

Daniel Leirmo, Lyder Aleksander Mathisen,  
Johannes Irgens

## Et kvantitativt studie av korttidsfravær i Telenor kundeservice, avdeling Gjøvik

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft  
Veileder: Eivind Merok

Mai 2019

## Sammendrag

Tittel:	Et kvantitativt studie av korttidsfravær i Telenor kundeservice, avdeling Gjøvik	Dato : 16.05.19
Deltakere:	Daniel Leirmo (473366)	
	Lyder Aleksander Mathisen (473385)	
	Johannes Irgens (473392)	
Veileder:	Eivind Merok	
Evt. oppdragsgiver:	Telenor kundeservice, avdeling Gjøvik	
Stikkord/nøkkelord	Sykefravær, motivasjons- og hygienefaktorer	
Antall sider/ord:	Antall vedlegg: 1	Publiseringsavtale inngått: ja
<p>Formålet med undersøkelsen var å kartlegge eventuelle årsaker til sykefraværet i Telenor kundeservice, avdeling Gjøvik. I rapporten presenteres relevant teori innenfor sykefravær og motivasjon. Kundeservice Gjøvik har over en lengre periode hatt problem med høyt sykefravær. Undersøkelsen ser på hvordan trivsel og mistrivsel påvirker sykefraværet hos de ansatte. Hovedteorien til undersøkelsen er basert på Frederick Herzberg sin to-faktor modell. Som relevant teori for sykefravær blir Gary Johns dynamiske modell benyttet. Abraham Maslows behovspyramide blir brukt som tilleggsteori for motivasjonskrefter.</p> <p>For å kartlegge respondentenes holdninger rundt temaet, var det nødvendig å undersøke deres trivsel og mistrivsel. Det ble benyttet kvantitativ metode for å svare på problemstillingen, som er: «Er det en sammenheng mellom motivasjons- og hygienefaktorer og korttidsfraværet på Telenor Kundeservice, avdeling Gjøvik?». Undersøkelsen fokuserer på korttidsfraværet. Datainnsamlingen ble gjort via spørreskjema som ble sendt ut til de ansatte. Videre ble dataen analysert gjennom analyseprogrammet SPSS. Resultatet ble drøftet for å gi en oversikt over mulige årsaker til de høye tallene.</p> <p>Resultatet av analysene konkluderer med at motivasjons- og hygienefaktorene hadde svært signifikante sammenhenger med sykefravær. Rapporten møter utfordringer med å tydeliggjøre skille mellom motivasjons- og hygienefaktorer. Det vil si at faktorer som fører til trivsel og mistrivsel er for like i denne undersøkelsen. Telenor kan fokusere på å designe arbeidsoppgavene slik at alle variablene for henholdsvis motivasjons- og hygienefaktorer blir tilfredsstillt. Dette kan ifølge funnene resultere i en reduksjon i fraværet.</p>		

# Abstract

Title:	A quantitative study of short-term absence in Telenor's customer service, department Gjøvik	Date: 16.05.19
Participants:		
Daniel Leirmo (473366)		
Lyder Aleksander Mathisen (473385)		
Johannes Irgens (473392)		
Supervisor:		
Eivind Merok		
Employer:		
Telenor customer service, department Gjøvik		
Keywords:		
Absence, motivation- and hygiene factors		
Number of pages/words: 49/13027	Number of appendix: 1	Availability: Open
<p>The purpose of this research was to assess possible causes to sickness absence in Telenor's customer service, department Gjøvik. The report presents relevant theory within absence due to sickness and motivation.</p> <p>For a long time Telenor has been facing problems with high percentage of sickness absence. The research provides information about how job satisfaction and dissatisfaction affect the sickness absence in the company. Gary Johns dynamic model of presenteeism and absenteeism is also included as a relevant theory. Finally, Abraham Maslow's pyramid of needs is used as an additional theory of motivational forces.</p> <p>In order to measure the respondents attitude around the topic, it was necessary to examine their job satisfaction and dissatisfaction. A quantitative method was used to answer the research question, which is: "Is there a connection between motivation and hygiene factors and short-term sickness absence at Telenor customer service, department Gjøvik". The research focuses on short-term sickness absence. The data was collected by gathering information from a survey. The employees in Telenor was the respondents providing the information. Additionally, the data was analyzed through SPSS Statistics.</p> <p>The results of the analyze concludes that motivation and hygiene factors had a very significant correlation with sickness absence in Telenor. The report faces challenges in clarifying the distinguish between motivation and hygiene factors. In this study, the factors that lead to job satisfaction and dissatisfaction according to Herzberg, were strongly correlated. Telenor can focus on designing work tasks so all variables for both motivation and hygiene factors are satisfied, respectively. According to the results, this may reduce the sickness absence in the company.</p>		

## Forord

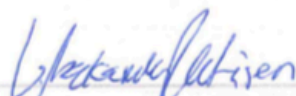
Denne bachelorgraden er gjennomført i forbindelse med avsluttende utdanning for studieprogrammet økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU Gjøvik. Det har vært en lang prosess å ferdigstille dette prosjektet. Vi har fått erfare situasjoner som kommer til god nytte for fremtidig karrierer. Prosessen har vært preget av store avgjørelser, vanskelige valg og uforutsette utfordringer som har dukket opp underveis. Etter disiplinert arbeid sitter vi igjen med utrolig mye kunnskap, mestringsfølelse, læring og godt samarbeid.

Først og fremst ønsker vi å takke vår oppdragsgiver Telenor kundeservice avdeling Gjøvik for muligheten til å forske på et komplekst tema for en stor organisasjon slik Telenor er. Videre ønsker vi å takke alle de ansatte i Telenor som tok seg tid til å svare på vår spørreundersøkelse. Sist men ikke minst ønsker vi å rette en stor takk til Aris Kaloudis og vår veileder Eivind Merok som har hjulpet oss gjennom dette prosjektet.

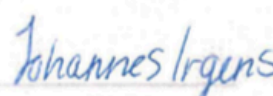
Gjøvik, 16. mai, 2019



Daniel Leirmo



Lyder Aleksander Mathisen



Johannes Irgens

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Formål og bakgrunn for undersøkelsen.....	7
1.2 Kort om Telenor kundeservice, avd. Gjøvik.....	7
1.3 Valg av problemstilling og hypoteser.....	8
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>10</b>
2.1 Sykefravær.....	10
2.2 Hva er sykdom? .....	11
2.2.1 Gary Johns dynamiske modell for valget mellom nærvær og fravær.....	12
2.3 Motivasjon.....	14
2.3.1 Behovsteori.....	14
2.3.2 Abraham Maslow`s behovshierarki.....	14
2.3.3 Frederick Herzberg to-faktor modell.....	16
2.3.4 Motivasjon og hygienefaktorer.....	17
2.4 Oppsummering av teorien.....	19
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>21</b>
3.1 Valg av metode.....	21
3.1.1 Kvantitativ metode.....	21
3.1.2 Deduktiv tilnærming.....	22
3.1.3 Tverrsnittundersøkelse.....	22
3.2 Utforming av spørreskjema.....	23
3.2.1 Operasjonalisering.....	23
3.2.2 Variabler og verdier.....	24
3.2.3 Prestudie.....	25
3.2.4 Bortfall.....	25
3.3 Etikk.....	26
3.4 Analyser av data.....	27
3.4.1 Univariante analyser.....	27
3.4.2 Bivariate analyser.....	27
3.4.3 Multivariate analyser.....	27
3.5 Validitet og reliabilitet.....	28
3.6 Generalisering.....	28
<b>4.0 Analyse og drøfting</b> .....	<b>29</b>

4.1 Bakgrunnsvariabler.....	29
4.1.1 Variabel for sykmelding – Effektvariabel.....	30
4.1.2 Bakgrunnsvariabler og sykefravær i Telenor.....	32
4.2 Forklaringsvariabler.....	34
4.2.1 Aggregering av forklaringsvariabler.....	35
4.2.2 Reliabilitet og validitet.....	36
4.2.3 Motivasjon.....	38
4.2.4 Hygiene.....	39
4.2.5 Korrelasjon mellom de aggregerte variablene og avhengig variabel.....	40
4.3 Logistisk regresjonsanalyse.....	42
4.3.1 Analyse av motivasjonsfaktorer.....	43
4.3.2 Analyse av hygienefaktorer.....	46
4.3.3 Regresjonsanalyse for både motivasjon- og hygienefaktorer.....	48
4.4 Diskusjon av regresjonsanalysene.....	49
4.4.1 Svakheter ved valg av modell.....	50
4.4.2 Svakheter ved undersøkelsen.....	51
4.6 Forslag til videre forskning.....	54
<b>5.0 Konklusjon.....</b>	<b>55</b>
<b>6.0 Referanseliste:.....</b>	<b>56</b>
<b>Vedlegg 1.....</b>	<b>1</b>

## Figur- og tabelloversikt

Figur 1 - (Johns 2010, s. 532) Dynamisk modell for valget mellom nærvær og fravær, oversatt fra engelsk til norsk .....	13
Figur 2 - Abraham Maslow's behovspyramide.....	15
Figur 3 - Herzberg's to-faktor modell .....	19
Figur 4 - Flytskjema .....	26
Figur 5 - Variabel for sykemelding .....	31
Figur 6 - Cronbach's - motivasjonsfaktorer .....	36
Figur 7 - Cronbach's - motivasjonsfaktorer .....	37
Figur 8 - Cronbach's – hygienefaktorer .....	37
Figur 9 - Cronbach's - hygienefaktorer.....	37
Tabell 1 - Deskriptiv statistikk for utvalget.....	29
Tabell 2 - Krysstabell av variablene ansiennitet og antall dager syk.....	32
Tabell 3 - Krysstabell av variablene alder og antall dager syk .....	33
Tabell 4 - Krysstabell av variablene kjønn og antall dager syk .....	33
Tabell 5 - Krysstabell av fullført utdanning og antall dager syk.....	34
Tabell 6 - Indeks.....	35
Tabell 7 - Deskriptiv statistikk for motivasjonsfaktorene .....	38
Tabell 8 - Deskriptiv statistikk for hygienefaktorer .....	39
Tabell 9 - Oversikt over korrelasjon mellom motivasjonsfaktorer og antall dager syk.....	40
Tabell 10 - Oversikt over korrelasjon mellom hygienefaktorer og antall dager syk.....	41
Tabell 11 - Oversikt over korrelasjon mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer .....	42
Tabell 12 - Nullhypotese .....	43
Tabell 13 - Individuell forklaringskraft - motivasjon.....	44
Tabell 14 - Ny forklaringskraft ved å inkludere motivasjon .....	44
Tabell 15 - Regresjonsligning ved inkludering av motivasjon .....	45
Tabell 16 - Regresjonsligning ved inkludering av motivasjon og bakgrunnsvariabler.....	45
Tabell 17 - Nullhypotese .....	46
Tabell 18 - Individuell forklaringskraft - hygiene.....	47
Tabell 19 - Ny forklaringskraft ved å inkludere hygiene i modellen .....	47
Tabell 20 - Regresjonsligning ved inkludering av hygiene.....	47
Tabell 21 - Regresjonsligning ved inkludering av hygiene og bakgrunnsvariabler.....	48
Tabell 22 - Regresjonsligning ved inkludering av både hygiene og motivasjon .....	49

# 1.0 Innledning

## 1.1 Formål og bakgrunn for undersøkelsen

Telenor kundeservice, avdeling Gjøvik har over en lengre periode hatt problemer med høyt sykefravær. Bedriften har satt i gang ulike tiltak for å redusere de mørke tallene uten å oppnå et tilfredsstillende resultat. Sykefraværet medfører en rekke konsekvenser for bedriften.

Utfordringer knyttet til kostnader og kapasitet står helt sentralt. Denne undersøkelsen har som formål å kartlegge eventuelle årsaker til sykefraværet slik at ny kunnskap kan bidra til en reduksjon i antall fraværsdager.

Forfatterne har brukt ulike teorier som bakgrunnsteppe for undersøkelsen. Det finnes flere meninger og teorier om hva som er årsaken til høyt sykefravær. Forfatterne syntes det virket interessant å undersøke hva som kan være årsaken til så høyt sykefravær, derfor ble det inngått et samarbeid med Telenor kundeservice. I dette prosjektet vil det fremvises analyser og drøfte rundt undersøkelsen som er gjort for å gi Telenor et synspunkt rundt temaet. Gjennom grundig undersøkelser er det et håp at prosjektet kan være et gjennombrudd for Telenor sine utfordringer på sykefravær.

## 1.2 Kort om Telenor kundeservice, avd. Gjøvik

Vår oppdragsgiver er en del av det norske Telenor konsernet og har siden starten av 2000-tallet vært lokalisert på Gjøvik. Kundeservice har tradisjonelt vært en viktig del av Telenor sin verdikjede. Det investeres årlig flere millioner kroner for å levere foretrukne kundeopplevelser til markedet. Tidligere har Telenor hatt flere kundesentre rundt omkring i Norge, men i dag gjenstår det bare tre lokasjoner i Kristiansand, Skien og Gjøvik (informasjonsmøte, 30. januar 2019).

Telenor er i en bransje som klart er preget av innovasjon og teknologiske fremskritt. Dette er utslagsgivende på hvordan kundene benytter kundeservicen som Telenor leverer.

Hvert år er det stadig færre personer som ringer inn til Telenor. Dette skyldes flere selvbetjente løsninger, noe som reduserer behovet for menneskelig arbeidskraft (



informasjonsmøte, 30. januar 2019). Endringene i bransjen har ført til store nedbemanningsprosesser. I 2011 og 2017 valgte konsernet å legge ned kundesentrene som var lokalisert i Sarpsborg og Harstad (Lyngstad, 2011; Olsen, 2017)

Hovedproblemet for kundesenteret på Gjøvik er sykefraværet. Interne tall fra Telenor viser at kundesenteret hadde et gjennomsnittlig fravær på over 15% i 2018. Dette er problematisk da det genererer merkostnader og ødelegger den planlagte kapasiteten som er nødvendig for å gjennomføre arbeidsoppgavene. Dersom avdelingen på Gjøvik klarer å redusere sitt sykefravær vil de stå sterkere i en eventuell nedbemanningsprosess. Etter informasjonsmøte med Telenor forteller de at det ikke har blitt gjennomført noen metodiske undersøkelser tidligere. Det var derfor store muligheter til å skaffe mer innsikt rundt problemet. Formålet med denne undersøkelsen er derfor å hjelpe Telenor til å finne noen forklaringer for de høye tallene, slik at de blir bedre rustet til å iverksette tiltak.

### **1.3 Valg av problemstilling og hypoteser**

En sentral del av prosjektarbeid er problemstillingen og hypotesene. Prinsippet med en problemstilling er i følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) å besvare hvem og hva som skal undersøkes. På bakgrunn av teorien som blir gjennomgått i neste kapittel har det blitt utformet en hovedproblemstilling og fire hypoteser som skal besvares. En hypotese er en antakelse om sammenhenger mellom fenomen som etterprøves ved bruk av innsamlet data (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Hypotesene skal testes gjennom ulike analyser som til slutt vil være med å besvare problemstillingen. Nullhypotesen (H0) forklarer om at det ikke er sammenheng og alternativhypotesen (H1) forklarer at det er en sammenheng mellom fenomenene.

#### **Problemstilling:**

*“Er det en sammenheng mellom motivasjons- og hygienefaktorer og korttidsfraværet på Telenor Kundeservice, avdeling Gjøvik?”*

Hypotesene om motivasjonsfaktorer:

H0: “Det var ingen sammenheng mellom motivasjonsfaktorer og sykdom i løpet av en bestemt periode på tre måneder.”

H1: “Det var en sammenheng mellom motivasjonsfaktorer og sykdom i løpet av en bestemt periode på tre måneder.”

Hypotesene om hygiene faktorer:

H0: "Det var ingen sammenheng mellom hygiene faktorer og sykdom i løpet av en bestemt periode på tre måneder."

H1: "Det var en sammenheng mellom hygiene faktorer og sykdom i løpet av en bestemt periode på tre måneder."

