



UiO : Psykologisk institutt
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Medarbeiderundersøkelser: The good, the bad and the ugly

Professor Thomas Hoff, Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo

Doktorgradsstipendiat Jon Anders Lone, Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo



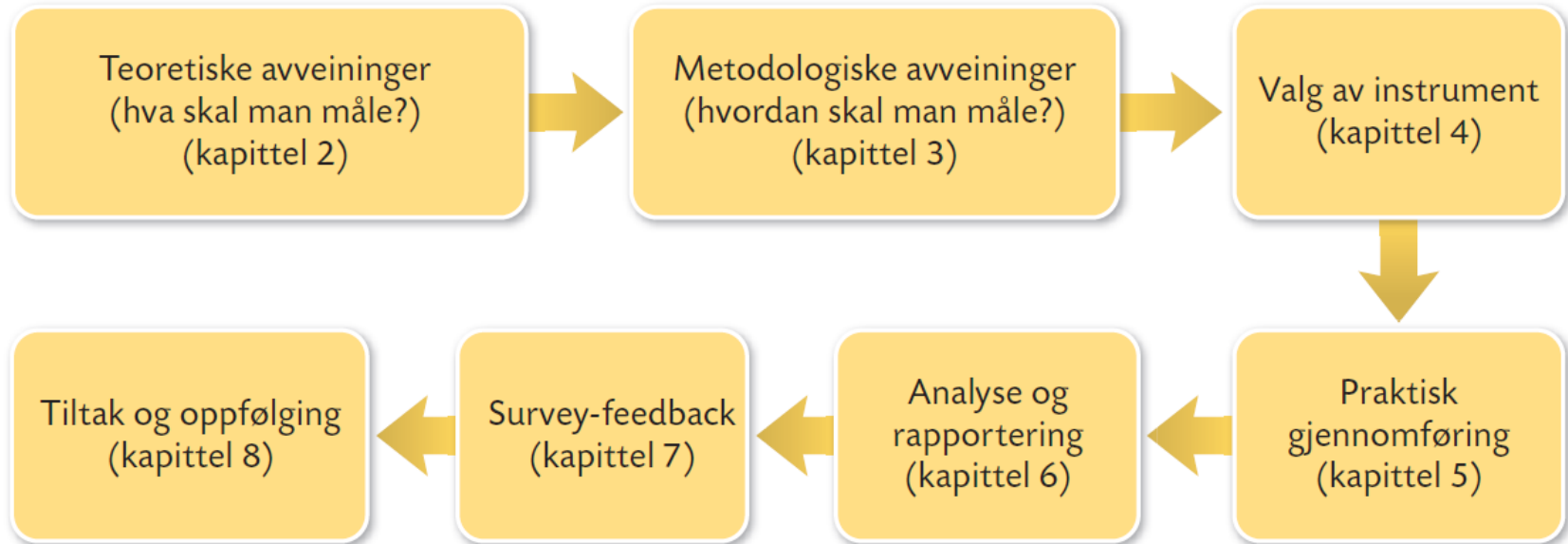


Fra programmet, sesjon 7 “Karakterer på jobben”:

- «Målinger av ansattes ytelse og trivsel; middel til å motivere og utvikle den enkelte og organisasjonen?Mange organisasjoner bruker store ressurser på kartlegginger og vurderinger. Er det verdt det?»

Vår konklusjon:

- Svært mange arbeidsmiljø- og medarbeiderundersøkelser i Norge tilfredsstillende ikke grunnleggende faglige krav til måling og oppfølging
- Slike undersøkelser er ubrukelige og kan i verste fall forverre arbeidsmiljøet
- Medarbeiderundersøkelser kan være nyttige og lønnsomme om de gjennomføres på en faglig forsvarlig måte
- Vi presenterer «beste praksis» i Hoff og Lone (2014), og diskuterer sentrale momenter i denne presentasjonen.



