

# TUI7 — Din trivsel tæller



## Guide til en god trivselsundersøgelse



Guiden er bygget op over faserne:

- Før: Forberedelse af undersøgelsen (fase 1)
- Under: Gennemførelse af undersøgelsen (fase 2)
- Efter: Opfølgning (fase 3)

Udarbejdet af Arbejdsmiljø København – November 2016

# Indledning

Københavns Kommune gennemfører hvert andet år en tværgående trivselsundersøgelse på alle arbejdspladser i kommunen.

Trivselsundersøgelsen skal give et billede af trivslen blandt kommunens medarbejdere i alle forvaltninger og enheder og på de enkelte arbejdspladser. Målet er, at trivselsundersøgelsen medvirker til at bevare og styrke Københavns Kommune som en attraktiv og effektiv arbejdsplads.

## Trivselsundersøgelse 2017

I perioden fra den 22. februar til den 14. marts 2017 gennemfører Københavns Kommune næste gang den tværgående trivselsundersøgelse (TU17) for alle ansatte i kommunen.

Sidste gang den fælles trivselsundersøgelse fandt sted var i foråret 2015.

Den overordnede tidsplan for TU17 er:

- Den 22. februar 2017: Spørgeskema udsendes
- Den 14. marts 2017: Spørgeperiode slutter
- Den 6. april 2017: Rapporterne kan trækkes

## Trivselsundersøgelsen

### – et bidrag til kortlægningen af arbejdsmiljøet i jeres arbejde med arbejdspladsvurdering

Trivselsundersøgelsen og den opfølgning, som I har, er vigtige input til jeres løbende, systematiske arbejdsmiljøarbejde. Det er derfor oplagt at tænke trivselsundersøgelsen ind som en del af jeres løbende arbejde med arbejdspladsvurdering (APV).

APV-arbejdet og trivselsundersøgelsen er ikke to parallelforløb. APV'en er paraplyen, der systematiserer arbejdsmiljøarbejdet. Kortlægningen er en af faserne i APV-processen. Og trivselsundersøgelsen er et konkret bidrag til særligt kortlægningen af jeres psykiske arbejdsmiljø. Trivselsundersøgelsen indeholder desuden et spørgsmål om det fysiske arbejdsmiljø, som kan give jer et overordnet fingerpeg om, hvorvidt der er tilfredshed med de fysiske forhold på arbejdspladsen.

Der er mange forskellige typer af arbejdspladser i Københavns Kommune. For at sikre at man som arbejdsplads får lavet en fyldestgørende kortlægning på både det psykiske og fysiske område, anbefaler Arbejdsmiljø København, at I orienterer jer i Arbejdstilsynets Arbejdsmiljøvejviser, for den branche I arbejder indenfor.

Arbejdsmiljøvejviserne udpeger de typiske arbejdsmiljøproblemer for de forskellige brancher, og de skal være dækket, for, at jeres APV-kortlægning når hele vejen rundt.

I finder Arbejdsmiljøvejvisere for de enkelte brancher på Arbejdstilsynets hjemmeside [www.at.dk](http://www.at.dk)

Efter jeres drøftelse af resultaterne i MED skal I prioritere, hvilke temaer MED mener, der skal arbejdes videre med på arbejdspladsen, og hvad der evt. skal uddybes, fx i forhold til den psykiske eller fysiske APV.

# Før: Forberedelse af undersøgelsen (fase I)

## Vigtige ting at gøre i fase I

Før trivselsundersøgelsen kan I bidrage til en god proces ved at:

- Afklare hvem der skal stå for den praktiske organisering af trivselsundersøgelsen på jeres arbejdsplads
- Afklare jeres lokale formål, ambition og proces omkring trivselsundersøgelsen
- Afklare hvilke indsatsområder og handlinger, der blev udpeget og iværksat på baggrund af sidste trivselsundersøgelse med henblik på at følge op på disse, når I har resultaterne fra jeres nye trivselsundersøgelse
- Kommunikere om processen og de praktiske forhold omkring undersøgelsen

## Sørg for at forankre arbejdet med trivselsundersøgelsen

Københavns Kommune planlægger trivselsundersøgelsen både fra centralt hold og i de enkelte forvaltninger. Men det er ude på den enkelte arbejdsplads, at arbejdet med at analysere og følge op på resultaterne foregår.

