

KANTAR



den smarteste
måten å gjennomføre
medarbeiderundersøkelser
på

EN KORT BESKRIVELSE

2023

Harald Sørgaard Djupvik | harald.djupvik@kantarc.com



Bakgrunnen for ALx

Kantar har gjennomført medarbeiderundersøkelser i det norske markedet i **mer enn 30 år**, og har i løpet av disse årene utviklet **flere modeller og standardløsninger** som har vært solgt i det norske markedet i denne perioden. Gjennom Kantars internasjonale kontakter har vi også hatt tilgang til konsepter utviklet i andre land.

Eksempler på modeller vi har benyttet er **Kantars Primærdrivere** (2003); en egen **Engasjementsmodell** utviklet for DIFI for måling av arbeidsmiljøet blant statsansatte (2012), **VOICE-modellen** utviklet av TNS SIFO i Sverige (fra 1990-tallet); samt **HiPO-modellen** som er en omforent modell på tvers av fagmiljøene i Sverige, Tyskland og USA (2010). I tillegg har TNS utviklet valide og innsiktsfulle driveranalyser i form av analysetilnærmingen knyttet til **TRI*M-konseptet**.

ALx-modellen er en moderne modell utviklet av Kantar i 2014. Modellen er på mange måter syntesen av all erfaringen Kantar har tilegnet seg gjennom årene, samtidig som vi har sørget for at modellen har god teoretisk forankring i moderne arbeidslivspsykologi, dvs. primært teori knyttet til jobbengasjement og positiv psykologi.

Denne presentasjonen presenterer **ALx-modellen**.

Hva er jobbengasjement?

«Jobbengasjement er en positiv, affektiv-motiverende helhetstilstand, kjennetegnet av energi, dedikasjon og fordypning».

Schaufeli et al. 2001



En helhetlig jobbengasjementsmodell

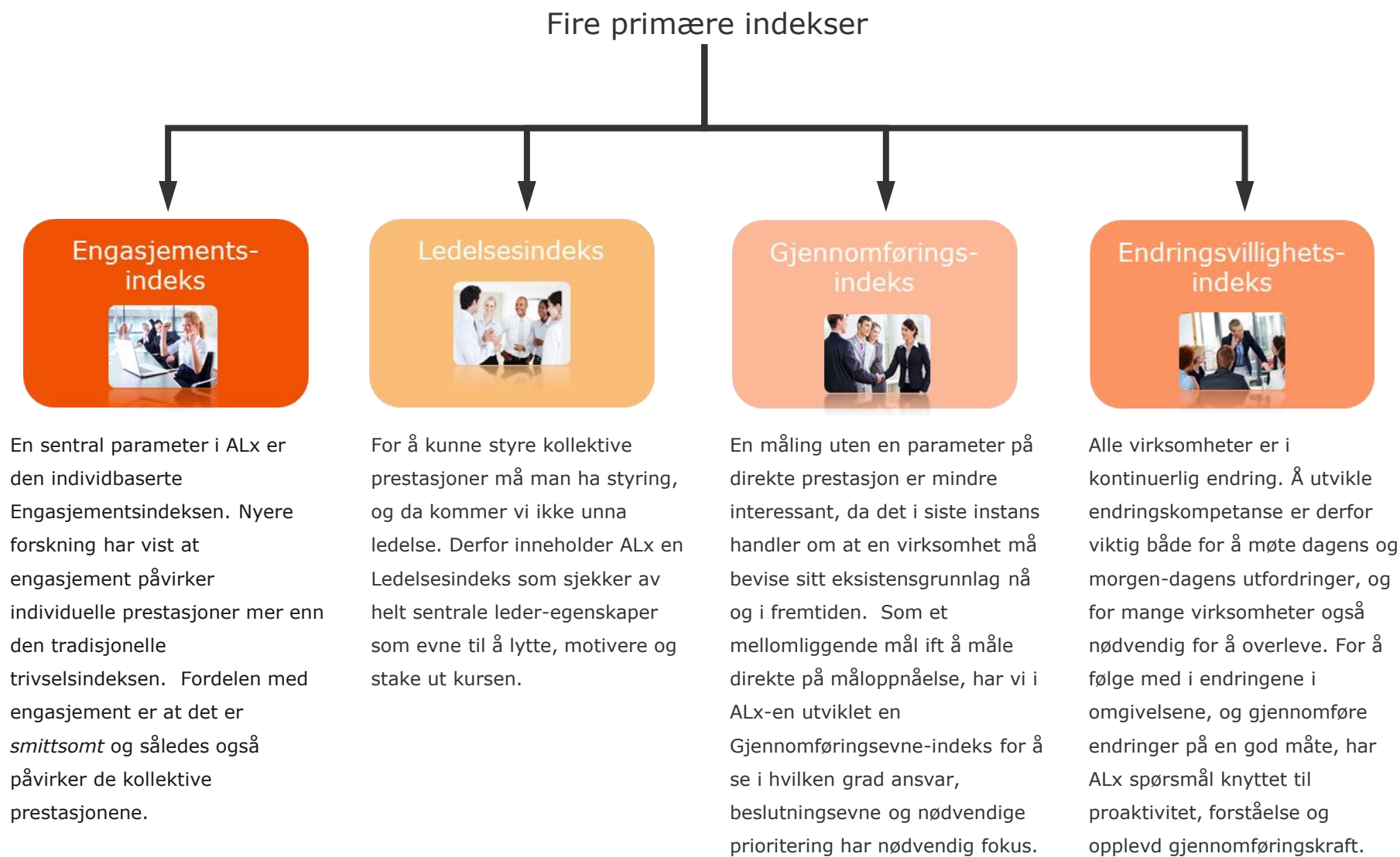


En helhetlig jobbengasjementsmodell (basert på Bakker og Demerouti, 2007)

