



GÖTEBORGS  
UNIVERSITET

## PERSONALVETARPROGRAMMET

# Pulsmätning – nya medarbetarenkäten?

## Pulsmätning och dess effekt på engagemang på arbetsplatser

### Författare

Hanna Jonebrant  
Sarah Mollberg

---

Examensarbete:	15 hp
År:	2020
Handledare:	Leif Denti
Examinator:	Carl-Christian Trönberg

# Abstract

BA-thesis: 15 hp  
Subject: Human Resources and Industrial Relations  
Nivå: Bachelor/First cycle  
År: 2020  
Supervisor: Leif Denti  
Examiner: Carl-Christian Trönberg  
Keyword: Employee Pulse Survey, Employee Survey, Sickness Absence, Commitment, Motivation.

---

To investigate the psychosocial work environment in organisations, employee surveys are often used as a tool to supply management with information on employees' well-being, group dynamics and their experience based on the work environment. The purpose of the study was to investigate how the tool "employee pulse survey" is used in different organisations and what effect it has on the outcomes on employee commitment and sickness absence. The employee pulse survey is an unexplored version of employee surveys that measures different psychosocial factors, for example; commitment, motivation and leadership. The survey is carried out weekly, every other week-, monthly or every quarter of a year instead of the "traditional" employee survey that is distributed typically once a year.

The respondents in the study came from three organisations in different domains, one leader and two employees from each organisation. The respondents were 30 to 50 years old and had a high education level. The data was collected from semi-structured telephone and face-to-face interviews with the nine participants, then transcribed, analysed and thematized.

The study resulted in four main themes; pulse survey, participation, commitment and feedback with subtopics such as dialogue, leadership and employee survey. Our results show that the respondents experienced a higher amount of feedback and participation after the implementation of employee pulse survey, compared to "traditional" employee surveys.

However, it is difficult to know and conclude if the experience of higher participation and feedback depends on the employee pulse survey, or if it depends on an already existing commitment from the staff and leaders in the organisations. No relation or effect could be seen to our variable sickness absence after the implementation of employee pulse survey, but this was also something that the organisations not specifically yet had analysed.

Individens välmående i arbetet är något som blivit allt viktigare i många av dagens organisationer (Velten, Tengblad & Heggen, 2017) eftersom sambandet mellan psykosocial arbetsmiljö och sjukskrivningar har blivit tydligare (Forte, 2015). Föreskrifter inom arbetsmiljöarbete har blivit striktare vilket gör att organisationer inte kan undvika ämnet (AFS 2015:4). För att undersöka den psykosociala arbetsmiljön tillämpas oftast enkätundersökningar (De Waal, 2014; Eklöf, 2017; Ulfsdotter Eriksson, 2013). En ny metod har framtagits som kallas för pulsmätning, men ämnet är outforskat då det saknas publicerad forskning kring ämnet. Syftet med studien var att undersöka hur pulsmätning påverkar chefers och medarbetares engagemang i det dagliga arbetet samt om pulsmätning har en effekt på sjukfrånvaro hos medarbetarna i verksamheten.

**Pulsmätning.** Samhället förändras vilket även innebär att organisationer behöver anpassas för att överleva på marknaden. Pulsmätning innebär att individerna i organisationen genomför täta anonyma avstämningar dagligen, veckovis, varannan vecka eller en gång i månaden beroende på vilket upplägg organisationen väljer ([www.andfrankly.com](http://www.andfrankly.com); [www.greatrate.se](http://www.greatrate.se); [www.netigate.net](http://www.netigate.net); [www.puls-solutions.se](http://www.puls-solutions.se); [www.winningtemp.com](http://www.winningtemp.com)). Pulsmätning kan med andra ord betraktas som en kort och mer frekvent variant av en medarbetarenkät. Pulsmätningen innehåller 4–10 frågor som ska besvaras och tar tidsmässigt endast ett par minuter att genomföra, men dess utformning kan skilja sig åt. Svartalternativen kan till exempel vara i siffror eller smileys och mätningen kan ske via olika typer av plattformar såsom mejl eller app ([www.andfrankly.com](http://www.andfrankly.com); [www.greatrate.se](http://www.greatrate.se); [www.netigate.net](http://www.netigate.net); [www.puls-solutions.se](http://www.puls-solutions.se); [www.winningtemp.com](http://www.winningtemp.com)). Kategorier som bland annat engagemang, delaktighet, ledarskap och motivation är variabler som mäts för att ge organisationen information och förståelse för en nutidsanalys av personalens mående och upplevelse av arbetet. Genom att genomföra pulsmätning kontinuerligt kan trender över arbetsgruppens upplevelser visualiseras i realtid, vilket ger möjlighet att snabbare sätta in åtgärder vid behov. Resultaten från mätningarna skapar även ett diskussionsunderlag på arbetsplatsen, vilket kan underlätta i kommunikationen mellan individerna ([www.andfrankly.com](http://www.andfrankly.com); [www.greatrate.se](http://www.greatrate.se); [www.netigate.net](http://www.netigate.net); [www.puls-solutions.se](http://www.puls-solutions.se); [www.winningtemp.com](http://www.winningtemp.com)).

Att mäta personalens engagemang anses vara av stor vikt då förespråkare för pulsmätning menar att engagerade medarbetare bidrar till minskad sjukfrånvaro med färre uppsägningar och samtidigt ökad prestationsnivå, produktivitet och lönsamhet. Pulsmätning förenklar att kontinuerligt kunna ge feedback till medarbetarna om resultaten samt att förbättringsåtgärder sker i verksamheten vid behov ([www.andfrankly.com](http://www.andfrankly.com); [www.greatrate.se](http://www.greatrate.se); [www.netigate.net](http://www.netigate.net); [www.puls-solutions.se](http://www.puls-solutions.se); [www.winningtemp.com](http://www.winningtemp.com)). Om förbättringsåtgärder och feedback uteblir kan det leda till negativ påverkan på svarsfrekvensen, vilket skulle kunna leda till att verktyget förlorar sin förmåga att bidra till organisationens utveckling. Vid en årlig medarbetarenkät skapas förutsättningar för förändring en gång om året, men genom att frekvent göra mätningar kan man få till stånd förändringar hela året om ([www.andfrankly.com](http://www.andfrankly.com); [www.greatrate.se](http://www.greatrate.se); [www.netigate.net](http://www.netigate.net); [www.puls-solutions.se](http://www.puls-solutions.se); [www.winningtemp.com](http://www.winningtemp.com)). Verksamheter som implementerat pulsmätning som mätverktyg bör komplettera med årliga enkätundersökningar och fysiska medarbetarsamtal för att få en bredare förståelse i psykosociala arbetsmiljöfrågor ([www.nextconsulting.se](http://www.nextconsulting.se)).

**Medarbetarenkät.** Många organisationer använder sig av en årlig medarbetarenkät för att undersöka medarbetarnas upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön och hur de bedömer organisationen i sin helhet (De Waal, 2014; Eklöf, 2017; Ulfsdotter Eriksson, 2013). Medarbetarenkäter berör många områden, allt ifrån arbetstillfredsställelse, öppenhet, ledarskap, jämställdhet och mångfald (Ulfsdotter Eriksson, 2013) till trivsel, arbetsmiljö, personal- och chefsutveckling, engagemang och motivation. Enkätundersökningar kan visa förbättringsområden men kan även resultera i missvisande statistik på grund av att den

genomförs på årlig basis (Eklöf, 2017). Eftersom många områden berörs kan det leda till svårigheter för verksamheten att hinna hantera och förbättra dessa innan nästa enkät skickas ut (De Waal, 2014). Medarbetarenkäten visar även på styrkor som finns i organisationen och inom arbetsgruppen, vilket kan verka positivt på engagemanget hos medarbetarna. Det är styrkorna på arbetsplatsen som bidrar till att individen vill gå till arbetet.

