

Tilfredshed og motivation

UNDGÅ ORGANISATORISKE SELVMÅL: FEM GODE RÅD TIL DIN NÆSTE HR-MÅLING

Der er et stort potentiale i at gennemføre velovervejede HR-målinger, der er tilpasset din organisation. Men faldgruberne er mange. Her får du fem gode råd, der hjælper dig med at udnytte potentialet i jeres målinger.

Af Jacob Sønderkov, Chefkonsulent, Rambøll Management Consulting/Attractor og Martin Juhl Mikkelsen, Senior Consultant, Rambøll Survey

Vellykkede HR-målinger kan bidrage til udvikling, øget trivsel og bedre løsning af kerneopgaven. Tilsvarende kan målinger ende som organisatoriske selvmål, hvis de gennemføres hovedløst og tilfældigt. I denne artikel får du nogle praktiske overvejelser, der kan hjælpe dig med at planlægge og gennemføre værdiskabende målinger i din organisation. Helt konkret vil vi opfordre dig til at overveje de fem følgende råd, før du begynder at måle:

1. Gør dig dit formål klart
2. Involver og engager din organisation
3. Stil få, men væsentlige spørgsmål
4. Kommunikér løbende om målingen
5. Følg målrettet op

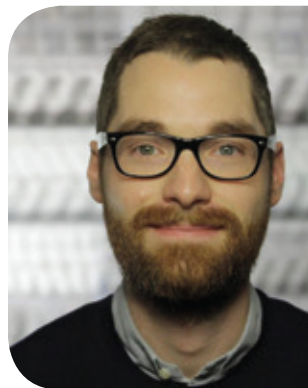
1. Gør dig dit formål klart

Det første – og vigtigste – spørgsmål, som du skal stille dig selv, er: "Hvad skal vi bruge målingen til?"

Og måske endnu mere konkret: "Hvordan skal målingen bidrage til organisationens mål?"

Svaret på spørgsmålet udgør den røde tråd for hele målingen og skal binde alle målingens aktiviteter sammen. Målinger, der igangsættes, uden at organisationen har forholdt sig kritisk til, hvad målingen skal bruges til og bidrage med, risikerer i bedste fald at spilde tid og ressourcer. I værste fald kan målingen dirigere din organisation i en uønsket retning og skabe frustration hos deltagerne.

Martin Juhl Mikkelsen



Jacob Sønderkov



I en større kommune ønskede man at styrke ledernes ledelse af kerneopgaven. Som følge heraf blev denne ønskede effekt omdrejningspunktet for temaer i en spørgeskemabaseret evaluering af alle ledere, og spørgsmål, der ikke direkte understøttede det strategiske sigte, blev udeladt. Hermed blev resultaterne relevante for organisationen som helhed såvel som lederne, og de efterfølgende opfølgingsprocesser blev tilrettelagt for at understøtte den ønskede effekt.



Målingen var hermed i overensstemmelse med – og ikke afkoblet fra – organisationens strategi, som blev pejlemærket for alle aktiviteterne.

Indledningsvist vil det derfor være en god idé at starte med at stille dig selv følgende spørgsmål:

- Hvilke organisatoriske mål ønsker vi, at denne måling skal understøtte?
- Hvilke spørgsmål ønsker vi at have besvaret, når målingens resultater foreligger?

2. Involver og engager din organisation

Når formålet står klart, bør din næste overvejelse være, hvordan hele organisationen kan samles omkring målingen, så den bliver et fælles anliggende. Det er afgørende, at målingen ikke foretages afkoblet fra de mennesker, der skal handle på baggrund af målingen, og målingen må derfor ikke fremstå som en ledelses- eller HR-drevet aktivitet. Investeringen i at involvere og engagere organisationens medarbejdere forud for og undervejs i målingen betales tilbage i form af ejerskab, højere svarprocenter og større opbakning til målingens opfølgende indsatser og handleplaner, når resultaterne foreligger.

En mellemstor virksomhed lod hver afdeling vælge en trivselsrepræsentant, der i et fælles forum medbragte afdelingernes ønsker til trivselsmålingens temaer på baggrund af lokale dialoger. Målingen blev således udfærdiget og gennemført i et samarbejde, hvor ledelsens strategi såvel som medarbejdernes input blev inkluderet. Medarbejderne blev hermed involveret og tog ejerskab for målingen. Det udmøntede sig blandt andet i en svarprocent på 100.

