

## Trivsel i arbejdet

- mere arbejdsglæde, øget kvalitet og lavere sygefravær

## Derfor vejledning om trivsel

Trivsel og sundhed på arbejdspladsen er et højt prioriteret regionalt indsatsområde. Regionernes Lønnings- og Takstnævn, RLTN, og KTO har indgået en aftale, der skal skabe øget trivsel på regionale arbejdspladser og forbedre medarbejdernes sundhed. Medindflydelsesudvalgene og medbestemmelsesudvalgene på de regionale arbejdspladser har med aftalen fået en central rolle og en række nye opgaver. Denne pjece er et værktøj til udvalgenes arbejde med trivsel.

## Store gevinster ved at satse på trivsel

Måltrettet arbejde med trivsel på arbejdspladsen betaler sig fordi:

Det skaber arbejdsglæde

Den enkelte medarbejder oplever større livskvalitet

Trivsel fremmer arbejdets kvalitet

Høj trivsel giver generelt lavere sygefravær

Trivsel er et væsentligt aktiv, når virksomheden skal fastholde og rekruttere arbejdskraft.

Alle parter vinder ved god trivsel – medarbejdere, arbejdsplads, ledelse og politikerne i regionen.

## Hvad er trivsel?

Trivsel kan ikke defineres entydigt. Ordet bruges i jobmæssige sammenhænge ofte som udtryk for, hvordan den enkelte medarbejder samlet oplever at have det på sit arbejde.

Videncenter for Arbejdsmiljø anvender følgende definition:

*”Trivsel på arbejdet er, når vi oplever velvære og balance mellem de krav, vi stilles over for, og vores behov, kompetencer og ressourcer”.*

God trivsel er ifølge Videncenter for Arbejdsmiljø:

*”Et resultat af, at der hos hver enkelt medarbejder er balance mellem de udfordringer, der gives, og de ressourcer, der er til rådighed. Den enkelte ansatte mærker løbende, om der er balance mellem udfordringer og ressourcer, og denne opfattelse skabes i samspillet mellem medarbejdere, mellem medarbejdere og ledere og mellem de forskellige dele af organisationen. Arbejdet med at skabe god trivsel er altså vedvarende og noget, der skabes i dialogen og kommunikationen på alle niveauer af organisationen”.*

God trivsel afspejler, at medarbejderne oplever at trives og føler tilfredshed og arbejdsglæde. Graden af trivsel afhænger af, hvor stor balance den enkelte medarbejder har mellem egne ønsker og behov, og de krav og muligheder, der følger af jobbet.

Trivsel er derfor betinget af en lang række faktorer, eksempelvis ledelse, arbejdsvilkår, de sociale relationer på arbejdspladsen, samarbejdet og medarbejdernes udviklingsmuligheder. Den enkelte medarbejders egne forventninger og evne til at håndtere udfordringerne i hverdagen spiller også ind.

Indsatsen for at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø og øget trivsel hænger tæt sammen.

## **De nye trivselsopgaver**

Aftalen om trivsel og sundhed udpeger en række konkrete initiativer, som de regionale arbejdspladser kan og skal sætte i værk for at skabe øget trivsel. Nogle af initiativerne skal regionens HovedMed drøfte, før de kan tilrettelægges og gennemføres.

Oversigt over opgaver og indsatser:

### *Trivselsmålinger*

Regionerne er fra 2008 forpligtet til at måle medarbejdernes tilfredshed og trivsel, herunder det psykiske arbejdsmiljø. Målingerne skal foretages mindst hvert tredje år. Det er ikke et krav, at alle arbejdspladser skal gennemføre målingerne samtidig.

Løbende målinger af trivsel giver regionerne et aktivt redskab i indsatsen for at skabe øget trivsel. Trivselsmålingerne kan ske i tilknytning til den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV).

HovedMed i regionen aftaler indhold og opfølgning på målingerne.

### *Indsats mod arbejdsbetinget stress*

Medindflydelses- og medbestemmelsesudvalget skal aftale retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere stress. Det blev aftalt tilbage i 2005 og denne bestemmelse er indarbejdet i den nye trivselsaftale. Af MED-håndbogen fremgår, at HovedMED skal sikre, at der i regionen aftales retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats.

En række materialer er udarbejdet som støtte til MED, ledere og medarbejdere i arbejdet med at formulere retningslinjer og løbende justere dem. Blandt andet publikationen ”Arbejdsbetinget stress – et fælles anliggende, vejledning til MED og SU”, fire stressmagasiner og håndbogen ”Stop stressskab trivsel i fællesskab”. De findes på: [www.personaleweb.dk/stress](http://www.personaleweb.dk/stress).

### *Indflydelse på egne opgaver*

Indflydelse på egne arbejdsopgaver og tilrettelæggelsen af egen arbejdstid er for mange medarbejdere væsentligt for oplevelsen af trivsel.

Ledere bør lægge vægt på at give den enkelte medarbejder indflydelse på egne arbejdsforhold – herunder planlægning og udførelsen af arbejdsopgaver. Det er også en forudsætning for trivsel, at der er sammenhæng mellem ressourcer og de krav, medarbejderne møder i hverdagen.

Medarbejdergruppen og den enkelte medarbejder kan med fordel inddrages i tilrettelæggelsen af arbejdsopgaverne samtidig med, at der tages hensyn til arbejdspladsens samlede opgaver og drift.

Sammenhængen mellem familieliv og arbejdsliv er også en nøgle til den enkelte ansattes oplevelse af trivsel, og ledelsen bør derfor så vidt muligt tilgodese medarbejdernes individuelle forhold og ønsker til arbejdstid.

#### **Læs mere**

Kilder til inspiration og erfaringer med inddragelse af medarbejderne og indsats for større sammenhæng mellem arbejdsliv og familieliv:

- [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) (navnlig under emnerne: arbejdstid og medindflydelse).
- [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk).
- [www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/balance/materiale\\_om\\_balance/Arbejdstid\\_og\\_fritid.aspx](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/balance/materiale_om_balance/Arbejdstid_og_fritid.aspx)
- [www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/balance/materiale\\_om\\_balance/arbejdstid\\_og\\_planlaegning.aspx](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/balance/materiale_om_balance/arbejdstid_og_planlaegning.aspx)

#### *Natarbejde*

Natarbejde påvirker helbredet. Ledelsen bør derfor i videst muligt omfang søge at mindske brugen af natarbejde. Det er på en række arbejdspladser ikke muligt helt at undgå natarbejde. Lokalt bør disse arbejdspladser derfor tage initiativer, som kan afhjælpe generne af natarbejde.

Natarbejdere skal have tilbud om en arbejdsgiverbetalt helbreds kontrol, inden de begynder at arbejde om natten og derefter med regelmæssige mellemrum. Det følger af aftale om visse aspekter i forbindelse med tilrettelæggelse af arbejdstiden.

### Anbefalinger til arbejdspladser med natarbejde

Konkrete eksempler på arbejdsmiljøhensyn i planlægningen af arbejdstiden på døgndækkede arbejdspladser:

1. Formindsk fast natarbejde
2. Reducér antallet af nætter i træk: der bør kun arbejdes 2-4 i træk
3. Undgå korte intervaller (mindre end 10 timer) mellem 2 vagter
4. Planlæg systemet så det indeholder flest mulige fri-weekends
5. Undgå lange vagter
6. Tilpas vagtlængden til arbejdskravene
7. Overvej kortere natskift
8. Rotér med uret (morgenvagt, så eftermiddagsvagt og nattevagt)
9. Begynd ikke morgenvagten for tidligt
10. Gør tidspunkterne for vagtskifte fleksible, hvis det er muligt
11. Bevar et regelmæssigt skiftesystem
12. Tillad mulighed for individuel fleksibilitet
13. Begræns afvigelser fra det planlagte skiftesystem
14. Informér i god tid om skifteplanen og evt. afvigelser herfra

Anbefalingerne bør tilpasses lokale forhold, herunder medarbejdernes ønsker og arbejdspladsens behov for en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af arbejdstiden. Flere af anbefalingerne vil også kunne anvendes på dagområdet.