Vår tilnærming

Modellbeskrivelse

Forklaring av indeksene



Vår tilnærming

ALx - spørsmålene i kjernemodellen

Engasjementsindeksen



Engasjementsindeksen består av følgende spørsmål:

- Jeg gleder meg til å gå på jobben
- Jeg er sterkt engasjert i jobben og oppgavene mine
- De målene vi har satt oss motiverer meg til å gjøre en ekstra innsats
- Jeg er stolt av å være ansatt i [virksomheten]

Ledelsesindeksen



Ledelsesindeksen består av følgende spørsmål:

- De tilbakemeldinger jeg får fra min leder motiverer meg til å gjøre en bedre jobb
- Jeg opplever at mine meninger og innspill blir ivaretatt av min leder
- Min leder setter klare mål for hva vi skal oppnå på vår arbeidsplass

Vår tilnærming

ALx - spørsmålene i kjernemodellen

Gjennomførings- indeksen



Gjennomføringsindeksen består av følgende spørsmål:

- Her hos oss er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene
- Vi gjennomfører det vi har besluttet
- Vi prioriterer på en slik måte at vi skaper gode resultater

Endringsvillighets- indeksen



Endringsvillighetsindeksen består av følgende spørsmål:

- Her hos oss blir endringer forklart på en slik måte at jeg forstår behovet for at de blir gjennomført
- Min nærmeste leder gjennomfører endringer på en god måte
- I vår enhet leter vi aktivt etter nye og bedre løsninger til det beste for våre kunder og virksomheten

Vår tilnærming

ALx - utvidet modell

ALx - modellen er skalerbar og kan tilpasses. Indeksene utgjør kjernemodellen. I tillegg har vi i utarbeidet driverspørsmål knyttet til ulike områder. Vi har to sett drivere, rangert etter viktighet: *primærdrivere* og *sekundærdrivere*. Vi kaller disse utvidede modellene for ALx og ALx+.

- ALx: Dette er **ALx kjernemodell**, som vist på tidligere sider.
- ALx+: Dette er **ALx kjernemodell + primærdrivere**. Hvis man legger til driverspørsmål knyttet til hhv. jobbinnhold, kompetanseutvikling, nærmeste leder (mer i detalj), samspill og kultur, kan dette måleverktøyet brukes som en fullverdig arbeidsmiljøundersøkelse i egen virksomhet. Valget av disse temaene har sin teoretiske forankring i de seneste par årenes fokus på positiv psykologi, som heller ser på hva som driver – heller enn hva som hemmer - jobbengasjementet. Dette er på mange måter de *viktigste* driverne.

Vår tilnærming

Referanser til teoriforankring

Teoriforankring for Engasjementsindeksen:

- Brøgger, B. og Salomon, R.: "Å jobbe med arbeidsglede – hva kan virksomheten få ut av det?", AFI-rapport 6, 2013.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M., og Schaufeli, W. B.: "Burnout and engagement at work as a function of demands and control". *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27, 2001, p. 279-286.
- Demerouti, E. og Bakker, A. B.: "The Job Demands-Resource model: challenges for future research. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 37 (2) 2011, p. 1-9.
- Kopperud, K. H.: "Well-Being at Work: On concepts, measurement, and leadership influence". Oslo: Handelshøyskolen BI, 2012.
- Schaufeli, W. B., og Bakker, A. B. : "Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale". Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands. 2003. Retrieved from <http://www.schaufeli.com>
- Schaufeli, W.B. og Bakker, A.B. og Salanova, M.: "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study", *Educational and Psychological Measurement*, Volume 66 Number 4, August 2006, p. 701-716.
- Storm, K., & Rothmann, I.: "A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service." *South African Journal of Industrial Psychology*, 29, 2003, p. 62-70.

Teoriforankring for Gjennomføringsindeksen:

- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M.: "Job satisfaction and job performance: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 97, 1985, p. 251–273.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K.: "The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review". *Psychological Bulletin*, 127, 2001, p. 376–407.
- Ostroff, C. (1992). "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis." *Journal of Applied Psychology*, 77, 1992. P. 963–974.

Vår tilnærming

Referanser til teoriforankring

Teoriforankring for Endringsvillighetsindeksen:

- Balogun, J. og Hailey, V.H.: "Exploring Strategic Change", Prentice Hall, 3rd ed., Pearson Education Limited, 2008.
- Levin, G.: "Embrace and Exploit Change as a Program Manager: Guidelines for Success". 2012.
- Skelley, D.: "Why Do People In Business Resist Change?" Project Laneway, 2013.

