

Tall i prosent		Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	Mean	Median
Spm 4 - Jeg er godt kjent med paradigmeskiftets mål om økt hverdagsmestring		84	11	1	2	2	97	1	1
Spm 5 - Jeg er godt kjent med tankesettet for hverdagsmestring.		87	9	1	2	0	95	1	1
Spm 7 - I mitt team har vi konkrete mål og tiltak å jobbe med for å nå målet om hverdagsmestring.		59	30	7	2	1	96	2	1
Spm 8 - Paradigmeskiftets mål og tiltak motiverer meg til å ta i bruk arbeidsmetodikken "hverdagsmestring".		60	28	10	1	1	95	2	1

Tall i prosent		Ja	Nei	Vet ikke	N
Spm 9 - Har du har fått nok informasjon om hvorfor endringen er nødvendig?		85	9	5	96
Spm 10 - Mener du at endringen er nødvendig?		83	2	15	95
Spm 11 - Er din nærmeste leder tilstrekkelig motivert når det gjelder å gjennomføre den nye arbeidsmetodikken?		80	2	18	96

Tall i prosent		Daglig	Ukentlig	Månedlig	Sjeldent	Aldri	N	Mean	Median
Spm 12 -Hvor ofte opplever du at brukere er uenige i den nye arbeidsmetoden?		13	30	12	43	3	95	3	3
Spm 13 - Hvor ofte opplever du at pårørende er uenige i den nye arbeidsmetoden?		1	25	18	52	4	93	3	4
Spm 14 - Hvor ofte opplever du at ny arbeidsmetodikk fører til usikkerhet og frustrasjon hos brukerne?		6	24	26	42	2	96	3	3
Spm 15 - Hvor ofte opplever du at brukernes usikkerhet og frustrasjon i flt arbeidsmetoden utfordrer din faglige integritet?		4	19	9	62	7	92	4	4
Spm 16 - Hvor ofte opplever du at arbeidsmetodikken fører til økt mestingsstøtelse hos brukerne?		19	42	26	12	2	96	2	2
Spm 17 - Hvor ofte ønsker du gå på på tvers av arbeidsmetodikken og gå tilbake til den tradisjonelle hjelperollen?		4	10	10	51	26	94	4	4
Spm 18 -Hvor ofte går du på tvers av arbeidsmetodikken og går tilbake til den tradisjonelle hjelperollen?		4	13	17	55	12	95	4	4

<i>Tall i prosent</i>		Helt enig Litt enig Verken eller Litt uenig Helt uenig N Mean Median					
Spn 20 - Mine nærmeste ledere legger til rette for at vi skal lære og endre arbeidsmetodikken.		55	19	16	8	2	96 2 1

<i>Tall i prosent</i>		Ja Nei Vet ikke					
-----------------------	--	----------------------------	--	--	--	--	--

Spn 21 - Legges det til rette for erfaringsutveksling og læring mellom team og enheter?		57	15	28		96	
---	--	----	----	----	--	----	--

<i>Tall i prosent</i>		Helt enig Litt enig Verken eller Litt uenig Helt uenig N Mean Median					
-----------------------	--	---	--	--	--	--	--

Spn 23 - Den nye arbeidsmetodikken gjør meg usikker i mitt faglige arbeid med brukerne.		2	6	15	20	56	94 4 5
---	--	---	---	----	----	----	------------

Spn 24 - Jeg liker den nye arbeidsmetodikken fordi brukerne blir mer selvstendige.		57	21	12	32	6	94 2 1
--	--	----	----	----	----	---	------------

Spn 25 - Jeg liker ikke den nye arbeidsmetodikken fordi det innebærer endringer.		6	7	14	14	59	94 4 5
--	--	---	---	----	----	----	------------

Spn 26 - Jeg savner den tradisjonelle omsorg-/hjelperollen		2	12	20	13	54	95 4 5
--	--	---	----	----	----	----	------------

<i>Tall i prosent</i>		Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	Mean	Median
Spn 27 - I min enhet jobber både ledere og ansatte kontinuerlig med å motivere til endret tankesett.		50	27	13	5	5	95	2	2
Spn 28 - Ny arbeidsmetodikk har ført til endringer i mine holdninger, normer og verdier		38	35	19	3	4	94	2	2
Spn 29 - Ny arbeidsmetodikk har ført til endringer i teamets/enhetens holdninger, normer og verdier.		40	32	20	2	6	95	2	2
Spn 30 - I min enhet/team går lederne foran som gode rollemodeller for å ta i bruk arbeidsmetodikken "hverdagsmestring".		50	29	15	4	2	94	2	2

<i>Tall i prosent</i>		Ja	Nei	Vet ikke	N		
Spn 31 - Er det etablert rutiner og prosedyrer eller lignende som ivaretar ny arbeidsmetodikk?		70	6	23	94		

<i>Tall i prosent</i>		Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	Mean	Median
Spn 32 - Min nærmeste leder har iverksatt konkrete tiltak for å følge opp innføring.		41	20	32	4	3	95	2	2
Spn 33 - Tavlemøter eller andre arbeidsverktøy motiverer meg til å bruke den nye arbeidsmetodikken.		53	17	22	2	5	92	2	1

