



FORSVARSAKADEMIET
Institut for Ledelse og Organisation

AKM

Forsvarets system til arbejdsklimamåling og -udvikling

- lederens redskab til at guide AKM processen

Hvad er AKM?

- AKM er det nye system til at måle og udvikle det psykiske arbejdsklima i forswarets enheder. AKM erstatter de gamle Holdningsmålinger og den psykiske del af den eksisterende arbejdspladsvurdering (APV).
- Fra 2007 bliver årlige AKM målinger obligatorisk i alle forswarets enheder. Perioden mellem målingerne tilpasses i enheder med kortere levetid, f.eks. værnepligtsenheder og udsendte enheder. Forsvarsakademiet kontakter din myndighed, når enhederne i myndigheden skal måles.

Hvad får jeg ud af at lave en AKM måling?



- En AKM måling giver dig mulighed for at tage temperaturen på, hvordan arbejdsklimaet opleves i enheden. Det gør det nemmere at finde de konkrete fokusområder, hvor man kan sætte ind med tiltag for at udvikle arbejdsklimaet.
- Det gode arbejdsklima understøtter og optimerer opgaveløsningen og medarbejdertrivslen. Oplevelsen af et godt arbejdsklima kan medføre følgende blandt de ansatte:
 - o Højere tilfredshed og motivation
 - o Højere arbejds kvalitet
 - o Lavere fravær og afgang

Hvordan er AKM spørgeskemaet opbygget?

- Det psykiske arbejdsklima bliver målt ud fra et spørgeskema, der dækker følgende modultemaer:
 - o De obligatoriske moduler: dækker de grundlæggende emner, der er centrale inden for psykisk arbejdsklima.
 - Samarbejde
 - Medindflydelse
 - Det sociale miljø
 - Arbejdspres
 - Klarhed

- Meningsfuldhed i arbejdet
- Faglig udfordring og udvikling
- o Tillægsmodulerne: sikrer spørgeskemaets anvendelighed og relevans i alle forsvarrets enheder. Hver enhed der måles kan vælge 0-3 tillægsmoduler.
 - Udsendelse i international mission 1
 - Udsendelse i international mission 2
 - Sejlende tjeneste
 - Sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv
 - Stress
 - Lærere på forsvarrets skoler
 - Elever på forsvarrets skoler
 - Mobning
 - Organisationsændring
 - Politikker for alkohol, rygning eller lign.
 - Døgnbemanning
 - Samarbejde mellem enheder
 - Medarbejderudviklingssamtale
 - Kompetenceudvikling
- Listen over tillægsmoduler er ikke endelig, idet der løbende tilføjes nye moduler, når behovet for tilpasning opstår. En fyldestgørende liste og en uddybende beskrivelse af modulerne findes på AKMs hjemmeside på FIIN. Adressen finder du på bagsiden af denne pjece.
- Hvert modul indeholder spørgsmål, der skal besvares ud fra to forskellige skalaer:
 - o Betydningsskala: Hvor vigtigt den enkelte medarbejder mener, at det pågældende forhold er for arbejdsklimaet i enheden.
 - o Tilstandsskala: Hvor ofte eller i hvor høj grad den enkelte medarbejder oplever det pågældende område.

**Er AKM
egnet til
min enhed?**

- Spørgsmålene i AKM spørgeskemaet er afprøvet i værnsfælles enheder og i alle tre værn. Spørgsmålene er så forståelige, relevante og dækkende som muligt for alle forsvarrets ansatte. Deltagernes tilbagemeldinger har været med til at justere spørgsmål, procedurer og AKM støtteværktøjer.

**Er spørge-
skemaet
anonymt?**

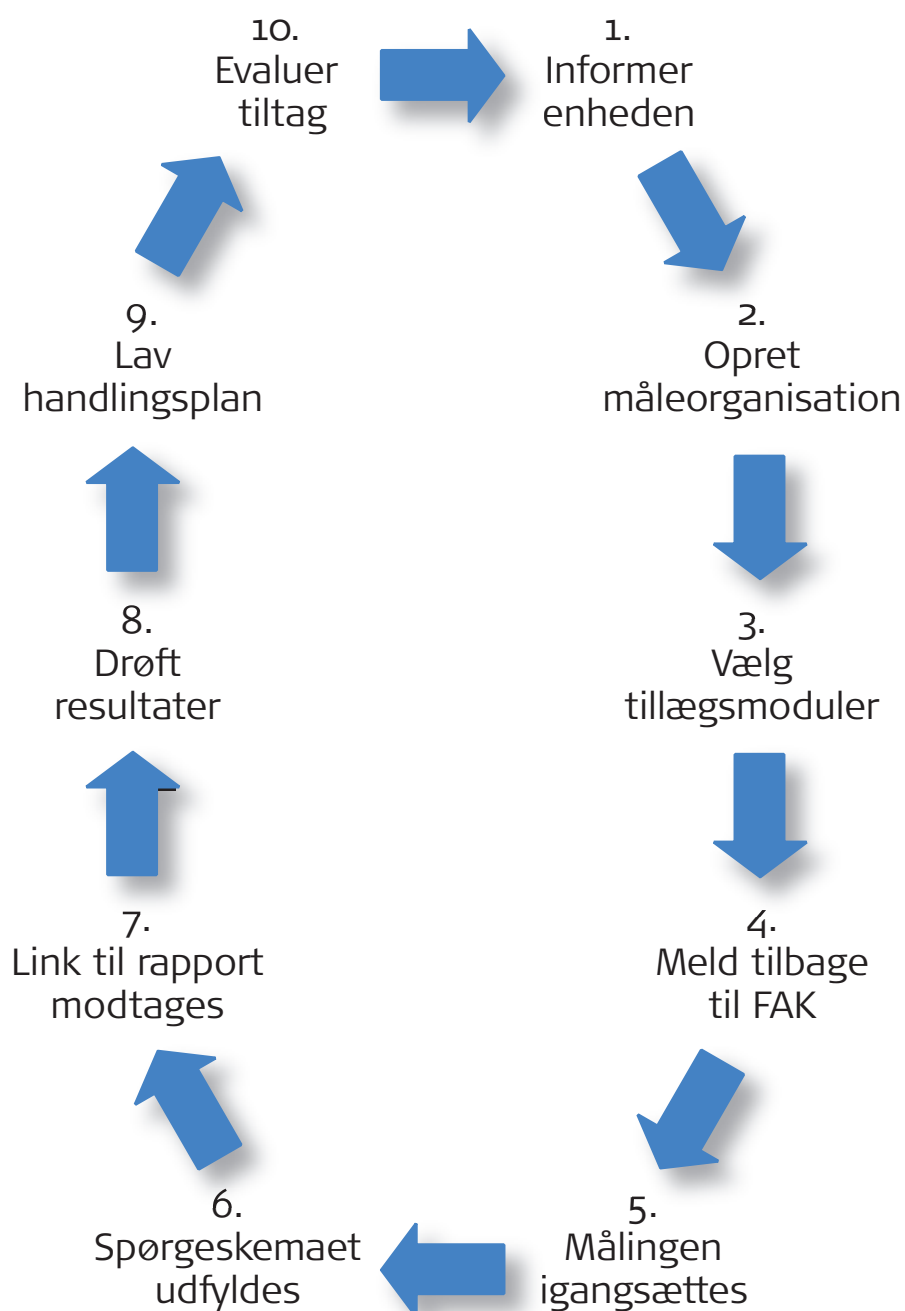
- Ja, de personlige data såsom køn, alder mv., som angives i spørgeskemaet, registreres i en database, som kun Forsvarsakademiets hovedansvarlige har adgang til. Hverken chefen eller andre i enheden kan få adgang til disse data eller den enkelte besvarelse. Yderligere kan resultaterne kun opgøres for særlige personelgrupper, hvis disse består af mindst 7 personer.

**Hvordan
får jeg
det bedste
ud af en
AKM?**

- Du skal inddrage dine medarbejdere både i startfasen og i opfølgningen for at sikre en gensidig forpligtelse, motivation og ejerskab for processen.
- Det er et krav til lederen og enheden, at der følges op på en AKM måling med en dialog om resultatet og en konkret handlingsplan for fremtiden. Handlingsplanen og resultatrapporten skal være tilgængelige, såfremt Arbejdstilsynet efterspørger dem.
- Forsvarsakademiet giver dig de nødvendige redskaber, men det er dig, der skal sørge for, at det sker.
 - o For støtte og vejledning til opfølgningen se AKM opfølgningsguide på AKMs hjemmeside på FIIN.
- Vi anbefaler, at du som leder ikke selv besvarer spørgeskemaet, da dette kan "mudre" resultaterne for din enhed. Du skal dog opgives som en del af måleorganisationen, så du modtager en resultatrapport for enheden.

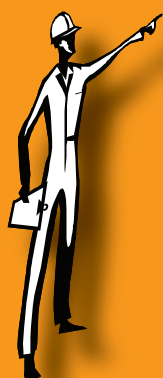
Hvordan forløber AKM?

- Nedenfor er en grafisk fremstilling af AKM processen og en beskrivelse af de ledelsesmæssige ansvarsområder.
- For hjælp til AKM processen, kontakt da den uddannede superbruger (arbejdsmiljølederen/daglig leder af sikkerhedsarbejdet) ved din myndighed.



AKM processen

- trin for trin



- Myndighedschefen har det overordnede ansvar for AKM forløbet i myndigheden. Inden målingen er det myndighedschefens ansvar at afklare med lederne i organisationen, hvem der har det praktiske ansvar for de forskellige trin i processen.
 - Der skal udpeges en kontaktperson for myndigheden, der skal forestå al kontakt med Forsvarsakademiets kontaktperson. Denne kontakt vil foregå løbende omkring de forskellige trin i processen.
- 1. Informér enhederne om AKM målingen** – formål, mål, forløbet for AKM, planerne for opfølgning samt svarpersonernes sikrede anonymitet.
 - o På AKMs hjemmeside på FIIN, findes der en Power Point præsentation, du kan bruge til at præsentere dine medarbejdere for AKM.
 - 2. Opret AKM måleorganisation.** Måleorganisationen er den måde, I organisatorisk opdeler medarbejderne i de mindre grupper/enheder, der hver især skal have lavet en AKM måling. Alle medarbejdere i myndigheden skal indgå i måleorganisationen.

For at sikre svarpersonernes anonymitet kan AKM resultater ikke opgøres for grupper på mindre end 7 personer/7 besvarede spørgeskemaer. Når medarbejdere, der indgår i grupper på mindre end 7 personer, skal fordeles i måleorganisationen, er der to muligheder:

- o Den lille gruppe måles sammen med en anden gruppe, og de to grupper får et fælles AKM resultat.
 - Konsekvens: Man modtager en fælles resultatrapport for den sammenlagte gruppe, der afspejler en blanding af de to gruppers besvarelser. Resultaterne vil blive noget

"mudrede" for grupperne, da de ikke i dagligdagen indgår i det samme arbejdsklima og derfor kan opleve forskellige problemstillinger og arbejdsforhold.

- Løsning: Efterfølgende kan de to grupper vælge at gå hver til sit og drøfte netop de arbejdsklimamæssige forhold, der er relevante for deres gruppe.

o Den lille gruppe får sin egen AKM måling men modtager ikke deres egen resultatrapport. Gruppens besvarelser vil indgå i den overordnede resultatrapport for niveauet højere.

- Konsekvens: Gruppen får ikke adgang til de specifikke resultater, der kommer ud af gruppens egen måling.

- Løsning: Gruppen må foretage en drøftelse ud fra den overordnede resultatrapport fra niveauet højere og tage udgangspunkt i de arbejdsklimamæssige forhold, der er mest relevante for gruppen.