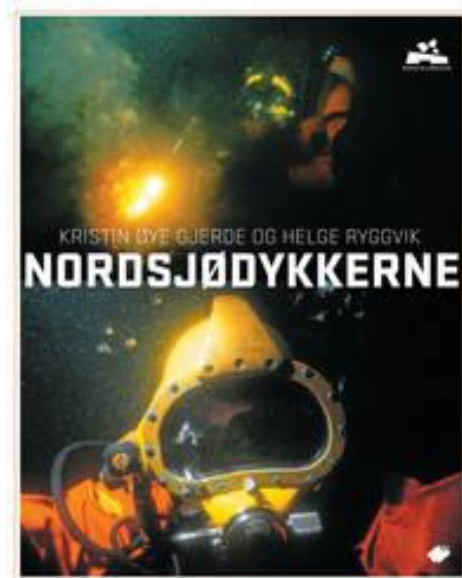
Figur 1.2 Arbeidsmiljøhjulet – fasene i kartlegging av arbeidsmiljøet ved bruk av spørreskjema.

Krav til medarbeiderundersøkelser

- Kartleggingen bør foregå i samsvar med norsk lov- og avtaleverk og arbeidslivstradisjon
- Kartleggingen bør ses i sammenheng med virksomhetens strategi og egenart
- **Kartleggingen bør være basert på forskning på arbeidsmiljø (evidensbasert)**
 - HVA bør vi måle?
 - HVORDAN bør vi måle?

Hva bør vi måle?

- Den som har skoen på vet hvor det trykker?
- Eller forskningsbaserte målinger?

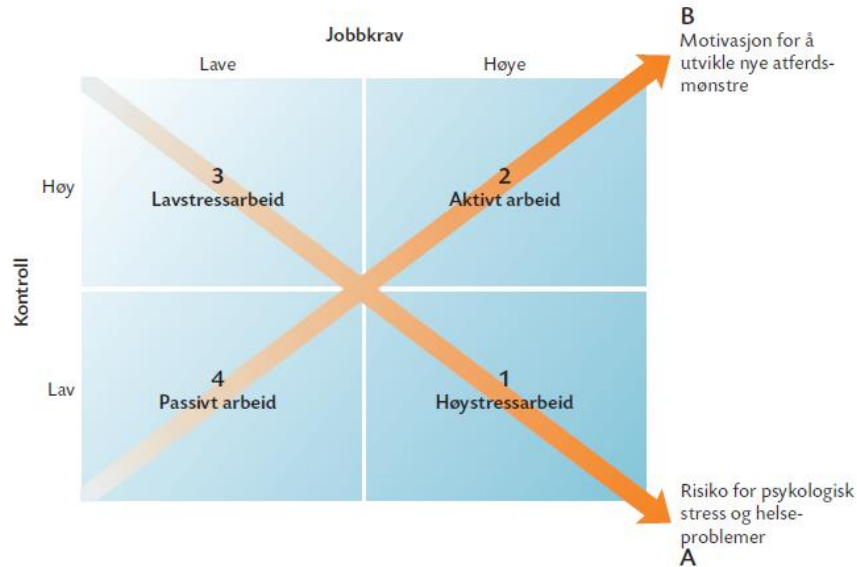


Hva skal vi måle? 3 hovedretninger av teorier:

1. Teorier om arbeidsrelatert stress (Krav-kontroll-modellen)
2. Jobbdesign (Jobbkarakteristikkmodellen)
3. Organisasjonskultur og strategisk HRM (teorien om konkurrerende verdier)

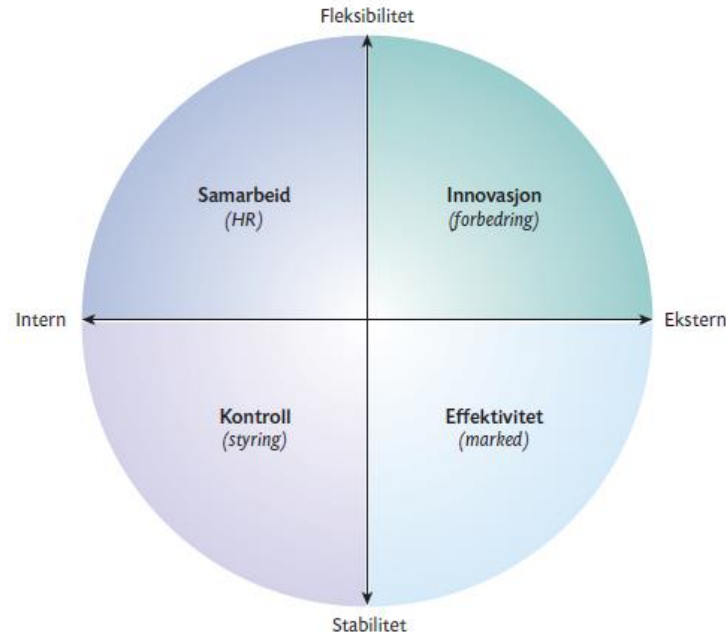
2 hovedretninger av teorier om arbeidsmiljø:

