



## KS 10Faktor medarbeiderundersøkelse 2018

Saksbehandler: Sylvia Wagner

Saksnr.: 19/00217-1

---

**Behandlingsrekkefølge**

---

**Møtedato**

Arbeidsmiljøutvalget

31.01.2019

### Rådmannens innstilling:

Saken tas til orientering.

### Vedlegg:

Bakgrunnsspørsmål

Eksempel KS10Faktor

Orienteringshefte 10-Faktor2018

RESULTATER2018

# Vestby kommune

## SAKSUTREDNING:

### **Bakgrunn for saken:**

Høsten 2015 lanserte KS sin nyutviklede medarbeiderundersøkelse tilpasset norske kommuner og fylkeskommuner.

Prosjektleder for denne undersøkelsen er Linda Lai, professor i ledelse og organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI.

Undersøkelsen har fått navnet 10-Faktor da den tar for seg ti faktorer som i samvariasjon er avdekket som de mest effektfulle innsatsfaktorer for å oppnå gode resultater.

Denne undersøkelsen er grunnleggende forskjellig fra medarbeiderundersøkelsen vi tidligere år har gjennomført, så de to undersøkelsene er ikke gjenstand for sammenligning. KS 10-Faktor er både medarbeiderskaps-, ledelses-, og utviklingsorientert, og kartlegger motivasjons- og mestringsklima, kompetanseutnyttelse og kommunikasjon.

Formålet med kartleggingen er å gi et bilde av hvordan medarbeiderne opplever graden av de ti faktorene på egen enhet.

Dette vil danne bakteppet for det målrettede utviklingsarbeid som skal komme i kjølvannet av undersøkelsen, med det formål å påvirke faktorene for å øke ansattes mestring, ytelse, kompetansebruk/problemløsning og trivsel.

### **1.2 Form, innhold og gjennomføring**

Respondentene blir først bedt om å oppgi bakgrunnsvariablene kjønn, alder (i intervall), utdanningsnivå og stillingsprosent. Bakgrunnsdata om dem som svarer (respondenter) skal kun rapporteres på kommunenivå for å få et bilde av svarprosent og -fordeling. Dette er svært viktig av hensyn til etiske retningslinjer og personvern, samt for å redusere usikkerhet og motstand. Se vedlegg nr. 1 for bakgrunnsvariabler for kommunen totalt.

Selve undersøkelsen består som nevnt av ti faktorer, og respondentene svarer ved å ta stilling til i alt 36 påstander, dvs. tre-fem påstander per faktor. Svorskalaen er femdelt, fra «svært uenig» til «svært enig».

Det er av betydning at respondenten ikke skal være kjent med spørsmålene før den svarer. Dette da respondenten skal svare raskt og spontant og ikke ha øvd seg på spørsmålene på forhånd. Vedlegg nr. 2 er et eksemplar av undersøkelsen i sin helhet.

Den primære målgruppen for undersøkelsen er ansatte med stillingsprosent på minimum 40, men det er selvfølgelig mulig for å gjøre unntak fra denne begrensningen av målgruppe hvor leder finner det hensiktsmessig og/ eller det blir etterspurt av ansatte.

# Vestby kommune

## 1.3 Oversikt over de ti faktorene

### Faktor 1 - Oppgavemotivasjon

Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)

### Faktor 2 - Mestringstro

Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng. (Også kalt subjektiv mestringsevne)

### Faktor 3 - Selvstendighet

Medarbeidernes 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. (Også kalt jobbautonomi)

### Faktor 4 – Bruk av kompetanse

Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb. (Også kalt kompetansemobilisering)

### Faktor 5 – Mestringsorientert ledelse

Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.

### Faktor 6 - Rolleklarhet

Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.

### Faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling

Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet. Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.

### Faktor 8 - Flexibilitetsvilje

Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.

### Faktor 9 - Mestringsklima

I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.

### Faktor 10 – Nytteorientert motivasjon

Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

# Vestby kommune

## 1.4 Resultater og resultatbehandling

Gjennomføringen av undersøkelsen resulterer i et mangfoldig datamateriale som samles i ulike rapporter. Disse synliggjør de ansattes selvrapporterte vurdering av arbeidsplassens motivasjons- og mestringssklima, kompetanseutnyttelse og kommunikasjon.

Datagrunnlaget som framskaffes gjennom dette verktøyet skal i hovedsak brukes til sammenligning med egne resultater og utvikling over tid. Det legges ikke opp til en utstrakt sammenligning av resultater mellom resultatområdene, men det er nå tilgjengelig rapporter hvor det enkelte resultatområde kan hente sammenligninger med landssnittet differensiert ned på resultatområdenivå.