Spm 34 - Tiltaksplaner sikrer bruk av hverdagsmestring som arbeidsmetodikk.	69	22	7	0	1	94	1	1
Spm 35 - Min nærmeste leder følger opp at jeg jobber i henhold til det nye tankesettet.	43	15	32	7	3	94	2	2

Medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR Veileder

Utarbeidet av
Jens-Otto Løkkevik og Anita Grøseth



Innhold

Forord	3
1. Hensikt og mål medarbeiderundersøkelsen	4
2. Sarpsborg kommunes visjon og verdsett	5
3. Fakta om medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR	6
4. Kobling mellom «Vi i Sarpsborg» og 10-FAKTOR.....	8
4.1. Ledelse.....	8
4.2. Medarbeiderskap	9
4.3. Kompetanse.....	10
5. Forberedelse.....	11
6. Gjennomføring	12
7. Oppfølging.....	13
8. Ulike verktøy for oppfølging.....	14
8.1. Trinn 1: Analyse av resultatene	15
8.2. Trinn 2: Målsetting for utviklingsarbeidet.....	16
8.3. Trinn 3: Tiltak.....	18
9. Avslutning.....	20
Kilder.....	21

Forord

Veilederen er laget for å guide deg som leder gjennom forberedelse, gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR.

I rollen som leder er du pådriver og tilrettelegger, og skal ta i bruk resultatene og innspillene fra undersøkelsen for å utvikle arbeidsplassen og deg selv som leder. «Vi i Sarpsborg» uttrykker de handlinger, holdninger og verdier som vi skal praktisere og stå for i det daglige. Medarbeiderundersøkelsen har fokus på dette.

HMS-teamene er en viktig ressurs i arbeidet med oppfølging av undersøkelsen. For å lykkes med utviklingsarbeid er det nødvendig å involvere alle medarbeidere i hvordan resultatene skal forstås og arbeides med. Medarbeidere må inviteres til å reflektere over utviklingsområder og egne bidrag. Det er særdeles viktig at de gjøres medansvarlige i mål og tiltak.

Medarbeiderundersøkelsen skal gjennomføres én gang i året. Alle medarbeidere i faste stillinger og medarbeidere som har vikariater over lengre tidsrom, inviteres til å delta.

Resultatet fra medarbeiderundersøkelsen skal være et utgangspunkt for god dialog mellom medarbeidere og ledere. Fokus bør være på hvordan videreutvikle arbeidsmiljøet på ulike nivåer i organisasjonen. Medarbeiderundersøkelsen er et verktøy som skal bidra til kontinuerlig utvikling av engasjement, kunnskapsdeling, kultur og ledelse.

Lykke til!

Unni Skaar
rådmann



1. Hensikt og mål medarbeiderundersøkelsen

Medarbeiderundersøkelsen er et av de viktigste verktøyene for å lytte til alle medarbeiderne og samle felles tilbakemeldinger.

Gjennom medarbeiderundersøkelsen får ansatte gi tilbakemelding, bli hørt og involvert på sin arbeidsplass. Medarbeiderundersøkelsen kan i tillegg være med å ivareta kravene som Arbeidsmiljøloven stiller når det gjelder arbeidsmiljøkartlegging som en del av det systematiske helse-miljø og sikkerhetsarbeidet.

Formålet med målinger av arbeidsmiljø og arbeidsinnhold er å bidra til:

- Høy grad av motivasjon, engasjement og trivsel
- Forebygge helseproblemer og styrke helse og funksjonsevne
- Redusere sykefravær
- Evaluere resultater av endringer eller omorganiseringer

Det er ikke det å måle som er det viktigste, men å måle de riktige tingene og kunne omsette data til innsikt som støtter utviklingen i virksomheten. Medarbeiderundersøkelsen er et forskningsbasert verktøy for å måle variabler som er avgjørende for å oppnå gode resultater og som kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid.

I Sarpsborg kommune skal vi jobbe med verdier og holdninger gjennom året, og medarbeiderundersøkelsen innehar derfor disse elementene. Undersøkelsen er fokusert og avgrenset, og er både medarbeiderskaps- og ledelsesorientert. Undersøkelsen legger spesiell vekt på mestring, motivasjon og bruk av kompetanse. Spørsmålene i undersøkelsen er konkrete og skal ikke gi grunnlag for vurderinger og antagelser.

Resultatene som kommer fra undersøkelsen skal brukes aktivt i forbedringsarbeidet i kommuneområdene, enhetene og teamene.

2. Sarpsborg kommunes visjon og verdisett

Visjonen er grunnlaget for plattformen «Vi i Sarpsborg». Sarpsborg kommunes visjon er:

Sarpsborg – der barn og unge lykkes

«Vi i Sarpsborg» uttrykker de handlinger, holdninger og verdier som vi praktiserer og står for i det daglige. Medarbeiderundersøkelsen har fokus på dette.

Som ledere og medarbeidere skal vi bidra til en framtidsrettet utvikling av kommunen som organisasjon, tjenesteyter og samfunnsutvikler. Verdisettet vårt skal prege hverdagen vår, veilede oss til å gjøre de riktige valgene og motivere oss til å gjøre vårt beste.

