

# Sundhedstrappen



Trin til sundhedsfremme på arbejdspladsen

Trin til medarbejdertrivsel på arbejdspladsen

## “En for alle og alle for en”

Sundhedsfremme på arbejdspladsen hjælper medarbejdere og organisationer med at reagere på forandringer i arbejdslivet. Fremme af trivsel og arbejdsevne er en samarbejdsproces – der er behov for alles syn og erfaringer og for viljen til at stræbe efter forbedringer:

### Vigtige spørgsmål i forbindelse med medarbejdertrivsel og produktivitet:

- Hvor godt er arbejdsopgaverne og arbejdsmiljøet organiseret?
- Hvor godt fungerer teamet, når det drejer sig om sundhed og sikkerhed?
- Hvor mangfoldige er kompetencerne, og kan de bruges til gavn for teamet og organisationen?
- Hvor godt understøtter organisationens funktioner alle medarbejders muligheder for at deltage i og påvirke anliggender på arbejdspladsen?

Sundhedsfremme på arbejdspladsen er en proces. Der er ikke én rigtig måde at gøre det på. Både omfanget og målene kan variere. Når de sundhedsfremmende aktiviteter fungerer godt, er de en naturlig del af de daglige rutiner på arbejdspladsen.

### Når aktiviteterne er planlagt, skal følgende overvejes:

- Hvad skal der gøres eller med andre ord: Hvad er trinene i processen?
- Hvordan kommer vi videre, dvs. forskellige muligheder for tiltag og deres betydning for aktiviteterens succes
- Hvilken form for vejledning, retningslinjer og erfaringer er der til rådighed for at understøtte processen på vores arbejdsplads?



## 4 trin Opfølgning og evaluering

*“Udviklingsprocesserne er i gang, og nogle af målene er nået”*

**Hvordan følger vi op på og evaluerer processen?**

**Har vi nået de ønskede mål?**

**Hvordan sikrer vi kontinuerlige fremskridt?**

Der er behov for løbende vurdering og nyorientering af alle aktiviteter. Kontinuerlig monitorering af fremskridt og resultater danner basis for evaluering og forbedringer.

Information om programmets forløb og effektivitet kan indsamles i implementeringsfasen. Evalueringen af resultaterne kan enten være formel eller uformel. Der bør gøres brug af de tilgængelige tal og statistikker. Selvevaluering af de individuelle programmer er nyttig, og spørgeskemaet fra planlægningsfasen kan genanvendes i opfølgningsfasen. Det trinvis spørgeskema til selvevaluering er beregnet til overordnet evaluering af alle aktiviteter til sundhedsfremme på arbejdspladsen.

Den ansvarlige gruppe for sundhedsfremme på arbejdspladsen kan foretage en systematisk evaluering af programmet. Succesfulde aktiviteter kan understøttes og nye initiativer foreslås med henblik på at nå de mål, der endnu ikke er nået.

## 3 trin Realisering

*“Vi har fastlagt behovene for sundhedsfremme, udarbejdet en udviklingsplan og informeret alle om de planlagte aktiviteter”*

**Hvordan realiserer vi vores planer?**

**Hvem er ansvarlig for aktiviteterne?**

**Hvem skal deltage?**

**Hvad er målene for aktiviteterne?**

Det er nyttigt at inddele de planlagte aktiviteter i mindre processer, der skal realiseres efter en fastlagt tidsplan. Både interne og eksterne aktører kan være ansvarlige for dele af programmet. Sundhedsfremme på arbejdspladsen bør være en integreret del af de daglige rutiner på arbejdspladsen. Processen skal inddrage alle, og alle skal have mulighed for at bidrage til den. Muligheden for at gøre sin indflydelse gældende på jobbet motiverer medarbejderne og forbedrer deres trivsel.

Alle facetter af sundhedsfremme på arbejdspladsen (medarbejderen, miljøet, organisationen og de professionelle kompetencer) skal overvejes. Det er muligt at fremme medarbejdernes sundhed og funktionsevne. En arbejdsgruppe kan forbedre deres interne samarbejde, gensidige støtte og kommunikation med henblik på at opnå bedre informationsudveksling og et bedre organisationsklima. Aktiviteter for arbejdslederne kan anvendes til at styrke de personlige ressourcer og den professionelle kompetence. Arbejdsprocesserne kan forbedres for at øge sikkerheden og ergonomien, samtidig med at produktiviteten øges.

## 1 trin Forberedelser

*“Vi har besluttet at indføre sundhedsfremmeaktiviteter på vores arbejdsplads”*

**Hvordan opbygger vi et samarbejde?**

**Hvordan informerer vi medarbejderne om aktiviteterne i vores organisation?**

Det er nødvendigt at inddrage alle parter, dvs. både medarbejderne, arbejdslederne og ledelsen. Der nedsættes en gruppe med ansvar for at planlægge, understøtte og gennemføre aktiviteterne. Det er vigtigt, at gruppen med ansvar for sundhedsfremme på arbejdspladsen både omfatter repræsentanter for virksomhedsledelsen, personaleledelsen, medarbejderne og sikkerhedsorganisationen.

Det er god praksis at dokumentere beslutningen om at indføre sundhedsfremmetiltag samt at udpege en gruppe personer, der er ansvarlige for at planlægge programmet. Denne aktivitet og dens betydning skal formidles tydeligt lige efter beslutningen, og det er praktisk at anvende de informationskanaler, der allerede findes på arbejdspladsen. Dermed sikrer man, at alle er informeret om programmet og kan forberede sig på at deltage aktivt.

## 2 trin Planlægning

*“Vi har udpeget de personer, der er ansvarlige for de sundhedsfremmende aktiviteter på arbejdspladsen og vi har informeret alle om aktiviteterne”*

**Hvordan opstiller vi målene for aktiviteterne?**

**Hvad fungerer godt på vores arbejdsplads, og hvad kan vi forbedre?**

Målene for aktiviteterne dokumenteres i en udviklingsplan, der beskriver processen for sundhedsfremme på arbejdspladsen. Planen beskriver både formål, mål, ansvarlige aktører, tidsplan og opfølgning og evaluering af programmet.

Der er brug for basisdata til planlægning af aktiviteterne. I begyndelsen er det fornuftigt at undersøge den foreliggende information om individuelle medarbejders helbredstilstand, hygiejne og sikkerhed på arbejdspladsen, organisationens funktion og uddannelsesbehov samt tilgængelige programmer. Sikkerhedsorganisationen indsamler information om medarbejdernes helbredstilstand og arbejdsmiljøet. Undersøgelser og gruppemøder kan anvendes til at indsamle information om behovet for aktiviteter.

Der kan laves undersøgelser om arbejdsprocessernes funktion og vejledningernes klarhed for at indhente information om behovet for organisationsudvikling. Diskussioner om personlig udvikling mellem arbejdsledere og medarbejdere og undersøgelser af organisationsklimaet kan anvendes til at analysere funktionen på gruppeniveau.

Det trinvis spørgeskema til selvevaluering på den modstående side kan også anvendes til at få et overblik over behovene for aktiviteter.

# Trinvis spørgeskema til selvevaluering

Skemaet er udviklet til evaluering af aktiviteter til sundhedsfremme på arbejdspladsen. Skemaets kategorier er baseret på den finske praksis for "opretholdelse af arbejdsevnen." Den beregnede pointsum for hver enkelt kategori giver et generelt overblik over standarden for sundhedsfremmeaktiviteter i organisationen. Dog har de sammenlagte point ingen absolut sammenlignelighedsværdi, og de anbefales ikke som grundlag for benchmarking, eftersom forskellige arbejdspladsers behov varierer væsentligt. Den bedste måde at anvende skemaet på er

som grundlag for en diskussion af udviklingen af sundhedsfremmeaktiviteterne inden for organisationen.

## Skemaet kan anvendes på følgende måde:

1. Hvert medlem af arbejdsgruppen giver point for hver kategori i skemaet.
2. Alle individuelle pointsumme opsummeres.
3. Forskellene diskuteres i fællesskab og anvendes som basis for at planlægge udviklingen af sundhedsfremme på arbejdspladsen.

## Anvendelse af skemaet til vurdering af standarden for sundhedsfremme på arbejdspladsen:

- Vurdér for hver af de seks kategorier det aktivitetsniveau, der passer bedst til jeres organisation
- Giv lavere point, hvis der er behov for flere aktiviteter for at nå indholdet af det pågældende aktivitetsniveau – giv højere point, hvis alt eller næsten alt er opnået
- Læg de individuelle point sammen for at få en pointsum
- Sammenlign pointsummen med standarden

### Standard for aktiviteter til sundhedsfremme på arbejdspladsen (pointsum)

<b>God praksis</b> 6-15 point	<b>Meget god praksis</b> 16-26 point	<b>Fremragende praksis</b> 27-36 point
----------------------------------	---	---

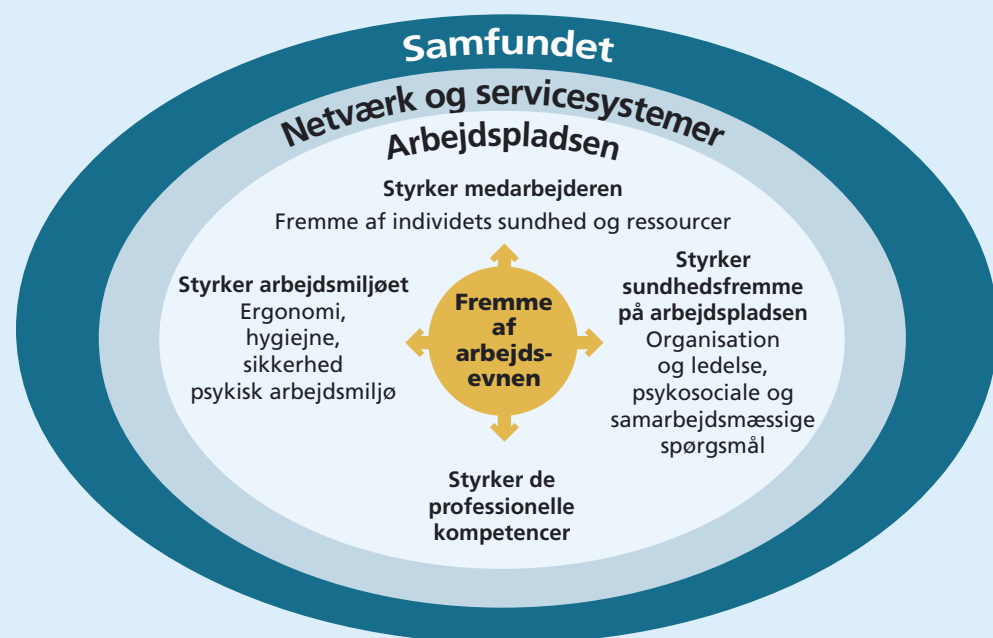
FUNKTIONSMÆSSIG STANDARD	MEDARBEJDERSUNDHED OG -TRIVSEL	UDVIKLING AF KOMPETENCER	ORGANISATION AF ARBEJDET	ARBEJDSMILJØ	ORGANISATIONS- OG TEAMFUNKTION	ORGANISATION AF SUNDHEDSFREMME PÅ ARBEJDSPLADSEN
<b>GOD PRAKSIS</b> Risikovurdering og basisfunktioner virker  (1-2 point)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er en sikkerhedsorganisation</li> <li>• Helbredsrisici anerkendes</li> <li>• Der er arrangeret mulighed for rekreationsdage for medarbejderne</li> <li>• Muligheder for rehabilitering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye medarbejderne modtager oplæring</li> <li>• Der er mulighed for videreuddannelse på jobbet</li> <li>• Kurser er tilgængelige for alle medarbejdere</li> <li>• Der findes en jobrotationsordning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle har en klar forståelse af målet med deres arbejdsopgaver</li> <li>• Fleksible arbejdstider</li> <li>• Opfølgning på arbejdstider</li> <li>• Systematisk organiserede pauser på arbejdspladsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vurdering af risici i arbejdsmiljøet</li> <li>• Arbejdspladsen er ren og ordentlig</li> <li>• Vedligeholdelse af udstyr og arbejdsstationer foretages</li> <li>• Beskyttelses- og sikkerhedsudstyr til medarbejderne er tilgængeligt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejderne behandles retfærdigt og lige</li> <li>• Diskussion af arbejdsprocesser og implementering</li> <li>• Regelmæssige møder</li> <li>• Konflikter i organisationsklimaet løses ved hjælp af sund fornuft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er separate kampagner og aktiviteter for sundhedsfremme på arbejdspladsen</li> <li>• Engagerede medarbejdere står for sundhedsfremme på arbejdspladsen</li> <li>• Sundhedsfremme på arbejdspladsen er omtalt i skriftlige dokumenter om politik/praksis</li> <li>• Sundhedsfremmeaktiviteter dokumenteres</li> </ul>
<b>MEGET GOD PRAKSIS</b> Proaktiv planlægning og implementering af programmer  (3-4 point)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikkerhedsorganisationen arbejder systematisk og er målorienteret</li> <li>• Helbredsrisici identificeres, evalueres og kontrolleres</li> <li>• Ledelsen fremmer medarbejdernes sundhed og trivsel</li> <li>• Der findes et rehabiliteringsprogram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er implementeret et oplæringsprogram for nye medarbejdere</li> <li>• Der er budgetteret med et kursusprogram</li> <li>• Karriereudvikling er tilgængelig for alle medarbejdere</li> <li>• Der anvendes et mentorprincip til at videregive "tavs" viden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagelse i udvikling af arbejdsprocesser praktiseres</li> <li>• Feedback fra klienterne anvendes til udvikling af arbejdspladsen</li> <li>• Der er balance mellem arbejdsmængden og tidsrammen</li> <li>• Ulemper ved at arbejde alene bemærkes og afhjælpes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikovurderingsprogram</li> <li>• Investering i ergonomi og sikkerhedsforbedringer</li> <li>• Løbende udviklingsprojekter vedrørende arbejdsmiljøet</li> <li>• Definerede mål for arbejdsmiljøet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationen har målorienterede udviklingsprogrammer</li> <li>• Kurser for arbejdsledere</li> <li>• Organisationsklimaet evalueres regelmæssigt</li> <li>• Organisationen har fælles retningslinjer vedr. organisering og teamfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er en navngiven gruppe med ansvar for sundhedsfremme på arbejdspladsen</li> <li>• Ledelsen stiller ressourcer til rådighed for aktiviteter til sundhedsfremme på arbejdspladsen</li> <li>• Der er definerede mål for programmet til sundhedsfremme på arbejdspladsen</li> <li>• Samarbejde med andre grupper, der er ansvarlige for udvikling af arbejdspladsen, finder sted</li> </ul>
<b>FREMORAGEDE PRAKSIS</b> Omfattende og systematisk program, bedste praksis, kvalitetssystem  (5-6 point)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejderne og arbejdsmiljøledelsen evaluerer og fremmer gode arbejdsforhold i fællesskab</li> <li>• Sikkerhedsorganisationens tjenester og systemer indgår i et dokumenteret kvalitetssystem (ISO 9001, OHSAS 18001)</li> <li>• Fremme af sundhed, ligestilling og retfærdighed er dokumenteret</li> <li>• Behovet for og administrationen af rehabilitering forudses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kursusprogrammet er baseret på en kortlægning af kompetencer i organisationen</li> <li>• Kursusprogrammer skræddersyes til arbejdspladsen</li> <li>• Karriereudvikling og udvikling af kompetence støttes</li> <li>• Medarbejderne er engagerede og deltager i udvikling af arbejdspladsen – den tavse viden anvendes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulighed for at anvende viden og kompetencer</li> <li>• Organisationsmæssige forandringer forudses og styres</li> <li>• Der er udarbejdet et arbejds- og familielivsprogram</li> <li>• Implementering af et system til kvalitetskontrol og forbedring af arbejdsprocesser med prioritering af medarbejdertrivsel, -kompetence og -produktivitet (fx ISO 9001, EFQM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nul-ulykke-tankegang er implementeret</li> <li>• Medarbejderne er involveret i løbende forbedringer af arbejdsmiljøet</li> <li>• Investeringer i arbejdsmiljøet er omkostningseffektive</li> <li>• Omfattende systemer til udvikling og kontrol af kvaliteten af arbejdsmiljøet i organisationen (fx OHSAS 18001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisk udvikling af retningslinjer vedr. organisering og teamfunktion</li> <li>• Forandringers succes evalueres</li> <li>• Sundhedsfremme på arbejdspladsen er baseret på et princip om deltagelse "fra bunden og op"</li> <li>• Medarbejderrapporter anvendes i strategisk ledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er definerede mål, ressourcer og processer til programmet for sundhedsfremme på arbejdspladsen</li> <li>• Aktiviteter til sundhedsfremme på arbejdspladsen evalueres regelmæssigt af ledelsen</li> <li>• Modellen for sundhedsfremme på arbejdspladsen er bredt baseret</li> <li>• Sundhedsfremme på arbejdspladsen er en del af medarbejderudviklingsprogrammerne eller organisationens kvalitetssystemer</li> </ul>

## Målet med sundhedsfremme på arbejdspladsen

Sundhedsfremme på arbejdspladsen understøtter medarbejdernes trivsel og arbejdsevne og forbedrer funktionerne på arbejdspladsen og dermed produktiviteten

### Centrale faktorer (kvalitetskriterier) for sundhedsfremme på arbejdspladsen:

- Arbejdsevne er et bredt og mangesidet koncept
- Ledelsens og medarbejdernes deltagelse er ægte og direkte
- Der er tilstrækkelige ressourcer til at implementere sundhedsfremme på arbejdspladsen
- Aktiviteterne er baseret på arbejdspladsens krav, processen er samarbejdsorienteret og inddrager alle på arbejdspladsen
- Processen er kontinuerlig, målorienteret og planlagt
- Den er dokumenteret på organisationsniveau
- Opfølgning, evaluering og korrigerende foranstaltninger er en kontinuerlig proces



Den sundhedsfremmende virksomheds delområder

## Yderligere informationer og referencer

Sundhedstrappen er udviklet i Finland på Institut for Arbejdshygiejne, Afdelingen for sundhedsfremme på arbejdspladsen

### Sundhedstrappen er udarbejdet af:

- Liisa Jouttimäki
- Monica Bergström
- Gabriella Cedercreutz
- Pekka Koskipää
- Salme Honkanen



Sundhedstrappen er oversat til dansk og tilpasset danske forhold af:  
**Nationalt Center for Sundhedsfremme på Arbejdspladsen**

### Yderligere informationer kan hentes på:

- [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)
- [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)
- [www.ncsa.dk](http://www.ncsa.dk)