Teoriforankring for Ledelsesindeksen:

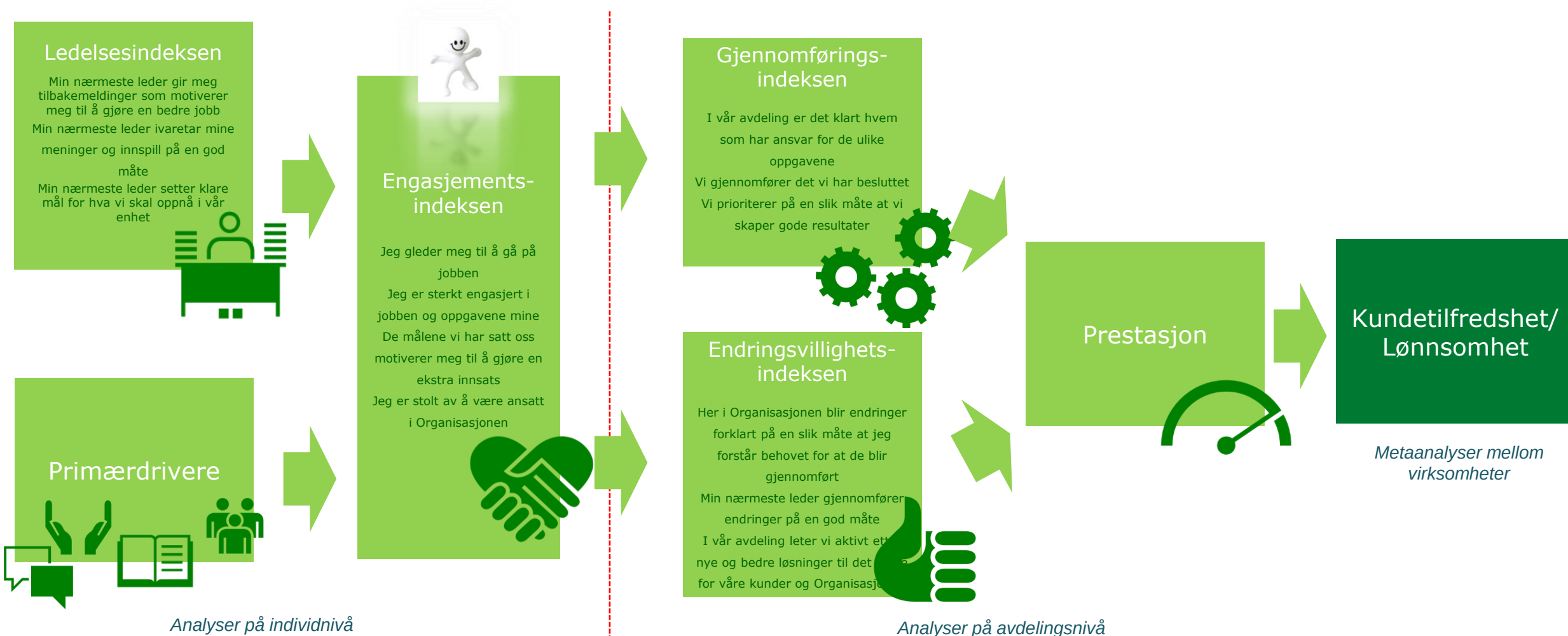
- Northouse, P.G.: "Leadership: theory and practice", Sage, 6th ed., Sage Publications Inc., 2013
- John A. Kline, J.A. "Consensus in Small Groups: Deriving Suggestions from Research," in Small Group Communication: A Reader, Robert S. Cathcart and Larry A. Samovar, 4th ed. Dubuque, Iowa: Wm C. Brown Publishers, 1984.
- <http://www.netsurvey.se/en/good-leadership/communicative-leadership-index-cli/>

Andre generelle referanser:

- Campbell: «On the nature of Organization Effectiveness»; Kim S. Cameron, "Measuring Organization Effectiveness in Institutions of Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, XXIII (December 1978), 604-32
- James, K. Harter, Frank L. Schmidt og Theodore L. Hayes: «Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and business Outcomes: A Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology*, 2001, vol 87, No. 2, 268-79.
- Robert. E. Quinn og John Rohrbaugh: "A Competing Value Approach to Organizational Effectiveness", Vol 5, No. 2, A Symposium on the Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, 1981, 122-140.