1. Teorier om arbeidsrelatert stress, f.eks. krav-kontroll modellen



2 hovedretninger av teorier om arbeidsmiljø:

2. Organisasjonsklima og strategisk HRM, f.eks. teorien om konkurrerende verdier

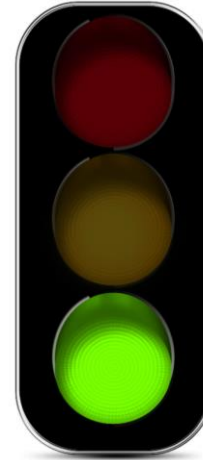


Hvordan bør vi måle arbeidsmiljø?

- Bruk av reliable og valide måleskalaer (4-6 spørsmål per skala)
- Basert på teori
- Bevissthet rundt forskjellen på årsaksvariabler og resultatvariabler (hva fører til hva?)
- Dekker tematikk i arbeidsmiljøloven
- Er tilpasset virksomhetens egenart og strategi
- Er egnet til å resultere i godt og konkret tiltaksarbeid
- **Psykometri er et fagfelt!**

Grønt lys: Kjør på!

- QPS Nordic
- COPSOQ II
- NOCM
- JDR-Monitor

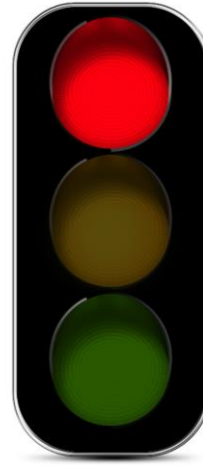


Hvordan bør vi ikke måle arbeidsmiljø

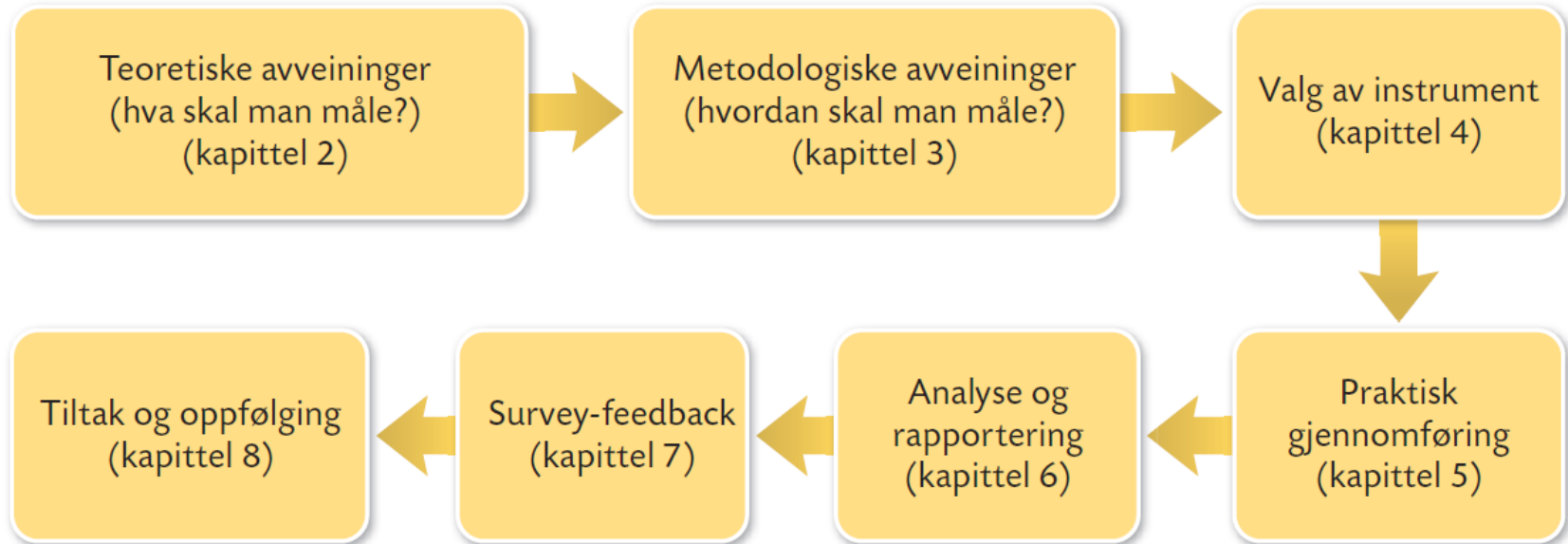
- Bruk av enkeltpørsmål og tilfeldig sammensatte indekser
- Egenutviklede instrument
- Dårlig formulerte spørsmål (spør om flere ting per spørsmål, doble negasjoner etc.)
- For stort fokus på benchmark
- Fokus på å løse konfliktsituasjoner eller bli kvitt dårlige ledere

