

Kartlegging av medarbeidertilfredshet

Faglig veileder for måling av medarbeidertilfredshet



Innhold

1	Innledning	3
2	Bakgrunn og formål	4
2.1	Formålet med medarbeiderkartlegging.....	4
2.2	Innholdet i kartleggingsverktøyet.....	5
3	Forberedelser.....	6
3.1	Bruk av bakgrunnsspørsmål.....	6
3.2	Anonymitet og personvern	6
3.3	Spørreskjema	7
3.4	Involvering av enhetsledere	8
3.5	Informasjon.....	8
3.6	Involvering av ansattes representanter.....	8
3.7	Hvem skal ha tilgang til data?	9
4	Gjennomføring av undersøkelsen.....	9
4.1	Målgruppe og registreringsnivå.....	9
4.2	Alternativer for gjennomføring.....	10
5	Kartlegging som grunnlag for forbedringsarbeid	11
5.1	Rapportering	11
5.2	Oppfølging av ledere.....	11
5.3	Åpent felt for kommentarer	12
5.4	Forankring på arbeidsplassen	13
5.5	En utviklingsplan på hver arbeidsplass	13
5.6	Oppfølging på kommunenivå	13
	Vedlegg	14
	Medarbeiderundersøkelse - medarbeidertilfredshet	14
	Standard informasjonsbrev til ansatte	19
	Personvernerklæring for medarbeiderundersøkelse	20
	Fråsegn om personvern for medarbeidarundersøking	21

1 Innledning

Kommunene har siden 2002 hatt mulighet til å gjennomføre egne brukerundersøkelser på nettportalen www.bedrekommune.no

For kommunene er bedrekommune.no et verktøy som de kan bruke til måling av tjenestekvalitet, bruker- og medarbeidertilfredshet. På nettportalen kan kommuner som ønsker det, hente ferdige undersøkelsesopplegg, gjennomføre egne undersøkelser og sammenligne resultater fra egen kommune med andre kommuner.

Mer enn 300 av landets kommuner har lisens på portalen og har mulighet til å gjennomføre undersøkelser på bedrekommune.no. Årlig gjennomføres et sted mellom 500 – 700 undersøkelser på nettportalen.

Siden det kan være sammenheng mellom medarbeidertilfredshet og tjenestekvalitet, presenterer KS et nettbasert verktøy for medarbeiderkartlegging. Det kan både brukes i EffektiviseringsNettverkene og som et selvstendig verktøy i hver enkelt kommune. Verktøyet er utviklet gjennom et samarbeid mellom KS og Kommunal- og regionaldepartementet. I denne prosessen har det vært en aktiv dialog med de ansattes organisasjoner gjennom hovedsammenslutningene.

Verktøyet har blitt utprøvd og evaluert i tre kommunenettverk med til sammen 15 kommuner/bydeler. Professor Tor Busch ved Høyskolen i Sør-Trøndelag har gått gjennom resultatet av utprøvingen og ferdigstilt verktøyet.

Den faglige veilederen ble i utgangspunktet utarbeidet av rådmann Grethe Metliaas. Hun har også hatt utredningsansvar knyttet til konseptet for medarbeiderundersøkelse. Verktøyet er nå modernisert og tilpasset de utfordringene ledere og medarbeidere står overfor i dag. Det er blant annet innført spørsmål om etikk, omdømme, varsling og mobbing.

Vi tror det er viktig at kommunen er bevisst at bruken av et slikt verktøy i seg selv vil skape forventninger, både i forhold til resultater og oppfølging. Det blir iverksatt prosesser som vil kreve både oppmerksomhet og tid til bearbeiding. Ta ikke dette eller lignende verktøy i bruk hvis dere ikke har en klar, felles vilje til oppfølging!

Eventuelle spørsmål og forbedringsforslag kan sendes på e-post til bedrekommune@ks.no

2 Bakgrunn og formål

Dette kartleggingsverktøyet er utviklet etter ønske fra mange av kommunene som har deltatt i EffektiviseringsNettverkene. Medarbeiderne er den viktigste enkeltfaktor når det gjelder å utvikle og effektivisere tjenesteproduksjonen i kommunene. Det er derfor behov for å få innsikt i de ansattes arbeidssituasjon og trivsel som et grunnlag for å utvikle forbedringstiltak.

Gjennom bedrekommune.no har kommunene tilgang til verktøy for å kartlegge tilgjengelighet og kvalitet på en rekke tjenesteområder. Medarbeiderkartlegging er et viktig supplement til disse verktøyene, og vil gjøre bildet av kvaliteten på tjenestetilbudene mer komplett.

2.1 Formålet med medarbeiderkartlegging

Et sentralt formål med kartleggingen er å skape grunnlag for forbedring ved den enkelte organisatoriske enhet. For å få til dette må registrering skje på enhetsnivå.

Kommunene er ulikt organisert. Derfor vil innholdet i begrepet «enhet» også variere. Dessuten kan kommuner med samme organisasjonsstruktur ha ulike betegnelser på enhetsnivået. Det betyr at kommunen selv må definere hvilke enheter de ønsker å framskaffe data for.

Datagrunnlaget som framskaffes gjennom verktøyet gir både muligheter til å sammenligne egne resultater over tid og å sammenligne egne resultater med snitt land. Det gir et grunnlag for intern organisasjonslæring og et utgangspunkt for sammenligning/læring i forhold til snitt land for de kommuner som har gjennomført undersøkelsen.

Formålet med medarbeiderkartlegging er å gi et balansert bilde av faktorer som påvirker medarbeidernes arbeidssituasjon og trivsel. Hensikten er å frambringe kunnskap om forhold vedrørende de ansatte som har betydning for deres rolle i å utvikle og effektivisere tjenestene.

