



Medarbejderundersøkelser

En praktisk veileder

Denne veilederen gir tips og råd i gjennomføringen av en medarbeiderundersøkelse fra start til slutt.

LEDERE SITTER OFTE MED SPØRSMÅL SOM:

Bør vi gjennomføre en medarbeiderundersøkelse i vår bedrift?
Er det verdt innsatsen? Vil det utvikle organisasjonen?
Eller kan effekten bli negativ?

✓ **Du bør gjennomføre medarbeiderundersøkelser fordi:**

- Du "må": Arbeidsmiljøloven setter krav til kartlegging av risikoforhold i bedriften og dokumentasjon av arbeidsmiljøet.
- Forskning viser at fokus på menneskelige aspekter i virksomheten
 - a) øker virksomhetens profitt,
 - b) reduserer sykefravær og øker engasjement, motivasjon og trivsel.

✗ **Du bør ikke gjennomføre medarbeiderundersøkelser når:**

- Det er et ønske om å endre på ting som bedriften i liten grad kan gjøre noe med.
- Det er pågående, dype konflikter i arbeidsmiljøet.
- Det er et ønske om å bli kvitt "dårlige" ledere eller "vanskelige" medarbeidere.



Medarbeiderundersøkelser, arbeidsmiljøundersøkelser, tilfredshetsmålinger og organisasjonsundersøkelser er i hovedsak samme sak. I denne veilederen har vi valgt medarbeiderundersøkelser som et samlebegrep.



De 6 fasene i en medarbejderundersøkelse er:

 1. Forberedelse	Hva bør du tenke på før du går i gang med undersøkelsen?
 2. Forankring og gjennomføring	Hvordan sørger vi for å få med alle? Hvordan gjør vi det rent praktisk?
 3. Rapportering og visualisering av resultater	Hvordan bør sluttresultatet se ut?
 4. Tilbakemelding og diskusjon	Hvordan bør vi kommunisere resultatene ut til medarbeiderne?
 5. Tiltak og implementering	Hvilke praktiske grep skal vi ta?
 6. Evaluering	Oppnådde vi det vi ville med undersøkelsen?



side 6-9



side 10-11



side 12-13



side 14-15



side 16



side 17



Forberedelse

Innledningsvis er det viktig å ta stilling til hva som skal måles og hvordan målingen skal gjennomføres.

A. Hva skal måles?

✓ Det er fornuftig å måle faktorer som i stor grad påvirker motivasjon, stress og utbrenthet. Forskning viser at disse faktorene er:

- Opplevd støtte fra nærmeste leder.
- Opplevd støtte og hjelp fra kolleger.
- Høy autonomi, det vil si opplevelsen av at medarbeiderne innenfor rimelighetens grenser styrer hvordan arbeidsoppgavene skal gjennomføres og i hvilket tempo.
- Tilbakemelding på prestasjon (grad av tilbakemelding på hvorvidt man gjør jobben på en god måte).
- Fravær av for høye mentale krav (kompliserte oppgaver/ tidspress/ produksjonspress), emosjonelle krav (fra kunder/klienter) og/eller fysiske krav (fysisk belastning).

✓ Det er fornuftig å måle faktorer som har høy strategisk relevans for din bedrift, som for eksempel:

- Kundefokus.
- Organisatorisk effektivitet (hvorvidt medarbeiderne oppfatter at organiseringen av arbeidet i bedriften er formålstjenlig).
- Kvalitetsfokus.
- Opplevd innovasjonsevne (endringskapasitet).
- Refleksivitet (den kollektive evnen til å tenke kritisk rundt måten man jobber på).
- Samarbeid på tvers i bedriften.
- Teamarbeid (effektive teamprosesser).

Dårlig gjennomførte målinger fører gjerne til at man vet mindre enn man visste før man målte. Dette kan både være uetisk (friskmelding av negative arbeidsmiljø) og kostbart for bedriften (iverksetting av tiltak basert på uriktig informasjon).

✓ Det er fornuftig å måle tema som dekkes av arbeidsmiljøloven, som for eksempel:

- Medvirkning og informasjon i bedriften.
- Støtte fra kolleger (knyttet til alenearbeid).
- Opplæring og kompetanseutvikling (knyttet til faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet).
- Variasjon i arbeidet (knyttet til muligheter for variasjon, og det å se sammenheng mellom enkeltoppgaver).

✗ Det anbefales at du som hovedregel ikke måler tema knyttet til:

- Mobbing, trakassering og vold. Bedriften skal ha egne rutiner for å fange opp slike hendelser.
- Fysisk arbeidsmiljø. Her bør man i stedet gjennomføre vernerunder eller risikokartlegging med HMS-fokus.
- Fysisk og psykisk sykdom. Kartlegging av dette gir sjelden effekt. Innhenting av sensitive personopplysninger er for øvrig konsesjonspliktig, og behandlingen av disse må oppfylle de skjerpede krav til rettslig grunnlag i Personopplysningsloven § 9.