Rødt lys: Styr unna!

- AVANT
- Bedre kommune
- Q12
- Egenutviklede instrument
- Konsulentfirma??



«Vi skal bare bruke resultatene som et utgangspunkt for diskusjon/samtaleverktøy!»



Figur 1.2 Arbeidsmiljøhjulet – fasene i kartlegging av arbeidsmiljøet ved bruk av spørreskjema.

JDR-Monitor

- Basert på Jobbkraft-ressurs-modellen
- Tilfredsstillende kvalitetskrav
- Måler en rekke ulike krav og ressurser
- Tar høyde for ulike typer organisasjoner/jobber

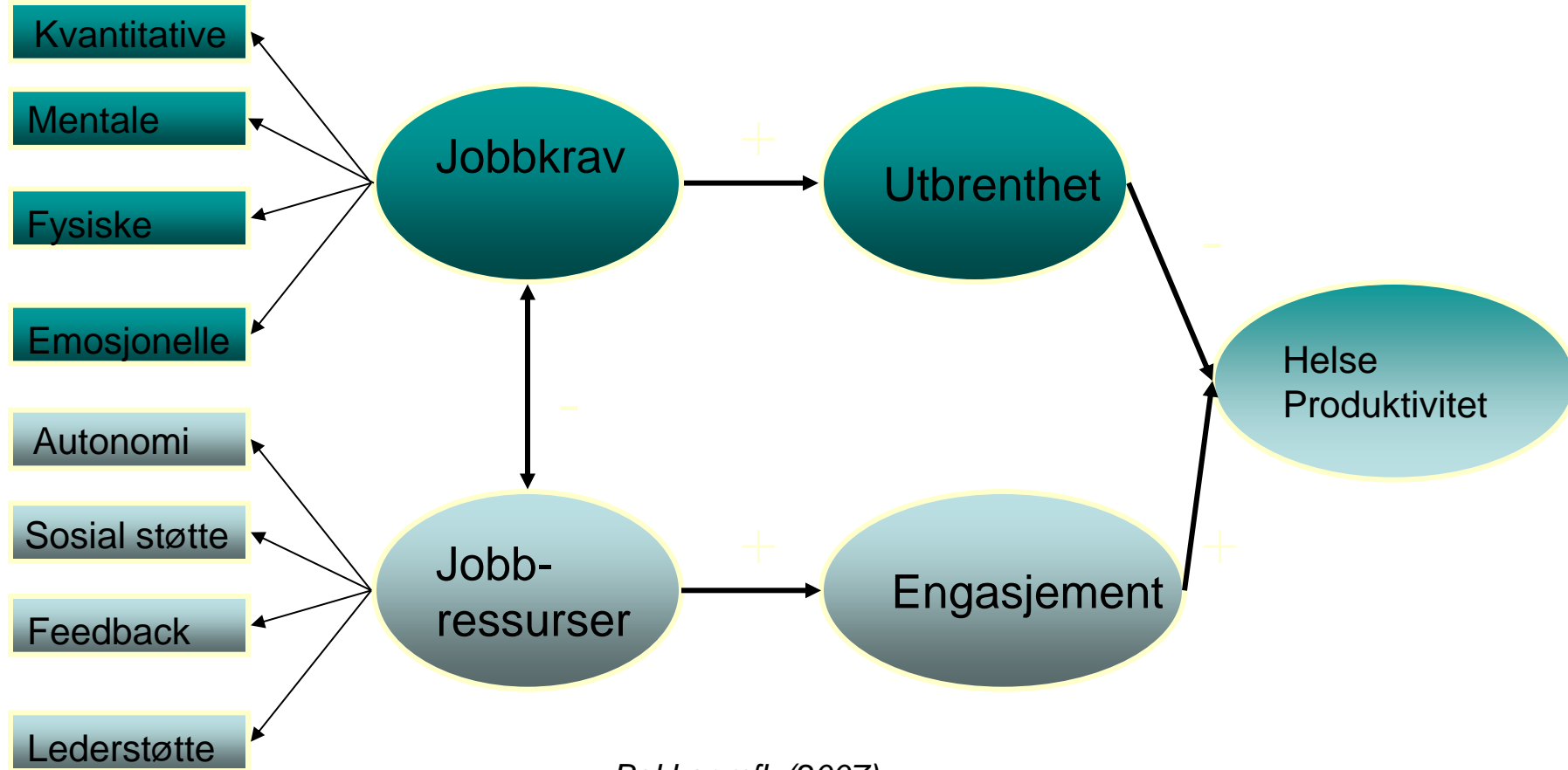
Jobbkraft-ressurs-modellen (Bakker mfl., 2007)

Jobbkraft

- Forhold ved jobben som krever vedvarende fysisk og/eller mental innsats, og er forbundet med visse fysiologiske og mentale kostnader

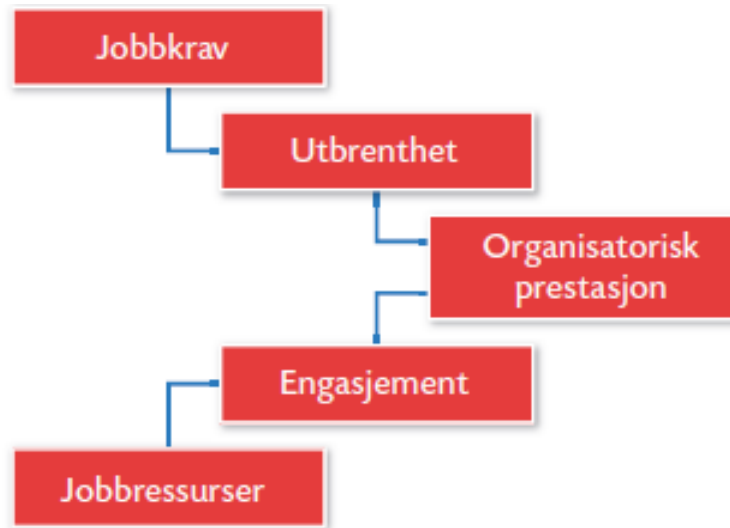
Jobbressurser

- Forhold ved jobben som:
 - bidrar til å oppnå arbeidets målsettinger
 - reduserer jobbkraft
 - eller stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling

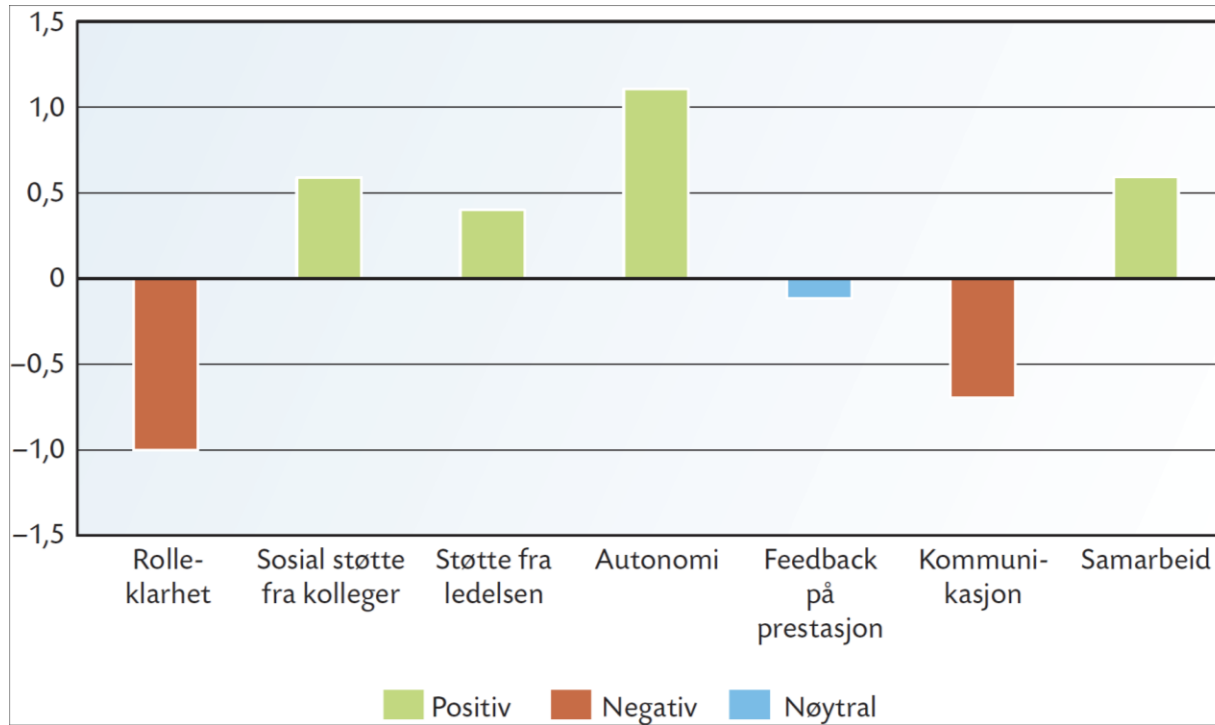


Bakker mfl. (2007)

