



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Ulrikke Thomsen og Thomas Gruer Haakonsen

Bacheloroppgave

Medarbeiderundersøkelsen: Et nyttig verktøy, eller tidstyv?

Employee survey: A usefull tool, or time thief?

Ledelse og organisasjonsutvikling samt Økonomi og administrasjon

2016

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Ved opprettelsen av gruppen hadde vi ulike temaer som vi ønsket å arbeide med. Det viste seg likevel at disse kunne utfylle hverandre. På bakgrunn av tidligere erfaringer som samarbeidspartnere fant vi fort ut at vi kunne oppveie hverandres mangler. Ulrikke, som går bachelor i Ledelse og organisasjonsutvikling har hatt mange fag om personalledelse og har fått en stor interesse for dette. Hun hadde lyst til å fokusere på medarbeiderundersøkelser, mens Thomas var mest interessert i det psykologiske aspektet ved utvikling i form av forventninger som kan oppstå på bakgrunn av en medarbeiderundersøkelse. Thomas har, gjennom sine studier i Økonomi og administrasjon, valgt å spesialisere seg innenfor personal og ledelse, og dette gav et godt grunnlag for samarbeid. Ettersom at mye av arbeidet med medarbeiderundersøkelser hovedsakelig retter seg mot etterarbeidet og tiltakene so kan komme på bakgrunn av en slik undersøkelse, ble vi fort enige om et samarbeid. Problematikken vår var hovedsakelig å utarbeide noe konkret, da vi begge var interessert i å utforske helheten mellom de ulike temaene. Vi hadde begge en antagelse om at medarbeiderundersøkelser er et fenomen som blir stadig mer populært og aktuelt i organisasjonsverdenen i dag, og det florerer av både ulike typer medarbeiderundersøkelser og *tilbydere* av medarbeiderundersøkelser.

Vi vil gjerne takke vår veileder Jens Petter Madsbu, som har gitt gode tilbakemeldinger på hvordan denne oppgaven kunne bli optimal. Vi vil også takke Tor-Egil Gruer og Berit Fyen som har sørget for at kvaliteten i skriftspråket og sammenhengen i oppgaven er tydelig.

2. mai 2016

Thomas Gruer Haakonsen

Ulrikke Thomsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
Abstract	5
1. Innledning	6
1.1 Formål og bakgrunn	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Oppgavens oppbygning	7
1.4 Medarbeiderundersøkelsen i Høyere Utdanning Midt	9
1.4.1 Arbeidet med medarbeiderundersøkelsen 2015	10
1.5 Lovverket.....	10
2. Medarbeiderundersøkelser	11
2.1 Ulike typer medarbeiderundersøkelser	12
2.1.1 Dialogmodellen	12
2.1.2 Etterarbeid	13
2.2 Resultatorienterte medarbeiderundersøkelser.....	13
2.2.1 Intern versus ekstern benchmarking	14
2.2.2 De fem F-er – Oppfølging av medarbeiderundersøkelsen.....	15
2.3 Erfaringer fra et HR-perspektiv	16
3. Teori	16
3.1 Myteperspektivet	17
3.2 Arbeidsmiljøundersøkelser og andre HR-målinger	18
3.3 Psykologisk kontrakt	19
3.8 Glorieeffekt	20
4. Metodologi og metode.....	21
4.1 Forskningsdesign.....	21
4.3 Populasjon og utvalg	22
4.3 Rekrutterings- og utvalgsstrategi.....	22

4.4 Utforming av intervjuguide	23
4.5 Undersøkelsens rammer	23
4.6 Dataens validitet og reliabilitet.....	24
4.7 Etisk og juridisk ansvar	25
5. Dataanalyse	26
5.1 Presentasjon av empiriske funn	26
5.1.1 Delproblemstilling 1: Ser de ansatte nytten i å gjennomføre medarbeiderundersøkelse?	27
5.1.2 Delproblemstilling 2: Mener de ansatte at de har nok medbestemmelse ved planlegging, gjennomføring og etterarbeid av en medarbeiderundersøkelse?	29
5.1.3 Delproblemstilling 3: Skapes det forventninger om tiltak på bakgrunn av gjennomført medarbeiderundersøkelse?	32
5.1.4 Hovedproblemstilling: Hva er de ansattes syn og forventninger til medarbeiderundersøkelsen som Høyere Utdanning Midt benytter, og hvordan er denne gjennomført i forhold til de gitte anbefalinger?	34
6. Analyse og drøfting	40
6.1 Delproblemstilling 1: Ser de ansatte nytten i å gjennomføre medarbeiderundersøkelse?	40
6.2 Delproblemstilling 2: Mener de ansatte at de har nok medbestemmelse ved planlegging, gjennomføring og etterarbeid av en medarbeiderundersøkelse?	42
6.3 Delproblemstilling 3: Skapes det forventninger om tiltak på bakgrunn av gjennomført medarbeiderundersøkelse?	46
6.4 Hovedproblemstilling: Hva er de ansattes syn og forventninger til medarbeiderundersøkelsen som Høyere Utdanning Midt benytter, og hvordan er denne gjennomført i forhold til de gitte anbefalinger?	47
7. Konklusjon	50
8. Våre anbefalinger til videre forskning.....	53
9. Referanseliste	55
Vedlegg 1 – Informasjonsskriv til intervjuobjektene	57
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informant	60
Vedlegg 3 – Intervjuguide.....	63

Sammendrag

Denne oppgaven er i utgangspunktet en studie om medarbeiderundersøkelser, og hvordan de gjennomføres i forhold til gitte oppskrifter på området. Vi hadde en mistanke om at ansatte ikke er godt nok representert i forarbeidet når en organisasjon planlegger en medarbeiderundersøkelse. I tillegg lurte vi på om etterarbeidet var godt nok ivaretatt, og hvilke forventninger ansatte har i forbindelse med medarbeiderundersøkelsen. Dette er bakgrunnen for vår problemstilling:

Hva er de ansattes syn og forventninger til medarbeiderundersøkelsen som Høyere Utdanning Midt benytter, og hvordan er denne gjennomført i forhold til de gitte anbefalinger?

For å tydelig kunne svare på denne todelte problemstillingen så vi det nødvendig å konstruere tre delproblemstillinger. De tar for seg hvorvidt de ansatte ser en nytteverdi ved gjennomføring av en medarbeiderundersøkelse, om de ansatte mener de har tilstrekkelig påvirkningskraft i forarbeidet med medarbeiderundersøkelsen, og hvilke forventninger de har til den.

Vi utførte fem intervjuer med ansatte ved en høyere utdanningsinstitusjon, hvor vi også gjennomførte et informantintervju. Svaret fra intervjuobjektene var delte, men hovedsakelig så de ansatte nytten av en medarbeiderundersøkelse. De vi intervjuet mente at resultatene åpnet for en friere diskusjon i etterarbeidsfasen rundt det psykososiale og fysiske arbeidsmiljøet. Det fremkom av både informantintervjuet og intervjuobjektene at ledelsen ikke har satt opp etterarbeidet slik de gitte rammer tilsier at er beste måte å gjør det på. I tillegg kommer det tydelig frem at det skaper forventninger når man gjennomfører en medarbeiderundersøkelse. Fra tilbakemeldingene om hvorvidt intervjuobjektene var enig i hvordan medarbeiderundersøkelsen blir gjennomført, viser funnene fra noen av intervjuobjektene at den med fordel kan forbedres, mens andre mener den er god nok. Slik vi anser resultatene burde utdanningsinstitusjonen lage en egen medarbeiderundersøkelse, som er mer rettet mot den enkelte avdeling. Etterarbeidet burde også følges opp på en mer systematisk måte, da det kommer frem store forskjeller mellom de ulike avdelingene om hvordan etterarbeidet gjennomføres. Intervjuobjektene som kom fra én avdeling var svært fornøyde, mens intervjuobjekter fra andre avdelinger var mindre fornøyde. Men stort sett er det mangler på tvers av de geografiske områdene utdanningsinstitusjonen strekker seg over.

Abstract

This paper is a study on employee surveys, and how they are implemented in accordance with given recipes within the subject. We suspected that employees are not adequately represented in the working process when an organization is planning an employee survey. In addition, we wondered if the supplementary work was sufficiently attended to, and what expectations employees have in regards to the employee survey. This is the background to our paper:

What are the employees' views and expectations of the employee survey in Higher Education Central, and how is this implemented in relation to the given recommendations?

To clearly answer this two-part issue, we saw it necessary to construct three sub-questions. These present whether the employees see a value in completing an employee survey. The sub-question also present whether the staff believe they have sufficient influence in the preparatory work with the employee survey, and what expectations they have of it.

We conducted five interviews with employees at a higher education institution, where we also conducted an informant interview. The response from the interviewees were divided, but mainly did the employees see the benefits of an employee survey. Those we interviewed felt that the results opened for a discussion in the post-production phase around the psychosocial and physical work environment. This study shows that both the informant interview and interviewees felt like the management didn't work with the results from the employee survey, the way the subject's recipe is recommended for employee surveys. In addition, it is clearly stated that there exist expectations when conducting an employee survey. From the feedback around whether interviewees agreed on how the employee survey should be conducted, the findings of some of the interviewees was that it can advantageously be improved, while others believe it is good enough. We think the results show that the educational institution should create a separate employee survey, which is more geared towards the individual departments. The supplementary work should also be pursued in a more systematic manner. The results show substantial differences between the various departments about how the supplementary work should be carried out. Interviewees who came from one department are delighted, while interviewees from other departments were less satisfied. But mostly the supplementary work is lacking across the geographies spans in the educational institution.

1. Innledning

Medarbeiderundersøkelser er en måte å kartlegge arbeidsmiljøet i en virksomhet på, og den generelle oppfatningen synes å være at medarbeiderundersøkelsers formål er å kartlegge medarbeidernes tilfredshet. Forskning på temaet fokuserer på hvordan ledere på ulike nivåer forholder seg til medarbeiderundersøkelser, og hvordan de kan brukes som et ledelsesverktøy. Det vil si hvordan lederne kan bruke medarbeiderundersøkelsen for å kartlegge tilstanden i organisasjonen, og for å finne ut om organisasjonen er på vei mot organisasjonens mål eller ikke. Utgangspunktet for oppgaven var å finne ut om de ansatte så nytten i å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse, og om det oppstod noen forventninger i forbindelse med medarbeiderundersøkelsen. Ettersom forskningen har tatt for seg ledelsesperspektivet, forsterket dette vår interesse for å få de ansattes perspektiv.

1.1 Formål og bakgrunn

Formålet med oppgaven er å rette et kritisk søkelys mot fenomenet *medarbeiderundersøkelser*. I den forbindelse ønsket vi å ta utgangspunkt i en spesifikk virksomhet for å finne ut hvordan de arbeidet med gjennomføringen av medarbeiderundersøkelser. Med bakgrunn i dette ville vi så undersøke om de ansatte mente at medarbeiderundersøkelser var et hensiktsmessig verktøy, for å åpne en diskusjon rundt egen arbeidshverdag. Videre lurte vi på om de ansatte hadde noen forventninger til bedring av arbeidshverdagen, det psykososiale arbeidsmiljøet eller arbeidsmiljøet som helhet, etter gjennomført medarbeiderundersøkelse.

Selv om medarbeiderundersøkelser har stor popularitet i dag, burde de ikke unnlates fra kritikk. Blant annet har Storch, Sørensen, Solsø og Petersen (2010) og Molstad og Sæter (2014) rettet kritikk mot at organisasjoner ikke bruker tilstrekkelig med ressurser og tid på etterarbeidet og oppfølgingen av medarbeiderundersøkelser. Storch et al. (2010) hevder også at organisasjoner gjennomfører undersøkelser for sjeldent. En annen type kritikk som kan rettes mot medarbeiderundersøkelser, er at spørsmålene i undersøkelsen ikke er tilrettelagt slik at ansatte kan vurdere arbeidshverdagen på egen avdeling (Storch et al., 2010). Andreassen (2014) hevder at tiltakene som ledelsen iverksetter er best egnet for ledelsen selv, og er ikke godt nok tilpasset medarbeiderne. Videre hevder Christensen, Egeberg, Lægred, Roness og Røvik (2015) at medarbeidersamtaler og andre lignende organisasjonsverktøy er

moter i organisasjonsverden som vil forsvinne. Dette er en type kritikk som også kan rettes mot medarbeiderundersøkelser, men de retter spesielt kritikk mot de som konturerer og videreformidler disse organisasjonsverktøyene. Bakgrunnen for oppgaven er altså å belyse et utvalgt ansattes perspektiv på medarbeiderundersøkelser, som organisasjoner bruker mye ressurser på.

1.2 Problemstilling

Av hensyn til virksomhetens anonymitet vil den kun bli referert til som Høyere Utdanning Midt. For å finne ut hvordan medarbeiderundersøkelsen blir gjennomført ved Høyere Utdanning Midt, Høyere Utdanning Midt, og hvilke forventninger de ansatte ved Høyere Utdanning Midt har til medarbeiderundersøkelsen har vi formulert følgende problemstilling:

Hva er de ansattes syn og forventninger til medarbeiderundersøkelsen som Høyere Utdanning Midt benytter, og hvordan er denne gjennomført i forhold til de gitte anbefalinger?

Videre har vi på bakgrunn av problemstillingen valgt å konstruere tre delproblemstillinger:

Delproblemstilling 1: Ser de ansatte nytten i å gjennomføre medarbeiderundersøkelse?

Delproblemstilling 2: Mener de ansatte at de har nok medbestemmelse ved planlegging, gjennomføring og etterarbeid av en medarbeiderundersøkelse?

Delproblemstilling 3: Skapes det forventninger om iverksatt tiltak på bakgrunn av gjennomført medarbeiderundersøkelse?

Hensikten med disse spørsmålene er å avdekke de ansattes vurdering av medarbeiderundersøkelsens nytte, samt deres forventninger til undersøkelsens resultater og hvordan de blir arbeidet med videre.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven baseres på Høyere Utdanning Midt og benytter deres medarbeiderundersøkelse som utgangspunkt for en case. Vi ser på hvilken type medarbeiderundersøkelse Høyere Utdanning Midt benytter, og med det som bakgrunn sammenligner vi medarbeiderundersøkelsen med de anbefalingene denne oppgaven er bygd på. Videre undersøker vi de ansattes formening og forventning tilknyttet medarbeiderundersøkelsen til

Høyere Utdanning Midt. Vi benytter altså en fenomenologisk studie, For å gjøre dette har vi gjennomført et informantintervju med en fra personalavdelingen som ga oss innsikt i hvordan Høyere Utdanning Midt arbeider med sin medarbeiderundersøkelse. Til selve oppgaven har vi foretatt fem intervju med ansatte fra Høyere Utdanning Midt, som ikke har en ledelsesstilling. Temaene vi dekke under disse intervjuene var intervjuobjektene forståelse av begrepet medarbeiderundersøkelse, om de hadde medbestemmelse rundt medarbeiderundersøkelsen som Høyere Utdanning Midt benytter, hvordan etterarbeidet med medarbeiderundersøkelsen blir gjennomført og hvilke forventninger de har til medarbeiderundersøkelsen og ledelsen. Avslutningsvis presenterte vi en alternativ måte å jobbe med medarbeiderundersøkelser som tok utgangspunkt i deres tilbakemeldinger, og litteraturens anbefalinger.

Vi har en deduktiv tilnærming til undersøkelsen, som vil si at har tatt utgangspunkt i litterære anbefalinger og teori, for så å samle inn empirisk data om emnet. En deduktiv tilnærming «vil si en utledning fra det generelle til det konkrete» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 51). Vi har brukt litteraturen for å kunne stille relevante spørsmål til intervjuobjektene, samtidig har informantene fungert som inspirasjon for videre søken om litteratur om medarbeiderundersøkelser. De har også vært inspirasjon til tilnærminger vi ikke hadde tatt hensyn til innledningsvis.

Hovedlitteraturen, som er benyttet for å få forståelse om medarbeiderundersøkelser, i denne oppgaven er hovedsakelig Storch et al. (2010) *Resultatorienterende medarbeiderundersøgelser: fra gjennomsnittlighet til unikhed og prosesserne der gjør en forskel*. Denne boken presenterer en oppskrift på hvordan de mener man får best utbytte av medarbeiderundersøkelsen. Det er denne oppskriften vi har tatt utgangspunkt i for å ha et sammenligningsgrunnlag når vi vurderer medarbeiderundersøkelsen fra Høyere Utdanning Midt. I tillegg benytter vi Molstad & Sæter (2014) sin bok, *Medarbeiderundersøkelse gjennomført – hva nå?* Denne boken tar for seg generelle aspekter ved medarbeiderundersøkelser, eksempelvis ulike typer medarbeiderundersøkelser og presenterer at medarbeiderundersøkelser kan brukes som et dialogverktøy.

Teorien denne oppgaven bygger på er et kapittel fra Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness og Røvik (2009) sin bok, *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, hvor vi ser på ulike

organisasjonsoppskrifter som de omtaler som moter eller myter. Denne teorien underbygger det kritiske synet vi har på medarbeiderundersøkelser, og vi mistenker at medarbeiderundersøkelser er en slik mote.

Av teori vi bruker for å svare på problemstillingens forventningsaspekt, er Andreas Martin Edvard Saxegaard (2012) sin rapport om psykologiske kontrakter i team. Denne rapporten er utgangspunktet for diskusjonen om de forventningene som kan oppstå på bakgrunn av medarbeiderundersøkelser. For å kunne besvare hvordan medarbeiderundersøkelsen blir gjennomført ved Høyere Utdanning Midt, vil vi presentere dette i neste avsnitt, før kapittelet om teori. Avslutningsvis vil vi gjennomføre en analyse av intervjuene, presentere funnene, og sammenligne disse med vår problemstilling og den anbefalingen som ligger til grunn, om hvordan å bruke medarbeiderundersøkelser.

1.4 Medarbeiderundersøkelsen i Høyere Utdanning Midt

Høyere Utdanning Midt er en statlig organisasjon, med rundt 600 ansatte, og for å få innblikk i hvordan de gjennomførte forrige medarbeiderundersøkelse, foretok vi et informantintervju med en fra personalavdelingen.

Høyere Utdanning Midt gjennomfører i hovedsak medarbeiderundersøkelsen annethvert år. I forarbeidet med undersøkelse, som ble gjennomført i 2015, satt de ned en partssammensatt gruppe som bestod av representanter fra verneombudet, tillitsvalgte, avdelingsledelse, hovedverneombudet og en representant fra HR-avdelingen. Høyere Utdanning Midt hadde ved en tidligere anledning brukt en medarbeiderundersøkelse de hadde utarbeidet i samarbeid med bedriftshelsetjenesten. Denne undersøkelsen ble kritisert av de faglig ansatte for å ikke holde vitenskapelige mål, og Høyere Utdanning Midt valgte å bytte til Rambøll sin medarbeiderundersøkelse, AVANT, for å sikre vitenskapelige krav. Denne undersøkelsen er tilgjengelig på Direktoratet for Forvaltning og IKT (difi), og blir benyttet av mange statlige organisasjoner. Siden den gang har det blitt utarbeidet en egen undersøkelse for utdanningssektoren, som Høyere Utdanning Midt vurderte å bytte til, men de følte den ble for omfattende. De har vakt å beholde AVANT for å kunne sammenligne resultatene og utvikling i organisasjonen.

AVANT består av en rekke forhåndsbestemte temaer som nærmeste ledere, etikk, din enhet, vår virksomhet og mangfold på arbeidsplassen. Det er også utarbeidet standardiserte spørsmål til disse temaene. I AVANT kan organisasjonen fjerne de temaene de ikke beregnes som relevante eller hensiktsmessige å måle, fra ledelsens perspektiv. I tillegg kan organisasjonen selv definere ti spørsmål som de vil ha med i medarbeiderundersøkelsen. Det er altså begrenset hvor mye man kan tilpasse undersøkelsen for egen virksomhet.

1.4.1 Arbeidet med medarbeiderundersøkelsen 2015

I forkant av medarbeiderundersøkelsen 2015 sendte personalavdelingen de ti egendefinerte spørsmålene på en høringsrunde blant arbeidsmiljøutvalgene. Innspillene fra høringsrunden ble diskutert i hovedarbeidsmiljøutvalget som var med å forankre spørsmålene sammen med ledelsen. HR-avdelingen ved Høyere Utdanning Midt har prøvd å få innspill fra, og involvere de ulike rollene i utformingen av medarbeiderundersøkelsen. I etterarbeidet med medarbeiderundersøkelsen 2015 var det viktig for Høyere Utdanning Midt at de fokuserte på styrkene ved hver avdeling, og skape en dialog rundt de områdene de ansatte ønsket å fokusere på.

1.5 Lovverket

Ettersom at denne oppgaven tar utgangspunkt i en statlig virksomhet vil vi redegjøre for lovverket som regulerer arbeidsmiljøet i en virksomhet. Alle norske organisasjoner er underlagt arbeidsmiljøloven og dens bestemmelser, med unntak av sjøfart og hovedsakelig militær luftfart. «Arbeidsmiljølovens overordnede målsetting ... skal være en rettesnor ved tolkning av lovens øvrige bestemmelser» (Engelsrud, 2013, s. 262). I arbeidsmiljøloven §1-1 bokstav a heter det at den skal «sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger» (2005).

I statlige virksomheter gjelder også Hovedavtalen i Staten, hvor statsansatte får sikret blant annet medbestemmelsesrett. Den skal være med å sikre at de ansattes arbeidsmiljø ivaretas, ved at de får være med å ta avgjørelser om ting som angår deres arbeidshverdag (Det Kongelige Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2013).

Dette kan knyttes til medarbeiderundersøkelser, ettersom medarbeiderundersøkelser kan være et alternativ for å måle arbeidsmiljøet på, for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i henhold til arbeidsmiljøloven (2005). I arbeidsmiljøloven (2005) og internkontrollforskriften (1996) er det regulert at man må sørge for forsvarlig og godt psykososialt arbeidsmiljø. *Psykososialt arbeidsmiljø* skal forstås som «kvaliteten på det sosiale og følelsesmessige samspillet mellom medlemmer i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 263). «Prinsippet om medbestemmelsesrett for arbeidstakere er fastslått i Grunnlovens § 110 andre ledd, som sier at nærmere bestemmelser fastsettes ved lov» (Engelsrud, 2013, s. 201). Engelsrud (2013) hevder også at medbestemmelse er med på å øke engasjementet og motivasjon blant de ansatte som vil føre til høyere effektivitet og produktivitet.

2. Medarbeiderundersøkelser

Storch et al. (2010) mener at mange organisasjoner ikke bruker langt nær den tiden de burde på undersøkelsens oppfølgingsarbeid. Litteraturen denne oppgaven er basert på går ut på å formidle til organisasjoner og ledere hvordan de best mulig kan bruk medarbeiderundersøkelsen. Vi vil likevel prøve å presentere et så nyansert bilde av medarbeiderundersøkelsesfenomenet som vi evner, og trekke fram relevante sider som kan være med å belyse dette.

I første omgang er det formålstjenlig å definere hva en *medarbeiderundersøkelse* er, og hva den er ment å brukes til, fra et faglig standpunkt. Molstad & Sæter (2014) skriver at «En medarbeiderundersøkelse er en form for arbeidsmiljøundersøkelse. Det finnes ulike typer medarbeiderundersøkelser, men felles for dem alle er at de ønsker å måle, eller kartlegge som de ofte kaller det, ulike sider ved arbeidsmiljøet i virksomheter» (s. 16). Når Storch et al. (2010) i sin bok introduserer medarbeiderundersøkelser, setter de følgende begreper i parentes som synonymmer til, eller ulike former for, medarbeiderundersøkelser: trivsels-, engasjements-, tilfredshets- og temperaturmålinger. Storch et al. (2010) hevder det er tre forskjellige typer medarbeiderundersøkelser.

En medarbeiderundersøkelse er altså en måte å samle inn data på som avdekker ulike forhold rundt de ansattes arbeidsmiljø og tilfredshet. En medarbeiderundersøkelse kan altså være et verktøy i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet (HMS-arbeidet) for å måle og

jobbe med det psykososiale arbeidsmiljøet. Fokusområder i en medarbeiderundersøkelse er ofte være tilfredshet med nærmeste leder, arbeidsoppgaver, arbeidsbelastning, følelse av å være verdsatt og sett eller etiske og kollegiale forhold. Videre i kapittelet vil vi introdusere leseren for ulike typer medarbeiderundersøkelser, hvordan de bør brukes, samt kritikk som er rettet mot fenomenet.

Videre i dette kapitelet vil vi presentere 2 ulike anbefalinger på gjennomføring av en medarbeiderundersøkelse, henholdsvis Molstad og Sæter (2014): Dialogmodellen, og Storch et al. (2010): De 5 F-er. Til slutt i dette kapitelet presenterer vi Andreassen (2014) sine erfaringer fra et HR-perspektiv.

2.1 Ulike typer medarbeiderundersøkelser

Molstad & Sæter (2014) deler medarbeiderundersøkelser inn i tre kategorier: tilstandsrapport (temperaturmåling), faktaundersøkelse og dialogverktøy. En tilstandsrapport er til for å måle hvorvidt svarene er over eller under en på forhånd fastsatt grense for når oppfølging bør, eller må finne sted. Da defineres konkrete måletall på forhånd og resultatene måles opp mot disse før de presenteres. En faktaundersøkelse er en tradisjonell arbeidsmiljøkartlegging der utvalgte, spesielle og/eller konkrete forhold ønskes avdekket og målt. Et dialogverktøy har omtrent samme utforming som en tilstandsrapport, hvor det er påstander man er mer eller mindre enige i, men som man deretter bruker for å starte en dialog om hvor og hvordan man skal endre, forbedre eller beholde samme standard i organisasjonen som før. Molstad & Sæter (2014) argumenterer for at dialogverktøy er den beste måten å gjennomføre en undersøkelse på. Hensikten med å presentere de ulike typene er for å vise at det er mange måter å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse på, men at de likevel blir omtalt under samme navn.

2.1.1 Dialogmodellen

Dialogmodellen består av fem nivåer: 1) presentasjon av resultater og funn, 2) bearbeiding og forankring, 3) fokusområder, 4) målbilde og 5) tiltak (Molstad & Sæter, 2014, s. 32 – 34).

Hensikten med dialogverktøy er å skape forståelse og dialog, og at de som gjennomfører medarbeiderundersøkelsen spør medarbeiderne om de kjenner seg igjen i resultatene. Målet er å kunne ha en felles og aktiv del av oppfølgingsarbeidet, og at gruppen selv bestemmer om en lav score på et tema betyr noe eller ikke, og hva de skal arbeide videre med. Ifølge Molstad &

Sæter (2014) skal det komme tiltak på bakgrunn av samhandling i forbindelse med medarbeiderundersøkelsen, og dette skal skape større forpliktelse til oppfølgingen. Medarbeiderne skal bli sett, tatt på alvor og utfordret når de arbeider med medarbeiderundersøkelsen (Molstad & Sæter, 2014, s. 28). Dette kan en organisasjon gjøre gjennom tiltaksmøter, men da er det viktig å sette av nok tid. Møtene bør vare mellom tre til seks timer. Møtene kan gjennomføres som en lang sesjon, eller deles opp i to møter, men da er det viktig at det ikke er for lang tid mellom hvert møte. I disse møtene kan ledelsen dele gruppen inn i mindre enheter, og få deltakerne til å snakke sammen og skrive ned prioriteringer. Det er viktig at leder ikke presenterer sin egen tolkning bak funnene, da dette kan føre til at den frie dialogen, som er essensen, faller bort, og de ansatte mister motivasjonen. Det samme gjelder å forklare mulige årsaker til resultatene, samt gi vurderinger på om resultatene er bra eller dårlige. Det er gruppen som skal finne ut hva som er viktig å fokusere på. Gruppen skal velge ett område hvor de scorer høyt som de ønsker å bevare, samt ett område hvor de har dårlig score som de ønsker å forbedre. Når fokusområdene er valgt skal man finne ut hva gruppen ønsker å oppnå. Det er viktig å finne konkrete tiltak som hver enkelt kan bidra med og forplikte seg til, og da er det viktig å huske å sette frister og ansvar. Gode tiltak må være spesifikke, målbare, aktive og aksepterte, realistiske, tidsbestemte, enkle og realistiske hevder (Molstad & Sæter, 2014, s. 62).

2.1.2 Etterarbeid

Molstad & Sæter (2014) hevder at medarbeidernes delaktighet ofte undervurderes i oppfølgingsarbeidet etter en undersøkelse. Videre argumenterer de for at 20% av arbeidet med en medarbeiderundersøkelse burde være forberedelsene, de resterende 80% burde være satt av til presentasjon og oppfølging. Dersom dette undervurderes, noe Molstad og Sæter (2014) hevder det ofte gjør, kan medarbeiderundersøkelser oppfattes som en tidstyv, men dersom man suksessfullt klarer å følge opp arbeidet, kan man utvikle bedre arbeidsforhold og seg selv som leder (Molstad & Sæter, 2014, s. 22 – 23).

2.2 Resultatorienterte medarbeiderundersøkelser

Storch et al. (2010, s. 59) hevder at det er tre forskjellige typer medarbeiderundersøkelser. Den første er den klassiske trivselsundersøkelsen, som kan sammenliknes med faktaundersøkelse. Den andre er kontrollmåling, som kan defineres som tilstandsrapport eller

temperaturmåling. Videre har de en kalles organisasjons evaluering, som handler om å måle om organisasjonen har nådd sine strategiske mål. Når man gjennomfører en medarbeiderundersøkelse er det avgjørende at det finnes et klart fokus og en synlig retning med undersøkelsen, og at den skal avspeile de konkrete utfordringer og den unikheter som man ønsker å uttrykke og gjøre gjeldende i sin organisasjon, hevder (Storch et al., 2010). Dette innebærer å inkludere de områder som ledelsen kan og vil forholde seg til og gjøre noe med. Storch et al. (2010) retter også kritikk mot at HR-arbeidet er løsrevet fra organisasjonens strategi som helhet, eller at de ulike tiltakene og metodene innenfor HR-arbeidet i prinsippet jobber mot hverandre. Storch et al. (2010) legger vekt på at HR-initiativene må være sammenhengende, og at de er gjenkjennbare for medarbeiderne. I tillegg er det viktig å huske på at: å inkludere medarbeiderne også fører til forventning om resultat, og sannsynligvis videre inkludering i lignende saker/arbeidsoppgaver (Storch et al., 2010, s. 33). Storch et al (2010) legger vekt på at dersom arbeidet med å inkludere medarbeiderne i ulike oppgaver er konsistente (eller i alle fall er konsistente i hvordan og hvilke HR-tiltak som settes i gang), så burde det forventes et større økonomisk utbytte av sine medarbeidere. Storch et al. (2010) hevder at en løsning for å øke det økonomiske utbyttet i etterkant av en medarbeiderundersøkelse, er å omrokere på arbeidsoppgavene internt i avdelingen. I et slikt scenario er det viktig at arbeidsoppgavene spesifiseres til enkeltindividet på tvers av stillingsbeskrivelse, som kan føre til høyere ytelse ifølge, Storch et al. (2010).

2.2.1 Intern versus ekstern benchmarking

Storch et al. (2010) er spesielt fokusert på det faktum at organisasjonen skal drive med intern benchmarking, det vil si å lære av andre avdelinger i organisasjonen. Det vil si at en avdeling ser på hva en annen avdeling gjør bedre og adopterer disse prosessene til seg selv. De viktige spørsmålene å stille når det arbeides med intern og ekstern benchmark, er: Hvorfor er noen enheter bedre enn andre? Hva er det de gjør forskjellig fra hverandre som er utslagsgivende? Det spesifiseres fra Storch et al. (2010) at det burde fokuseres på de positive sidene fremfor de negative (s. 67 - 73). Ekstern benchmarking, som vil si å sammenligne seg med andre organisasjoner (og adoptere deres fortrinn til egen organisasjon), er derfor ikke like interessant, til tross for at det er dette de fleste organisasjoner er opptatt av.

2.2.2 De fem F-er – Oppfølging av medarbeiderundersøkelsen

Storch et al. (2010) presenterer i sin bok en modell som de kaller de fem F-er. Modellen tar sikte på å guide ledere og medarbeidere bort fra forestillingen om at måten å bli bedre på, er å rett opp feil og svakheter slik som 61% later til å tro (Storch et al., 2010, s. 120 – 121). Målet med denne modellen er da å inspirere ledere til å, sammen med medarbeiderne, igangsette prosesser å starte samtaler rundt resultatet fra undersøkelsen, «som har til formål at adressere utfordringer ut fra et styrkebasert og anerkennende ståsted» (Storch et al. 2010, s. 121). De fem F-ene er altså:

1) *Fokuser.*

Poenget er her å finne ut av den konkrete utfordringen organisasjonen står overfor og formulere rammebetingelser på hvordan man ønsker å nå målene som er fastsatt av organisasjonen.

2) *Forstå*

Dette handler om å se tilbake på de områdene hvor de har lyktes, samt se på de avdelingene i organisasjonen som generelt sett gjør det bra og lære hva som skiller disse fra de mindre bra avdelingene eller gruppene.

3) *Forestill.*

I denne fasen skal organisasjonen forestille seg en ønsket fremtidig tilstand. Hensikten er å la fantasien råde innenfor kjente rammer, slik at organisasjonen kommer frem til den tilstanden den ser på som optimal. I tillegg er det viktig å fokusere på hva man gjør annerledes i denne fiktive fremtiden, og på denne måten kan bevisstgjøre endring.

4) *Fastslå.*

Det vil si å ta lærdom av forestillingsfasen, skrive ned noen konkrete målsetninger og ideer for deretter å velge ut noen områder som skal arbeides videre med, og forankres i praksis. «Også her er det viktig, at måden, man formulerer målsætninger på, bygger videre på tilstedeværende styrker og det, som lykkes» (Storch et al., 2010, s. 129).

5) *Frigjør.*

Dette er siste fase, og her er tanen at organisasjonen må være villig til å frigjøre ressurser for å få til en endring, enten dette er i form av å fordele arbeidsoppgaver eller investere med forskjellige ressurser for at gjennomføringen skal finne sted (Storch et al., 2010, s. 122-129). Denne prosessen beskriver Storch et al (2010) som en grundig

gjennomgang av etterarbeidet, etter utført medarbeiderundersøkelse, som Storch et al. (2010) så ofte presiserer er den viktigste delen.

2.3 Erfaringer fra et HR-perspektiv

Andreassen (2014) har et kritisk syn til medarbeiderundersøkelser og stiller blant annet spørsmål ved hvorvidt medarbeiderundersøkelsen er «lederens verktøy for å innhente «riktes tilstand». Forfatter skriver blant annet:

Erfaringsmessig så er det alltid noen som anser et godt resultat som en mulighet til å unngå og bruke arbeidstid på tiltaksarbeid, samtidig som andre i samme gruppe benytter sjansen til å gi klare tilbakemeldinger og lufte frustrasjon. Med fare for å generalisere opplever jeg kanskje noen generasjonsforskjeller her, ved at de yngre nettopp ønsker å bruke tid på å forstå og påvirke sin arbeidssituasjon, mens en større andel av seniorenene ikke ser nytten av dette (Andreassen, 2014, s. 5).

Avslutningsvis stiller Andreassen (2014) spørsmålet om vi ikke bare skal hoppe over målingen, og gå rett til diskusjonen. Elementene i sitatet over, drar frem skillet mellom generasjoner i form av ulike forventninger og ulik bruk av medarbeiderundersøkelsen, og er de samme type spørsmål som vi stiller, bare med annet fokus. Sitatet er slik med på å belyse et annet synspunkt rundt medarbeiderundersøkelser, som kan belyse delproblemstilling 2 om medarbeidernes medbestemmelse i forhold til medarbeiderundersøkelsen.

3. Teori

Vi vil presentere fire teorier. Disse teoriene er myteperspektivet, HR-målinger, psykologisk kontrakt og glorieeffekt. Røvik (2015), som skriver om myteperspektivet, stiller et kritisk syn til oppskrifter i organisasjonsverden som skal være et verktøy for bedring internt.

Det kommer frem i Storch et al. (2010) at ved gjennomføringen av en medarbeiderundersøkelse, så opprettes det en psykologisk kontrakt mellom nærmeste leder og ansatt som innebærer forventning om forbedring, eller i hvert fall et forsøk på forbedring. Glorieeffekten handler om hvordan man vurderer andre mennesker basert på ytre faktorer som utseende eller omgjengelighet. Vi ønsker å se dette fenomenet opp mot hvordan medarbeiderne svarer på medarbeiderundersøkelsen.

3.1 Myteperspektivet

Det er blitt insinuert frem til nå at medarbeiderundersøkelser kanskje ikke er mer enn en mote som vil forsvinne om noen år. Bakgrunnen for denne antagelsen er inspirert av Røvik et al. (2015) som i *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, skriver om organisasjonsoppskrifter som til stadighet endrer seg. Disse motene som organisasjonene må forholder seg til, springer ofte ut av samfunnsnormer og samfunnskrav. Denne tankegangen blir av Røvik et al. (2015) omtalt som myteperspektivet og handler om at

... organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, hvor de konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet. Organisasjoner må forholde seg til slike normer for organisasjonsutforming og forsøke å inkorporere og reflektere dem utad, selv om de ikke nødvendigvis gjør Høyere Utdanning Midt mer effektiv. De sosial skapte normene i de institusjonelle omgivelsene kalles *myter* (s. 75).

Sitatet over forteller oss også at organisasjoner må få legitimitet fra omgivelsene gjennom å ta i bruk slike myter, og at disse mytene fungerer som et «utstillingsvindu» (Røvik et al., 2015, s. 76). Eksempler på slike moteliknende idéstrømmer fra offentlig sektor i Norge de senere årene er fristilte organisasjonsformer, et klart skille mellom ulike typer offentlige oppgaver, konkurranseutsetting ... osv. (Røvik et al., 2015, s. 76).

En organisasjon må derfor ofte forholde seg til mange ulike, gjerne inkonsistente, og over tid skiftende oppskrifter for legitime strukturer, prosedyrer og rutiner ... En myte er altså en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller deler av en organisasjon. Det er en oppskrift som gjerne begeistrer og vekker oppmerksomhet, og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner (Røvik et al., 2015, s. 75).

Mytene som her omtales er ofte rasjonaliserte myter, det vil si at de blir presentert for organisasjonene som effektive redskaper som de kan bruke for å nå sine mål, og at det blir bruk vitenskapsliknende argumentasjon for å overbevise om at disse mytene faktisk er effektive. Det dette skaper er en *tro* på at myten er begrunnet vitenskapelig og rasjonelt. Myter er likevel gjerne «*institusjonalisert*, i den forstand at de i en periode er tatt for gitt som de tidsriktig, effektive, moderne og til og med «naturlige» måtene å organisere på» (Røvik et al., 2015, 75-76). Forfatterne av boken nevner en rekke «oppskrifter» som er populære på personalfeltet og lister da opp blant annet karriereplanlegging, medarbeidersamtaler og myndiggjøring (empowerment), men ikke medarbeiderundersøkelser (Røvik et al., 2015, s. 79). Kan man da argumentere for at medarbeiderundersøkelser er en organisasjonstrend? Eller kan trenden være for ny, til at den er blitt fanget opp som en myte?

En av grunnene til at disse oppskriftene har fått slik grobunn er for eksempel at «... ulike organisasjoner kan fremstå som relativt like, og nettopp denne forestillingen har fått sterk utbredelse de siste 30 årene (Røvik et al., 2015, s. 86). Dette har da ført til en verdensomspennende organisasjonsidentitet hvor alle skal følge de ulike organisasjonsoppskrifter som råder til ulike tider. «Eksempler på «superoppskrifter» - også kalt masterideer – er blant annet. målstyring, kvalitetsstyring, balansert målstyring, risikostyring og medarbeidersamtaler» (Røvik et al., 2015, s. 86-87).

Ut fra en instrumentell tankegang kunne man anta at de mest utbredte oppskriftene er de som har vist å være de mest effektive redskapene som organisasjoner kan bruke for å oppnå ulike mål. Følgelig kunne man tenke seg at konseptlitteraturen ville være preget av dokumentasjoner på oppskriftenes virkning og effektivitet. Dette viser seg i liten grad å være tilfeller. Derimot viser undersøkelsen at de mest utbredte konseptene har følgende sju fellesnevner som antar å være viktige på forklaringen på deres utbredelse (Røvik et al., 2015, s. 87).

Disse er sosial autorisering, universalisering, produktivering, tidsmarkering, harmonisering, dramatisering og individualisering (Røvik et al., 2015, s. 87-90).

3.2 Arbeidsmiljøundersøkelser og andre HR-målinger

Ifølge Kuvaas og Dysvik (2012) skal man gjennomføre HR-målinger som måler

... indikatorer som har betydning for organisatoriske resultater. ... Dersom man har lyktes i å identifisere slike indikatorer, og man benytter reliable og valide måleinstrumenter, vil HR-målinger kunne bidra til 1) prioriteringer av det viktigste og 2) overvåkning, utvikling og tidlig varsel vedrørende sentrale resultatdrivere» (s. 188).

De presenterer også en rekke faktorer som kan være nyttig å måle, som jobbtilfredshet, og sier videre at dette gjerne måles gjennom medarbeiderundersøkelser, og kaller det et av «de mest gjennomforskede områdene innen arbeidslivsforskningen ... «(Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 189 - 190).

Kuvaas og Dysvik (2012) sin tilnærming til medarbeiderundersøkelser, ligger litt utenfor vårt fokusområde, men kommer likevel med en rekke anbefalinger om hvordan og hvorfor man bør gjennomføre HR-målinger. Blant annet skriver de mye om viktigheten av å benytte valide og reliable måleinstrumenter, og oppsummerer hva som bør måles av HR-målinger (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 194):

- Forhold som er kandidater til strategiske og økonomiske mål - hvis mulig
- Det som ønskes endret eller utviklet – og som kan påvirkes

- Forhold om sammenhenger man regner med er viktige, men vet lite om
- Oppfølging av endringer og investeringer med sikte på positiv utvikling – for eksempel evalueringer/effekter av HR-tiltak
- Forhold som store mengder forskning over tid har vist er viktig på tvers av organisasjoner

Videre i denne delen om medarbeiderundersøkelser, kommer det frem at det oppstår et problem når man skal måle jobbtilfredshet. Dette går på om man skal kun inkludere tilfredshet ved selve jobben og de oppgavene som utføres, eller om man også skal ta med egenskaper som tilfredshet med relasjoner til kolleger og ledere, i definisjonene og måleinstrumentet (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 201). I én av konklusjonene sine, hevder de at man bør prioritere indikatorene som er mest mulig valide og reliable, for å unngå at undersøkelsene blir for store (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 206). Til slutt presenterer de kommentarer på HR-målinger fra organisasjoner, og disse kommentarene går på at HR-avdelingen ikke skal drive forskning, de skal bare ha et stemningsbilde, og de skal kun bruke det som grunnlag for diskusjon. Til de to siste kommentarene hevder de at da er det bedre å la være å gjennomføre målinger (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 206 – 207).

3.3 Psykologisk kontrakt

Ifølge Storch et al. (2010) opprettes det en psykologisk kontrakt mellom medarbeiderne og ledelsen etter at en medarbeiderundersøkelse er utført. Manglende oppfylning av denne kan føre til misnøye og et dårligere utgangspunkt enn man hadde i forkant av undersøkelsen (s. 49).

Psykologiske kontrakter har ingen klare betingelser eller klare oppgaver parten binder seg til, men det skapes likevel forventninger og forestillinger, som den andre parten skal leve opp til. Psykologiske kontrakter innad i en organisasjon kan derfor føre til stor misnøye om kontrakten skulle bli brutt. Det finnes henholdsvis fem ulike typer psykologiske kontrakter, men den som er mest anvendelig i forhold til medarbeiderundersøkelser, er relasjonsbaserte kontrakter (Saxegaard, 2012). Dette er en form for kontrakt hvor man bygger på lojalitet mellom den ansatte og lederen. Ofte er det slik at den ansatte får utviklet seg og gitt frie tøyler

(selvledelse), men til gjengjeld forventer ledelsen at den ansatte gjennomfører sine arbeidsoppgaver, med høy kvalitet.

I denne oppgaven knyttes den psykologiske kontrakten til forventningene som oppstår mellom arbeidsgiver og arbeidstaker når det gjennomføres en medarbeiderundersøkelse. Når en organisasjon gjennomfører en medarbeiderundersøkelse, vil de score variert på de ulike spørsmålene. Skulle det da fremkomme forhold som ansatte har uttrykt misnøye med, og har en forventning om at blir fikset, er det ekstremt viktig at det blir utrettet tiltak for dette. Om tiltakene er gode nok vil den psykologiske kontrakten være innfridd. Dersom ledelsen unnlater å gjøre dette, kan de oppstå en konflikt fordi ledelsen bryter med forventningen til de ansatte. Og det er denne forventningen vi sikter til når vi snakker om psykologisk kontrakt ved en medarbeiderundersøkelse.

3.8 Glorieeffekt

Glorieeffekten, eller halo-effekten, handler om at man som person blir påvirket av hvor attraktive eller tiltalende andre mennesker er, i vurdering av andre egenskaper ved disse menneskene. For eksempel kan utseende og personlighet ha påvirkning på om vi mener en leder gjør en god jobb eller er en dyktig leder. Dette begrepet ble først tatt i bruk av den amerikanske psykologen Edward Thorndike i 1920 hvor han forsket på hvordan soldater ble bedømt av generalene sine basert på deres generelle inntrykk av at soldatene var flinke (Dalsklev & Eimot, 2014).

Dersom en medarbeider trives godt på en arbeidsplass, eller er fornøyd med sin leder, kan dette ha påvirkning på hvordan medarbeiderne måler nærmeste leder. Når resultatene så fremlegges og en leder har fått høy score, viser dette kun de ansattes vurdering, ikke lederens prestasjoner eller evne til å nå mål. Dette er i likhet med at man vurderer en person basert på utseende og personlighet, og glorieeffekten kan dermed applikeres til vurdering av for eksempel nærmeste leder i en medarbeiderundersøkelse. «Glorieeffekter oppstår særlig når ledelse og effekter av ledelse blir målt med samme metoder» (Martinsen, 2005, s. 15).

4. Metodologi og metode

4.1 Forskningsdesign

Denne oppgaven operer innenfor en fenomenologisk studie. «Som *kvalitativt design* betyr fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen» (Johannessen et al., 2010, s. 82). Fenomenet vi ønsker å utforske er medarbeiderundersøkelser, og forventingen som er knyttet til denne. For å forstå fenomenet bedre har vi intervjuet to faglige og tre administrative ansatte, som jobber i Høyere Utdanning Midt. Vi ønsker å utforske intervjuobjektene virkelighetsoppfatning rundt medarbeiderundersøkelser, og forventningene som følger.

Vi anvender også det som kalles casestudiedesign. I casedesign arbeides det med to dimensjoner: 1) arbeides det med én enkeltcase eller flere caser og 2) anvendes det én eller flere analyseenheter? Når man legger disse dimensjonene inn i en tabell oppstår fire forskjellige designstrategier for casestudier, hvor vi da faller inn under den med flere analyseenheter og som også er et enkeltcasedesign. Analyseenheterne våre er de ulike individene som vi undersøker, og caset er medarbeiderundersøkelsen ved Høyere Utdanning Midt. Vi sammenligner altså ikke våre intervjuobjekter med ansatte i andre organisasjoner, eller medarbeiderundersøkelsen med undersøkelser i andre organisasjoner.

Når man arbeider med casedesign er det ifølge Robert K. Yin (2007) spesielt fem komponenter som er viktige å ta hensyn til (referert til i Johannessen et al., 2010, s. 86 - 87):

- *Problemstilling*
- *Teoretiske antakelser*
- *Analyseenheter*
- *Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene*
- *Kriterier for å tolke funnene*

I ifølge Punch (1998) gir intervju muligheten til å «... få innsikt i menneskers persepsjoner, meninger, definisjoner av situasjoner, og virkelighetskonstruksjoner» (siteret i Mehmetoglu, 2004, s. 67). Vi har valgt derfor personlig intervju som form for datainnsamling, dette er grunnet at intervjuene gjennomføres ansikt til ansikt, hvor man får en mer detaljert virkelighetsoppfatning fra individet. Strukturformen på intervjuene er halvstrukturert, det vil

si at man åpner for at intervjuobjektet kan reflektere over egne virkelighetsoppfatninger, og at spørsmålene ikke er fastsatt tross at man har en fast intervjuguide å gå ut ifra.

4.3 Populasjon og utvalg

Populasjonen i denne studien er faglige og administrativt ansatte ved Høyere Utdanning Midt. Utvalgsriterier for denne undersøkelsen er ansatte uten lederansvar, som har svart på medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i 2015. Vi har et eksplorativt utvalg, bestående av fem faglig og administrativt ansatte fra ulike deler av Høyere Utdanning Midt. Intervjuobjektene besitter erfaring og kunnskap om fenomenet vi ønsker å utforske: Medarbeiderundersøkelser.

Fordi medarbeiderundersøkelser kan oppfattes som et ledelsesverktøy, var vi interessert i å få finne ut hvordan medarbeiderne vurderte denne måle-formen, samt hvordan de ansatte opplever arbeidet med medarbeiderundersøkelser. Det vil si: å svare på den, hva slags påvirkning de har i arbeidet med den og oppfølging av den. Ansatte uten lederansvar i Høyere Utdanning Midt, er vårt bruttoutvalg, og nettoutvalget består derfor av de fem vi intervjuet.

4.3 Rekrutterings- og utvalgsstrategi

Når man driver utvelgelse av informanter til kvalitative undersøkelser, er hensikten at man skal finne informanter som kan gi mest mulig informasjon om temaet man ønsker å utforske. Dette betegnes som «*purposeful sampling* (Patton, 1990) eller strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen et al., 2010, s. 106). «Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen» (Johannessen, 2010, s. 106).

Rekrutteringsprosessen startet ved informantintervjuet, da vedkommende sa seg villig til å hjelpe oss med å komme i kontakt med populasjonen som møtte våre utvalgsriterier. Informanten satte oss i kontakt med avdelingslederne på de respektive avdelingene som videre kunne sette oss i kontakt med populasjonen. Vi ønsket å komme i kontakt med ansatte som hadde svart på medarbeiderundersøkelsen 2015, ettersom disse var best egnet for å svare på vår problemstilling. Utvalget av populasjonen var tilfeldig etter masseutsendelse av en e-

postforespørsel til ansatte i hele Høyere Utdanning Midt. Denne prosessen er en beskrivelse av at vi har benyttet *snøballmetoden* når det kommer til rekrutteringsstrategi, og *kriteriebasert utvelgelse* med tanke på utvalgsstrategi. Snøballmetoden er en metode for å innhente informanter ved at en forsker forhører seg med mennesker som kan mye om temaet, og prøver å komme i kontakt med disse. Kriteriebasert utvelgelse vil si at man velger informanter som oppfyller bestemte kriterier, i vårt tilfelle: ansatte, uten lederansvar, som har svart på siste medarbeiderundersøkelse (Johannessen et al., 2010, s. 109). Utvalget besto av ansatte i ulike stillinger, både innenfor kategorien faglig ansatte, og administrativt ansatte. Vi intervjuet både menn og kvinner, i ulike aldre, og som befant seg på ulike avdelinger, samt geografisk plassering. Intervjuobjektene hadde i tillegg ulik ansiennitet i Høyere Utdanning Midt. Når vi analyserer funnene senere i oppgaven, vil vi undersøke om det finnes forskjeller mellom de administrative ansatte og de faglige ansatte, og om det eksisterer forskjeller i uttalelsene basert på personlig erfaringer ved deres respektive avdeling. Vi vil derfor se på om dette spiller inn på deres tilbakemeldinger med tanke på hvordan de vurderer medarbeiderundersøkelsen og hvilke forventninger de har.

4.4 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden vi har utarbeidet består av tre typer spørsmål: deskriptive spørsmål, fortolkende spørsmål og forklarende spørsmål. Deskriptive spørsmål er utformet for å innhente informasjon som beskriver en hendelse, eller et fenomen. Fortolkende spørsmål skal innhente informasjon hvor informantene vurderer, oppfatter eller tolker hendelser. Den siste kategorien, forklarende spørsmål, ønsker å innhente opplysninger hvor informantene reflekterer over fenomenet man diskuterer. Intervjuguiden kan man se i vedlegg 3.

4.5 Undersøkelsens rammer

«*Sitasjonen eller rammen* rundt intervjuet dreier seg først og fremst om stedet der intervjuet foregår. Intervjuet kan foregå ansikt til ansikt, på telefon eller på Internett» (Johannessen et al., 2010, s. 142). På bakgrunn av dette valgte vi å la intervjuobjektene komme med forslag til hvor intervjuene skulle ta sted. Vi gjennomførte intervjuene på deres egen arbeidsplass, enten på kontoret deres eller på et annet arbeidsrom. Vi er riktig nok to stykker som intervjuet, slik at det ble en maktstruktur som ikke var til fordel for intervjuobjektet, men fordi

intervjuobjektene var eldre enn oss, hadde de en naturlig autoritet som vi mener utlignet det faktum at de kun var én.

4.6 Dataens validitet og reliabilitet

«Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilken data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides» (Johannessen et al., 2010, s. 40). Oppgavens reliabilitet faller på i hvilken grad vi kan forsvare at vår konklusjon samstemmer med det dataene presenterer. Som nevnt har vi samlet inn data fra fem intervjuobjekter, to faglig ansatte og tre administrativt ansatte. Intervjuobjektene er fordelt på tre geografiske områder, men de tre administrativt ansatte kommer fra samme geografiske område. Denne faktoren kan spille inn på totalbildet som blir presentert i funnene, men like fullt har vi innhentet informasjon fra fem forskjellige intervjuobjekter. Disse forskjellene spres seg over alder, kjønn, ansiennitet, geografi, avdeling, enhet og stillingstittel. Derfor hevder vi at dataen som er samlet inn, likevel er reliabel for å kunne trekke en konklusjon.

Validitet er knyttet til hvor godt eller relevant dataen som er samlet inn representerer fenomenet. Vi skiller mellom tre typer validitet: begrepsvaliditet, indre validitet og ytre validitet (Johannessen et al., 2010, s. 69 – 70). «Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene» (Johannessen et al., 2010, s. 70). Vi snakker altså om man har klart å operasjonalisere begrepene godt nok til at man kan gjennomføre en gyldig og pålitelig undersøkelse. De to viktigste begrepene vi operer med, som er viktig for både leser å forstå og selvsagt intervjuobjektene vi intervjuet, er forventning og medbestemmelse. Begrepet *forventning* knytter vi til psykologisk kontrakt, og for å kartlegge dette blant intervjuobjektene stilte vi flere direkte spørsmål om hvilke forventninger de hadde til medarbeiderundersøkelsen, samt til ledelsen i etterkant av undersøkelsen. Et eksempel er: «Hvilke forventninger har du til medarbeiderundersøkelsen?» (hentet fra vedlegg 3). Begrepet *medbestemmelse* definerer vi ut ifra et perspektiv hvor medarbeiderne har anledning til å delta i både utforming, gjennomføring og etterarbeid av medarbeiderundersøkelsen. Også her stilte vi direkte spørsmål som gikk på om de kunne fortelle oss i hvilken grad de hadde påvirkningskraft i forkant og etter undersøkelsen, eksempelvis «Får dere (ansatte) være med å bestemme hvilke områder som skal fokuseres på etter medarbeiderundersøkelsen?» (hentet fra vedlegg 3). Indre og ytre validitet derimot, er

ikke interessant når benytter kvalitativ metode ettersom de er begreper som blir benyttet i kvantitativ metode for å finne ut av årsakssammenhenger og for å overføre resultatene i rom og tid (Johannessen et al., 2010).

4.7 Etisk og juridisk ansvar

Etiske prinsipper handler om hva som er rett og galt innenfor et gitt samfunn, og slike regler finnes også for forskning. «Etiske problemstillinger oppstår når forskningen *direkte* berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, enten den foregår gjennom deltakende observasjon, intervjuer eller eksperimenter» (Johannessen et al., 2010, s. 90). I samfunnsvitenskapelig metode er det spesielt tre typer forskningsetiske retningslinjer man må ta hensyn til. Det første er informantenes rett til selvbestemmelse, som går ut på at den som deltar bestemmer over sin egen deltakelse og at denne deltakelsen er uttrykkelig frivillig. Dette inkluderer også retten til å kunne trekke seg når som helst i undersøkelsen. Det andre hensynet omhandler forskerens plikt til å respektere intervjuobjektets privatliv. Her må man som forsker, ta hensyn til at et intervjuobjekt kan nekte å svare, og at intervjuobjektet er sikker på at konfidensialiteten blir opprettholdt. Det tredje og siste hensynet handler om at man skal unngå å gjøre undersøkelsen til en belastning for intervjuobjektet (Johannessen et al., 2010, s. 91 – 92). for å ivareta dett, mottok hvert intervjuobjekt et informasjonsskriv som beskrev formålet med oppgaven, hvordan deres svar ble forvaltet og behandlet og at de når som helst kunne trekke seg fra studien. I dette informasjonsskrivet opplyste vi om at intervjuet ble tatt opp på bånd, for å transkribere det senere. I intervjuet kom vi ikke til å stille sensitive spørsmål, og vi forsikret dem om at deres og virksomhetens anonymitet skulle forbli intakt.

Når man driver forskning må man vurdere om man skal melde prosjektet inn til NSD i henhold til personopplysningsloven. Det utløses meldeplikt «dersom prosjektet omfatter behandling av personopplysninger og opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk» (Johannessen et al., 2010, s. 93 – 94). Ved at vi valgte å ta opp intervjuene på taleopptak utløste dette automatisk meldeplikt. Vi gjorde dette for at vi på best mulig måte kunne ivareta intervjuobjektene mening om de ulike forholdene i undersøkelsen, og være tro til de funnene som kom frem. Med hensyn til anonymitet for bedriften har vi valgt å referere til bedriften som Høyere Utdanning Midt. Dette er fordi man opprettholder anonymiteten samtidig som navnet gir en indikator på hvilken sektor vi prater om.

5. Dataanalyse

I analysen av dataen presenterer vi funnene som er med på å besvare vår problemstilling og våre delproblemstillinger. Problemstillingen vår er:

Hva er de ansattes syn og forventninger til medarbeiderundersøkelsen som Høyere Utdanning Midt benytter, og hvordan er denne gjennomført i forhold til de gitte anbefalinger?

Og delproblemstillingene er:

Delproblemstilling 1: Ser de ansatte nytten i å gjennomføre medarbeiderundersøkelse?

Delproblemstilling 2: Mener de ansatte at de har nok medbestemmelse ved planlegging, gjennomføring og etterarbeid av en medarbeiderundersøkelse?

Delproblemstilling 3: Skapes det forventninger om iverksatt tiltak på bakgrunn av gjennomført medarbeiderundersøkelse?

Intervjuene ble først transkribert før de ble kodet i Atlas.ti for å skille ut ulike tematikker som for eksempel:

- Medarbeiderundersøkelser
- Ledelse
- Motivasjon
- Teori
- Benchmark
- Forventning
- Tidsbruk/oppfølging/etterarbeid

I tillegg ble intervjuene kodet i henhold til delproblemstillingene og hovedproblemstillingen, for å tydeliggjøre hvorvidt vi hadde fått svar på dem. Etter dette gikk vi gjennom de utskrevne kodene og vi sorterte dem. Vi vil nå presentere funnen opp imot de ulike problemstillingene før vi gjennomfører en analyse og diskuterer i forhold til problemstillingene.

5.1 Presentasjon av empiriske funn

I denne delen av oppgaven vil vi presentere de mest relevante funnene i forhold til våre delproblemstillinger og vår hovedproblemstilling. Underveis i fremstillingen av funnene

forklarer vi innholdet og hvorfor de er tatt med. I presentasjon av funnene kommer intervjuobjektene meninger og tanker om hvordan en medarbeiderundersøkelse burde gjennomføres. Noe av dette kan relateres til anbefalingene fra Storch et al. (2010) og Molstad og Sæter (2014) om hvordan man bør gjennomføre en medarbeiderundersøkelse, mens andre deler stemmer ikke overens med dette. Vi har også presentert et forslag til hvordan man kan gjennomføre en medarbeiderundersøkelse som ivaretar intervjuobjektene synspunkter, samt retter seg etter oppskriftens anbefalinger. Oppskriften vi referer til her er den som er presentert av Storch et al. (2010). Presentasjon av funnen er organisert etter delproblemstillingene for at funnene enkelt kan ses i sammenheng. Der vi ser det nødvendig å anonymisere ord, som kan identifisere organisasjonen, erstatter vi de med egne ord som settes i klammer.

5.1.1 Delproblemstilling 1: Ser de ansatte nytten i å gjennomføre medarbeiderundersøkelse?

For å få svar på denne hypotesen stilte vi to spørsmål som omhandlet hvorvidt intervjuobjektene mente det var viktig å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse, og om de så nytten ved å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse uavhengig av organisasjonen. På det første spørsmålet om hvorvidt de ansatte synes det er viktig å gjennomføre medarbeiderundersøkelser på et mer generelt grunnlag, er det stor enighet blant intervjuobjektene om at de mener at det er viktig. Det blir likevel presentert et nyansert bilde da det kommer frem at det kan være viktigere for ulike grupper i Høyere Utdanning Midt avhengig av hvilken problemstilling som er tatt opp, og hvilken gruppe basert på for eksempel stillingsprosent og stillingsbeskrivelse, som blir påvirket av den. Intervjuobjekt 1, kvinnelig, administrativ ansatt, oppsummerte disse poengene slik:

Ja, jeg tror det er viktig. Sånn som for min egen del er det jo bare sånne småting, men sånn som vi ser da, at medarbeiderundersøkelsen forrige gang den ble gjennomført, da ble det jo avdekket litt mer alvorlige grad av ting. Sånne ting er vanskeligere å få frem. Det er kanskje enklere å få det frem om folk svarer anonymt ... enn å ta det liksom ansikt til ansikt med lederen sin. Så på den måten tror jeg det kan være viktig å gjennomføre medarbeiderundersøkelsen.

Som vi også ser av sitatet, nevnes fordelene med at medarbeiderundersøkelsen gjennomføres anonymt. Intervjuobjekt 1, 2 og 3 nevnte eksplisitt anonymitet da de snakket om medarbeiderundersøkelsen i ulike kontekster, og nevnte at dette kan være en fordel da man kan gi ærlige tilbakemeldinger på de ulike temaene som tas opp i undersøkelsen:

...ettersom det er også anonymisert så har du også muligheten til også være veldig ærlig på ting og forhold som du føler er veldig bra og ting som du eventuelt føler kunne vært bedre i forhold til rangeringen da, på de enkelte spørsmål. Så det er jo den, en av de beste muligheten i forhold til innflytelse da, til arbeidsmiljø og alt det det innebærer da i forhold til din egen arbeidsplass. Da har du virkelig muligheten til å gi tilbakemelding på egentlig hvordan ting fungerer i hverdagen og selvfølgelig veldig mye opp mot da nærmeste leder da, ikke sant. Hvordan er det relasjonene fungerer i den enheten man er en del av da. Og sånn sett også avdelingen som man er en del av. Så det er en av mulighetene for å påvirke (sitat fra intervjuobjekt 3, mannlig administrativ ansatt).

Med tanke på hvorvidt de ansatte så nytten med å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse, var ikke tilbakemeldingene like klare eller enstemmige. Tre av våre intervjuobjekter var helt klare på at de så nytten ved å gjennomføre medarbeiderundersøkelser, uavhengig av hva slags organisasjon det var snakk om. Intervjuobjekt 4, mannlig faglig ansatt, sier følgende om saken: «Ja, helt klart. Ja, det er som sagt, jeg synes at det er bra at hvert fall medarbeiderne får følelsen av at de kan si noe, at de blir hørt».

Av andre synspunkter som kom frem, sa intervjuobjekt 1, kvinnelig, administrativ ansatt, at hun ikke helt så nytten av medarbeiderundersøkelsen for seg selv personlig. Dette var grunnet at organisatorisk oppbygning spilte en rolle på vedkommende sitt svar. I medarbeiderundersøkelsen svarte hun på spørsmål som angikk den organisatoriske plasseringen på organisasjonskartet, fremfor den faktiske arbeidsplassen hvor hun tilbragte arbeidshverdagen. Dette vil vi ta opp senere i oppgaven når vi svarer på problemstillingen som helhet, og viser til hvorvidt medarbeiderundersøkelsen blir gjennomført i henhold til litteraturen som er presentert. I tillegg kom det frem av intervjuobjekt 5 at nyttigheten ikke var synlig, som vi ser gjennom dette sitatet:

Nei. Jeg ble frustrert når jeg gjennomførte den sist. Jeg ble litt sånn, vilkårlig svaring etter hvert, på ting som kanskje ikke helt angikk meg. Eller ikke kunne svare helt på. Det bør jo være nyttig, prinsippet å ha en medarbeiderundersøkelse er jo helt klart at det bør jo være til nytte for de som er leder også de ansatte, men den bør være god nok. Klart at det er viktig.

Den største problemstilling som blir reist fra våre intervjuobjekter i denne forbindelse derimot, har å gjøre med størrelsen på Høyere Utdanning Midt. Intervjuobjekt 2, 3 og 5 nevner denne faktoren når de svarer på dette spørsmålet, og sier at en organisasjon må ha en viss størrelse for å blant annet ivareta anonymitet. Det skal nevnes at ingen av

intervjuobjektene klarer å komme med et konkret forslag på hvor stor en organisasjon bør være før man setter i gang med en medarbeiderundersøkelse. Intervjuobjekt 5, mannlig, faglig ansatt, hevder at små organisasjoner ikke vil ha nytte av medarbeiderundersøkelser. «... jeg kan ikke se at det har noen nytte når det blir relativt få ansatte». Dette intervjuobjektet tar også opp problemstillingen rundt hvilken type undersøkelse en virksomhet benytter, og at man ikke kan bruke samme undersøkelse på ulike typer virksomheter, fordi man er ute etter å fange opp helt forskjellige faktorer. «Og som sagt, altså det er en forskjell på private næringsliv og det offentlige og på [sektoren (endret for å anonymisere)] og andre sektorer at en slik undersøkelse ikke nødvendigvis lar seg overføre på tvers av sektorer, det tror jeg ikke noe på».

Sitatet som blir presentert under representerer ett av våre intervjuobjekters syn på viktigheten å gjennomføre medarbeiderundersøkelser med tiltak. Intervjuobjektet oppsummerer problematikken med gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen og eventuelt etterarbeidet:

Det at man faktisk tar tak i det selv om det egentlig ikke er noen stor greier, det gir jo en slags ekstra giv da, og det viser at man faktisk blir hørt og tatt på alvor, blir delaktig og involvert og hele pakken. Så det blir jo en, ja. Du får kanskje en mer, en større tillit til arbeidsgiver på noen slags vis. Men det er klart hadde det vært ting som ble avdekket som var virkelig store problemer og det ikke skjedde noe, da hadde det nok vært helt annerledes, da ville nok ting sett litt annerledes ut hvis det ikke skjedde noe tror jeg (sitat fra intervjuobjekt 2, kvinnelig, administrativ).

Intervjuobjektet presenterer et interessant syn på hvordan medarbeiderundersøkelsen kan virke inn på de ansatte.

5.1.2 Delproblemstilling 2: Mener de ansatte at de har nok medbestemmelse ved planlegging, gjennomføring og etterarbeid av en medarbeiderundersøkelse?

For å kunne besvare denne hypotesen stilte vi primært et spørsmål som gikk på om de ansatte hadde noen form for medbestemmelse ved gjennomføringen av undersøkelsen, både i forkant og i etterkant. Det mest slående funnet fra dette spørsmålet er at de fleste vi spurte ikke kan svare på hvordan utarbeidelsen av medarbeiderundersøkelsen foregikk. Vi har to sitater som kan konstatere dette: «Det kan jeg ikke si noe om, jeg vet ikke hvordan undersøkelsen har vært utarbeidet. Jeg har ikke hørt om noen som har vært med i den prosessen» (sitat fra intervjuobjekt 5).

Jeg tror svaret der er nei, egentlig ... Men jeg vet ikke hvem som har satt tema og spørsmål, jeg har i hvert fall ikke vært med. Ja, det som vi gjorde da, i studieadministrasjonen, staben, det var at vi gikk gjennom resultatene også så vi der, vi dro selvfølgelig frem det som var veldig bra, men også det som var dårlig. Også sammen satte vi en strategi for tiltak, altså sammen med leder. Hva vi syns, hva som var praktisk mulig, og det har vi gjort. Så, der var vi med, alle sammen, i den enheten liksom, avdelingen ... Men jeg skulle tippe på at det er personalavdelingen men i samråd med ledelsen på hvert [avdeling] (sitat fra intervjuobjekt 2).

Dette gir da en indikasjon på at den enkelte ansatte heller ikke, i realiteten, har medbestemmelse eller påvirkningskraft i forkant eller ved utarbeidelsen av undersøkelsen. Informanten i HR-avdelingen hevdet at flertallet av de ansattes meninger om tematikk i spørsmålene var ivaretatt, da det hadde blitt satt ned en partssammensatt gruppe som hadde med representanter fra verneombudet, tillitsvalgte, avdelingsledelse og hovedverneombudet sammen med representant fra HR-avdelingen. Dette kommer også frem av ett av våre intervjuobjekter som tilsynelatende har mer innsikt i hvordan arbeidet med medarbeiderundersøkelsen blir gjennomført, enn de andre. «Så her er både den enkelte medarbeider og tillitsmannsapparat, verneombud har vært med i loopen her» (sitat fra intervjuobjekt 3). Og videre om de ti egendefinerte spørsmålene som undersøkelsen består av sier vedkommende:

Så akkurat de egendefinerte spørsmålene der har vi kommet med noen innspill tidligere på en del spørsmål, men de har jo fått innspill fra alle avdelinger da. Så de har jo på en måte gjort et utvalg, så ut ifra akkurat den delen da.

Alle, bortsett fra intervjuobjekt 3 er enig i det kommende utsagnet. Utsagnet sier noe om problematikken vedrørende påvirkningskraften i utarbeidelsen av, og etterarbeidet med medarbeiderundersøkelsen. Vi har riktignok presentert momenter om etterarbeidet fra de ansattes perspektiv gjennom hvorvidt de ser nytten av å gjennomføre medarbeiderundersøkelser.

Før undersøkelsen har vi vel liten påvirkningskraft, for da er det jo bare det her spørreskjema som blir sent ut som alle svarer likt på. I etterkant så går jo lederen gjennom svarene til de ulike avdelingene, og da ut ifra hva som er blitt scoret dårlig på eller hva som er blitt scoret bra på så blir det liksom satt opp noen punkter som det kanskje burde arbeides med da. Og den forbindelse tar jo da vår nærmeste leder med seg det her også har vi da muligheten til å komme til innspill på hvorfor tror vi at det for eksempel på nærmeste leder ble scoret såpass

lavt eller hvorfor er informasjonsflyten som det er lav score på. Så da har vi påvirkningskraft. Så på forhånd liten, og i etterkant så kan i hvert fall komme med innspill (sitat fra intervjuobjekt 1).

Sitatet over kan klassifiseres som det mest typiske svaret fra intervjuobjektene, selv om det blir nyansert med andre funn under. Slik det fremkommer av intervjuobjektene er det en gjennomgående faktor, at de ansatte ikke har påvirkningskraft i forkant av undersøkelsen, men intervjuobjekt 1, 2 og 3 får være med å utvikle tiltak i etterkant av medarbeiderundersøkelsen.

Intervjuobjektet som presenterer sin mening på området under, opplyser om at vedkommende mener at medarbeiderundersøkelsen er blitt gjennomført på en god måte, og at man har hatt mulighet til å påvirke på alle områder. Vi vil likevel stille spørsmål ved om de har reell påvirkning når ledelsen kommer og presenterer undersøkelsen i forkant som vi ser i den uthevede teksten i sitatet. For da er temaene allerede fastsatt, og man har ikke mulighet til å endre disse på dette tidspunktet.

Men jeg føler vel at man har blitt tatt godt ivaretatt da, som enkelte medarbeider, man har jo hatt alle mulige muligheter til å både selvfølgelig i første omgang svare på undersøkelsen, **men også å kunne komme med kommentarer overfor fellesadministrasjonen som var opp på her og presenterte den i forkant hvis det var noe spesielt** (sitat fra intervjuobjekt 3).

Følgende sitat sier noe om konsekvensene av at de ansatte ikke har reell påvirkningsmulighet hvis vi tar hensyn til at undersøkelsen ifølge Storch et al. (2010) skal spesifiseres på avdelingsnivå. «Jeg forventer at de aller fleste som deltok på denne undersøkelsen, men jeg vet ikke om den var nok spørsmål eller om det var rett satt opp for [min gruppe]» (sitat fra intervjuobjekt 4).

Intervjuobjekt 5 setter ord på i hvilken grad ansatte egentlig har påvirkning på undersøkelsen og hvilken konsekvens dette har:

Det er mange spørsmål som er irrelevante, og det er en undersøkelse som ikke er utarbeidet her på [Virksomheten], som er en svakhet ... Det er ingen grunn til å sammenligne seg med andre institusjoner, spesielt med andre institusjoner som har brukt andre undersøkelser.

Man skulle ønske at noe var bedre formet for at man skulle kunne svare på, hvor man kunne blitt involvert i utarbeidelsen i denne undersøkelsen. For det er ikke så tydeliggjort, og jeg vet

ikke hvordan det gjøres, og jeg tror jeg har mer innsikt enn mine kollegaer som står i klasserommet, og det sier vel noe om at prosessen rundt ikke alltid er like synlig. Det tas opp på personalmøter og så sier de at det skal tas opp på et seminar, men så finner aldri seminarer sted.

Videre ser vi konsekvensene av å faktisk sette inn tiltak for å sørge for å inkludere de ansatte i denne prosessen:

Den nye [lederen] har ønsket å få mer forankrede foreninger. Så bare der har det skjedd en endring som vil føre til at de fleste har mer medbestemmelse og påvirkning. Så har noen fra ledelsen utkrystallisert hva som skal jobbes videre med. Det blir jo tatt opp på personalmøter at noen tar opp hva man skal jobbe med, men terskelen for å uttale seg i slike settinger kan være høy (sitat fra intervjuobjekt 5).

5.1.3 Delproblemstilling 3: Skapes det forventninger om tiltak på bakgrunn av gjennomført medarbeiderundersøkelse?

Vi spurte de ulike intervjuobjektene om hvilke forventninger de hadde til medarbeiderundersøkelsen, og hvilke forventninger de hadde til ledelsen med tanke på medarbeiderundersøkelsen. Som svar på det første spørsmålet, fikk vi noe varierende tilbakemelding. Intervjuobjekt 1, 4 og 5 svarte at de hadde lave forventninger til selve medarbeiderundersøkelsen. Intervjuobjekt 4 sier: «Ikke så veldig mye forventninger. Men jeg håper at de, hvert fall med noen ting, gjør noe, og skal gjør noe. Og at de får en litt bedre idé om hva alle ansatte tenker og liker og så videre».

Videre sier samme intervjuobjekt, når stilt spørsmål ved hva vedkommende synes om etterarbeidet ved medarbeiderundersøkelsen:

Men jeg forventer at mange småting kan [endres] veldig raskt, men med småting. De store ting, så er det kanskje litt vanskelig for forbedrelse, og endre. Jeg håper at de tar opp i hvert fall noe av det, men jeg forventer at de prøver i hvert fall, akkurat det. Jeg vet ikke om de klarer å gjøre det. Jeg forventer at de har godvilje. Jeg skal være positiv til det (sitat fra intervjuobjekt 4).

Når dette intervjuobjektet ble stilt spørsmål om hvilke forventninger vedkommende hadde til ledelsen i forbindelse med medarbeiderundersøkelsen, fikk vi følgende som svar:

Jeg forventer, først og fremst, at den nærmeste leder kommer tilbake med resultatene og prøve å si noe om på hvilken måte de skal prøve å endre noen ting. Og topplederen, eller regionalt styret, der forventer jeg ikke så veldig mye (sitat fra intervjuobjekt 4).

De andre svarene vi fikk på det første spørsmålet om forventninger til medarbeiderundersøkelsen, var av en mer teoretisk karakter. Intervjuobjektene kunne fremvise refleksjon rundt temaet, og hadde forventninger både til deltagelse blant kollegaer, og hva hensikten eller målet med undersøkelsen var. Intervjuobjekt 3 oppsummerte forventningene slik:

Forventningene er at den gjennomføres på en god måte sånn tidsmessig, og at det er god informasjon om den i forkant, at man er sånn sett litt forberedt på at den kommer. Man har en forventning om at det er bra deltagelse, blant selvfølgelig seg selv og sine kollegaer. Og at det blir et bra etterarbeid. At det faktisk, hvert fall hvis det blir gjort funn da, som er av en slik karakter at det bør gjøres noe med, at det da faktisk også blir gjort noe med det.

Da vi stilte spørsmål om hvilke forventninger de hadde til ledelsen med tanke på medarbeiderundersøkelsen, fikk vi følgende som svar:

Nei, jeg har egentlig ikke noen spesifikke forventninger til dem, annet enn at de gjennomfører og, altså, en forventning på jo være at de tar de tilbakemeldingene de får på en seriøs måte da. Og at de setter inn tiltak i forhold til de tilbakemeldingene som kommer. Det er vel de forventningene jeg har til dem (sitat fra intervjuobjekt 1).

Denne tilbakemeldingen kan sees på som typisk for de andre intervjuobjektene.

Med tanke på delproblemstilling 1, kan vi konkludere med at alle intervjuobjektene ser nytten i å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse. Forskjellen som ligger til grunn er at intervjuobjekt 5 ikke ser nytten av en slik undersøkelse i alle virksomheter, spesielt dersom de er små, og at intervjuobjekt 1 ikke ser nytten for seg selv på grunn av de overnevnte organisatoriske hensynene. I delproblemstilling 2, om medbestemmelse og påvirkning undervis i hele prosessen om medarbeiderundersøkelse, kommer det frem at de ansatte og ledelsen ikke har nok påvirkningskraft i forhold til spørsmålene. Etterarbeidet blir også fremstilt slik at de ansatte får presentert de gitte punkter og de gitte rammer for videre arbeid. Intervjuobjekt 1, 2 og 3 sier seg fornøyde med etterarbeidet og den grad av inkludering som forekommer på deres avdeling, mens intervjuobjekt 4 og 5 ikke kan hevde å ha opplevd

systematisk etterarbeid. Det siste sitatet som blir presentert er typisk for alle intervjuobjektene, og viser at det eksisterer forventninger til at det skal iverksettes noen form for tiltak i etterkant av en medarbeiderundersøkelse.

5.1.4 Hovedproblemstilling: Hva er de ansattes syn og forventninger til medarbeiderundersøkelsen som Høyere Utdanning Midt benytter, og hvordan er denne gjennomført i forhold til de gitte anbefalinger?

Når vi stilte spørsmål om hvordan medarbeiderundersøkelsen blir gjennomført, la vi oppskriftene til Storch et al. (2010) og Molstad og Sæter (2014) til grunn. De argumenterer i korte trekk for at man må fokusere på etterarbeidet av undersøkelsen, og at medarbeiderne må være med i prosessen for utvikling av organisasjonen. Storch et al. (2010) argumenterer de for at en virksomhet må se egne avdelinger og sammenligne de internt slik at svakere avdelinger kan lære av de som totalt sett gjør det bedre.

Av de mer sentrale spørsmålene vi stilte til intervjuobjektene for å kartlegge hvordan undersøkelsen ble gjennomført, var blant annet om hvordan de forsto begrepet medarbeiderundersøkelse. På dette fikk vi flere forskjellige svar, men de følgende vil være dekkende for utvalget:

Jeg håper at et er noe at ledelsen gjerne vil vite om noe og at de skal gjøre noe med resultatene. Og at det er samspill mellom ledelsene i organisasjonen og medarbeiderne (sitat fra intervjuobjekt 4).

Det er å få kartlagt de ansattes syn og verdier og holdninger. Og gjennom regelmessig gjennomføring så vil man kunne se utvikling. Og som da kan være nyttig for leder å bruke i sitt arbeid for å forbedre arbeidsmiljøet (sitat fra intervjuobjekt 3).

Intervjuobjekt 2 velger å formulere seg på denne måten:

Det er å kartlegge status av arbeidsmiljøet vil jeg si, og oppgaver, og om de står i stil med virkeligheten, justering av oppgaver og arbeidsinstrukser og avdekke ting som ikke er så bra. Men også selvfølgelig avdekke det som er bra, også er håpet at det skjer noe med det.

Et annet spørsmål som ble lagt vekt på, var hvorvidt styrker eller svakheter sto i fokus når resultatene blir presentert. I henhold til Storch et al. (2010, s. 171 - 173) burde organisasjonen

fokusere på styrkene til avdelingene som gjør det best og lære av disse, også kalt intern benchmark. Intervjuobjekt 1 sier at det ofte blir lagt vekt på svakhetene:

Det blir ofte lagt vekt på svakhetene fordi det er gjerne de tingene det er blitt scoret lavt på det gjerne skal arbeides med. Så kanskje fokuset ligger mer der enn på styrkene.

Én informant sa at resultatene ofte førte til intern konkurranse, fremfor internt samarbeid/intern benchmark.

Da synes jeg kanskje at man skal jobbe med det som er positivt på enhver avdeling, og jeg synes kanskje at det blir for mye konkurranse internt og eksternt. Hvis man kan ta lærdom fra andre avdeling, da må man hele tiden være bevisst på hva man skal ta lærdom av. Hva skal vi lære av [andre avdelinger], det er noen forutsetninger der som gjør det vanskelig å si at dette er overførbart. Men på den annen side, det må jo være noe vi kan ta lærdom av der. Jeg tror det blir møtt med sånn kritisk holdning (sitat fra intervjuobjekt 5).

Videre i denne delen vil vi presentere hva de ansatte mener om hvordan gjennomføringen av en medarbeiderundersøkelse burde gjennomføres. Følgende sitat tar utgangspunkt i hvilke forventninger intervjuobjekt 3 har til medarbeiderundersøkelsen som blir gjennomført i Høyere Utdanning Midt.

... hvis det er funn av en slik karakter som har vært positive og bra, at man gjerne da ser litt om hvorfor noe er bedre enn annet og at man gjerne fortsetter å jobbe i den retningen da, med det som er bra i organisasjonen sånn at man. Og hvert fall hvis man har hatt samme undersøkelsen over flere år da, så kan man jo på en måte se utviklingen over tid da, i forhold til de grepene som er gjort da (sitat fra intervjuobjekt 3).

Videre har vi valgt å trekke fram et sitat hvor intervjuobjektet mener at Høyere Utdanning Midt gjennomfører medarbeiderundersøkelsen godt. Hvis det skulle være funn, så blir også disse fulgt opp. Dette samsvarer med hvordan Storch et al. (2010) hevder at medarbeiderundersøkelser skal gjennomføres. Andre intervjuobjekter har likevel ikke samme oppfatning av etterarbeidet og gjennomføringen, og intervjuobjekt 1 trekker frem faren ved evalueringstretthet:

Alt skal statistikkføres. Alt skal inn i et skjema, liksom. Alt skal føres på en måte. Og man har veldig mange sånn her arbeidsoppgaver som man føler på en måte er litt sånn nytteløst fordi man sitter bare og fører statistikk. Og at hvis man da liksom skal gjennomføre undersøkelse,

på undersøkelse, på undersøkelse så blir man kanskje litt sånn der lei av undersøkelsen på en måte (sitat fra intervjuobjekt 1).

Grunnen til at utsagnet til intervjuobjekt 1 er interessant, er fordi at Storch et al. (2010) sier at så snart tiltakene fra den gitte undersøkelse er iverksatt, skal organisasjonen starte en ny undersøkelse. Under ser vi et utdrag fra ett av svarene vi fikk, som sier noe om hvordan etterarbeidet blir gjennomført på ene avdelingen, samt i hvilken grad de ansatte får være med å bestemme hvilke områder de skal fokusere på:

Ja, det som vi gjorde da, i [administrasjonen], staben, det var at vi gikk gjennom resultatene også så vi der, vi dro selvfølgelig frem det som var veldig bra, men også det som var dårlig. Også sammen satte vi en strategi for tiltak, altså sammen med leder. Hva vi syns, hva som var praktisk mulig, og det har vi gjort. Så, der var vi med, alle sammen, i den enheten liksom, avdelingen (sitat fra intervjuobjekt 3).

Videre sier intervjuobjekt 3:

... [den (setningsoppbygging)] psykososiale delen som vi skal fortsette å jobbe med, der er det som sagt veldig mye bra, men der er det også noen seminarer nå på våren og tidlig på sommeren, hvor man skal jobbe videre med blant annet disse spørsmålene også.

I motsetning til hvordan etterarbeidet blir gjennomført på en av de *andre* avdelingene, som kommer frem i dette sitatet: «...vi har ikke hatt personalseminar, kun én gang...» (sitat fra intervjuobjekt 5).

Intervjuobjekt 4 har følgende å si når spurt om hva vedkommende synes om oppfølgingen: «Jeg har ikke sett noe akkurat nå, sånn som jeg kan huske».

Når det gjelder hvorvidt de ulike avdelingene sammenligner seg selv med andre avdelinger, har vi ikke fått eksplisitt svar, men vi vil gjerne vise et svar fra intervjuobjekt 2 som har noe å si om det:

Vi ser nok ikke så veldig mye på andre [avdelinger], men vi ser nok litte gran på andre avdelinger her på [avdelingen] ... spesielt på sånne ting som kanskje vi er litt involvert i. Altså hva synes de [andre] om samarbeidet med [administrasjonen], liksom. Det er veldig interessant for oss å vite også. Er vi enige der? Så vi ser jo litt på det, men arbeidsmiljøet i Høyere Utdanning Midt skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferder klart aller mest på oss selv selvfølgelig. Også klart vi har jo et lite sånt skråblikk på

de andre [avdelingene], hvordan ligger vi an i forhold til de andre. Vi ønsker jo at vi skal ha det best. Men det viktigste er der vi er, det vi lettest får gjort noe med, at det er det vi kikker på.

Vi ønsket å finne ut hvordan undersøkelsen ble gjennomført, da i henhold til hvordan Storch et al. (2010) og Molstad & Sæter (2014) hevder at den skal gjennomføres. Videre ønsket vi å finne ut om de ansatte mente at undersøkelsen var hensiktsmessig utarbeidet for de ulike nivåene og avdelingene internt i organisasjonen. Tilbakemeldingene på dette spørsmålet var diversifisert, og vi vil her presenterer de ulike synspunktene: «Den funker jo tydeligvis best på overordnet nivå, på [organisasjonsnivå], og at det er andre faktorer på avdelingsnivå som ikke kommer godt nok frem. Forutsetningene er for forskjellige på de forskjellige avdelingene» (sitat fra intervjuobjekt 5). Dette intervjuobjektet konstatere helt tydelig at medarbeiderundersøkelsen Høyere Utdanning Midt bruker, er best tilpasset ledelsesnivået.

Intervjuobjekt 2, er derimot helt klar på det motsatte av hva intervjuobjekt 5 konstaterte, nemlig at den fungerer helt ned på avdelingsnivå.

Ja, helt ned på avdelingsnivå. Altså alle, altså den fungerer på ... egentlig alt. Men jeg tror kanskje den fungerer, nå er det mulig jeg tar helt feil, men at den fungerer mindre og mindre jo mer leder du er, altså jo mer høyere opp du kommer. Altså den blir snevrere og snevrere jo høyere opp. Fordi at en del går på det her med mellom ansatt og leder, altså din nærmeste leder.

Det neste intervjuobjektet trekker frem at medarbeiderundersøkelsen har veldig mange spørsmål som går på nærmeste leder, som vedkommende hevder kan være uheldig. Det kommer likevel ikke tydelig frem, hvorvidt vedkommende mener den fungerer best på det ene eller det andre nivået, men stiller seg nøytral og sier at den fungerer bra.

Det eneste er at det blir jo fort en undersøkelse på nærmeste leder, det er jo, det blir jo i korte trekk egentlig det. ... det er vel ikke alltid det er positivt det heller. Men for all del man får jo respondert på klima og hvordan ting fungerer ellers. Så uansett ... får på en måte svart med det samme, sånn i forhold til hvordan hverdagen din er og litt av utfordringene, men det er klart, det er ikke noe kommentarfelt altså du har ikke noe fritext da. Så du må på en måte holde deg innenfor det som er på spørsmålene. Så det som kommer, det du føler liksom er mangelfullt i spørreundersøkelse, det får man på en måte tatt opp gjerne på [avdelingene] eller i administrasjonen da i etterkant da. ... men i hvert fall på [denne avdelingen] har det vært en bra prosess ... Så det har fungert bra (sitat fra intervjuobjekt 3).

Intervjuobjekt 4 er også ganske usikker på om medarbeiderundersøkelsen er tilpasset godt nok til de ulike enhetene og nivåene:

Jeg tror at det var meningen at alle skulle svare, men jeg husker ikke akkurat alle spørsmålene nå. Så, som sagt syns jeg noen spørsmål var litt mer direkte rettet til [en viss gruppe arbeidere], enn til ledere og sånn, men jeg tror at det var ganske alright med flere spørsmål for alle, men kanskje ikke for de som rengjør osv. men aller fleste tror jeg. Men jeg er ikke helt sikker på det. Det husker jeg ikke helt.

Som det kommer frem, har de ulike intervjuobjektene svært forskjellig syn på dette spørsmålet.

Et essensielt spørsmål vi ville ha svar på i forbindelse med hvor hyppig en medarbeiderundersøkelse skal gjennomføres, var hvor ofte de ansatte mente at en medarbeiderundersøkelse burde gjennomføres. Vi stilte dette spørsmålet for å kunne sammenligne de ansattes syn opp imot anbefalingen til Storch et al. (2010) og Molstad og Sæter (2014). Denne informasjonen la grunnlaget for at vi utviklet en alternativ måte å gjennomføre medarbeiderundersøkelser på. Det var overveldende enighet om at annethvert år var tilstrekkelig ofte for å gjennomføre medarbeiderundersøkelsen. «Ikke hvert år, det er litt for mye, men kanskje hvert andre år. Ja det er litt tid også prøve å implementere ting» (sitat fra intervjuobjekt 4).

Etter gjennomføringen av transkribering av intervju, koding og generell diskusjon om de diverse intervjuer, kom vi opp med noen oppfølgingsspørsmål i forbindelse med gjennomføring av medarbeiderundersøkelser. Vi bemerket oss at de ansattes meninger i forhold til Molstad & Sæter (2014) og Storch et al. (2010) stemte delvis overens. Vi ønsket derfor å forhøre oss om en hybridløsning for gjennomføring av medarbeiderundersøkelser. Intervjuobjekt 2 sa følgende: «Jeg personlig vil si at det blir litt styrete å skulle gjøre det hver tredje måned og man blir litt lei, at hver tredje måned blir litt for hyppig. En gang i halvåret kan kanskje være bedre».

Intervjuobjekt 3, som følte det samme gav et mer utfyllende svar:

Vi har det jo mer på [avdelingene] og sånn hvor man kan komme med innspill på undersøkelsen. Så det er jo fint hvis man kan gjennomføre det, men er litt skeptisk. Og det er fordi det er ressurskrevende. Og når man tenker annethvert år, da får vi på en måte fanget opp nye medarbeidere, og hvis man da skal ha en prosess da med nye undersøkelser, så er det fint

og flott. Men så er det det her med evalueringstrøtthet da. At man vil ha så mange som mulig, 80 – 100 %, og vi har hatt andre undersøkelser ved siden av om andre tema, så sånt tar vi etter behov. ... For oss nå, det er jo en stund siden vi hadde undersøkelse også, med en blir tatt opp i så mange fora, så når vi er ferdig med den, så er det ikke lenge til neste undersøkelse, men det er opp til den enkelte medarbeider å ta opp at vi ønsker å gjøre det og det, og det er ikke skjedd fullt ut enda, men dere tenker å sette det mer i system? ... Hver tredje måned kan kanskje bli litt for ofte, men kanskje en gang i halvåret. ... Nei det er på en måte ting som jobbes med hele året. Forslaget er bra hvis det ikke blir fulgt opp. Men hvis det blir fulgt godt nok opp er det kanskje unødvendig. Men fordelene kanskje med en sånn miniundersøkelse innimellom, hvis avdelingene er litt for små, så kan man kanskje ha muligheten til å si ifra hvis man ikke sier så mye ellers. ... Det er blitt et veldig bra system, ting er satt i system.

Intervjuobjektet viser store restriksjoner, da vedkommende trekker frem ressurser, tid og evalueringstretthet, og mener at dersom systemet fungerer godt som det er, så trenger man kanskje ikke å øke antallet evalueringer. Videre tar vedkommende opp at å gjennomføre medarbeiderundersøkelsen annethvert år, vil være med å fange opp nye medarbeidere.

Responser var derimot ikke enstemmig på dette punktet, og noen av de andre intervjuobjektene sa følgende:

Det høres ut som en innmari god greier. Også tror jeg at man stadig må passe på at det ikke blir for mye. Og det er tar jo kort tid og det er ikke noe sånn. Det høres ut som en veldig god struktur på det, eller hva man skal si. For da er det jo kontinuerlig hele tiden. Ja god idé (sitat fra intervjuobjekt 2).

Selv om vedkommende i utgangspunktet er positiv til tanken, trekker vedkommende frem at man må fortsatt passe på at det ikke blir for mye, og henviser da til evalueringer eller undersøkelser. Men vedkommende trekker også frem at da får man en kontinuerlig prosess.

Et annet intervjuobjekt som så hensikten i denne løsningen, kommenterte at dette kan gi større grunnlag for medarbeidersamtaler, og at den undersøkelsen som blir benyttet nå, gir lite informasjon for leder å gå ut ifra.

... da tenker jeg hvordan et er å holde en medarbeidersamtale, og medarbeiderundersøkelsen gir veldig lite å jobbe med konkret, og det samme med tilbakemeldinger fra studenter. Jeg tror det ville vært veldig hensiktsmessig. Også må det jobbes systematisk med, og hver avdeling må jobbe likt med etterarbeidet, men ikke resultatene, men rammene rundt må være likt på

hver avdeling. Hvor mange skal være involvert, hvor lang tid skal man bruke på dette her. Eller så blir ting utsatt og satt på vent (sitat fra intervjuobjekt 5).

Det intervjuobjektet som best klarte å fange opp intensjonen vår med denne løsningen, altså at mindre aspekt ved arbeidshverdagen som kan forbedres blir rapportert, uttrykte seg på følgende måte:

Helt enig. Fordi jeg, grunnen til at jeg sa hvert annet år, er at det tar tid å endre store ting. Men små ting kan endres veldig raskt. Jeg fant ut at det er flere ting ledelsen ikke kjenner, ikke vet om. Så hvis det skjer småting kan det være veldig verdifullt og er det hver tredje måned eller to ganger i året (sitat fra intervjuobjekt 4).

Det som kommer frem fra alle fem intervjuobjektene, uavhengig om de primært er enig i forslaget eller ikke, er at de nevner at to ganger i året kanskje også er en løsning, i motsetning til hver tredje måned som vi presenterer.

6. Analyse og drøfting

I analyse- og drøftingsdelen vil vi drøfte de empiriske funn med teorien om psykologisk kontrakt, glorieffekt og myteperspektivet som oppgaven er forankret i. Vi bruker denne teorien for å diskutere delproblemstilling 3 og første halvdel av problemstillingen. Vi kommer også til å analysere og drøfte funnene i forhold til Storch et al. (2010) og Molstad & Sæter (2014), for å sammenlikne deres anbefalinger om hvordan en medarbeiderundersøkelse burde gjennomføres, og hvordan den gjennomføres i Høyere Utdanning Midt. Vi har valgt å presentere analysen i samsvar med måten fremstillingen av de empiriske funnene ble organisert. Dette vil si at vi først tar for oss hver delproblemstilling, før vi diskuterer svaret til hovedproblemstillingen. Deretter vil vi komme en konklusjon.

6.1 Delproblemstilling 1: Ser de ansatte nytten i å gjennomføre medarbeiderundersøkelse?

Som presentert i kapittelet om de empiriske funne, fremkommer det at samtlige av våre intervjuobjekter hevder å se nytten i å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse. Dette er likevel svar på et hypotetisk spørsmål, da en medarbeiderundersøkelse har potensial til å bidra til å utvikle arbeidsmiljøet, gitt at den blir brukt hensiktsmessig. Begrepet hensiktsmessig her, er en subjektiv term, ut ifra hvert enkelt intervjuobjekt. Det er likevel uenighet mellom

intervjuobjektene hvor nyttig de ser undersøkelsen som Høyere Utdanning Midt gjennomfører. Blant annet hevder intervjuobjekt 5 at vedkommende har «Liten forventning til [Høyere Utdanning Midt] egen undersøkelse, fordi jeg ikke synes den er veldig god». Intervjuobjekt 1 gir også uttrykk for at undersøkelsen kan ha mindre nytte, fordi vedkommende sine svar i medarbeiderundersøkelsen kanskje ikke er representativ, da svarene gjelder et annet geografisk område.

Informantintervjuet gjorde det klart at det var ønskelig fra ledelsen å kartlegge hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet var internt i organisasjonen. Basert på informasjonen vi fikk om hvordan de velger å gjennomføre medarbeiderundersøkelsen, kan den klassifiseres som en faktaundersøkelse. Dette er på bakgrunn av at Høyere Utdanning Midt ønsker å kartlegge, avdekke og måle konkrete forhold og områder, samt sammenligne resultatene med tidligere undersøkelser. En faktaundersøkelse er «en tradisjonell arbeidsmiljøkartlegging der utvalgte, spesielle og/eller konkrete forhold ønskes avdekket og målt» (Molstad og Sæter, 2014, s. 17-18). Det fremkommer i de empiriske funn at tre av intervjuobjektene betegner medarbeiderundersøkelsen som en temperaturmåling, for å måle hvordan arbeidsmiljøet til medarbeiderne er. Intervjuobjektene ser på medarbeiderundersøkelsen som et grunnlag for diskusjon for videre arbeid med arbeidsmiljøet. Til tross for at etterarbeidet forekommer, om enn i ulik grad, på de ulike avdelingene, blir det ikke utført i samsvar med Storch et al. (2010) og Molstad & Sæters (2014) anbefalinger. Medarbeiderundersøkelsen AVANT, som blir benyttet, stiller spørsmål som er overordnet og generalisert, fremfor å gå ned på avdelingsnivå. Dessuten mener noen av intervjuobjektene at spørsmålene er dårlig formulert, til tross for at informanten forklarte oss at de tidligere hadde tatt tak i dette, ved å bytte undersøkelse.

Høyere Utdanning Midt har brukt Rambøll til gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen AVANT. Denne undersøkelsen tar kun høyde for ti egendefinerte spørsmål, som ikke nødvendigvis tilrettelegger for å bringe undersøkelsen ned på avdelingsnivå. Dette motstrider et av hovedpoengene til Storch et al. (2010). AVANT har fått mye kritikk av det akademiske samfunnet i Høyere Utdanning Midt for å ikke være reliabel. Intervjuobjekt 5 poengterer at det finnes flere faglige ansatte som kunne utrettet en bedre, faglig forankret undersøkelse som spesifiseres ned til avdelingsnivå, på tvers av de geografiske områdene. Til tross for dette er

det enighet rundt at medarbeiderundersøkelser er hensiktsmessige. Argumentet til intervjuobjekt 2 er at man selv går igjennom sin egne arbeidshverdag og ser forbedringspotensialer, som man igjen kan diskutere med sin nærmeste leder.

6.2 Delproblemstilling 2: Mener de ansatte at de har nok medbestemmelse ved planlegging, gjennomføring og etterarbeid av en medarbeiderundersøkelse?

Som vi var inne på ovenfor et ikke undersøkelsen AVANT laget av Høyere Utdanning Midt selv. Dette gjør at planleggingsfasen blir noe fastsatt, da organisasjonen kun kan bestemme hvilke områder som skal måles, samt de ti egendefinerte spørsmålene. Vi ser dette som lite hensiktsmessig, dersom vi tar utgangspunkt i Storch et al. (2010) sine anbefalinger. Et intervjuobjekt sier at «Forventningene er at den gjennomføres på en god måte sånn tidsmessig, og at det er god informasjon om den i forkant, at man er sånn sett litt forberedt på at den kommer» (sitat fra intervjuobjekt 3), og at dette er den viktigste delen i forkant. Men hvis ikke HR-avdeling har frie tøyler til planlegningen, eller kan forhøre seg med sine ansatte om hvordan og hvilke spørsmål som skal stilles, mener vi at dette kan hemme undersøkelsens kvalitet. Som sagt, det blir kun gitt mulighet for ti egen definerte spørsmål. De ti egendefinerte spørsmålene er det også kun intervjuobjekt 3 som visste at hadde vært oppe til diskusjon. Dette legger grunnlag for å anta at verken ledelsen eller de ansatte har nok medbestemmelse. Selv om det kommer frem fra informanten at ledelsen kan velge tematikk i AVANT, er de standardiserte spørsmålene, utarbeidet av Rambøll. Når spørsmålene har fått kritikk fra det akademiske miljøet i Høyere Utdanning Midt, for å være dårlig formulert, er det liten mulighet for medbestemmelse.

Å besvare selve undersøkelsen går av seg selv, men det er viktig å ta hensyn til at gjennomføring av en medarbeiderundersøkelse består av mer enn å kun besvare den. Gjennomføring inkludere både planleggingen, besvarelse og etterarbeidet, hvor anbefalingene presenterer planleggingsfasen og etterarbeidet som de viktigste fasene. Hvis den ene delen faller bort fordi man kun kan velge temaer, mener vi at Høyere Utdanning Midt burde vurdere til neste gjennomføring hvorvidt de skal fortsette med samme aktør. Storch et al. (2010) hevder å ha en løsning på hvordan en organisasjon kan få mest mulig ut av medarbeiderundersøkelse, og det er ved å benytte seg av de F-ene som er presentert i kapittel 2.

Fokuser handler om at man i etterarbeidet, setter seg ned med nærmeste leder, og finner ut av en ønsket situasjon for avdelingen. Den vanligste tilnærmingen er å sette seg ned og se om sin avdeling klarer å levere i forhold til hva organisasjonen som helhet mener avdelingen skal prestere. Om man har noen konkrete mål i målhierarkiet er definisjonen enkel, men om man ikke har dette, må man selv sette opp egne mål. Dette kan eksempelvis være at produksjonen skal øke, eller tilfredshet skal gå opp. I følge intervjuobjektene har noen hatt interne personalmøter, mens andre ikke har det. Intervjuobjekt 1, 2 og 3 hevder at det har blitt satt opp planer for tiltak. Dette vil forhåpentligvis bedre arbeidshverdagen, dersom tiltakene blir innført. Tiltaket som går på informasjonsflyt, som vi får presentert av det ene intervjuobjektet, er et klart eksempel på at de ulike gruppene i avdelingen, får mer informasjon om hverandre. Dette gjør det også forhåpentligvis bedre og enklere for de på vedkommende sin avdeling til å gjøre arbeid i samsvar med sine medansatte.

I neste steg er det viktig å forstå, som er den andre F-en hvordan man kan nå disse målene. Storch et al. (2010) mener man må se på positive erfaringer fra fortiden, eller hva som var suksesskriterier i en annen avdeling både eksternt eller internt. Dette er fasen hvor man ser på benchmark-mulighetene. Intervjuobjekt 2 forklarte at ved gjennomgang av funnene, hadde avdelingen et skråblikk på de andre avdelingene for sammenligning. Hovedpoenget til intervjuobjektet var riktignok at avdelingen hadde et ønske om å score høyest. Intervjuobjekt 5 forklarte at det var heller intern konkurranse, fremfor intern benchmark. Ser vi denne uttalelsen i lys av anbefalingene til Storch et al. (2010), gjennomføres medarbeiderundersøkelsen i Høyere Utdanning Midt, på feil grunnlag. Dersom sammenligningsgrunnlaget i organisasjonen blir brukt for å måle interne avdelinger mot hverandre, fremfor å lære av hverandre, vurderer vi dette som lite hensiktsmessig. Fordi avdelingen fokuserer på andres styrker, fremfor egne svakheter.

Den tredje F-en står for forestill. Her starter arbeidet med hvordan en ønsket fremtid kan se ut, på bakgrunn av de positive erfaringene man oppdaget i den forrigeværende F-en. I forestillingsfasen er det viktig å se for seg hvordan arbeidshverdagen ser ut i denne ønsketilværelsen, og hva man gjør annerledes. Selv om Høyere Utdanning Midt har overordnede mål og et ønsket virkelighetsbilde, har det ikke fremkommet noe om en ønsket

framtidssituasjon i våre intervjuer. Storch et al. (2010) mener at det er viktigere å fokusere på de positive ønskesituasjonene, enn det man ønsker å unngå i fremtiden. Intervjuobjekt 2 presenterer at det hovedsakelig er fokus på de negative resultatene i etterarbeider ved gjennomført medarbeiderundersøkelser, og hvordan man skal unngå disse i fremtiden, fremfor hva man ønsker at skal skje. Intervjuobjekt 2 sier for eksempel: «Altså litt begge deler for så vidt, men det ble jo mest satt fokus på de røde tallene, altså det man kan gjøre noe med liksom». Med utgangspunkt i Storch et al. (2010) burde Høyere Utdanning Midt fokusere på de sterkeste avdelingene og lære av dem, fremfor at avdelingene fokusere på egne svakheter. Det er dette Storch et al. (2010) referer til som intern benchmark.

Fastslå, som er den fjerde F-en, omhandler at man går tilbake til nåtiden. På bakgrunn av ideene fra forestillingsdelen, setter man opp noen konkrete tiltak og målsetninger som man ønsker å forankre på avdelingen eller i Høyere Utdanning Midt som helhet. Som skrevet ovenfor har det ikke fremkommet at de respektive avdelinger setter seg opp en ønskesituasjon. Men flertallet av intervjuobjektene forteller at det har blitt satt opp tiltaksliste, et eksempel er et av intervjuobjektene som sier: «...vi gikk gjennom resultatene også så vi der, vi dro selvfølgelig frem det som var veldig bra, men også det som var dårlig. Også sammen satte vi en strategi for tiltak, altså sammen med leder» (sitat fra intervjuobjekt 2). Det burde nevnes at dette flertallet kommer fra sammen avdeling, og at intervjuobjekt 4 og 5, som kommer fra andre avdelinger, ikke kan konstatere det samme. En konklusjon vi drar fra dette er at enkelte avdelinger i alle fall, setter opp tiltaksliste og målsettinger. Men ifølge litteraturen burde de bli satt i lys av ønsket fremtid, fremfor uønsket fremtid.

Frigjør er den siste F-en, og går på å frigjøre de nødvendige ressurser får å realisere eventuelle tiltak eller målsettinger som har fremkommet på bakgrunn av de forrige stegene. Og slik det fremkommer av et av intervjuobjektene, er ikke det økonomiske aspektet noe problem for denne avdelingen i Høyere Utdanning Midt. Et intervjuobjekt sier: «Så løser man det akutte problemet, men hva med de som kommer neste år. ... men det blir ganske mer kostbart» (sitat fra intervjuobjekt 5). Det burde nevnes at det også har kommet frem, fra informantene, at Høyere Utdanning Midt som helhet har stram økonomi. Vi mener likevel at det burde settes av tilstrekkelig med ressurser for å gjennomføre medarbeiderundersøkelsen på best mulig måte. Vi mener Høyere Utdanning Midt burde prioritere å frigjøre de nødvendige ressursene

som kreves for å sikre kvaliteten i etterarbeidet. «... forholdsvis god økonomi per i dag, men samtidig usikkert med tanke på [produkt]. Så kan ikke bevilge seg så mye. Når det gjelder [dette området] så blir det jo løst, men det vokser ...» Sitatet viser også at deler av Høyere Utdanning Midt har et hovedfokus på å løse kritikkverdige forhold som haster, hvor løsningene kun varer i en kort periode, fremfor å løse problemet permanent eller for en lengre periode. Slik det fremkommer i gjennomgangen av de 5 F-er overfor, er ikke gjennomføringen av etterarbeidet hos Høyere Utdanning Midt i samsvar med anbefalingene fra Storch et al. (2010).

Storch et al. (2010) presenterer at medarbeiderundersøkelser burde gjennomføres så ofte som mulig. Man skal helst starte på en ny undersøkelse med en gang en annen er ferdig. Slik vi ser premissene til Storch et al. (2010) om gjennomføring, er vi uenige. Det blir derfor naturlig at vi også stiller oss kritisk til omfanget av de 5 F-er. Slik vi ser anbefalingene om gjennomføring, så blir gjennomføring av én medarbeiderundersøkelse, for omfattende, til å kunne å brukes optimalt.

Vi mener at Høyere Utdanning Midt har en planleggingsfase som ikke gir HR-avdelingen nok muligheter til å gjennomføre en optimal undersøkelse. Vi går ut i fra at HR-avdelingen ved Høyere Utdanning Midt har mer enn nok kompetanse til å utrette en spesifisert undersøkelse for Høyere Utdanning Midt. Selvsagt er det enklere å outsource utrettingen av en medarbeiderundersøkelse, men man må være klar over at de trolig ikke vil kunne brukes optimalt, da undersøkelsen kommer fra en tredjepart som trolig ikke kan sikre at undersøkelsen er skreddersydd etter egen virksomhet.

Høyere Utdanning Midt hadde en oppslutning på 85%, da de gjennomførte medarbeiderundersøkelsen i 2015. Dette viser at det jobbes aktivt med å få medarbeiderne til å svare på undersøkelsen. På dette et gjør Høyere Utdanning Midt et godt arbeid, og de bør fortsette på samme måte.

Når det gjelder etterarbeidet til Høyere Utdanning Midt, er det tydelig at deler av organisasjonen kan forbedre denne fasen. Både Molstad og Sæter (2014) og Storch et al. (2010) argumenterer for at hele organisasjonen skal være med når det arbeides med

etterarbeidet, og det skal settes opp tiltakslistene, eller lage fremtidsrettede mål. Dette er en tilbakemelding Høyere Utdanning Midt kan vurdere. Vi vil senere presentere en mulig løsning som vil omfavne deler av litteraturen om gjennomføring, samt deler av de ansattes perspektiv.

Med bakgrunn i hvordan vi tolker litteraturen til spesielt Storch et al. (2010) og Molstad & Sæter (2014), kommer det frem av intervjuobjektene svar, at de ikke har tilstrekkelig medbestemmelse i planleggingsfasen av medarbeiderundersøkelsen. Vi bør likevel nevne at det var kun intervjuobjekt 5 som eksplisitt ønsket mer deltagelse i forkant. I etterkant av medarbeiderundersøkelsen, er funnene noe varierende, da noen avdelinger har større mulighet for medbestemmelse enn andre. Dette kommer frem både i form av systematisk oppfølgingsarbeid av medarbeiderundersøkelsen, og i form av at noen avdelinger er mindre enn andre, som gjør ledelsen på den enkelte avdeling lettere tilgjengelig for noen enn for andre.

6.3 Delproblemstilling 3: Skapes det forventninger om tiltak på bakgrunn av gjennomført medarbeiderundersøkelse?

Som nevnt fremkommer det at de fleste intervjuobjektene har en forventning om forbedring. Dette kan man kalle for psykologiske kontrakter. Psykologiske kontrakter er en forventning som oppstår på bakgrunn av handling eller samtale mellom leder og ansatt, uten at nødvendigvis den andre parten er bevisst på det. Intervjuobjektene uttrykker eksplisitt forventning på bakgrunn av medarbeiderundersøkelsen, og man kan derfor konkludere med at det opprettes en psykologisk kontrakt mellom ledelse og ansatte.

I Storch et al. (2010) har de sitert Schein (1998) om den eventuelle baksiden ved gjennomføring av en medarbeiderundersøkelse, dersom ikke forventningene fra de ansatte blir oppfylt. Det står følgende: «If management ignores some grievances, morale can go down as a result of the survey; just the opposite of what the management want» (sitert i Storch et al., 2010, s. 49). Dette vil si at Storch et al. (2010) eksplisitt sier at det opprettes en forventning til forbedring til arbeidshverdagen, som igjen, omtrentlig er begrepsforklaringen for «psykologiske kontrakter». Vi har også kommet frem til denne konklusjonen med bakgrunn i intervjuene vi har utført. Som vi har presentert i de empiriske funnene sier et intervjuobjekt:

Jeg forventer, først og fremst, at den nærmeste leder kommer tilbake med resultatene og prøve å si noe om på hvilken måte de skal prøve å endre noen ting. Og topplederen, eller regionalt styret, der forventer jeg ikke så veldig mye (sitat fra intervjuobjekt 4).

Selv om forventningen til endringer er delt i intervjuene, er den typiske tilbakemeldingen at det eksisterer en forventning om at det *skal* skje en endring, som styrker enten det psykososiale arbeidsmiljøet eller arbeidshverdagen.

Det fremkommer fra alle intervjuobjektene at de forventer at det skal skje noe i etterkant av medarbeiderundersøkelsen, enten det er at Høyere Utdanning Midt bare presenterer funnene, slik intervjuobjekt 4 sier, eller forventninger om at ledelsen skal iverksette tiltak som de resterende intervjuobjektene sier. Dette svarer da til argumentet til Storch et al. (2010) som hevder at det oppstår *sosiale kontrakter*, eller kontrakter, på bakgrunn av medarbeiderundersøkelsen. Det svarer også til vår hovedproblemstilling og delproblemstilling 3.

6.4 Hovedproblemstilling: Hva er de ansattes syn og forventninger til medarbeiderundersøkelsen som Høyere Utdanning Midt benytter, og hvordan er denne gjennomført i forhold til de gitte anbefalinger?

Storch et al. (2010) mener at medarbeiderundersøkelser skal være tilpasset avdelingsnivået, ikke bare organisasjonens overordnede strategiske mål, og at det er viktig at den er et verktøy de ansatte også kan bruke. Videre hevder Molstad og Sæter (2014) at når man lager tiltaksliste, at medarbeiderne er med og tar ansvar for enkelte tiltak og bidrar til å forbedre sitt arbeidsmiljø og sin arbeidshverdag. Eventuelt så kan medarbeiderundersøkelse brukes av lederne for å utføre en temperaturmåling. Eller som Andreassen (2014, s. 5) sier: «Innhente rikets tilstand». Som nevnt ovenfor er det ikke Høyere Utdanning Midt som konstruerer spørsmålene, med unntak av de ti egendefinerte, i undersøkelsen AVANT. Dette strider direkte imot anbefalingene, når intervjuobjektene også har presentert for ledelsen og HR-avdelingen, at spørsmålene er åpne for tolking, samt at undersøkelsen ikke er spesifisert for hver avdeling.

Andreassen (2014) stiller seg kritisk til gjennomføringen av HR-målinger og sier: «Forskning tilsier at HR-avdelinger ofte kommer opp med tiltak som er teoretisk og ledelsesmessig

forankret, men som likevel ikke er godt tilpasset medarbeiderne» (s. 7). Denne tanken styrkes av Kuvaas og Dysvik (2012) som hevder at: skal du gjennomføre en undersøkelse for å få et stemningsbilde i organisasjonen, eller bruke den som grunnlag i en diskusjon, så kan man heller la være å utføre HR-målinger. Altså er det viktig at organisasjonen gjennomfører medarbeiderundersøkelser som er valide og reliable for at de skal kunne benyttes av organisasjonen. Kuvaas og Dysvik (2012) sitt poeng går imot både anbefalingene til Molstad og Sæter (2014), òg informanten og intervjuobjektene formening om hvordan en medarbeiderundersøkelse burde brukes. Både informanten og intervjuobjektene mener at en medarbeiderundersøkelse skal være et utgangspunkt for å starte en dialog, om hvordan man vil ha det på arbeidsplassen, og hvordan man kan forbedre arbeidsmiljøet.

Organisasjonsoppskriftene som Røvik et al. (2015) referer til, er preget av å vekke begeistring hos noen i organisasjonen, for eksempel lederen, som da presenterer den for de riktige organene eller personene i sin organisasjon, og får oppskriften implementert. Målet er da at denne oppskriften skal «få styrende virkning på noen av aktivitetene i organisasjonen (Røvik et al., 2015, s. 90). DiMaggio og Powell (referert til i Røvik et al., 2015) skiller mellom tre grunner organisasjoner kan ha for å adoptere en organisasjonsoppskrift: 1) tvangsmessig adoptering. Organisasjoner pålegges å innføre bestemte oppskrifter. 2) normativt basert adoptering. Refererer til spredning og adoptering som skjer som en følge av ulike faggruppers og profesjoners felles normer, verdier og kunnskaper, og 3) mimetisk adoptering. Organisasjoner i situasjoner preget av stor usikkerhet prøver å etterlikne andre som man oppfatter har suksess og anseelse (Røvik et al., 2015, s. 91).

Når det gjelder medarbeiderundersøkelser er det nærliggende å anta at punkt 1 er spesielt relevant, dersom vi tar utgangspunkt i at medarbeiderundersøkelser er en form for organisasjonsoppskrift eller mote. Vi vil hevde at Høyere Utdanning Midt er indirekte pålagt å gjennomføre medarbeiderundersøkelser, ettersom det er en enkel løsning for å kartlegge det psykososiale arbeidsmiljøet i tråd med arbeidsmiljøloven (2005). Når organisasjoner så adopterer og implementerer disse oppskriftene, blir de ofte offer for tolkning og oversetting slik at de skal være best mulig tilpasset organisasjonens behov. Dette kan også skje uten særlig form for kunnskap om oppskriften eller området det operer innenfor. I kritikken fra Storch et al. (2010) og Molstad & Sæter (2014) om mangel på fokus på etterarbeid, og fra

svarene fra våre intervjuobjekt, så kommer det frem at Høyere Utdanning Midt ikke bruker nok tid på etterarbeidet. Vi vil argumentere for at mange norske organisasjoner gjennomfører medarbeiderundersøkelser som et resultat av en slik tilpasning. Deler av Høyere Utdanning Midt gjennomfører undersøkelsen uten å legge tilstrekkelig vekt på arbeidet som kommer etterpå.

AVANT dekker ikke spørsmål om egen avdeling, så det har Høyere Utdanning Midt valgt å legge inn selv, gjennom de ti egendefinerte spørsmålene. Her kan vi se at Høyere utdanning Midt gjør riktige grep i forhold til anbefalingene som ligger til grunn. Vi mener imidlertid at ti spørsmål ikke er nok for å redegjøre for forhold ved egen avdeling, spesielt dersom man ønsker å legge inn andre kategorier også. Informanten opplyser om at spørsmålene i undersøkelsen kan være formulert på en slik måte at svaret er misvisende. For eksempel kan en medarbeider svare på spørsmål om hvor mye tilbakemelding en leder gir, men AVANT tar ikke høyde for hvorvidt dette er viktig for den som svarer eller ikke. Dette underbygger vår påstand om at spørsmålene ikke er godt nok formulert. Et annet intervjuobjekt uttrykte også sin misnøye om at det ikke var kommentarfelt i undersøkelsen, for å kunne komme med konkret tilbakemelding til ledelsen. Vi mener at spørsmålene bør konstrueres for avdelingsnivå, men i første omgang tenker vi at spørsmålene generelt sett må tilrettelegges den enkelte avdeling. Muligens burde spørsmålene også følges opp med viktighetsgrad. En kan få lav score på et spørsmål og samtidig lav viktighet, eller middels score og høy viktighet.

Organisasjoner som bruker AVANT kan bestille rapporter og har anledning til å sammenligne seg med andre relevante organisasjoner som bruker AVANT, altså ekstern benchmark. Slik kan de se hvordan de ligger an i forhold til lignende organisasjoner innenfor sin sektor. Vi ser fordelene ved å kunne sammenligne seg selv med andre virksomheter eller organisasjoner, men det har vært stor kritikk til AVANT som undersøkelse. Ifølge Storch et al. (2010) er det viktigere å lære av andre avdelinger internt. Hoff og Lone (2015) mener derimot at det er for stort fokus på benchmark, men spesifiserer ikke hvorvidt de mener intern eller ekstern. Hoff og Lone (2015) hevder at flertallet av medarbeiderundersøkelsen som finnes i Norge i dag, ikke møter de faglige og vitenskapelige kravene. Blant annet mener de at organisasjoner skal styre unna AVANT. Vår informant som var med på å utrette medarbeiderundersøkelsen fortalte at de respektive avdelingene hadde mulighet til å bestille en rapport over avdelingens

svar. Ifølge vedkommende, var det ingen av avdelingene som bestilte denne rapporten. Intervjuobjekt 1, 2 og 3 forklarte at de mente at arbeidet med konkrete tiltak for bedring av arbeidshverdagen, ble gjort på en tilfredsstillende måte. Men intervjuobjekt 1 forklarte oss at vedkommende sitt svar ble registrert på et annet geografisk område, enn der vedkommende egentlig jobber. Dette gjør at vi stiller spørsmål ved nytten av enkelte tiltak gjennomført på denne avdelingen. Som nevnt ovenfor kunne man komme med tilbakemelding på gjennomførte tiltak fortløpende, men dette vil ikke nødvendigvis være tilfellet for dette intervjuobjektet, da vedkommende svarer på undersøkelsen i forhold til organisatorisk tilknytning, fremfor geografisk. Vi mener etterarbeidet burde gjennomføres slik som avdelingen til intervjuobjekt 1, 2 og 3 gjør det.

7. Konklusjon

I konklusjonsdelen vil vi starte med å svare på de enkelte delproblemstillinger, før vi svarer på hovedproblemstillingen. Delproblemstilling 1 stiller spørsmål om hvorvidt de ansatte ser nytten i gjennomføringen av en medarbeiderundersøkelse. Slik det fremkommer i våre empiriske funn, ser alle intervjuobjektene nytten av å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse. Dette tror vi er fordi medarbeiderundersøkelser kan belyse forhold ved egen arbeidsplass, og at det kan åpne for diskusjoner om hvordan man eventuelt kunne forbedret denne. Noe som er interessant å bemerke seg er at 4/5 av intervjuobjektene refererte til undersøkelsen, Høyere Utdanning Midt gjennomfører, som en temperaturmåler. Vi tolker intervjuobjektene slik at uansett hvilken type medarbeiderundersøkelse Høyere Utdanning Midt gjennomfører i forhold til litteraturen, så mener de ansatte at det skal kunne brukes som et grunnlag for dialog.

De ansatte avga ulike svar med tanke på medbestemmelse, som er delproblemstilling 2. De administrativt ansatte var relativt fornøyde med hele gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen til Høyere Utdanning Midt. Det som skilte de administrativt ansatte var at intervjuobjekt 3 skulle gjerne sett at det et kommentarfelt i undersøkelsen, slik at de kunne kommentere eventuelle faktorer som ikke var dekket av medarbeiderundersøkelsen. De faglig ansatte var mer kritiske til undersøkelsen som helhet. Både intervjuobjekt 4 og 5 kunne ikke si at det hadde forekommet noen tiltak på bakgrunn av medarbeiderundersøkelsen. Og intervjuobjekt 5 var misfornøyd med undersøkelsen, både

hvordan den var utformet, og at etterarbeidet ikke var godt nok. Med tanke på etterarbeidet er det viktig å nevne at intervjuobjektene som var veldig fornøyde med gjennomføringen tilhører samme geografiske område. På bakgrunn av intervjuobjektene så hevder fire av intervjuobjektene at de ikke har tilstrekkelig medbestemmelse. Vi vil presisere at vi ikke har stilt spørsmål om de ønsker mer medbestemmelse, men intervjuobjekt 5 uttrykte allikevel at han ønsket mer medbestemmelse gjennom hele prosessen.

I tredje delproblemstilling stiller vi spørsmål vedrørende forventningene til de ansatte ved gjennomføringen av en medarbeiderundersøkelse, og vi er spesielt interesserte i etterarbeidet. Dette er fordi Storch et al. (2010) presenterer mange ganger hvor essensiell denne delen er, og at det som oftest er denne delen som blir gjennomført dårligst, eller ikke i det hele tatt. Også Molstad og Sæter (2014) presiserer at dette er den viktigste delen. Her var det også en klar forskjell mellom intervjuobjektene i forhold til de geografiske områdene befant seg på. Fra de administrativt ansatte så kommer det frem at det definitivt skapes en forventning om at noe skal skje i etterkant av en medarbeiderundersøkelse. Om dette er tiltak eller bare en presentasjon er lite relevant, men noe må skje. De faglige ansatte synes riktignok det samme, men forskjellen ligger i at de personlig har sett lite av direkte tiltak, om ingen. Vi mener at det essensielle ved gjennomføringen av en medarbeiderundersøkelse går nettopp på tiltak og handling i etterkant, som støttes av Storch et al. (2010) og Molstad og Sæter (2014). Selv om det ikke nødvendigvis er gitt at man får negativ score på noen av resultatene mener vi at det må skje et tiltak, eller en endring i etterkant. Hvis ikke, som Storch et al. (2010) presenterer, kan tilfredsheten synke.

Det er viktig å se denne tilfredsheten i sammenheng med psykologiske kontrakter, da Høyere Utdanning Midt inngår i en psykologisk kontrakt med sine ansatte, med en gang en medarbeiderundersøkelse blir gjennomført. Bli denne brutt kan dette føre til økt misnøye eller mistriivsel blant de ansatte. Så, «Hva er de ansattes syn og forventninger til medarbeiderundersøkelsen som Høyere Utdanning Midt benytter, og hvordan er denne gjennomført i forhold til de gitte anbefalinger?»

Hovedproblemstilling har da allerede blitt godt besvart. Generelt sett er de ansattes syn på gjennomføring av en medarbeiderundersøkelse positiv, det kommer riktignok frem både

mangler og feil som hovedsakelig de faglige ansatte mener at burde endres, som går på spørsmålene sin relevans for den enkelte avdeling, og formuleringen av selve spørsmålene. Forventningene til intervjuobjektene er delte, men det kommer frem at ledelsen i alle fall bør gjøre noe.

Ved gjennomføring av en medarbeiderundersøkelse må det utarbeides tiltak i samarbeid med ledelsen på bakgrunn av resultatene. Informanten vår mente undersøkelsen delvis kunne beskrives som en faktaundersøkelse og delvis som et dialogverktøy. Slik vi anser undersøkelsen, og måten de ansatte presenterer gjennomgangen, er enig i at medarbeiderundersøkelsen en blanding. Dette avhenger av hvilken avdeling det respektive intervjuobjektet jobber på.

Slik vi anser selve utføringen av medarbeiderundersøkelsen i Høyere Utdanning Midt, så er gjennomføringen blandet. Noen avdelinger arbeider godt med medarbeiderundersøkelsen i etterkant, mens andre avdelinger velger å ha mindre fokus på dette området. Det kommer ikke frem at Høyere Utdanning Midt benytter metodene til Storch et al. (2010) eller Molstad og Sæter (2014). Det fremkommer likevel at avdelingen hvor de administrativt ansatte tilhører, gjennomfører etterarbeidet godt, både i følge litteraturen, og fra de ansattes perspektiv. Her kommer det frem at resultatene, både de positive og negative blir fremlagt, og det blir satt opp en direkte tiltaksplan i samarbeid med de ansatte. De ansatte på denne avdelingen har også mulighet til å komme med innspill senere, som vi mener er veldig bra. Når det angår avdelingene til de faglige ansatte, mener vi at ledelsen burde prioritere mer tid til oppfølgingsprosessen. Å ikke ha et personalmøte noen gang i sin arbeidskarriere internt i Høyere Utdanning Midt, er kritisk. Det bør nevnes at ved denne avdelingen er det iverksatt et tiltak, men slik det blir fremstilt av intervjuobjekt 5 er ikke tiltaket med å føre til bedre arbeidsmiljø. Vi stiller oss derfor kritiske til om dette tiltaket var korrekt å gjennomføre fra ledelsen sin side. Samtidig vil vi presisere at det er bedre å gjennomføre et tiltak, en ingen. Kort forklart er det ingen avdelinger som følger litteraturen om emnet.

Vi mener Høyere Utdanning Midt burde sørge for at etterarbeidet blir gjennomført ordentlig på alle avdelinger. Det burde settes opp en organiseringsmetode for å sikre at etterarbeidet blir nøye gjennomgått, slik at de ansatte på sin respektive avdeling er sikret å bli hørt.

En måte dette kan bli gjennomført på er ved å ha en overordnet undersøkelse som AVANT hvert andre år. Denne undersøkelsen burde få bedre faglig forankring av spørsmålene. Hvert spørsmål burde også ha et underspørsmål som kartlegger viktighetsgraden ved spørsmålet, for den enkelte respondent. Ettersom litteraturen sier at man jevnlig skal utføre undersøkelser, vil vi foreslå å ha små undersøkelser hvor man spør om de tiltakene som har blitt iverksatt, samt eventuelle andre endringer de ansatte ønsker. Vi har forståelse for at ledelsen og HR-avdelingen ikke kan jobbe med medarbeiderundersøkelser året rundt, men det burde bli iverksatt systematisk oppfølging av etterarbeidet. På denne måten vil alle som svarer av de ansatte bli hørt, og tiden til ledelsen vil bli bespart.

8. Våre anbefalinger til videre forskning

Slik det fremkommer i vår oppgave, ser vi det hensiktsmessig med en bedre utformet medarbeiderundersøkelse. Denne undersøkelsen kan godt bli gjennomført hvert andre år slik Høyere Utdanning Midt gjør, ettersom de ansatte mener tidsperspektivet på to år er et godt mellomrom. Vi anbefaler riktignok at det skal bli gjennomført korte undersøkelser med 3-6 måneders mellomrom, som tar opp eventuelle tiltak, og noen anbefalinger fra de ansatte. Dette sikrer at de ansatte til enhver tid vil ha muligheten for å komme med innspill på sin egne arbeidshverdag, samt at ledelsen vil spare tid. Denne eventuelle måten å utføre medarbeiderundersøkelser på vil også sikre at ledelsen vil ha sammenlikningsgrunnlag etter andregangs gjennomføring.

Metoden vi presenterer er en hybrid mellom de ansattes perspektiv og litteratur i form av eksisterende anbefalinger til gjennomføringer. Vi mener denne gjennomføringsmetoden burde bli forsket videre på, og vi vil anbefale kommende forskere til å ta fatt i problemstillingen vedrørende hyppighet og omfang av undersøkelsen. Dette er fordi to av intervjuobjektene våre presenterte problematikk rundt hyppighet og omfang. Vi vil også nevne, ved videre forskning, at det burde forskes på sammenhengen mellom ansattes perspektiv, ledelsens perspektiv og de gitte anbefalinger. Blant annet kommer det frem i litteratur som ikke helt har fått plass i denne oppgaven, som Ta Pulsen (Holen, Nohr, Storbæk & Wolden, 2012) at lederne de intervjuet mente undersøkelsen kunne oppfattes som en tidstyv og en plikt, fremfor en måte å forbedre egen arbeidshverdag på.

Det burde også bli stilt spørsmål om hvorvidt de ansatte mener spørsmålene, som blir stilt under medarbeiderundersøkelsen, har noe relevans for den enkelte personen. For hva er poenget ved å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse, hvor man eventuelt får kritiske svar, men som egentlig ikke viser misnøye? Et eksempel på hvordan spørsmålene kan stilles er: «Synes du kantinen er for trang?» Svar: «Ja» Spørsmål: «Ser du en nødvendighet i å pusse opp kantinen?» Svar: «Nei». På denne måten kan ledelse sortere ut de områdene som medarbeiderne ikke synes er viktige å fokusere på.

9. Referanseliste

Andreassen, A. K. B. (2014). Medarbeiderundersøkelser: erfaringer fra et HR-perspektiv. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 6(1), 5-8. Lokalisert på <http://sjop.no/index.php/sjop/article/view/315/324>

Arbeidsmiljøloven, LOV-2005-06-17-62. §1. (2016).

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Det Kongelige Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. (2013). *Hovedavtalen i staten*. Lokalisert på https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/ha_kmd.pdf

Dalsklev, M. & Eimot, K. (2014). *En studie av glorie-effekten*. Lokalisert på <http://psykologisk.no/2014/11/en-studie-av-glorie-effekten/>

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter, FOR-1996-12-06-1127.

Glahn, C. H. (s.a.). *Medarbeiderundersøkelser – en uutnyttet «skatteboks»?* Lokalisert på <http://hrnorge.no/hr-tema/organisasjon/org-utvikling/medarbeiderunders%C3%B8kelser-en-uutnyttet-skatteboks>.

Grunnloven, LOV-1814-05-17 §110. (2016).

Hoff, T. og Lone, J. A., Universitet i Oslo. (2015). *Medarbeiderundersøkelser – verksamt eller verdiløst verktøy?* Lokalisert på http://www.uio.no/om/samarbeid/samfunn-og-naringsliv/partnerforum/arrangementer/frokostmoter/2015/hoff_lone_150515.pdf

Holen, L., Nohr, Ø., Storbæk, H. & Wolden, T. L. (2012). *Vi tar pulsen på Ta Pulsen. (Prosjektoppgave)*. Rena: Høgskolen i Hedmark.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (Red.). (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (2. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.

Lai, L. (1997). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, M. L. (2005). *Lederskap – spiller det noen rolle?* Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon (Forskningsrapport 5/2005). Lokalisert på [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf)

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Molstad, M. H. & Sæter, T. A. (2014). *Medarbeiderundersøkelsen gjennomført – hva nå?* Oslo: Gyldendal Akademisk.

Saxegaard, A. M. E. (2012). *Psykologiske kontrakter i team*. Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF-rapport nr. 07/12). Lokalisert på [http://www.snf.no/Files/Filer/Publications/R07_12_\(1\).pdf](http://www.snf.no/Files/Filer/Publications/R07_12_(1).pdf)

Storch, J., Sørensen, C., Solsø, K. & Petersen, L. K. (2010). *Resultatorienterende medarbeiderundersøgelser: fra gennemsnitlighed til unikhed og processerne der gør en forskel*. København: L&R Business.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Medarbeiderundersøkelsen– Hvordan oppleves den? – De ansattes perspektiv”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å finne ut hvordan medarbeidere som gjennomfører/svarer på medarbeiderundersøkelser opplever disse. Hvorfor man velger å svare på medarbeiderundersøkelser, om de ansatte mener dette er viktig verktøy å bruke på tid på, og om det oppstår forventninger i forbindelse med undersøkelsen. Videre ønsker vi å avdekke hvordan medarbeiderundersøkelsen gjennomføres i den aktuelle virksomheten, er arbeidet systematisk, ser man forbedringer/endringer, ol.? Samt hvilke psykologiske kontrakter som blir etablert dersom en ansatt utfører en medarbeiderundersøkelse. Prosjektet er en bacheloroppgave av Ulrikke Thomsen og Thomas Gruer Haakonsen, som henholdsvis er 2 tredjeklassinger på Høgskolen i Hedmark, campus Rena. Oppgaven gjennomføres ikke gjennom en ekstern oppdragsgiver, og har heller ikke samarbeid med andre institusjoner. Problemstillingen vi har utarbeidet lyder foreløpig som følgende:

«Hvilken opplevelse har de ansatte ved gjennomføring av en medarbeiderundersøkelse? Ser de ansatte det som hensiktsmessig å svare på en slik undersøkelse og får de noe igjen for det?»

Bakgrunnen for å ha et intervju/samtale med dere er å få innsikt i hvordan deres medarbeiderundersøkelse gjennomføres. I dette ligger hvordan dere arbeider med denne før, under og etter at medarbeiderundersøkelsen er besvart. Hvilke tema er det dere er interessert i få innsikt i, hva er formålet med undersøkelsen, og har dere noen retningslinjer dere forholder dere til i utførelsen av medarbeiderundersøkelsen? Videre er det interessant å få generell informasjon om hvilken type medarbeiderundersøkelse dere benytter, hvor lenge dere har gjennomført medarbeiderundersøkelser og hvor ofte dere gjennomfører den.

Vi har som utgangspunkt et ønske om å foreta en undersøkelse i deres virksomhet, og det er derfor det er spesielt interessant å få denne informasjonen fra dere.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du godkjenner at vi kan gjennomføre et intervju med deg. Dette intervjuet/samtalen vil bli klassifisert som et informantintervju og vil inngå som en del av oppgavens egentlige undersøkelse, og vil fungere som en base for informasjon og forståelse om medarbeiderundersøkelsen, både generelt og mer spesifikt for deres organisasjon. Man kan selvsagt trekke seg når som helst før, under og etter at intervjuet er gjennomført. Spørsmål vi kommer til å stille vil være relatert til gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen fra A til Å.

Med tanke på innsamling av data vil det hovedsakelig være tidligere avhandlinger, bacheloroppgaver, mastergradsoppgaver og informantintervju som skal legge grunnlaget for oppgaven. Samt annen faglitteratur. Vi kommer ikke til å samle inn noen form for personlige opplysninger og undersøkelsen kommer til å være anonym, og oppgaven i seg selv anonymiseres.

Dataene vil bli samlet inn og lagret lokalt på en fungerende båndopptaker igjennom behandlet i Atlas.ti. og lagret elektronisk på opptak og som referat. I etterkant av et intervju vil det bli transkribert og intervjuet vil bli slettet fra den elektroniske opptaksenheten.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være prosjektgruppen som vil ha tilgang til opplysningene, og som nevnt vil vi ikke innhente noen form for personopplysninger. Oppgaven og svarene i undersøkelsen vil bli lagret lokalt hos prosjektgruppen, på deres private datamaskiner og slettet når de ikke lenger er nødvendige for det videre arbeidet.

Du vil ikke kunne bli identifisert ut fra informasjonen som kommer frem i oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 02/05-2016. Som nevnt blir oppgaven anonymisert, informasjon samles inn via QuestBack og eventuelt supplerende intervjuer og behandlet i MyStat/Atlas.ti og kun av prosjektlederne.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ulrikke Thomsen (988 03 807) eller Thomas Gruer Haakonsen (960 48 940). Jens Petter Madsbu, Høgskolelektor ved Høgskolen Hedmark er studieansvarlig/veileder for denne bacheloroppgaven og kan kontaktes på jens.madsbu@hihm.no eller telefon: 92052429.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.
Hvor vi også har fått godkjenning til gjennomføringen.

Samtykke til deltakelse i studien:

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta på intervju

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Medarbeiderundersøkelsen– Hvordan oppleves den? – De ansattes perspektiv”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å finne ut hvordan medarbeidere som gjennomfører/svarer på medarbeiderundersøkelser opplever disse. Hvorfor man velger å svare på medarbeiderundersøkelser, om de ansatte mener dette er viktig verktøy å bruke på tid på, og om det oppstår forventninger i forbindelse med undersøkelsen. Videre ønsker vi å avdekke hvordan medarbeiderundersøkelsen gjennomføres i den aktuelle virksomheten, er arbeidet systematisk, ser man forbedringer/endringer, ol.? Samt hvilke psykologiske kontrakter som blir etablert dersom en ansatt utfører en medarbeiderundersøkelse. Prosjektet er en bacheloroppgave av Ulrikke Thomsen og Thomas Gruer Haakonsen, som henholdsvis er 2 tredjeklassinger på Høgskolen i Hedmark, campus Rena. Oppgaven gjennomføres ikke gjennom en ekstern oppdragsgiver, og har heller ikke samarbeid med andre institusjoner. Problemstillingen vi har utarbeidet lyder foreløpig som følgende:

«Hvilken opplevelse har de ansatte ved gjennomføring av en medarbeiderundersøkelse? Ser de ansatte det som hensiktsmessig å svare på en slik undersøkelse og får de noe igjen for det?»

Bakgrunnen for å ha et intervju/samtale med dere er å få innsikt i hvordan deres medarbeiderundersøkelse gjennomføres. I dette ligger hvordan dere arbeider med denne før, under og etter at medarbeiderundersøkelsen er besvart. Hvilke tema er det dere er interessert i å få innsikt i, hva er formålet med undersøkelsen, og har dere noen retningslinjer dere forholder dere til i utførelsen av medarbeiderundersøkelsen? Videre er det interessant å få generell informasjon om hvilken type medarbeiderundersøkelse dere benytter, hvor lenge dere har gjennomført medarbeiderundersøkelser og hvor ofte dere gjennomfører den.

Vi har som utgangspunkt et ønske om å foreta en undersøkelse i deres virksomhet, og det er derfor det er spesielt interessant å få denne informasjonen fra dere.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du godkjenner at vi kan gjennomføre et intervju med deg. Dette intervjuet/samtalen vil bli klassifisert som et informantintervju og vil ikke inngå som en del av

oppgavens egentlige undersøkelse, og vil fungere som en base for informasjon og forståelse om medarbeiderundersøkelsen, både generelt og mer spesifikt for deres organisasjon. Man kan selvsagt trekke seg når som helst før, under og etter at intervjuet er gjennomført. Spørsmål vi kommer til å stille vil være relatert til gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen fra A til Å. Videre ønsker vi et samarbeid med dere dersom det er aktuelt, med å komme i kontakt med informanter som passer våre utvalgsriterier.

Med tanke på innsamling av data vil det hovedsakelig være tidligere avhandlinger, bacheloroppgaver, mastergradsoppgaver og informantintervju som skal legge grunnlaget for oppgaven. Samt annen faglitteratur. Vi kommer ikke til å samle inn noen form for personlige opplysninger og undersøkelsen kommer til å være anonym, og oppgaven i seg selv anonymiseres.

Dataene vil bli samlet inn og lagret lokalt på en fungerende båndopptaker igjennom behandlet i Atlas.ti. og lagret elektronisk på opptak og som referat. I etterkant av et intervju vil det bli transkribert og intervjuet vil bli slettet fra den elektroniske opptaksenheten.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være prosjektgruppen som vil ha tilgang til opplysningene, og som nevnt vil vi ikke innhente noen form for personopplysninger. Oppgaven og svarene i undersøkelsen vil bli lagret lokalt hos prosjektgruppen, på deres private datamaskiner og slettet når de ikke lenger er nødvendige for det videre arbeidet.

Du vil ikke kunne bli identifisert ut fra informasjonen som kommer frem i oppgaven, men vil bli referert til som informant innenfor HR-avdelingen innenfor den aktuelle virksomheten.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 02/05-2016. Som nevnt blir oppgaven anonymisert, informasjon samles inn via QuestBack og eventuelt supplerende intervjuer og behandlet i MyStat/Atlas.ti og kun av prosjektlederne.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ulrikke Thomsen (988 03 807) eller Thomas Gruer Haakonsen (960 48 940). Jens Petter Madsbu, Høgskolelektor ved Høgskolen Hedmark er studieansvarlig/veileder for denne bacheloroppgaven og kan kontaktes på jens.madsbu@hihm.no eller telefon: 92052429.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.
Hvor vi også har fått godkjenning til gjennomføringen.

Samtykke til deltakelse i studien:

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta på intervju

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Deskriptivt
1. Hva er din forståelse av begrepet medarbeiderundersøkelse?
2. Hvilke forventninger har du til medarbeiderundersøkelsen?
3. Vet du hva formålet eller hensikten med medarbeiderundersøkelsen som blir gjennomført er?
4. Er alle nivå og ledd av virksomheten representert ved utarbeidelsen av undersøkelsen? Spesielt de ti egendefinerte spørsmålene.
5. Får dere (ansatte) være med å bestemme hvilke områder som skal fokuseres på etter medarbeiderundersøkelsen?
6. I presentasjon av resultatene, Har det blitt lagt vekt på styrker eller svakheter av det som har kommet frem?
Fortolkende
7. Hva syns du om oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen?
8. Kan du nevne noen tiltak som er kommet på bakgrunn av medarbeiderundersøkelsen?
9. Hvordan påvirker tiltakene din hverdag?
10. Føler du at du kan gi tilbakemelding om dette i etterkant av medarbeiderundersøkelsen?
11. På hvilket nivå HH mener du undersøkelsen passer? Kan du begrunne dette? Er den overordnet, eller fungerer den på avdelingsnivå?
12. Foruten om det som du har nevnt tidligere, hva tror du er årsaken til at HH gjennomfører medarbeiderundersøkelser? Her er vi ute etter om de tror det er staten som pålegger dem det.
13. Tror du HH hadde gjennomført medarbeiderundersøkelser dersom de ikke «måtte»?
Forklarende
14. Hvorfor synes du det er viktig å svare på medarbeiderundersøkelsen? Og hvilken nytte ser du av å gjennomføre medarbeiderundersøkelsen?
- Hva synes du en medarbeiderundersøkelse skal brukes til?
- Hvordan synes du at en medarbeiderundersøkelse skal brukes?
- Synes du gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen er en arbeidsbelastning?
15. Opplever du gjennom slike undersøkelser, at det forventes noe mer av deg? Kan du konkretisere det?
16. Hva forventer du av ledelsen, etter at du har svart på medarbeiderundersøkelsen? Både nærmeste leder og toppledelsen.
17. Dersom ledelsen ikke oppfyller disse forventningene, hvilke konsekvenser for dette for deg personlig?