## 2.0 Teori

Først presenteres generell informasjon rundt sykefravær sammen med empiri som representerer fenomenet på landsbasis. Videre introduseres sykdomsbegrepet hvor ulike tilstander for sykdom blir beskrevet. Teorien tar videre for seg sykefravær og sykdom, hvor sammenhengen forankres i en modell. Deretter legges motivasjonsbegrepet frem, hvor teoriene til henholdsvis Maslow og Herzberg blir lagt til grunn.

### 2.1 Sykefravær

Sykefravær er et tema som har fått stor oppmerksomhet de siste årene. Rundt midten av 1990-tallet begynte sykefraværet å øke kraftig i Norge (Regjeringen, 2001). Som et resultat ble det i 2001 tegnet en intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). Siktemålet i avtalen var blant annet å styrke jobbnærværet, samtidig som man forebygger og reduserer sykefraværet. Sykefraværet på sin side skulle reduseres med hele 20 prosent innen 2005 (Regjeringen, 2001). I juni 2018 dokumenterte Statistisk Sentralbyrå at nedgangen i sykefravær siden inngåelsen av avtalen har vært på 11,3 prosent (Bruer-Skarsbø, 2018). Til tross for den positive utviklingen er målet enda ikke nådd, og avtalen har blitt fornyet en rekke ganger. Det ble nylig tegnet en fornyelse av avtalen som ble tredd i kraft fra og med januar 2019.

Den nye IA-avtalen har som formål å tilrettelegge for at flest mulig kan arbeide så mye og lenge som mulig. Avtalen bygger på tanken om at arbeidskraften er Norges viktigste ressurs. Høy sysselsetting danner videre grunnlaget for å opprettholde et bærekraftig velferdssamfunn samtidig som det bidrar positivt for hver enkelt som er ute i jobb. Partene i avtalen er enige i to nasjonale målsettinger:

- Sykefraværet skal reduseres med 10 prosent pr 31.12.2020 sammenlignet med årsgjennomsnittet for 2018
- Frafallet skal reduseres

For å nå disse målene er det satt i gang ulike tiltak. Blant annet oppfordrer regjeringen alle virksomheter til å utvide retten til egenmelding, da dette har vist seg å gi positive effekter tidligere. Videre skal hele arbeidslivet få tilgang til arbeidslivssentrene ressurser som skal hjelpe med å nå målene i avtalen (Regjeringen, 2018).

En undersøkelse viser at yrker som ikke krever høyere utdanning enn videregående skole

generelt sett har et høyere sykefravær, sammenlignet med yrker som krever høyere utdanning (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018). Statistisk sentralbyrå (2019) viser også at kvinner har et høyere sykefravær enn menn. I deres rapport fremgår det at i 4. kvartal 2018 hadde menn et egenmeldt eller legemeldt sykefravær på 4,42%, sammenlignet med kvinner som hadde 7,40% i samme kategori. Det er en forskjell på 2,98 prosentpoeng, som er nær en dobling. Til tross for at kvinner ofte lever sunnere enn menn, oppgir de hyppigere psykiske plager, søvnproblemer og depresjoner (Statistisk sentralbyrå, 2010). Dette begrunnes ved at de er utsatt for belastninger knyttet til omsorg og arbeidsliv som går ut over sykefraværet på landsbasis.

Ut ifra denne informasjonen kommer det frem at sykefraværet varierer i ulike grupper. Men selv om forskning viser sammenhenger mellom kjønn, utdanning og sykefravær, er det fortsatt et tvetydig forhold mellom ledelsesteori og sykefravær. Dette prosjektet vil derfor dykke dypere i noe av det mest sentrale og vesentlige for organisasjonskultur -, nemlig motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Finnes det noen klare sammenhenger mellom individets egen oppfattelse av motivasjon, trivsel og sykefravær?

## **2.2 Hva er sykdom?**

I Norge har vi mange ulike betegnelser for sykdom. I det norske språk brukes omtrent 200 ulike ord knyttet til det å være syk, som dårlig, slapp, sjaber, krank, utilpass og låk. I tillegg brukes blant annet begreper som sykdom, lidelse, plage, subjektiv sykdom og objektiv sykdom (Hofmann, 2014, s. 134). Hofmann oppfatter videre det språklige mangfoldet som et resultat av at det finnes ulike perspektiver på sykdom som ikke lar seg forene i et og samme begrep.

Internasjonalt har man innenfor helsevesenet operert med tre perspektiver på sykdom, disease, sickness og illness. Twaddle (1994) referert i Nordby mfl (2011, s. 21) definerer disease som et helseproblem knyttet til en fysiologisk funksjonsfeil som resulterer i faktiske eller potensielle svekkelser i fysisk evner, eller en reduksjon i forventet levealder. Dette er med andre ord en diagnostisert sykdom. Videre definerer Twaddle illness som en subjektiv tolkning av en uønsket helsetilstand. Individet vurderer seg selv som syk. Til slutt omhandler sickness det sosiale aspektet ved å være syk. Dette bygger på tanken om at et samfunn skaper normer og regler på når det er legitimt å melde frafall. En fotballspiller kan i de fleste tilfeller få innvilget frafall ved en kneskade. Det samme gjelder neppe en regnskapsfører der arbeidet omfatter lav grad av fysisk aktivitet.

Sykefravær handler om å være borte fra jobb i en kort eller lengre periode grunnet sykdom som gjør at man ikke kan utføre arbeidet. Tellnes (1990) beskriver tre typer årsaker til fravær fra jobb. Den første årsaken handler om at fraværet skyldes sykdom. Sykdommen kan da kategoriseres som disease, sickness eller illness. Dette blir sett på som legitimt fravær da helsetilstanden hindrer personen i å utføre arbeidet.

Den andre årsaken skyldes tillatelse til å melde fravær fra jobben grunnet sosiale forpliktelser. Sosiale forpliktelser kan på sin side være fødselspermisjon, sykt barn eller en begravelse. Til slutt beskriver Tellnes illegitimt fravær som en årsak til sykefravær. Dette er da sykefravær anses som en handling som ikke har med helseplager å gjøre. Her kan ikke fraværet unnskyldes da det er uautorisert og blir kategorisert som skulk (Tellnes, 1990). Sykefravær er et svært komplekst tema, og det finnes ingen enkle forklaringer på hva som skylder variasjon i sykefraværnivå og utvikling (Ose mfl, 2006).

Innenfor forskningen har også sykefravær vært et aktuelt tema. Det finnes mye forskning på området som forsøker å kartlegge de ulike mekanismene som fører til sykefravær. I et tradisjonelt perspektiv har forskningen utelukkende fokusert på når de sykmeldte ikke møter til arbeid, samtidig hvilke konsekvenser dette medbringer (Saksvik & Finne, 2009, s. 346). I de senere årene har enkelte forskere gradvis flyttet oppmerksomheten over til de som velger å jobbe selv om helsetilstanden ville gitt legitimt frafall. Fenomenet kalles sykenærvær og handler om å dra på jobb til tross for at man er syk (Johns, 2010).

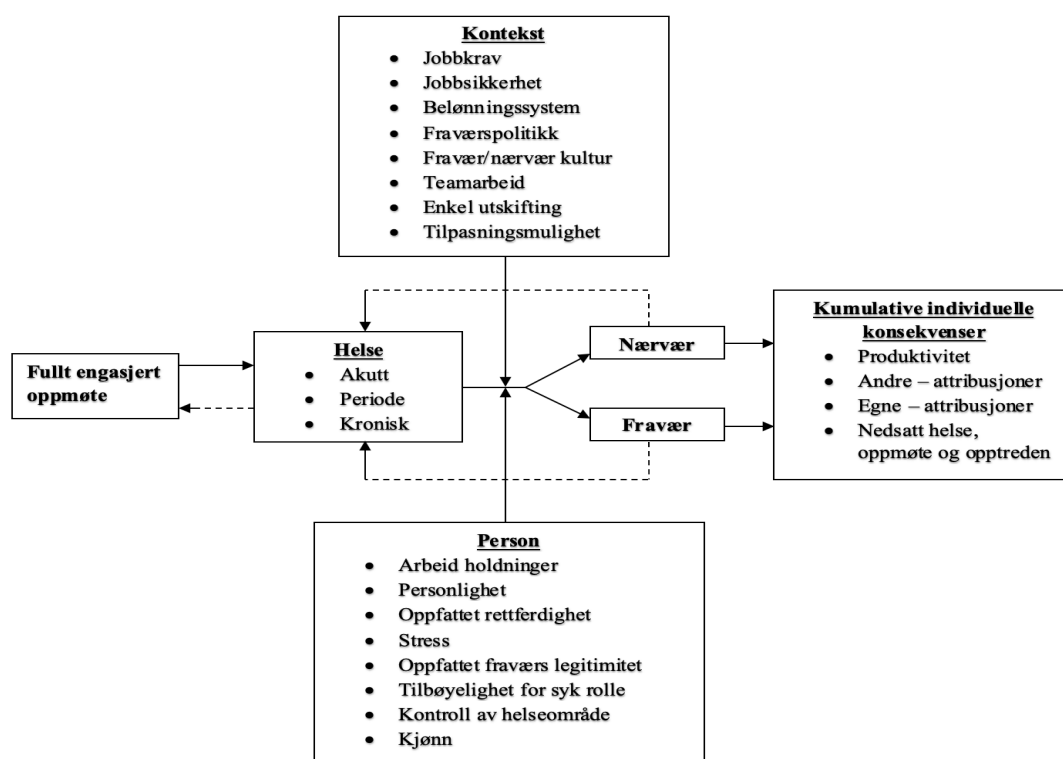
Det finnes en rekke ulike definisjoner på hva sykenærvær er. Alle definisjonene har en fellesnevner ved at individet er fysisk tilstedeværende på arbeidsplassen. Den kanskje mest utbredte definisjonen kommer fra Aronsson, Gustafsson og Dallners (2000) hvor sykenærvær oppstår når et individ drar på jobb til tross for å føle seg syk (Johns, 2010). Ut ifra definisjonen kan det implisitt tolkes at sykenærvær er en handling. Man velger å dra på jobb istedenfor å melde frafall. Sykenærvær vil i mange tilfeller føre til nedsatt produktivitet rundt arbeidet. Dette går på sin side ut over effektiviteten til bedriften, men selv om produktiviteten synker vil en sykenærværende være mer produktiv enn en sykefraværende. (Johns, 2010).

### **2.2.1 Gary Johns dynamiske modell for valget mellom nærvær og fravær**

Det finnes mange ulike modeller for nærvær og fravær. Gary Johns (2010) har bidratt med en psykologisk forståelsesmodell vedrørende dette. Modellen til Johns er basert på eksisterende empiri i feltet og tar for seg faktorer som bestemmer om en arbeidstaker drar på jobb eller

melder frafall. Johns beskriver gjennom modellen hvordan en helsetilstand som enten er akutt, periodisk eller kronisk fører til et dilemma mellom det å dra på jobb å være sykenærværende, eller å bli hjemmeværende for så å melde sykefravær. Helsetilstanden vil i en viss grad påvirke valget til arbeidstakeren, men det er også flere faktorer som spiller inn. Johns (2010) hevder at både arbeids-kontekstuelle og personlige faktorer vil virke inn på beslutningsprosessen.

Figur 1 - (Johns 2010, s. 532) Dynamisk modell for valget mellom nærvær og fravær, oversatt fra engelsk til norsk



En antagelse i modellen er at en ansatt skal på jobb når det oppstår en kritisk helsesituasjon som er akutt, kronisk eller vedvarende. Sykefravær og sykenærvær blir i følge modellen betraktet som to motpoler. Johns mener at fravær og nærvær må sees på som to separate hendelser over en lengre periode, fordi anvendelsen av den ene mest sannsynlig vil påvirke bruken av den andre. Dette kan forklares ved at en ansatt som over en lengre periode har arbeidet med en periodisk helsetilstand, mest sannsynlig på et tidspunkt vil være fraværende fra arbeidet nettopp på grunn av at helsetilstanden tilsier det. Dilemmaet mellom å dra på jobb eller melde fravær fører til en handling hos individet.

## **2.3 Motivasjon**

Motivasjon er et begrep som brukes i mange sammenhenger. Begrepet sier noe om hvilke drivkrefter som får et individ til å handle, og hvorfor handlingene går i et bestemt spor. At to individer med samme kompetanse, lønn og jobb arbeider i forskjellig tempo er en typisk problemstilling som motivasjonspsykologien ønsker å forklare. Kaufmann og Kaufmann (2015, s.113) definerer motivasjon som: “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål“. Et utbredt synspunkt blant ledere er at lønnsøkning er det sterkeste virkemiddelet for å fremme arbeidsmotivasjon. Til tross for at lønn er et sterkt insentiv, er det bred enighet blant forskere at man må ta hensyn til mange flere faktorer enn kun penger for å fremme motivasjon på arbeidsplassen (Bolman og Deal, 2014).

Kaufmann og Kaufmann (2015) skiller mellom fire forskjellige teorier og modeller som tolkningsrammer for motivert atferd i arbeidslivet. Kognitive teorier, sosiale teorier, behovsteorier og jobbkarakteristika-modeller er de mest utbredte. Mangfoldet rundt teoriene er stort, derfor er det viktig å ha en ikke-konkurrerende tilnærming, men heller en del av et tolkningen om motivasjon (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

### **2.3.1 Behovsteori**

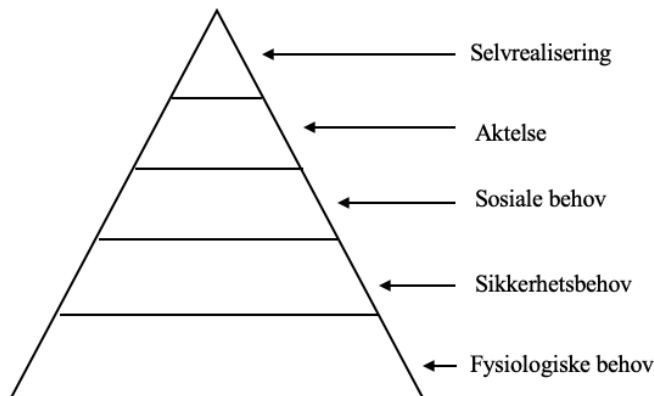
Grunntanken i behovsteori er at alle mennesker har grunnleggende behov som kan forklare individets handlinger (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Motivasjonskreftene blir betraktet som relativt dyptliggende behov som styrer menneskers atferd uten at de nødvendigvis har en klar bevissthet om hva det er som får dem til å handle i et bestemt mønster. Behovsteorier har lang tradisjon i psykologien og den første til å utarbeide en teori som klassifiserer alle menneskelige behov i et system var Abraham Maslow (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

### **2.3.2 Abraham Maslow`s behovshierarki**

Teorien til Maslow deler menneskelige behov i fem hovedkategorier (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Innenfor disse fem kategoriene er det to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter (Kaufmann og Kaufmann, 2015). De fem hovedkategoriene er organisert i en hierarkisk orden, det vil si at det er en systematisk rangorden mellom motivene. Selve grunntanken i Maslows teori er at de laveste behovene som kalles underskuddsbehov må være tilfredsstilt før høyere overskuddsbehov kan bli aktivisert. Underskuddsdekning er fysiologiske-, sikkerhets- og sosiale behov, der

vekstmuligheter er aktelse og selvaktualisering. Dette kalles behovshierarki (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det kan for eksempel være vanskelig å motivere en ansatt til å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper, hvis inntekten er for lav til å tilfredsstille grunnleggende behov som mat og bolig.

*Figur 2 - Abraham Maslow's behovspyramide*



(Bolman og Deal, 2014, figur. 6.1)

Kaufmann og Kaufmann (2015) presenterer behovspyramidens fem nivåer:

**Fysiologiske behov** – Grunnleggende behov for at individet skal klare å overleve. Disse behovene er et resultat av menneskers naturlige instinkter til å skaffe seg essensielle forsyninger. I arbeidslivet kobles dette opp mot lønn, da mennesker trenger en stabil inntekt for å skaffe forsyninger som mat og husly.

**Sikkerhetsbehov** – Når mennesker har tilfredsstilt de fysiologiske behovene, er neste naturlige instinkt sikkerhet. Trygge omgivelser, som for eksempel at arbeidere kan beholde jobben over en lengre periode.

