



OsloMet - storbyuniversitetet

**Anna Lena Gaup**

---

# **Arbeidsmiljøundersøkelser, teori og praksis, NAV som case**

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2018**

## **Forord**

Jeg ønsker å takke min arbeidsgiver NAV Østfold som har hatt tillitt til at jeg skulle klare å kombinere dette studiet med en krevende jobb over flere år, samt mine medarbeidere på NAV Hobøl Spydeberg som har heiet meg frem og tatt ansvar for å bidra til kontorets gode resultater.

I tillegg vil jeg takke dedikerte forelesere ved OsloMet, og spesielt min veileder Karoline Kopperud som har delt raust av sin kunnskap og kommet med konstruktive bidrag og positive innspill.

Anna Lena Gaup

## **Sammendrag**

Anerkjent forskning danner et solid grunnlag for å kunne peke på viktige arbeidsmiljøfaktorer, hva som kjennetegner gode måleverktøy og hva som kan være hensiktsmessige arbeidsmiljøtiltak.

I denne studien undersøker jeg om det er sammenheng mellom teori og praksis når det gjelder medarbeiderundersøkelser og tiltakene som eventuelt utarbeides etter en slik undersøkelse. Jeg har valgt å bruke NAV som case.

For å besvare problemstillingen har jeg undersøkt om NAV sin medarbeiderundersøkelse oppfyller krav til validitet og reliabilitet som er nødvendig for at en slik undersøkelse skal være hensiktsmessig, deretter har jeg gjennom intervjuer innhentet informasjon om tiltakene som utarbeides etter en slik undersøkelse.

Resultatene viser at NAV sin medarbeiderundersøkelse ikke fyller kvalitetskravene som definerer en god undersøkelse. Tiltakene som utarbeides i etterkant av en slik undersøkelse fyller heller ikke de evindensbaserte suksesskriteriene. Det vil si at det er et stort gap mellom teori og praksis når det gjelder arbeidsmiljøundersøkelser og tiltakene som iverksettes etter en slik undersøkelse.

## **Abstract**

Recognized research has determined many important work factors, criteria for assessment tools and work environment interventions. Organizational improvements focusing on some of the recognized work factors should hence implicate good results.

The main purpose of this study has been to explore to what degree theories on job characteristics and work environment factors correspond to assessment tools on work environment and the interventions following such an investigation.

I have used the national employment organization NAV as a case example in this study. The results show that the survey tool used for measuring work environment does not have the necessary validity and reliability. In addition, the interventions following the investigation are not research-based. The findings indicate that there is still a big gap between theory and practice when it comes to work environment surveys and the interventions that follow such an investigation.

## **Innholdsfortegnelse**

<i>Kapittel 1. Innledning</i> .....	1
1.1 Valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling .....	4
<i>Kapittel 2. Teori</i> .....	6
2.1 Definisjon .....	6
2.2 Suksesskriterier ved bruk av arbeidsmiljøundersøkelser .....	6
2.3 Måleverktøyet.....	8
2.4 Teorier om arbeidsmiljø .....	10
2.5 Krav-kontroll-støttemodellen .....	11
2.6 Jobbkra-ressursmodellen/Jobbkarakteristika.....	12
2.7 Organisasjonskultur og organisasjonsklima, teorien om konkurrerende verdier .....	13
2.8 Evidensbaserte tiltak.....	14
<i>Kapittel 3. NAV som case</i> .....	20
3.1 Bakgrunn for medarbeiderundersøkelsen i NAV .....	20
3.2 Business IQ.....	22
3.3 HKI.....	23
3.4 Drøfting av HKI som verktøy for medarbeiderundersøkelse i NAV .....	24
<i>Kapittel 4. Metode</i> .....	27
4.1 Valg av metode.....	27
4.2 Fenomenologi.....	27
4.3 Fenomenologisk analyse .....	28
4.4 Datainnsamling.....	29
4.5 Utvalgsstørrelse, antall informanter .....	29
4.6 Utvalgsstrategi.....	29
4.7 Gjennomføring .....	30

4.8 Juridiske og etiske betraktninger ved datainnsamlingen .....	30
4.9 Reliabilitet og validitet .....	31
4.10 Styrker svakheter ved datagrunnlaget/metoden .....	32
4.11 Utforming av intervjuguide .....	32
<i>Kapittel 5. Analyse .....</i>	<i>34</i>
5.1 Oversikt .....	34
5.2 Tabell 1 Spørsmål og svar .....	34
5.3 Tabell 2.....	35
5.4 Oppsummering av hovedfunn .....	40
5.5 Drøfting av funn .....	41
5.6 Tabell 3 Tiltak .....	44
5.7 Drøfting av funn knyttet til tiltak .....	46
5.8 Tabell 4 Suksessfaktorer .....	49
5.9 Drøfting av suksessfaktorer .....	50
<i>Kapittel 6. Konklusjon.....</i>	<i>51</i>
<i>Litteratur .....</i>	<i>54</i>
<i>Vedlegg 1 Forespørsel om deltakelse i studien .....</i>	<i>58</i>
<i>Vedlegg 2 Intervjuguide .....</i>	<i>59</i>

## **Kapittel 1. Innledning**

### **1.1 Valg av tema**

I et foredrag på NHO's årskonferanse i 2018 forteller Pål Molander, direktør ved STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt), om hvorfor det er viktig å ta vare på det gode arbeidsmiljøet i dagens organisasjoner. Hans tanker kan danne et bakteppe for hvorfor arbeidsmiljøundersøkelser er viktig i et samfunnsperspektiv, ikke bare for den enkelte organisasjon sitt resultat.

Kort sammenfattet viser Molander til at norske virksomheter skårer svært høyt i målinger om arbeidsmiljø, og at dette er et lite omtalt men svært viktig konkurransefortrinn i et globalt perspektiv. Han forteller at påstanden er basert på forskning som viser at det er en positiv og sterk sammenheng mellom et godt arbeidsmiljø og organisasjonens resultater. Landet står ovenfor store utfordringer innen mange ulike områder, som for eksempel integrering, globalisering, pensjonsutbetalinger, uførevekst. For å ha økonomi og ressurser til å ta vare på velferdssamfunnet fremover, vil det ifølge Molander være viktig å opprettholde det gode arbeidsmiljøet i norske virksomheter.

Det norske arbeidslivet stiller høye krav til arbeidstakerne, samtidig som arbeidslivet skal forsøke å inkludere sårbare individer. For å beholde et godt arbeidsmiljø, mener Molander vi må opprettholde samsvar mellom kravene i arbeidslivet og individets opplevelse av autonomi. Det bør også være balanse mellom innsats og belønning, og da er ikke belønning nødvendigvis lønn. Det kan være positive utfordringer, utvikling og oppmerksomhet. Rollekonflikter som kan oppstå på bakgrunn av uforenlige oppgaver og behov må unngås. Dette gir uhelse og er tegn på dårlig organisering og planlegging. Ledelse er også en viktig faktor for et sunt arbeidsmiljø. Rettferdig ledelse, sosial støtte, bemyndiggjørelse og forutsigbarhet kan forhindre frafall fra arbeidslivet, bidra til at flere står lengre i arbeid og skape rom for inkludering i arbeidslivet (Lau, Finne og Berthelsen, 2011).

Pål Molander minner til slutt om at forskning viser at kunnskapsbaserte arbeidsmiljøtiltak virker. Mange analyser viser at tiltak som har vært vanlige frem til i dag og som ikke er knyttet til arbeidsoppgavene, gir liten eller ingen dokumenterbare effekter. Det har vist seg at vi ikke kan kjøpe oss fri fra arbeidsmiljøutfordringer ved å gi ansatte tilgang til velferdsgoder som trening, frukt og firmahytter (Molander, 2018).

Arbeidsmiljøloven i Norge krever at det gjennomføres systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i en virksomhet. Interkontrollforskriften fra 1992 pålegger arbeidsgiver dokumenterbar overvåkning av arbeidsmiljøet, og dette kravet imøtekommes i stor grad ved å gjennomføre arbeidsmiljøundersøkelser. (Aml. §4-1, § 2-1).

Årlig brukes det svært mye tid og ressurser på arbeidsmiljøundersøkelser i bedrifter og offentlige virksomheter i Norge. Det er ulike meninger rundt verdien og effekten av denne typen målinger, både blant forskere, ansatte og ledere. Kuvaas er en av dem som har kritisert den omfattende bruken av det han kaller «meningsløse måleinstrumenter», det vil si instrumenter som er utviklet internt i virksomheter, eller av internasjonale konsulentselskaper (Kuvaas, 2012). Hoff & Lone har i sin bok Medarbeiderundersøkelser (2014) drøftet dette temaet grundig, og beskriver det de kaller «beste praksis».

Det er to hovedtemaer som går igjen når man drøfter bruken av arbeidsmiljøundersøkelser eller medarbeiderundersøkelser:

1. Måler undersøkelsene i det hele tatt det man ønsker å måle? Her drøfter man både *hva* man ønsker å måle, og *hvordan* man må gå frem for å måle det man ønsker.
2. Følges resultatene opp slik at de bidrar til noen positive endringer i arbeidsmiljøet? Hva brukes resultatene til, hvilke tiltak blir eventuelt utarbeidet?

Når det gjelder det siste punktet, hevder Nordrik at medarbeiderundersøkelsene ofte brukes som et verktøy til å kvitte seg med uønskede ledere og ansatte (Nordrik, 2012). I likhet med Kuvaas er hun opptatt av det er viktig å vite hva som skal måles og hvorfor, men hennes fokus er mer rettet mot hva som skal til for å sikre en mest mulig forsvarlig kartleggings- og utviklingsprosess som ivaretar enkeltindividets rettsikkerhet blant annet når arbeidsmiljøutfordringer knyttes til en bestemt person i organisasjonen (Nordrik, 2012).

Forskning viser tydelig at det er sammenheng mellom medarbeidertilfredshet og positive resultater for en organisasjon, uavhengig av hva slags type organisasjon det er snakk om (Combs, Liu, Hall & Ketchen 2006; Kuvaas & Dysvik, 2012). Det vil derfor være interessant å se hvordan denne kunnskapen brukes i praksis, både ved utarbeidelse av medarbeiderundersøkelser og ved oppfølging av resultatene.

Vi vet allerede mye om hva som bidrar til medarbeiderengasjement og jobbtilfredshet, og indre motivasjon har vist seg å være en avgjørende faktor. Metateorien som kalles «Self



Determination Theory» (Deci & Ryan, 2000) har i stor grad dannet et rammeverk for motivasjonsstudier og studier som omhandler trivsel blant ansatte. Teorien definerer indre og ytre motivasjon, og peker på hvilke faktorer som øker prestasjoner. Viktige faktorer er autonomi, mestring og kompetanse, samt positive relasjoner (Deci & Ryan, 1985). Denne forskningen benyttes i ulik grad i utviklingen av medarbeiderundersøkelser (Kuvaas, 2012).

Hoff & Lone hevder at svært mange arbeidsmiljø- og medarbeiderundersøkelser i Norge ikke tilfredsstillende grunnleggende krav til måling og oppfølging, og at slike undersøkelser i verste fall kan forverre arbeidsmiljøet (Hoff & Lone, 2014). De hevder videre at godt gjennomførte medarbeiderundersøkelser kan ha stor påvirkning på de ansattes arbeidshverdag og helse, og dermed også på organisasjonens resultater.

I boken «Medarbeiderundersøkelser» drøfter de hva som skal til for at medarbeiderundersøkelser tilfredsstillende grunnleggende faglige krav til måling og oppfølging: Undersøkelsene må være av en viss kvalitet for at man skal kunne iverksette gode og spissede tiltak i etterkant. De konkluderer med at medarbeiderundersøkelser kan være både hensiktsmessig, nyttig og lønnsomt for organisasjonen dersom de oppfyller en del viktige kriterier (Hoff & Lone, 2014).

Det er imidlertid gjennomført mindre forskning på oppfølging og effekten av slike undersøkelser, så dette trenger vi mer kunnskap om. I følge Hoff & Lone er den forskningen som er gjennomført på dette området uklar, og de sier seg enig med andre forskere som mener man bør være forsiktig med å komme med klare anbefalinger om hvilken type tiltak som bør iverksettes. Dette henger sammen med at det kan være mange alternative forklaringer på de resultatene som fremkommer i en slik undersøkelse. Dersom man trekker raske konklusjoner om årsak ut ifra enkeltfunn, kan man komme til å sette i gang ressurskrevende tiltak om viser seg å være lite hensiktsmessige. Ved å knytte tiltakene til ulike teorier om arbeidsmiljøfaktorer, vil man ifølge Hoff & Lone ha et bedre utgangspunkt for å utvikle tiltak. Teorier og forskning sier noe generelt om sammenhenger på tvers av organisasjoner, men ved valg av tiltak må man i tillegg ta hensyn til at organisasjoner har unike trekk og strategier (Hoff & Lone, 2014).

Kuvaas (2012) drøfter i sin bok evaluering av trenings- og utviklingstiltak, dette kan blant annet være tiltak initiert av resultater fra en medarbeiderundersøkelse. Det fremkommer at de fleste evalueringer sier lite om effekten av tiltakene, og at praksis ikke er basert på evidensbaserte kriterier (Kraiger, 2002).

I NAV gjennomføres årlig en landsomfattende medarbeiderundersøkelse som binder opp store ressurser i form av tidsbruk. I en kunnskapsrapport som kom ut i 2017, konkluderes det med at arbeidsmarkedstiltak rettet mot arbeidssøkere skal være kunnskaps- og forskningsbaserte (Utvikling av NAV-kontor – større handlingsrom og ansvar). Det kan derfor være interessant å undersøke i hvilken grad NAV sine tiltak rettet mot egne ansatte er evidensbaserte. I hvilken grad er de kunnskapsbaserte suksesskriteriene til stede i NAV sin egen medarbeiderundersøkelse, og i hvilken grad iverksettes det evidensbaserte tiltak på bakgrunn av resultatene i undersøkelsen?

HR-avdelingen i NAV opplyser at det er opp til den enkelte enhet å utforme og følge opp tiltak etter medarbeiderundersøkelsen, og det ikke finnes noen sentral oversikt eller evaluering av de ulike tiltakene som er iverksatt. Tilbakemeldingene fra NAV understøtter forskernes påstander om at det er lite oppfølging, evaluering og evidensbasert kunnskap om effekten av tiltak som iverksettes etter arbeidsmiljøundersøkelser.

I en nylig publisert masteroppgave fra Høyskolen i Innlandet (Galaaen, 2017), fremgår det at det blir iverksatt lite tiltak etter gjennomføring av den årlige medarbeiderundersøkelsen i NAV, men forfatteren understreker at det var et lite utvalg som ble spurt. Hennes konklusjon er at effekten av medarbeiderundersøkelsen dreier seg om selve spørreundersøkelsen, mens de øvrige prosessene utelates av mange enheter. På bakgrunn av hennes konklusjon vil det være interessant å undersøke flere NAV-enheter for å se om det stemmer at det ikke iverksettes tiltak.

Ved å bruke NAV som case, vil jeg undersøke et område som det ikke finnes mye forskningsresultater på fra før.

## **1.2 Problemstilling**

Er det noen vits med medarbeiderundersøkelser? I følge den litteraturen jeg har studert, vil det være hensiktsmessig med medarbeiderundersøkelser dersom de oppfyller en mengde suksesskriterier. Det viktigste er at undersøkelsen og tiltakene er evidensbaserte, at verktøyet måler det som skal måles, og at undersøkelsen følges opp på en hensiktsmessig måte. (Hoff & Lone, 2014).

I denne oppgaven ønsker jeg å se på om NAV sin undersøkelse fyller de vitenskapelige kriteriene for en god medarbeiderundersøkelse. Det vil si at jeg vil utforske om undersøkelsen er bygd på et solid teoretisk grunnlag og om den måler det den er ment til å måle.

Deretter vil jeg se på hvordan resultatene av undersøkelsen følges opp, og om tiltakene som eventuelt igangsettes kan knyttes til teori og forskningsbasert kunnskap. Dersom tiltakene skal kunne bidra til positiv utvikling av arbeidsmiljøet er det viktig at tiltakene hviler på et godt vitenskapelig grunnlag (Kuvaas, 2016).

Jeg vil forsøke å belyse tiltakene ut i fra ulike teoretiske perspektiv, knyttet til de suksesskriteriene som er definert av Hoff & Lone ved planlegging og implementering av tiltak, i tillegg til det som Kuvaas beskriver som organisasjonsutviklingstiltak rettet mot å skape forpliktelsesorienterte HRM-systemer (Kuvaas & Dysvik, 2012).

## **Kapittel 2. Teori**

### **2.1 Definisjon**

Begrepene arbeidsmiljøundersøkelser, HR-målinger og medarbeiderundersøkelser brukes om hverandre i litteraturen og jeg har valgt å ikke differensiere mellom begrepene i denne oppgaven. Hoff & Lone definerer medarbeiderundersøkelser på følgende måte:

«Undersøkelser som forsøker på ulike måter å kartlegge de ansattes opplevelser av oppgavemessige, sosiale og organisatoriske forhold ved arbeidet som antas å påvirke motivasjon, trivsel, helse og produktivitet» (Hoff & Lone 2014, s 14).

Målet med en arbeidsmiljøkartlegging har tradisjonelt sett vært tosidig, først en kartlegging som gir en diagnose og deretter påfølgende intervensjon som skal bidra til endring (Hellesøy et al., 1993). Man kan også argumentere for at selve arbeidet med å diagnostisere eller kartlegge i seg selv er en intervensjon (Schein, 1996). Dette kan illustreres ved å nevne den velkjente Hawthorne- effekten som kort sammenfattet viser at uansett hva du gjør for å påvirke arbeidsmiljøet så øker innsatsen, det er selve *oppmerksomheten* du gir som påvirker resultatene i positiv retning (Svartdal, 2004).

Mange studier viser at forvaltning av humankapitalen er den viktigste påvirkningsfaktoren for resultater, måloppnåelse og verdiskapning i en organisasjon. Indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter for både medarbeideren selv og for organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2009, 2012). Autonomi og mestringstro er avgjørende for motivasjon, innsats og ytelse (Bandura 1986, 1990).

På bakgrunn av dette samt egen erfaring trekker Hoff & Lone slutningen om at godt gjennomførte medarbeiderundersøkelser kan ha stor positiv innvirkning på de ansattes helse og arbeidshverdag, og dermed på organisasjonens måloppnåelse.

Dette kapittelet omhandler det teoretiske grunnlaget som kan være en nødvendig forankring for å sikre at en medarbeiderundersøkelse er til nytte og ikke til skade for den enkelte medarbeider og for organisasjonen som helhet.

### **2.2 Suksesskriterier ved bruk av arbeidsmiljøundersøkelser**

Hoff & Lone (2014, s 18) definerer 3 hovedkriterier som skal være oppfylt ved valg av metode for en medarbeiderundersøkelse/kartlegging av arbeidsmiljøet. Disse kriteriene er basert på forskningslitteratur og forskernes egne erfaringer fra praktisk arbeid med medarbeiderundersøkelser.

- Kartleggingen bør foregå i samsvar med norsk lov- og avtaleverk og arbeidslivstradisjon, dette omhandler særlig arbeidsmiljøloven og hovedavtalen.
- Kartleggingen bør være forskningsbasert, det vil si at vitenskapelige prinsipper må ligge til grunn. Her handler det i hovedsak om to forhold: Hvordan vi går frem for å kartlegge arbeidsmiljøet, og hva det er vi ønsker å kartlegge.
- Kartleggingen bør sees i sammenheng med virksomhetens egenart og omgivelser. Dette inkluderer virksomhetens strategi og personalpolitikk (HR-strategi).

Det første punktet omhandler lov- og avtaleverk. Et godt psykososialt arbeidsmiljø anses for å være en forutsetning for trivsel, produktivitet og læring på arbeidsplassen og inngår som en del av arbeidsmiljøloven av 01.01.06: «Lovens formål er å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon» (Lovdata, Aml.§ 1-1).

En medarbeiderundersøkelse bør fange opp ulike temaer fra lovverket som informasjon, medvirkning og medbestemmelse, alt etter hva som er relevant for den enkelte virksomhet. Videre bør man ta hensyn til hvem som ifølge lovverket skal være med i utarbeidelsen og oppfølgingen av undersøkelsen, involvering vil være et viktig suksesskriterium for en vellykket prosess. Dette må likevel ikke gå på bekostning av kriteriene som kommer i neste punkt, det vil si at undersøkelsen må være evidensbasert. Det viktigste i denne sammenhengen er at man klarer å ivareta perspektivet knyttet til lov- og avtaleverk på en god og fruktbar måte, uten at det kommer i konflikt med kriteriene som omhandler forskningsbasert kunnskap.

Under punkt to fremgår det at man må benytte relevante metoder for at en undersøkelse skal være til å stole på: Måleinstrumentet eller undersøkelsen må være reliabel og valid, og spørsmålene og oppfølgingen må være basert på etablerte teorier om arbeidsmiljøet.

Det tredje punktet omhandler hvordan medarbeiderundersøkelsen er satt i sammenheng med bedriftens helhetlige HR-strategier. Dette er viktig dersom resultatene skal kunne brukes til konkret organisasjonsutvikling og for at de tiltakene som utarbeides skal gi ønsket virkning. Kuvaas (2016) peker på betydningen av intern konsistent HR for en organisasjons resultater. Kort sammenfattet innebærer dette at det må være sammenheng mellom organisasjonens

strategier og støtte til blant annet utviklingstiltak. Dette er basert på forskning som viser at jobbsikkerhet, intern rekruttering og investering i trenings- og utviklingstiltak er positivt relatert til organisatoriske resultater (Kuvaas, 2016, s 140). Utviklingstiltak bør dermed sees i sammenheng med blant annet den enkelte medarbeiders karriereutvikling eller kompetanseutvikling og mulighet for anvendelse i hverdagen, dersom målet er at tiltak skal bidra til bedre resultater for organisasjonen. Dersom en HR-avdeling ikke kjenner til tiltakene som iverksettes lokalt, eller utvikler standardiserte tiltak som ikke er basert på tilbakemeldinger fra de ansatte i for eksempel en medarbeiderundersøkelse, kan man ikke være sikre på at tiltakene vil ha ønsket effekt for medarbeideren eller for organisasjonen. Studier viser også at det kan medføre negative effekter å utvikle HR-tiltak med sikte på dem som virkelig trenger det, for så å implementere tiltaket for alle medarbeidere. Dette henger sammen med at personer med høy autonomiorientering setter høyere mestringsmål for seg selv og tar større ansvar for egne prestasjoner, noe som gir høyere arbeidsprestasjoner enn de som har lav autonomiorientering og som kan trenge utviklingstiltak med målsettingsaktiviteter, mye støtte og oppfølging (Kuvaas, 2016, s 161). Slike tiltak vil imidlertid kunne redusere motivasjon og arbeidsprestasjoner til dem som allerede gjør en god jobb (Kuvaas, 2016, s 160).

I denne studien har jeg ikke gått nærmere inn på det første punktet som omhandler norsk lov- og avtaleverk. Jeg har drøftet kvalitet på måleinstrument og oppfølging av resultatene i henhold til punkt to. Når det gjelder punkt tre som omhandler virksomhetens strategi- og personalpolitikk har jeg ikke nok informasjon til å kunne trekke slutninger. Det er likevel et viktig tema for å forstå helheten, da mangel på informasjon og kunnskap om dette også påvirker resultatene og oppfølgingen av en medarbeiderundersøkelse.

### **2.3 Måleverktøyet**

Undersøkelsen må være både reliabel og valid for at den skal sies å være av god kvalitet. Reliabilitet omhandler at måleverktøyet må være nøyaktig og stabilt, det vil si at dersom man utfører samme test flere ganger, vil den gi samme resultat. Feilskåre bør være minst mulig. Reliabilitet er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å vise om undersøkelsen er av god kvalitet (Kuvaas, 2016). Undersøkelsen må også være valid, det vil si at den måler det vi ønsker å måle.

Når vi skal kartlegge arbeidsmiljøet ved hjelp av en spørreundersøkelse, måler vi psykologiske fenomener. Dette er også kalt psykometri. Hoff & Lone påpeker at psykometri

er et omfattende fagfelt, og det vil være farer forbundet med det å utarbeide medarbeiderundersøkelser som ikke fyller viktige faglige kriterier. Kuvaas har også kritisert den omfattende bruken av det han kaller «meningsløse måleinstrumenter». (Hoff & Lone, 2014, s 14.) Når forskerne likevel mener det er riktig å bruke kvantitative medarbeiderundersøkelser, er dette fordi man har mye forskningsbasert kunnskap om sammenhenger mellom blant annet arbeidsmiljø, motivasjon og helse. Det vil si at det finnes mye kunnskap om hva som bør ligge til grunn ved utvikling av måleinstrumentet.

Det er noen viktige forutsetninger som må ligge til grunn for at en undersøkelse skal være reliabel og valid. De fleste sentrale aspekter ved arbeidsmiljøet er ikke-observerbare psykologiske fenomener, som for eksempel motivasjon. Når man lager spørsmålene til en undersøkelse må man dermed ha kunnskap om hva motivasjon er, og hvordan man stiller spørsmål som gir indikasjon på om en person er motivert. For å få til dette kan vi måle direkte observerbare indikatorer som vi bruker til å trekke slutninger om de psykologiske fenomenene. For at vi skal få et resultat som vi kan stole på, må vi ta utgangspunkt i teori som definerer de ulike fenomenene. Et fenomen kan ha flere ulike aspekter og man kan ha ulike oppfatninger om hva som menes med fenomenet.

Et viktig kriterium blir derfor at man må måle slike fenomener gjennom en måleskala eller dimensjon som består av flere ulike påstander eller spørsmål (Hoff & Lone, 2014, s 51). Man må ha kjennskap til hvor mange spørsmål som må til for å fange opp alle elementene i et fenomen som ikke er observerbart, for å kunne si noe om nyansene, for å komme bort fra at man tenker «det kommer an på...»

Også for reliabiliteten ved en undersøkelse vil det være viktig å bruke flere påstander for å fange opp ulike aspekter ved et fenomen. Dette er fordi at ved måling av psykologiske fenomener antar vi at hver påstand er forbundet med det som kalles varierende målefeil. Varierende målefeil vil gjøre det vanskelig å sammenligne på tvers av ulike informanter, eller over tid. Vi antar at målefeilen er tilfeldig fordelt. Dersom man har flere påstander om hvert fenomen, kan man regne ut et gjennomsnitt av påstandene og bruke gjennomsnittet som et mål på fenomenet (Hoff & Lone, 2014, s 56).

Antall påstander eller spørsmål vil være avhengig av fenomenet man ønsker å undersøke, og ifølge Kuvaas (2012) vil man trenge minst tre påstander for å få valide og reliable måleskalaer for psykologiske fenomener.

Dette viser at undersøkelser som benytter enkeltspørsmål og tilfeldig sammensatte indikatorer sannsynligvis ikke vil være egnet til å måle arbeidsmiljø på en god nok måte. Slike undersøkelser kan være egenutviklet eller utviklet av konsulentselskaper uten nødvendig fagkompetanse. Spørsmålene kan være dårlig formulerte eller omhandle flere temaer per spørsmål. Det kan være stort fokus på sammenlikning (benchmarking), og undersøkelser kan være utarbeidet med mål om å løse konfliktsituasjoner eller kvitte seg med ledere. Slike undersøkelser kan oppleves som valide for de involverte fordi de ansatte opplever spørsmålene som meningsfulle, men undersøkelsen vil ikke gi informasjon av høy nok kvalitet, og resultatene vil være vanskelig å tolke.

En del medarbeiderundersøkelser benytter indekser for å kartlegge arbeidsmiljøet. Dette kan beskrives som en sammensetning av enkeltspørsmål som måler ulike psykologiske fenomener, der gjennomsnittet av målingene av de ulike fenomenene presenteres som for eksempel en trivselsindeks eller en indeks for arbeidsglede. Utfordringen ved slike indekser vil være at gjennomsnittet ikke sier noe om de enkelte fenomenene og man vil derfor ikke vite hvilke arbeidsmiljøfaktorer man skal fokusere på.

## **2.4 Teorier om arbeidsmiljø**

Dersom en undersøkelse skal være av god kvalitet og danne grunnlag for relevante tiltak, må den ikke nødvendigvis bygge på en enhetlig teori eller modell, men den må dekke sentrale arbeidsmiljøfaktorer som er av betydning for motivasjon, helse og prestasjoner. Det er ikke enkelt å definere hva som skal til for å oppnå et godt arbeidsmiljø, og det er ulike oppfatninger om hvilke faktorer som bør inkluderes i begrepet.

Hoff & Lone definerer tre hovedretninger av teorier om arbeidsmiljø som alle gir forskningsbasert kunnskap om hva som påvirker individer, organisasjoner og arbeidsmiljøet. Teoriene utgjør ulike modeller for forholdet og årsakssammenhenger mellom arbeid og psykososiale utfall. Medarbeiderundersøkelser som tar utgangspunkt i en eller flere av disse teoriene vil ha et vitenskapelig grunnlag for sitt utvalg av arbeidsmiljøfaktorer. Man skiller gjerne mellom motivasjonsteorier og stressteorier når det kommer til psykososialt arbeidsmiljø (Einarsen & Skogstad, 2000). De tre hovedretningene er kan oppsummeres på følgende måte:

- Teorier om arbeidsrelatert stress, for eksempel krav-kontroll-støtte-modellen (Karasek & Theorell, 1990), som beskriver årsaker til psykososiale arbeidsbelastninger.



- Teorier om motivasjon og jobbdesign eller organisering av arbeidet, for eksempel Jobbkarakteristikamodellen (Oldham & Hackman, 1976, 1980) eller den nyere Job Demand-Resources Theory (JD-R).
- Generelle teorier om konkurrerende verdier (strategisk HRM, Human Resource Management) og organisasjonskultur- eller klima.

Disse teoriene vil det være viktig å kjenne til ved utforming av innholdet i ulike tiltak etter en medarbeiderundersøkelse, slik at man kan øke sannsynligheten for å oppnå positive resultater på arbeidsmiljø og prestasjoner. Teoriene angir forklaringer på hva som skaper motivasjon, helse og prestasjoner, og hvilke aspekter som påvirker jobbtilfredshet. Tiltak som er forankret i teori kan for eksempel omfatte mer ledelse og mindre styring eller delegering av ansvar, slike tiltak vil ifølge de ulike teoriene kunne bidra til mer følelse av autonomi og beslutningsmyndighet og dermed bedre arbeidsmiljø og prestasjoner.

## **2.5 Krav-kontroll-støttemodellen**

Krav-kontroll- støttemodellen (Karasek & Theorell, 1990) er en teori som beskriver hvordan ulike grader av opplevd kontroll på arbeidssituasjonen (fra lav til høy grad) og ulike krav i jobben (fra lave til høye krav) kan medføre økt motivasjon eller i motsatt fall bidra til stress og helseproblemer. Kravene kan være både kvantitative og kvalitative, det kan omhandle krav til arbeidsmengde og tempo eller tidsfrister. Kontroll er definert som beslutningsmyndighet, som igjen består av autonomi i oppgaveutførelsen og mulighet til å anvende relevante ferdigheter i arbeidet. Sosial støtte er definert som den hjelpende sosiale samhandlingen mellom medarbeidere eller mellom medarbeidere og overordnede (Karasek & Theorell, 1990).

I en krysstabell kan dette vises i form av ulike kombinasjoner av kontrollgrad og jobbkrav som kan gi ulike utfall på en medarbeiders opplevelse av stress og trivsel. Et eksempel vil være at de som opplever høy grad av kontroll over egen arbeidssituasjon samtidig som kravene i jobben er høye, vil være motiverte for å utvikle nye adferdsmønstre, mens de som opplever lav grad av kontroll over egen arbeidssituasjon samtidig som kravene til jobbutførelse er høye, vil kunne utvikle helseproblemer. Her vil det være effektivt å øke autonomien ved for eksempel å delegerer ansvar, slik at medarbeiderne føler at de har mer kontroll over egen arbeidssituasjon.

## 2.6 Jobbkraft-ressursmodellen/Jobbkarakteristika

Jobbkraft-ressursmodellen (Job-workdesign, Oldham & Hackman, 1976, 1980) omhandler organisering av arbeidet, oppgavemessige aspekter, sosiale aspekter og fysisk arbeidsmiljø. Teorien beskriver hvordan ulike kvantitative, mentale, fysiske og emosjonelle krav ved jobben kan bidra til utbrenthet, dårlig helse og nedsatt produktivitet, mens ulike jobbressurser som for eksempel autonomi, sosial støtte, feedback og lederstøtte kan gi motivasjon og engasjement og bidra til utvikling, god helse og økt produktivitet.

Modellen predikerer fire utfall ved ulike arbeidsforhold: Indre motivasjon, jobbtrivsel, økt prestasjon og intensjon om å slutte i jobben. De fire utfallene påvirkes gjennom tilrettelegging av ulike aspekter ved arbeidet. De tre første utfallene påvirkes positivt av psykologiske faktorer som mening, ansvar og kunnskap. Mening, ansvar og kunnskap oppnås gjennom ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, betydningsfulle jobber, autonomi og tilbakemelding. Sjansen for at man skal få det siste utfallet (intensjon om å slutte i jobben) øker ved fravær av de tre psykologiske faktorene (Hackman & Oldham, 1975).

Empirisk forskning på jobbkarakteristikamodellen viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap. Det er jobber som krever variasjon i ferdigheter, som gir grunnlag for oppgaveidentitet og oppgavebetyding samt jobbautonomi og tilbakemelding på utført jobb som skaper opplevelser av mening, ansvar og kunnskap (Hackman og Oldham, 1976, Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007).

Dersom en medarbeiderundersøkelse viser at opplevelsen av autonomi er lav, kan man iverksette tiltak som bidrar til at de ansatte får jobbe mer selvstendig. Velger man å sette inn tettere oppfølging fra leder, vil dette kunne ødelegge motivasjonen, ved at følelsen av autonomi reduseres ytterligere.

Det er gjennomført en metaanalyse (Humphrey, mfl. 2007) som støtter den originale jobbkarakteristikamodellen og viser at jo mer medarbeiderne opplever jobbautonomi, jo mer tilfredse er de med ledelsen og kollegaer, de har høyere indre motivasjon og leverer bedre arbeidsprestasjoner.

I den senere tid er det utviklet en modell som tar utgangspunkt i jobbkarakteristikamodellen: Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Modellen beskriver forholdet mellom ulike jobbkarakteristika, personlige egenskaper og påvirkning på faktorer som helse, tilfredshet og jobbprestasjoner. I henhold til modellen

medfører høye jobbkrev høyt stressnivå og helseutfordringer, mens høy grad av jobbressurser bidrar til motivasjon og gode resultater ((JD-R, Schaufeli, 2017). I den tidligste modellen var utbrenthet hovedutfordringen ved høye jobbkrev.

Denne modellen har vært gjenstand for studier og metaanalyser som konkluderer med at den er mer fleksibel og omfatter et mye bredere aspekt av jobbkrev og ressurser, noe som har vært mer begrenset i de tidligere modellene.

Modellen er videreutviklet siden 2001, og engasjement ble i 2004 inkludert som en viktig faktor for å øke motivasjon og unngå utbrenthet. Gode jobbressurser gir engasjement, som er en positiv tilstand betegnet av blant annet høyt energinivå. Høye jobbkrev og lave ressurser kan derimot være energitappende og medføre utbrenthet. (Schaufeli & Bakker, 2004).

På bakgrunn av denne modellen har man laget et verktøy som skal måle energi, Energy Compass (EC), som kan brukes for å finne tiltak som bidrar til energi. Schaufeli argumenterer for at verktøyet er forskningsbasert og dermed valid og reliabelt (Schaufeli, 2017).

## **2.7 Organisasjonskultur og organisasjonsklima, teorien om konkurrerende verdier**

Teorier om organisasjonskultur og organisasjonsklima har mange fellestrekk, og Hoff & Lone legger i hovedsak vekt på teorier og forskning på organisasjonsklima. Dette forklarer de ut i fra at organisasjonskulturen danner plattformen i en organisasjon gjennom underliggende verdier og antakelser som er mindre synlige enn klimaet. Organisasjonsklimaet er det mest tilgjengelige nivået i organisasjonskulturen. Klimaet vil dermed være lettere å kartlegge i en arbeidsmiljøundersøkelse og også å påvirke direkte (Hoff & Lone, 2014, s 39).

Modeller for organisasjonsklima handler om delte oppfatninger av organisatoriske praksiser og prosedyrer, de skiller seg dermed fra de to forutgående teoriene som hovedsakelig omhandler individet. Modellene kan fortelle oss noe om hva slags praksis og prosedyrer som kan skape et godt arbeidsmiljø og som dermed kan bidra til gode resultater for bedriften.

Teorien om konkurrerende verdier tar utgangspunkt i at organisasjonsklima og kultur kan forstås og kartlegges gjennom to grunnleggende akser: Flexibilitet vs. kontroll og internt vs. eksternt fokus (Hoff & Lone, 2014, s 191). Samarbeid, kontroll, innovasjon (forbedring) og effektivitet (marked) er verdier som konkurrerer med hverandre, og som gir eller krever ulike grad av fleksibilitet og stabilitet. Teorien viser at det ofte er spenningsforhold mellom ulike verdier i en organisasjon, og håndteringen av disse spenningene vil påvirke arbeidsmiljøet.

Tiltak rettet mot endringer av organisasjonsklima eller kultur kan være ressurskrevende og kompliserte fordi de oftest forutsetter endringer i en rekke aspekter ved organisasjonen, inkludert strategi, struktur, HRM-system og kompetanse hos ledelse og ansatte (Hoff & Lone, 2014, s 45).

I tillegg til de tre sentrale teoriene som omhandler kartlegging av arbeidsmiljø, vil kontekstuelle faktorer som et støttende HRM-system og støttende ledelse også påvirke arbeidsmiljø og resultater. Det vil derfor være viktig å ivareta et bredt perspektiv i en slik kartlegging, der man undersøker kontekstuelle, sosiale, organisatoriske og oppgavemessige faktorer, og ikke utelukkende vurderer enkeltfaktorer (Hoff & Lone 2014, s 48).

Nyere forskning viser at de ulike teoretiske modellene ikke tar hensyn til utviklingen i arbeidslivet og alle de ulike faktorene som kan påvirke enkeltindividet, arbeidsmiljøet og resultatene i en organisasjon (Humphrey, mfl, 2007). Det vil si at en medarbeiderundersøkelse basert på de tre mest kjente modellene kan bidra til å gi et begrenset bilde av organisasjonen (Craig, 2009).

Nye metaundersøkelser dokumenterer imidlertid at forskning som omhandler indre motivasjon og relaterte psykologiske tilstander gir et solid teoretisk grunnlag for å utpeke viktige arbeidsmiljøfaktorer som for eksempel autonomi, mestring og sosial støtte (Kuvaas, 2017). Dersom man baserer seg på de kjente arbeidsmiljøfaktorene vil man ha et godt grunnlag for å utarbeide tiltak som kan bidra positivt til medarbeidernes jobbengasjement og organisasjonens resultater.

## **2.8 Evidensbaserte tiltak**

Det finnes mye forskning knyttet til kartlegging av arbeidsmiljø og hva som er viktige arbeidsmiljøfaktorer. Det er viktig at denne forskningen sees i sammenheng med utvikling av arbeidsmiljø- og opplæringstiltak. Forskning viser imidlertid at leders beslutninger om HR i svært liten grad er evidensbasert. Beslutningene er i stedet basert på hva andre gjør, på ideologi og tro, på trender og hypes og på det konsulenter tilbyr (Pfeffer & Sutton, 2006).

Hoff & Lone (2014) belyser de ulike fasene i medarbeiderundersøkelser, og tar også opp hva man gjør når undersøkelsen er gjennomført. De hevder at denne fasen får for lite oppmerksomhet, og at det er manglende kunnskap om dette området til tross for at det er helt kritisk for å realisere formålet med kartleggingen. De gir oss i sin bok forslag til hvordan man

skal følge opp undersøkelsene, noe som er ment å være et utgangspunkt for evidensbasert praksis.

I tillegg til at tiltakene bør være evidensbaserte, peker Hoff & Lone på at tiltakene også bør fylle de to andre kriteriene som er viktige ved utarbeidelse av selve undersøkelsen. Tiltakene bør dermed sees i sammenheng med lov- og avtaleverk, og de bør være i tråd med organisasjonens strategi og HRM-system. Rent praktisk kan dette bety at man utformer tiltak som fremmer medvirkning av de ansatte, tiltak som skaper en meningsfylt og helsefremmende arbeidssituasjon. Det vil derimot ikke være hensiktsmessig å lære opp ansatte til nye oppgaver dersom man planlegger å kjøpe denne tjenesten fra andre leverandører i nær fremtid.

Effekt av ulike former for HR-tilnæringer er målt i mange ulike studier. Kuvaas refererer til en metaanalyse som omhandler grad av effektivitet ved to ulike HR-tilnæringer:

Forpliktelsesbasert HR og kontrollorientert HR. (Kuvaas & Dysvik, 2012, s 23).

Metaanalysen viser en tydelig sammenheng mellom en organisasjons effektivitet og hvilken HR-tilnærming de opererer med. Forpliktelsesbaserte HR-aktiviteter viser seg å gi en positiv effekt, som for eksempel satsing på trening og utvikling og satsing på deltakelse og involvering av medarbeidere på alle nivåer. (Kuvaas, 2016, s 24, se tabell s 30, som viser sammenheng mellom HR-aktiviteter, HR-resultater og organisatoriske resultater).

Kuvaas (2016) beskriver nærmere hvilke betingelser som kan bidra til at trenings- og utviklingstiltak gir positive effekter for organisasjonen. Når man har større innsikt i disse mekanismene kan man arbeide mer systematisk med tiltakene. Rent praktisk betyr dette at i forbindelse med utarbeidning av tiltak etter en medarbeiderundersøkelse vil det være svært viktig og nyttig å ha god kunnskap om de faktiske forholdene som ligger til grunn, og hvordan de eventuelt kan påvirke de ønskede resultatene.

Det er tre hovedområder som kan skape variasjon i utbytte av ulike trenings- og opplæringstiltak og som organisasjonen dermed bør kjenne til. Dette omhandler individuelle egenskaper, egenskaper ved arbeidsmiljøet samt egenskaper ved tiltaket (Kraiger, 2003):

**Individuelle egenskaper:** Evnenivå og forkunnskaper vil være viktige for å forstå og for å tilegne seg kunnskap. Personlighetstrekk som samvittighetsfullhet medfører større effekt av utviklings og treningstiltak, da dette trekket blant annet medfører at man ønsker å prestere godt. Personer med større grad av indre kontrollplassering vil oppleve at de kan påvirke

utfallet av prosessen i større grad enn personer med ytre kontrollplassering, som kan ha lettere for å skylde på utenforliggende årsaker. Angst kan være et trekk som påvirker motivasjon til å delta i opplæringstiltak i negativ grad (Kuvaas, 2016, s 105).

Forhold utover evner og personlighetstrekk vil også kunne påvirke resultater av ulike tiltak. Dette er blant annet knyttet til forskning på mestrings- og prestasjonsorientering som svært kort oppsummert viser at man bør satse på mestringsorientering og ikke bidra til konkurranse mellom deltakerne. Rent praktisk betyr dette at man vil kunne oppnå bedre resultater ved å utvikle tiltak ut ifra de ansattes behov, og i mindre grad satse på standardiserte opplæringstiltak (Kuvaas, 2016, s 106).

Egne målsettinger, opplevd verdi og nytte, indre motivasjon og grad av egen involvering i jobben er egenskaper hos ansatte som kan påvirkes i noe større grad enn evnenivå og personlighetstrekk, og som også vil kunne påvirke resultater av ulike tiltak. Det er ifølge Kuvaas få studier som relaterer indre motivasjon til det å tilegne seg kunnskap og ferdigheter i jobbsituasjoner, men det er utført omfattende forskning som støtter opp om disse antakelsene innen skolesammenheng og sport. Dersom man er opptatt av resultatene av tiltak, kan man vurdere nivået på disse egenskapene og mulighetene for å påvirke enkelte av dem.

**Egenskaper ved arbeidsmiljøet** kan også påvirke den ansattes motivasjon til å delta i tiltak, tilegnelse av innholdet i tiltaket og overføring til jobbsituasjon (Chen & Klimoski, 2007). Det vil si at arbeidsmiljøet kan være enten støttende eller hemmende. Dersom arbeidsmiljøet er dårlig kan det gi manglende motivasjon til å delta (klima for læring: Noe & Colquitt, 2002) og til å overføre ferdigheter til jobbsituasjonen (klima for overføring av innhold: Maurer et al., 2003). Dersom resultatene i en medarbeiderundersøkelse er dårlige, kan dette påvirke effekten av tiltakene man igangsetter. Igjen ser vi at kunnskap om klimaet i organisasjonen og kunnskap om hvordan dette påvirker medarbeiderne vil være nødvendig dersom tiltak skal kunne oppnå ønsket effekt.

**Egenskaper ved tiltaket** som vil være viktige for å oppnå positive resultater kan være mange. Det aller viktigste er at deltakerne opplever tiltaket som relevant (Arthur jr. et al., 2003). Dette forutsetter at man vurderer om tiltak vil kunne dekke opplevd behov, deretter kan man ta stilling til mål og innhold. Igjen forutsetter dette systematisk kartlegging. Innholdet må tilpasses behovet, og man kan blant annet vurdere grad av variasjon, praktiske øvelser, tidsrom, tilbakemeldinger, ulike former som e-læring, samarbeidslæring og forelesninger.

For å sikre at tiltak skal gi positive effekter, vil det være viktig å kjenne til hva som kan påvirke prosessene og utfallet av tiltakene i negativ eller positiv grad. Man kan ikke endre de individuelle egenskapene i stor grad, det er noe man eventuelt kan ta hensyn til i rekrutteringsprosesser. Det blir dermed viktig å kjenne til medarbeidernes individuelle egenskaper slik at tiltakene gir best mulig effekt. Dette er ikke nødvendigvis sikret i en medarbeiderundersøkelse, det må forankres i kompetansekartlegginger, el. Det er også viktig å kjenne til hva man kan påvirke, som andre personlige egenskaper, visse egenskaper ved arbeidsklimaet og ulike egenskaper ved selve tiltaket.

Tidligere studier har vist at det er noen viktige punkter man bør ta hensyn til i forkant av gjennomføring av trenings- og utviklingstiltak (Machin, 2002) og disse punktene vil jeg bruke som en del av grunnlaget for intervju spørsmålene og som en del av vurderingen av tiltakene i etterkant.

- Medarbeidere bør inkluderes i utarbeiding av tiltak når det gjelder tidsbruk, forventninger, forslag til innhold
- Tidligere erfaringer bør tas med i planlegging av nye tiltak
- Intensjonen bak tiltak må være godt kommunisert og satt i sammenheng med utvikling av jobberelaterte ferdigheter
- Videre utviklingsmuligheter, mulighet for utvidet ansvar og utvidede arbeidsoppgaver må tydeliggjøres
- Det må synliggjøres på hvilken måte tiltakene kan bidra til økt kontroll over egen arbeidssituasjon, hvordan tiltakene kan gi nye verktøy til å løse oppgaver, hvordan man vil stå bedre rustet i endringsprosesser
- Potensielle hindringer for overføring av kunnskap fra tiltak til jobbsituasjon bør kartlegges

(Kuvaas, 2016, s 113-114).

Hoff & Lone peker på at evaluering av tiltak er viktig. Det er imidlertid svake eller ingen direkte sammenhenger mellom hvor godt deltakerne likte de ulike tiltakene, og hvor mye man faktisk har tilegnet seg av kunnskap og ferdigheter. Hele fire metaanalyser av dette forholdet peker i samme retning (Kuvaas, 2016, s 120). Det vil derfor være mer nyttig å spørre om aspekter som for eksempel opplevd nytte, relevans og behovstilpasning, slik at dette kan tas med i utarbeiding av nye tiltak.

Som bakgrunn for hvorfor det ikke gjennomføres evalueringer av tiltak, peker Kuvaas på ulike årsaker: Evalueringer er ikke etterspurt av arbeidsgiver, de krever mye etterarbeid og ressursinnsats, og det mangler kompetanse og verktøy for å gjennomføre systematiske evalueringer. Mange hevder i tillegg at tiltakene må betraktes som en verdi i seg selv fordi det er umulig å måle effekter.

I henhold til Kuvaas er gjennomføring av utviklingstiltak et omfattende tema, og han anbefaler Linda Lai (2013) for videre informasjon. Hun har utviklet 10-faktormodellen, et medarbeiderundersøkelses- og utviklingsverktøy som peker på ulike suksessfaktorer, og som bygger på nyere forskning rundt hvilke faktorer som påvirker arbeidsmiljø og resultater i en organisasjon.

I boken Strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013) fokuserer hun på kompetanseutvikling i organisasjoner. Kompetanseutvikling kan være et av flere tiltak som innføres etter en medarbeiderundersøkelse. Kompetanse er et fokusområde generelt innen HR, og hennes budskap er at tilfeldig satsing på kompetanse gir dårlig grunnlag for å oppnå ønskede effekter, det kan tvert imot gi negative effekter både for organisasjonen og den enkelte medarbeider. Lai drøfter viktige utfordringer og kritiske suksessfaktorer for å oppnå positive, synlige resultater av satsing på kompetanse, og knytter dette til forskning.

Lai peker også på at det vil være store utfordringer knyttet til det å måle effekten og trekke slutninger om effekten av HR-tiltak. I følge henne er det mange prosesser og aktiviteter i en organisasjon og i omgivelsene som gjør at det vil være vanskelig å isolere tiltakseffekten og trekke slutninger om kausalitet.

I et foredrag for KS i februar 2018 knytter Lai nyere forskning til utvikling av medarbeiderundersøkelser og kompetansehevingstiltak. Forskingen støtter opp om teoriene som er med i denne studien, og jeg vil derfor vise til noen av konklusjonene fra foredraget hennes:

Autonomi, rolleklarhet og mestringstro er noen av de viktigste faktorene for et godt arbeidsmiljø og jobbytelse. Mestringstro har sammenheng med kompetanse og forutsetter også en mestringsorientert ledelse. Omfanget av kompetanseutviklingstiltak sier ikke nødvendigvis noe om kvaliteten og effekten av tiltakene. Kompetanseheving må være relevant for den enkelte og for organisasjonen. Dette kan sees i sammenheng med punktene til Kraiger (2003) som viser til hva som kan påvirke trenings- og opplæringstiltak. Lai viser også



til at det ikke gir gode resultater dersom man blander et prestasjonsklima med et mestringsklima, noe som kan relateres blant annet til teori om konkurrerende verdier.

Det er i den senere tid utført forskning for å undersøke om deltakelse i arbeidslivet er helsefremmende eller en risiko for utvikling av mental helse (Lau, Finne & Berthelsen, 2011 og Finne, Christensen & Knardahl, 2016). Det er blant annet disse undersøkelsen STAMI viser til når de gir generelle råd for et godt arbeidsmiljø. Disse rådene sammenfatter mange av de ulike arbeidsmiljøfaktorene som de eldre teoretiske modellene omhandler. Samtidig bygger de på nyere undersøkelser gjennomført i dagens arbeidsliv og tar dermed høyde for endringene som har vært i arbeidslivet i løpet av årene som har gått siden de teoretiske modellene ble utarbeidet. Forskerne peker også på at dette er et stort og komplekst forskningsfelt, og at de mest populære modellene ikke tar for seg alle de ulike organisatoriske og psykososiale forhold på en arbeidsplass, som for eksempel trakassering, mobbing og emosjonelt krevende arbeid. Det vil derfor være behov for mer forskning på dette området (Lau, Finne & Berthelsen, 2011).

Ved utarbeidelse av arbeidsmiljøtiltak vil man likevel ha solid teoretisk forankring dersom man kan knytte tiltakene til noen av disse fem rådene sammenfattet av STAMI:

**Unngå rolleuklarhet.** Det er viktig med avklarte ansvarsforhold. Det er belastende å måtte prioritere mellom uforenelige oppgaver.

**Balanser krav med mulighet for egenkontroll.** Autonomi og innflytelse på egne arbeidsoppgaver gir gode resultater, lave krav kan derimot bidra til passivitet.

**Skap balanse mellom innsats og belønning.** Belønning kan være andre ting enn lønn og frynsegoder, det er viktig med anerkjennelse, tilbakemeldinger, utviklingsmuligheter, utfordringer.

**Dyrk frem et rettferdig, støttende og bemyndigende lederskap.** Det viktig at leder delegerer, men samtidig gir ressurser og muligheter for å løse oppgavene.

**Skap forutsigbarhet.** Usikkerhet i tider med mye endring påvirker arbeidsmiljøet negativt. (STAMI, 2018).

## **Kapittel 3. NAV som case**

### **3.1 Bakgrunn for medarbeiderundersøkelsen i NAV**

NAV leverer arbeids- og velferdstjenester til hele Norges befolkning, og har ca 19 000 medarbeidere fordelt over hele landet. NAV forvalter mer enn en tredjedel av statsbudsjettet. På bakgrunn av dette er det av stor samfunnsmessig interesse hvordan NAV forvalter sine ressurser.

Vågang-utvalget (2014) oppfordret blant annet til at man skal identifisere «tidstyver» i NAV. (Gjennomgang av NAV – mandat og organisering», hjemmesidene til Arbeids- og sosialdepartementet).

Den årlige medarbeiderundersøkelsen i NAV omfatter alle ansatte og er ment å være et av verktøyene som skal bidra til å utvikle medarbeiderne slik at de er i stand til å levere gode nok tjenester. Spørsmålene i undersøkelsen omhandler i stor grad den enkelte medarbeiders opplevelse av egen mestring, kompetanse, medvirkningsmuligheter og tilfredshet med tilbakemeldinger. Det sentrale fokuset med undersøkelsen er hvert år å få høyere skåre på den indikatoren som omtales som «energi». Med et slikt mål er det naturlig å trekke en konklusjon om at man mener medarbeidertilfredshet påvirker resultatene som NAV leverer, og at de faktorene som er med i undersøkelsen er faktorer som bidrar til medarbeidertilfredshet.

I tilbakemelding fra HR-avdelingen i NAV fremgår det at de har lite kjennskap til tiltakene som iverksettes etter gjennomført medarbeiderundersøkelse. NAV sin HR- avdeling opplyser at det er opp til den enkelte enhet å utforme og følge opp tiltak, og at HR-avdelingen ikke har noen oversikt over hva som gjennomføres i de enkelte enhetene.

For at HR-avdelingen i NAV skal kunne vurdere om denne undersøkelsen er nyttig og eventuelt videreutvikle den, må man i første omgang sikre at den er basert på et solid teoretisk grunnlag. Deretter vil det være viktig å kjenne til om det iverksettes tiltak, og i så fall om disse tiltakene har noen teoretisk forankring. Det vil være nødvendig å samle informasjon om tiltakene som vedtas i ulike enheter for å undersøke utformingen av tiltak nærmere.

Humankapitalindeks (HKI) har vært benyttet som medarbeiderundersøkelse i NAV siden etableringen i 2006. Den opprinnelige HKI-undersøkelsen var i bruk i Aetat før NAV ble etablert.

Det foreligger en masteroppgave fra våren 2017 som omhandler HKI i NAV (Galaen, 2017). I denne oppgaven finnes det informasjon om den opprinnelige undersøkelsen som er hentet

blant annet fra intervju med produksjefen i Din Utvikling, Rune Skaug. NAV har videreutviklet undersøkelsen i løpet av de årene den har vært i bruk, og jeg ønsker å se på verktøyet slik det benyttes i dag. Jeg har derfor ikke innhentet mer informasjon fra konsulentselskapet om den opprinnelige undersøkelsen.

HKI og Business IQ ble utviklet av det norske konsulentselskapet Humankapitalgruppen (HKG) med blant andre Egil Sandvik og Bastian Lie-Nielsen på begynnelsen av 2000-tallet.

Opprinnelig var HKI en medarbeiderundersøkelse som bestod av seks spørsmål, og det var denne som ble benyttet i Aetat. En indeks i denne undersøkelsen er sammensatt av enkeltspørsmål som skal måle ulike psykologiske faktorer knyttet til arbeidsmiljøet.

Betegnelsen er siden opprinnelsen utvidet og endret, og omfatter nå flere typer spørsmål og indekser som er hentet fra konseptet Business IQ.

HKG er siden overtatt av firmaet Din Utvikling. Din Utvikling ble etablert i 2004 og overtok i 2013 alle rettighetene rundt HKI-målinger fra Humankapitalgruppen. Din Utvikling Consulting AS leverer konsulenttenester innen virksomhetsutvikling, organisasjonsmålinger, rekruttering og karriereomstilling til både private og offentlige virksomheter, mens Din Utvikling AS er leverandør av jobbersøkerkurs til NAV, og engasjerer der over 300 karriereveiledere.

Din Utvikling presenterer seg som et firma som «tilbyr gode verktøy og praktiske virkemidler som tar medarbeiderundersøkelsen fra å være en passiv tilstandsrapport til en del av en aktiv utviklingsprosess» (Brosjyre: «Har du lyst på flere engasjerte kolleger?»). I følge brosjyren benytter Din Utvikling humankapitalindekser som sitt verktøy for å kartlegge veien til engasjement, og de fire indeksene er i brosjyrene beskrevet som identitet, energi, arbeidsklima og kunnskap. Det vil si at undersøkelsen måler ulike områder, og man skal da kunne finne ut om det er viktige faktorer som hindrer engasjement. Oppfølging av resultatene skal gi ansatte mulighet til å påvirke arbeidsklimaet og engasjementet i sin arbeidsgruppe.

Din Utvikling formidler på sine nettsider at de måler flere ulike områder, og målingene er dermed ikke begrenset til de fire indeksene nevnt over. Betegnelsene på de ulike indeksene varierer og går over i hverandre, og det fremgår at organisasjonene selv kan velge hvordan de vil sette sammen undersøkelsen og hvilke indekser de vil benytte.

### 3.2 Business IQ

Business IQ presenteres av HKG (HumanKapitalGruppen 2002-2011, [www.humankapitalgruppen.no](http://www.humankapitalgruppen.no)) som «et måle- og tiltakssystem for å oppnå bedre arbeidsmiljø og operativ ledelse, som består av 24 drivere, fordelt på områdene Identitet, Energi, Kunnskap og Omdømme (Disse 24 driverne danner dermed grunnlaget for tittelen på Sandviks oppfølger til boken Business IQ: «24 Tips og verktøy»).

I den grafiske fremstillingen er klima et eget område i midten av disse fire områdene. Lokale ledere kan sammen med sine medarbeidere påvirke de driverne som inngår i modellen. HKI er her beskrevet som en av fire indekser i Business IQ modellen, den delen av modellen som kalles Energi.

Bedrifter som ønsker større fokus på det interne arbeidsmiljø kan supplere med en klimaindeks. Klimaindeksen inneholder stoppere (hygienefaktorer) istedenfor drivere (motivasjonsfaktorer).

Som måle- og tiltakssystem beskrives Business IQ som balansert i konsultentselskapets fremstilling. En tilfredsstillende skåre krever at skåren på enkeltindekser er minst 24, skåren på klimaindekser bør være over 20.

Det fremgår videre at alle indeksene i Business IQ –modellen er utformet etter et felles system. Det innebærer blant annet at «alle spørsmålene i hver indeks er ordnet hierarkisk, slik at de første områdene er de man må ha på plass først. De tre første spørsmålene i HKI-en dekker selve jobben. De tre neste spørsmålene dreier seg om hvilken form for leder- og mestringsstøtte som gis.»

Det fremgår i boken 24 tips og verktøy at HKG i perioden 2005-2006 hyret inn forskeren Bård Kuvaas for å få bistand til å gjennomføre bedre HR-målinger. Både validitet og reliabilitet drøftes i boken. Indeksene i undersøkelsen er utviklet med sikte på å fremskaffe holdbar informasjon, blant annet ved at de benytter flere påstander for å måle en egenskap. Forfatteren av boken 24 tips og verktøy viser til at ikke alle psykometriske spørsmål i forhold til Business IQ ble besvart, men at hans oppgave som konsulent «er å bygge bro mellom psykometriernes faglige kriterier for gode målinger og praktikernes forståelse og perspektiver» (Sandvik, 2007, s 47).

### 3.3 HKI

HKI beskrives som en organisasjonsoppskrift som er knyttet til Human Resource Management (HRM/HR) og benyttes av ulike norske organisasjoner.

NAV har hentet elementer fra flere av de ulike indeksene som finnes i Business IQ, dette er en mulighet som er tilgjengelig i dette konseptet, man skal kunne sette sammen sin egen undersøkelse. NAV har gjort mange endringer i verktøyet siden de startet å bruke det i 2006 og NAV sin undersøkelse er dermed blitt mer og mer omfattende.

I 2014 ble det i NAV nedsatt en arbeidsgruppe som skulle se på behov for endringer i medarbeiderundersøkelsen, og det ble i etterkant av dette innført endringer som ikke er en del av metodikken i konseptet Business IQ. Spørsmålene som er tilført omhandler i stor grad såkalte kontrollfunksjoner. Det er kommet til spørsmål om enheten benytter kontinuerlig forbedring og om tiltakene som er avtalt følges opp. I tillegg til disse spørsmålene, har man lagt til en undersøkelse som omhandler omfanget av vold og trusler i enhetene.

I NAV har HR-avdelingen i Direktoratet for Arbeid og velferd ansvar for denne undersøkelsen. Det finnes i tillegg ressurspersoner i de ulike fylkesleddene. På NAV sine intranettsider (NAVet) under fanen «NAV's medarbeiderundersøkelse» finner man beskrivelser av undersøkelsen, svar på spørsmål fra ansatte, samt støttemateriell i form av lederveiledninger og samtalepakker.

Det fremgår at ressurspersonene bistår med å kvalitetssikre ansattlistene og distribuere resultatene til den enkelte leder, i tillegg kan de veilede og bistå noe i forhold til den prosessen leder skal gjennomføre med sine ansatte før og etter undersøkelsen. Undersøkelsen er anonym. På intranettsidene finnes også noen beskrivelser av selve undersøkelsen og spørsmålene i undersøkelsen, samt henvisning til Din Utvikling sine nettsider.

Det fremgår at undersøkelsen ikke måler engasjement, men den måler hvorvidt arbeidsplassen er tilrettelagt for å gjøre deg engasjert, kunnskapsdelende, identitetsbyggende og om arbeidsplassen har et godt arbeidsklima. Det fremgår at alle spørsmålene er rettet inn mot relasjons- og følelsesbaserte drivere som vi vet skaper engasjement, kunnskapsdeling og bygger identitet. Dersom disse ikke er tilstede, er det fare for at medarbeiderne raskt mister gløden og blir mindre engasjerte enn de er i dag (NAVet, 2017).

Undersøkelsen skal sikre et bilde av utviklingen i organisasjonen, samt sikre fokus på systematiske forbedringer av viktige forhold på arbeidsplassen. NAVs ledelse har besluttet at

denne undersøkelsen skal gjennomføres i hele NAV, og den sendes ut elektronisk til alle ansatte, så vel statlig som kommunalt ansatte (totalt ca 19 000).

Denne undersøkelsen er ment å gi ledere et verktøy for å snakke med sine medarbeidere om viktige sider ved arbeidsplassen. Medarbeidere gir tilbakemelding gjennom å svare på undersøkelsen. Det er lagt opp til at det skal gjennomføres lokale prosesser med involvering og utforming av egne forbedringstiltak. Vernetjenesten og tillitsvalgte skal involveres av lederne i planleggingen av de lokale prosessene (NAV sitt intranett, 2017).

Direktoratet påpeker at dette ikke er en komplett arbeidsmiljøundersøkelse, men at det er ment å være en temperaturmåling av blant annet de ansattes engasjement. Undersøkelsen inneholder også påstander om kunnskapsdeling, identitet og arbeidsklima. Dette skal måle energiutviklingen i organisasjonen. «Erfaring viser at engasjerte grupper og medarbeidere leverer bedre resultater, gir bedre service, trives bedre i jobben og har lavere fravær» (NAV sitt intranett: Organisasjon og HR, 2017).

Direktoratet har utarbeidet en lederveiledning og en samtalepakke som lederne skal gjennomgå med sine ansatte i forkant av undersøkelsen.

Resultater fra undersøkelsen sendes til ledere og enhetene ca en måned etter at den er gjennomført og det foreligger også en mal for resultatpresentasjon. Med utgangspunkt i egne resultater skal ledere og medarbeidere diskutere forbedringsområder og utarbeide tiltak. Tiltakene skal tids- og ansvarsfestes og følges opp gjennom året innen neste undersøkelse på høsten (oktober). Det finnes et årshjul for oppfølging og evaluering av medarbeiderundersøkelsen på NAV sine intranettsider.

### **3.4 Drøfting av HKI som verktøy for medarbeiderundersøkelse i NAV**

Når det gjelder bruk av HKI som verktøy for medarbeiderundersøkelsen i NAV, vil det være relevant å stille spørsmål om undersøkelsen er valid, det vil si om undersøkelsen måler det man ønsker å måle, og om resultatet er reliabelt eller stabilt over tid.

HKI er basert på amerikanske Gallup Q12. Gallup Q12 består av tolv enkeltpåstander som måler en rekke ulike egenskaper og områder helt fra fysisk arbeidsmiljø til kollegaer og leder. Disse er satt sammen til ulike indekser.

For å oppnå størst mulig grad av validitet og reliabilitet i HR-målinger og når vi skal måle andre psykologiske egenskaper, må vi måle samme egenskap med flere spørsmål eller

påstander (Kuvaas, 2016, s 219). Det vil si at man må ha mange nok påstander til å fange opp innholdet i definisjonen for egenskapen man vil måle, og man må ha mange nok spørsmål slik at man sørger for stabilitet.

Dersom vi skal oppnå validitet, må påstandene reflektere innholdet i definisjonen av den egenskapen vi ønsker å måle. Det vil si at man er avhengig av avgrensede og presise begrepsdefinisjoner for at resultatene av undersøkelsen skal være mest mulig valide og reliable. I tillegg må påstandene kun måle den egenskapen de er ment å måle, ikke andre egenskaper i tillegg (diskriminant validitet, Farrell, 2010). Dette kan være vanskelig å få til, da mange av påstandene om den enkelte egenskapen kan måle samme egenskap fordi de ulike indikatorene også kan forstås som samme fenomen (Kuvaas, 2016, s 220). Dette vil være tilfelle for begreper som indre jobbmotivasjon, jobbengasjement og oppgaveinteresse.

HKI består av sammensatte indekser som i stor grad inneholder påstander eller enkeltspørsmål om ulike egenskaper og faktorer. I denne undersøkelsen er det ikke mange nok spørsmål om samme egenskap til å fange opp innholdet eller sørge for stabilitet.

Indeksen som kalles Energi har seks spørsmål som omfatter den ansattes kjennskap til forventninger, handlingsrom for å mestre jobben, om man ofte opplever å bli inspirert av jobben, om man får hyppig ros og anerkjennelse, om man ofte får positiv oppmerksomhet og støtte fra noen på jobben, og man synes man utvikler seg kontinuerlig i jobben. Her er det mange adjektiver og adverb som kan tolkes svært ulikt.

Disse enkeltspørsmålene medfører utfordringer med reliabilitet og validitet. Når man slår sammen skårene og får en gjennomsnittsverdi, kan de ulike skårene i indeksen utlikne hverandre, noe som kan gi lite presis informasjon og medføre at man ikke fanger opp ulike utfordringer i arbeidsmiljøet (Kuvaas, 2016, s 224).

Sammenlignet med evidensbaserte måleverktøy vil man ikke kunne si at snittskåren på disse seks enkeltspørsmålene gir et solid grunnlag for å kunne uttale seg om arbeidsmiljøet i en organisasjon. Basert på de kjente teoriene om arbeidsmiljø vil man heller ikke kunne konkludere med at det er nok å måle energi for å gi et riktig bilde av arbeidsmiljøet i en organisasjon.

Deretter har undersøkelsen en indeks som kalles Kunnskap og identitet. Påstandene omhandler både medarbeiderens opplevelse av egen kompetanse, NAV sine visjoner og tilslutt den ansattes vurdering av nivået på tjenestene som leveres. Her blir det ikke oppgitt

noen snittskåre, kun enkeltverdier for hver påstand, slik at man kan se utviklingen fra forrige undersøkelse. Det er vanskelig å se hvordan dette skal knyttes til skåren som kalles Energi.

Neste indeks heter Sikkerhet og forbedring og omfatter påstander om mange ulike temaer som ikke henger sammen. Temaene omhandler fysisk sikkerhet, fysisk arbeidsmiljø, tilbakemeldinger, klima for varsling, om den ansatte er stolt av å jobbe i NAV og om enheten har jobbet godt med tiltak etter HKI. Heller ikke her oppgis noen snittskåre og resultatene settes ikke i sammenheng med de andre indeksene eller resultatene.

Den siste indeksen som kalles Hendelser har NAV utarbeidet selv i den senere tid. Den inneholder spørsmål om de ansatte har vært utsatt for fysisk vold, verbale trusler eller truende situasjoner i løpet av det siste året, enten ansikt til ansikt eller via digitale løsninger. Her oppgis heller ingen skåre som kan sammenlignes med de andre indeksene, men det oppgis en prosent for hvor mange ansatte som har vært utsatt for denne type hendelser. Viktige spørsmål som omhandler vold og trusler krever en grundigere kartlegging og spesifikke tiltak som vil måtte innføres helt uavhengig av hvilke andre arbeidsmiljøfaktorer man velger å fokusere på. Slike spørsmål hører ikke til i en undersøkelse som skal gi et øyeblikksbilde på energi. På denne måten risikerer man at en god energiskåre medvirker til at man unngår fokus på alvorlige temaer. Dersom de ansatte opplever at dette ikke følges opp, vil undersøkelsen miste både troverdighet for de ansatte og verdi for organisasjonen.

På bakgrunn av psykometri og teori om arbeidsmiljø vil jeg konkludere med at denne undersøkelsen ikke fyller de forskningsbaserte vilkårene for et godt måleverktøy.



## **Kapittel 4. Metode**

### **4.1 Valg av metode**

Formålet med denne oppgaven er å drøfte om medarbeiderundersøkelsen man benytter i NAV er evidensbasert, og om man kan finne noen sammenheng mellom forskning og praksis ved oppfølging av resultatene og utarbeiding av tiltak i etterkant av undersøkelsen. Kvaliteten og utfordringer ved selve måleverktøyet har jeg drøftet i forrige kapittel, og jeg vil nå beskrive metoden jeg har benyttet for å undersøke om tiltakene etter undersøkelsen er evidensbaserte.

Det finnes ulike fremgangsmåter for å belyse den aktuelle problemstillingen, og valg av metode og forskningsdesign kan gi ulike konsekvenser for resultatene (Johannesen, mfl. 2011). I dette kapitlet skal jeg beskrive hvordan jeg har gått frem for å få riktig informasjon, og hvordan informasjonen er tolket og analysert.

Jeg har valgt å benytte kvalitativ metode med casestudie som forskningsdesign. Data er samlet inn gjennom intervjuer og med støtte fra ulike dokumenter jeg har fått tilgang på fra respondentene (dette kan betegnes som triangulering, da jeg har benyttet to eller flere datakilder). Gjennom intervjuene har jeg forsøkt å fange opp detaljert og nyansert informasjon fra noen få enheter.

Jeg har valgt denne metoden for å få detaljert kunnskap om hvordan tiltakene er utarbeidet, og deretter undersøke om jeg kan finne noen teoretisk forankring i de tiltakene som beskrives. I følge Johannesen er kvalitativ metode hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener vi kjenner særlig godt og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig. På bakgrunn av dette anser jeg kvalitativ metode som mest hensiktsmessig for den problemstillingen jeg har valgt.

Ved hjelp av intervjuer har jeg innhentet mer informasjon om bakgrunnen for de ulike tiltakene. Jeg har i tillegg mottatt noen dokumenter der de ulike tiltakene er beskrevet. I analysen har jeg drøftet om tiltakene kan anses å ha noen teoretisk forankring, og i konklusjonen har jeg funnet noe mer grunnlag for å si om denne medarbeiderundersøkelsen er til noen nytte.

### **4.2 Fenomenologi**

Kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange ulike måter, og det er derfor viktig å beskrive alle faser i forskningsprosessen slik at man oppnår størst mulig grad av transparen

(Johannesen, mfl. 2011). Det eksisterer mange forskjellige kvalitative forskningsdesign, og fenomenologi vil være mest betegnende for den metoden jeg har valgt å bruke.

En fenomenologisk tilnærming omfatter ifølge Johannesen å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen. Informanten beskriver sine erfaringer, og man tar utgangspunkt i allerede eksisterende teorier ved analyse av dataene man har innhentet.

Målet med en fenomenologisk tilnærming er med andre ord å fange opp hvordan fenomenet oppleves i den konteksten det tilhører, og deretter benytte seg av en fenomenologisk analyse for å sikre en vitenskapelig behandling av informasjonen som er innhentet (Smith, 2003).

Gjennom intervjuene har jeg forsøkt å trekke frem informantenes syn på oppfølging og gjennomføring av tiltak etter en medarbeiderundersøkelse. Som nevnt tidligere er det gjennomført lite forskning på oppfølging av medarbeiderundersøkelser, og mitt mål har derfor vært å samle inn data for å besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte.

### **4.3 Fenomenologisk analyse**

Fenomenologisk analyse er en kvalitativ analyse av innholdet i et datamateriale, og beskrives som analyse av meningsinnhold (Johannesen, mfl. 2011). For å finne meningsinnholdet er det viktig å organisere datamaterialet i kategorier som angir de aktuelle temaene. Det kan også være nødvendig med transformasjon av data for å kunne sammenlikne informasjonen som er innhentet fra ulike informanter. Transformasjon kan innebære generalisering av begreper, man kan forsøke å avdekke underliggende antakelser som påvirker svarene, man kan forsøke å tolke svarene for å sikre at man har forstått meningen. All behandling og transformasjon av data må dokumenteres og bakgrunns materialet må foreligge, slik at det er mulig å kontrollere prosessen som ligger til grunn for konklusjonene (Smith, 2003).

For å dokumentere hvordan man har behandlet datamaterialet, kan man følge fire hovedsteg for å analysere meningsinnholdet (Malterud, 2003):

- Den første fasen går ut på å danne et helhetsinntrykk av datamaterialet (sammenfatning av meningsinnhold).
- Den neste fasen består i å finne meningsbærende elementer i datamaterialet (koder, kategorier og begreper).
- I den tredje fasen reduseres datamaterialet ytterligere (kondensering).
- I den siste fasen sammenfattes resultatet. (Johannesen, mfl. 2011, s 195).

#### **4.4 Datainnsamling**

Datainnsamlingen er gjennomført ved hjelp av intervjuer, som er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Dette er dokumentert ved hjelp av lydopptak på mobiltelefon, lydopptaket ble transkribert i etterkant av intervjuet.

Jeg har vurdert hvilken type intervju som er mest hensiktsmessig, da et intervju kan være mer eller mindre strukturert og tilrettelagt på forhånd. Et ustrukturert intervju har åpne spørsmål som tilpasses intervjusituasjonen. Et semistrukturert intervju har en intervjuguide med spørsmål, og et strukturert intervju har et fast oppsett med spørsmål og det kan også innebære svaralternativer (Johannesen, mfl. 2011, s.145).

For å sikre at intervjuet har et bestemt formål og en viss struktur, har jeg valgt å benytte en intervjuguide, og dermed blir det et semistrukturert intervju. Det gir en slags standardisering, da jeg anser at det er viktig for undersøkelsen at alle informantene får de samme spørsmålene. For ikke å begrense fleksibiliteten for mye, kan man endre rekkefølgen på spørsmålene underveis i intervjuet (Johannesen, mfl. 2011, s. 147). Et slikt intervju er mer fokusert og vil sannsynligvis ta kortere tid enn et ustrukturert intervju. I tillegg vil man lettere kunne analysere og sammenlikne svarene. Jeg ønsket å ha en viss struktur for å hindre at relasjonen og kommunikasjonen mellom meg og informanten i for stor grad skulle påvirke hva slags informasjon som kom frem.

#### **4.5 Utvalgsstørrelse, antall informanter**

Hensikten med undersøkelsen var å få mer kunnskap om temaet. Kvalitative metoder kjennetegnes ved at man forsøker å innhente mye informasjon fra et begrenset antall informanter (Johannesen, mfl. 2011).

Jeg ønsket å sammenligne flere NAV-enheter med ulik organisering og oppgaver.

Siden dette er et mindre prosjekt, var det nødvendig å begrense antall intervjuer. Jeg antok at 6-10 intervjuer ville være maks. antall som var praktisk gjennomførbart i forhold til tid og ressurser, og har gjennomført totalt 8 intervjuer.

#### **4.6 Utvalgsstrategi**

I kvantitative undersøkelser trekkes utvalget ofte tilfeldig, dette er imidlertid ikke vanlig eller aktuelt ved kvalitative undersøkelser. Siden jeg har hatt som mål å samle kunnskap om fenomenet, vurderte jeg strategisk utvelgelse av informanter som mest hensiktsmessig. Det vil si at jeg har tenkt igjennom hvilken målgruppe og personer som skulle delta i undersøkelsen,

slik at jeg i størst mulig grad kunne sikre at informantene faktisk kunne gi nødvendig informasjon (Johannesen mfl. 2011). Strategiske utvalg kan gjennomføres på ulike måter, jeg har valgt å foreta kriteriebasert utvalg. Dette innebærer at kandidatene måtte fylle bestemte kriterier for å kunne delta i undersøkelsen (Johannesen mfl. 2011). Kriteriene har vært at informantene skulle være fra ledelsen, fra medbestemmelsesapparatet eller inneha en saksbehandlerrolle.

Det vil være viktig å få variasjon i dataene for å kunne belyse problemstillingen fra flere sider. Derfor har jeg valgt å intervju to informanter fra hver av fire enheter i Østfold med ulik størrelse og oppgaveportefølje.

Det har vært nødvendig å ta praktiske hensyn for å få gjennomført intervjuene. Enhetene måtte derfor befinne seg i overkommelig geografisk avstand. Dette kan tolkes som bekvemmelighetsutvelgelse, noe som ikke er ønskelig, men jeg har vurdert at det var mulig å finne et variert utvalg innen et begrenset område, det vil si Østfold fylke.

Når det gjelder rekruttering av informanter fra de ulike enhetene, skal dette gjøres per telefon eller e-post der man presenterer undersøkelsen (Johannesen mfl. 2011). Først kontaktet jeg ledelsen ved den enkelte enheten på telefon og fikk avklart at det var mulig å gjennomføre en slik undersøkelse i enheten. Jeg fikk bistand fra ledelsen til å finne aktuelle informanter, deretter har jeg via e-post forespurt den enkelte informant som fylte utvalgs-kriteriene. E-posten ble fulgt opp av en telefonsamtale der jeg gjorde avtale om intervju.

#### **4.7 Gjennomføring**

Intervjuene ble gjennomført i mars 2018 ved fire ulike NAV-enheter i Østfold. To av enhetene er forholdsvis store NAV-kontor med flere avdelinger der de ansatte har direkte/fysisk brukerkontakt, ved de to andre enhetene har de ansatte vanligvis ikke direkte brukerkontakt. Jeg har intervjuet to informanter fra samme avdeling i hver enhet, en leder og en tillitsvalgt eller verneombud.

#### **4.8 Juridiske og etiske betraktninger ved datainnsamlingen**

Etiske vurderinger som har vært aktuelle i denne undersøkelsen, er om ansatte kunne komme til å føle det ubehagelig å beskrive sin egen enhet eller sin leder, og om de de kunne være bekymret for at det de har sagt kan brukes mot dem senere.

Informantene har gitt frivillig samtykke til å delta, og kunne trekke seg uten begrunnelse eller konsekvenser. Informantene ble opplyst om at svarene ville være anonymisert og at informasjonen som ble samlet inn skal ikke brukes i andre sammenhenger.

I denne undersøkelsen har jeg ikke innhentet eller behandlet personopplysninger, opplysningene er ikke sensitive og personene er anonyme. Undersøkelsen har derfor ikke medført meldeplikt eller konsesjonsplikt.

#### **4.9 Reliabilitet og validitet**

Når det gjelder reliabilitet og validitet, brukes dette som kriterier for kvalitet i kvantitative undersøkelser. Disse betegnelsene kan også være relevante i kvalitative undersøkelser, men begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet vil i større grad være med på å definere kvaliteten i kvalitative undersøkelser, da de ofte må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser (Johannesen, mfl. 2011).

Pålitelighet/reliabilitet kan ikke testes på samme måte i kvalitative undersøkelser som i kvantitative, det vil derfor være viktig å styrke påliteligheten ved å beskrive prosessen nøye og dokumentere resultatene grundig.

Troverdighet/validitet går ut på om vi måler det vi ønsker å måle. I kvalitative undersøkelser blir det derfor viktig å sikre at metodene reflekterer formålet med undersøkelsen. Jeg har derfor beskrevet valg av metode nøye.

Spørsmålet om validitet og reliabilitet kan også omfatte innholdet i informantens tilbakemeldinger. I analysen må jeg ta høyde for at informantens svar kan være upålitelig, usant eller påvirket av meg (intervjueffekt) eller av utenforliggende og ukjente faktorer.

I denne undersøkelsen er jeg opptatt av å finne ut om tiltak som iverksettes er evidensbaserte. Spørsmålet blir da om resultatene av min undersøkelse kan ha noen ekstern validitet eller overføringsverdi? Formålet med denne undersøkelsen er å bygge opp noe mer kunnskap om et fenomen, og jeg vil forsøke å gi et bilde av virkeligheten, slik at informasjonen kan være et bidrag til videreutvikling av medarbeiderundersøkelsen i NAV.

Det vil være mulig for andre forskere å undersøke samme fenomen, resultatene vil da kunne si noe om bekreftbarhet og objektivitet i min undersøkelse (Johannesen, mfl. 2011).

#### **4.10 Styrker svakheter ved datagrunnlaget/metoden**

Når det gjelder eget ståsted og betydning for resultatene i denne undersøkelsen, er det flere utfordringer knyttet til dette. Jeg har valgt å ikke til å benytte egen enhet som forskningsobjekt, for å unngå å intervju egne ansatte og for å unngå at egne meninger farger analysen. Det har vært viktig for meg å være oppmerksom på mitt eget fortolkningsmønster når jeg gjennomførte intervjuene uansett hvem som var informant.

Selv om jeg har valgt informanter fra andre enheter, har det vært mange punkter å være oppmerksom på i forhold til nærhet til informantene. Jeg har forsøkt å ha fokus på ulike reliabilitetsutfordringer ved å intervju kollegaer i NAV. Det er ulike fallgruver jeg har forsøkt å være obs på både under intervjuene og i analysen i etterkant. Eksempler på dette er om informantene kan ha svart det de tror jeg vil høre, eller om de kan ha vært opptatt av å fremstå i et godt lys.

Oftest vil en fenomenologisk tilnærming innebære en retrospektiv beskrivelse av en situasjon, og det har vært gjeldende i denne undersøkelsen. Jeg har dermed forsøkt å ta høyde for at svarene er påvirket av hukommelse, og at de kan være usanne. I denne undersøkelsen anser jeg temaet som så lite kontroversielt at det sannsynligvis ikke har medført behov for løgn i større grad. Når det gjelder hukommelse, har jeg sjekket dette ved å sammenlikne svar fra flere respondenter som snakker om samme fenomen. Siden utgangspunktet for intervjuene har vært tiltak som er beskrevet i en virksomhetsplan, har det vært greit å oppfriske hukommelsen og knytte beskrivelsene til samme fenomen.

Disse farene ved datainnsamling kan for øvrig også være gjeldende ved kvantitative undersøkelser, så det trenger ikke nødvendigvis være grunnlag for å velge en annen tilnærming. De ulike tilnærmingene har derimot ulike metoder for å sikre seg mot feilkilder i datamaterialet (Smith, 2003).

#### **4.11 Utforming av intervjuguide**

Informasjonen som innhentes i et intervju avhenger i stor grad av spørsmålene som stilles, og jeg har forsøkt å utforme spørsmål som kan knyttes til suksessfaktorene som er utarbeidet av Hoff & Lone.

Kuvaas har sammenfattet noen viktige punkter man bør ta hensyn til å forkant av gjennomføring av trenings- og utviklingstiltak (Machin, 2002) og disse punktene har jeg også brukt som en del av grunnlaget for intervju spørsmålene.

I tillegg har jeg benyttet følgende mal for utforming av intervjuguide (Johannesen, mfl. S.149):

**Innledning:** presentasjon, informasjon

**Faktaspørsmål:** enkle spørsmål om enheten/avdelingen

**Introduksjonsspørsmål:** berører temaet, informantens egne erfaringer og betraktninger

**Overgangsspørsmål:** Fortell om gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen i din enhet

**Nøkkelspørsmål:** spørsmål knyttet til problemstillingen

**Avslutning:** oppsummering, spørsmål fra informanten, andre innspill

## Kapittel 5. Analyse

### 5.1 Oversikt

Hovedformålet med denne studien var å undersøke om det er noen sammenheng mellom teori og praksis når det gjelder arbeidsmiljøundersøkelser, med NAV som case. Jeg har drøftet NAV sin medarbeiderundersøkelse opp mot forskningsbasert kunnskap om hva som bidrar til god kvalitet i en slik undersøkelse. Jeg har deretter innhentet informasjon om tiltak og oppfølging av en slik undersøkelse, og vil drøfte resultatene av mine funn gjennom en fenomenologisk analyse sett opp mot teorier om arbeidsmiljø.

Jeg har utformet fire tabeller for å kunne analysere datamaterialet, finne meningsinnholdet og sammenlikne svarene fra de ulike respondentene.

I den første tabellen har jeg satt opp en forkortet definisjon (meningsinnholdet) av spørsmålene i intervjuguiden, og jeg har gjengitt en kodet versjon av svarene for å kunne gi et oversiktsbilde.

Den andre tabellen tar for seg sitater fra respondentene, som jeg har brukt som grunnlag for å transformere meningsinnholdet og sortere etter tema. Dette viser hva jeg har brukt som bakgrunn når jeg drøfter problemstillingen.

I den tredje tabellen har jeg sammenfattet de ulike tiltakene som respondentene har beskrevet for hver enhet, og knyttet dette til ulike arbeidsmiljøfaktorer.

I den siste tabellen har jeg vurdert svarene fra respondentene opp mot de suksesskriteriene som er beskrevet tidligere.

### 5.2 Tabell 1 Spørsmål og svar

Spørsmål	R 1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Stilling	Tillitsv.	Avd.led.	Avd.led.	HR-råd.	Avd.Led.	Verneo	Avd.led.	Verneom
Forberedelser	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja	Ja
Tiltak	Usikker	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Dokumentert	Usikker	Egne	Egne	Usikker	Egne	Usikker	Plansjer	Plansjer
Deltakere	Alle	Alle	Alle	Alle	Alle	Alle	Alle	Alle
Prosess	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Mål	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei		Nei	Nei
Relevans	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Enighet	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Ansvar	A.leder	A.Leder	A.leder	A.leder	A.leder	A.Leder	A.Leder	A.Leder
Evaluering	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei
Læring	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei
Andre unders	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja



### 5.3 Tabell 2 Sitater

Sitat	Tema	Transformert meningsenhet	Kode
Det er vel litt ulikt hva slags tiltak, vil bare si en ting om det, og det er min subjektive opplevelse av det, man får en del tall 4,6, 3,2 og sånn og sier at det med lavest skåre er det man skal jobbe med og det er 4,6 eller og så er det en haug på 4,7 og jeg føler at det kanskje blir litt tilfeldig og de skårene hva betyr de?	Skåre  Kvalitet på verktøy	Respondenten syns ikke verktøyet er godt nok og at skårene ikke gir noe godt bilde av arbeidsmiljøet	Verktøyet er ikke godt nok
Så tenker jeg jo at de tingene man har bestemt seg å jobbe videre med er de tingene det er åpenbart at man bør jobbe videre med uansett om det hadde fått 4,3 eller 4,2 uansett ting som hadde dukket opp som temaer uavhengig av undersøkelsen.	Valg av tiltak	Man velger ikke tiltak på bakgrunn av resultatene i HKI	Tiltak velges ikke på bakgrunn av resultater i HKI
Gjorde dere noen forberedelser før selve undersøkelsen? Nei vi gjorde egentlig ikke, altså ikke noe sånn, men kunne tenke at man skulle gått igjennom de spørsmålene som er, hva legger vi i dem, litt sånn samkjøre oss på det, det gjorde vi ikke, det var faktisk noe som kom opp når vi hadde nå siste gjennomgang av dem for 17, at kanskje skulle vi hatt noe i forkant for å se litt på hva legger vi i spørsmålene	Forberedelse	Det gjøres ikke forberedelser, men det hadde vært nyttig	Det gjøres ikke forberedelser

Vi presenterte den, nå skal vi gå igjennom HKIen, det jeg vet fra år til år, de fleste ansatte har et litt pragmatisk kanskje på grensen til et perifert forhold til den HKIen, man bare svarer fordi det er noe man må gjøre.	Forberedelse  Holdninger	Det gjøres forberedelser, men det medfører ikke et sterkt engasjement	Det gjøres forberedelser
vi setter i gang HMS tiltak og vi er veldig gode, og det er vi, vi har et godt arbeidsmiljø, men det handler ikke om HKIen. HKIen er et konkret operasjonelt verktøy vi skal bruke på enkeltområder, og det hjelper ikke med pølsefest, det er bra, eller Zumba, det er også bra, men det er litt sånn at folk kobler ikke dette sammen og det gjør ikke vi som ledere heller.	Tiltak	Tiltakene kobles ikke til HKIen  Sosiale tiltak er ikke det viktigste	Tiltak knyttes ikke til HKI
Jeg prøvde å gå igjennom punktene, men de var opptatt av sikkerhet. Vi lå på målet, men det var svaret gitt før KF prosessen. Nå følte de seg utrygge ute blant brukerne, og det var der fokus lå. Vi er bekymret for sikkerheten vår, ikke noen skranke mer. Det var kommet endringer etter undersøkelsen, så de ville heller se på sikkerheten.	Resultat  Valg av tiltak	Tiltak ble valgt helt uavhengig av resultatene i undersøkelsen	Tiltak velges ikke ut i fra skåre på HKI
En person som vanligvis krysser av på lav skåre i hver undersøkelse, krysser også lavt på sikkerhet, han sitter inne på et kontor, men har aldri brukerkontakt eller samtaler. Hvis undersøkelser skal ha noen verdi så må vi sette ord på begrepene, hva	Forberedelse  Forståelse av spørsmålene	De er behov for forberedelse fordi man tolker spørsmålene ulikt	Behov for forberedelse  Fordi spørsmålene kan tolkes på ulike måter

tenkte du når du svarte, ha en prosess rundt dette er viktig, at man går igjennom dette hvert år, det man svarer skal henge sammen med det undersøkelsen spør om, hva er sikkerhet? Folk legger forskjellig i dette her.			
I fjor var jeg ikke noe flink til å evaluere, de to andre årene hadde vi det oppe på hvert avdelingsmøte. Men ikke i år, men vi har sett at det har virket, så det har ikke vært noe å dvele ved.	Evaluering	Ikke sett behov for evaluering fordi tiltakene har gitt resultater	Ingen evaluering
Her på kontoret så er det ganske mye motstand mot HKI fordi man føler at man svarer på noe og at det ikke blir gjort noe. Og da tror jeg også at det kommer av at man ikke er flink nok til å si at nå jobber vi med det her og at man relaterer det til HKIen.	Oppfølging	De ansatte mener at HKIen ikke blir fulgt opp	Tiltak knyttes ikke til HKI
et av spørsmålene var om vi hadde jobbet bevisst med HKIen og det var nesten 90 prosent som svarte nei, og så har man jobba veldig mye med det egentlig. Jeg tror det hadde vært lurt å jobbe med det på forhånd.	Oppfølging	De ansatte kobler ikke ulike tiltak til resultatene i HKIen	Tiltak knyttes ikke til HKI
Så er det en allmenn oppfattelse av at når man kjører den forberedelsen og man prøver å si hva om er tenkt og hva som ligger bak spørsmålene, så er der sånn at jasså dere skal fortelle oss hva vi skal svare.	Forberedelse Holdninger	Forberedelsene blir ikke oppfattet positivt	Spørsmålene kan tolkes ulikt Ansatte ønsker ikke instruksjon

Vi jobber i A3, man jobber først enkeltvis, tenker selv, så kommer man med innspill og så blir man enig om hvilke tiltak	Prosess	Alle deltar i prosessen og blir enige om tiltak	Medvirkning
Tidligere gikk tiltakene mye på sosiale tiltak, finne på noe sammen, kaffestunder. Men i år snakket vi mer om det som jeg syns er viktigere, hvorfor er det bra her, jo vi har påvirkningskraft på egen arbeidsdag, mye er delegert, vi har ansvar, samarbeider godt, jobber mye på tvers...	Tiltak	Man bruker HKI som grunnlag for å drøfte arbeidsmiljøet, ikke bare sosiale tiltak	Arbeidsmiljøfaktorer
Vi gikk gjennom resultatene sammen i Fellestjenester, så gikk vi avdelingsvis igjennom HKIen, drodlet i plenum rundt resultatet, etterpå satte vi oss sammen for å finne hvilke områder vi skulle jobbe videre med og så utkrystalliserte det seg det området det for så vidt var minst utfordringer rundt	Prosess	Alle deltar i prosessen og blir enige om tiltak	Medvirkning
Tidligere gikk tiltakene mye på sosiale tiltak, finne på noe sammen, kaffestunder. Men i år snakket vi mer om det som jeg syns er viktigere, hvorfor er det bra her, jo vi har påvirkningskraft på egen arbeidsdag, mye er delegert, vi har ansvar, samarbeider godt, jobber mye på tvers, mye sånne ting som man egentlig jobber med ellers også.	Tiltak	Man drøfter resultatene og komme frem til hva man vil jobbe videre med	Tiltak basert på påstander i HKI

<p>Først var det leder og jeg som presenterte resultatene fra HKI og vernerunde, så ble det gruppearbeid i avdelingene etterpå. Da kom det frem at man ønsket å jobbe på tvers.</p>	<p>Prosess Tiltak</p>	<p>Alle deltar i prosessen og blir enige om tiltak</p>	<p>Medvirkning</p>
<p>Da gikk vi igjennom, det er jo lagt opp til at du kan tolke det litt forskjellig, hva er min enhet, er det hele kontaktsenteret, eller er det kun min avdeling? Er det min leder jeg skal forholde meg til eller er det avdelingsdirektøren, så da avklarte vi sånne ting.</p>	<p>Forberedelse</p>	<p>Man har gått gjennom spørsmålene på forhånd for å sikre lik tolkning</p>	<p>Spørsmålene kan tolkes ulikt</p>
<p>Det jeg har gjort, er at jeg har vært med, jeg går igjennom når vi får resultatet, og så begynner vi å jobbe. Da har jeg vært med på kanskje det første møtet i avdelingen hvor vi jobber med HKI etter det, for å dra litt i trådene og koordinere litt, og så har jeg overlatt ansvaret til en i avdelingen, så ikke jeg er til stede. Fordi jeg tror at de tør å si mer når lederen ikke er der, på godt og vondt. Jeg tror en blir litt friere og det tror jeg fungerer veldig bra.</p>	<p>Prosess</p>	<p>Alle deltar i prosessen med å utarbeide tiltak, leder trekker seg ut av prosessen</p>	<p>Medvirkning</p>
<p>Vi gikk ikke ut ifra høyeste eller lavest skåre, vi hadde tillitt til at de valgte det de så som kanskje var fornuftig å jobbe med.</p>	<p>Prosess Valg av tiltak</p>	<p>De ansatte bestemmer tiltakene  Tiltak velges ikke ut i fra skåre på HKI</p>	<p>Medvirkning  Tiltak velges ikke ut ifra skåre på HKI</p>

<p>Kan du si litt om forberedelsene før dere skal gjennomføre HKI-undersøkelsen? Det er jo veldig fokus på det, vi har gjennomgang på teammøter i forkant, går igjennom spørsmålene, hvordan vi skal tolke spørsmålene</p>	<p>Forberedelse</p>	<p>Man gjennomgår spørsmålene på forhånd for å sikre lik tolkning</p>	<p>Forberedelse fordi spørsmålene kan tolkes ulikt</p>
<p>Første punktet er: Jeg har nødvendig kompetanse til å mestre mine arbeidsoppgaver. Punkt to er: I min enhet legger vi stor vekt på å lære av hverandre. Og den har da flere underpunkter: Eget ansvar for å holde seg faglig oppdatert, ansvar for at kollegamedlytt gjennomføres med frivillighet, dele tips og nyttig informasjon med hverandre via mail og avdelingsmøter, og så skal alle jobbe da for å få ned etterarbeidstiden</p>	<p>Prosess Tiltak</p>	<p>Man velger påstander i HKI som man ønsker å jobbe videre med  Tiltakene utarbeides ut i fra påstander i HKI</p>	<p>Tiltak er basert på påstander i HKI</p>

#### 5.4 Oppsummering av hovedfunn

- Det gjennomføres lite forberedelser i forkant av selve undersøkelsen.
- Respondentene er skeptiske til kvaliteten og effekten av undersøkelsen.
- Respondentene er opptatt av prosessen etter at resultatene foreligger.
- Alle ansatte deltar i prosessen.
- Respondentene er fornøyd med prosessen.
- Respondentene har ikke detaljkunnskap om tiltakene.
- Tiltakene som utformes er ikke direkte knyttet til resultatene fra undersøkelsen.
- Respondentene mener at tiltakene ikke blir fulgt opp eller evaluert.
- Tiltakene kan knyttes til teori om arbeidsmiljøfaktorer, men det fremgår ikke at man har vurdert dette ved utarbeiding av tiltak.

- Jeg har ikke fått informasjon som bekrefter at tiltakene er knyttet til organisasjonens eller enhetens HR-strategi.

## **5.5 Drøfting av funn**

Jeg vil her drøfte funnene knyttet til svarene på hvert enkelt spørsmål.

### **Hva er din stilling?**

Alle avdelingsledere hadde mer oversikt over de avtalte tiltakene og oppfølgingen av disse enn den andre respondenten fra samme enhet. Ulike roller og ansvarsområder ser dermed ut til å påvirke hvordan man forholder seg til HKI og hvordan man opplever at de avtalte tiltakene følges opp. Dette var et mer tydelig skille enn forventet og viser hvor viktig det er at ledelsen bidrar til kompetanseheving og gir nok informasjon.

### **Ble det gjennomført forberedelser før undersøkelsen ble besvart?**

De som svarer *nei* på spørsmål om forberedelse, forteller at det hadde vært bedre om man hadde vært gjennom forberedelsene, da dette hadde skapt et bedre klima for å gjennomføre og følge opp undersøkelsen.

De som svarer at de *har* gjennomført forberedelser, mener det er viktig fordi spørsmålene kan tolkes forskjellig, og at man bør være enig om tolkningen. Ingen av respondentene mener det hadde vært viktig å drøfte målet eller hensikten med HKI før den gjennomføres. Alle respondentene har fokus på selve verktøyet når de snakker om forberedelse, ikke på hva enheten ønsker å oppnå ved å gjennomføre en slik undersøkelse.

### **Kan du fortelle hvilke tiltak dere har avtalt etter siste medarbeiderundersøkelse?**

De fleste respondentene er usikre når de skal beskrive tiltak, og flere har med seg utskrifter der tiltakene er beskrevet. Avdelingsledere forteller mest detaljert om tiltakene som er avtalt. Alle knytter tiltakene til påstander i spørreundersøkelsen, ikke til resultatet fra undersøkelsen.

Tiltakene omfatter områder som kompetanse, rutiner, organisering, informasjon og medvirkning. Det er ingen tiltak som omhandler sosiale tiltak eller belønning, flere viser til at dette har vært tilfelle tidligere og at man fortsatt har sosiale arbeidsmiljøtiltak i sin enhet.

(De avtalte tiltakene blir gjengitt i egen tabell.)

### **Hvor er disse tiltakene dokumentert?**

Her er det mye usikkerhet og jeg får informasjon om hvordan man lager ulike planer i virksomheten. Det fremgår at enhetene har mange forskjellige planer der arbeidsmiljøtiltak kan være omhandlet. Respondentene beskriver virksomhetsplan, HMS-plan og kompetanseplaner som aktuelle dokumenter. Avdelingslederne har selv lagret dokumentasjon på de avtalte tiltakene.

### **Hvem deltok i prosessen?**

Alle respondentene nevner at alle i avdelingen har deltatt i drøfting av resultater og utarbeiding av tiltak. Involvering er et viktig kriterium for at man skal ha nytte av en slik undersøkelse. Involvering er også en viktig arbeidsmiljøfaktor i seg selv, og det fremkommer at dette er godt ivaretatt i alle de undersøkte enhetene.

### **Hvem hadde ansvar for prosessen?**

Alle svarer at det er avdelingsleder, selv om begge respondenter fra en av enhetene forteller at prosessen ble overlatt til de ansatte. Det at de ansatte ikke opplever å ansvar for prosessen, kan være en medvirkende årsak til at de ikke tar ansvar for oppfølging av tiltakene.

### **I hvilken grad har du vært involvert i utarbeidelsen av tiltak?**

Alle mener de har vært involvert i utarbeidelse av tiltak.

### **Hvordan kom dere frem til tiltakene? Beskriv prosessen.**

Respondentene er opptatt av å forklare selve prosessen etter medarbeiderundersøkelsen grundig, det vil si hvordan de drøftet resultatene, hvordan de valgte fokusområder og til slutt hvordan de kom frem til aktuelle tiltak. Ved alle enhetene har man stemt på påstander man ønsker å jobbe videre med, og man har utarbeidet tiltak i grupper. Tiden respondentene bruker på å fortelle om prosess og metode viser at medvirkning og påvirkningsmuligheter er svært viktig for alle respondentene.

### **Har dere definert mål med tiltakene?**

Ingen svarer entydig ja på dette, men de fleste mener målet er knyttet til en høyere skåre ved neste måling, og de fremstiller ikke dette som et positivt mål. Mange reflekterer rundt verdien



av en skåre, og dette kan knyttes til en opplevelse av manglende validitet og reliabilitet ved selve verktøyet.

### **Hvorfor ble akkurat de tiltakene du nevner valgt?**

Alle forteller at tiltak ikke er valgt på bakgrunn av høy eller lav skåre, men at det har vært en prosess der de ansatte har valgt ut områder fra HKI som de ønsker å fokusere på, uavhengig av resultatene fra HKI. Deretter har de ansatte definert tiltakene de ønsker å gjennomføre. Flere understreker at dette var nødvendige tiltak som ville kommet på dagsorden uavhengig av undersøkelsen. Det fremkommer at tiltakene var knyttet til endringer i organisering og arbeidsoppgaver ved flere av enhetene.

### **Opplever du at tiltakene er relevante, nyttige for deg, for enheten, for måloppnåelse?**

Lederne opplever at tiltakene i første omgang berører de ansatte, og at det derfor ikke er relevant for lederne på samme måte, men at de er relevante for selve enheten. De ansatte mener tiltakene er relevante og nyttige for enheten.

### **Var det enighet om tiltakene?**

Alle svarer ja på dette og viser til hvordan prosessen ble gjennomført.

### **Hvem har ansvar for gjennomføring av tiltakene?**

Her svarer alle at det er avdelingsleder, ingen har nærmere refleksjoner rundt temaet. (Det ville dermed vært relevant for meg å spørre hva slags ansvar de ansatte har for gjennomføring av tiltakene, siden de forteller at det er lite oppfølging).

### **Blir tiltakene evaluert etter en viss tid?**

Her svarer alle nei. Begrepet evaluering tolkes som en konkret og definert prosess, det holder ikke at man snakker om tiltakene i løpet av året.

### **Hva har du lært/endret i egen adferd på bakgrunn av tiltakene?**

Lite konkrete tilbakemeldinger på dette, jeg oppfatter at de fleste mener de ikke har endret adferd.

## Gjennomfører dere andre medarbeiderundersøkelser eller arbeidsmiljøundersøkelser?

Ingen har andre faste undersøkelser, men to av enhetene forteller at det har vært behov for andre undersøkelser på grunn av utfordringer i arbeidsmiljøet. De forteller at disse utfordringene ikke fanges opp av HKI.

Intervjuguiden inneholdt ikke spørsmål som gjaldt hvordan respondentene opplevde kvaliteten på HKI. Jeg fikk likevel mange kommentarer som omhandlet spørsmålene i HKI og opplevd nytte for enheten. Kommentarene handlet om at spørsmålene kunne tolkes ulikt, og på bakgrunn av dette uttalte respondentene skepsis til resultatskåren. De kommenterte også at de ikke opplevde spørsmålene som relevante. Dette sammenfaller med analysen jeg har gjort av undersøkelsen i forhold til hva som anses som viktige kriterier for et godt verktøy for medarbeiderundersøkelser.

Intervjuguiden inneholdt ikke spørsmål om enhetens skåre på HKI, men de fleste ønsket å påpeke at de hadde gode resultater. Dette viser et engasjement i forhold til arbeidsmiljøet og behov for at enheten skal fremstå positivt.

### 5.6 Tabell 3 Tiltak

Respondent	Fokusområder	Tiltak	Meningsenhet/Tema
R1 - R2	Handlingsrom, kompetanse og prosesser og endringsområder	Opplæring (sikkerhet, selvbetjeningsløsninger)  Kompetansekartlegging og kompetanseheving innen fagsystemer og spisskompetanse  Rutiner (samhandling på tvers, drøftingsverksteder)  Arbeidsprosesser og organisering, dugnader for å jobbe sammen (ansvarsområder og rolleklarhet)	Kompetanseheving  Rutiner  Organisering

R3 – R4	Sikkerhet	<p>Rutiner og prosesser for å trygge sikkerhet og mestring.</p> <p>Reduksjon av saksbehandlingstid (saksbehandlingsrutiner).</p> <p>Forbedring av kommunikasjon (tydelighet i vedtak, kollegaveiledning).</p> <p>Reduksjon av ventetid for tilbakemeldinger til bruker.</p> <p>Organisering (saksbehandling, ansvarsavklaring, boveileder, roller).</p>	<p>Kompetanseheving</p> <p>Rutiner</p> <p>Organisering</p>
R5 - R6	handlingsrom, mestring, interessante arbeidsoppgaver	<p>Kompetanse og opplæring (fagsystemer, IKT verktøy)</p> <p>Organisering, struktur og rutiner (dugnader)</p> <p>Informasjon og samhandling (avdelingsmøter)</p> <p>Arbeidsmiljø, holdninger og medbestemmelse (gode prosesser, bli hørt)</p>	<p>Kompetanseheving</p> <p>Rutiner</p> <p>Organisering</p> <p>Medvirkning/autonomi</p> <p>Sosial støtte</p> <p>Informasjon</p>

R7 – R8	<p>«Jeg har nødvendig kompetanse til å mestre mine arbeidsoppgaver»</p> <p>«I min enhet legger vi stor vekt på å lære av hverandre»</p>	<p>Egenansvar for å holde seg faglig oppdatert.</p> <p>Ansvar for at kollegamedlytt gjennomføres ved frivillighet.</p> <p>Dele tips og nyttig informasjon med hverandre via mail eller avdelingsmøter.</p> <p>Alle skal jobbe for å få ned etterarbeidstiden.</p>	<p>Kompetanseheving</p> <p>Rutiner</p> <p>Medvirkning/autonomi</p> <p>Sosialstøtte</p> <p>Informasjon</p>
---------	---	---	---

### 5.7 Drøfting av funn knyttet til tiltak

Alle enhetene valgte fokusområder ut i fra påstandene i HKI som omhandler handlingsrom, kompetanse, mestring, prosesser og interessante arbeidsoppgaver. Disse områdene har solid teoretisk forankring i de kjente modellene om arbeidsmiljøfaktorer.

Fokusområder ble valgt uavhengig av skåre på de ulike områdene. Suksessfaktorer som er beskrevet tidligere i denne oppgaven tilsier at man ikke nødvendigvis bør velge satsingsområder på bakgrunn av lav skåre, så dette kriteriet oppfylles av alle enheter.

Tiltakene ble utarbeidet på bakgrunn av fokusområdene i verktøyet. Dette viser at valg av fokusområder og påfølgende tiltak i stor grad er styrt av undersøkelsens innhold og teoretiske plattform, ikke av resultatet av selve målingen.

Faren ved dette kan være at tiltakene begrenses til å omfatte fokusområder og arbeidsmiljøfaktorer som er med i undersøkelsen, og at man dermed overser eller ikke velger å jobbe med andre områder der enheten kan ha utfordringer eller behov for tiltak.

Alle enhetene har avtalt tiltak som omhandler kompetanseheving, organisering, arbeidsprosesser og rutiner. I henhold til forskning og teori vil tilrettelegging av disse aspektene ved arbeidet kunne bidra til indre motivasjon og jobbtrivsel. Tiltakene kan knyttes

til det som omtales som ytre kjennetegn ved arbeidet i jobbkarakteristikamodellen, der blant annet ferdighetsvariasjon er et kjennetegn. Det er nødvendig med tilstrekkelig opplæring for å kunne benytte seg av ulike ferdigheter i arbeidet.

Tiltakene kan også knyttes til krav-kontroll-støttemodellen, kontroll er definert som beslutningsmyndighet som igjen består av autonomi og bruk av ferdigheter.

Teoriene om arbeidsmiljø vektlegger i stor grad organisering av arbeidet, og dette er avtalte tiltak i alle enhetene. Organisering av arbeidet er noe som man kan påvirke ganske konkret og hvor det derfor vil være riktig å iverksette tiltak.

Bare to av enhetene har tiltak som omhandler sosial støtte og autonomi, dette er viktige elementer i krav-kontroll-støtte modellen, tilbakemeldinger og autonomi er også et kjennetegn ved arbeidet som er omhandlet i jobbkarakteristikamodellen.

Det er et skille mellom enhetene som har direkte/fysisk brukerkontakt og enhetene som ikke har det når det gjelder valg av tiltak. De to enhetene som ikke har direkte brukerkontakt har tiltak som omhandler samhandling kollegaer imellom, tilbakemeldinger og informasjonsflyt. I begge disse enhetene kan det se ut til at muligheten for autonomi er noe mindre enn i de to andre, og høy grad av sosial støtte og positive sosiale relasjoner vil dermed være viktig for å skape eller opprettholde en motiverende arbeidssituasjon.

De to enhetene som har direkte brukerkontakt har tiltak som omhandler kompetanseheving i forbindelse med samhandling med bruker, i henhold til jobbkarakteristikamodellen og krav-kontroll-støttemodellen er kunnskapsrelaterte aspekter ved arbeidet motiverende dersom man unngår stress og overbelastning. Kompetanseheving er også et viktig aspekt i forhold til mestring.

Dette viser at selv om man i utgangspunktet valgte like fokusområder, er utfordringene og behovene for tiltak ulike.

De ulike tiltakene som er avtalt, kan på mange måter knyttes til teorier om organisasjonsklima og teorien om konkurrerende verdier. Samarbeid, kontroll, innovasjon (forbedring) og effektivitet (marked) er verdier som konkurrerer med hverandre i denne modellen, og som gir eller krever ulike grader av fleksibilitet og stabilitet. De forskjellige tiltakene som er valgt i en og samme enhet omhandler ulike verdier i denne modellen.

Eksempler på dette er at enhetene ser behov for rutiner og kvalitetssikring på den ene siden (kontroll) samtidig som man velger tiltak som skal bidra til å korte ned saksbehandlingstiden eller redusere etterbehandlingstiden (effektivitet).

En av utfordringene ved å velge ulike tiltak som konkurrerer med hverandre er at de sannsynligvis ikke vil gi ønsket effekt. I dette studiet har hver enhet valgt flere tiltak som omhandler ulike konkurrerende verdier, det er derfor stor fare for at dette kan bidra til et dårligere organisasjonsklima på sikt. Begrunnelsen for denne påstanden er at tiltakene ikke er utarbeidet med bevisst fokus på endring av organisasjonsklima eller kultur, og man tar derfor ikke høyde for hvor ressurskrevende det er å gjennomføre disse tiltakene. Manglende teoretisk forankring og manglende bevissthet rundt målet med tiltakene medfører at man ikke velger tiltak som sammen kan gi ønsket effekt.

Ett av suksesskriteriene for at en medarbeiderundersøkelse skal være til nytte er at kartlegging og tiltak bør sees i sammenheng med virksomhetens strategi og personalpolitikk (Hoff & Lone, 2014, s 18). Manglende strategisk ledelse i organisasjonen kan medføre at man ikke har definert ønsket organisasjonsklima tydelig nok. Ved valg og utarbeiding av tiltak vil man mangle retningslinjer og kompetanse til å foreta riktige valg for organisasjonen som helhet.

Det at respondentene i denne undersøkelsen opplever at tiltakene ikke følges opp og at tiltakene ikke har bidratt nevneverdig til endring av egen adferd, kan tyde på at tiltakene ikke er godt nok forankret i bedriftens HR-strategi.

I tillegg til at tiltakene man velger bør være evidensbaserte og knyttet til bedriftens HR-strategi, er det også andre betingelser som må være til stede for at tiltakene skal gi positive effekter for bedriften. Det er mange faktorer som påvirker utbyttet av ulike trenings- og opplæringstiltak, dette er beskrevet i teorikapitlet (Kuvaas, 2016). Tiltakene som er valgt i de ulike enhetene i denne undersøkelsen, er i stor grad kompetansehevende tiltak. Effekten av trenings- og opplæringstiltak vil kunne påvirkes av de ansattes individuelle egenskaper som evner, forkunnskaper og personlighetstrekk. Utformingen av tiltakene og egenskaper ved arbeidsmiljøet vil også påvirke den enkeltes læring og dermed effekten av tiltakene.

I denne undersøkelsen har jeg undersøkt hvilke tiltak de ulike enhetene har valgt. Alle respondentene oppgir at det er de ansatte selv som har valgt tiltakene. Vi har ikke gått nærmere inn på utformingen av tiltakene i intervjuene. Samtalene gir ikke grunnlag for å anta at man har vurdert noen av de nevnte betingelsene. På bakgrunn av at respondentene ikke

mener tiltakene blir fulgt opp eller har bidratt til læring, kan det være grunnlag for å hevde at det hadde vært nyttig å se på betingelsene i organisasjonen før man utarbeider tiltakene.

Kuvaas har sammenfattet noen viktige punkter man bør ta hensyn til i forkant av trenings- og utviklingstiltak (Kuvaas, 2016). Avklaring av forventninger, fremtidig gevinst og intensjonen bak tiltakene er nevnt som suksessfaktorer. I min undersøkelse kommer det ikke frem at disse punktene er ivaretatt i særlig stor grad. Respondentene svarer negativt på spørsmålet jeg stiller om det er utarbeidet noe mål med tiltaket. Tidligere erfaringer bør ifølge Kuvaas også tas med i utarbeiding av tiltak, dette vil det være vanskelig å sikre så lenge det ikke gjennomføres noen evaluering av tiltakene.