B. Hvordan målingen skal gjennomføres



Hvordan bør du gjennomføre målingen:

- De beste prosessene får du ved å benytte spørreskjema, helst i kombinasjon med gode tilbakemeldingsmøter. Dette gjelder også for små bedrifter. Du bør benytte deg av forskningsbaserte, validerte måleskalaer for å måle de faktorene du mener er viktigst i din bedrift. Ikke-validerte påstander og spørreskjema kan i verste fall forverre arbeidsmiljøet.
- Du bør overlate bearbeiding og visualisering av resultater til en ekstern part, med mindre du har spesifikk målekompetanse (psykometri) i din HR-avdeling.



Hvordan bør du ikke gjennomføre målingen:

- Du bør ikke benytte enkeltspørsmål. Disse vil gi et uriktig bilde av tilstanden i bedriften din.
- Du bør ikke benytte såkalte indekser (sammensetting av enkeltspørsmål til "trivselsindekser" eller liknende).
- Hvis du velger andre metoder som for eksempel «gule lapper», fokus-grupper, SWOT-analyser og liknende metoder, bør du være oppmerksom på at disse ikke nødvendigvis gir representativ informasjon.

Små bedrifter som ikke ønsker å gjennomføre kvantitative undersøkelser anbefales å gjennomføre strukturerte gruppeprosesser som fokusgrupper, eller alternativt individuelle intervjuer.



En validert måleskala er en samling av påstander som beviselig måler det den skal (for eksempel at skalaen "medvirkning" faktisk fanger opp opplevd grad av medvirkning, og ikke noe annet), og at det man måler faktisk har en effekt (for eksempel at økt motivasjon gir økt prestasjon).

Godt gjennomførte undersøkelser gir grunnlag for økt prestasjon, bedre motivasjon, lavere turnover, mindre sykefravær og høyere profit for bedriften.



Forankring og gjennomføring

Undersøkelsen skal alltid starte med et vedtak i bedriftens arbeidsmiljøutvalg (AMU) for de bedriftene som har dette. Har man ikke AMU, bør verneombud og evt. tillitsvalgte tas med i diskusjonen fra starten av. Bedriften har styringsretten på valg av konsept for undersøkelsen, men det er alltid lurt å drøfte med representanter fra arbeidstakerne.

Undersøkelsen må være godt forankret hos øverste leder og toppledergruppen, som bør ha en tanke om hvordan undersøkelsen skal kunne brukes i bedriftens forretningsstrategiske utvikling.

Avklaring av hvem som har ansvar for hva. Hvilken rolle har henholdsvis HR/stabsfunksjonen, toppledelsen, linjeledelsen, AMU, hovedverneombud og tillitsvalgte? Det er ofte HR som har det operative ansvaret for gjennomføringen.

Informasjon bør gis til alle ansatte før utrulling av undersøkelsen ved for eksempel allmøte, nettsaker eller liknende. Informer om undersøkelsens bakgrunn, gjennomføring, og ikke minst om oppfølging i etterkant, og angi tidsskjema. Opplys også om håndtering

av sensitiv informasjon (anonymitet), tilbakemeldingsformat og andre forhold som kan påvirke medarbeidernes evne og motivasjon for å besvare undersøkelsen.

Motiver de ansatte til å besvare undersøkelsen. Det er en fordel om toppledelsen begrunner viktigheten av å besvare undersøkelsen før den sendes ut.

Ledere bør ikke svare på undersøkelsen fordi de som oftest selv blir evaluert i undersøkelsen. Det gir ikke mening at lederen evaluerer seg selv, og det gir heller ikke mening at lederen evaluerer sin leder. I det siste tilfellet vil resultatene gjenspeile en evaluering av to ledere, som ikke kan skilles fra hverandre i resultatene.

Måleskalaene som benyttes bør ha rot i bedriftens daglige virke (f.eks. faktorer som kvelds-/nattarbeid, emosjonelt krevende arbeid mot kunder eller klienter, grad av alenearbeid, spesielt oppmerksomhetskrevende arbeid, grad av tidspress, flytende grenser mellom arbeid og privatliv, spesielt mentalt belastende arbeid osv.).

Man skal melde fra til Datatilsynet om innhenting av personopplysninger senest 30 dager før man iverksetter undersøkelsen.

Man skal vurdere hvordan man sikrer at medarbeiderne gir et frivillig,

uttrykkelig og informert samtykke til innhenting av personopplysninger.