Skjematisk oversikt over modellen vi har brukt

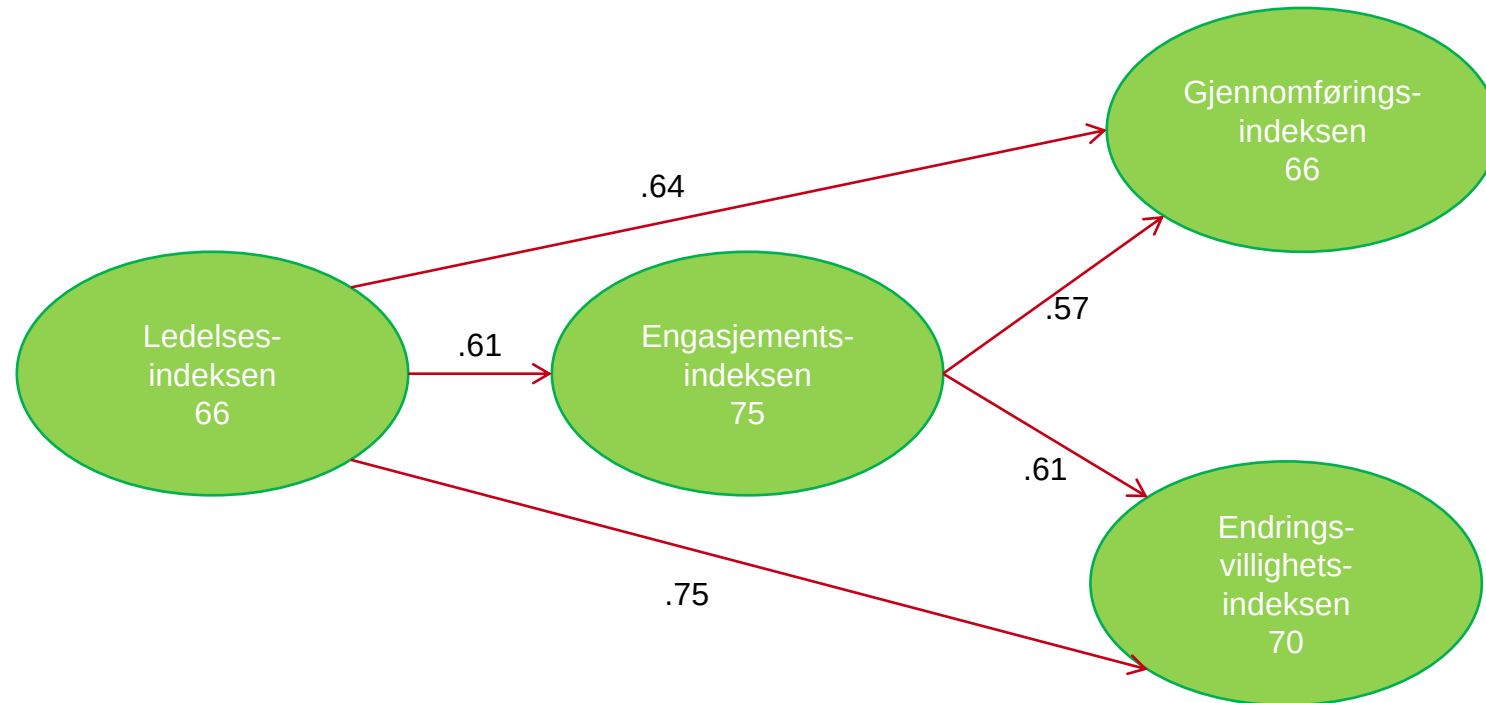
og hvordan vi tenker oss årsakssammenhengen mellom konstruktene



Basert på Kantar's ALx-konsept.

Hvordan tingene henger sammen

Norges yrkesaktive befolkning (høsten 2020)