**Sosiale behov** – Tanken bak dette behovet er at mennesker er sosiale skapninger og ønsker tilknytning til andre personer i livet sitt for å skape relasjoner og nettverk. For at dette behovet kan aktiveres, er det en forutsetning at fysiologiske- og sikkerhetsbehov er tilfredsstilt.

**Aktelse** – Når mennesker har tilfredsstilt helt grunnleggende behov, skaper det rom til å søke etter ambisjoner. Elementer som respekt, beundring, nytelse av egen og andre sin suksess, anerkjennelse for prestasjoner og utvikling av personlige ferdigheter. For at dette behovet kan aktiveres, må grunnleggende behov være tilfredsstilt.



Selvaktualisering - Absolutt høyeste behovet i pyramiden. Individet har behov for å frigjøre kapasitet til å realisere sitt fulle potensiale, å bli den beste utgaven av seg selv med tanke på ferdigheter og muligheter.

Maslows teori er testet i praksis gjennom et betydelig antall empiriske studier. (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Disse bekrefter at distinksjon mellom underskuddsbehov og vekstbehov er et viktig analytisk skille. Et eldre studie av Porter (1961) viser at mennesker i den laveste delen av organisasjonen i utgangspunktet kun er i stand til å tilfredsstille sine underskuddsbehov. De som arbeider i høyere stillinger har i større grad mulighet til å tilfredsstille overskuddsbehov. Moderne empirisk forskning indikerer at Maslows teori fortsatt har relevans i store deler av verden (Sheldon og King, 2001).

På den andre siden møter noen av antagelsene til Maslow større motstand. Teorien omhandler fem ulike behov i pyramiden og at de må tilfredsstilles i en bestemt rekkefølge. Disse antakelsene får imidlertid mindre empirisk støtte. Forskning påpeker at mennesker er mer fleksible enn hva Maslow antar (Pinder, 2008). Individuelle forskjeller gjør at det skal være mulig å tilfredsstille høyere behov i behovshierarkiet til foretrekkelse av et behov som er på et lavere nivå. Eksempelvis kan behovet for sosiale anerkjennelse hos enkelte anorektikere ønskes oppfylt før fysiologiske behov som mat eller bolig (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 117). Pinder (2008) mener derfor at det er rimelig å avkrefte Maslow sin antagelse om at det finnes et allmenngyldig behovshierarki.

Til tross for at modellen til Maslow har møtt sterk motstand på enkelte områder, er det i senere tid utviklet moderne modeller med utspring i Maslow sine grunntanker. Herzberg (1964) utviklet en teori som har fått stor oppmerksomhet etter publisering. Teorien blir sett på som en videreføring og utfylling av Maslows verk ettersom det finnes en klar sammenheng med innholdet i behovspyramiden (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

### **2.3.3 Frederick Herzberg to-faktor modell**

Psykologen Frederick Herzberg utviklet den anerkjente to-faktormodellen. Teorien kategoriseres som en jobbkarakteristikamodell, hvor arbeidstakeres motivasjon skyldes egenskaper ved arbeidssituasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Utviklingen av teorien foregikk gjennom innsamling av data som Herzberg selv samlet inn ved å intervjuer rundt 203 ingeniører og regnskapsmedarbeidere i Pittsburgh i USA (Herzberg, Mausner og Snyder,

1959, som sitert i Kvålshaugen og Wennes, 2012). Arbeiderne i undersøkelsen fikk i oppgave å beskrive en situasjon som hadde ført til trivsel på arbeidsplassen, og en situasjon som skapte mistrivsel. Analysen oppdaget at trivsel og mistrivsel har forskjellige faktorer (Matthiesen, 2005, som sitert i Kvålshaugen og Wennes, 2012).

### 2.3.4 Motivasjon og hygienefaktorer

De ulike egenskapene som inngår i faktorene presenteres nedenfor.

#### **Motivasjonsfaktorer:** (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

Prestasjoner:	Følelse av tilfredshet ved å gjennomføre en bestemt arbeidsoppgave, løse problemer og få oversikt over hvilke resultater arbeidsinnsatsen gir.
Anerkjennelse:	Motta ros og anerkjennelse fra kolleger for godt gjennomført arbeid.
Jobben i seg selv:	Hvilken karakter arbeidsoppgaven har. Faktorer knyttet til variasjon og utfordringer er spesielt utslagsgivende.
Ansvar og kontroll:	Kontroll over egen arbeidssituasjon i form av hvordan den kan gjennomføres, samt tildeling av ansvar for nye oppgaver.
Forfremmelse:	Mulighet til å kunne opparbeide seg et tilbud om en bedre stilling i organisasjonen.
Vekst:	Arbeidsoppgaven bidrar til at individet kan utvikle seg som menneske, lære nye ferdigheter og kunnskap.

Motivasjonsfaktorene på sin side stimulerer tilfredshet på arbeidsplassen. Her finner man faktorer som personlig vekst og måloppnåelse. Herzberg slo videre fast at dersom motivasjonsfaktorene ikke er tilstede, vil det bare føre til en nøytral tilstand (Kaufmann og Kaufmann 2015). Motivasjonsfaktorene åpner og stimulerer høyere psykologiske tilstander som skal til for å skape jobbtildfredshet (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Hvis de ikke er tilstede vil man ikke nødvendigvis bli misfornøyd, men bare nøytral.

### **Hygienefaktorer:** (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

Bedriftens personalpolitikk og administrasjon:      Bedriften som helhet og de overordnede retningslinjene.

Lederen:      Hvilken karakter lederen utfører sin rolle på. Her er kompetanse, delegering, rettferdiggjøring og villighet til å lære bort sentrale stikkord.

Arbeidsforholdene:      Fysiske forhold. Lys, temperatur, rekvisita, utstyr, lokaler og arbeidsmengde.

Mellommenneskelige forhold:      Relasjonen mellom ledere og medarbeidere seg i mellom.

Lønn:      Størrelsen på utbetaling i form av lønn for utført arbeid.

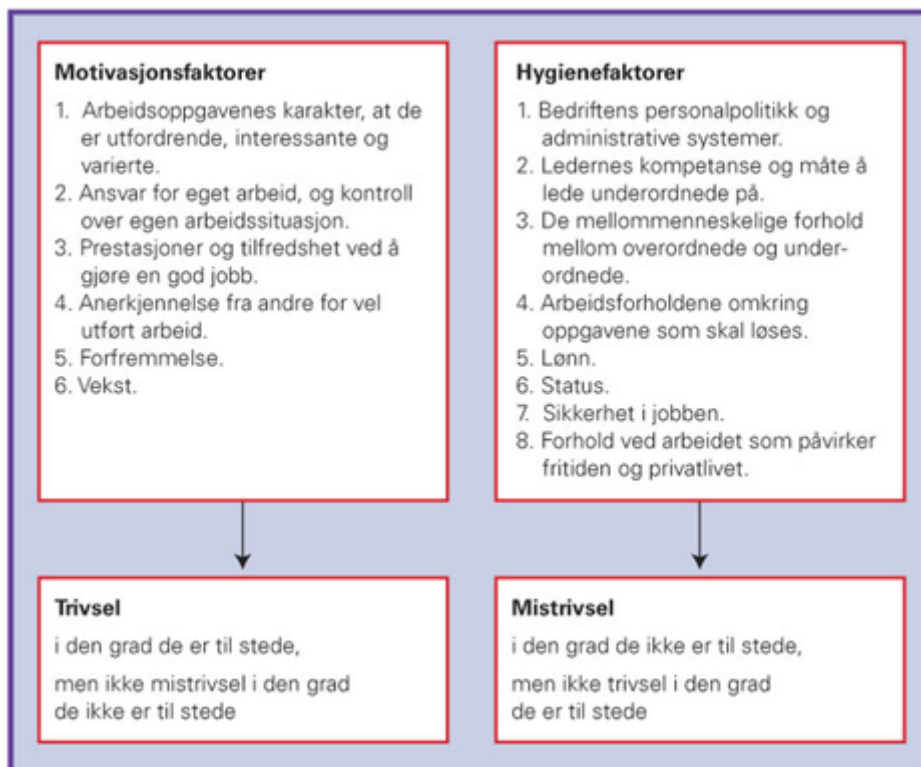
Status:      Symboler på hvilken status arbeidsoppgaven har.  
Eksempelvis egen sekretær eller gulvtepper på kontoret.

Trygghet i jobben:      Organisasjonen er økonomisk stabil og trygg, ligger i en vekst posisjon og fremtids horisonten ser god ut. Stor andel av ansatte har faste kontrakter.

Privatliv:      Arbeidsrelaterte forhold som påvirker fritiden.

I følge Herzberg kan ikke hygiene­faktorer føre til økt motivasjon eller stimulering av motivasjon på noen som helst måte (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ut fra to-faktor modellen er det eneste potensialet til hygiene­faktorene at de skaper en nøytral tilstand (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Det betyr at man verken er fornøyd eller misfornøyd, men hvis man tar bort disse faktorene vil det stimulere til misnøye. I følge Bolman og Deal (2014, s.180) mener Herzberg at “hygiene­faktorer dreier seg om de forholdene arbeidet blir utført under”.

Figur 3 - Herzberg's to-faktor modell



(Jacobsen og Thorsvik, 2013, figur 7.3)

Ut ifra modellen til Herzberg blir det presisert at det er et klart skille mellom motivasjon- og hygiene­faktorene. De blir ansett som to separate dimensjoner som stimulerer forskjellige følelser, nemlig trivsel og misnøye. Faktorene skal i følge Herzberg ikke samsvare med hverandre (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

## 2.4 Oppsummering av teorien

Teorien som har blitt presentert har tatt for seg begrepet sykefravær og Gary Johns sin modell om sykefravær og sykenær­vær. Videre har begrepet motivasjon blitt presentert med Maslow-

og Herzbergs teorier. Modellene sett siden av hverandre har flere fundamentale likhetstrekk som er interessant for prosjektet.

Studier viser at det er en klar sammenheng mellom teorien til Maslow og Herzberg sin to-faktor modell (Pardee, 1990). Man kan sammenligne motivasjonsfaktorene med overskuddsbehovene i Maslows behovspyramide, hvor begrepene aktelse og selvaktualisering kjennetegnes. Det samme gjelder for hygiene faktorer som er tilsvarende underskuddsbehov i Maslows behovspyramide, hvor fysiologiske-, sikkerhet- og sosiale behov eksisterer. Det som imidlertid skiller Herzberg sin to-faktor modell fra Maslow er at Herzberg har brukt empirisk data for å komme frem til resultatene (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I følge Boleman og Deal (2014) kommer det frem at Maslow anvendte sine egne syn og meninger om menneskers behov på bakgrunn av sitt yrke som psykolog. De ulike teoriene har blitt utarbeidet i forskjellige tidsperioder, som gjør at modellene til en viss grad er forskjellige. Dette prosjektet baserer seg på empiri, og vil dermed ta utgangspunkt i Herzberg sin modell.

## 3.0 Metode

Metode defineres i følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) som en planmessig fremgangsmåte, som avhenger av målsetting og hvilke ressurser en har til disposisjon. I dette kapitlet vil det redegjøres for den metodiske tilnærmingen og valg utført i henhold til problemstillingen. Det inkluderer valg av metode, utforming av spørreskjema, etikk, analyse av data, undersøkelsens validitet og reliabilitet samt generalisering.

### 3.1 Valg av metode

Metode er ifølge Halvorsen (2016) en type strategi som en bruker for å frembringe virkeligheten. Når studiefeltet handler om mennesker vil virkeligheten frembringes ved det som heter samfunnsvitenskapelig metode. I slike undersøkelser handler det om å samle inn, analysere og tolke data med systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Å forske på et fenomen innen samfunnsvitenskap skilles mellom to forskjellige metoder: kvalitativ- og kvantitativ metode (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Til denne undersøkelsen ble det valg kvantitativt metode for å oppnå et representativt utvalg. Ved kvalitativ metode ville man samlet inn data ved bruk av intervjuer eller observasjoner.

Kvantitativ metode ble valgt på bakgrunn av møte med kontaktpersonen og daglig leder i Telenor. I 2018 ble det laget en egen stilling som innebar å ha ansvaret for sykefraværet og oppfølging av de ansatte. Det har blitt utarbeidet en teori og mening på hva som var årsaken til høyt langtidsfravær, men Telenor satt med lite informasjon på årsaker til korttidsfravær. Korttidsfraværet var fordelt på hele populasjonen. De respondentene som gjennomfører undersøkelsen gir tallmateriale som kan bearbeides og analyseres opp mot hypotesene som er utarbeidet.

#### 3.1.1 Kvantitativ metode

«Kvantitative data er målbare data, det vil si data uttrykt i tall eller andre mengdebegrep (harde data)» (Bø, 1995, s. 51). Metoden gir resultatet i talldata som kan beskrive virkeligheten gjennom tabeller eller statistikk (Ringdal, 2013). Ved bruk av spørreundersøkelse kan det innhentes informasjon som kan analyseres og systematiseres ved bruk av analyseprogram. Denne metoden gir mulighet til å spørre hele populasjonen i bedriften, som i dette tilfelle er de 160 ansatte i Telenor kundeservice, avdeling Gjøvik.

I undersøkelser som omhandler kvantitativ metode blir de som skal undersøkes kalt for enheter, og området som undersøkes kalt for variabler (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Populasjonen kan være alle ansatte i en bedrift, og enheter kan være en gruppe av mennesker eller enkeltindivider (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Hele populasjonen hos Telenor kundeservice Gjøvik er med å påvirker sykefraværet. På bakgrunn av dette er det ikke et skille mellom kundebehandlere som en enhet og stabspersonellet som en annen. Respondentene gir talldata som er utgangspunktet for analysen videre i undersøkelsen.

### **3.1.2 Deduktiv tilnærming**

Deduktiv tilnærming vil si å omgjøre teori til empiri, med andre ord at man tester hypotesene ved å benytte innsamlet data for å se om dataene bekrefter teorien eller ikke (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). En alternativ løsning kalles for induktiv, da baserer undersøkelsen seg på en idé eller observasjon av et fenomen som en ønsker å utforske. Slike undersøkelser er ikke basert på teori, men fra rene observasjoner (Halvorsen, 2016). I denne sammenheng ble det benyttet en deduktiv tilnærming hvor teori er utgangspunktet for datainnsamlingen. Spørreundersøkelsen ble utarbeidet med utgangspunkt i Herzberg's to-faktor modell og ansattes forhold til sykefravær.

### **3.1.3 Tverrsnittsundersøkelse**

Det som betegner et design innen forskning er hvordan undersøkelsen gjennomføres, hvem som skal undersøkes og hva som skal forskes på (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Tidsdimensjonen til undersøkelsen er en viktig faktor for valg av design. I denne undersøkelsen vil det bli anvendt et tverrsnittsdesign.

En tverrsnittsundersøkelse defineres som en undersøkelse hvor en benytter data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset periode (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Når en bruker tverrsnittsundersøkelse ønsker en å undersøke relasjonen mellom variabler i den avgrensede perioden eller tidspunktet (Halvorsen, 2016). Bakgrunnen for valget av tverrsnittsdesign er tidsaspektet samt at det kun ble gjennomført en måling. Det ene spørsmålet i undersøkelsen strekker seg tre måneder bakover i tid for å kartlegge sykefraværet til respondentene. Resten av spørsmålene er presentert i øyeblikket de gjennomførte undersøkelsen. Det vil si at undersøkelsen har en avgrenset periode fra januar - mars 2019.

Ved å anvende en tverrsnittsundersøkelse kan man kartlegge sammenhenger mellom variablene.

## **3.2 Utforming av spørreskjema**

Til denne undersøkelsen ble det valgt spørreundersøkelse for innsamling av data.

Spørreskjemaet er selvadministrerende som vil si at respondentene selv leser og fyller ut svar i skjemaet. Dette ble gjort via Questback essentials som i tillegg samlet inn datamateriale.

Telenor anbefalte å lage korte og konsise spørsmål slik at kundebehandlere kunne besvare undersøkelsen mellom servicesamtaler.

Ved utformingen av spørreskjema ble det bestemt å stille lukkede spørsmål med bakgrunn i litteraturen. Lukkede spørsmål tilsier at svaralternativene er gitt på forhånd (Halvorsen 2016). Fordeler med dette er at respondentene ikke trenger å inneha forkunnskaper om temaet samt at det vil være enklere å analysere og sammenligne svar.

Utfordringen med å presisere spørsmålene er at de ikke skal kunne tolkes feil. Et formål med utformingen er å stille spørsmål rettet mot situasjoner som respondenten kan gjenkjenne seg i (Warneryd, 1967, som sitert i Halvorsen, 2016) Hensikten er derfor å omformulere litteraturen til simple spørsmål. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) hevder at analysen blir omfattende ved rundt 30 spørsmål eller mer. Det måtte dermed en selektiv utvelgelse til, hvor målet var å sitte igjen med passende antall spørsmål som var presise og forståelige for respondenten.

### **3.2.1 Operasjonalisering**

Operasjonalisering vil si å avgrense området eller fenomenet som er i fokus. Utgangspunktet kan være begreper eller teori, men operasjonalisering er en prosess fra det generelle til noe mer konkret (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Med andre ord så er hensikten med operasjonalisering å gjøre et teoretisk begrep om til en variabel som kan måles eller klassifiseres. «Operasjonalisering er til en viss grad ensbetydende med konkretisering, men viser i tillegg hvordan generelle ideer kan gjøres operative» (Haraldsen, 1999, som sitert i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 67). Begreper som kan være store og tvetydig kan brytes ned til konkrete spørsmål. Disse spørsmålene vil totalt kunne gi data eller informasjon om begrepet som i utgangspunktet var vanskelig å operere med. Hensikten er å samle inn data som blir så korrekt som mulig i forhold til begrepet eller teorien som er i fokus.



Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 266) presiserer at “det konkrete resultatet av operasjonaliseringen betegnes som en variabel”.

### 3.2.2 Variabler og verdier

I spørreskjemaer opererer man med ulike spørsmål og svaralternativer. Dette betegnes som variabler og verdier. «En variabel er en spesifikk egenskap eller et kjennetegn ved enhetene som varierer med forskjellige verdier.» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 267). Spørreundersøkelsen består av ulike variabler som sier noe om de ulike forholdene til respondentene. Når respondentene svarer på en av de ulike svaralternativene avgir de en verdi til variabelen som skal undersøkes, det kan eksempelvis spørres om alder, når respondenten svarer hvor gammel vedkommende er, gir det en verdi til variabelen alder. Dette kan brukes direkte i en analyse. Noen av variablene må bearbeides før de kan analyseres på grunn av målenivået (Ringdal, 2013).

Statistiske analyseteknikker avhenger av variablenes målenivå. «Målenivå avgjør hvor mye informasjon som ligger i tallkodene» (Ringdal, 2013, s.101). De mest kjente er: nominal-, ordinal-, intervall- og forholds nivåene (Ringdal, 2013). Til denne undersøkelsen ble nominal- og ordinalnivå brukt i spørreskjema. Nominalvariabel ble brukt ved spørsmålene som ikke kunne rangordnes, som for eksempel: kjønn, alder, utdanning, ansiennitet og stillingsandel. Ordinalvariabel ble brukt i resten av spørsmålene hvor svaralternativene hadde en rangering fra «Helt uenig» til «Helt enig». Det ble valgt å ha med en nøytral verdi hvor respondenten kunne avgi svaret “Verken enig eller uenig”. Denne verdien ble valgt å ha med slik at respondentene som ikke kjente seg igjen i spørsmålet kunne avgi et svar uten å gi en potensiell feilkilde til variabelen. Verdiene ble omgjort til 1-5 da det må brukes tall for å analysere. Enkelte analyser krever målenivå som inneholder intervall- eller forholds nivå. På bakgrunn av at spørreskjema bare benyttet nominal- og ordinalnivå ble det derfor laget dummy og aggregerte variabler for å gjennomføre enkelte analyser. I analysekapittelet blir det redegjort for hvordan og hvorfor.

Forskning handler om å undersøke sammenhenger, med andre ord ulike effekter som påvirker en årsaksfaktor (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I den sammenheng handler denne undersøkelsen om hvordan motivasjon- og hygiene faktorer har en “effekt” på “årsaken” korttidssykefravær. Dette ble gjort ved å formulere spørsmål fra teorien som opererer som uavhengige variabler og spørsmål om sykefravær som avhengig variabel.

### **3.2.3 Prestudie**

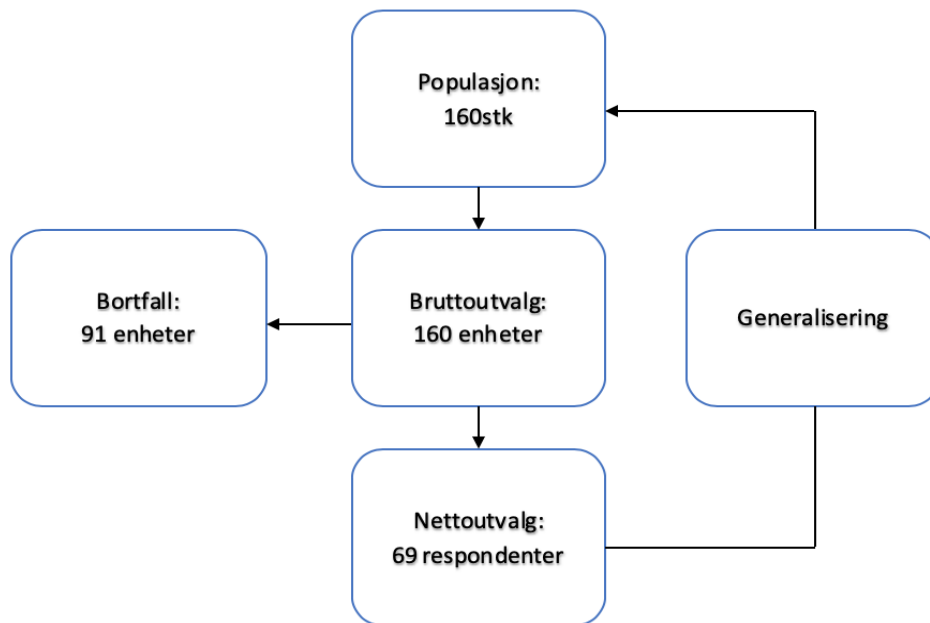
Før utsendelsen av spørreundersøkelsen ble det gjennomført pretest. Personene som gjennomførte pretesten har tidligere erfaring på både sykefravær, metode og arbeidsmetodene i Telenor. Disse personene ble brukt til en pretest for å sikre at undersøkelsen ble optimalisert så godt det lot seg gjøre. Resultatet viste rom for forbedringer ved å omformulere enkelte spørsmål. Tilbakemeldingene fra veileder, Telenor og bekjente var en kvalitetssjekk før den virkelige undersøkelsen ble sendt ut til de ansatte på Telenor.

### **3.2.4 Bortfall**

Når undersøkelsen var gjennomført gjensto det 69 respondenter av 160 enheter som hadde svart på spørreskjema. Det tilsvarer en svarprosent på 43%. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) hevder at 50% er en tilfredsstillende svarrespons, men at det er vanlig å forvente rundt 30-40%. For å sikre så høy svarprosent som mulig ble det gjort noen forhåndsregler. Ansatte på Telenor opererer med ulik turnus, det ble derfor bestemt at undersøkelsen skulle være tilgjengelig i to uker. For å sikre nok svar, ble det i samarbeid med Telenor informert på ledermøtet at teamledere skulle oppfordre sine avdelinger om å besvare undersøkelsen. For å sikre et representativt utvalg ble det i samarbeid med Telenor fastslått at teamledere skulle kommunisere budskapet til deres avdelinger.

Hypotesene fokuserer på korttidsfravær, dermed ble alle respondenter med langtidsfravær fjernet. Bakgrunnen for dette er at svarene til respondenter med langtidsfravær vil påvirke analysen til respondentene med korttidsfravær. Det er kun tre respondenter som har avgitt svar på langtidsfravær de siste tre månedene. Selv om disse kunne vært med interessante å undersøke var det et ønske fra Telenor å ekskludere disse. Figur 4 viser en oversikt over populasjon, respondenter og bortfall. Generalisering vil bli redegjort for delkapittel 3.5.

Figur 4 - Flytskjema



### 3.3 Etikk

Etiske prinsipper og juridiske retningslinjer er viktig innenfor forskning (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Som forskningsgruppe ligger det et ansvar om å følge personopplysningsloven dersom det behandles sensitiv data. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s.97) forteller at “hvis en skal samle inn og behandle personopplysninger, må man vurdere om disse er meldepliktige, eventuelt konsesjonspliktige”. Hensikten med dette er at forskningen ikke skal gi videre konsekvenser eller problemer for menneskene som deltar. Det er viktig å vise at resultatet er hentet på en troverdig og pålitelig måte. Forskning kan påvirke mennesker eller grupper gjennom virkelighetsoppfatningene og kunnskapene den formidler (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). For å opprettholde de etiske aspektene ved prosjektet ble det gjort forhåndsregler. Alle enhetene ble informert om formålet til prosjektet, at undersøkelsen er anonym i tillegg til at de må godta vilkårene for behandling av data (vedlegg 1). Prosjektet ble derfor ikke meldt inn til “Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS” (NSD). For å sikre at juridiske retningslinjer blir opprettholdt har forfattere av ulike tekster blitt referert i referanselisten. I tillegg har det blitt innhentet samtykke for samtlige modeller som er benyttet.

## **3.4 Analyser av data**

I denne delen skal det presenteres hvilke analyser som ble benyttet. Analyseprogrammet SPSS var verktøyet som ble brukt for å bearbeide tallmaterialet (NTNU, 2019). Gjennom SPSS ble det gjennomført univariate-, bivariate-, multivariat- og regresjonsanalyse for å sikre høyest mulig validitet og reliabilitet. Fremstillingen av resultatene blir presentert i analysen gjennom kombinasjoner av ulike figurer, tabeller og tekst.

### **3.4.1 Univariate analyser**

Ved bruk av spørreundersøkelser blir ofte mange spørsmål og svar. Den statistiske analysen vil derfor være vanskelig å lese når 69 respondenter har svart på 28 spørsmål. For å presentere resultatene er det nødvendig å forenkle dataen for å optimalisere lesingen. Univariat analyse handler om å fremstille hvordan enhetene har fordelt seg på én variabel (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Denne type analyse avhenger av variabelenes målenivå, som for eksempel nominalnivå. Det ble benyttet univariat analyse for å fremstille bakgrunnsvariablene i undersøkelsen på en mer oversiktlig måte. De nevnte variablene var kjønn, alder, utdanning, ansiennitet og utdanning som ble fremstilt i tabell som ble laget ut ifra data i SPSS (tabell 1). Fremstillingen av antall fraværst dager de siste tre månedene ble fremstilt i et stolpediagram som ble hentet ut fra Questback (figur 5).

### **3.4.2 Bivariate analyser**

Innen forskning er man ofte interessert i å finne relasjoner og sammenhenger mellom ulike variabler (Halvorsen, 2016). En bivariat analyse handler om å gjennomføre dette mellom to variabler på en oversiktlig måte, ofte gjennom krysstabeller, korrelasjonsanalyse eller sammenligning av gjennomsnittet. På samme måte som en univariat analyse er bivariate analyser avhengig av variabelenes målenivå. Under analysearbeidet ble det gjennomført flere forskjellige tester for å finne ulike sammenhenger på variablene. Det ble brukt både krysstabell og korrelasjonsanalyse som vil bli nærmere forklart i analysen. Med bivariate analyser er det ikke alltid en får ønsket resultat, derfor kan en utvide med flere variabler og gjennomføre en multivariat analyse.

### **3.4.3 Multivariate analyser**

En multivariat analyse går ut på å trekke inn flere variabler for å være tryggere på sammenhengen av det som undersøkes (Halvorsen, 2016). Grunnen til at det blir brukt multivariat er for å få et fullstendig bilde av de uavhengige variablene som påvirker den

avhengige variabelen. På grunn av enkelte variabelenes målenivå ble det gjennomført logistisk regresjonsanalyser som vil bli fremstilt i analysekapittelet.

### **3.5 Validitet og reliabilitet**

Spørreundersøkelser baserer seg på innsamlet data og ikke selve virkeligheten, men representasjoner av den (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Forskere ønsker at resultatet skal kunne representere virkeligheten gjennom gyldighet og pålitelighet som på forskningsspråket betegnes som validitet og reliabilitet (Halvorsen, 2016). Bø (1995) definerer validitet som den grad en test måler det som den skal måle, og reliabilitet som pålitelighet i målingene som er gjennomført. Med andre ord vil det si om resultatene kan gjelde for andre og om det er mulig å stole på undersøkelsen. Spørreundersøkelser er som regel aldri perfekte og vil inneholde svakheter og mangel på presisjon.

### **3.6 Generalisering**

Generalisering handler om undersøkelsen som er gjort kan gjelde for flere tidspunkt eller grupper. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sier det er to forhold rundt generalitet; tids- og romhorisont. Tidshorisont vil si om teorien eller undersøkelsen gjelder for flere tidspunkt, for eksempel om undersøkelsen kan si noe om fortiden eller fremtiden.

Romhorisont vil si om teorien eller undersøkelsen kan gi en gyldig beskrivelse av kun de som har gjennomført undersøkelsen eller andre aktuelle grupper (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Figur 4 viser hvordan respondentene som har gjennomført undersøkelsen sier noe om forholdet til hele bruttoutvalget. Med andre ord vil respondentene representere populasjonen. Om undersøkelsen kan generaliseres vil bli drøftet i neste del av prosjektet.

## 4.0 Analyse og drøfting

I dette kapittelet presenteres og diskuteres resultatene fra undersøkelsen. Først innledes kapittelet med å legge frem deskriptiv statistikk for utvalget, videre presenteres sykefraværet til respondentene i perioden. Deretter undersøker analysen forholdet mellom sykefravær og bakgrunnsvariabler. Det blir skapt nye aggregerte variabler til å forklare variansen av sykefravær. De aggregerte variablene brukes som uavhengige variabler i tre ulike logistiske regresjonsanalyser. Avslutningsvis vil det bli drøftet resultater, kritikk til Herzberg, svakheter ved utformingen av spørsmål og operasjonalisering, hovedfunn og forslag til videre forskning.

### 4.1 Bakgrunnsvariabler

Tabell 1 - Deskriptiv statistikk for utvalget

Variabel	%	N
<b>Kjønn</b>		
- Mann	- 63,8	- 44
- Kvinne	- 36,2	- 25
<b>Alder</b>		
- < 20 år	- 2,9	- 2
- 20-29 år	- 58,0	- 40
- 30-39 år	- 20,3	- 14
- 40-49 år	- 13,0	- 9
- 50-59 år	- 5,8	- 4
<b>Ansiennitet</b>		
- < 1 år	- 11,6	- 8
- 1-3 år	- 7,2	- 5
- 4-7 år	- 39,1	- 27
- 8-15	- 33,3	- 23
- > 15 år	- 8,7	- 6
<b>Utdanning</b>		
- Videregående skole	- 65,2	- 45
- Fagbrev/ Svennebrev	- 7,2	- 5
- Bachelorgrad	- 27,5	- 19

Merk. N=Antall respondenter

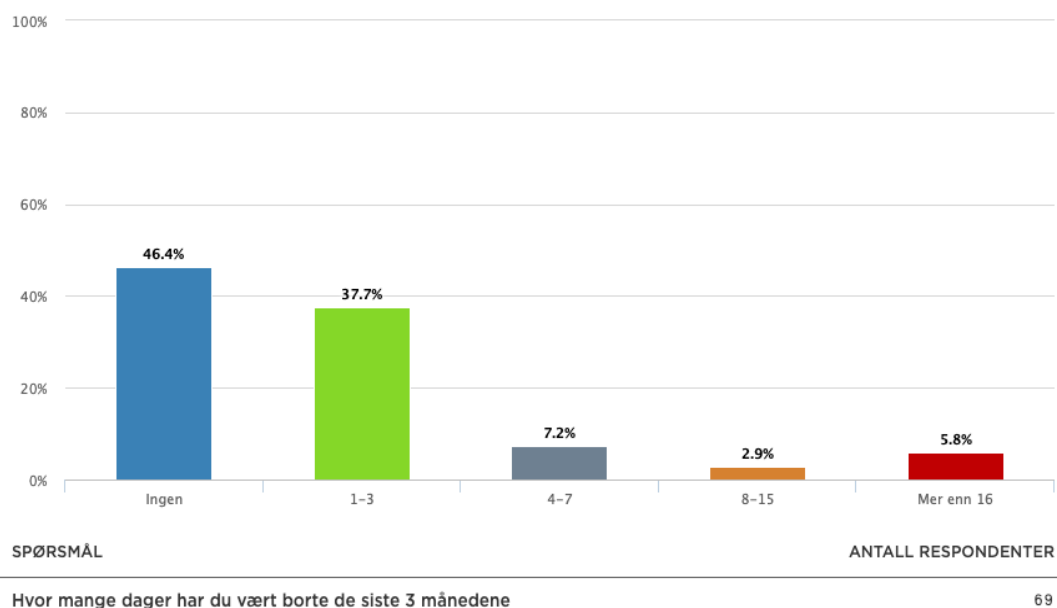
Flertallet av respondentene var menn. Dette er naturlig da det er en vesentlig større andel menn som jobber på Telenor Kundeservice avdeling Gjøvik. Til tross for at kvinnene er underrepresentert i undersøkelsen består gruppen av mange nok respondenter til at det vil være interessant å se på kjønnsforskjeller i analysen. Videre er det en stor andel av relativt unge respondenter. Hele 60,9% har svart at de er under 29 år. I følge statistikken er det klare skjevheter i alderen til respondentene. Det blir dermed aktuelt å dele aldersvariabelen til to grupper hvor analysen tar for seg de som er 29 år eller yngre på den ene siden, og 30 år eller eldre som en annen gruppe. Dette begrunnes med at utvalget i utgangspunktet er for lite til å kunne generalisere på bakgrunn av aldersfordelingen i statistikken over.

Til tross for den unge alderen til mange av respondentene, har flertallet stor ansiennitet. Totalt var det 81,1% av respondentene som har jobbet i Telenor i fire år eller mer. På den andre siden er gruppen med mindre ansiennitet tydelig underrepresentert, noe som fjerner muligheten til å generalisere ved dette utvalget. Skjevheten i verdiene må også tas hensyn til i dette tilfellet, noe som gjør at det blir mer aktuelt å dele opp utvalget i to grupper. Til slutt viser statistikken i tabell 1 hva slags utdanning utvalget har. Det er 65,2% av respondentene som kun har fullført videregående skole, mens de resterende har fullført enten fagbrev/svennebrev eller en bachelorgrad. Dette ble også fordelt inn i to grupper etter gitt beskrivelse.

#### **4.1.1 Variabel for sykmelding - Effektvariabel**

Figur 5 illustrerer hvor mange dager respondentene hadde vært fraværende i løpet av perioden. Variabelen som omhandler sykmelding er sentral videre i analysen. Hensikten er å analysere og forklare hvordan den eventuelt blir påvirket av andre forklaringsvariabler. Variabelen for sykmelding blir derfor brukt som avhengig variabel videre i analysen.

Figur 5 - Variabel for sykemelding



Resultatet for undersøkelsen viser at hele 37 av 69 respondenter har vært syke i løpet av perioden som ble målt. Dette utgjør hele 53,6% av utvalget. Telenor har hatt utfordringer knyttet til å bekjempe det høye fraværet, og interne tall fra Telenor Gjøvik viser at rundt 30% av bemanningen var syke kun i januar. Videre viser tallene at omlag halvparten av de ansatte har vært borte i mer enn tre omganger i løpet av 2018. I lys av dette må det tas hensyn til at denne tverrsnittsundersøkelsen ble gjennomført under influensasesongen. Tall fra statistisk sentralbyrå viser at denne perioden hadde en generell økning i sykefravær på landsbasis (Statistisk sentralbyrå, 2019). Den absolutt største andelen med sykefravær besto av 37,7% av utvalget, som hadde vært borte 1-3 dager, noe som kan skyldes en lett forkjølelse. Videre var det en gruppe på 15,9% av utvalget som hadde vært borte i mer enn tre dager. Av sistnevnte gruppe var det 5,8% som hadde vært borte i mer enn 16 dager, noe som utgjør fire respondenter.

For å sammenligne kan det regnes ut hvilken utvalgsgruppe som står for den største andelen av sykefraværet. Utregningen er generell og er kun ment for å illustrere et poeng. Dersom man tar utgangspunkt i gruppen med 37,7% respondenter, og forutsetter at de i gjennomsnitt har vært borte to dager fra jobb i perioden, utgjør rundt 52 dager. Tar man utgangspunkt i gruppen med 5,8% respondenter, med en forutsetning at de har vært borte 17 dager fra jobb, utgjør dette 68 dager. Med andre ord står sistnevnte gruppe respondenter på for mer av sykefraværet enn de en den store gruppen samlet. Dette er et funn som antyder at en stor del av de høye sykefraværstallene kan føres tilbake til enkeltpersoner med hyppig fravær.



### 4.1.2 Bakgrunnsvariabler og sykefravær i Telenor

Det ble benyttet ulike krysstabeller for å undersøke forholdet mellom bakgrunnsvariablene og sykefraværet i den angitte perioden. Krysstabellene tar for seg ansiennitet, kjønn, alder og utdanning, og viser til sammenhenger med sykefraværet.

Tabell 2 - Krysstabell av variablene ansiennitet og antall dager syk

% within Hvor lenge har du jobbet i Telenor?

		Hvor mange dager har du vært borte de siste 3 månedene					Total
		Ingen	1-3	4-7	8-15	Mer enn 16	
Hvor lenge har du jobbet i Telenor?	Under 1 år	62,5%	37,5%				100,0%
	1-3 år	20,0%	60,0%		20,0%		100,0%
	4-7 år	29,6%	51,9%	14,8%	3,7%		100,0%
	8-15	60,9%	21,7%	4,3%		13,0%	100,0%
	Mer enn 15 år	66,7%	16,7%			16,7%	100,0%
Total		46,4%	37,7%	7,2%	2,9%	5,8%	100,0%

Krysstabellen viser hvordan respondentene har svart på variablene ansiennitet og antall dager syk. Det var kun respondenter som hadde jobbet over syv år i Telenor som hadde vært syke mer enn 16 dager i løpet av perioden. Mikrodata fra Telenor Gjøvik viser at ryggsmertor står bak en del av fraværstallene, og spesielt langtidsfraværet. Tall fra NAV (2018) viser at muskel- og skjelettlidelser er den største enkeltårsaken til sykefravær. Dette utgjorde rundt 31,5% av alle sykefraværstilfeller i fjerde kvartal 2018 (Sundell, 2019, s. 15). Mange av sykdommene og plagene knyttet til dette har en sammenheng med en stillesittende livsstil (Folkehelseinstituttet, 2018). Telenor Gjøvik er et kundesenter hvor de ansatte har en kontorjobb. Arbeidsoppgavene innebærer lav grad av fysisk aktivitet, noe som gjør de ansatte spesielt utsatt for muskel- og skjelettlidelser. Ansatte med lang ansiennitet vil naturligvis derfor også ha større risiko for å bli utsatt.

På en annen side viser krysstabellen at det er en lav andel av de med over syv års ansiennitet som faktisk har vært syke. Under 40% av respondentene i gruppen har vært fraværende i perioden. Dette er en relativt stor forskjell sammenlignet mot gruppene med mindre ansiennitet, der over 70 % har vært syke. Dette er et interessant funn, spesielt med tanke på at tallmaterialet er hentet fra influensasesongen. I lys av dette kan det tyde på det er en sterkere nærværskultur blant de ansatte med lang ansiennitet, i motsetning til de med kort ansiennitet.

Tabell 3 - Krysstabell av variablene alder og antall dager syk

% within Alder		Hvor mange dager har du vært borte de siste 3 månedene					Total
		Ingen	1-3	4-7	8-15	Mer enn 16	
Alder	Under 20 år		100,0%				100,0%
	20-29 år	42,5%	42,5%	10,0%	5,0%		100,0%
	30-39 år	57,1%	21,4%			21,4%	100,0%
	40-49 år	55,6%	44,4%				100,0%
	50-59 år	50,0%		25,0%		25,0%	100,0%
Total		46,4%	37,7%	7,2%	2,9%	5,8%	100,0%

Ved første øyekast kommer det frem at 100% av respondentene under 20 år hadde vært borte i løpet av perioden. Det må tas hensyn til at det er en skjevfordeling hvor kun to respondenter inngår i gruppen, noe som derfor påvirker utfallet i krysstabellen. Dermed er det ikke noe oppsiktsvekkende ved den høye prosentandelen. Nordby, Rønning & Tellnes (2011) hevder at alder er en viktig faktor til å forklare sykefravær. De fleste studier konkluderer med at det er en positiv korrelasjon mellom sykefravær og alder. Forventningene til sykdom i form av helseproblemer øker i takt med eldre arbeidstakere.

Resultatene fra denne krysstabellen skiller seg i en viss grad ut fra forventningene. Det tyder ikke på at alderen påvirker antallet som har vært sykmeldt. Dette kommer frem ved å se på den jevne prosentfordelingen blant respondentene som ikke har vært syke i perioden. På en annen side kommer det frem at alle respondentene som hadde vært borte fra jobb i mer enn 16 dager var over 30 år. Dette kan ha en sammenheng med økt helseproblemer. En annen merknad er naturligvis at det er en sterk sammenheng mellom alder og ansiennitet, og fra tidligere kommer det frem at dette kan øke risikoen for muskel- og skjelettlidelser.

Tabell 4 - Krysstabell av variablene kjønn og antall dager syk

% within Kjønn		Hvor mange dager har du vært borte de siste 3 månedene					Total
		Ingen	1-3	4-7	8-15	Mer enn 16	
Kjønn	Mann	45,5%	40,9%	9,1%	2,3%	2,3%	100,0%
	Kvinne	48,0%	32,0%	4,0%	4,0%	12,0%	100,0%
Total		46,4%	37,7%	7,2%	2,9%	5,8%	100,0%

Tabellen viser at 16% av respondentene som var kvinner hadde vært borte fra jobb åtte dager eller mer. Av disse hadde 12% vært borte 16 dager eller mer i perioden. Tall fra statistisk sentralbyrå (2010) som ble introdusert under delkapittel 2.1 viser at kvinner generelt har høyere sykefravær. Det blir forklart at de hyppigere er utsatt for psykiske plager, søvnproblemer og depresjoner. Dette begrunnes ved at de er utsatt for belastninger knyttet til

omsorg og arbeidsliv (Statistisk sentralbyrå, 2010). Tallene fra analysen i denne undersøkelsen viser at en større andel kvinner generelt har vært borte flere dager enn menn i løpet av perioden, uten at det kan konkluderes med at dette representerer de mulige årsakene statistisk sentralbyrå begrunner.

Tabell 5 - Krysstabell av fullført utdanning og antall dager syk

% within Hva er din høyeste fullførte utdanning? Grunnskole telles ikke

		Hvor mange dager har du vært borte de siste 3 månedene					Total
		Ingen	1-3	4-7	8-15	Mer enn 16	
Hva er din høyeste fullførte utdanning? Grunnskole telles ikke	Videregående skole	44,4%	33,3%	11,1%	4,4%	6,7%	100,0%
	Fagbrev eller svennebrev	60,0%	20,0%			20,0%	100,0%
	Bachelor grad	47,4%	52,6%				100,0%
Total		46,4%	37,7%	7,2%	2,9%	5,8%	100,0%

Først og fremst kommer det frem at ingen av respondentene som hadde fullført en bachelorgrad hadde vært borte fra jobb i mer enn 1-3 dager i perioden. Dette er et interessant funn i analysen. Nordby, Rønning og Tellnes (2011) forklarer at noen studier hevder at utdanning er en viktig variabel til å kartlegge sykefravær. De fleste av disse studiene konkluderer med at sykefraværet gradvis reduseres med antall år individet har studert (Nordby, Rønning og Tellnes, 2011, s. 270). Resultatene fra denne krysstabellen underbygger påstanden om at utdanning er en variabel som påvirker sykefraværet. På en annen side er det klare skjevheter i grupperingene, hvor det kun er 19 respondenter som har fullført en bachelorgrad. Et større utvalg ville hjulpet med å danne et mer pålitelig resultat.

## 4.2 Forklaringsvariabler

Tidligere ble litteratur vedrørende sykefravær og motivasjon presentert. Det finnes ulike perspektiver på sykdom som skaper et uklart bilde på når man faktisk er syk. Videre tar Gary Johns (2010) for seg faktorer som påvirker valget om å sykemelde seg eller dra på jobb. Hvilke faktorer som er utslagsgivende for valget i hver enkelt situasjon er på ingen måte kartlagt i Telenor. På bakgrunn av dette ble teori rettet mot Herzberg sin jobbkarakteristikamodell. Undersøkelsen benytter modellen til å kartlegge eventuelle drivkrefter som påvirker de ansattes valg rundt fravær. Forklaringsvariablene er konstruert for å kunne representere Herzberg sitt perspektiv på hvilke faktorer som fører til trivsel og mistrivsel.

## 4.2.1 Aggregering av forklaringsvariabler

I denne analysen var det nødvendig å fordele variabler under begreper for henholdsvis motivasjon- og hygienefaktorer. Tidligere i oppgaven fremkommer det at en rekke elementer inngår under hver av de to dimensjonene. Det er derfor ikke dekkende å spørre en respondent “Hvor motivert er du?” for så å regne med av svaret er pålitelig. Det var derfor hensiktsmessig å stille flere spørsmål som gikk under hvert begrep. Måten det ble gjort på var gjennom å finne konkrete indikatorer på begrepene innenfor teorien til Herzberg. Ved hjelp av Herzberg sin modell ble det utarbeidet bestemte variabler som skulle kartlegge de to begrepene; motivasjon og hygiene. For å sette i gang aggregeringen av variablene ble det gjennomført en indeksering. “En indeks er sammensatt av årsaksindikatorer” (Ringdal, 2013, s. 345). Indekseringen bidrar til at variablene i undersøkelsen forenes under samme begrep.

Tabell 6 - Indeks

Begrep	Inkluderte variabler
<i>Motivasjonsfaktorer</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jeg gjør alltid mitt beste på jobb</li><li>- Jeg mottar tilstrekkelig anerkjennelse når jeg gjør jobben bra</li><li>- Lederen min er flink til å gi ros når jeg har gjort en god innsats</li><li>- Jeg har frihet til å gjennomføre arbeidsoppgavene mine på ulike måter, så lenge jobben blir gjort</li><li>- Jeg opplever jobben min som lærerik</li><li>- Jobben min innebærer mye varierte arbeidsoppgaver</li><li>- Jobben min i Telenor gjør at jeg utvikler meg som et menneske</li><li>- Hvis jeg presterer godt er det sannsynlig at jeg får tilbud om en bedre stilling i Telenor</li><li>- Jeg er fornøyd med mine resultater</li><li>- Jeg opplever at jobben min har utfordringer</li></ul>
<i>Hygienefaktorer</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jeg synes mine rettigheter som arbeidstaker blir ivarettatt på en god måte</li><li>- Jeg er fornøyd med mine arbeidsvilkår</li><li>- Resultatene mine har blitt bedre etter støtte fra min leder</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeg har et godt forhold til min leder</li> <li>- Jeg er fornøyd med min lønn</li> <li>- Jeg kommer godt overens med mine kolleger</li> </ul>
--	---

Indekseringen viser hvilke spørsmål som ble benyttet til å kartlegge de to ulike dimensjonene i modellen til Herzberg. Etter kategoriseringen kunne alle spørsmålene knyttet til motivasjon forenes under variabelen “motivasjonsfaktorer”, og alle spørsmålene knyttet til hygiene under variabelen “hygienefaktorer”. Det var med andre ord grunnlag for å skape to nye aggregerte variabler.

