

FOU: BRUK OG OPPFØLGING AV 10-FAKTOR

ERFARINGER FRA UTVALGTE
KOMMUNER



AGENDA

1. Kort om bakgrunn og datakilder for prosjektet

2. Overordnede hovedfunn:

- *De tre fasene – forberedelse, gjennomføring og oppfølging*
- *Suksesskriterier og fallgruver*
- *Perspektiver på 10-Faktor*

3. Dybdebeskrivelser av de 5 kommunene og utdypende funn fra fokusgrupper

4. Eksempel på verktøy til bruk for oppfølging av 10-Faktor

5. Fremtidig forsknings- og utredningsbehov: Veien videre

6. Vedlegg: Utdypende om funn og noen forklaringshypoteser

BAKGRUNN OG DATAKILDER

Formål:

- Gi kunnskap om kommunenes erfaringer med å gjennomføre og følge opp medarbeiderundersøkelsen 10-Faktor
- Videreutvikle KS sitt arbeid med å støtte kommunene i sitt utviklingsarbeid og gjennomføring av 10-Faktor
- Avdekke kunnskapsbehov til videre FoU-arbeid knyttet til kommunesektorens bruk av 10-Faktor

Datakilder:

- 21 dybdeintervjuer med personer som har vært involvert i 10-Faktor-arbeidet
 - Informantene er fordelt på 5 ulike kommuner som har erfaring med bruk av 10-Faktor
 - HR/Personalledelse i kommunen, ledere og hovedtillitsvalgte
- 2 gruppeintervjuer med 3 og 5 personer i en kommune.
 - Medarbeidere fra ulike sektorer i kommunen
- Gjennomgang av kommunale nøkkeldokumenter om gjennomføring og oppfølging av 10-Faktor

AGENDA

1. Kort om bakgrunn og datakilder for prosjektet

2. Overordnede hovedfunn:

- *De tre fasene – forberedelse, gjennomføring og oppfølging*
- *Suksesskriterier og fallgruver*
- *Perspektiver på 10-Faktor*

3. Dybdebeskrivelser av de 5 kommunene og utdypende funn fra fokusgrupper

4. Eksempel på verktøy til bruk for oppfølging av 10-Faktor

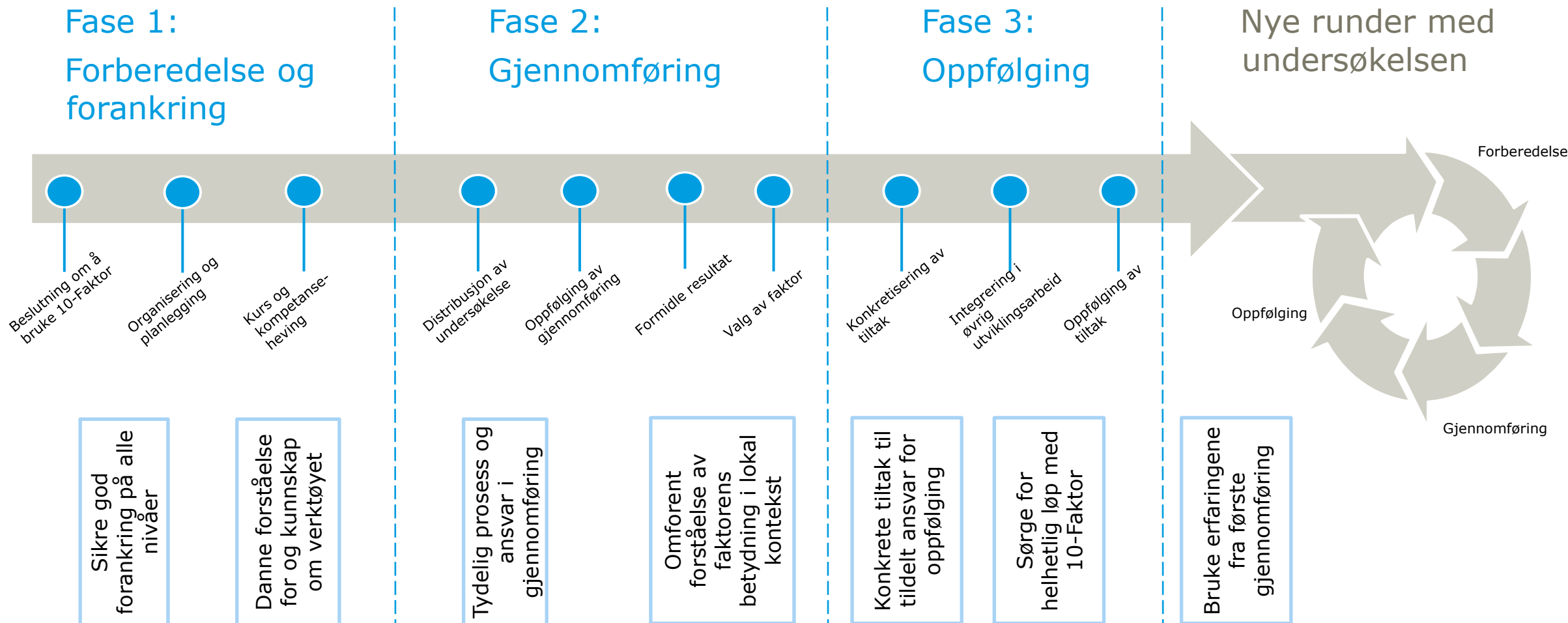
5. Fremtidig forsknings- og utredningsbehov: Veien videre

6. Vedlegg: Utdypende om funn og noen forklaringshypoteser

OVERORDNET BESKRIVELSE AV PROSESSEN

Prosess

Suksesskriterier



FASE 1: FORBEREDELSE OG FORANKRING

- Kommunene velger 10-Faktor etter dårlige erfaringer med tidligere medarbeiderundersøkelser eller for å understøtte øvrig utviklingsarbeid. Uansett stiller dette krav til at det investeres **tid til forankring** av 10-Faktor. Dette gjelder både på rådmannsnivå, hos virksomhetsledere og hos medarbeidere.
- Tidligere erfaringer gjør det viktig å motivere og informere ansatte i kommunene. Her vektlegger kommunene å fremholde 10-Faktor som en annerledes undersøkelse og informere om at **formålet** med undersøkelsen er å gi et **utgangspunkt for utviklingsarbeid**.
- Før første gjennomføring av undersøkelsen legges det vekt på grundig **opplæring** i 10-Faktor. Her gjennomgås formålet med undersøkelsen, forskningen som ligger bak verktøyet og anbefalt metode for oppfølging av den.
- **HR-avdelingene** har en sentral rolle i det innledende forankringsarbeidet blant ledere og medarbeidere.

SUKSESSKRITERIER

- Vise at 10-Faktor er en annerledes medarbeiderundersøkelse som vil følges opp i etterkant
- God opplæring til ledere som skal benytte undersøkelsen – både i begrepsbruk og prosessverktøy
- Sikre medvirkning og forankring hos medarbeiderne i kommunen

FALLGRUVER

- Medarbeidere i kommunen har dårlige erfaringer med medarbeiderundersøkelser og kan stille seg negative til en slik undersøkelse om de ikke får tilstrekkelig kjennskap til 10-Faktor.
- Ledere og medarbeidere har ikke tilstrekkelig forståelse for formålet med 10-Faktor.