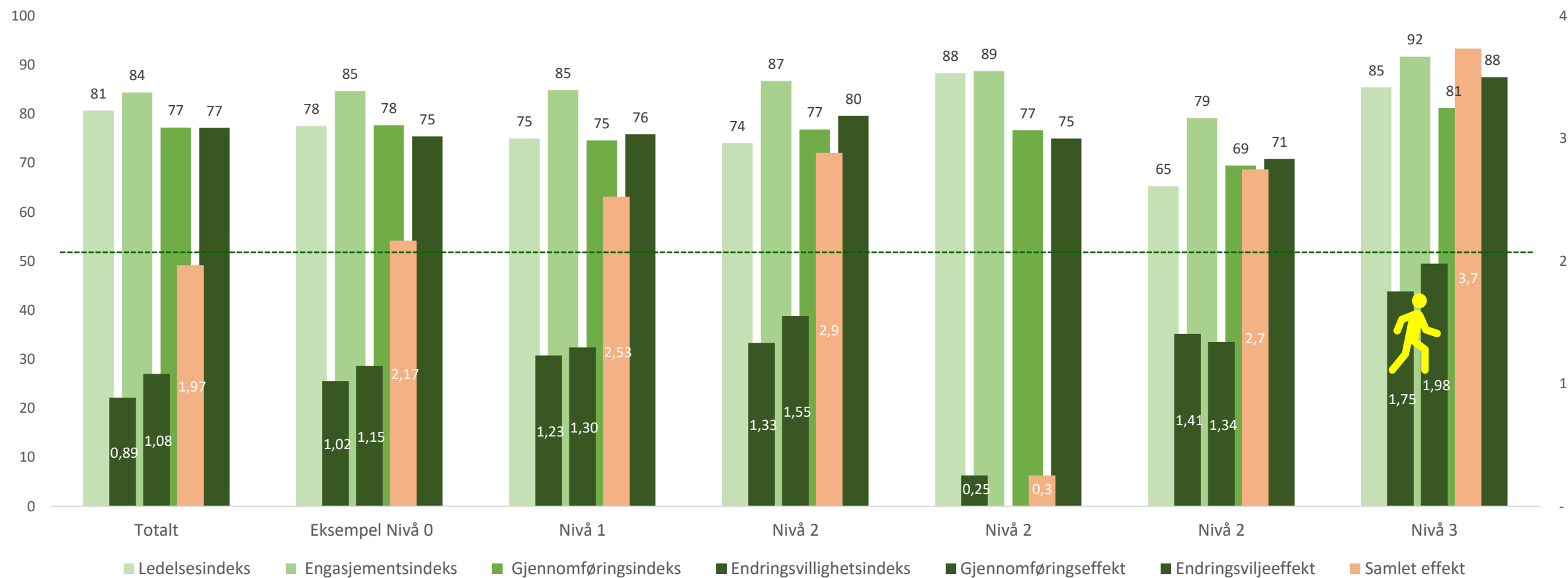


N: 1022

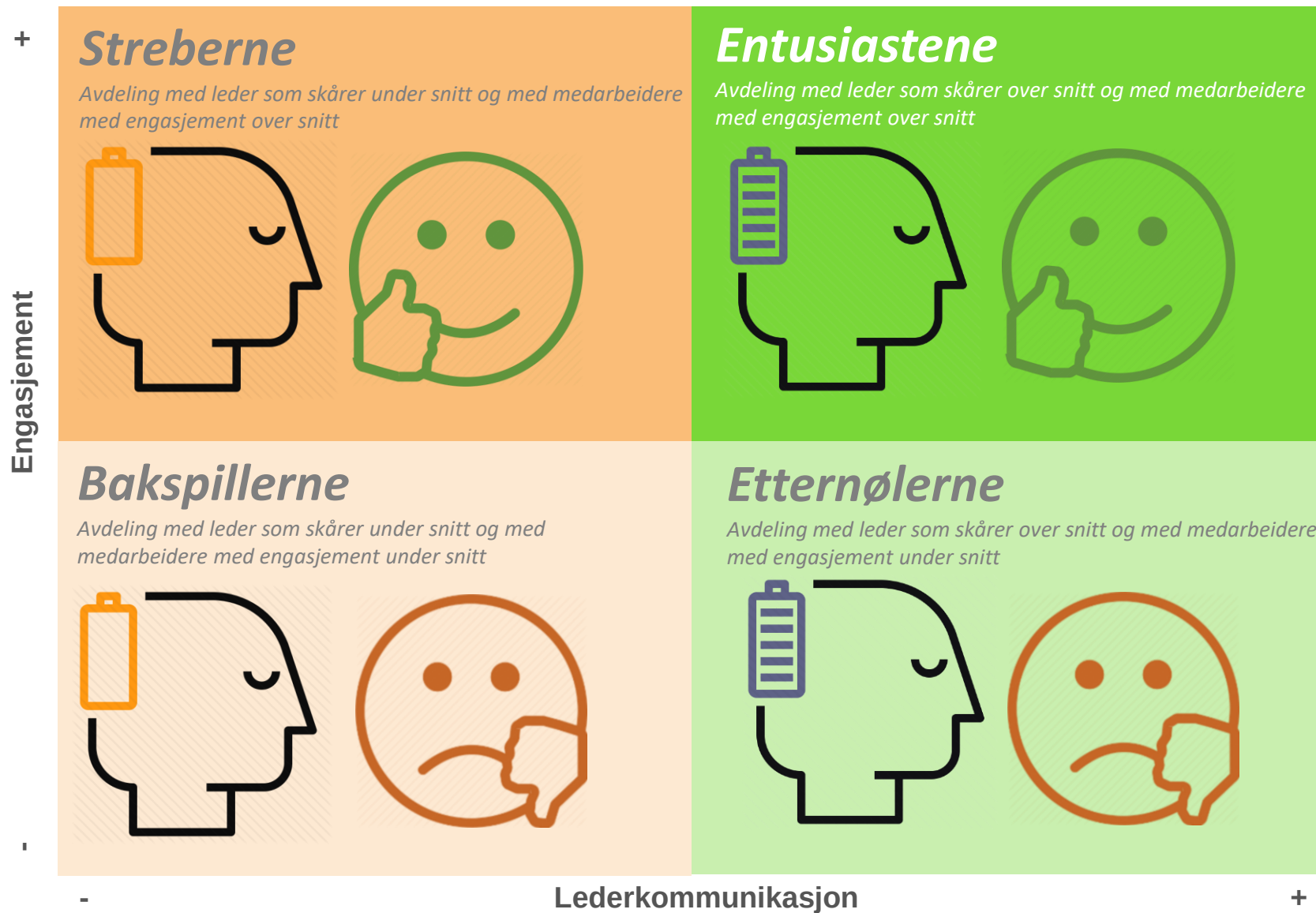
Analysene

Effektskårer og segmentering

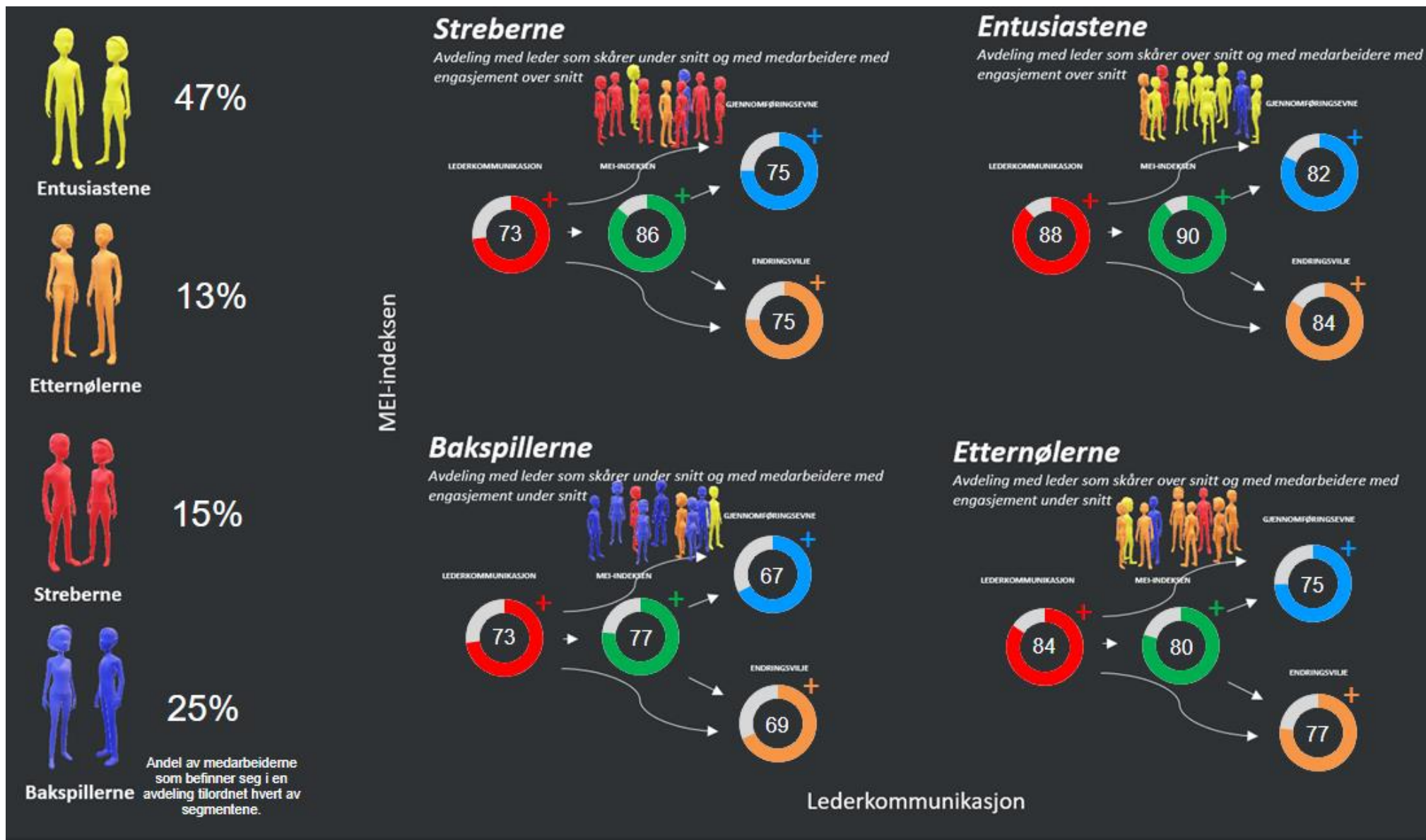
Nivåskårer og effektprofiler – hvordan ser det ut hos oss?



Lederkommunikasjon og Engasjement



Lederkommunikasjon og Engasjement



Hvem vi samarbeider med

Benchmarking og samarbeid med HR Norge

Benchmarking

Internt og eksternt

Benchmarking gir muligheter for sammenligning. Bruk av benchmarkingsdata bidrar til erfarings-basert læring og kunnskapsoverføring, og fungerer som nødvendige handlings-/endringsdrivere ved å etablere konkrete, oppnåelige mål. Vi har benchmarkingstall basert på tre millioner intervjuer over en treårsperiode.

Kantar benytter både **interne** og **eksterne** benchmarkingsdata:

- Interne data brukes for å benchmarke enheter mot interne aggregerte enheter/avdelinger/ divisjoner og/eller totalresultater.
- Kantar har utviklet en betydelig ekstern benchmarkingsdatabase som gjør det mulig å sammenligne seg med andre lignende organisasjoner. Vi har også benchmarkingsdata for bestemte bransjer, funksjoner og land/ regioner. Kantar bruker både **best in class** og **average benchmark** data.

Det ligger betydelig verdi i følge en organisasjonen over tid. **Trender** gir et relevant grunnlag for å iverksette korrigerende tiltak og prioritere/ omprioritere forbedringsmål og -aktiviteter. Kantar har bred erfaring i å **integre informasjon fra tidligere undersøkelser**. Dette gjøres gjennom en grundig analyse av eksisterende data for å vurdere hvordan etablerte modeller/data kan overføres og integreres i den nye undersøkelsen.



Benchmarking

Vi samarbeider med HR Norge



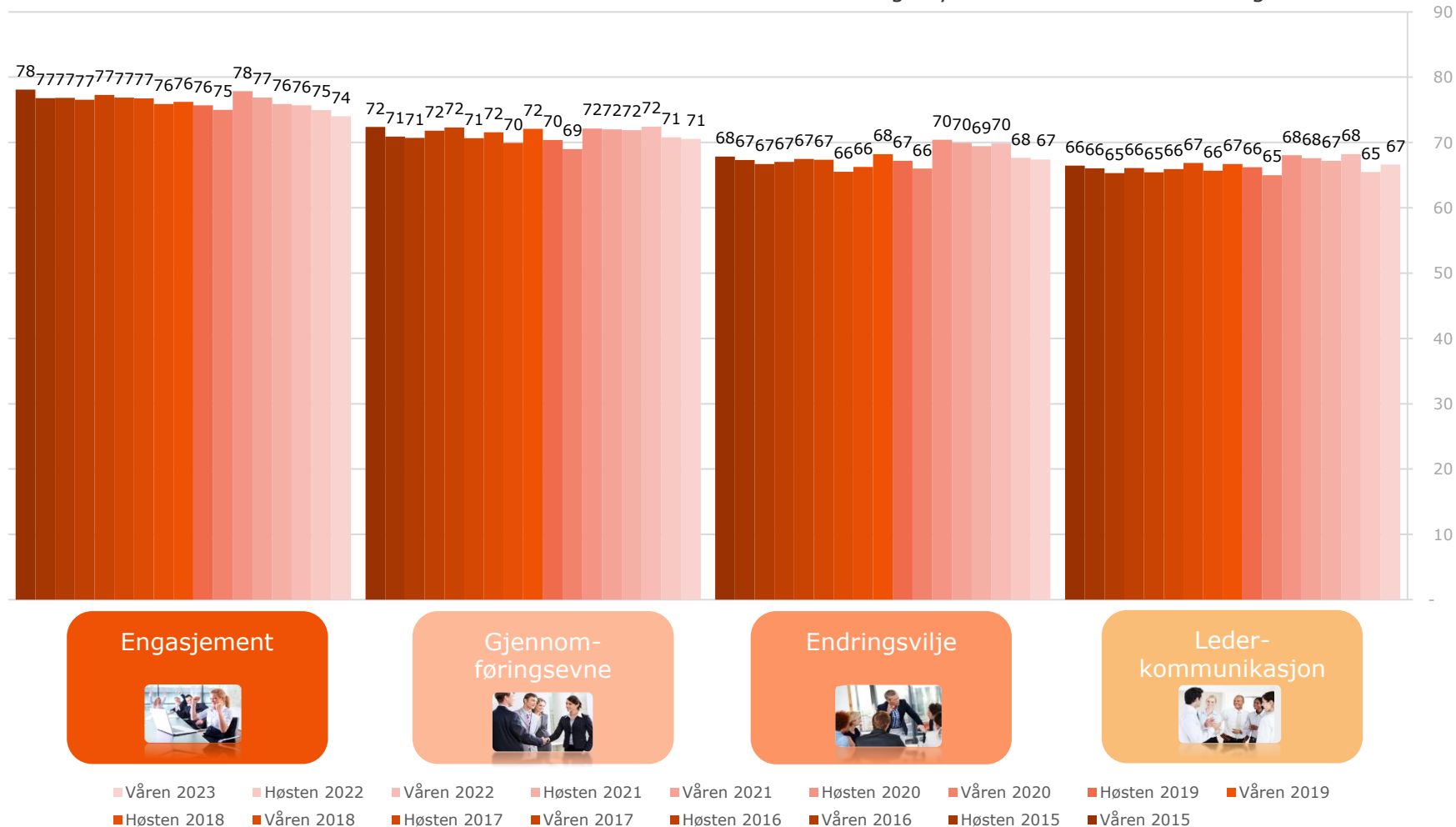
Vi tilbringer opp mot en tredjedel av tiden på jobb. Derfor er det viktig å vite mer om hvordan folk opplever arbeidshverdagen sin. HR funksjonen i en virksomhet har en viktig rolle i å tilrettelegge for **arbeidsglede**, **engasjement** og **godt lederskap**, og selv om mange virksomheter har gode data på egne ansatte, er det få, om noen målinger på hvor **godt arbeidsmiljøet** oppfattes å være *generelt* i norsk arbeidsliv.

Vi samarbeider med **HR Norge**. To ganger i året tar vi temperaturen på det norske arbeidslivet ved å stille spørsmål om kjerneindeksene i ALx – modellen til et landsrepresentativt utvalg av arbeidstakere i Norge. Resultatene kommenteres og publiseres sammen med HR Norge. Den viktigste samarbeidspartneren ift. publisering er **E24**. Hensikten med samarbeidet mellom Kantar og HR Norge er å «ta pulsen» på sentrale deler av det norske arbeidslivet.

En fordel ved at verktøyet er knyttet opp mot de halvårlige temperaturmålingene, er at virksomheter enkelt kan benchmarke seg mot resten av det norske arbeidslivet.

Utviklingen på ALx-indeksene

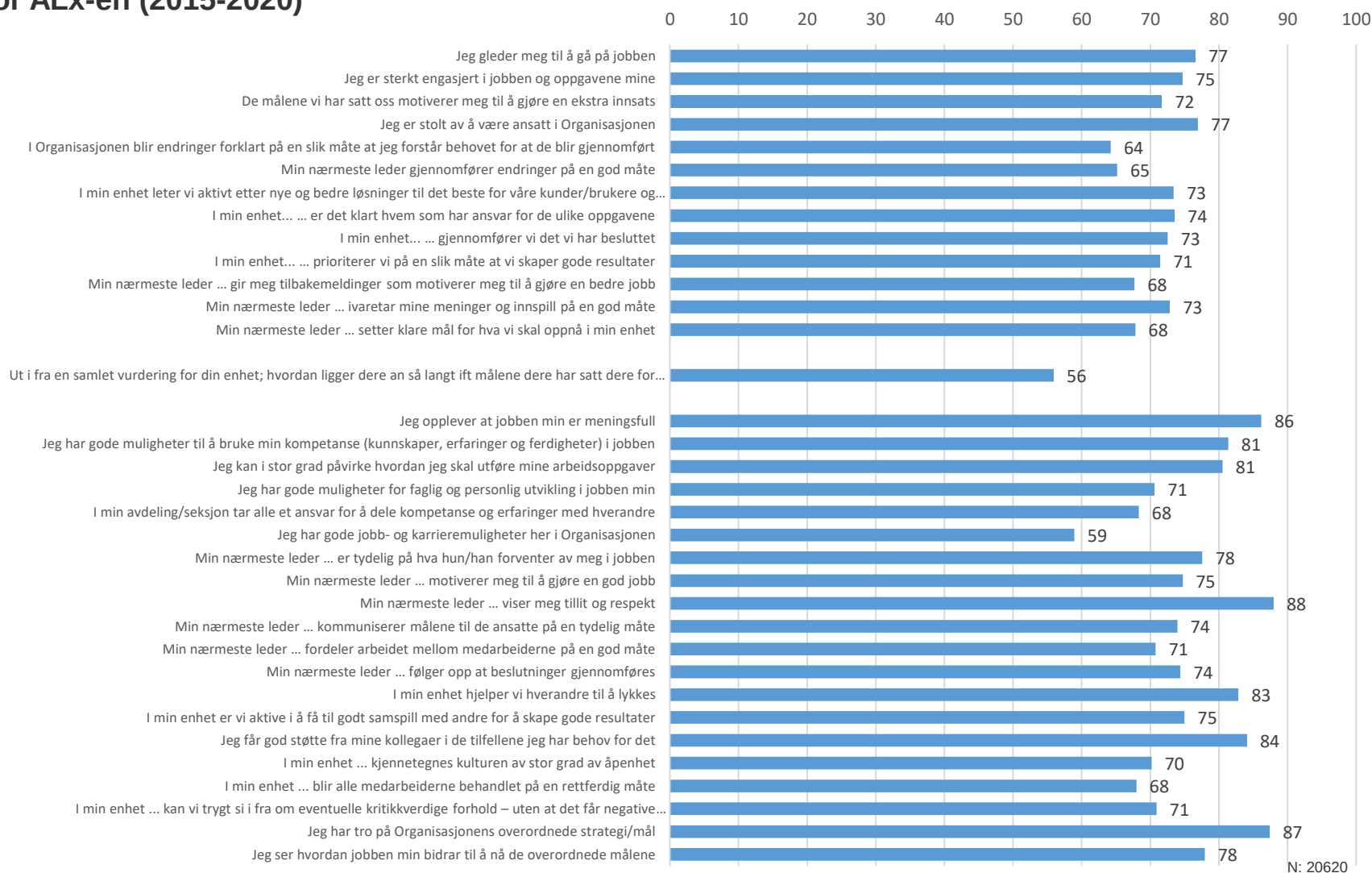
Norges yrkesaktive del av befolkningen 20-67 år



Kilde: Kantar, ALx-en våren 2015 til høsten 2022. Utvalg: Representativt utvalg av Norges yrkesaktive befolkning (20-67 år), N: 1067,1056, 1053, 1008, 1001, 1078, 1035, 1022, 1002, 1062, 1009, 1002, 1013, 1016, 1082, 1065.

Tallene for våren 2021 er interpolert.

Benchmarktall for ALx-en (2015-2020)



Hvordan vi rapporterer

Eksempelrapporter og prosessbeskrivelse

Eksempler på rapportering

Grafiske resultater og system



Eksempler på rapportering

Grafiske resultater og rapporter

Fokusområder



Chefer og ej chefer – de største skillnaderna



Organisasjon

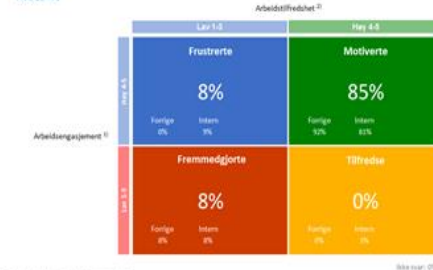
OVERSIKT OVER RESULTATENE – LEDELSE OG ANDRE INDEKSER

Avdeling



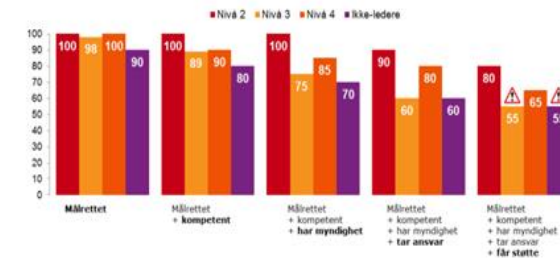
MOTIVASJONSMATRISE

AVDELING



Handlekraft

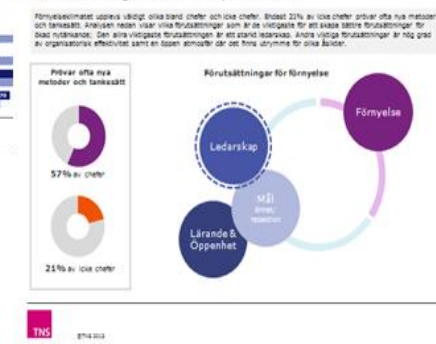
Ledernivåer og ikke-ledere



Förtroende för ledningen



Förutsättningar för mer nytänkande



Prosjektprosess

Effektive prosesser og systemer, sterke tekniske muligheter og «state of the art»
ende-til-ende plattform



Kontakt oss



Harald Sørgaard Djupvik
Organisasjonspsykolog

m 911 91 382
e harald.djupvik@kantar.com

KANTAR



Understand People
Inspire Growth