Det er en fordel, at arbejdet med trivselsundersøgelsen er forankret i MED-udvalget, og at MED-udvalget har en indledende drøftelse af resultaterne af trivselsundersøgelsen.

Nogle steder kan det være en god idé med en arbejdsgruppe, som kan varetage det praktiske arbejde med at gennemføre trivselsundersøgelsen. Det gælder fx, hvis I ikke har et lokalt MED-udvalg på arbejdspladsen.

Minimum én leder bør tage aktivt del i en eventuel arbejdsgruppe, da det tydeliggør vigtigheden af trivselsundersøgelsen over for resten af arbejdspladsen og sikrer forankringen til ledelsen.

## Afklar jeres lokale formål, ambition og proces for trivselsundersøgelsen

Den første opgave for MED-udvalget er at planlægge forløbet for trivselsundersøgelsen.

I kan med fordel opstille jeres egne lokale formål med trivselsundersøgelsen. Det øger motivationen for at deltage hos medarbejderne. Jeres lokale formål kan fx være, at I vil følge op på, om der er sket forbedringer på de områder, I valgte at arbejde med på jeres arbejdsplads i kølvandet på sidste trivselsundersøgelse.

I denne fase kan I:

- Overveje, om der er eksisterende aktiviteter på arbejdspladsen, fx personaledage eller lignende, som med fordel kan samtænkes med trivselsprocessen
- Tænke hele forløbet igennem og lave en overordnet plan for processen
- Overveje, hvornår og hvordan medarbejderne skal inddrages i processen og drøfte, om der er behov for ekstern bistand til hele eller dele af processen
- Planlægge hvordan og hvornår hele forløbet og de iværksatte handlinger evalueres



## Brug APV-processen til at strukturere arbejdet med trivselsundersøgelsen

I kan bruge APV-processen til at strukturere jeres arbejde med trivselsundersøgelsen. APV-processen fremgår af denne model:



Det betyder, at I med fordel kan begynde trivselsundersøgelsesprocessen på jeres arbejdsplads med at følge op på sidste trivselsundersøgelse.

Det handler om at afklare:

- Hvilke indsatsområder og handlinger blev udpeget og iværksat på baggrund af sidste trivselsundersøgelse?

På Arbejdsmiljø Københavns hjemmeside [www.amk.kk.dk](http://www.amk.kk.dk) finder I mere information om APV-arbejdet.

## **Kommunikér til og med medarbejderne**

En af de vigtige opgaver for MED-udvalg og ledelse er at kommunikere tydeligt til og med medarbejderne igennem hele processen. Derfor er det en fordel allerede i denne fase at lave en plan for jeres kommunikation i hver fase af trivselsundersøgelsen.

## Vigtige ting at kommunikere om i fase I

- En tidsplan, fx hvornår trivselsundersøgelsen kommer og skal være besvaret
- Hvornår trivselsundersøgelsen vil blive behandlet i organisationen, og hvordan medarbejderne får kendskab til resultatet
- Jeres lokale formål med trivselsundersøgelsen
- Opfordring til at deltage i undersøgelsen og målsætning for svarprocent
- Hvem man kan få hjælp hos, hvis man har spørgsmål, når spørgeskemaet skal udfyldes
- Forhold omkring anonymitet

# Under: Gennemførelse af undersøgelsen (fase 2)

## Vigtige ting at gøre i fase 2

- Skabe rammerne for, at medarbejderne kan deltage i undersøgelsen
- Sikre at medarbejderne kan få afklaret eventuelle spørgsmål om undersøgelsen
- Skabe tillid til anonymiteten
- Afklare hvilken tidsperiode, som trivselsundersøgelsen dækker
- Kommunikere som planlagt i kommunikationsplanen

## Skab rammerne for at medarbejderne kan deltage i undersøgelsen

Nogle arbejdspladser modtager spørgeskemaet i papirformat, hvor der udover spørgeskemaet er vedlagt et log-in brev, som er en personlig kode til at besvare spørgeskemaet elektronisk. Ved at benytte den mulighed slipper man for at returnere selve papirskemaet.