*Kilde: Center for Arbejdstidsforskning,*

### Yderligere inspiration

Hent yderligere inspiration og eksempler på medindflydelse og øget sammenhæng mellem arbejdsliv- og familieliv på følgende hjemmesider:

- [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) (navnlig under emnet arbejdstid og partssamarbejdet på sygehuse).
- [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk).
- [www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/balance/materiale\\_om\\_balance/arbejdstid\\_og\\_fritid2.aspx](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/balance/materiale_om_balance/arbejdstid_og_fritid2.aspx)
- [www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/Generelt\\_materiale\\_om\\_trivsel/Arbejdstid%20og%20arbejdsmilj%C3%B8.aspx](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/Generelt_materiale_om_trivsel/Arbejdstid%20og%20arbejdsmilj%C3%B8.aspx)

### *Ledelsen skal redegøre for ressourcer og arbejdsomfang*

For de fleste hænger trivsel sammen med oplevelsen af at kunne levere en god kvalitet i arbejdet. Hvis en arbejdsplads har ubalance mellem ressourcer og arbejdsomfang, kan det påvirke trivslen på arbejdspladsen og for den enkelte ansatte.

Ledelsen skal ved drøftelser af budgettet i HovedMED redegøre for budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold, herunder eventuelle konsekvenser for sammenhængen mellem ressourcer og arbejdsomfang.

HovedMed fastlægger retningslinjerne for denne drøftelse, herunder hvornår og hvordan den finder sted. Ledelsens redegørelse skal præsenteres for udvalget på et tidspunkt og på en måde, så medarbejdere og medarbejderrepræsentanters synspunkter og forslag kan indgå i grundlaget for ledelsens og regionsrådets beslutninger.

#### *Retningslinjer for handlingsplaner i forbindelse med APV*

Det lokale MED-udvalg aftaler retningslinjer for udarbejdelse af handlingsplaner, hvis der konstateres problemer i arbejdspladsvurderingen, APV. Det kan fx være fastlæggelse af, hvem som er ansvarlig for udarbejdelsen af handlingsplaner og styringen og ledelsen af arbejdet hermed. Udvalget kan også drøfte, hvordan handlingsplanerne kan sammentænkes med øvrige indsatser. Handlingsplanerne drøftes i sikkerhedsudvalget/MED-udvalget. Denne bestemmelse supplerer og understreger gældende bestemmelser i arbejdsmiljølovgivningen.

Opsamling: Opgaver i MED	
HOVEDMED	LOKAL-MED
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skal aftale retningslinjer for indhold og opfølgning på trivselsmålinger.</li> <li>- Ledelsen skal i tilknytning til regionens budgetbehandling redegøre for budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold.</li> <li>- Skal sikre, at der i regionen aftales retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer med arbejdsbetinget stress.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skal aftale retningslinjer for udarbejdelse af handlingsplaner, hvis der konstateres problemer i arbejdspladsvurderingen (APV). Såfremt sikkerhedsarbejdet ikke varetages af MED-udvalget, drøftes handlingsplaner i sikkerhedsudvalget.</li> <li>- Skal - afhængig af beslutning i hovedudvalget - aftale retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at forebygge og håndtere problemer med arbejdsbetinget stress.</li> </ul>

#### **Trivselsarbejdet skal forankres**

En indsats for at skabe øget trivsel berører mange forhold på arbejdspladsen. Det er vigtigt, at der i regionerne og på de enkelte arbejdspladser er en god og tæt dialog om, hvordan indsatsen skal prioriteres, så en indsats for at skabe bedre trivsel rettes mod de områder, hvor indsatsen har størst effekt.

## **Forankring af indsatsen**

Det er helt afgørende at forankre indsatsen for trivsel. Det kan ske på flere niveauer:

### **Hos medarbejderen**

Giv den enkelte medarbejder redskaber til selv bedre at håndtere udfordringerne i hverdagen og at bidrage til at skabe rammer for en generel forbedring af trivslen på arbejdspladsen. Eksempelvis ved at støtte op om initiativer på arbejdspladsen for bedre trivsel, en god omgangstone, og ved at medarbejderen trygt kan bede sin leder og kolleger om hjælp til at løse opgaver. Der skal være rammer, som sikrer, at medarbejderen har mulighed for at løse sine opgaver, og lederen skal så vidt muligt tage individuelle hensyn.

