere ved at prioritere ressourcer nok til projektet i dagligdagen.

En central måling eller enkeltvise for hver enhed?

Tag stilling til, om I skal gennemføre en fælles trivselsmåling for hele organisationen eller enkeltvise målinger for hver decentral enhed. Ved decentrale målinger kan I overveje, om I vil have fælles spørgsmål for alle decentrale enheder.

En central måling giver mulighed for en fælles, strategisk forankret proces for hele organisationen. En decentral måling giver mulighed for at tilpasse undersøgelsen til det konkrete fagområde.

Beslut målingens omfang

En trivselsundersøgelse skal give et generelt billede af den samlede trivsel på arbejdspladsen som afsæt for dialog. Målingen gør det nemmere at finde ud af, hvor der måtte være behov for at gøre en indsats for at styrke eller opretholde trivslen. I skal afklare, om undersøgelsen også skal omfatte andre undersøgelser, fx en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø.

Særlige krav til APV

Hvis I vælger at gennemføre en kombineret trivselsmåling og APV, skal I sikre, at målingen lever op til reglerne for APV, og at alle relevante forhold er undersøgt. Det vil være nærliggende at inddrage metoder, spørgsmål og erfaringer fra det hidtidige APV-arbejde.

Det er bl.a. et krav i APV-lovgivningen, at I skal inddrage sikkerhedsorganisationen i hele APV-processen. Det gælder både planlægning, tilrettelæggelse, gennemførelse, opfølgning og revision af APV.

Der er frihed til at vælge metoden til at gennemføre en APV, men følgende fem elementer skal altid indgå:

- Identificér og kortlæg arbejdspladsens arbejdsmiljøforhold.
- Beskriv og vurder arbejdspladsens arbejdsmiljøproblemer.
- Inddrag arbejdspladsens sygefravær med henblik på at vurdere, om der er forhold i virksomhedens arbejdsmiljø, der kan medvirke til sygefraværet.
- Prioritér og opstil en handlingsplan til løsning af arbejdspladsens arbejdsmiljøproblemer.
- Lav retningslinjer for opfølgning på handlingsplanen.

Begræns antal spørgsmål

Vær kritiske, når I udvælger spørgsmål til spørgeskemaet. Overvej nøje, hvor mange spørgsmål, der skal indgå i trivselsmålingen. Er der ressourcer til at besvare og følge op på et stort spørgeskema? Giver ekstra spørgsmål markant større værdi – eller risikerer I, at færre medarbejdere orker at svare? Overvej, om I opnår så meget større udbytte, at det er værd at bruge flere ressourcer.

Præcisér hvilke ledere, der spørges til

Spørgeskemaet indeholder spørgsmål om den nærmeste leder og ledelsen generelt. Offentlige arbejdspladser er organiseret forskelligt, med forskellige ledelseslag, selvstyrende grupper osv. Det kan derfor være nyttigt at præcisere, hvilke ledere på arbejdspladsen spørgsmålene drejer sig om.

Vælg enten åben, fortrolig eller anonym undersøgelse

Ved Trivselsmeter-målinger kan svarene fra medarbejderne være enten anonyme, fortrolige eller åbne. Ved åbne undersøgelser fremgår medarbejderens navn af besvarelsen. Ved fortrolige undersøgelser er det kun en eller få udvalgte, der behandler besvarelsenerne og har adgang til de ubearbejdede besvarelsener. Ved anonyme undersøgelser kan medarbejdernes svar ikke henføres til den enkelte. I kan kun vælge én grad af åbenhed i hver undersøgelse.

Anonymitet, fortrolige eller åbne undersøgelser

Den store fordel ved anonymitet er, at den enkelte helt trygt kan give oprigtige svar. Til gengæld gør anonymitet det sværere at følge op og stille uddybende spørgsmål.

En fortrolig undersøgelse kan være relevant, hvis I ønsker adgang til rådata for selv at kunne bearbejde resultaterne, eller hvis trivselsresultater ikke må kunne henføres til bestemte personer, mens en anden del af målingen – fx resultater af en kortlægning af det fysiske arbejdsmiljø – skal kunne knyttes til de enkelte medarbejdere.

Anonyme eller fortrolige spørgeskemaundersøgelser er mest velegnede i enheder med mindst 10-15 medarbejdere. I Trivselsmeter-resultaterne angives det med en stjerne i stedet for et resultat, hvis der er under seks besvarelsener.



Rådata til rådighed Trivselmeter giver mulighed for at få adgang til ubearbejdede data fra spørgeskemaundersøgelsen, såkaldte rådata. Det kan eksempelvis være relevant, hvis I ønsker at udarbejde mere avancerede analyser, eventuelt samkørt med andre typer af undersøgelser.

Hvis I vælger en åben eller fortrolig måling, vil systemet teknisk give direkte adgang til samtlige rådata. Hvis I derimod vælger en anonym undersøgelse, er der ikke direkte adgang. Det kan fremgå af SU eller MED's retningslinjer, at I kan rekvirere rådata fra Interresearch. Bemærk at I ikke får udleveret baggrundsspørgsmål og udsagn, som medarbejdere skriver i spørgeskemaets fritekst-kolonner.

Hvor hyppige målinger? Det er værd at overveje, om det giver mening at foretage trivselsundersøgelser oftere end hver tredje år. Hyppigere målinger kan bidrage med et løbende fokus på trivsel men overvej, om hyppigere målinger reelt bidrager positivt.

Der kan i en periode være behov for hyppigere undersøgelser og opfølgning, fx efter store forandringsprocesser, hvis der har været tunge problemer osv. Omvendt kan netop større omorganiseringer betyde, at der ikke er ressourcer til at lægge den fornødne energi i hyppige trivselsmålinger.

Vær dog opmærksom på, at det er et lovkrav at revidere en APV, hvis der sker ændringer i arbejdet eller i arbejdsmetoder og arbejdsprocesser, som har betydning for arbejdsmiljøet.

Timing er vigtig Det er vigtigt at koordinere trivselsmålinger med øvrige personalepolitiske aktiviteter. Det er fx en god ide at gennemføre en trivselsmåling før medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og lederudviklingssamtaler (LUS). Det vil give mulighed for at tage resultater fra trivselsmålinger op som tema i MUS eller LUS. Eller trivselsmålingen kan times med resultatkontrakten, så denne kan indeholde mål om trivselsresultater.

Hvem skal spørges? Afklar, hvem der skal svare på trivselsundersøgelsen. Overvej hvordan lederne deltager, fordi de kan have en anden vinkel på en række spørgsmål. Skal målingen omfatte ansatte med et meget begrænset kendskab til de aktuelle forhold på arbejdspladsen, herunder nyansatte, medarbejdere på barselsorlov, timelønnede, faste vikarer og studentermedhjælpere?

Ved decentrale undersøgelser kan det være relevant med fælles retningslinjer for, hvem der deltager i undersøgelsen. Det er vigtigt, hvis resultaterne skal indgå i overordnede centrale analyser.

Korrekte mailadresser Hvis medarbejderne skal modtage spørgeskemaundersøgelsen via mail, er det vigtigt at have korrekte og ajourførte mailadresser på deltagerne. Ellers kan det skade tilliden til trivselsmålingen, og målingen kan give et misvisende resultat.

Hjælp medarbejdere med læsevanskeligheder

Nogle medarbejdere kan have behov for særlig vejledning til at forstå spørgeskemaet, fx medarbejdere der ikke er gode til at læse og forstå en tekst på dansk. I bør overveje, hvordan disse medarbejdere bedst kan hjælpes til at udfylde skemaet. Bemærk at spørgeskemaet findes i en engelsk udgave.

Beslut niveau for kommunikation og inddragelse

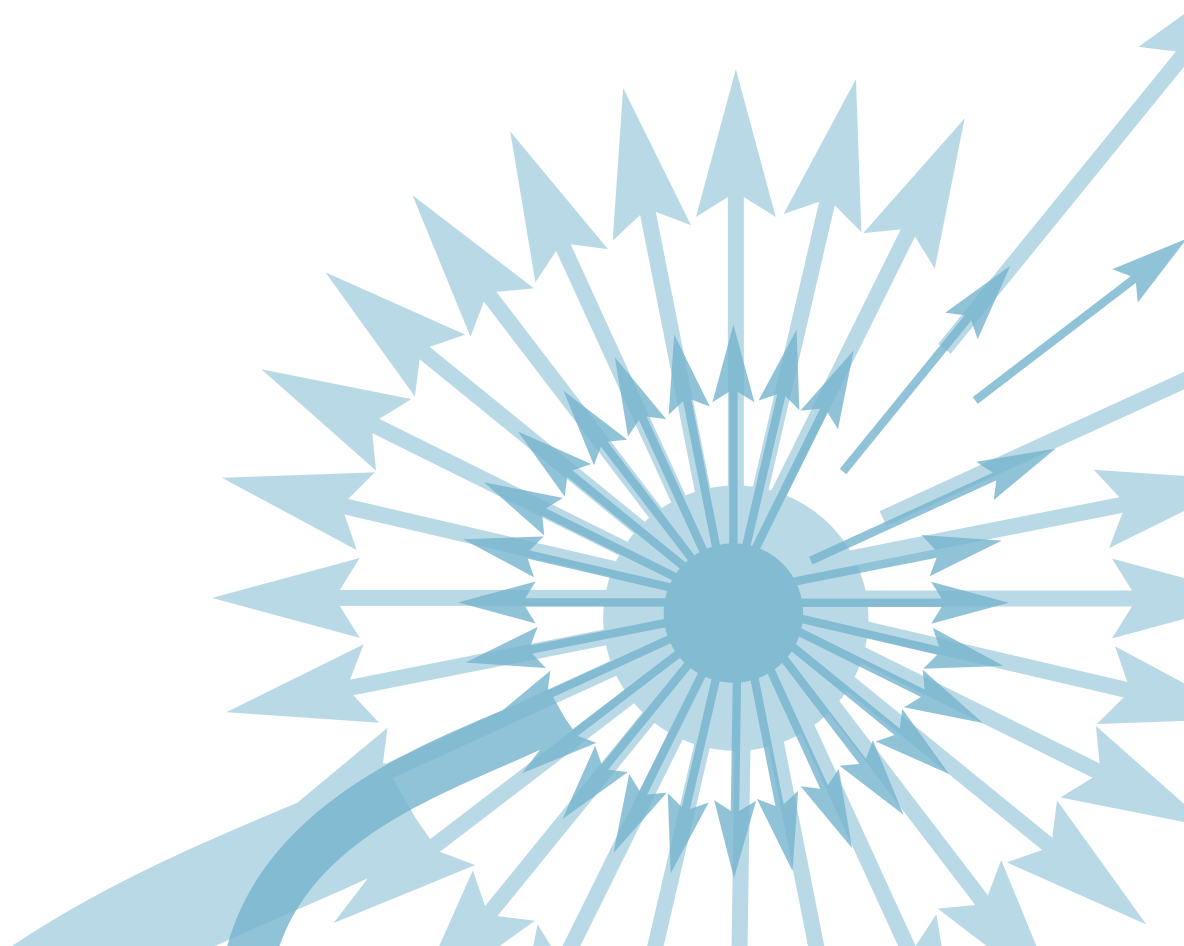
God trivsel på arbejdspladsen er et fælles anliggende for ledelse og medarbejdere. Uanset hvem der driver processen, skabes trivsel ikke uden dialog og indflydelse.

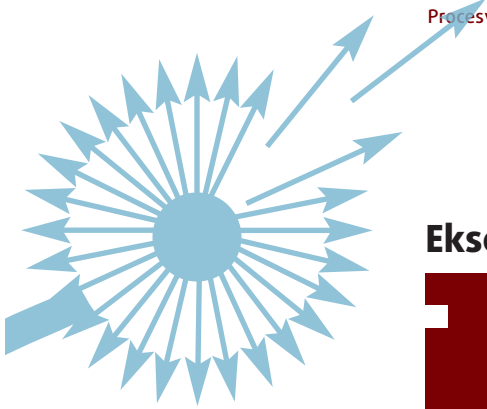
Orientér medarbejdere før start

Kommunikation og aktiv deltagelse er afgørende. I planlægningsfasen er det derfor vigtigt at afstemme forventninger til inddragelse og at overveje og beslutte, hvilken grad af kommunikation om målingen, der er behov for.

Før trivselsmålingen starter, skal I orientere medarbejderne om fx:

- Formålet med målingen, og hvad resultaterne vil blive brugt til.
- Forløbet og inddragelsen af medarbejderne.
- Opfølgningen og kommunikation.
- Anonymitet eller åbenhed.
- Emnerne i spørgeskemaet.





Eksempel på tjekliste til fase 1: Planlægning

Planlægningen skal tage udgangspunkt i de retningslinjer, som SU eller MED har pligt til at udstikke. Hvis retningslinjer ikke allerede er formuleret, skal det ske før en trivselsmåling kan gå i gang.

Klargør den overordnede ansvarsfordeling mellem øverste ledelse, SU eller MED, Sikkerhedsorganisationen (SIO), decentrale ledere og personaleafdelingen. Udpeg en praktisk tovholder.

Gennemtænk hele processen for trivselsmålingen, fx ud fra følgende spørgsmål.

- Skal det være en central eller decentral måling? Hvis decentral, skal arbejdet koordineres med andre enheder?
- Hvad er formålet med trivselsarbejdet?
- Skal vi lave en samlet trivselsmåling og kortlægning af det psykiske og evt. fysiske arbejdsmiljø?
- Hvordan sikrer vi opfølgning på hver kortlægning, hvis vi foretager flere undersøgelser samlet?
- Hvilke spørgsmål skal indgå i målingen? Er der behov for supplerende spørgsmål ud over standardspørgeskemaet?
- Skal målingen være anonym, fortrolig eller åben? Ønsker vi rådata udleveret?
- Hvem må se hvilke resultater?
- Hvordan præsenterer vi resultaterne for medarbejderne og lederne?
- Hvor meget tid regner vi med at bruge på trivselsarbejdet?
- Er der behov for ekstern bistand? I hvilke faser af arbejdet?
- Vil vi foretage trivselsmålingen oftere end hvert tredje år?
- Hvordan ser tidsplanen for trivselsarbejdet, og hvordan koordinerer vi det bedst med øvrige personalemæssige aktiviteter?
- Hvem deltager i målingen – ledere, nyansatte, medarbejdere på barsel, løst ansatte?
- Er der medarbejdere med behov for fx læsestøtte eller en engelsk udgave?
- Er der medarbejdere uden arbejds-email eller internetadgang, der har behov for papir-spørgeskemaer?
- Hvordan sikrer vi ejerskab hos alle i organisationen, så god trivsel bliver et fælles anliggende? Hvordan involverer vi medarbejderne i hele processen?
- Hvordan vil vi overordnet følge op på måleresultaterne?

Lav en aktivitets- og tidsplan.

Orientér medarbejdere om fx formål, forløb, opfølgning og anonymitet eller åbenhed.



6. Fase 2: Måling

Gør spørgeskemaet klar

Når I har planlagt processen, sammensætter I spørgeskemaet og forbereder at udsende det via Trivselmeter. Se hvordan i den tekniske brugermanual.

Overvej at varsle spørgeskemaet

Hvis det er et stykke tid siden, medarbejderne blev informeret om trivselsmålingens form og indhold, kan det være nyttigt at minde dem om den. Det kan eksempelvis ske via intranettet, opslagstavlen, personalemødet, i en mail eller lignende. Fortæl, at medarbejderne inden for de nærmeste dage vil modtage spørgeskemaet.

Giv en passende svarfrist

Svarfristen skal fastsættes, så medarbejderne har tid til at afpasse besvarelsen af spørgeskemaet med deres øvrige opgaver, også hvis der er fridage, sygdom osv. Omvendt er der ingen grund til, at svarfristen er for lang. Erfaringsmæssigt er en svarfrist på ca. 10-14 dage passende, når der ikke er tale om en ferieperiode.

Svarprocent

Svarprocenten skal være 70-80 pct. for at give pålidelige resultater. Det kan derfor være en god ide at udsende en påmindelse et par dage før svarfristen udløber. Se den tekniske brugermanual.

Det kan også hæve svarprocenten, hvis I løbende offentliggør svarprocenten opdelt på decentrale enheder og dermed skaber konkurrence om, hvem der kan opnå den højeste svarprocent.

Eksempel på tjekliste til fase 2: Måling

Udform spørgeskemaet og klargør undersøgelsen ved brug af værktøjet.

Annoncér evt. et par dage før udsendelse af spørgeskemaer, at målingen begynder. Det kan fx gøres via intranet, mail eller opslagstavle.

Iværksæt målingen og giv en svartid på fx 10-14 dage.

Udsend en påmindelse til medarbejdere, der ikke har svaret, fx to dage før fristen udløber.

Vis status på svarprocenter for decentrale enheder undervejs i undersøgelsen.





7. Fase 3: Handlingsplan

Når I modtager medarbejdernes svar, skal I samle og bearbejde materialet til resultatrapporter. I kan overveje, om forskellige målgrupper kan have behov for forskellige resultatrapporter. Præsentationen af resultaterne skal være så enkel og overskuelig som mulig. Trivselmeter giver mulighed for at bearbejde materialet på mange avancerede måder, men det er ikke relevant i alle tilfælde.

Trivselmeter tilbyder to forskellige typer af standardrapporter.

En standardrapport viser følgende resultater fra standardspørgeskemaet:

- Resultat pr. dimension og benchmark/sammenligning
- Top5 og bund5 – dvs. spørgsmål hvor der er scoret hhv. højest og lavest
- Svarfordelinger på enkeltspørgsmål.

En udvidet rapport viser følgende resultater fra standardspørgeskemaet:

- Resultat pr. dimension og benchmark/sammenligning
- Top10 og bund10
- Resultater, der vedrører den sociale kapital
- Resultater, der viser sammenhæng mellem trivsel og effekt
- Svarfordelinger på enkeltspørgsmål.

Derudover vises i denne rapport svarfordelinger på de øvrige spørgsmål, I måtte vælge ud over standardspørgeskemaet.

Overvej analyse af et særligt tema

I kan vælge et særligt tema for den pågældende trivselsmåling, som er fælles for hele organisationen. Det pågældende tema kan få særlig fokus i analysen af resultaterne. I kan også vælge, at et bestemt tema skal være særligt belyst ved hver måling, det kunne fx være organisationens værdier.

Dialog om fortolkning og prioritering

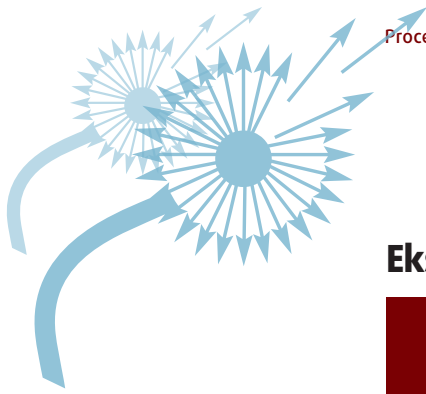
Når måleresultaterne er klar, skal I fortolke resultaterne for at finde ud af, hvad I vil prioritere. I den proces er dialog med medarbejderne central. Fx kan I præsentere hovedresultater på et fælles møde for hele organisationen, mens I kan diskutere resultater for den enkelte afdeling lokalt.

Præsentation af lederes personlige resultater

I standardspørgeskemaet indgår indirekte en vurdering af nærmeste leder i relation til trivslen på arbejdspladsen. Det er god skik at præsentere enhedens resultater for den pågældende leder, inden I viser resultaterne til andre i organisationen.

Materiale til decentrale ledere og medarbejdere

I kan udarbejde materiale til brug ved lokale drøftelser af resultaterne. Det kan støtte de decentrale ledere og medarbejdere i trivselsdialogen og vil give et mere ensartet input fra de lokale drøftelser til en fælles plan. Se boksen på næste side.



Eksempel på pakke til decentrale ledere og medarbejdere

Pakken til decentrale enheder kan fx indeholde:

- En plan for opfølgning, herunder tidsplan.
- Resultatrapport.
- Skabelon til handlingsplan, så den svarer til Trivselsmeters handlingsplan, hvis I bruger den.
- Instruks om, hvorvidt handlingsplanen skal indeholde effektmål.
- Forslag til spørgsmål, der kan drøftes i den decentrale enhed.
- Forslag til en ramme om drøftelserne, fx fællesmøde, arbejdsgruppe eller temadag.
- Udkast til plancher til brug ved præsentation på fx powerpoint, tavle, flip-over, papir til uddeling.

Dialogen med medarbejdere

Først kan det være interessant at diskutere, om medarbejderne og lederne kan genkende det billede, som resultaterne tegner. Vær opmærksom på, at resultaterne er pejlemærker, der også kan være præget af aktuelle hændelser eller bestemte tolkninger af ord og spørgsmål.

Dernæst er det tid til en mere systematisk dialog om, hvad undersøgelsens svar viser. Det er en god ide at strukturere dialogen inden for en ramme, der tager udgangspunkt i udvalgte resultater. Her er fire forslag til dialogformer:

Dialogform 1. Fokusér på styrker og svagheder

Tag udgangspunkt i de højeste og laveste svarresultater. Det kan vise væsentlige styrker ved arbejdspladsen og udpeger områder, der er værd at arbejde med for at skabe større trivsel. I kan hjælpe dialogen på vej med en række spørgsmål, se forslag til spørgsmål i boksen på næste side.

Dialogform 2. Sammenlign svarene med andre, fx fra andre arbejdspladser eller tidligere år

Tag afsæt i en sammenligning – benchmarking. Lad fx dialogens fokus være områder, hvor svarene fra enheden ligger højere eller lavere end andre udvalgte resultater, som I vælger at sammenligne med.

Det er nærliggende at sammenligne arbejdspladsens resultater med egne resultater fra øvrige år. Enten for den enkelte afdeling eller ved at sammenligne med en anden afdeling i organisationen.

Det kan også i nogle tilfælde være interessant at sammenligne sig med andre lignende institutioner. Læs mere i beskrivelsen af sammenligning/benchmarking på parternes hjemmesider.

Dialogform 3. Tal om den sociale kapital

Tag udgangspunkt i svarene på de spørgsmål, der vedrører arbejdspladsens sociale kapital. De kan være springbræt for en dialog om, hvordan medarbejdernes vurderer niveauet for tillid og retfærdighed på arbejdspladsen.

Tillid og retfærdighed er forudsætninger for et godt samarbejdsclima og skal være til stede, for at organisationen kan løse sine kerneopgaver. Læs mere i beskrivelsen af social kapital på parternes hjemmesider.

Dialogform 4.
Tag afsæt i sammenhæng mellem trivsel og effekt

Fokusér på de dimensioner, der har størst statistisk sammenhæng med trivsel. De fremgår af en sammenhængsmodel i hovedrapporten. Modellen er baseret på en statistisk analyse med bestemte forudsætninger, metoder og usikkerheder. Derfor er modellen ikke en facitliste, men den kan være et afsæt for dialog om, hvor jeres opfølgning vil have mest effekt for arbejdspladsen. Læs mere i beskrivelsen af sammenhængsmodellen, den findes på parternes hjemmesider.

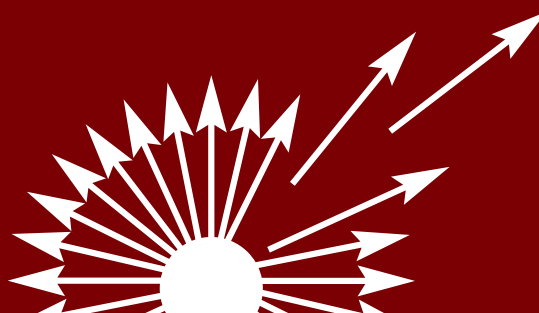
Eksempler på spørgsmål, I kan drøfte

Bud på spørgsmål, der kan indgå i en diskussion af arbejdspladsens styrker:

- Hvorfor har vi denne styrke?
- Hvordan kan vi fastholde styrken i fremtiden?
- Er der barrierer for, at vi kan fastholde styrken, og hvordan kan I håndtere eventuelle barrierer?
- Hvordan kan vi bruge styrken i andre sammenhænge?

Bud på spørgsmål, der kan indgå i en diskussion af svagheder eller udviklingsområder:

- Ønsker vi at gøre noget ved svaghederne? Hvis ja, hvad vil vi gerne opnå?
- Hvordan kan vi ændre forholdene for at opnå det ønskede resultat?
- Har svaghederne rod i eksterne faktorer? Hvis ja, hvordan kan vi afbøde dem?
- Er der barrierer for at foretage en ændring. Hvis ja, hvordan kan vi håndtere barriererne?



Udpeg indsatsområder Dialogen skal føre til, at I udpeger og prioriterer indsatsområder, som I vil formulere initiativer for. Det kan være oplagt at formulere initiativer, der relaterer sig til de områder, hvor der er behov for udvikling. Det kan også være relevant med initiativer, der fastholder vigtige styrker. Derudover kan I udvælge et par initiativer, som I let kan iværksætte. Det tilfører energi til opfølgningen.

Det kan være godt at begrunde, hvorfor I prioriterer de udvalgte indsatsområder – og måske også forklare, hvorfor I ikke iværksætter aktiviteter på områder, hvor det måske forekommer oplagt. Det kan fx være, at eksterne forhold spiller ind, eller at ledelsen eller HR-enheden allerede har planer om tiltag på de områder.

Råd, når I udformer handlingsplanen Når I skal udforme en handlingsplan, kan I bruge følgende tommelfingerregler:

- Udvalg et overskueligt antal initiativer.
- Prioritér initiativerne, hvis det er nødvendigt.
- Gør initiativerne så konkrete som muligt.
- Sæt evt. effektmål for hvert initiativ, fx at tilfredsheden er steget til et bestemt niveau ved næste trivselsmåling.
- Opsæt ambitiøse og dog realistiske tidsfrister.
- Udpeg ansvarlige for at skabe fremdrift og at føre initiativerne ud i livet.
- Gør det klart, hvilke ressourcer det kræver at udføre initiativer.
- Beslut jer for, hvordan I vil følge op på initiativerne.


Husk at APV-kravene skal være opfyldt, hvis I har foretaget en fælles undersøgelse af trivsel og psykisk og fysisk arbejdsmiljø og har valgt at udarbejde en fælles handlingsplan.

Godkend handlingsplanen Når I har udarbejdet konkrete initiativer til en handlingsplan med både centrale og decentrale initiativer, skal I drøfte og godkende den i de rette fora.

Orientér medarbejderne Når handlingsplanen er godkendt, skal I orientere medarbejderne om indholdet.

Eksempel på tjekliste til fase 3: Handlingsplan

- ▣ Lav resultatrapporter.
- ▣ Orientér medarbejdere og ledere om resultaterne.
- ▣ Udarbejd materiale til den decentrale dialog og opfølgning.
- ▣ Formulér centrale og decentrale initiativer.
- ▣ Drøft og godkend handlingsplan i de rette fora.
- ▣ Orientér medarbejderne om den endelige handlingsplan.





7. Fase 4: Gennemførelse

Tid til handling

Sidste fase er at søsætte initiativerne i handlingsplanen. Målet er at gennemføre initiativerne og at samle op på resultater. Udfordringen er at opretholde engagementet, så trivselsarbejdet og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø ikke stivner.

Status midtvejs

Der vil nogle gange være behov for at gøre status og at orientere medarbejderne. I kan fx lave en midtvejsstatus, eller I kan orientere fx hver tredje måned.

Følg op på indsatsen

Når I følger op, er det vigtigt at være opmærksom på, om initiativerne har den forventede effekt på trivslen.

Der kan være forskellige grunde til, at initiativerne ikke virker efter hensigten. Måske initiativerne har virket i for kort tid, eller de har ikke været gennemført korrekt. Ydre faktorer kan have påvirket situationen, eller initiativerne er ikke de rigtige.

Informér grundigt om resultaterne

Det er op til den enkelte arbejdsplads, hvordan og hvor ofte I vil informere medarbejderne om opfølgningen. Det kan fx ske via intranet, personaleblad, opslagstavler, husmøder eller andre arrangementer. Det kan være godt at fejre succeser undervejs for at styrke motivationen og understrege, at det er et fælles projekt.

I store organisationer kan det være en udfordring at få resultater kommunikeret ud til alle medarbejdere. En mulighed kan være at lave en artikelserie i et fælles personaleblad, så I gentagne gange sætter fokus på resultater fra trivselsarbejdet.

Ekstern brug af resultater og erfaringer

I kan overveje, om det vil være relevant at formidle resultater og erfaringer eksternt. Det kan ske ved at dele erfaringer fra trivselsarbejdet med andre offentlige institutioner eller ved at fremhæve gode resultater i fx en rekrutteringskampagne.

Markér afslutningen

Det er en god idé at lave en formel markering, når trivselsmålingen og opfølgningen på den er slut. Ellers kan medarbejdere få indtryk af, at projektet er løbet ud i sandet. I kan markere afslutningen ved fx at gøre status på et personalemøde, i ledelsen, i SU eller MED og på intranettet. Hvis der er uafsluttede initiativer med lang tidshorison, kan de indgå i næste trivselsmåling.

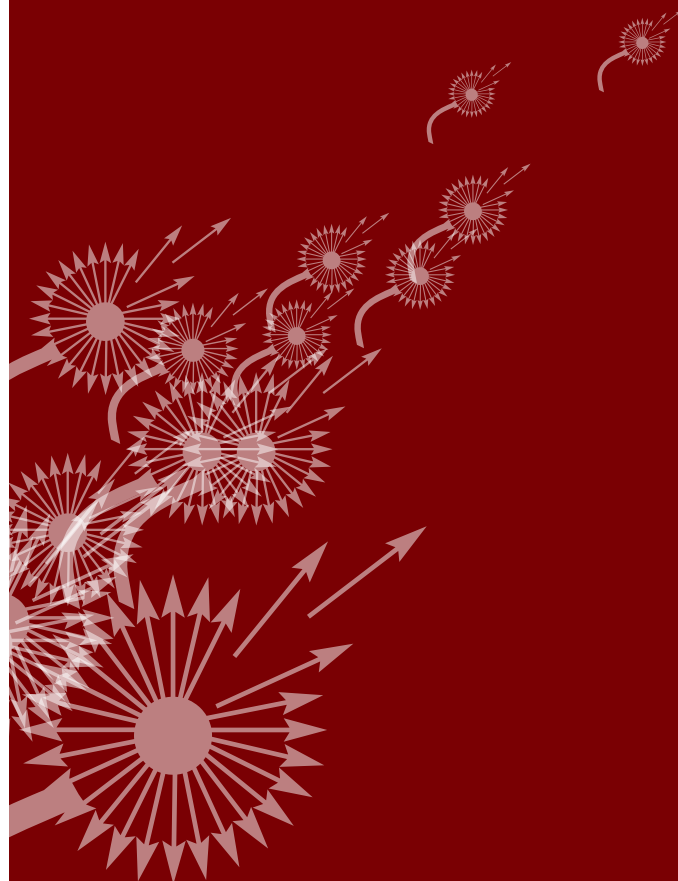
Afslutningen kan ske, når som helst indtil næste trivselsmåling, men hvis initiativerne tillader det, er det hensigtsmæssigt med et kortere forløb. En pause i trivselsarbejdet før næste måling kan forebygge, at I kører træt i trivselsarbejdet. Fx kan I vælge formelt at afslutte de fleste initiativer efter seks måneder eller et år, hvis I laver trivselsmålinger hvert andet år.