Denne kunnskapen skal:

- Gi den enkelte enhetsleder et grunnlag for en videre prosess på arbeidsplassen omkring konkrete forbedringstiltak
- Være et bidrag til å vurdere den enkelte enhetsleders resultatoppgåelse
- Gi den enkelte kommune et samlet bilde av medarbeidernes syn på sin arbeidssituasjon som grunnlag for å videreutvikle en lokal arbeidsgiverstrategi
- Gi grunnlag for å søke etter sammenhenger mellom medarbeidertilfredshet og kvalitet på kommunale tjenester

Vurdering av nærmeste leder og ledelse på overordnet nivå inngår som elementer i denne kartleggingen. Samarbeidsforhold og faktorer i det daglige arbeidet er også sentrale områder. Forholdet til nærmeste leder og overordnet ledelse er viktig. Til sammen har disse områdene betydning for hvordan medarbeiderne opplever sin arbeidssituasjon. Det er et klart lederansvar å bidra til medarbeidernes trivsel og motivasjon. Verktøyet blir derfor et

bidrag til å vurdere ledelse på alle nivåer. Samtidig er det viktig å få frem medarbeidernes ansvar for en positiv utvikling av egen arbeidsplass.

Følgeskrivet til undersøkelsen bør tydeliggjøre hvem som er nærmeste leder og hvem som inngår i overordnet ledelse, da dette kan være uklart for en del medarbeidere i store organisasjoner.

2.2 Innholdet i kartleggingsverktøyet

En medarbeiderundersøkelse vil gjennom et sett av indikatorer gi et bilde av medarbeidernes trivsel og subjektive oppfatning av sin arbeidssituasjon.

Det er viktig at indikatorene som benyttes:

- Fanger opp viktige forhold ved det en ønsker å måle
- Måler det de skal måle – er valide
- Blir forstått og målt på samme måte – er pålitelige
- Oppleveres som relevante og fruktbare av målgruppene
- Er sammenlignbare på tvers av enheter/avdelinger/grupper
- Gir et godt grunnlag for å drøfte utvikling og forbedring

Medarbeiderundersøkelsen er utformet som et spørreskjema med følgende dimensjoner:

- Organisering av arbeidet
- Innhold i jobben
- Fysiske arbeidsforhold
- Samarbeid med kollegene
- Mobbing, diskriminering og varsling
- Nærmeste leder
- Overordnet ledelse
- Faglig og personlig utvikling
- Systemer for lønns- og arbeidstidsordninger
- Stolthet over egen arbeidsplass

Dimensjon er det samme som et tema/område. Under hvert av disse områdene er det utviklet et sett av indikatorer som i sum belyser hver dimensjon. Indikatorene er utformet som spørsmål. Svarene skal oppgis på en gradert skala fra 1 til 6. Det er i tillegg mulig å svare «Vet ikke».

For hver dimensjon er det et generelt spørsmål om tilfredshet på området. Til slutt er det et generelt spørsmål om den ansattes trives med arbeidet og arbeidssituasjonen.

Undersøkelsen viser score både for hver indikator (spørsmål), hver dimensjon og som en totalvurdering. Det er derfor mulig til å sammenligne seg både på overordnet nivå og på mer detaljert nivå med andre enheter eller snitt land.

I tillegg til dette er det under dimensjonen «Nærmeste leder» - lagt inn spørsmål om det er gjennomført medarbeidersamtale og om hvordan denne vurderes av medarbeideren.

All registrering og rapportering foretas på www.bedrekommune.no

3 Forberedelser

Dette kartleggingsverktøyet er utviklet og stilt til rådighet for kommunene. Det er opp til den enkelte kommune å benytte det i sitt arbeid med å utvikle og effektivisere tjenesteproduksjonen. Kommunene har ulikt utgangspunkt for å gjennomføre denne typen kartlegging.

Vi ønsker derfor å peke på en del sentrale momenter som kommunene bør vurdere før kartleggingen gjennomføres.

3.1 Bruk av bakgrunnsspørsmål

Administratoren av undersøkelsen kan koble fra bakgrunnsspørsmålene ved behov. *Merk at alle skjemaer automatisk skrives ut med bakgrunnsspørsmål*, så sant administrator ikke aktivt velger å ta dem ut. Det er også mulig å velge bare ett eller flere av bakgrunnsspørsmålene.

Medarbeiderundersøkelsen har 4 bakgrunnsspørsmål; alder, kjønn, hvor lenge medarbeideren har vært ansatt og utdanning.

Vi anbefaler kommunens ledere å gjøre en *faglig vurdering* og bestemme om undersøkelsen skal gjennomføres med eller uten bakgrunnsspørsmålene. Ved å bruke bakgrunnsspørsmål kan kommunene få innsikt som kan brukes i lokalt forbedringsarbeid.

Det er viktig at kommunens ledere har en bevisst holdning til bruk av bakgrunnsspørsmål, da det *kan* oppstå situasjoner hvor det blir sådd tvil om brukernes anonymitet.

3.2 Anonymitet og personvern

For å ivareta krav om anonymitet og personvern bør det ikke være den/de samme personen(e) som står for utskrift av spørreskjemaer med passord og pakking og utsending av disse. Kommuneadministratoren (dvs. den som administrerer undersøkelsen i kommunen) bør stå for utskrift av spørreskjemaer/passord og pakke disse i konvolutter sammen med informasjonsskriv og frankert svarkonvolutt. Påføring av navn og adresse og utdeling/utsending av konvoluttene kan deretter skje på den enkelte enhet. På den måten kan ikke passord og respondent kobles.