#### 4.2.2 Reliabilitet og validitet

En Cronbach’s analyse ble gjennomført for å teste om de nye aggregerte variablene fra indekseringen hadde indre konsistens. Med andre ord tester analysen om de ulike spørsmålene under hvert begrep kan brukes til å måle samme fenomen. Denne typen reliabilitet kalles for Cronbach’s alpha og symboliseres ved tegnet  $\alpha$  (Ringdal, 2011). Verdien måler hvor sterk statistisk sammenheng det er mellom spørsmålene som kartlegger hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Er det svak eller ingen konsistens mellom spørsmålene, går alpha-verdien,  $\alpha$  mot 0. God konsistens derimot fører til en alpha-verdi som heller mot 1. En alpha-verdi på over .70 godkjennes som tilfredsstillende (Ringdal, 2011, s. 98).

Først og fremst testet vi konsistensen på spørsmålene som kartlegger motivasjonsfaktorer og fikk følgende resultat:

*Figur 6 - Cronbach’s - motivasjonsfaktorer*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.845	10

Analysen gir en alpha-verdi,  $\alpha = .845$ . Dette tyder på at det er god indre konsistens mellom de variablene vi forsøker å faktorisere og regnes som tilfredsstillende, og vi kan være trygge på at disse variablene kan samles under en felles aggregert faktor.

Allikevel ble det fjernet to spørsmål knyttet til begrepet om motivasjon, da for mange

spørsmål kan skape et urealistisk bilde av en høy alpha verdi. En annen forutsetning for å eliminere noen spørsmål er at alpha-verdien øker. En økt alpha-verdi betyr økt indre konsistens. Det er derfor hensiktsmessig å ha en alpha-verdi som øker mot verdi 1 (Ringdal, 2011, s. 98). Spørsmålene “Jeg opplever at jobben min har utfordringer” og “Jeg er fornøyd med mine resultater” ble utelatt, samtidig som alpha-verdien ble sterkere. Beslutningen om å fjerne noen variabler tar utgangspunkt i verktøyet “Cronbach’s alpha if item deleted” fra SPSS.

*Figur 7 - Cronbach’s - motivasjonsfaktorer*

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,869	8

Videre ble det testet konsistensen på spørsmålene rundt hygienefaktorer og fikk følgende resultat:

*Figur 8 - Cronbach’s – hygienefaktorer*

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,757	6

Ved å eliminere spørsmålene “Jeg er fornøyd med min lønn” og “Jeg kommer godt overens med mine kollegaer”, viser analysen en alphaverdi,  $\alpha = .82$ . Det nye resultatet fremstiller en økning i alpha-verdien, og variabelen for hygienefaktorer viser god indre konsistens og regnes som tilfredsstillende.

*Figur 9 - Cronbach’s - hygienefaktorer*

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,820	4

Cronbach's analysen viser at de nye aggregerte variablene kan beholdes. Disse blir derfor ivare tatt som forklaringsvariabler videre i analysen.

### 4.2.3 Motivasjon

Variabler knyttet til motivasjon blir presentert ved gjennomsnitt og standardavvik. Variablene hadde Likert skala der laveste verdi (1) står for "helt uenig", og høyeste verdi (5) fremstiller "helt enig".

Tabell 7 - Deskriptiv statistikk for motivasjonsfaktorene

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Jeg er fornøyd med mine resultater	69	1	5	3,62	1,126
Jeg gjør alltid mitt beste på jobb	69	1	5	4,12	,796
Jeg mottar tilstrekkelig anerkjennelse når jeg gjør jobben bra	69	1	5	3,84	1,171
Lederen min er flink til å gi ros når vi har gjort en god innsats	69	1	5	4,12	1,008
Jeg har frihet til å gjennomføre arbeidsoppgavene mine på ulike måter, så lenge jobben blir gjort	69	1	5	3,38	1,373
Jeg opplever at jobben min har utfordringer	69	2	5	4,00	,924
Jeg opplever jobben min som lærerik	69	1	5	3,43	1,277
Jobben min innebærer mye varierte arbeidsoppgaver	69	1	5	2,87	1,371
Jobben min i Telenor gjør at jeg utvikler meg som et menneske	69	1	5	3,35	1,315
Hvis jeg presterer godt er det sannsynlig at jeg får tilbud om en bedere stilling i Telenor	69	1	5	2,94	1,403
Valid N (listwise)	69				

Respondentene har høye gjennomsnittsverdier på motivasjonsfaktorene. Variablene hadde en gjennomsnittsverdi på over nøytral verdi, mens to variabler hadde en gjennomsnittsverdi som var rett under nøytral verdi. Dette gir et bilde av at de ansatte i Telenor generelt sett føler seg motiverte og opplever at jobben gjør dem tilfreds. Det er særlig to variabler som det er verdt å legge fokus på; "Jobben min innebærer mye varierte arbeidsoppgaver" og "Hvis jeg presterer

godt er det sannsynlig at jeg får tilbud om en bedre stilling i Telenor”. Begge disse spørsmålene har en gjennomsnittsverdi på henholdsvis 2,87 og 2,94. Dette er på den negative siden av skalaen og kan tolkes som at de ansatte mener jobben er lite varierende, og at det oppleves at det er få muligheter for fremtidig karriere i Telenor.

Disse to spørsmålene kartlegger de ansatte sitt forhold til faktorene som omhandler forfremmelse og arbeidsoppgavenes karakter. I følge teorien til Herzberg er begge disse faktorene sentrale for å skape motivasjon på en arbeidsplass. Ved å se på gjennomsnittsverdiene på disse punktene, ser det ut som at Telenor sitt forbedringspotensial for motivasjon ligger i nettopp forfremmelse og variasjon i arbeidsoppgaver. På en annen side har de andre spørsmålene relativt høye gjennomsnittsverdier. Disse er på den positive siden av skalaen, og gjennomsnittsverdien danner et bilde av at de fleste respondentene vil helle mot at de er positive med tanke på de andre faktorene som skaper motivasjon.

#### 4.2.4 Hygiene

Variabler knyttet til begrepet “hygienefaktorer” presentert ved gjennomsnitt og standardavvik. Variablene her hadde også Likert skala, hvor verdi (1) var “helt uenig”, og verdi (5) var “helt enig”.

Tabell 8 - Deskriptiv statistikk for hygienefaktorer

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Jeg synes mine rettigheter som arbeidstaker blir ivaretatt på en god måte	69	1	5	3,94	1,056
Jeg er fornøyd med min lønn	69	1	5	3,91	,966
Jeg er fornøyd med mine arbeidsvilkår	69	1	5	3,78	,983
Resultatene mine har blitt bedre etter støtte fra min leder	69	1	5	3,68	,993
Jeg har et godt forhold til min leder	69	2	5	4,35	,855
Jeg kommer godt overens med mine kollegaer	69	3	5	4,43	,653
Valid N (listwise)	69				



Respondentene i undersøkelsen har en gjennomsnittsverdi som var høy på samtlige spørsmål tilhørende hygienefaktorene. Ingen av spørsmålene har en verdi som tilsier at de er uenige. Dette vil si at respondentene som har svart på undersøkelsen i gjennomsnitt heller mot at de er enige i at hygienefaktorene er til stede på arbeidsplassen.

Spesielt enig er respondentene i spørsmålene «Jeg har et godt forhold til min leder» og «Jeg kommer godt overens med mine kollegaer» som har gjennomsnittsverdi på henholdsvis 4,35 og 4,43. Eggen (2008) hevder at det er en klar sammenheng mellom arbeidsmiljø og ansattes relasjon til kolleger og ledere, men den er betinget av andre forhold som for eksempel arbeidsvilkår. Når det gjelder respondentenes svar på «jeg er fornøyd med mine arbeidsvilkår», er gjennomsnittsverdien på 3,78 som ligger mellom «Verken enig eller uenig» og «enig». Ved å se på disse spørsmålene isolert virker det som at de fleste respondentene synes Telenor har et bra arbeidsmiljø. Ut fra den deskriptive statistikken fra modellen, fremkommer det at Telenor har et helsefremmende arbeidsmiljø, noe som forebygger mot mistriivsel i følge to-faktorteorien til Herzberg.

#### 4.2.5 Korrelasjon mellom de aggregerte variablene og avhengig variabel

For å undersøke om det fantes noen årsakssammenhenger mellom sykefravær og henholdsvis motivasjon- og hygienefaktorer ble det gjennomført korrelasjonsanalyser. Spearman's korrelasjonsanalyse ble valgt som analyseverktøy. En slik analyse blir ofte benyttet når variablene er på ordinalnivå (Ringdal, 2011). Dette samsvarer med dataen fra denne undersøkelsen. Den første analysen ser på sammenhengen mellom motivasjonsfaktorer og sykefravær. Neste analyse tar for seg forholdet mellom hygienefaktorer og sykefravær.

Tabell 9 - Oversikt over korrelasjon mellom motivasjonsfaktorer og antall dager syk

Correlations			Hvor mange dager har du vært borte de siste 3 månedene	Motivasjon
Spearman's rho	Hvor mange dager har du vært borte de siste 3 månedene	Correlation Coefficient	1,000	-,367**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	69	69
	Motivasjon	Correlation Coefficient	-,367**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	69	69

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 9 viser en Spearman's korrelasjonskoeffisient, rho på  $-.367^{**}$ . Det er en negativ signifikant sammenheng mellom motivasjonsfaktorer og hvor mange dager en har vært syk. Dersom motivasjonsfaktorene øker vil sykefraværet synke. Dette er et funn som tilsier at det er en eksisterende sammenheng mellom variablene. Ansatte med lav motivasjon vil ha et høyere sykefravær.

Tabell 10 - Oversikt over korrelasjon mellom hygienefaktorer og antall dager syk

		<b>Correlations</b>		
			Hvor mange dager har du vært borte de siste 3 månedene	Hygiene
Spearman's rho	Hvor mange dager har du vært borte de siste 3 månedene	Correlation Coefficient	1,000	$-.347^{**}$
		Sig. (2-tailed)	.	,003
		N	69	69
	Hygiene	Correlation Coefficient	$-.347^{**}$	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	.
		N	69	69

**\*\*.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 10 viser en Spearman's korrelasjonskoeffisient, rho på  $-.347^{**}$ . Det foreligger en svakere korrelasjon her sammenlignet med motivasjonsfaktorene. Mellom hygienefaktorer og antall dager syk finnes en signifikant negativ korrelasjon. Dersom hygienefaktorene øker så vil sykefraværet synke i følge modellen.

Analysene i figurene ovenfor viser signifikante korrelasjoner mellom variablene. Dette er i utgangspunktet et funn som forteller oss at motivasjon og hygienefaktorer har en sammenheng med sykefraværet. I lys av dette er denne analysen alt for simpel til å kunne trekke en konklusjon. Korrelasjonen måler kun forholdet mellom de aggregerte variablene og den avhengig variabelen. Det er ingen kontrollvariabler med i denne modellen, og derfor blir det for simpelt å trekke en konklusjon ut av dette. På en annen side gir analysen en indikasjon på at det er en viss sammenheng. Spørsmålet er om det er noen andre variabler som kan stå bak resultatene. Sammenhengen kan være spuriøs eller tilfeldig, hvor det er en helt annen variabel som er årsak til utfallet (Ringdal, 2011).

For å kontrollere for eventuelle tredjevariabler ble det gjennomført regresjonsanalyser som skal presenteres i neste delkapittel.

Tabell 11 - Oversikt over korrelasjon mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer

			Hygiene	Motivasjon
Spearman's rho	Hygiene	Correlation Coefficient	1,000	,622**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	69	69
	Motivasjon	Correlation Coefficient	,622**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	69	69

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Videre ble det gjennomført en tredje korrelasjonsanalyse. Denne gangen mellom variablene for motivasjon og hygienefaktorer. Her viser analysen en Spearman's korrelasjonskoeffisient, rho på ,622\*\* som viser at det er en relativt sterk sammenheng mellom motivasjon og hygienefaktorer. Det betyr at hvis motivasjonsfaktorene øker, vil også hygienefaktorene øke. Dette forteller oss at det er vanskelig å statistisk skille mellom de to faktorene. Dette kan være på grunn av at spørsmålene kan virke like, og at de på mange måter har den tendens til å overlape hverandre tematisk. Respondenter som har høy verdi på motivasjonsvariabelen "lederen min er flink til å gi ros når vi har gjort en god innsats" har eksempelvis også høy verdi på hygienevariabelen "jeg har et godt forhold til min leder". Uavhengige variabler som korrelerer er ikke lengre uavhengige, noe som kan skape problemer i analysen (Ringdal, 2011). Det ble gjennomført ulike faktoranalyser for å se om det var mulig skape underliggende aggregerte variabler som var skarpere definert enn våre aggregerte variablene "motivasjon" og "hygiene", men ingen av faktoranalysene ga tilfredsstillende resultat i henhold til denne undersøkelsen.

### 4.3 Logistisk regresjonsanalyse

Grunnet den sterke korrelasjonen - og den nære tematiske sammenhengen - mellom de to aggregerte uavhengige variablene "motivasjon" og "hygiene" har vi gjennomført tre separate logistiske regresjonsanalyser. Det ble først gjennomført to logistiske regresjonsanalyser for å se om det eksisterte noen sammenheng mellom korttidsfravær og motivasjonsfaktorer som en analyse, og hygienefaktorer som en annen. Deretter ble det gjennomført en tredje analyse som inkluderte begge faktorene som uavhengige variabler.

Første trinn var å rekode variabelen som kartlegger om man har vært syk eller ikke de siste tre

månedene. Ved å skape en dummy-variabel kalt “Sykmeldt” der verdi “1” fremstiller at man har vært syk minst 1 dag. Verdi ”0” signaliserer at man ikke har vært borte fra jobb Begge verdiene er målt i et tre-måneders perspektiv.

For å gjennomføre analysen ble SPSS og regresjons-verktøyet “binary logistic” benyttet. Her ble dummy-variabelen “Sykmeldt” plassert som avhengig variabel, og faktorene for motivasjon- og hygienefaktorer som uavhengige variabler. Videre ble det kontrollert med å legge til de ulike bakgrunnsvariablene som ble presentert tidligere i oppgaven. De nye dummy-variablene fikk følgende verdier:

- Alder: Verdi 1=over 29 år, 0=29 år eller yngre
- Ansiennitet: Verdi 1=over 7 år, 0= 7 år eller mindre
- Utdanning: Verdi 1 = Høyere utdanning, 0 = Videregående skole
- Kjønn: Verdi 1=Mann, 0=Kvinne

### 4.3.1 Analyse av motivasjonsfaktorer

I den første logistiske regresjonsanalysen ble motivasjonsfaktorer benyttet som uavhengig variabel (prediktor). Dummy-variabelen for sykmeldt (1=syk, 0=ikke syk) ble satt inn som avhengig variabel.

#### Hypotesene om motivasjon:

H0: Det var ingen sammenheng mellom motivasjonsfaktorer og sykdom i løpet av en bestemt periode på tre måneder.

H1: Det var en sammenheng mellom motivasjonsfaktorer og sykdom i løpet av en bestemt periode på tre måneder.

Tabell 12 - Nullhypotese

**Classification Table<sup>a,b</sup>**

Observed		Predicted		Percentage Correct
		Sykmeldt ,00	1,00	
Step 0	Sykmeldt ,00	0	32	,0
	1,00	0	37	100,0
Overall Percentage				53,6

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Ut ifra tabell 12 kommer det frem at 37 respondenter har svart at de har vært borte fra jobb de siste tre månedene. Videre har 32 respondenter svart at de ikke har vært borte fra jobb i samme periode. Totalt er det kun 69 respondenter. Figuren viser at uten noen prediktorer, vil man kunne forutsi om en ansatt er borte fra jobb eller ikke 53,6% av gangene i løpet av en periode på tre måneder. Denne prosentandelen viser til antallet som har vært syke i perioden. Dette gjenspeiler vår nullhypotese. Det skal nå undersøkes hvordan denne prosentandelen endres når det blir tatt hensyn til prediktorene (uavhengige variabler).

Tabell 13 - Individuell forklaringskraft - motivasjon

Variables not in the Equation			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	Motivasjon	6,003	1	,014
	Overall Statistics		6,003	1	,014

Tabell 13 viser P-verdien til den individuelle prediktoren i modellen. Variabelen for motivasjon har en P-verdi på .014. Den inkluderte uavhengige variabelen har en p-verdi som er lavere enn .05, noe som tyder på at den vil bidra til en mer signifikant prediksjon på utfallet til den avhengige variabelen.

Tabell 14 - Ny forklaringskraft ved å inkludere motivasjon

Observed		Predicted		Percentage Correct	
		Sykmeldt ,00	1,00		
Step 1	Sykmeldt	,00	18	14	56,3
		1,00	7	30	81,1
Overall Percentage					69,6

a. The cut value is ,500

Tabell 14 viser at ved å inkludere prediktoren for motivasjon i modellen, vil man kunne forutsi om en ansatt er borte fra jobb 69,6% av gangene i løpet av en periode på tre måneder. Dette er en relativ høy økning sammenlignet med 53,6% som tabell 12 viste.

Tabell 15 - Regresjonsligning ved inkludering av motivasjon

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>	Motivasjon	-,745	,318	5,490	1	,019	,475
	Constant	2,781	1,163	5,715	1	,017	16,132

a. Variable(s) entered on step 1: Motivasjon.

Tabell 15 viser sammenhengen mellom den uavhengige variabelen motivasjon, og den avhengige variabelen for sykefravær. Oddsratioen ligger på .475. Dette betyr at dersom verdiene for motivasjonsfaktorer øker, vil sykefraværet reduseres. Dette kommer også frem ved å se på betaverdien B. Denne er negativ. En økning i den uavhengige variabelen motivasjon fører til en reduksjon i den avhengige variabelen sykmeldt. Oddsratioen kan videre benyttes til å beregne prosentvis endring i andelen sykmeldte. I praksis viser analysen at dersom gjennomsnittsverdien på motivasjonsfaktorer øker med 1 på Likert-skala, vil oddsen for å være sykmeldt i løpet av en periode på tre måneder reduseres med 52,5%. P-verdien er  $<.05$ . I følge modellen er det 1,9% sannsynlighet for at svaret har oppstått ved tilfældighet.

Tabell 16 - Regresjonsligning ved inkludering av motivasjon og bakgrunnsvariabler

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>	Motivasjon	-,734	,324	5,118	1	,024	,480
	Kjønn	,169	,572	,088	1	,767	1,185
	Ansiennitet	-21,631	20095,604	,000	1	,999	,000
	Utdanning	-,296	,573	,266	1	,606	,744
	Alder	20,657	20095,604	,000	1	,999	936075140
	Constant	3,192	1,312	5,918	1	,015	24,338

a. Variable(s) entered on step 1: Kjønn, Ansiennitet, Utdanning, Alder.

Nagelkerke R Square: .261

I denne figuren blir andre bakgrunnsvariabler kontrollert for å undersøke om det kan eksistere noen tredjevariabler. Tabell 16 viser at dersom modellen inkluderer variablene alder, kjønn, utdanning og ansiennitet skjer det en minimal endring i modellen. Både P-verdi og oddsratio er tilnærmet uforandret.

Dermed kan nullhypotesen (H0) forkastes, og konkludere med at det er en signifikant sammenheng mellom motivasjon og sykefravær i følge modellen. Høy gjennomsnittsverdi på motivasjonsfaktorer fører til lavere sykefravær. Ved å se “Nagelkerke R Square” fremkommer det også at modellen forklarer 26,1% av variansen til sykefraværet.

### 4.3.2 Analyse av hygienefaktorer

I likhet med den bivariate analysen som ble gjennomført tidligere, hadde også hygienefaktorer en signifikant Spearman’s koeffisient, rho som korrelerte med antall dager syk. For å kontrollere at det eksisterer en årsakssammenheng, ble det gjennomført en regresjonsanalyse. På samme måte som tidligere ble det plassert en dummy-variabel for sykmeldt som avhengig variabel (1=syk, 0=ikke syk). Forskjellen fra foregående analyse var at hygienefaktorer ble plassert som prediktor (uavhengig variabel).

#### Hypoteser:

H0: Det var ingen sammenheng mellom hygienefaktorer og sykdom i løpet av en bestemt periode på tre måneder.

H1: Det var en sammenheng mellom hygienefaktorer og sykdom i løpet av en bestemt periode på tre måneder.

Tabell 17 - Nullhypotese

**Classification Table<sup>a,b</sup>**

Observed		Predicted		Percentage Correct
		Sykmeldt ,00	1,00	
Step 0	Sykmeldt ,00	0	32	,0
	1,00	0	37	100,0
Overall Percentage				53,6

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Analysen starter med samme utgangspunkt som sist, der tabell 17 gjenspeiler nullhypotesen. Denne viser at man kan forutsi om en person er borte fra jobb 53,6% av gangene, gitt at det ikke er noen sammenheng mellom prediktoren og den avhengige variabelen.

Tabell 18 - Individuell forklaringskraft - hygiene

Variables not in the Equation			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	Hygiene	6,482	1	,011
	Overall Statistics		6,482	1	,011

Tabell 18 viser at prediktoren hygiene faktorer har en signifikant individuell påvirkning på modellen. Med andre ord vil den sannsynligvis kunne predikere utfallet av modellen. Dette fremkommer ved å se på p-verdien  $<.05$ .

Tabell 19 - Ny forklaringskraft ved å inkludere hygiene i modellen

		Observed	Predicted		Percentage Correct
			Sykmeldt ,00	1,00	
Step 1	Sykmeldt	,00	18	14	56,3
		1,00	11	26	70,3
		Overall Percentage			63,8

a. The cut value is ,500

Tabell 19 viser modellens evne til å kunne predikere om en ansatt er borte fra jobb eller ikke. Modellen viser at ved å inkludere prediktoren vil man kunne predikere utfallet med 63,8% sannsynlighet. Dette er en økning i forhold til den opprinnelige modellen som viste 53,6% (se tabell 17).

Tabell 20 - Regresjonsligning ved inkludering av hygiene

Variables in the Equation		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>	Hygiene	-,878	,361	5,928	1	,015	,416
	Constant	3,632	1,469	6,109	1	,013	37,776

a. Variable(s) entered on step 1: Hygiene.



Tabell 20 viser forholdet mellom hygiene faktorer og variabelen “sykmeldt”. Oddsratioen ((Exp(B)) ligger på .416. Dette tyder på at dersom hygiene faktorene øker, så synker sykefraværet. Beregnet tyder det på at dersom hygiene faktorene øker med 1, så synker oddsen for at man er syk i perioden med 58,4%. Ujustert er denne modellen signifikant med en p-verdi < 0.05. Det er 1,5% sannsynlig for at utfallet i modellen oppstår som en tilfeldighet.

Tabell 21 - Regresjonsligning ved inkludering av hygiene og bakgrunnsvariabler

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>	Hygiene	-,832	,372	5,000	1	,025	,435
	Kjønn	,439	,578	,576	1	,448	1,551
	Ansiennitet	-21,461	20010,203	,000	1	,999	,000
	Utdanning	-,355	,571	,387	1	,534	,701
	Alder	20,565	20010,203	,000	1	,999	853300191
	Constant	3,732	1,558	5,739	1	,017	41,758

a. Variable(s) entered on step 1: Kjønn, Ansiennitet, Utdanning, Alder.

Nagelkerke R Square: .289

Ved å legge til kontrollvariabler for alder, kjønn, utdanning og ansiennitet fremstår det minimale endringer i modellen. Oddsratioen er tilnærmet uforandret og p-verdien steg til 2,5%. Til tross for økningen er det fortsatt en tilstrekkelig lav p-verdi. Nullhypotesen kan derfor forkastes, og konklusjonen blir at det var en signifikant korrelasjon mellom hygiene faktorene og sykefraværet i perioden dataen ble målt. “Nagelkerke R Square” viser at modellen forklarer 28,9 % av variansen til den avhengige variabelen sykefravær.

Det er nå blitt gjennomført to regresjonsanalyser, hvor begge analysene viser en signifikant sammenheng mellom aggregerte variabler og sykefravær. Hvorvidt disse resultatene er pålitelige, ble testet gjennom en siste kontroll. Den siste kontrollen innebar å inkludere begge de inkluderte variablene i samme regresjonsanalyse.

### 4.3.3 Regresjonsanalyse for både motivasjon- og hygiene faktorer

Den siste logistiske regresjonsanalysen som ble gjennomført bygger på både motivasjon- og hygiene faktorer. Her blir det benyttet samme avhengige variabel som tidligere; en dummy-variabel kalt “sykmeldt” der verdi “1” tilsvarer at man har vært syk i løpet av perioden som var målt. I motsetning til de to tidligere regresjonsanalysene som ble gjennomført, fokuseres det nå kun på den siste modellen i analysen.

Tabell 22 - Regresjonsligning ved inkludering av både hygiene og motivasjon

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>	Hygiene	-,577	,452	1,631	1	,202	,562
	Motivasjon	-,427	,400	1,141	1	,285	,653
	Constant	3,947	1,531	6,648	1	,010	51,797

a. Variable(s) entered on step 1: Hygiene, Motivasjon.

Figuren viser forholdet mellom prediktorene samlet og sykefraværet, og det fremkommer nå en voldsom økning i p-verdi sammenlignet med prediktorene individuelt. De tidligere analysene viste p-verdier < .05, mens denne modellen er langt fra å tilfredsstille kravet som stilles.

Fra de to tidligere analysene kommer det frem at det er signifikante sammenhenger mellom faktorene isolert og sykefravær. Det var derfor nærliggende å tenke at denne analysen også ville bli signifikant. Tabell 22 tar for seg resultatene fra analysen, men denne gangen har p-verdien økt kraftig. P-verdien har nå økt til .202. Det er med andre ord 20,2 % sannsynlighet for at resultatet har oppstått som en tilfeldighet. Det ble også forsøkt å legge til bakgrunnsvariabler i modellen, uten at det ble utslagsgivende på resultatet. Det var derfor ikke nødvendig å presentere dette i en egen figur.

#### 4.4 Diskusjon av regresjonsanalysene

Man må være forsiktige med å trekke slutninger om årsakssammenheng (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Den siste regresjonsanalysen tok hensyn til begge de uavhengige forklaringsvariablene, men denne gangen var ikke lengre resultatet signifikant. Det fremkommer i Spearman's analysen i tabell (figur 11) at det var en sterk korrelasjon mellom motivasjon- og hygienefaktorer. Dette tydet på at det ikke var mulig å skille klart mellom hvilken kategori de ulike variablene tilhørte. Derimot hadde Herzberg et klart skille mellom hvilke egenskaper som tilhørte hvilken kategori. Han konkluderte også med at kategoriene skulle betraktes som to uavhengige dimensjoner som ikke påvirket hverandre (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Til tross for konklusjonene til Herzberg var det ikke mulig å skille disse variablene under analysen. Det ble gjennomført ulike faktoranalyser for å forsøke å separere variablene knyttet

til kategoriene for henholdsvis motivasjon og hygiene fra hverandre. Faktoranalysene ble gjennomført i SPSS, men analysene klarte ikke å gjenkjenne hvilke variabler som hørte til under korrekt teoretisk kategori. Det viste seg at variablene ble blandet om hverandre. Dette skyldtes at mange av variablene knyttet til motivasjon og hygiene var så sterkt korrelert med hverandre, at de ikke kunne separeres.

For å undersøke denne sammenhengen ytterligere ble det gjennomført en ny Cronbach's analyse som ikke har blitt presentert i tidligere. Denne gangen ble alle variablene knyttet til både motivasjon og hygiene samlet i samme analyse. Resultatet ga en alpha-verdi på hele .886. Den oppsiktsvekkende høye verdien viser at variablene kan brukes til å måle samme fenomen, noe som igjen beviser at variablene sklir om hverandre og ikke lar seg skille. Dette skapte utfordringer da det ikke lengre kunne påvises om det var motivasjon- eller hygiene faktorene som kunne forklare sykefraværet. Det vil videre belyses to mulige årsaker til utfordringene knyttet til resultatene. Først og fremst kan en årsak være at modellen til Herzberg ikke er en god modell å benytte for å studere sykefravær. En annen årsak kan være svakheter knyttet til undersøkelsen.

#### **4.4.1 Svakheter ved valg av modell**

Herzbergs sin teori har hatt stor påvirkning for forskning på motivasjon, og denne undersøkelsen har på ingen måte sterk nok empiri til å falsifisere modellen til Herzberg. Det er likevel interessant å se på om mulige svakheter i modellen kan bidra til å forklare den høye korrelasjonen mellom hygiene- og motivasjonsfaktorer. Herzberg har møtt mye kritikk i de senere årene. Det er særlig to argumenter kritikere av modellen nevner; valg av metode og mangel på hensyn til individuelle forskjeller (Hackman og Oldham, 1976)

Kritikere av to-faktorteorien stiller først og fremst spørsmålsteget til metoden som ble brukt under datainnsamlingen. Herzberg hentet inn data gjennom intervjuer hvor intervjuobjektene selv skulle referere til situasjoner hvor de hadde opplevd trivsel og misnøye. Kaufmann og Kaufmann (2015) påpeker at individenes oppfatning av egne følelser kan skyldes ubevisste forhold, noe som kan føre til attribusjonsfeil. Flere forskere mener imidlertid at det burde blitt foretatt andre metoder for å teste teoriens validitet, ettersom de gjennomførte metodene kan gi misledende resultater. Enkelte forskere mener derfor at det ikke er noe klart skille mellom faktorene, som at mangel på motivasjonsfaktorer kan skape mistrivsel, og hygiene faktorer skaper motivasjon (Hackman og Oldham, 1976). Undersøkelsen i dette prosjektet underbygger disse påstandene. Det var ikke mulig å skille disse faktorene i analysen.

For det andre kritiseres to-faktor modellen for å ikke ta hensyn til individuelle forskjeller. Kaufmann og Kaufmann (2015) understreker at det er viktig å ta hensyn til individuelle forskjeller rundt jobbkarakteristika. Videre beskrives det at to personer kan ha samme arbeidssituasjon, men helt ulik oppfatning av jobbtilfredshet på arbeidsplassen. Hackman og Oldham (1976) har utviklet en nyere modell på området. Også de gjør det klart at individuelle forskjeller står sentralt for å forklare motivasjon på arbeidsplassen.

Teorien til Herzberg skiller seg videre ut fra Johns (2010) dynamiske modell for sykefravær og sykenærver. Modellen til Johns forklarer at valget mellom nærvær og fravær består av to motpoler, hvor arbeids-kontekstuelle og personlige faktorer påvirker valget. Herzberg sin modell tar utelukkende hensyn til arbeids-kontekstuelle faktorer. Individuelle forskjeller blir ikke vurdert og dette skiller de to modellene fra hverandre. De personlige faktorene i modellen til Johns tar i aller høyeste grad hensyn til disse forskjellene, hvor personlighet, håndtering av stress, kjønn og arbeidsholdning er noen eksempler (Johns, 2010).

#### **4.4.2 Svakheter ved undersøkelsen**

En vurdering av studiens troverdighet innebærer et kritisk syn på egne tolkninger og eksplisitte uttrykk av perspektiver på emnene som studeres (Kvale, 1997). Valg av spørsmål, design, variabler og metode er faktorer som i etterkant kan fremkomme som svakheter i modellen

Teorien ble nøye gjennomgått før spørsmålene i spørreundersøkelsen ble utformet. Under analysen ble det oppdaget at enkelte spørsmål koblet til motivasjon- og hygiene kunne oppfattes som like, selv om de var formulert forskjellig. Det kan derfor argumenteres for at respondentene kan ha tolket noen av spørsmålene likt, noe som skyldes svakheter i utformingen av spørreskjema. Dette kan være en mulig årsak til den sterke korrelasjonen mellom motivasjon- og hygienefaktorene. I ettertid kan det vurderes om en omformulering av spørsmålene kunne bidratt til å skape et tydeligere skille mellom faktorene. Dette er noe som igjen kunne gitt signifikante resultater.

Valg av design er også en mulig svakhet. Det ble besluttet å bruke en tverrsnitt-tilnærming i en periode på tre måneder. Dette resulterte at datainnsamlingen ble gjort under en influensasesong hvor det er naturlig at sykefraværet er høyere enn ved normale perioder

(Statistisk sentralbyrå, 2019). Svarene fra undersøkelsen kan derfor gi et kunstig bilde på hvor mange dager de ansatte på Telenor er borte fra jobb, sammenlignet med en annen periode.

Målenivåene til den avhengige variabelen ble også en utfordring i analysen. En forutsetning i en multippel regresjonsanalyse er at målenivåene til den avhengige variabelen er på intervall- eller forholdstallnivå (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Det ville vært interessant å benytte en slik analyse i tilsvarende undersøkelse, såfremt sykefraværet hadde blitt målt på et annet nivå. I denne analysen ble det skapt en dummy-variabel som avhengig variabel. Det ble derfor ikke aktuelt å gjennomføre multippel regresjon, noe som førte til beslutningen om å gjennomføre logistisk regresjon. Det skal også nevnes at det ble gjennomført en ordinal regresjonsanalyse uten at denne viste noen nye funn.

Hele populasjonen på Telenor Gjøvik påvirker sykefraværet. Alle de ansatte ble derfor inkludert i utvalget. Det kan imidlertid kritiseres at spørreskjema ikke inkluderer en variabel som skiller kundebehandlere og stabspersonell. Verdiene kan derfor ha blitt påvirket av ulike arbeidssituasjoner blant de ulike gruppene. En leder opplever muligens arbeidsoppgavene som mer variert i forhold til kundebehandlere. Det ville vært interessant å undersøke gruppene hver for seg, og deretter sammenligne resultatene.

Sykefravær er som tidligere understreket et komplekst tema. Valget av kvantitativ metode kan derfor vurderes som kritikkverdig da det ikke blir tatt hensyn til individets egne meninger. Undersøkelsen er utarbeidet med lukkede spørsmål som gjør at respondenten må avgi avgrenset svar. Dette betyr at fullstendige forklaringer ikke blir dokumentert. Svarprosenten på undersøkelsen var 43%, hvor kun 69 respondenter svarte. Kvantitative undersøkelser har ofte et mye større utvalg, da dette skaper sterkere muligheter til å generalisere.

## **4.5 Hovedfunn**

Dette delkapittelet vil ta for seg hovedfunnene fra analysen. Som kjent fra tidligere har Telenor en utfordring knyttet til høyt sykefravær. Dette ble gjenspeilet ved at over halvparten av respondentene hadde vært syke i perioden som ble målt. Til tross for den høye andelen som hadde vært borte fra jobb, må det tas hensyn til at tverrsnittsundersøkelsen hentet data fra influensasesongen, hvor det generelt er et høyere sykefravær på landsbasis. Den høye andelen ansatte med sykefravær virker derfor ikke like kritisk, tatt sesongen i betraktning. På en annen side fremkommer det at noen få respondenter står for den største andelen av fraværet.

Sykefraværet til Telenor vil reduseres kraftig kun ved å minske fraværet til de respondentene som har vært borte mer enn 16 dager fra jobb.

Videre fremkommer det en sammenheng mellom hyppig korttidsfravær og ansiennitet. Alle respondentene som var borte mer enn 16 dager i perioden hadde jobbet i Telenor i over åtte år. Muskel- og skjelettlidelser står for en stor andel av det årlige sykefraværet i Norge. Stillesittende arbeid øker risikoen for å bli utsatt. Store deler av arbeidsoppgavene på kundesenteret innebærer å gjennomføre telefonsamtaler i en sittende posisjon. Faren for muskel- og skjelettlidelser kan derfor øke i takt med de ansattes ansiennitet. Dette kan være en mulig forklaring, uten at denne undersøkelsen har tatt for seg noen variabler for å kartlegge dette.

Det viste seg også at fraværet blant kvinner er høyere enn hos menn. Dette gjenspeiler tall fra statistisk sentralbyrå som viser at kvinner på landsbasis er mer syke enn menn. En mulig forklaring på dette kan være at de er mer utsatt for belastninger knyttet til omsorg sammen med stillesittende arbeidsliv. På en annen side har ikke dette prosjektet noen variabler for å kartlegge dette.

Et annet interessant funn ble gjort ved å se på den deskriptive statistikken for motivasjonsfaktorene. Særlig to variabler knyttet til motivasjonsfaktorene hadde gjennomsnittsverdier som helte mot "uenig". Disse variablene målte variasjon i arbeidsoppgavene og muligheter for forfremmelse. I følge Herzberg sin teori og resultatene fra analysen, kan Telenor øke trivselen på arbeidsplassen ved å gjennomføre noen tiltak på disse punktene. Her kan Telenor skape mer varierte arbeidsoppgaver og utvikle nye karrieremuligheter blant de ansatte. Dette fører til at trivselen stimuleres, noe som igjen øker produktiviteten i følge teorien.

Til slutt ble det også funnet en sammenheng mellom forklaringsvariablene og den avhengige variabelen sykefravær. Dette resultatet er litt utfordrende å tolke, da det ikke er mulig å skille mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Det er ingen tvil om at det foreligger en signifikant sammenheng, men det kan ikke påvises om dette kommer fra trivsel eller mistrivsel i henhold til to-faktorteorien. Dette underbygger argumentet til flere kritikere av modellen som hevder at faktorene ikke lar seg skille. Mangel på motivasjonsfaktorer kan føre til mistrivsel, samtidig som hygienefaktorer kan føre til trivsel.

## 4.6 Forslag til videre forskning

Sykefravær er et tema som er interessant for alle organisasjoner å forske videre på. For bedrifter som sliter med høyt sykefravær kan solid forskning ved bruk av riktig modell være til stor hjelp. Det er en anbefaling å bygge undersøkelsen på en modell som er empirisk rustet til å forske på temaet. Et forslag for videre forskning blir derfor Gary Johns sin dynamiske modell for sykefravær og sykenærsvær. Modellen tar utelukkende hensyn til faktorer som virker inn på ansattes valg om å melde seg syk.

Det vil videre anbefales å ta utgangspunkt i en jobbkarakteristikamodell som tar hensyn til individuelle forskjeller. En modell som kan egne seg bedre er skapt av Richard Hackman og Greg Oldham. Modellen er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) den mest utviklede jobbkarakteristikamodellen, hvor den videre har fått bred empirisk støtte på feltet. Til slutt anbefales det å foreta selve spørreundersøkelsen på et annet tidspunkt enn under influensasesongen. Dette begrunnes med at flere respondenter kan ha fravær som skyldes infeksjoner, noe som lite trolig har en sammenheng med psykologiske tilstander som skapes gjennom arbeidet.

## 5.0 Konklusjon

Hovedformålet med dette prosjektet var å se på hvordan trivsel og mistriivsel påvirket sykefraværet i Telenor. Dette dannet grunnlaget for problemstillingen.

*“Er det en sammenheng mellom motivasjon- og hygienefaktorer og korttidsfraværet på Telenor Kundeservice, avdeling Gjøvik”.*

Analysen bekreftet alternativ-hypotesen til begge de uavhengige variablene. Det kan derfor konkluderes med at motivasjon- og hygienefaktorene hadde svært signifikante sammenhenger med sykefravær. En videre analyse, som inkluderte begge faktorene, viste at det ikke var et klart skille mellom motivasjon- og hygienefaktorer. Det betyr at faktorer som fører til trivsel og mistriivsel er for like, noe som gjør at forfatterne møter utfordringer på å svare på problemstillingen. Det er med andre ord uklart hvilke faktorer som skaper trivsel eller mistriivsel på arbeidsplassen. Det betyr at man ikke kan kartlegge konkrete elementer i Herzberg sin teori som påvirker sykefraværet. Til tross for dette er det utvilsomt arbeidsrelaterte forhold som påvirker fraværet. Telenor kan fokusere på å designe arbeidsoppgavene slik at alle variablene for henholdsvis motivasjon- og hygienefaktorer blir tilfredsstilt. Dette kan ifølge funnene resultere i en reduksjon i fraværet.

Undersøkelsen har bidratt til å bekrefte at det er store utfordringer i arbeidslivet knyttet til sykefravær. Resultatene viser i stor grad at arbeidsmiljøet har en sterk sammenheng med sykefravær. Mennesker er ulike og reagerer forskjellig, som skildrer at individuelle hensyn kan være viktigere enn standardiserte modeller. Et arbeidsmarked som klarer å motivere arbeidere og trigge frem det beste i individene, er en konkurransekraft som potensielt kan påføre enormt sterke synergieffekter i enhver organisasjon.



## 6.0 Referanseliste:

Bjørvik, K. I. (1993) *Arbeids- og lederpsykologi*. 4. utg. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Bolman, L. G. Deal, T. E. (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 5. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Bruer-Skarsbø, Ø. (2018) *Svak nedgang i sykefraværet*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/svak-nedgang-i-sykefravaeret>  
(Hentet: 10.02.19)

Bø, O. (1995) *FOU metodikk*. Oslo: TANO

Eggen, T. (2008). *Betydningen av sosial støtte på arbeidsplassen : en studie av sammenhenger mellom sosial støtte, nedbemanning, trivsel og helse*. Masteroppgave. Universitetet i Oslo. Tilgjengelig fra:  
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/15770/eggen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>  
(Hentet: 30.05.19)

Folkehelseinstituttet (2018) Muskel- og skjeletthelse. Tilgjengelig fra:  
<https://www.fhi.no/nettpub/hin/ikke-smittsomme/muskel-og-skjeletthelse/#muskel-og-skjelettplager-i-norge> (Hentet: 07.05.2019)

Gripsrud, G. Olsson, U. H. og Silkoset, R. (2010) *Metode og dataanalyse*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Hackman, R. J. og Oldham, G. R. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), s. 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.

Halvorsen, K. (2016) *Å forske på samfunnet*. 6 opplag, 5. utg. Oslo: J. W. Cappelens Forlag AS

Hofmann, B. (2014) *Hva er sykdom?* Oslo: Gyldendal Akademisk

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Johannesen, A, Christoffersen, L & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: a review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31, s. 519-542. doi: 10.1002/job.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.630> (Hentet: 18.02.19)

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Kvålshaugen, R. og Wennes, G. (2012) *Organisere og lede: dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Lyngstad, B. (2011) Telenor legger ned i Sarpsborg, SA.no. Tilgjengelig fra:

<https://www.sa.no/lokale-nyheter/telenor-legger-ned-i-sarpsborg/s/1-101-5555406> (hentet 15.02.19)

NTNU (2019) SPSS. Tilgjengelig fra: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/SPSS> (Hentet: 01.02.19)

Nordby, Rønning & Tellnes (red.). (2011) *Social Aspects of Illness, Disease and Sickness Absence*. Oslo: Unipub

Olsen, L. R. (2017) Telenor legger ned i Harstad, HT.no. Tilgjengelig fra:

<https://www.ht.no/nyheter/2017/11/14/Telenor-legger-ned-i-Harstad-15602482.ece> (Hentet 15.02.19)

Ose, S. O. et al., (2006). *Sykefravær. Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Trondheim: SINTEF

Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York, NY: Free Press.

Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1-10. Tilgjengelig fra: <http://dx.doi.org/10.1037/h0043121> (Hentet: 05.03.19)

Regjeringen (2001) *Intensjonsavtale om et inkluderende arbeidsliv*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-1-tillegg-nr-1-2001-2002-/id435755/> (Hentet: 10.02.19)

Regjeringen (2018) *Ny IA-avtale for hele arbeidslivet*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-ia-avtale-for-hele-arbeidslivet/id2622974/> (Hentet: 10.02.19)

Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg., Bergen: Fagbokforlaget.

Saksvik, P. Ø., & Finne, L. B. (2009). Sykenærver og langtidsfriskhet. Psykologen som sykmelder. I Saksvik P. Ø. & Nytrø, K. (red.), *Klinisk organisasjonspsykologi*. Oslo. Cappelen Akademiske Forlag.

Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217. Tilgjengelig fra: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.216> (Hentet: 05.03.19)

Statens arbeidsmiljøinstitutt (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse* (STAMI-rapport 03/2018). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt. Tilgjengelig fra: <https://stami.no/content/uploads/2018/06/Faktaboka-2018.pdf> (Hentet: 10.02.19)

Statistisk sentralbyrå (2019) *Sykefravær*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot> (Hentet: 10.02.19)

Statistisk sentralbyrå (2010) *Kvinner sunne, men oftere syk*. Tilgjengelig fra: [https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/39407?\\_ts=132af1dd728](https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/39407?_ts=132af1dd728) (hentet 01.05.2019) .

Sundell, T (2019) *Utviklingen i sykefraværet, 4. kvartal 2018*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Sykefravar+-+statistikk/Sykefravar>  
(Hentet 29.04.2019)

Tellnes, G (1990) *Sickness Certification - an Epidemiological Study Related to Community Medicine and General Practice*. Oslo: University of Oslo

# Vedlegg 1

## **Forbedringsundersøkelse**

Dette er en anonym undersøkelse, så vennligst svar ærlig på spørsmålene. Spørsmålene går ut på trivsel, motivasjon og hvilket forhold de ansatte på Telenor kundeservice har til sykemelding/egenmelding.

Oppdraget har et samarbeid med NTNU der tre avgangsstudenter skriver bacheloroppgave om sykefraværet på Telenor kundesenter, avdeling Gjøvik.

Med denne undersøkelsen ønsker vi å se hvilke faktorer som kan påvirke sykefraværet i Telenor.

### **Informasjon om databehandling**

Ingen direkte persondata vil være tilgjengelig. Alt er anonymt.

### **Din identitet vil holdes skjult.**

Når skjult identitet brukes i undersøkelser, vil ingen identifiserbar informasjon, som f.eks. nettleser og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse, bli lagret med svaret. Dette er for å beskytte respondentens identitet.

**1) \* Kjønn**

Mann  Kvinne

**2) \* Alder**

Under 20 år  20-29 år  30-39 år  40-49 år  50-59 år  60-69

**3) \* Hvor lenge har du jobbet i Telenor?**

Under 1 år  1-3 år  4-7 år  8-15  Mer enn 15 år

**4) \* Hvilken stillingsandel har du?**

Under 40%  40 - 59 %  60 - 79 %  80 - 100 %  Stillingsandelen min varierer fra måned til måned

**5) \* Hva er din høyeste fullførte utdanning? Grunnskole telles ikke**

Ingen utdanning  Videregående skole  Fagbrev eller svennebrev  Bachelor grad  Master / PhD

**6) \* Har du vært borte fra jobb på grunn av sykdom de siste tre månedene?**

Ja  Nei

**7) \* Hvor mange dager har du vært borte de siste 3 månedene**

Ingen  1-3  4-7  8-15  Mer enn 16

Langtidssykemelding defineres som sammenhengende fravær på mer enn 16 dager

**8) \* Har du vært langtidssykemeldt de siste 3 månedene?**

Ja  Nei

Med resultater mener vi KPI'er som salg, effektivitet og kvalitet.

**9) \* Jeg er fornøyd med mine resultater**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**10) \* Jeg gjør alltid mitt beste på jobb**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**11) \* Jeg mottar tilstrekkelig anerkjennelse når jeg gjør jobben bra**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**12) \* Lederen min er flink til å gi ros når vi har gjort en god innsats**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**13) \* Jeg har frihet til å gjennomføre arbeidsoppgavene mine på ulike måter, så lenge jobben blir gjort**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**14) \* Jeg opplever at jobben min har utfordringer**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**15) \* Jeg opplever jobben min som lærerik**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**16) \* Jobben min innebærer mye varierte arbeidsoppgaver**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**17) \* Jeg gleder meg til å dra på jobb**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**18) \* Jobben min i Telenor gjør at jeg utvikler meg som et menneske**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**19) \* Hvis jeg presterer godt er det sannsynlig at jeg får tilbud om en bedre stilling i Telenor**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**20) \* Jeg anser jobben min i Telenor som verdifull for fremtidig jobbsøking**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**21) \* Jeg er motivert for å prestere godt på jobb**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**22) \* Jeg synes mine rettigheter som arbeidstaker blir ivaretatt på en god måte**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**23) \* Jeg er fornøyd med min lønn**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**24) \* Jeg yter ekstra innsats fordi det gir meg høyere lønn**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**25) \* Jeg er fornøyd med mine arbeidsvilkår**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**26) \* Resultatene mine har blitt bedre etter støtte fra min leder**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**27) \* Jeg har et godt forhold til min leder**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

**28) \* Jeg kommer godt overens med mine kollegaer**

Helt uenig  Uenig  Verken enig eller uenig  Enig  Helt enig

Takk for ditt svar!