Ovenstående er et bud på, hvordan medarbejdere kan engageres igennem involvering. Det er dog væsentligt, at medarbejdere ikke "skygge-involveres", og reelt ikke får indflydelse på målingens udfærdigelse og rammerne omkring den. Sørg derfor for at være tydelig i kommunikationen af, hvad medarbejderne har mulighed for at få indflydelse på. Tydeliggørelsen af dette råderum skaber troværdighed om målingen. Du kan med fordel stille dig selv spørgsmålene:

- Hvordan kan medarbejdernes viden og behov involveres i målingen?
 - Hvor stor indflydelse har medarbejderne reelt i udfærdigelsen af målingen?
 - Hvilke fora har vi i forvejen, som kan viderebringe medarbejdernes prioriteter (SU-udvalg, udvælgelse af repræsentanter, dialogmøder, mv.)?
- Hvilke andre interessenter er relevante at inddrage?

3. Stil få, men væsentlige spørgsmål

Efter de forberedende faser er målingen klar til at blive formet. Her er det en væsentlig pointe, at HR-målinger altid foregår i en specifik organisatorisk kontekst, og derfor skal udformes i forlængelse af målingens formål samt eventuelle input fra medarbejdere. Dertil bør hvert eneste tema og spørgsmål i spørgerammen vejes og vurderes i forhold til, hvordan besvarelsene kan bruges i opfølgingsarbejdet, og hvordan dette hænger sammen med målingens overordnede formål. »

- » Det kan være fristende at stille rigtig mange spørgsmål i en måling for at få så nuanceret og bredt et billede som muligt. Faldgruberne er imidlertid, at medarbejdernes engagement i selve besvarelsen daler, hvilket kan medføre færre svar i lavere kvalitet. Medarbejderne må derfor ikke få en oplevelse af, at spørgsmålene ikke er relevante for deres dagligdag.

En sidste pointe er, at målingens spørgsmål skal være konkrete og forståelige, for at sikre at medarbejdere ved hvad de svarer på. Dertil er det en fordel at formulere spørgsmålene, så de er adfærdsrettede og ikke afdækker iboende kvaliteter hos fx en leder. Adfærd kan justeres, hvorimod iboende kvaliteter ofte er svære at korrigeres. For en leder er det eksempelvis mere håndgribeligt at forholde sig til udsagnet "Min nærmeste leder giv mig tilstrækkelig konstruktiv feedback" sammenlignet med udsagnet "Min nærmeste leder er god". Førstnævnte illustrerer en ønsket adfærd og sidstnævnte efterlader lederen med en bedømmelse, der er svær at handle på eller forbedre.

Overvej derfor:

- Er spørgsmålene væsentlige i forhold til målingens formål?
- Hvordan er medarbejdernes/interessenters input medtaget i spørgerammen?
- Stiller vi u hensigtsmæssigt mange spørgsmål? Er spørgsmålene konkrete, til at forstå og rettet mod synlig adfærd?

4. Kommunikér løbende om målingen

Kommunikation omkring målingen er igennem hele forløbet en væsentlig faktor for målingens succes. Åben og løbende kommunikation kan sikre tryghed og tillid omkring målingen og forstærker effekten af de øvrige aktiviteter. Kommunikation til organisationen omkring måling kan groft sagt opdeles i tre faser: før, under og efter.

Før målingen er det centralt at medarbejdergrupper og interessenter véd, at de vil blive mødt af en måling. Her er det vigtigt at kunne pege tydeligt på, hvad baggrunden for målingen er, hvordan målingen konkret kommer til at foregå, og hvilke aktiviteter, man kan forvente at blive inddraget i, samt hvad målingen skal bruges til. Hvis organisationen ikke sætter en klar ramme fra start, kan det skabe unødigt mistillid til målingen.

Under målingen skal det for det første kommunikeres til medarbejderne, hvordan de kan deltage i selve målingen. Efterhånden gennemføres størstedelen af sådanne HR-målinger i en dansk kontekst via e-mail. Men har man i organisationen medarbejdere, der ikke eller kun sjældent anvender e-mail eller IT, bør det overvejes, hvordan deres besvarelser indhentes alligevel. For det

andet er det vigtigt løbende at fortælle om fremdriften i målingens svarprocent. Det gør det tydeligt, hvordan medarbejdernes deltagelse bidrager til det samlede resultat. Endeligt er det en god idé fortsat at tydeliggøre formålet med målingen.

Efter målingen er slut bør hele organisationen informeres om dette. Denne information kan involvere flere elementer, men bør i hvert fald fortælle om den endelige svarprocent, samt hvordan medarbejderne kan forvente, at resultaterne bliver brugt, hvornår og hvordan resultaterne gøres tilgængelige, samt hvordan medarbejderne vil blive involveret og i hvilke aktiviteter. Det vil ofte skabe en hensigtsmæssig tryghed og engagement omkring det videre forløb.

Stil dig selv disse spørgsmål, når du vil kommunikere omkring din HR-måling:

- Er det tydeligt for medarbejdere og interessenter, hvad formålet er med målingen, og hvilken proces, målingen indgår i?
- Inviterer vi medarbejderne til at besvare målingen på den mest hensigtsmæssige måde?
- Hvordan kan organisationen følge med i, hvordan målingen skrider frem?

5. Følg målrettet op

Medarbejdere, der oplever nogen eller væsentlig grad af opfølgning på medarbejder- og trivselsundersøgelser på deres arbejdsplads, er generelt mere tilfredse end medarbejdere, der kun i mindre grad eller slet ikke oplever opfølgning. Faktisk er det som nævnt værre ikke at følge op på en måling end slet ikke at gennemføre en måling. Det viser tal fra Rambøll Management Consultings egen referencemåling. I denne fase er det med andre ord væsentligt, at medarbejderne føler sig anerkendt for deres bidrag og engagement undervejs i forløbet.

Når du står med resultaterne af din HR-måling, hvad enten det er den årlige trivselsmåling, AVP eller ledelse-sevaluering, er det ikke slutningen, men fortsættelsen på at arbejde målrettet med at forbedre organisationens præstationer.

Gør resultaterne af målingen tilgængelige for organisationen så hurtigt som muligt, efter målingen er afsluttet. Det er afgørende, at informationen tilpasses modtagerne i organisationen. På strategisk niveau vil man ofte efterspørge dybdegående analyser, der kan pege på potentielle generelle indsatsområder. På lokalt niveau vil der typisk være behov for, at resultaterne både præsenteres enkelt, lettilgængeligt og forståeligt – og kan fungere som grundlag for videre dialog og meningsskabelse.



Se videre end blot resultaterne og følg op med lokal dialog. Det er vigtigt, at eventuelle forandringer på baggrund af en trivselsmåling ikke baseres alene på baggrund af målingens resultater, men også på dialog på arbejdspladsen om resultaternes baggrund og mulige fremadrettede handlinger.

Det er helt nødvendigt med en tålmodig, nysgerrig og gensidigt lyttende dialog om baggrunden for resultaterne mellem ledere og medarbejdere på lokalt niveau i jeres organisation for at kunne sætte de kloge indsatser i gang.

Opfølgningen på resultaterne i dialoger og processer er afgørende for såvel meningskabelsen hos medarbejderne som muligheden for at forankre resultaterne blandt medarbejdere og ledere, der i den daglige praksis kan skabe forandringer og udvikling på baggrund af resultaterne. Her findes der et hav af procesøvelser, der skaber rammer for dialog og handlemuligheder. Eksempelvis er VÆKST-modellen, der lader medarbejdere forholde sig til resultaterne på baggrund følgende fire parametre:

- Hvad går godt?
- Hvad er vores udfordringer?
- Hvilke muligheder ser vi?
- Hvilke aftaler skal indgås?

Opfølgningen kan med fordel være med alle medarbejdere eller finde sted i de samme fora, der blev involveret under "Involvér og engagér din organisation" igennem eksempelvis repræsentanter fra afdelingerne eller samarbejdsudvalg.

Den lokale dialog danner baggrund for de indsatser og handlinger, som sætter retningen i det fremadrettede lokale arbejde med fx trivsel og engagement. Den lokale indsats kan med fordel suppleres med overordnede, strategiske indsatser i hele organisationen.

Stil dig selv disse spørgsmål:

- Er præsentationen af resultaterne tilpasset modtagerne?
- Hvordan forankres og gennemføres den lokale opfølgning på målingen?
- Hvilken viden har vi brug for på strategisk niveau?
- Hvordan sikrer vi, at medarbejderne har mulighed for at skabe mening og retning på baggrund af resultaterne?

Om de fem råd

De fem gode råd er ikke en udtømmende liste over, hvad du skal være opmærksom på, når du måler, men listen kan være et godt sted at starte. Måling handler også om datahåndtering, fortrolighed og anonymitet, grafiske rapportelementer, indeksscorer – og meget andet. Disse ting er ofte noget, leverandøren sørger for. Med de fem råd kan du koncentrere dig om de temaer, som for alvor gør HR til en strategisk medspiller, som sikrer udvikling, trivsel og løsning af kerneopgaven. «