Medarbejdertrivselsundersøgelse 2017

Den sociale kapital på Herningsholm Erhvervsskole 2017

Indholdsfortegnelse

1 Formålet med undersøgelsen 3
2 Hvorfor se på Den sociale kapital 3
Tillid og magt 3
Retfærdighed 3
Samarbejdsevne 4
3 Hvordan oplever medarbejderne Herningsholm Erhvervsskoles sociale kapital? 4
En temperaturmåling 4
Tillid 5
Retfærdighed 8
Samarbejde 11
Jobtilfredshed 14
Ledelseskvalitet 17
4 Konklusion 20

1 Formålet med undersøgelsen

Formålet med undersøgelsen er at kortlægge Den sociale kapital på Herningsholm Erhvervsskole. Det sker ud fra de besvarelser vi har i MTUen 2017 omkring Den sociale kapital. Undersøgelsen vil løbende sammenligne resultaterne for 2017 med de tilsvarende resultater fra 2015.
Undersøgelsen omfatter alle afdelinger under Herningsholm Erhvervsskole og de store forskelle, der kan være mellem afdelingerne er således ikke synlige her.

2 Hvorfor se på Den sociale kapital

Den sociale kapital handler om *måden,* tingene foregår på i en organisation fremfor hvad, der foregår i en organisation[1]. Det kan være, at konflikter bliver håndteret på en ordentlig måde og at de evalueringer, der bliver foretaget, giver mening i forhold til udvikling og udførelse af kerneopgaverne. Det er afgørende at processerne i organisationen foregår på en måde, som fremmer det fælles bedste, og at det sker på en retfærdig måde, hvor de særlige interesser man har, bliver tilgodeset i et rimeligt omfang.

Herningsholms Erhvervsskoles sociale kapital er således en ressource, der er afgørende for, at medarbejdere og ledere er i stand til at løse skolens kerneopgave i fællesskab og at kunne koordinere indsatsen mod et fælles mål.

En organisations sociale kapital kan opdeles i tre dimensioner: Tillid, retfærdighed og samarbejdsevne.

Tillid og magt

Tillid er en central del af social kapital, idet tillid er afgørende for kvaliteten af arbejdet, jobtilfredsheden og trivslen. Samtidig er tillid en vigtig forudsætning for et samarbejde.
Ud fra en klassisk magtforståelse er det, at have tillid i en organisation en udfordring. Når magt betragtes som at få andre til at gøre noget, de ellers ikke ville have gjort[2], kan tillid opfattes som tab af kontrol.
Ud fra en mere tidssvarende magtforståelse defineres magt som at få ting til at ske og skabe resultater. Her bygger magt på gensidig tillid.

Tillid kan både være interpersonel og organisatorisk, dvs. enten tillid til personer eller tillid til en organisation. Den interpersonelle tillid opbygges ved, at leder og medarbejder mødes ansigt til ansigt og gennem deres relationer skaber positive forventninger til hinanden. Den organisatoriske tillid er en mindre personlig form for tillid og afhænger af, om medarbejderne har positive forventninger til Herningsholm Erhvervsskoles måde at behandle medarbejdere på.

Retfærdighed

Retfærdighed handler om flere ting[3]:

[1] Kristian G. Olesen m.fl. ”Virksomhedens sociale kapital, hvidbog”
[2] Jvf. Max Webers klassiske definition af magt, Anders Heine m.fl. ”Klassisk og moderne samfundsteori”
[3] Kristian G. Olesen m.fl. ”Virksomhedens sociale kapital, hvidbog”

a. Fordelingsmæssig retfærdighed: Opleves fordeling af goder f.eks. løn og interessante opgaver som retfærdig? Oplevelsen af fordelingsmæssig retfærdighed bygger på den enkeltes vurdering af om man får, hvad man fortjener, i forhold til andre.
b. Processuel retfærdighed: Foregår processer på en ordentlig og gennemskuelig måde? Processer omhandler bl.a. omlægning af opgaverne, fyringsrunder og organisationsændringer.
c. Interpersonel retfærdighed: Den måde vi behandler hinanden på. At vi behandler hinanden med respekt og tager hensyn til hinandens synspunkter.
d. Informativ retfærdighed: Får man den nødvendige information, både i forhold til jobbet og om forandringer i organisationen?

Det skal her fremhæves, at medarbejdere typisk tillægger processerne meget stor betydning: Det er ikke nok at goderne fordeles retfærdigt, det skal også foregå på den rigtige måde. Det er vigtigt at der er gennemskuelighed i hvem, der træffer beslutningerne og hvorfor[4].

Samarbejdsevne

Samarbejdsevne beskriver de relationer, der er med til udvikle den sociale kapital på skolen. Det handler med andre ord ikke om den enkeltes samarbejdsevne, men om skolens samarbejdskompetencer.

Samarbejdsevnen er "værktøjer" i forhold til at løse skolens kerneopgaver. Samarbejdsevnen bygger på normer og på rammer:

Normerne for og værdien af samarbejde er gensidigt forpligtigende når de værdsættes af medarbejdere og ledelse og giver mening i samarbejdet. Rammerne er den fælles forståelse for, hvor samarbejdet kan udfolde sig.

3 Hvordan oplever medarbejderne Herningsholm Erhvervsskoles sociale kapital?

Jeg vil i det følgende se på MTU´en i forhold til de tre hovedelementer tillid, retfærdighed og samarbejdsevne.

En temperaturmåling

Ved at spørge ind til de 3 dimensioner tillid, retfærdighed og samarbejde mellem ledere og medarbejdere er det muligt at få en hurtig temperaturmåling af skolens sociale kapital[5]. Man kan få et overordnet billede ved at kigge på følgende 4 spørgsmål fra spørgeskemaet:

- Jeg har tillid til de udmeldinger, der kommer fra den nærmeste leder (Spørgsmål 25)
- Jeg oplever, at den nærmeste leder stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde (Spørgsmål 31)
- Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde (Spørgsmål 28)
- Arbejdsopgaver bliver fordelt på en hensigtsmæssig måde (Spørgsmål 30)

[4] Kristian G. Olesen m.fl. "Virksomhedens sociale kapital, hvidbog"
[5] BAR SoSu, "Fire hurtige om social kapital"

Besvarelserne for Herningsholm Erhvervsskole på ovennævnte spørgsmål er: 276 indekspoint, hvilket svarer til en social kapital på **11 point**[6].

Den gennemsnitlige sociale kapital for danske arbejdspladser i 2013 var 10,2 point[7]. En forskel på 1 point er nok til, at ansatte kan mærke en forskel.

0 - 8 point:	meget lav social kapital
8,1 – 10,1 point:	lidt under gennemsnittet for Danmark
10,2 point:	gennemsnittet for Danmark
10,3 – 12,3 point:	lidt over gennemsnittet for Danmark
12,4 – 16 point:	meget høj social kapital.

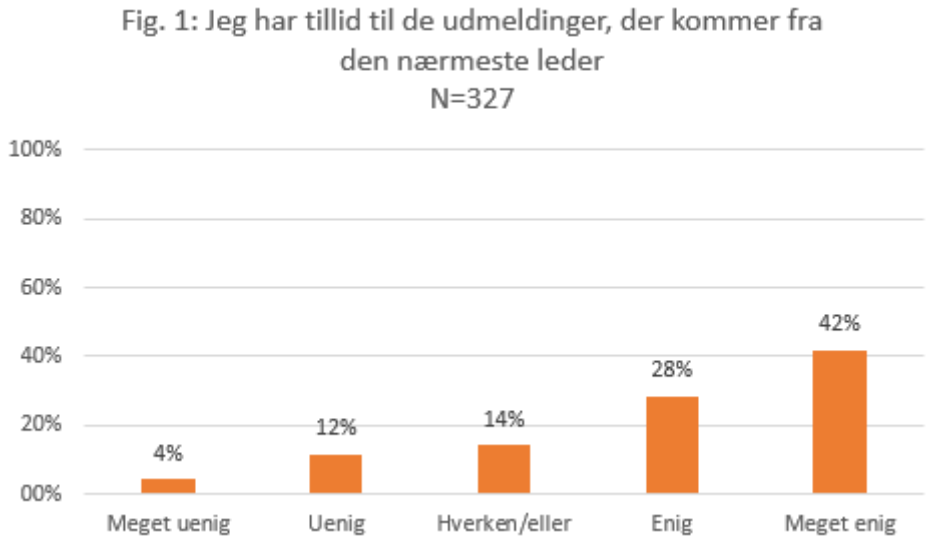
Den sociale kapital er i forhold til 2015 således øget med 16 indekspoint og er lidt over gennemsnittet for danske arbejdspladser.

Tillid

Tillid er som nævnt en vigtig dimension af den sociale kapital, idet tillid kan være afgørende for kvaliteten af arbejdet og trivsel på jobbet. Tillid er endvidere en vigtig forudsætning for at kunne samarbejde.

De to første spørgsmål i ovennævnte temperaturmåling omhandler tillid. I MTUen ligger besvarelsen af 'Jeg har tillid til de udmeldinger, der kommer fra den nærmeste leder' på 73 indekspoint. Scoren er øget 4 indekspoint i forhold til sidste undersøgelse.

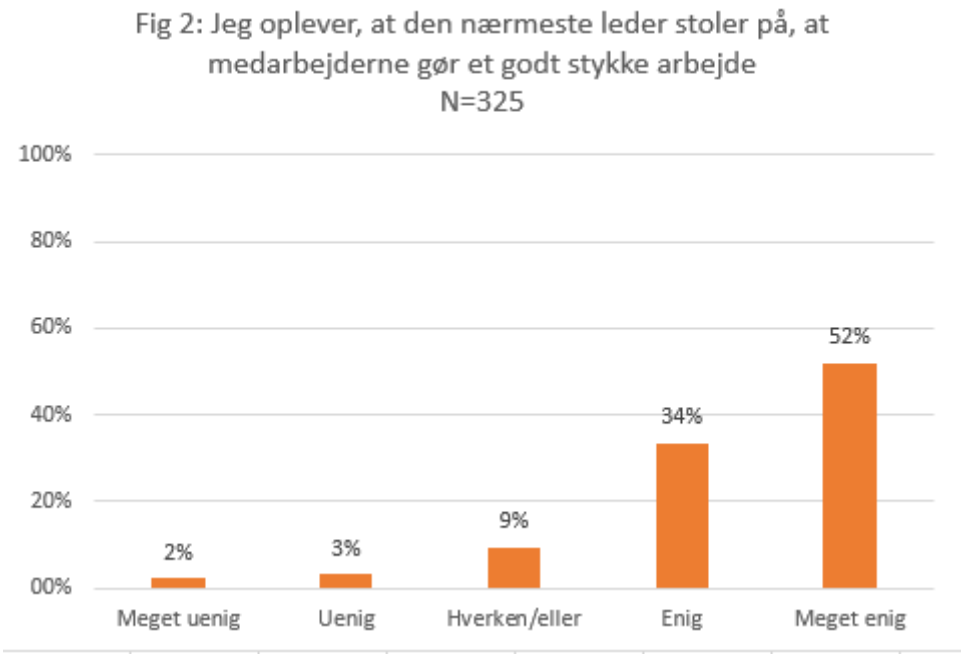
Det fremgår af figuren, at besvarelsen er overvejende positiv. 70 % svarer enig/meget enig til udsagnet.



[6] Arbejdspladsens sociale kapital beregnes som en addition af medarbejdernes svar. Med fem svarmuligheder per spørgsmål (fra meget uenig til meget enig) giver det mulighed at score 0 - 16 point på ovennævnte fire spørgsmål (på en skala fra 0 – 4). Det vil med vores omregning til indeks svare til 0 – 400 indekspoint.

[7] BAR SoSu, "Fire hurtige om social kapital"

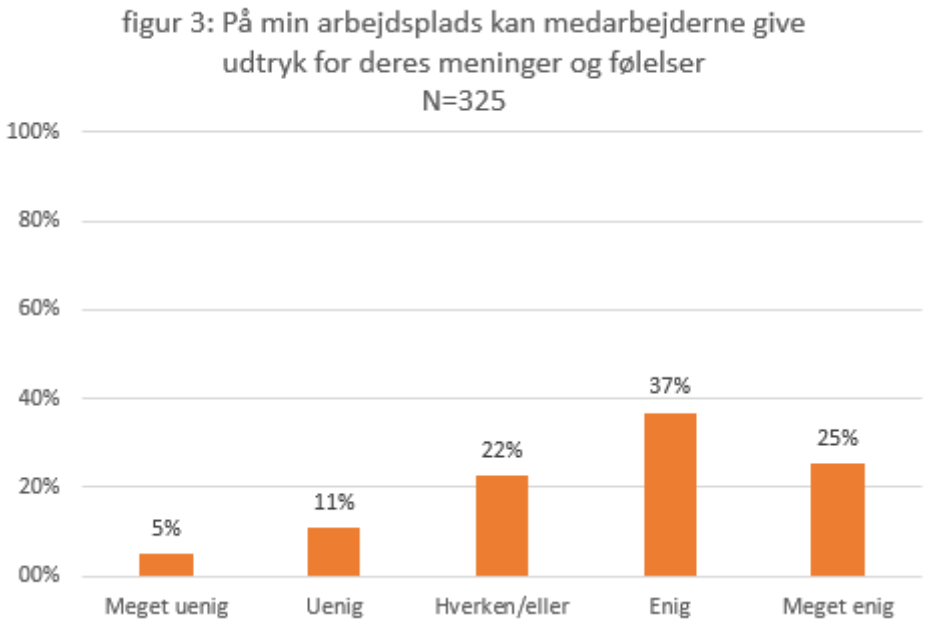
Besvarelsen af 'Jeg oplever, at den nærmeste leder stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde' ligger noget højere: 83 indekspoint. Her er scoren øget med 5 indekspoint. Vi kan se, at 86 % af medarbejderne er enige/meget enige i udsagnet.



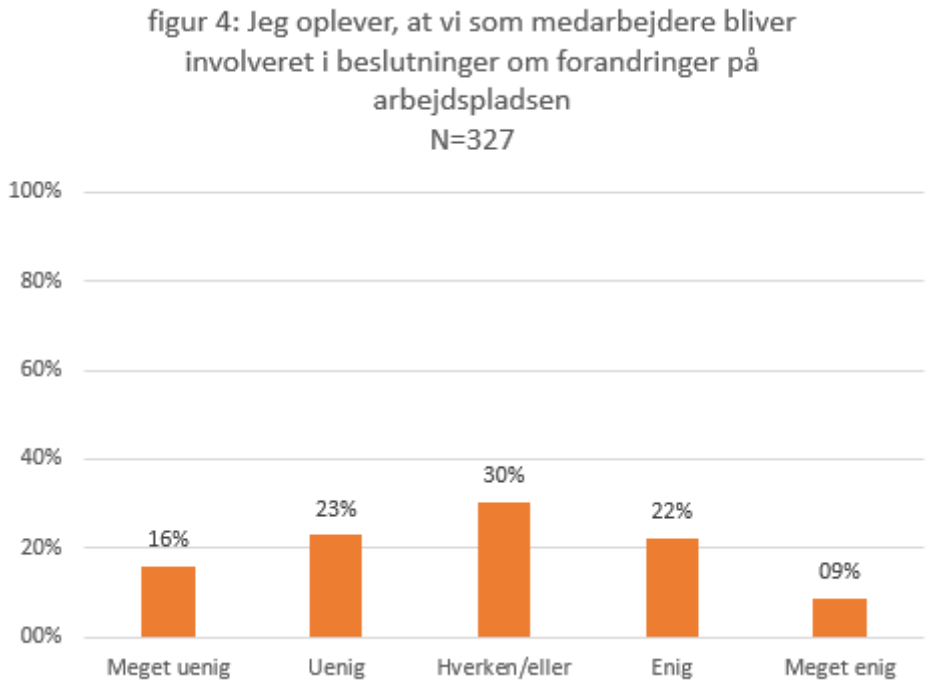
Graden af tillid bliver desuden belyst i spørgsmålene

- 'På min arbejdsplads kan medarbejderne give udtryk for deres meninger og følelser' (Spørgsmål 26)
- 'Jeg oplever, at vi som medarbejdere bliver involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen' (Spørgsmål 18)

Besvarelsen af 'På min arbejdsplads kan medarbejderne give udtryk for deres meninger og følelser' er på 67 indekspoint. Det er 6 indekspoint højere end i 2015.



Ved 'Jeg oplever, at vi som medarbejdere bliver involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen' er besvarelsen nede på 46 indekspoint. Det er en stigning på 4 indekspoint siden sidste undersøgelse.



Til spørgsmålet 'På min arbejdsplads kan medarbejderne give udtryk for deres meninger og følelser' svarer 62 % af medarbejderne, at de er enige/meget enige og 22 % svarer hverken/eller.

Det er en høj del af medarbejderne (36 %), der svarer uenig/meget uenig og 30 % svarer hverken/eller til spørgsmålet "Jeg oplever, at vi som medarbejdere bliver involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen".

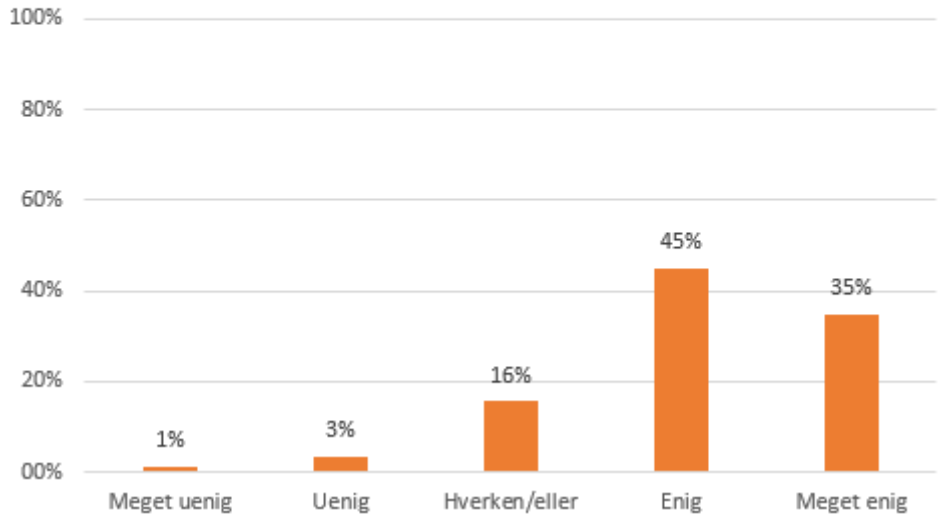
Dette kan skyldes reformer og andre ydre krav, der har medført ændringer af arbejdstid og opgaver samt en ændret organisation. Besvarelsen kan i lighed med undersøgelserne fra 2013 og 2015 tolkes som en frustration hos medarbejderne over, at de ikke har haft mere indflydelse på processen. Selvom der savnes involvering i beslutningerne om forandringerne viser figur 1 dog, at der er en forholdsvis stor tillid til den nærmeste leder.

Vi ser altså en højere personlig tillid, men der er områder, hvor den organisatoriske tillid er noget lavere.

Ved spørgsmålet 'På min arbejdsplads stoler vi i almindelighed på hinanden' er 80 % enige/meget enige i udsagnet. Dette understreger den store betydning af tillid i forhold til såvel nærmeste leder som kolleger. Der er en generel stor interpersonel tillid på Herningsholm Erhvervsskole. Spørgsmålet ligger i MTUen til 77 indekspoint.

Når den sociale kapital alligevel ikke er højere end 11 point skyldes det blandt andet at den organisatoriske tillid – altså medarbejdernes generelle tillid til organisationen – er noget lavere.

figur 5: På min arbejdsplads stoler vi i almindelighed på hinanden
N=325



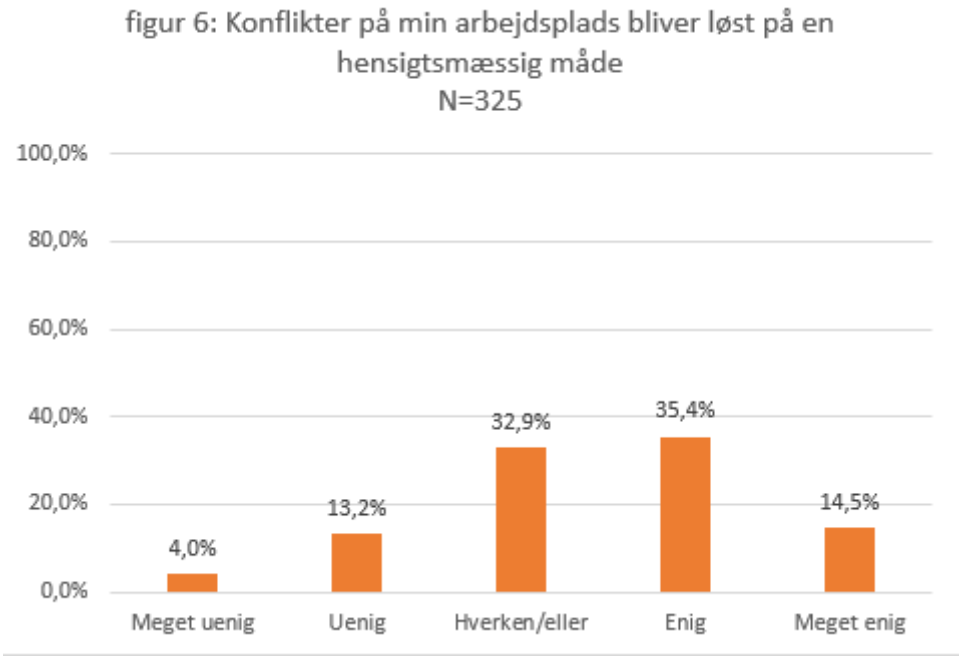
Retfærdighed

Retfærdighed er den anden komponent i skolens sociale kapital, idet medarbejdernes anerkendelse af lederens magt afhænger af, om lederen er i stand til at træffe legitime løsninger på interessekonflikter og lytte til medarbejdernes ideer, forslag og erfaringer.

De sidste to spørgsmål i "temperaturmålingen" handler om retfærdighed (spørgsmål 28 og 30). Derudover er der to andre spørgsmål i MTUen, der omhandler forskellige aspekter af retfærdighed:

- 'Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde' (Spørgsmål 28)
- 'Arbejdsopgaver bliver fordelt på en hensigtsmæssig måde' (Spørgsmål 30)
- 'Jeg oplever, at blive anerkendt for et godt stykke arbejde' (Spørgsmål 29)

- ’Jeg oplever, at forslag til nye initiativer og ideer til at gøre tingene bedre bliver påskønnet’ (Spørgsmål 33)

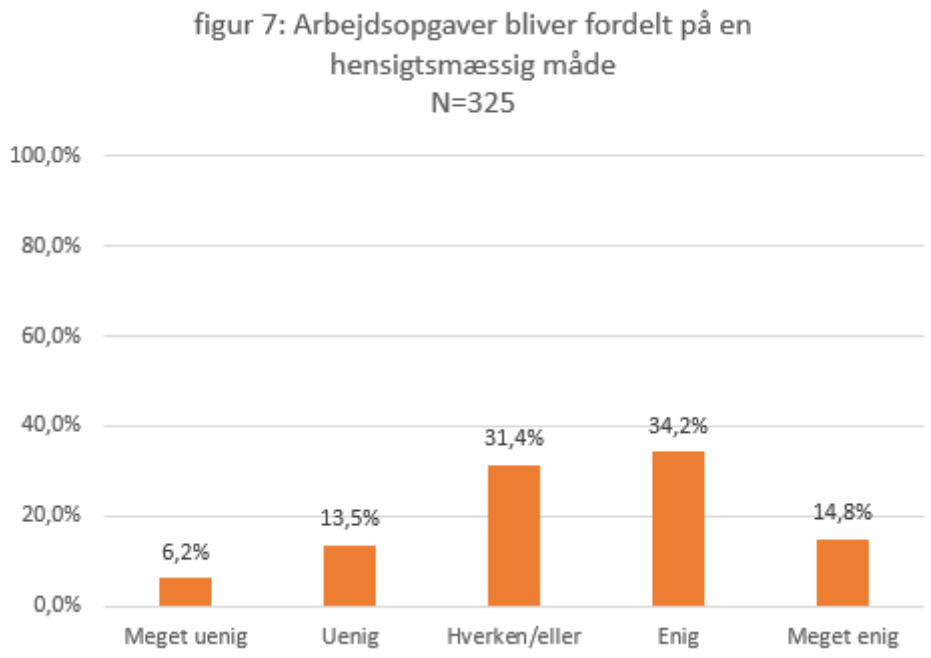


Spørgsmålet ’Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde’ dækker over den *processuelle* retfærdighed. I MTUen ligger svaret på 61 indekspoint. Det er en stigning på 4 indekspoint siden 2015.

Her er der en relativ stor gruppe af medarbejderne (33 %), der svarer hverken/eller.

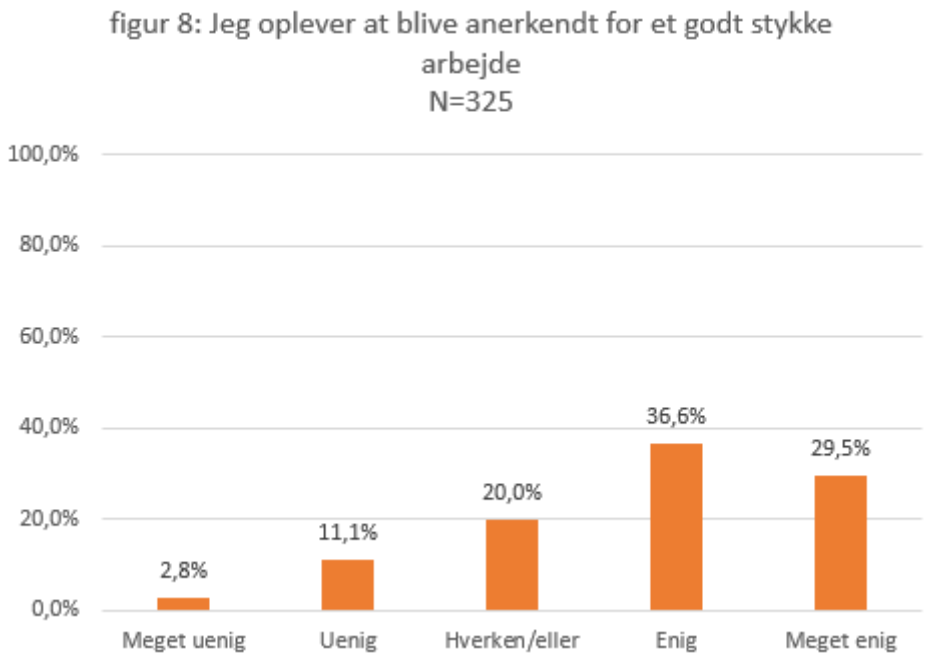
Forskning viser[8], at den processuelle retfærdighed er vigtigere for oplevelsen af retfærdighed end den fordelingsmæssige retfærdighed, som kommer til udtryk i spørgsmålet ’Arbejdsopgaver bliver fordelt på en hensigtsmæssig måde’. I MTU`en ligger besvarelsen på 59 indekspoint, og er dermed øget 3 indekspoint.

[8] K. G. Olesen m.fl. ”Virksomheden sociale kapital, Hvidbog”



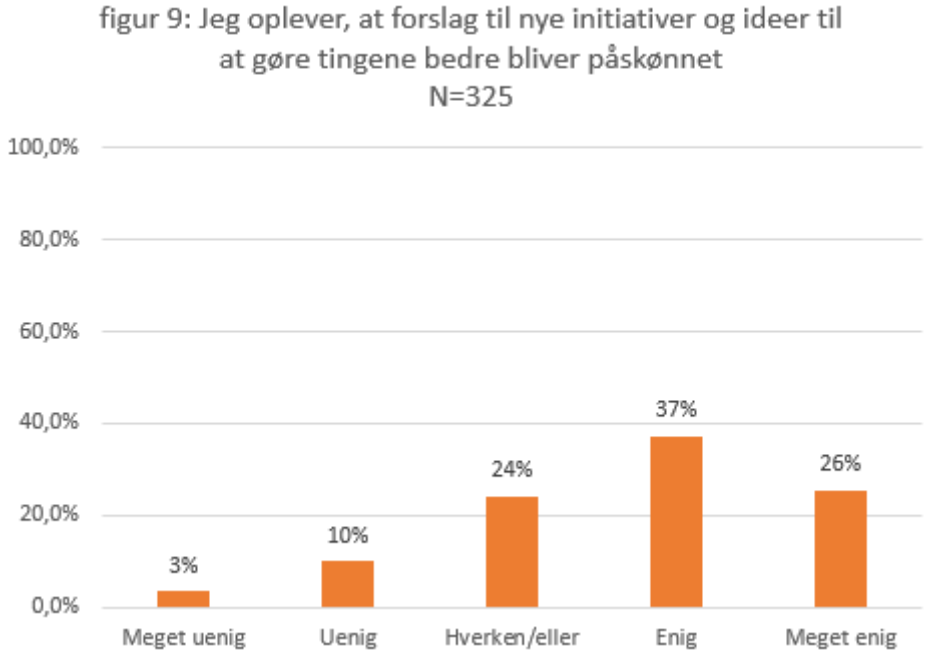
Her svarer 49 % at de er enige/meget enige. De øvrige medarbejdere svarer hverken/eller (31 %) eller uenig/meget uenig (20 %)

At denne *fordelingsmæssige* retfærdighed er relativ lav er problematisk, idet den hænger sammen med jobtilfredsheden[9]. Besvarelsen af 'Jeg oplever at blive anerkendt for et godt stykke arbejde' ligger på 70 indekspoint. Her er scoren øget 4 indekspoint siden den sidste undersøgelse.



[9] K. G. Olesen m.fl. "Virksomheden sociale kapital, Hvidbog"

66 % er enige/meget enige i, at de oplever at blive anerkendt for et godt stykke arbejde på skolen som helhed. Anerkendelse er et vigtigt element i oplevelsen af retfærdighed, og anerkendelse er en af forudsætningerne for tillidsbaseret ledelse.



Besvarelsen af 'Jeg oplever, at forslag til nye initiativer og ideer til at gøre tingene bedre bliver påskønnet' ligger på 68 indekspoint. Her er scoren øget med 7 indekspoint.

2/3 af medarbejderne oplever, at forslag bliver påskønnet. Der er dog også her en gruppe på 24% der svarer hverken/eller.

Når man således kigger samlet på de fire spørgsmål om retfærdighed, tegner der sig et billede af at medarbejderne oplever en *lavere processuel* retfærdighed end den fordelingsmæssige retfærdighed. Dette mildnes dog af, at flertallet oplever anerkendelse i jobbet samt at der ofte bliver taget godt imod nye ideer. Endvidere kan vi se, at retfærdighedsfølelsen generelt bliver vurderet lidt højere i 2017 end i 2015.

Samarbejde

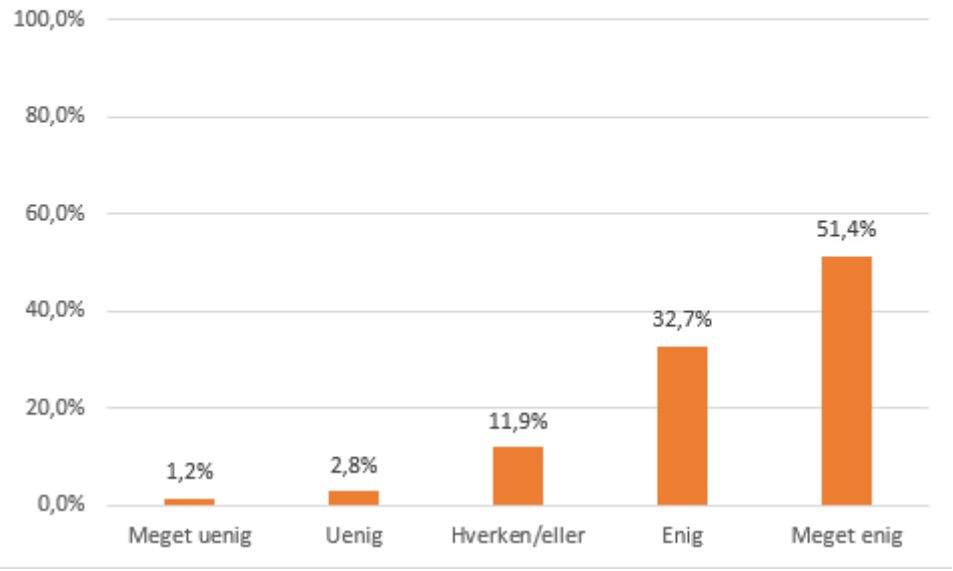
Samarbejde er det tredje element i skolens sociale kapital. Samarbejde består både af det interne samarbejde i afdelingen, samarbejde med andre afdelinger og samarbejde vertikalt i organisationen.

Samarbejdsevnen bliver belyst af følgende spørgsmål:

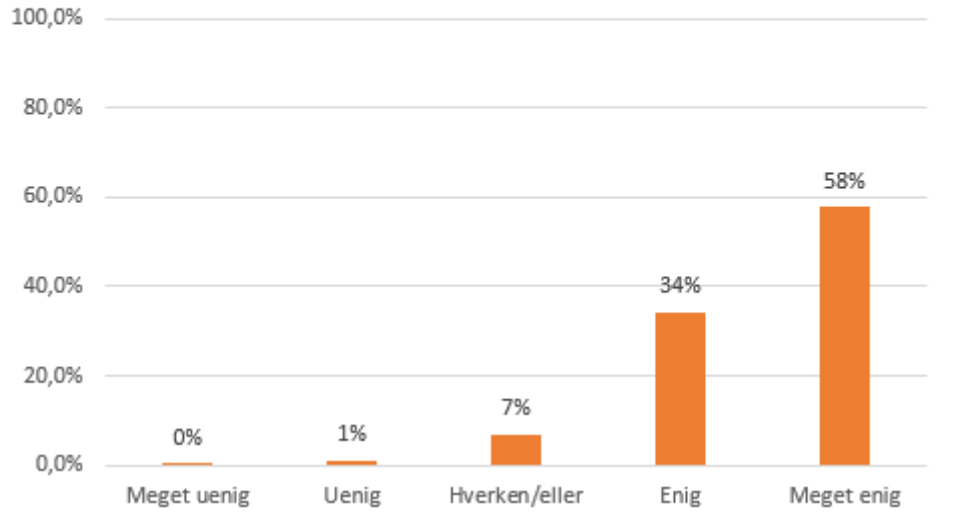
- 'Mine kollegaer er gode til at give mig en hjælpende hånd, når jeg har brug for det' (spørgsmål 22)
- 'Jeg er god til at give mine kollegaer en hjælpende hånd, når de beder om det eller jeg kan se, der er behov for det' (spørgsmål 23)
- 'På min arbejdsplads er vi gode til at lære af hinanden' (spørgsmål 19)
- 'Jeg oplever, at der er et godt samarbejde på tværs af afdelinger og uddannelsesområder' (spørgsmål 21)

Ved de to første spørgsmål ligger besvarelserne på henholdsvis 83 og 87 indekspoint. Det er en høj score, hvor spørgsmål 23 er steget med 1 indekspoint. Et blik på nedenstående figurer viser da også, at der er meget stor enighed om udsagnet.

figur 10: Mine kollegaer er gode til at give mig en hjælpende hånd, når jeg har brug for det
N=327



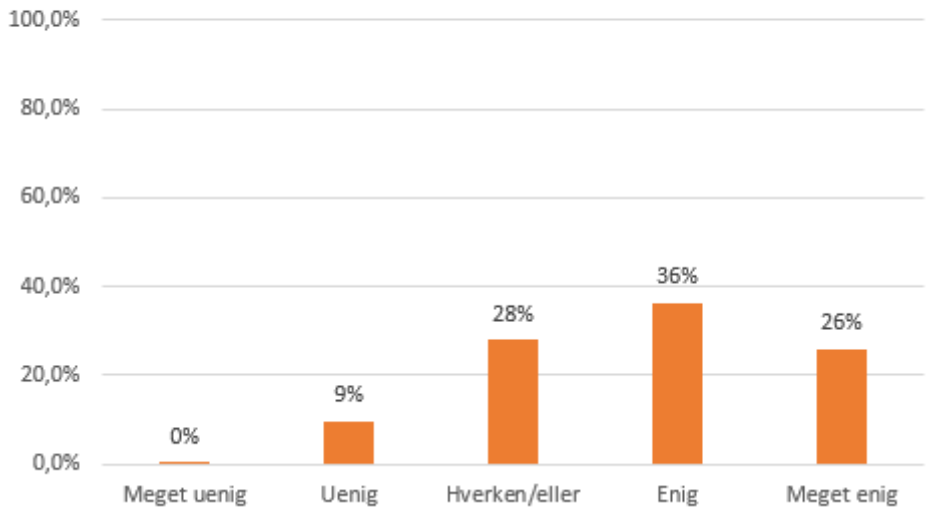
figur 11: Jeg er god til at give mine kollegaer en hjælpende hånd, når de beder om det eller jeg kan se, der er behov for det
N=327



Det er nok almenmenneskeligt, at vi vurderer egen indsats som større end kollegaernes.

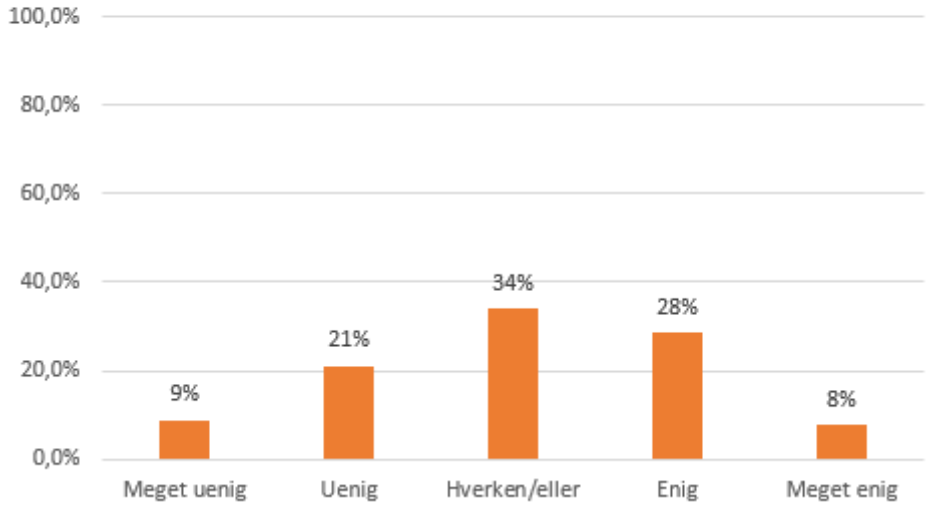
I forhold til den mere faglige vinkel, vurderer 2/3 af medarbejderne, at de er gode til at lære af hinanden. Der dog 28 % der svarer hverken/eller til spørgsmålet " På min arbejdsplads er vi gode til at lære af hinanden" om. Besvarelsen ender dermed på 70 indekspoint. Det er en øgning af scoren på 3 indekspoint i forhold til 2015.

figur 12: På min arbejdsplads er vi gode til at lære af hinanden
N=327



Betragter vi derimod samarbejdet med de øvrige afdelingerne, ser det noget anderledes ud. Besvarelsen af 'Jeg oplever, at der er et godt samarbejde på tværs af afdelinger og uddannelsesområder' ligger kun på 51 indekspoint. Det er et fald på 1 indekspoint. Selv om der er afdelinger, der på grund af arbejdets karakter har et tæt samarbejde med andre afdelinger, så er det alligevel påfaldende hvor stor en andel, der svarer hverken/eller.

figur 13: Jeg oplever, at der er et godt samarbejde på tværs af afdelinger og uddannelsesområder
N=327



Når vi kigger samlet på spørgsmålene vedrørende samarbejde og sammenhold, er det tydeligt, der er en oplevelse af en høj grad af samarbejde internt i afdelingerne. Til gengæld er samarbejdet mellem afdelingerne noget mindre.

Besvarelserne understreger at Herningsholm Erhvervsskole stadig er præget af subkulturer – og det i højere grad end 2015.

Det forhold at afdelingerne i høj grad lukker sig om sig selv med egne kulturer og normer kan gøre det vanskeligt at arbejde mod fælles mål og have vidensdeling på tværs af afdelingerne.

Jobtilfredshed

Forskning om social kapital viser[10], at en organisations sociale kapital hænger stærkt sammen den generelle arbejdsglæde og trivsel på arbejdspladsen. Selvom man ofte bruger betegnelen job-tilfredshed ser det ud til, at denne primært hænger sammen med arbejdspladsen og ikke jobbet som sådan.

Spørgsmålene

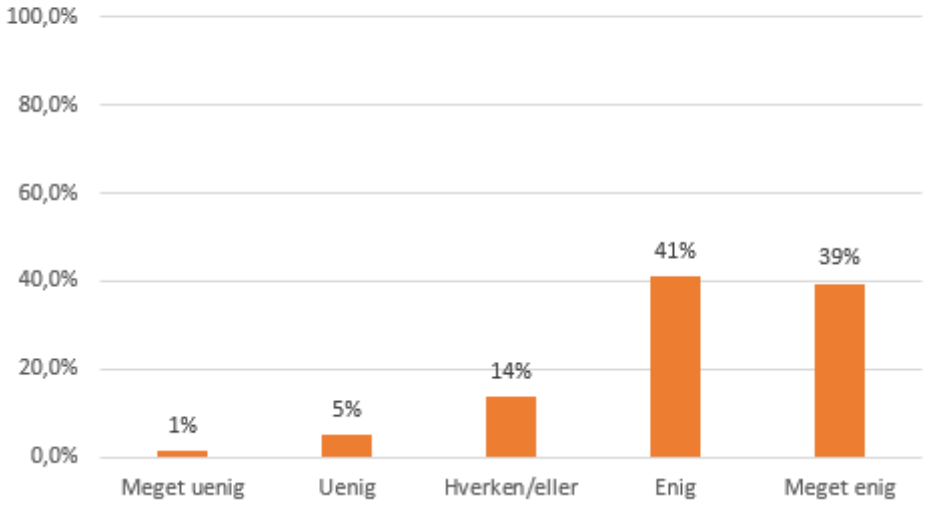
- 'Jeg oplever, at der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads' (Spørgsmål 47)
- 'Jeg oplever, at der er et godt fysisk miljø på min arbejdsplads' (Spørgsmål 48)
- 'Jeg oplever, at min arbejdsplads er lydhør, når jeg har brug for fleksibilitet for at få mit arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen' (Spørgsmål 50)
- 'Alt i alt trives jeg i min nuværende afdeling' (Spørgsmål 52)

fortæller noget om jobtilfredshed.

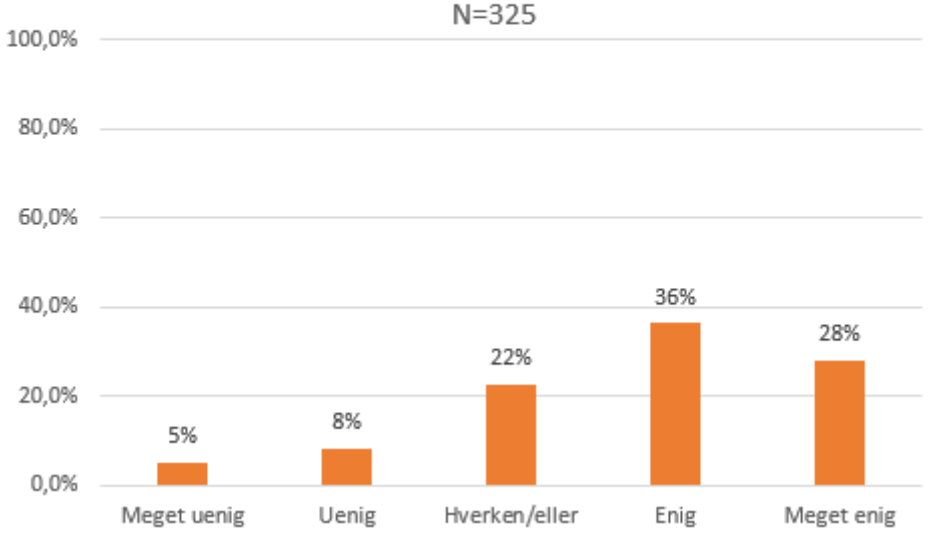
Disse besvarelser er karakteriseret ved at flertallet af medarbejderne er enige/meget enige i udsagnene. Ved de to første spørgsmål er besvarelserne på 78 og 69 indekspoint. Det er en stigning på henholdsvis 4 og 6 indekspoint.

[10] K. G. Olesen m.fl. "Virksomheden sociale kapital, Hvidbog"

figur 14: Jeg oplever, at der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads
N=325

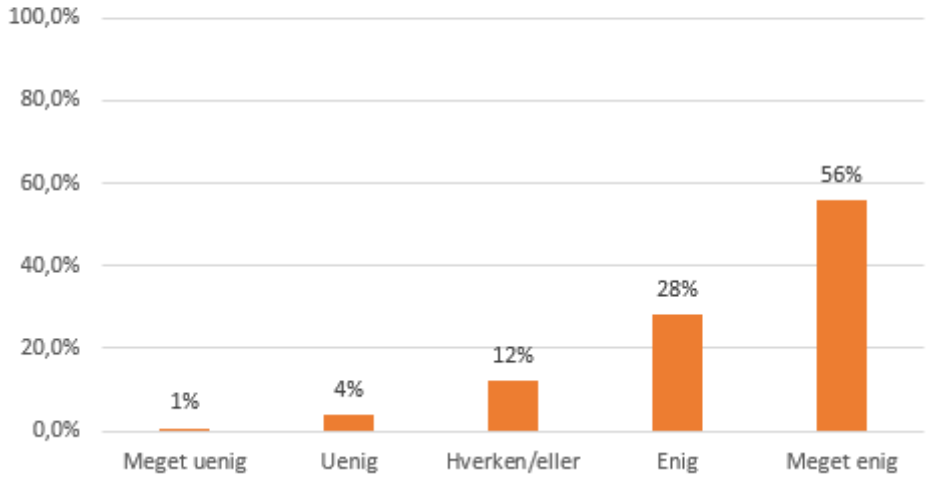


figur 15: Jeg oplever, at der er et godt fysisk miljø på min arbejdsplads
N=325

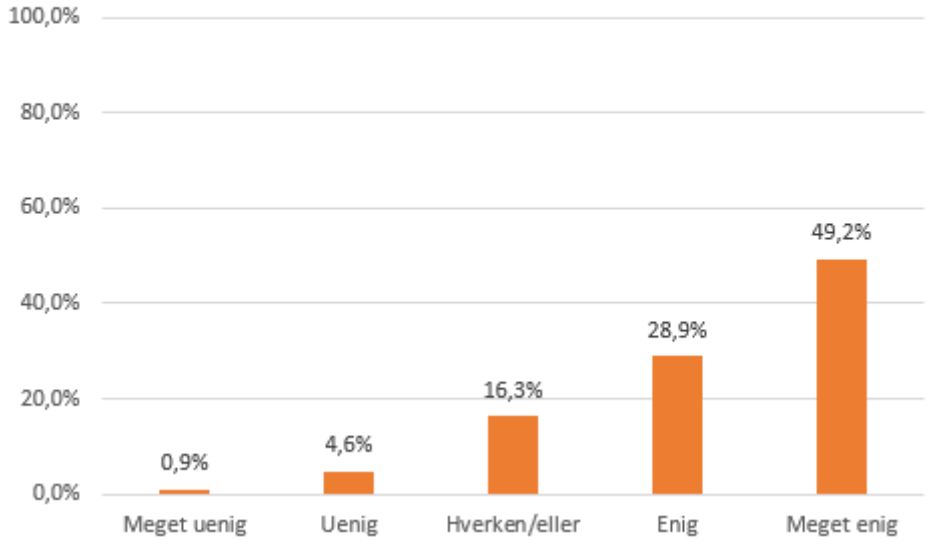


De følgende to figurer scorer højt: Besvarelserne ligger på henholdsvis 84 og 80 indekspoint. Det er en øgning på henholdsvis 8 og 5 indekspoint ved besvarelserne. Også her er der stor enighed i udsagnene.

figur 16: Jeg oplever, at min arbejdsplads er lydhør, når jeg har brug for fleksibilitet for at få mit arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen
N=325

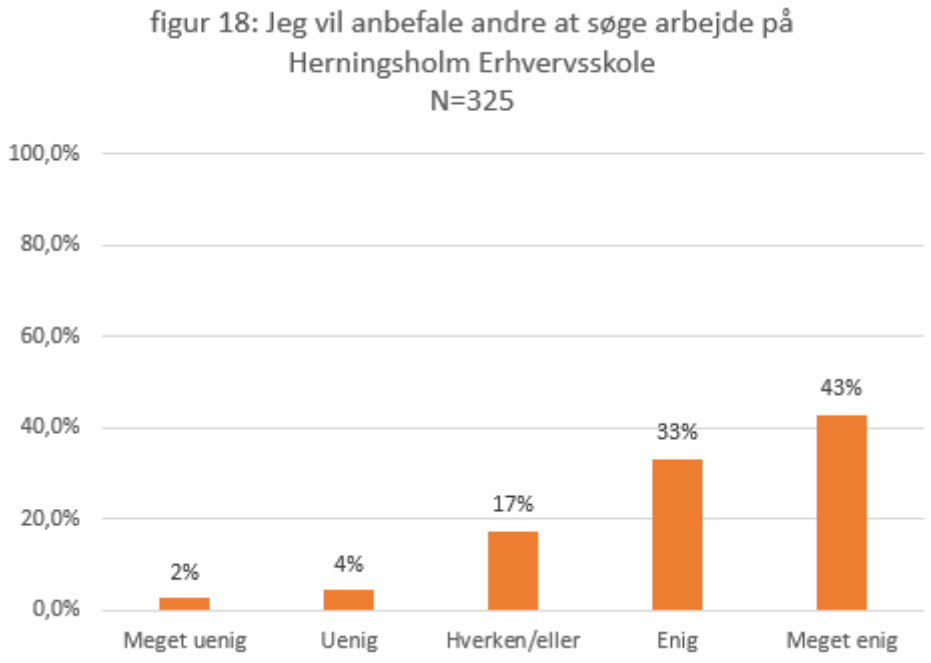


figur 17: Alt i alt trives jeg i min nuværende afdeling
N=325



Vi kan kort sagt se, at jobtilfredsheden generelt er øget på Herningsholm Erhvervsskole siden 2015.

En af fordelene ved en høj social kapital på en arbejdsplads er, at det er lettere at rekruttere og fastholde medarbejdere. Det afspejler sig i spørgsmål 51 'Jeg vil anbefale andre at søge arbejde på Herningsholm Erhvervsskole'. Her ligger besvarelsen på 77 indekspoint. Det er en øgning på 9 indekspoint.



Her er ¾ af medarbejderne enige/meget enige, mens den forholdsvis stor gruppe, der i 2015 svarede hverken/eller nu er nede på 17 %.

Når vi således kigger samlet på spørgsmålene vedrørende jobtilfredshed kan vi konkludere, at den *generelle jobtilfredshed er høj* på Herningsholm Erhvervsskole.

Ledelseskvalitet

En helt central faktor i forbindelse med en arbejdsplads' sociale kapital er *ledelse.*

Ledelseskvaliteten er vurderet ved hjælp af fire spørgsmål om, hvorvidt den nærmeste leder

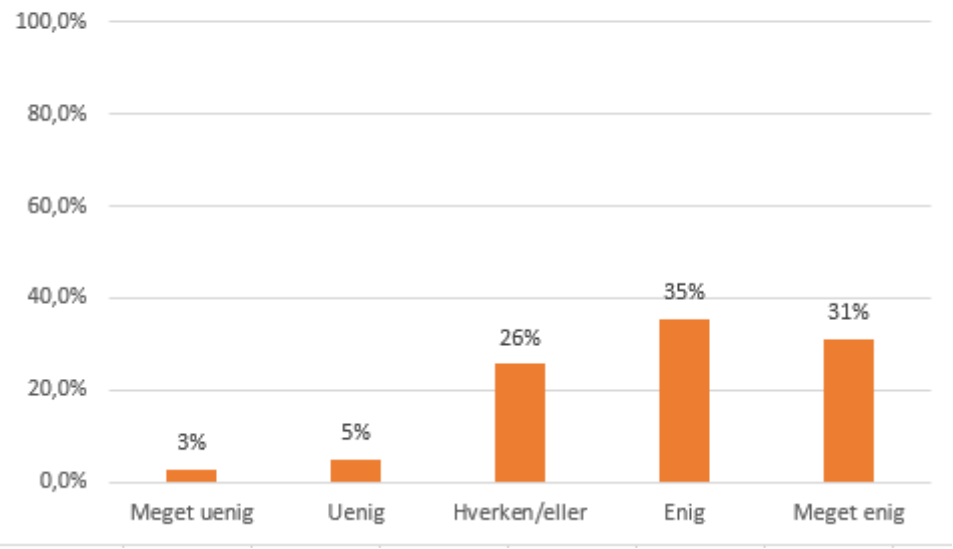
- Sørger for, at medarbejderne har gode udviklingsmuligheder: 'Jeg oplever, at jeg udvikler mig på min arbejdsplads' (Spørgsmål 14)
- Prioriterer trivslen højt: 'Min nærmeste leder medvirker til et kollegialt og udviklende fællesskab på min arbejdsplads' (Spørgsmål 42)
- Er god til at planlægge arbejdet: 'Min nærmeste leder er god til at sikre en daglig velfungerende drift af afdelingen' (Spørgsmål 38), samt
- Er god til at løse konflikter: 'Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde' (Spørgsmål 28)

Sammenhængen mellem skolernes ledelseskvalitet og sociale kapital er så høj, at man næsten kan sige, at det er to sider af samme sag[11]

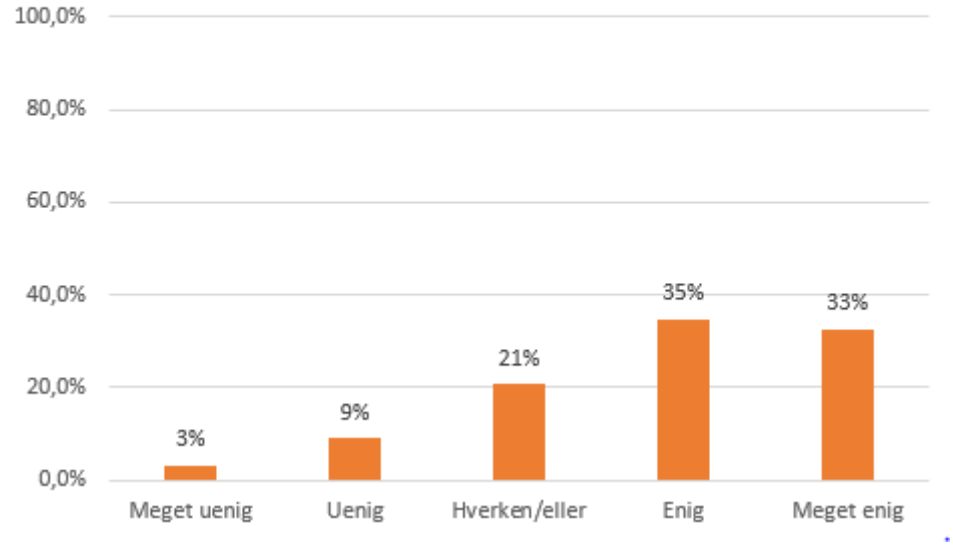
Medarbejderne har svaret således på ovenstående fire udsagn:

