

# God trivsel på arbejdet giver bedre resultater



Ved at kombinere den svinefaglige indsats med HR-rådgivning og personaleledelse, lykkedes det at reducere sødeligheden med 2,9 % i de seks Team SoLiv besætninger.

## Tema

- > Merete Lehmann Andersen, LandboNord
- > Tove Goldbeck Jensen, Gefion

**Hvad er værdien af at have glade og motiverede medarbejdere?**

**Projektet Team SoLiv har arbejdet med at værdisætte den økonomiske effekt af HR-tiltag.**

Trivsel er meget svært at gøre op i penge. Der er dog ingen tvivl om, at glade og motiverede medarbejdere er en fornølse for enhver arbejdsgiver. Men hvad er det egentlig værd i kroner? Nogen vil nok mene, at det er der ingen penge i, mens andre vil sige, at det er 100 kr. pr. dag, og atter andre vil takser det til 100 kr. i timen. Den værdi man tillægger trivslen, hænger i høj grad sammen med hvilke oplevelser, man har haft med medarbejderne i den seneste periode. Forestil dig at medarbejderne på din arbejdsplads er utilfredse, kede af det, umotiverede og måske endda sygemeldte, og at du mødes med brok og utilfredshed hver dag, så vil du automatisk vægte triv-

sel højere, end hvis tingene har kørt gnidningsløst i lang tid.

### En god arbejdsplads er en god forretning

Ledere med tilfredse medarbejdere er bedst til at skabe økonomiske resultater. Det viser en omfattende undersøgelse, som er lavet af entreprenørfirmaet NCC. Nina Ljung, personalechef i NCC, har i en opgave for Stockholms Universitet fundet en klar sammenhæng mellem lønsomhed og chefernes evner til at skabe tilfredse medarbejdere (Ledarskapet påverker lønsomheden? Nina Ljung, 2005).

Ifølge Nina Ljung viser resultatet af undersøgelsen en tydelig sammenhæng mellem lønsom-

hed og lederskab. De ledere, som har de mest tilfredse medarbejdere, er også dem, som i størst udstrækning præsterer økonomiske resultater over gennemsnittet. I undersøgelsen indgår 80 chefer. Cheferne kan sammenlignes med samme lønsomhedsmål og med samme medarbejderundersøgelse som måler lederskabet gennem en trivselsundersøgelse. I undersøgelsen kunne det samtidig påvises, at chefer med utilfredse medarbejdere skaber dårligere økonomiske resultater.

I USA offentliggør Fortune Magazine én gang årligt "100 best companies to work for in America". Talrige uafhængige studier viser, at arbejdspladser fra Fortunes liste over de 100 bedste arbejdspladser i Amerika,

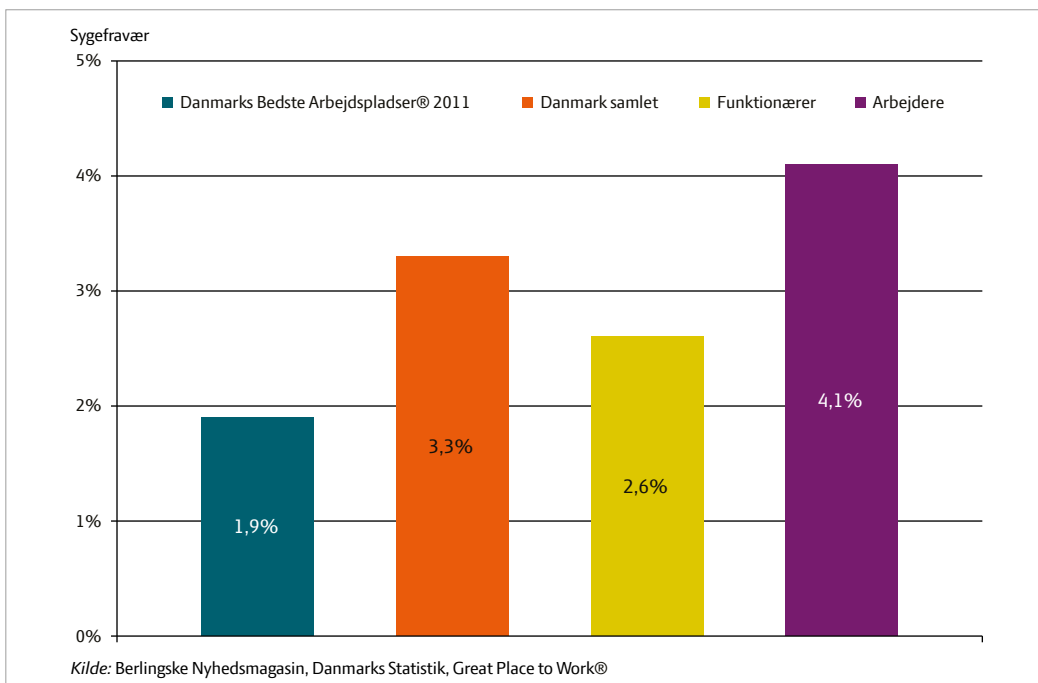
opnår bedre økonomiske resultater end deres konkurrenter ([www.greatplacetowork.dk](http://www.greatplacetowork.dk)).

Når en arbejdsplads investerer i sine ansatte, investerer den i arbejdspladsens succes. USA's arbejdsministerium har gennem mere end 100 studier undersøgt sammenhængen mellem måden, at behandle medarbejderne på og forbedrede resultater på bundlinjen, og de konkluderer at:

- Der er en positiv sammenhæng mellem uddannelse, motivation og uddelegering af ansvar samt produktionsforbedringer, medarbejdertilfredshed og økonomisk præstation.
- Effekten af at behandle medarbejderne godt bli-

ver større over længere tid, hvilket viser at god medarbejderpleje skal være en fast del af arbejdspladsen for, at kunne give resultater.

Ud fra en økonomisk vinkel har man undersøgt, om der var forskel på afkastet i børsnoterede selskaber. Hvis man f.eks. i 1987 havde investeret 1.000 \$ i de bedste arbejdspladser i USA, ville man over en 10-årig periode have fået et afkast på 8.188 \$, sammenlignet med et afkast på 3.976 \$ for det amerikanske aktiemarked generelt (Kilde: Franklin Research & Development). Dette underbygger altså, at der er øget overskud i virksomheder, hvor medarbejderne trives.



Figur 1. Danmarks Bedste Arbejdspladser® har færre sygedage ...

## Dårlig trivsel koster penge på bundlinjen

Det tydeligste tegn på dårlig trivsel er, når det ender med en sygemelding. Alt efter hvilken sektor man arbejder i, så er folk i gennemsnit syge 8-13 dage om året, og det koster samfundet 37 milliarder kroner i udgifter til løn under sygdom. Det viser en rapport fra beskæftigelsesministeriet (Analyse af sygefraværet, april 2008). Knap hver tredje sygedag kan tilskrives dårlig trivsel på arbejdspladsen, så sygefravær på den bekostning løber op i 11 milliarder om året. Det lyder umiddelbart som et svimlende beløb at forholde sig til, men der er ingen tvivl om, at det også koster en del for den enkelte arbejdsplads, når medarbejderne er syge. Én ting er, at der mangler et sæt hænder, og at det øger arbejdspresset på de tilbageværende medarbejdere. Manglen på en medarbejder vil uvægerligt også gå ud over produktiviteten. Grisene bliver ikke passet af dem, der plejer at passe dem, og dermed vil de oftest heller ikke blive passet på den måde de plejer, at blive passet på, og det vil altid gå ud over produktiviteten på den ene eller anden måde.

Sygefraværet kan aldrig helt forsvinde, men det kan sænkes, hvis der gøres en målrettet indsats for at forbedre trivslen. Indflydelse på eget arbejde er, ifølge et ph.d. studie udarbejdet af speciallæge i arbejdsmedicin Martin Lindhart Nielsen (Psychosocial work environment and sickness absence, 2010), den faktor der har størst betyd-

ning for sygefraværet. Indflydelse er et af de bredeste mål for trivslen, og flere af de andre faktorer kan ofte afspejle sig i den. Hvis medarbejdere har en høj grad af indflydelse, betyder det ofte også, at man har fleksibilitet og en god ledelse, som er helt afgørende for trivslen. Hvis der på en arbejdsplads er en god trivsel, som handler om et godt overordnet samarbejde, retfærdighed og tillid på arbejdspladsen, så vil det også give andre markante fordele for arbejdspladsen end et lavere sygefravær. Sociolog og dr.med. Tage Søndergård Kristensen, der har forsket i psykisk arbejdsmiljø i mange år, konkluderer, at virksomheder der har gjort en indsats for medarbejdernes trivsel, har mere produktive og innovative medarbejdere, som leverer en større grad af kvalitet i deres arbejde. Hvis medarbejderne trives i jobbet, er de også lettere at fastholde, og det kan der spares mange ressourcer på (Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag, HK Danmark 2009).

HK har foretaget en trivselsundersøgelse blandt 2.600 medlemmer som viste, at en god ledelse og gode kolleger, trykthed i ansættelsen og indflydelse på eget arbejde er det vigtigste for trivslen på deres arbejdsplads. I den undersøgelse svarer hver anden desuden, at de gerne vil arbejde mere, hvis trivslen blev bedre. Det er en klar tilkendegivelse af, at hvis arbejdspladsen skaber de rigtige rammer og arbejdsforhold, så er medarbejderne indstillet på, at gøre en ekstra indsats.



En god arbejdsplads er et sted hvor medarbejdere *"har tillid til de mennesker de arbejder for, er stolte af det de laver, og føler fællesskab med deres kolleger"*, og dette er der rig mulighed for at skabe på alle bedrifter, hvis der er fokus på emnet og alle på arbejdspladsen er indstillet på at gøre en indsats for det.

### **Erfaringer fra svineproduktionen**

I projektet "Team SoLiv" har der været fokus på hvordan trivsel blandt medarbejderne påvirker trivslen hos søer og dermed sodødelighed og produktionsresultater. Projektet har vist, at kombinationen af HR rådgivning og faglig rådgivning i besætningen gør det nemmere at opnå de ønskede resultater. At reducere sodødeligheden (eller andre produktionsmål) kræver, udover faglig kompetence, motivation, klare mål og vedhol-

denhed. Vedholdenhed er forstået som 1 år eller mere, hvor man har fokus på målet, og det er ikke alle, der kan præstere det. Men det kan et personale i god trivsel! Det kan et personale, hvor hver enkel medarbejder nøjagtigt kender sine egne arbejdsopgaver og sit eget ansvarsområde og har en tydelig leder, der følger op på aftalerne.

I flere besætninger var der brug for tydeligere kommunikation – man kan jo kun udføre en opgave, hvis man har fået at vide, at man skal gøre det. En rådgiver kunne have aftalt med ejeren, at det ville være en fordel at huldvurdere søerne en ekstra gang, men det bliver jo kun gjort, hvis personen i drægtighedsstalden får besked. Banalt? Ja, men i en hektisk hverdag, kan man sagtens glemme at videregive selv vigtige beskeder. Derfor blev der i flere besætninger besluttet at afholde ugent-

lige møder, hvor f.eks. fordeling af opgaver og nye tiltag kom på dagsordenen.

### **Måling af HR effekt**

Man kan måle effekten af HR og finde ud af om indsatsen på personaleledelsen, har effekt på flere måder. En Trivselsundersøgelse blandt medarbejderne vil give et svar på, hvordan medarbejderstaben trives, om der er forskel på hvor godt den enkelte trives og på hvilke punkter, der er behov for forbedring. Trivselsanalysen er et godt redskab som forberedelse til MUS-samtaler, hvor der kan følges op på den enkelte medarbejders udviklingsønsker.

Det interessante spørgsmål er så, om vi også kan måle sammenhængen mellem tilfredse medarbejdere og større lønsomhed i produktionen. Per Kroager og Kyösti Schmidt har i bogen "Måling af HR-funk-

# Tema

tionen" (Dansk Industri, dec. 2002) redegjort for, hvordan man med matematiske formler kan vise sammenhængen mellem lønsomhed, indflydelse og produktivitet. De økonomiske beregninger bliver til sidst konverteret til en kvalitativ vurdering, så man kan stille sig spørgsmålet om de lange økonomiske beregninger er tiden værd, eller man kan springe mellemregningerne over og gå direkte til den kvalitative vurdering?

Effekten af HR-arbejdet vil kunne ses på følgende områder:

- Mindre udskiftning af personale
- Færre sygedage
- Færre fejl i produktionen
- Bedre resultater

Mindre udskiftning af personale påvirker økonomien på flere måder. Rekruttering af en ny medarbejder er en omkostning. Det koster annoncering og tid til samtaler, referencer m.m. Medarbejderen på vej ud, arbejder ikke altid effektivt, og dette kan påvirke de øvrige medarbejdere. Den nye medarbejder har en indkøringsperiode, hvor vedkommende ikke arbejder effektivt og det kræver tid fra de øvrige medarbejdere, at oplære en ny medarbejder. En tommelfingerregel siger, at det koster tre måneders løn, at udskifte en medarbejder.

Sygedage giver omkostningen til løn eller sygedagpenge og evt. ekstra løn til vikar. Derudover påvirkes de øvrige medarbejdere, der skal klare flere opgaver og evt. løse opgaver, de

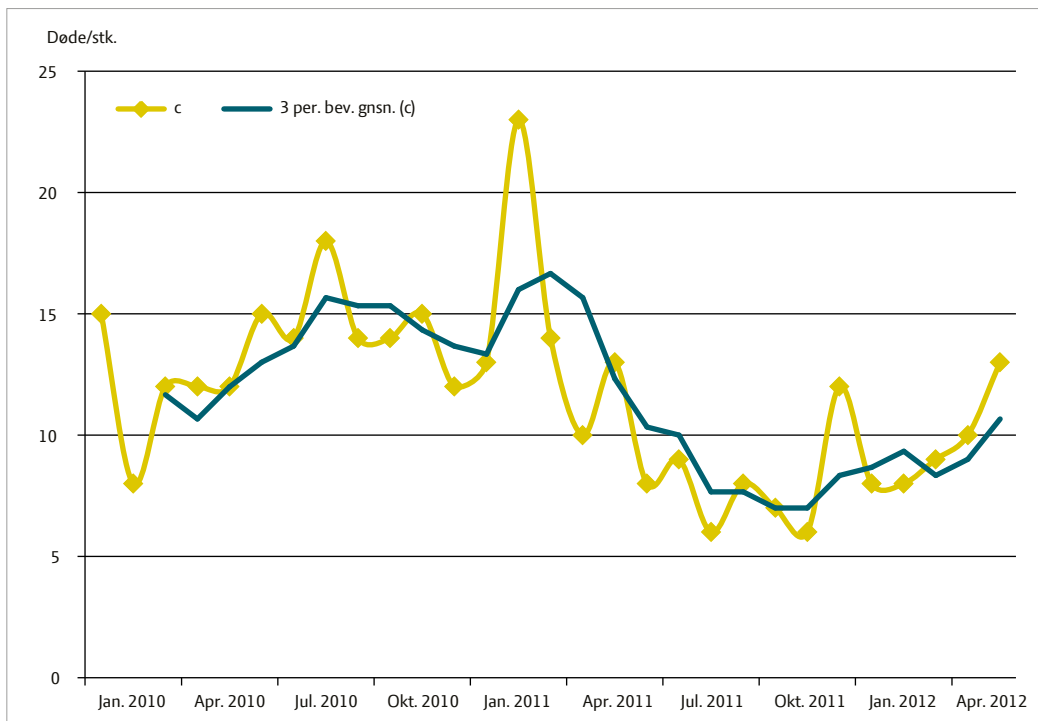
ikke har rutine i. Det giver risiko for dårligere resultater og længere arbejdstid på opgaverne. Hvis sygdom skyldes arbejdsrelateret stress, kan der blive yderligere sygemeldinger og dårlig stemning i medarbejderstaben.

Fejl i produktionen kan reduceres ved brug af arbejdsplaner, procedurebeskrivelser og motivation af medarbejdere. Herved påvirkes de kendte produktionsmål – grise pr. årssø, tilvækst, foderforbrug, kvalitet af produktet, omkostninger – og dermed økonomien på bundlinjen. Betydning af færre fejl = bedre produktionsresultater kan beregnes med de normale økonomiske Cost Benefit beregninger. *Koblingen til HR er antagelsen om, at HR-rådgivning og personaleledelse kan være en forudsætning for, at de faglige tiltag bliver gennemført.*

## Erfaringer fra Team SoLiv

I Team SoLiv har vi arbejdet med en metode til at værdisætte den økonomiske gevinst ved HR-tiltag. Der deltog 6 besætninger i projektet, som havde til formål at vise, at der er en sammenhæng mellem trivsel hos medarbejdere og trivsel hos søer. Ved at kombinere den svinefaglige indsats med HR-rådgivning og personaleledelse, lykkedes det at reducere sodødeligheden med 2,9 % i de seks besætninger. Til sammenligning er sodødeligheden på landsplan reduceret med 0,7 %.

Resultatet fra en af besætningerne ses i figur 2.



Figur 2. Udvikling i sodødelighed i udvalgt besætning - besætning: c.

I denne besætning er der sat fokus på poltene – sortering, opstaldning, træning og socialisering, som det vigtigste faglige punkt. Samtidig er der arbejdet med oplæring af medarbejderne, bedre rekruttering og kommunikation på arbejdspladsen. På 1,5 år er sodødeligheden re-

duceret med 5 %, og samtidig er effektiviteten steget med 2 grise pr. årssso.

### Værdisætning af HR-tiltag

Når man vil værdisætte den økonomiske effekt af HR-tiltag, kan man bruge en "kvalitativ vurdering" af sammenhæng

mellem HR-indsats, produktivitet og økonomi, ved at gennemgå følgende faser:

I eksempel 1 med MUS-samtaler er:

"**Formodningen**" at der er en sammenhæng mellem medarbejdertrivsel og brugen af sygestier.

"**Antagelsen**" er, at MUS samtaler vil give ideer til hvordan der opnås sikkerhed for at sygestierne bliver brugt rigtigt. "**Vurderingen**" er en faglig vurdering af hvor meget resultatet vil kunne flyttes.

"**Fakta**" er den økonomiske beregning ud fra kendt viden om den økonomiske værdi af at ændre indsatsområdet.

De mest anvendte tiltag på HR-området ses i faktaboksen:	
<b>Organisationsplan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ansvars- og arbejdsfordeling</li> <li>kommunikationsplan</li> </ul>	<b>Trivselsanalyse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>spørgeskema vedrørende trivsel</li> </ul>
<b>Kompetenceafklaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>fagligt og ledelsesmæssigt</li> <li>arbejdsbeskrivelser</li> </ul>	<b>Mus-samtaler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 x årligt</li> </ul>
<b>DiSC-profiler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>kommunikation og samarbejde</li> </ul>	<b>Medarbejdermøder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>staldmøder</li> <li>ledermøder</li> </ul>



Figur 3. Kvalitativ vurdering af økonomi i HR.

Den økonomiske effekt af udgiften til HR-arbejdet vil kunne måles på lønsummen (mindre udskiftning af medarbejdere og færre sygedage) og på produktiviteten. Som ved alle andre økonomiberegninger er resultatet afhængig af de valgte forudsætninger og beregningsmetoder. Men regnestykket er ikke anderledes, når det handler om HR-indsatsen, end hvis det var investering i et "stykke teknik".

### Beslutninger træffes ud fra økonomi og følelser

Der er forskel på hvordan vi hver især træffer beslutninger.

De fleste vil nok mene, at økonomi er den vigtigste faktor, men følelser spiller en rolle hos alle. Trivsel for medarbejderne og dermed også for ejeren og familien, er for de fleste et vigtigt mål og skal derfor indgå i beslutningsprocessen. Deltagerne i Team SoLiv har udtalt, at den forbedrede trivsel ikke kan gøres op i penge, men at det alligevel er en meget vigtig del af resultatet, at der er blevet større arbejdsglæde i hverdagen. Men mange landmænd har deres stærke side i det faglige arbejde i mark og stald, samt økonomistyring. Mange landmænd

## Tema

### EKSEMPEL 1 på sammenhæng mellem HR-tiltag og økonomisk resultat

Der gennemføres MUS-samtaler i besætningen => ejer fik samtale med ansatte => større viden om ansattes forventninger og holdninger. Da aftaler under MUS er nedskrevet, bliver der fulgt op på aftaler og ansvar. Arbejdet i besætningen bliver målrettet og kendt for alle. Medarbejderne holdes på sporet og bedre resultater opnås. Eventuelt en fyring af medarbejdere, der ikke overholder aftaler. Én aftale går ud på, at alle søer skal tilses hver dag => alle søer bliver tilset hver dag. Søer tages ud til sygestier i tide. Antal dage i sygestier reduceres, sygestier er ikke længere hospice. Flere kuld pr. so, flere søer bliver slagtet i stedet for aflivet. Dødelighed reduceret med 7 % x 46 kr. pr. årssø x 1.200 årssøer = 386.000 kr.  
Sket for ¼ af året = 96.000 kr. kan (så rigeligt) betale MUS for 7 medarbejdere á 3.000 kr.

## EKSEMPEL 2 på sammenhæng mellem HR-tiltag og økonomisk resultat

Udfordringen var: Høj personaleomsætning. Kompetencegab. Og det udslagsgivende var, at driftslederen oplevede dårlig stemning blandt de udenlandske medarbejdere. Dette forårsagede, at den planlagte Gruppesamtale blev afholdt alene med de danske medarbejdere. Her blev udtrykt utilfredshed med kollegerne. Ejer ser rekrutteringsproblem. Sammen med HR-rådgiver formuleres en omstillingsplan, med bedre rekruttering af medarbejdere, ny oplæring, bedre sprog og bedre kommunikation. Det gav mere tid til kvalitetsarbejde. Alt dette foregik med løbende opfølgning med coachende metode fra HR-rådgiver.

Spar en rekruttering om året = 3 mdr. løn = 60.000 kr.

Kan betale opfølgning fra rådgiver 12 gange á 5.000 kr.

Det grundlæggende i vurderingen af om HR kan betale sig er, antagelsen om at der er en sammenhæng mellem medarbejdernes trivsel, ledelse af bedriften og den måde arbejdet bliver udført på = produktionsresultater og økonomi. Resultaterne fra Team SoLiv og mange andre projekter, der sætter fokus på at forbedre specifikke mål viser, at evnen til fortsat at kunne holde fokus på mål og handlingsplaner er afgørende for at nå topresultater.

og driftsledere har svært ved at få taget hul på opgaverne omkring personaleledelse. Man har lidt berøringsangst – og når man føler et naturligt ubehag ved at skulle tale med medarbejdere om personlige ting, er konsekvensen ofte, at man undgår opgaven – men det gør kun problemerne endnu større, når man ikke får taget fat på opgaven. Rådgivning fra en HR-konsulent kan være den nødvendige starthjælp for, at komme i gang med sin udvikling som personaleleder.

Når der skal træffes beslutninger på bedriften om hvor meget, der skal afsættes i budgettet til HR-arbejde – MUS-samtaler, DiSC-profiler, Teambuilding, arbejdsbeskrivelser, LEAN tavlemøder osv., vil det være en kombination af trivsel og økonomi, der er drivkraften for at vælge HR som et indsatsområ-

de. Og det er vigtigt at huske, at arbejdet med personaleledelse er en løbende proces. Der kommer hele tiden nye opgaver (nye mennesker og nye situationer), der skal tages stilling til og arbejdes med. