



Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser

Prosjektveileder

5. mai 2014

PROSJEKTVEILEDER

Velkommen som bruker av ARbeidsmiljø- og Klimaundersøkelser (ARK).

Denne prosjektveilederen er inngangen til en vellykket gjennomføring av ARK.

Veilederen er et oppslagsverk som skal gi svar og hjelp til alle med en rolle i et lokalt ARK-prosjekt.

Forbedringer av veilederen innarbeides kontinuerlig på basis av erfaringer som høstes fra institusjonene som bruker ARK.

Hvorfor ARK?

Vellykket gjennomføring av en kvantitativ, standardisert arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse er generelt sett krevende. ARK er utviklet av og for universitets- og høyskolesektoren. Kjennskap og hensyn til sektoren og dens egenart, øker sannsynligheten for nødvendig tillit i institusjonene og dermed for en god gjennomføring.

Eierskap og utvikling av ARK

NTNU eier og forvalter ARK. Daglig drift er lagt til Senter for helsefremmende forskning ved Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.

ARK har en egen styringsgruppe som har i oppgave å se til at ARK forvaltes og driftes etter intensjonene, og diskutere prinsipielle spørsmål knyttet til videreutvikling. I tillegg skal styringsgruppen delta aktivt i planlegging og gjennomføring av årlige erfaringsutvekslinger i sektoren. Detaljer om forvaltningen av ARK er nedfelt i en egen juridisk avtale mellom de fire universitetene som har utført størstedelen av utviklingsarbeidet. Se her for informasjon om styringsgruppens medlemmer og deltakere i utviklingsprosjektet: <http://www.ntnu.no/ark/om>

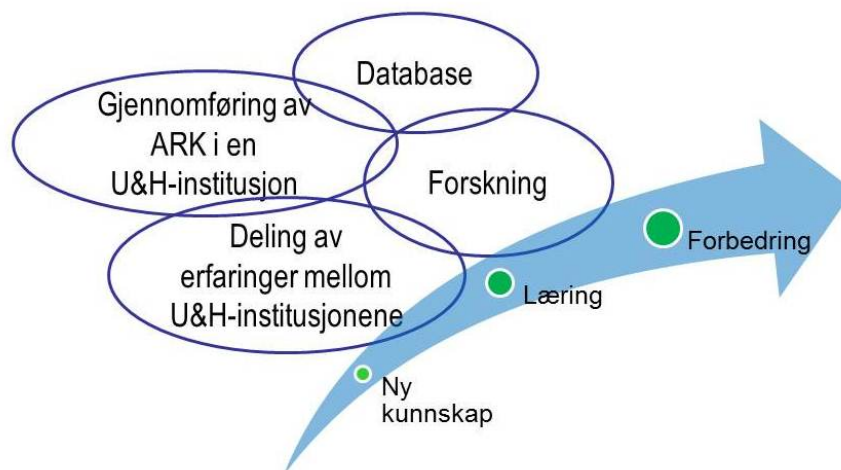
Initiativet til utvikling av ARK kom fra de fire største universitetene – UiO, NTNU, UiB og UiT, med deltakere fra engasjerte og interesserte fag- og ressurspersoner i og utenfor sektoren. Universitets- og Høgskolerådet (UHR) bevilget i 2010 midler fra Samarbeid, Arbeidsdeling og Konsentrasjon (SAK) fra Kunnskapsdepartementet, til ARK-prosjektet. Midlene fra SAK er i hovedsak brukt til finansiering av det faglige, vitenskapelige utviklingsarbeidet.

Hva er ARK?

ARK er et helhetlig opplegg for gjennomføring av en arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse. Kjernen i ARK er et spørreinstrument bygd opp av validerte dimensjoner – der utvalg og tilpasninger er gjort av en gruppe forskere fra relevante fagmiljøer. Spørreinstrumentet er gitt navnet KIWEST (Knowledge Intensive Work Environment Survey Target). KIWEST er beskrevet i [KIWEST – teorier, begreper og indekser](#).

Det viktigste for bruken av ARK er imidlertid ikke enkeltheter i KIWEST, men prosessen og resultatet av prosessen ved gjennomføringen av det helhetlige opplegget; Forberedelser, forankring, tilbakemeldingsmøter og konkrete tiltak – som følges opp og implementeres. Målet med denne prosjektveilederen er å gi råd og støtte i forhold til dette.

For en del er det også inspirerende og nyttig at bruken av ARK vil kunne gi økt kunnskap om forhold av arbeidsmiljø- og klimamessig karakter i sektoren. Etableringen av en database ved NTNU vil muliggjøre forskning, og være en pådriver til at ARK kan utvikles i et langsiktig læringsperspektiv.



Fleksibel bruk - med noen absolutter

Universiteter og høyskoler som ønsker å bruke ARK, samt få tilgang til full støtte til gjennomføring – teknisk (dataløsning), pedagogisk (hospitering, opplæring, råd) og praktisk (maler og materiell) må forplikte seg på følgende tre områder:

- 1) ARK skal forankres i et samarbeid der verneorganisasjonen og tjenestemannsorganisasjonene er med, og gir tilslutning til bruk av ARK.
- 2) ARK har utvikling av arbeidsmiljø og organisasjonsklima som viktigste formål. Brukere må derfor forplikte seg både i forhold til god forankring og god oppfølging av resultatene fra KIWEST.
- 3) Alle data fra undersøkelsen skal inn i en forskningsdatabase. Denne er underlagt strenge krav til anonymitet og forskningsrelevans.

Åpenhet og tilgjengelighet

Åpenhet er viktig for å utvikle ARK gjennom erfaringsutveksling og mulighet for konstruktiv og kritisk diskusjon. Åpenhet er i tråd med den akademiske ånd og gir trygghet for at ARK ivaretar krav til kvalitet og seriøsitet.

Hvordan komme i gang med ARK?

Medlemmer av UHR kan henvende seg til ark-kontakt@ntnu.no for å avtale telefonmøte med en av rådgiverne. Dette møtet gir grunnlag for hva den lokale planen bør inneholde av premisser, forberedelser og gjennomføring.

Hva koster det å bruke ARK?

ARK – som inkluderer KIWEST - er utviklet for midler tildelt sektoren. NTNU skal levere støtte til bruk av ARK etter selvkostprinsippet. I første omgang er det kun medlemmer i UHR som tilbys støtte.

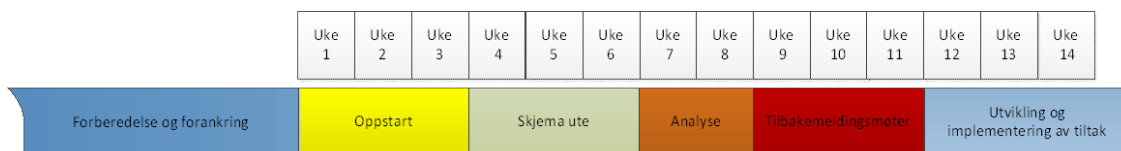
Kostnaden for den enkelte institusjon som ønsker å bruke ARK avhenger av institusjonens størrelse og kompleksitet samt sekvensiell versus samlet gjennomføring. Estimert av kostnad regnes ut på forespørsel ut fra fakta om ovenfor nevnte faktorer.

Gjennomføring av ARK

Gjennomføring av ARK kan deles inn i 5 faser:

1. Forberedelse og forankring
2. Kartlegging
3. Utvikling av tiltak
4. Implementering av tiltak
5. Evaluering

Det anbefales at fase 2 gjennomføres på så kort tid som mulig slik at de ansatte raskt får tilbakemelding på resultatene og at arbeidet med å utvikle og implementere tiltak kommer i gang innen rimelig tid. Fase 2-3 bør kunne gjennomføres på ca. 11 uker, litt avhengig av organisasjonens størrelse, kompleksitet og mengden ressurser avsatt i prosjektet. Tidsplan for fase 4 settes av ledelsen i samarbeid med verneorganisasjonen.



Fase 1 – Forberedelse og forankring

Den første fasen kan gjerne ta et halvt år og handler i stor grad om å gjøre virksomheten klar for å gjennomføre og nyttiggjøre seg av ARK. En viktig suksessfaktor er dedikerte og engasjerte lokale ressurser med tid til å sette seg inn i verktøyet og den rollen de skal ha.

Forankring

God forankring i ledelsen er avgjørende for hvor vellykket en gjennomføring av ARK blir. Ledere på alle nivå må gjøres godt kjent med ARK og hvilke muligheter som ligger i verktøyet. ARK bør derfor diskuteres i ledermøter på alle nivå i virksomheten.

Involvering av de ansattes representanter er også av avgjørende betydning for hvor vellykket prosessen blir. De bør derfor involveres tidlig i prosessen. Gjennomføring av prosjekt med bruk av ARK skal fortrinnsvis diskuteres i AMU og bør i tillegg tas opp i andre regulære møter mellom ledelsen og verneombudene. Før virksomheten tar ARK i bruk skal dette drøftes i AMU slik at man sikrer at verneorganisasjonen og de tillitsvalgte støtter gjennomføringen av ARK.