FASE 2: GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN

- Gjennomføring preges av høy svarprosent og **positive erfaringer**. Der dette ikke har vært tilfellet, knyttes det gjerne til manglende forankring og forståelse for nytteverdien med undersøkelsen.
- Personalavdelinger og lignende har sentrale roller også i gjennomføringen, men er avhengig av ledere og andre representanter til å støtte opp om undersøkelsen og trygge de ansatte under gjennomføringen.
- Flere enheter i kommunene setter av tid slik at alle medarbeiderne gjennomfører undersøkelsen samtidig.
- Undersøkelsen oppleves enkel å gjennomføre og den korte svartiden nevnes som en viktig årsak til de positive erfaringene.
- **Tydelighet i gjennomføringen**, med svarfrister, purring og gode rutiner for brukernavn og passordformidling sørger for god gjennomføring.
- **I enkelte sektorer**, som ikke arbeider ved datamaskiner til vanlig eller arbeider på turnusordninger, er det **noe mer krevende** å få gjennomført. Der blir det satt av tid og tilgjengelig utstyr til å gjennomføre.

SUKSESSKRITERIER

- God tilrettelegging for gjennomføring av undersøkelsen for alle ansatte.
- Ledere/HR-rådgivere eller andre med kunnskap om undersøkelsen er tilgjengelig for medarbeidere som skal gjennomføre.
- God kommunikasjon og logistikk i oppfølging av undersøkelsen – gjerne oppfordring fra rådmannsnivå.

FALLGRUVER

- Liten forståelse for hvorfor undersøkelsen skal gjennomføres og forventning om manglende oppfølging
- Ved distribusjon per e-post: sikre at det ikke havner i søppelpost
- Ansatte uten kontorplass har behov for særskilt tilrettelegging

FASE 3: OPPFØLGING OG VIDERE UTVIKLINGSARBEID

- Oppfølgingsarbeidet er fasen kommunene opplever som den **mest krevende**, men også den som er mest annerledes fra andre undersøkelser.
- Ledere fra enheter med gode resultater på undersøkelsen, prioriterer i mindre grad å bruke tid på oppfølging.
- **Konkretisering av tiltak** for videre utviklingsarbeid oppleves **avgjørende** for at det skal bli fulgt opp. Samtidig peker flere på at det uansett er **nyttig å reflektere** over faktorene sammen.
- **Lederoppfølging** er viktig for at utviklingsarbeid følges opp i en presset hverdag med mange andre oppgaver.
- De aller fleste velger å fokusere på faktorer med lavest skår.
- Flere av enhetene påpeker at **faktorene henger tett sammen**.
- Det er varierende i hvor stor grad 10-Faktor er integrert i øvrig utviklingsarbeid og planverk, men der dette er gjort fremheves det som viktig for bevisstgjøring av videre utviklingsarbeid og 10-Faktor sin rolle i slikt arbeid.
- Flere kommuner fremhever et pragmatisk forhold til første runde med gjennomføring og forventer enda **bedre forståelse for formålet ved neste gjennomføring**.

SUKSESSKRITERIER

- Felles beslutning om hvilke faktorer som skal arbeides med og hvilke tiltak som skal følge det opp skaper eierskap
- Utvikling av handlingsplaner med konkrete tiltak, frister og tildelt ansvar for å følge det opp.
- Integrering av 10-Faktor i øvrig utviklingsarbeid, slik at det er tydelig hvordan medarbeiderundersøkelsen brukes aktivt i etterkant

FALLGRUVER

- Krevende å «holde trykket opp» etter undersøkelsen er gjennomført og diskutert i første runde. Flere oppgir at det i begrenset grad er gjennomført tiltak etter første runde.
- Endring i ledelsen fører til manglende oppfølging, dersom ikke de ansatte har eierskap til tiltakene.
- Endring tar tid. Dermed er det viktig å bygge videre på erfaringene en gjør seg i første runde med 10-Faktor og sette lista enda høyere ved neste gjennomføring.

HVA SKAL TIL FOR Å LYKKES MED 10-FAKTOR?

SUKSESS- KRITERIER



Tydlig **forankring** og diskusjon **på de enkelte enhetene** slik at alle i enheten har en god forståelse for undersøkelsen, begrepene og hvordan dette kan brukes fremover. Å lære og motivere ledere og medarbeidere til bruk av medarbeiderundersøkelsen er en viktig del av forankringen.



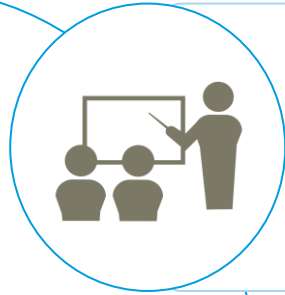
Inkludere **10-Faktor i øvrige utviklingsarbeid** og handlingsplaner i kommunen, slik at nytteverdien i medarbeiderundersøkelsene blir tydelig for øvrig organisasjons- og ledelsesutvikling. Eierskap i kommunens ledelse er viktig i denne forbindelse.



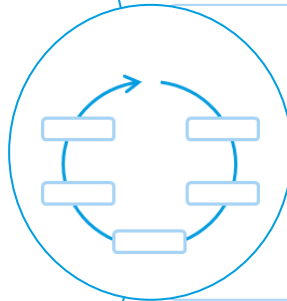
Bruke tid på å følge opp resultatene fra undersøkelsen og diskutere betydningen av dem for enheten. Hver enhet bør **utvikle egne handlingsplaner** med tiltak og fordele ansvar for å følge opp tiltakene, slik at det gjøres i praksis.

HVA ER FALLGRUVENE?

— FALLGRUVER



Medarbeidere i kommunen kan ha **dårlige erfaringer med medarbeiderundersøkelser** og kan stille seg negative til en slik undersøkelse. Det er dermed viktig å kommunisere hvordan 10-Faktor skiller seg fra andre undersøkelser, formålet og hvordan det vil følges opp, slik at betydningen for eget arbeidsmiljø blir tydelig.