En fördel med enkäter ur ett organisationsperspektiv är att det är tidseffektivt, kräver måttliga resurser och kan ge en överblick över rådande situation (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidsson, 2011; Eklöf, 2017; Spector, 1997). Dessutom är enkätstatistik enklare att få fram och tyda jämfört med intervjuer (Spector, 1997). Analysen av resultaten kan bidra till insikt och förståelse om vilka områden som behöver förbättrande åtgärder (De Waal, 2014). En positiv förändring kan påverka medarbetarna till ett ökat engagemang och tillfredsställelse i arbetet, vilket kan leda till ökad produktivitet i organisationen (De Waal, 2014).

En problematik för organisationer är att återkoppling av medarbetarenkäten ofta sker långt efter genomförandet eller i värsta fall uteblir (Eklöf, 2017). Bristfällig återkoppling av resultaten kan över tid resultera i låg svarsfrekvens (Nilsson m.fl., 2011; Eklöf, 2017). När medarbetarna inte upplever någon feedback eller att organisationen inte agerar på resultatet kan frustration uppstå hos medarbetarna då de upplever sig förbisedda. Det finns då stor risk att fördelarna med medarbetarenkäter försvinner (De Waal, 2014).

För resultatets trovärdighet är det viktigt att alla deltagarna ställs samma frågor för att skapa en rättvis överblick över organisationen (Ulfsson Eriksson, 2013). Av vikt är även deltagarnas anonymitet för att medarbetarna ska våga svara ärligt i enkäten, utan att oroa sig över huruvida chefen kommer bedöma och lägga värdering i känsliga svar från den enskilde individen (Spector, 1997).

**Medarbetarsamtal.** Medarbetarsamtal är ofta ett årligt samtal mellan chef och medarbetare som används som ett verktyg med syfte att utvärdera individens prestationer och framtida utveckling i organisationen (Velten, m.fl., 2017). Medarbetarenkätens resultat kan vara en utgångspunkt och förberedelse för att kunna skapa ett mer öppet samtal. Både chef och medarbetare bör vara väl förberedda inför samtalet för att tillsammans skapa en nulägesanalys, planera framtida mål och kompetensutveckling (Nilsson, m.fl., 2011), samt identifiera möjliga hinder för att nå de organisatoriska och personliga målen (Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen, & Nahfeldt, 2011). Målet med medarbetarsamtal är att det ska finnas en dokumenterad utvecklingsplan, som följs upp och utvärderas vid nästa medarbetarsamtal (Nilsson, m.fl., 2011).

En problematik med denna typ av samtal kan vara att de oftast följer en mall vilket kan leda till att individen uppfattar det mer likt ett förhör än ett öppet samtal (Velten, m.fl., 2017). Det finns antaganden om att chef och medarbetare är jämlikar och har ömsesidig respekt för varandra (Nilsson, m.fl., 2011), men det finns alltid en asymmetri i maktrelationen mellan dessa positioner vilket man måste ha i åtanke. Detta kan skapa svårigheter i att samtalen till fullo blir öppna och ärliga (Lindelöv, 2016; Engström & Lundin, 2018).

**Feedback från medarbetarenkäter.** För att åstadkomma organisatorisk och individuell utveckling, samt skapa tillfredsställelse hos medarbetaren är feedback av vikt (Eklöf, 2017; Herold & Greller, 1977). All form av feedback som kan förmedlas snabbare ger en större effekt jämfört med feedback som försenas (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2014; Eklöf, 2017). I samband med undersökningar är återkoppling viktigt. Att som individ besvara enkätundersökningar utan återkoppling, åtgärder eller förbättringar kan leda till enkättrötthet (Eklöf, 2017). Enkättrötthet hos medarbetare kan leda till svarsbortfall, vilket i sin tur kan leda till att resultatet blir svårtolkat och mindre trovärdigt. Detta bidrar till svårigheter att använda materialet från undersökningen i beslutsunderlag (Eklöf, 2017).

## Undersökningsvariabler

Ledarskap, engagemang, motivation och delaktighet är centrala teman i medarbetarenkäter och pulsmätning. Dessa variabler är därför relevanta för denna studie och nedan följer förtydliganden om varje tema.

**Ledarskap.** Ledarskap kan kategoriseras och beskrivas på flera olika sätt. Bakka m.fl. (2014) och Nilsson m.fl. (2011) kategoriserar ledare i tre olika typer; "den auktoritära", "den demokratiska" och "den passiva ledaren". Den auktoritära ledaren håller avstånd mellan sig själv och medarbetarna, och styr genom order och dominans (Bakka, m.fl., 2014). Den demokratiska ledaren präglas av flexibilitet, tolerans, gemensamma mål och medarbetarnas medverkan (Bakka, m.fl., 2014; Nilsson, m.fl., 2011). Studier har visat att den demokratiska ledaren har positiva utfall på engagemang och lojalitet i organisationer (Bakka, m.fl., 2014; Eklöf, 2017). Den passiva ledaren är mer en icke ledarskapsstil därför att ledaren inte leder och styr medarbetarna (Nilsson, m.fl., 2011). Ledarens obefintliga delaktighet kan påverka gruppen och medarbetarna negativt (Bakka, m.fl., 2014).

Chefsutveckling är ett av många tillvägagångssätt för att möjliggöra en förbättring i den psykosociala arbetsmiljön (Eklöf, 2017) och enkäter används ofta som instrument för att ge feedback på ledarskapet (Tengblad, 2006). Rätt använt ger feedback på ledarskap insikt om ledarens svagheter och styrkor och skapar möjlighet att förbättra dessa. Ledaren bör sträva efter ökad upplevd meningsfullhet hos medarbetarna och medarbetarna bör i sin tur arbeta för att underlätta för ledaren (Velten, m.fl., 2017). Ofta har medarbetaren förväntningar på ledaren men glömmer att reflektera över sitt eget bidrag till samspelet. Denna symbios mellan chef och medarbetare är betydelsefull för att utveckling ska kunna ske tillsammans (Velten, m.fl., 2017). Ledaren kan skapa och bibehålla engagemang hos medarbetare genom att vara engagerad, ge feedback och stöd till individen i arbetet (Seeholm & Salomonsson, 2006).

**Engagemang.** Engagemang kan beskrivas som en emotionell relation till organisationen, kollegorna och det egna arbetet. Det finns många faktorer som kan öka engagemang hos en medarbetare, till exempel ett välfungerande socialt stöd, upplevd rättvisa, rolltydlighet och större kontrollmöjligheter (Eklöf, 2017). Likväl som dessa faktorer kan verka positivt kan de resultera i en negativ påverkan på engagemang om individen exempelvis upplever sig orättvist behandlad, utan välfungerande socialt stöd eller saknar kontroll över arbetet. Att medarbetaren har en engagerad chef som ger möjlighet till variation i arbetet, utvecklingsmöjligheter och feedback är bidragande faktorer för ett ökat engagemang hos medarbetaren (Arrowsmith & Parker, 2013; Seeholm & Salomonsson, 2006). I medarbetarenkäter är engagemang en central variabel som mäts och det finns ett starkt positivt samband mellan medarbetarnas engagemang och hur organisationen presterar (De Waal, 2014).

Arbetsgivaren kan skapa meningsfullhet i arbetet genom att vara lyhörd för förslag och tankar från medarbetaren. Att som chef vara ödmjuk, respektfull och visa förtroende genom att låta medarbetaren vara delaktig i beslut förhöjer individens engagemang och motivation (Bakka, m.fl., 2014; Velten, m.fl., 2017), vilket är innebörden av den demokratiska ledarskapsstilen. I medarbetarenkäter kan individen uppleva delaktighet genom att få framföra sin åsikt. Även om medarbetarna är delaktiga är det dock fortfarande chefen som är beslutsfattande.

**Motivation.** I denna studie är motivation definierat som en individs inre drivkraft för att kunna utföra en uppgift eller nå ett mål, som kan vara allt ifrån att tillfredsställa hunger till att lyckas med examen (Hammer, 2011). Inre motivation kan grunda sig i arbetets meningsfullhet (Denti, 2018). Individens drivkraft kan påverkas av yttre faktorer, då kallat yttre motivation, och kan skapas med positiva belöningar såsom bonus, befordran och status eller

negativa konsekvenser som individen vill undvika, såsom svåra samtal (Denti, 2018, Hammer, 2011).

Lönen har varit den primära föreställningen för högre motivation sedan Henry Fords tid (Engdahl & Larsson, 2011) men studier visar att även andra former av belöning såsom utvecklingsmöjligheter och innehållet av arbetsuppgifterna påverkar motivationen (Furåker, 2017). Motivation är en variabel som undersökts länge. Redan på 50-talet skapade McGregor (1957) en motivationsteori, som hade två utgångspunkter. Utgångspunkt ett innebar att individen vill undvika arbete vilket resulterar i att chefen måste kontrollera och styra medarbetaren. Börnfelt (2017) ansåg att hårdare styrning bidrar till motstånd hos medarbetarna och verkar negativt på de organisatoriska målen samt att utveckling och tillfredsställelse hos medarbetarna uteblir. I en organisation som är kontrollerande uppstår en asymmetri i maktrelationer som påverkar medarbetarens motivation negativt (Engdahl & Larsson, 2011). Om organisationen utgår från detta synsätt är endast yttre påverkan motivationsskapande, såsom belöning och bonus (Börnfelt, 2017). Den andra utgångspunkten hävdar att individen vill arbeta och man har ett förtroende för medarbetarens egen vilja som resulterar i att ansvar ges genom högre självkontroll i arbetet (McGregor, 1957). Utgår organisationen från detta perspektiv betonas den inre motivationen som en faktor. Belöningen blir till exempel ett större ansvar med mer krävande arbetsuppgifter, vilket bidrar till utveckling hos individen som genererar motivation (Börnfelt, 2017). Studier har visat att för att bibehålla motivation hos individen är viktigt med varierande arbetsuppgifter och möjlighet att påverka arbetet. Ett enformigt arbete utan möjlighet till inflytande medför både hög frånvaro och låg motivation (Bakka, m.fl., 2014).

**Delaktighet.** Att vara en del av ett sammanhang kan för individen anses vara en personlig resurs för att underlätta hantering av stress, bidra till meningsfullhet och delaktighet (Eklöf, 2017). Genom att individen upplever sig värdefull och gör nytta skapas meningsfullhet (Kahn, 1990), som i kombination med feedback har påverkan både på individens arbetsmotivation och frånvaro (Eklöf, 2017). Vissa studier har visat samband mellan anställdas goda hälsa, delaktighet och inflytande över sin egen arbetsituation (Åkerstedt, 2012). Vad som ger en god hälsa i arbetet baseras bland annat på engagemang, motivation och delaktighet. Samspel och samtal mellan chef och medarbetare samt individens möjlighet till inflytande på beslut och rutiner i arbetet, utöver den egna arbetsrollen, kan relateras till delaktighet (Eklöf, 2017). Medarbetarenkäter är ett sätt för individen att påverka och vara delaktig till underlag för beslut som tas i organisationen. Således kan medarbetarenkäter bidra till minskad sjukfrånvaro, ökad arbetsmotivation och hälsa. Vissa studier visar samband mellan hög delaktighet och minskad stress i arbetet (Bakka m.fl., 2014; Eklöf, 2017). Även socialt stöd är en viktig faktor för att möjliggöra en god psykisk hälsa och således minska sjukfrånvaro (Eklöf, 2017; Theorell, 2012).

## Syfte och frågeställning

Pulsmätning är ett utforskat område som är en variant av medarbetarenkät, där pulsmätning kan vara ett komplement eller helt ersätta den traditionella medarbetarenkäten. Ett antal företag som erbjuder pulsmätningstjänster tillhandahåller även white paper, vilket är en kunskapssammanställning som ännu inte blivit publicerad. Inga publicerade artiklar om ämnet har kunnat identifieras. Pulsmätning bygger på liknande teman som mer traditionell medarbetarenkät men uppges ha fördelen att snabbare kunna ge feedback på resultat och på så sätt skapa större delaktighet och effektivitet, vilket kan leda till ett snabbare och mer dynamiskt förändringsarbete. Kanske är pulsmätning den nya medarbetarenkäten?

Syftet med studien var att undersöka hur pulsmätning påverkar chefers och medarbetares engagemang i arbetet samt om pulsmätning har en effekt på sjukfrånvaro hos medarbetarna i verksamheten.

Undersökningen har utgått från frågeställningarna: 1) Hur används pulsmätningar i de undersökta verksamheterna? 2) Vilken uppfattning har chefer om pulsmätningens effekter på medarbetarna? 3) Vilken upplevelse har medarbetarna om chefernas ledarskap sedan pulsmätning infördes? 4) Vilka effekter har pulsmätningar på medarbetares sjukfrånvaro och engagemang?

## **Metod**

### **Deltagare**

Deltagarna i studien återfanns i tre organisationer som vi i anonymiserings syfte valt att benämna Kommunen, Teknologibolaget och IT-distributören. Totalt deltog nio respondenter, tre män och sex kvinnor. Tre respondenter var ledningschefer och resterande medarbetare. Deltagarna var mellan 30–50 år och hade genomgått minst tre års eftergymnasiala studier. Urvalet av respondenter genomfördes genom ett snöbollsurval, vilket innebär att urvalet baseras på ett mindre antal respondenter som är relevanta för studien och genom dem kontaktas ytterligare respondenter (Bryman & Nilsson, 2018). Kontakt togs först med ett företag som tillhandahåller pulsmätningens verktyg. De kontaktade organisationerna valde i sin tur ut två medarbetare och en chef för deltagande i intervjuer. Vi har således inte haft någon direkt påverkan på urvalet av respondenter. Bekvämlighetsurval av denna typ är vanligt förekommande i samhällsvetenskaplig forskning (Bryman & Nilsson, 2018). Kriterier för deltagande verksamheter var att ha använt sig av pulsmätning i minst ett år, ett minimum av 100 anställda och befinna sig i närområdet av Storgöteborg. Därefter upprättades kontakt med relevanta verksamheter som uppfyllde våra krav. Detta för att uppnå likhet mellan organisationerna och på så sätt möjliggöra jämförelse och analys.

Vår studie hade för avsikt att intervjua en till två chefer och två till tre medarbetare vid vardera organisation. Detta fick revideras till en chef och två medarbetare på grund av tillgänglighet till personal i rådande situation med Covid-19.

### **Instrument**

Rapporten är baserad på en kvalitativ forskningsmetod, eftersom insamlad empiri till större del har analyserats utifrån respondenternas formuleringar och upplevelser utifrån semistrukturerade intervjuer (Bryman & Nilsson, 2018). Intervjuerna har haft ett stort fokus på respondenternas upplevelser, vilket kvalitativa intervjuer ger möjlighet till (Bryman & Nilsson, 2018). Semistrukturerade intervjuer ger intervjupersonen möjlighet att ställa uppföljande frågor på respondentens svar för att få mer täckande information (Bryman & Nilsson, 2018). Denna typ av intervju kan liknas vid ett vanligt samtal eftersom både intervjupersonen och respondenten ges möjlighet till större flexibilitet i intervjun (Bryman & Nilsson, 2018). Vår intervjuguide är baserad på de centrala teman som medarbetarenkäter utgår ifrån. Ledarskap, engagemang, delaktighet, och motivation kan nämnas som exempel. Detta eftersom pulsmätning är en variant av medarbetarenkät och således berör samma områden. Vi har även

valt att undersöka uppfattningen från medarbetare och chefer om effekter av pulsmätning i relation till sjukfrånvaro och feedback. Dessa två teman ligger oftast utanför omfattningen i medarbetarenkäter men är relevant då det har skett en ökning i sjukskrivningsantal de senaste åren i samband med dålig psykosocial arbetsmiljö (Eklöf, 2017; Forte, 2015). Studier har visat att feedback är en viktig komponent för att bibehålla engagemang och öka välmåendet hos individen (Eklöf, 2017; Herrold & Greller, 1997) och som vi valt till vår sista undersökningsvariabel. För att beröra alla teman som studien grundar sig i fick respondenterna frågor som;

- *Efter införandet av pulsmätning, upplever du att ledarskapet har förändrats runt omkring dig?*
- *Upplever du någon skillnad i områden som delaktighet och feedback efter införandet av pulsmätning?*
- *Har pulsmätning lett fram till några konkreta mätbara effekter? Exempelvis sjukfrånvaro, ökad motivation/engagemang.*
- *Hur uppfattar du dina medarbetare efter införandet av pulsmätning?*

## **Tillvägagångssätt**

Vi kontaktade ett företag som tillhandahåller pulsmätning. Leverantören identifierade tre organisationer som uppfyllde uppsatta kriterier och kontaktuppgifter till en person i varje organisation förmedlades. Vi gjorde mötesbokning via telefon eller mejl. Inför intervjuerna skapade vi två intervjuguides, en för intervju med chef och en för intervju med medarbetare. En intervjuguide kan enligt Bryman & Nilsson (2018) vara givande under intervjun i form av en minneslista över vilka områden som behöver beröras. Tre av intervjuerna genomförde vi på plats medan sex intervjuer fick förläggas till telefonintervjuer på grund av situationen med Covid-19. Grundtanken var att genomföra alla intervjuer på plats men vi fick anpassa oss efter situationen som uppstod. Att använda telefonintervjuer istället för direkta intervjuer ansåg vi vara av mindre betydelse eftersom analys av resultatet enbart genomförts på ord, där ingen vikt lagts vid ansiktsuttryck, pauser eller gestikulering (Sturges & Hanrahan, 2004). Båda tillvägagångssätten för genomförandet av intervjuerna kan därför anses vara acceptabla för vår studie.

De tre första intervjuerna, med chefen och medarbetarna på Kommunen, utfördes på respektives deltagares enhetskontor. Vid dessa intervjuer deltog båda författarna till denna studie och resterande intervjuer har genomförts via telefon av en av författarna. Samtliga intervjuer har utförts under mars och april månad 2020 och genomförandet tog 25–35 minuter per intervju. Inledningsvis till varje intervju presenterades författarna kort samt studiens syfte; *“Vi studerar sista terminen på personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet. I vår studie har vi valt att undersöka om pulsmätning då det ligger i linje med vår utbildning samt av hög relevans i dagens allt mer digitaliserade samhälle. Vårt syfte med studien är att undersöka hur pulsmätning påverkar chefers och medarbetares engagemang i arbetet samt om pulsmätning har en effekt på sjukfrånvaro hos medarbetare.”*

## **Dataanalys**

Efter genomförandet av intervjuer transkriberades det empiriska materialet. Resultatet från transkriberingen har sedan analyserats genom tematisk analys, vilken grundar sig i



identifiering av gemensamma ord och teman som respondenterna belyser under intervjun (Bryman & Nilsson, 2018). Vår utgångspunkt för den tematiska analysen har varit från Braun och Clarke (2006) som följer sex steg för analys. De sex stegen började med att bekanta sig med empirin, detta gjordes genom att läsa transkriberingen flertalet gånger för att få en helhetsbild av den data som insamlats. Därefter skapades initiala koder, att utgå från vad som är relevant för syftet och centralt för studien. Detta gjordes genom färgmarkeringar. Sedan söktes efter teman, sammansättning av de olika koderna som framkommit till gemensamma teman. Härfter granskades teman och en del teman slogs samman som var liknande. Teman namngavs och slutligen utformades rapporten (Braun & Clarke, 2006). Efter genomförande av dessa steg kom vi fram till fyra huvudteman och nio underteman.

## Etiska reflektioner

Respondenterna gavs även information om frivilligt deltagande, att allt material anonymiseras och enbart användas för studiens syfte samt om inspelning av intervju fick ske och att denna sedan raderades. Samtliga intervjuer spelades in samt anteckningar fördes, som endast varit tillgängliga för oss som har gjort denna studie för att säkerställa total anonymitet av deltagarna och organisationerna (Brinkman & Kvale, 2009). Vi anser att vi har uppfyllt informations- och samtyckeskrauet eftersom respondenterna har underrättats om studiens syfte och att deras deltagande är frivilligt och kan när som helst välja att avbryta intervjun (Brinkman & Kvale, 2009; Bryman & Nilsson, 2018). Vi anser även att konfidentialitets- och nyttjandekrauet uppfylls. Alla deltagare i studien har hanterats med anonymitet och empirin som samlats in kommer endast att användas för studiens syfte (Bryman & Nilsson, 2018). Intervjuerna har varit semistrukturerade och intervjuguiden har följts relativt grundligt men ett utrymme har ändå funnits för fördjupande frågor.

## Resultat

Den tematiska analysen resulterade i fyra huvudteman och nio underteman. Dessa teman kommer nedan att presenteras och förtydligas med citat från intervjuer med chefer och medarbetare från de tre organisationerna Kommunen, Teknologibolaget och IT-distributören. Respondenternas citat har benämnts med "C" för chef respektive "M" för medarbetare, för att göra resultatet lättare att följa.

Tabell 1. Sammanställning av tematisk analys

Huvudteman	Underteman
1. Pulsmättningsverktyget	1.1 Genomförande
	1.2 Uppfattning
2. Delaktighet	2.1 Dialog/samtal
	2.2 Att bli sedd

3. Engagemang	3.1 Ledarskap
	3.2 Medarbetarskap
4. Feedback/Återkoppling	4.1 Pulsmätning
	4.2 Medarbetarenkät
	4.3 Medarbetarsamtal

## 1. Pulsmättningsverktyget

Tabell 2.

Huvudtema	Undertema	Citat
1. Pulsmättningsverktyget	1.1 Genomförande	<i>“För man får så ofta frågorna och det är väldigt snabbt. Det är ju bara de här små smiley-gubbarna. Om man jämför med andra mätningar så är det ofta att man ska skriva ganska långa formulär och så och då blir det att man lägger det i göra-högen och sätter en liten flagga på den. jag tittar på den om en vecka men den här gör man med en gång” - M5</i>
	1.2 Uppfattning	<i>“Jag tycker det fungerar bra, det är bra att följa upp regelbundet hur personalen mår.” - M1</i>

**1.1 Genomförande.** I skrivande stund använder sig samtliga responderande organisationer av pulsmätning och genomför även en årlig medarbetarenkät. Frågor för pulsmätning skickades ut mellan en gång i veckan till varannan vecka enligt respondenterna, med cirka fyra till fem frågor per gång. Tidsintervallet för mätningarna och antalet frågor finns rekommenderat från företaget som tillhandahåller pulsmättningsverktyget.

Uppföljning av resultatet från pulsmätningarna till medarbetarna skiljde sig dock åt mellan de olika verksamheterna, både när och hur den utfördes. Det kunde vara återkoppling veckovis, regelbundet varje månad eller större genomgångar en gång i kvartalet. En av verksamheterna kombinerade veckovis uppföljning med mer omfattande genomgång varje kvartal. Resultat från pulsmätningarna kunde även meddelas via mejl till medarbetarna. Som exempel kan nämnas att om en parameter hade förändrats kunde chefen be om information om resultaten från alla medarbetarna per vändande mejl eller att medarbetarna kom förbi chefs kontor för att samtala.

Flertalet respondenter lyfte att vid avstämningssamtal fanns utrymme och möjlighet att tala om resultaten från pulsmätningarna. Även cheferna såg pulsmätning som ett bra verktyg för att skapa underlag inför samtalen;

*“Det ger ett väldigt bra underlag för mina samtal. Vi lyfter frågorna men vill inte medarbetaren prata om just detta så får denne prata om vad den känner är viktigt just då.” – C2*

**1.2 Uppfattning.** Alla respondenter hade en tydligt positiv inställning till användning av pulsmätning i verksamheten. Anledningen till att pulsmätning upplevdes fungera bra och ge effekt varierade dock mellan respondenterna. Exempelvis kunde cheferna snabbare uppmärksamma behov och agera kvickare, bidra med kontinuerlig uppföljning, samt ha ett ökat fokus på gruppens/teamets positiva egenskaper. Detta resulterade i en mer sanningsenlig nutidsbild över gruppens/teamets välmående. En av respondenterna ansåg att det till en början var påfrestande med pulsmätning och att denne upplevde sig bli immun mot påminnelserna som aviserades per mejl för mätningar som ej besvarats. Respondenten ansåg sedan att påfrestningen avtog efterhand. En annan respondent lyfte skillnad på att ha verktyget och att faktiskt arbeta med verktyget;

*“Viktigt med ledarskap som driver igenom och att alla står bakom för att det ska fungera. /.../ Om inte alla står bakom beslutet och arbetet så blir det inte helt bra.”*  
– C3

## 2. Delaktighet

Tabell 3.

Huvudtema	Undertema	Citat
2. Delaktighet	2.1 Dialog/samtal	<i>“För det mesta har vi haft dialoger, vi har inte haft några jättelåga betyg eller så att det som är lite lägre kollar vi, vad kan vi göra där? Men det är mycket som en som grupp, sen har våran chef väldigt mycket kontakt med HR också just för personalens skull” - M3</i>
	2.2 Att bli sedd	<i>“Det är också att en chef måste få ett bra verktyg att kunna fånga upp medarbetare, för då känner man sig väldigt sedd.” - M5</i>  <i>“Det är inte den som skriker högst som hörs, utan alla får röst” - M4</i>

**2.1 Dialog/samtal.** Alla respondenter nämnde i intervjuerna att pulsmätning som verktyg har ökat möjligheten för öppna samtal och dialog, oberoende av kontext, mellan överordnad och underordnad. Ur aspekten att cheferna nu hade ett instrument till sitt förfogande gav det chefen ett underlag till vad dialogen skulle kunna innefatta. Genom pulsmätning kunde cheferna förbereda sig och skapa samtalsämnen från resultaten, vilket upplevdes bidra till mer strukturerade och enklare samtal. En av cheferna hade förutom verktyget även implementerat något som denne kallar för sexveckorssamtal som komplement. Respondenternas uppfattning var genomgående att de kände sig delaktiga till följd av dialogerna som efterföljdes efter införandet av pulsmätning.

**2.2 Att bli sedd.** Alla medarbetarrespondenter påtalade att man upplevde en ökad synlighet i samband med mätningarna, att chefen verkligen tog till sig av informationen som framkom och att alla personer blev hörda genom detta. En respondent menade att det inte längre

bara är den som skriker högst som syns utan att alla är delaktiga och synliga. Alla chefer upplevde att de hade en ökad medvetenhet och lyhörddhet kring de anställda;

*“Ja, det tycker jag. Jag tycker att jag blir mer lyhörd /.../. Det är ju på ett sätt betyg och feedback till mig som chef. /.../ och att jag blir mer medveten om saker som framkommer. – C1*

### 3. Engagemang

Tabell 4.

Huvudtema	Undertema	Citat
3. Engagemang	3.1 Ledarskap	<i>“Jag har definitivt fått mer engagemang. jag tycker detta är jättekul.” - C2</i> <i>“Jag tycker det är ganska mycket samma men då hade ju vi en ganska engagerad chef redan från början.” - M1</i>  <i>“Hon är engagerad, men det är klart när man får ett sådant mejl. Det var ganska få gå igenom de olika, men det är ju ett engagemang, såklart och att hon vill göra detta också är ett engagemang, för hon är också ju så klart medveten om att det kan vara saker som hon fått till sig, men också den omedelbara reaktionen vittnar om engagemang.” - M5</i>
	3.2 Medarbetarskap	<i>“Lite mer, att man är lite mer engagerad för man är aktivt engagerar och bidrar med att sätta sin lilla siffra, eller svar som blir en siffra.” - C1</i>

**3.1 Ledarskap.** Samtliga medarbetarrespondenter ansåg att deras chef sedan tidigare var engagerad men att ledarskapet ändå hade förbättrats genom att diskussionsunderlag kunde skapas utifrån resultaten och att chefen enklare kunde agera snabbt vid behov. Respondenterna upplevde även att chefen hade varit mer uppmärksam och involverad i arbetsmiljön och personalens åsikter;

*“Vi hade en redan engagerad chef från början så det har inte förändrats så mycket mer än att man tar upp de här frågorna lite oftare än innan.” – M1*

En annan medarbetare menade på att genom att en chef vill tillämpa och implementera verktyget i verksamheten visar han eller hon på tydligt engagemang;

*“Hon är engagerad. Att hon vill göra detta är ett engagemang.” – M5*

En av cheferna upplevde sig ha ett stort engagemang för sin organisation och för pulsmätning som verktyg. Respondenten ansåg sig alltid haft ett stort engagemang och framförallt intresse för sin personals välmående. Han funderade dock på om det finns en svårighet med att införa ett sådant verktyg om chefen var oengagerad;

*“/.../jag hade ju velat se hur man implementerar det med chefer som då inte är engagerade. /.../ Problematiken är ju att se förbi att det inte är ett stort jobb /.../ pulsmätning blir inte en tyngre belastning” – C3*

**3.2 Medarbetarskap.** Cheferna upplevde ett ökat engagemang från medarbetarna i olika former. Två av de responderande cheferna menade att, bara genom att medarbetarna deltog och satte en siffra på frågorna i pulsmätningen är ett engagemang;

*“/.../lite mer, att man är lite mer engagerad för man är aktivt engagerar och bidrar med att sätta sin lilla siffra, eller svar som blir en siffra.” – C1*

Medarbetarrespondenterna upplevde ingen egen förändring i engagemang eller motivation utan menade att de alltid varit motiverade och engagerade i arbetet. Fyra av respondenterna beskrev att verktyget har skapat tid och möjlighet till självreflektion vilket de upplevde som en positiv förändring. Alla responderande medarbetare upplevde sig mer sedda med en ökad delaktighet som följd efter införandet av pulsmätning. Fastän oförändrad upplevelse kring kopplingen mellan pulsmätning och engagemang, ansågs ändå pulsmätning tillföra något värdefullt till teamet/gruppen;

*“Jag har alltid varit öppen och inte haft några problem att lyfta saker till chefen. Jag tycker inte mitt engagemang har förändrats men jag vill inte att detta ska försvinna.” – M2*

Alla responderande cheferna ville understryka att medarbetarna redan innan införande av pulsmätningen var engagerade i sitt arbete och arbetsplats. Ingen av cheferna i undersökningen kunde se någon koppling till sjukfrånvaro genom arbetet med pulsmätningens verktyget;

*“Nej inte sjukfrånvaro, det är inte något jag kan relatera till. Jag kan se att man kan fånga upp liksom missnöje kring personlig utveckling. /.../ men det är ju inte sjuktal eller, eller inte på den nivå har vi inte haft det.” – C1*

## 4. Feedback/återkoppling

Tabell 5.

Huvudtema	Undertema	Citat
4. Feedback	4.1 Pulsmätning	<i>“Sen är det idag som människan är skapt så vill man ha en löpande information och kommunikation du vill blir sedd det finns många nya känslomässiga kopplingar till din arbetsplats och att då bara fråga en gång om året det funkar inte riktigt längre du får ju ett nedslag där och då-. Men vad jag gillade med pulsmätning var att här får du en löpande uppdatering, ja, precis hur mår min avdelning just nu?” – C3</i>
	4.2 Medarbetarenkät	<i>“Vår tidigare medarbetarenkät som är i november varje år nu kortades den ner i år, i hela Kommunen. Den blev väldigt intetsägande och skulle jag jämföra klart att det här är mycket bättre. Man mäter hela tiden och man kan se svängningarna under</i>

	<i>ett år och Chefen som jag har träffat brukar säga: ”vem fan svarar positivt i november”. ” - M2</i>
4.3 Medarbetarsamtal	<i>“Då kan det också vara så att ett samtal med chefen behöver inte vara så himla formellt. Nej, precis inte så formellt och inte så läskigt eller eller känsloladdat, utan att man kan komma in nä, Jag har inget denna veckan eller nu, vet inte riktigt vad jag ska prata om, eller så blir det bara lite generellt prat, ibland är det lite specifikt under någon av de olika rubrikerna ämnesområdet.” - M2</i>

**4.1 Pulsmätning.** Återkoppling av resultatet från pulsmätningarna skiljde sig åt mellan verksamheterna. Sammanfattningsvis fick medarbetarna någon form av kortfattad återkoppling, muntlig eller via mejl, varje vecka eller månadsvis. I samtliga organisationer utfördes regelbundet mer omfattande genomgångar en gång i kvartalet;

*“Jag skulle säga att det kanske är större uppföljningar en gång i kvartalet då vi pratar mer ingående om det. Sen så tas det upp, vi har måndagsmöten varje vecka, beroende på hur resultaten ser ut så tar vi ibland upp det oftare på dem mötena.”*  
– M1

Alla respondenter uppfattade att den kontinuerliga uppföljningen av personalens mående ger ett mer trovärdigt resultat i realtid jämfört med medarbetarenkäter som endast mäter vid en specifik tidpunkt, vilket hypotetiskt ska redogöra för hela året;

*“/.../ Jag tror att det visar mycket tydligare också och att man kan se skiftningarna snabbare än om man gör det en gång om året.”* – M1

*“Jag tror man lättare kan se förändringar och få mer statistik med pulsmätning. Verkyget är mer lämpat för ändamålet”* – M3

En annan respondent lyfte fram vikten av att alla individer får möjlighet att göra sin “röst” hörd, vilket denne ansåg att pulsmätningsverkyget gav möjlighet till. Chefen får konkreta siffror över teamets mående, istället för enbart enstaka individers egna tyckande;

*“Nu är det ju verkligen personalen som själv säger. Det är inte den som skriker högst som hörs, utan de alla får röst. Det tror jag per automatik blir ett bättre ledarskap /.../ kan inte säga att den personen är lite gnällig utan nu har man siffror, 9 av 10 av din grupp är inte nöjd. Eller tvärtom, 9 av 10 är jättenöjd. Det går inte att undgå det längre.”* – M4

**4.2 Medarbetarenkät.** Alla organisationer använde sig fortfarande av årliga medarbetarenkäter efter införandet av pulsmätning. I ett fall hade den årliga medarbetarenkätens omfattning minskat jämfört med tidigare, på grund av att man ville öka deltagandet genom att göra enkäten mindre krävande att genomföra. Medarbetarenkäten ansågs dock fortfarande av medarbetarna som tidsödande, omständlig, krävande, svårtolkad, otydlig och att resultaten inte blir helt sanningsenliga;

*“Om man jämför med andra mätningar så är det ofta att man ska skriva ganska långa formulär och då blir det att man lägger det i att göra-högen /.../. Vanlig medarbetarenkät som är en gång om året och då kan bli jättebra för man just då tycker allt är toppen. Eller jättedåligt för att man har jättehög arbetsbelastning /.../.” – M5*

*“/.../ en gång om året får vi en sån jätteenkät från moderbolaget på engelska med 7 miljarder frågor så ska man sitta och värdera fram och tillbaka. Den känns ju bara jobbig att genomföra, så svårt när det är på engelska och då är det så lätt att omtolka saker. Med pulsmätningverket så är det ju väldigt tydligt vad frågorna syftar till /.../ det är bättre än såna stora medarbetarundersökningar. Jag tror att det visar mycket tydligare också och sen att man kan se skiftningar snabbare än att göra det en gång om året. – M1*

Alla respondenter framhävde att jämfört med enkätundersökning är pulsmätning ett betydligt bättre verktyg. Det är enklare att genomföra för individen, både att förstå och i tidsanspråk, eftersom det ger ett mer sanningsenligt resultat över hela verksamhetsåret med realtidsanalys samt tätare kontinuerlig feedback;

*“Det fångar en för stunden och går fort! Jämfört med medarbetarenkät som bara är en gång per år som är mastig och folk är negativt inställda till den.” – M2*

**4.3 Medarbetarsamtal.** Kommunen införde individuella samtal var sjätte vecka utöver pulsmätning, medarbetarenkät och årliga medarbetarsamtal. Chefen upplevde att resultaten från pulsmätningarna gav ett bra underlag till samtalen men ville medarbetaren prata om annat under sitt samtal fanns det utrymme för att göra det;

*“/.../ Vi har ju infört sexveckorssamtal där vi pratar om resultaten med alla medarbetare. Det blir ganska tungrovt om man ska gå igenom alla frågorna på stora möten, så vi lyfter bara det som är viktigt. Detta underlag är väldigt bra för mina sexveckorssamtal, vi lyfter frågorna men vill inte medarbetaren prata om just detta så får denne prata om vad den känner är viktigt just då.” – C2*

## Diskussion

En ny utformning av medarbetarenkäter, så kallade pulsmätningar, har införts i verksamheter men det saknas systematisk kunskap kring ämnet. Vi ville med denna studie ge inblick i pulsmätningens funktion, användning och dess effekter. Syftet med vår studie var att genom fyra frågeställningar undersöka hur pulsmätning påverkar chefer och medarbetares engagemang i arbete samt om pulsmätning har en effekt på sjukfrånvaro hos medarbetarna i verksamheten.

Vår första frågeställning undersökte hur pulsmätning används i verksamheterna. Enligt analysen av resultatet används pulsmätning på ett likartat sätt i alla undersökta organisationerna och även i linje med hur pulsmätning bör användas för att dess fulla potential ska kunna tillämpas enligt företag som tillhandahåller pulsmätning. Pulsmätning skedde i de undersökta organisationerna varje till varannan vecka med cirka fyra till fem frågor per tillfälle. Tydlig uppföljning och återkoppling av resultatet från pulsmätningen sker till teamet och medarbetarna, men hur ofta kunde variera. Alla respondenter ansåg att pulsmätning är ett bra instrument att använda i organisationer. Respondenterna uppfattade pulsmätning som mindre

tidskrävande och betungande att genomföra jämfört med den årliga medarbetarenkäten. Detta kan leda till att fler medarbetare deltar i undersökningen och således upplever sig som mer delaktiga och inflytelserika (Theorell, 2013).

En svårighet i att tolka den positiva effekten medarbetarna upplevde är att verksamheterna redan innan hade en god psykosocial arbetsmiljö och ett högt engagemang, enligt alla respondenter. Verksamheterna har själva valt att använda sig av pulsmätning vilket ger incitament för att verktyget tillämpas korrekt och att upplevelsen därför blir positiv för medarbetarna. Om organisationerna istället blivit påtvingade att använda pulsmätning, skulle upplevelsen av mätningen möjligen resulterat i ett annat utfall. Den årliga medarbetarenkäten upplevdes av många som tvingande och fick till stor del negativa reaktioner, men en jämförelse mellan de olika verktygen kan emellertid vara svår att göra på grund av många olikheter såsom utformning, återkoppling, attityd och konkreta förbättringar i organisationen. Vi menar att den största anledningen till att pulsmätning uppfattas mer positivt jämfört med årlig medarbetarenkät är att återkopplingen är mer frekvent och tidsåtgången är kortare. En mer frekvent feedback kan leda till att individen upplever sig mer sedd och delaktig i arbetet och i organisationen som helhet. Med en kortare tidsåtgång behöver medarbetaren inte göra avkall och prioritera bort sina arbetsuppgifter. Dock kan det ifrågasättas om tidsåtgången ska ha någon betydelse då det faktiskt är individens arbetsmiljö som mäts. Borde inte ett större intresse finnas hos medarbetarna för förbättring av den egna arbetsmiljön?

Den andra frågeställningen undersökte vilken uppfattning cheferna hade om pulsmätningens effekter på medarbetarna. Enligt responderande chefer var det svårt att se några konkreta effekter hos medarbetarna efter implementering av pulsmätning. Några av cheferna upplevde att den resulterat i ett ökat engagemang, medan medarbetarna själva upplevde engagemanget oförändrat och att de alltid varit engagerade. Delaktighet är, och har under lång tid varit, viktigt i svenska organisationer (Velten, m.fl., 2017). Lagar som medbestämmandelagen och arbetsmiljölagen ställer krav på en hög nivå av delaktighet. Detta främjar lojalitet och engagemang hos medarbetaren samt ger en god och trygg arbetsmiljö (Glavå, 2016). Att utfallet avseende delaktighet efter införandet av pulsmätning visar marginell skillnad jämfört med innan kan bero på att medarbetarna redan upplevde en hög nivå av delaktighet. Kanske hade utfallet blivit annorlunda i organisationer där medarbetarens delaktighet anses i lägre grad viktig eller i ett land som saknar lagar och regler inom områden som indirekt bidrar till ökad delaktighet i arbetet.

Vår tolkning av respondenternas upplevelse är att efter införandet av pulsmätning har en förbättrad öppenhet och kommunikation mellan medarbetare och chef uppnåtts. I organisationen som även hade implementerat sexveckorssamtal upplevde medarbetarna sig mer synliga och delaktiga genom kontinuerlig feedback från chefen vid samtalen. Denna idé med sexveckorssamtal visar på chefens egna engagemang och vilja att gå ut utanför ordinarie riktlinjer för medarbetarsamtal i syfte att skapa en förbättrad arbetsmiljö. Medarbetarsamtal är ingen rättighet enligt lag utan regleras i kollektivavtalet (Glavå, 2016). Vi tycker att det är viktigt att medarbetaren får möjlighet att engagera sig i arbetsmiljön på arbetsplatsen och att organisationen tar tillvara på engagemanget genom att möjliggöra för tid och resurser som krävs. Vi har inte undersökt kopplingen mellan individens välmående och individuell och organisatorisk prestation men det är vida accepterat i litteraturen att ett starkt samband mellan dessa faktorer finns (De Waal, 2014). Teoretiskt sett borde således slutsatsen kunna dras att de deltagande organisationerna har god produktivitet.

En intressant aspekt att undersöka är om samma effekt hade uppstått om verksamheterna bara hade infört de täta sexveckorssamtalen. Är det pulsmätningen i sig som genererat effekten eller det genuina engagemanget från chefen? Eftersom pulsmätning och



samtal infördes i samband med varandra kan det vara svårt att särskilja dess effekter eller om det positiva resultatet just beror på samspelet dem emellan.

Den tredje frågeställningen undersökte vilken upplevelse medarbetarna hade om chefens ledarskap sedan pulsmätning infördes. Alla responderande medarbetare ansåg att de redan innan implementeringen av pulsmätningarna hade en engagerad chef. De upplevde dock efter införandet förbättringar av feedback, som resulterade i att de kände sig mer synliga och uppmärksammade. Flera av respondenterna lyfte vikten av delaktighet och möjlighet till att göra sin åsikt hörd, vilket både tidigare forskning och företagen som tillhandahåller pulsmätning stödjer (Bakka, m.fl., 2014; Velten, m.fl., 2017; [www.andfrankly.com](http://www.andfrankly.com); [www.greatrate.se](http://www.greatrate.se); [www.netigate.net](http://www.netigate.net); [www.puls-solutions.se](http://www.puls-solutions.se); [www.winningtemp.com](http://www.winningtemp.com)). För att bibehålla engagemanget hos medarbetarna är det av stor vikt att chefen också är engagerad (Hällstén & Tengblad, 2006). Chefen behöver få både verktyg och förutsättningar från verksamheten för att kunna bidra till medarbetarnas utveckling. Det är därför viktigt att förstå och synliggöra den symbios som finns och bör finnas mellan chef och medarbetare för att de gemensamt ska ta ansvar för arbetsmiljön.

Baserat på resultatet anser vi, vilket vi även tidigare nämnt, att cheferna som använder sig av pulsmätning är engagerade. De hade en egen drivkraft för att införa verktyget, en vilja att skapa större delaktighet hos medarbetarna och skapa förutsättningar för förändring. Således återstår frågan om det är verktyget i sig som bidrar till ett högre engagemang hos chefen eller om det är chefens engagemang som gör verktyget värdeskapande. Detta anser vi svårt att besvara eftersom ett stort engagemang redan existerade, enligt respondenterna.

Vi anser som tidigare nämnts att de responderande cheferna kan kategoriseras som demokratiska ledare, enligt den ledarskapsteori som vi utgått ifrån, eftersom medarbetarna kännetecknar cheferna som flexibla samt att de arbetar aktivt mot gemensamma mål och hög delaktighet (Bakka, m.fl., 2014; Hällstén & Tengblad, 2006). I och med att cheferna kontinuerligt får feedback på sitt ledarskap genom pulsmätningarna, kan det bidra till psykiska krav och stress om man som chef inte kan särskilja återkopplingen från chefsrollen och sin egen individ. Verktyget ger förslag på förbättringsområden i ledarskapet till chefen och blir på så sätt en variant av chefsutveckling. Vissa studier visar på att utveckling av ledarskapet bidrar till en bättre psykosocial arbetsmiljö (Eklöf, 2017), vilket talar för att pulsmätning skulle kunna vara ett positivt verktyg för organisationer och individer att använda sig av. Resultatet i vår studie visar på att medarbetarna har ett högt engagemang, vilket är i linje med resultat från tidigare studier som påvisat att en demokratisk ledarskapsstil kan ha positivt utfall på engagemang (Bakka, m.fl., 2014; Eklöf, 2017).

Den fjärde och sista frågeställningen undersökte om pulsmätning har några effekter på medarbetarnas sjukfrånvaro och engagemang. Chefernas uppfattning om medarbetarnas engagemang var oförändrat efter införandet av verktyget, vilket kan bero på att cheferna ansåg att medarbetarna redan innan införandet besatt ett stort engagemang. Enligt medarbetarrespondenternas egen utsago var cheferna i verksamheterna engagerade innan implementeringen av pulsmätning. Detta kan ha influerat till det höga engagemanget hos medarbetarna vilket bekräftats i studier om engagemang (Hällstén & Tengblad, 2006). Beror det höga engagemanget hos chefer och medarbetare på själva användandet av pulsmätning, eller kräver användning av pulsmätning ett högt engagemang? I vårt resultat blir denna frågeställning obesvarad men vi drar slutsatsen att engagemang som variabel är svårt att undersöka då denna faktor påverkas av många yttre omständigheter. Engagemang är en variabel som är svårt att specifikt undersöka då många bidragande faktorer skapar engagemang och tvärtom. Delaktighet, till exempel, bidrar till högre engagemang medan engagemang bidrar till högre upplevd delaktighet. De påverkar varandra och gör det således svårt att studera och analysera variablerna var för sig.

Resultatet visar att inga av våra undersökta verksamheter uppfattade någon koppling mellan pulsmätning och sjukfrånvaro, vilket motsäger information om pulsmätningens effekter. En anledning till att ingen konstaterad förändring i sjukfrånvaro kunde ses skulle kunna vara att organisationerna inte följt statistik kopplat till pulsmätning i den egna verksamheten. Vi anser att det finns ett samband då pulsmätning bygger på delaktighet och kontinuerlig feedback, vilket har visat ge ett ökat engagemang enligt tidigare studier. Engagemang i sin tur har visats kunna resultera i minskad sjukfrånvaro och psykisk ohälsa (Eklöf, 2017; Forte, 2015; Theorell, 2003).

## **Studiens brister**

Snöbollsurvalet som gjordes för studien är en bidragande faktor till att respondenterna inte är representativa för en population, vilket leder till svårigheter att generalisera resultatet (Bryman & Nilsson, 2018). Företaget som förmedlade kontaktuppgifter till deltagande verksamheter kan medvetet eller omedvetet ha valt verksamheter med bra resultat från pulsmätning eller positiv syn på verktyget. Verksamheterna kan i sin tur tillhandahållit oss medarbetare som har en positiv uppfattning om verktygets användning. Detta kan ha påverkat vårt resultat och ökat risken för felgrundade slutsatser. Det låga antalet respondenter i studien medför även att en generalisering inte kan göras till en större population, men resultatet från studien kan ändå vara av intresse för vidareforskning (Bryman & Nilsson, 2018).

En annan brist är den nästintill obefintliga forskningen som finns att tillgå om pulsmätning. Detta har gjort det problematiskt att hitta stöd för argument i litteratur eller tidigare forskning. I analysen kan även våra personliga intressen för pulsmätning ha avspeglats. Teman som har plockats ut ur analysen är vår egen tolkning och den tematiska analysen skulle därför kunna ge ett annat utfall hos en annan forskare. Vi har varit medvetna om denna tolkningsaspekt och eftersträvat kontinuerlig objektivitet genom hela studien.

## **Slutsatser och rekommendationer**

Trots de brister vi lyft i tidigare avsnitt visar vårt resultat tydligt att de verksamheter som aktivt använder pulsmätning upplever en högre delaktighet och feedback efter implementering av mätningen. Om det är verktyget i sig eller ett redan befintligt engagemang som har givit oss resultatet "ett högt engagemang" är svårt att avgöra. Detta beror på att det är många olika variabler som kan påverka engagemang, vilket vi inte undersökt i denna studie. Slutsatsen blir således att vi inte kan bevisa att pulsmätning har en effekt på engagemang som egen variabel, eftersom vi anser att den inte kan lyftas från sin kontext.

Uppsatsens ämne har stor relevans och koppling för oss som blivande personalvetare. Tidigare forskning visar på att sambandet mellan psykosociala arbetsmiljön och sjukskrivning blivit mer påtaglig. För att individer långsiktigt ska kunna prestera och stanna kvar i arbetet är välmåendet viktigt. Det är bland annat vår roll som personalvetare att bidra med kunskap om hur arbetet kring den psykosociala arbetsmiljön bör utföras samt stötta chefer i arbetet med uppföljning av resultatet från medarbetarenkäter. Pulsmätning mäter samma saker som en årlig medarbetarenkät, men dess utformning har visat hög uppskattning från både chefer och medarbetare. Vi tror att pulsmätning är något som kommer att användas och få en allt mer framträdande roll i arbetsmiljöarbetet.

Vår undersökning har bidragit med att belysa relationen mellan psykosociala faktorer och användning av pulsmätning. Vi tycker att det hade varit intressant för vidare forskning att studera hur engagemanget förändras hos chefer före respektive efter införande av pulsmätning i en arbetsgrupp som är oengagerad. Exempelvis hur stor effekt på engagemang har det specifika verktyget eller är det faktorer runt omkring som har en större påverkan? Till organisationer som väljer att använda sig av pulsmätning rekommenderar vi att följa den struktur som verktyget erbjuder. Framförallt vill vi understryka vikten av feedback på resultatet från pulsmätningarna till medarbetarna. Feedback gynnar delaktighet hos medarbetarna, vilket denna studie visat. Studien har även bidragit till att uppmärksamma pulsmätning som verktyg och kan vara ett intressant ämne för vidare forskning ur såväl medarbetar-, ledarskaps- som organisationsperspektiv.

## Tackord

Tack till vår underbara handledare Leif som kunde ställa upp och handleda innan kursstart samt för all konstruktiv feedback vi har fått.

Tack till företag och deltagare som ställt upp med information om pulsmätning samt deltagande i intervjuer.

## Referenser

- AFS 2015:4. Stockholm. Arbetsmiljöverket.
- Andfrankly. (2020). [webbsida]. Hämtat från <https://www.andfrankly.com>
- Arrowsmith, J., & Parker. (2013). *The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function*. *The International Journal of Human Resource Management: Employee Engagement*, 24(14), 2692–2712.
- Bakka, J., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L., (2014). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.
- Bengtsson, S. T. (2019, 10, 22). *9 tips till en lyckad medarbetarenkät/medarbetarundersökning* [webbsida]. Hämtad från <https://www.nextconsulting.se/blogg/9-tips-till-en-lyckad-medarbetarenkat-medarbetarundersokning/>
- Berglund, T. (2017). Attityder till arbete. I M. Bengtsson, M. & Berglund, T. (Red). *Arbetslivet*. (s. 455 - 478). Lund. Studentlitteratur.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 3 ed.).
- Denti, L. (2018). *Personalvetenskapliga perspektiv på innovation* (Första upplagan ed., PP serien). Stockholm. Liber.
- De Waal, A. (2014). *The employee survey: Benefits, problems in practice, and the relation with the high performance organization*. *Strategic HR Review*, 13(6), 227–232.
- Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö - begrepp, bedömning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Engström, A, & Lundin, M. (2018). *Personalvetenskapliga perspektiv på kommunikation*. Liber Stockholm; 2018
- Forte. 2015. *En kunskapsöversikt PSYKISK OHÄLSA, ARBETSLIV OCH SJUKFRÅNVARO*.

<https://forte.se/app/uploads/2015/04/psykisk-ohalsa-arbetsliv.pdf>  
<https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsorsakade-besvar-2016/arbetsmiljostatistik-arbetsorsakade-besvar-2016-rapport-2016-3.pdf>; (Hämtad 2020-05-03).

- Glavå, M., & Hansson, M. (2016). *Arbetsrätt* (3., [uppdaterade] uppl. ed.).
- Greatrate. (2020). [webbsida]. Hämtat från <https://www.greatrate.se/pulsmatningar/>
- Hammer, T. (2011). Motivation. I *Encyclopedia of Child Behavior and Development*. (s. 978–979) Boston. Springer.
- Herold, D., & Greller, M. (1977). *Feedback: The Definition of a Construct*. The Academy of Management Journal, 20(1), 142–147.
- Hällsten, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Irfaeia, W., Liu, L., & Tengblad, S. (2006). Svenskt medarbetarskap i ett internationellt perspektiv. I Hällsten, F., & Tengblad, S (Red.), *Medarbetarskap i praktiken*. (s. 75–94). Lund: Studentlitteratur.
- Kahn, W. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. The Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.
- Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden* (Andra utgåvan ed.). Stockholm; Natur och kultur.
- McGregor, D. (1957). *The Human Side of Enterprise*. Management Review, 46(11), 22.
- Netigate. (2020). [webbsida]. Hämtat från <https://www.netigate.net>
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: Att utveckla medarbetare och organisationer* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Puls-solutions. (2020). [webbsida]. Hämtat från <https://www.puls-solutions.se/>
- Sandlund, E., Olin-Scheller, C., Nyroos, L., Jakobsen, L., & Nahnfeldt, C. (2011). *The Performance Appraisal Interview - An Arena for the Reinforcement of Norms for Employeeship*. Nordic Journal of Working Life Studies, 1(2), 59–75.
- Seeholm, J. & Salomonsson, L. (2006). Förutsättningar för medarbetarskap i ett mindre kunskapsföretag. I Hällsten, F., & Tengblad, S (Red.), *Medarbetarskap i praktiken*. (s. 97–109). Lund: Studentlitteratur.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (Advanced Topics in Organization Behavior). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Sturges, J. E., & Hanrahan, K. J. (2004). *Comparing Telephone and Face-to-Face Qualitative Interviewing: a Research Note*. Qualitative Research, 4(1), 107–118.
- Tengblad, S. (2006). Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap. I Hällsten, F., & Tengblad, S (Red.), *Medarbetarskap i praktiken*. (s. 243–275). Lund: Studentlitteratur.
- Theorell, T. (2012). *Psykosocial miljö och stress* (2., [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Theorell, T., & Statens folkhälsoinstitut. (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan? kunskapsmanställning* (Statens folkhälsoinstitut, 2003:46). Stockholm: Statens folkhälsoinstitut. Liber
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt* (1. uppl. ed.). Stockholm; Liber.
- Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap: Så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar* (Första upplagan ed.). Stockholm: Liber.
- Winningtemp. (2020). [webbsida]. Hämtat från <https://www.winningtemp.com>
- Åkerstedt, T. (2012). Återhämtning och sömn. I Theorell, T (Red.), *Psykosocial miljö och stress* (s. 93–113). (2., [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.