### **I gruppen**

Der skal være plads til at yde hinanden social støtte og rum for, at gruppen konstruktivt kan løse konflikter. Det er vigtigt at have en god omgangstone mellem medarbejderne indbyrdes, mellem leder og medarbejdere og i forholdet til brugerne.

Gruppen skal have nødvendige informationer i rette tid, nye medarbejdere skal have en god modtagelse, og der skal være tilstrækkelige ressourcer til, at gruppen kan løse sine opgaver.

### **I ledelsen**

Ledere skal skabe forudsigelighed og være tydelige i kommunikationen til medarbejderne om de overordnede rammer og vilkår og beslutninger. Klarhed om mål og indsatser er helt centralt, og ledelsen skal skabe tillid og troværdighed, være retfærdig og anerkendende og give medarbejderne indflydelse på, hvordan arbejdsopgaver tilrettelægges og løses.

### **I organisationen**

Medarbejdere bør løbende inddrages og orienteres om strukturændringer og vigtige organisatoriske overvejelser samt om regionens samlede målsætninger og lignende. Trivsel skal også tænkes ind i regionens overordnede mål og personalepolitikker. Eksempelvis i forhold til indsatsen mod sygefravær, stress, medarbejderudviklings-samtaler og arbejdsmiljøpolitikken.

## **Om trivselsmålinger**

Regionerne er fra 2008 forpligtet til mindst hvert tredje år, at foretage målinger af medarbejdernes tilfredshed og trivsel, herunder det psykiske arbejdsmiljø. Kravet er en følge af trepartsaftalerne fra sommeren 2007.

Der er ikke formelle eller indholdsmæssige krav til målingen. Regionerne og regionens HovedMed har metodefrihed til selv at finde frem til, hvad en trivselsmåling skal indeholde, hvordan den gennemføres og følges op.

Regionens HovedMed aftaler retningslinjer for indhold og opfølgning på målingerne. Retningslinjerne kan blandt andet omhandle, hvorvidt APV og trivselsmåling skal gennemføres samtidig. De kan også fastlægge kriterier for indholdet af målingerne, om resultaterne skal kunne sammenlignes, og retningslinjerne kan fastslå, om hele eller dele af den videre håndtering af trivselsmålinger skal besluttes i de lokale MED-udvalg.

Erfaringer viser, at mange arbejdspladser har sværere ved at arbejde med psykisk arbejdsmiljø end med det fysiske arbejdsmiljø i APV'en. En APV har især fokus på symptomer og belastninger, mens en trivselsmåling fokuserer på, hvad der motiverer og skaber trivsel og arbejdsglæde. En trivselsmåling er derfor også en måling af det psykiske arbejdsmiljø, som kan supplere APV-målingen af det psykiske arbejdsmiljø.

#### Seks faktorer med stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø

Mennesker reagerer forskelligt på samme begivenheder, og det er derfor individuelt, hvad der får os til at trives. Der er dog seks faktorer, der i særlig grad har betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har ud fra de seks faktorer formuleret ”De seks guldkorn”, der til sammen tegner et overordnet billede af de grundlæggende ingredienser i et godt psykisk arbejdsmiljø.

##### De seks guldkorn:

- Indflydelse på eget arbejde – arbejdstid, tilrettelæggelse, kolleger, redskaber
- Mening i arbejdet – værdier og mål, meningen med produktet
- Forudsigelighed – oplys om de store linjer, undgå uvished og ængstelse
- Social støtte – praktisk og psykisk, når der er behov
- Belønning – løn, anseelse, påskønnelse, udviklings- og karrieremuligheder
- Krav – match kravene til den ansatte

En trivselsmåling bør ikke alene måle på tilstanden – altså hvorvidt medarbejderne er tilfredse, oplever god trivsel, har arbejdsglæde og er stolte over deres arbejdsplads. Den bør også måle på de forhold, som kan have betydning for trivslen, som fx indflydelse på eget arbejde, social støtte, anerkendelse og mening i arbejdet.

#### Nyt værktøj til trivselsmåling

Regionale arbejdspladser har adgang til et nyt elektronisk værktøj til trivselsmåling. Det er udviklet af Danske Regioner, KL, Personalestyrelsen, Sundhedskartellet, CFU og KTO i fællesskab. Initiativet er udsprunget af trepartsaftalen fra sommeren 2007.

Brugen af det nye værktøj er frivillig og kan tilpasses konkrete behov og ønsker i regionen og på de regionale arbejdspladser.

Værktøjet er bygget op om et spørgeskema med en række dimensioner med fastlagte spørgsmål, som kan suppleres med yderligere spørgsmål, arbejdspladsen vil have belyst.

Det elektroniske trivselsværktøj giver også mulighed for at gennemføre en APV-kortlægning.

I værktøjet indgår blandt andet følgende emner:

*Anerkendelse*

Den form for belønning, der ligger i ledelsesmæssig og kollegial anerkendelse af medarbejderens indsats. At være anerkendt vil sige at blive set og respekteret.

*Ledelse*

Arbejdets organisering, planlægning og samarbejde med nærmeste leder.

*Forudsigelighed*

Information om planer, ændringer og vigtige beslutninger.

*Samarbejde og videndeling*

Samarbejde mellem kolleger og videndeling mellem personer i organisationen.

*Rolleklarhed*

Klarhed om mål og opgaver. Hvem træffer beslutning om hvad?

*Retfærdighed*

Er opgaverne retfærdigt fordelt? Bliver konflikter løst på en retfærdig måde.

*Tillid*

Tillid måles både mellem kolleger og mellem leder og medarbejder.

*Mening i arbejdet*

Forekommer arbejdet meningsfuldt, og oplever medarbejderen, at indsatsen gør en forskel?

*Udviklingsmuligheder*

Oplever medarbejderen at have mulighed for at anvende og udvikle evner og færdigheder i sit arbejde?

*Indflydelse*

Har medarbejderen indflydelse på arbejdets indhold og på beslutninger om arbejdet?

*Kvalitet i arbejdet*

Er der klare normer for kvaliteten, og gives der tilbagemeldinger om kvaliteten i arbejdet.

*Fysiske rammer*

Indeklima, arbejdsredskaber, indretning og lignende.



*Balancen mellem arbejde og privatliv.*

Balancen mellem arbejde og privatliv, herunder indflydelse på egne arbejdsforhold.

*Krav i arbejdet*

Herunder følelsesmæssige krav, krav til arbejdstempo og arbejdsmængde.

*Motivation og engagement*

Følelse af ansvar for opgaverne og for at hjælpe hinanden, gøre en ekstra indsats, når det er nødvendigt.

*Trivsel og jobtilfredshed*

Fremtidsudsigter i arbejdet, tilfredshed med arbejdsmiljøet og måden ens evner bliver anvendt.

En trivselsmåling er et godt udgangspunkt for en forandringsproces, men kan ikke stå alene. Hvis en måling skal øge trivslen, skal den indgå i en større indsats, som også rummer en analyse og behandling af resultaterne, udvælgelse af indsatsområder og til sidst handling. Desuden skal indsatsen evalueres for at optimere næste trivselsmåling og for at kunne vurdere, om igangsatte indsatser har haft den ønskede effekt.

Arbejde med trivsel, herunder trivselsmåling forudsætter:

- Forankring – alle føler ejerskab og ansvar for opgaven og processen.
- Ledelsesprioritering – ledelsen går aktivt ind i arbejdet og medvirker til, at der er den nødvendige tid og deltagelse, og at der er afsat de nødvendige ressourcer.
- Kompetencer – sikre, at der er de nødvendige kompetencer til at håndtere processen og de eventuelle indsatser, som trivselsmålingen fører til.
- Kommunikation - sikre en løbende synlig kommunikation om, hvad der igangsættes, hvad dette indebærer og begrundelser for de enkelte aktiviteter.
- Involvering – sikre at de ansatte løbende involveres og inddrages i processen og beslutningerne.

## Metoder

Der er mange måder at gennemføre en trivselsmåling på. En metode er en spørgeskemaundersøgelse, hvor medarbejderne skal svare på en række spørgsmål. En anden mulighed er dialogmetoden - en struktureret fælles samtale, hvor alle deltager og bidrager. Samtalen kortlægger trivsel, årsager og handlinger, der kan skabe bedre trivsel. Metoderne kan kombineres. Eksempelvis ved at anvende dialogmetoden som opfølgning på en spørgeskemaundersøgelse.

Der findes en stor mængde af tilgængeligt materiale, herunder spørgeskemaer på nettet. En meget anvendt spørgeskemametode er udviklet af Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA. Den såkaldte tredækker. Se [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk).

### Styrker og svagheder ved spørgeskemametoden

#### *Styrker*

- + Anonymitet beskytter den enkelte og gør det muligt at kortlægge mere følsomme områder som mobning eller konflikter
- + Med høj svarprocent giver spørgeskemaer et repræsentativt svar
- + Undersøgelsen kan gentages og vise udviklingen fra gang til gang
- + Alle får mulighed for at ytre sig om det psykiske arbejdsmiljø
- + I standardiserede spørgeskemaer er mange områder af det psykiske arbejdsmiljø omfattet

#### *Svagheder*

- Anonymitet kan komme til at virke som et skjold, og det er nemt at give kritik
- Tilpasning kan være nødvendigt for at sikre, at spørgeskemaer er meningsfuldt for den enkelte arbejdsplads
- Spørgeskemaer giver ingen forklaring på resultaterne og er ikke handlingsanvisende
- Spørgeskemaer har tendens til at fokusere på problemer
- Nogle har svært ved at læse og forstå spørgeskemaet
- Undersøgelsen giver et øjebliksbillede, som hurtigt kan ændre sig.

*Kilde: Videncenter for Arbejdsmiljø*

### Styrker og svagheder ved dialogmetoden

#### *Styrker*

- + Giver engagement, fordi medarbejderne med egne ord formulerer deres opfattelser af trivsel

- + Alle kommer til orde og lytter til kollegernes synspunkter om trivsel
- + Tegner fælles og nuanceret billede af arbejdspladsens trivsel
- + Identificerer løsninger, som umiddelbart kan sættes i værk
- + En anerkendende tilgang, der udfordrer på en positiv måde

#### *Svagheder*

- Tendens til overfladisk vurderings- og løsningsfase, hvis man ikke afsætter tid nok
- Metoden afhænger af god mødeledelse og procesledelse
- Giver ikke mulighed for benchmarking fra år til år
- Her og nu-situationer kan fylde kortlægningen
- Ikke egnede til at afdække krænkende adfærd
- Fare for, at medarbejderne ikke tør være åbne og ærlige

*Kilde: Videncenter for Arbejds miljø*

#### **Yderligere inspiration**

Videncenter for Arbejds miljø, VFA, har i januar 2009 iværksat kampagnen ”Fra stress til trivsel”, som beskriver processer og værktøjer til arbejdet med at afdække, forebygge og behandle stress. Som led i kampagnen er udgivet to publikationer om stress, trivsel og gode trivselsprocesser på arbejdspladserne. Se nærmere på [www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk)

### **Input til HovedMed om retningslinjer for trivselsmålinger.**

HovedMed aftaler retningslinjer for indhold og opfølgning. Det er vigtigt, at udvalget drøfter hele processen, forberedelsen af undersøgelsen, gennemførelsen, opfølgningen og evalueringen.

Bud på spørgsmål og overvejelser, som HovedMed kan drøfte:

#### ***Forberedelse***

##### *Kommunikation og ejerskab*

- Hvordan og hvornår annonceres trivselsmålingen, og hvordan følges den op? Skal der afholdes personalemøde, temadag eller andre særlige arrangementer?
- Skal de centrale retningslinjer suppleres med lokale retningslinjer, fastsat af de lokale MED? Skal indhold og opfølgning kunne tilpasses de enkelte arbejdspladser? Hvor og hvordan findes hjælp og viden til det?

##### *Etik*

- Skal deltagerne i trivselsmålingen være anonyme? Hvordan sikres anonymiteten for medarbejdere på mindre arbejdspladser?
- Hvordan opbevares data? Hvem har adgang til dem?
- Skal målingen kunne anvendes til at sammenligne arbejdspladser? Hvad skal sammenligningerne bruges til? Hvem skal drøfte sammenligningerne?

#### *Tidspunkt*

- Hvor ofte skal trivslen måles - årligt, hvert andet år eller hvert tredje år?
- Hvornår skal trivselsmålingen gennemføres for at sikre, at flest mulige medarbejdere deltager?
- Hvornår kan det være fornuftigt at udskyde en måling. Fx ved større omorganiseringer, fyringsrunder?

#### *Indhold*

- Hvad skal målingen indeholde? Hvilke forhold har betydning for medarbejdernes trivsel, herunder det psykiske arbejdsmiljø?
- Hvilke baggrundsspørgsmål vil være relevante – fx køn, alder, stillingstype, ansættelsessted, ansættelsestid, fastansættelse, timelønnede/månedslønnede eller vikar?
- Kan vi anvende det nye, elektroniske værktøj til trivselsmålinger.
- Skal målingen være fælles for hele regionen, eller skal de lokale MED-udvalg fastlægge supplerende eller helt egne elementer i målingen? Hvilke elementer kan med fordel være fælles i hele regionen?

#### *Metode*

- Skal målingen ske via spørgeskema, dialogmetoden eller en kombination? Skal de lokale MED-udvalg kunne fastlægges egne metoder?
- Hvad skal afrapporteringen indeholde? Skal der kunne udtrækkes data for hele regionen, eller skal data alene være målrettet den enkelte arbejdsplads? Er der brug for en særskilt læsevejledning til afrapporteringen?
- Skal trivselsmålingen gennemføres særskilt eller i sammenhæng med APV?

#### *Gennemførelse*

- Skal trivselsmålingen gennemføres elektronisk eller er der behov for papirbaserede undersøgelser? Hvordan sikres det i givet fald, at ansatte uden adgang til en pc kan deltage, og at alle forstår spørgsmålene.? Er der brug for at udarbejde en vejledning til deltagerne i trivselsmålingen?
- Hvor lang tidsfrist skal medarbejderne have til at svare? Er det nødvendigt at beslutte en rykkerprocedure?

#### *Opfølgning/evaluering:*

- Hvordan følges der op på trivselsmålingen i HovedMed eller i de lokale MED-udvalg?
- Hvordan inddrages medarbejderne mere bredt i opfølgningen?
- Skal der udarbejdes en handlingsplan, hvis der er særlige trivselsproblemer? Hvilke initiativer skal i givet fald iværksættes?
- Hvem har ansvaret for opfølgningen/handlingsplanen? Hvordan sikre den nødvendige viden og ressourcer til aftalt opfølgning?
- Skal opfølgningen på trivselsmålingen drøftes i sammenhæng med sundhedsfremmende initiativer i regionen?
- Hvornår evalueres trivselsmålingen og de aftalte retningslinjer?
- Hvornår skal en eventuel handlingsplan og konkret opfølgning evalueres?

(Bagsidetekst - gennemgående for alle fire vejledninger:)

Regionale arbejdspladser skal iværksætte en række konkrete initiativer, der gavner trivsel og sundhed. Det er aftalt mellem Regionernes Lønnings- og Takstnævn RLTN og KTO ved overenskomstfornyelsen i 2008. Aftalen indebærer blandt andet:

- Trivselsmåling mindst hvert tredje år
- Øget indflydelse på egne arbejdsforhold
- Opmærksomhed på natarbejde
- Konkrete sundhedsfremmende initiativer
- Sammenhæng mellem ressourcer og arbejdsmængde
- Årlig sygefraværstatistik på institutionsniveau
- Sygefraværssamtaler ved længerevarende sygefravær
- Handlingsplaner i forbindelse med arbejdspladsvurderinger
- At identificere, forebygge og håndtere stress
- At identificere, forebygge og håndtere vold, mobning og chikane

RLTN og KTO har besluttet, at udarbejde fælles vejledning som hjælp og inspiration til de regionale arbejdspladser arbejde med at implementere aftalen. Vejledningen er udmøntet i fire selvstændige pjecer. De omhandler: Trivsel; sundhed; sygefravær; vold, mobning og chikane.

Aftalen ændrer ikke ved:

- Arbejdsmiljølovens princip om, at arbejdsgiveren har hovedansvaret for, at arbejdsforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige.
- Arbejdsledere og ansattes ansvar for at samarbejde om sikkerhed og sundhed mv.
- Arbejdstilsynets kompetence på området.