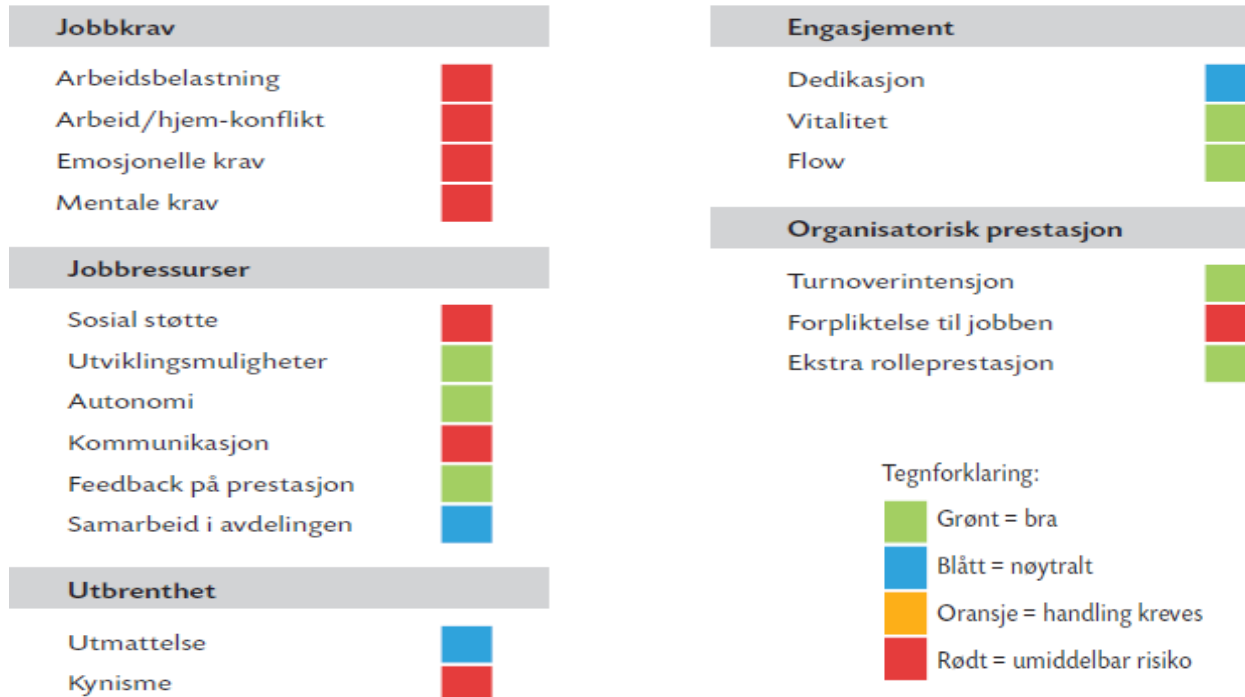
JDR-Monitor



JDR-Monitor – rapport for en seksjon - jobbressurser

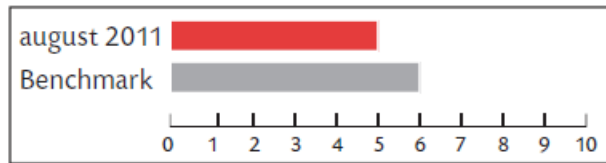


JDR-Monitor – rapport for en enkeltperson

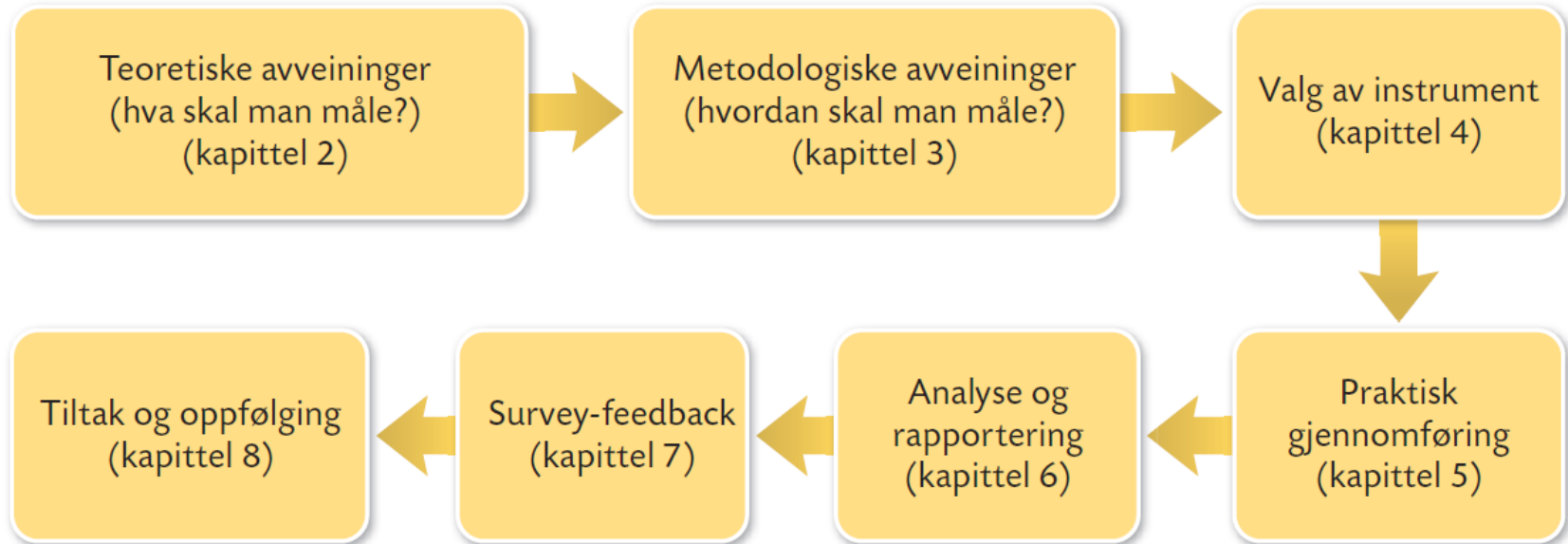


JDR-Monitor – rapport for en enkeltperson

Sosial støtte



Denne undersøkelsen viser at du mottar lite støtte fra dine kolleger. Sosial støtte handler om den formelle og uformelle kontakten du har med andre som er (eller kan være) viktig for at du skal kunne oppnå målene dine i arbeidet. Støtte handler ikke bare om instrumentell hjelp, slik som praktisk hjelp eller informasjon, men også emosjonell støtte, slik som utvikling av selvtillit, oppmerksomhet og positive tilbakemeldinger. Ansatte som har nære og meningsfulle relasjoner med kolleger, har større mulighet til å takle tunge perioder, og fravær av dette kan resultere i ensomhet, distansering og en følelse av mindreverd. Sosial støtte er dermed en viktig motvekt mot stress og utbrenthet. Du bør forsøke å ta initiativ til mer sosial kontakt og prioritere dette selv om du er veldig opptatt med arbeidsoppgavene. Snakk gjerne med din nærmeste leder for å få råd.