Evaluér hele processen

Allersidste skridt er at evaluere forløbet af trivselsmålingen og opfølgningen. Det skal sikre, at I til stadighed forbedrer processen. I kan samle skriftligt eller mundtligt input fra relevante interessenter, eventuelt fra et fælles evalueringsmøde.

Eksempel på tjekliste til fase 4: Gennemførelse

- Iværksæt initiativerne.
- Gør status undervejs, fx midtvejsstatus.
- Afslut handlingsplanen ved mundtligt eller skriftligt at gøre status, fx på møder i ledelsen, i SU eller MED og med medarbejderne.
- Lav en evaluering.
- I kan overveje, om resultater og erfaringer skal bruges eksternt.



9. Henvisninger og litteratur

Aftaler om trivsel

Trepartsaftalen af 2007 mellem regeringen, KL og Danske Regioner samt LO, AC og FTF

Stat: Aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner (Samarbejdsaftalen) 2008

Regioner: Aftale om trivsel og sundhed 2008

Kommuner: Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne 2008

Vejledninger om trivsel rettet mod SU/MED

Samarbejdssekretariatet i staten: Samarbejdsudvalget og trivselsmålinger (2009)

Danske Regioner, Sundhedskartellet og KTO: Vejledning til HovedMED i regionerne: Trivsel i arbejdet (2009)

KL, Sundhedskartellet og KTO: Vejledning til MED i kommunerne (under udarbejdelse i 2010)

De offentlige aftaleparter: Tjekguide til SU/MED om Trivselmeter

Information og hjemmesider

www.trivselmeter.dk

Facilitator logger sig på fra denne side via brugernavn og password. Deltagere i trivselsmålinger, der skal udfylde spørgeskemaet via papir-instruktion, logger sig også på fra denne side.

Der er ikke offentlig information om Trivselmeter på denne side; det findes i stedet på parternes hjemmesider, jf. nedenfor.

www.perst.dk

Personalestyrelsen

www.regioner.dk

Danske Regioner

www.kl.dk

Kommunernes Landsforening

www.cfu-net.dk

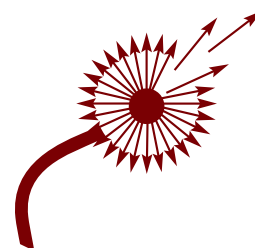
Centralorganisationernes Fællesudvalg

www.sundhedskartellet.dk

Sundhedskartellet

www.kto.dk

Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte



www.at.dk

På Arbejdstilsynets hjemmeside kan bl.a. findes følgende:

- Regler, vejledninger og informationsmateriale om APV
- 62 brancherettede APV-tjeklister
- 36 brancherettede arbejdsmiljøvejvisere.
- Branchearbejdsmiljørådernes APV-tjeklister

www.arbejdsmiljoweb.dk

Branchearbejdsmiljørådene i den offentlige sektor og finanssektoren.

www.arbejdsmiljoviden.dk

Videncenter for Arbejdsmiljø

www.arbejdsmiljoforskning.dk

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

www.samarbejdssekretariatet.dk

Sekretariatet er rettet mod det statslige område drevet af Personalestyrelsen og CFU i fællesskab.

www.personaleweb.dk

Portalen er rettet mod det kommunale og regionale område drevet af KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet i fællesskab.

www.lederweb.dk

Portalen er en del af Væksthus for ledelse og rettet mod det kommunale og regionale område.