Samme prosedyre gjelder om man velger å sende ut et følgeskriv og passordlapper. De aller fleste medarbeidere vil kunne svare på undersøkelsen på internett. Det bør legges til rette for at medarbeidere som til daglig ikke bruker pc, kan få svare på undersøkelsen elektronisk på et egnet sted. Vi anbefaler at alle får utdelt et spørreskjema i papir, selv om man legger til rette for å svare elektronisk. Det gir høyere motivasjon for å svare når man har hatt tid til å se på spørsmålene på forhånd. Dette vil igjen påvirke svarprosenten.

Kommuneadministrator kan før undersøkelsen settes i gang, sette en sperre for hvor mange svar som må foreligge før det er mulig å ta ut rapporter. KS anbefaler en nedre grense på 7 svar, men kommunene kan selv sette et lavere eller høyere antall basert på faglige vurderinger og lokale forhold. Dersom det er færre enn 7 svar fra en enhet, bør man slå sammen avdelinger/enheter og presentere resultatene på et høyere/mer aggregert nivå.

Det bør også være kommuneadministratoren som tar ut og sammenstiller resultater for så å videreformidle disse til enhetsledere der undersøkelsen er gjennomført.

3.3 Spørreskjema

Spørreskjema blir merket med et engangspassord før utsendelse. Skjemaet og passordet er knyttet til riktig enhet og undersøkelse på bedrekommune.no. Det er også viktig at svarkonvolutten merkes før utlevering dersom det åpnes for å svare på papir. I begge tilfeller vil det da ikke være mulig å kjenne igjen håndskriften til medarbeidere. Innleverte skjema må også bli håndtert på en sikker måte.

Kommunen bør ved gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen legge ved en personvernerklæring. Dette vil automatisk komme opp på skjermen ved elektronisk utfylling av spørreskjemaet, se vedlegg.

Medarbeiderundersøkelsen inneholder forhåndsdefinerte og strukturerte spørsmål om hvor fornøyd medarbeiderne er med ulike sider av egen arbeidssituasjon. Dette omfatter både detaljerte og mer generelle spørsmål.

Svar skjer ved å krysse av på en seks-delt skala fra «*Svært misfornøyd*» til «*Svært fornøyd*». Det er også mulig å svare «*Vet ikke*».

På grunn av at det skal være mulig å sammenligne seg med andre i snitt land, er det ikke anledning for kommunene til å foreta endringer i spørreskjemaet - enten dette gjelder rekkefølge på spørsmål, nummereringen eller teksten i spørreskjemaet.

Enkelte kommuner har imidlertid behov for å supplere undersøkelsen med egne lokale spørsmål. Det kan gjelde tilbakemelding fra de ansatte på spesielle områder. Det er mulig å gjøre dette ved å lage tilleggsspørsmål som legges til det standardiserte rapporteringsverktøyet som KS har utarbeidet.

Det er viktig å unngå å spørre på en slik måte at medarbeidere kan bli identifisert. Det er også viktig å være bevisst på at dersom kommunen legger opp til en mer inngående lederevaluering, må dette skje i forståelse med de som skal bli vurdert. Det er særlig viktig å være klar over behovet for oppfølging i kjølvannet av en slik evalueringsprosess.

3.4 Involvering av enhetsledere

Et viktig formål ved dette kartleggingsverktøyet er at det skal være handlingsrettet. Resultatet av kartleggingen skal gi et grunnlag for å iverksette forbedringstiltak. Disse tiltakene må i stor grad skje på enhetsnivå (den enkelte arbeidsplass).

For å sikre god oppfølging er det derfor viktig at enhetslederne involveres på et tidlig tidspunkt i en drøfting av gjennomføring og oppfølging av kartleggingen. I den forbindelse kan det være hensiktsmessig at det lages en felles gjennomføringsplan som beskriver tiltak og gjennomføringsansvar både på enhets- og kommunenivå.

3.5 Informasjon

For å sikre seg stor oppslutning om undersøkelsen, er det viktig at alle medarbeiderne orienteres på forhånd. Viktige momenter ved denne informasjonen er:

Årsaken til at kommunen ønsker å foreta en medarbeiderundersøkelse.

Her er det viktig å poengtere at formålet er å gi et balansert bilde av faktorer som påvirker medarbeidernes arbeidssituasjon og trivsel. Hensikten er å frambringe kunnskap om forhold vedrørende de ansatte som har betydning for deres rolle i å utvikle og effektivisere tjenestene.

Hvordan informasjonen skal benyttes.

Her må det presiseres at ingen analyser vil kunne identifisere noen av medarbeiderne. Det er også viktig at kommunen har gjort seg opp en mening om hvilken informasjon/analyser som skal gjøres offentlig tilgjengelig og at dette formidles til medarbeiderne.

Hvordan undersøkelsen skal følges opp.

Det må informeres om hvilke interne prosesser som skal iverksettes og om undersøkelsen skal følges opp senere år.

En slik kartlegging vil skape forventinger til at det vil skje en oppfølging på arbeidsplassen. Dersom medarbeiderne opplever at undersøkelsen er et ledd i å skape bedre arbeidsmiljø og at resultatene tas på alvor i kommunen, vil det øke sjansen for en stor svarprosent og også for engasjement når det gjelder å diskutere resultat og forbedringstiltak.

Som et hjelpemiddel til å informere medarbeiderne, anbefaler vi sende med et informasjonsskriv. Et utkast til et slikt skriv følger som vedlegg til denne veilederen.

3.6 Involvering av ansattes representanter

Arbeidstakerorganisasjonene sentralt har vært informert og tatt del i utviklingen av dette kartleggingsverktøyet. På lokalt nivå er det også viktig å ivareta hovedavtalens bestemmelser om informasjon og drøfting for å få best mulig oppslutning om kartleggingen. Det bør derfor informeres og drøftes både på kommune- og på enhetsnivå.

På samme måte bør gjennomføring og oppfølging av kartleggingen skje i samarbeid med ansattes representanter i vernetjenesten. Det kan blant annet skje gjennom AMU. Viktige tema kan være bruken av de data som samles inn, ivaretagelse av ledere og ikke minst hvordan resultatene skal benyttes i utvikling og forbedring av de ansattes situasjon.

3.7 Hvem skal ha tilgang til data?

Det datamaterialet som fremskaffes gjennom kartleggingen er interessant for mange aktører. Det gjelder ikke minst media.

Den enkelte kommune bør derfor avklare hvordan data skal gjøres tilgjengelig i god tid før gjennomføringen. I denne vurderingen må hensyn til offentlighet veies opp mot uheldige effekter ved å offentliggjøre resultater fra den enkelte enhet.

Hensyn til personvern er sentralt. Det gjelder særlig for lederne som blir vurdert. Dette er spesielt aktuelt for temaet «Nærmeste leder». Dersom resultatet blir offentliggjort på enhetsnivå, kan det i mange kommuner være lett å finne ut hvilken score den enkelte enhetsleder har fått.

Vi anbefaler derfor at kommunen tar stilling til hvordan resultatene skal presenteres henholdsvis internt i organisasjonen, overfor politisk nivå, media og offentligheten for øvrig.

Det er et særlig behov for å vurdere om resultatene skal presenteres samlet for kommunen eller også for de enkelte enhetene. Det er blant annet avhengig av behovet for å sammenligne seg med andre.

Kommunen må også ta stilling til på hvilket detaljeringsnivå data blir presentert. Det kan være henholdsvis en samlet score, score for de enkelte dimensjonene (områdene) eller score for hvert enkelt spørsmål.

Mange kommuner har allerede en policy på dette området, i og med at de har gjennomført medarbeiderkartlegging tidligere. For andre vil det være behov for å tenke gjennom disse problemstillingene slik at en har en strategi for å behandle informasjonen som foreligger.

Uansett er det viktig at de som har deltatt i undersøkelsen får presentert resultatet først.

4 Gjennomføring av undersøkelsen

4.1 Målgruppe og registreringsnivå

Målgruppen for medarbeiderundersøkelsen er *alle ansatte – uavhengig av ansettelsesforhold*.

Vi anbefaler at undersøkelsen skjer på enhetsnivå og at alle medarbeiderne får anledning til å delta. Selv om vi kan få tilfredsstillende informasjon ved å trekke et utvalg, kan dette gi

undersøkelsen lavere legitimitet. Alle som involveres bør føle seg trygg på at resultatene er pålitelige. Da er det viktig at alle medarbeiderne har fått mulighet til å gi uttrykk for sitt syn.

Fordi det skal være mulig å sammenligne seg med andre kommuner i snitt for landet, er det viktig at datainnsamlingen foregår på en mest mulig standardisert måte. På grunn av at kommunene er ulike, må man imidlertid akseptere at flere metoder for datainnsamling kan bli anvendt. Personvernerklæring bør legges ved uansett hvilken metode kommunen velger.

4.2 Alternativer for gjennomføring

Alternativ 1

Den enkleste formen er at alle medarbeiderne som skal delta i undersøkelsen får tilsendt/ utlevert et passord for elektronisk besvarelse og en tilhørende papirutskrift av spørreskjemaet. I tillegg bør det være vedlagt et skriv som forklarer bakgrunnen for undersøkelsen og hvordan den skal brukes. I skrivet angis også svarfrist. Det bør vedlegges en adressert svarkonvolutt for retur av utfylt papirutskrift.

De som ikke besvarer undersøkelsen elektronisk, bør i utgangspunktet sende inn utfylt skjema direkte til kommunens administrasjon for videre behandling. Dette vil kunne sikre de krav som stilles om anonymitet.

Det er også mulig å legge opp til at svar blir levert i lukket konvolutt til en representant ved den aktuelle enheten. Deretter sendes svarene samlet til kommunen sentralt.

I begge tilfelle kan det være lurt først å se på svarprosenten i de ulike enhetene. Dersom den er for lav, bør det gå ut en oppfordring om at de som ikke har svart, fyller ut spørreskjemaet. Denne kan være skriftlig, eller det kan foretas en muntlig orientering av enhetslederen. Det kan være nødvendig med to purringer før undersøkelsen avsluttes. Purring må gå til alle medarbeidere, da det ikke er mulig å vite hvem som allerede har svart.

Alternativ 2

For å sikre høy svarprosent, er det mulig å legge opp til andre undersøkelsesmetoder. En måte er å foreta undersøkelsen i forbindelse med et møte hvor alle medarbeiderne deltar. Det må være tid nok til at alle kan fylle ut skjemaet mens de sitter på møtet. De som er fraværende må få tilsendt spørreskjemaet direkte eller anledning til å svare på et senere møte.

Også her anbefaler vi at spørreskjemaet legges i en konvolutt som kan lukkes. Konvoluttene bør deretter sendes samlet og uåpnet til kommunens administrasjon. En slik fremgangsmåte vil sannsynligvis gi en mer tilfredsstillende svarprosent. Her benyttes samme prosedyre for å ivareta anonymitet og personvern som nevnt overfor.

5 Kartlegging som grunnlag for forbedringsarbeid

5.1 Rapportering

Det nettbaserte registrerings- og rapporteringsverktøy som kommunen skal bruke ved gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen ligger på bedrekommune.no. Her ligger også en felles teknisk brukermanual for samtlige undersøkelser.

Data i medarbeiderkartleggingen registreres på enhetsnivå (*enkeltskoler, enkeltbarnehager mv.* som kommunen selv velger). Det er utviklet rapporter som viser medarbeidertilfredshet og svarfordeling både for enkeltspørsmål og summering av enkeltspørsmål (kvalitetsdimensjoner) for den enkelte enhet innen en tjeneste og for kommunen totalt per tjeneste.

Det nettbaserte verktøyet inneholder rapporter hvor man kan sammenligne enheter innen samme tjeneste, og foreta sammenligning mellom de ulike tjenestene i kommunen. Det er imidlertid ikke tilrettelagt for sammenligning mellom kommuner. Hvis kommuner ønsker å sammenligne seg med andre kommuner, må det tas kontakt med de aktuelle kommunene, som må godkjenne utlevering av data og selv oversende sine resultater.

Det nettbaserte verktøyet inneholder også en rapport på med oversikt over alle kommentarene og tekstsvarene som er fylt ut av respondentene i medarbeiderundersøkelsen. I tillegg kan man hente ut en Excel-rapport med grafiske fremstillinger av:

- utvalgsprosenten i medarbeiderundersøkelsen
- andel medarbeidere med og uten medarbeidersamtale
- andel medarbeidere som har svart «vet ikke» per spørsmål
- gjennomsnittlig medarbeidertilfredshet per dimensjon
- andel svar per svaralternativ både per dimensjon og spørsmål.

5.2 Oppfølging av ledere

Selv om dette ikke er et verktøy for direkte lederevaluering, vil resultatene for den enkelte administrative enhet i stor grad bli knyttet til den enkelte enhetsleders evne til å skape et godt arbeidsmiljø og legge til rette for at oppgavene løses best mulig.

Det er derfor viktig at overordnet ledelse er forberedt på å følge opp lederne etter undersøkelsen. Oppfølging kan skje både i ledermøter og overfor den enkelte enhetsleder. Det er særlig viktig der det er dårlige resultater.

Behovet for oppfølging vil være forskjellig i kommunene, men det er viktig å ha tenkt gjennom at et slikt behov kan oppstå i etterkant etter gjennomføringen. Det bør derfor også være en dialog omkring dette med lederne i forkant.

5.3 Åpent felt for kommentarer

Medarbeiderundersøkelsen har et åpent felt for kommentarer. Dette feltet kan noen ganger brukes av enkelte medarbeidere til åpenhjertige kommentarer om navngitte ledere.

KS mener at ledere i utgangspunktet må være forberedt på at tilbakemeldinger fra sine ansatte, også anonyme – kan være negative, til og med urimelige. Slike enkeltkommentarer må derfor nøye vurderes i sammenheng med resultatene for øvrig. Er det et representativt bilde på situasjonen i den aktuelle avdeling, eller er det en enkeltperson som ytrer seg på grunn av en personlig konflikt. Dersom kommentarene indikerer at det er et avdelingsproblem er det fornuftig at dette tas opp med alle ansatte, og da bør det vurderes å trekke inn den overordnede ledelsen. Hvis det er en enkeltperson, bør leder kunne finne ut av det i medarbeidersamtaler.

Kommunens ledelse må i forkant av undersøkelsen vurdere om de skal gi ut alle kommentarer uredigert til alle ledere, eller om ledere bør skjermes fra dette etter en vurdering fra administrator.

Vi anbefaler også kommunene å gi informasjon til sine ansatte om hvilken informasjon som tilfaller nærmeste leder før medarbeiderundersøkelsen gjennomføres. KS anser det åpne kommentarfeltet som en mulig kanal for å melde fra om dårlige forhold, som bør håndteres på en etisk forsvarlig måte i kommunen.

De fleste kommuner velger å gi alle ledere alle resultater, inkludert kommentarene. Vi anbefaler den enkelte leder å presentere faktaresultatene til sin avdeling, og benytte verktøyet til en dialog om arbeidsmiljøet.

Alternativt kan administratoren i kommunen holde kommentarer tilbake, formidle disse videre til overordnet leder – som i sin tur tar det opp med den lederen som kommentarene gjelder.

Som tidligere nevnt, anbefaler vi kommunen å foreta et valg knyttet til dette og formidle dette til ledere og ansatte i forkant av undersøkelsen.

I 2011 er det lagt inn en avkryssning for samtykke til at kommentarer kan brukes i offentlig rapport eller i internt utviklingsarbeid. Krysser man av for «ja» her vil man få mulighet til å skrive kommentar. Svarer man derimot «nei», bortfaller mulighet for å gi kommentar. Det er også lagt til følgende tekst:

Ikke skriv kommentarer her som gjør det mulig for andre å forstå at det er du som har svart. Skriv heller ikke noe som andre kan oppleve som sårende.

Kommunen ved kommuneadministrator kan velge og ikke ta med kommentarfelt i det hele tatt i medarbeiderundersøkelsen. Ingen av medarbeiderne vil da få mulighet til å gi kommentarer.

Det er viktig å minne om at hensikten med dette arbeidet er forbedring og effektivisering. Kartlegging og måling er virkemidler for å oppnå dette. Det er derfor lagt vekt på at spørreundersøkelsen skal gi et grunnlag for handling og forbedring.

Resultatet av kartleggingen vil gi kunnskap om sterke og svake sider når det gjelder de ansattes trivsel og arbeidsforhold. Det gjelder både for den enkelte enhet og for kommunen samlet. På begge nivåer er det derfor avgjørende at man analyserer resultatene og drøfter strategi og tiltak for å skape en positiv utvikling.

5.4 Forankring på arbeidsplassen

Så snart resultatet av undersøkelsen er klart, må det presenteres for medarbeiderne ved den enkelte enhet, slik at de får kjennskap til resultatet før det eventuelt presenteres for andre. Dette er viktig for å formidle at det først og fremst er enheten selv og enhetsleder som «eier» den kunnskapen kartleggingen gir.

Videre må medarbeidere være med og vurdere resultatet og drøfte mulige forbedringstiltak. Det er viktig at leder er tydelig på at hver enkelt medarbeider har et ansvar for å bidra til en god arbeidssituasjon både for seg selv og for sine kolleger. Utvikling av gode arbeidsforhold må skje i fellesskap. Både leder og medarbeidere har ansvar for å bidra til en slik utvikling.

5.5 En utviklingsplan på hver arbeidsplass

En mulig oppfølging er å lage en plan for forbedringstiltak som angir konkrete tiltak, tidsfrister og hvem som skal ha gjennomføringsansvar. Det blir ofte fokus på områder som kommer dårlig ut. Det å vektlegge områder som får en god score kan også være verdifullt. Å videreutvikle det positive kan være like effektivt som å fokusere på de vanskelige områdene.

Det er i tillegg viktig at en slik plan er realistisk i forhold til hva det er mulig å gjennomføre fram til neste kartlegging. Det er for øvrig viktig å iverksette enkelte tiltak som gir synlige resultater etter kort tid. Det gir signaler til de ansatte om at kartleggingen tas på alvor og følges opp.

5.6 Oppfølging på kommunenivå

Også på kommunenivå er det viktig med oppfølging i form av en tiltaksplan. Det er naturlig at dette arbeidet bygger på de vurderingene og forslagene som kommer fram på arbeidsplassene.

Ikke minst er det viktig å være klar over nytten av at flere kommuner benytter det samme kartleggingsverktøyet. Vi oppfordrer derfor kommunene til å benytte mulighetene til å lære av de som har gode resultater både i egen kommune og andre kommuner!

Vedlegg

Medarbeiderundersøkelse - medarbeidertilfredshet

Data registreres på ønsket enhetsnivå. Verktøyet aggregerer data automatisk til tjeneste- og kommunenivå.

BAKGRUNNSSPØRSMÅL

Vi ønsker at du svarer på noen bakgrunnsspørsmål

KJØNN? Jeg er	ALDER? Jeg er	ANSATT HVOR LENGE? (hvor lenge jeg har vært ansatt i nåværende kommune)
kvinne	under 30 år	under 3 år
mann	31 – 49 år	i 3 til 10 år
	50 år eller eldre	over 10 år

UTDANNING?

Jeg har følgende utdanning, Sett kryss for det høyeste alternativet som gjelder deg

grunnskole
videregående opplæring
høyskole eller universitet

Nedenfor har vi satt opp en del spørsmål om hvordan du trives på jobben. Du skal foreta en rangering fra 1 (svært liten grad) til 6 (svært stor grad). Sett kryss i den ruta du mener stemmer best med din oppfatning.

Dersom noen av spørsmålene ikke kan besvares eller at noen av spørsmålene ikke er relevante, så kan du benytte deg av svaralternativet «Vet ikke».

Organisering av arbeidet

Spørsmålene her dreier seg først og fremst om hvordan det legges til rette for at du kan gjøre jobben din på en god måte, og hvilken grad du selv bidrar.

I hvilken grad

1. får du tilstrekkelig informasjon til å kunne gjøre en god jobb?
2. er du kjent med målene for din arbeidsplass?
3. er du med på å utarbeide målene for din arbeidsplass?
4. bidrar du selv aktivt til at arbeidsplassen når sine mål?
5. har du nok tid til å gjøre jobben din?
6. har du utstyr til å få gjort jobben din (for eksempel data, verktøy, hjelpemidler)?
7. Alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med hvordan jobben din er tilrettelagt?

Innhold i jobben

Spørsmålene her dreier seg om innholdet i den jobben du til daglig utfører.

I hvilken grad

8. har du nok utfordringer i jobben?
9. har du nødvendig kompetanse for å utføre dine arbeidsoppgaver?
10. har du mulighet til å jobbe selvstendig?
11. mestrer du jobben din ut fra forventningene som stilles til deg?
12. Alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med innholdet i jobben din?

Fysiske arbeidsforhold

Spørsmålene her dreier som de fysiske arbeidsforholdene knyttet til jobben din.

I hvilken grad

13. er du fornøyd med inn klimaet på arbeidsplassen din?
14. er du fornøyd med standarden på arbeidslokalene dine?
15. opplever du at det er trygt på arbeidsplassen din?
16. Alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med de fysiske arbeidsforholdene i jobben din?

Samarbeid og trivsel med kollegene

Spørsmålene her dreier seg om hvordan du trives sammen med dine kolleger og om samarbeidet med dem.

I hvilken grad

17. trives du sammen med dine kolleger?
18. løser dere felles arbeidsoppgaver på din arbeidsplass på en god måte?
19. Alt i alt, hvor fornøyd er du med samarbeidet med dine kolleger på arbeidsplassen?

Mobbing, diskriminering og varsling

Dette spørsmålet handler om i hvilken grad det er mobbing blant kollegaer og ledere på din arbeidsplass, om det er diskriminering og om du føler du kan melde fra om kritikkverdige forhold. (1 = mye mobbing, 6 = ingen mobbing)

I hvilken grad

20. er arbeidsmiljøet på din arbeidsplass uten mobbing?
21. er din arbeidsplass integrerende når det gjelder kjønn, etnisk tilhørighet, religion osv?
22. er det lagt til rette for mulighet til at du kan melde fra om kritikkverdige forhold på din arbeidsplass?

Nærmeste leder

Disse spørsmålene gjelder forholdet til den lederen som har personalansvar for deg – dvs. den lederen som du vil henvende deg til når det gjelder spørsmål om din arbeidssituasjon/ permisjon etc.