Man skal vurdere om personopplysningene som innhentes er sensitive eller ikke (i så fall må behandlingen som regel ha konsesjon fra Datatilsynet).



På virksomhetsnivå bør man som minimum oppnå en svarprosent på 70-75. I den enkelte enhet kan man akseptere mindre enn 50%, med da bør resultatene tolkes med forsiktighet.



Rapportering og visualisering av resultater

En god rapport fremhever styrker og svakheter i bedriften både på virksomhetsnivå og for hver enkelt seksjon/avdeling. Resultater på overordnet nivå er mest interessante for toppledelsen og AMU. Resultater på enhetsnivå er mest interessante for medarbeidere og mellomledere.

På virksomhetsnivå er det interessant å:

- Vurdere resultatene opp mot nasjonale og/eller internasjonale referansedata.
- Vurdere trender: Beveger man seg i positiv eller negativ retning fra forrige måling?
- Vurdere om enkeltavdelinger skiller seg ut i positiv eller negativ retning (en såkalt risikoanalyse).
- Benytte sosiodemografiske variabler (som kjønn, alder, stillingskategori etc.) for å se om det er systematiske forskjeller mellom grupper av ansatte.
- Benytte såkalte regresjonsanalyser for å finne ut hvilke faktorer i bedriften som i størst grad bidrar til motivasjon, trivsel, forpliktelse og/eller stress og utbrenthet.

På avdelings-/seksjonsnivå er det interessant å:

- Vurdere hvordan avdelingen/seksjonen skårer sammenliknet med virksomhetsnivået.
- Vurdere hvordan avdelingen/seksjonen skårer på de ulike måleskalaene. Hvilke måleskalaer skårer man høyt eller lavt på?
- Vurdere trender: hvordan har utviklingen vært siden forrige måling? Har vi nådd målene våre?
- Vurdere forskjeller mellom personene som har svart i avdelingen/seksjonen (spredning). Er medarbeiderne enige eller er det stor spredning mellom medarbeidernes individuelle svar?



Ved tilsyn fra Arbeidstilsynet bør bedriften kunne fremlegge en risikoanalyse, samt dokumentasjon på hvordan eventuell påvist risiko er håndtert.

Sammenlikninger med andre bedrifter (benchmark) kan gi god informasjon, men kan også være som å sammenlikne epler og pærer. Normative presentasjoner av resultatene (f.eks. røde, gule og grønne tall) kan overskygge strategisk viktige nyanser.



Tilbakemelding og diskusjon

Et tilbakemeldingsmøte

legger til rette for strukturert og konstruktiv dialog rundt sammenhengen mellom resultatene fra medarbeiderundersøkelsen (det vi målte) og den konkrete arbeidshverdagen (slik vi har det). Tilbakemeldingsmøtet foregår på avdelings-/seksjonsnivå, ikke på virksomhetsnivå.

Allmøter er godt egnet for tilbakemeldinger om overordnede funn, men bare som et supplement til enhetsvise tilbakemeldingsmøter.

Et tilbakemeldingsmøte kan godt starte med en uformell diskusjon om tilstanden i seksjonen/avdelingen. Hva er våre viktigste styrker og svakheter i dag? Deretter kan møteleder gå igjennom de overordnede resultatene (med fokus på gjennomsnitt), og plukke ut noen funn som fortjener ekstra diskusjon og dialog. Denne dialogen danner et godt grunnlag for å utvikle tiltak.

Ledere bør i hovedsak ikke være prosessleder i møtet, men heller fokusere på å delta i diskusjonen.

✓ Et tilbakemeldingsmøte er:

- Strukturert refleksjon og dialog i trygge rammer (diskusjonen holdes internt).
- Fokus/kritikk på funksjoner, ikke på personer.
- Framoverskuende refleksjon: Hvordan kan vi jobbe bedre i vår avdeling? Hvilke tiltak bør vi implementere?

✗ Et tilbakemeldingsmøte er ikke:

- Et foredrag, "presentasjon" eller monolog.
- Et oppvaskmøte.
- En arena for å finne ut hvem som er "lojale", eller ikke.
- En arena for å diskutere metode og statistikk.

Gode tilbakemeldingsmøter kan bidra til at medarbeiderundersøkelsen gir en effekt i virksomheten, og kan faktisk være et tiltak i seg selv. Forsking viser at tilbakemeldingsmøtene kan skape endringer i opplevelsen av arbeidsmiljøet (økt autonomi og bedring av sosialt klima) og bidra til å forbedre virksomheten (for eksempel gjennom reduksjon av sykefravær).

Oppfølging etter en undersøkelse er kanskje den viktigste nøkkelen til suksess!