Der er arbejdspladser, som kun modtager log-in breve, og således kun kan svare elektronisk.

De fleste medarbejdere i Københavns Kommune modtager en invitation via e-mail med et link til at svare direkte på trivselsundersøgelsen i elektronisk form.

Den elektroniske besvarelse kan foregå på computer eller mobile platforme.

Uanset hvad, er det en god ide at sikre medarbejderne gode rammer for at deltage i trivselsundersøgelsen.

Det kan I gøre ved at give medarbejderne mulighed for at besvare undersøgelsen i arbejdstiden og evt. stille en computer op, som medarbejderne kan bruge.

### Det kan være med til at sikre en god svarprocent

- At ledelsen melder ud, at trivselsundersøgelsen er vigtig, og hvad resultaterne vil blive brugt til
- At medarbejderne kan bruge arbejdstiden til at besvare spørgeskemaet. Arbejdspladsen kan fx aftale, at skemaet udfyldes i et bestemt tidsrum
- At der er stillet hjælperedskaber, som fx computer, til rådighed til besvarelse
- At medarbejdere med læsevanskeligheder får hjælp
- At alle medarbejdere får spørgeskemaet. Vær opmærksom på, om nogle er fraværende pga. sygdom, skifteholdsarbejde eller andet

## **Sørg for at medarbejderne kan få afklaret spørgsmål om undersøgelsen**

Det kan også være en god ide, at I drøfter spørgeskemaet, fx på et personalemøde. Her kan I sikre jer, at alle har forstået temaerne og de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet.

Der er en fælles spørgeramme for trivselsundersøgelsen i Københavns Kommune.

Den fælles spørgeramme består af 11 temaer med i alt 24 spørgsmål. Herudover har de enkelte forvaltninger i nogle tilfælde suppleret med et antal forvaltnings-specifikke spørgsmål.

Hvis I tager den samlede spørgeramme (den fælles + evt. forvaltningsspecifikke spørgsmål) op på et personalemøde, giver det medarbejderne mulighed for at få afklaret eventuelle spørgsmål til undersøgelsen samt hvordan temaer og spørgsmål skal forstås.

Se den fælles spørgeramme for hele Københavns Kommune på [www.amk.kk.dk/trivsel](http://www.amk.kk.dk/trivsel)

## **Afklar tidsperioden som trivselsundersøgelsen dækker**

Det er vigtigt, at medarbejderne besvarer trivselsundersøgelsen ud fra en fælles forståelse af, hvilken periode besvarelsenerne dækker. Det kan derfor være en

god idé for MED-udvalget at definere denne periode. Det kan fx handle om, hvorvidt man tager perioden efter en større omstrukturering med eller ej. På den måde opstår der ikke efterfølgende uenighed om, hvilket grundlag man har besvaret undersøgelsen på.

## Skab tillid til anonymiteten

Trivselsundersøgelsen er anonym, og det er vigtigt for svarprocenten, at der skabes tillid til anonymiteten med klar information herom.

### Information om anonymitet

Trivselsundersøgelsen udsendes fra det eksterne analysefirma, som står for det praktiske omkring gennemførelsen af trivselsundersøgelsen i Københavns Kommune. Kun det eksterne analysefirma kan se, hvem der har svaret. Det er nødvendigt for at kunne udsende påmindelser om at svare.

- Der er ingen udover analysefirmaet, som har mulighed for at koble de enkelte besvarelser med oplysninger om, hvem der har svaret.
- Der leveres kun rapporter for afdelinger, hvor mindst 5 medarbejdere har besvaret spørgeskemaet.

## Vigtige ting at kommunikere om i fase 2

- Spørgeskemaet, fx som en dialog på et personalemøde
- Løbende opfordring til at deltage i undersøgelsen
- Mulighed for at besvare spørgeskemaet i arbejdstiden
- Gentagelse af forhold omkring anonymitet
- Hvilken periode undersøgelsen dækker



# Efter: Opfølgning (fase 3)

Efter besvarelsen kan jeres leder hente en rapport, som indeholder resultaterne af trivselsundersøgelsen.

## Vigtige ting at gøre i fase 3

- At vurdere og prioritere resultaterne i MED, herunder at afklare mål og formål for den kommende fælles drøftelse af resultaterne
- At drøfte spørgsmål om ledelseskvalitet i ledelsesgruppen
- At afklare om den ny trivselsundersøgelse/kortlægning viser, om der er sket en forbedring på de spørgsmål, som relaterer sig til jeres indsatsområder efter sidste trivselsundersøgelse
- At vurdere om der er behov for yderligere kortlægning af det psykiske eller fysiske arbejdsmiljø på nogle områder - for at kortlægningen kan være fyldestgørende for arbejdsmiljøet
- At præsentere resultaterne og gennemføre en fælles opfølgning på (udvalgte) resultater med medarbejderne
- At udarbejde en handlingsplan samt sikre forankring og evaluering

Trivsel hænger nøje sammen med at kunne udføre et meningsfuldt arbejde sammen med gode kolleger i velfungerende rammer.

Ved at sørge for en god, tillidsfuld og fælles dialog om trivsel i tilknytning til jeres kerneopgave, er trivselsarbejdet godt i gang.

Det er vigtigt, at der bliver fulgt op med konkrete initiativer på jeres arbejdsplads, og at I bruger anledningen til at drøfte og arbejde med jeres trivsel lokalt. En trivselsundersøgelse, der ikke bliver efterbehandlet på arbejdspladsen kan have negativ effekt på den generelle trivsel på arbejdspladsen og skabe frustration.

Efter I har modtaget rapporten, som er en del af jeres kortlægning, kan I drøfte:

- Viser den ny trivselsundersøgelse/kortlægning, om der er sket en forbedring på de spørgsmål, som relaterer sig til jeres indsatsområder efter sidste trivselsundersøgelse?

## **Vurdér og analyser resultaterne i MED og i ledelsesgruppen**

Når I har rapporten, skal I drøfte resultaterne i MED. Trivselsundersøgelsen indeholder en række spørgsmål om ledelseskvalitet og vurderingen af den nærmeste leder. Derfor er det naturligt, at der vil være drøftelser i

ledelsesgruppen omkring, hvordan der arbejdes videre med disse resultater. Men det, der er vigtigt, er, at der er gennemsigtighed i forhold til, hvad der drøftes i hvilke fora.

## Drøftelser i MED

I MED kan I bl.a. drøfte følgende spørgsmål:

- Hvordan ser svarprocenten ud?  
Er den under 60 %, skal I være påpasselige med at drage konklusioner
  - Er der resultater, som er særlig overraskende?
  - Er der resultater omkring det psykiske eller fysiske arbejdsmiljø, som ikke stemmer overens med jeres generelle opfattelse?
  - Hvilke forhold ønsker I særligt at blive klogere på – både i forhold til det psykiske og fysiske arbejdsmiljø?
  - Er der resultater, der skal handles på med det samme, fx krænkende adfærd?  
Krænkende adfærd kan være vanskeligt selv at arbejde med på arbejdspladsen, og det kan være nødvendigt at få professionel støtte til dette
  - Er der sket en forbedring på de spørgsmål, som relaterer sig til jeres indsatsområder efter sidste trivselsundersøgelse?
  - Hvordan inddrager vi medarbejderne i det videre arbejde med trivselsundersøgelsen?
  - Hvilke temaer er der allerede truffet beslutning om, og hvordan kommunikerer vi om dem?
- Din trivsel tæller

Det kan være udfordrende for MED eller lederen at facilitere en god inddragelsesproces – særligt hvis resultaterne i undersøgelsen er 'dårlige' eller tvetydige.

Derfor kan det være en god ide at søge støtte uden for arbejdspladsen til opfølgningen - fx hos konsulenter i jeres forvaltning eller hos Arbejdsmiljø København.