Som nevnt i teorikapitlet, har STAMI (2018) knyttet nyere forskning til de eldre teoriene om arbeidsmiljø, og har sammenfattet fem områder der ulike arbeidsmiljøtiltak bør være forankret. Tiltakene som er valgt i de ulike enhetene omfatter flere av disse områdene. Det første punktet omhandler å unngå rolleklarhet. Her vil tiltakene som omhandler rutiner og organisering kunne bidra til å avklare ansvarsforhold. Neste punkt omhandler å balansere krav med mulighet for egenkontroll. Flere av enhetene har tiltak som går på å ivareta størst mulig grad av autonomi, og de har også tiltak som går på krav i forhold til kortere saksbehandlingstid og bedre veiledning. Det tredje punktet omhandler balanse mellom innsats og belønning, flere av enhetene har tiltak som inneholder behov for tilbakemeldinger og utfordringer/utviklingsmuligheter. Neste punkt omhandler et rettferdig, støttende og bemyndigende lederskap. Her vil også tiltakene som omhandler autonomi være forankret. Det siste punktet består i å skape forutsigbarhet, og det ser ut til at alle enhetene er opptatt av dette, de ønsker informasjon, rutiner og struktur.

### 5.8 Tabell 4 Suksessfaktorer

Suksessfaktor	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Forberedelse	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja	Ja
Involvering	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Oppfølging	Nei	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei	Ja	Nei
Evaluering	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei

## **5.9 Drøfting av suksessfaktorer**

Denne tabellen gir en oversikt over svarene som omhandler viktige suksessfaktorer. Det fremgår av intervjuene at det er mangelfull forberedelse i alle enhetene, selv om noen enheter forteller at de går igjennom spørsmålene på forhånd. Forberedelse bør inneholde flere aspekter, som intensjon og mål med undersøkelsen. Når det gjelder involvering svarer alle ja på dette. Involvering og medvirkning er viktige arbeidsmiljøfaktorer i seg selv, og forskning viser også til at selve prosessen kan være vel så viktig som hva som skjer etterpå.

Respondentene forteller mye om resultatgjennomgang, gruppearbeid og drøftinger, og det kan se ut til at dette bidrar til motivasjon og et godt arbeidsmiljø uavhengig av resultatene i undersøkelsen. Når det gjelder de siste suksessfaktorene, oppfølging og evaluering, svarer alle respondentene negativt på dette. Så lenge disse suksessfaktorene ikke er oppfylt, kan man ikke forvente at det å gjennomføre en undersøkelse vil bidra til positive endringer i arbeidsmiljø og dermed i organisasjonens resultater.



## Kapittel 6. Konklusjon

I denne studien har jeg undersøkt om det er noen sammenheng mellom teori og praksis når det gjelder medarbeiderundersøkelser, og jeg har brukt NAV som case. Spørsmålet som skulle besvares var om medarbeiderundersøkelsen og tiltakene er evidensbasert, da dette er en forutsetning for det skal være nyttig å gjennomføre slike undersøkelser.

For å svare på problemstillingen har jeg gjennomført kvalitative intervjuer, analysert dataene og drøftet funnene i lys av relevant teori.

I NAV sitt tilfelle vil man kunne peke på at undersøkelsen ikke er av god nok kvalitet. Dette innebærer at selve premisset for god oppfølging og iverksetting av relevante tiltak ikke er til stede. Verktøyet fyller ikke de vitenskapelige kriteriene for gode målinger fullt ut. I tillegg til at verktøyet ikke har god nok kvalitet, gjøres det lite forberedelser forut for gjennomføringen og det er lite fokus på målet eller hensikten med undersøkelsen. Manglende kvalitet på undersøkelsen bidrar til at det er liten tillitt til resultatene hos respondentene. Manglende oppfølging og evaluering bidrar til å skyve ansvaret for gjennomføring av arbeidsmiljøtiltak over på ledelsen.

Selv om verktøyet ikke har god nok kvalitet, innebærer det ikke at man ikke kan jobbe med arbeidsmiljøtiltak i NAV, men det viser at det er nødvendig å være svært bevisst på hvordan man tolker og bruker resultatene fra undersøkelsen. Ellers kan det være fare for at man fokuserer på feil områder, og at man utarbeider tiltak som ikke har noen effekt eller som i verste fall bidrar til forverring av arbeidsmiljøet.

I NAV sitt tilfelle vil jeg konkludere med at verktøyet ikke er av god nok kvalitet, og det vil dermed være riktig av ledelsen å revurdere verktøyet. Man kan erstatte verktøyet med noe som er av bedre kvalitet, eller man kan bruke forskningen som viser hva som er viktige arbeidsmiljøfaktorer som grunnlag for egne seminarer eller samlinger for å jobbe med arbeidsmiljøet. Mange av suksessfaktorene som er beskrevet tidligere omhandler ikke bare selve verktøyet, det er like viktig at tiltak rettet mot arbeidsmiljøet er evidensbaserte og at de er knyttet til organisasjonens HR-strategi. Hensiktsmessige tiltak trenger ikke nødvendigvis å ha utspring i en undersøkelse som selv ved bruk av et godt verktøy bare viser et øyeblikksbilde.

For å jobbe med arbeidsmiljøtiltak, kreves kunnskap om grunnlaget for undersøkelsen, samt kunnskap om hvilke faktorer som påvirker de ansatte positivt, slik at det igjen bidrar til et

godt arbeidsmiljø. Resultatene fra undersøkelsen bør ikke alene danne grunnlag for de tiltakene som iverksettes. Utviklingstiltak og lederutviklingstiltak som etterfølger en medarbeiderundersøkelse bør baseres på kunnskap og forskning om arbeidsmiljø.

I denne studien fremgår det at det ikke er noen sammenheng mellom resultatene i undersøkelsen og tiltakene som utarbeides i etterkant. Det er heller ikke grunnlag for å si at man ved utarbeiding av tiltakene har vurdert tiltakene opp mot teorier om arbeidsmiljøfaktorer eller opp mot organisasjonens HR-strategi.

Tiltakene som er omtalt i denne undersøkelsen kan likevel knyttes til forskning som omhandler gode arbeidsmiljø- og utviklingstiltak, det omfatter blant annet organisering, rolleavklaring, rutiner og kompetanseheving. Dette viser at de ansatte er opptatt av nettopp det som bidrar til gode resultater for en organisasjon til tross for at man ikke konkret knytter dette til teori om arbeidsmiljø.

Uavhengig av kvaliteten på undersøkelsen eller resultatet, viser det seg at prosessen i etterkant av en slik undersøkelse bidrar til medvirkning, involvering, en opplevelse av å bli hørt og en opplevelse av autonomi i forhold til arbeidsoppgavene. Undersøkelser kan dermed være et insitament til gode prosesser som involverer mange viktige arbeidsmiljøfaktorer.

Respondentene i min undersøkelse understøtter denne påstanden ved at de er mest opptatt av å fortelle om hvordan prosessen er gjennomført, at alle deltar i prosessen og at alle kan påvirke valg av tiltak.

Jeg opplevde at det er stort engasjement, mye kunnskap og interesse rundt medarbeiderskap og arbeidsmiljøfaktorer ved alle enhetene, men respondentene som ikke er ledere kobler ikke dette i særlig stor grad til selve medarbeiderundersøkelsen.

Dagens arbeidsliv er i stadig utvikling. Forskning og kunnskap om arbeidsmiljøfaktorer øker parallelt med denne utviklingen. Det er i tillegg svært mange utenforliggende faktorer som påvirker nytteverdien av en medarbeiderundersøkelse. Det vil derfor være viktig å fortsette å utvikle verktøyene og metodene på bakgrunn av nyere forskning.

Rousseu & Barends (2011) presenterer strengere krav til evidensbasert HR som Kuvaas baserer seg på (Kuvaas, 2017, s 13-14). Jeg slutter meg til hans konklusjon om at beslutninger som omhandler ledelse og organisering av menneskelige ressurser ikke bør være basert på beste praksis, antakelser og personlige teorier om menneskelig tenkning og adferd, moteretninger og ivrige selgere av HR-tiltak. Det ser imidlertid ut til at dette er en svært

ambisiøs holdning, og at man foreløpig ikke har klart å bygge bro mellom teori og praksis i stor nok grad.

## Litteratur

Andreassen, T. A. og Aars, J (2015). *Den store reformen – Da NAV ble til*. Oslo: Universitetsforlaget.

Arthur jr., W., Bennett jr., W., dens, P.S. & Bell, S.T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of applied psychology*, 88(2), 234-245.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.

Chen, T., & Klimoski, R.J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human resource management review*, 17, s 180-190.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practises matter? A metaanalysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59, 501-528.

Craig, L. (2009). *En analyse av jobbkarakteristikamodellen og krav-kontroll-støtte modellen gjennom SWOT-baserte intervjuer*. (Mastergradsavhandling). Oslo: Universitetet i Oslo.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

Din utvikling AS (2017). *Har du lyst på flere engasjerte kolleger?* [www.dinutvikling.no](http://www.dinutvikling.no)

Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2011). Intrinsic Motivation as a Moderator on the Relationship between Perceived Job Autonomy and Work Performance. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20 (3): 367-387.

Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.). (2000). *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer*. Fagbokforlaget.

- Finne, L. B., Christensen, J.O., Knardahl, S. (2016). Psychological and Social Work Factors as Predictors of Mental Distress and Positive Affect: A Prospective, Multilevel Study. *PLOS ONE*.
- Galaaen, N. H. (2017). *HKI i NAV – en translasjonsteoretisk studie av NAVs medarbeiderundersøkelse*. (Mastergradavhandling). Lillehammer: Høgskolen i Innlandet.
- Hoff, T. og Lone, J.A. (2014): *Medarbeiderundersøkelser - en praktisk håndbok*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Humankapitalgruppen DA (2017). *HKGs medarbeidermålinger – prosess for ledere og ansatte*. [www.humankapitalgruppen.no](http://www.humankapitalgruppen.no)
- Humankapitalgruppen DA (2017). *HKI-målinger*. [www.humankapitalgruppen.no](http://www.humankapitalgruppen.no)
- Humphrey, S.E., Nohria, G.P. & Morgeson, F. (2007). Integrating Motivational, Social and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Johannesen, A, Christoffersen, L. & Tuft, P.A. (2011): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Karasek, R. (1979). *Job Demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Karasek R. & Theorell T. (1990). *Healthy work: Stress productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kraiger, K. (2003). *Perspectives on training and development*. I W.C.Bordman, D.R. Ilgen og R.J. Klimoski (red). *Handbook of Psychology (vol.12 – Industrial and Organizational Psychology: 171-192)* Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Kuvaas, B. (2012). HR-målinger. I: B.Kuvaas & A.Dysvik, A. (red.) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kuvås, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*, 3. utgave. Fagbokforlaget.

Lau, B., Finne, L.B. & Berthelsen, M. (2011). Deltakelse i arbeidslivet: Helsefremmende eller en risiko for utvikling av dårlig mental helse? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 48, 754-750.

Machin, M.A. (2002). *Planning, managing, and optimizing transfer of training*. I K. Kraiger (red.). *Creating, implementing, and maintaining effective training and development: State-of-the-art lessons for practice* (s. 263-301). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Maurer, T.J., Weiss, E.M & Barbeite, F.G. (2003). A model of involvement in work related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational and age variables. *Journal of applied psychology*, 88(4), 707-724.

Molander, P. (2018). *Arbeidsmiljøet – det glemte gullet*. NHOs årskonferanse, Oslo.

NAV (2017). *Samtalepakke om medarbeiderundersøkelsen HKI* (NAV intranett).

NAV (2017). *Lederveiledning for oppfølging av medarbeiderundersøkelsen i NAV* (NAV intranett).

Noe, R.A. & Colquitt, J.A. (2002). *Planning for training impact. Principles of training effectiveness*. I K. Kraiger (red.) *Creating, implementing, and maintaining effective training and development: State-of-the-art lessons for practice* (s. 53-79). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Nordrik, B. (2010). *Psykososial arbeidsmiljøkartlegging – en trojansk hest?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Sandvik, E (2004). *Business IQ*. Oslo: Damm & Sønn.

Sandvik, E (2007). *24 tips og verktøy*. Åsgårdstrand: HK Forlag.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational behavior*, 25, 293-315.

Schaufeli, W.B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A «how-to» guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132. Elsevier.

Sluttrapport fra Ekspertgruppen (2011). *Et NAV med muligheter*. Hentet fra Regjeringen.no.

Smith, J. A. (2003). *Qualitative Psychology: a Practical Guide to Research Methods*. London: SAGE Publications Ltd.

Svartdal, F. (2004). *Psykologiens forskningsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tilrådning til arbeids- og velferdsdirektøren (2017). *Utvikling av NAV-kontor, større handlingsrom og ansvar*. Hentet fra Regjeringen.no.

## **Vedlegg 1 Forespørsel om deltakelse i studien**

### **«Medarbeiderundersøkelser, teori og praksis»**

#### **Bakgrunn og formål**

Årlig brukes det svært mye tid og ressurser på arbeidsmiljøundersøkelser i bedrifter og offentlige organisasjoner i Norge. Det er ulike meninger rundt verdien og effekten av slike målinger, både blant ansatte, ledere og forskere.

Det er forsket mye på hva som bidrar til medarbeiderengasjement og jobbtilfredshet, og forskningen viser blant annet at kunnskapsbaserte arbeidsmiljøtiltak kan være et godt middel for å motivere og utvikle den enkelte medarbeider og organisasjonen.

Det er imidlertid gjennomført lite forskning på tiltakene som innføres etter en medarbeiderundersøkelse, så dette trenger vi mer kunnskap om.

Du inviteres til å delta i en samtale der hensikten er å få mer kunnskap om de ulike tiltakene som iverksettes i den enkelte enhet etter den årlige medarbeiderundersøkelsen. Din deltakelse i studien er viktig for at vi skal få mer kunnskap som kan bidra til at slike undersøkelser har ønsket effekt både for den enkelte ansatte og for organisasjonen.

Dette er en del av en masteroppgave i studiet «Styring og ledelse» ved OsloMet Storbyuniversitetet (Tidligere Høyskolen i Oslo og Akershus).

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Vi avtaler en time til en samtale på ditt arbeidsted. Jeg har et sett med spørsmål vi går igjennom sammen, slik at du kan komme med utfyllende kommentarer. Studiet er godkjent av fylkesdirektøren ved NAV Østfold og av enhetsleder ved ditt arbeidsted.

Alle svar vil bli behandlet anonymt og resultatet av intervjuet vil ikke bli brukt til andre formål. Masteroppgaven avsluttes i mai 2018.

Dersom du har spørsmål kan du kontakte meg på telefon eller mail.

Med vennlig hilsen Anna Lena Gaup, [anna-lena.gaup@nav.no](mailto:anna-lena.gaup@nav.no), mobiltelefon: 936 42 474

Min veileder er Karoline Kopperud, førsteamanuensis ved OsloMet Storbyuniversitetet



## **Vedlegg 2 Intervjuguide**

### **Innledning**

Du har mottatt informasjon fra meg om studiet i e-post tidligere. I forbindelse med studiet «Styring og ledelse» ved OsloMet Universitetet skriver jeg en oppgave som handler om teori og praksis i forbindelse med medarbeiderundersøkelser, og som du vet gjennomføres det en årlig statlig medarbeiderundersøkelse i NAV (HKI), noe man har holdt på med siden 2007. Jeg ønsker å samle inn mer informasjon om tiltakene som iverksettes etter en slik undersøkelse, og du har tatt med deg informasjon om de tiltakene dere har avtalt i 2016/2017.

Er det noe du lurer på, før jeg stiller noen spørsmål?

### **Faktaspørsmål**

Kan du si litt om din stilling, arbeidsoppgavene dine, og hvor lenge du har jobbet i NAV?

### **Introduksjonsspørsmål**

Kan du fortelle noe om forberedelse og gjennomføringen av selve undersøkelsen ved din enhet?

### **Nøkkelspørsmål**

Kan du fortelle hvilke tiltak dere har avtalt etter siste medarbeiderundersøkelse (2016/2017)?

Hvor er disse tiltakene dokumentert?

Hvem deltok i prosessen med å utarbeide tiltak etter at dere fikk resultatene av undersøkelsen?

Hvem hadde ansvar for prosessen med å utarbeide tiltak?

I hvilken grad har du vært involvert i utarbeidelsen av tiltak?

Hvordan kom dere frem til tiltakene? Beskriv prosessen. (Metode: gruppediskusjon, samtaler?)

Har dere definert mål med tiltakene? Hva dere vil oppnå?

Hvorfor ble akkurat de tiltakene du nevner valgt?

Opplever du at tiltakene er relevante/nyttige for deg/avdelingen/enheten/måloppnåelse?

Var det enighet om tiltakene?

Hvem har ansvar for gjennomføring av tiltakene?

Blir tiltakene evaluert etter en viss tid?

Hva har du lært/endret i egen adferd på bakgrunn av tiltakene?

Gjennomfører dere andre former for medarbeiderundersøkelser eller arbeidsmiljøundersøkelser enn HKI?

Har du andre ting du ønsker å nevne?

**Avslutning**