3. Vælg 0-3 tillægsmoduler som et supplement til de 7 obligatoriske moduler. Dette skal foregå i et samarbejde mellem leder og medarbejderrepræsentanter (f.eks. i regi af SU, SIO eller en anden gruppe oprettet til formålet). Bemærk at de enkelte enheder/grupper i myndigheden kan vælge hver deres tillægsmoduler.

o Yderligere beskrivelse af modulerne findes på AKMs hjemmeside på FIIN. Adressen finder du på bagsiden af denne pjece.

4. Meld valg af måleorganisation og tillægsmoduler tilbage til jeres kontaktperson ved Forsvarsakademiet. Meld også til Forsvarsakademiet hvilken tidsfrist I ønsker for, hvornår spørgeskemaerne skal være udfyldt af

medarbejderne. I kan angive en samlet tidsfrist gældende for alle enheder i myndigheden eller forskellige tidsfrister for de forskellige enheder.

- o Oplysningerne skal udfyldes enten samlet i et excel ark for hele myndigheden eller adskilt, så oplysningerne udfyldes for hver enkelt enhed i særskilte excelark.

Arket og en vejledning til udfyldelse heraf findes på AKMs hjemmeside på FIIN.

5. Forsvarsakademiet igangsætter nu målingen. Forsvarsakademiet sender alle medarbejdere en mail med et link til spørgeskemaet, brugernavn og adgangskode.

- o Log-in: Ved spørgsmål eller problemer omkring log-in til spørgeskemaet, kontakt venligst jeres myndigheds superbruger (se side 11 i denne pjece).
- o Hvis der er personer i enheden, der ikke har FIIN adgang vil:
 - Kontaktpersonen for myndigheden modtage en mail fra Forsvarsakademiet med spørgeskemaerne til de forskellige enheder. Kontaktpersonen skal så sørge for at få printet skemaerne ud og fordele dem til personalet.

6. Spørgeskemaet skal nu udfyldes. Det tager 15-20 minutter at udfylde.

- o Som leder er det dit ansvar at sørge for, at spørgeskemaerne bliver udfyldt til tiden. Det kan være en god ide at sende en rykker/påmindelse ud til alle medarbejderne inden tidsfristens udløb.
- o Ved computerbesvarelser bliver spørgeskemasvarene sendt automatisk til Forsvarsakademiet.
- o Hvis der er personer i enheden, der ikke har

FIIN adgang:

- Myndighedens kontaktperson er ansvarlig for, at der bliver opstillet en "stemmeurne", dvs. en papkasse der er lukket med tape og med en revne af kuvertstørrelse for hver enkel enhed. Kassen skal være tilgængelig for personalet i enheden i den periode, personalet har til at udfylde skemaerne. På låget af kassen er det en god idé at påklister en kvitteringsseddel med en oversigt over enhedens personel. Her kan personalet kvittere, når de afleverer spørgeskemaet.
- Hver enkelt medarbejder afleverer sit udfyldte spørgeskema i en lukket kuvert og lægger dette i kassen.
- Ved tidsfristens udløb åbnes kassen med spørgeskemaer af en på forhånd udvalgt ADM medarbejder, der kan håndtere FORTROLIGT-P materiale. En udvalgt repræsentant fra personalet skal være til stede, mens dette foregår.
- Spørgeskemaerne i de uåbnede kuverter sendes **samlet** i én pakke pr. enhed til:
Institut for Ledelse og Organisation/AKM
Forsvarsakademiet
Ryvangs Alle 1
2100 København Ø

- 7. Når Forsvarsakademiet har modtaget besvarelserne, vil I efterfølgende modtage et link til resultatrapporterne via mail.** Rapporterne indeholder grafiske forklaringer og tabeller, så det er nemmere at tolke resultaterne og vide, hvilke områder der skal fastholdes eller forbedres.
- o Enhedens resultatrapport vil være tilgængelig for svarpersonerne i enheden, lederen af enheden og dennes overordnede.
 - o Hvis der er personer i enheden, der ikke har FIIN adgang:
 - Enhedslederen modtager et link til

resultatrapporten for enheden. Det er lederens ansvar at kopiere den og distribuere den ud til medarbejderne.

- Der må forventes en øget sagsbehandlingstid fra Forsvarsakademiets side på papirversionerne af spørgeskemaet.

- 8. Drøft resultaterne med personalet.** Først skal personalet briefes omkring resultaterne af AKM målingen i enheden. Dette skal åbne op for en dialog med medarbejderne om, hvilke tiltag der skal sættes i gang i jeres enhed. Her skal der udvælges fokusområder og udvikles tiltag til brug i enhedens handlingsplan.
 - o For vejledning og gode ideer se AKM opfølgningsguide på AKMs hjemmeside på FIIN.
- 9. Lav en handlingsplan** i samarbejde med medarbejderne. Den skal forpligte begge parter i konkrete tiltag for at forbedre arbejdsklimaet i enheden. Planen skal være konkret, så det er muligt at evaluere tiltagenes effekt, og så de kan justeres undervejs.
 - o For mere information se opfølgningsguiden på AKMs hjemmeside på FIIN. Her findes en skabelon og vejledning til, hvordan du laver en god og effektiv handlingsplan.
- 10. Evaluer de iværksatte tiltag** som det fremgår af handlingsplanen.
 - o Dette kan gøres ved at fastsætte nogle opfølgende møder med udvalgte ansvarlige for at sikre, at de aftalte tiltag bliver til noget.

Hvor finder jeg mere information og vejledning?

- Du kan finde følgende AKM hjælpemidler og støtteværktøjer på AKMs hjemmeside på FIIN: **<http://webhotel/fak/akm>**
- Power Point præsentation som lederen kan bruge til



at præsentere personalet for AKM, inden målingen igangsættes.

- AKM moduloversigt: beskrivelse af de obligatoriske modulemner og tillægsmodulemnerne.
- Excelark hvori måleorganisationen, tillægsmoduler og tidsfrist skal udfyldes og en vejledning til dette.
- AKM opfølgningssguide: Et elektronisk opslagsværk, der beskriver alle led i opfølgningen på en AKM. Her findes ideer og vejledning til, hvordan man som leder kan håndtere opfølgningen på en AKM måling og arbejde med arbejdsklimaet i enheden. Herunder bl.a.:
 - o Vejledning i handlemuligheder inden for hvert modul.
 - o Metode og skabelon til udfærdigelse af handlingsplan.
 - o Vejledning til, hvordan man skaber en konstruktiv dialog.
 - o Cases fra enheder i forsvaret, der har arbejdet med arbejdsklimaet.
- Superbrugermanual med de hyppigst stillede spørgsmål og svar til AKM.

Hvem kan jeg kontakte, hvis jeg har spørgsmål?



- I første omgang skal du kontakte arbejdsmiljølederen (daglig leder af sikkerhedsarbejdet) ved din myndighed. Vedkommende er uddannet superbruger i AKM og vil kunne støtte dig i din AKM måling.
 - o Du kan finde din lokale superbruger på FIIN:
<http://webhotel/fak/akm>
- Det er kun i tilfælde, hvor din arbejdsmiljøleder ikke kan hjælpe dig i dine spørgsmål, at du skal kontakte kontaktpersonen ved Forsvarsakademiet. Du kan få at vide, hvem kontaktpersonen for din myndighed er på tlf.: 3915 1953 og 3915 1952.



AKM udgives af Forsvarsakademiet (FAK).

Redaktør og layout:
Mia Sørensen
B.-O. Kure

Trykt af Forsvarets
Trykkeri i Korsør
2. oplag, 2000 expl.

AKM hjemmeside på
FIIN: [http://webhotel/
fak/akm](http://webhotel/fak/akm)