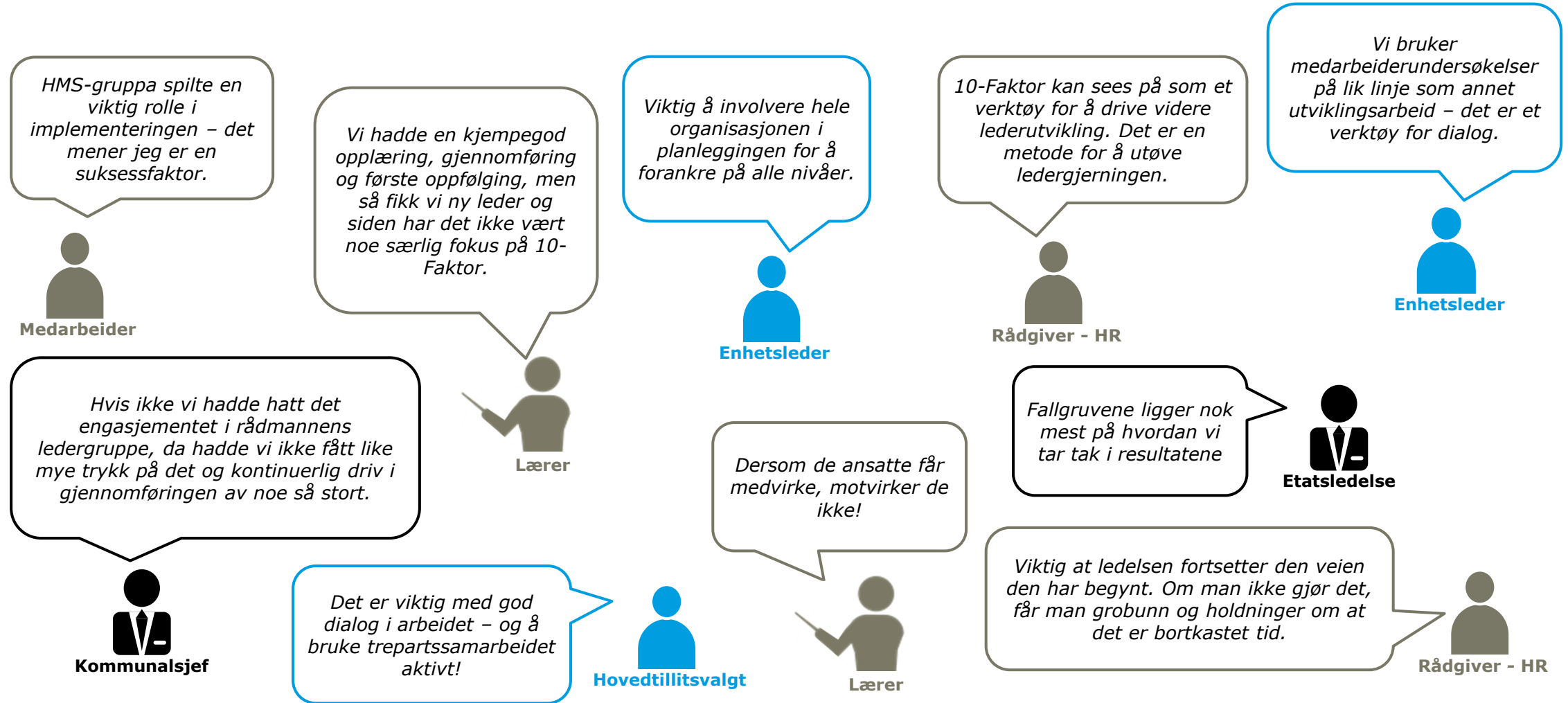


I etterkant av gjennomføring og første workshop med oppfølging av resultatene, kan det være **krevenende å holde trykket oppe** i 10-Faktorarbeidet. Uten systematisk oppfølging av tiltakene kan det bli lenge med to år mellom hver undersøkelse og nytt fokus på dette.



Enheter med gode resultater kan se mindre nytte av å følge opp resultatene i etterkant av undersøkelsen. Manglende «sense of urgency» gjør at det er krevende å prioritere å jobbe med videre utviklingsarbeid når andre oppgaver tar oppmerksomheten i hverdagen.

PERSPEKTIVER OG STEMME I 10-FAKTORARBEIDET



FORSTÅELSE AV 10-FAKTOR OG KONTINUITET I ARBEIDET ER VIKTIG, MEN SAMTIDIG TIDKREVENDE

Perspektivene i kommunene ligner på ulike områder



HR-avdeling

- HR-avdelinger og lignende spiller nøkkelroller i implementeringen av 10-Faktor i kommunen. Samtidig kommer det frem at arbeidet med 10-Faktor ikke alltid er like systematisk internt i egen avdeling.
- Støtte fra rådmannens ledergruppe oppleves som avgjørende for å få gjennomslags, samt sikre kontinuitet og driv i arbeidet.
- Flere ser 10-Faktor i sammenheng med arbeidsgiverpolitisk strategi og andre verktøy for kommunalt utviklingsarbeid. Dette oppleves særlig relevant der tankegodset fra 10-Faktor og andre strategier allerede samsvarer godt.



Enhetsleder

- Flere enhetsledere fremhever at det er så mange oppgaver som skal løses i hverdagen at det er krevende å få avsatt tid til oppfølgingsarbeid og dette oppleves mindre hensiktsmessig ved gode resultater.
- Ledergrupper er viktig for forankring og for å utvikle forståelse for 10-Faktor, men få opplever stor nytteverdi av gjennomførte undersøkelser og oppfølgingsprosesser på dette nivået.
- 10-Faktor-arbeidet er nyttig i den enkelte enhet, men prosessene har ikke opplevdes som like god eller relevant i ledergrupper. Opplever dermed ikke at det brukes til strategisk lederutvikling.



Medarbeider

- For at medarbeiderne skal være motiverte for å gjennomføre undersøkelsen, er det avgjørende at ledelsen følger opp i etterkant, slik at de ser nytteverdien i en slik undersøkelse. Flere peker på at eksplisitte referanser til 10-faktor i øvrig utviklingsarbeid kan bidra til dette.
- Det er forskjeller mellom sektorer med tanke på opplevd nytteverdi og systematikk i videre utviklingsarbeid knyttet til 10-Faktor. Det er en tendens til at teknisk sektor opplever undersøkelsen som mindre relevant.
- Medarbeideres involvering og eierskap i implementeringen av 10-Faktor er viktig for engasjementet som knyttes til undersøkelsen i tillegg til kontinuiteten i det videre arbeidet.

AGENDA

1. Kort om bakgrunn og datakilder for prosjektet
2. Overordnede hovedfunn:
 - *De tre fasene – forberedelse, gjennomføring og oppfølging*
 - *Suksesskriterier og fallgruver*
 - *Perspektiver på 10-Faktor*
- 3. Dybdebeskrivelser av de 5 kommunene og utdypende funn fra fokusgrupper**
4. Eksempel på verktøy til bruk for oppfølging av 10-Faktor
5. Fremtidig forsknings- og utredningsbehov: Veien videre
6. Vedlegg: Utdypende om funn og noen forklaringshypoteser

KOMMUNE A

Kommunen er en mellomstor kommune på Østlandet. De var ikke fornøyde med tidligere undersøkelsesverktøy og ønsket derfor å prøve 10-Faktor.

Fase 1: Forberedelser

- Organisasjons- og personalavdelingen har hatt ansvaret for koordineringen av arbeidet.
- Undersøkelsen er forankret i kommunestyret og det er gjennomført todagers kursing av ekstern konsulent. Deretter spredt via personalmøter i de enkelte enhetene.
- Kommunen har lagt vekt på å selge inn 10-Faktor som annerledes enn tidligere undersøkelser for å skape engasjement og motivasjon. Det fremheves at 10-Faktor skal følges opp.
- Det er vurdert som særlig viktig å forankre 10-Faktor, som i større grad enn tidligere undersøkelser utfordrer medarbeidere til å se seg selv heller enn å legge ansvaret på andre. Særlig viktig å involvere tillitsvalgte og hovedverneombudet.

