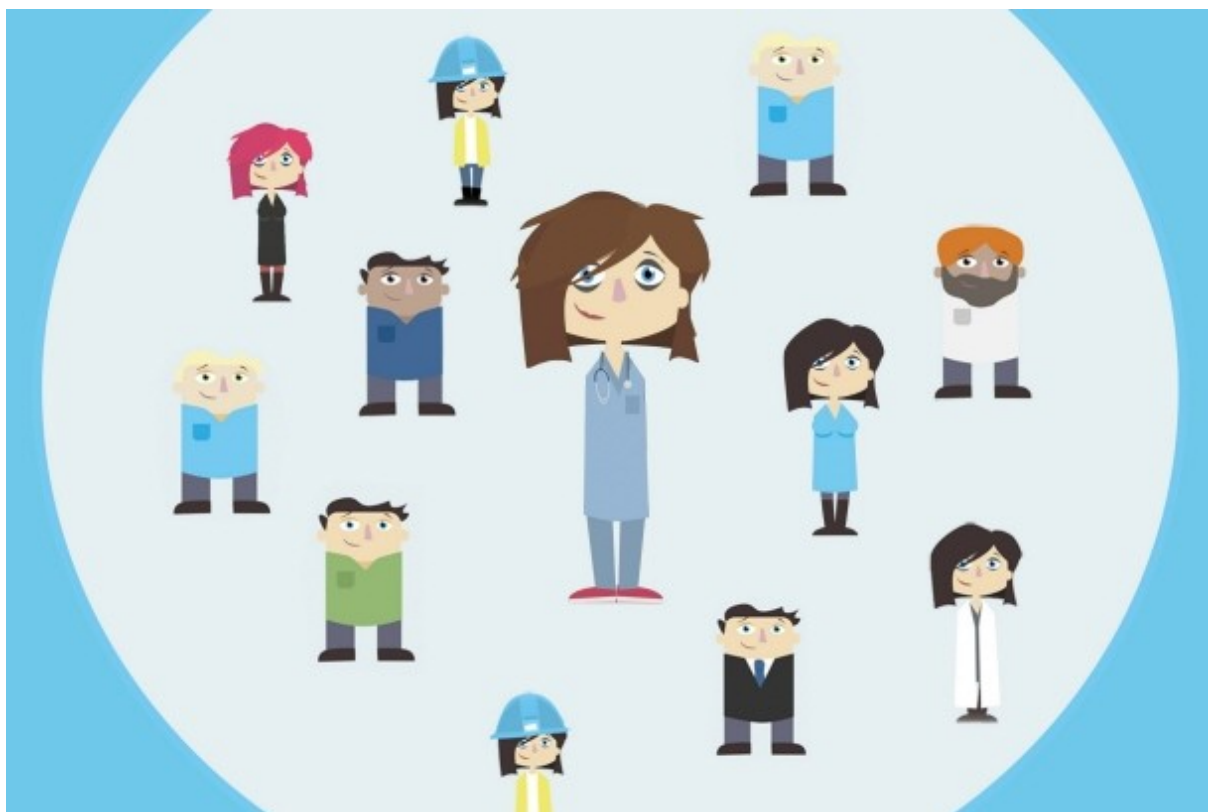


MEDARBEIDERUNDERSØKELSEN

KS 10-FAKTOR

Vestby kommune 2018

Orienteringshefte –
veiledning for forarbeid, gjennomføring
og oppfølging.



HVA ER 10-FAKTOR?

En forskningsbasert medarbeiderundersøkelse som bygger på forskning om hva som er viktige innsatsfaktorer for å oppnå gode resultater.

Den er fokusert og avgrenset, og tar for seg 10 faktorer som er dokumentert viktige og som samvarierer. Det skal ta kort tid å besvare undersøkelsen.

Den er medarbeiderskaps- og ledelsesorientert. Kartlegger motivasjons- og mestringsklima, kompetanseutnyttelse og kommunikasjon, og fanger opp viktige faktorer på medarbeider-, gruppe-, organisasjons-, og ledernivå.

Og den er utviklingsorientert og måler faktorer som ledere og medarbeidere kan påvirke, og som skal danne grunnlag for medarbeider-, organisasjons-, og lederutvikling.

FORMÅL

Vestby kommune skal ha et kontinuerlig fokus på trivsel, ytelse og mestring hos sine ansatte for derigjennom å effektivisere og forbedre sine tjenester, samt opprettholde et godt omdømme.

DELMÅL

Resultatene skal danne baketeppet for et målrettet kontinuerlig utviklingsarbeid hvor de enkelte faktorer skal påvirkes for å øke ansattes trivsel, mestring, ytelse og kompetansebruk/ problemløsning.

Resultatene gir et bilde av medarbeidernes **oppfatninger** av viktige forhold på arbeidsplassen, f.eks.

- Mestringsorientert ledelse
- Mestringsorientert motivasjonskultur
- Hvor tydelig forventninger er kommunisert
- Muligheter til å arbeide selvstendig
- Muligheter til relevant kompetanseutvikling
- Muligheter til å bruke egen kompetanse

Dels måler også resultatene medarbeidernes **holdninger** til jobben de har, f.eks.

- Indre motivasjon
- Nytteorientert motivasjon
- Mestringstro
- Vilje til å være fleksibel

Vise til resultatene som ble trukket frem i faktaarket – holdningene til jobben er vurdert høyere enn oppfatningene av egen arbeidsituasjon.

Gjennomgående historisk og nasjonalt.

MÅLEPUNKTER

- Oppgavemotivasjon: Motivasjon for oppgavene i seg selv (indre motivasjon).
- Mestringstro: Tiltro til egen jobbkompetanse og mestringmulighet.
- Selvstendighet: Opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig (autonomi).
- Bruk av kompetanse: Opplevd bruk av egen kompetanse (kompetansemobilisering).
- Mestringsorientert ledelse: Ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger.
- Rolleklarhet: Tydelig kommuniserte forventninger til rollen medarbeideren skal fylle.
- Relevant kompetanseutvikling: Opplevde muligheter til å få kompetanseutvikling som er relevant for jobb/oppgaver.
- Flexibilitetsvilje: Villighet til å være fleksibel på jobb, spesielt i måten man arbeider på.
- Mestringsklima: Kultur for å samarbeide, lære og gjøre hverandre gode.
- Nytteorientert motivasjon: Ønske om å bidra til andres måloppnåelse, dvs. gjøre noe nyttig for andre (prososial motivasjon).

SUKSESSKRITERIER

Medarbeiderne involveres allerede i analysen av resultatene fra undersøkelsen. Svarene tas på alvor – ingen bortforklaringer.

Det skapes en enighet om hvor skoen trykker.

Det utarbeides en forpliktende handlingsplan på hver enhet hvor problemstillinger og tiltak er konkretisert og avgrenset.

Oppfølging av tiltak og inngåtte avtaler er realiserbart.

KJØREREREGLER

Vær forsiktig med å overtolke.

Vær åpen på at dere i felleskap skal sette fokus og ord på resultatene i undersøkelsen, for med dette å kunne bli mer bevisst på positive og negative faktorer i arbeidsmiljøet.

Still med et åpent sinn – still spørsmål og lytt til dine medarbeidere.

Fokuser på at dere i felleskap skal gjennomgå resultatene, og at dere også i felleskap skal avdekke utfordringer dere selv kan påvirke og ta tak i for å gjøre arbeidsdagen bedre.

Bruk aldri resultatene mot dine ansatte – prøv aldri å identifisere hvem som har svart hva.

FEILKILDER

Husk at svarene kan være farget av manglende informasjon og realitetsorientering rundt blant annet enhetens og leders handlingsrom mht. budsjett, styringsrett og forvaltningsmandat.

Medarbeidere med overskuddskompetanse vil også ofte gi lavere skåre på flere av faktorene.

Reduser denne feilkilden ved å informere de ansatte tydelig om relevante tema som f.eks.:

1. Selvstendighet; gjennomgå stillingsbeskrivelsene samt gi en forklaring på de beslutninger som er tatt vedrørende drift dersom skåren er lav.
2. Bruk av kompetanse; hvilken kompetanse er nødvendig og etterspurt i forhold til den enkelte stilling? Kompetanse ut over dette gjør leder bruk av i den grad det er relevant for stillingen og behovet er til stede.
3. Relevant kompetanseutvikling; leder avgjør for foretar prioriteringer vedrørende hvilken kompetanseutvikling enheten kan dra nytte av, men medarbeiderne skal ha en forklaring dersom deres ønske om kompetanseutvikling ikke blir imøtekommet.
4. Nyteorientert motivasjon; Hvilken betydning og hvilken verdi har jobben den enkelte gjør? Trekk inn de store sammenhenger slik at det blir synlig hvilken rolle medarbeiderne fyller.

MÅL FOR ARBEIDET

Utarbeidelse av en forpliktende handlingsplan med avgrenset problemstilling, det tas utgangspunkt i tre til fire faktorer som det skal arbeides med.

Avtalte tiltak skal være realistiske og gjennomførbare, og det skal være en plan på oppfølging av tiltak.

FORBEREDELSE, GJENNOMFØRING OG OPPFØLGING

FØR UNDERSØKELSEN

- **Informer medarbeiderne** én til to uker før dere skal gjennomføre undersøkelsen. Innkall gjerne medarbeiderne til et møte eller bruk personalmøte eller tilsvarende.
- **Informer om anonymitet** og hvordan den blir ivaretatt i undersøkelsen.
- Forklar praktiske forhold som beregnet tidsbruk, antall påstander, tilrettelegging rundt deltakelse, osv.
- **Forklar kort hva de ti faktorene i 10-FAKTOR handler om**, og at de har dokumentert betydning både for resultater og for arbeidsmiljøet. **Ha fokus på mulige feilkilder – defineres og avklares i forkant av gjennomføring.**
- 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.

- 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 om oppfølging.
- Oppfordre alle varmt til å delta – understrek at dette gjør vi først og fremst for vår egen del.

GJENNOMFØRING

Motiver arbeidstakerne til deltakelse i hele gjennomføringsperioden. Deltakelse er riktignok frivillig, men bruk en positiv tilnærming hvor du understreker viktigheten av at alle griper muligheten til å påvirke arbeidsmiljøet.

Hva vil motivere de ansatte til å delta?

OPPFØLGING

Gå gjennom rapportene. Disse inneholder informasjon som utdyper resultatene samt gir innspill i forhold til faktorens betydning og målbare effekter samt forslag til årsakssammenheng ved lavt resultat.

Gjennomgå og forbered arbeidsmetodikken.

Vi får en helt annen kvalitet på oppfølgingsarbeidet om alle er forberedt.

Avhold gjerne et formøte med dine medarbeidere hvor de får presentert resultatene. Lever ut analysekrysset (se forklaring under) sammen med resultatene og be dine medarbeidere reflektere over hvert av de fire spørsmålene som blir stilt og sette ned innspill.

Alternativet er at medarbeiderne får tilsendt analysekrysset sammen med resultatene på epost, og bes gjennomgå resultatene og komme med innspill på analysekrysset som forberedelse til kommende arbeidsmøte.

Vær tydelig på at dette forplikter samtlige medarbeidere – enten må alle være forberedt, alternativt må det ikke stilles forventninger til forberedelser, dvs. at kun resultatene presenteres og vurderingskrysset leveres ikke ut.

GJENNOMGANG MED DE ANSATTE OG METODIKK

Estimert tidsbruk:

(1 time til formøte).

½ til 1 arbeidsdag til gjennomgang, alternativt delt i tre samlinger à 1 - 1,5 time (1 samling per trinn).

Metoden som skal brukes er IGP IGP står for **Individ, Gruppe, Plenum**. Denne metoden 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
2. Velg ordstyrer og sekretær for hver gruppe
3. Gruppen tegner ned valgt modell på et flippoverark og gjennomgår innspillene fra den enkelte
4. La gruppen bli enig og notere ned innspillene om hva som skal løftes frem i plenum
5. Hent opp innspill fra gruppene i plenum og oppsummer/konkluder

Trinn 1: Analyse av resultatene

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?

Hvilke av faktorene er vi fornøyd med resultatet på, og hvilke bør enheten jobbe med for å forbedre? Evaluering av situasjonen på enheten via analysekrysset skal være relatert til resultatene av undersøkelsen. Det skal også kartlegges synspunkter på gode resultater samt innspill til hvordan enheten skal utvikle faktorene med lavest skåre.

Etter å ha gjennomført skal det bli en felles enighet om prioriterte områder for videre oppfølging og noen foreløpige tanker om hvordan dere kan gjøre det. 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. Leder noterer dette.

Trinn 2: Målsetting for utviklingsarbeidet og kartlegging av hva som må endres

Hva ønsker dere å oppnå?

Dette trinnet bygger på resultatene fra trinn 1 under faktorer som bør jobbes med på enheten.

Også her skal IGP brukes som metode for å gjennomføre arbeidet.

Formuler mål direkte knyttet til faktorene dere skal jobbe med.

Kjennetegnene skal være konkrete, og kan handle om egenskaper ved enheten vår (ENH), atferd vi viser som medarbeidere – godt medarbeiderskap (MAS), eller atferd gode ledere viser – godt lederskap (LED).

Her er noen eksempler:

Vi skaffer oss innsikt i hverandres kompetanse ... (MAS). Vi spør hverandre om råd når vi trenger det (MAS). Vi snakker vennlig og oppmuntrende til hverandre (MAS). Vi har faste møter der vi reflekterer over vår egen praksis og jakter på forbedringer (ENH). Målene for vår avdeling skal være skriftlige og vi kjenner eierskap til dem (ENH). Lederen gir tydelige rammer for hvordan jeg skal utføre oppgavene mine (LED). Lederen viser meg tillit slik at jeg kan finne gode måter å løse oppgavene på (LED).

Utviklingspotensial for enheten – hvordan vil vi ha det?

VALGT FAKTOR	Medarbeider (MAS)	Leder (LED)	Enhet (ENH)

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. Dette arbeidet er et konkret bilde på hvor enheten skal.

Det kan være en idé å henge resultatet av dette arbeidet opp for eksempel i pauserommet og/ eller ta det opp som tema på medarbeidersamtalen.

Etter å ha gjennomført, og målet for den enkelte faktor er beskrevet (hvordan dere vil ha det på jobb) skal forslag til tiltak og oppfølging formuleres.

Trinn 3: Tiltak og handlingsplaner

Hvilke tiltak kan bidra til å sikre oss at vi når målene?

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

Tiltaks- matrisen		Gjennomførbarhet	
		Vanskelig	Lett
Påvirkning	Stor	<i>Kanskje Bør vurdere</i>	<i>Quick-wins: Ja Bør gjøre</i>
	Liten	<i>Nei Ikke gjøre</i>	<i>Kanskje Kan vurdere</i>

Plasser foreslåtte tiltak i tiltaksmatrisen før det blir enighet om hvilke tiltak som skal gjennomføres og i prioritert rekkefølge. Dersom det ikke er enighet i personalgruppen om prioritering av tiltak, anbefales det at prioriteringen forankres i personalgruppen gjennom verneombudet.

Handlingsplan – hvordan forbedre utvalgte faktorer

Handlingsplan – tiltak med utgangspunkt i målbeskrivelsene						
VALGT FAKTOR	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens			Tiltak	Ansvar	Frist
Mål for valgt faktor	Medarbeiderne	Leder	Enheten			

Trinn 4: Kontinuerlig fokus på og arbeid med tiltakene i handlingsplanen

Implementering i det daglige arbeidet.

Jevnlige samarbeidsmøter, f.eks. hvert kvartal hvor status gjøres opp samt videre arbeid avtales.

Ny måling/ gjennomføring av 10-Faktor hvert år.

Lykke til med arbeidet!