Resultatene fra undersøkelsen danner bakteppet for utviklingsarbeidet som skal komme i kjølvannet. Det er viktig for godt utviklingsarbeid å involvere medarbeiderne i hvordan de skal forstå og arbeide med resultatene.

Det skal gjennomføres en prosess på den enkelte enhet hvor leder og medarbeidere i plenum analyserer resultatene og lager en handlingsplan for forbedringstiltak. Har man gode resultater, dvs. over 4 på hver faktor, skal det også lages en plan på hvordan man skal opprettholde og videreutvikle gode resultater.

Det er utarbeidet et prosess-skriv med veiledning om hvordan det anbefales at man arbeider med resultatene, se vedlegg nr. 3 som er et orientingshefte for etterarbeid relatert til medarbeiderundersøkelsen.

Det anbefales at det settes av en time til formøte hvor medarbeiderne blir introdusert for resultatene og blir bedt om å reflektere over og nedtegne sine vurderinger av resultatene basert på følgende modell:

### Analyse av resultatene

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

# Vestby kommune

Personalgruppen vil deretter samles i alt fra 4-8 timer for å arbeide med undersøkelsen, og alle vurderinger fra medarbeiderne gjennomgås.

Det velges to til tre faktorer som skal være i fokus for arbeidet som skal lede frem til en handlingsplan for hver enkelt enhet. Denne skal beskrive forslag til tiltak og oppfølging av disse.

Det anbefales at hver enhet skal ha et kontinuerlig fokus på arbeid med tiltakene i handlingsplanen, og at denne implementeres i det daglige arbeidet.

## 1.5 Resultater for Vestby kommune

Undersøkelsen ble gjennomført i tidsrommet 26. oktober – 16. november. Da svarfristen gikk ut var det registrert 845 svar, dette er 11 svar mindre enn i 2017, og innebærer en svarprosent på 73,4. Denne svarprosenten ligger godt over landsgjennomsnittet som ligger på 67 for 2018, men er likevel en reduksjon sett opp mot kommunens svarprosent i fjor som lå på 79.

Det bemerkes at respondentgruppen har hatt en utvidelse fra 1089 i 2017 til 1151 i 2018.

Hovedregelen med 40% stilling som kriterium for å komme inn i respondentgruppen er opprettholdt også i 2018, unntak gjøres hvor det etterspørres.

Her er oversikt over svarprosent per resultatområde:

Område	Planlagte svar	Svar	Svarprosent
Vestby totalt	1151	845	73,4
SAD	36	23	64
Barnehage	162	144	89
Helse/ Barnevern	28	24	86
Eiendom	51	41	80
Kultur	53	33	62
Hjemmetjenesten	62	33	53
Sykehjemmet	124	84	68
Rådmannens stab	20	17	85
REHAB	93	77	83
NAV	28	24	86
PBG	18	18	100
KOMTEK	23	16	70

# Vestby kommune

På overordnet nivå for kommunen totalt viser resultatene at Vestby kommune ligger på gjennomsnittet i forhold til de øvrige kommuner som har gjennomført undersøkelsen. Totalt resultat for 2018 er 4,23 for Vestby kommune mot 4,21 på landsbasis.

Det har vært en marginal økning i gjennomsnittresultatet på landsbasis fra 4,18 (2017) til 4,21 (2018). For Vestby kommune har det imidlertid vært en moderat reduksjon i gjennomsnittresultatet for samme periode, hvilket har medført at kommunen nå ligger på landsgjennomsnittet.

I år har kommunen bedre resultater enn landsgjennomsnittet vedrørende relevant kompetanseutvikling. Dette kan tyde på bedre kommunikasjon med medarbeiderne vedrørende enhetens økonomiske handlingsrom og prioriteringer av kurs og opplæring, og samtidig et større fokus på kompetanseheving.

For Vestby kommune ser resultatet slik ut:

<b>Faktor</b>	<b>Navn</b>	<b>Vestby2017</b>	<b>Vestby 2018</b>	<b>Norge2018</b>
Faktor 1	Oppgavemotivasjon	4,3	4,2	4,3
Faktor 2	Mestringstro	4,3	4,3	4,3
Faktor 3	Selvstendighet	4,3	4,2	4,3
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,3	4,2	4,2
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	4,0	3,9	3,9
Faktor 6	Rolleklarhet	4,3	4,3	4,3
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,7	3,8	3,7
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,4	4,5	4,5
Faktor 9	Mestringsklima	4,1	4,1	4,1
Faktor 10	Nytteorientert motivasjon	4,7	4,7	4,7

# Vestby kommune

I 2018 gjennomførte 110 kommuner undersøkelsen, dvs. en marginal økning siden 2017 (107). For mer detaljerte resultater, se vedlegg nr. 4 hvor resultatene er fordelt over resultatområder og faktorer.

## **2. Vurdering:**

Gjennomsnittstall slik som er presentert her gir kun en indikasjon på retning. Alle ansatte har besvart de samme spørsmålene slik at det vil være stor variasjon i svarene ut fra hvor den enkelte har sin arbeidsplass og ut fra den individuelle forståelsen av spørsmålsstillingen.

Nyansene i svarene kommer frem først når de blir lagt frem på de enkelte resultatområder.

Suksesskriteriene er:

- Oppfølging av tiltak
- Ta svarene på alvor
- Avgrense problemstillingene og tiltak
- Involvere ansatte i å finne innsatsområder
- Involvere ansatte i å finne tiltak
- Langsiktig oppfølging av resultater/ sammenligning med seg selv.

### **2.1. Fremtidig gjennomføring og veien videre**

10-Faktor er et verktøy for å måle faktorer som basert på forskning er avdekket som avgjørende for å oppnå gode resultater – og som kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid på den enkelte enhet.

Undersøkelsen er avgrenset og fokusert, da den kun tar for seg indre faktorer som hovedsakelig kan påvirkes internt på den enkelte enhet. Samtidig legger den grunnlaget for et mer omfattende etter/ -utviklingsarbeid, og den enkelte enhet er i større grad ansvarlig for egne resultater.

Den er på denne måten også et verktøy for direkte og indirekte lederevaluering, da leder i all hovedsak har mulighet til å påvirke samtlige av de ti faktorer gjennom strategisk ledelse. Dette vil danne bakteppet for det målrettede og kontinuerlige utviklingsarbeidet som skal komme i kjølvannet av undersøkelsen, med det formål å påvirke faktorene for å øke ansattes mestring, ytelse, kompetansebruk/ problemløsning og trivsel.

Resultatene fra 10-Faktor danner i første omgang grunnlag for lederutvikling, men også for medarbeider- og organisasjonsutvikling.

Kunnskap om de ti faktorene bør i så måte ses som grunnleggende lederkompetanse.

# Vestby kommune

10-Faktor anbefales av KS gjennomført hvert halvannet til annet år. Da kommunen ønsker å bruke undersøkelsen som ledd i et kontinuerlig utviklingsarbeid med organisasjonens menneskelige ressurser, ses det imidlertid hensiktsmessig at undersøkelsen gjennomføres hvert år for å gjøre opp status.

Resultatene skal også brukes i måltavlen for resultatområdenes rapporteringer, og det vil på dette grunnlaget også være nødvendig med årlig gjennomgang.

## **Alternativer:**

Ikke vurdert.

## **Konklusjon:**

Resultatene av gjennomført 10-Faktor viser at Vestby kommune ligger på landsgjennomsnittet, dog med variasjoner over resultatområder og enheter.

Da den enkelte enhet og leder i større grad kan påvirke egne resultater, legger undersøkelsen grunnlag for et utviklingsarbeid som varierer i omfang sett i forhold til resultatene.

Medarbeiderne skal også involveres i sterkere grad i undersøkelsens etterarbeid, da det kun er gjennom tydelig dialog og kommunikasjon internt i enheten at resultatene kan påvirkes i riktig retning.

Hvor resultatene er gode, skal enheten utarbeide en handlingsplan på hvordan nivået skal opprettholdes, samt kartlegge hvordan resultatene har fremkommet.

Orienteringshefte med veiledning for hvordan man kan arbeide videre med resultatene fra undersøkelsen ble sendt ut til alle ledere med personalansvar i desember. For de enhetene med færre enn tre respondenter, alternativt de enhetene hvor færre enn tre har besvart undersøkelsen, vil det ikke være mulig å ta ut rapporter av personvern hensyn. Disse enhetene er anbefalt å arbeide med undersøkelsen på prinsipielt grunnlag.

Hver enhet skal utarbeide en handlingsplan hvor minst tre faktorer er gjennomgått. Kopi av hver enhets handlingsplan sendes i disse dager personalavdelingen, og senest innen 15. februar 2019.