

NHH



# Er pulsmålinger den nye medarbeiderundersøkelsen?

*En eksplorativ case-studie av implemtering og brukeropplevelse av et  
pulsmålingsverktøy*

**Thea Naustdal og Eline Christina Topstad**

**Veileder: Karen Modesta Olsen**

MASTEROPPGAVE I STRATEGI OG LEDELSE

ET LEDD I FOCUS-PROGRAMMET

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, Høst 2019

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.



## Sammendrag

Dette er en kvalitativ enkeltcase-studie utført med støtte fra forskningsprogrammet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions) på NHH. Studien er basert på 12 intervjuer av mellomledere og HR-medarbeidere i et nordisk finanskonsern. Dette med mål om å få innsikt i implementering og brukeropplevelse av et pulsmålingsverktøy.

Pulsmålingsverktøyet vi har studert sender ut medarbeiderundersøkelser én til to ganger i måneden for å måle medarbeiderengasjement. De kvantitative og kvalitative dataene analyseres så av verktøyet. Det hevdes at slike analyseverktøy kan øke prestasjon gjennom å generere et bedre beslutningsgrunnlag for ledelsesrelaterte beslutninger. Etersom pulsmålinger er et nyere fenomen, som har vært gjenstand for minimalt med forskning, tar vi utgangspunkt i teoretisk og empirisk litteratur som omhandler tradisjonelle årlige medarbeiderundersøkelser og generell bruk av HR-analyseverktøy på gruppenivå.

I studien avdekkes det hvordan casebedriften har implementert pulsmålinger, samt hvordan bruken av en slik HR-praksis oppfattes av mellomledere og HR-medarbeidere. På overordnet nivå kan vi si at den generelle brukeropplevelsen av pulsmålinger er at det er et nyttig styringsverktøy for å følge opp engasjement på avdelings- og organisasjonsnivå. Samtlige hevder også at det erstatter, fungerer bedre og har utvidet funksjonalitet, sammenlignet med tradisjonelle årlige medarbeiderundersøkelser. Likevel medfører også en slik HRM-praksis enkelte utfordringer, spesielt sett fra et mellomlederperspektiv. Selv om pulsmålingsverktøy kan virke enkle å ta i bruk, og intuitive å anvende, kan det derfor være behov for opplæring, intern markedsføring og positive endringsagenter ved innføring av pulsmålinger. Dette for å oppnå verdipotensialet, og dermed redusere forekomsten av utfordringer.

## Forord

Denne avhandlingen er skrevet som en avsluttende del av mastergraden i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi og ledelse i samarbeid med forskningsprogrammet Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS). Den tilsvarer 30 studiepoeng for hver av forfatterne.

Å skrive en masteravhandling har vært veldig spennende og til tider utfordrende. Vi er takknemlige for at samarbeidet har gått såpass smertefritt. Vi har lært og ledd masse sammen, og støttet hverandre i vanskelige perioder. Gjennom denne prosessen har vi lært mye om et tema som viste seg å være like spennende som vi forventet. Vi har avdekket interessant innsikt om et relativt nytt fenomen, noe vi har prøvd å videreformidle gjennom denne forskningsrapporten.

Vi vil rette en stor takk rettes til caseorganisasjonen som stilte seg til disposisjon i en hektisk arbeidshverdag. Vi er svært takknemlige for at så mange informanter tok seg tid til et intervju for å dele sine tanker og opplevelser med oss.

Til slutt så ønsker vi å takke vår svært hjelpelige veileder Karen Modesta Olsen ved Institutt for Strategi og ledelse. Hennes gode innspill har løftet oppgaven og vært til stor hjelp når vi har møtt på ulike utfordringer. Vi ønsker også å rette en særlig takk til SNF (Samfunns- og næringslivsforskning) for stipend og for å ha stilt sine kontor til disposisjon for oss. Vi er stolte av å kunne presentere arbeidet vi har gjort og håper det kan være spennende lesing for andre.

Bergen, 20. desember 2019

Thea Naustdal

Eline Christina Topstad

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUKSJON .....</b>	<b>11</b>
1.1 INNLEDNING .....	11
1.2 FORMÅL OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	12
1.3 VIDERE OPPGAVESTRUKTUR .....	13
1.4 DEFINISJONER .....	14
<b>2. BAKGRUNNSINFORMASJON .....</b>	<b>15</b>
2.1 SPF ASA OG UTVIKLINGEN I BRANSJEN .....	15
2.2 PRESENTASJON AV PULSMÅLINGSVERKTØYET ENGAGE .....	16
2.3 FUNKSJONALITETEN TIL ENGAGE .....	17
<b>3. TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING .....</b>	<b>23</b>
3.1 HRM OG STRATEGISK HRM .....	24
3.1.1 <i>AMO-modellen</i> .....	25
3.1.2 <i>Strategisk HRM</i> .....	28
3.2 E-HRM .....	28
3.2.1 <i>Elektroniske medarbeiderundersøkelser og pulsmålinger</i> .....	29
3.3 FRA KOMPLEKS OG USTRUKTURERT DATA TIL KUNNSKAP VED HJELP AV HR-ANALYSE .....	32
3.3.1 <i>HR-analysens fremvekst</i> .....	33
3.3.2 <i>Typer av HR-analyse</i> .....	33
3.3.3 <i>HR-analysens formål – Datadrevet HRM</i> .....	35
3.3.4 <i>Potensiell verdi av HR-analyse – Bedre beslutningsgrunnlag</i> .....	36
3.3.5 <i>Forskning på anvendelse av HR-analyse</i> .....	37
3.3.6 <i>Hva må til for å realisere verdien av HR-analyse</i> .....	38

3.3.7	<i>Utfordringer i forbindelse med HR-analyse</i> .....	38
3.4	ORGANISASJONSSTRUKTUR – HR OG MELLOMLEDELSENS OPPGAVER I ORGANISASJONEN ....	40
3.5	BETYDNINGEN AV HR-AVDELINGEN OG MELLOMLEDERE FOR EN VELLYKKET HRM-PRAKSIS	41
3.6	OPPSUMMERING AV TEORI OG MODELL .....	43
<b>4.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>45</b>
4.1	FORSKNINGSDESIGN .....	45
4.1.1	<i>Forskningstilnærming</i> .....	45
4.1.2	<i>Forskningens formål</i> .....	46
4.1.3	<i>Forskningsstrategi - Casestudie</i> .....	46
4.2	FORSKNINGSMETODE OG INNSAMLINGSTEKNIKK.....	47
4.2.1	<i>Kvalitativ datainnsamling</i> .....	48
4.2.2	<i>Beskrivelse av utvalg</i> .....	48
4.2.3	<i>Semi-strukturert intervju som innsamlingsform</i> .....	50
4.2.4	<i>Gjennomføring av intervjuene</i> .....	52
4.2.5	<i>Andre datakilder</i> .....	53
4.3	DATAANALYSE.....	53
4.3.1	<i>Transkribering</i> .....	53
4.3.2	<i>Koding av intervjuene</i> .....	54
4.4	KVALITETSEVALUERING .....	55
4.4.1	<i>Reliabilitet</i> .....	56
4.4.2	<i>Validitet</i> .....	57
4.5	ETISKE VURDERINGER.....	59
<b>5.</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNN OG ANALYSE</b> .....	<b>61</b>
5.1	INNLEDNING .....	61

5.2	IMPLEMENTERING .....	61
5.2.1	<i>Innledning</i> .....	61
5.2.2	<i>Bakgrunnen for at SPF innførte pulsmålinger</i> .....	61
5.2.3	<i>Pilotering</i> .....	63
5.2.4	<i>Utrulling av Engage i hele organisasjonen</i> .....	64
5.3	OPPSUMMERING .....	67
5.4	NYTTE OG UTFORDRINGER SETT FRA ET BRUKERPERSPEKTIV .....	69
5.4.1	<i>Opplevd nytte knyttet til bruk av pulsmålinger</i> .....	69
5.4.2	<i>Utfordringer med pulsmålinger</i> .....	79
5.5	OPPSUMMERING AV BRUKEROPPLEVELSEN AV PULSMÅLINGER .....	89
5.6	EKSEMPLER PÅ TILTAK IGANGSATT GRUNNET TILBAKEMELDING I ENGAGE .....	91
<b>6.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>93</b>
6.1	IMPLEMENTERING .....	93
6.1.1	<i>Tilretteleggende faktorer for innføring av pulsmålinger</i> .....	93
6.1.2	<i>Pilotering</i> .....	94
6.1.3	<i>Utrulling av Engage</i> .....	94
6.2	OPPLEVD NYTTE AV ENGAGE .....	96
6.2.1	<i>Hyppig dataadrevet styringsinformasjon</i> .....	96
6.2.2	<i>Anonym tilbakemelding</i> .....	98
6.2.3	<i>Brukervennlighet og arena for positive tilbakemeldinger</i> .....	98
6.3	UTFORDRINGER .....	99
6.3.1	<i>Hyppighet</i> .....	99
6.3.2	<i>Forvirring rundt spørsmålene og den kvantitative skalaen</i> .....	100
6.3.3	<i>Negativt fokus</i> .....	100

6.3.4	<i>Anonymitet</i> .....	101
6.3.5	<i>Ansvarsfraskrivelse</i> .....	102
6.3.6	<i>Press på mellomlederne</i> .....	103
<b>7.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>105</b>
7.1	KONKLUSJON AV FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	105
7.2	BIDRAG .....	109
7.3	7.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	109
7.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	111
7.5	BEGRENSNINGER VED OPPGAVEN.....	112
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>113</b>
	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>118</b>
	VEDLEGG A: TEMAOVERSIKTER.....	118
	<i>A.1: Temaoversikt – Intervju (HR)</i> .....	118
	<i>A.2: Temaoversikt – Intervju (HR)</i> .....	119
	<i>A.3: Temaoversikt – Intervju (Mellomledere)</i> .....	120
	VEDLEGG B: INTERVJUGUIDER.....	121
	<i>B.1: Intervjuguide for HR eller ledelse involvert i implementering</i> .....	121
	<i>B.2: Intervjuguide for avgjørende beslutningstaker knyttet til implementering av Engage (HR)</i> .....	123
	<i>B.3: Vedlegg: Intervjuguide for mellomledere</i> .....	126
	VEDLEGG C: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING .....	0



### Liste over figurer

Figur 1: Illustrasjon av skalaen som vises for medarbeiderne i Engage.....	17
Figur 2: Illustrasjon av hvordan dashbordet set ut for en mellomlder i Engage.....	19
Figur 3: Illustrasjon av skalaen basert på en pulsmålings resultat i Engage.....	20
Figur 4: Illustrasjon av styrker og svakheter.....	21
Figur 5: Visuell oversikt over teorikapittelet.....	23
Figur 6: Ulike nivå av analyse, inspirert av Fitz-enz & Mattox (2014).....	34
Figur 7: Kontinuum av innsikt en kan basere en HR-relatert beslutning på, inspirert av (Falletta, 2008). .....	35
Figur 8: Oversikt over organisasjoners fem strategiske hoveddeler (Mintzberg, 1993).....	40
Figur 9: Modell basert på gjennomgått litteratur. ....	44
Figur 10: Illustrasjon av skalaen slik medarbeiderne ser den.....	83
Figur 11: Illustrasjon av skalaen slik mellomlederne ser den.....	83
Figur 12: Venn diagram over opplevd nytte og utfordringer.....	89
Figur 13: Sentrale elementer som kan lede til en vellykket implementeringsprosess. ....	105

### Liste over tabeller

Tabell 1: Oversikt over drivere for engasjement som måles i Engage. ....	18
Tabell 2: HRM-praksiser (Mikkelsen & Laudal, 2016b, p. 32).....	24
Tabell 3: Liste over positive effekter av medarbeiderengasjement. ....	30
Tabell 4: Oversikt over hvilke informanter som opplever de ulike temaene som nyttig eller utfordrende.....	69
Tabell 5: Eksempler på tiltak gjort basert på tilbakemeldinger fra Engage.....	91



## 2. Introduksjon

### 2.1 Innledning

I dagens samfunn anses de ansattes kunnskap og evner ofte som organisasjonens viktigste ressurs (Johansen & Mikkelsen, 2016). Hvordan man skal tiltrekke talent og optimalisere verdiskapingen til medarbeidere er derfor en av de største utfordringene for ledere og HR-avdelinger. Det siste tiåret har medarbeiderengasjement blitt en topp-prioritet blant ledere (Harvard Business Review, 2013). Dette skyldes at flere innser behovet for engasjerte medarbeidere som kan øke innovasjonskapasiteten og produktiviteten for å skape vekst og konkurransedyktighet. Det viser seg at et HRM-system som fremmer medarbeidernes engasjement er viktig for å skape gode resultater (Bersin, 2014; Holbeche, 2015).

Informasjonsteknologi har endret måten HR-avdelingen arbeider på, forenklet og automatisert flere HR-prosesser og gitt nye verktøy for utførelse av HRM (Mikkelsen & Laudal, 2016). En HRM-praksis som øker i omfang er å benytte pulsmålinger som genererer hyppige målinger av medarbeiderengasjement. Flere teknologi- og konsulentselskaper tilbyr nå slike HR-analyseverktøy som samler inn data, for så å utføre analyser av ansattes engasjement. Nyere ledelsesteorier argumenterer for at HR-analyseverktøy kan øke prestasjon og lede til høyere verdiskaping (Eks: Boudreau & Ramstad, 2007; Davenport & Harris, 2007; Fitz-enz, 2010; Houghton & Green, 2018). Det skyldes at HR-analyseverktøy kan gi en datadrevet, fremfor intuisjonsbasert, tilnærming til strategisk ledelse.

Innen akademia diskuteres potensielle bruksområder, gevinster og fallgruver ved innføring av HR-analyseverktøy generelt. Til tross for at pulsmålinger blir en stadig mer utbredt HRM-praksis, eksisterer det et begrenset empirisk grunnlag for hvordan slike verktøy fungerer og anvendes i praksis. Med dette som utgangspunkt var det derfor interessant for oss å gi et empirisk bidrag til litteraturen om pulsmålinger.

## 2.2 Formål og forskningsspørsmål

Målet med denne masteravhandlingen er å studere implementering og brukeropplevelse av et relativt nytt men utbredt pulsmålingsverktøy, i et nordisk selskap. Nevnte formål leder til en todelt problemstilling bestående av følgende to forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kan HR-analyse i form av pulsmålinger implementeres?*
2. *Hvilken nytte og hvilke utfordringer har anvendelsen av pulsmålinger som styringsverktøy, sett fra et brukerperspektiv?*

Forskningsspørsmålene besvares gjennom en kvalitativ casestudie av et nordisk finanskonsern. Basert på informasjon fra 12 informanter undersøkes opplevelsen av å bruke et pulsmålingsverktøy fra et HR- og mellomlederperspektiv.

Det er viktig å undersøke implementeringsprosessen ettersom den kan ha en modererende effekt på utfallet av en HRM-praksis. Vi ønsker videre å se på brukerperspektivet fra både HR og mellomledelsens ståsted. Dette da virkningen av en HRM-praksis, som eksempelvis pulsmålinger, avhenger av hvordan den brukes. Ifølge Edgar og Geare (2005) er det liten eller ingen sammenheng mellom hvordan medarbeidere og HR-ledere vurderer effekten av ulike HRM-praksiser, noe som kan tenkes også å gjelde mellomledelsen og HR-ledere. Det er derfor interessant å sammenligne disse to brukergruppens oppfatninger. Et slikt forskningsbidrag kan gi bedre innsikt i brukeropplevelsen av pulsmålinger, tegne et klarere bilde av denne HRM-praksisen, samt avdekke utilsiktede konsekvenser.

## 2.3 Videre oppgavestruktur

Masteravhandlingen er delt inn i syv kapitler. Innledningen utgjør kapittel 1.

Kapittel 2 tar for seg relevant bakgrunnsinformasjon om caseorganisasjonen og endringer i omgivelsene som påvirker dette finanskonsernet. Videre beskrives pulsmålingsverktøyet som vi studerer implementeringen og brukeropplevelsen av.

I kapittel 3 presenteres relevant litteratur som referanseramme for vår studie. Først presenteres litteratur om Human Resource Management (HRM). Før vi tar for oss teori og empiri om medarbeiderundersøkelser og HR-analyse. Dette gjøres siden pulsmålingsverktøyet, som vi studerer bruken av, tilbyr en slags kombinasjon av disse. Videre presenteres litteratur som handler om hvordan et samspill mellom HR-avdelingen og mellomledelsen er avgjørende for å realisere verdien av en HRM-praksis. Dette anser vi som relevant for å forstå og analysere brukeropplevelsen av HR-analyseverktøy som pulsmålinger.

I kapittel 4 gjennomgås metoden for studien. Her gid det et innblikk i det overordnede forskningsdesignet og en mer inngående beskrivelse av forberedelsene for innhentning og analyse av datamaterialet.

I kapittel 5 presenteres våre funn og analysen av disse, for å kunne besvare oppgavens to forskningsspørsmål.

I kapittel 6 drøftes våre hovedfunn i lys av presentert litteratur.

I kapittel 7 presenteres konklusjonen og oppgavens bidrag til litteraturen om pulsmålinger. Vi trekker i tillegg frem noen praktiske implikasjoner før vi gir noen forslag til videre forskning. Til slutt diskuterer vi noen begrensninger ved oppgaven.

## 2.4 Definisjoner

Før vi presenterer caseorganisasjonen og pulsmålingsverktøyet som studeres i oppgaven vil vi nå definere noen begreper som er viktige for forståelsen av dette kapittelet.

**Human resource management (HRM):** «*et sett av aktiviteter som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon*» (Mikkelsen & Laudal, 2016a, p. 31).

**HRM-praksiser:** «*aktiviteter som er vanlig å forbinde med HR-funksjonen i profesjonelle virksomheter*» (Mikkelsen & Laudal, 2016b, p. 346).

**HR-analyse:** «*a HR practice enabled by information technology that uses descriptive, visual, and statistical analyses of data related to HR processes, human capital, organizational performance, and external economic benchmarks to establish business impact and enable data-driven decision-making.*» (Marler & Boudreau, 2017, p. 15).

**HRM-system:** «*HRM-praksiser som er satt sammen i et system, det vil si på en måte som er tenkt å gi et samlet bidrag til en profesjonell virksomhet, og på en måte hvor de ulike praksiser støtter opp om hverandre*» (Mikkelsen & Laudal, 2016b, p. 346).

**Evidensbasert ledelse:** «*ledelsesbeslutninger og organisatorisk praksis som bygger på forskningsbasert kunnskap*» (Mikkelsen & Laudal, 2016, p. 58).

### 3. Bakgrunnsinformasjon

I dette kapitlet beskrives finanskonsernet som oppgavens empiri er hentet fra. I den forbindelse presenterer vi relevante endringer i omgivelsene til dagens organisasjoner i bank- og finansbransjen. Videre presenteres pulsmålingsverktøyet som finanskonsernet har tatt i bruk, med mål om å styrke sitt HRM-system.

#### 3.1 SPF ASA og utviklingen i bransjen

SPF er den fiktive betegnelsen for det nordiske konsernet som er opphavet til avhandlingens datainnsamling. Dette finanskonsernet befinner seg i markedet for sparing, pensjon og forsikring, derav akronymet SPF. Finansbransjen er preget av en rekke endringer i omgivelsene, noe som fører til behov for omstilling for å tilpasse seg dagens konkurransesituasjon. En viktig «push»-faktor for endring innen finans er digitalisering og teknologisk innovasjon. *Fintech* har blitt et «buzzword» innen finans og betyr «teknologidrevet innovasjon av finansielle tjenester og forretningsmodeller» (Philippon, 2018, p. 2). Teknologisk innovasjon har skapt muligheter for nye produkter, prosesser, ressurser, forretningsmodeller, endrede markedsavgrensninger og nye reguleringer (Frame, Wall, & White, 2018). Dette har resultert i rask endring av hvordan finansielle aktører leverer tjenestene sine. Fintech har dermed intensivert konkurransen og redusert marginene i finansbransjen (Frame, Wall, & White, 2018). Det har ført til at store etablerte aktører som SPF har måttet tilpasse seg. SPF har i nyere tid igangsatt en stor satsning på revitalisering og fornyelse av flere av bedriftens digitale plattformer for å forbedre sine tjenester og sin konkurransekraft.

Den teknologiske utviklingen har sterk betydning for dynamikken i næringslivet. Forbedret teknologi og økt globalisering har skapt et komplekst internasjonalt sammenvevd næringsliv der endringer skjer raskere enn før. Det henvises ofte til akronymet «VUCA» for å beskrive det volatile, usikre, komplekse (complex) og tvetydige (ambiguous) verdensbildet vi står ovenfor i dag (Holbeche, 2015). I en slik verden er organisasjonens evne til kontinuerlig og effektiv omstilling en nøkkel for å overleve i den globale konkurransesituasjonen. Virksomheter må evne å innovere så vel som å utvikle og implementere strategi raskt og effektivt (Holbeche, 2015).

Forretningsstrategien til SPF skal lede bedriften til å bli en såkalt *agil organisasjon*. Dette innebærer å bli en organisasjon som evner å omstille seg raskt, fleksibelt og målrettet, samtidig som den er motstandsdyktig. Det vil si at den evner å forutsi, initiere og dra fordeler av muligheter samt unngå negative konsekvenser av endring (Holbeche, 2015). For å oppnå en motstandsdyktig organisasjon er en avhengig av engasjerte medarbeidere som er villige til å yte etter beste evne, samtidig som de er villige til å tilpasse seg endrede betingelser (Holbeche, 2015).

## 3.2 Presentasjon av pulsmålingsverktøyet Engage

SPF sin HR-strategi har i likhet med forretningsstrategien et fokus på å utnytte mulighetene i digital teknologi. Implementering av pulsmålinger er et av initiativene som er innført med mål om å gjøre personalhåndteringen både digital og forbedret.

Det digitale HR-verktøyet som vi har valgt å kalle *Engage* ble innført på konsernnivå i SPF i midten av 2018. Siden har det blitt brukt til å utføre jevnlige målinger av trivsel, engasjement for arbeidsoppgavene, oppfatning av bærekraft og opplevd selvbestemmelse. Data samles inn fra hele organisasjonen ved hjelp av spørreundersøkelser som genererer både kvantitative og kvalitative data. Disse undersøkelsene kan besvares via en egen app eller nettside. I henhold til leverandørens nettsiden er verktøyet en verdensledende plattform og app som måler og forbedrer medarbeideres engasjement. I dag leverer de disse tjenestene globalt til flere anerkjente organisasjoner.

Pulsmålingene via Engage har erstattet den tradisjonelle årlige medarbeiderundersøkelsen i SPF. Engage ble innført som et tiltak for å oppfylle ambisjonen om «å styrke medarbeidertilfredshet, arbeidsglede og engasjement gjennom meningsfylt arbeid, god ledelse, et motiverende arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter og tillit til ledelsen» (Årsrapporten, 2018). På bakgrunn av denne informasjonen hevder vi at Engage kan beskrives som et av styringsverktøyene i SPF sitt styringssystem – «*the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities*» (Simons, 1995, p. 5).



### 3.3 Funksjonaliteten til Engage

Engage samler inn data annenhver uke eller månedlig i SPF. De har allerede klart å skape det de anser som en høy svarprosent til tross for at praksisen først ble innført i 2018. I siste delen av 2018 var det hele 87 prosent av de ansatte som hadde svart på pulsmålingene minst én gang i løpet av de siste tre månedene (Årsrapporten, 2018). Videre ble det rapportert at engasjements-scoren hadde økt noe, og at Engage hadde bidratt til å avsløre viktige forbedringsområder knyttet til arbeidsmiljøet.

Engage produserer kvantitative data ved at ulike påstander besvares med en graderingsskala, som vist i figur 1. Denne skalaen går fra 0-10 hvor 0 er «ikke i det hele tatt» og 10 er «absolutt». Slik rangering og bruk av Likert-skalaer er en fordel da det gjør dataene kompatible for videre analyse (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Videre gir Engage muligheter for å gi kvalitativ tilbakemelding gjennom en kommentarfunksjon. Etter å ha rangert en påstand fra 0-10 vises et kommentarfelt der respondentene kan begrunne sin rangering eller komme med anbefalinger til forbedrende tiltak. De skriftlige kvalitative kommentarene og anbefalingene er derimot kun synlige for lederne, ikke resten av teamet. En leder kan gi teamet sitt innsikt i resultatene ved å dele «dashbordet».

Spørsmålet

Velg et tall mellom 0 og 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ikke i det hele tatt Absolutt

Legg igjen en kommentar

Dette bildet viser en digital skjema for en Likert-skala. Øverst er et rektangel merket 'Spørsmålet'. Under dette er instruksjonen 'Velg et tall mellom 0 og 10'. Deretter er en horisontal rekke av 11 grønne rektangler, nummerert fra 0 til 10. Under rekken er 'Ikke i det hele tatt' plassert under 0 og 'Absolutt' under 10. Til høyre for skalaen er et kommentarfelt med et snakkeboble-ikon og teksten 'Legg igjen en kommentar'.

Figur 1: Illustrasjon av skalaen som vises for medarbeiderne i Engage.

### Hva måler Engage?

Undersøkelsen som sendes ut via plattformen prøver å måle 14 drivere for medarbeiderengasjement, i tillegg til overordnet engasjement. En oversikt over disse er presentert i tabell 1.

Tabell 1: Oversikt over drivere for engasjement som måles i Engage.

<b>Driver:</b>	<b>Beskrivelse:</b>
Engasjement	En engasjert ansatt er fullt opptatt av, og begeistret for sitt arbeid. I tillegg er personen dedikert til selskapets mål.
Oppnåelse	I hvilken grad medarbeideren opplever mestring i arbeidshverdagen.
Autonomi	Ansattes evne til å gjennomføre arbeidsoppgavene på sin egen måte, uhindret av mikroledelse.
Miljø	I hvilken grad medarbeideren anser det fysiske miljøet som tilretteleggende for arbeidet og hvordan arbeidet kan gjennomføres.
Meningsfrihet	I hvilken grad de ansatte føler at de er i stand til å uttrykke seg uten konsekvenser.
Mål	Det er klart kommunisert hva som forventes av medarbeideren og hans arbeid.
Vekst	Mulighetene de ansatte oppfatter de har, når det gjelder personlig utvikling og karriereutvikling.
Støtte fra ledelsen	Handler om i hvilken grad din nærmeste leder gir nødvendig støtte for å lykkes.
Meningsfullt arbeid	I hvilken grad arbeidet anses som verdifullt både for individet, selskapet og potensielt samfunnet.
Organisasjons-tilpasning	I hvilken grad medarbeideren føler at kulturen og verdiene i organisasjonen samsvarer med egen verdi og kultur.
Relasjoner til andre ansatte	Ansattes relasjon til andre i organisasjonen.
Annerkjennelse	I hvilken grad ansatte føler at arbeidet deres verdsettes av organisasjonen – sterkt knyttet til tilbakemeldinger og ros.
Belønning	Relatert til hvor fornøyde ansatte er med kompensasjonen de får.
Strategi	I den grad ansatte forstår og er enige i den overordnede strategien til organisasjonen.
Arbeidsmengde	Relatert til om ansatte føler arbeidsmengden er rimelig.

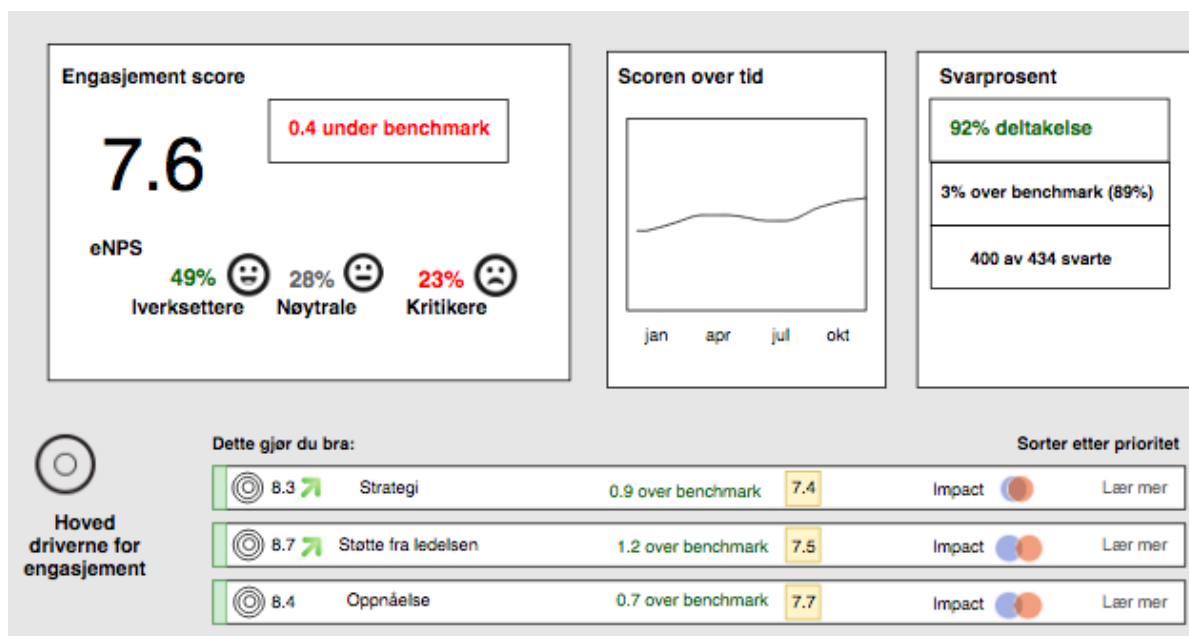
For å kunne måle disse er det et hovedspørsmål for hver driver og et utvalg på 31 oppfølgingsspørsmål. Et driver-spørsmål om belønning kan lyde som følgende: «Jeg blir rettferdig belønnet (f.eks. forfremmelse, opplæring, lønn) for mine bidrag i organisasjonen». Deretter kommer det to oppfølgingsspørsmål som lyder følgende: «Prosessene for å bestemme lønn i organisasjonen virker rettferdig og objektiv» eller «jeg kan ha informerte og konstruktive samtaler med lederen min om lønn». Engage har en rekke anbefalte spørsmål, og spørsmålsbatteriet kan tilpasses den enkelte organisasjon.

Tre eksempler på hva Engage kan tilby er bedre lederprioritering, avansert segmentering og «real-time dashboards». *Lederprioritering* handler om å gi ledere nødvendig innsikt i sine

team basert på innsamlet data, slik at de kan foreta gode, evidensbaserte prioriteringer. Verktøyets algoritmer skal kunne identifisere de teamene som presterer best og analysere bakgrunnen for prestasjonen. Med denne innsikten kan ledelsen eller HR-avdelingen forbedre andre team som er mindre effektive. *Avansert segmentering* gir brukeren mulighet til å utføre analyser basert på HR-data for å undersøke ulike faktorer som eksempelvis ledelse, arbeidsvilkår og salgstall. Et «*real-time dashboard*» er en visuell oversikt over viktige analyseresultater basert på innsamlet datagrunnlag. Det gjør at en enkelt kan indentifisere problemer og følge med på effekten av ulike tiltak som blir implementert innad i organisasjonen.

#### *Analyse og visualisering av resultatene i Engage*

Basert på datagrunnlaget som samles inn genererer Engage ulike analyser som gir hver enkelt leder viktig innsikt i eget team. Analyserte data blir presentert via et «dashbord» tilsvarende illustrasjonen i figur 2.



Figur 2: Illustrasjon av hvordan dashbordet set ut for en mellomleder i Engage.

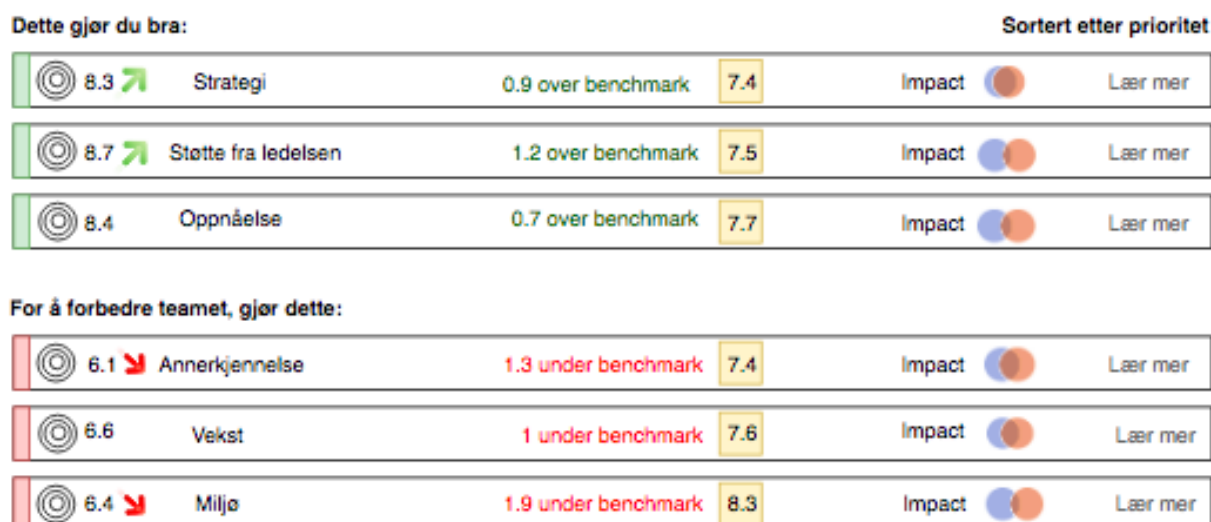
Her får lederne tilgang til teamets engasjementsscore, både i form av en gjennomsnittsscore og en såkalt eNPS («employee Net Promoter Score»). eNPS er en beregning Engage gjør basert på en inndeling av teamets respondenter i tre kategorier; som vi har gitt de fiktive navnene «kritikere», «nøytrale» og «iverksettere». Medarbeiderne som scorer mellom 0-6 kalles «kritikere» og kan ha negativ påvirkning på teamet og hele organisasjonen. Ut ifra svarene de

gir i pulsmålingen har de en negativ innstilling til arbeidsoppgavene og kan skape dårlig stemning i teamet. De som scorer mellom 7-8 kalles «nøytrale» og har verken betydelig positiv eller negativ innvirkning på organisasjonen. Scoren indikerer at disse kun gjør det som er nødvendig. «Iverksettere» er de som scorer mellom 9-10, og er fullt engasjert i organisasjonen og arbeidsoppgavene sine. Disse antas å vise initiativ utover det de er bedt om og kan være en stor ressurs for organisasjonen. eNPS kalkuleres ved å ta prosentandelen av «iverksettere» minus prosentandelen med «kritikere», som vist i figur 3. I dashbordet ser lederne gjennomsnittsscoren til teamet målt opp mot en «benchmark». Dette gjør resultatet mer forståelig og sammenlignbart. For å lage en «benchmark» tar Engage hensyn til organisasjonen som helhet og teamets sammensetning.



Figur 3: Illustrasjon av skalaen basert på en pulsmålings resultat i Engage.

Figur 4 illustrerer lederes oversikt i dashbordet etter en analyse av resultatene i en pulsmåling. Her gis en tydelig oversikt over teamets styrker, som i dette tilfellet er strategi, støtte fra ledelsen og oppnåelse. Videre fremkommer det hva som bør forbedres, i dette tilfellet anerkjennelse, vekst og miljø. Pilen ved siden av scoren indikerer om poengsummen har økt eller sunket siden forrige måling. «Impact»-sirklene viser hvor sterk innflytelse driveren har på engasjement. Jo mer sirklene overlapper desto mer innvirkning. I figur 4 er det driverne strategi og anerkjennelse som har henholdsvis størst og nest størst innvirkning på engasjement. Lederne får således konkrete indikasjoner på at engasjementet i teamet vil øke mer ved å gi bedre tilbakemeldinger og ros enn støtterettede tiltak fra ledelsen, der man allerede har en høy score. Den gule boksen viser «benchmarken» for hver enkelt driver, og her står tydelig om man er over eller under denne.



Figur 4: Illustrasjon av styrker og svakheter.

Før lederne bestemmer seg for hvilke tiltak de skal gjennomføre kan de få et bedre beslutningsgrunnlag ved å lese kommentarene og anbefalingene som ble gitt av medarbeiderne i pulsmålingen. Dette er helt anonymt, og det er kun medarbeiderens leder som kan lese kommentarene. Her har lederen også mulighet til å selv vise engasjement ved å svare på kommentarene og forslagene han/hun har fått fra teamet. Lederne kan også lese de evidensbaserte tipsene som verktøyet gir for hvordan de ulike driverne for engasjement kan forbedres. Ved å dele «dashbordet» med medarbeiderne kan de få innblikk i avdelingens/teamets samlede resultater, samt se hvilke tiltak som har blitt opprettet basert på deres tilbakemeldinger. Dette skal ifølge Engage være en smart måte å forsikre de ansatte om at problemområdene blir adressert.

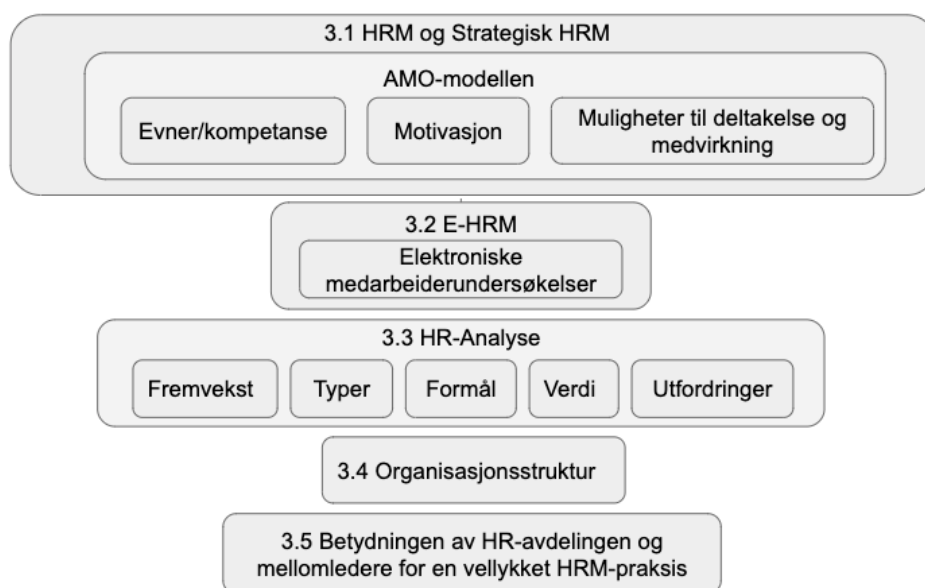
#### *Viktigheten av å utføre hyppige målinger*

I Engage vektlegges hyppige målinger som nødvendig for å skape et godt datagrunnlag for analysene. Utviklerne hevder også at dette er viktig for å opprettholde medarbeidernes engasjement. Det kan blant annet skyldes at problemer som blir fanget opp kan tas tak i tidlig, før de blir et irritasjonsmoment for medarbeiderne. Lederne kan også finne ut hva som fungerer bra for de ansatte og dermed tidlig igangsette tiltak for å redusere andelen «kritikere» før det dannes holdninger og destruktive mønstre som er vanskelige å endre med tiden. Engage lover at selskap som investerer i deres HR-verktøy kan forvente en økning i omsetningen på grunn av forbedret engasjement. Videre hevdes det at verktøyet kan hjelpe organisasjoner med å beholde dyktige ansatte og redusere turnover. Utviklerne

bak Engage hevder at formålet med verktøyet ikke utelukkende er å måle engasjement men også å være en katalysator for positiv endring. Samlet sett skal Engage derfor føre til bedre resultater gjennom økt medarbeiderengasjement, redusert turnover og økt produktivitet, gitt at verktøyet blir implementert og tatt i bruk på en god måte.

## 4. Teori og tidligere forskning

Dette kapittelet vil ta for seg teori- og forskningsgrunnlaget som vil benyttes til å støtte opp om vår forståelse for, analyse og diskusjon av innsamlet data. For å forstå hensikten med å ta i bruk pulsmålinger og HR-analyse presenteres først begrepene HRM og strategisk HRM. I den sammenheng gjengis teoretiske og empiriske perspektiver på hvordan HRM-systemer og praksiser har betydning for organisasjoners resultater. Deretter gis det en kort beskrivelse av hvordan teknologi har påvirket HRM og gitt fremvekst til konsepter som e-HRM (*Electronic Human Resource Management*) og HRIS (*Human Resource Information System*). Videre innsnevres fokuset til elektroniske medarbeiderundersøkelser og formålet med å samle inn og analysere kvantitativ data vedrørende engasjement. Ettersom pulsmålinger er et nyere fenomen, som har vært gjenstand for lite forskning, tar vi så utgangspunkt i den teoretiske diskusjonen om tradisjonelle medarbeiderundersøkelser og bruken av HR-analyseverktøy på gruppenivå. I den forbindelse gir vi først en oversikt over fremveksten til HR-analyse. Videre ser vi på hvordan den akademiske litteraturen belyser potensialet, utfordringer og forskning knyttet til gruppebasert HR-analyse. Vi har et gjennomgående fokus på den delen av HR-analyse-litteratur som er relevant for å forstå brukeropplevelse og implementering av pulsmålinger. Kapittelet avsluttes med en gjennomgang av mellomlederes og HR-avdelingens rolle i organisasjoner og hvilken betydning de har ved innføring av pulsmålinger og HR-analyse. Under presenteres en visuell oversikt over vårt teorikapittel.



Figur 5: Visuell oversikt over teorikapitlet.

## 4.1 HRM og strategisk HRM

Ledelse av menneskelige ressurser, human resource management (HRM), er «*et sett av aktiviteter som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon*» (Mikkelsen & Laudal, 2016b, p. 31). Begrepet dekker derfor alle aktiviteter innenfor ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner. Disse aktivitetene omtales som *HRM-praksiser* og skal ideelt sett bidra til å skape en god og lønnsom arbeidsplass, se tabell 2 for en oppstilling av disse. Den helhetlige sammensetningen av ulike HRM-praksiser omtales videre som organisasjonens *HRM-system*. De *tekniske omgivelsene* til et HRM-system består av de teknologiene, markedene og styringssystemene som kan påvirke systemet. Videre består de *institusjonelle omgivelsene* av «*alle relevante lover, regler, sedvaner og kodekser, samt styringsstrukturer og materielle omgivelser som legger føringer for virksomhetens HRM-praksis*» (Mikkelsen & Laudal, 2016b, p. 32). *Medarbeidere* er alle menneskelige ressurser med en formell tilknytning til organisasjonen i form av ansettelse eller innleie.

Tabell 2: HRM-praksiser (Mikkelsen & Laudal, 2016b, p. 32).

1. Motivasjon av medarbeidere	9. Kompetanseutvikling og talentledelse
2. Jobbanalyser	10. Lederutvikling
3. Jobbdesign og jobbredesign	11. Lønn og belønning
4. Organisering og valg av organisasjonsstruktur	12. Deltakelse og medvirkning
5. Rekruttering, seleksjon og innplassering i organisasjonen	13. Strategisk HRM og endring i organisasjoner
6. Bemanningsplanlegging	14. Helsefremmende arbeid
7. Prestasjonsledelse og medarbeidersamtaler (med mål og tilbakemelding)	15. Kommunikasjons- og konfliktløsning
8. Prestasjonsmåling	16. Livsfaseorientert HRM og forholdet mellom jobb og familie
	17. Helse, miljø og sikkerhet (HMS)
	18. Internasjonal HRM
	19. Etikk og samfunnsansvar



Utarbeidelsen av HRM-system, HRM-politikk og strategi utføres normalt sett av organisasjonens HR-avdeling (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Et velfungerende HRM-system er viktig fordi det påvirker organisasjonens konkurransefortrinn, hvordan medarbeidere utfører sitt arbeid og videre deres lønn, jobb, livskvalitet og helse (Mikkelsen & Laudal, 2016b). For at HRM-systemet skal gi ønskede resultater er det imidlertid ikke bare utformingen som er av betydning. HRM-leveransen er avhengig av hvordan operasjonelle ledere i organisasjonen utøver sin ledelse. Linjeledere eller mellomledere er derfor en sentral faktor i utøvelsen av HRM.

Innen HRM-litteraturen kan en gjøre et grovt skille mellom to hovedstrategier for utøvelse av HRM: forpliktelsesbasert og kontrollorientert (Kuvaas & Dysvik, 2016). Sistnevnte er en instrumentell tilnærming til ledelse, som knyttes til «hard» HRM. En slik strategi har et tydeligere økonomisk perspektiv og innebærer en antakelse om at menneskelige ressurser må forvaltes som andre ressurser og tilpasses virksomhetens behov. Innen denne retningen er det derfor fokus på kontroll, styring, overvåkning og påvirkning gjennom incentiver (Kuvaas & Dysvik, 2016). Forpliktelsesbasert HRM relateres til «myk» HRM og bygger på et humanistisk perspektiv til ledelse. «Myk» HRM innebærer en filosofi om at medarbeidere kan oppnå indre motivasjon for arbeidsoppgavene og fokuserer derfor på deres potensiale, utvikling og kompetanse. Med en slik strategi antas det av litteraturen at gjensidig tillit, medvirkning, gode arbeidsrelasjoner og ansvarlighet leder til produktive og lojale medarbeidere (Kuvaas & Dysvik, 2016). En økende mengde dokumentasjon viser at en forpliktelsesbasert HRM strategi er mest effektiv (Kuvaas & Dysvik, 2016). Årsaken til dette kan forklares ved hjelp av AMO-modellen, som vi nå vil presentere.

#### 4.1.1 AMO-modellen

Målet med HRM er å bidra til gode prestasjoner både på individ- og organisasjonsnivå. AMO-modellen er et bredt akseptert rammeverk i HRM-litteraturen og beskriver sammenhengen mellom HR-praksiser og prestasjon. AMO står for; evner (Ability), motivasjon (Motivation) og muligheter for deltakelse og medvirkning (Opportunity to participate) (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016; Mikkelsen & Laudal, 2016b). Modellen postulerer at HR-praksiser øker medarbeidernes prestasjon ved å påvirke overnevnte faktorer. Verdien av de enkelte

komponentene avhenger av det svakeste leddet, slik at medarbeideres prestasjon kan beskrives ved hjelp av følgende funksjon: (Hedegaard Rasmussen, 2019).

### *Evner*

For det første trenger medarbeidere de riktige evnene til å gjennomføre oppgavene sine (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Dette betyr at organisasjoner må sørge for at de har den nødvendige kompetansen for å utføre arbeidsoppgavene under minimumsoppsyn. For å oppnå denne kompetansen er det viktig at organisasjoner skaper gode rekrutterings- og utviklingsprosesser, så de ansetter og videreutvikler dyktige medarbeidere. HR-praksiser som fremmer læring og utvikling er viktig fordi det bedrer muligheten for å håndtere arbeidsmengde og stress (Olsen, 2016).

### *Motivasjon*

For at medarbeidere skal utføre arbeidsoppgavene sine i tråd med målene til organisasjonen må de videre være motiverte. Å være motivert betyr å bli beveget til å gjøre noe, og er viktig fordi det mobiliserer til handling (Deci & Ryan, 2000). Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg, og Bailey (2000) mener at medarbeidere må motiveres av enten indre, ytre eller tillitsbasert motivasjon for å anvende sine skjønnsmessige vurderingsevner. Om alle disse motivasjonsfaktorene er fraværende har ansatte videre en tendens til å yte lav innsats i jobben (Appelbaum mfl., 2000).

Ved ytre motivasjon utføres handlinger for å oppnå en belønning (Mikkelsen, 2014). Det kan derfor fremmes av incentiver som lønn, ros, status og oppmerksomhet. Medarbeidere som utelukkende er ytre motivert gjør gjerne verken mer eller mindre enn det de blir bedt om, for å oppnå den belønningen de søker (Appelbaum mfl., 2000). Ved indre motivasjon gjøres noe av glede, der aktiviteten i seg selv er en belønning (Mikkelsen, 2014). I en jobbkontekst kan indre motivasjon skapes av arbeidsoppgavenes innhold, utvikling og autonomi (Mikkelsen, 2014). Tillitsbasert motivasjon skapes av at ansatte føler seg verdsatt og ønsket. Det kan dermed fremmes ved å ha et tillitsskapende og oppmuntrende miljø (Appelbaum mfl., 2000). Et av målene med HRM er å fremkalle en eller flere av formene for motivasjon blant ansatte. Utfordringen med dette er imidlertid at mennesker motiveres av svært forskjellige faktorer og i ulik grad (Deci & Ryan, 2000), noe som gjør det umulig å skape en universell suksessoppskrift.

### *Muligheter til deltakelse og medvirkning*

Den tredje faktoren i AMO-modellen er deltakelse og medvirkning. Det handler om medarbeideres mulighet til å påvirke «*arbeidets innhold, arbeidsmiljø, nedbemanning og omstillinger*» (Olsen, 2016, p. 241). Mer spesifikt handler medvirkning om hvordan innflytelse skjer innad i organisasjoner (Olsen, 2016). Deltakelse innebærer måten institusjonelle forhold og arbeidsformer legger til rette for ansattes mulighet til innflytelse (Olsen, 2016). Et eksempel kan være å innføre en flat arbeidsstruktur i team som legger til rette for mer interaksjon på tvers av stillingsfunksjon.

I lys av teori om deltakelse og medvirkning kan pulsmålinger anses som et virksomhetsinitiativ til direkte deltakelse. Deltakelse og medvirkning kan være positivt fordi det gir bedre læring- og utviklingsmuligheter, og mulighet for støtte og regulering av arbeidsmengde (Modesta Olsen, 2016). Medvirkning kan videre anses som prestasjonsfremmende gjennom «*å skape et bedre klima mellom partene, større forpliktelse overfor arbeidet, økt engasjement og involvering*» (Mikkelsen, 2016, p. 112).

Arbeidsformer som tilrettelegger for høyere grad av deltakelse og medvirkning blir også kritisert for å øke belastningen for medarbeidere (Kalleberg, Nesheim, & Olsen, 2009). I en studie ble det avdekket at teamarbeid kan føre til at en opplever arbeidssituasjonen som mer stressende (Kalleberg mfl., 2009). Oppgaveautonomi, som krever selvledelse, har også vist seg å kunne øke opplevd arbeidspress (Gallie, White, Cheng, & Tomlinson, 1998). I tillegg argumenterer Godard (2001) for at teamarbeid kan øke ledelsens kontroll og intensivere arbeidshverdagen. Det kan skyldes at teamarbeid skaper muligheter for overvåkning, evaluering og disiplinering fra andre kollegaer (Olsen, 2016). Teambasert arbeidsstruktur og selvledelse er økende tendenser i arbeidslivet og i SPF. Med en slik utvikling er både positive og negative virkninger av deltakelse og medvirkning viktige å overveie.

### *Sammenheng mellom AMO og prestasjon*

I dag er det generell konsensus innen akademia om at ledelsen av menneskelige ressurser har betydning for en virksomhets suksess (Mikkelsen & Laudal, 2016a). Derimot er det fortsatt debatt omkring hvor stor del av verdiskapningen de menneskelige ressursene bidrar til (Houghton, 2017). I en meta-analyse av individuelle forskningsprosjekter fant imidlertid Jiang, Lepak, Hu, og Baer (2012) at kombinasjonen av de tre faktorene i AMO-modellen står for 27 prosent av variasjonen i finansielle resultater på tvers av industri, service og

utdanningsbransjen. De fant også at AMO faktorene står for 22 prosent av variasjonen i operasjonelle resultater. Viktigheten av AMO-faktorene for å oppnå finansielle- og operasjonelle resultater er bransjeavhengig. Likevel indikerer disse resultatene at ledelsen av de menneskelige ressursene i en organisasjon er viktig for prestasjon på tvers av bransjer.

### 4.1.2 Strategisk HRM

Erkjennelsen av at menneskelig og sosial kapital er potensielle kilder til konkurransefortrinn har ført til et større fokus på å knytte utøvelsen av HRM tettere til virksomhetsstrategien (Buller & McEvoy, 2012; Schuler & Jackson, 2005). Opprinnelig handlet HRM om tradisjonelle aktiviteter som rekruttering, prestasjonsmåling og andre daglige rutineoppgaver. Disse oppgavene har endret seg over tid og inkluderer nå flere verdiskapende aktiviteter som læring, utvikling og talentledelse. Rollen til HR har dermed utviklet seg fra å være den omsorgsfulle «personalavdelingen» på 1900-tallet, til å bli en strategisk samarbeidspartner med fokus på ansattes utvikling og talentattraksjon (Thite & Kavanagh, 2009).

Strategisk HRM kan defineres som «*planlagte human resource-aktiviteter med formål å sette organisasjonen i stand til å nå sine mål og oppnå konkurransemessige fordeler*» (Mikkelsen & Laudal, 2016b, p. 37). Strategi er et bredt konsept som innebærer ulikt innhold avhengig av hvilken kilde en benytter seg av. Essensen er likevel at en strategi innebærer å (1) stille smarte spørsmål, der en identifiserer styrker, svakheter, muligheter og trusler, (2) oppnå riktig kunnskap til rett tid, (3) scenarioanalyse, (4) beslutningstaking, (5) etablere prioriteringer og mål, og til slutt (6) utføre en effektiv implementering når strategien er blitt utviklet (Roos, 2014). Ambisjonen med strategisk ledelse av de menneskelige ressursene er å «*gi et verdifullt bidrag til virksomhetens strategiutvikling og resultater, og bidra til implementering av valgt strategi*» (Mikkelsen & Laudal, 2016b, p. 39).

## 4.2 E-HRM

*E-HRM* er et paraplybegrep som dekker mulige integrasjonsmekanismer mellom styring av de menneskelige ressursene og informasjonsteknologi (Voermans & van Veldhoven, 2007). Eksempler på e-HRM er e-rekruttering, e-seleksjon, e-prestasjonsmåling og elektroniske pulsmålinger som er hva denne oppgaven fokuserer på. De nettbaserte applikasjonene som

brukes i utøvelsen av e-HRM kalles *Human Resource Information Systems* (HRIS). Engage er dermed et HRIS som måler medarbeiderengasjement og utfører HR-analyse.

Den teknologiske fremgangen har hatt en stor påvirkning på utviklingen av HRM, og mye tyder på at denne tendensen vil fortsette (Hendrickson, 2003; Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015). Skybaserte og andre mobile HR-programvarer muliggjør mer fleksibel bruk og kontinuerlig utvikling av tjenesten. Denne utviklingen skaper nye muligheter, særlig fordi datamengden øker eksponentielt, samtidig som metodene for databehandling og analyse stadig blir forbedret (Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart, 2016). Flere akademikere hevder at *data-drevet HRM* - data-prosessering, analyse og måling som fundament for HRM-relatert beslutningstaking, er en nøkkelfaktor for å gjøre HR-funksjonen mer strategisk (Lawler, Levenson, & Boudreau, 2004; Pape, 2016; Welbourne, 2015).

#### 4.2.1 Elektroniske medarbeiderundersøkelser og pulsmålinger

En alminnelig e-HRM praksis i Norge er årlige medarbeiderundersøkelser. De kartlegger og måler ansattes trivsel eller engasjement gjennom kvantitative elektroniske spørreskjema (Hoff & Lone, 2014). Ansattes trivsel og engasjement omtales ofte om hverandre, og begrepene er sterkt korrelerte konsepter (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Likevel er det to ulike begreper fordi en ansatt som trives, ikke nødvendigvis er engasjert. Ansattes *trivsel* handler om hvordan individene oppfatter deres arbeidsmiljø, belønning, kollegaer o.l. (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). En ansatt sitt *engasjement* kan defineres som «*a positive, affective-motivational state or fulfillment that is characterized by vigor, dedication and absorption*» (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Å være engasjert kan altså beskrives som en tilstand der medarbeideren har energi til å utføre sine oppgaver og opplever dedikasjon og fokus. I kontrast til begrepet trivsel er dermed engasjement mer adferds-orientert og gir dermed en bedre indikasjon på individets prestasjon (Macey & Schneider, 2008). Fra å ofte ha hatt fokus på trivsel, måler dagens medarbeiderundersøkelser ofte engasjement (Smith, 2014).

Uavhengig av om medarbeiderundersøkelsen måler trivsel eller engasjement, er det en vanlig prosess å sende ut undersøkelsen, tolke resultatene og diskutere mulige tiltak (Hoff & Lone, 2014). Deretter utarbeides det en plan for å iverksette og evaluere de besluttede tiltakene. Dette kan derfor anses som en prosess for å undersøke status på og styrke elementene i AMO-modellen. I henhold til Falletta (2008) og Fink (2010) brukes årlige medarbeiderundersøkelser

som primærkilde for utarbeidelsen av en organisasjons HR-strategi og beslutningstaking knyttet til de menneskelige ressursene.

### *Motiver for å utføre medarbeiderundersøkelser*

Det er lovmessige, moralske og strategiske incentiver for å utføre medarbeiderundersøkelser i en norsk kontekst (Hoff & Lone, 2014). Arbeidsmiljøloven krever at virksomheter skal «[...] sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon.» (Arntsen, 2019). Medarbeiderundersøkelser kan være en måte å imøtekomme arbeidsmiljølovens krav på. Det moralske incentivet for å utføre medarbeiderundersøkelser bunner i forskning som viser at et godt arbeidsmiljø fremmer medarbeideres trivsel og velvære (Hoff & Lone, 2014). Fra et strategisk perspektiv kan medarbeiderundersøkelser tilrettelegge for økt prestasjon ettersom man, basert på målinger, kan utforme tiltak som påvirker faktorene i AMO-modellen. Det viser seg at et HRM-system som fremmer medarbeideres engasjement er viktig for å skape gode resultater (Bersin, 2014; Holbeche, 2015). Forskning har også vist at det er en signifikant sammenheng mellom medarbeiderengasjement og positive organisatoriske og individuelle utfall. Wolf (2012) gir en oppsummering av de positive utfallene som medarbeiderengasjement viser seg å ha empirisk. Dette er gjengitt i tabell 3.

*Tabell 3: Liste over positive effekter av medarbeiderengasjement.*

<b>Positive effekter på medarbeidernivå</b>	<b>Positive effekter på organisasjonsnivå</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekstrarolle atferd – yter utover det arbeidsbeskrivelsen tilsier</li> <li>• Prestasjon i egen rolle</li> <li>• Proaktiv atferd</li> <li>• Kreativitet</li> <li>• Lojalitet</li> <li>• Initiativtaking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redusert «turnover»</li> <li>• Høyere kundetilfredshet</li> <li>• Forbedret produktivitet</li> <li>• Bedre helse og sikkerhet</li> <li>• Redusert fravær</li> </ul>

De mange positive følgene av engasjerte medarbeidere styrker organisasjoners strategiske incentiver til å investere i medarbeiderundersøkelser. Videre er det blitt en forventning i samfunnet at arbeidsplassen ikke bare skal være et sted der en tjener til livets opphold. I dag forventer flere å oppleve utvikling, motiverende arbeidsoppgaver, fleksibilitet og gode arbeidsrelasjoner (Mikkelsen & Laudal, 2016). Organisasjoner må derfor imøtekomme en rekke forventninger for å tiltrekke seg og beholde de beste talentene.

## *Forskning på medarbeiderengasjement*

Lederes holdninger til medarbeiderengasjement ble undersøkt i en global surveyundersøkelse (n=550) utført av Harvard Business Review Analytic Services (Review, 2013). I undersøkelsen beskrev 71 prosent av respondentene engasjement som veldig viktig for å oppnå organisatorisk suksess. Videre svarte bare 24 prosent at de kunne beskrive sine medarbeidere som sterkt engasjerte. Store studier, slik som Deloitte Human Capital Trends, som baseres på omtrent 2500 organisasjoner i 90 land, viser også at organisasjoner sliter med å skape engasjement hos arbeidsstyrken (Deloitte Consulting, 2014). Hele 79 prosent av respondentene i 2014 hevdet at de hadde et betydelig engasjementsproblem.

Basert på forskningen som utgjør Deloitte sine Human Capital Trends rapporter er det utviklet en modell som kalles «The Simply Irresistible Organization» (Bersin, 2014). Modellen viser til fem hovedelementer som skaper engasjement i en organisasjon; meningsfullt arbeid, støttende og involverende lederskap, positive arbeidsomgivelser, mulighet til utvikling og tillit til ledelsen (Bersin, 2014).

Det krever hardt arbeid å inkorporere et godt HRM-system som bygger opp elementene i *The Simply Irresistible Organization* (Bersin, 2014). For det første er arbeidspraksis i en organisasjon bygget opp over en lengre periode, og tar derfor tid å endre. For det andre krever det en desentralisering av kontroll i organisasjonen, noe mange ledere kan oppleve som risikofyllt og dermed vanskelig å utføre. For det tredje er en avhengig av å investere i opplæring og goder til de ansatte som har en uklar avkastning på investeringen. Dette er imidlertid tiltak som kreves for å skape engasjerte ansatte (The Economist Intelligence Unit, 2010).

## *Pulsmålinger*

Pulsmålinger, utført av pulsmålingsverktøy som Engage, kan beskrives som korte og hyppige medarbeiderundersøkelser som måler engasjement (Maylett, 2018). De kan dermed anses som et supplement eller erstatning av en årlig medarbeiderundersøkelse (Welbourne, 2016). Navnet pulsmålinger kommer av at en måler «pulsen» på engasjementet i organisasjonen og i dens avdelinger. Pulsmålinger skiller seg fra tradisjonelle medarbeiderundersøkelser ved at de måler engasjement en til fire ganger i måneden fremfor én gang i året. Ettersom data samles inn oftere inneholder disse generelt færre spørsmål enn tradisjonelle årlige medarbeiderundersøkelser, som normalt har omkring 50 spørsmål. Dette gjør at pulsmålinger kan oppfattes som noe



mindre arbeidskrevende å besvare (Enright, Troyani, & Jorgenson, 2015). Engage, som vi studerer, har videre utvidet funksjonalitet ved at verktøyet kan utføre HR-analyse.

### 4.3 Fra kompleks og ustrukturert data til kunnskap ved hjelp av HR-analyse

Verdipotensialet til et IT-system, slik som et HRIS, øker betraktelig dersom systemet kan analysere stordata (NHO, 2018). *Stordata* kan defineres som «*datamengder som er for store, for mangeartede og for ustrukturerte til at man kan benytte tradisjonelle teknikker for å hente ut informasjon*» (Elster & Dvergsdal, 2018). Den økende interessen for HR-analyse reflekterer den stadig høyere verdien av stordata (Angrave mfl., 2016). Stordataanalyse innenfor HR er et relativt nytt fenomen og omtales derfor i mange termer; «HR Analytics», «Human Capital Analytics», «People Analytics», «Workforce Analytics» og «Talent Analytics». Variasjonen i anvendte termer reflekterer det gryende stadiet denne HR-praksisen befinner seg i, samt variasjonen ulike aktører legger i praksisens innhold (Marler & Boudreau, 2017). Den mest frekvente benevnelsen er i henhold til Marler og Boudreau (2017) sin omfattende gjennomgang av daværende forskning; «*HR Analytics*». Vi har derfor valgt å benytte denne betegnelsen og deres definisjon av HR-analyse: «*HR analytics is a HR practice enabled by information technology that uses descriptive, visual, and statistical analyses of data related to HR processes, human capital, organizational performance, and external economic benchmarks to establish business impact and enable data-driven decision-making.*» (Marler & Boudreau, 2017, p. 15). HR-analyse er altså en e-HRM-praksis designet for å gi ledere informasjon som knytter HRM-prosesser til ansattes holdninger og atferd, samt organisatoriske utfall. HR-analyse benyttes på både gruppe- og individuelt nivå (Marler & Boudreau, 2017). Systemer slik som Engage utfører stordataanalyse slik at en kan ta kunnskapsbaserte beslutninger. Pulsmålinger har vært gjenstand for lite forskning, og derfor tar vi utgangspunkt i den akademiske diskusjonen omkring generell bruk av HR-analyseverktøy på gruppenivå.



### 4.3.1 HR-analysens fremvekst

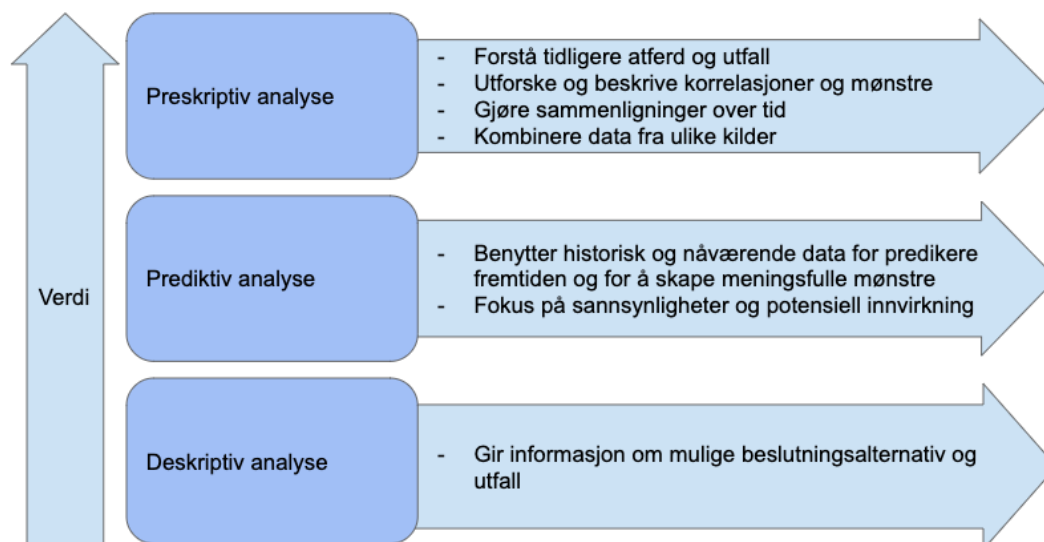
Økt fokus på HR-analyse kan ses i sammenheng med den endrede oppfatningen av organisasjonens menneskelige ressurser på 1980- og 1990-tallet. Innen strategi- og organisasjonsforskningen ble fokus rettet mot interne faktorer som human-, intellektuell- og sosial kapital som kilder til vedvarende konkurransefortrinn (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998). I takt med utviklingen til kunnskapsøkonomien økte den oppfattede verdien av organisasjonens menneskelige ressurser. Dermed ble HR-avdelingen i større grad ansett som vesentlig for organisasjonens konkurransekraft (Huselid, 1995; Wright, Dunford, & Snell, 2001). Utover 2000-tallet ble det mer fokus på måling og prediksjon innen HRM, blant annet siden en etterlyste en mer evidensbasert tilnærming til ledelse (Boudreau & Ramstad, 2007a) (Boudreau & Ramstad, 2007b; Pfeffer & Sutton, 2006). *Evidensbasert ledelse* kan defineres som «*ledelsesbeslutninger og organisatorisk praksis som bygger på forskningsbasert kunnskap*» (Mikkelsen & Laudal, 2016, p. 58). I dagens kunnskapsintensive næringsliv er utviklingen og utnyttelsen av kunnskap i organisasjonen blitt svært viktig. Flere organisasjoner ønsker derfor verktøy som kan bidra til en høyere grad av evidensbasert ledelse (Johansen & Mikkelsen, 2016). Dette legger press på HR-avdelingene til å utvikle ferdigheter og kunnskaper som kan gjøre dem mer evidensbasert (Walsh, Strurman, & Longstreet, 2010).

Inntil nylig har HR-analyse i stor grad vært en eksklusiv HR-praksis anvendt av store organisasjoner med solide finansielle ressurser til å investere i komplekse systemer. Og videre prestisje nok til å tiltrekke seg de menneskelige ressursene som kreves fra en begrenset talentpool (Houghton & Green, 2018). Selskaper som Google og IBM har allerede tatt større grep for å få et forsprang på området. Fremveksten av skybaserte IT-systemer har imidlertid redusert kompleksiteten knyttet til å ta i bruk HR-analyse, samt gjort det rimeligere å investere i praksisen (Houghton & Green, 2018).

### 4.3.2 Typer av HR-analyse

HR-analyse kan i likhet med dataanalyse deles inn i tre hovedkategorier; deskriptiv, prediktiv og preskriptiv analyse, som vist i figur 6 (Fitz-enz & Mattox, 2014). *Deskriptiv analyse* sammenstiller data til meningsfylte grafer og rapporter som kan vise trender over tid. I *prediktiv analyse* brukes historisk data til å predikere fremtidige utfall. Dette gjøres gjennom å modellere sammenhenger mellom variablene for så å ekstrapolere disse sammenhengene fremover i tid.

Ved *preskriptiv analyse* brukes en kompleks samling av mål, krav og begrensninger for å optimalisere handlinger eller beslutninger. Basert på tilført informasjon gir algoritmen en anbefaling til hva som er den beste beslutningen.



Figur 6: Ulike nivå av analyse, inspirert av Fitz-enz & Mattox (2014).

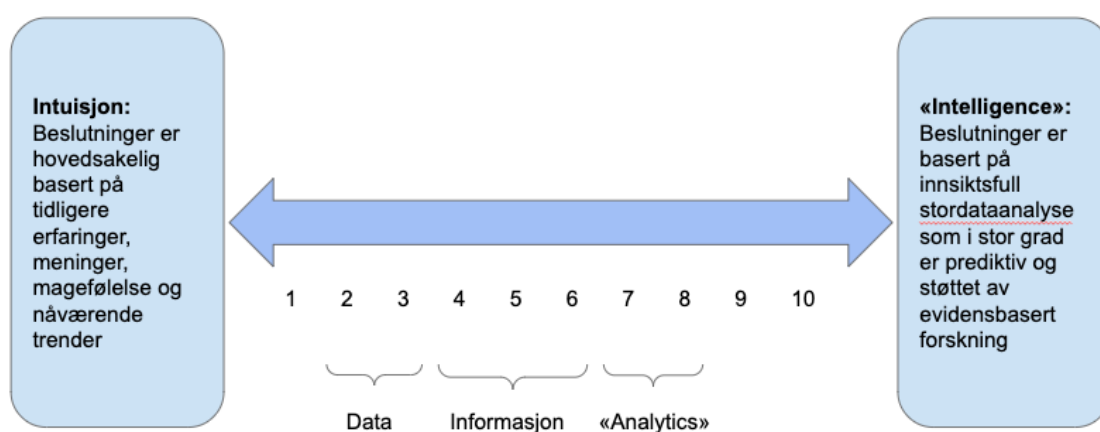
HR-analysens verdi avhenger av hvilken modenhetsfase praksisen har utviklet seg til. En såkalt moden HR-analyse-praksis oppnås når organisasjonen aktivt benytter prediktiv og preskriptiv HR-analyse. Videre benyttes informasjonsgrunnlaget fra analysene som beslutningsstøtte i forretningsstrategiske beslutninger (Houghton, 2017).

### *Pulsmålinger som HR-analyseverktøy*

Engage er et HR-analyseverktøy, så vel som et verktøy for å utføre medarbeiderundersøkelser. Det er utstyrt med avanserte algoritmer og maskinlæring som foretar både deskriptiv og prediktiv analyse av data som tilføres systemet. For eksempel predikerer Engage sannsynligheten for at ansatte forlater en avdeling og hvilke segmenter som er i risikogruppen for å slutte. Verktøyet gir også personer med personalansvar anbefalinger til hvilke områder som bør prioriteres basert på analysene. Dermed får organisasjonens ledere og HR-avdeling tilgang til avanserte analyser som har potensiale til å veilede deres utøvelse av HRM.

### 4.3.3 HR-analysens formål – Datadrevet HRM

Målet er å bruke HR-analyse til å muliggjøre mer nøyaktige og data-drevne beslutninger innen HRM (Rasmussen & Ulrich, 2015). Falletta (2008) påpeker at «*virksomheter i samtlige industrier trenger «real-time intelligence» for å legge til rette for strategiformulering, beslutningstaking, strategiutførelse og organisasjonslæring»* (s. 21). Intuisjonsbasert beslutningstaking er ikke tilstrekkelig ettersom mennesker har begrenset evne til å sammenstille informasjon fra et stort datagrunnlag uten teknologiske hjelpemidler. I tillegg utviser beslutningstakere *begrenset rasjonalitet* (Simon, 1957). Det vil si at mennesker påvirkes av systematiske tankefeil som kan medføre irrasjonalitet. Et eksempel på en normal tankefeil som inntreffer ved intuisjonsbasert beslutningstaking er *bekreftelsesbias* – tendensen til å aktivt søke etter informasjon som bekrefter egne antakelser (Heshmat, 2015). Denne tankefeilen får konsekvenser for hvilken informasjon en person baserer sine beslutninger på samt hvordan hen tolker denne informasjonen. En ønsker derfor datadrevet beslutningstaking, eller det Falletta (2008) omtaler som «HR Intelligence», ettersom det kan generere beslutninger basert på objektiv evaluering av et bredt informasjonsgrunnlag (Boyd & Crawford, 2012). I figuren under illustreres kontinuumet av innsikt en kan basere en beslutning på, inspirert av Falletta (2008).



Figur 7: Kontinuum av innsikt en kan basere en HR-relatert beslutning på, inspirert av (Falletta, 2008).

Riabacke (2006) undersøkte hvordan mellomledere i to svenske bedrifter tok beslutninger under risiko og usikkerhet. Studien avslørte at mangel på relevant informasjon og et presist objektivt datagrunnlag, ofte ledet til intuisjonsbaserte beslutninger. Det viste seg også at

frykten for å ta dårlige beslutninger reduserte mellomledernes handlekraft i tøffe situasjoner. Selv om funnene til Riabacke (2006) ikke er statistisk generaliserbare, indikerer de hvilken betydning datadrevet beslutningstaking kan ha for å redusere kostbare beslutningsfeil.

#### 4.3.4 Potensiell verdi av HR-analyse – Bedre beslutningsgrunnlag

HR-analyse kan erstatte den utstrakte bruken av beslutningstaking basert på intuisjon innen HRM (Thite, 2019). Det er vanskelig å avdekke hvilke konstellasjoner av menneskelige ressurser, systemer og andre innsatsfaktorer som optimaliserer verdi (Houghton, 2017). Mangelen på robuste måltall og analyseverktøy for å ta velfunderte beslutninger utgjør en hindring på veien mot å gjøre HR-avdelinger til fullverdige strategiske forretningspartnere (Coco, Jamison, & Black, 2011; Lawler mfl., 2004; Mondore, Douhitt, & Carson, 2011). Videre blir humankapital ofte behandlet som en utgift, fremfor en ressurs. Dette da kostnadene relatert til humankapital generelt er mer synlige enn resultatet av slike investeringer (Fitz-enz & Mattox, 2014). Noe som fører til at investeringer relatert til HRM ofte blir basert på kostnadsminimering fremfor gevinstmaksimering. HR-analyse kan gi både mellomledere og HR-medarbeidere en bedre mulighet til å begrunne, prioritere og forbedre investeringene i HRM (Dulebohn & Ulrich, 2015).

Rapporten *Creating People Advantage* viser at det er en korrelasjon mellom det å lykkes økonomisk og bruk av måltall og analyser innen HR-arbeidet (Giving, 2019). Harris og Davenport (2007) og Bassi, Carpenter, og McMurrer (2012) argumenterer for at HR-analyse kan være en kilde til konkurransefortrinn. Dette da det i dagens konkurransesituasjon stort sett ikke er tilstrekkelig å differensiere seg kun basert på produkt (Harris & Davenport, 2007). Disse påstandene støttes empirisk av Spahic (2015) sin surveyundersøkelse blant 220 respondenter fra Fortune 1000-selskaper. Resultatene indikerte at ledende organisasjoner bygger strategiske kapabiliteter og konkurransefortrinn gjennom HR-analyse-praksiser. Dersom HR-ledere i større grad kan kvantifisere den påvirkningen de har på selskapet, vil de naturlig bli mer inkludert i viktige strategiske prosesser. Dermed vil det sannsynligvis genereres bedre og flere velbegrunnede HRM-investeringer som både kunder, medarbeidere og andre interessenter drar fordel av (Mondore mfl., 2011). Rapporten *Creating People Advantage* viser at det er en korrelasjon mellom det å lykkes økonomisk og bruk av måltall og analyser innen HR-arbeidet (Giving, 2019). Harris og Davenport (2007) og Bassi mfl. (2012) argumenterer for at HR-

analyse kan være en kilde til konkurransefortrinn. Dette da det i dagens konkurransesituasjon stort sett ikke er tilstrekkelig å differensiere seg kun basert på produkt (Harris & Davenport, 2007). Disse påstandene støttes empirisk av Spahic (2015) sin surveyundersøkelse blant 220 respondenter fra Fortune 1000-selskaper. Resultatene indikerte at ledende organisasjoner bygger strategiske kapabiliteter og konkurransefortrinn gjennom HR-analyse-praksiser. Dersom HR-ledere i større grad kan kvantifisere den påvirkningen de har på selskapet, vil de naturlig bli mer inkludert i viktige strategiske prosesser. Dermed vil det sannsynligvis genereres bedre og flere velbegrunnede HRM-investeringer som både kunder, medarbeidere og andre interessenter drar fordel av (Mondore mfl., 2011).

### *Verdien av pulsmålinger som HR-analyseverktøy*

Målinger av engasjement på gruppenivå, via pulsmålingsverktøy som Engage, gir ledere og HR-medarbeidere et overblikk i noenlunde sann tid. Pulsmålinger kan derfor være et verktøy for å oppmuntre til handling, måle fremgang, advare mot potensielle risikofaktorer, samt forstå trenden i medarbeidernes opplevelse av arbeidsplassen (Maylett, 2018). Prediktiv analyse av HR-data setter også organisasjoner i stand til å lage prognoser for fremtiden. Disse prognosene kan føre til en mer proaktiv, fremfor reaktiv, beslutningstaking (Mondore mfl., 2011). Slik analytisk innsikt kan skape verdi dersom den omsettes til tiltak som driver frem utvikling.

### **4.3.5 Forskning på anvendelse av HR-analyse**

Den reelle verdien av, og fordelene med, HR-analyse er fortsatt uklar, siden det foreligger lite publisert forskning om temaet (Rasmussen & Ulrich, 2015). Videre viser tidligere forskning at adapteringen og utviklingen av praksisen har gått tregt (Angrave mfl., 2016). Empirisk støttes også dette av surveyundersøkelsen av Fortune 1000-selskaper (n= 220). Undersøkelsen viste at flertallet av representerte organisasjoner i liten grad anvendte HR-analyse aktivt i forbindelse med strategiutvikling og beslutningstaking (Spahic, 2015). En CIPD-rapport fra 2017 oppgir tilsvarende resultater og viser samme tendens. I denne rapporten ble modenhetsgraden til britiske organisasjoners HR-analyse undersøkt. Bare fire prosent av respondentene svarte at deres HR-analyse praksis i stor grad var basert på preskriptiv analyse (CIPD, 2017). Flertallet av de representerte organisasjonene svarte at de ikke benyttet preskriptiv analyse, og bare sjelden benyttet prediktiv analyse av HR-data. Disse funnene er kongruente med eldre studier

som har vist at svært få organisasjoner har en proaktiv og systematisk tilnærming til HR-analyse (Falletta, 2008; Fitz-enz, 2010; Levenson, 2011; Smith, 2010).

#### 4.3.6 Hva må til for å realisere verdien av HR-analyse

Ulrich og Dulebohn (2015) diskuterer hvilke verdiskapende tiltak HR kan gjøre i fremtiden, og omtaler investeringer i HR-analyse som et alternativ. Men for å realisere verdien i HR-analyse anser de fem retningslinjer som nødvendige. For det første er det nødvendig å sørge for at man unngår at middelet (HR-måltallene) blir målet istedenfor å skape verdi. For det andre må en fokusere på å måle det som er viktig for organisasjonen, fremfor det som er enkelt å måle. For det tredje må målingene holdes enkle og transformeres til et beslutningsgrunnlag, slik at dataen faktisk leder til forbedret innsikt. For det fjerde vektlegger de viktigheten av å etablere eierskap og ansvarliggjøring i linjen. Linjelederne er de som har ansvaret for at innsikten fra analysene blir brukt, og måten innsikten brukes på er avgjørende for resultatene. For det femte må organisasjonen gjennomføre de nødvendige HR-investeringene som må til for å muliggjøre forståelse for og bruk av HR-analyse.

#### 4.3.7 utfordringer i forbindelse med HR-analyse

I følge Angrave mfl. (2016) er det flere årsaker til den trege adapteringen av stordataanalyse innen HR. Artikkelen nevner blant annet kritiske holdninger til måling av mennesker, og mangel på gode systemer for bearbeiding av komplekse data. Det nevnes også problemer knyttet til hvordan man skal oppnå gode måltall for HR-relatert kapital. På HR-Norge sin konferanse i 2018 var HR-analyser tema (Øhrn, 2018). Resultatene fra en spørreundersøkelse viste at deltakerne opplevde litt andre utfordringer i forbindelse med utvikling av HR-analyse i organisasjonen; (1) datakvalitet og tilgjengelighet, (2) mangel på teknologisk og analytisk kompetanse i HR-avdelingen, (3) forståelse og forankring fra toppledelsen.

Gale (2015) presenterer manglede kompetanse blant HR-medarbeidere som en utfordring for å ta i bruk HR-analyse. Videre fant Ulrich og Dulebohn (2015) at flere HR-medarbeidere har valgt den karrieren for å unngå den kvantitative delen av næringslivet. Disse funnene kan

indikere at flere HR-medarbeidere motsetter seg å utforme en mer datadrevet tilnærming til HRM, og at profesjonen trenger ny kompetanse.

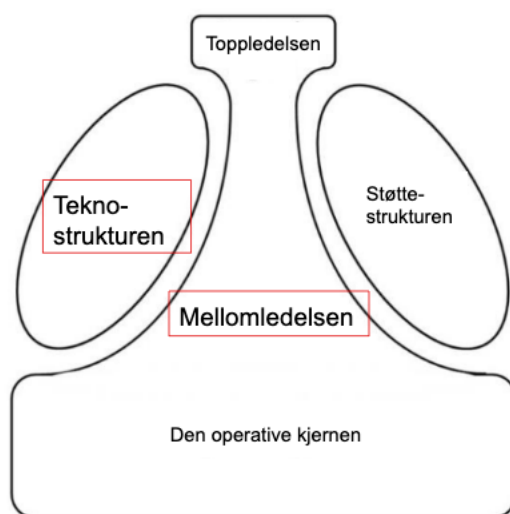
### *Etikk og personvern*

Nettbasert lagring av konfidensiell informasjon skaper nye problemstillinger knyttet til balansen mellom åpenhet, nytte og personvern (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Mulighetene for å misbruke HR-analyse har skapt bekymring for om en klarer å overholde etiske hensyn ved innføring av en slik HR-praksis (Bassi, 2011). Bassi og McMurrer (2007) påpeker at den raske utviklingen av software gjør det vanskelig å predikere, samt forhindre at informasjon og data misbrukes av HR-avdelingen. Denne typen kritikk har imidlertid ikke stoppet utbredelsen av flere kontroversielle HR-praksiser som personlighetstesting og prestasjonsmåling (Spahic, 2015).

Davenport, Harris, og Morison (2010) og Cukier (2013) uttrykker bekymring for at beslutningstaking utelukkende basert på algoritmer kan føre til etiske overskridelser. En systematisk faktabasert beslutningstakingsprosess krever i tillegg kritisk og rasjonell refleksjon (Smith, 2010). Data og måltall leder ikke automatisk til gode beslutninger, siden all informasjon en trenger for å ta en beslutning ikke nødvendigvis er implementert i datasettet. Ifølge Castellano (2014) innebærer en god utnyttelse av HR-analyse en kombinasjon av menneskelig skjønn og avansert analyse. Per i dag er det mangel på empirisk forskning som tar for seg etikk innen temaet HR-analyse (Bassi, 2011).

## 4.4 Organisasjonsstruktur – HR og mellomledelsens oppgaver i organisasjonen

En anerkjent modell for en organisasjonsstruktur er Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner (Mintzberg, 1993). Ifølge hans rammeverk består enhver organisasjonsstruktur av fem strategiske hoveddeler, som vist i figur 8. Mellomledelsen og teknostrukturen er uthevet ettersom vår studie baseres på brukeropplevelsen fra disse to strategiske hoveddelene i en organisasjon.



Figur 8: Oversikt over organisasjoners fem strategiske hoveddeler (Mintzberg, 1993).

Forskjellene i ulike virksomheters struktur skyldes valg om å kombinere og organisere disse fem strategiske hoveddelene på forskjellige måter. Det strategiske toppunktet eller *toppledelsen* har det overordnede administrative ansvaret, og omfatter ofte direktører, styreformann og styremedlemmer. Her ligger ansvaret for å definere mål og peke ut den strategiske retningen organisasjonen skal følge. *Den operative kjernen* består av tjenesteyterne, fagfolkene eller andre som skaper den direkte kunde verdien, og omtales i denne oppgaven som medarbeidere.

*Mellomledere* er et samlebegrep for ledere med ansvar for medarbeidere og leveranser på forskjellige nivå under toppledelsen i en virksomhet (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). *Mellomledelsen* har ansvar for å føre tilsyn med og koordinere verdiskapningen. Ansvarsområdet til en mellomleder er ofte avgrenset til en avdeling eller et fagområde (Mintzberg, 1993). De har også ansvar for vertikal koordinering med andre mellomledere. Som



bindeledd mellom virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå interagerer mellomlederen ofte tett med ansatte og kollegaer, og i mange tilfeller også med kunder og leverandører (Rydland, 2015). Deres ansvarsområde og interaksjon, både vertikalt og horisontalt, medfører at de har innvirkning både på strategiske prosesser og resultatene i organisasjonen.

*Støttestrukturen* omfatter personal som ikke inngår i selve tjenesteleveransen, men som er nødvendig for at organisasjonen skal fungere. Støttestrukturen består for eksempel av renholdspersonell, sjåførere og sekretærer. *Teknostrukturen* består av fagspesialister som ikke leverer tjenester direkte til kundene, men påvirker verdileveransen gjennom å utforme planer, fastsette rutiner og liknende. I Mintzbergs modell kan HR-avdelingen beskrives som en del av organisasjonens teknostruktur.

## 4.5 Betydningen av HR-avdelingen og mellomledere for en vellykket HRM-praksis

### *Fokusområder for HR ved implementering av pulsmålinger*

Implementering betyr å iverksette, utføre eller realisere (Persvold, 2018). Implementeringsprosessen er viktig ettersom ønsket effekt av en HR-praksis, slik som pulsmålinger, avhenger av god innføring (Fixsen, Blase, Metz, & Van Dyke, 2013). Welbourne (2016) beskriver i en artikkel hvordan pulsmålinger kan være et bedre alternativ enn årlige medarbeiderundersøkelser dersom de implementeres på en hensiktsmessig måte. Som et grunnfundament må organisasjonen kjøpe eller skape et pulsmålingsverktøy med måltall som er tilpasset deres situasjon. Her må en ta hensyn til både organisasjonsstruktur og hyppighetsbehov. Det må også evalueres hvilke måltall og analyser som er hensiktsmessig å benytte. I implementeringsfasen har Welbourne (2016) videre fokus på at ansatte må få tilstrekkelig opplæring i funksjonaliteten til verktøyet og forståelse for anonymitet, mål med systemet og hvordan data vil bli brukt. Det beskrives også som essensielt at verktøyet markedsføres internt for å danne en forståelse for bidragene som skapes underveis. Ved videre bruk må det fokuseres på kontinuerlig læring, dialog med brukerne og aktive tiltak basert på resultatene av pulsmålingene.

### *Mellomlederens funksjon i å realisere verdi av nye HR-praksiser*

Tidligere studier viser til at mange virksomheter sliter med å implementere ideene som utvikles av HR-avdelingen (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008). Dette da implementeringen av HRM-praksiser ikke nødvendigvis er vellykket selv om de er godt utformet. Ansattes oppfatning av en HRM-praksis har betydning for effekten (Mikkelsen, 2016). En behøver derfor ledere i linjen som kan fungere som brobyggere til HR-avdelingen og gjennomføre HRM-politikken i praksis (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Implementering av en ny HRM-praksis, slik som pulsmålinger, kan anses som et initiativ som krever endring. Ifølge Kotter (1995) sin modell for endring er en sterk endringskoalisjon essensielt for å oppnå en suksessfull endringsprosess. Det vil si å oppdrive støtte fra en gruppe sentrale ansatte som kan fungere som motiverende endringsledere (Kotter, 1995). Mellomleder spiller generelt en viktig rolle som endringsagent i endrings- og implementeringsprosesser (Rydland, 2015). Deres støtte og mottakelse av et endringsinitiativ er viktig fordi de både kan motarbeide og fremme endringer (Armstrong & Taylor, 2014; Hope, 2009). Mellomledere kan derfor anses som sentrale ansatte for å skape en sterk endringskoalisjon.

### *Kriterier for at HR-analyse skal skape verdi*

Overnevnte litteratur viser til at både HR-avdelingen og mellomledelsen er sentrale for å realisere en HRM-praksis. Både HR og mellomledelsen er brukere av resultatene og analysene som genereres av Engage. I henhold til Boudreau og Cascio (2017) må en rekke kriterier relatert til brukeropplevelse oppfylles for at potensiell verdi av HR-analyse skal realiseres: (1) Analysene må skape innsikt når det er behov for det. (2) Analysenes resultater må ha verdi og være anvendbare. (3) Brukerne må ha tillit til informasjonen de får fra analysene. (4) Brukerne må ha fokus på å anvende analysene til å foreta avgjørende beslutninger. (5) Brukerne må forstå implikasjonene av beslutninger og erkjenne behovet for at de må tas på et evidensbasert grunnlag.

## 4.6 Oppsummering av teori og modell

Formålet med litteraturgjennomgangen var å utforme og skape et godt grunnlag for å analysere forskningsspørsmålene.

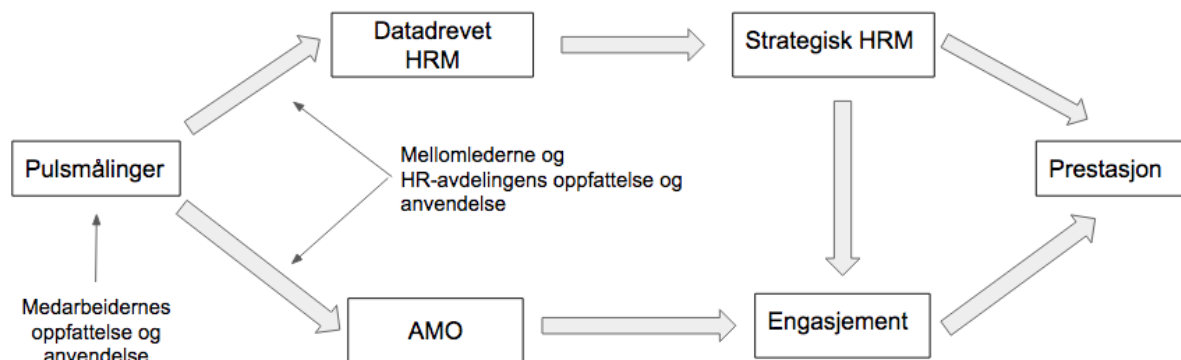
Ettersom pulsmålinger er en HRM-praksis begynte vi teorikapittelet med å forklare begrepene HRM og strategisk HRM. I den forbindelse presenterte vi AMO-modellen som beskriver sammenhengen mellom HRM-praksiser og medarbeideres prestasjon. Deretter presenterte vi litteratur om elektroniske medarbeiderundersøkelser og de moralske, lovmessige og strategiske motivene bak en slik e-HRM praksis. I likhet med Engage søker de fleste medarbeiderundersøkelser å måle engasjement. Vi beskrev hvordan dette henger sammen med at medarbeiderengasjement viser seg å ha en rekke positive individuelle og organisatoriske utfall som kan fremme organisasjonens prestasjon. HR-analyse ble så presentert, ettersom pulsmålingsverktøyet vi studerer bruken av, tilbyr HR-analyse og medarbeiderundersøkelser.

Vi beskrev at fremveksten av HR-analyse henger sammen med utviklingen av strategisk HRM og de økte digitaliseringsmulighetene innen HR-funksjonen. I litteraturen antas HR-analyse å være et potensielt middel for å gjøre HRM mer datadrevet og dermed strategisk. Kvantifisering av HR-data kan i større grad legitimere, konkretisere og synliggjøre viktigheten av de menneskelige ressursene for å oppnå virksomhetens mål.

Litteraturen vektlegger samtidig flere potensielle utfordringer med å ta i bruk HR-analyse, og manglende dokumentasjon på faktisk effekt. Nevnte hindringer for å ta i bruk HR-analyse er mangelfull analytisk og teknologisk kompetanse i HR-avdelingen, mangel på gode systemer for bearbeiding av komplekse data, og problemer knyttet til hvordan man skal oppnå gode måltall for HR-relatert kapital. I tillegg er noen kritiske til HR-analyse siden de har etiske bekymringer knyttet til utstrakt måling av menneskelige ressurser. Litteraturen skildrer derfor viktigheten av å kombinere dataanalyse med kritisk refleksjon.

Vi presenterte så Mintzbergs modell for organisasjonsstruktur for å illustrere de ulike funksjonene til HR-avdelingen og mellomledelsen. Deretter ble det beskrevet hvordan en god utøvelse av HRM-praksiser er avhengig av både god implementering og ansattes anvendelse og oppfattelse. Teorien understreker også hvilke forhold som må være til stede for at verdien av HR-analyse skal realiseres. Viktige momenter er at brukerne må ha tillitt til analysene, oppleve at de gir verdifull innsikt, samt at de gir nødvendig informasjon til riktig tid.

Basert på gjennomgått litteratur presenteres en modell for hvordan pulsmålinger kan lede til forbedret prestasjon for organisasjonen. Medarbeidernes anvendelse er avgjørende for at pulsmålinger skal gi fornyet innsikt. Og dermed avgjørende for om praksisen leder til datadrevet HRM eller initiativ som leder til økt engasjement gjennom mulighet for økt innflytelse. Resultatet av pulsmålinger avhenger videre av mellomledernes og HR-medarbeiderens oppfattelse og anvendelse. Dersom både medarbeidere, mellomledere og HR-avdelingen tar i bruk og har en positiv oppfattelse av verktøyet kan en i henhold til teorien forvente at en slik praksis vil fremme organisasjonens prestasjon.



Figur 9: Modell basert på gjennomgått litteratur.

## 5. Metode

I dette kapittelet er hensikten å beskrive og begrunne valg av metode som ble brukt for å besvare oppgavens problemstilling. Innledningsvis beskrives og argumenteres det for forskningsdesignet som ble benyttet for å utforske implementering og bruk av HR-analyse fra et HR- og mellomlederperspektiv. Deretter presenteres fremgangsmåten for datainnsamling og -analyse og hvordan vi har sikret validitet og reliabilitet i denne prosessen. Avslutningsvis diskuteres etiske utfordringer i studien og hvordan vi har tatt hensyn til disse i utformingen av forskningsdesignet.

### 5.1 Forskningsdesign

*Forskningsdesignet* kan forklares som den overordnede planen for hvordan en skal besvare forskningsspørsmålet, og må designes med utgangspunkt i målet med studien (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Planen skal inneholde en presis og strukturert beskrivelse av metode og fremgangsmåte i studien. Dette er nødvendig for å gjøre studiens funn etterprøvbare, samt for å sikre at studien er basert på velinformerte overveielser i tråd med god forskningsskikk (Saunders et al., 2009).

#### 5.1.1 Forskningstilnærming

Valg av forskningstilnærming avhenger av tilgjengelig evidensbasert litteraturgrunnlag og studiens hensikt (Saunders et al., 2009). Ved deduktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i et teoretisk rammeverk som testes ved hjelp av datainnsamling og analyse (Robson, 2002). Målet blir da å etterprøve at teoriens antakelser stemmer. Ved en induktiv forskningstilnærming søker en imidlertid å trekke generelle konklusjoner på grunnlag av innsamling og analyse av empirisk data og bidra til ny innsikt på området (Saunders et al., 2009). Omkring vårt tema eksisterer det mange påstander fra leverandører av pulsmålinger, men et begrenset empirisk grunnlag for disse påstandene. En del av forskningen på området har fokus på anvendeligheten og utfordringene med HR-analyse, men lite fokus på brukeropplevelsen av slike verktøy. Saunders et al. (2009) beskriver en induktiv tilnærming som passende i forbindelse med forskning på relativt nye fenomen. Særskilt i tilfeller der det eksisterer et knapt teoretisk fundament for fenomenet en ønsker å studere og der litteraturgrunnlaget er preget av

debatt. Målet med studien vår er å undersøke de lite undersøkte subjektive brukeropplevelsene av et pulsmålings-verktøy og dets oppfattede verdi som beslutningstøtte og styringsverktøy. Dette talte for anvendelse av en induktiv tilnærming for å besvare problemstillingen. En ytterligere styrke med induktiv tilnærming er at forskeren tar høyde for konteksten fenomenet oppstår i (Yin, 2009). Dette er fordelaktig i studier av komplekse fenomen slik som denne. En induktiv tilnærming hindrer oss i tillegg ikke i å bruke eksisterende teori og forskning til å formulere passende forskningsspørsmål, samt identifisere hvilke konsepter en ønsker å utforske i forskningsprosessen (Saunders et al., 2009). Litteraturgrunnlaget og den empiriske konteksten er utarbeidet med dette som hensikt.

### 5.1.2 Forskningens formål

Den alminnelige måten å klassifisere forskningens formål på er å skille mellom beskrivende, forklarende eller eksplorerende studier (Saunders et al., 2009). I *beskrivende studier* er hensikten å gjengi en korrekt beskrivelse av hendelser, situasjoner eller personer (Robson, 2002). I *forklarende studier* er formålet derimot å opprette en kausal forbindelse mellom variabler (Saunders et al., 2009). Ulikt disse er målet med *eksplorerende studier* å oppnå en grundig forståelse av et fenomen. Robson (2002) beskriver at hensikten med eksplorerende design er «å finne ut hva som skjer i et spesielt, lite forstått fenomen; å søke ny innsikt; å stille spørsmål; å vurdere fenomener i et nytt lys og å generere ideer og hypoteser til videre forskning» (s.59). Anvendelse og opplevelse av pulsmålinger fra et brukerperspektiv er som nevnt et lite utforsket tema. Valget falt derfor på et eksplorerende design som er hensiktsmessig i tilfeller der en ønsker å oppnå utvidet forståelse for, og kunnskap om, et fenomen (Saunders et al., 2009). Det eksplorerende designet gjør at vi oppnår dybdeinnsikt og tillater oss å foreta endringer i problemstilling og vinkling underveis dersom datatilfanget gir ny innsikt.

### 5.1.3 Forskningsstrategi - Casestudie

Forskningsstrategien kan beskrives som den logiske fremgangsmåten for innsamling og analyse av empirisk data (Yin, 2009). I eksplorerende studier, med induktiv tilnærming og et intensivt undersøkelsesopplegg kan det være hensiktsmessig å benytte seg av casestudie som forskningsstrategi (Saunders et al., 2009). En casestudie beskrives av Yin (2009) som «en

empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, der flere datakilder benyttes» (Yin, 2009, oversatt i Ringdal, 2001, s.114). Fordelen med dette er potensialet for å få en holistisk dybdeforståelse for fenomenet i sin kontekst. Dette er nyttig ettersom et fenomen ikke oppstår i vakuum, men i interaksjon med omgivelsene (Saunders et al., 2009). Videre tillater det lave antallet studieenheter at en ser på et større antall årsaksfaktorer og dette gir større teoretisk generaliseringskraft.

En ulempe med casestudie som forskningsstrategi er at det er vanskelig å ekskludere, manipulere eller kontrollere for enkelte variable for å etablere kausalitet. Videre er det mer ressurskrevende sammenlignet med ekstensive strategier som eksempelvis survey (Saunders et al., 2009), noe som får konsekvenser for utvalgsstørrelsen og dermed utvalgets representativitet. Overnevnte svakheter gjør at en ikke kan utlede statistisk generaliserbare funn fra en casestudie. Dette var imidlertid ikke vår intensjon og ønsket om et intensivt undersøkelsesopplegg for å frembringe dybdeforståelse, samt masterutredningens tidsbegrensninger talte for bruk av casestudie som forskningsstrategi.

Casestudier kan utføres på flere måter. Av hensyn til avhandlingens formål og tilgang på informanter utførte vi det Yin (2009) omtaler som et integrert enkeltcase, som vil si at data ble samlet inn fra flere analyseenheter i det valgte finanskonsernet. Et alternativ hadde vært å gå dypere inn i en enkeltavdeling og sett på hvordan pulsmålinger oppfattes fra ulike stillinger i en avdeling og eventuelt sammenligne dette med en annen avdeling. Casestudien kan videre beskrives som teoretisk fortolkende (Andersen, 2013) ettersom de empiriske funnene avgrenses, tolkes og forklares ut fra eksisterende teori, noe som kan lede til en mer strukturert fremstilling. Denne forskningsstrategien samsvarer godt med vår pragmatiske forskningsfilosofi, men krever imidlertid at valgt teori har tilstrekkelig bredde til å forklare den empiriske variasjonen (Andersen, 2013). I vår analyse blir innsamlet data tolket og sett i relasjon til teori og empiri innen fagområdene psykologi og økonomi.

## 5.2 Forskningsmetode og innsamlingsteknikk

Overnevnte metodiske valg gir retning til valgene i forbindelse med datainnsamling og analyse. I datainnsamlingen kan en velge mellom bruk av primær- eller sekundærdata, avhengig av tilgjengelighet og hvor egnet datagrunnlaget er for å besvare oppgavens problemstilling. *Primærdata* er rådata som samles inn av forskeren selv, med motiv om å

besvare problemstillingen (Saunders et al., 2009). *Sekundærdata* er data innsamlet av en annen enn forskeren selv og med en annen hensikt enn å besvare den aktuelle problemstillingen (Salkind, 2010). Fordelen med sekundærdata er muligheten for å analysere lengedata på tross av tidsbegrensningen til en masterutredning (Saunders et al., 2009). Ulempen er derimot at sekundærdata i mange tilfeller ikke kan gi svar på gjeldende problemstilling grunnet utilstrekkelig informasjon (Saunders et al., 2009). I vårt tilfelle var det nødvendig og formålstjenlig å samle inn primærdata da det etter vår kunnskap ikke eksisterer tidligere forskning på brukeropplevelsen av pulsmålinger. I tillegg til innsamling av primærdata har vi benyttet oss av sekundærdata for å danne bakgrunnsforståelse for SPF og Engage, utforme intervjuguiden og analyse av primærdata.

### 5.2.1 Kvalitativ datainnsamling

Innen metodelære anvendes et skille mellom kvantitative og kvalitative data. *Kvantitativ datainnsamling* gir numerisk data og benyttes ofte i sammenhenger der en ønsker data fra et stort utvalg som kan lede til statistisk generaliserbare funn (Saunders et al., 2009). Det er hensiktsmessig når en ønsker å teste forhåndsbestemte hypoteser. *Kvalitativ data* uttrykkes i tekstformat. Detaljrikdommen det medfører gjør kvalitativ innsamling egnet for studier med mål om å generere nye teorier og hypoteser (Thagaard, 2009). Dermed er kvalitativ metode godt egnet i sammenhenger der en har fokus på forståelse, fortolkning og kontekst. Ettersom formålet med studien vår var å oppnå dybde og nyanser fra detaljrike data ønsket vi å samle inn kvalitativ primærdata. Vi valgte derfor å benytte et *intensivt undersøkelsesopplegg* med intervju som innsamlingsform, som vil si at en går i dybden på bekostning av bredden til datatilfanget.

### 5.2.2 Beskrivelse av utvalg

Anvendt utvalgsmetode har konsekvenser for hvorvidt innsamlet data kan gi svar på forskningsspørsmålet, samt om funnene kan generaliseres (Saunders et al., 2009). Det finnes et mangfold av utvalgsteknikker som grovt sett kan deles inn i to; sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg (Saunders et al., 2009). Ved bruk av *sannsynlighetsutvalg* er sannsynligheten for å bli trukket fra populasjonen kjent, og vanligvis identisk for alle enheter. En slik utvalgsteknikk gjør det mulig å statistisk generalisere funnene i studien til å gjelde hele



populasjonen som utvalget er trukket fra. Ved bruk av *ikke-sannsynlighetsutvalg* er derimot sannsynligheten for å bli trukket populasjonen ukjent, og det er dermed ikke mulig å trekke statistiske slutninger om populasjonen. Dette da en ikke har grunnlag for å si at det studerte utvalget er representativt for hele populasjonen (Saunders et al., 2009). Ved bruk av ikke-sannsynlighetsutvalg er det likevel mulig å oppnå det Yin (2009) omtaler som *analytisk generalisering* – funnene kan benyttes som veiledning for liknende situasjoner.

Vår studie ble basert på informasjon fra et utvalg på 13 informanter. Den kvalitative innsamlingsformen, tidsbegrensninger og tilgang på informanter fikk konsekvenser for utvalgsstørrelsen og valg av utvalgsteknikk. Det var dermed hensiktsmessig å velge informanter med kvalifikasjoner og kunnskap til å belyse problemstillingen (Thagaard, 2009). Av hensyn til denne prioriteringen benyttet vi ikke-sannsynlighetsutvalg som utvalgsteknikk, nærmere bestemt en kombinasjon av «purposive sampling» og «voluntary sampling». Ved *purposive sampling* velges utvalget basert på antakelser om hvem som er best egnet til å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2009). For å få svar på vår problemstilling var vi avhengig av å finne et selskap som aktivt benyttet seg av HR-analyse. Av potensielle selskap endte vi opp med å benytte *voluntary sampling*, som vil si at det aktuelle caset ble valgt på bakgrunn av at de sa seg villige til å delta i studien. Videre benyttet vi «purposive sampling» på nytt, men denne gang via en sentral person i HR-avdelingen. Dette da vi som utenforstående ikke hadde innsikt i hvem vi skulle kontakte for å få relevante informanter. De aktuelle kandidatene ble kontaktet basert på to forhåndsdefinerte kriterier: (1) kjennskap til pulsmålingsverktøyet og (2) stilling som mellomleder eller HR-medarbeider som arbeidet med implementeringen/arbeider med bruken av pulsmålingsverktøyet. Dette for å få best mulig grunnlag til å besvare problemstillingens to deler.

Utvalget ble deretter definert basert på «voluntary sampling» og resulterte i en utvalgsstørrelse på 13 informanter; ni mellomledere, og tre HR-medarbeidere. I tillegg har vi hatt løpende dialog med den samme HR-representanten som rekrutterte utvalget. Dette for å oppklare spørsmål som oppstod i forbindelse med innsamling og analyse av datamaterialet. Disse samtalene bidro til bedre bakgrunnsforståelse og oppklaring i forbindelse med analysen.

### 5.2.3 Semi-strukturert intervju som innsamlingsform

Ettersom målet med studien var å gå i dybden på valgte tema var det hensiktsmessig å velge intervju som innsamlingsform av kvalitativ data (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011). Et intervju er «en målbevisst diskusjon mellom to eller flere mennesker» (Kahn & Cannell, 1957, gjengitt i (Saunders et al., 2009)). Intervju, som innsamlingsform, beskrives som spesielt formålstjenlig under følgende omstendigheter; når en ønsker svar på flere spørsmål, når spørsmålene er komplekse eller åpne, og i tilfeller der en muligens må variere rekkefølgen og logikken i spørsmålsformuleringene (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Lowe, 2008). Intervjuer kan ta ulike former og en vanlig kategorisering er å skille mellom ustrukturert-, semi-strukturert- og strukturert intervju (Saunders et al., 2009; Thagaard, 2009).

I *strukturerte intervjuer* benyttes et identisk spørreskjema i samtlige intervju, basert på forhåndsbestemte og standardiserte spørsmål (Saunders et al., 2009). Informanten eller respondenten har videre ofte kun muligheten til å svare ved hjelp av et bestemt sett med svaralternativ. Dette muliggjør kvantifiserbare data som egner seg ved en deduktiv tilnærming med hensikt om å etterprøve teori (Saunders et al., 2009). I motsatt ende er *ustrukturerte intervjuer* uformelle, der informanten i hovedsak leder samtalen fritt innen avtalt tema, uten en forhåndsbestemt liste av spørsmål (Saunders et al., 2009). Denne intervjuformen egner seg godt ved en induktiv tilnærming for å generere nye hypoteser om relativt utforskede tema (Thagaard, 2009).

Ved bruk av *semi-strukturert intervju* følges en intervjuguide bestående av temaer og spørsmål som skal dekkes. Spørsmålsformuleringen er derimot åpen, og dersom det fremkommer informasjon eller nyanser som ikke er avdekket *a priori*, er en fleksibel til å stille oppfølgingsspørsmål (Saunders et al., 2009). I henhold til Saunders et al. (2009) og Robson (2002) egner ustrukturert og semi-strukturert form seg best for studier med et eksplorerende formål der data skal analyseres kvalitativt. Vi valgte sistnevnte av hensyn til anbefalinger om å anvende semi-strukturert- over ustrukturert form for dem med begrenset forskningserfaring (Johannessen et al., 2011). Dette da semi-strukturert form ideelt sett kombinerer fordelene til både strukturert- og ustrukturert form ved å åpne for rike beskrivelser, samtidig som en beholder en fast struktur som sikrer sammenligningsgrunnlag på tvers av intervjuene (Thagaard, 2009).

*Beskrivelse av intervjuguide*

Ved bruk av semi-strukturert intervju er det viktig å utforme en intervjuguide; en ramme for hvilke temaer og spørsmål en ønsker å stille (Saunders et al., 2009). Vi utformet tre forskjellige intervjuguider, da vi i utgangspunktet hadde tre forskjellige typer intervjuer: (1) de vi hadde med mellomlederne, (2) de vi hadde med HR-personale og (3) et intervju med en person som var sentral i beslutningsprosessen i forkant av implementeringen av pulsmålinger. Selv om det var noen forskjeller, var det mange av de samme temaene som ble diskutert, men med litt forskjellig vektning. Eksempler på temaer er *effekten av pulsmålingene* og *pulsmålinger som beslutningstøtte*. Bakgrunnen for dette var å få svar fra ulike perspektiv på samme tema. Hensikten med intervjuguidene var å sikre liknende struktur i intervjuene for å forenkle analysen, og videre sikre at vi fikk dekket de relevante temaene. De var likevel utformet fleksibelt nok til at vi kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål, be om oppklaring eller eksempler når det var behov for dette.

Selv om vi valgte en induktiv forskningstilnærming fulgte vi Ryen (2002) og Thagaard (2009) sin anbefaling og utarbeidet intervjuguiden med utgangspunktet i relevant litteratur. I forkant av intervjuprosessen var derfor en sentral forberedelse å opparbeide tilstrekkelig kunnskap om henholdsvis SPF og Engage, samt anvendt og publisert forskning på tema. For å sikre at intervjuobjektene kunne snakke om andre temaer enn det som var eksplisitt nevnt i intervjuguiden benyttet vi oss av åpne spørsmål som «*kan du fortelle litt om ...*» og «*kunne du gitt noen eksempler på...*». Hensikten med dette var å få intervjuobjektene til å snakke om hovedtemaene relativt fritt, slik at vi fikk innblikk i nyanser vi ellers ikke hadde oppdaget. Slike åpne spørsmålsformuleringer bidrar også til å unngå partiskheter (Easterby-Smith et al., 2008). I tråd med Easterby-Smith et al. (2008) sine anbefalinger unngikk vi også mange teoretiske begreper eller sjargong, siden vår forståelse av slike begrep kan variere fra intervjuobjektene forståelse. Når vi først brukte teoretiske begreper forsøkte vi å sørge for at vi og intervjuobjektet har samme forståelse. Dette er viktig for å sikre god begrepsvaliditet (Easterby-Smith et al., 2008) og var noe vi hadde i baktankene når vi utarbeidet intervjuguiden.

### *Hvordan vi sikret gode forberedelser i forkant av intervjuprosessen*

I forkant av datainnsamlingsprosessen var vi opptatt av å sikre gode forberedelser i henhold til Saunders et al. (2009) sine anbefalinger (s. 328). For å bedre muligheten for at informantene kunne svare på spørsmålene ble det sendt ut en temaoversikt sammen med et informasjonsskriv og et samtykkeskjema. Temaoversikten gav et kort overordnet innblikk i strukturen til og innholdet i intervjuet. Videre inneholdt informasjonsskrivet en beskrivelse av prosjektets formål og hvilken innsikt vi ønsket å skape ved hjelp av deres bidrag. Målet med temaoversikten og informasjonsskrivet var å starte informantenes tankeprosess, slik at de forstod studiens hensikt og hadde mulighet til å forberede veloverveide, nyanserte svar. Til slutt fulgte det med et samtykkeskjema i henhold til NSD sin standard som informerte om sentrale elementer som anonymitet, ønsket om å ta opptak, hvordan informasjonen ville bli lagret og hvorfor de var blitt kontaktet for å delta i prosjektet. En annen fordel med å sende disse vedleggene til informantene i forkant var at det kan føre til økt troverdighet knyttet til at dette var en seriøs studie (Saunders et al., 2009).

#### **5.2.4 Gjennomføring av intervjuene**

Vi startet intervjuene med en kort generell informasjon om studien, gjennomgang og signering av samtykkeskjemaet, og oppklaring av spørsmål ved behov. I siste del av innledningen anslo vi tidsbruken for informantene. Hvert intervju var på forhånd stipulert til å vare mellom 30 og 60 minutter, noe vi klarte å overholde. For å skape en komfortabel atmosfære og god kjemi startet samtalen med enkle spørsmål relatert til deres posisjon i SPF, før vi gikk mer over på implementering og opplevelse av Engage som verktøy. Det var stor variasjon i antall oppfølgingsspørsmål vi måtte stille, ettersom noen hadde mye på hjertet, mens andre var mer tilbakeholdne. Fra samtlige intervjuer kom det likevel frem mye informasjon om temaene vi ønsket å dekke, så vel som nye momenter som viste seg å være spennende. I løpet av intervjuprosessen tilpasset vi fokuset i intervjuguiden noe, ettersom visse spørsmål var blitt godt dekket, mens andre med fordel kunne utdypes bedre.

Vi gjennomførte annen hvert intervju, av hensyn til en ryddig gjennomføring, men også for å fordele ansvar slik at vi var opplagte til hvert intervju. Vi var opptatt av å være aktive lyttere, med et vennlig og imøtekommende kroppsspråk. Videre hadde vi et reflektert forhold til hvordan vi gikk kledd, opptrådte i intervjuprosessen, våre tolkninger av informasjon og hvem som skulle lede intervjuet. Vi ville også sikre oss at intervjuene ble gjennomført en plass hvor

respondentene kunne føle seg komfortable, at det var praktisk for dem og hvor vi mest sannsynlig ikke ville bli forstyrret. Med unntak av to intervjuer som ble gjennomført på Skype, ble resten derfor holdt i lukkede møterom på deres hovedkontor. Hensyn til overnevnte faktorer var viktig ettersom datainnsamlingen kunne blitt negativt påvirket dersom de ikke ble tatt hensyn til (Saunders et al., 2009).

### 5.2.5 Andre datakilder

Ifølge Ghauri and Grønhaug (2010) kan det være formålstjenlig å benytte sekundærdata for å bedre forståelsen for primærdatainnsamlingen. I vår studie har relevant sekundærdata bidratt til utarbeidelse av intervjuguide, empirisk kontekst og relevant bakgrunnsforståelse for å kunne besvare våre forskningsspørsmål. Vi har blant annet benyttet nettsidene, relevante årsrapporter og publiserte intervju av ansatte i SPF. Utover dette har vi fått observere læringsplattformen som blant annet brukes til opplæringsformål i forbindelse med Engage. Videre har vi benyttet oss av nettsidene til Engage og deres opplæringsvideoer for å danne en god forståelse for hvordan verktøyet kan anvendes. I forbindelse med utarbeidelse av litteraturgrunnlaget som brukes til å analysere våre funn har vi anvendt tidligere masteroppgaver og PhD avhandlinger om HR-analyse, samt relevant forskning og litteratur innen HRM, psykologi og økonomi.

## 5.3 Dataanalyse

### 5.3.1 Transkribering

I tråd med idealet ble samtlige lydopptak transkribert, som vil si å gjengi dem i fullstendig tekstformat. (Saunders et al., 2009). For å forenkle prosessen tok vi i bruk InqScribe, et verktøy hvor man lett kan justere hastigheten på lydfilen, så det blir lettere å notere ordrett. Transkriberingsprosessen ble gjennomført fortløpende, så langt dette lot seg gjøre, slik at vi hadde inntrykkene av kroppsspråk og stemning ferskt i minne. Dette var veldig nyttig da noen brukte armbevegelser for å vise til hva de snakket om, tok i bruk hermetegn, eller krysset fingrene for å vise at man hadde knyttet sterke bånd, eller lignende. Når alle opptakene var ferdig transkribert hadde vi 102 sider med data (font: Times New Roman, linjeavstand: 1, skriftstørrelse: 12) og som dannet grunnlaget for analysen vår.

### 5.3.2 Koding av intervjuene

I etterkant av transkriberingen utførte vi en tematisk analyse for å konseptualisere det ikke-standardiserte datamaterialet. Den tematiske analysen ble utført ved hjelp av NVivo 12, et analyseverktøy der en kan kode, strukturere og klassifisere kvalitative data. Det ledet til en datareduksjon som fikk frem essensen og mønstrene i datatilfanget. Valg av koder ble basert på Silver and Lewins (2014) sine anbefalte tre faktorer; (1) temaene i intervjuguiden, (2) konsepter fra teori og (3) funn fra dataene. Eksempler på koder var fordeler ved pulsmålinger, tidsbruk, skalaen og verktøy i endringsfasen. I denne prosessen var vi opptatt av at kodene ikke var en fasit, men heller en måte å dele opp data i ulike segmenter som omhandlet samme tema som vi så kunne gå dypere inn i. Dette gjorde det mer oversiktlig og lettere å se sammenhenger, likheter og ulikheter.

Når vi hadde kodet all teksten som hørte til en eller flere av de utarbeidede kodene lagde vi ulike informant attributter. Eksempler på disse attributtene var analytisk og mindre analytisk team og HR, mellomlederstilling. Litteraturen ble videre kodet for å lettere finne sammenhenger mellom eksisterende empiri og våre funn. Etter at vi hadde kodet de ulike attributtene kunne vi lage sammenligningsdiagrammer. Ved å for eksempel velge attributtene analytisk og mindre analytiske team, fikk vi opp alle kodene som analytiske team hadde nevnt, alle mindre analytiske team hadde nevnt og de begge hadde nevnt i et oversiktlig diagram. Dette hjalp oss med å se mønstre, samt hvilke problemer de ulike teamene slet med. Vi lagde også en «hierarchy chart» for å se hvilke koder som ble hyppigst nevnt. Dette hjalp oss å få oversikt over de gjennomgående temaene som mange av informantene tok opp.

Videre utførte vi en frekvensanalyse i NVivo 12; en teknikk som brukes for å finne mønstre (Saunders et al., 2009). Ved å gjøre dette kunne vi undersøke om noen ord ble gjentatt oftere enn andre. Vi prøvde først å gjøre dette på enkeltord, men fant ut at det kanskje ikke gav oss noe verdi. Vi tenkte vi ville få større nytte av å gjennomføre slike frekvensanalyser innenfor bestemte temaer. En av kodene vi gjennomførte dette på var koden «fordeler ved pulsmålingene» for å finne ut hvilke egenskaper ved verktøyet som ble hyppigst nevnt. Dette måtte gjøres manuelt da vi ikke så etter spesifikke ord, men tema som handlet om samme egenskap. Selv om dette måtte gjøres manuelt gjorde NVivo 12 det oversiktlig da vi kunne trykke på koden vi ville undersøke nærmere for så å få opp alle sitatene

som hadde noe med denne koden å gjøre. Vi kunne da lett lese oss gjennom denne listen og notere ned for eksempel hver gang noen snakket om tidsaspektet, eller hvor enkelt verktøyet er. Denne type frekvensanalyse gjorde at vi lett kunne trekke ut og fokusere analysen vår på det som var hyppigst nevnt i intervjuene. Etter at vi hadde laget denne frekvensanalysen valgte vi å kode på nytt. Vi lagde da nye koder som passet bedre i analysen enn de vi tidligere hadde, og delte det opp i mindre temaer. De nye kodene danner nå grunnlag for underoverskriftene i analysedelen vår. Eksempler på disse kodene er: hyppighet, verdifull styringsinformasjon, direkte deltakelse, begrepsvaliditet, stå frem i en-til-en samtaler, anonymitet og negativt fokus. I presentasjonen av våre funn har vi valgt å ta i bruk «show and tell» taktikken, der sitater fra intervjuene presenteres sammen med analysen for å bedre belyse problemstillingen (Locke & Golden-Biddle, 1997).

## 5.4 Kvalitetsevaluering

En viktig del av forskning er å vurdere kvaliteten til både forskningsdesignet, datainnsamlingen og dataanalysen (Saunders et al., 2009). Kvaliteten vurderes i forhold til studiens reliabilitet og validitet. Reliabilitet sier noe om hvorvidt undersøkelsen er troverdig og resultatene pålitelige, mens validitet handler om hvorvidt vi måler det vi hadde til hensikt å måle (Saunders et al., 2009). I en god studie er det viktig at overnevnte metodevalg er velbegrunnede og at en er klar over hvilke konsekvenser de enkelte valgene får for studiens reliabilitet og validitet. Vi har anvendt en ikke-eksperimentell metode, og en følge av dette er lavere kontroll og dermed lavere reliabilitet (Saunders et al., 2009). Et ideal i eksperimentell metode er at funnene hadde blitt de samme dersom studien hadde blitt gjentatt. Når en bruker kvalitative tverrsnittsdata, som er basert på subjektiv informasjon, vil menneskelige feil og bias påvirke funnene i større eller mindre grad. Ideelt sett burde intervjuprosessen foregå slik: Vi stiller et spørsmål → Informanten oppfatter spørsmålet slik vi hadde en intensjon om og svarer → Vi tolker svaret slik informanten intenderte. Kommunikasjon er imidlertid en kompleks prosess hvor flere faktorer kan medføre misforståelser og feil, og dermed true studiens reliabilitet og indre validitet (Robson, 2002).



### 5.4.1 Reliabilitet

For at en studie skal være reliabel må den være pålitelig, troverdig og bekreftbar. I en kvalitativ studie som dette er det flere elementer som kan true studiens reliabilitet. For det første kan forhold ved informantene ha påvirket studiens reliabilitet. *Deltaker bias*, går i denne sammenhengen hovedsakelig ut på at informantene svarer det de tror at sjefen ønsker de skal svare (Saunders et al., 2009). Videre har mennesket en generell tendens til å sette seg selv i et godt lys, noe som kan føre til at informantene har pyntet på svarene sine for å fremstille seg selv på en god måte. En ulempe med å ta lydopptak av intervjuene er at dette kan få informantene til å holde igjen informasjon. Det virket ikke som om dette var noe stort problem for intervjuobjektene da det kun var en som utmerket seg og ironisk spurte om dette ble publisert noen plass «*kommer det på Youtube? Haha*». Men også denne informanten syntes det var greit så lenge vi forklarte at det kom til å være anonymt i oppgaven og kun var oss to som skulle bruke det til å transkribere intervjuene. For å unngå deltaker bias er det viktig at en skaper tillit mellom intervjuer og informant. For å redusere forekomsten av deltaker bias var vi derfor opptatt av å formidle god informasjon om hva dataen skulle brukes til, og at informantene ville beholde sin anonymitet ved at det bare var oss to masterstudenter som kunne vite hvem som hadde sagt hva. Videre var vi opptatt av å stille nøytrale spørsmål, som ikke la føringer for svarene deres.

Det kan også ha forekommet *deltaker feil*, som går ut på at forhold ved innsamlingstidspunktet og stedet for datainnsamling fører til feil (Saunders et al., 2009). Eksempelvis var vår studie avhengig av informantenes hukommelse, som både er selektiv, og i mange tilfeller unøyaktig (Matlin, 2013). En vanlig hukommelsesbias som kan ha påvirket responsen til informantene er blant annet tendensen til å vektlegge nylige hendelser tyngre enn eldre hendelser. Med dette tenker vi spesielt på ting vi spurte om som har skjedd for lenge siden, særlig da spørsmål knyttet til opplæringsprosessen og/eller implementeringsprosessen. Dette er en svakhet ved å bruke tverrsnittsdata i form av intervju, men vi har forsøkt å redusere forekomsten av dette ved å undersøke sekundærlitteratur og benytte informasjon fra flere informanter.

Videre kan forhold ved oss som forskere ha påvirket påliteligheten til funnene. Vi kan ha utøvd *forsker feil* som går ut på at vi har opptrådt og uttrykket oss ulikt overfor informantene, og at dette har påvirket deres svar (Saunders et al., 2009). Tiltak for å redusere forsker feil var å bruke intervjuguiden systematisk siden den inneholdt åpne, ikke ledene



spørsmål. Hovedspørsmålene var derfor formulert likt overfor alle informantene. Videre var vi opptatt av å bevare lik holdning, noenlunde like klær og samme talemåte overfor informantene, slik at forhold ved oss selv i minst mulig grad påvirket svarene vi fikk.

Et annet kommunikasjonsrelatert problem er *forsker bias*, der forskernes forventninger påvirker hvordan de tolker informasjonen som blir gitt av intervjuerne. Noe som kan føre til tolkningsfeil eller selektiv tolkning (Saunders et al., 2009). For å minimere forsker bias og sannsynligheten for at informasjon skulle overses eller mistes i prosessen, ble det tatt lydopptak og foretatt ordrett transkripsjon av intervjuene. Dette har stor betydning for reliabiliteten for undersøkelsen, men vi mener også at det var en stor fordel at vi slapp å ta notater underveis. Vi merket at første informant ble noe forstyrret av at en av oss noterte, og vi sluttet derfor med dette og fokuserte på å være oppmerksomme lyttere. Det er også en fordel at vi har gjennomført intervjuene ansikt til ansikt, slik at vi kunne observere intervjuobjektens reaksjon på spørsmålene. Dette gjør at vi har en viss forståelse om de har forstått spørsmålet eller ikke. Videre var vi fokusert på å sikre at vi tolket det som ble sagt riktig ved å oppsummere eller stille spørsmål som «*kan vi da forstå det som at du mener...*». Dette hjalp oss å oppklare ting vi ellers kunne misforstått, noe som var viktig for å redusere forsker bias. En annen styrke har vært at vi var to stykker som gjennomførte intervjuene sammen. Dette var positivt ettersom vi i etterkant kunne diskutere det som var blitt sagt og stille spørsmål ved hverandres inntrykk og tolkninger. Det gjorde også at vi kunne hjelpe hverandre med formulering og oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene.

### 5.4.2 Validitet

Validitet handler om hvor sikker en kan være på at forskningens funn representerer virkeligheten, og at analysen trekker gyldige slutninger (Saunders et al., 2009). I den sammenheng er det relevant å diskutere studiens overflate-, indre- og eksterne validitet. Ved god *overflatevaliditet* fremstår problemstilling og metode som rimelig, samtidig som studiens hensikt er forståelig. Dette er viktig for å motivere informanter til å delta i studien, ettersom høy overflatevaliditet øker respondentenes oppfatning av at det er viktig å bidra i studien (Saunders et al., 2009). Av de 12 første kandidatene HR-kontakten vår henvendte seg til med vårt informasjonsskriv, stilte samtlige opp, noe som indikerer at informantene oppfattet at studien hadde god overflatevaliditet.

### *Indre validitet*

*Indre validitet* går ut på hvor sikker vi kan være på at funnene og de identifiserte sammenhengene i analysen faktisk er reelle (Saunders et al., 2009). Tidligere nevnte forsker- og deltaker bias/feil er forhold som derfor også påvirker kvalitative studiers indre validitet. Valget av ansikt-til-ansikt intervjuer som innsamlingsform, versus eksempelvis elektronisk spørreskjema eller telefonintervju styrker den indre validiteten til vår kvalitative studie ettersom en kan stille oppfølgingsspørsmål, gi presiseringer og lese kroppsspråket til informantene (Saunders et al., 2009). Dette er igjen noe som har styrket studiens *begrepsvaliditet*, som vil si at det eksisterer en felles forståelse av begrepene som diskuteres. Vi har også benyttet enkelt formulerte spørsmål uten mange tekniske begreper for å redusere sannsynligheten for begrepsforvirring. Valget av «purposive sampling» styrket studiens indre validitet ettersom denne utvalgsteknikken øker sannsynligheten for rik data ved at informantene har god nok kunnskap, informasjon og erfaring til å besvare problemstillingen. Vi har i tillegg hatt flere Skype-samtaler med HR-kontakten vår i SPF, for styrke studiens indre validitet gjennom å oppklare usikkerhetsmomenter eller motstridende informasjon fra informantene.

### *Ekstern validitet - Generaliserbarhet*

Ekstern validitet eller generaliserbarhet handler om hvorvidt resultatene fra en studie kan overføres til å gjelde resten av populasjonen (Saunders et al., 2009). Å oppnå statistisk generaliserbare funn er ikke mulig i en casestudie som dette, basert på et forholdsvis lite ikke-sannsynlighetsutvalg (Yin, 2009). Dette skyldes at utvalget ikke er representativt for populasjonen som helhet. Statistisk generalisering er forøvrig ikke formålet med en casestudie. Denne typen forskning skal bidra med å utforske et fenomen i sin helhet og dets bestanddeler, som så kan danne et grunnlag for videre forskning av forklarende eller deskriptiv art. I en casestudie er det derimot mulig å oppnå såkalt *analytisk generalisering* - i hvilken grad undersøkelsens funn kan brukes som veiviser for andre situasjoner (Yin, 2009). Dette betyr at om vi lykkes med å etablere gode beskrivelser, forklaringer, tolkninger og begreper, kan vi sannsynliggjøre at funnene vil gjelde for andre enn caset i seg selv, men dette kan ikke bevises. Våre resultater vil dermed kunne være analytisk generaliserbare for andre bedrifter som anvender pulsmålinger eller bedrifter som ønsker å

implementere et slikt verktøy i nær fremtid. Det er imidlertid virksomheten selv som må evaluere om studien kan brukes som veiledning i deres kontekst.

## 5.5 Etiske vurderinger

Cooper, Schindler, og Sun (2006) definerer etikk som «*norms or standards of behaviour that guide moral choices about our behaviour and our relationships with others*». Forskningsetikk er standarden for god forskningspraksis og må vurderes i alle deler av forskningsprosessen (Cooper et al., 2006; Saunders et al., 2009). Det handler derfor om å ta etiske hensyn når vi som forskere formulerer og tydeliggjør problemstillingen vår, utformer forskningen og får tilgang til, samler inn, behandler og lagrer data. Det kan også forekomme etiske problemstillinger knyttet til hvordan vi analyserer data og hvordan vi velger å presentere resultatene våre. Forskningsdesignet må derfor utformes på en moralsk og ansvarlig måte så vi unngår å skade eller påvirke informantene eller organisasjonen som helhet (Saunders et al., 2009). I tråd med god forskningspraksis har vi forsøkt å gi en nyansert og balansert fremstilling av relevant litteratur. Vi har også prøvd å være tilstrekkelig kildekritiske, noe som blant annet har ledet til forsiktig tolkning av litteratur som er utarbeidet i samarbeid med leverandører av HR-analyse og pulsmålinger.

Den viktigste forskningsetiske problemstillingen i denne studien er knyttet til lagring og innhenting av datamaterialet. Først og fremst med tanke på informantenes anonymitet. For å beskytte deres identitet har vi ikke fortalt noen hvem de var, vi har også benyttet oss av koder; M for mellomledere og H for HR-informanter, etterfulgt av tallene 1-12. Disse kodene er brukt fremfor navn på alt av skriftlig materiale. Vi fikk et annet sett med koder fra kontaktpersonen vår da hen satt opp intervjuene. Dette betyr at kontaktpersonen vår vet hvem som har deltatt, men ikke hvem som har sagt hva. Altså har vi etterstrebet at ingen bortsett fra oss og respondentene selv kan kjenne igjen sitater eller koden knyttet til sitatene. For å ytterligere sikre anonymiteten til respondentene kommer vi til å bruke «hen» i oppgaven når vi snakker om et intervjuobjekt. En annen beslutning ut ifra et etisk perspektiv var deltakernes tillatelse til å trekke seg når som helst under selve intervjuet, men også i ettertid. Dette valget ble tilbudt av oss i tilfelle respondentene skulle angre på noe de hadde sagt, og kom tydelig frem i informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen som vi genererte i henhold til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) sine retningslinjer. Siden dette var et

meldepliktig prosjekt, søkte vi om godkjenning fra NSD for å få gjennomføre studien. Den godkjente søknaden indikerer at undersøkelsen vår er i tråd med regelverket for behandling av personvernsopplysninger.

## 6. Presentasjon av funn og analyse

### 6.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere og analysere våre funn. Analysen følger strukturen til vår todelte problemstilling for å gi en oversiktlig fremstilling. Først beskrives og analyseres implementeringsprosessen av Engage. Denne delen er hovedsakelig belyst fra et HR-perspektiv, fordi datagrunnlaget for å analysere dette forskningsspørsmålet i hovedsak kommer fra HR-informantene. En forståelse av implementeringsprosessen er viktig for senere å kunne drøfte det andre forskningsspørsmålet. I neste del av analysen besvares det andre forskningsspørsmålet. Her analyserer vi funn angående opplevd nytte og utfordringer ved bruk av et pulsmålingsverktøy, fra både et mellomleder- og HR-perspektiv.

### 6.2 Implementering

#### 6.2.1 Innledning

I denne delen av oppgaven skal vi presentere og analysere implementeringsprosessen av Engage, i SPF. Formålet med denne delen av analysen er å beskrive hvorfor SPF implementerte pulsmålinger, samt hvordan implementeringen ble gjennomført og oppfattet. Først vil vi gi en kort bakgrunn for innføringen av pulsmålingsverktøyet. Vi presentere så hvordan Engage ble innført som en pilot, før det senere ble rullet ut i hele selskapet.

#### 6.2.2 Bakgrunnen for at SPF innførte pulsmålinger

De siste årene har SPF gjennomgått flere endringer for å skape en lærende kultur, øke endringskapasiteten og bli mer teknologidrevet. Ideen om å implementere et pulsmålingsverktøy kom i forbindelse med en strategifornyingsprosess, som skulle spisse SPF mot ønskede mål. Inspirert av «The Simply Irresistible Organization»-modellen skulle den nye HR-strategien sette medarbeiderne i sentrum og bidra til å gjøre SPF endringsdyktig og vedvarende lønnsom. Målet skal nås ved hjelp av engasjerte og innovative medarbeidere, som tar ansvar for egen læring, og gir tilbakemelding for å sikre kontinuerlig forbedring.

I tråd med organisasjonens overordnede strategi skulle også realiseringen av HR-strategien i stor grad støttes av ny teknologi og digitaliseringstiltak. SPF har derfor hatt fokus på å rekruttere HR-medarbeidere med teknologisk kompetanse. Tidligere benyttet SPF seg av årlige medarbeiderundersøkelser for å måle arbeidsmiljø og engasjement. De opplevde at denne eksternt støttede målingen, utført med hjelp fra et konsultentselskap, ble for formell, krevde mye arbeid, gjorde det lett å bortforklare resultatene og medførte en treg reaksjon på elementer som krevde endring. Etter H12 sin vurdering ble de årlige medarbeiderundersøkelsene nesten verdiløse, selv om hen påpeker at det er å sette det litt på spissen. HR-informant H11 forklarer at den årlige medarbeiderundersøkelsen fungerte greit på et organisasjonsnivå, men dårligere på et avdelingsnivå.

*«På avdelingsnivå, så ble det ofte litt sånn at man hele tiden kunne bortforklare resultatene ut ifra nylige hendelser. Og at man også brukte mye tid på oppfølging og planer, og så endte de liksom litt i skuffen, og så kom man liksom på det litt igjen når neste undersøkelse var.» - H11*

Hen hadde tidligere anvendt seg av pulsmålinger og foreslo derfor å teste bruken av et slikt verktøy. H11 ønsket å undersøke om pulsmålinger i større grad kunne bidra til å understøtte filosofien bak den nye HR-strategien og gi dem et mer proaktivt styrings- og ledelsesverktøy. Dette medførte testing og evaluering av potensielle pulsmålingsleverandører. Valget falt på Engage, da det blant annet kom best ut i en Gartner rapport, var lett å bruke på mobil, samt hadde et tiltalende og moderne utseende. Verktøyet anvendte også samme skala som SPF brukte for å måle kundetilfredshet. Det ble ytterligere verdsatt at den relativt nyoppstartede pulsmålingsleverandøren var på tilbudssiden når det gjaldt tilpasning av verktøyet. I tillegg bestod bedriften bak Engage av kunnskapsrike psykologer og ingeniører som gav inntrykk av å være evidensbaserte i sin tilnærming.

Hos SPF kan teknologisk kompetanse i HR-avdelingen og økonomiske incentiver ha fungert som «pull»-faktorer i valget om å ta i bruk pulsmålinger. De har hatt fokus på å rekruttere HR-medarbeidere med teknologisk kompetanse. Dette kan ha vært av betydning for en positiv mottakelse av pulsmålinger. Økonomiske hensyn kan være en hindring for valg knyttet til innføring av nye systemer. Pulsmålingene hevdes imidlertid å koste omtrent like mye som den årlige medarbeiderundersøkelsen gjorde. Videre oppfatter beslutningstakere i SPF at de får mer igjen for pengene ved å benytte pulsmålinger versus årlige konsulentadministrerte medarbeiderundersøkelser.

### 6.2.3 Pilotering

SPF benytter seg av arbeidsmetodikken «Build-Measure-Learn» i flere av sine arbeidsprosesser. Metoden innebærer at en tester, prøver og får tilbakemeldinger fra relevante interessenter, før en tester på nytt og bygger videre til en får et godt produkt. En slik tilnærming skal gjøre SPF mer utforskende, innovative og endringsdyktige, som samsvarer med deres ønske om å bli mer smidig. I tråd med konsernets fokus på «Build-Measure-Learn»-metodikken ble Engage først introdusert i form av en pilot, for å teste responsen og evaluere nytteverdien av verktøyet. M5 fremhever hvordan en pilot kan innebære nyttig læring:

*«Vi kjørte litt sånn pilot innad i den ledergruppen jeg var en del av, bare for å teste det verktøyet selv da. Og det var en veldig viktig læring og være på den siden av det og sjekke litt hvordan det fungerer før man tok det ut i avdelingene.»*

I starten deltok omtrent 20 ledere og 200 medarbeidere i pilotfasen, som var tenkt å vare i to til tre måneder. I den forbindelse ble det utført teknisk opplæring og holdt seminarer, samt gitt mulighet til å delta på erfaringsutvekslinger med andre brukere av verktøyet, og HR-representanter. Innledningsvis ble spørreundersøkelser på fem til syv spørsmål sendt ut ukentlig. Etter tilbakemelding på at dette var for hyppig, ble frekvensen regulert til hver 14. dag. Det ble videre vurdert at tre måneder var for kort testperiode til å kunne utføre en god evaluering, og denne økte derfor til ni måneder. Dette da løsningen samler inn svar på totalt 40 spørsmål i løpet av tre måneder, slik at en ikke fikk sett noen trend. I den utvidede pilotfasen ble samtlige ledere tilbudt å teste ut Engage, og flere meldte inn sine team frivillig. Dette var en bevisst strategi fra HR-avdelingen, noe H11 forklarer:

*«Vi hadde det jo som en plan fra HR, at liksom hvis det her funker, så bør vi innføre det. Men vi hadde litt lyst til at det skulle bli en sånn «movement», eller altså en grasrotbevegelse, at det liksom spredte seg litt på en positiv måte, ikke bare sånn dratt ned over hodet på folk da.»*

Dette anses som hensiktsmessig for å skape en sterk endringskoalisjon. HR-avdelingen fikk på en måte gratis markedsføring fra de som var fornøyde i pilotfasen. Denne effekten var tydelig ettersom 70 prosent av konsernet hadde tatt i bruk verktøyet mot slutten av pilotfasen.

Et tiltak for å tilpasse og forbedre bruken av Engage var bruk av frivillige erfaringsutvekslinger. Her tok HR opp spørsmål som kom igjen, og mellomlederne kunne diskutere verktøyet, komme med kommentarer til forbedring og stille oppklaringsspørsmål. Dette var en måte å aktivt invitere mellomlederne til å delta i utformingen av verktøyet. HR forteller at disse erfaringsutvekslingene gav dem nyttige tilbakemeldinger. Også mellomlederne som benyttet seg av disse samlingene opplevde dem som verdifulle. Den frivillige deltakelsen og erfaringsutvekslingen kan derfor tenkes å ha etablert eierskap til verktøyet blant mellomlederne.

#### 6.2.4 Utrulling av Engage i hele organisasjonen

Etter positiv respons og en vellykket pilotfase ble Engage introdusert i hele konsernet i 2018. I forkant ble det avholdt møter med tillitsvalgte, verneombud og fagforeninger, for å skape forståelse for verktøyet og unngå mistenksomhet. Videre ble det gjennomført en opplæringsprosess for lederne som skulle ta i bruk verktøyet. Til operasjonelle medarbeidere ble det sendt ut en mail som gav en kort beskrivelse av Engage. I mailen ble det beskrevet at dette var det nye verktøyet for å få tilbakemelding fra de ansatte samt gitt informasjon vedrørende hensikt, anonymitet og personvern. Kort tid etter ble første spørreundersøkelse sendt ut. For opplæringsformål ble det tilgjengeliggjort informasjon om formål, funksjonalitet og tips i forbindelse med bruk av Engage på organisasjonens digitale læringsplattform. Samtidig ble evalueringstiltak, slik som erfaringsutvekslingene, etter hvert avsluttet. Basert på intervjuene, kan det virke som at den positive responsen under pilotfasen førte til at HR undervurderte behovet for opplæring og markedsføring, for å kunne oppnå institusjonalisering av praksisen.

Etter hvert kom det innspill på at målinger hver 14. dag var for hyppig for enkelte. Flere var bekymret for at medarbeiderne skulle gå lei av å svare. HR-avdelingen bestemte derfor at avdelingene selv kunne bestemme om de ville svare hver 14. dag, eller om de ville ha dobbelt så mange spørsmål én gang i måneden. Dette viser hvordan det kan oppfattes som overveldende å gå fra årlige til mer frekvente målinger, og at HR-avdelingen derfor må jobbe med å skape aksept for dette.

#### *Informasjon rettet mot sentrale interessenter*

Vi får tilbakemelding på at både fagforening, tillitsmenn, verneombud og enkelte medarbeidere har uttrykt bekymring for anonymitet ved implementering av Engage. H12 uttrykker at tiden



som brukes sammen med fagforening og verneombud er viktig for å oppnå forståelse og samstemt informasjon fra ulike personer som de ansatte kan henvende seg til.

*«Jeg har innsett litt etterhvert er at det å bruke tid sammen med både fagforening og verneombud, på å forklare hvordan dette er bygget opp og hvordan det henger sammen er egentlig ganske viktig, for hvis ikke de skjønner det, så blir de mistenksomme og når deres medlemmer spør dem og når de ikke kan svare blir det større mistenksomhet. Så det er utrolig viktig med transparens.»*

Sitatet viser viktigheten av å involvere sentrale interessenter i utrulling av et verktøy som behandler HR-data. Videre påpeker H12 og H11 betydningen av at konsernledelsen stiller seg bak verktøyet, og har et aktivt forhold til praksisen. Deres oppslutning sender et viktig signal til øvrige ansatte om tiltro til at innsikt fra pulsmålinger, og analysene som gjøres basert på dem, faktisk er av verdi.

### *Opplæring og markedsføring*

En godt administrert prosess er viktig for å endre ansattes holdninger og handlinger. Det vil si at ansatte får opplæring, ressurser og støtte for å tilegne seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter. Våre funn indikerer at opplæring, knyttet til utrulling i hele organisasjonen, i for stor grad var basert på eget initiativ. Noe som kan ha bidratt til at flere ikke var forberedt på utfordringene med verktøyet. Noen mellomledere etterlyser derfor en bedre administrert prosess når de sier følgende:

*«Jeg tenker at man i en oppstartsfasen ikke må undervurdere at de som skal begynne å bruke det trenger litt hjelp.»*  
- M7

*«Så møter man jo veldig mange flere problemstillinger når man tar det bredt enn det man kanskje ser selv. Så for min del så ser jeg kanskje at man burde tatt en større gjennomgang av verktøyet bredt også.»* - M5

Mellomlederne vi har snakket med beskriver en hektisk hverdag med mange prioriteringer. Innføringen av Engage ble dermed en av flere ting på «to-do-listen» som en helst burde sette seg inn i. Mye tyder på at det var manglende initiativ til selvopplæring, ettersom flere anså verktøyet som intuitivt og enkelt. H3 beskriver hvordan HR hadde håpet at mellomlederne i

større grad skulle lese seg opp på nettsidene for å finne ut hvordan de kunne benytte verktøyet best mulig:

*«Vi satt veldig mye ansvar for «dashboard»-bruk på lederne. Vi holdt de ikke i hendene og dro de igjennom og sa, eller vi sa jo hva de skulle gjøre, men vi fulgte ikke opp at de gjorde alt. For vi forventet at de skulle gjøre det. Og noen gjorde det og noen ikke.»*

Selv om HR-avdelingen har laget noe norsk innhold tilpasset SPF, som gir korte oppsummeringer, tips og triks, innser vår kontaktperson i SPF at dette kunne blitt gjort i enda større utstrekning. HR henviser mye til «support»-nettsiden til Engage, hvor en kan finne informasjon om verktøyet og forskningen bak utviklingen av det. Selv om vi anser denne nettsiden som svært informativ og god, kan den oppleves som så innholdsrik at det kan være vanskelig å finne svaret på det en ønsker. Derfor kunne det vært bedre å oppmuntre mellomlederne til å tilegne seg kunnskap om funksjonaliteten til Engage med egenprodusert materiale som omhandlet SPF, og ikke bare informasjon for generelle brukere.

Også H3 reflekterer over at opplæringsprosessene kunne vært gjort mer spennende og virkningsfulle. I ettertid ser H3 videre at hen kunne vært flinkere til å dele suksesshistorier, og at dette er et fokusområde fremover for å vise overfor ansatte at Engage bidrar til positiv endring.

### *Viktigheten av balanse mellom autonomi og sentral kontroll*

Ved innføringen av pulsmålinger var det en bevisst strategi fra HR-avdelingen å ikke påtvinge mellomlederne praksisen. M2 er fornøyd med hvordan HR-avdelingen lot mellomledere ta i bruk Engage uten føringer på hvordan det skulle brukes:

*«Det har vært servert som et verktøy til ledere, og så har det ikke vært lagt så veldig mye føringer på det. Det har ikke vært noe sånne formalistiske greier om at da skal du ha samtale med den og den, og da skal du bruke det sånn og du skal rapportere ditt og datt. Det har vært sånn vær så god, her har du et verktøy som kan hjelpe deg å styre din enhet. [...] det syntes jeg har vært veldig bra her da. At det er et verktøy som har blitt gjort tilgjengelig og så velger man selv hvordan man bruker det ut fra den settingen eller den konteksten da. Det har ikke vært noe rammer rundt dette, ingen som legger seg borti hvor ofte vi snakker med medarbeiderne, hvilken måte man gjør noe som helst. Da står man jo litt friere til å gjøre det på den måten man selv mener det gir best effekt da.»*

Et dilemma for HR og mellomledere med personalansvar er balansen mellom autonomi og kontroll. Det er viktig med jobbautonomi for å fremme blant annet motivasjon, tilfredshet og kreativitet. Det er også viktig å opprettholde en viss sentral kontroll slik at organisasjonen jobber mot samme mål. Å skape balanse mellom autonomi og kontroll kan derfor være utfordrende. Vår analyse tilsier at autonomi har veid litt for tungt i forbindelse med implementeringen av pulsmålingspraksisen til SPF.

Det kan se ut som at litt klarere rammer og bedre opplæring kunne forbedret nytten av praksisen ytterligere, til tross for at M2 er svært fornøyd med hvordan hen fritt har fått benytte verktøyet. Dette da funnene våre indikerer at motivene bak og den faktiske anvendelsen av verktøyet har mye å si for om Engage oppfattes som et positivt eller negativt styringsverktøy. På lokasjonen til H3 har de hatt noen utfordringer knyttet til at mellomlederne og medarbeidere har oppfattet Engage som et overvåkningsverktøy, fremfor et proaktivt ledelsesverktøy. H3 mener dette skyldes at deres øverste leder, spesielt i starten, anvendte verktøyet til overvåking. Det kan derfor være viktig å avklare hvordan verktøyet skal brukes, for å unngå at det oppfattes som overvåking, fremfor en humanistisk HRM-praksis. Hos SPF har eksempelvis H3 hatt flere samtaler med toppleder, som oppleves å ha moderert kontrollorienteringen. Dette viser at HR-avdelingen kan påvirke hvordan praksisen anvendes av ledere, og desto tidligere en klarer å ta tak i slike destruktive bruksmønstre, jo bedre. Det hører videre til beskrivelsen av opplevelsene til H3 at da de innførte Engage på denne lokasjonen var de i starten av en stor omstillingsprosess som vanligvis bringer med seg uro og konflikt. Dette kan antyde at innføring av pulsmålinger i organisasjoner der ledere i større grad er under press, så kan disse lederne være mer tilbøyelige til å utnytte verktøyet til monitorering.

### 6.3 Oppsummering

I denne delen av analysen har vi presentert hvordan Engage ble implementert i SPF. Bakgrunnen for implementeringen kom i forbindelse med en fornyelse av HR-strategien som skulle sette mennesker og teknologi i fokus. I tråd med «Build-Measure-Learn»-metodikken ble en pilotfase anvendt for å teste, prøve og deretter tilpasse verktøyet etter virksomhetens behov. I den forbindelse ble mellomledere involvert gjennom erfaringsutvekslinger, for å lære mer, samt gi tilbakemeldinger. Etter en vellykket

piloteringsprosess med høy frivillig oppslutning ble Engage lansert på konsernnivå. I den forbindelse ble det avholdt en kort opplæringsprosess for mellomledere og gitt informasjon om den nye HRM-praksisen til medarbeiderne. HR-avdelingen ble møtt med noe skepsis fra ulike interessenter og opplevde viktigheten av å bruke tid på å forsikre skeptikere om at verktøyet skulle anvendes for å forbedre ansattes mulighet til deltakelse og medvirkning. Analysen viser likevel at Engage har bidratt til en opplevelse av å bli overvåket på én av SPF sine lokasjoner. I ettertid reflekterer noen av informantene over at SPF kunne vært bedre på intern opplæring og markedsføring for å skape et enda bedre resultat ved å redusere noen av utfordringene som har oppstått i etterkant.

## 6.4 Nytte og utfordringer sett fra et brukerperspektiv

Vi skal nå svare på det andre forskningsspørsmålet. Vi forsøker å trekke frem hovedtendenser i datamaterialet og formidle nytten og utfordringer med Engage. Overordnet kan vi si at Engage oppleves som et nyttig styringsverktøy for å følge med på driverne for engasjement på organisasjons- og avdelingsnivå. Det er imidlertid også noen utfordringer knyttet til bruken av verktøyet. Rapporterte utfordringer har variert mer sammenlignet med omtalte fordeler. I noen tilfeller har HR-ansatte en annen oppfatning enn mellomledelsen. For å tydeliggjøre disse forskjellene blir opplevd nytte og utfordringer diskutert fra både et HR-perspektiv og et mellomleder-perspektiv, der dette skillet er hensiktsmessig. Tabell 4 viser en oversikt over resultatet fra den tematiske analysen, knyttet til opplevd nytte og utfordringer ved bruken av Engage.

Tabell 4: Oversikt over hvilke informanter som opplever de ulike temaene som nyttig eller utfordrende.

Opplevd nytte			Utfordringer		
Hyppighet	M1, M2, M4, M5, M6, M7, M10, H3, H11, H12	10	For hyppige målinger	M2, M4, M5, M7, M8, M9, M10, H3, H11	9
Verdifull styringsinformasjon	M1, M2, M4, M5, M6, M7, M8, M9, H3, H10, H12	11	Spørsmåls- og skalaforvirring	M1, M2, M4, M5, M6, M8, M9	7
Anonym tilbakemelding	M1, M2, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, H3, H11, H12	12	Negativt fokus	M1, M5, M9	3
Brukervennlighet	M1, M2, M5, M6, M8, M10, H11	7	Anonymitet	M2, M4, M5, M6, M7, M8, M9	7
Arena for positive tilbakemeldinger	M6, M10	2	Ansvarsfraskrivelse	M2, M5, M9	3
			Press på mellomlederne	M7, M8, M9	3

### 6.4.1 Opplevd nytte knyttet til bruk av pulsmålinger

I den tematiske analysen av datamaterialet var det flere elementer ved Engage som ble ansett som nyttige. Først skal vi presentere hvordan en hyppig målefrekvens gir en nyttig trendoversikt. Videre beskriver vi hvordan Engage gir verdifull kvalitativ og kvantitativ styringsinformasjon, noe som kan tilrettelegge for mer datadrevet beslutningstaking. I tillegg

vil vi gå inn på hvordan mellomlederne benytter seg av de evidensbaserte tipsene som verktøyet gir. Vi går så inn på hvordan Engage fungerer som en kilde til anonyme tilbakemeldinger, etterfulgt av hvordan brukervennlighet er avgjørende for at verktøyet tas i bruk. Til slutt presenterer vi hvordan positive tilbakemeldinger fra medarbeiderne i Engage kan være motiverende for mellomlederne, samt gi en god indikasjon på hva som fungerer godt.

### Hyppighet

I SPF måler de ansattes engasjement én til to ganger i måneden ved hjelp av Engage. Intervjuobjektene mener at frekvens er en av de viktigste egenskapene ved pulsmålingene, da det gir et overblikk over drivere for medarbeiderengasjement i noenlunde sann tid. Dette gjør det lettere å følge med på trenden, se hvor det er gap og hvor en må komme med forbedrende tiltak.

### Trend

I SPF oppfatter HR-informantene at den jevnlige oppdaterte trenden i Engage gjør det lettere å følge opp de ansattes engasjement. En trendoversikt gjør det enklere å observere effekter av innførte tiltak, og derfor justere dem etter behov. Å følge med på utviklingen i driverne for engasjement har også gitt HR-avdelingen en bedre pekepinn på om igangsatte tiltak gir forventet avkastning. Ifølge HR-informantene var dette vanskelig basert på årlige målinger.

Trenden gjør det også lettere for mellomledere å se om igangsatte tiltak eller endringer har hatt forventet effekt. M5 forteller om hvordan trendoversikten i Engage kan gi et nyttig overblikk:

*«Det som er veldig positivt med dette er jo at det kommer regelmessig, om ikke øyeblikksbilde nødvendigvis akkurat er det mest interessante så kan du jo følge bevegelser over tid da. Og det er jo interessant.»*

Det er mindre hensiktsmessig å se på trender basert på årlige medarbeiderundersøkelser fordi det skjer mange endringer i løpet av et år. Dette gjør det vanskeligere å koble spesifikke situasjoner til endringer i en score. Med Engage er det derfor lettere å svare på hvorfor scoren har endret seg.

### Oppdage utfordringer i en tidlig fase

Overgangen fra årlige til månedlige målinger av engasjement gir HR-avdelingen mer oppdatert informasjon.

*«Jeg føler at jeg vet mye mer nå. Fordi før har vi ventet på at noe har skjedd, da blir det ad hoc da.» - H3*

H3 forklarer videre at den årlige undersøkelsen bidro lite til å oppdage utfordringer før de hadde utviklet seg til faktiske problemer. Den årlige frekvensen gav HR-avdelingen mindre innsikt i løpende problemstillinger og medførte i stor grad reaktive fremfor proaktive tiltak. Hyppig innsamling av informasjon gir derfor muligheten til dynamisk oppfølging, noe som er viktig i dagens konkurransesituasjon.

Jevnlig tilbakemelding bidrar videre til å redusere risikoen ved å prøve nye ting. Ved å sjekke scoren og kommentarer kan en justere seg basert på tilbakemeldinger. Denne funksjonaliteten gjør det lettere for HR å benytte seg av «Build-Measure-Learn»-metodikken, noe som de er opptatt av i SPF. Engage gir HR-avdelingen mulighet til å både oppdage nye utfordringer, samt en bedre mulighet til å prøve, teste og justere tiltakene rettet mot disse. Eksempelvis fortalte H3 at frekvent informasjon fra Engage har gjort HR-avdelingen bedre rustet til å oppdage faktorer som gjør at folk vurderer å bytte arbeidsplass:

*«Du vet ikke helt før du får oppsigelsen i hånden, så vi har jo fått liksom [...] ikke overtalt det er feil ord. Men satt oss ned med en person som holdt på å si opp, som varslet om det i pulsmålingene, og da diskutert og gitt den oppmerksomheten den personen trengte. Og da, ja da var det fint, da ville de ikke si opp allikevel.»*

Mellomlederne ser også nytten av at verktøyet har såpass hyppige målinger. Fra analysen ser vi at Engage økte muligheten til å fange opp problemer i en tidlig fase, noe som verdsettes av flere mellomledere, blant annet M2:

*«Det gir jo et tydelig, på en måte, indikasjon på hvordan man ligger an på de ulike områdene og på en måte enklere å sette i gang tiltak på der man mener man må gjøre noe da. Og kanskje til og med klarer å fange det opp tidligere. Altså misnøye eller usikkerhet eller kompetansemangel, eller hva nå enn det måtte være som kommer frem da. At man kan ta tak i det tidligere og dermed på en måte få tettet det hullet raskere da.»*

Ved at faktorer som reduserer engasjement fanges opp tidlig kan mellomlederne reagere raskt før problemet utvikler seg. Slik kan Engage hjelpe mellomlederne til å hindre at irritasjonsmomenter eskalerer og faktisk påvirker individets prestasjon. Dette erfarte M6 da teamet hens endret plassering i bygget:

*«Da opplevde vi jo at tilfredsheten med liksom miljøet, gikk veldig ned. Og da kom det jo masse kommentarer på det, så da tok jo vi tak i det som ledergruppe og gjorde noe med det. Og det hadde jeg ikke fanget opp, hvis ikke det hadde vært for pulsmålingene.»*

I Engage kunne M6 se at trenden ble negativ og at driveren som omhandler miljø gikk ned. Ved å klikke seg inn på driveren som verktøyet satte på prioriteringslisten fikk hen opp nyttige kvalitative tilbakemeldinger på hva den negative utviklingen skyldtes. Det er også verdt å merke seg at M6 mener hen ikke hadde oppdaget misnøye rundt denne driveren såpass tidlig uten tilbakemeldingene fra Engage. Dette kan tyde på at dersom SPF kun hadde hatt en årlig undersøkelse ville det tatt lengre tid å oppdage problemet, noe som kunne ført til frustrasjon og redusert motivasjon blant de ansatte.

### *Verdifull styringsinformasjon*

God styringsinformasjon og klare prioriteringer er en forutsetning for å oppnå gode resultater. HR-avdelingen og mellomledere i SPF mener at Engage har gitt dem verdifull styringsinformasjon. Slik innsikt tilrettelegger for mer datadrevet beslutningstaking, fremfor en intuisjonsbasert tilnærming til ledelse av de menneskelige ressursene.

### *Bedre innsikt*

Ut fra analysen ser vi at datainnsamling i Engage gir HR-avdelingen i SPF tilgang på rikere informasjon enn den de fikk fra den årlige medarbeiderundersøkelsen.

*«Så er det jo veldig greit å vite hvordan ting går rundt omkring. Uten at du trenger å ha ører eller øyne overalt.» - H12*

*«Du får tilgang til informasjon folk ikke kommer opp til deg og forteller da. Det er jo en veldig grei kilde til informasjon.» - H3*



H3 viser til hvordan informasjon hen ellers ikke ville fått, blir tilgjengeliggjort gjennom Engage. HR-representantene uttrykker videre at verktøyet har endret deres arbeidshverdag. De har nå et løpende digitalt verktøy som de styrer, følger opp og tar ut rapporter fra. Tidligere ble medarbeiderundersøkelsen fra HR i større grad konsulentstyrt og bare gjennomført en gang i året. Nå oppleves verktøyet som noe HR-avdelingen har eierskap til, og kan anvende aktivt for å få fornuftig innsikt både på organisasjons- og avdelingsnivå.

Fra HR sitt ståsted blir Engage sett på som en del av finanskonsernets arbeid for å utvikle deres bruk av HR-analyse. HR-avdelingen bruker pulsmålingsresultatene til å lage flere analyser, enn de som lages automatisk av Engage. Per i dag har de blant annet sammenstilt data fra Engage med turnover og sykefravær. De har også sett på engasjementsutviklingen mot faktorer som ansiennitet og alder. Analyse av engasjementsutviklingen til nyansatte viste blant annet at flere ansatte opplever en nedgang i engasjement etter halvannet til to år. HR-avdelingen mener de kan bruke resultater som dette, fra HR-analyse, til å igangsette målrettede tiltak.

H12 beskriver hvordan Engage har bidratt til bedre strategiske diskusjoner: *«Det å ta i bruk Engage, har blitt et verktøy for å få de gode strategiske diskusjonene [...] vi får et verktøy som vi kan bruke aktivt til å styre, eller komme med fornuftig innsikt på et sånn metanivå da, og drille seg helt ned på detaljer.»*

Verktøyet kan derfor tenkes å gjøre HR-avdelingen til en bedre strategisk partner ettersom de får rik og oppdatert informasjon om hva som påvirker engasjementet i SPF.

I likhet med HR-medarbeiderne oppfatter flertallet av mellomlederne at pulsmålingene gir verdifull styringsinformasjon. Flere intervjuobjekter trekker frem viktigheten av styringsinformasjonen som Engage gir dem:

*«Veldig mye lettere å legge til rette for teamet med den (pulsmålingen) enn uten.» - M10*

*«Man kan også fange opp hva det er som skjer akkurat nå og hva som fungerer og ikke fungerer.» - M1*

Hyppig datainnsamling gir mellomledere nærmest kontinuerlig oppdatert informasjon om hva som skjer i teamet og i organisasjonen. Dette gjør det lettere for dem å oppdage mulige risiko- og suksessfaktorer. I analysen av datamaterialet oppdaget vi en tendens til at mellomledere med ansvar for større team opplever Engage som et mer nyttig styringsverktøy enn

mellomledere for mindre team. Et eksempel er M1 som uttrykker at Engage har gitt hen mye bedre innsikt som mellomleder for en stor avdeling: «[...] nå er man vant med at det kommer på annen hver ukes basis, så om man ikke hadde den retningen, så skulle man nok ha kjent seg litt blind på hvilke tanker som går der ute.» I SPF har et mer tilgjengelig informasjonsgrunnlag medført hyppigere innføring av forbedrende tiltak for å øke engasjementsscoren på avdelingsnivå.

### Riktigere prioriteringer

Segmenteringsfunksjonen til Engage har også gjort det lettere for HR å identifisere hvilke avdelinger som trenger litt ekstra hjelp eller støtte, slik at de nå kan gjøre bedre prioriteringer. Dette er noe H3 har fått erfare:

*«Det er jo veldig grei kilde til informasjon, og grei kilde til å se okay, i denne avdelingen har det droppet veldig mye. Da kan vi finne ut fort, hva er det som har skjedd? Jo lederen er borte, og de hadde en annen som kom inn, og da gikk ting dårlig. Okay, da kan vi gi den personen støtte, for hegean har ikke gjort dette før.»*

HR-avdelingen kan dermed bruke verktøyet for å sjekke om scoren i ulike avdelinger utvikler seg i henhold til forventningene. Ved hendelser slik som lederskifte, store endringer og oppsigelser er det akseptabelt at scoren faller en stund. Dersom scoren imidlertid faller uten store endringer, eller til tross for at man har satt inn tiltak, så er det tydelig at noe må gjøres annerledes for å unngå en videre negativ utvikling.

Analysene som genereres fra pulsmålingene gjør det altså mer oversiktlig for hver enkelt mellomleder å oppfatte hva som faktisk fremmer og hindrer medarbeiderengasjement i avdelingen. Det finnes blant annet en oversikt over de tre sterkeste og de tre svakeste driverne for temaet. For noen hjelper prioriteringslistene i dashbordet dem med å velge hvilke elementer av personalhåndteringen de skal fokusere på for å tilrettelegge for økt engasjement.

### Data fra Engage som beslutningsstøtte

Engage har ifølge HR-informantene gitt dem et bedre beslutningsgrunnlag, noe som medfører større påvirkningskraft og tiltro i organisasjonen. Engage sine analyser viser svart på hvitt hva som går bra og hvor ressurser må settes inn for å skape en engasjert arbeidsstyrke. Statistikk og analyser fra Engage oppfattes å gi et bedre grunnlag for å få tilgang til de ressursene som kreves for å etterleve HR-strategien. Flere av HR-informantene nevner også at data og analyser

fra Engage gjør det enklere å ta gode valg for både dem og mellomlederne. Følgende sitat fra H12 illustrerer at data og analyser fra Engage oppleves å ha bidratt til datadrevet-, fremfor intuisjonsbasert beslutningstaking: *«[...] vi kan i større grad få til beslutninger, justere kursen basert på innsikt, istedenfor tro og håp. Det gjør oss i stand, hvert fall hvis vi utnytter verktøyet på riktig måte, til å respondere raskere på endringer som skjer rundt oss, eller forstå hvordan folk har det og sette inn tiltak i forhold til det.»* H12 uttrykker videre eksplisitt at: *«Engage er et bidrag til å gjøre oss mer datadrevne».*

Fra analysen kom det også frem at mellomlederne med jevne mellomrom bruker Engage som beslutningstøtte. Det er verdt å merke seg at det imidlertid var flere av informantene som først sa nei, eller nølte når de ble spurt om bruken av Engage i forbindelse med beslutningstaking. Likevel, etter litt betenkningstid, var det flere som kom med eksempler på situasjoner hvor de hadde anvendt analysene fra HR-verktøyet som basis for konkrete valg. Videre kom det frem at kvantifisering av driverne for engasjement kan gjøre det lettere å overbevise andre om pågående engasjementsproblemer. *«Vi jobber jo i et finanskonsern, det er jo bare tall som er fasiten. Så at man har hørt på ryktebørsen at folk ikke er fornøyd, funker ikke.»* - M6. Flere av mellomlederne påpeker at informasjonen i Engage ikke kan brukes som selvstendig beslutningsgrunnlag. Blant annet M5 og M5 uttalte seg om dette:

*«Man bør bruke det (Engage) som et verktøy, men være litt forsiktig også med at man bruker det som et, hvert fall selvstendig beslutningsgrunnlag, det tenker jeg man bør være ytterst forsiktig med.»* - M5

*«På sånne små ting, så kan jeg selvfølgelig beslutte at nå må jeg gjøre noe. Men større ting så er ikke det nok, det er det ikke. Nettopp fordi at det er så forskjellig, men ja på småting så gir det grunnlag til å sette i gang noe.»* - M9

### Evidensbaserte ledelsestips

Engage gir evidensbaserte ledelsestips som skal hjelpe personer med personalansvar å øke eller opprettholde de ulike driverne for engasjement. Noen mellomledere anvender seg av tipsene som et hjelpemiddel til å agere på resultatene fra målingene. M5 forteller:

*«[...] så har man en del litteratur og tips som ligger bak, og det er jo egentlig veldig nyttig og bra da som verktøy for min del.»*

Fra intervjuene fikk vi likevel inntrykk av at få benytter seg aktivt av disse tipsene. Når vi spurte *«kan du fortelle oss litt om hvordan du utnytter funksjonalitetene i Engage?»* var det

kun én som nevnte at hen anvendte denne funksjonen. To andre informanter uttrykket at de brukte dette, da vi senere spurte mer eksplisitt om ledelsestipsene i verktøyet ble brukt. Begrenset bruk av denne funksjonen kan skyldes at algoritmen som genererer forslag oppfattes som noe upresis:

*«Jeg synes jo ikke alt treffer like godt, men det er jo masse tips og kommentarer og forslag i systemene der, som jo i hvert fall det er greit å kikke litt på og så gjøre deg en liten mening om at ja, det synes jeg ikke var så smart eller relevant, men hei, det var jo faktisk et godt poeng, det må jeg tenke litt på eller gjøre noe med.» - M8*

Videre kan begrenset bruk skyldes at flere av de intervjuede mellomlederne har en relativt god engasjementsscore i sin avdeling.

### Styringsverktøy i endringsprosesser

Ut ifra analysen ser det ut som om oppfattet verdi av Engage som styringsverktøy er høyere i perioder med endring eller omstilling, både fra et HR- og mellomlederperspektiv. Av HR-informantene nevnes det at verktøyet spesielt er verdifullt i situasjoner der det skjer endringer. Engage har gjort det mulig å identifisere flere muligheter til å skape bedre arbeidsbetingelser for de ansatte i omstillingsprosesser. H3 trekker frem at Engage har vært et spesielt nyttig verktøy for HR-medarbeiderne i en omfattende omstillingsprosess på hens lokasjon.

I likhet med HR-informantene påpeker også flere av mellomlederne at pulsmålinger er, eller kan tenkes å være, mer nyttig i perioder med endring enn ved stabilitet. I intervjuene med mellomlederne handlet ett av de innledende spørsmålene om dynamikken i avdelingen. I datamaterialet så vi en tendens til at mellomledere oppfatter at avdelinger utsatt for større endringer har mer nytte av Engage enn andre avdelinger, og da spesielt den anonyme kommentarfunksjonen. M2 beskriver hvordan Engage var et nyttig verktøy i en ustabil fase:

*«Vi startet jo på et litt sånn usikkert grunnlag da, med en del endringstøy. Det var en del følelser i spill da når på en måte halvparten av kollegaene i avdelingen hadde forsvunnet ut døren her. Så det har på en måte vært reisen da, og i det arbeidet så har Engage vært veldig nyttig verktøy. For å se om det vi gjør fungerer.»*

Verktøyet oppfattes å gi en transparent og konkret indikasjon på hva som fungerer og hva som ikke fungerer. En kan følge med på hvordan medarbeiderne forholder seg til endringene som

skjer. Det virker derfor som at Engage gjør det lettere å legge til rette for at SPF skal bli en mer agil organisasjon.

### *Kilde til anonym tilbakemelding*

Pulsmålinger kan fungere som en kilde til direkte deltakelse og dermed påvirke medarbeideres muligheter for medvirkning. På spørsmål om oppfatningen av å ha en anonym kommentarfunksjon, kommenterer alle nytten av å ha en arena for anonym direkte deltakelse, men da i noe varierende grad. Fra et HR-perspektiv oppleves pulsmålinger å gi en arena for økt involvering for samtlige medarbeidere. Engage antas også å gi tilgang til tilbakemeldinger som ellers ikke ville blitt uttrykt. HR-avdelingen mener videre at innføring av Engage har ført til en mer løpende dialog mellom mellomledere og andre medarbeidere om temaer som i hovedsak ble diskutert årlig tidligere. H12 forklarer at involvering gjennom Engage kan føre til et bedre klima mellom partene.

Ut ifra analysen finner vi at noen mellomledere, spesielt de som er ansvarlig for mindre team, mener at funksjonen med anonyme kommentarer er overflødig. Dette forklares med at personene i teamet er såpass åpne og frittalende at en ikke oppnår ny innsikt fra den anonyme kommentarfunksjon. De vedkjenner imidlertid at denne funksjonaliteten til Engage kan ha økt nytteverdi i team der takhøyden ikke er like stor, eller for å motivere dem som vegrer seg for å ytre egne meninger i åpen dialog.

Av mellomledere er det hovedsakelig de som er ansvarlig for større team som ser nytten av en anonym kommentarfunksjon. Dette kan henge sammen med at man som leder for mindre team har mer tid til å snakke med hver enkelt og dermed skape en trygg og god relasjon. Flere av mellomlederne sier at de skulle ønske de klarte å skape et såpass åpent miljø at det ikke var behov for å gi anonym tilbakemelding. Men de aksepterer at dette er den eneste måten noen typer mennesker, spesielt introverte, har mulighet til å bli hørt på. Dette anses derfor som viktig for å opprettholde denne personlighetstypen sitt engasjement, noe som blir godt oppsummert i følgende sitater:

*«Det er forskjellige typer mennesker, noen kommer til lederen og sier ifra, andre sitter litt inn og brenner med det, og så er det en kanal hvor de føler seg tryggere da. [...] Ofte så er det jo folk som opplever at de ikke blir sett, ikke blir hørt, så de legger det ansvaret litt sånn, vi ledere skal egentlig vite om det, det som er inne i hodet på dem da. Men det verktøyet som er anonymt, hjelper den type mennesker å fortelle hva som foregår.» - M9*

*«Hos meg er de fleste ganske frittalende, så de sier jo omtrent akkurat det de måtte tenke på i øyeblikket [...] Det er kanskje et fåtall som ikke er like uttalende som resten og de kan jo kanskje få en del verdi ut av et slikt type verktøy, som gir dem regelmessig mulighet til å gi tilbakemeldinger.» - M5*

Fra et mellomlederperspektiv ser det også ut til at Engage har bidratt til at engasjement, arbeidsmiljø og samarbeid er blitt satt på agendaen i flere teammøter. Mange presenterer Engage sitt dashboard i teammøter og diskuterer hvilke innsikter en kan hente fra dataene. At driverne for medarbeiderengasjement i større grad blir satt på dagsorden ser derfor også ut til å ha tilrettelagt for økt åpen dialog om engasjement-relaterte tema.

### *Brukervennlighet*

Oppfattet brukervennlighet handler om hvorvidt en bruker anser systemet å være enkelt og smidig å bruke (Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989). Brukervennlighet ser ut til å være en avgjørende faktor for generelt høy svarprosent og mer eller mindre aktiv anvendelse av Engage i SPF. Denne egenskapen ved Engage ser dermed ut til å øke opplevd nytte av verktøyet.

HR-medarbeidere vektlegger at brukervennlighet er avgjørende for om medarbeidere tar et verktøy i bruk. I dag oppleves Engage som mer brukervennlig enn tradisjonelle årlige medarbeiderundersøkelser, både for HR-avdelingen og organisasjonen forøvrig. På generell basis fant vi at mellomlederne verdsetter spesielt tre egenskaper ved brukervennligheten til Engage. (1) Det er enkelt å ta i bruk og forstå. Et eksempel på dette er en uttalelse fra M8: *«Også er systemet såpass enkelt og greit å bruke. Du trenger jo ikke å være IT-nerd for å få det til.»* Dette mener mange er en suksessfaktor for utbredt anvendelse. (2) Det er lite tidskrevende å benytte, både for medarbeiderne som svarer, men også for mellomlederne. (3) Det er lett tilgjengelig på flere plattformer. Det fungerer blant annet godt på mobil, noe som gjør at man kan svare på undersøkelsen hvor som helst og når som helst. Det er flere som sier at de besvarer undersøkelser eller sjekker dashboardet i Engage på bussen på vei til jobb, eller når de bare har fem minutter mellom to møter. Mellomlederne er generelt av den oppfatning at Engage er enkelt å ta i bruk, lite tidkrevende og lett tilgjengelig. Disse egenskapene ved verktøyet antas å bidra til den relativt høye svarfrekvensen organisasjonen har oppnådd, noe som kan være utfordrende å oppnå med survey-undersøkelser generelt.

### *Arena for positive tilbakemeldinger*

En indikasjon på hva som fungerer godt kan være like nyttige for mellomlederne som konstruktiv tilbakemelding på hva som bør bli bedre. Det er hovedsakelig mellomlederne som uttrykker nytten av dette. Flere har opplevd å få positiv tilbakemelding i Engage, og synes dette er en fin måte å få tilbakemelding på at man gjør en god jobb, noe som tidligere kunne være vanskelig å få en klar oppfatning av. *«Nå har jeg fått en veldig god score. Så det betyr jo at det jeg har gjort har vært bra. Og det liker jeg»* - M10. En fordel med slike positive tilbakemeldinger er muligheten for å forstå hva en som leder gjør bra.

En annen fordel med en slik arena for positive tilbakemeldinger, er at det kan øke mellomledernes motivasjon. Positive tilbakemeldinger fra medarbeidere kan bidra til at mellomlederne føler seg verdsatt, noe som tilrettelegger for økt tillitsbasert motivasjon. Det å jobbe hardt for så å bli anerkjent i form av ros, kan også føre til økt ytre motivasjon. Det er derfor sannsynlig at de positive tilbakemeldingene i Engage bidrar til økt motivasjon for mellomlederne, som igjen fremmer deres prestasjon i henhold til AMO-rammeverket.

### **6.4.2 utfordringer med pulsmålinger**

I denne delen av analysen skal vi presentere de utfordringene som peker seg ut fra intervjuene i form av frekvens og alvorlighetsgrad. Først analyserer vi hvordan den hyppige tilbakemeldingsfrekvensen også kan oppfattes utfordrende. Før vi går over på hvordan spørsmålene og den kvantitative skalaen har skapt forvirring og diskusjon for noen. Det tredje temaet vi går inn på er hvordan enkelte mellomledere mener at Engage kan bidra til et mer negativt fokus. Så trekker vi frem en opplevd utfordring vedrørende anonymitet. Neste utfordring handler om hvordan noen mellomledere opplever at Engage kan føre til mer ansvarsfraskrivelse blant medarbeiderne. Den siste utfordringen er økt opplevd press på mellomledere, hvor vi går nærmere inn på hvordan verktøyet på en lokasjon har ledet til en opplevelse av å bli monitorert.

## Hyppighet

I den forrige delen av oppgaven skrev vi om hvordan hyppige målinger oppleves som nyttig blant annet fordi det gir god styringsinformasjon. Analysen viste på den andre siden at de fleste har delte meninger. Flere synes det både er fordeler og ulemper knyttet til hyppig tilbakemeldingsfrekvens fra pulsmålinger.

HR-avdelingen sier at viktigheten av å følge opp resultatene fra Engage fort kan bli glemt siden analysene kommer så ofte. Utfordringen blir dermed å ha god nok struktur til å følge opp resultatene når det trengs:

*«I og med at det kommer så pass ofte da, så er det liksom viktig å holde det høyt på agendaen, hvis ikke så går det litt i glemmeboken»*

- H11

*«Det er kanskje lettere å ha en oversikt over alle endringene du skal gjøre i en årlig greie [...] i Engage må du gå inn og holde deg oppdatert, det tar ganske mye tid, noen ganger blir andre ting prioritert. Så ting kan fort bli litt glemt inni der.»* - H3

I Engage kommer det opp en rekke elementer som HR-avdelingen bør ta tak i. Det kan derfor være en utfordring å skape en strukturert plan for å agere, ettersom nye problemstillinger stadig dukker opp og tar oppmerksomhet.

Mellomlederne diskuterte i hovedsak to utfordringer knyttet til hyppigheten av pulsmålingene. For det første opplevde flere at spørreundersøkelsene, særlig i startfasen, kom for hyppig. Verktøyet ble derfor ansett mer som enn byrde enn ett gode, både for noen av mellomlederne og av deres underordnede. Følgende sitater belyser disse oppfatningene:

*«Vi begynte med hver andre uke, men fant vel ut at det var ganske ofte og at det oppleves mer som en byrde enn som noe verdi da.»* - M5

*«Det andre er at vi startet med Engage hver 14 dag. Det var rett og slett too much. [...] Fordi hvis du ikke svarer umiddelbart så får du purring, ikke sant. Og du er kanskje ikke ferdig med den forrige før du får ny.»* - M9

*«Så det vi har gjort sånn konkret, er å gå fra disse to-ukentlige rundene til å endre det til månedlig. For å dra ned sjansen for at det blir for irriterende.»* - M8



De fleste mellomlederne har derfor hatt en dialog med teamet deres og funnet ut av hva som fungerer best for dem. Vi ser at mange har valgt å gå for flere spørsmål én gang i måneden, fremfor færre hver 14. dag.

I likhet med HR-informantene opplever også mellomlederne at den hyppige frekvensen kan medføre manglende struktur for å løse problemene som belyses i Engage. M7 forklarer hvordan formaliteten rundt pulsmålingene er betraktelig lavere enn ved den årlige medarbeiderundersøkelsen: *«Den andre (årlige medarbeiderundersøkelsen) ble tatt så veldig alvorlig, [...] og var sånn, nå alle i alarmberedskap hvis det var noe galt her, så må vi hanke inn omtrent psykologer og hva det måtte være, mens nå går det (pulsmålingene) litt sånn under radaren. Det er litt sånn «jaa.. nå kom den igjen».. «ja.. da kom den igjen» ikke sant. Det er litt sånn at den kan forsvinne i hverdagen [...]»*. Dette viser tydelig at mellomlederne også sliter med å sette av tid til å gjennomføre tiltak.

Fra intervjuene kom det også frem at antall kommentarer har hatt en nedadgående trend i Engage. Noen mellomledere påpeker at dette kan henge sammen med at tilbakemeldingene som gis ikke alltid oppleves å gi resultater. Begrunnelsen for dette er at tilbakemelding fra medarbeidere, som ikke blir agert på, gradvis reduserer incentivet for å påpeke det samme igjen. Dette er en spekulasjon fra mellomledernes side, men viser likevel at det etterlyses noe klarere rammer for praksisen. En mellomleder foreslår eksempelvis at HR-avdelingen kunne ha laget en tentativ mal på hvordan mellomlederne kan systematisere bruken av Engage. Og dermed unngå at det havner i glemmeboken.

## *Forvirring rundt spørsmålene og den kvantitative skalaen*

### *Spørsmålsforvirring*

I SPF ser vi at spørsmålene, som skal måle en driver for engasjement, ikke nødvendigvis oppfattes som gode av mellomlederne. Fra analysen fant vi at flere avdelinger sliter med tolkningen av noen spørsmål i Engage. Særlig ett spørsmål har vært oppe til diskusjon og det lyder følgende: *«Jeg anser de jeg jevnlig interagerer med på jobb som mine venner»*. Her har flere gitt tilbakemelding på at en venn kan defineres ulikt fra person til person. En venn for noen er en person du inviterer i bryllupet ditt, og som du jevnlig er med på fritiden. For andre oppfattes en venn som en person du har et godt forhold til og som du føler at du kan invitere til samtale og lunsjpause på jobb. Vanskeligheter med å akseptere «venner»-spørsmålet førte

til at HR endret spørsmålsformuleringen, for å gjøre den mer passende for dem. H12 uttrykker at de har valgt å beholde spørsmålet, ettersom de ønsker at flere vennskap skal dannes på jobb.

Fra et mellomlederperspektiv virker det som at enkelte har svekket tillit til analysene ettersom tolkningen av et spørsmål kan være så varierende. Når man selv føler at noen av spørsmålene er forvirrende og er klar over at de som har svart på undersøkelsen også synes det, er det vanskelig å få tillit til den kvantitative scoren. Det kan derfor virke som at noen mellomledere bortforklarer en lav score med at medarbeiderne tolker spørsmålet på ulike måter.

Håndteringen av manglende felles forståelse av spørsmålene i Engage har variert. I noen team har man løst dette ved å ha teammøter der man er blitt enige om hvordan de ulike spørsmålene skal tolkes. Andre har videreført problemstillingen til HR, og andre igjen har opprettet en ironisk distanse til noen av spørsmålene, da de oppfatter dem som lite formålstjenlige. Flere mellomledere etterlyser derfor en utdypelse av hvordan spørsmålene skal tolkes, for å oppnå en felles forståelse. En av HR-medarbeiderne foreslår at et informasjonssymbol i enden av spørsmålet kunne skapt en felles tolkning av spørsmålene i større grad. Ved å trykke på dette informasjonssymbolet kunne den som besvarer undersøkelsen få en utdypet forklaring liknende: *«Begrepet venner ilegger vi følgende betydning ...»*.

#### Skalaforvirring

Våre funn indikerer særlig at analytiske team, med høy konsentrasjon av eksempelvis jurister, økonomer og ingeniører har problemer med å forholde seg til en skala som ikke er normalfordelt. Dette kommer tydelig frem i et sitat fra M5:

*«Vi hadde mye problemer rundt den skalaen [...] Alle hos meg som er analytikere og har veldig sånn, opptatt av eller kanskje vant til å ha en sånn tanke om normalfordeling, man har et senter rundt midten da, der er man på en måte passe happy. 10 det er helt ekstremt da er man på en måte, da sprenger lykke skalaen, og motsatt er man helt på bønn. Så det er mange som på en måte trekkes mot midten da, men det betyr jo at etter denne skalaen her er man en kritiker, og det er jo noe helt annet enn å være sånn passe happy.»*

For å løse dette problemet har de prøvd å diskutere sammen innad i teamene for å diskutere forståelsen av skalaen. Videre forteller M5:

«Men jeg tror jo at det fortsatt er litt vanskelig å akseptere at hvis man setter si en 7, så er man jo sånn passe fornøyd. Men det bryter veldig med hvordan en del ser det da. Så jeg tror nok det er vanskeligere å selge inn.»

Det kan tenkes at respondenter på spørreundersøkelsene svarer i henhold til en normalfordeling siden de ikke ser smilefjesene som vises i dashbordet til en med personalansvar. Skalaen som vist i figuren nedenfor går fra 0-10, der 0 er «ikke i det hele tatt» og 10 «absolutt». Med en slik type skala er det naturlig å anta at 5 er midt på treet, spesielt siden det ikke har vært særlig fokus på opplæring knyttet til bruken av Engage med medarbeiderne.

Spørsmålet

Velg et tall mellom 0 og 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ikke i det hele tatt Absolutt

Legg igjen en kommentar

Figur 10: Illustrasjon av skalaen slik medarbeiderne ser den.

Mellomledere, som ser resultatene av undersøkelsene, får imidlertid opp en skala med ulike ansiktsuttrykk under scoren. Ansiktsuttrykkene gir en indikasjon på hvor fornøyd man burde være med resultatet. På denne skalaen viser 5 et ansiktsuttrykk som er misfornøyd og under 7 er det et fjes med en rett strek-munn (se figur 11). Ansiktsuttrykkene indikerer at skalaen ikke er normalfordelt. Dette kan derfor tenkes å være bakgrunnen for opplevd skalaforvirring.



Figur 11: Illustrasjon av skalaen slik mellomlederne ser den.

Ingen av HR-medarbeiderne problematiserte imidlertid skalaen til Engage i våre intervjuer. Derimot kom det frem at skalaen ble ansett som en fordel med denne leverandøren. H12 forteller:

*«[...] vi bruker samme skala, når vi måler kundetilfredshet, så at ved å bruke den, jeg tror det heter NPS score, på medarbeiderscore også. Det var liksom noe gjenkjennelig for organisasjonen da.»*

Dette tyder på at HR-fagfolkene ikke forventet en problematisering av skalaen til Engage. Det virker imidlertid som at en gjenkjennelig skala var tenkt å gjøre det lettere å implementere og forstå verktøyet.

### *Negativt fokus*

Flere av mellomlederne problematiserer at verktøyet kan fremme et negativt fokus i organisasjonen ettersom ansatte ofte bruker det som en emosjonell søppelbøtte. Det blir også påpekt at det er naturlig å anta at de som scorer lavt i større grad kommenterer i spørreundersøkelsen enn de som scorer høyt på skalaen. Dette begrunnes med at dersom man er fornøyd med noe, etterlyses ikke endring, og en tar seg derfor ikke tid til å legge igjen en kommentar. Dette hevdes å kunne føre til overvekt av negativt vinklede kommentarer. Som igjen fører til at mellomlederne som leser kommentarene blir mer observant på egne svakheter, enn sine styrker.

M5 mener at hyppigheten til pulsmålingene kan lede til mer fokus på det negative ved arbeidsplassen blant medarbeiderne. En av årsakene til dette er at pulsmålinger fører til jevnlig refleksjon angående hvordan en egentlig har det. M5 tenker at dette muligens kan føre til at aspekter ved arbeidsplassen som tidligere ikke ble ansett som et problem, utvikles til et:

*«Det kan jo være ting som man kanskje ikke tenker er en big deal som på en måte, ja, bruker ikke noe særlig tid på å irritere seg over det da. Men så blir man spurt om det hver måned, og da blir man kanskje mer bevisst på at jo dette fungerer kanskje egentlig ikke så bra. Her setter jeg en 2-er, en litt kombinasjon mellom dette er ikke så bra, og jeg er litt lei av å høre om det.»*

## Anonymitet

Tanken med den anonyme kommentarfunksjonen i Engage er at medarbeiderne skal kunne gi en anonym kommentar til sin leder. Denne kommentaren kan innlede til en samtale mellom den anonyme medarbeideren og lederen. Fra analysen virker det som at HR-avdelingen mener Engage er et godt verktøy for å ha dialoger. H11 forteller eksempelvis:

*«Men det som er fint, hvis du stiller spørsmål eller kommenterer, så kan du ha en anonym dialog tilbake.»*

Ingen av mellomlederne meddeler imidlertid at de pleier å ha en samtale i verktøyet i praksis. Med svært få unntak stopper dialogen etter at mellomlederen har svart på kommentaren eller eventuelt trykket «liker», noe M6 understreker:

*«Man fortsetter ikke en dialog (anonymt i Engage) for det gir ikke noen mening. [...] Så det er nyttig å ha det anonymt sånn i første instans. Men så må du jo slutte, altså vi har ikke noen pågående diskusjon, for det går jo ikke an. [...] så det er bare for å adressere liksom.»*

M6 mener altså at verktøyet i hovedsak fungerer som en plattform der medarbeidere kan adressere problemer, som så må diskuteres ansikt-til-ansikt. Dette skyldes ofte at mellomlederne synes det er vanskelig å fange essensen i kommentarene, og dermed trenger utdypelser. Videre kan de adresserte problemene oppfattes som utfordrende å løse på anonym basis. Hvis det for eksempel er en person som ytrer at hen har for stort arbeidspress, kan dette være vanskelig å løse uten at lederen får vite hvem det gjelder. De aller fleste mellomlederne har derfor i flere tilfeller oppfordret personen, bak den anonyme kommentaren, til å stå frem. I slike tilfeller beskriver M7 hvordan det tilsynelatende er en barriere for flere medarbeidere å ytre seg ansikt-til-ansikt:

*«Og så prøver vi jo å få folk til å stå frem. Ikke sant. Det er problemet, det gjør de ikke, veldig sjeldent. De vil ikke si hvem de er, selv om det er helt ufarlige ting, så sliter lederne med å få kommunikasjon.»*

En av HR-informantene beskriver hvordan det kan være vanskelig for mellomlederne å svare på en måte som oppmuntrer til videre dialog:

«[...] det er noen som tar det veldig personlig. Og skriver ting de ikke burde skrive, Og er litt på defensiven, og kanskje burde ta det litt mer med ro da. Så litt opplæring om hva de skal skrive og hva de ikke burde skrive er nok bra.» - H3

En av grunnene til at medarbeidere ikke står frem kan derfor være måten mellomlederne håndterer kommentarene på. Aggressiv eller defensiv kommunikasjon kan være en god grunn til at medarbeiderne stopper diskusjonen etter første kommentar. Vi spurte derfor blant annet M7 om mellomlederne hadde fått noen opplæring i hvordan de burde håndtere og kommunisere omkring kommentarene i Engage:

«Litt for lite, det er definitivt et forbedringspotensial, for jeg tror at det er sånn at man ofte tror at ja men det kan vel ledere, du er jo leder, da kan du vel det. Men det er ikke nødvendigvis sånn, jeg merker ofte at det nesten blir som et angrep, sånn «hvorfor har du» at man går litt i angrep og forsvar, istedenfor å være litt sånn åpen, lyttende, undrende, «jeg skjønner ikke, kan dere hjelpe meg med å..» og «det er jo lett å gjøre hvis man er trygg, og så er det ikke så lett å gjøre hvis du er utrygg.»

Det kan derfor se ut til at det er et behov for opplæring av enkelte, knyttet til hvordan en skal kommunisere i et anonymt verktøy som Engage. Spesielt da mellomledere som M6 ikke har problemer med å få personer til å stå frem i direkte dialog:

«Så kan man svare en gang, «jeg skjønner deg, jeg hører hva du sier, la oss snakke om det videre, også gjør man det».

### *Ansvarsfraskrivelse*

Et av målene med HR-strategien til SPF er å oppmuntre til økt grad av selvledelse blant de ansatte. HR-medarbeiderne beskriver hvordan verktøyet kan brukes til å ansvarliggjøre medarbeidere. Spesielt hvis mellomleder deler dashbordet slik at medarbeiderne ser hva som trekker ned engasjementet i gruppen. Det er derfor interessant at enkelte mellomledere påpeker at den anonyme kommentarfunksjonen i Engage kan bidra til ansvarsfraskrivelse blant medarbeiderne. Vi ser spesielt at ledere som er ansvarlig for større team synes dette er et problem, eller en utfordring ved verktøyet, noe M9 og M5 utdyper:

«Det holder ikke å ta ting som man er misfornøyd med på et anonymt fora. Det er også medarbeidernes ansvar å faktisk trives. Og det er ikke mitt ansvar det, det må de klare selv. Mitt ansvar er å tilrettelegge, og der misforstår folk, tror jeg da.» - M9

«Jeg var hvert fall ikke forberedt på  $x$  antall nye elementer i to-do listen min da på det der. Og så skjønner man jo at intensjonen er jo ikke at man bare skal lempe av seg problemstillingene og så skal noen fikse det. Hvert fall ikke sånn jeg forstår verktøyet da. Men det blir fort effekten av det altså.» - M5

Det kan dermed virke som at enkelte medarbeidere bruker verktøyet for å opplyse mellomledere om problemer, for så å overlate problemløsningen til dem. M5 gir et typisk eksempel:

«Det er jo mye sånn «informer meg om strategien, vi får ikke nok informasjon.» Men hvis du snur på det så burde man kanskje være mer aktiv på å innhente mer informasjon selv da, for det er mange kanaler man kan innhente informasjon, mange personer man kan snakke med. Aktivitetsplikten blir litt snudd da, fra medarbeiderne til lederne.»

M5 har videre en idé til hvordan medarbeiderne kan oppmuntres til å utøve mer selvledelse. Hen mener at medarbeiderne burde fått tilsendt tips fra Engage basert på medarbeiderens svar angående hvordan de selv kan påvirke de ulike driverne for engasjement i teamet. På den måten kan medarbeiderne i større grad bli observant på tiltak de selv kan gjøre for å forbedre en situasjon.

### *Press på mellomlederne*

Fra vår tematiske analyse ser vi at flere av mellomlederne svarer at de synes det er positivt å få tilbakemeldinger såpass hyppig, selv om tilbakemeldingene kan være negative. Mellomlederne er positive til tilbakemeldinger fordi det gir dem mulighet til å forbedre seg. Likevel er det noen som gir uttrykk for at de synes det er litt stressende å bli løpende vurdert. En informant uttrykker at «det er jo en karakter på hvordan du gjør butikken din». Videre forteller hen at:

«Man kan ikke løpe etter alt. Det har jeg bestemt meg for, for da kommer jeg til å bli gæren, for det er nye utfordringer hele tiden. Så jeg har bestemt meg for at okay, nå skal jeg prøve å ligge over 8. Men når det går under 8 da blir jeg stresset. Da må jeg, da er det litt armer og bein, få den opp igjen. Så ja man blir litt stresset av det.» - M9

Dette sitatet viser at mellomledere kan oppleve det som stressende med jevnlig målinger av medarbeiderengasjement.

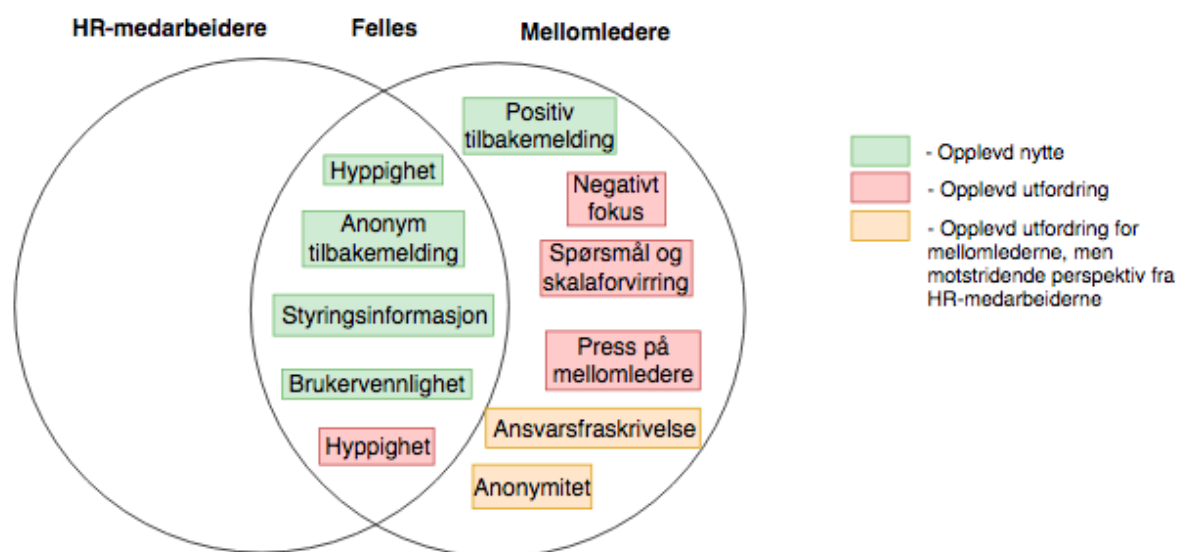
Å få en slags karakter på medarbeiderengasjementet i en avdeling kan videre oppleves som overvåkende. H3, som er HR-medarbeider på en annen lokasjon enn øvrige informanter, forteller at flere ansatte har opplevd verktøyet som en form for overvåking. Hen påpeker at dette har noe med hvordan verktøyet er blitt anvendt, av blant annet CEO, hos dem:

*«Hen bruker det det aktivt, men det med at de sier at det er monitorering, det er litt sant. For det er det hen bruker det til. Ja så hen, hvis hen ser at ting går dårlig, da er det at avdelingen gjør det dårlig. Det er ikke nødvendigvis at det er forhold i den avdelingen som ikke er positive så de kan ikke prestere.» - H3*

På H11 sin lokasjon har imidlertid topplerer anvendt verktøyet som et proaktivt lederverktøy, fremfor å peke finger på de mellomlederne som får dårlig score. Her er det HR sitt mandat å følge opp mellomledere som opplever store svingninger eller dårlig score. HR-informantene påpeker at de er opptatt av å anvende en coachende lederstil ved oppfølging av mellomlederne. Det vil si at de ikke kritiserer mellomlederens praksis, men heller søker å forstå årsakene til det Engage viser for så å gi støtte og råd for å snu trenden. Her nevner ingen at verktøyet brukes som overvåking eller monitorering. Opplevelsen av verktøyet ser derfor ut til å påvirkes av hvordan sjefen over deg bruker det og hvordan resultatene fra pulsmålingene blir fulgt opp.



## 6.5 Oppsummering av brukeropplevelsen av pulsmålinger



Figur 12: Venn diagram over opplevd nytte og utfordringer.

Vi har nå gått igjennom relevante elementer ved Engage som ble oppfattet som nyttig og/eller utfordrende. Samtlige informanter synes Engage er et bedre verktøy for å følge opp ansattes engasjement enn den årlige medarbeiderundersøkelsen. Det er særlig fordi Engage gir både mellomledere og HR-medarbeidere hyppig og verdifull styringsinformasjon, som vist i figur 12. Både HR-medarbeidere og mellomledere synes hyppige engasjementsmålinger er nyttig for å følge med på trenden til medarbeiderengasjementet over tid. Videre gir hyppige målinger en mulighet for å oppdage problemstillinger tidlig slik at de ikke utvikler seg til større problemer. Engage oppleves å ha bidratt til å gjøre SPF mer datadrevet, og oppleves å gjøre både HR og mellomledere flinkere til å prioritere og gjennomføre tiltak der det trengs, sammenlignet med da de hadde årlige medarbeiderundersøkelser.

Videre tilrettelegger Engage for mer direkte deltakelse ved at medarbeiderne får mulighet til å gi anonyme tilbakemeldinger. Fra analysen og figur 12 ser vi at både HR-medarbeidere og mellomledere opplever dette som nyttig, da det blant annet fører til økt involvering for medarbeiderne. En annen faktor både HR-medarbeiderne og mellomlederne synes er verdifull er brukervennligheten til verktøyet. Informantene verdsetter at det er enkelt og lite tidskrevende å bruke, samt tilgjengelig på flere plattformer. Disse faktorene nevnes også som sentrale for å oppnå den høye svarprosenten som SPF har oppnådd. Som vist i figur 12 kom det også frem

informasjon om at Engage har fungert som en arena for positive tilbakemeldinger for noen av mellomlederne. Det å få gode kvantitative og kvalitative tilbakemeldinger er nyttig siden det kan føre til økt ytre og tillitsbasert motivasjon.

Selv om respondentene vi intervjuet var generelt positive til pulsmålinger, medfører en slik HRM-praksis også opplevde utfordringer. Som presentert i analysen, og vist i figur 12, opplever mellomlederne flere utfordringer med verktøyet enn HR-medarbeiderne. En felles utfordring er tilsynelatende den hyppige målefrekvensen. Dette da det kan være utfordrende å skape en god struktur for å følge opp resultatene fra hyppige målinger. Videre presenterte vi at flere mellomledere har opplevd spørsmål- og skalaforvirring i teamet sitt. Ulik tolkning av både spørsmål og skalaen har ført til diskusjon og forvirring i spesielt mer analytiske avdelinger. Videre beskriver vi hvordan enkelte mellomledere opplever at Engage kan fungere som en emosjonell søppelbøtte og forstørre fokuset på de negative bagatellene ved arbeidsplassen. Dette kan oppfattes som uhensiktsmessig, da engasjementet jevnt over viser seg å være godt.

Enkelte uttrykker også at anonymiteten i verktøyet kan oppleves som en utfordring. Dette da flere mellomledere synes det er vanskelig å løse problemer på en anonym basis. De forsøker derfor å oppmuntre medarbeiderne til å stå frem i en-til-en samtaler, i stor grad uten å lykkes. Fra figuren over ser vi at denne boksen er oransje. Dette skyldes at HR-medarbeiderne hadde en tanke om at den anonyme kommentarfunksjonen var ett positivt tilskudd for å oppmuntre til dialog mellom leder og medarbeider. Det virket derfor som at HR-medarbeidere ikke delte mellomledernes opplevelse av at problemer ikke kan løses gjennom anonym kommunikasjon.

Enkelte mellomlederne opplever også at en utilsiktet konsekvens av å ha hyppig mulighet for anonym tilbakemelding, er ansvarsfraskrivelse blant medarbeiderne. Dette er en utfordring ettersom man i SPF generelt ønsker at medarbeiderne i stor grad skal utøve selvledelse. Det er også en utfordring for mellomlederne ettersom de da opplever at medarbeiderne overlater ansvaret for å skape høyt engasjement på arbeidsplassen til dem, i større grad enn før. Fra figur 12 ser vi at også dette elementet er oransje. Dette da HR-medarbeiderne uttrykte at Engage kan oppmuntre til økt selvledelse dersom mellomleder deler dashbordet slik at alle kan få innsikt i hvilke engasjementsproblemer avdelingen står ovenfor. Tanken om at dette kan få samtlige i teamet til å jobbe sammen med ulike tiltak for å øke engasjementet i avdelingen ser imidlertid til å fungere mindre godt i praksis.

Til slutt analyserte vi hvordan Engage kan føre til økt press på mellomlederne. Enkelte opplever det som stressende at scoren kan tolkes som en slags karakter på egen lederstil. Likevel virker det som at dette ikke er en stor utfordring for SPF, da de fleste respondentene er positive til å få tilbakemelding, slik at de har mulighet til å utvikle seg.

## 6.6 Eksempler på tiltak igangsatt grunnet tilbakemelding i Engage

En ting er å påstå at Engage anvendes aktivt og er et nyttig verktøy. Noe annet er å gi spesifikke eksempler på tiltak som er blitt gjennomført som følge av HRM-praksisen. Vi var derfor opptatt av å få konkrete eksempler på tiltak som var blitt igangsatt basert på analyser eller anonym tilbakemelding i Engage. Responsen på dette spørsmålet var noe variert. Noen brukte tid på å komme opp med eksempler, mens andre hadde flere å vise til. Dette kan skyldes variasjon i aktiv bruk av verktøyet og/eller at flere av dem vi snakket med hadde høy engasjementsscore og lite kommentarer, noe som gir lite grunnlag for å igangsette tiltak. De som hadde flest konkrete tiltak å vise til var derimot HR-medarbeidere og mellomledere som hadde opplevd større endringer eller svingninger i engasjementsscoren. I tabell 5 gis det en oversikt over en noen av de konkrete eksemplene som ble gjengitt av informantene.

*Tabell 5: Eksempler på tiltak gjort basert på tilbakemeldinger fra Engage.*

EKSEMPLER PÅ TILTAK GJORT BASERT PÅ TILBAKEMELDINGER FRA ENGAGE
Evaluering og tilpasninger knyttet til innføring av «free seating»
Mer systematisert formidling av strategi
Omgjøring av lagringsplass til sosial møteplass
Ekstra opplæring knyttet til prestasjonsevalueringssystem
Ledere har tatt til seg og tilpasset seg kommentarer på deres lederstil

Det første eksemplet på tiltak er evaluering og tilpasninger knyttet til innføring av «free seating». Denne endringen førte til at miljøscoren i SPF gikk ned. HR-avdelingen mente at Engage var et nyttig verktøy i denne perioden for å få innspill på om tilpasninger måtte gjøres

eller ikke. HR-medarbeidere så at opplevd støy var en gjennomgående utfordring i kommentarene. Det ble derfor gjennomført ulike tilpasninger, som for eksempel å sette opp skillevegger, og dele ut støydempende hodetelefoner. Dette er et eksempel på hvordan kommentarer og en synkende miljøscore i Engage, førte til rask handling for å imøtekomme medarbeidernes behov.

Ut ifra tilbakemeldinger i Engage ble det også tydelig for HR-medarbeiderne at flere slet med å forstå strategien til organisasjonen. H3 uttrykker hvordan dette kom som en overraskelse på ledelsen:

*«Vi hadde ganske lav strategi score, ledelsen skjønnte ingenting, for strategien har vært kommunisert opp og ned, og frem og tilbake, lett tilgjengelig, og ja, den ligger overalt. Så de skjønnte ikke hvorfor de ikke forstår strategien da. Så da bare gjentok og gjentok vi, så nå har vi ganske høy strategi score.» - H3*

Konkrete analyser fra Engage bidro til at konsernledelsen fikk større forståelse for å kommunisere strategien hyppig og grundig. De oppfattet selv at dette var noe de hadde vært flinke på, men opplevde at de var for raske med å tro at en strategi er forstått. Når man jobber med noe så intensivt som en strategiprosess er det lett å overvurdere andres forståelse for den. I slike tilfeller kan det være fint å ha et verktøy som Engage som kan vise til om ledelsens oppfatning er i overenstemmelse med øvrige medarbeidere.

H3 trekker frem flere eksempler der informasjon fra Engage har bidratt til endring. Blant annet er de blitt mer opptatt av det psykososiale miljøet ettersom flere etterlyste et økt fokus på dette. Det kom blant annet et forslag om å omgjøre et roterom til sosialt minglested med sofakrok, slik at det var en plass for å ta en kaffekopp med kollegaer. Dette rommet har blitt hyppig brukt av medarbeiderne, og HR-informanten mener rommet har bidratt til et bedre psykososialt miljø. Utvikling i kommentarer og score viser også at lederne på denne lokasjonen er blitt flinkere til å gi anerkjennelse og dele suksesshistorier i avdelingsmøter, noe medarbeiderne hadde uttrykt som et savn i Engage. Når de videre innførte et nytt prestasjonsevalueringsverktøy fikk de tilbakemeldinger på at opplæringen hadde vært for dårlig. Basert på disse tilbakemeldingene ble det utført en grundigere opplæringsprosess.

## 7. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere utvalgte resultater fra kapittel 5 i lys av teori og tidligere forskning. Først vil vi diskutere implementeringsprosessen. Deretter går vi videre inn på opplevd nytte og utfordringer sett fra et mellomleder- og HR-perspektiv.

### 7.1 Implementering

Innføringen av det digitale HR-verktøyet Engage kan sies å være drevet frem av utviklingen i bransjen til SPF. I forbindelse med en omfattende strategifornyelsesprosess så de et behov for et bedre verktøy for å følge opp medarbeidernes engasjement. Litteratur om medarbeiderundersøkelser skildrer tre hovedmotiver bak det å innføre medarbeiderundersøkelser (Hoff & Lone, 2014). Av disse virker det som at SPF hovedsakelig har hatt moralske og strategiske motiver bak å innføre HR-analyse i form av pulsmålinger. For det første er HR-strategien inspirert av «The Simply Irresistible Organization»-modellen og målet med innføringen var derfor å styrke deres forpliktelsesbaserte HRM-strategi. For det andre anses engasjerte medarbeidere som viktige for overlevelse i fremtidens konkurransesituasjon.

#### 7.1.1 Tilretteleggende faktorer for innføring av pulsmålinger

Vi vil trekke frem tre tilretteleggende faktorer for innføring av pulsmålinger i SPF. For det første fant vi at HR-avdelingen har vært veldig positive til å omfavne nye digitale muligheter. Det er naturlig å anta at dette henger sammen med SPF sitt fokus på å rekruttere personer med teknologisk kompetanse, og entusiasme, til HR-avdelingen. Derfor ser det ut som at SPF har hatt et godt kompetanse- og kulturmessig grunnlag for å innføre pulsmålinger. Dette kan ha vært en viktig suksessfaktor da litteraturen skildrer kompetansemangel (Gale, 2015; Øhrn, 2018) og negative holdninger til måling av HR-data (Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence, & Stuart, 2016) som barrierer for å innføre HR-analyse.

For det andre har det blitt påpekt at toppledelsen på hovedkontoret til SPF har tatt Engage godt imot, og anvendt det aktivt. Dette kan ha vært en tilretteleggende faktor siden empiri tyder på at manglende forankring fra toppledelsen gjør at HR-analyse ikke tas i bruk (Øhrn, 2018). For det tredje har det ikke ført til økte kostnader å ta i bruk et pulsmålingsverktøy, sammenlignet

med årlige medarbeiderundersøkelser. Vi ser at fremveksten av skybaserte IT-systemer har gjort det rimeligere å ta eierskap til medarbeiderundersøkelsen, i likhet med HR-analyse generelt (Houghton and Green, 2018). Beslutningstakere i SPF mener også at de får mer igjen for pengene ved å benytte pulsmålinger sammenlignet med årlige konsulentadministrerte medarbeiderundersøkelser.

### 7.1.2 Pilotering

Pilottesting er noe som anbefales generelt for å teste og optimalisere løsninger før de eventuelt benyttes (Wright, 2018). I SPF har pilottesten imidlertid hatt en tilleggseffekt da den også bidro til en spredning av positiv omtale før implementeringen på konsernnivå. Flere mellomledere valgte å ta i bruk verktøyet frivillig, og det ser ut til at deres omtale skapte den grasrotbevegelsen som HR-avdelingen ønsket. Endringslitteraturen vi har beskrevet i teorikapittelet vektlegger viktigheten av en sterk endringskoalisjon bestående av sentrale ansatte i en endringsprosess (Kotter, 1995). I SPF ser det ut til at mellomlederne har hatt en sentral rolle som positive endringsagenter ved implementeringen av pulsmålinger.

Det ser også ut til at frivillig deltakelse og erfaringsutvekslinger har hatt positive virkninger. Involvering av ansatte i utformingen av et nytt initiativ på arbeidsplassen kan generelt bidra til å øke engasjementet for initiativet (Herscovitch & Meyer, 2002). HR forteller at erfaringsutvekslingene gav dem nyttige tilbakemeldinger, og de mellomlederne som benyttet seg av disse opplevde dem som verdifulle. Ulrich & Dulebohn (2015) vektlegger eierskap til et HR-analyseverktøy som viktig for at innsikten skal anvendes i linjen. Det kan tenkes at frivillig deltakelse og erfaringsutvekslinger bidro til å etablere eierskap til pulsmålinger i SPF.

### 7.1.3 Utrulling av Engage

Angrave et al. (2016) påpeker at skepsis knyttet til måling av mennesker er en av faktorene som hindrer utbredt anvendelse av HR-analyse. I forbindelse med utrulling av pulsmålinger viser vår analyse at en tjener på å være transparent i omtalen av verktøyet, for dermed å skape forståelse og tillit. I SPF uttrykte både fagforening, tillitsmenn, verneombud og enkelte medarbeidere bekymring knyttet til anonymitet. Flere fra HR-avdelingen måtte derfor bruke tid på å forklare og forsvare bruken av verktøyet. Det kan derfor lønne seg å involvere sentrale interessenter så tidlig som mulig ved utrulling av et verktøy som pulsmålinger. Dette spesielt i en norsk kontekst der arbeideres rettigheter og fagforeninger står sterkt (Olsen, 2016).

Et annet funn som litteraturen om pulsmålinger ikke skildrer var at SPF måtte jobbe med å skape aksept for den hyppige frekvensen. Initialt viste det seg at frekvensen på ukentlige målinger ble oppfattet som overdrevent hyppig. Flere mente det samme selv om hyppigheten ble endret til annen hver uke. Enkelte uttrykker at såpass hyppige målinger i større grad ble oppfattet som en byrde, heller enn givende for både medarbeidere og mellomledere. Ved innføringen av en slik praksis kan det derfor være verdifullt for HR-avdelingen å være åpne for tilpasninger av hyppighet, for å få med mellomlederne som positive endringsagenter.

#### *Viktigheten av opplæring og intern markedsføring*

I henhold til Kotter (1995) er det svært viktig å ha en godt administrert prosess for å hjelpe ansatte til å endre sine holdninger og handlinger. Det vil si at ansatte får opplæring, ressurser og støtte for å tilegne seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger (reducere motkrefter). En godt administrert prosess er også noe Welbourne (2016) påpeker som sentralt for å lykkes med pulsmålinger spesifikt. HR-avdelingen i SPF hadde et ønske om at praksisen skulle være frivillig. Som en forlengelse av dette måtte mellomledelsen i stor grad lære seg å utnytte verktøyet på egen hånd. Problemet med dette er at effekten av praksisen i stor grad blir overlatt til hver enkelt mellomleder.

Linjelederne er de som har ansvaret for at innsikten fra HR-analyser blir brukt, og måten innsikten brukes på er derfor avgjørende for resultatet (Ulrich og Dulebohn, 2015). Det kan være vanskelig og tidkrevende for den enkelte å sette seg inn i hvordan en kan anvende verktøyet på best mulig måte. Våre funn indikerer derfor at opplæringsprosessen, knyttet til utrulling i hele organisasjonen, med fordel kunne vært bedre administrert av HR-avdelingen for å utnytte Engage til det fulle. Dette spesielt siden analysen vår tilsier at Engage både kan oppfattes som et proaktivt ledelsesverktøy, og som et verktøy for en mer kontrollorientert praksis. Begrenset opplæring kan også ha ført til at flere ikke var forberedt på utfordringene som kunne oppstå ved å ta i bruk pulsmålinger.

Refleksjoner fra HR- og mellomleder-informanter tilsier at SPF kunne benyttet seg av mer intern markedsføring av praksisen. Suksesshistoriene kunne i enda større grad blitt løftet frem og markedsført for å motivere mellomledelsen og medarbeiderne til å bruke verktøyet aktivt. Green (2017) illustrerer viktigheten av intern markedsføring for å endre handlinger:

*«You can create the best insights in the world, but if you don't tell the story in a compelling way that resonates with your audience then it is highly likely that no action will be taken»* (Green, 2017, p. 174).

Avdelinger som i større grad driver med design, markedsføring og IT kunne blitt koblet inn for å skape en mer virkningsfull visualisering og formidling, slik Welbourne (2016) anbefaler. For selv om SPF ønsker selvledelse og jobbautoomi, er det fortsatt behov for å legge forholdene til rette for at ansatte tar valg som er i tråd med organisasjonens interesser. Dette gjelder selv for verktøy som HR mener vil komme ansatte til gode, fordi det kan være vanskelig eller for tidkrevende for mellomlederne å innse hvilke gevinster verktøyet kan ha for deres avdeling og dem selv som ledere. I tillegg til markedsføring behøves det derfor også opplæring for å i større grad «dytte» mellomlederne til å endre sine prioriteringer. Informanter nevner at mange fort glemmer tidligere positive utfall, og at det derfor kan være viktig å minne organisasjonen på slike suksesshistorier med jevne mellomrom. Utstrakt bruk av intern markedsføring, og opplæring, kan bidra til at HR skaper tydeligere rammer for praksisen, slik at den ikke går i «glemmeboken», men blir implementert i tråd med satt HR-strategi.

## 7.2 Opplevd nytte av Engage

Welbourne (2016) hevder at pulsmålinger kan erstatte, og fungere bedre enn, årlige medarbeiderundersøkelser. Dette viser seg også å være gjeldende i SPF, selv om overnevnte diskusjon viser at implementeringsprosessen kunne vært ytterligere forbedret sett opp mot litteraturens anbefalinger. Vi ser derfor at fordelene ved Engage var forventet ut fra tidligere forskning og litteratur. Engage ser ut til å fungere både som en kilde til direkte deltakelse og som et verktøy for å gjøre HRM, i SPF, mer datadrevet.

### 7.2.1 Hyppig datadrevet styringsinformasjon

Datamaskiner og HRIS gjør, i motsetning til mennesker, objektive vurderinger, og har i tillegg mye større kapasitet når det gjelder å analysere komplekse problemstillinger (Rasmussen & Ulrich, 2015). I teorien bør derfor data-drevet HRM resultere i bedre HRM-investeringer. Våre funn gir ikke grunnlag for å si om HRM-investeringene i SPF har blitt bedre. Men i analysen gir vi noen konkrete eksempler på hvordan informasjon og analyser i Engage har resultert i konkrete tiltak, spesielt i tider med omstilling. Det ser videre ut som at pulsmålinger gir et



bedre grunnlag for gode HRM-investeringer, enn årlige medarbeiderundersøkelser. Falletta (2008) og Fink (2010) fant at mange organisasjoner bruker den årlige medarbeiderundersøkelsen som det primære datagrunnlaget for HR-strategi-utforming og HRM-beslutninger. I henhold til HR-informantene i SPF gir pulsmålinger en rikere og mer nøyaktig forståelse, sammenlignet med den en får fra årlige medarbeiderundersøkelser. Analysen viste at Engage samler og kvantifiserer informasjon som utgjør et sterkere grunnlag for å begrunne HRM-relaterte investeringer.

En viktig grunn til at en ønsker datadrevet-HRM er for å minimere menneskelige systematiske tankefeil (Falletta, 2008; Rasmussen og Ulrich, 2015; Boyd og Crawford, 2012). Datamaterialet gir et godt eksempel på hvordan Engage har bidratt til å unngå bekreftelsesbias fra toppledelsen og HR-avdelingen. I forbindelse med strategifornyingsprosessen trodde ledelsen og HR at den nye strategien var blitt velformidlet og oppfattet i organisasjonen. I Engage kom det derimot tydelig frem at dette ikke var tilfellet i organisasjonen forøvrig. Uten denne tilbakemeldingen er det sannsynlig at HR og ledelsen ikke hadde fokusert på å formidle strategien ytterligere.

God styringsinformasjon og klare prioriteringer er en forutsetning for å oppnå gode resultater. I SPF ser det ut til at Engage gir HR-avdelingen og mellomledere muligheter for å utøve «HR Intelligence» - beslutninger basert på innsiktsfull stordataanalyse, som i stor grad er prediktiv og støttet av evidensbasert forskning (Falletta, 2008). På Falletta (2008) sitt kontinuum kan det sies at den deskriptive analysen som skapes av Engage tilsvarer nivå 4, 5 og 6, mens de prediktive analysene som gjøres basert på denne informasjonen kan omtales som «analytics». Engage kan derfor gi en mer datadrevet, fremfor intuisjonsbasert, tilnærming til ledelse av de menneskelige ressursene, noe spesielt HR-informantene i denne studien antyder. I likhet med uttalelser fra Maylett (2018) og Welbourne (2016) finner vi at pulsmålinger i SPF bidrar til å måle fremgang, advare mot potensielle risikofaktorer, samt forstå trenden i medarbeidernes opplevelse av arbeidsplassen.

Analysen viser at faktorene som Boudreau og Cascio (2017) hevder må være tilstede for å realisere verdien av et HR-analyseverktøy, i stor grad også gjelder for HR-analyseverktøy i form av pulsmålinger. Engage fungerer for det første bedre enn årlige medarbeiderundersøkelser i SPF, fordi verktøyet i større grad får frem viktig informasjon når det er behov for det. Engage gjør det også lettere å forstå hva som forårsaker endringer i medarbeiderengasjement på arbeidsplassen. Et slikt verktøy er dermed mer anvendelig og

verdifullt for brukerne. I tillegg har vi vist eksempler på at informasjon fra Engage brukes til å igangsette konkrete tiltak. Dette viser at Engage faktisk har skapt en form for verdi i SPF.

### 7.2.2 Anonym tilbakemelding

Fra litteraturgjennomgangen så vi at de tre faktorene fra AMO-modellen hadde betydning for virksomhetens suksess. Videre ble det diskutert hvordan pulsmålinger kan fungere som en kilde til direkte deltakelse og dermed påvirke O-en i AMO-modellen. Fra analysen ser vi at pulsmålingsverktøy kan gi de samme fordelene som andre kilder til direkte deltakelse. For det første gir Engage medarbeiderne en stemme for å påvirke sin arbeidshverdag. Fra analysen fant vi at HR-medarbeiderne opplever at Engage gir en arena for økt involvering av samtlige medarbeidere. For det andre gir Engage økt tilgang på kvalitativ tilbakemelding, som ellers ikke ville nådd viktige beslutningstakere. Dette er positivt for medarbeideren selv da det gir bedre muligheter for læring og utvikling, men også for organisasjonen som helhet som får bedre tilgang til informasjon som er viktig for intern prestasjon (Olsen, 2016). En av mellomlederne nevnte at det kan være gunstig å få tilbakemelding fra Engage, ettersom det er fort gjort å tro at alt er bra om man ikke får noen tilbakemeldinger. Ofte skyldes manglende tilbakemelding at medarbeiderne vegrer seg for å gi negativ feedback til leder (Jackman & Strober, 2003). Kommentarfunksjonen som Engage tilbyr, er derfor nyttig siden den kan senke terskelen for å gi konstruktiv tilbakemelding om viktige tema.

### 7.2.3 Brukervennlighet og arena for positive tilbakemeldinger

Fra teorien som omhandler HR-analyse vektlegger Ulrich og Dulebohn (2015) at målingene må holdes enkle for at de skal benyttes i praksis som beslutningsgrunnlag. I analysen fremkommer Engage sin brukervennlighet som avgjørende for at SPF har oppnådd høy svarprosent på sine pulsmålinger. Det oppleves som mer brukervennlig ettersom det er et enkelt system å sette seg inn i, lett tilgjengelig på flere plattformer og lite tidkrevende å benytte seg av. Vi kan derfor støtte Ulrich og Dulebohn (2015) sine funn, men vi ser at i tillegg til å være intuitive å forstå, kan verktøy for HR-analyse også dra fordel av å være lett tilgjengelige og lite tidkrevende i en ellers hektisk hverdag.

En ytterligere positiv bemerkning knyttet til Engage er at flere får positive tilbakemeldinger. Vi ser derfor at Engage er en HRM-praksis, som gjennom økt tillitsbasert- og ytre motivasjon, kan være prestasjonsfremmende i henhold til AMO-rammeverket (Hedegaard Rasmussen, 2019; Mikkelsen og Laudal, 2016). Ut ifra vår forståelse er dette noe som ikke blir belyst i litteraturen om medarbeiderundersøkelser.

## 7.3 utfordringer

Til tross for at Engage oppleves som nyttig og vesentlig bedre enn den årlige medarbeiderundersøkelsen, er det grunn til å tro at potensialet sannsynligvis er større enn det SPF klarer å utnytte. Dette da analysen, i tillegg til opplevd nytte, avdekket en del utfordringer knyttet til anvendelsen av denne praksisen. Fra analysen så vi at mellomlederne opplevde betraktelig flere utfordringer knyttet til bruken av pulsmålinger, sammenlignet med HR-medarbeiderne. Vi tror dette kan skyldes at HR-medarbeiderne ikke har direkte personalansvar for medarbeiderne som svarer på pulsmålingene. Det er derfor naturlig at HR-medarbeiderne opplever færre av de utfordringene som mellomlederne påpeker, siden det ikke er en direkte relasjon mellom dem og medarbeideren som svarer.

### 7.3.1 Hyppighet

Fra analysen ser vi at det kan være vanskelig for både mellomledere og HR-medarbeidere å skape en god struktur for praksisen. Målingene kommer ofte, og selv om flere innser nytten av praksisen, kan aktiv anvendelse av innsikten som verktøyet gir fort gå i «glemmeboken». Det er rimelig å anta at en overgang fra årlige medarbeiderundersøkelser til å gjennomføre månedlige pulsmålinger krever mental og praktisk omstilling for medarbeiderne. En hyppig målefrekvens og eierskap til verktøyet krever også en omstrukturering i måten man arbeider med resultatene på, sammenlignet med en årlig medarbeiderundersøkelse. Det kan se ut til at flere i SPF fortsatt jobber med å tilpasse seg overgangen fra å jobbe i henhold til en vannfallsmetodikk med årlige medarbeiderundersøkelser, til å jobbe mer agilt med pulsmålinger. Det å opprettholde endring, og å la være å falle tilbake til gamle mønstre, er en vanlig problemstilling ved generelle endringsprosesser (Kotter, 1995). I endringslitteraturen påpekes derfor viktigheten av å fortsette med initiativ for å opprettholde endring en god stund

lengre enn man ofte tror (Kotter, 1995). Våre funn tyder på at det har tatt tid, og at man fortsatt ikke er helt i mål med å gjøre pulsmålinger til en institusjonalisert praksis som skaper vedvarende verdi i SPF.

### 7.3.2 Forvirring rundt spørsmålene og den kvantitative skalaen

I henhold til Angrave et al. (2016) hindrer vanskeligheter med å skape gode måltall for HR-relatert kapital organisasjoner fra å benytte HR-analyse. Fra analysen så vi at flere mellomledere slet med at medarbeiderne deres tolket spørsmålene og skalaen på forskjellige måter. Disse funnene belyser utfordringene med å kvantifisere informasjon som i utgangspunktet avhenger av subjektiv tolkning. Dette da ulik tolkning av spørsmålsformulering og skala svekker tilliten til analysene i Engage, siden scoren da ikke antas å reflektere de faktiske forhold. Dette vil ifølge Boudreau og Cascio (2017) redusere verdien av HR-analyse i SPF. I lys av vår tidligere diskusjon kan det derfor anbefales å i større grad skape en felles forståelse i organisasjonen for hvordan et pulsmålingsverktøy skal anvendes. Dette da en god felles tolkning angående spørsmål og skala sannsynligvis vil føre til høyere tillit til måltallene i Engage.

### 7.3.3 Negativt fokus

Analysen viser at flere mellomledere opplevde at Engage bidro til å skape et større fokus på det negative ved arbeidsplassen, enn det positive. En mulig årsak til dette er menneskets selektive hukommelse som gjør oss utsatt for systematiske tankefeil (DellaVigna, 2009). Et eksempel på en slik tankefeil er «the negativity bias», som medfører at negative erfaringer har en langt større innvirkning på mennesker enn nøytrale- eller positive erfaringer (Rozin & Royzman, 2001). Flere mellomledere sa at Engage ble benyttet som en emosjonell søppelbøtte for negative synspunkter. Det kan derfor tenkes at negativitetsbias gjør at medarbeiderne i større grad vektlegger negative forhold ved arbeidsplassen i deres kommentarer og rangeringer i pulsmålingene. Dette kan igjen føre til at mellomlederne blir i overkant opphengt i de forhold som ikke er optimale.

I tillegg fikk enkelte mellomledere spesielt mange kommentarer i utrullingsprosessen av Engage. Den nye kanalen for anonym deltakelse kan tenkes å ha ledet flere medarbeidere til å

«tømme seg» for oppbygd frustrasjon, som ellers ikke hadde fått utløp andre steder. Dette kan også være en mulig forklaring på hvorfor antallet kommentarer, en tid etter innføring, gikk drastisk ned. Kritikkk og negativ tilbakemelding kan redusere følelsen av å være verdsatt eller ønsket som mellomleder. Dette er et problem fordi det kan svekke mellomlederens tillitsbaserte motivasjon (Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg, & Bailey, 2000) og dermed påvirke M-en i AMO-modellen negativt. I forbindelse med innføring av pulsmålinger kan det derfor være hensiktsmessig å forberede mellomlederne på flere kommentarer i starten av praksisen, samt at disse kan være krevende å motta.

Overnevnte funn er interessante å fremheve, ettersom nåværende litteratur om pulsmålinger i liten grad belyser slike utfordringer i forbindelse med praksisen. Videre er det interessante funn ettersom utviklerne av Engage ser ut til å ha forsøkt å fremheve positive resultater i «dashbordet» fremfor de negative. Prioriteringslistene er eksempelvis organisert slik at man får opp de tre driverne med høyest score, før de svake driverne blir presentert. Likevel ser det ut som at det blir en draging mot det negative og at dette kan skyldes at mennesker har en tendens til å fokusere på negativ informasjon.

### 7.3.4 Anonymitet

Boxall og Macky (2009) påpeker at effekten av HRM-praksiser, som er ment å fremme elementene i AMO-modellen, avhenger av medarbeidernes oppfatning av disse. SPF kunne vært tjent med å danne en felles forståelse i organisasjonen for hvordan Engage skal brukes på en måte som fremmer dialog, og dermed gir de ønskede effektene av direkte deltakelse. Det er interessant å merke seg at HR-medarbeiderne ser ut til å anta at Engage fungerer som et verktøy for dialog, og at denne oppfatningen i liten grad deles av mellomlederne. Mellomlederne ser ut til å ha et sterkt behov for å snakke med medarbeiderne som spesifikke individer, selv om meningen med verktøyet er at det skal være anonymt. En effekt av mellomledernes holdninger til at mange kommentarer ikke kan tas opp, uten en direkte dialog ansikt-til-ansikt, kan medføre at kommentarene ikke blir tatt i. Pulsmålingspraksisen gir da ikke den involveringen og medvirkningen som Engage var tenkt å skape. Engage påvirker i slikt tilfelle O-en i AMO-modellen i mindre grad en ønsket, og man oppnår derfor ikke den prestasjonsfremmende effekten som verktøyet var tenkt å gi. Denne diskusjonen viser at det kan kreve en ny tankegang å benytte et verktøy som tilrettelegger for jevnlig anonym kommunikasjon.

Flere mellomledere påpeker at det er vanskelig å få medarbeidere til å stå frem en-til-en, selv om det er snakk om helt ufarlige ting. En forklaring på dette kan gis av HR-medarbeiderne som uttrykker at enkelte mellomledere lett kan gå i forsvarsposisjon når de får en kommentar i Engage. Defensiv og aggressiv kommunikasjon fra mellomlederne kan føre til at personer ikke våger å stå frem en-til-en. Det kan derfor virke som at ikke alle mellomlederne har de nødvendige evnene til å håndtere et verktøy som Engage. Noe som i henhold til AMO-modellen er nødvendig for at en HRM-praksis skal lede til prestasjonsforbedring. Nok en gang illustreres viktigheten av opplæring, slik at en HRM-praksis gir resultatene som HR-avdelingen hadde intensjon om. I dette tilfellet kan det se ut til at flere mellomledere kunne hatt nytte av å lære mer om hvordan en bør kommunisere for å oppmuntre til åpen dialog.

### 7.3.5 Ansvarsfraskrivelse

HR-avdelingen i SPF uttrykker at Engage kan bidra til økt selvledelse blant medarbeiderne, dersom mellomleder deler dashbordet slik at alle kan se hvilke elementer som avdelingen samlet må ta tak i. Noen mellomledere opplever imidlertid en tendens til at muligheten for å gi hyppig anonym tilbakemelding fører til lavere grad av selvledelse blant medarbeiderne. Dette kan blant annet skyldes at enkelte medarbeidere føler seg stresset og overbelastet. Dette har enkelte mellomledere fått tilbakemeldinger på i Engage. Overgangen til en mer agil organisasjon har medført større utnyttelse av teambasert arbeidsstruktur og arbeidsformer som gir økt autonomi, og dermed høyere forventninger til at medarbeidere skal utøve selvledelse. En slik overgang har i noen studier vist seg å kunne øke belastningen og opplevelsen av stress blant ansatte (Gallie, White, Cheng, & Tomlinson, 1998). Dersom en medarbeider opplever stress og press er det naturlig å anta at kommentarfunksjonen i Engage kan bli brukt til å overføre ansvaret for problemer som en i utgangspunktet selv kunne løst. Dette kan imidlertid skje ubevisst fra medarbeiderne sin side, og det kan derfor være behov for å bevisstgjøre medarbeiderne på hva de selv kan gjøre for å påvirke engasjementsscoren i en positiv retning.

### 7.3.6 Press på mellomlederne

Fra analysen av datamaterialet ser vi at Engage kan lede til høyere opplevd press på mellomlederne. Strategisk ledelse av menneskelige ressurser innebærer en avveining av økonomisk rasjonelle løsninger opp mot kulturelle og sosiale betingelser for å lykkes på kort og lang sikt, ettersom alle interessenters forventninger må ivaretas (Mikkelsen & Laudal, 2016). Opprettholdelse av denne balansen krever at mellomlederne til tider må gjøre beslutninger som kan oppfattes som upopulære av medarbeiderne. Videre vil igangsatte HRM-tiltak variere i aksept blant medarbeiderne, ettersom mennesker er forskjellige og motiveres av faktorer i ulik grad (Deci & Ryan, 2000). Som følge av dette vil det derfor være svært vanskelig å unngå at det stadig dukker opp kritiske kommentarer i Engage. HR-personale har lenge antatt at de fleste ansatte setter pris på tilbakemeldinger (Rock, Davis, & Jones, 2014). Studier avdekker imidlertid at selv konstruktive negative tilbakemeldinger ikke er spesielt motiverende, givende eller hyggelige å motta (Rock et al., 2014). Vi hadde derfor forventet at flere skulle uttrykke at det var stressene å få en slags karakter på egen lederstil. Imidlertid var det svært få av informantene som nevnte at dette er et problem for dem. De fleste satt pris på tilbakemelding, siden mer konkret informasjon om faktiske forhold gjør det lettere å forbedre seg. Dette kan henge sammen med at SPF i utgangspunktet har en forpliktelsesbasert HRM-strategi, der det er fokus på å coache fremfor å peke finger på de som får en lav score.

#### *Monitorering*

Ifølge Bersin (2014) kan pulsmålingsverktøy være et positivt styringsverktøy som kan styrke overgangen til å bli en «Simply Irresistible Organization». I intervjuene hører vi eksempler på at Engage, for mange, er et nyttig ledelsesverktøy for å forbedre engasjement. Men en av SPF sine lokasjoner slet med at verktøyet ble oppfattet som monitorering. Det fremstår derfor som at Engage potensielt er et verktøy som både kan brukes til ledelse i en forpliktelsesbasert HRM-strategi, og som et kontrollverktøy innen en kontrollorientert HRM-strategi. Det kan tenkes at begrenset bruk av intern markedsføring og opplæring ledet til de observerte variasjonene i opplevelse av verktøyet mellom ulike lokasjoner i SPF. Dette da lokasjonen som opplevde verktøyet som overvåking ikke var en del av pilotfasen. Engage ble dermed innført med begrenset opplæring, samt uten en testperiode og en god endringskoalisjon, som i henhold til Kotter (1995) er viktig i en omstilling.

At verktøyet brukes til overvåking kan skyldes at det for mange ledere kan være utfordrende å følge idealet om å bli en «Simply Irresistible Organization». Dette da mange ledere opplever det som risikofyllt å gi slipp på kontrollen over underordnede (Bersin, 2014). For at verktøyet ikke skal oppfattes som monitorering er det derfor viktig at HR bidrar til å skape klare rammer for anvendelse av praksisen. Dette kan være hensiktsmessig å etterstrebe ettersom litteraturen viser til at en forpliktelsesbasert HRM-strategi er mer effektiv enn en kontrollorientert HRM-strategi (Kuvaas og Dysvik, 2016).

### *Etikk*

I litteraturen omtales også bekymring for etiske konsekvenser av å benytte HR-analyse. I likhet med [Castellano \(2014\)](#) uttrykker noen av mellomlederne at en god HR-analyse praksis krever en kombinasjon av avansert analyse og menneskelig skjønn. Først og fremst da viktige nyanser ikke nødvendigvis er implementert i datasettet, som igjen leder til at forhåndsregler må tas. Fagforening, tillitsvalgte og enkelte medarbeidere uttrykte videre bekymring for personvernet ved implementering av Engage. Bekymring for personvern var imidlertid forbigående og noe som HR løste med dialog og opplysning om verktøyet. Ut over dette nevnes ikke særlige etiske bekymringer i forbindelse med pulsmålinger. Det kan tenkes at transparense HR-avdelingen har hatt, samt det moralske motivet bak å benytte et slikt verktøy har bidratt til å redusere forekomsten av etiske bekymringer i SPF.



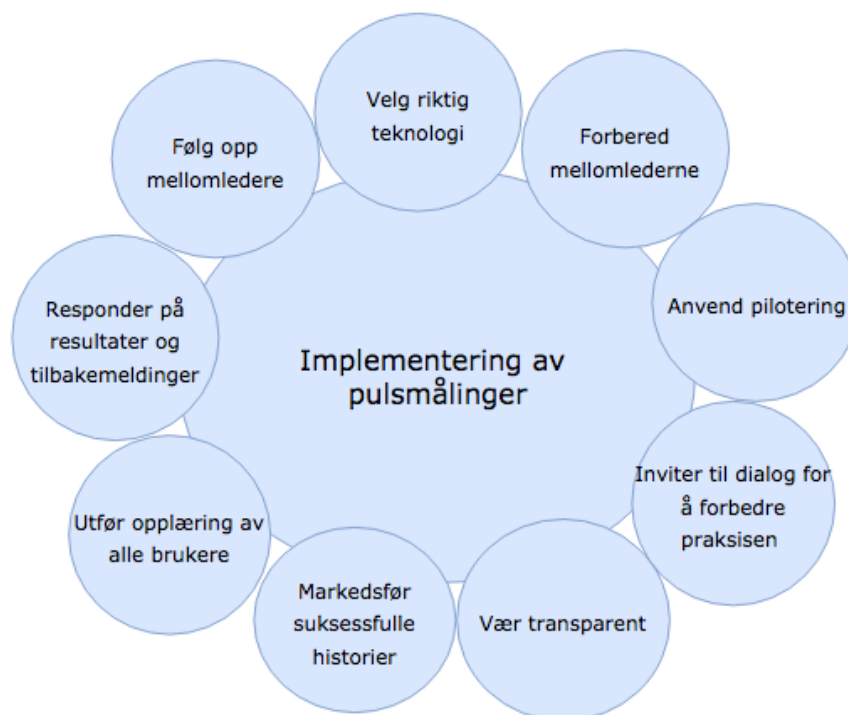
## 8. Konklusjon

### 8.1 Konklusjon av forskningsspørsmål

Forskning viser at 79 prosent av organisasjoner har et betydelig engasjementsproblem (Human Capital Trends, 2014). Dette kan tyde på at flere har behov for bedre verktøy for å følge opp ansattes engasjement. Formålet med denne studien har vært å utforske implementering og brukeropplevelse av et pulsmålingsverktøy. Hensikten har vært å bidra til økt forståelse og kunnskap om pulsmålinger og slike verktøy sin opplevde nytteverdi og tilknyttede utfordringer. Med dette som formål utarbeidet vi to forskningsspørsmål:

#### 1. *Hvordan kan HR-analyse i form av pulsmålinger implementeres?*

For å gi en bedre oversikt over svaret på dette forskningsspørsmålet, samles trådene fra tidligere analyse og diskusjon i form av en modell. Denne er basert på gjennomgått teori, forskning og informantenes refleksjoner angående fordeler med SPF sin implementeringsprosess, samt oppfattede forbedringspotensialer.



Figur 13: Sentrale elementer som kan lede til en vellykket implementeringsprosess.

For å lykkes med implementering av en pulsmålingspraksis tyder våre funn og litteratur på at det er viktig å velge riktig teknologi for virksomhetens behov. I SPF sitt tilfelle har det vært viktig at teknologien er enkel å sette seg inn i, samt enkelt og lite tidkrevende å bruke. Vi finner videre at det kan være hensiktsmessig å forberede mellomlederne på at de sannsynligvis vil få en del negative kommentarer, spesielt i starten av implementeringsprosessen. I tillegg til dette kan mellomlederne dra fordel av å bli forberedt på at en pulsmålingspraksis krever en ny arbeidsstruktur for å realisere nytten av verktøyet. Det kan videre være lurt å implementere verktøyet i form av en pilottest. Det viser seg at SPF hadde nytte av erfaringsutvekslingene de hadde i denne fasen. Her ble mellomlederne involvert, slik at de fikk diskutere utfordringer og gi innspill til hvordan verktøyet kunne tilpasses etter virksomhetens behov. Videre kan en pilottest skape positive endringsagenter og suksesshistorier som ved bredere implementering kan brukes til å markedsføre praksisen internt. Suksessfulle historier kan også brukes til å overbevise skeptiske interessenter. Vi har funnet at innføring av pulsmålinger kan vekke skepsis blant både medarbeidere, verneombud og fagforeninger. Det kan derfor være viktig å være transparent i formidlingen av praksisen for å redusere skepsis og motstand.

Basert på intervjuene, kan det virke som at den positive responsen under pilotfasen førte til at HR undervurderte behovet for opplæring og markedsføring. Dette da variasjonen mellom lokasjonene i samme konsern belyser viktigheten av overordnetes anvendelse for om et pulsmålingsverktøy blir et positivt virksomhetsinitiativ til direkte deltakelse, heller enn en kontrollmekanisme for å disiplinere mellomledere. Men også fordi funnene våre viser til at medarbeiderne kan bruke verktøyet som en emosjonell søppelbøtte eller som mulighet for ansvarsfraskrivelse. Det kan derfor være hensiktsmessig med opplæringsprosesser for alle ledelsesnivå for å skape forståelse for potensielle signaleffekter av praksisen, samt hvilke konsekvenser forskjell i bruk kan ha.

For å opprettholde en positiv oppfattelse av praksisen blant medarbeiderne, er det videre viktig at resultatene og tilbakemeldingene, som kommer i verktøyet, blir hørt. Det vil si at en agerer på, eller viser at man anerkjenner dem. Våre funn indikerer videre at en må være flink til å følge opp mellomledere, spesielt de som føler press i forbindelse med bruk av verktøyet.

2. *Hvilken nytte og hvilke utfordringer har anvendelsen av pulsmålinger som styringsverktøy, sett fra et brukerperspektiv?*

Vårt overordnede funn vedrørende dette forskningsspørsmålet er at både mellomledere og HR-medarbeidere opplever at pulsmålinger er et nyttig styringsverktøy for å følge opp ansattes engasjement. Samtlige informanter hevder også at det erstatter, fungerer bedre og har utvidet funksjonalitet, sammenlignet med en årlig medarbeiderundersøkelse. Fra datamaterialet fant vi fem egenskaper ved Engage som viste seg å oppleves som nyttige for flesteparten av informantene våre. Disse egenskapene er *hyppighet, verdifull styringsinformasjon, anonym tilbakemelding, brukervennlighet og arena for positive tilbakemeldinger*. Disse fem egenskapene knyttet til bruken av Engage dannet så grunnlaget for vår videre analyse og diskusjon. I SPF hadde HR-medarbeiderne og mellomlederne i stor grad sammenfallende perspektiver, med unntak av arena for positive tilbakemeldinger, som kun gjaldt mellomlederne.

Informantene opplevde frekvensen på tilbakemeldingen først og fremst som nyttig, siden det medbrakte hyppig oppdatert informasjon, som igjen førte til en god trendoversikt. Dette gir verdifull styringsinformasjon for å utforske potensielle risikofaktorer, samt gir god innsikt for mellomlederne og HR-medarbeidere. Engage hevdes også å ha bidratt til å gjøre SPF mer datadrevne. Analysene og prioriteringslistene som Engage tilbyr hjelper mellomlederne å prioritere riktig og dermed komme med forbedrende tiltak der det trengs. Videre har Engage skapt en ny arena for anonym tilbakemelding som tilrettelegger for O-en i AMO-modellen. Dette oppleves av samtlige informanter, som nyttig for organisasjonen, da det bidrar til mer involvering, deltakelse og medvirkning blant medarbeiderne. I henhold til litteraturen kan dette øke både engasjement og forbedre organisatorisk prestasjon.

Videre anså flere informanter brukervennligheten til verktøyet som en kritisk suksessfaktor. Egenskaper som at Engage var enkelt å bruke, lite tidskrevende og tilgjengelig på mobil, var de som gikk igjen blant flest informanter. Fordelen med et brukervennligverktøy er at det bidrar til høyere svarprosent og krever mindre av mellomlederne i en eller hektisk arbeidshverdag. Arena for positiv tilbakemelding er kun diskutert fra et mellomlederperspektiv da HR-informantene ikke får direkte tilbakemelding på deres lederstil på samme måte som det mellomlederne gjør. Mellomlederne som hadde opplevd slik positiv tilbakemelding mente det var nyttig, da det gav en god indikasjon på når de som leder gjorde en god jobb. Diskusjonen

viste videre at positive kommentarer i form av ros kan føre til økt 1 har endret måten de følger opp engasjement på, grunnet en hyppig målefrekvens. Dette er noe enkelte mellomledere og HR-medarbeidere i denne studien sliter med å tilpasse seg. For noen mellomledere kan aktiv anvendelse av verktøyet fort gå i glemmeboken, selv om de synes innsikten verktøyet gir er nyttig. Videre kan det være utfordrende å følge opp resultatene fra forrige måling, før det plutselig kommer en ny. Dette kan være uheldig ettersom medarbeiderne må bli hørt for at de skal fortsette å gi innspill.

Videre utfordringer er knyttet til mellomledernes oppfattelse av Engage. Enkelte mellomledere har hatt, eller har problemer med forvirring knyttet til spørsmålsformuleringen og skalaen i Engage. Dette kan tenkes å redusere enkeltes tillit til analysene fra verktøyet. Noen mellomledere opplever også at Engage kan bidra til at både dem og medarbeiderne sitt fokus, i for stor grad blir rettet mot negative aspekter ved arbeidsplassen. Dette kan forklares av teori om menneskets systematiske tankefeil og «the negativity bias». Videre diskuterte vi utfordringer knyttet til anonymitet. Mellomledere sliter med å få medarbeiderne til å stå frem i en-til-en samtaler, selv om det er snakk om helt ufarlige samtaleemner. Dette kan være frustrerende for mellomlederne å forholde seg til ettersom de opplever at anonym kontakt i mange tilfeller ikke er tilstrekkelig for å løse, eller fange essensen i, et problem.

En ytterligere utfordring som skildres av mellomlederinformantene i denne studien er at jevnlig mulighet for anonym deltakelse oppleves å kunne lede til ansvarsfraskrivelse blant medarbeiderne. Dette oppleves som uheldig da HR-systemet i SPF skal oppmuntre til økt selvledelse blant medarbeiderne. En siste utfordring som skildres, men som i mindre grad er tilstede enn vi forventet, er opplevd press for mellomlederne. Enkelte opplevde det som å få en slags karakter på seg selv som leder, noe som kan føles stressende. Spesielt dersom overordnede bruker verktøyet som en kontrollmekanisme for å disiplinere mellomledere. Men flertallet synes ikke verktøyet brakte med seg et høyere press på dem som leder, og satte heller pris på å være opplyst om de faktiske forhold i avdelingen.

## 8.2 Bidrag

I denne delen av oppgaven vil vi fremheve oppgavens bidrag til litteraturen om HR-analyse basert på pulsmålinger. I denne studien har vi for det første gitt et bidrag til forskning som sier noe om hvilke faktorer som tilrettelegger for implementering av pulsmålinger. Vi har også gitt et innblikk hvilken opplevd nytte et pulsmålingsverktøy kan ha, samt hvilke utfordringer en bør være observant på at kan oppstå. Våre funn indikerer at pulsmålinger er et spesielt nyttig styringsverktøy for mellomledere og HR-medarbeidere i tider med omstilling. Noe som kan være nyttig i dagens næringsliv hvor endring gjerne er normen heller enn unntaket. Videre viser våre funn at pulsmålinger anses som et bedre verktøy for å måle og følge opp medarbeiderengasjement enn årlige medarbeiderundersøkelser. For at mellomledere skal ta imot praksisen på en god måte kan det videre se ut til at brukervennlighet er viktig. Våre funn indikerer også at en pilotfase, basert på frivillig deltakelse, kan være hensiktsmessig for å tilpasse verktøyet til organisasjonens kontekst, samt for å skape en positiv endringskoalisjon som kan skape positiv omtale av praksisen i organisasjonen. Bruken av pulsmålinger må ses i sammenheng med HR-strategien forøvrig. Våre funn kan antyde at verktøyet oppleves som mer negativt enn positivt av mellomlederne i organisasjoner som har en toppledelse med en mer kontrollorientert tilnærming til utøvelse av HRM enn SPF.

## 8.3 7.3 Praktiske implikasjoner

Basert på funn og analyse i denne studien kan vi gi noen praktiske implikasjoner. Vi har tidligere nevnt den tilsynelatende viktigheten av opplæring blant annet for å sørge for at praksisen leder til forpliktelsesbasert HRM. Vi presenterer videre noen anbefalinger, basert på våre funn, som kan være til hjelp for SPF og andre potensielle brukere av pulsmålinger i praksis.

### *Turnover*

Et dagsaktuelt problem er at arbeidstakere, i større grad enn før, skifter jobb med jevne mellomrom (Consulting, 2019). Selskaper sliter derfor med at investering i opplæring ikke realiserer gevinst ettersom ansatte bytter arbeidsplass oftere. Frekvent informasjon fra Engage har gjort HR-avdelingen bedre rustet til å oppdage faktorer som gjør at folk vurderer å bytte

arbeidsplass. Dette kan være svært viktig informasjon å følge tett, ettersom gallupforskning viser at halvparten av norske millennials forventer å bytte arbeidsgiver innen to år (Consulting, 2019). Gitt at dagens organisasjoner trenger «real-time intelligence» (Falletta, 2008), kan det derfor oppfattes som hensiktsmessig å erstatte den årlige medarbeiderundersøkelsen med pulsmålinger for selskaper som opplever høy uønsket turnover.

### *Skala- og spørsmålsforvirring*

Vi mener det er flere tiltak som SPF kunne gjennomført for å minimere eller unngå noen av utfordringene vi diskuterte i analysen. Det kan tenkes at det å skape bedre forståelse for skala og spørsmål vil minimere noen av utfordringene i teamet. Vi tror at denne skalaforvirringen kunne blitt løst, eller hvert fall redusert om medarbeiderne også fikk opp de ulike ansiktsuttrykkene under scoren på hvert enkelt spørsmål når de skal svare. Dette ville gjort det lettere for medarbeideren selv og prøvd å gjenspeile hva de føler i forhold til spørsmålet. Dette kan føre til at medarbeiderne gir en mer korrekt score i forhold til det de faktisk opplever, noe som kan påvirke mellomledernes tillit til analysen. Et annet forslag er å normalfordele skalaen, men dette krever litt mer arbeid fra leverandøren sin side, og det vil da oppstå problemer med benchmarken. For å unngå spørsmålsforvirring kunne man lagt til et informasjonssymbol under spørsmålet hvor HR kan legge til en tekst som utdyper hvordan spørsmålene skal forstås og tolkes. For eksempel, hva de i SPF legger i ordet venner, og det å ha venner på jobb.

### *Erfaringsutvekslinger*

Flere av intervjuobjektene som var med i pilotfasen syntes erfaringsutvekslingene som de hadde i starten var nyttige. Under intervjuene fikk vi inntrykk av at flere informanter så nytten i å fortsette med disse erfaringsutvekslingene, men med litt lavere frekvens enn i starten. Fra analysen fant vi at flere mellomledere sliter med flere av de samme utfordringene. Det kunne derfor vært nyttig å diskutere problemene med andre ledere som har erfart det samme. Vi tenker at jevnlig erfaringsutvekslinger kan benyttes utover piloteringsfasen for å skape god dialog og kreativ utnyttelse av verktøyet. Spesielt ettersom flere mellomlederinformanter nevnte erfaringsutvekslinger som verdifulle for læring, utvikling og tilbakemelding.

### *Arbeidsstruktur*

Vi ser også hvordan enkelte påpeker at pulsmålinger gir en noe mer ustrukturert plan for forbedring. Det kan derfor være nyttig å sette av møter der det jevnlig utvikles konkrete, kortfattede planer for hvordan de viktigste engasjementsutfordringene skal tas tak i. Forslag kan eksempelvis være å oppmuntre til et fast møte hver annen måned, der man i ledergruppen diskuterer hverandres dashbord og gir en oversikt over nylige kommentarer. Så kan man diskutere potensielle tiltak som kan gjøres og lage en plan for dette. Det kan gjøre at man ivaretar noe av den formaliteten som eksisterte rundt de årlige medarbeiderundersøkelsene. Det kan også sende et tydeligere signal til underordnede om at de kvalitative kommentarene som blir lagt igjen er nyttige og tas opp.

## 8.4 Forslag til videre forskning

Pulsmålinger er et relativt nytt fenomen som i liten grad er blitt forsket på tidligere. Fremtidige forskningsprosjekter kan derfor belyse mange interessante problemstillinger. For det første har vår studie kun studert ett enkelt pulsmålingsverktøy i en organisasjon. Det kan derfor være hensiktsmessig å studere større utvalg som kan si noe mer generelt om opplevelsen av pulsmålinger eller den faktiske effekten av en slik praksis. Videre kan større studier bekrefte eller avkrefte funn som er avdekket i mindre casestudier som dette.

I denne oppgaven blir en organisasjon som relativt nylig hadde implementert pulsmålinger studert. Det kunne vært spennende å undersøke hvordan praksisen utformer seg over tid, og om den hyppige frekvensen etter hvert blir et irritasjonsmoment. kunne det vært interessant å studere operasjonelle medarbeidere sin opplevelse av praksisen. Vår studie antyder at det kan være krevende å finne en god struktur for å jobbe med pulsmålinger. Videre studier kan derfor bidra til å si noe om hvordan en ideelt sett bør jobbe med resultatene av en pulsmåling.

## 8.5 Begrensninger ved oppgaven

Nedenfor følger en redegjørelse av oppgavens begrensninger utover de begrensningene ved studien som er nevnt i metodedelen. For det første verdt å nevne at denne oppgaven kun har sett på en enkelt leverandør av pulsmålinger, i ett enkelt selskap. Det vil si at slutningene som er gjort i denne oppgaven ikke nødvendigvis kan overføres til å gjelde andre pulsmålingsleverandører eller selskaper. Videre ble våre intervjuobjekter bedt om å huske tilbake til implementeringsprosessen av Engage. Selektiv hukommelse kan derfor tenkes å ha påvirket våre funn. Det kan også tenkes at denne studien fremstiller opplevelsen av pulsmålinger litt for positivt. Dette da et flertall av mellomlederinformantene var med i den frivillige pilotfasen. De kan derfor i utgangspunktet ha vært mer positivt innstilt til pulsmålinger. Til sist er det verdt å nevne at studiens funn er tolket i lys av litteraturen vi selv har studert. Det kan tenkes at en annen teoretisk ramme kunne belyst funnene ytterligere.



## Litteraturliste

- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1-11. doi:doi: 10.1111/1748-8583.12090
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*: Cornell University Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*: Kogan Page Publishers.
- Arntsen, E. (2019). § 1-1. Lovens formål. *Arbeidsmiljøloven*. Retrieved from <https://arbeidsmiljolooven.com/article/%C2%A7-1-1-lovens-formal/>
- Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of management*, 17(1), 97-98.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Bassi, L. (2011). Raging Debates in HR Analytics. *People & Strategy*, 34(2), 14-18.
- Bassi, L., Carpenter, R., & McMurrer, D. (2012). *HR analytics handbook: Report of the state of knowledge* (1 ed.). Amsterdam, Netherlands: Reed Business.
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). *Maximizing your return on people* (Vol. 85): Harvard Business Review.
- Boudreau, J., & Cascio, W. (2017). Human capital analytics: why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 119-126.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2007a). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007b). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boyd, D., & Crawford, K. (2012). Critical questions for big data. *Informations, communication & society*, 15(5), 662-679. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/1369118X.2012.678878>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.
- Castellano, S. (2014). Decision Science. *T+D Magazine*.
- CIPD. (2017). *HR Outlook - Views of our profession*. Retrieved from London: [https://www.cipd.co.uk/Images/hr-outlook\\_2017\\_tcm18-17697.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/hr-outlook_2017_tcm18-17697.pdf)
- Coco, C. T., Jamison, F., & Black, H. (2011). Connecting People Investments and Business Outcomes at Lowe's. *People & Strategy*, 34(2), 28-33.
- Cooper, D., Schindler, P., & Sun, J. (2006). *Business research methods* (Vol. 9): McGraw-Hill Irwin New York.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Morison, R. (2010). *Analytics at work: Smarter decisions, better results*: Harvard Business Press.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/110003-066X.55.1.68

- Dulebohn, J., & Ulrich, D. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *ELSEVIER*(25), 188-204. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Elster, A. C., & Dvergsdal, H. (2018). Stordata. In *Store norske leksikon*.
- Enright, S., Troyani, L., & Jorgenson, J. (2015). Rethinking pharmacy employee 'ment. *American Journal of Pharmacy*, 7(3), 124-127.
- Falletta, S., V. (2008). HR intelligence: Advancing people research and analytics. *International HR Information Management Journal*, 7(3), 21-31.
- Fink, A. A. (2010). New trends in human capital research and analytics. *People and Strategy*, 33(2), 14.
- Fitz-enz, J. (2010). *The new HR analytics: Predicting economic value of your company's human capital investments*. New York: Amacom.
- Fitz-enz, J., & Mattox, J. R. (2014). *Predictive Analytics for Human Resources* (Vol. 1). New York, United States: John Wiley Sons Inc.
- Fixsen, D., Blase, K., Metz, A., & Van Dyke, M. (2013). Statewide Implementation of Evidence-Based Programs. *Exceptional Children*, 79(3), 213-230. doi:10.1177/001440291307900206
- Gale, S. (2015). Predict (still in) the future. *Human Resource Management Systems*, 44-47.
- Gallie, D., White, M., Cheng, Y., & Tomlinson, M. (1998). *Restructuring the Employment Relationship*. Oxford: Oxford University Press.
- Giving, P. (2019). HR-analyse: Ikke nødvendigvis det endelige svaret, men et godt skritt på veien. Retrieved from <https://hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/m%C3%A5ling-og-analyse/hr-analyse-ikke-nodvendigvis-det-endelige-svaret-men-et-godt-skrutt-pa-veien>
- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 776-805.
- Harris, J., & Davenport, T. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. (1 ed.). Boston: Harvard Business Review Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hedegaard Rasmussen, T. (2019). HR-analyse: Revolusjon eller motefenomen? Her er hva ekspertene vet. Retrieved from <https://hrnorge.no/aktuelt/hva-vet-vi-om-verdien-av-hr-analyse-1>
- Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 382-394.
- Heshmat, S. (2015). What Is Confirmation Bias? *Psychology Today*. Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201504/what-is-confirmation-bias>
- Hoff, T., & Lone, J. A. (2014). *Medarbeiderundersøkelser: En praktisk håndbok*: Gyldendal akademisk.
- Hope, O. (2009). *Essays in middle management responses to change initiatives*. (PhD PhD), Norwegian School of Economics, Bergen.
- Houghton, E. (2017). *Human capital analytics and reporting: exploring theory and evidence*. Retrieved from London, United Kingdom:
- Houghton, E., & Green, M. (2018). *People analytics: driving business performance with people data*. Retrieved from London:

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *The Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. doi:10.5465/amj.2011.0088
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2009). Is participation good or bad for workers? Effects of autonomy, consultation and teamwork on stress among workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2), 99-116.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(5), 59-67.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - Evidensbasert HRM* (3 ed.): Fagbokforlaget.
- Lawler, E., Levenson, A., & Boudreau, J. (2004). HR metrics and analytics: use & impact. *Human Resource Planning*, 27(4), 27-35.
- Levenson, A. (2011). Using targeted analytics to improve talent decisions. *People & Strategy*, 34(2), 34-43.
- Locke, K., & Golden-Biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: Structuring intertextual coherence and “problematizing” in organizational studies. *Academy of Management journal*, 40(5), 1023-1062.
- The Economist Intelligence Unit LTD (2010). Re-engaging with engagement - Views from the boardroom on employee engagement Retrieved from [https://eiperspectives.economist.com/sites/default/files/LON%20-%20PL%20-%20Hay%20report\\_WEB.pdf](https://eiperspectives.economist.com/sites/default/files/LON%20-%20PL%20-%20Hay%20report_WEB.pdf)
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Marin-Garcia, J., & Martinez Tomas, J. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.838>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Maylett, T. (2018). Everything You Want to Know About Pulse Surveys. Retrieved from <https://www.tlnt.com/everything-you-wanted-to-know-about-pulse-surveys/>
- Mikkelsen, A. (2014). Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 2 - HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (Vol. 1, pp. 33-77). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Mikkelsen, A. (2016). Finnes en beste praksis innenfor HRM? In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 1 - Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (Vol. 2, pp. 101-136). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016a). Hva er strategisk human resource management? In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 1 - Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (Vol. 2, pp. 30-63). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016b). Hva er strategisk human resource management? In *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2 ed., pp. 29-60). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*: Prentice-Hall, Inc.

- Modesta Olsen, K. (2016). Deltakelse og medvirkning i HRM. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 1 - Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (Vol. 2, pp. 241-271). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Mondore, S., Douhitt, S., & Carson, M. (2011). Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes. *People & Strategy*, 34(2), 20-27.
- NHO. (2018). *Næringslivets perspektivmelding*. Retrieved from [https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-sept18/nho\\_perspektivmeldingen\\_5\\_digitalisering.pdf](https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-sept18/nho_perspektivmeldingen_5_digitalisering.pdf)
- Øhrn, H. (2018). Takeaways fra konferansen HR Analyser 2018. Retrieved from hrnorger.no website: [https://hrnorger.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/m%C3%A5ling-og-analyse/takeaways-fra-konferansen-hr-analyser-2018?fbclid=IwAR1EGPypXh9JILsRvVeRRrjbyVULqPsZR\\_79fP4ewdItr3KPOcSD\\_KUf6Ls](https://hrnorger.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/m%C3%A5ling-og-analyse/takeaways-fra-konferansen-hr-analyser-2018?fbclid=IwAR1EGPypXh9JILsRvVeRRrjbyVULqPsZR_79fP4ewdItr3KPOcSD_KUf6Ls)
- Olsen, K. M. (2016). Deltakelse og medvirkning i HRM. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 1 - Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (Vol. 2, pp. 241-271). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Pape, T. (2016). Prioritising data items for business analytics: framework and application to human resources. *European Journal of Operational Research*, 252(2), 687-698.
- Persvold, A. Z. (2018). Implementere. In *Store norske leksikon*.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*: Harvard Business Press.
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242. doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>
- Review, H. B. (2013). The Impact of Employee Engagement on Performance, 15.
- Riabacke, A. (2006). Managerial Decision Making Under Risk and Uncertainty. *IAENG International Journal of Computer Science*, 32(4), 1-7.
- Roos, G. (2014). *Strategi: en innføring* (6 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? - Og spiller det noen rolle for evnen til å bygge endringskapasitet? *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 18(7), 47-55.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management revue*, 11-35.
- Simon, H. A. (1957). Models of man; social and rational.
- Smith, F. J. (2014). *Organizational surveys: The diagnosis and betterment of organizations through their members*: Psychology Press.
- Smith, K. (2010). From business analytics to rational action. In J. Fitz-enz (Ed.), *The new HR Analytics: Predicting the economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. (pp. 38-44). New York: Amacom Books.
- Spahic, J. (2015). *Exploring HR Intelligence Practices in Fortune 1000 and Select Global Firms*. (Doctor Ed.D. Dissertation), Drexel University,
- Stone, D. L., Dadrack, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*, 25(2), 216-231.
- Thite, M. (2019). *e-HRM: digital approaches, directions & applications*: Routledge.

- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first century HR organization. *Human resource Management, 47*(4), 829-850.
- Voermans, M., & van Veldhoven, M. (2007). Attitude towards E-HRM: an empirical study at Philips. *Personnel review, 36*(6), 887-902.
- Walsh, K., Strurman, M. C., & Longstreet, J. (2010). Key Issues in Strategic Human Resources. In C. Enz (Ed.), *The Cornell School of Hotel Administration handbook of applied hospitality strategy* (pp. 394-414). Los Angeles: SAGE. Retrieved from <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1244&context=articles>
- Welbourne, T. (2015). Data-driven storytelling: the missing link in HR data analytics. *Employment Relations Today, 41*(4), 27-33.
- Welbourne, T. M. (2016). The potential of pulse surveys: Transforming surveys into leadership tools. *Employment Relations Today, 43*(1), 33-39.
- Wolf, D. (2012). The development and testing of an employee engagement survey for use within Finnish Organisations.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, W. S. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management, 34*(6), 1190–1221. doi:10.1177/0149206308324326
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management, 27*(6), 701-721.

## Vedlegg

### Vedlegg A: Temaoversikter

#### A.1: Temaoversikt – Intervju (HR)

##### **Intervjuere:**

---

Eline Christina Topstad og Thea Naustdal

##### **Intervjuguide:**

---

##### **Innledning:**

- Presentasjon av oss og kort informasjon om prosjektet
- Antar at intervjuet vil vare om lag 60 minutter

##### **Bakgrunnsspørsmål**

- Stilling, avdeling og antall år i SPF.
- Digitalisering i SPF.

##### **Implementeringsprosessen:**

- Hvorfor man valgte å satse på HR-analyse
- Forventede/ønskede effekter av Engage
- Tilrettelegging for implementeringsprosessen.
- utfordringer knyttet til implementeringen

##### **Inntrykk av Engage:**

- Opplevd respons i organisasjonen.

##### **Pulsmålingene som beslutningstøtte:**

- Hvordan man følger opp resultatene fra pulsmålingene  
Hvem har beslutningsmakt?
- Oppfatning av hvordan pulsmålingene fungerer som erstatning for medarbeidersamtaler

##### **Opplevde effekter av pulsmålingene:**

- Fordeler/ulempene knyttet til bruken av Engage.
- Påvirket HR sin strategiske betydning?
- Betydning for verdiskapingen?

##### **Avslutning:**

- Andre ting som er relevant for oss å forstå?



## A.2: Temaoversikt – Intervju (HR)

### **Intervjuere:**

---

Eline Christina Topstad og Thea Naustdal

### **Intervjuguide:**

---

#### **Innledning:**

- Presentasjon av oss og kort informasjon om prosjektet
- Antar at intervjuet vil vare om lag 30-45 minutter

#### **Bakgrunnsspørsmål**

- Stilling, avdeling og antall år i SPF.
- Digitalisering i SPF.

#### **Implementeringsprosessen:**

- Hvorfor man valgte å satse på people analytics
- Forventede/ønskede effekter av Engage
- Tilrettelegging for implementeringsprosessen.
- utfordringer knyttet til implementeringen?
- Opplæringsprosessen.

#### **Inntrykk av Engage:**

- Opplevd respons i organisasjonen.

#### **Pulsmålingene som beslutningstøtte:**

- Hvordan man følger opp resultatene fra pulsmålingene
- Oppfatning av hvordan pulsmålingene fungerer som erstatning for medarbeidersamtaler

#### **Opplevde effekter av pulsmålingene:**

- Fordeler/ulemper knyttet til bruken av Engage.
- Påvirket HR sin strategiske betydning?
- Betydning for verdiskapingen?

#### **Avslutning:**

- Andre ting som er relevant for oss å forstå?

## A.3: Temaoversikt – Intervju (Mellomledere)

### **Intervjuere:**

---

Eline Christina Topstad og Thea Naustdal

### **Intervjuguide:**

---

#### **Innledning:**

- Presentasjon av oss og kort informasjon om prosjektet og undersøkelsen
- Antar at intervjuet vil vare om lag 30-45 minutter

#### **Bakgrunnsspørsmål**

- Stilling, avdeling og antall år i SPF.
- Digitalisering i SPF.

#### **Implementeringsprosessen:**

- Utfordringer knyttet til implementeringen av pulsmålinger
- Opplæringsprosessen.

#### **Inntrykk av Engage:**

- Opplevd respons i organisasjonen.
- Oppfatning av hvordan pulsmålingene fungerer som erstatning for medarbeidersamtaler

#### **Pulsmålingene som beslutningstøtte:**

- Oppfølging av resultatene fra pulsmålingene
- Oppfatning av data fra pulsmålingene som beslutningstøtte.
- Interaksjon via Engage.

#### **Effekter av pulsmålingene:**

- Fordeler/ulemper knyttet til bruken av Engage.
- Betydning for verdiskapingen?

#### **Avslutning:**

- Andre ting som er relevant for oss å forstå?



## Vedlegg B: Intervjuguider

### B.1: Intervjuguide for HR eller ledelse involvert i implementering

#### Informasjon før intervjuet starter

- Takke for oppmøte og at respondenten tar seg tid til å bli intervjuet.
- Presentere oss selv.
- Informere kort om prosjektets hensikt samt gjennomgang av informasjonsskriv.
- Anslå intervjuets lengde til 45 min.
- Spørsmål før vi starter?

#### Oppvarmningsspørsmål

1. Kan du fortelle litt om din rolle i SPF?
  - Stilling
  - Antall år i den stillingen
  - Antall år i SPF
2. Hvordan oppfatter du satsingen på digitalisering i SPF?

#### Implementering og inntrykk av pulsmålingene

3. Kan du fortelle litt om beslutningsprosessene som lå bak innføringen av pulsmålingene?
  - Antall møter?
  - Hvem var med i beslutningsprosessene?
  - Kan du fortelle litt om hvilke faktorer som gjorde at dere investerte i Engage versus andre muligheter?
4. Kan du fortelle litt om hvordan dere tilrettela for å integrere Engage i organisasjonen?
  - Kan du gi noen eksempler på tilretteleggingsaktiviteter?
  - Gikk alt som planlagt?
  - Kunne dere gjort noe annerledes?
5. Opplevde dere noen utfordringer i implementeringsprosessen?
6. Hvordan oppfatter du at responsen har vært i organisasjonen?
  - Var det noen forskjeller på tvers av avdeling og stilling?
  - Hvordan taklet dere eventuell motstand?
  - Opplever du at oppfatningen av pulsmålingene har endret seg noe over tid?

7. Hva synes du er fordelene og ulempene med pulsmålingene kontra tradisjonelle medarbeidersamtaler?

### **Pulsmålingene som beslutningsstøtte**

8. Kan du forklare hvordan dere bruker resultatene fra pulsmålingene?
  - Hvordan vurderer du tempoet til denne prosessen?
9. Kan du beskrive hvordan medarbeiderne utnytter funksjonaliteten til Engage?
10. Hvordan oppfatter du at mellomlederne benytter seg av pulsmålingsresultatene?
11. Har du noen eksempler på tilfeller der pulsmålingene har bidratt til endringsinitiativ?

### **Effekter av pulsmålingene**

12. Hva synes du om Engage som verktøy.
  - Hva er bra/kan forbedres?
13. Opplever du at HR arbeider annerledes i dag kontra før implementeringen av pulsmålingene?
  - Har du eksempler på noe som er annerledes?
14. Hvordan påvirker Engage HR sin strategiske betydning for organisasjonen?
  - Oppfatter du at praksisen har hatt en innvirkning på graden av datadrevet beslutningstaking knyttet til menneskelige ressurser i organisasjonen?
15. Hvilken betydning tror du pulsmålingene og analysen av disse har for verdiskapingen til organisasjonen?

### **Avslutningsspørsmål**

16. Er det noe annet du mener vi burde spørre om?
17. Er det noe annet du ønsker å tilføye?

## B.2: Intervjuguide for avgjørende beslutningstaker knyttet til implementering av Engage (HR)

### Informasjon før intervjuet starter

- Takke for oppmøte og at respondenten tar seg tid til å bli intervjuet.
- Presentere oss selv.
- Informere kort om prosjektets hensikt samt gjennomgang av informasjonsskriv.
- Anslå intervjuets lengde til 45 min.
- Spørsmål før vi starter?

### Oppvarmningsspørsmål

1. Kan du fortelle litt om din rolle i SPF?
  - Stilling
  - Antall år i den stillingen
  - Antall år i SPF

### Implementering og inntrykk av pulsmålingene

1. Kan du fortelle litt kort om beslutningsprosessen som lå bak innføringen av pulsmålinger?
  - Antall møter?
  - Hvem var med i beslutningsprosessene?
  - Kan du fortelle litt om hvilke faktorer som gjorde at man investerte i implementering av pulsmålinger versus andre muligheter?
  - Kan du forklare prosessen som lå bak valget av Engage som leverandør?
2. Kan du fortelle litt om forventningene dere hadde til Engage?
  - Hvordan vurderer du innfrielsen av disse forventningene?
3. Hvordan tilrettela dere for å integrere Engage i organisasjonen?
  - Kan du gi noen eksempler på tilretteleggingsaktiviteter?
  - Gikk det som planlagt?
  - Kunne dere gjort noe annerledes?
4. Måtte det gjøres noen endringer i organisasjonen for å begynne med pulsmålinger?
  - a. Ny kompetanse?

b. Ny struktur?

5. Opplevde dere noen utfordringer i implementeringsprosessen?
  - Hvilke? Hvordan taklet dere dette?
  
6. Kan du fortelle litt om hvordan du oppfatter responsen til pulsmålingene i organisasjonen?
  - Er det noen forskjeller på tvers av avdelinger og stillinger?
  - Opplever du at oppfatningen av pulsmålingene har endret seg noe over tid?
  - Hvordan oppmuntrer dere til høy svarprosent?
  
7. Kan du beskrive hvordan pulsmålinger fungerer som erstatning for tradisjonelle medarbeidersamtaler?
  - Kan du fortelle litt om fordeler og ulemper knyttet til denne overgangen?
  - Merker du noen forskjell på å ha anonyme og elektroniske pulsmålinger, versus medarbeidersamtaler ansikt til ansikt?

**Pulsmålingene som beslutningsstøtte**

8. Kan du forklare hvordan dere i HR bruker resultatene fra pulsmålingene?
  - Hvem kommer opp med initiativ?
  - Hvem tar beslutninger knyttet til hvilke initiativ som skal gjøres
  - Hvem gjennomfører tiltakene?
  - Hvordan vurderer du tempoet til denne prosessen?
  
9. Hvordan oppfatter du at mellomlederne benytter seg av pulsmålingsresultatene?
  
10. Har du noen eksempler på tilfeller der pulsmålingene har bidratt til endringsinitiativ?
  
11. Analyseres data fra pulsmålingene opp mot annen data i organisasjonen?
  - i. Hvilken verdi har i sånt fall dette?/Hvis ikke, er det et mål å få det til?

**Effekter av pulsmålingene**

12. Kan du beskrive hvilke effekter du opplever at Engage har hatt for organisasjonen?
  - a. Var noen av disse uventede?

13. Arbeider HR annerledes i dag kontra før implementeringen av pulsmålingene?
14. Kan du fortelle litt om hvordan dere følger opp ledere av team som scorer under «benchmark»?
15. Er det tiltak som kan forbedre effekten/resultatene av Engage?
16. Spiller Engage en rolle i deres datadrevne beslutningsprosess?
17. Hvilken betydning tror du pulsmålingene og analysen av disse har for verdiskapingen til organisasjonen?

**Avslutningsspørsmål**

18. Er det noe annet du mener vi burde spørre om?
19. Er det noe annet du ønsker å tilføye?

## B.3: Vedlegg: Intervjuguide for mellomledere

### Informasjon før intervjuet starter

- Takke for oppmøte og at respondenten tar seg tid til å bli intervjuet.
- Presentere oss selv.
- Informere kort om prosjektets hensikt samt gjennomgang av informasjonsskriv.
- Anslå intervjuets lengde til 30 min.
- Spørsmål før vi starter?

### Oppvarmningsspørsmål

1. Kan du fortelle litt om din rolle i SPF?
  - Stilling
  - Hvor mange har du ansvar for?
  - Antall år i den stillingen
  - Antall år i SPF
  - Hvordan er dynamikken i din avdeling? Store endringer nylig?

### Implementering og inntrykk av pulsmålingene

2. Kan du fortelle litt om din opplevelse av pulsmålingene i SPF?
  - Hvordan har responsen vært i organisasjonen?
    - i. Har denne endret seg noe over tid?
3. Hvordan fungerer pulsmålinger som alternativ til tradisjonelle medarbeiderundersøkelser?
4. Hvilke tanker gjør du deg om Engage som verktøy?
  - Hva er bra/kan forbedres?
5. Hvordan var opplæringsprosessen da dere implementerte pulsmålingene?
  - a. Kan du gi noen eksempler på opplæringstiltak?

### Pulsmålingene som verktøy og beslutningsstøtte

6. Kan du fortelle litt om hvordan du bruker funksjonene til Engage?
  - a. Kan du gi noen eksempler?
7. Kan du beskrive hvordan medarbeiderne utnytter funksjonaliteten til Engage?
8. Pleier du å kommunisere med avdelingen din gjennom Engage?
  - Hvordan oppfatter du nytten av den typen anonym kommunikasjon?
9. Kan du forklare hvordan resultatene til pulsmålingene følges opp?

- a. Kan du gi et eksempel på et spesifikt tiltak som er igangsatt basert på resultater fra Engage?
- b. Har du hatt et drop i scoren på noen av driverne? Hva gjorde du da?

10. Kan du gi noen eksempler på situasjoner der du har brukt analyser basert på pulsmålingene til å ta beslutninger?

- a. Opplever du at analysene gir deg som leder et bedre beslutningsgrunnlag?
- b. Opplever du at analysene basert på pulsmålingene har bidratt til mer datadrevet kontra intuisjonsbasert beslutningstaking i organisasjonen?
- c. Hvor ofte følger du opp de ansatte gjennom medarbeidersamtaler?
  - i. Har noe av innholdet i medarbeidersamtalen endret seg etter at dere fikk Engage? Har eventuelt behovet for medarbeidersamtaler endret seg?

### **Effekter av pulsmålingene**

11. Hvilke effekter opplever du at innføringen av pulsmålinger har hatt?

- Opplever du en endring i de faktorene man ønsket å forbedre ved hjelp av Engage?

12. Har det oppstått noen uventede konsekvenser av denne HR-praksisen?

13. Hvordan oppfatter du tilbakemeldingen du får fra pulsmålingene?

14. Hvilken betydning tror du pulsmålingene og analysene av disse har for verdiskapningen til organisasjonen?

### **Avslutningsspørsmål**

15. Er det noe annet du mener vi burde spørre om?

16. Er det noe annet du ønsker å tilføye

# Vedlegg C: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

## **FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT**

«HRM i den digitale tidsalder: bruk og effekter av pulsmålinger i SPF»

Du tilbys med dette å delta i et forskningsprosjekt, som utgjør masteroppgaven til to studenter ved Norges Handelshøyskole. I dette skrivet finner du informasjon om målene for prosjektet og om hva deltakelsen vil innebære for deg.

### **Bakgrunn og formål**

I de fleste bedrifter anses de ansattes kunnskap og evner som organisasjonens viktigste ressurs. Mennesker er imidlertid den mest komplekse ressursen å optimalisere, ettersom ansatte må trives, være motivert og engasjert for å prestere. Hvordan man skal tilrettelegge for dette på en best mulig måte er derfor en av de største utfordringene for ledere og organisasjoner. Teknologiselskaper tilbyr nå verktøy som skal samle inn data og utføre avanserte analyser av eksempelvis ansattes trivsel, motivasjon og engasjement. Nyere ledelsesteorier argumenterer for at slike analyseverktøy kan øke prestasjon og lede til høyere verdiskaping, ettersom det gir en datadrevet, fremfor intuisjonsbasert tilnærming til strategisk ledelse.

I SPF benytter dere analyseverktøyet Engage til å foreta hyppige pulsmålinger. Verktøyet ble innført som et tiltak i 2018 for å oppfylle ambisjonen om «å styrke medarbeidertilfredshet, arbeidsglede og engasjement gjennom meningsfylt arbeid, god ledelse, et motiverende arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter og tillit til ledelsen» (Årsrapporten, 2018). Lovnadene fra leverandører av analyseverktøy tilsvarende Engage er mange, deriblant redusert turnover, økt engasjement og trivsel blant de ansatte, samt mer datadrevet og bedre beslutningstaking innad i organisasjonen. Innen akademia diskuteres potensielle bruksområder, gevinster og fallgruver ved innføring av denne typen avansert analyse. Derimot eksisterer det få studier som beskriver hvilke faktorer som gjør at bedrifter velger å implementere denne HR-praksisen, samt hvordan man tilrettelegger for denne endringsprosessen. Videre finnes det lite empiri som avdekker hvordan analysene benyttes i praksis, hvordan de oppfattes av sentrale interessenter og hvilke effekter innføringen har på ulike brukere av verktøyet. I denne studien ønsker vi derfor å avdekke begrunnelsen for innføring av pulsmålinger i SPF. Videre vil vi undersøke hvordan organisasjonen



utformet og tilrettela for pulsmålingene, samt hvilke implikasjoner denne HR-praksisen har fra et brukerperspektiv.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Institutt for Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet. Forskningsprosjektet danner grunnlag for en masteroppgave som skal skrives av Thea Naustdal og Eline Christina Topstad.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du tilbys å delta i dette forskningsprosjektet som følge av at vi i samarbeid med ansatte i People (HR) har diskutert relevante informanter som kan bidra med ulike perspektiver og brukeropplevelser når det gjelder pulsmålingene. Vi vil intervju 10-12 personer i SPF, som fra ulike posisjoner har kjennskap til Engage og dets bruksområder.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et individuelt intervju med to studenter. I intervjuene vil studentene stille deg spørsmål som vil hjelpe med å belyse problemstillingen. Det er ønskelig at du besvarer disse spørsmålene etter beste evne og at du reflekterer rundt temaene. Intervjuet vil ta ca. 45 minutter. Det vil bli tatt skriftlig notater av svarene underveis og intervjuet i sin helhet vil bli tatt opp med båndopptaker. Dette for å sikre reliabilitet og validitet i tolkning og analyse.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Alle personopplysninger vil behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene som er oppgitt i dette skrivet. Det er kun de to masterstudentene Eline Topstad og Thea Naustdal, samt deres veileder Karen Modesta Olsen, som vil ha tilgang til dine opplysninger. Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrig data. Data vil lagres på låst PC.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.12.2019. Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene som er oppgitt i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun de to studentene og deres veileder som vil ha tilgang til personopplysningene. I selve oppgaven vil informasjonen om deg bli anonymisert. Personopplysninger og lydopptak av intervjuene vil bli slettet når prosjektet avsluttes.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at

behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Eline Topstad eller Thea Naustdal på telefon 95048668 / 459 65 906 eller e-post: [eline.topstad@student.nhh.no](mailto:eline.topstad@student.nhh.no) / [thea.naustdal@student.nhh.no](mailto:thea.naustdal@student.nhh.no).
- Veileder: Karen M. Olsen, tel: (+47) 55 95 97 55, mail: [Karen.olsen@nhh.no](mailto:Karen.olsen@nhh.no)
- Vårt personvernombud: Seksjon for forskningsadministrasjon ved Norges Handelshøyskole [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon:  
55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Thea Naustdal og Eline Christina Topstad.

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «HRM i den digitale tidsalder: Bruk og effekter av pulsmålinger i SPF», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et intervju med Thea Naustdal og Eline Christina Topstad i henhold til prosjektbeskrivelsen
- at både prosjektansvarlige (Thea Naustdal og Eline Christina Topstad) og veileder (Karen Modesta Olsen) har tilgang til transkripsjonen i sin helhet i etterkant av intervjuet
- at det blir gjort lydopptak av intervjuet
- at intervjuet blir transkribert i sin helhet
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 20. desember, 2019.
- at sitater fra intervjuet kan gjengis i anonymisert form i masterutredningen

### Signatur:

-----

(Prosjektdeltaker)

-----

(Sted, dato)