ARK bør også tas opp i øvrige møter med ansatte, f.eks. seksjonsmøter, allmøter eller lignende.

Mål

Utgangspunktet er at ARK skal anvendes for å utvikle arbeidsmiljøet. Ledelse og ansatte bør sammen sette et mål for hva man ønsker å oppnå med ARK, for eksempel:

Overordnet mål:

- Oversikt over hvordan ansatte opplever sin arbeidsmiljøsituasjon.
- Grunnlag for strategiske arbeidsmiljøatsninger.

Prosessmål:

- Svar fra minimum 50 prosent av ansatte ved virksomheten som helhet.
- Gjennomført tilbakemelding av resultat i alle enheter med deltakelse fra mer enn 50% av alle ansatte.
- Gjennomført prosess for utvikling av forbedringstiltak ved alle enheter.

Effektmål:

- Enhetene rapporterer forbedring på områder de har pekt ut som forbedringsområder.
- Målbar forbedring på utvalgte områder ved neste gjennomkjøring.

Opprettelse av prosjekt

Det bør opprettes et prosjekt for gjennomføringen av ARK. Hvordan dette organiseres, vil være avhengig av virksomhetens størrelse og kompleksitet.

Valg av prosjekt- og prosessledere

Prosjekt- og prosessledere vil få nøkkelroller i forhold til gjennomføring av prosessen. Det er viktig at ledelsen velger personer de har tillit til og som de kan ha gode og åpne dialoger med. Prosjektleder har ansvar for å planlegge, koordinere og gjennomføre ARK ved egen institusjon. Vedkommende bør ha erfaring med gjennomføring av prosjekt på tvers i egen organisasjon. Prosjektleder er også

kontaktperson overfor NTNU. De som skal være prosessledere bør ha erfaring med utvikling av arbeidsmiljø og prosessledelse. Prosessleder må også ha god forståelse for statistikk og metode for å kunne forklare resultatene. Prosesslederrollen innebærer:

- Planlegging av prosess og tilbakemeldingsmøter sammen med leder og verneombud
- Å yte bistand i tolkning av resultat
- Å bistå ledere med presentasjon av resultat overfor enhetens ansatte
- Å bistå ledere med å lede prosesser der alle ansatte inkluderes i tolkning av resultat og utvikling av bevarings- og forbedringstiltak.
- Å gi råd om tiltak og tiltaksprosesser

Både prosjektleder og prosessleder skal ha deltatt på ARK-kurs, se kursplan vedlegg 1. Det er en fordel om også ledere og verneombud deltar på kurs. Representanter fra ARK kan holde kurs på den enkelte institusjon eller samle representanter fra flere institusjoner til felles kurs.

Kontrakt med NTNU

Det skal inngås en avtale med NTNU om gjennomføring av prosjektet der tidsrammer, forventninger i forhold til opplæring og annen bistand samt vederlag klargjøres.

Den enkelte institusjon må lage en oversikt satt opp etter spesifikasjon fra ARK over:

- De organisatoriske enheter undersøkelsen skal gjennomføres ved. En organisatorisk enhet kan være et fakultet, institutt, program, avdeling, seksjon, senter, museum eller lignende
- Ansatte; enhetstilhørighet, e-postadresser, stillingsstørrelse, stillingskategori og kjønn

Oversikten skal oversendes til NTNU med <https://filsender.uninett.no>, dette er en gratis tjeneste for kryptert overføring av filer for ansatte ved universiteter og høyskoler som bruker UNINETT.

Den enkelte institusjon må også legge en detaljert framdriftsplan for milepæler i prosjektet i samarbeid med NTNU. Framdriftsplanen og oversikten over organisasjonen skal inngå som vedlegg til kontrakten om gjennomføring som skrives med NTNU.

Dersom antall medarbeidere er mer enn 100 – 150 ved en enhet, bør det vurderes om undersøkelsen kan gjennomføres på et lavere organisatorisk nivå. I tilfeller der enhetene er små, dvs 5-7 medarbeidere bør det vurderes om disse skal slås sammen med andre. For å sikre ivaretagelse av anonymitet leveres det bare ut resultatpresentasjon til enheter der flere enn fire har svart, små enheter blir derfor sårbare. Deltagerne i undersøkelsen skal ha minst 20 % stilling, regulær månedslønn og ha vært tilsatt i minimum 3 måneder.

Informasjonsplan

For å få best mulig effekt ut av ARK er det viktig å gi god og presis informasjon. Det bør derfor utarbeides en informasjonsplan med følgende elementer:

- Hvor det skal informeres om hva; møtearenaer, intranett, internavis
- Mål for gjennomføringen av ARK

- Detaljert tidsplan med viktige milepæler
- Oversikt over prosjektansvarlige

Risikovurdering

Det bør gjøres en enkel risikovurdering for å undersøke om det eksisterer spesielle utfordringer, f. eks pågående eller ulmende konflikter, planlagte eller gjennomførte omorganiseringer, andre relevante prosesser, språkbarrierer, manglende tilgang til PC eller ferieavvikling, slik at dette kan tas hensyn til i prosjektgjennomføringen.

Fase 2 – Kartlegging

Suksessfaktor: Realistisk oppfatning av hva en ARK gjennomføring krever av tid og ressurser.

FaktaARK I

FaktaARK I sendes ut som et elektronisk spørreskjema til alle ledere for enheter som skal ha egen resultatpresentasjon. Skjemaet skal besvares av leder og verneombud i fellesskap. Ved enheter med flere enn ett verneombud skal det ledende verneombudet/lokalt hovedverneombud eller et annet verneombud utvalgt av ledende verneombud/lokalt hovedverneombud delta.

FaktaARKet har i hovedsak to formål:

1. Å ivareta arbeidsmiljølovens krav om kartlegging av organisatoriske forhold som er av betydning for arbeidsmiljøet, men som det ikke er nødvendig å spørre alle ansatte om.
2. Bidra til å beskrive organisatoriske forhold som kan ha betydning for tolkningen av resultatene fra spørreundersøkelsen som gjennomføres blant alle ansatte.

Informasjon

Alle ansatte må få god og presis informasjon. Det er viktig å få frem hva man ønsker å oppnå og hvordan prosessen med tilbakemeldingsmøter og utvikling og implementering av tiltak skal legges opp. Det anbefales å benytte ordinære informasjonskanaler som faste møter, allmøter, web-sider, internavis. Direkte kommunikasjon, som møter, er å foretrekke med elektronisk kommunikasjon som supplement. Et par dager før spørreskjema sendes ut til alle ansatte skal det sendes ut e-post fra ledelsen ved institusjonen til alle ansatte med informasjon om prosjektet. Forslag til tekst, se vedlegg nr 2.

Forberede tilbakemeldingsmøtene

Ledelsen bør ha et kort møte med prosessleder for å utveksle informasjon om de utfordringene enheten er kjent med og hvilke prosesser som allerede er i gang. Dersom det er forhold som kan ha betydning

for tilbakemeldingsmøtet, må man legge en plan for hvordan dette skal håndteres. Verneombudet skal være med i denne dialogen. Et møte i denne fasen vil også gi leder og verneombud mer kunnskap om ARK, de vil da kunne svare bedre på spørsmål fra ansatte.

Tidspunkt for gjennomgang av resultatene med prosessleder, ledelsen og verneombudet må avtales. Dette møtet bør holdes kort tid etter at resultatene er levert fra NTNU.

Tidspunkt og lokaler for tilbakemeldingsmøtet bør være klart før undersøkelsen sendes ut. Tilbakemeldingsmøtet bør gjennomføres så snart som praktisk mulig etter at spørreskjemaet er lukket. Det må sikres at lokalene man benytter har hensiktsmessig størrelse og fleksibel møblering som muliggjør arbeid i mindre grupper.

Spørreskjemaundersøkelse

Suksessfaktor: Motivasjon og oppmerksomhet lokalt

Spørreundersøkelsen sendes ut til medarbeiderne i en e-post som inneholder en unik lenke til spørreskjemaet som skal fylles ut av den enkelte ansatte. Så lenge spørreskjemaet er åpent for besvarelse vil det ikke bli tatt ut annen informasjon enn svarprosent fra datamaterialet. Når spørreskjemaet lukkes for besvarelse vil koblingen mellom person og spørreskjema bli slettet.

Spørreskjemaet vil bli holdt åpent for besvarelse i inntil tre uker. I denne perioden vil det bli sendt opptil to påminnelser. Det skal oppleves som frivillig å svare, samtidig som det er viktig med god oppslutning.

Det kan være nyttig å fokusere på hvilke tiltak som ble gjennomført etter forrige undersøkelse og hva man ønsker å oppnå med gjennomføringen av ARK. Det kan være hensiktsmessig at ledere, verneombud og tillitsvalgte motiverer alle medarbeidere til å besvare spørreskjemaet. Oppmerksomhet rundt utvikling i oppslutningen før undersøkelsen lukkes, eller former for kampanjer, kan fungere godt.

Planleggingsmøte med leder og verneombud

Det skal gjennomføres møte mellom enhetsledelsen, verneombud og prosessleder så snart resultatene av spørreundersøkelsen foreligger og i rimelig tid i forkant av tidspunktet som er satt for tilbakemeldingsmøtet. Hensikten med dette møtet er å gå gjennom resultatene og detaljplanlegge møtet der resultat skal presenteres overfor alle ansatte (tilbakemeldingsmøtet). Resultatene vil bli utarbeidet etter en standardisert mal til alle enheter som er definert, jft utarbeidet oversikt over hvilke organisatoriske enheter som undersøkelsen skal gjennomføres ved. Det vil bli gitt oversikt over gjennomsnitt og spredning for dimensjonene i KIWEST.

Agenda for planleggingsmøte

- Gå gjennom faktaARK I, resultater fra KIWEST, risikovurdere og drøfte aktuelle problemstillinger
- Definere roller, leder, tilbakemelder og hvem som skal ha ansvar for å dokumentere det som kommer fram i løpet av møtet.
- Finne fram til hensiktsmessig inndeling av grupper, tilfeldig sammensatt eller satt sammen av leder og verneombud på forhånd, heterogene eller homogene
- Skisse til tidsplanplan for utvikling og iverksetting av tiltak

- Klargjøre rammene for tilbakemeldingsmøtet:
 - Alle ansatte skal inviteres
 - Tidsramme ca. 3 timer
 - Avklare om resultatene skal deles ut på papir og hvem som evt skal sørge for trykking eller om resultatene kun skal distribueres elektronisk på e-post eller legges ut på web.
 - Evt. servering

Tilbakemeldingsmøte

Suksessfaktor: En kompetent og strukturert gjennomføring av møtene.

I tilbakemeldingsmøtet blir resultatene presentert og alle ansatte blir invitert til refleksjon over disse.

Tabellen under viser et forslag til en kjøreplan for et tilbakemeldingsmøte.

Tidsforbruk min	Tema	Ansvarlig
5 min	Ønske velkommen Mål for dagen, sette i sammenheng, definere roller	Enhetsleder
10 min	ARK Litt om JD-R	Tilbakemelder
10 min	Summeoppgave: <ul style="list-style-type: none"> • Hva er de viktigste fremmerne og hemmerne hos oss? 	
15 min	Oppsummering i plenum, design ut fra enhetens størrelse, og slik at det kommer noe fram fra alle gruppene	
30 min	Presentere alle resultat. Dele ut på papir, oppfordre til å notere refleksjoner som kommer underveis	
Minimum 45 min	Gruppeoppgave og kaffe: <ul style="list-style-type: none"> • Hva la du merke til i gjennomgangen (positive og negative forhold)? <ul style="list-style-type: none"> ○ individuell refleksjon ○ diskusjon i gruppe • Trekk frem tre punkt som er positive og viktige og videreføre. • Trekk frem tre områder som dere ønsker å forbedre. 	
3 min	Oppsummering av det viktigste og skisse av veien videre. Takke for engasjement og innspill. Gjerne refleksjon rundt egen opplevelse	Enhetsleder

Gruppene skal skrive sine svar på gruppeoppgavene på et flipoverark. Dette kan gjerne være inndelt med en rad for hvert punkt og en kolonne for område for bevaring/forbedring og en kolonne for forslag til tiltak, dvs seks rader og to kolonner.

Presentasjon av gruppearbeid i plenum.

Ved store enheter kan presentasjonen foregå ved at alle gruppene henger opp sine flipoverark på veggen og at det gis tid til at alle kan gå rundt i rommet og lese alle presentasjonene. Dette bør organiseres slik at det til enhver tid er en representant fra gruppa til stede ved presentasjonen slik at de som kommer for å lese kan få svar på evt oppklarende spørsmål. På mindre enheter kan hver gruppe bes om å presentere det de kom fram til som viktigste bevaringspunkt og forbedringspunkt muntlig overfor de andre gruppene. På svært små enheter kan hele gruppeoppgaven foregå i plenum.

Denne fasen avsluttes ved at det gjennomføres en prioritering av de punktene som er presentert av gruppene. Dette kan gjøres ved at alle deltakerne får tre gule lapper hver som de får beskjed om å lime opp på de tre punktene de mener det er viktigst at det jobbes videre med.

Fase 3 – Utvikling av tiltak

Suksessfaktor: Relevante tiltak som formuleres og gjennomføres er grunnlag for at ARK oppleves positivt også på lengre sikt ved at arbeidsmiljøet utvikles i en ønsket positiv retning.

Utgangspunktet for tiltaksutviklingen ligger i de punktene flest har markert at de mener det er viktigst å jobbe videre med. Den personen en ble enig om at skulle ivareta dokumentasjon fra tilbakemeldingsmøtet må sammenfatte de prioriterte punktene fra flipoverarkene. I praksis vil det ofte være overlappende temaer og behov for syntetisering og rydding. Det vil i de fleste tilfeller være behov for å utdype, detaljere og konkretisere tema og aktuelle tiltak. Dette arbeidet kan gjøres i en fortsettelse av tilbakemeldingsmøtet eller det kan gjøres på et senere tidspunkt. En kan velge å involvere alle i tiltaksutviklingen eller grupper ut fra organisatoriske grupper, tilfeldig sammensatte grupper, interesse og engasjement, en egen arbeidsgruppe eller en kan gjøre dette i ledergruppen. Modellen som velges vil legge føring for hvorvidt verneombudet skal representere ansatte eller ikke. I modeller med stor grad av medvirkning fra ansatte vil ikke verneombudets rolle være like viktig som hvis ledergruppen eller mindre grupper ivaretar tiltaksutviklingen.

Gode tiltak er realistiske, gjennomførbare, konkrete, viktige og innenfor de rammer en har til rådighet lokalt. Det er en fordel om tiltakene ses i sammenheng med enhetens øvrige strategiske satsninger.

Det er mange metoder som kan benyttes i tiltaksutviklingen, her er to eksempler:

1. Utforskning, dette kan gjerne kombineres med å tegne tankekart: Spørre Hva? Hvor? Når? Hvorfor? Hvordan? Hvem? i forhold til det aktuelle punktet eller temaet. Ved å besvare disse spørsmålene eller bare fem ganger Hvorfor? vil man berøre flere grunnleggende faktorer for ved det aktuelle punktet som ønskes bevart/forbedret. Dette kan være nok til å bringe frem gode løsninger.
2. Et annet alternativ kan være å jobbe ut fra et ønsket fremtidsbilde. Oppgaven gruppen vil da kunne være:

- a) Tenk dere at vi er kommet til (**sett inn årstall**) Arbeidet i forhold til er i godt gjenge/går strålende
- b) Dere har pga dette høstet mye positiv omtale, både fra (**sett inn den/de meste relevante**)
Beskriv dere selv. Hva karakteriserer kulturen? Sett opp 4-5 punkt
- c) Se bakover fra (**valgt tidspunkt**). Hvilke faktorer/ hendelser har vært utslagsgivende for at dere er kommet dit dere er, mao hvilke grep har vært tatt (vær så konkret som mulig)?

Blant annet i boka «Slagkraft – Håndbok i idèutvikling» av Erik Lerdal (2007) beskrives en rekke ulike og konkrete metoder som også kan benyttes.

Eksempler på tiltak som er utviklet og iverksatt:

- a. forbedringer av møter, frekvenser, strukturer og innhold
- b. utvikling og forbedring av rutiner
- c. systemer for bedre ivaretagelse av kompetanseutvikling
- d. forbedret organisering av arbeid
- e. sosiale arrangement og møteplasser

Tiltakene vil i de fleste tilfellene kunne besluttes og iverksettes på den enkelte enhet. Den enkelte enhet bør ha en plan for hvilke fora tiltak skal diskuteres og besluttes i, f.eks. allmøter, faggruppemøter, ledergruppemøter. På overordnet organisasjonsnivå kan tiltak diskuteres i AMU eller underutvalg av AMU. Beslutninger på overordnet nivå kan tas av ledelsen etter råd fra AMU. Det er en styrke om overordnet styre og ledergrupper engasjeres i ARK før igangsettelse og når tiltak av omfattende karakter skal besluttes og implementeres.

Vedtatte tiltak bør settes inn i en handlingsplan der aktiviteter, konkrete handlinger, ansvarlige personer og tidspunkt for gjennomføring beskrives. Dette skal gjøres i dialog med verneombud/AMU. Det anbefales at ansvar fordeles på flere enn leder, gjerne etter interesse og ønske om å bidra i forhold til de ulike tiltakene.

Fase 4 Implementering av tiltak

For å sikre at tiltakene følges opp bør de prioriteres og innarbeides i enhetens handlingsplan. Ansvaret for gjennomføringen bør gis til en navngitt person og det bør settes en konkret frist for når tiltaket skal være gjennomført. Det anbefales at handlingsplanene og progresjonen synliggjøres og diskuteres jevnlig i aktuelle fora.

Ledelsen bør følge opp at tiltakene blir gjennomført ved å etterspørre resultatene gjennom de ordinære lederlinjene. Ledelsen bør også gjøre de ansatte oppmerksomme på de tiltakene som blir gjennomført og at disse er et resultat av ARK.

Verneombudene skal etterspørre at ARK følges opp av leder. Et verneombud kan for eksempel henvende seg til leder og spørre når det skal informeres, når møte skal holdes eller når tiltak er planlagt iverksatt.

Fase 5 Evaluering

Både selve prosessen og effekten av den bør evalueres. Prosessevaluering bør både gjøres kontinuerlig gjennom hele prosessen og etter at prosjektet er avsluttet for å kaste lys over hva som har fungert for hvem under hvilke omstendigheter. Målene som ble satt i forberedelses/forankringsfasen bør være utgangspunkt for evalueringen, både de overordnede og prosess/effekt mål. I tillegg til prosessevalueringen vil de samlede resultater fra KIWSET og aktivitet rapportert i FaktaARK II gi informasjon som kan bidra i evalueringen.

Den kontinuerlige evalueringen bør dokumenteres kontinuerlig og foregå både i prosjektledelsen, alle nivå av lederlinjen og i AMU. I slutten av prosjektperioden bør all dokumentasjonen systematiseres og syntetiseres for bruk i den overordnede prosjektevalueringen.

Utfylling av FaktaARK II

På samme måte som med FaktaARK I sendes dette som et elektronisk spørreskjema til leder og skal fylles ut i samarbeid mellom leder og verneombud.

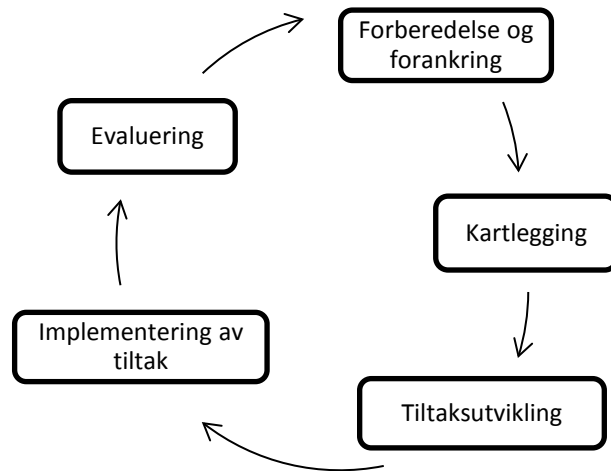
FaktaARK II har flere formål:

- Gi oversikt over hvordan arbeidsmiljøundersøkelsen har fungert og blitt gjennomført og hvilke tiltak enhetene har kommet frem til. Fra organisasjoner som har brukt ARK rapporteres det at de aller fleste er fornøyd med verktøyet og gjennomførte prosesser. Det settes pris på at arbeidsmiljø settes i fokus og at det legges en ramme for refleksjon om arbeidsmiljøet. Det har blitt rapportert om høyere oppslutning om tilbakemeldingsmøtene og tiltaksutviklingen enn i spørreskjemaundersøkelsen.
- Ivareta Arbeidsmiljølovens krav om dokumentasjon, både på enhetsnivå og organisasjonsnivå. Enhetenes besvarelser sendes tilbake til den enkelte enhet som et pdf-dokument som kan oppbevares som dokumentasjon på gjennomført aktivitet ved enheten. Det vil kunne bli gitt analyser på organisasjonsnivå på bestilling.
- Gi grunnlag for å se utvikling over tid ut fra tiltak som er planlagt og iverksatt. Dette vil kunne være aktuelt ved gjentatte gjennomføringer og på bestilling ut fra ønske om at konkrete problemstillinger undersøkes.

Det kan også være nyttig å gjennomføre intervju med enkelte nøkkelpersoner, enten enkeltvis eller i fokusgrupper. Slike intervju vil kunne gi tilleggsinformasjon og tegne flere nyanser og detaljer enn det en kan få fram gjennom faktaARKene. Aktuelle fokus for intervju kan for eksempel være hvordan ulike grupper (teknisk/administrativt/vitenskapelig ansatte, ledere, faglige enheter, administrative enheter) opplevde og vurderer de ulike delene av prosessen, hvordan prosessen har påvirket enhetene og organisasjonen eller hvordan aktivitetene som ble utviklet har påvirket enhetene og organisasjonen.

Ved neste gjennomkjøring vil en kunne bruke KIWEST til å måle eventuelle effekter av gjennomførte tiltak. Det vil alltid være mange faktorer som virker inn på en organisasjon og effekt kan være vanskelig å måle. Om dette skal benyttes som evaluering anbefales det at en kun har fokus på de punktene/temaene som har vært gjenstand for utviklingstiltak.

Til sammen vil den kontinuerlige evalueringen, faktaARKene, evt intervju og effekter kunne danne et godt grunnlag for forbedringer ved neste gjennomføring. Resultater fra evalueringen bør også formidles til NTNU i tilfeller der relevante forbedringsområder på selve verktøyet avdekkes.



Kurs for prosjektledere/prosessveiledere/enhetsledere

Kurset består av en dagssamling med agenda som vist i tabellen under. Kurset følges opp med kollegaveiledning. Dersom det er praktisk gjennomførbart vil det være mulig å hospitere hos andre virksomheter som bruker ARK og er i tilbakemeldingsfasen.

Tidspunkt	Tema
09.00	Innledning: <ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføring av ARK ved xx • Hvordan dagen er lagt opp • Mål for dagen • Presentasjonsrunde • Roller
09.30	ARK, prosjektet og helheten KIWEST
10.00	Pause
10.10	Teori JDR, aktuell forskning, mulige praktiske anvendelser av våre resultat
11.00	Pause
11.10	Gjennomgang av mal for planleggingsmøte
11.45	Lunch
12.15	Gjennomgang av malen for et tilbakemeldingsmøte
14.00	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessledelse - suksesskriterier og fallgruver • Opplegg for kollegaveiledning
15.00	Takk for i dag

Kjære medarbeider!

Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen (ARK) er utviklet av og for universitets- og høyskolesektoren og har et teoretisk- og forskningsbasert fundament. [Aktuell enhet/institusjon] ønsker å bruke ARK for å finne ut hvordan du opplever arbeidsmiljøet i din seksjon/enhet. Undersøkelsen vil bli gjentatt annet hvert år fremover. Du kan lese mer om ARK her: www.ntnu.no/ark.

Innen kort tid vil du få en e-post med lenke til et spørreskjema med spørsmål om hvordan du opplever arbeidsmiljøet ditt. Bruk denne muligheten til å si ifra om hvordan du har det! Målet med denne arbeidsmiljøundersøkelsen er å gjøre enda mer av det som er bra, og justere kursen der det trengs.

Om prosessen

Gjennomføringen av ARK innebærer at vi først kartlegger og undersøker, deretter presenterer og reflekterer over resultatene, utformer og prioriterer tiltak og til slutt iverksetter og følger opp tiltakene for kommende periode. Kort om de tre prosess-stegene:

1. Spørreundersøkelse

Du vil få tilsendt et spørreskjema på e-post med en svarfrist. Det er frivillig å delta i undersøkelsen. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil være umulig å identifisere svarene fra enkeltpersoner – for ytterligere informasjon – se: <http://www.ntnu.no/ark/hjelp>

I spørreskjemaet benyttes fire ulike ledelsesbegreper:

Min nærmeste leder, ledelsen, ledelsen ved min enhet og ledelsen ved overliggende enhet.

De tre første betegnelse er knyttet til den lederen som du har hatt eller skal ha medarbeidersamtale med (din nåværende seksjonsleder/leder), mens den siste betegnelsen er knyttet til fakultets-/universitetsledelsen.

2. Tilbakemeldingsmøte

Når undersøkelsen er besvart blir det gjennomført et tilbakemeldingsmøte hvor du sammen med dine kolleger reflekterer over og drøfter resultatene og hvilke tiltak som kan iverksettes for å videreutvikle arbeidsmiljøet. Tilbakemeldingsmøtene vil finne sted i [sett inn aktuelt tidsrom] og vil bli ledet av en skolert prosessleder og lederen for din seksjon/enhet.

3. Iverksetting og oppfølging av tiltak

Tiltakene som foreslås i tilbakemeldingsmøtet skal innarbeides i handlingsplaner for 2014 og følges opp av seksjonens leder i samarbeid med deg og verneombudet ved Institutt/avdeling/seksjon.

Vennlig hilsen

..... (dekan)

..... (fakultetsdirektør)