I hvilken grad opplever du at din nærmeste leder

- 23. gir klart uttrykk for hva som forventes av deg i jobben?
- 24. gir deg tilstrekkelig tilbakemelding på den jobben du gjør?
- 25. har innsikt i jobben du gjør?
- 26. er lydhør overfor dine synspunkter?
- 27. tar spørsmål om etikk på arbeidsplassen alvorlig?
- 28. Alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med din nærmeste leder?

Medarbeidersamtale

Har du fått tilbud om medarbeidersamtale

- 29. Har du fått tilbud om medarbeidersamtale i løpet av de siste 12 månedene?
 - Ja
 - NeiDersom du har svart ja,
- 30. har du hatt medarbeidersamtale med din nærmeste leder i løpet av de siste 12 månedene?
 - Ja
 - NeiDersom du har svart ja, i hvilken grad
- 31. har din leder fulgt opp det dere ble enige om i samtalen?
- 32. har du fulgt opp det dere ble enige om i samtalen?

Overordnet ledelse

Her ønsker vi din oppfatning av kommunens overordnede administrative ledelse. I de fleste kommuner gjelder det rådmannen og dennes ledergruppe. For de kommunene som ikke har rådmann, mener vi her kommunens øverste administrative toppledelse

I hvilken grad synes du overordnet administrativ ledelse

- 33. er tydelig i forhold til kommunens retning og mål?
- 34. bidrar til å skape et positivt bilde av kommunen blant innbyggerne?
- 35. tar spørsmål om etikk i kommuneorganisasjonen alvorlig?
- 36. Alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med den overordnede ledelsen i kommunen?

Faglig og personlig utvikling

Spørsmålene her dreier seg om kompetanse og læringsmuligheter i jobben

I hvilken grad

- 37. lærer du noe nytt gjennom jobben din?
- 38. legger din arbeidsgiver til rette for kompetanseutvikling som er viktig for jobben din?
- 39. Alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med muligheten for læring i jobben?

Systemer for lønns- og arbeidstidsordninger

Disse spørsmålene gjelder de systemene som er etablert for lønnsfastsettelsen, arbeidstidsordninger og stillingsstørrelse

I hvilken grad er du fornøyd med

- 40. lønnen din i forhold til jobben du gjør?
- 41. måten din individuelle lønn blir fastsatt?
- 42. arbeidstidsordningen i jobben (flexitid, turnus, vaktplan, arbeidshelger)?
- 43. muligheten for å få en stillingsstørrelse som er tilpasset dine behov?
- 44. Alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med lønns- og arbeidstidsordningene i jobben din?

Stolthet over egen arbeidsplass

Disse spørsmålene er knyttet til hvor stolt du er av din egen arbeidsplass du arbeider for. Vi bruker her ordet «arbeidsplass», det kan bety for eksempel barnehagen, skolen, ditt tjenestested osv.

I hvilken grad

- 45. tror du din arbeidsplass har et godt omdømme blant innbyggerne i kommunen?
- 46. tror du brukerne er fornøyd med tjenestene fra din arbeidsplass?
- 47. vil du anbefale andre å søke jobb på din arbeidsplass?
- 48. tror du at du jobber i kommunen om 3 år?
- 49. Alt i alt, i hvilken grad er du stolt over arbeidsplassen din?

Helhetsvurdering

- 50. Alt i alt, hvor fornøyd er du med arbeidssituasjonen din?

Har du noen andre kommentarer til din arbeidssituasjon?

Ikke skriv kommentarer her som gjør det mulig for andre å forstå at det er du som har svart.
Skriv heller ikke noe som andre kan oppleve som sårende.

Jeg samtykker til at min kommentar kan benyttes i offentlig rapport og/eller internt utviklingsarbeid.

Ja

Nei

Takk for hjelpen!

Standard informasjonsbrev til ansatte

Dato:

Til alle ansatte

Spørreundersøkelse om medarbeidertilfredshet

Vi sender med dette ut et spørreskjema til alle ansatte der vi ber dere om å vurdere ulike sider ved egen arbeidssituasjon. Hensikten med undersøkelsen er å kartlegge medarbeidertilfredshet både ved den enkelte arbeidsplass og for kommunen som helhet. Gjennom denne kartleggingen ønsker vi å få informasjon om i hvor stor grad dere er tilfreds på ulike områder. Denne informasjonen er et viktig grunnlag for at vi i fellesskap skal kunne videreutvikle gode arbeidsforhold og gode kommunale tjenester.

Undersøkelsen er lagt opp slik at du skal kunne føle deg trygg på at de svarene du gir behandles anonymt. Du skal kun sette kryss på det svaralternativet du mener er mest dekkende for din vurdering. Dersom du ønsker det, kan du skrive egne kommentarer i tillegg.

Vær oppmerksom på at det er 6 svaralternativ samt mulighet for å krysse av for «vet ikke». Det er viktig at du setter kun ett kryss for hvert av spørsmålene hvis det svares på papirskjema og at krysses settes midt i en rute og ikke mellom to ruter.

Etter at undersøkelsen er gjennomført vil resultatet bli presentert for ansatte på hver arbeidsplass. Videre vil det bli en oppfølging på arbeidsplassen der resultatet drøftes og der en blir enige om forbedringstiltak som skal prioriteres.

Vi ber om at alle besvarer spørreundersøkelsen. Det tar ikke lang tid, og det er viktig at alle bidrar med sin mening! Du kan enten sende inn besvarelsen elektronisk eller du kan fylle ut papirskjemaet.

Vedlagt finner du passord for elektronisk besvarelse, tilhørende papirutskrift av spørreskjemaet, svarkonvolutt og personvernerklæring. Ved elektronisk besvarelse går du inn på www.bedrekommune.no og klikker på «svare på undersøkelse». Ved elektronisk utfylling blir du bedt om å lese personvernerklæringen og krysse av på samtykkeskjemaet på nettsiden. Fyller du ut papirversjonen av spørreskjemaet gir du automatisk ditt samtykke ved å sende det inn til oss. Svarfristen for besvarelse av medarbeiderundersøkelsen er: xx.xx.xx.

Takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXX

Personvernerklæring for medarbeiderundersøkelse

Formålet med undersøkelsen er at vi skal kunne kartlegge medarbeidertilfredsheten hos våre ansatte, og bruke dette i videre utviklings- og forbedringsarbeid internt i kommunen. Nedenfor vil vi peke på hvordan hensynet til personvernet vil bli ivaretatt ved gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen som registreres på www.bedrekommune.no. Vi håper du finner vår personvernerklæring tilfredsstillende, og at du setter av tid til å besvare undersøkelsen. Det er viktig for oss å respektere og ivareta medarbeidernes personvern i denne sammenheng.

Medarbeiderundersøkelsen som vi benytter er utviklet av KS. Besvarelsene registreres i nettportalen www.bedrekommune.no, som er et registrerings- og rapporteringssystem for kommuner som ønsker å gjennomføre spørreundersøkelser. Portalen er utviklet og drives av KS i samarbeid med Kommuneforlaget AS. Sistnevnte er ansvarlig for den operative og tekniske driften.

Nytteverdien av undersøkelsen er avhengig av trygghet for at respondenten skal ønske å delta i undersøkelsene. Dette betyr at vi, som arbeidsgiver og ansvarlig for gjennomføringen av undersøkelsen og bruken av resultatene, må være nøye med å følge gjeldende lover og regler. Vi vil på alle måter behandle dataene slik at du som svarer på undersøkelsen har tillit til at anonymitet og personvern blir ivaretatt.

Deltakelse i undersøkelsen er frivillig. Ved å samtykke til deltakelse i undersøkelsen godtar du at svarene dine blir samlet inn og brukt i sammenstillingen av data på www.bedrekommune.no og for videre statistisk analyse i kommunen. Alle opplysninger er anonymisert. Det stilles ikke spørsmål i undersøkelsen som kan medføre at respondenter røper sin identitet.

Vi har forståelse for at enkelte kan ha betenkeligheter med hvordan personvernet blir ivaretatt og respekterer at det kan være spørsmål enkelte ikke ønsker å besvare. Dersom du har spørsmål angående undersøkelsen kan du kontakte den ansvarlige for undersøkelsen hos oss.

Ingen opplysninger vil gjennom medarbeiderundersøkelsen bli samlet inn og registrert på www.bedrekommune.no uten at du på forhånd er gjort kjent med det og har gitt ditt samtykke. Du gir ditt samtykke ved å besvare og returnere utfylt spørreskjema. Ved å returnere utfylt skjema sier du deg kjent med våre retningslinjer for personvern hensyn i forbindelse med undersøkelsen, og du samtykker i behandlingsmåten av dataene. Vår personvernerklæring, som vi forutsetter at du leser før du besvarer undersøkelsen, finnes ovenfor.

Fråsegn om personvern for medarbeidarundersøking

Føremålet med undersøkinga er å kartlegge medarbeidertilfredsheita blant våre tilsette, og bruke dette i vidare utviklings- og forbetningsarbeid internt i kommunen. Nedanfor vil vi peike på korleis omsynet til personvernet blir ivareteke ved gjennomføring av medarbeiderundersøkinga som vert registrert på www.bedrekommune.no. Vi vonar du finn denne fråsegna om personvern tilfredsstillande, og at du set av tid til å svare på undersøkinga. Det er i denne samanheng viktig for oss å respektere og ivareta medarbeidarane.

Medarbeiderundersøkinga som vi nyttar er utvikla av KS. Svара vert registrerte i nettportalen www.bedrekommune.no, som er eit registrerings- og rapporteringssystem for kommunar som ønskjer å gjennomføre spørjeundersøkingar. Portalen er utvikla og vert drive av KS i samarbeid med Kommuneforlaget AS. Sistnemnde er ansvarleg for den operative og tekniske drifta.

Nytteverdien av undersøkinga er avhengig av tryggleik for at respondenten skal ønskje å delta i undersøkinga. Dette betyr at vi, som arbeidsgjevar og ansvarleg for gjennomføring av undersøkinga og bruk av resultata, må vere nøye med og følgje gjeldande lovverk og reglar. Vi vil på alle måtar handsame data slik at du som svarar på undersøkinga har tillit til at anonymitet og personvern blir ivareteke.

Deltaking i undersøkinga er friviljug. Ved å samtykkje til deltaking i undersøkinga godtek du at svара dine blir samla inn og brukt i samanstillinga av data på www.bedrekommune.no og for vidare statistisk analyse i kommunen. Alle opplysningar er anonymisert. Det vert ikkje stilt spørsmål i undersøkinga som kan medføre at respondentar røpar eigen identitet. Vi har forståing for at enkelte kan ha reservasjonar i høve til korleis personvernet blir ivareteke og respekterer at det kan vere spørsmål enkelte ikkje ønskjer å svare på. Dersom du har spørsmål knytt til undersøkinga kan du kontakte den ansvarlege for undersøkinga hos oss.

Ingen opplysningar vil bli samla inn gjennom medarbeiderundersøkinga og registrert på www.bedrekommune.no, utan at du på førehand er gjort kjend med det og har samtykkja. Du gir samtykkje ved å svare og returnere utfylt spørjeskjema. Ved å returnere utfylt skjema seier du deg kjend med våre retningslinjer for personvern i samband med undersøkinga, og du samtykkjer i måten data vert handsama på. Vår fråsegn om personvern, som vi føreset at du les før du svarar på undersøkinga, finst ovanfor.