Tiltak og implementering

Mellomledelsen har som oftest ansvar for å utvikle sin egen seksjon/enhet, mens toppledelsen har ansvar for tematikk som går på tvers av enhetene. Slik vil noen tiltak gå på tvers av bedriften (for eksempel kurs i stressmestring), mens andre tiltak vil være seksjons-/enhetsspesifikke (for eksempel kortere møter, eller flere sosiale møtepunkter).

Tiltak kan iverksettes på forskjellige nivå, for eksempel mot individnivå, gruppenivå eller organisasjonsnivå.

Forskning har vist at følgende kriterier øker sjansen for at tiltak skal være effektive:

- Tilstrekkelige ressurser.
- Forpliktelse fra toppledelse.
- Involvering av mellomledelsen .
- Involvering av de ansatte og deres representanter (verneombud, tillitsvalgte).
- Mobilisering av engasjement blant medarbeiderne.
- Handlingsplan med klare mål og roller, samt tidsanvisninger.
- Endringskompetanse/håndtering av psykologisk usikkerhet og endringsaversjon.
- Kommunikasjon av tidlige (små) suksesshistorier fra tiltaket.
- Markering av oppnåelse av delmål og sluttmaal.

Gode tiltak oppstår i grenseflaten mellom resultatene fra undersøkelsen (statistikk), kjennskap til påvist effektive tiltak (forskning) og medvirkning (tilbakemeldingsmøter).



Evaluering

I enhver medarbeiderundersøkelse står man overfor mange små og store valg. Tilbakemeldingsmøtene er en god anledning til å reflektere over valgene og få innspill fra medarbeiderne, og er kanskje vel så effektivt som å gjennomføre en egen, selvstendig evaluering. Mulige diskusjonspunkter kan være:

- Var svaralternativene fornuftige?
- Har vi målt de temaene som faktisk er viktige i bedriften?
- Målte vi på riktig organisatorisk nivå?
- Fungerte formatet på tilbakemeldingsmøtene?
- Fikk medarbeiderne den informasjonen de trengte før undersøkelsen og før tilbakemeldingsmøtet?
- Ble resultatene fulgt opp på en hensiktsmessig måte?
- Fikk lederne noe ut av undersøkelsen?

Hvor ofte bør man gjennomføre medarbeiderundersøkelser? Bedrifter med stabile omgivelser bør måle minimum annethvert år. Ved hyppige omorganiseringer og skiftende eksterne rammer kan man vurdere å måle oftere.

BØR MAN BRUKE EKSTERNE KONSULENTER?

I hvilken grad bør man benytte eksterne konsulenter, og i så fall til hvilke oppgaver?

Gjennomføring av gode medarbeiderundersøkelser er et håndverk. Dårlig gjennomførte undersøkelser fører gjerne til dyp og langvarig skepsis til slike prosesser og i verste fall en mistillit mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Av denne grunn velger mange å sette ut hele eller deler av gjennomføringen til eksterne konsulenter.

De oppgavene som kanskje kan være mest sentrale å sette ut, er:

- Oppsett av et spørreskjema som fyller bedriftens krav.
- Behandling og visualisering av data.
- Overordnet rapportering og risikoanalyse.
- Tilbakemeldingsmøter.
- Tilstedeværelsen av en ekstern part forplikter lederen og de ansatte til å reflektere kritisk rundt sin egen praksis, på en annen måte enn vanlige seksjons-/avdelingsmøter gjør.

Gode leverandører av medarbeiderundersøkelser:

- Tilbyr validerte forskningsbaserte måleskalaer.
- Evner å være en dialogpartner for toppledelsen og topplergruppen.
- Fokuserer på positive aspekter og er endringsorienterte.
- Tør å gi klar beskjed om arbeidsforhold som ikke er forenelige med arbeidsmiljøloven eller faglige standarder.
- Tilbyr konsulenter med organisasjonsspsykologisk kompetanse.
- Er en dialogpartner også etter at undersøkelsen er gjennomført.



I stedet for bruk av konsulenter, kan man lære opp interne krefter til å kjøre prosessen. Har man et godt verktøy, en god rutine for oppfølging og utvikling av forbedringstiltak, kan gode interne krefter i HR og ellers i virksomheten være de som driver prosjektet fremover!



© NHO

Anbefalt litteratur:

Thomas Hoff og Jon Anders Lone (2014).
Medarbeiderundersøkelser - En praktisk håndbok. Gyldendal Akademisk.

Gaupset, S., Hagen, I. W., Moløkken, H. K., & Skahjem, L.-C. (2010).
Inngangsdører til arbeidsmiljøet. Rapport fra metodeprosjektet
2007-2010. Organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø.
Trondheim: Arbeidstilsynet.

Datatilsynet. (2014). Personvern på 1-2-3. Hentet 17.08 2014 fra:
<https://www.datatilsynet.no/personvern/>