Fase 2: Gjennomføring

- Organisasjons- og personalavdelingen har fulgt opp over intranettet ved å lage konkurranser og ha oppdateringer på hvor mange prosent som har gjennomført ved ulike enheter.
- Vektlagt å sette av tid til gjennomføring – særlig til medarbeidere som ordinært ikke jobber på et kontor.
- Gode systemer for utdeling av passord og tydelige frister for besvarelse av undersøkelsen har vært viktig. Kommunen har hatt en høy svarprosent.
- Enkelte ledere opplevde fremstilling og grafer som noe krevende å fortolke.

Fase 3: Oppfølging

- Hver enhet har gjennomført workshoper hvor resultatene er gjennomgått sammen med medarbeiderne. Hovedrapportene for den enkelte enhet er sendt ut på forhånd.
- I workshopene ble det valgt ut to faktorer som skulle fokuseres på i videre arbeid. Dette ble systematisert i handlingsplaner med tiltak for å følge opp de enkelte faktorene.
- Kommunen har føringer om at 10-Faktor skal inkluderes i medarbeidersamtaler.
- Opplever at det har vært krevende å få alle enheter til å følge opp de ulike tiltakene over tid. Enheter med gode resultater opplever å bruke u hensiktsmessig mye tid på å følge opp undersøkelsen.

KOMMUNE B

Kommune B er en middels stor kommune på Vestlandet. Kommunen valgte å benytte 10-Faktor fordi de ønsket å benytte medarbeiderundersøkelser enda mer aktivt i sitt utviklingsarbeid.

Fase 1: Forberedelser

- Administrasjonen i kommunen opplever at 10-Faktor passer godt inn i deres ledelsesfilosofi, slik den kommer til uttrykk blant annet i deres arbeidsgiverpolitikk. Denne løfter frem autonomi og mestring som viktige prinsipper.
- 10-Faktor ses også i sammenheng med, og er beskrevet i, kommunens kompetanseplan og vurderes som en del av kommunens utviklings- og innovasjonsarbeid.
- Det ble lagt stor vekt på å informere om og «snakke om» 10-Faktor på arenaer for politikere, ledere og ansatte.
- En administrativ leder opplevde at det var viktig å drøfte begrepene for å sikre en felles forståelse.

Fase 2: Gjennomføring

- Kommunen gjennomførte først undersøkelsen blant ledergruppene, slik at lederne fikk erfaring med å bruke verktøyet før den ble sendt ut til ansatte.
- Deretter ble ansvaret delegert ut til lederne. Det var få utfordringer i selve gjennomføringen men noen ledere var noe usikre på hvilke ansatte som skulle legges inn (deltidsansatte, vikarer osv.).
- Enkelte peker på at det kunne vært enklere å «lese» resultatene i etterkant av gjennomføringen (fremstilling/grafter).

Fase 3: Oppfølging

- Det legges vekt på at lederne skal ha handlingsrom. Leder for HR gikk gjennom resultatene for ledergruppen, og brukte utvalgte verktøy som da lederne fikk erfaring med (blant annet analysekrysset). Lederne fikk gjennom dette egen erfaring og tilgang på mulige verktøy.
- Flere av lederne benyttet resultatene fra undersøkelsene i medarbeidersamtaler, og opplever at dette ga verdi.
- 10-Faktor oppleves som et annerledes verktøy enn tidligere, som setter krav til refleksjon om eget ansvar som ansatt og leder – henger godt sammen med kommunens ambisjoner (tillitsbasert ledelse).

KOMMUNE C

Kommunen en stor kommune i Nord-Norge. Var ikke fornøyd med tidligere verktøy, mens 10-Faktor sammenfaller godt med fastsatt arbeidsgiverstrategi.

Fase 1: Forberedelser

- Grundig og omfattende opplæring til mange har vært prioritert for å sikre kompetanse knyttet til gjennomføringen.
- Både ledere og HMS-gruppe gjennomførte opplæringen og hadde sammen ansvar for implementeringen i organisasjonen. HMS-gruppen sin rolle oppgis som viktig for eierskapet medarbeiderne har hatt til undersøkelsen.
- Det ble lagt vekt på opplæring før første gjennomføring av undersøkelsen, men samtidig utalt at læring fra første runde skulle benyttes inn i andre runde med undersøkelsen. Viktig å forstå at bred forståelse av nytteverdien og perfekt innføring av 10-Faktor i kommunen ikke er mulig å få til i første omgang med en så stor organisasjon.

Fase 2: Gjennomføring

- Organisasjon og ledelse hadde ansvaret for koordineringen. Oversendte nødvendig informasjon til kontaktpersoner i ulike avdelinger og var tilgjengelige for spørsmål.
- Svarprosentene har generelt vært god, men samtidig litt varierende. Det knyttes til ulike perspektiver på nytteverdien av medarbeiderundersøkelser og tidligere dårlige erfaringer.
- Noe teknisk svikt i gjennomføringen, men opplevde da supporten som god og det ble raskt rettet opp i.

Fase 3: Oppfølging

- Alle enheter har gjennomført en workshop i etterkant av undersøkelsen med gjennomgang av resultater og prioritering av hvilke faktorer som skal prioriteres i videre arbeid.
- Ledere har en nøkkelrolle i oppfølgingen av undersøkelsen. Dette har ført til ulik grad av oppfølging i etterkant av obligatorisk workshop.
- Oppfølgingen av undersøkelsen oppfattes som den mest krevende delen. Planlegging, kursing og gjennomføring har gått bra stort sett, men oppfølging har vært mer variert.

KOMMUNE D

Kommune D er en stor kommune på Østlandet. Kommunen var som pilot-kommune tidlig ute med å prøve 10-Faktor.

Fase 1: Forberedelser

- Informasjon og forankring forstås som svært viktig, og det var særlig fokus på å formidle hva som var formålet med undersøkelsen (grunnlag for utviklingsarbeid).
- Sentralt å avklare om formålet med undersøkelsen er å være et utviklingsverktøy eller et måleverktøy.
- Etablerte en HR arbeidsgruppe med ansvar for å drive arbeidet i henhold til en fremdriftsplan.

Fase 2: Gjennomføring

- HR-avdelingen i kommunens stab hadde ansvar for å følge opp gjennomføringen av undersøkelsen.
- Det har vært lite spørsmål og diskusjon rundt selve gjennomføringen, og gode forberedelser vurderes som årsak til dette.
- Det har vært mer diskusjon rundt resultatene av undersøkelsen, med hensyn til hvordan man skal forstå og presentere resultatene.
- En av informantene peker på at det var viktig å gjenreise tillit til slike undersøkelser, og at resultater må følges opp.

Fase 3: Oppfølging

- Ledere i kommunen hadde opplæring i form av en kursrekke om hvordan de skulle drive oppfølging av medarbeiderundersøkelser, og fikk tilgang på relevant litteratur. Dialogmodellen ble lagt til grunn for arbeidet.
- Oppfølgingen av undersøkelsen ble sett i tett sammenheng med lederutvikling.
- Ledere opplever at tiltak som ble utviklet i stor grad er blitt fulgt opp, blant annet gjennom kompetanseutvikling og prioritering av midler. Samtidig ser de at det kan være variasjon mellom ulike enheter.
- Hovedtillitsvalgte vurderer at det er viktig å kople 10-Faktor til gjennomføring av medarbeidersamtaler for å sikre at funn koples til den enkeltes arbeidshverdag.

KOMMUNE E

Kommunen en stor kommune på Vestlandet. 10-faktor ble valgt ettersom den svarte godt på satsningsområder i kommunens arbeidsgiverstrategi.

Fase 1: Forberedelser

- Kommunen gjennomførte en kick-off med alle lederne i kommunen for å tydelig markere at 10-Faktor var noe nytt og viktig for kommunen sentralt.
- Eierskap helt oppe i rådmannens ledergruppe har vært et avgjørende suksesskriterium. Personalavdelingen har også vært tett på for å styre og støtte prosessen.
- Viktig å drive opplæring i undersøkelsen med tanke på begrepsbruken. Dette er særlig viktig i sektorer hvor det er færre ansatte med akademisk bakgrunn og begrepene kan oppleves som ukjente/nye.

Fase 2: Gjennomføring

- Kommunen oppnådde en god overordnet svarprosent.
- I noen sektorer er det mer krevende enn andre å få en god svarprosent, og dette knytter seg til de som i mindre grad bruker data i jobben. Her ble det vektlagt å åpne for tid på datarom og lignende slik at det var enkelt å få gjennomført også for disse ansatte.
- Enkelte medarbeidere som opplevde undersøkelsen som «litt kort», men dette ble oppfattet som positivt stort sett.

Fase 3: Oppfølging

- Aktiv bruk av IGP-metoden ble besluttet i rådmannens ledergruppe for å følge opp resultatene fra medarbeiderundersøkelsen.
- En felles modell for oppfølgingen av resultatene ble utviklet, med tydelig inspirasjon fra KS sitt arbeidshefte. Benyttet bilder og forklaring av de enkelte faktorene – særlig viktig for ansatte som ikke har norsk som morsmål.
- Viktig å inkludere alle de oppfølgende prosessene slik at de får medvirket og får eierskap til videre utviklingstiltak og enhetens forståelse av de ulike begrepene i deres arbeidshverdag.
- 10-Faktorarbeidet har tydelig vært en form for lederutvikling og gitt nytt verktøy for å jobbe med dette.

OVERORDNEDE FUNN FRA FOKUSGRUPPEINTERVJUER



- Det er betydelig variasjon i hvordan undersøkelsen følges opp også internt i kommuner.
 - Alle enheter har hatt innføring i – og oppfølgende workshop i etterkant av – 10-Faktor-undersøkelsen, men det følges i varierende grad opp utover dette.
- Utdanningssektoren har særlig strukturert oppfølging av 10-Faktor og benytter dette meget aktivt. Samtidig er det noe variasjoner mellom skolene.
- De som har hatt suksess knytter dette til tydelig forankring både hos leder og hos medarbeiderne.
- Teknisk sektor og administrativ avdeling opplever at oppfølgingen i etterkant av workshoper har vært svært begrenset. Dette inkluderer HR og personalavdelingen som er sentrale i gjennomføring og oppfølging forøvrig i kommunen.
- I de enhetene med manglende oppfølging etterlyses det initiativ fra ledere til å sette av tid til å følge opp undersøkelsen.
- Bevisstgjøringen av 10-Faktor-arbeidet og hvordan en slik undersøkelse kan og skal brukes i oppfølgende arbeid er viktig for at medarbeiderne skal se nytten av denne typen undersøkelse.
- Refleksjon og erfaringsdeling mellom sektorene og enhetene oppleves som nyttig
- En skole med særlig gode erfaringer inkluderer 10-Faktor i øvrig planleggingsarbeid, medarbeidersamtaler og annet utviklingsarbeid. Respondenten forteller entusiastisk om 10-Faktor og mulighetene for å inkorporere det i øvrig arbeid.
- Fast avsatt tid til å følge opp status på 10-Faktor-arbeid oppleves som et suksesskriterium for å lykkes med et kontinuerlig oppfølgingsarbeid.
- At medarbeiderne får eierskap til 10-Faktor-arbeidet er avgjørende for å lykkes i den videre oppfølgingen.

AGENDA

1. Kort om bakgrunn og datakilder for prosjektet
2. Overordnede hovedfunn:
 - *De tre fasene – forberedelse, gjennomføring og oppfølging*
 - *Suksesskriterier og fallgruver*
 - *Perspektiver på 10-Faktor*
3. Dybdebeskrivelser av de 5 kommunene og utdypende funn fra fokusgrupper
- 4. Eksempel på verktøy til bruk for oppfølging av 10-Faktor**
5. Fremtidig forsknings- og utredningsbehov: Veien videre
6. Vedlegg: Utdypende om funn og noen forklaringshypoteser

EKSEMPEL: MAL FOR MEDARBEIDERSAMTALE

Beskrivelse:

En mal for medarbeidersamtaler basert på de 10 faktorene i 10-Faktor.

Hensikt:

- Systematisk og synlig oppfølging av 10-Faktor undersøkelsen og arbeidet knyttet til den.
- Helhetlig utviklingsarbeid. Hvor medarbeiderne ser betydningen av de ulike faktorene.
- Flexibilitet for den enkelte leder til å vektlegge faktorene som er mest aktuelle for hennes enhet.
- Tilpasset egen kommunes oppfølging av 10-Faktor.

Eksempel kommune

MAL FOR MEDARBEIDERSAMTALE - 10-FAKTOR

Medarbeidersamtalen er ei planlagt, strukturert og fornuleg samtale mellom tilsett og næraste leiar. Måling med samtalen er å avklare forventningar, fremme mål oppnåing og personleg utvikling. Samtalen skal munne ut i ei handlingsplan som underteiknast av både arbeidsgivar og arbeidstakar, og blir liggande i vedkomande si personalmappe.

| | Før samtalen (notater) | Under samtalen (notater) |
|--|------------------------|--------------------------|
| Oppfølging av forrige samtale <ul style="list-style-type: none">• Kva er gjennomført?• Kva er ikkje gjennomført? Kvifor?• Skal tiltak som ikkje er gjennomført overførast til ny handlingsplan? | | |
| Oppgavemotivasjon <ul style="list-style-type: none">• I kva grad opplever du jobben din som meningsfull?• Kva oppgaver likar du best / dårigast? Kva kan endrast? | | |
| Meistring <ul style="list-style-type: none">• Kan du fortelje om ei hending på jobb der du opplevde å meistre / ikkje å meistre?• Korleis kan du (vi) legge til rette for at du skal meistre jobben?• I kva grad opplever du å kunne påverke di eiga arbeidssituasjon?• I kva grad har vi eit klima for både å meistre, gjøre feil og lære av kvarandre? | | |
| Sjølvstende <ul style="list-style-type: none">• I kva grad opplever du å kunne arbeide sjølvstendig?• Kor stort opplever du handlingsrommet ditt er?• Kva trenger du for å kunne arbeide sjølvstendig? | | |
| Kompetanse <ul style="list-style-type: none">• Korleis får du brukt di eiga kompetanse?• Har du behov for meir, eller anna kompetanse for å utføre arbeidet? Kva?• Har du personlege behov for læring og utvikling? Kva?• Har arbeidsgivar behov for meir eller anna kompetanse?• Kva kan gjennomførast i perioden fram til neste samtale? | | |
| Rolleklarhet <ul style="list-style-type: none">• Korleis vil du samanfatte målinga med jobben din?• Kva forventningar har du til deg sjølv i jobben?• Kva forventningar trur du kollegaer har til deg?• Kva forventningar har du til leiar?• Disse forventningane har leiar til deg.... | | |
| Flexibilitetsvile <ul style="list-style-type: none">• Har du ønske om endringer i eiga arbeidssituasjon: Fleire eller færre oppgaver? Anna type oppgaver? Anna arbeidsplassen utviklas?• Har du forslag til betring av rutiner, kvalitetssikring etc? | | |
| Nyteorientert motivasjon <ul style="list-style-type: none">• Har du ønske om endringer i eiga arbeidssituasjon: Fleire eller færre oppgaver? Anna type oppgaver? Anna arbeidsplassen utviklas?• Har du forslag til betringar av arbeidsmiljøet? | | |
| Andre tema som ønskes tatt opp i medarbeidersamtalen | | |

EKSEMPEL: PROSESSPLAN FOR TILTAKSMØTE

Beskrivelse:

En plan for prosessene i etterkant av gjennomført medarbeiderundersøkelse som inkluderer gjennomgang av resultatene, valg av faktor(er) som prioriteres og utvikling av handlingsplan. Del av helhetlig veileder for medarbeiderundersøkelsen.

Hensikt:

- Bistå ledere i gjennomgang og oppfølging av undersøkelse.
- Mer helhetlig oppfølging av medarbeiderundersøkelsen.
- Struktur for utforming av videre utviklingsarbeid med tilhørende handlingsplan.

| Møte 1 | | |
|----------------------------------|--|---------------------------------------|
| 1. Åpne personal-møtet | <p>Presentere dagsorden, utarbeide spilleregler for prosessen og presentere dialogmodellen.</p> <p>I åpningen av møtet oppfordrer vi leder til å minne om hvor medarbeiderundersøkelsen i Skien kommune er forankret: Arbeidspolitikk/HR-strategi og HMS/IA-planer - og framheve Skien kommunes visjon, verdier og etiske retningslinjer som utgangspunkt for definering av spilleregler. Møtet er en fin mulighet for å øke den enkelte medarbeiders kjennskap til og bevissthet rundt dette.</p> <p>Videre må dialogmodellen forklares slik at forventningene blir avstemt og den enkelte får klarhet i hva som skal skje.</p> <p>Generelle møteprinsipper ved bruk av dialogmodellen;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ville vel ✓ Jeg-form ✓ Muligheter ✓ Rundeprinsippet – rett til å si pass og/eller stoppe hverandre ✓ Aktiv deltakelse «Hva kan jeg bidra med og hvordan gjør jeg det» | (s. 36-42) |
| 2. Presentere resultatene | <p>Gjennomgang av gruppens resultater i fellesskap. Dette gjøres så objektivt som mulig.</p> <p>Råd til deg som leder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ unngå å presentere din tolkning av hva du tror medarbeiderne har lagt i svarene ✓ unngå å forklare mulige årsaker til resultatene ✓ ikke gi dine vurderinger av om resultatene er «bra eller dårlige» ✓ begrense dine antakelser om sammenhenger i rapporten | Nivå 1 i dialog-modellen (s. 42 – 48) |
| 3. Diskutere og forankre | <p>Bearbeiding, forståelse og eierskap. Still spørsmål om vi kjenner oss igjen i resultatet – og om dette var som forventet?</p> <p>Råd til deg som skal lede diskusjonen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aksepter resultatene ✓ Fokuser på gruppen og ikke individuelle svar ✓ Hold diskusjonen på et overordna nivå ✓ Unngå å legge vekt på hvorfor resultatet er som det er ✓ Unngå å sette noen i skammekroken | Nivå 2 i dialog-modellen (s. 48 – 53) |
| 4. Velge fokus-områder | <p>Det å velge fokusområder handler om å konkretisere områder for bevaring (hva fungerer bra og som vi ønsker å ta vare på) og områder for forbedring (hva syns vi kan bli bedre og vi ønsker å endre på).</p> <p>Utgangspunktet er her og nå og fremtiden – hva og hvordan!</p> <p>Råd for valg av fokusområder;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Spør hva som er viktig for dere som gruppe 2. Velg realistiske områder det er mulig å gjøre noe med | Nivå 3 i dialog-modellen (s.53 -56) |

| Møte 2 | | |
|----------------------------------|---|------------------------------------|
| 5. Utarbeide mål-bilde | <p>Avklare fremtidsbilde – hvor skal vi og hva skal vi oppnå? Det handler om å konkretisere en ønskesituasjon som ligger frem i tid – en retning for hvor vi skal.</p> <p>NB! Det er ikke lov å evaluere eller sensurere i denne fasen av møtet.</p> <p>Råd: Vis glød, optimisme og engasjement!</p> | Nivå 4 i dialog-modellen (s.57-60) |
| 6. Konkretisere tiltak | <p>Konkrete aktiviteter/SMARTE-tiltak - med ansvar og frister, som settes inn i seksjonen/enhetens utviklingsplan (under punktet HR/arbeidsmiljø).</p> <p>SMARTE-tiltak; Spesifikke, Målbare, Aktive/Aksepterte, Realistiske, Tidsbestemte og Enkle.</p> <p>Følgende prinsipper må ligge til grunn for arbeidet med konkrete tiltak;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se muligheter – ikke begrensninger ✓ Spør hva og hvordan – ikke hvorfor ✓ Fokuser på fellesskapet – ikke enkeltpersoner ✓ Frem delaktighet – hva kan eller vil du bidra med? | Nivå 5 i dialog-modellen (s.61-72) |
| 7. Oppsummere og avslutte | <p>Evaluering og videre oppfølging. Takke alle for deres bidrag og ta en kort evaluering av møtet.</p> <p>Oppfølgingsarbeidet må settes i system som er kjent for alle og som etterspørres.</p> <p>Tips til strukturering av oppfølgingsarbeidet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Etablere faste møtepunkter og datoer for når og hvordan dere i fellesskap skal vurdere fremdriften i tiltaksarbeidet ✓ Legg oppfølging i lederlinja slik at du som leder rapporterer om status i arbeidet til din ledergruppe ✓ Integres med øvrige styrings- og HR-aktiviteter..... <p>Vær tålmodig – la tiltakene få tid til å virke! Endring av atferd tar ofte tid!</p> | (s. 72 – 74) |

EKSEMPEL: 3-TRINNS PLAN FOR OPPFØLGING

Beskrivelse:

Plan for oppfølging av medarbeiderundersøkelsen og praktiske svar på ofte stilte spørsmål. Inkluderer også tidsplan og rollefordeling.

Hensikt:

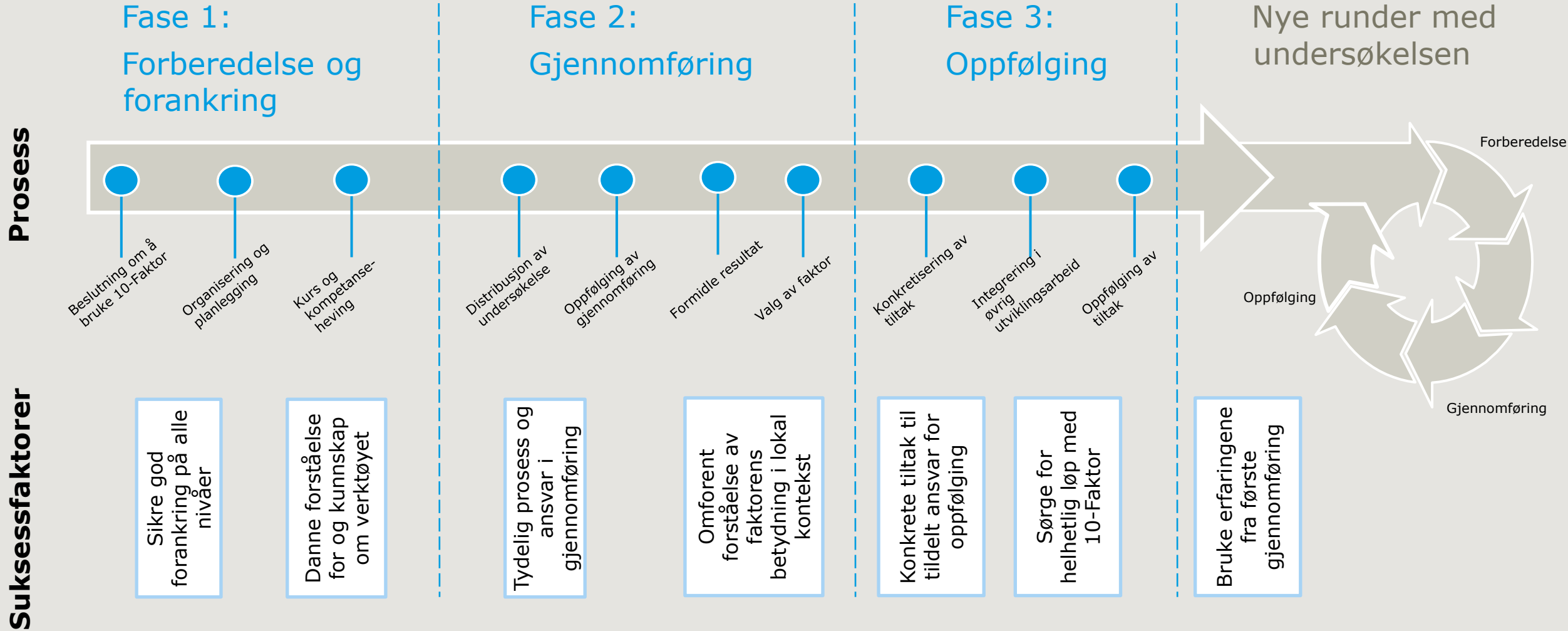
- Bistå ledere i gjennomgang og oppfølging av undersøkelse.
- Mer helhetlig oppfølging av medarbeiderundersøkelsen.
- Struktur for utforming av videre utviklingsarbeid med tilhørende handlingsplan.

| FASE | HVA OG HVORDAN | DILEMMAER | HVEM | NÅR |
|--|---|---|--|---|
| Trinn 1 Refleksjon Bearbeiding Forankring | Presentasjon av resultatene: Felles PP-presentasjon som tilpasses målgruppen | <i>Hvordan støtter vi dem som har utfordrende resultater?</i> 1. Nærmeste leder tar initiativ til dialog med leder. 2. Tilby veiledning og eller bistand hvis vedkommende ønsker det - f.eks BHT eller andre eksterne eller interne ressurser | AMU Rådmannens ledergruppe | Nov 2016 Innen 2016 |
| | Leder legger fram resultatene uten kommentarer om hva som er bra, ikke bra osv. Ikke bortforklare resultatene | <i>Hvordan håndterer vi tilbakemeldingene i kommentarfeltet?</i> 1. Leder organiserer tilbakemeldingene etter tema – f.eks ledelse, kompetanse, organisering 2. Anonymisere-begrunne hvorfor 3. Fortelle hvor mange tilbakemeldinger som har kommet inn | Etatsleder-gruppene Avd.sjefene og stabslederne | Innen 2016 Innen 2016 |
| | Refleksjon over resultatene: -Hva er bra? -Hva kan bli bedre ? | <i>Hvordan sikre tilstrekkelig tid til prosess og refleksjon i alle deler av organisasjonen?</i> 1. God møtestruktur, tidsplan, milepæler 2. Vær fleksibel – tilpass situasjonen etter behov 3. Hold fokus | Utvidet ledergruppe Virksomhetene Avdelingene | 3.Jan erfaringsdeling Innen jan 2017 |
| | Verktøy: IGP Vurderingskrysset | <i>Gode måter å håndtere kompleksiteten i materialet på?</i> 1. Leder må kunne systemet og tenkningen 2. Leder må ikke ha svaret og ikke være den som forteller og forteller 3. Leder må bruke tid og få til refleksjon sammen med personalet 4. Bevisst på språkbruk – gjøre det forståelig 5. Gi rom for å «gå inn i materien» 6. Kan bruke kortene for enkel forklaring på hver faktor – kan ta vekk den kompliserte tittelen på faktorene | | |
| FASE | HVA OG HVORDAN | | HVEM | NÅR |
| Trinn 2 Målsetting | Overordnede kommunale delmål: 1) Bygge inspirerende lederskap 2) Gjøre hverandre gode | | Rådmannens ledergruppe | Innen jan 2017 |
| | Målbeskrivelser: Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser ?/ hva er det vi gjør? | | Etatsleder-gruppene Avdelingssjefene Stabslederne | Innen jan 2017 Innen jan 2017 |
| Trinn 3 Tiltak | Verktøy: Glansbildemetoden | | Utvidet ledergruppe | 7.feb erfaringsdeling |
| | Handlingsplan – tiltak med utgangspunkt i målbeskrivelser Tiltakene skal i stor grad handle om atferd: -Hva skal jeg/vi gjøre mer av? -Hva skal jeg/vi gjøre mindre av? Verktøy: Prosesskarusellen | | Virksomheter Virksomhets-avdelinger AMU | Innen februar 2017 Feb 2017 |
| Oppfølging | Resultatene og tiltakene i 10 FAKTOR følges opp i medarbeidersamtaler og ledersamtaler Ha særlig fokus på de overordnede delmålene og valgte faktorer som støtter opp om disse | | | |

AGENDA

1. Kort om bakgrunn og datakilder for prosjektet
2. Overordnede hovedfunn:
 - *De tre fasene – forberedelse, gjennomføring og oppfølging*
 - *Suksesskriterier og fallgruver*
 - *Perspektiver på 10-Faktor*
3. Dybdebeskrivelser av de 5 kommunene og utdypende funn fra fokusgrupper
4. Eksempel på verktøy til bruk for oppfølging av 10-Faktor
- 5. Fremtidig forsknings- og utredningsbehov: Veien videre**
6. Vedlegg: Utdypende om funn og noen forklaringshypoteser

