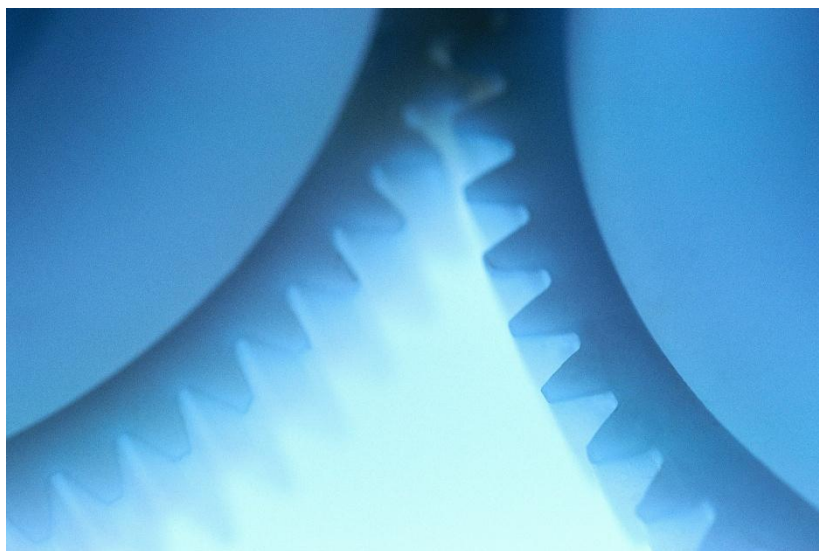




HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Hvordan kan bedriftsledelsen redusere sykefraværet?



Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk-administrativ utdanning

Av: Anne Nina Rikstad kandidatnummer: 30

Haldis Kristiansen kandidatnummer: 50

Denne oppgaven er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som dette. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH inntår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet, konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Bachelor oppgavens tittel: *Hvordan kan bedriftsledelsen redusere sykefraværet?*

Student 1: *Anne Nina Rikstad*

Student 2: *Haldis Kristiansen*

Veileder: *Maryna Solesvik*

Gradering: *Offentlig*

Forord

Bachelorutdanningen ved Høgskolen Stord/Haugesund i Økonomi og administrasjon har som en del av utdanningen en Bacheloroppgave som skal gjennomføres i det 6. semesteret. Dette er obligatorisk for studentene. Vi er to studenter som har arbeidet med oppgaven, og hovedvekten på arbeidet har vært gjennomført våren 2010.

I vår bacheloroppgave har vi valgt problemstillingen ”*Hvordan kan bedriftsledelsen redusere sykefraværet*”?

Oppgaven har vært både lærerik og utfordrende og er en god erfaring å ta med seg videre.

Vi vil takke NAV arbeidslivsenter i Haugesund og alle representantene fra bedriftene som har stilt opp til intervju.

Haugesund, mai 2010

Anne Nina Rikstad

Haldis Kristiansen

Sammendrag

I denne oppgaven har vi hatt fokus på sykefravær, og ut fra problemstillingen ”Hvordan kan bedriftsledelsen redusere sykefraværet” forsøkte vi å få et innblikk i alle typer tiltak som bedriftene har nyttet seg av, og de tiltak de har planlagt for fremtiden.

Vi har sett på ulike teorier som påvirker en sykefraværssituasjon, blant annet ledelse og holdninger. Videre har vi nyttet oss av en kvalitativ forskningsmetode og intervjuet representanter fra syv bedrifter. Vi gjennomførte semi-strukturerte intervju, for å tilegne oss mest mulig informasjon fra bedriftene. Vi har sett på sammenhengen mellom innhentet informasjon og teoretiske antagelser.

Ettersom sykefravær som fenomen er sammensatt, kan det være at tiltak som ikke har gitt målbare resultat i en bedrift, vil kunne gi en annen bedrift gode resultater. Dette er et område hvor mange tiltak må prøves og kommuniseres til partene i arbeidslivet. Individuell tilrettelegging og et inkluderende fellesskap kan gjøre mye for å skape et arbeidsmiljø som er til for samfunnets arbeidstakere.

Etter å ha gjennomført en analyse av informasjonen, har vi kommet frem til at bedriftene nytter seg av mange tiltak. De ser derimot ikke ut som om de har egne tiltak på bedriftsnivå som er av frivillig karakter. Mange av tiltakene vi har fått kjennskap er gjennomført i regi av IA eller styresmaktene i Norge. Dette forteller oss at bedriftene gjør for lite på bedriftsnivå for å redusere sykefraværet, sett i forhold til vinningen for bedriften og samfunnet.

Innhold

1.	INNLEDNING	7
1.1	Tema	7
1.2	Problemstilling	7
2.	SYKEFRAVÆR.....	9
2.1	Historikk – sykefraværstatistikk	9
2.2	Det inkluderende arbeidsliv	11
2.3	Svinginger i sykefraværet.....	12
3.	FAKTORER SOM PÅVIRKER SYKEFRAVÆRET	14
3.1	Iverksettelse.....	14
3.2	Jobbkjennetegnmodellen	18
3.3	Holdninger.....	20
3.4	Ledelse	21
3.5	Menneskelige ressurser	23
4.	METODE	25
4.1	Kvalitativ forskningsmetode	25
4.2	Kvalitative intervjuer.....	25
4.3	Valg av bedrifter.....	27
4.4	Data analyse	28
4.5	Svakheter.....	29
5.	RESULTAT FRA DEN KVALITATIVE METODEN	30
5.1	Sammendrag av casene	30
	Case A	30
	Case B	31
	Case C	32
	Case D	33
	Case E.....	35

Case F.....	36
Case G.....	38
5.2 Tiltak fra bransjene.....	39
5.3 Forslag til tiltak.....	40
6. KONKLUSJON.....	43
7. REFERANSER.....	44
8. VEDLEGG.....	48
Vedlegg 1: E-posten vi sendte til bedriftene.....	48
Vedlegg 2: Intervjuguiden.....	49

1. INNLEDNING

1.1 Tema

I den senere tid har nyhetsbilde vært preget av debatten rundt sykefraværet i Norge. Sykefraværet anses å være et samfunnsproblem som krever store ressurser. Samfunnsøkonomisk er det optimalt med lavest mulig sykefravær, en nullvisjon vil ikke være realistisk, men kan være verdt å strekke seg mot. Samfunnet vil være tjent med et sykefravær som er så lavt som mulig.

Når det gjelder sykefravær er det mange ulike synspunkter og teorier. Det er en felles oppfatning blant partene som arbeider med dette, at arbeidsmiljøet som påfører arbeidstakere helseplager, kan føre til sykefravær. I arbeidet for å redusere sykefraværet er det viktig å sette fokus på faktorer bak fraværet, og ikke på selve fraværet. De bedriftene som har lykket med reduksjon i fraværet, har fokuset på faktorene bak, det som fremmer og hemmer et godt arbeidsmiljø (Moen, 2003b).

Med tanke på temaet i oppgaven, mener vi at oppgaven kan være av interesse for partene i arbeidslivet. Når vi henviser til partene i arbeidslivet i oppgaven, er det regjeringen ved arbeids- og inkluderingsministeren, arbeidsgiverorganisasjonene, staten ved fornyingsministeren og arbeidstakerorganisasjonene vi mener.

Det er en interaksjon mellom partene som må samarbeide, og partene må på hver sin side og på hver sin måte, arbeide mot et felles mål. Målet må være å unngå langtids sykefravær, og legge til rette for deltakelse i arbeidslivet og fellesskapet med individuelle tilpasninger. Samfunnet er heller ikke tjent med at arbeidstakere med mye sykefravær av ulike grunner eller kroniske plager, skal flyttes over i kategorien uføretrygdede. Målet må være å få arbeidstakerne til å delta i arbeidslivet med riktig tilrettelegging, slik at individuelle problem og bekymringer ikke utstenger noen fra arbeidslivet og frarøver noen den økte livskvaliteten som følger av å høre til i arbeidslivet.

1.2 Problemstilling

Vi har formulert problemstillingen ut fra emnene i Ledelse, organisasjon og strategi profileringen (LOS-profilering) som inngår i bachelorgraden ved Høgskolen Stord/Haugesund (HSH). Vi har en generell interesse rundt fenomenet sykefravær, mye på grunn av den komplekse sammensetningen av ulike faktorer som påvirker sykefraværet.

Arbeidsministeren Hanne Bjurstrøm sa i sin åpningstale om sykefravær i januar 2010, at årsakene til sykefraværet er komplekst og at man derfor må utvikle virkemidler som kan anvendes på bred front (Regjeringen, 2010c). Dette betyr at vi bare får se ”toppen av isfjellet” når vi nå går i gang med å skrive bacheloroppgaven.

Formålet med oppgaven er å bevisstgjøre partene i arbeidslivet om tiltak som kan nyttes for å redusere sykefraværet. Vi vil gjennomgå litteratur og forskning som berører sykefraværet. Dette knyttes opp mot en kvalitativ undersøkelse, der vi fortar intervju av en representant fra bedrifter i ulike bransjer, for å få kjennskap til tiltak bedriftene nytter. Deretter vil vi drøfte tiltakene bedriftene gjør for å redusere sykefraværet, i forhold til teori vi gjennomgår i oppgaven og kunnskap vi har tilegnet oss i løpet av studietiden ved HSH. Vi vil presentere våre funn og tiltak vi mener vil bidra til besparelser for samfunnet.

Det er med visshet om dette komplekse og dagsaktuelle temaet vi har laget vår problemstilling:

”Hvordan kan bedriftsledelsen redusere sykefraværet?”

Ettersom problemstillingen er åpen og omfattende, vil vi i oppgaven primært se på følgende knyttet til forskningsspørsmålet:

- Hvilke faktorer som påvirker sykefraværet?
- Hvilke tiltak bedriftsledelsen gjør for å redusere sykefraværet i bedriftene?
- Er det forskjeller på tiltak som olje- og offshorebransjen, transportbransjen og de offentlige virksomhetene nytter seg av?
- Hvilken effekt av tiltakene som bedriftene nytter?

Vi vet at sykefravær er et meget omfattende og komplekst tema og av den grunn forventer vi ikke å finne et klart svar på problemstillingen. I oppgaven søker vi å tilegne oss bredere kunnskap om sykefravær.

2. SYKEFRAVÆR

2.1 Historikk – sykefraværstatistikk

I 1894 fikk Norge den første loven om ulykkestrygd for arbeidere i fabrikker. I årene som fulgte ble det etablert mange trygdeordninger. Først i 1967 ble trygdeordningene samlet i folketrygdesystemet, folketrygden ble Norges viktigste velferdspolitiske vedtak (Store norske leksikon, 2010b). I 1977 kom Arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven ble arbeidsgivernes ansvar å overholde. Loven hadde fem formål som den skulle dekke. Formålene er (Arbeidstilsynet, 2010):

- Å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet.
- Å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet.
- Å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon.
- Å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i bedriftene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet.
- Å bidra til et inkluderende arbeidsliv.

I 1978 fikk arbeidstakerne rett til full lønn under sykdom. Arbeidsgiverne skulle dekke utgiftene de 16 første kalenderdagene, og folketrygden skulle dekke resten av utgiftene i inntil ett år. De tre første sykefraværsdagene skulle arbeidstakeren melde fra om selv, ved å bruke egenmelding. Sykefravær utover dette skulle bekreftes med en legeerklæring (Store norske leksikon, 2010a).

På begynnelsen av 1990-tallet ble begrepet *arbeidslinja* lansert. Begrepet innebar at flest mulig av befolkningen skulle være en del av arbeidslivet. For å bygge opp under dette ble vilkårene for trygdeytelser strammet inn (NOU 2000:27).

På slutten av 1990-tallet var det en markant økning i sykefraværet og antall uførepensjonister. Dette førte med seg en politisk uro for den økonomiske konsekvensen av denne utviklingen og en økende bekymring for folketrygdens fremtid.

I 2001 ble det inngått en avtale mellom partene i arbeidslivet og staten om et samarbeid for inkluderende arbeidsliv (IA). Fra 1. juli 2006 foretok Norge organisatoriske endringer og folketrygden ble etter denne dag administrert av Norges arbeids- og velferdsforvaltning (NAV) (Store norske leksikon, 2010a). I 2010 ble det inngått enighet mellom staten og partene i arbeidslivet om det som omtales som en omfattende tiltakspakke for å få ned sykefraværet og en ny, mer målrettet IA-avtale.



I februar 2010 ble en artikkel kalt *Sykefravær* publisert på www.samarbeidforarbeid.regjeringen.no (Regjeringen, 2010b), det hevdes at sykefraværet har steget med 11 prosent det siste året. Dette er langt fra visjonen i IA-avtalen fra 2001. Fra 2. kvartal 2000 har NAV ført statistikk over alt legemeldt sykefravær. Statistisk sentralbyrå (SSB) utarbeider dataene fra NAV, samtidig som de utarbeider egen data som omhandler både egenmeldt og legemeldt sykefravær. SSB melder også om en markant økning i sykefraværet. De melder en økning i det totale sykefraværet fra 7,0 prosent i 3. kvartal 2008 til 7,7 prosent i 3. kvartal 2009. Dette utgjør en vekst på 11 prosent, tilsvarende vekst som regjeringen melder.

30 prosent av det legemeldte sykefraværet skyldes vekst i diagnosegruppen ”sykdommer i luftveien”, gruppen som omfatter influensaen. Etter som det ikke finnes data om diagnosene fra egenmeldt sykefravær, kan man ikke med sikkerhet si noe om denne

veksten. Dersom det antas at veksten skyldes influensa, kan 37 prosent av veksten i sykefraværet skyldes influensaen. Fulgt av diagnosegruppene ”muskel- og skjelettplager” og ”lettere psykiske lidelser” som også sees i sammenheng med veksten i legemeldt fravær. En forklaringsfaktor, kan være fokuset og omfanget av svineinfluensaen på verdensbasis i 2009.

Ser man på sykefraværet fra 2000 frem til 2010, ser man at sykefraværet er på samme nivå som i 2001. Det er en tydelig vekst fra 3. kvartal 2008 til 3. kvartal 2009. Ut over det viser ikke tallene store endringer i perioden fra 2000. 3. kvartal 2009 var sykefraværet 3,6 prosent høyere enn 3. kvartal 2001, da regjeringen og partene i arbeidslivet inngikk IA-avtalen første gang. Sett under ett, viser perioden fra 2001 til 2009 en stigning mot 3. kvartal 2003, etterfulgt av et markert fall. Siden har det vært en gradvis økning i fraværet og man ser at sykefraværetallet er på omtrent samme nivå som i 2001 (Statistisk Sentralbyrå, 2010).

2.2 Det inkluderende arbeidsliv

I 2001 kom det på plass en intensjonsavtale om et inkluderende arbeidsliv, IA-avtalen. Denne avtalen ble inngått mellom regjeringen og partene i arbeidslivet. Målsettingen med IA-avtalen er å redusere sykefraværet med 20 prosent, øke sysselsettingen blant funksjonshemmende og øke den gjennomsnittlige avgangsalderen fra yrkeslivet i Norge. I 2006 ble avtalen videreført med nye delmål og vikemidler som skulle gjelde til 2009 (Regjeringen, 2010a).

Bakgrunnen for at IA-avtalen ble inngått, var stort behov for arbeidskraft i et stramt arbeidsmarked både nasjonalt og internasjonalt. Sysselsettingsgraden var høy og økningen i sykepenger, rehabiliterings-/ attføringspenger, førtidspensjonister og uføretrygdede, hadde en økning.

Virkemidlene som ble forhandlet frem i IA-avtalen var blant annet (Landsorganisasjonen i Norge, 2010):

- Å inngå samarbeidsavtale med egen kontaktperson i NAV
- Tilretteleggingstilskudd
- Honorarsats til bedriftshelsetjenesten for tilrettelegging og funksjonsvurderinger
- Utvidet egenmeldinger
- Utvidelse av ordningen ”kjøp av helsetjenester”

- Tilskudd ved rekruttering av arbeidstakere med redusert funksjonsevne og uførepensjonister
- Utgiftsdekning til sykepenger i arbeidsgiverperioden for sykefravær relatert til svangerskap
- Raske avklaringer og arbeidsrettet rehabilitering
- Endringer i Folketrygdloven når det gjelder sykemeldinger og funksjonsvurderinger
- Ny sykmeldingspraksis

IA-samarbeidet er et virkemiddel for å oppnå overordnede mål i sysselsettings-, arbeidsmiljø- og inkluderingspolitikken. Dette samarbeidet skal bidra til at partene i arbeidslivet aktivt deltar på den enkelte arbeidsplass, for å nå de felles måla som blir satt, og at resultatene skapes i den enkelte virksomhet.

Den nye avtalen er mer målrettet og bygger på tiltak som erfaringer har vist virker. For eksempel tett oppfølging av den sykemeldte fra lege, NAV og arbeidsgiver og økt tilrettelegging for nærvær. De tre delmålene i den opprinnelige avtalen videreføres: redusere sykefraværet med 20 prosent med utgangspunkt i nivået 2.kvartal 2001, øke sysselsettingen for personer med redusert funksjonsevne og øke yrkesaktiviteten for seniorer med 6 måneder i forhold til 2009. Den nye avtalen skal ses i en sammenheng med forebyggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS-arbeid) i bedriftene. Avtalen er mer målrettet mot de enkelte bedriftene. Oppfølgingen av avtalen skal på sentralt nivå styrkes og det skal opprettes egen oppfølgingsgruppe og faggruppe. De økonomiske virkemidlene og den utvidede egenmelding blir videreført (Regjeringen, 2010a).

2.3 Svinginger i sykefraværet

Det har vært en del svinginger i sykefraværet i Norge, men sykefraværet er ikke høyere i dag enn da Stortinget vedtok dagens sykelønnsordning i 1977. I den offentlige debatten får en inntrykk av at sykefraværet er svært høyt, men sykefraværet har vært stabilt og har ligget på en seks/syv prosent i over 40 år (Wergeland, 2009).

Det finnes forskjellige forhold som gjør at vi får svingingene, det kan være endringer i sykelønnsordningen eller jobbmuligheten. Et sysselsettingsnivå som er høyt gir også en økning i sykefravær. Det forekommer svinginger på sykefraværet når det blir gjort endringer i lovverket eller ved nedgangstider. Når den nye sykelønnsordningen kom i

1978 steg kurven i sykefraværet, mens da arbeidsløsheten steg fram til 1993 fikk vi en reduksjon (Wergeland, 2009).

På bedriftsnivå blir sykefraværet i liten grad påvirket av de ansatte. Bare en liten del av de som jobber, to av ti, har fravær av betydning. Enkelte personer kan ha et langt fravær det ene året grunnet hjerteinfarkt, slitasjeskade og psykiske problem, mens andre personer kan ha mange fravær grunnet kroniske sykdommer som revmatisme, astma eller diabetes. Det er de kronisk syke som påvirker statistikken, dette for at de sliter med sykdommen år etter år. Statistikken endres lite for de som bare rammes det ene året. Samtidig blir det jobbet mye med å rehabiliterer syke og funksjonsnedsatte for å få dem tilbake i arbeid (Wergeland, 2009).

Det er mange faktorer i forhold til menneskelige ressurser og sykefravær. Sykefravær ses på som et komplekst fenomen og det kan være flere årsaker til at en person leverer en egnemelding eller blir sykemeldt. Det kan være faktorer som:

- De *fysiske* forhold som belysning, lyd, inneklime og teknologi.
- De *psykososiale* forhold som har med forhold mellom kollegaer i bedriften, verdier, holdninger, samarbeid, konflikter og mobbing.
- De *organisatoriske* forhold som arbeidstid, ansettelsesforhold, struktur, lønn, ledelses- og personalforhold samt arbeidsutforming.
- De *eksterne* forhold som kan påvirke de ansattes helse, familie, maktforhold, arbeidsmarkedet, helse- og sosialpolitikk, trygdeordninger, tilsynsmyndigheter, forskning og lover og forskrifter.

Alle forhold ved disse faktorene skal Arbeidsmiljøloven av 1977 dekke (Grimsø, 2005).

Strukturforandringer i dagens samfunn er omfattende og dyptgående for bedriftene. De siste årene har sykefraværet hatt en økning i prosent, størst økning har kommet innen konkurranseutsatte næringer. Finanskrisa har også påvirket sykefraværet (Alvik, 2009b). Korttidsfraværet holder seg relativt stabilt, mens langtidsfraværet har hatt en jevn økning. Likevel er det korttidsfraværet som blir diskutert i media og blant politikerne (Hedlund, 2009).

3. FAKTORER SOM PÅVIRKER SYKEFRAVÆRET

I dette kapitlet skal vi se på teori i forbindelse med iverksettelse av tiltak, jobbkjennetegmodellen, holdninger, ledelse og menneskelige ressurser. Teoriene har vi valgt fordi de på hver sin måte påvirker sykefraværet i en bedrift.

3.1 Iverksettelse

En strategisk handlingsplan angående tematikken rundt sykefravær og reduserende tiltak, handler om tiltak man skal iverksette og hvordan man skal nå målene som er satt. I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvordan man går frem for å iverksette tiltak, og hvordan tiltakene bør evalueres fortløpende. Dette for å ha kontroll over utviklingen.

Det er langt fra å komme med forslag til tiltak og til å iverksette tiltakene. Iverksettelsesprosessen er avgjørende for hvordan resultatet på prosessen foreløper. Det handler om å gjøre tiltaket/tiltakene om til handling. Man kan formulere tiltakene slik at de fremstår som retningslinjer for å fungere som pådrivere i forhold til tiltakets/tiltakenes mål. Denne problematikken handler mye om å motivere og å lede bedriften, siden iverksettelsen er avgjørende, er det viktig å være klar over ledelsens og lederrollenes betydning i alle faser av en iverksettelsesprosess.

I teorien er det flere tilnærminger til iverksettelse, slike prosesser vil variere fra situasjon til situasjon, men det er spesielt to faktorer som påvirker hvordan denne prosessen skal gjennomføres. De to faktorene er:

- Hvor viktig det er å redusere sykefraværet for bedriften.
- Hvilken tidshorisont det er på å starte med tiltakene.

En iverksettelse av en strategi innebærer en endring i forhold til nåsituasjonen i bedriften, noe som de ansatte kan motsette seg. Av denne grunn må lederne fokusere på de faktorer som er nødvendige for å oppnå ønsket resultat, og tiltakene må velges ut fra prinsippet om minimumsinngrep (det som totalt sett fører til minst kostnader for bedriften). En endringsprosess innebærer flere faser; opptining, omformulering, endring av forhold i bedriften og siste fase der nye handlingsmønstre får aksept. I mange tilfeller nytter bedrifter seg av konsulenter som har erfaring fra tilsvarende situasjoner fra andre bedrifter. På tross av dette oppnår ikke alltid bedriftene de resultatene de forespeilte seg ved å etablere konsulentene (Roos et al., 2005). Å engasjere en ekstern konsulent er

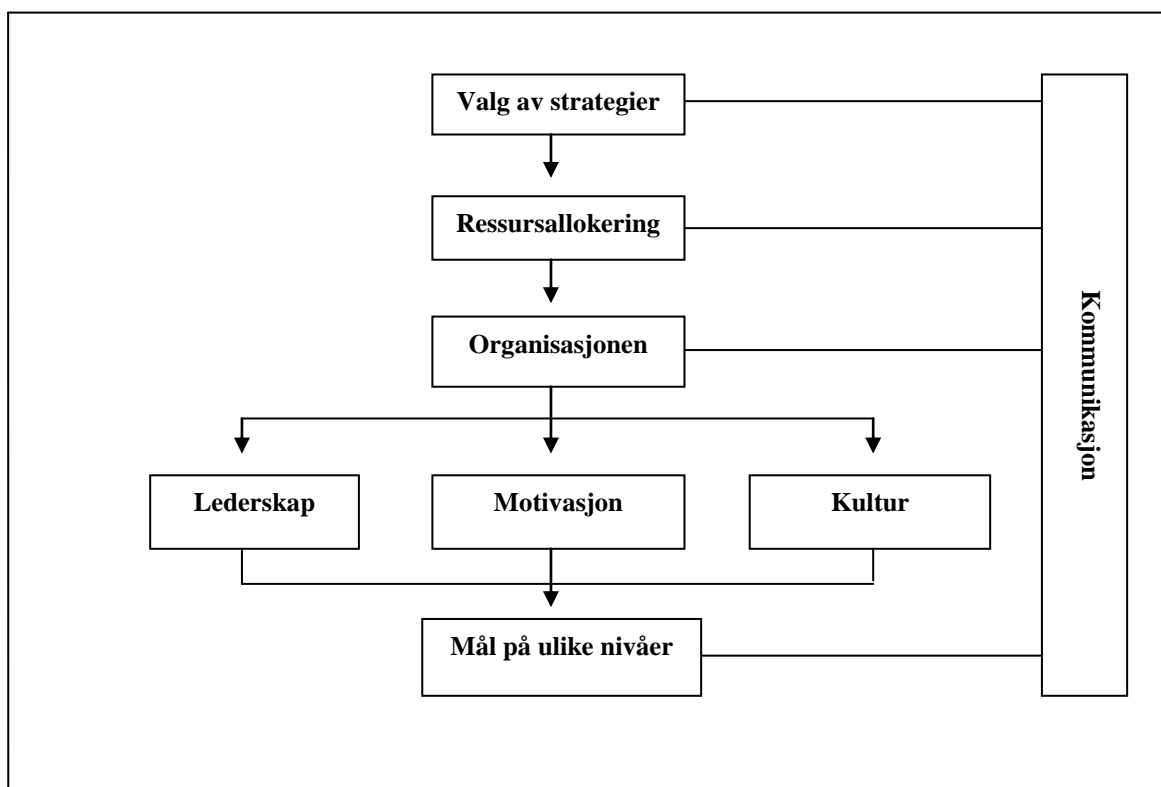
forholdsvis dyrt, bedriftene bør derfor vurdere nytten av å engasjere en konsulent opp mot de resultater bedriften ønsker å nå.

Alternativet for bedriftene i forhold til tiltak rundt reduksjon i sykefraværet kan være å dra nytte av kunnskap andre besitter, som:

- NAV Arbeidslivssenter
- www.idebanken.org
- Bedriftshelsetjenesten

Disse kan på hver sine måter komme med innspill og fungere som viktige bidragsyttere for ledelsens måte å se hverdagen på og generere nye ideer (Roos et al., 2005). Informasjon og veiledning i arbeidet med forebyggende HMS-arbeid vil også finne i lærebøker, på Internett, i diskusjonsgrupper og i ulike tidsskrifter.

Selve iverksettelsesprosessen kan gjennomføres på ulike måter, men uavhengig av tilnærming vil iverksettelsesprosessen alltid innebære at enkelte moment må behandles. De ulike momentene som vises i figur 1, er gjensidig avhengig av hverandre.



Figur 1: Iverksettelsesprosessen (Roos et al., 2005, s. 295)

Denne figuren viser at prosessen som omhandler reduksjon av sykefraværet i en bedrift, er en kontinuerlig forandringsprosess som ikke kan fullføres og avsluttes. Målet for bedriften må være å få til en overensstemmelse mellom tiltakene og bedriftens kapasitet, kompetanse og bedriftskultur (Roos et al., 2005).

Momentene i iverksettelsesprosessen er som følgende:

- *Ressurser*: Når bedriften har avgjort hvilken strategi den vil arbeide for, er det viktig å fordele ressursene etter denne strategien. Dersom man ikke omallokerer ressurser er det stor fare for at strategien bare blir formulert – uten å bli iverksatt og fulgt opp. I målet om å redusere fraværet i en bedrift, kan det være snakk om ressurser som tid til samtaler, hjelpemidler for å lette arbeidsbelastninger, finansielle midler for å øke de psykososiale faktorene og til å ivareta de menneskelige ressursene i bedriften.
- *Organisasjon*: I bedriftene er de ansatte en meget viktig ressurs. Måten de er organisert på, er en avgjørende faktor for en vellykket gjennomføring. Arbeidsdeling og koordinering er avgjørende oppgaver. Meningsfulle oppgaver må fordeles, slik at man unngår overlappende aktiviteter og sterk spesialisering.
- *Lederskap*: For å klare å gjøre en strategi vellykket må bedriftsledelsen være tydelige. Toppledelsen og mellomledere må være aktive og synlige slik at hele bedriften blir involvert. Det er viktig at beslutningene har konsensus i hele bedriften, ikke bare hos ledelsen. Samtidig som hele ledelsen er aktive er det viktig at de delegerer flest mulig oppgaver til de ansatte, slik at engasjementet skaper større deltakelse og eierforhold til iverksettelse av tiltakene strategien krever.
- *Motivasjon*: Det å iverksette og gjennomføre en strategi, krever en endring som alle i bedriften må gå inn og arbeide for. For å oppnå dette, må ledelsen motivere og engasjere de ansatte i prosessen. De ansatte kan for eksempel inspireres og utfordres til å komme med forslag til hvordan bedriften kan redusere sykefraværet. Dette kan gjøres ved å involvere dem i tiltak bedriften ønsker å gjennomføre i avdelingene. Det er mange faktorer som påvirker de ansattes motivasjon, blant annet verdsetting, sosiale relasjoner, ansvar og selvoppfyllelse. Ikke-monetære belønninger har vist seg å være effektive med tanke på de ansattes psykologiske behov.

- *Bedriftskultur:* Bedrifter er sammensatte av faktorer som kontinuerlig påvirker hverandre gjensidig. Det er av den grunn nesten umulig å gjøre en endring uten at det fører til en ringvirkning på et annet område. Bedriftskulturen kan motivere og engasjere de ansatte, men man forsvarer det kjente og trygge, mens de nye ukjente oppfattes som en trussel på enkelt individ og grupper. De vet hva de har, men ikke hva det får.
- *Kommunikasjon:* Kommunikasjon er viktig for iverksettelse av tiltak. I både små og store bedrifter er det viktig å sikre at alle forstår, slik at man unngår tvetydigheter og misforståelser. Dette gjøres for å kommunisere vurderinger, vilkår og valg som er gjort i beslutningsfasen og for å sikre en god koordinering i bedriften.

En god flyt av informasjon, forteller de ansatte om fremskritt og hvordan bedriften står i forhold til virkningen av tiltakene. Dette vil virke positivt for bedriften ved at de ansatte får en følelse av å gjøre fremskritt mot måloppnåelsen, noe som igjen bidrar til økt motivasjon.

- *Mål på ulike nivå:* Etter at strukturen og ansvaret for de ulike tiltakene er klarlagt, må de overordnede strategiske målene konkretiseres. De overordnede målene fordeles på ulike arbeidsgrupper og de ansatte skal arbeide for å nå disse målene.

Målet til bedriften må alle arbeidstakere ha kjennskap til, slik at alle arbeider mot samme mål - sammen. Målet til bedriften bør være formulert og håndterbar for alle arbeiderne. Det er lederens oppgave å forklare arbeidstakerne målet, hvorfor dette målet, ressurser som er tilgjengelige, tilbakemelding på innsats og bevisstgjøre hver enkelt sin innsats. Det å kunne se innsatsens betydning vil gi stor effekt.

- *Barrierer mot iverksettelse:* I mange tilfeller er det å iverksette tiltak en krevende og kompleks prosess. Ofte er både eksterne og interne personer involvert, dette medfører at mangfoldet av interesser, kunnskap og personligheter er stort. Alle involverte ønsker å sette sitt eget preg på iverksettelsesprosessen, i positiv eller negativ retning. For å bekjempe disse barrierene må ledelsen, identifisere dem og deretter skape en åpen dialog om barrierenes eksistens, og en dialog om hvordan de skal overvinnes. Dersom ledelsen klarer dette har de etablert et engasjement hvor hele bedriften er involvert.

3.2 Jobbkjennetegnmodellen

Jobbkjennetegnmodellen er en tilnærming som forteller noe om hvor berikende en jobb er for bedriftens ansatte. De psykologiske jobbkravene i jobbkjennetegnmodellen danner grunnlaget for generelle prinsipper og retningslinjer for organisering og tilrettelegging av arbeidsmiljøet. Dette ser vi igjen i Arbeidsmiljøloven og spesielt i § 12.

Det er fem hovedmoment som fører til fordelaktig utfall både for de ansatte og for bedriften. Jobbkjennetegnmodellen er utviklet av Richard Hackman og Greg Oldham (Moen, B:E, 2003b, s. 78), og målet er å måle en jobbs motivasjonspotensialet. I praksis betyr dette å tilrettelegge arbeidsoppgaver, for på denne måten å stimulere de ansattes vekstbehov. I denne sammenheng forutsetter Hackman og Oldham at stimuleringen av vekstbehovet fører til økt motivasjon for jobbytelsen. Den økte jobbytelsen vil gagne bedriften ved økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet. Hovedtrekkene er antatt å gjelde for en hvilken som helst jobb. Jo mer preget en jobb er av disse trekkene, jo mer egnet skal den være for å engasjere de ansattes indre motivasjon for arbeidet.

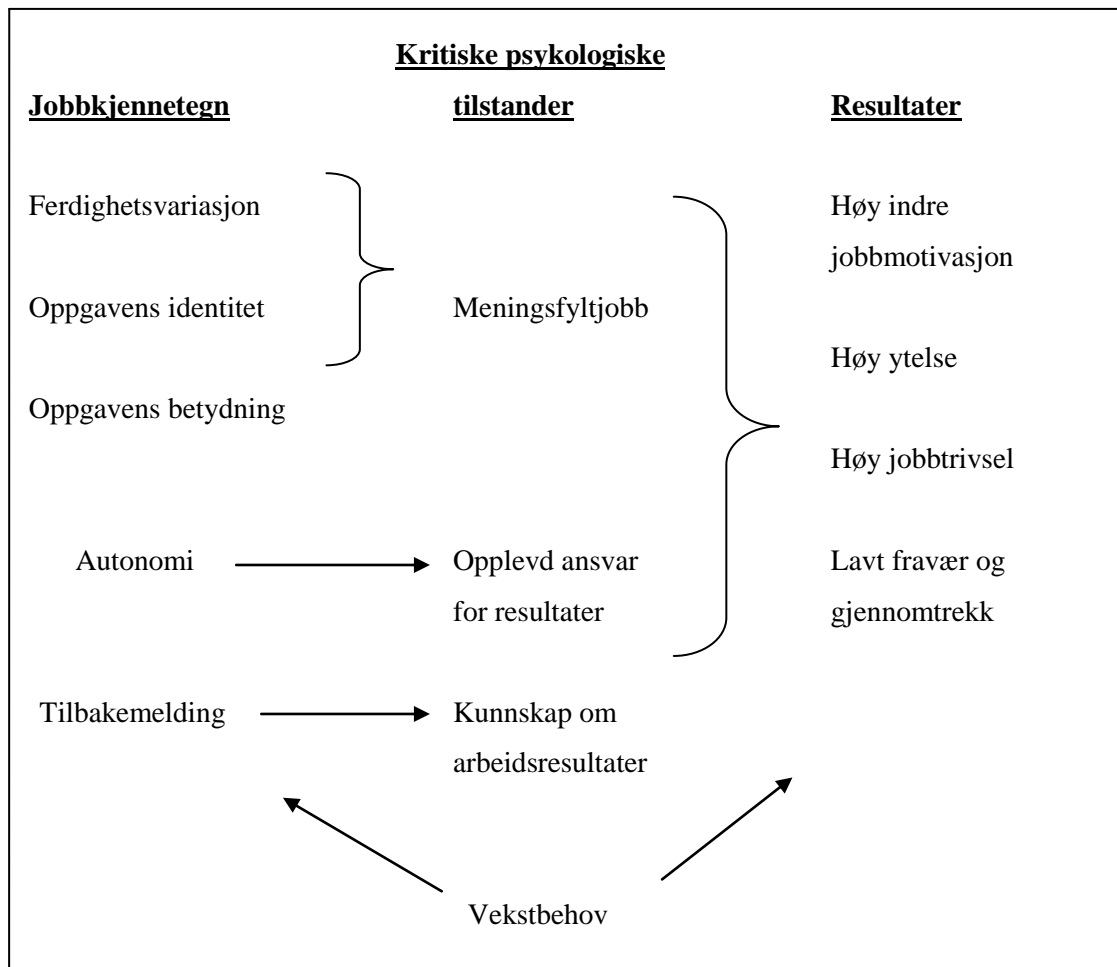
Hovedmomentene i jobbkjennetegnmodellen er:

- *Variasjon i ferdigheter*: Dette momentet handler om i hvilken grad en jobb byr på muligheter til å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper. Man tror at jo mer varierte ferdigheter som inngår i jobben, jo mer vil motivasjonen øke.
- *Oppgaveidentitet*: Dette momentet dreier seg om i hvilken grad en jobb handler om å fullføre hele arbeid eller bare en liten del av en arbeidsoppgave.
- *Oppgavebetydning*: Dette momentet omhandler en ansatts evne til å se en større mening med den jobben de gjør.
- *Autonomi*: Dette momentet handler om hvor vidt en ansatt har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon.
- *Tilbakemelding*: Dette momentet omfatter informasjonen man får om resultatene av arbeidet man har utført. Dette momentet er viktig for motivasjonen og er en elementær faktor for at vi skal kunne lære av erfaringer.

Når vi ser på jobbkjennetegnmodellen som vises i figur 2, er det viktig å merke seg at denne modellen handler om subjektive opplevelse. To ansatte med samme jobb, kan av den ene oppleves som ensformig og kjedelig, mens den andre opplever jobben som

tilfredsstillende. Årsakene til dette skyldes individuelle forskjeller i motivasjon, evner og kompetanse.

Modellen viser at de sentrale jobbkjennetegnene fører til at hovedtrekkene i arbeidet, fører til gitte psykologiske tilstander. Disse tilstandene fører til flere fordelaktige resultat både for de ansatte og for bedriften. Modellen viser også at forholdene er sterkest blant de ansatte som har behov for vekst og utvikling.



Figur 2: Jobbkjennetegnmodellen (Moen, B:E, 2003b, s. 78)

Jobbkjennetegnmodellen gir grunnlag for å tallfeste motivasjonspotensialet. Hackman og Oldham utviklet et spørreskjema med en metode som kartlegger statusen på de fem hovedtrekkene. En jobb må ha en viss poengsum for å kunne betegnes som tilfredsstillende i motiveringssammenheng. Denne modellen forklarer jobbatferd til en viss grad, men på generelt grunnlag kan vi si at jobbatferd er et produkt av flere indre og ytre faktorer som inngår i en kompleks interaksjon med hverandre.

3.3 Holdninger

I forhold til temaet jobbtilfredshet, som er den mest studerte holdningen innen arbeidslivs-forskning, skal vi se nærmere på tilstanden vi innehar, men som bare gir mening i relasjon til objekter i omgivelsene. En holdning representerer en summarisk evaluering av et psykologisk objekt i slike dimensjoner som god – dårlig, behagelig – ubehagelig og like – mislike (Kaufmann & Kaufmann 2003, s.203). For å klargjøre bedre hva en holdning er kan vi se på ordene ”mening” og ”verdier”. En mening er en konkret og et spesifikt uttrykk for en holdning. Verdier er abstrakte idealer som mangler referanser til personer og objekter. Når dette er nevnt kan vi også se på holdninger som en personlighetsegenskap. Et personlighetstrekk regnes som stabilt, mens en holdning endres raskere. Ser man mer omfattende på begrepet holdninger, kan man se den ut fra en trekomponentmodell. I denne modellen er det tre grunnleggende komponenter til holdninger, disse er *affekt/følelser*, *atferd* og *kognisjon*. Forskere innenfor dette feltet har studert hvor mye og hvordan disse komponentene henger sammen og er komme frem til at:

- Den *kognitive* komponenten har med tankeinnholdet ”hva du tror” å gjøre. Holdningen har sitt utspring i antakelser, meninger og forventninger man har til situasjonen.
- Den *emosjonelle* komponenten i holdninger har med følelser og affekter ”hva man føler”. Dette kan komme til uttrykk ovenfor andre mennesker gjennom sympati eller antipati.
- *Atferdskomponenten* har med ”hvordan du er tilbøyelig til å handle”. Denne komponenten i holdningsteorien har med hvordan man observerer atferden til objektet og hva man sier og hevder ovenfor objektet ut fra sin egen handling.

Denne modellen hjelper oss til å se sammenhengen mellom holdinger og atferd. Det klareste skille i modellen er mellom den kognitive - og den emosjonelle komponenten i forhold til atferdskomponenten. Men hvordan er forholdet mellom tanker og handlinger? I arbeidslivet kan man se både de positive og negative sidene hos ledere og medarbeidere kommer tydelig frem, dette kan gå på innstillingen man har til sin bedrift, uten at det resulterer i handlingskonsekvenser som man hadde forventet. En studie som La Piere gjorde i 1930-årene, der han studerte sammenhengen mellom holdinger og handlingskonsekvenser, viste tydelig at det man sier og (tror) man mener, og det man føler hadde liten overensstemmelse mellom seg.

På 1970-tallet fikk holdninger og handlingskonsekvenser i konkrete situasjoner et løft, dette gjennom et forskningsprogram som Fishbein og Ajzen (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 206) ledet. Det fremstår som meget omfattende og nøyaktig utformet modell som hjalp oss i forståelsen mellom holdninger og handlinger. Det grunnleggende poengene modellen tar for seg er de *spesifikke* i spørsmålet som vil ha betydning for hvilke svar man får. Poenget er å spørre spesifikt i forhold til det saken gjelder, for å kunne kartlegge holdninger på en slik måte at vi kan forutsi spesifikke og konkrete handlinger. Men ønsker man å si noe generelt om en atferd som jobbprestasjoner i forhold til en holdning til jobbtilfredshet, så er det motsatt. Den generelle vurderingen av individets jobbprestasjon, blir gjort av en overordna. Poenget er at når man sammenholder holdninger og handlinger, må det generelle og det spesifikke være sammenfallende på holdninger og handlingssiden. Denne måten gjør at det blir sterkere og tettere sammenheng mellom konsistens og holdninger.

I nyere tid er det kommet mer moderne holdningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Ifølge denne teorien er det tre faktorer som er med på å påvirke våre gjennomtenkte valg:

- Det er selve *holdningen*. Denne ses på som et produkt av to faktorer, som er tanken om konsekvensen av handlingen og vurdering av andre konsekvenser som kan oppstå.
- Den andre er de *subjektiver normene*. Disse normene har med vurderinger av hvordan andre mennesker vil betrakte en handling som man overveier å gjennomføre, om den blir betraktet som gunstig eller ugunstig.
- Den siste faktoren er *opplevd handlingskontroll*. Denne handler om vurderinger som har med hvordan man er i stand til å utføre handlingen.

Skal man ha en mer utdypende forståelse av holdningsbegrepet, kan man analysere de psykologiske funksjoner som holdninger innebærer. I den mer funksjonelle teorien kommer det frem at holdninger er til stede og endrer seg, for å tilfredsstille behovene man har. Endringene i holdninger forandrer seg når behovene man har endres.

3.4 Ledelse

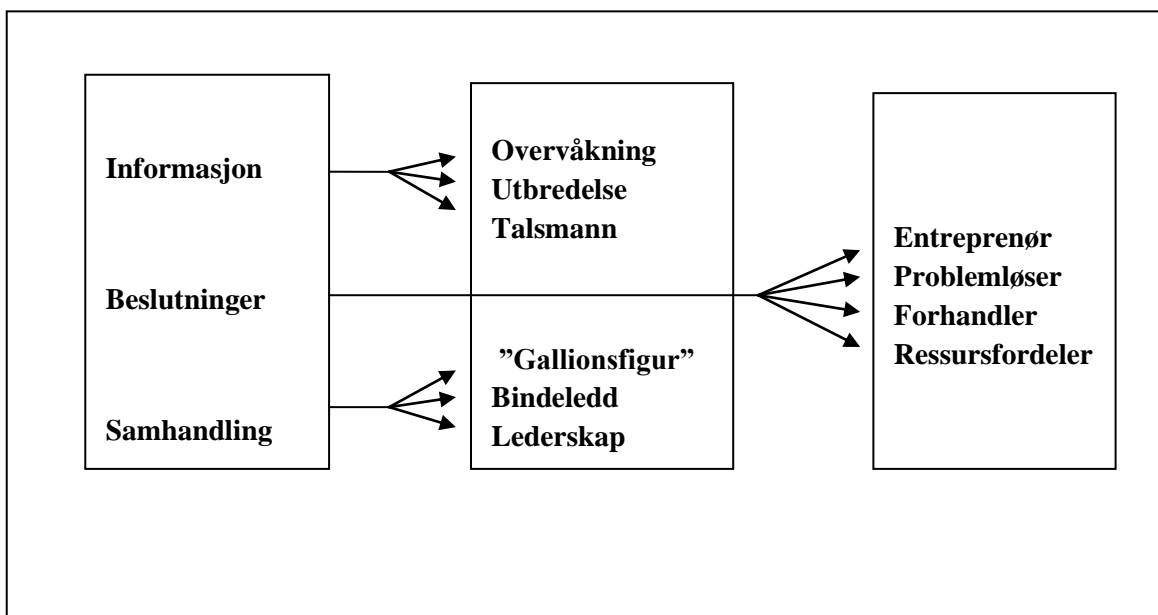
Når vi ser nærmere på begrepet ledelse, ser vi at relasjonen lederne har med de ansatte har betydning for sykefraværet. Vi definerer ledelse når ett individ har innflytelse på grupper av underordnede. Ledere har myndighet til å ta avgjørelser i gruppen som gjelder utførelse av arbeid og representere gruppen. Den sentrale oppgave blir å motivere, samordne, organisere og utføre oppgaven slik at gruppen når det planlagte målet. Lederskap består i å ta initiativ og

føre sine medarbeidere til målet. Arbeidsoppgavene består også i å utvikle og forme den gitte strategien og visjonen som er fastsatt i bedriften.

Det som kjennetegner en god leder er at han/hun skiller seg ut fra andre. Personlighetstrekkene kan være høyt aktivitetsnivå, intelligens (emosjonell og IQ), selvtillit, maktorientert/makthemmet, prestasjonsønske, utadventt og til slutt sikker på seg selv. God ledelse utviser også evnen til å behandle mye informasjon samtidig, formulere seg og har gode fagkunnskaper innefor bedriftens fagfelt. Lederferdigheter kan deles inn i tre hovedgrupper:

- *Personlige ferdigheter* som omfatter selvinnsikt, det å løse konflikter, problemer, være kreative og kunne ha evnen til å takle stress.
- *Mellommenneskelige ferdigheter* er evnen til kommunikasjon med andre, lytte, gi støtte, motivere, påvirke og ha evnen til å løse/håndtere konflikter som kan oppstå i bedriften.
- *Gruppeorienterte ferdigheter*, det vil si evnen til å bygge fungerende team og delegere myndighet.

Gode ledere blir i litteraturen beskrevet som mennesketyper som er sosiale, flinke, pågående og arbeidsomme. En leder har en mengde ressurser og verdier som er tilgjengelig. Det er viktig at en leder forteller sine medarbeidere hvilke mål man skal nå på en realistisk og inspirerende måte (Jacobsen og Thorsvik, 2002, s. 391).



Figur 3: Lederroller (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 315)

Rollen som en leder har og hva arbeidet består i, har ledelsesforsker Henry Mintzberg (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 315) kartlagt. Gjennom grundige og systematiske observasjoner, har Mintzberg fått innblikk i ledernes gjøremål og utviklet et kvalifikasjons-system for rollene som leder har og delt dette inn i tre hovedkategorier. Disse er (Kaufmann & Kaufmann, 2003):

- *Beslutningskategorien* som handler om å ta initiativ til endringer, forbedre arbeidet i gruppen, ha evnen til å løse problemer, konflikter og tvister. Her er det også viktig å ha evne til å kunne forutse alvorlige problemer som kan true organisasjonen eller i omgivelsen. Lederen må også kunne fordele ressurser rettferdig.
- *Informasjonskategorien* innebærer overvåking, den handler om å formidle og erverve informasjon til gruppen og bedriften fra omgivelsen som er viktig i arbeidet. Nettverket som en har bygget kan ha stor betydning og er viktig å holde på. Utbredelse dreier seg om å formidle viktig informasjon til riktige personer, mens talsmann handler om å gå motsatt vei.
- *Samhandlingsfunksjonen (mellommenneskelige relasjoner og sosiale funksjoner)* der ledere har en rolle som symbolfigur som representerer bedriften både utad og innad. Dette gir både trivsel og motivasjon til medarbeiderne. En annen oppgave som ledere har er å skrive attester, avskjedsbrev og håndtere problem som følge av nedskjæringer og oppsigelse ved bedriften. Jo lenger opp i et organisasjonskart man kommer, jo viktigere blir lederskapet. Det handler om å skape visjon som alle i bedriften er motiverte for, og samle alle slik at de i felleskap når bedriftens mål.

3.5 Menneskelige ressurser

Ledelse av menneskelige ressurser ser på de ansatte som bedriftens viktigste ressurs, en ressurs som utgjør et konkurransefortrinn for bedriften. Den menneskelige kapitalen er også en viktig faktor for bedriftens verdiskapning. Menneskelige ressurser handler om menneskets evner, egenskaper, kunnskap, erfaring og ferdigheter som en bedrift kan nytte seg av for å skape og formidler varer, tjenester og informasjon (Grimsø, 2005).

Begrepet ble kjent på slutten av 1990-tallet som Human Resource Management eller HRM, oversatt til norsk er begrepet kjent som ledelse av menneskelige ressurser. Begrepet handler om å arbeide etter prinsippet ”profit by putting people first”. HRM skal passe på at menneskene i bedriften blir benyttet som ressurser, dette krever et samarbeid med ledelsen som må tenke på de menneskelige ressursene som en kritisk kapital. Etter skiftet fra det

industrielle samfunnet til det tjeneste- og kunnskapsbasert samfunnet, er det tydelig å se at verdien på de menneskelige ressursene i bedriften har økt. I det tjeneste- og kunnskapsbaserte samfunnet utgjør de menneskelige ressursene et konkurransefortrinn for bedriften. Dette fortrinne omhandler de menneskelige ressursenes evne til å trekke til seg og utvikle seg, mer enn å omallokere og optimalisere bruk av råvarer, maskiner og bedriftens finansielle ressurser (Brewster & Holt Larsen, 2000).

Troen på menneskets evne og vilje til å bruke og å gi av seg selv i en arbeidssituasjon er det ledelsen av menneskelige ressurser bygger på. Bedriftens menneskelige ressurser arbeider effektivt når personlige jobbrelaterte behov blir dekket, dette vises igjen i motivasjon. Ledelse av menneskelige ressurser handler om å tiltrekke, utvikle og beholde den type menneskelig kapital bedriften trenger (Grimsø, 2005).

Det er en trend i dagens samfunn at folk bytter arbeidsgivere oftere enn før. Dette gjør at det handler om mer enn å tiltrekke seg rett person til bedriften, bedriftene må også holde på sine ansatte. Det er ofte slik at de mest verdifulle ansatte, har andre alternativ og mottar tilbud fra andre arbeidsgivere. For å beholde de ansatte i bedriften, kan elementer i personalpolitikken føre til at de ansatte ønsker å bli i bedriften. Forskning har konkludert med at følelsesmessige bånd til bedriften, organisasjonskulturen og tilknytningen til bedriften gjør at de ansatte identifiserer seg med og ønsker å være i bedriften. Jobbutformingen er sentral og fungerer som et virkemiddel for å holde nøkkelpersoner i bedriften (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

4. METODE

I dette kapitlet vil vi komme inn på metodevalget vi har valgt for å besvare problemstillingen. Vi gir et innblikk i den kvalitative undersøkelsesformen og redegjøre for hvordan vi gikk frem for å innhente informasjon. Det vil også komme fram hvorfor vi valgte denne metoden. Avslutningsvis vil vi analysere den kvalitative informasjonen vi har innhentet.

4.1 Kvalitativ forskningsmetode

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) forklarer metode som det å følge en gitt vei til det gitte mål. Det handler om empirisk forskning og prosessen rundt det å innhente, analysere og tolke data om virkeligheten, for å tilegne samfunnet ny kunnskap.

I metodelæren skilles det mellom to tilnærminger; kvantitative og kvalitative metoder. Den kvantitative metode innebærer at mange observasjoner blir talt opp for så å si noe om utbredelsen av fenomenet (Johannessen et al., 2004). Den kvalitative metoden derimot, dreier seg om å gå i dybden og undersøke et problem slik at man får en detaljert kunnskap om fenomenet fra et representativt utvalg. Metoden innebærer at man får mye data fra hver enkelt bedrift med et begrenset antall informanter. For at vi skal få best mulig innsikt i hva bedriftsledelsen gjør sett i forhold til vår problemstilling, kommer vi til å bruke den kvalitative metoden for å innhente informasjonen vi trenger. Med intervju kommer vi nært inn på den personen i bedriften som har oversikt og jobber med vår problemstilling. Den kvalitative metoden gjør at vi vil få mer detaljert og nyansert informasjon om bedriftens tiltak for å redusere sykefraværet.

Videre må vi bestemme oss for hvilke forskningsdesign som vi vil benytte i denne undersøkelsen. Dette valget må vi bestemme oss for tidlig i prosessen. Spørsmålene vi bør stille er *”hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres”* (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004, s. 73). Det finnes mange forskjellige metoder som kan brukes, vi har valgt en tverrsnittundersøkelse. Dette fordi denne undersøkelsen kan gjennomføre flere undersøkelser på ett tidspunkt. Svakheten vi må være oppmerksom ved tverrsnittundersøkelse, er å trekke konklusjoner som forteller oss noe om utviklingen over tid.

4.2 Kvalitative intervjuer

Kvalitative forsikringsintervju kan beskrives som en struktur og et mål i en samtale i følge Kvale & Brinkmann (2009). Strukturen som er i samtalen er knytta til deltakernes

rollefordeling i intervjuet. Et intervju innebærer en dialog med spørsmål fra intervjueren og svar fra informanten. Kvale & Brinkmann (2009) legger også vekt på at hensikten med kvalitative intervju er å få fram en beskrivelse av hverdagsverden til den som blir intervjuet, for så videre å kunne tolke betydningen av det informanten beskriver. Intervjuform er en av de mest vanligste måtene å samle inn kvalitative data på. I et intervju kommer de menneskelige oppfatninger og erfaringer mer tydelig frem enn ved eksempelvis en spørreundersøkelse. Dette fordi informanten er med på å bestemme hva som diskuteres i intervjuet. Man kommer også mer i dybden på tematet som belyses og kan klare å fange opp nyanser.

Ved gjennomføring av kvalitative intervju kan en bestemme seg for graden av struktur på forhånd. Det kan være:

- *Ustrukturert intervju* som er uformelt, med åpne spørsmål, der tema er fastsatt mens spørsmål blir tilpassa til den enkelte situasjon.
- *Strukturerte intervju* som har tema og spørsmål fastlagt på forhånd.
- *Semi-strukturert* eller et *delvis strukturert intervju* der man benytter intervjuguide, her kan spørsmål, tema og rekkefølge varieres i hvert intervju.

I vår oppgave kommer vi til å bruke *semi-strukturert intervju*. Denne formen for intervju vil passe til oppgaven der vi har en problemstilling som skal belyses og besvares. Ved et semi-strukturert intervju må man lage en intervjuguide som vil bestå av tema og spørsmål som man vil gjennomgå i løpet av intervjuet. Gjennomføringen av intervjuet skjer vanligvis etter intervjuguiden, men da representantene fra bedriftene våre, kom inn på andre tema underveis, endret vi denne rekkefølgen. Intervjuene vi foretok varte opp mot en klokke time og underveis i intervjuet oppmuntret vi representantene, slik at vi fikk meningsfulle diskusjoner og var klare med neste spørsmål raskt.

Det finnes flere måter å dokumentere et intervju på. Vi har valg å bruke diktafon og foreta skriftlige notater underveis. Det finnes også alternativer som videokamera, som dokumenterer både tale, bevegelser og kroppsspråk, men vi ser ikke nødvendighet for slik dokumentasjon i vår oppgave siden vi kun ønsket dokumentert tale. Vår erfaring etter intervjuene, er at vi fikk god dokumentasjon med både notater og diktafon av det som ble belyst og besvart underveis i intervjuet.

4.3 Valg av bedrifter

Målgruppen som vår problemstilling i oppgaven retter seg mot, er en stor gruppe. Det mest ideelle når man skal gjennomføre en slik undersøkelse er å gå bredt ut, men siden vi ikke har mulighet til å ta en slik stor undersøkelse i denne oppgaven, valgte vi å ta kontakt med NAV Arbeidslivssenteret i Haugesund. Her fikk vi veiledning til et utvalg av bedrifter. ”Ideelt sett må sammensetningen i utvalget på alle viktige egenskaper tilsvare sammensetningen i populasjonen. Et slikt utvalg kaller vi et representativt utvalg, det vil si et utvalg som kan representere samtlige enheter” (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2004, s. 235).

Når man skal velge et representativt utvalg bør valget være helt tilfeldig blant bedriftene. Valget vårt er et sannsynlighetsutvalg. Denne utvalgsmåten vil gjøre det svært sannsynlig at vi får et representativt utvalg. Det gir oss en mulighet til å kunne beregne sannsynligheten for at resultatene fra et utvalg vil befinne seg i nærheten av populasjonens fordeling. Dessverre vet vi ikke om dette utvalget representerer alle enheter. Det finnes ikke noen garantier for at sannsynlighetsutvalg er et representativt utvalg.

Etter samtale med NAV Arbeidslivssenter i Haugesund, har vi kommet frem til en utvalgsgruppe fra NAV sin kick-off samling i mars 2009. Denne samlingen fokuserte på å redusere sykefraværet. Noen av hovedgrunnene er at vi vet disse bedriftene har fokus på sykefraværet. Nå ett år etter kick-off samlingen, bør de kunne si noe om iverksatte tiltak, endringer og om handlinger har hatt ønsket effekt.

I utgangspunktet hadde vi en utvalgsgruppe på ti bedrifter i ulike bransjer, en bedrift hadde ikke mulighet til å delta, mens to andre bedrifter ønsket å delta – uten å finne tid til intervjuet. På grunn av dette endte vi med en utvalgsgruppe på syv bedrifter. Dette vil være en svakhet i oppgaven våres. Vi har hentet tre bedrifter fra olje- og offshorebransjen, tre bedrifter er offentlig virksomheter og en bedrift er fra transportbransjen. Vi mener at representantene vi intervjuet, var kvalifiserte og hadde de forutsetninger som var nødvendige for å svare på tema rundt problemstillingen i oppgaven. Grunnen til at vi valgte disse bransjene, var at bransjene var representert ved flere bedrifter i utvalget vi fikk av NAV Arbeidslivssenter i Haugesund.

I figur 4 vises en oversikt over bedriftene vi presenterer i kapittel 5. Denne figuren har vi laget slik at de skal være enklere å få oversikt over bransjene, størrelsen og målsettingene de ulike bedriftene representerer i oppgaven.

Case	Bransje	Respondenten sin posisjon	Respondenten ansiennitet i bedriften	Antall årsverk	Sykefravær i prosent 2009	Målsetting
A	Olje- og offshore	HMS-leder	40 år	100	9 %	5 %
B	Olje- og offshore	Bedrifts- sykepleier	38 år	1000	6,6 %	5 %
C	Transport	Driftsleder	15 år	180	8,5 %	7 %
D	Offentlig virksomhet	Attførings- konsulent og IA-rådgiver	37 år	2410	7 %	4,5 %
E	Olje- og offshore	HR-konsulent Sykefraværs- oppfølger	17 år 29 år	1700	3,7 %	3,8 %
F	Offentlig virksomhet	Attførings- konsulent	22 år	2400	7,9 %	6 %
G	Offentlig	Avdelingssjef	13 år	201	4,5 %	

Figur 4: Oversikt over casene

4.4 Data analyse

Etter å ha samlet data gjennom intervju, må dataen analyseres og tolkes. Datamengden må reduseres, slik at vi får en oversiktlig mengde data å arbeide videre med. Å analysere kvalitative data innebærer å bearbeide tekst (Johannessen et al., 2004), med dette utgjør målet å beskrive noe, forstå noe og utvikle nye perspektiver.

Robert K. Yin (2003) beskriver fem faser ved analyse av casestudier, i fase fire ser han på den logiske sammenhengen mellom data og antagelser. I denne fasen vil vi nytte oss av metoden hvor analysen baserer seg på teoretiske antagelser. Denne metoden omhandler de teoretiske

antagelsene vi hadde i begynnelse av prosessen med å skrive bacheloroppgaven, og å la disse styre analyseprosessen videre.

Ved å definere problemstillingen slik at den inneholder ordet ”hvordan”, gjør at analysearbeidet blir enklere ved at vi må sette mer fokus på noen data, mens vi kan se vekk fra andre. Ettersom utgangspunktet er case, vil formålet være å definere en beskrivelse av prosessen gjennom utvikling av typologi.

4.5 Svakheter

Antallet på intervju som skal tas i forbindelse med en kvalitativ undersøkelse, er uten begrensninger. Johannessen et al. (2004) hevder at forskere skal gjennomføre intervju helt til forskerne ikke får ny informasjon lengre, altså til grenseverdien er nådd. I utgangspunktet ønsket vi at ti bedrifter skulle gi oss så mye informasjon som mulig, men dette lot seg ikke gjøre fordi tre av bedriftene ikke hadde mulighet til å delta. Dermed ble utvalgsgruppen bestående av representanter fra syv ulike bedrifter.

Da vi på forhånd hadde bestemt hvilke målgruppe (olje- og offshorebransjen, transportbransjen og offentlige virksomheter) vi skulle rette oss mot, kalt strategisk utvelging, førte dette til at vi i transportbransjen satt igjen med bare én bedrift. Vi ønsket å ha homogene utvalg, i tillegg til det heterogene, for å avdekke eventuelle felles tiltak og tiltak som ikke er felles, men som forekommer i bransjene. Dette ble ikke like hensiktsmessig som vi forespeilet oss i transportbransjen, på grunn av at vi satt med én representasjonsbedrift fra bransjen.

På grunn av det begrensede utvalget vi intervjuet i den kvalitative undersøkelsen, blir graden av reliabiliteten mindre enn vi ville fått ved et større utvalg. Dette fører også til at vi må se på generaliseringsgraden i funnene, og vi må stille oss kritiske til hvor allmenne vi kan påstå at funnene er.

Et annet moment ved å gjennomføre kvalitative intervju, som er gjennomført ved dialog, er hvor ressurskrevende dette er. Vi har brukt mye tid på intervjuene, samt på å gjennomgå opptak og notater for å sortere relevant informasjon som vi vil nytte oss av.

5. RESULTAT FRA DEN KVALITATIVE METODEN

I dette kapittelet skal vi gå gjennom casene og resultatene de gir. Vi kommer til å diskutere casene som tilhører samme bransje og bransjene opp mot hverandre. Videre vil vi se bort fra tiltak som bedriften gjennomfører i forbindelse med IA-avtalen og andre lovpålagte krav fra staten. Det er tiltak bedriften frivillig iverksetter og gjennomfører på bedriftsnivå, og forslag til tiltak som bedriftene i bransjene kunne ha nyttet seg av for å redusere sykefraværet, vi ser etter.

5.1 Sammendrag av casene

Case A

Denne bedriften er en bedrift som produserer prosessmoduler og påtar seg oppdrag i prosessindustri og offshore. Bedriftens historie startet i begynnelsen på 1960-tallet og HMS-lederen vi intervjuet har arbeidet i bedriften i vel 40 år.

Bedriften er en IA-bedrift med 100 årsverk som i tillegg har innleid arbeidskraft etter behov. Det at bedriften tidvis har større arbeidsstokk påvirker sykefraværsstatistikken. I 2009 var det totale fraværet opp mot 9 %, noe som bedriften ikke var tilfredse med, bedriftens målsetting var 4 %. Langtidssykefraværet utgjør 5 % og korttidssykefraværet ligger opp mot 4 %. Bedriften mener at det er langtidssykefraværet som er for høyt. I 2010 har de en visjon om et sykefravær på 5 %.

Da vi kom inn på bedriftens tiltak i forhold til sykefraværet, fortalte HMS-lederen at de ikke har konkrete tiltak ut over at de har flere ansatte på alternativt arbeid, enn på aktiv sykemelding og bedre oppfølging av den syke under fraværsperioden. Selv om bedriften ikke har iverksatt tiltak mot sykefraværet, er sykefraværet alltid et tema som kommer på agendaen i bedriftens møter.

Alle som blir ansatt i bedriften får informasjon om at de vil bli fulgt opp ved et eventuelt sykefravær. Det kommer også frem at de ansatte gir uttrykk for at tiltaket med oppfølging fra bedriften under fraværet, blir godt mottatt og satt pris på. Selv om oppfølgingen har fungert godt, vises ikke dette igjen i sykefraværsprosenten.

HMS-lederen i denne bedriften har en stillingsposisjon som tillater iverksetting av tiltak som å innhente hjelpemidler som forenkler en ansatt sin arbeidssituasjon, og til å gi en ansatt en alternativ arbeidsplass, samt foreta initiativ overfor NAV Arbeidslivssenter. Dersom HMS-lederen skulle trenge store økonomiske ressurser, må det innhentes fullmakt til dette.

HMS-lederen forsøker å motivere de ansatte ved å fremme nærværsfaktorer som oppfølging, ha en åpen dialog, skape gode holdninger, samt oppfordre de ansatte til å komme på jobb selv om de ikke føler seg 100 % i form og da heller gå hjem igjen om formen skulle bli dårligere.

Når vi kommer inn på svake og sterke sider sett i forhold til sykefravær og sykefraværsordningen ved dagens praksis, mener HMS-lederen at det er for liten tid til å arbeide for å redusere sykefraværet, sett i forhold til de andre arbeidsoppgavene stillingen innhar. Det er også vanskelig å komme i kontakt med NAV sine saksbehandlere, veien er for lang. Den manglende kontakten mellom lege og bedrift er sett på som en svakhet. Bedre dialog kunne ha ført til færre sykemeldinger, ettersom de som bedrift kunne ha gitt den ansatte en alternativ arbeidsplass i stedet for at legen skulle gitt en sykemelding. En sterk side er IA-avtalens tiltak med bedre oppfølging, fordi det setter fokus på den syke. HMS-lederne mener også at NAV-lege-bedrift i fellesskap, kunne fått til en større reduksjon i sykefraværet. HMS-lederen bekrefter at det ikke er misbruk av den utvidede egenmeldingen blant bedriftens ansatte.

HMS-lederen sier at selv om de ikke har nådd målsettingen til bedriften når det gjelder sykefraværet, er bedriften likevel flinkere nå enn for bare 5 år siden.

Case B

Denne bedriften produserer metall og søker kontinuerlig å styrke sin posisjon i markedet. Bedriftens historie startet på slutten av 1960-tallet og vi intervjuer bedriftssykepleieren som har arbeidet i bedriften i 38 år.

Bedriften er en IA-bedrift som har 1000 årsverk og i tillegg er det flere innleide og mange små bedrifter som arbeider på stedet. I 2009 ble bedriften nedbemannet, noe som vises i sykefraværsstatistikken. Første halvår låg fraværet på 5,8 %, mens siste halvår var fraværet på 7,3 %. Ser man på året 2009 under ett, var langtidssykefraværet 5,2 % og korttidsfraværet på 1,4 %. Målsettingen for bedriftens totale sykefravær i 2009 var på 5 %, dette er også målet inneværende år.

Da vi kom inn på bedriftens tiltak i forhold til sykefraværet, fortalte bedriftssykepleieren at de har en rekke tiltak. Blant annet har bedriften et eget sosialt attføringsutvalg der de som er langtidssykemeldte eller ansatte som har problem med arbeidet, må møte til samtale med representanter fra fagforeningen, personalavdelingen, NAV, bedriftslegen og bedriftssykepleiere for å fortelle om sin egen situasjon. Dersom det er mulig vil

arbeidssituasjonen tilrettelegges ved eventuelle hjelpemidler internt i bedriften. De forbedrer kontinuerlig arbeidsmiljøet og fremmer det psykososiale miljøet ved å kartlegge eventuell mobbing, fremme godt samarbeid mellom kollegaer og ledelse, trivsel og ved å gi tilbakemeldinger på utført arbeid. Bedriften nytter også attføringsbedrifter og attføringssentrer som utgreier restarbeidsevnen til den ansatte. Bedriften mener de gjør alt de kan for å holde de ansatte lengst mulig i arbeid, for å unngå at de ansatte går av med uførepensjon eller omskoleres. De av bedriftens ansatte som trener minst to ganger i uken på et av distriktets treningssentre, får dette dekket av bedriften. Bedriftssykepleieren forteller at bedriften fokuserer på forebyggende arbeid, slik at de ansatte føler nærværsfaktorene mer enn fraværsfaktorene.

Sykefraværet som tema er på agendaen på så å si samtlige møter i bedriftens avdelinger og fokuset på å redusere fraværet er en viktig del i bedriftens strategiske plan. Bedriftssykepleieren vi intervjuet, hadde ikke noe formell beslutningsmakt i forhold til iverksetting av tiltak, men besitter flere roller i ulike fora, som blant annet Arbeidsmiljøutvalget og IA-styringsgruppe. Gjennom disse foraene har bedriftshelsetjenesten en rådgivende funksjon mot reduksjon i sykefraværet. Bedriftssykepleieren synes at foraene blir hørt hos ledelsen i bedriften. De har blant annet hatt røykeavvennings kurs.

Når vi kommer inn på svake og sterke sider sett i forhold til sykefravær og sykefraværsordningen ved dagens praksis, mener bedriftssykepleieren at bedriftens sterke sider er at beslutningsmyndighet er gitt til de ansatte og at de ansatte selv utvikler handlingsplan i de ulike avdelingene. Forhold blir lagt til rette for fysisk aktivitet, korrigerende av arbeidsstillinger, interne og gode kontrollsystemer, de fremmer forebyggende tiltak og prøver å øke nærværsfaktorene. Bedriftshelsetjenesten ligger også i umiddelbar nærhet, noe som bidrar til god dialog. Den største svakheten er manglende kontakt mellom bedriften og den ansattes fastlege. Dialogen er manglende fra fastlegen, noe som gjør det vanskelig å følge de ansatte skikkelig opp.

Case C

Denne bedriften er i transport bransjen og her intervjuet vi driftslederen som har både en personal funksjon, driftsbehandling samt økonomiske funksjoner. Driftslederen har vært ansatt i bedriften i 15 år.

Denne bedriften er en IA-bedrift med 180 årsverk fordelt på 220 ansatte. I 2009 var sykefraværet 8-9 %, mens den så langt i år har økt til 17 %. Denne høye fraværsprosenten

begrunnes med alderssammensetningen og alvorlige sykdommer. Driftslederen sier de har en målsetting på 6-8 % og at det i hovedsak er langtidsfraværet som utgjør største del av fraværsprosenten. I 2009 var fraværsprosenten 8-9 %.

Da vi kom inn på bedriftens tiltak i forhold til sykefraværet, sier driftslederen at de deltar på kurs i regi av NAV, tilrettelegger arbeidsforhold/arbeidstid og bedriften har dialogmøter mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I tillegg så går bedriften utover lovpålagte tiltak når det gjelder behandling for enkelte lidelser hos arbeidstakerne.

Når det gjelder reduksjon av sykefravær er dette en viktig del i bedriftens strategiske handlingsplan. Driftslederen har formell beslutningsmakt, og i samarbeid med den ansatte og den ansattes overordnede har de en "trekant-samtale" for å finne riktige tiltak til hver enkelt situasjon. Det er også driftslederen som har kontakt med bedriftens faste kontaktperson i NAV Arbeidslivssenter.

Når vi kommer inn på svake og sterke sider sett i forhold til sykefravær og sykefraværssordningen, mener driftslederen at deres svakeste punkt er tiden. Driftslederen får ikke brukt nok tid på den sykefraværende, på grunn av andre arbeidsoppgaver som må prioriteres. Ser vi på de sterke sidene mener driftslederen at bedriften bryr seg og følger opp de ansatte. I forhold til sykelønnsordningen mente driftslederen at den er god for de som virkelig er syke, mens den samtidig er for lett å utnytte. Driftslederen i denne bedriften peker på at det ikke er en tilfredsstillende dialog mellom bedrift og fastlege, noe som trulig fører til meningsløse sykemeldinger, da bedriften er innstilt på å tilrettelegge arbeidet for deres ansatte. Driftslederen påstår at NAV ikke klarer å følge opp dialogmøtene sine til riktig tid og at NAV har for lite menneskelige ressurser, noe som gjør at bedriften ikke får den hjelp de ønsker i sykefraværssaker.

Case D

Dette er en offentlig bedrift som arbeider med mennesker. Personen vi intervjuet begynte i bedrift i 1973 og i dag arbeider personen som Attføringskonsulent og IA-rådgiver.

Bedrift er en IA-bedrift med 2410 årsverk fordelt på rundt 3200 personer. Gjennomsnittsalderen er 42-45 år, dette er en utfordring for bedriften med tanke på arbeidsoppgavene, slitasjeskader og vaktordninger for døgndriften til bedriften. I 2009 var det totale sykefraværet 7 %. Korttidsfraværet er 1 % og langtidsfraværet er 6 %. Ser vi på 2010 så langt, er

korttidsfraværet 1,3 % i både januar og februar, mens langtidsfraværet i januar var 5,7 % og 5,4 % i februar. Målet er et sykefravær på 4,5 %.

Attføringskonsulenten er meget tilfreds med kontakten med NAV Arbeidslivssenter i Haugesund. Vi blir fortalt at de ser på muligheter og har kurs sammen med NAV. De har også fokusmøter kvartalsvis med attføringskonsulenten, HMS avdelingen, bedriftslegen, hovedverneombudet, hovedtillitsvalgte og NAV. Tidligere forholdt bedriften seg kun til en saksbehandler hos NAV. Etter omlegging hos NAV, har bedriften mistet fordelene med kun én saksbehandler. Bedriften må nå forholde seg til flere.

Når vi kommer inn på virksomhetens tiltak i forhold til sykefravær forteller attføringskonsulenten at de har en aktiv oppfølging av de ansatte, det har kurs både med ledelsen og de ansatte ang arbeidsrutiner og HMS-relaterte tema. De ansatte blir i enkelte tilfeller også omplassert for en periode, for å få innblikk i restarbeidsevne. Attføringskonsulenten oppfordrer også de ansatte til å ta opp problem før det utvikles til en helseskade. Vi får opplyst at det jevne fokuset på holdningsskapende arbeid og lederes fokus på de ansatte er blant de beste tiltakene i bedriften.

Sykefravær er en del av bedriftens strategiske handlingsplan. På alle personalmøter i bedriften skal HMS, innbefattet sykefravær, være et tema på agendaen. Attføringskonsulenten har myndighet, blant annet til å pålegge oppfølging av ansatte, lage arbeidsrutiner for de med aktiv sykemelding og retningslinjer. Attføringskonsulenten gir også råd og bistand på grunn av god kjennskap til tema, lover og regleverk.

I arbeid for å redusere sykefravær sier attføringskonsulenten at bedriftens sterke sider er at den sykemeldte har et fortrinn, ved å være meldt inn til attføringskonsulenten. Dette fordi attføringskonsulenten får en oversikt over alle ledige stillinger og stillinger som kommer, og dette gjør at den sykemeldte kan få nytt arbeid, uten å gå gjennom den vanlige ansettelsesprosessen. Bedriften omplasserer også internt via andre avdelinger/vikariat, problemet med omplasseringen er at de ansatte glemmer at det kun gjelder en tidsavgrenset periode og at de skal tilbake i den gamle stillingen.

Svake sider er tilrettelegging i forhold til vaktordningen og arbeidsoppgavene, mye fordi det er døgndrift. De delvis sykemeldte skaper også en utfordring for bedriften, som da belaster de langtidsfriske mer, og på den måten risikerer at de blir syke. Attføringskonsulenten påpeker at

det er vanskelig å få lege med på møter, bedriften nytter telefonmøter. I noen tilfeller har de erfart at dersom legen får velge tidspunkt, er legen lettere med på møte.

Om sykefraværsordningen synes attføringskonsulenten at den Nye IA-avtalen med gradert sykemelding bør være førstevalget. Forslaget om å fjerne aktiv sykemelding, mener attføringskonsulenten er galt. Her legges det vekt på god kommunikasjon og informasjon gitt blant medarbeiderne, slik at alle vet hva den på aktiv sykemelding kan og ikke kan gjøre. Aktiv sykemelding bør videreføres i følge attføringskonsulenten.

Attføringskonsulenten påpeker at de har en forpliktelse til å tilrettelegge arbeidet for sine ansatte, men minner på at arbeidstakerne også har forpliktelser overfor arbeidsgiver. Det at bedriften har et fravær på 7 %, forteller samtidig at 93 % er nærværende.

Case E

Denne bedriften er i oljeindustrien og historien strekker seg over 100 år tilbake i tid. I denne bedriften snakket vi med bedriftens senior HR-konsulent som har vært i bedriften i 17 år, og Sykefraværsoppfølger (ansvar for operatørene) som har vært ansatt i 29 år. I sammendraget vil informasjonen bli flettet sammen, uavhengig av hvem som sa hva.

Bedriften er en IA-bedrift med 1700 årsverk. Bedriftens målsetting for sykefravær er 3 % for funksjonærene og 4,5 % for operatørene. I 2009 var sykefraværsprosenten 3,7, så langt i 2010 er den 3,13 %.

Bedriftens tiltak i forhold til reduksjon i sykefraværet er blant annet mulighet til å inngå treningsavtale, og oppfordring til deltakelse i www.dytt.no (2010) sine konkurranser. Andre tiltak bedriften har er arbeidsplassvurdering, forebygging og tilpassing, trivselstiltak som for eksempel jubileumsfester og bedriftsleker, rehabiliteringsavdeling for de som trenger lettere arbeid en periode, jevn oppfølging via telefon og oppfordrer de fraværende til å komme og besøke arbeidsplassen sin og bedriften forsøker å øke nærværsfaktorene. NAV Arbeidslivssenter holder også kurs to ganger i året for bedriften med ulike tema.

Sykefravær er en viktig del av bedriftens strategi og i den forbindelse er tema fast på agendaen på ledermøtene. Dersom det gjeld tiltak i forhold til tilrettelegging, som ikke krever store økonomiske midler, er politikken i bedriften at tiltak skal løses på lavest mulig nivå i bedriften.

Når det gjelder sterke og svake sider med tanke på sykefraværet i bedriften og sykefraværsordningen i Norge mener denne bedriftens representanter at størrelsen på bedriften gjør det vanskelig. Det blir forventet at bedriften har omplasseringsmuligheter, men selv om de omplasserer til en viss grad, har de ikke mulighet til å omplassere alle. Dette blir derfor både en sterk og en svak side. Rehabiliteringsavdelingen blir sett på som en ressurs, bedriftens ansatte får mulighet til å arbeide med enkle oppgaver til helsetilstanden tillater vanlige arbeidsoppgaver. Denne avdelingen brukes også som en nærværsfaktor, de som ønsker har mulighet til å gå innom sin faste arbeidsavdeling for å hilse på medarbeiderne.

Med tanke på sykefraværsordningen er det en sterk side at den ivaretar alle i arbeidslivet. En svak side er kontakten med NAV. NAV kommer også for sent inn i bildet, det har på en måte ikke funnet seg helt til rette i sin "NAV-rolle". De er i varierende grad vanskelig å komme i kontakt med riktig saksbehandler. Andre svake sider som nevnes er måten enkelte leger fyller ut sykemeldingsskjema på, taushetsplikten til legene begrenser også mulighet til å tilrettelegge arbeidssituasjonen, da arbeidsgiver ikke får tilstrekkelig informasjon om hva den sykemeldte kan gjøre.

Bedriftens fokus på sykefravær og tiltak som øker nærværet ser ut til å virke slik av visjonen om et fravær på 3 % / 4,5 % er innen rekkevidde.

Case F

Dette er en offentlig bedrift og vi intervjuet attføringskonsulenten som har arbeidet i bedriften i 22 år. Denne personen er også bedriftens IA-kontakt.

Bedriften er en IA-bedrift med rundt 3000 ansatte fordelt på 2400 årsverk. I 2009 var det totale sykefraværet 7,9 %. Korttidsfraværet har de tre siste årene vært 1,1 %. I denne bedriften har de en målsetting på arbeidsnærvær som er 94 %. Bedriften har gjennomført et prosjekt for å redusere fraværet til gravide ansatte. Denne gruppen utgjorde 10 % av det totale sykefraværet. Prosjektet var vellykket og andre bedrifter har gjennomført prosjektet i etterkant.

Attføringskonsulenten er godt fornøyd med NAV Arbeidslivssenter i Haugesund og bedriften sin kontaktperson der. Bedriften sine ledere og ansatte i personalavdelingen, har fått tilgang til telefon og e-post liste til deres lokale NAV-kontor sine ulike saksbehandlere, noe de ser på som en stor fordel. Attføringskonsulenten forteller at NAV-kontorene er en god samarbeidspartner, og yter godt med tanke på den tjenesteytende etat de er.

Når vi kommer inn på bedriftens tiltak i forhold til sykefravær forteller attføringskonsulenten at de har en overordnet IA-gruppe som blant annet arbeider med handlingsplaner og fokusområder. Denne gruppen rapporterer til ledelsen i bedriften. De har også en HMS/IA-gruppe som består av leder, tillitsvalgt/verneombud og eventuelt en representant fra de ansatte på hver avdeling. Disse utformer handlingsplan for egen avdeling. IA-rapportering, prosjekt for gravide og prosjekt for seniorer. De har også en ”kom-i-form-aktivitet” med premiering for å fremme fysisk helse.

Sykefravær er fast på agendaen når ledelsen i bedriften har møter. Sykefravær er også et eget punkt i den strategiske handlingsplanen. Ledelsen er tydelig på at dette er et viktig område som bedriften må ha fokus på. Bedriften har utarbeidet en IA-handlingsplan med målsettingen om å øke nærværet til minst 94 %.

Attføringskonsulenten har stor påvirkningsmakt i forhold til personalenheten og ledelsen, som leder i IA-gruppen, mens det er ledelsen som må godkjenne tiltak, både tilrettelegging og tiltak som krever større økonomiske midler. Som en offentlig bedrift må attføringskonsulenten forvalte lover, regelverk og interne rutiner som er bestemt.

Attføringskonsulenten mener prosjektene i bedriften underbygger bredden i HMS/IA-arbeidet og dette utgjør en styrke for bedriften. De prøver å holde fokuset på sykefraværet jevnlig, for de mener det bidrar til å redusere fraværet. Bedriften fokuserer på nærværet, da nærværstenking spiller på det positive og endrer holdninger, noe som påvirker hele arbeidsmiljøet. Organiseringen av arbeidet til HMS/IA-gruppen er også et viktig fortrinn for bedriften. Bedriften tilrettelegger for ulike livsfaser og på grunn av bedriftens størrelse, omplasseres enkelte ansatte for å prøve andre arbeidsevner i andre arbeidssituasjoner.

Størrelsen på bedriften kan være en ”svak side”. Dette fordi de mange ulike avdelingene må bidra for å nå de overordnede målene i bedriften. Det kan være utfordrende å sikre god oppfølging og medvirkning i alle avdelinger sett i forhold til mindre bedrifter. Ser man på sykefraværsordningen mener konsulenten at helsevesenet er en ”flaskehals”. Mange sykemeldte går og venter på å få avklart situasjonen sin. Myndighetene burde gitt mer midler for å redusere helsekøen og til kvalitetsikring. Dette savner attføringskonsulenten i den nye IA-avtalen, samtidig som konsulenten har inntrykk av at det er mye byråkrati for den sykemeldte.

Case G

Dette er en maritim bedrift som arbeider med sikkerhet rundt det maritime miljøet. Denne bedriften ble etablert i 1974 og vi intervjuet en av avdelingssjefene som har arbeidet i bedriften i 13 år.

Dette er en IA-bedrift med 201 årsverk. Bedriftens sykefravær har vært 4,5 % gjennomsnittlig. Avdelingssjefen kjenner ikke de nøyaktige fraværstallene, og heller ikke til om de i bedriften har en målsetting på sykefravær. Dette fordi denne bedriften fokuserer på trivsel og det psykososiale arbeidsmiljøet, og viser forståelse for de ansattes ulike livssituasjoner og livsfaser. Avdelingssjefen påpeker at det ”alltid” er noen som får alvorlige sykdommer som gjør at statistikken vises igjen. Statistikken er dermed ikke et måltall i seg selv. I denne bedriften har de årlige medarbeiderundersøkelser som omhandler trivsel på arbeidsplassen. Disse kan sammenlignes fra år til år.

Dialogen med NAV virket god fra avdelingssjefens ståsted, og NAV holder kurs for bedriften to ganger i året. I tillegg til de tiltak som IA-avtalen krever av bedriften, gjennomføres disse i tillegg til bedriftens egne tiltak. De har tiltak som den årlige medarbeiderundersøkelsen, dekker treningsutgifter og ulike sosiale samvær. Her prøver ledelsen å gjøre vernerunden ”uformell” rundt en kaffekopp, og ledelsen forsøker også å gjøre seg mer tilgjengelig ved dialog rundt kaffekoppen.

Denne bedriftens strategi i forbindelse med sykefravær er å legge til rette for fleksibilitet. Det være seg hevbar/senkbar pult eller fleksibel arbeidstid og sted. Denne bedriften viser forståelse for de ansattes syke barn/familiemedlemmer. Bedriften mener de får igjen for dette ved den ansattes økte motivasjon ved et senere tilfelle.

Avdelingssjefen føler at beslutningsmakten sin er ubegrenset når det gjelder tilrettelegging. Avdelingssjefen har de fullmakter som trengs for å finne løsninger. De legger vekt på at den syke må være i fokus og bli lyttet til.

De sterke sidene til bedriften er at de prøver å skape trivsel for å hindre at de ansatte blir syke, de er livsfasepolitikken bevisst, og viser fleksibilitet og tilrettelegging for hver enkelt ansatt. En svakhet i bedriften er at de kan bli for kreative løsninger når det gjelder å få folk tilbake i arbeid. Avdelingssjefen minner om at folk av og til bare må få lov til å bli friske. Dette er en desentralisert organisasjon og det utgjør en svakhet at disse ansatte er mye alene i hverdagen.

Omorganiseringen i bedriften har medført en usikkerhet og ekstra påkjenning for de ansatte, som igjen kan resultere i sykdom.

Når avdelingssjefen reflekterer over dagen sykefraværsordning i Norge mener denne personen at den er positiv. Før IA var det et firkantet system som overlot mange til seg selv. Dagens sykefraværsordning viser en interesse for å finne måter å inkludere mennesker på i arbeidslivet. Alternativet er ingenting.

Avdelingssjefen funderer over at man ser på kurver, grafer og statistikker og ikke det totale og menneskelige. Spørsmålet man stiller seg er hva sykefravær er høyt i forhold til? Er det de som er uføretrygdet eller de som er 100 % friske til de er 90 år?

5.2 Tiltak fra bransjene

I olje- og offshorebransjen ser vi at lederne prøver å motivere sine ansatte, ha en åpen dialog og skape gode holdninger. Lederne prøver også å øke nærværsfaktorene slik at de ansatte kommer på arbeid, de dagene de er i tvil om de burde gå på arbeid eller være hjemme. Arbeidssituasjonen til de som trenger det, blir tilrettelagt og hjelpemidler blir innhentet. Bransjen vektlegger å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet ved å etablere gode relasjoner mellom kollegaer og ledelse, skape trivsel og gi tilbakemeldinger på utført arbeid. Bransjen tilbyr også treningsmuligheter for å høste godene av den fysiske aktiviteten de ansatte foretar seg. De arrangerer sosiale arrangementer for å skape felles hendelser for de ansatte i bedriften.

Bedriftene som representerer de offentlige virksomhetene i oppgaven vår, har tiltak som vektlegger oppfølging av de ansatte. De holder kurs om arbeidsrutiner og motvirker at eventuelle problemer utvikler seg. Lederne vektlegger det å se sine ansatte og fremme gode holdninger som øker motivasjonen. Ansatte blir også omplassert, i tilfeller der de ikke kan utføre sine faste arbeidsoppgaver. I denne bransjen blir prosjekt rettet mot grupper i spesielle livsfaser gjennomført, tilrettelegging av livssituasjoner og livsfaser blir tilpasset hver enkelt ansatt. Videre satser de på fysisk helse og har ulike former for treningsavtaler. Det fokuseres på nærværsfaktorer og de vektlegger positiv atferd. På denne måten påvirkes også det psykososiale i arbeidsmiljøet. "Kaffepausen" blir brukt som en arena for å skape bedre relasjon med ledelsen og ansatte.

Transportbransjens representant forteller at de tilrettelegger arbeidsforholdene til de ansatte som har behov for det. Dette kan være i forhold til når på døgnet de ansatte kan arbeide og hvilke strekninger som skal kjøres. Bransjen vurderer dette ut i fra norske veiforhold og

helsetilstand til de ansatte. I enkelte tilfeller har denne representasjonsbedriften, gått langt i forhold til behandling av ansattes helse, slik at den ansatte fortsatt kan være yrkesaktiv.

Etter å ha studert tiltak som bransjene iverksetter på eget initiativ, ser vi at bransjene nytter seg av veldig like tiltak. Ingen av bransjene skiller seg ut ved å satse mer på tiltak enn andre. Alle representasjonsbedriftene forteller at de prøver å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø og gode relasjoner mellom de ansatte. De ser verdien i at de ansatte holder seg i fysisk form, og har flere arrangement rundt helsen. Selv om bransjene har ulike økonomiske betingelser, ser det ikke ut som de nytter finansielle ressurser på krevende tiltak som fremmer nærværsfaktoren.

Flertallet av bedriftene har ikke nådd sine målsettinger på sykefraværsprosenten, noe som kanskje reflekteres i kompleksiteten dette fenomenet besitter. Denne kompleksiteten kan trolig være årsaken til at bedriften på bedriftsnivå ikke iverksetter og gjennomfører flere tiltak, området er for stort og komplisert til at en bedriftsleder vil kunne vinne over fenomenet med gitte ressurser.

Tiltakene som vi ser bedriftene gjennomfører er tiltak som gir/har gitt effekt og som har hold i ulike teorier. Dette viser at bedriftene er bevisste sine handlinger og kjenner til forskjellen mellom å ta vare på de menneskelige ressursene og ikke. Samtidig så kommer betydningen av ledelsens rolle for å påvirke holdninger, motivasjon og ønsket atferd i bedriften. Målet er å finne en balansegang mellom hva teorien sier og hvordan den virker i samspill med bedriftenes hverdag.

5.3 Forslag til tiltak

Når vi ser på problemstillingen vår i oppgaven som er ”*Hvordan kan bedriftsledelsen redusere sykefraværet*”, og etter intervjuene vi har gjennomført, vil vi komme med forslag til tiltak.

I arbeidet med reduksjon i sykefraværet er det viktig å sette fokus på årsaken til det høye fraværet og ikke på selve fraværet. De bedriftene som har lyktes med reduksjon i fraværet, har fokuset på årsaken, det som fremmer og hemmer et godt arbeidsmiljø. Valg av tiltak kan variere mellom bedriftene, det som kan være bra en plass kan slå dårlig ut i en annen bedrift. Det kommer også klart frem at det er summen av flere tiltak som gir best effekt, ikke ett enkelt tiltak (Moen 2003b).

www.Idébanken.org (2010b) er en nettside som fungerer som en inspirasjonskilde og verktøykasse for bedriftene. Vi har hentet tiltakene under, fra ulike artikler og temasider fra Idébanken sine nettsider.

En god leder vil være viktig i dette arbeidet. Er lederen trygg og tydelig i sitt lederskap vil dette smitte over på alle og gjøre noe med det psykososiale miljøet i bedriften. Ved å utarbeide oppfølgingsplaner lærer ledere å utøve godt lederskap. Oppfølging av ledere med kompetanseheving innen lovverk, HMS-arbeid, lederkurs, videreutdanning, faglig vekst og utvikling og nærværarbeid i praksis, vil være nyttig verktøy. Dette viser hvor stor påvirkning en leder har i en bedrift og hvor viktig god ledelse er. Alle ferdighetene påvirker relasjonen til de ansatte i bedriften og kan derfor bidra til gode holdninger, økt motivasjon og et bedre arbeidsmiljø i bedriften.

En leder må være tilgjengelig for sine medarbeidere, døren bør alltid stå åpen. Hovedressursen i bedriftene er de ansatte, og som leder er det viktig å se hele mennesket, lytte, ha god dialog, og respekt og tillit til hver enkelt. En annen faktor som er viktig er ressurser som tid til å følge opp de ansatte. Alle vil være tjente på at en bruke en høflig tone seg imellom. Hver enkelt medarbeider må også få mer ansvar, fokusere på å gjøre hverandre gode og unne hverandre suksess. Når nye tiltak skal settes i verk er det viktig at alle får utale seg og blir lyttet til før de blir iverksatte. Teorien sier at når nye tiltak skal iverksettes, er det viktig å arbeide bedriften gjennom de ulike fasene. På denne måten kan bedriften høste godene av brukte ressurser som tid, penger og ansatte, i iverksettingsprosessen. Dersom bedriftene ikke forholder seg riktig i denne prosessen, vil brukte ressurser gå tapt.

Bransjene kan også være tjente med å holde kurs om hvordan man jobber smart for å beholde god helse. Kurs som tilbys innen motivasjon og arbeidsgled med ”humor og fliring” i fokus, har vist seg å gi gode utbytte på arbeidsplasser. Gode tiltak som har gitt reduksjonen i sykefraværstatistikken må jobbes videre med. Mange små tiltak og et jevnt fokus på problemene har vist seg å gi stor gevinst for enkelte bransjer. I offentlige virksomheter som må benytte seg av rotasjon blant de ansatte har flere hatt godt utbytte av å endre på rotasjonen til eksempelvis tre dager på arbeid – tre dager fri. Dette handler om å ta vare på de menneskelige ressursene i bedriften, det å forsterke hovedtrekkene i jobbkjennetegnmodellen slik at de ansatte stimuleres og motiveres til videre samarbeid med bedriften. På denne måten oppstår det et eierforhold mellom de ansatte og bedriften, som igjen bringer gode holdninger inn på arbeidsarenaen

Ser man på de menneskelige ressursene i bedriftene kan riktig grunnbemanning være et viktig tiltak. De ”friske” får en lettere hverdag, og en unngår vikarbruk som styrker samholdet blant de ansatte og øker trivselen. For å få en bedre arbeidslivskvalitet er det viktig å holde fokuset rettet på nærværsfaktorer. Som verneombud Tone Solbakken ved Lakselvbukt bo - og omsorgssenter reflekterer: *”Ved å endre holdningene til hver enkelt arbeidstaker om å komme på jobb med den friske delen av seg, og ikke velge å være hjemme med den syke, slår stadig rot”* (Idébanken, 2010a).

6. KONKLUSJON

Problemstillingen vår omhandlet hvilke tiltak bedriftsledelsen kan gjennomføre på bedriftsnivå for å redusere sykefraværet og på den måte bidra til å nå et samfunnsøkonomisk mål. Etter å ha intervjuet representanter fra bedriftene og arbeidet oss gjennom den innsamlede datamengden, er vi forunderet over resultatet.

Vi har fått innblikk i flere tiltak og prosjekt som bedriftene arbeider med, men etter nærmere gjennomgang ser vi at dette er tiltak som bedriftene har pålagt seg ved å være IA-bedrift, eller så ser vi at det er tiltak regjeringen krever at bedriftene gjennomfører.

Problemstillingen gjennom oppgaven har vært *”Hvordan kan bedriftsledelsen redusere sykefraværet?”*. Det har vist seg at bedriften ikke har egne tiltak på bedriftsnivå for å redusere sykefraværet. Vi har blitt kjent med bedrifter som gjør mye (IA-forpliktelser og krav fra styresmaktene), men samtidig for lite. Ser man dette i forhold til både de menneskelige og økonomiske ressursene bedriftene kan spare ved å gjøre mer, er vi noe overrasket over at bedriftene fremstår tilfredse i sitt arbeid for å redusere sykefraværet – på tross av at de fleste ikke har nådd måltallet bedriften har satt seg.

Vi tror at nytteeffekten for bedriftene vil være stor, dersom bedriftene klarer å nyttegjøre seg av teorien som vi har gjennomgått i oppgaven. Teorien handler om viktigheten av god ledelse, det å ta vare på de menneskelige ressursene, gode holdninger og økt motivasjon.

Selv om regler og lovpålagte prosedyrer styrer en sykemeldingssituasjon, kan det være et aktuelt tema å foreta en grundig gjennomgang av hva som faktisk skjer i en sykemeldingssituasjon, altså en videre forskning som ser på hvordan dette er i praksis. Veiledning og instruksjoner som omhandler sykemeldingssituasjonen må gjennomgås kritisk, gjerne med fokus på hvordan man tilrettelegger for raskere friskmelding av de sykemeldte i samfunnet.

I denne oppgaven har vi kun fokusert på hva bedriftene gjør for å redusere sykefraværet, det ville vært spennende å se på hva de ansatte gjør og hvordan interaksjonen er mellom ansatt og bedrift for å redusere sykefraværet. Dette kan også være tema for en fremtidige bacheloroppgave.

7. REFERANSER

- Alvik, O. (2009a). Høy trivsel gir lavt sykefravær. *Personal og ledelse*, (2), 28-32.
- Alvik, O. (2009b). Liten effekt på sykefraværet. *Personal og ledelse*, 20(5,7), 24-29.
- Arbeidstilsynet (2010). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet 5. mars 2010 fra www.arbeidstilsynet.no/lov.html?tid=78118
- Barney, J. B. & W. S. Hesterly (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Upper Saddle River, Pearson Education.
- Brewster, C. & Holt Larsen, H. (2000). *Human resource management in Northern Europe*. Wiley-Blackwell.
- Bruusgaard, D. (2009a). Den behandlende lege må bruke sitt medisinske skjønn og klokskap etter beste evne. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 12(1), 62-63.
- Bruusgaard, D. (2009b). Legers skjønn og andre skjønn. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 12(1), 64-65.
- Carlsen, B. (2008). Dobbeltmoralens voktere. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 11(4), 259-75.
- Dahl, Å. (2009). Holdninger til sykefravær varierer sterkt i Norden. *Velferd*, 98(8), 26-28.
- Digre, D. (2010a). 4 av 10 sliter med helsa på grunn av jobben. [Elektronisk utgave]. *NITO Refleks*, 20(1), 28.
- Digre, D. (2010b). Høy sysselsetting gir høyt sykefravær. [Elektronisk utgave]. *NITO Refleks*, 20(1), 26-27.
- Digre, D. (2010c). Hva har sjefen rett til. [Elektronisk utgave]. *NITO Refleks*, 20(1), 34.
- Digre, D. (2010d). Slik får vi null sykefravær. [Elektronisk utgave]. *NITO Refleks*, 20(1), 29.
- Digre, D. (2010e). Sykelønn under konstant press. [Elektronisk utgave]. *NITO Refleks*, 20(1), 25-26.
- Fleten, N. (2009). Utvidet egenmelding – en vei mot riktigere sykefravær? *Norsk Epidemiologi*, 19(2), 223-228.
- Greenberg, J. & Baron, R.A.(2008). *Behavior in organizations* (9. utg.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

- Grimsø, R.E. (2005). *Personaladministrasjon: teori og praksis* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hedlund, M. (2009). Tilbake i arbeid. *Tidsskriftet sykepleien*, 97(8), 30-31.
- Herskedal, L.M. (2009). Tillitsprosjekt i Mandal kommune. *Arbeidsvern*, 19(5), 10-13.
- Hult, M. (2010). Skal kurere høye syketall med kommunikasjon. [Elektronisk utgave]. *NITO Refleks*, 20(1), 33.
- Idébanken (2010a). *Mange små tiltak gir lavt sykefravær*. Hentet 26. april 2010 fra <http://www.idebanken.org/Emneord/Sykefrav%C3%A6r/214550.cms>
- Idébanken (2010b). *Idébanken*. Hentet 26. april 2010 fra <http://www.idebanken.org/Forside>
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Krogvold, K. (2009). Arbeidsgivers oppfølging av sykmeldte arbeidstakere. *Magma*, 12(2), 78-79.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske
- Landsorganisasjonen i Norge (2010). *IA-avtalen*. Hentet 4. mars 2010 fra <http://www.lo.no/s/Arbeidsliv/IA-avtalen/IA-avtalen/>
- Moen, B.E. (Red.). (2003a). *Fysiske og biologiske arbeidsmiljøfaktorer, samt arbeidsulykker*. Oslo: Arbeidsmiljøforlaget.
- Moen, B.E. (Red.). (2003b). *Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket*. Oslo: Arbeidsmiljøforlaget.
- Nessen, J.P. (2009). Sykefravær og konjunkturer. *Norsk Epidemiologi*, 19(2), 115-125.

NOU 2000:27 (2000). *Sykefravær og utførepensjonering*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.

Hentet 5. mars 2010 fra

<http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/20002000/027/PDFA/NOU200020000027000DDDDPDFA.pdf>

Peersen, J.B. (2009). Og så begynte det å regne *Velferd*, 98(4), 29-31.

Regjeringen (2010a). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 1. mars 2010 - 31.*

desember 2013 (IA-avtalen) 24. februar 2010. Hentet 4. mars 2010 fra

www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale_24022010.pdf

Regjeringen (2010b). *Sykefravær [Samarbeid for arbeid]*. Hentet 6.mars 2010 fra

<http://samarbeidforarbeid.regjeringen.no/temabeskrivelse/om-sykefravar/>

Regjeringen (2010c) *Åpning av faglig seminar om sykefravær [Arbeidsdepartementet]*. Hentet

11. februar 2010 fra

http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/aktuelt/taler_artikler/minister/arbeidsminister-Hanne-Bjurstrom/apning-av-faglig-seminar-om-sykefravar.html?id=590214

Roos, G., Krogh, G.v., Roos, J. & Fernstrøm, L. (2005) *Strategi: en innføring* (4. utg.).

Bergen: Fagbokforlaget.

Sørensen, H.H. (2010a). Aksepterer ingen forringelsen i sykelønnsordning. [Elektronisk

utgave]. *NITO Refleks*, 20(1), 32.

Sørensen, H.H. (2010b). Vil ikke anbefale svenske løsninger. [Elektronisk utgave]. *NITO*

Refleks, 20(1), 30.

Sørensen, H.H. (2010c). Økonomiske lettelse vil føre til mindre sykefravær.

[Elektronisk utgave]. *NITO Refleks*, 20(1), 31.

Statistisk Sentralbyrå (2010). *Fortsatt vekst i sykefraværet*. Hentet 6. mars 2010 fra

<http://www.ssb.no/sykefratot/>

Store norske leksikon (2010a) *Folketrygden (Store medisinske leksikon-artikkel)*. Hentet 5.

Mars 2010 fra http://awww.snl.no/.sml_artikkel/folketrygden

Store norske leksikon (2010b) *Folketrygden*. Hentet 5. Mars 2010 fra

www.snl.no/folketrygden

Wegeland, E. (2009). Sykefraværet har vært stabilt siden 1972. *Arbeidsvern*, 19(16), 21.

Welhaven, T. (2009). Sykefravær og ansettelsestid. *Arbeidsmiljø*, 5(16), 26-27.

8. VEDLEGG

Vedlegg 1: E-posten vi sendte til bedriftene

Hei!

Vi er to studenter fra Høgskolen Stord/Haugesund, og vi er nå i gang med bacheloroppgaven vår. Oppgaven vår fokuserer på tiltak som kan redusere sykefraværet. I denne sammenheng ønsker vi å foreta et intervju med dere, noe vi tror kan være interessant også for deres bedrift.

Vi har registrert medias fokus på det høye sykefraværet i Norge. Vi tror at det vil være viktig for bedriftene å vedkjenne seg at dette er et samfunnsproblem, samt tenke på hva som gjøres og hvordan man som bedrift kan motvirke sykefraværet.

I denne forbindelse vil vi gjennomføre et intervju og vi vil med dette invitere deres bedrift til å være med i vår utvalgsgruppe. Temaet i intervjuet vil være deres bedrift og tanker dere gjør dere rundt sykefravær. Vår undersøkelse vil også kunne bidra i deres arbeid for å redusere fraværet i deres bedrift. Når vi er ferdig med den empiriske rapporten vil dere motta denne med resultater og konklusjoner. Virkemidler og tiltak som deres bedrift kan dra nytte av, kan dere gjerne benytte dere av etter eget ønske.

Til informasjon opplyser vi om at vi ikke kommer til å bruke navn på intervjuobjekt og deres bedrift. All informasjon vil bli anonymisert slik at dataen ikke kan identifiseres i ettertid. Intervjuobjektet har også rett til å avbryte intervjuet underveis.

Vi håper at dere vil være med og kan se nytteverdien av denne deltakingen i deres bedrift.

Dersom dette er av interesse, ønsker vi å avtale et møte om to-tre uker. Vi antar at et slikt intervju vil vare cirka en halv time. Vi sender dere intervjuguiden på forhånd, slik at dere har mulighet til å forberede dere til møtet. Etter gjennomført intervju sender vi intervjuobjektet et utkast til gjennomlesning og eventuelt redigering på e-post. I lag med intervjuguiden vil dere også få vår kontaktinformasjon; navn, e-post, adresse og mobilnummer. Dere kan da kontakte oss om det skulle være noe uklart.

Dersom dere ikke har mulighet til å delta, takker vi for tiden deres og ønsker dere en fortsatt god dag.

Med vennlig hilsen Haldis Kristiansen og Nina Rikstad

Vedlegg 2: Intervjuguiden

Fase 1: Intervjuprosessen

- Presentasjon av oss selv.
- Presentasjon om bacheloroppgaven.
 - Målet er å få innsikt i hva bedrifter selv gjør for å redusere sykefraværet. Vi ønsker å få innblikk i hvilke tiltak bedriften mener har vist gode resultater hos dem.
- Intervjuet vil handler om følgende tema.
 - Strategisks handlingsplan for å redusere sykefraværet.
 - Tiltak og virkemidler brukt i bedriften.
- Intervjuets form.
 - Intervjuet vil virke som en dialog og vare i cirka en halv time
 - Vi vil begge delta i møtet, en vil i hovedsak lede intervjuet og den andre vil ta skriftlige notater fra møtet.
- Anonymitet.
 - Vi garanterer full anonymitet av intervjuobjektet og bedriften ved analyse av undersøkelsens resultater og i vår bacheloroppgave.

Fase 2: Intervjuet

I begynnelsen av intervjuet kommer vi til å stille noen bakgrunnsspørsmål om intervjuobjektet.

1. Hva er navnet ditt og navnet på bedriften?
2. Hva er din posisjon i bedriften?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
4. Kan du fortelle litt om virksomheten til bedriften og bedriftens historie?
5. Hvor mange årsverk er det i bedriften?
6. Hvor stor er det årlige sykefraværet i bedriften?

Videre kommer den generelle delen av intervjuet.

Vi vil først stille noen spørsmål angående tiltak til å redusere sykefraværet i bedriften og hvilken rolle du har i denne sammenheng.

7. Er bedriften med i Inkluderende Arbeidsliv, IA-Avtalen med NAV og i så fall hvordan er dialogen mellom bedriften og NAV?
8. Har dere iverksatt tiltak for å redusere sykefraværet i 2009/2010 og viss ja, hvilke tiltak?
9. Med hensyn til tiltak rettet mot sykefraværet, hvilke tiltak har gitt best resultat?
10. Er reduksjon i sykefraværet en viktig del i bedriftens strategi?
11. Hva er din beslutningsmakt sett i sammenheng med sykefraværet i bedriften?
12. Har du formell autoritet til å sette i gang eller avslutte tiltak mot sykefraværet i bedriften?
13. Dersom du tenker på hvordan bedriften arbeider for å redusere sykefraværet, hva er de sterke og svake sidene ved dagens praksis?
14. Hva mener du er de sterke og svake sider ved dagens sykefraværsordning?

Fase 3: Avslutning av intervjuet

15. Gitt det tema vi har berørt i dette intervjuet, er det andre kommentarer og/eller innspill etter ditt syn, vi ikke har dekket?

Vi takker deg for tiden din og for godt samarbeid. Som nevnt, vil vi sende deg et utkast av intervjuet, slik at du kan lese gjennom og eventuelt å korrigere utkastet vår.