## **Inddrag medarbejderne i det videre arbejde med resultater fra undersøgelsen**

Resultaterne af trivselsundersøgelsen skal drøftes i jeres MED-udvalg.

Der er også brug for, at I på arbejdspladsen tager en dialog i de enkelte teams og afdelinger om resultaterne af trivselsundersøgelsen.

Her kan ledere og medarbejdere sammen få uddybet de enkelte temaer og spørgsmål og blive klogere på, hvad der fungerer godt, og hvad der kunne være brug for at handle på og gøre anderledes fremadrettet. På den måde kvalificerer I løsningerne og skaber et ejerskab på arbejdspladsen til udviklingen af den fremtidige trivsel.

Arbejdet med at udvikle arbejdsmiljøet kræver ejerskab. Når medarbejderne involveres i arbejdet med at vurdere og prioritere resultaterne, kan det skabe ejerskab og ansvarlighed i forhold til de handlinger, som I iværksætter.

Overvej, hvilke temaer eller spørgsmål I har særligt behov for at spørge yderligere ind til. På denne måde bliver jeres møde med medarbejderne fokuseret på det, som er mest betydningsfuldt for jer.

På [www.amk.kk.dk/trivsel](http://www.amk.kk.dk/trivsel) kan I hente inspiration til og konkrete eksempler på opfølgende spørgsmål.

Der er mange forskellige metoder til at gennemføre dialogmødet og styre opfølgningen efterfølgende. Vælg den form, som passer ind i jeres måde at arbejde på til dagligt, eller søg hjælp hos konsulenter i jeres forvaltning eller Arbejdsmiljø København.

## Grundlag for den gode inddragelsesproces

- Opstil klare og tydelige spilleregler og rammer for processen
- Sørg for deltagelse af alle faggrupper på arbejdspladsen
- Tag udgangspunkt i jeres kerneopgave, og hvad de enkelte trivselstemaer betyder for løsningen af kerneopgaven
- Hav fokus på fremadrettede og løsningsorienterede handlinger

Husk at samle op og konkludere løbende

## Lav en handlingsplan og sørg for fastholdelse og evaluering

Så hurtigt som muligt efter den fælles dialog bør I udarbejde en handlingsplan, der synliggør:

- Hvilke handlinger, I sætter i gang i forhold til de enkelte temaer
- Hvem der er ansvarlige for handlingerne
- Hvornår I forventer, at de er implementeret
- Hvornår evalueres, om handlingerne har haft de ønskede effekter?

Det er ikke alt, der skal stå i handlingsplanen. Hvis I fx har identificeret nogle 'lavt hængende frugter', som I umiddelbart gør noget ved, kan det fx dokumenteres i et referat.

Når I udarbejder jeres handlingsplan, kan I drøfte, hvordan og hvornår I følger op på de enkelte punkter i handlingsplanen. Hvornår forventer I, at de ønskede forbedringer er opnået? Og hvordan evaluerer I?

Nogle gange vil det være vanskeligt, da der måske er tale om et vedvarende indsatsområde. Her er det en god ide at gøre punktet til en del af jeres årlige, strategiske arbejdsmiljødrøftelse, der er lovpligtig. På den måde får I minimum en gang om året drøftet, om jeres indsats virker, eller om der skal igangsættes andre handlinger.

## Vigtige ting at kommunikere om i fase 3

- Resultaterne af undersøgelsen – hvad I i MED og som ledelse ser som vigtige resultater – både positivt og negativt
- Hvornår I gennemfører en fælles drøftelse og prioritering af resultaterne
- Aftaler og ansvarsfordeling på baggrund af den fælles dialog
- Handlingsplan og plan for opfølgning og evaluering

**Guide til en god  
trivselsundersøgelse**  
er skrevet til MED-udvalget,  
som skal stå for trivsels-  
undersøgelsen på arbejds-  
pladsen.

Formålet med guiden er at  
give jer inspiration til,  
hvordan I kan forberede  
undersøgelsen og følge op på  
resultaterne på en god måde.