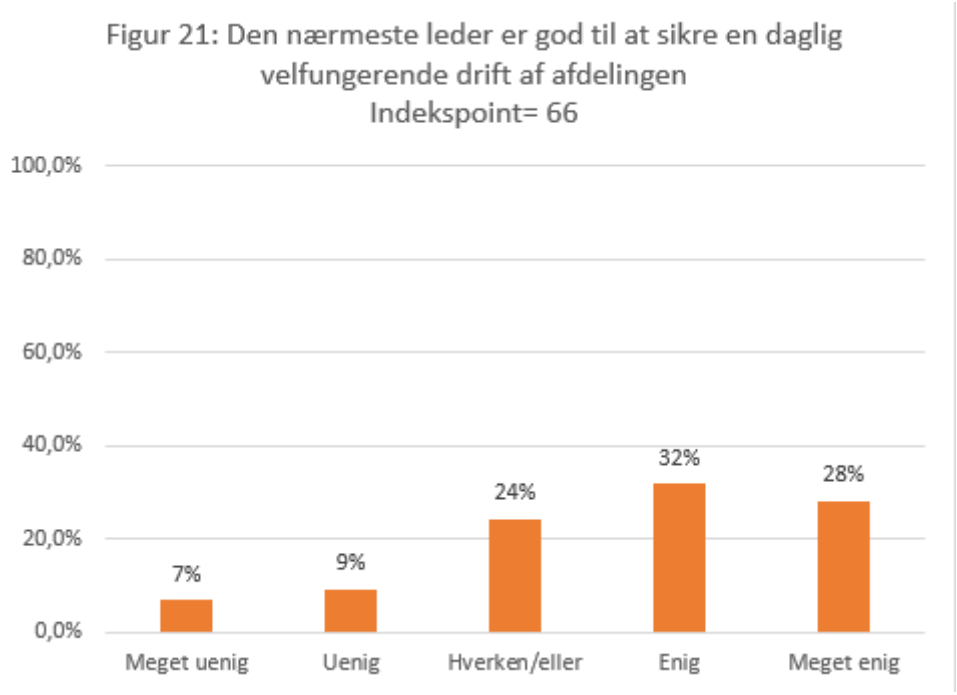
[11] En krydstabulering mellem på den ene side spørgsmål 14, 28, 38 og 42 og på den anden side spørgsmålene fra "temperaturmålingen": spørgsmål 25, 30 og 31 viste en stærk sammenhæng

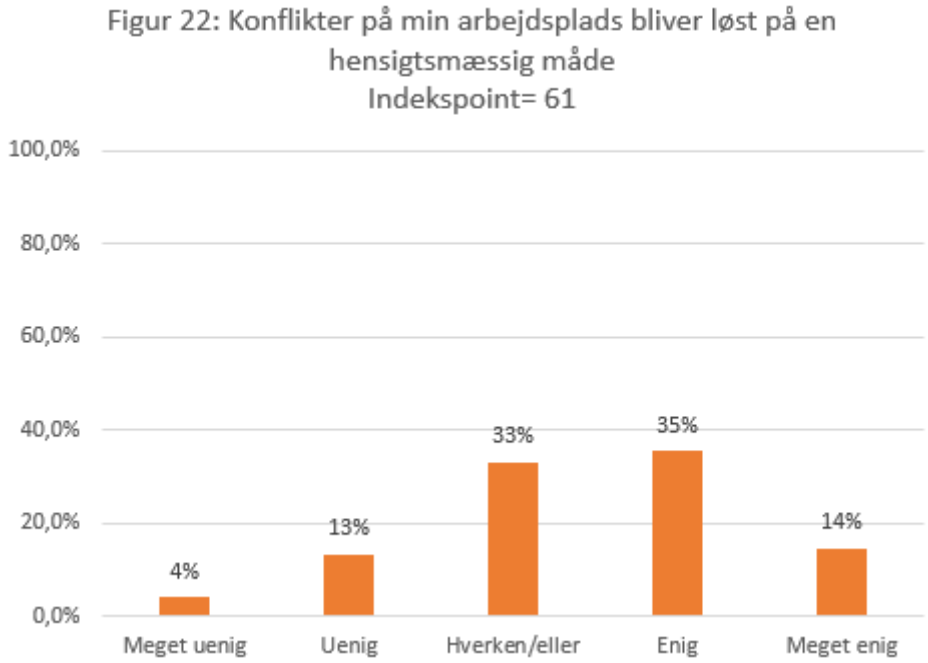
figur 19: Jeg oplever, at jeg udvikler mig på min arbejdsplads
Indekspoint=72



Figur 20: Den nærmeste leder medvirker til et kollegialt og udviklende fællesskab på min arbejdsplads
Indekspoint= 71







Figurerne angiver, at der ligesom i 2015 er en stor gruppe medarbejdere, der svarer hverken/eller på spørgsmål om den ledelsesmæssige kvalitet. Den nærmeste leder er generelt bedre til at sørge for, at medarbejderne har gode udviklingsmuligheder og trives end til at løse konflikter.

Det er ingen tilfældighed at social kapital og ledelseskvalitet hænger så tydeligt sammen.

En høj social kapital er et resultat af klare ledelsesmæssige beslutninger. Forskning af social kapital[12] peger således på, at en høj eller lav social kapital ikke kan begrundes med brancheforhold, arbejdets art, lovgivningen eller andre strukturelle forhold – men af ledelsen.

4 Konklusion

”Temperaturmålingen” viser at Herningsholm Erhvervsskole har en øget social kapital, der nu ligger lidt over gennemsnittet. Vi kan se at næsten alle besvarelserne har en bedre score i forhold til undersøgelsen i 2015.

Vi kan af MTU 2017 se, at skolen nu har en endnu høj grad af interpersonel tillid og tilsvarende lavere grad af organisatorisk tillid. Der er stor tillid til nærmeste leder og kolleger, men der er ikke lige så stor tillid til, at skolen som helhed behandler medarbejderne ordentligt.

Endvidere viser MTUen, at medarbejderne stadig oplever en lidt lavere processuel retfærdighed end den fordelingsmæssige retfærdighed. Resultaterne i MTUen indikerer, at processerne omkring organisationsændringer, opgaveomlægning og lignende bør foregå på en mere tydelig og gennemsigtig måde.

Samtidig oplever flertallet anerkendelse i jobbet samt at der ofte bliver taget godt imod nye ideer. Vi kan også iagttage, at der er en oplevelse af en høj grad af samarbejde internt i afdelingerne. Til gengæld er samarbejdet mellem afdelingerne noget mindre.

Herningsholm Erhvervsskole har siden 2013 *øget sin sociale kapital* til det nuværende flotte niveau. Der er dog tre faktorer, der trækker scoren på den sociale kapital ned. Det er stadig den *organisatoriske tillid* og *den processuelle retfærdighed*, der er forholdsvis lav på skolen. Endvidere har *samarbejdet mellem afdelingerne* også en forholdsvis lav score.

Ledelsen spiller en nøglerolle for udviklingen af skolens sociale kapital. Det kommende arbejde med MTU giver lederne mulighed for – sammen med medarbejderne – at sikre at vi alle trives i vort arbejde på Herningsholm Erhvervsskole.

Jette Annasofia Lunding Toft, 2017

[12] ” Sådan kan man øge virksomhedens sociale kapital”,Ledelseidag.dk nr. 1, januar 2010, af Tage Søndergård Kristensen