OVERORDNET BESKRIVELSE AV PROSESSEN



FREMTIDIG FOU-BEHOV DRØFTES OG KONKRETISERES PÅ SAMLINGEN

- Se plan for samlingen

AGENDA

1. Kort om bakgrunn og datakilder for prosjektet
2. Overordnede hovedfunn:
 - *De tre fasene – forberedelse, gjennomføring og oppfølging*
 - *Suksesskriterier og fallgruver*
 - *Perspektiver på 10-Faktor*
3. Dybdebeskrivelser av de 5 kommunene og utdypende funn fra fokusgrupper
4. Eksempel på verktøy til bruk for oppfølging av 10-Faktor
5. Fremtidig forsknings- og utredningsbehov: Veien videre
- 6. Vedlegg: Utdypende om funn og noen forklaringshypoteser**

VEDLEGG: UTDYPENDE OM FUNN OG NOEN FORKLARINGSHYPOTESER

Innledning til vedlegg:

Dette prosjektet har vært et innledende prosjekt i kommunenes bruk av 10-Faktor med det formålet å se hva som gjør at de lykkes eller ikke i dette arbeidet. Flere av funnene i dette prosjektet fordrer en forklaring på hvorfor 10-Faktor benyttes og erfares på ulike måter i kommunene. Omfanget av prosjektet gir begrenset grunnlag til å konkludere på dette, men i det følgende utdyper vi noen av funnene og fremmer noen hypoteser som kan forklare funnene.

- Undersøkelsen viser variasjon knyttet til i hvor stor grad kommunene har inkludert **10-Faktor øvrig utviklingsarbeid og planverk**. Denne undersøkelsen viser at kommunene som har gjort en slik inkludering, opplever dette som viktig for å få en god helhet i utviklingsarbeidet. Datagrunnlaget i dette prosjektet gir ikke grunnlag for å si hvorvidt utviklingsarbeidet blir bedre som følge av at 10-Faktor er inkludert i det. Erfaringene fra kommunene som har gjort det er imidlertid at Medarbeidere og ledere får bedre forståelse for begrepene og evner i større grad å se medarbeiderundersøkelsen i sammenheng med øvrig utviklingsarbeid.

Årsakene til at kommunene i ulik grad har tilpasset øvrig utviklingsarbeid og planer til 10-Faktor virker å være:

- Sektorer og enheter hvor det er enkeltpersoner med et særlig engasjement for 10-Faktor ser i større grad relevansen og nytten til undersøkelsen og begrepsapparatet som ligger i den i flere deler av utviklingsarbeidet.
- Kommunene som var tidligst i gang med 10-Faktor og har satset mest på det har i størst grad inkludert det i øvrige planer.
- Kommuner som ser at 10-Faktor passer godt inn med opprinnelig arbeidsgiverstrategi innlemmer undersøkelsen i denne uten at det er behov for særlige endringer. Andre, som basert på dårlige erfaringer fra tidligere undersøkelser har valgt 10-Faktor, har i første omgang forsøkt 10-Faktor og dermed ikke inkludert det i øvrig utviklingsarbeid.

VEDLEGG: UTDYPENDE OM FUNN OG NOEN FORKLARINGSHYPOTESER

- Enkelte **enheter med gode resultater**, opplever det som utfordrende å måtte bruke så mye tid på oppfølging som 10-Faktor krever. I denne sammenheng etterlyses det en forenklet versjon av oppfølgingen for de som ikke må bruke mye tid og ressurser på å snu dårlige resultater. Her oppleves gode resultater på undersøkelsen som en bekreftelse på at arbeidet som gjøres er godt og bør videreføres. Funnet kan videre ses i sammenheng med at de fleste enhetene velger den faktoren de har fått dårligst resultat på i det videre arbeidet, til tross for at håndboken påpeker at det ikke nødvendigvis er meningen. Sammen kan dette tyde på en tilnærming til medarbeiderundersøkelse hvor kartleggingen av arbeidsmiljøet er formålet, heller enn gi et utgangspunkt for et vedvarende utviklingsarbeid.
- **Teknisk sektor** opplever i noen grad undersøkelsen som mindre relevant. Det påpekes i den forbindelse at enkelte opplever begrepene som litt for akademiske og dermed krevende. Utfordringene her kan knyttes til utdanningsnivå og/eller norskegenskaper. En alternativ forklaring er at enkelte begreper som for eksempel mestring er sentrale for fagdisiplinene innen oppvekst, helse og omsorg. Ved at begrepene er kjente, er det rimelig å anta at de er enklere å ta i bruk. Andre peker på at mange oppgaver ute av kontoret gjør at teknisk sektor preges av et noe ulikt arbeidsmiljø enn øvrige sektorer, noe som også kan forklare denne forskjellen.

VEDLEGG: UTDYPENDE OM FUNN OG NOEN FORKLARINGSHYPOTESER

- Denne undersøkelsen tyder på at 10-Faktor oppleves som **mer relevant for utviklingsarbeidet i den enkelte enheten enn for ledergruppene**. Videre synes administrativ avdeling å ha noe mer begrenset oppfølging enn øvrige avdelinger. Dette kan ha en sammenheng med at både ledere og personalavdeling primært har fokus på gjennomføring og oppfølging ute i de tjenesteleverende enhetene i kommunen – heller enn intern i administrasjon og ledergrupper.
- Enkelte har pekt på grafene som **krevende å fortolke** – «Hva betyr dette *egentlig?*». Dette kan knyttes til første gjennomføring og utfordringer knyttet til å bryte nye begreper ned til meningsfull diskusjon i enheten. Særlig ble dette knyttet til en tidsbegrenset periode hvor det, til tross for gode utfyllende verktøy, ble mye å sette seg inn i ved første gjennomføring.
- Oppfølgingen varierer som nevnt internt i kommunen, men virker også å variere internt i sektorer. For eksempel ble det avdekket variasjon mellom skoler i en kommune og i hvilken grad de fulgte opp og inkluderte 10-Faktor I øvrig utviklingsarbeid. Dette kan skyldes lederbytte og manglende kontinuitet i arbeidet av den grunn. Funnene tyder på at der eierskapet til 10-Faktor og dens verdi er fordelt både på leder og personalgruppe, ser en særlig stor innvirkning som følge av undersøkelsen.
- Flere av informantene peker på vektleggingen av 10-Faktor som **annerledes enn tidligere medarbeiderundersøkelser** som viktig. I dette ligger det flere elementer:
 - 10-Faktor legger større vekt på oppfølgingen av undersøkelsen enn selve undersøkelsen og understreker dermed påfølgende utviklingsarbeid som formålet fremfor at det skal være en ren kartlegging av arbeidsmiljøet.
 - 10-Faktor oppleves å ansvarliggjøre medarbeiderne på en annen måte enn tidligere undersøkelser, for eksempel ved at det ikke handler like direkte om nærmeste leders prestasjon. Dette gjør det mer naturlig for medarbeiderne å inkludere seg selv I vurderingene.