Gjennom verdisettet blir det tydelig hvilke forventninger vi skal ha til hverandre som kollegaer, ledere og hva som skal kjennetegne oss som organisasjon både internt og eksternt.

Sarpsborg kommunes verdisett:

Framtidsrettet

- vi er pådrivere for at sarpsborgsamfunnet kan møte morgendagens utfordringer
- vi gir rom for utvikling og forbedring
- vi er modige og tør finne nye løsninger

Åpen

- vi inviterer til samarbeid og medvirkning
- vi legger til rette for innsyn
- vi møter hverandre med raushet og respekt

Respektfull

- den enkelte blir sett og hørt
- vi respekterer mangfold og ulikheter

Troverdig

- det er samsvar mellom ord og handling
- vi er forutsigbare og profesjonelle

3. Fakta om medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR

Medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR er:

- **Utviklingsorientert**
Undersøkelsen måler faktorer som ledere og medarbeidere kan påvirke, og som skal danne grunnlag for medarbeider-, organisasjons- og lederutvikling.
- **Både medarbeiderskaps- og ledelsesorientert**
Undersøkelsen fanger opp viktige faktorer på medarbeider-, gruppe-, organisasjons- og ledernivå.
- **Konkret og avgrenset**
Undersøkelsen er avgrenset til 35 påstander som fordeles på ti faktorer, som er dokumentert viktige for utvikling av god ledelse og et godt arbeidsmiljø. Det skal ta kort tid å svare på undersøkelsen.
- **Forskningsbasert**
Undersøkelsen er spesielt tilpasset norske kommuner. Undersøkelsen bygger på forskning om hva som er viktige innsatsfaktorer for å oppnå gode resultater. Undersøkelsen er utviklet av KS i samarbeid med Linda Lai, professor i organisasjonpsykologi ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI i Oslo.

Anonymitet: Selv om invitasjonen til å svare på medarbeiderundersøkelsen blir sendt ut via e-post, er det ikke mulig å spore besvarelsen tilbake til enkeltpersoner. Forbindelsen mellom e-postadresse og ditt svar blir brutt i det du klikker på «fullført» og svarene blir sendt.

Bakgrunnsinformasjonen i undersøkelsen rapporteres kun på kommunenivå i forhold til svarprosent og fordeling (kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsprosent) og kan ikke spores tilbake til det enkelte kommuneområde, enhet eller team.

Svarskalaen er femdelt, fra «svært uenig» til «svært enig». Oddetallsskalaer er internasjonal standard for målinger innen samfunnsvitenskapene. Skalaen gir mulighet for å gjenspeile «normalfordelingen» og gjøre nødvendige beregninger og statistiske analyser.

Forskning viser at disse ti faktorer er avgjørende for utvikling av god ledelse og et godt arbeidsmiljø. Faktorene er sammenfallende med fokusområdene i «Vi i Sarpsborg» og avgjørende for å oppnå gode resultater som kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid.

De ti faktorene er:

	Faktor	Beskrivelse
1	Oppgavemotivasjon	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. Fagbegrep: Indre jobbmotivasjon.
2	Mestringstro	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng. Fagbegrep: Subjektiv mestringsevne.
3	Selvstendighet	Medarbeideres opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse og innen en definert jobbrolle. Fagbegrep: Jobbautonomi
4	Bruk av kompetanse	Medarbeideres opplevelse av å få brukt egen jobbrelevant kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb. Fagbegrep: Kompetansemobilisering
5	Mestringsorientert ledelse	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra egne forutsetninger, slik at medarbeider opplever mestring og yter sitt beste.
6	Rolleklarhet	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
7	Relevant kompetanseutvikling	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeidere til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet. Faktoren er også avgjørende for kvaliteten på de tjenestene som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
8	Fleksibilitetsvilje	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
9	Mestringsklime	I et mestringsklime motiveres medarbeidere av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
10	Nytteorientert motivasjon	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter. Fagbegrep: Prososial motivasjon

4. Kobling mellom «Vi i Sarpsborg» og 10-FAKTOR

Det er en sterk kobling mellom de ti faktorene i medarbeiderundersøkelsen og de tre fokusområdene i «Vi i Sarpsborg». Under har vi kategorisert de ulike faktorene i fokusområdene ledelse, medarbeiderskap og kompetanse.

4.1. Ledelse

Sarpsborg kommune skal ha tydelige ledere som legger kommunens visjon og verdier til grunn for sitt arbeid.

Ledelse i Sarpsborg kommune innebærer å skape gode forutsetninger for at alle medarbeidere kan arbeide systematisk og målrettet til beste for brukerne.

Sarpsborg kommune har gjennom verdisettet ønsket å få et forsterket fokus på verdibasert lærende ledelse. Dette innebærer at lederne tar ansvar for at verdisettet omsettes til aktive handlinger i det daglige, og at ledere og medarbeidere utvikler dialogarenaer for læring og forbedring.

Følgende av de ti faktorene velger vi å knytte opp mot fokusområde ledelse:

	Faktor	Beskrivelse
5	Mestringsorientert ledelse	Mestringsorienterte ledere gir: <ul style="list-style-type: none">• Retning – hvor skal vi (mål og rolleavklaring)• Mening – hvorfor skal vi dit (motivasjon)• Individuell oppmerksomhet
6	Rolleklarhet	Avgjørende for: <ul style="list-style-type: none">• Bruk av kompetanse• Aksept for lavere selvstendighet (autonomi).
9	Mestringsklima	Et godt mestringsklima kjennetegnes ved: <ul style="list-style-type: none">• Vekt på læring og samarbeid• Vekt på å bli god, dvs. best mulig ut fra egne forutsetninger• Fokus på læring og utvikling• Gjøre hverandre gode og dele kompetanse <p>Et mestringsklima gir vesentlig bedre resultater enn et prestasjonsklima</p>

Aktuelle forbedringsspørsmål:

- Hva skal ledelsen prioritere framover for at enheten skal ha et utviklende og engasjerende arbeidsmiljø?
- Hva skal ledelsen prioritere framover for at enheten skal ha godt omdømme og levere gode tjenester?

4.2. Medarbeiderskap

Medarbeiderne i Sarpsborg kommune skal være engasjerte, profesjonelle og ansvarlige.

Medarbeiderskap handler om å ta ansvar og vise initiativ. Det innebærer at medarbeidere ser hva som bør gjøres og sørger for at det blir gjort, uavhengig av hvem som har ansvaret i snever forstand.

Medarbeiderskap krever ledere som fremmer åpenhet, samarbeid og tillit, og som viser både i ord og handling at det settes pris på initiativ og handlingsevne. Lederne må engasjere medarbeidere på en slik måte at det oppstår eierskap til beslutningene og egenansvar for utviklingen. En opplevelse av at jobben gir mening er en forutsetning for godt medarbeiderskap.

Følgende av de ti faktorene velger vi å knytte opp mot fokusområde medarbeiderskap:

	Faktor	Beskrivelse
1	Oppgavemotivasjon	Regnes ofte som den viktigste formen for motivasjon. Høy oppgavemotivasjon skyldes ofte: <ul style="list-style-type: none">• Høy selvstendighet (autonomi)• Sterkt mestringsklima• Tilfredsstillende ledelse eller høy mestringstro
2	Mestringstro	Avgjørende for: <ul style="list-style-type: none">• Bruk av kompetanse• Innsats og ytelse Høy mestringstro skyldes ofte: <ul style="list-style-type: none">• Høy selvstendighet• Høy mestringsorientert ledelse
3	Selvstendighet	Avgjørende for: <ul style="list-style-type: none">• Oppgavemotivasjon (indre motivasjon)• Bruk av kompetanse• Innsats og ytelse Høy opplevd autonomi skyldes ofte: <ul style="list-style-type: none">• Høy rolleklarhet• Sterk mestringsorientert ledelse
8	Fleksibilitetsvilje	Avgjørende for: <ul style="list-style-type: none">• Bruk av kompetanse og tjenestekvalitet Høy fleksibilitets vilje skyldes ofte: <ul style="list-style-type: none">• Høy nyttemotivasjon (prososial motivasjon)• Høy rolleklarhet• Høy selvstendighet (jobbautonomi)
10	Nytteorientert motivasjon	Avgjørende for: <ul style="list-style-type: none">• Innsats for å gi brukere gode tjenester• Fleksibilitetsvilje• Mestringsklima Og en rekke andre positive effekter, herunder ressursutnyttelse og måloppnåelse

Aktuelle forbedringsspørsmål:

- Hva kan vi prioritere framover for at vi skal ha et utviklende arbeidsmiljø med engasjerte medarbeidere?

- Hva kan vi prioritere framover for at enheten skal ha et godt omdømme og at jeg gir likeverdige tjenester til mine brukere?
- Hva innebærer det å være delaktig i et utviklende og engasjerende arbeidsmiljø? Hva kjennetegner et slikt miljø? – Her hos oss? Hva gjør vi da? Hva gjør jeg da?

4.3. Kompetanse

Sarpsborg kommune skal ha kompetanse til å løse dagens oppgaver og møte framtidens utfordringer.

For Sarpsborg kommune er det avgjørende at medarbeiderne har den individuelle kompetansen som trengs for å nå målene, og at organisasjonen evner å gjøre bruk av denne på en god måte.

Kompetanse må defineres i videst mulig forstand og omfatter faglig, personlig, sosial og handlingsrettet kompetanse.

Følgende faktorer velger vi å knytte opp mot fokusområde kompetanse:

	Faktor	Beskrivelse
4	Bruk av kompetanse	<p>Avgjørende for:</p> <p>God bruk av kompetanse har mange positive effekter for medarbeidere, grupper og organisasjon.</p> <p>Høy bruk av kompetanse skyldes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Høy selvstendighet • Høy oppgavemotivasjon • Høy mestringsorientert ledelse • Godt mestringsklima
7	Relevant kompetanseutvikling	<p>Faktorene vi måler i 10-FAKTOR er avgjørende kompetansemessige holdninger og oppfatninger – som ofte utelates i kompetansearbeid, men som kan utvikles.</p> <p>Individnivå:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppgavemotivasjon • Mestringstro • Opplevd selvstendighet • Muligheter til bruk av kompetanse • Rolleklarhet • Opplevd mulighet til relevant kompetanseutvikling • Fleksibilitet <p>Ledernivå:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nytteorientert motivasjon <p>Gruppenivå:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mestringsklima <p>Lederen er viktigste premissgiver for de fleste faktorene.</p>

Aktuelle forbedringsspørsmål:

- Hvilke kompetansetiltak skal enheten prioritere framover for at målene til organisasjonen skal nås?
- Hvilke aktiviteter skal gjennomføres framover for at enheten skal rekruttere og beholde medarbeidere som representerer mangfoldet og et inkluderende arbeidsmiljø?

5. Forberedelse

Gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen kan deles inn i tre faser;

- Forberedelser (forankring)
- Gjennomføring
- Oppfølging

Det er viktig at alle medarbeidere får informasjon om at medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR gjennomføres i Sarpsborg kommune hver høst i månedsskiftet september/oktober. Undersøkelsen har arbeid og arbeidsmiljø som fokus, og resultatet av målingen skal danne utgangspunkt for dialog mellom medarbeidere og ledere på ulike nivåer i organisasjonen.

Her er tips til hvordan du kan informere dine medarbeidere:

- Informer medarbeidere én til to uker før undersøkelsen gjennomføres. Innkall gjerne medarbeidere til et møte eller sett det på dagsorden på personalmøte. Alle må oppfordres til å besvare undersøkelsen.
- Informer om anonymitet og hvordan den blir ivaretatt i undersøkelsen.
- Legg til rette for at undersøkelsen kan besvares i arbeidstiden. Forklar praktiske forhold som beregnet tidsbruk, antall påstander, tilrettelegging rundt deltakelse, osv. Sørg for at alle har tilgang til en PC med internett.
- Forklar kort hva de ti faktorene i 10-FAKTOR handler om, og at de har dokumentert betydning både for resultater og for arbeidsmiljøet.
- Følg opp dine medarbeidere i svarperioden og tilrettelegg hvis det oppstår spesielle behov (f.eks. språkvansker og dataproblemer).
- Forklar at det først og fremst er du som leder og medarbeiderne selv som kan påvirke de faktorene som måles, og at det derfor er dere selv som skal ta tak i oppfølgingen og at HMS-teamet skal ha en aktiv rolle.
- Vis gjerne fram noen av metodene du tenker å bruke når dere skal jobbe med oppfølging. Du vil finne beskrivelser av slike metoder under kapittelet verktøy.
- Oppfordre alle til å delta!

6. Gjennomføring

Undersøkelsen sendes ut via e-post til samtlige medarbeidere som har fast stilling eller vikariater av lengre varighet.

Undersøkelsen sendes ut i månedsskiftet september/oktober og «ligger ute» i til sammen tre uker. To ganger i løpet av det tidsrommet hvor undersøkelsen er tilgjengelig sendes det ut påminnelse om at undersøkelsen må besvares.

Når undersøkelsen er avsluttet blir det hentet ut rapporter. Rapportene presenteres først for KL og deretter for enhetsledere og teamledere. Den enkelte leder kan selv hente ut sin rapport fra et eget rom i Sarpedia som heter «Medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR» og som inneholder:

- Resultater som blir fordelt på nivåene; kommune, kommuneområde, enhet, område og team. Det vil også bli laget egne grupper for ledere, lærlinger med mer.
- Informasjon om medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR.
- Veileder til bruk ved oppfølging av undersøkelse.

7. Oppfølging

Å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse skaper forventninger hos de som deltar. Oppfølgingen i etterkant er derfor den viktigste fasen i gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen.

Målet med medarbeiderundersøkelsen er å måle temperaturen på organisasjonens arbeidsmiljø for å kunne ta vare på det som er bra, og videreutvikle det som kan bli bedre. Hovedfokuset skal ligge på oppfølgings- og utviklingsarbeidet mer enn selve målingen.

Rapporter kan hentes ut der det er minst fem svar. Ved færre enn fem svar, aggregeres svarene opp til nivået over. Det vil bli publisert svar fra og med område- og teamnivå og oppover.

Etter at resultatene fra undersøkelsen foreligger, følger den enkelte leder opp sin virksomhet. Resultatene skal behandles i HMS-teamet og tiltak for oppfølging innarbeides i kommende års HMS-plan og virksomhetsplan. Oppfølgingen bør ha fokus på hva som skal gjøres framover for å forbedre resultatene.

Resultatene fra undersøkelsen skal brukes som utgangspunkt for dialog mellom leder og medarbeidere, som sammen skal bearbeide og forstå resultatene. Det er i dialogen vi skaper felles forståelse og tolkning av resultatene, hva som er bra og hva som er mindre bra – og hva vi ønsker å jobbe videre med og følge opp.

Når resultatene tolkes og forstås, er det lettere å oppnå forbedring. Medarbeiderne får eierskap til resultatene og prosessen. Leder skal legge til rette for god dialog og diskusjon, men ikke komme med svarene eller ta ansvar for arbeidsmiljøet alene.

Vi blir bedre i stand til å planlegge oppfølgingen på en realistisk måte dersom det settes av tilstrekkelig med tid til å se alle deler av arbeidet som en helhetlig prosess.

Instruktørgruppa i kommunen kan bistå ved oppfølging av undersøkelsen. Instruktørgruppa består av rundt 20 medarbeidere fra ulike deler av kommunen. Instruktørene har kunnskap og kompetanse om medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR, i tillegg til bred erfaring i å gjennomføre ulike typer prosesser. Ved behov for bistand, ta kontakt med koordinator Jens-Otto Løkkevik eller send e-post til instruktoroppdrag@sarpsborg.com

Gå til rommet «Instruktørgruppa i Sarpsborg kommune» i Sarpedia for mer informasjon.

Kort sjekkliste for oppfølging av undersøkelsen:

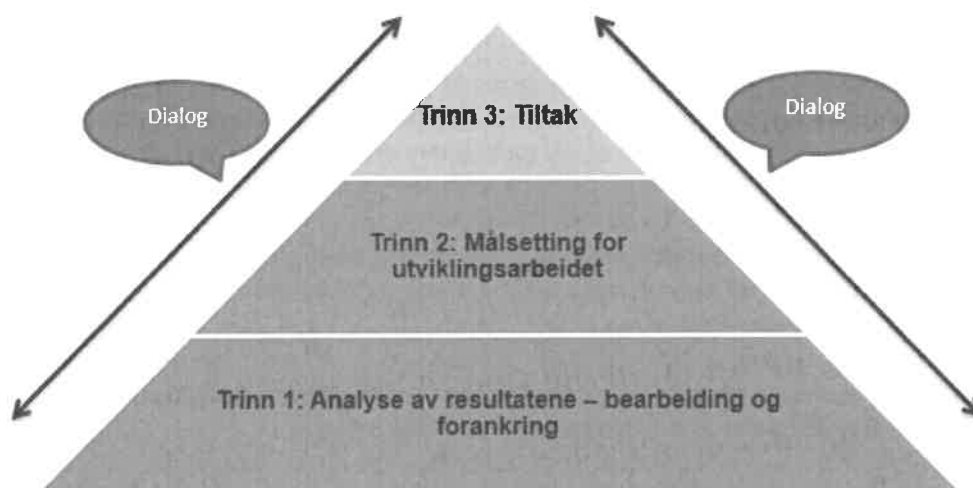
- ✓ Leder henter rapport for sitt kommuneområde, enhet eller team fra Sarpedia.
- ✓ Leder kaller inn til HMS-team møte.
- ✓ Resultatene fra undersøkelsen presenteres og HMS-teamet legger til rette for en prosess hvor resultatene danner utgangspunkt for dialog i utviklingsarbeidet.
- ✓ Leder kaller inn til personalmøte så snart HMS-team møtet er gjennomført.
- HMS-teamet kommer i samarbeid med medarbeiderne fram til prioriterte områder som det skal jobbes videre med å ivareta eller forbedre.
- ✓ De prioriterte områdene for ivaretagelse og forbedring utgjør en del av kommende års HMS-plan.
- ✓ De ti faktorene som måles i undersøkelsen og resultatet fra undersøkelsen kan også benyttes som innspill i medarbeidersamtalene mellom leder og medarbeider

8. Ulike verktøy for oppfølging

I denne veilederen er oppfølgingen systematisert i tre trinn:

1. Analyse
2. Målsetting for utviklingsarbeidet
3. Arbeid med tiltak.

Om du setter av ekstra god tid til ett enkelt møte, og gjennomfører alle trinnene på en gang, eller om du velger å spre dem på tre ulike møter, må du vurdere ut fra hva som er praktisk for dere. Det som er viktig, er at du sørger for rammer som gjør det mulig å ivareta en god dialog.



Lag et møteopplegg som sikrer aktiv deltakelse fra alle som er til stede.

Lærende møte ved hjelp av IGP er en slik metodikk. IGP står for Individ, Gruppe, Plenum, og beskriver ganske enkelt de viktige trinnene fra individuell refleksjon, via deling og refleksjon i gruppa til deling, refleksjon og oppsummering i plenum. Utstyr gruppene med flippoverark og tusj.

- 1) Del medarbeiderne inn i grupper, homogene eller heterogene.
- 2) Velg ordstyrer og sekretær for hver gruppe, f.eks. de som sist har hatt og først skal ha bursdag.
- 3) Tegn ned modellen (vurderingskrysset, glansbildet eller handlingsplan) på et flippoverark.
- 4) La gruppemedlemmene reflektere individuelt over den aktuelle oppgaven først (fem minutter).
- 5) Et par minutters innlegg fra hvert gruppemedlem – hva er mine innspill?
- 6) Noter ned innspillene i de rutene de hører hjemme.
- 7) Refleksjon i gruppen ledet av ordstyrer:
 - Fordel taletid, pass på at alle kommer til orde.
 - Pass på at dere har en anerkjennende dialog.
 - Bli enige om hva som skal løftes fram i plenum fra dialogen/diskusjonen i gruppen.
- 8) Hent opp innspill fra gruppene i plenum og oppsummer/konkluder.

Denne møteformen utgjør en generell metodikk, og vi anbefaler at den blir brukt i arbeidet med alle oppfølgingsverktøyene som presenteres nedenfor.

8.1. Trinn 1: Analyse av resultatene

Det er viktig for et godt utviklingsarbeid at medarbeiderne involveres allerede i analysen av resultatene fra undersøkelsen. At dere blir enige om hvor skoen trykker vil øke sannsynligheten for at dere faktisk lykkes i oppfølgingsarbeidet!

I denne undersøkelsen er alle faktorene viktige, og det vil alltid ha betydning for medarbeidernes ytelse og jobbtilfredshet om en av faktorene forbedres. Likevel kan det være lurt å velge innsatsområde ut fra det dere selv mener er viktigst å jobbe med. Det trenger ikke å være de faktorene der dere har lavest skår. I tillegg til de områdene gruppen blir enige om, kan du gjerne velge deg noen områder du ser at du som leder bør ta tak i. Fortell i så fall gruppen hva du kommer til å fokusere på, men pass på å være tydelig på at det kommer i tillegg til, og ikke istedenfor, de områdene gruppen er enige om.

Analysekrysset er et enkelt og nyttig verktøy du kan bruke:

Analysekrysset – 10-FAKTOR	
På hvilke to faktorer er vi fornøyde med skåren?	Hva er det som gjør at vi skårer bra på disse faktorene?
På hvilke to faktorer er det viktig at skåren blir bedre? (prioritert)	Hvorfor er det viktig at vi forbedrer oss på disse faktorene?

Sett av god tid til analysen i et personalmøte eller lignende. Vær tydelig på hva dere skal og hvordan dere skal jobbe i innkallingen – og legg gjerne ved informasjon om undersøkelsen og de ti faktorene.

Send ut resultatene av 10-FAKTOR-undersøkelsen og analysekrysset til deltakerne på forhånd, og be dem tenke over hvert av de fire spørsmålene som blir stilt. De kan gjerne fylle ut krysset hver for seg før de kommer til møtet. Vi får en helt annen kvalitet på møtet om alle er forberedt!

Huskeliste for hvordan du som leder kan legge gode rammer for dialogen:

- Unngå å presentere din tolkning av resultatene.
- Unngå å forklare mulige årsaker.
- Ikke gi dine vurderinger av om resultatet er bra eller dårlig.

- Begrens antakelsene om sammenhenger i rapporten.
- Aksepter resultatene.
- Fokuser på gruppen og ikke på individuelle svar.
- Hold diskusjonen på et overordnet nivå.
- Unngå å sette noen i skammekroken.

Når dere har gjennomført analyseøvelsen, har dere to prioriterte faktorer for videre oppfølging. I tillegg har dere reflektert over hva dere faktisk gjør på de faktorene hvor dere har en bra skår. Det bidrar til å vedlikeholde eller forsterke god praksis.

8.2. Trinn 2: Målsetting for utviklingsarbeidet

Når dere har prioritert hvilke faktorer dere vil følge opp, må dere blir enige om hva dere ønsker å oppnå. Hva skal målet være? Det neste som det er viktig å jobbe med, er hva dere gjør, hvordan det er på arbeidsplassen når dere har nådd målet.

Her kan glansbildemetoden være et godt verktøy å bruke. Glansbildet er en metafor for et bilde av en ønsket framtid. For å konkretisere målet må vi tenke igjennom hvilke konkrete kjennetegn vi vil se når vi har nådd målet.

For å konkretisere kjennetegnene skrives de ned i presens (nåtid). Kjennetegnene kan handle om egenskaper ved organisasjonen vår (ORG), atferd vi viser som medarbeidere – godt medarbeiderskap (MAS), eller atferd vi viser som ledere – godt lederskap (LED).

Det er av stor betydning at medarbeiderne ser at de også kan bidra med sin atferd til å fremme de ti faktorene. Forbedringer er ikke bare noe som skjer på organisasjonsnivå og ledernivå. Tre til åtte kjennetegn per mål er tilstrekkelig.

Nedenfor finner dere skjema for arbeid med hver av de ti faktorene. Her har vi brukt den enkle beskrivelsen av hver faktor som målformulering.

Velg skjemaene med mål som svarer til deres forbedringsfaktorer og bruk lærende møte ved hjelp av IGP som metodikk. Oppgave: Beskriv konkrete kjennetegn på hvordan det er hos oss når vi har nådd målet. Det bør legges inn flere mål og kjennetegn i tilknytning til hver faktor. Tre til åtte kjennetegn per mål er tilstrekkelig.

Glansbildemetoden – vi lager oppskrift på hvordan vi skal lykkes			
Mål faktor 1 - Oppgavemotivasjon	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør – skriv i presens		
Vi opplever høy motivasjon for å løse oppgavene	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen
Mål faktor 2 – Mestringstro	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør – skriv i presens		
Vi har tiltro til vår egen jobbkompetanse	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen
Mål faktor 3 – Selvstendighet	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør – skriv i presens		
Vi opplever å ha tillit og mulighet til å jobbe selvstendig	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen

Mål faktor 4 – Bruk av kompetanse	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør – skriv i presens		
Vi opplever å få brukt vår egen kompetanse	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen
Mål faktor 5 – Mestringsorientert ledelse	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør – skriv i presens		
Vi opplever at leder legger vekt på å gjøre hver medarbeider best mulig ut fra sine forutsetninger	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen
Mål faktor 6 – Rolleklarhet	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør – skriv i presens		
Vi får tydelig kommuniserte forventninger	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen
Mål faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør – skriv i presens		
Vi utvikler kompetanse som er relevant for våre oppgaver	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen
Mål faktor 8 – Fleksibilitetsvilje	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør – skriv i presens		
Vi er fleksible på jobb	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen
Mål faktor 9 – Mestringsklima	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør – skriv i presens		
Vi har kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen
Mål faktor 10 – Nytteorientert motivasjon	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør – skriv i presens		
Vi ønsker å bidra til nytte og måloppnåelse for andre	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen

8.3. Trinn 3: Tiltak

Vi har beskrevet målet, det vil si slik vi ønsker å ha det på jobb. Ved å være konkret og å reflektere i fellesskap skapes det en bevissthet rundt hva den enkelte må gjøre for at vi i fellesskap skal lykkes. Mange velger å henge opp glansbildet i pauserommet eller et annet sted der det er godt synlig, som et konkret bilde på hvor vi skal. Nå gjelder det bare å følge opp med tiltak som kan hjelpe oss i å holde stø kurs.

Bli enige om noen viktige tiltak som kan hjelpe dere i å nå målene. Tiltakene kan handle om hvordan vi skal holde trykket oppe, for eksempel gjennom å ha temaet jevnlig oppe i personalmøter, i medarbeidersamtaler, i form av en handlingsplakat som kan henges opp på arbeidsplassen eller lignende.

Kanskje må vi i gang med kurs eller opplæring, eller legge bedre til rette for samarbeid og læring på arbeidsplassen. Eller det kan være riktig å satse på noen sosiale arenaer, der vi kan bli bedre kjent med hverandre.

Når vi skal vurdere hva som er hensiktsmessig tiltak, kan det være lurt å veie innsats opp mot forventet effekt. Tiltaksmatrisen nedenfor kan være en slik kvalitetssjekk.

Tiltaks- matrisen		Gjennomførbarhet	
		Vanskelig	Lett
Påvirkning	Stor	Kanskje Bør vurdere	Ja Bør gjøre
	Liten	Nei Ikke gjøre	Kanskje Bør vurdere

Når dere skal jobbe med tiltak for gruppen som helhet, kan dere ta utgangspunkt i glansbildet dere har laget. Oppgave: Foreslå minst to konkrete tiltak som kan hjelpe oss å nå målet. Bruk IGP.

Handlingsplan – tiltak med utgangspunkt i målbeskrivelsene						
Mål faktor 9 – Mestringsklima	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens			Tiltak	Ansvar	Frist
Vi har kultur for å	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen			

samarbeide og gjøre hverandre gode						
---	--	--	--	--	--	--

Dere har noen prioriterte tiltak dere skal følge opp framover. Ansvar er fordelt og frister er satt. Målbeskrivelsene og tiltaksplanene bruker vi som grunnlag for jevnlig evaluering. Nå begynner det virkelige arbeidet!

9. Avslutning

Det er ikke meningen at alt dette skal gjøres helt perfekt første gang, men i disse verktøyene og arbeidsmetodene ligger det noen muligheter for å jobbe mer involverende i hverdagen også. La små IGP-prosesser bli et fast innslag på personalmøter, som erstatning for enveisinformasjon eller ustrukturerte diskusjoner.

Dersom du ikke allerede har gjort det, anbefaler vi deg å lese mer om 10-FAKTOR på KS' egen nettside <http://www.10faktor.no/ks/>.

På disse nettsidene finner du informasjon om faktorene, om den forskningsmessige bakgrunnen for undersøkelsen, og hvordan den kan brukes. Du finner også korte og poengterte videoforelesninger om de ti faktorene. Forelesningene kan gjerne brukes når du skal informere medarbeiderne om hva undersøkelsen handler om.

Kilder

Prosjektrapport Medarbeiderundersøkelser i Sarpsborg kommune 2015

«Vi i Sarpsborg»

Ulike notat og rapporter om medarbeiderundersøkelser utarbeidet av Jens Otto Løkkevik

KS sin nye medarbeiderundersøkelse: www.10faktor.no

Veileder til medarbeiderundersøkelsene 10 FAKTOR – Skien kommune

NSD sin vurdering**Prosjekttittel**

Utskejelser ved implementering av innovative arbeidsmetoder i hjemmetjenestene. Kasus: Sarpsborg kommune

Referansenummer

23559

Registrert

1.01.2019 av Eva Gunnhild Holvik - evagh@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / Institutt for samfunnsøkonomi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Trond Stiklestad, trond.stiklestad@ntnu.no, tlf: 73559983

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Eva Gunnhild Holvik, egh@sarpsborg.com, tlf: 48273336

Prosjektperiode

1.01.2019 - 27.05.2019

Status

01.01.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

01.01.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivninger å fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 30.01.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Hvis behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 27.05.2019. Denne datoen må oppdateres informasjonsskrivet.

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig erklæring som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

ISD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

ISD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

ISD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Hvis du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

ISD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Samtykke til med prosjektet!

• If. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)