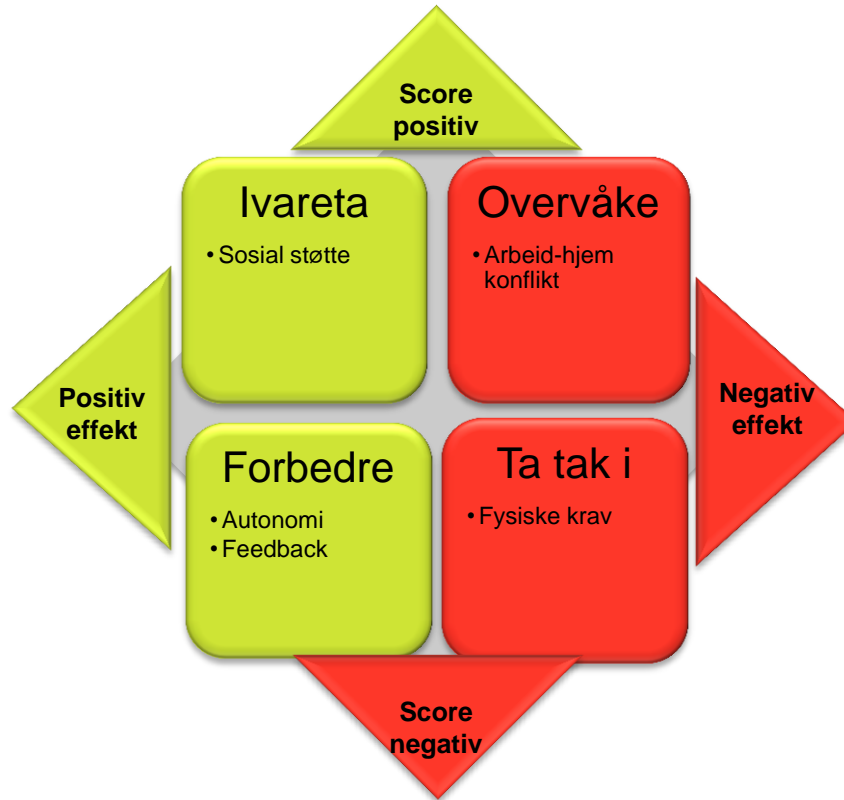


Figur 1.2 Arbeidsmiljøhjulet – fasene i kartlegging av arbeidsmiljøet ved bruk av spørreskjema.

Fra resultater til tiltak

- Tilbakemeldingsmøter («survey feedback»): Medvirkning
- Statistiske analyser: Viktige drivere for motivasjon og helse
- Forskning:
 - Jobbdesign (jobbkarakteristikkmodellen)
 - Tiltak for sosiale aspekter og team
 - Tiltak for ledelse
 - *Tiltak for HRM og organisasjonsklima/kultur*

Prioriteringsmatrise: Et eksempel



Fra resultater til tiltak: Et case (Kompier mfl, 1998)

- **Hvor:** Nederlandsk produksjonsvirksomhet (400 ansatte)
- **Situasjon:** Høyt sykefravær, ineffektivitet
- **Prosess:** Styringsgruppe/arbeidsgruppe, forskere
- **Kartlegging:** Medarbeiderundersøkelse, intervjuer
- **Årsaker:** Autonomi, feedback, fysiske belastninger
- **Tiltak:** Selvstyrte team, ergonomiske forbedringer ++
- **Effekt (10 år):** 10 % → 5 % i sykefravær, økt motivasjon, produktivitet, kvalitet
- **Kostnader:** I balanse etter 4 år – lønnsomt fra 4 år

Implementering av tiltak: Suksesskriterier

1. Tilstrekkelige ressurser
2. Forpliktelse fra toppledelse
3. Handlingsplan med klare mål og roller
4. Involvering av linjeledelsen
5. Endringskompetanse
6. Involvering av de ansatte/fagforeninger

Vår konklusjon:

- Svært mange arbeidsmiljø- og medarbeiderundersøkelser i Norge tilfredsstillende ikke grunnleggende faglige krav til måling og oppfølging
- Slike undersøkelser er ubrukelige og kan i verste fall forverre arbeidsmiljøet
- Medarbeiderundersøkelser kan være nyttige og lønnsomme om de gjennomføres på en faglig forsvarlig måte
- Vi presenterer «beste praksis» i Hoff og Lone (2014), og diskuterer sentrale momenter i denne presentasjonen.

Forslag til videre lesning:

Hoff og Lone (2014). Medarbeiderundersøkelser – En praktisk håndbok. Gyldendal forlag





UiO : **Psykologisk institutt**
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Medarbeiderundersøkelser: The good, the bad and the ugly

Professor Thomas Hoff, Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo

Doktorgradsstipendiat Jon Anders Lone, Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo

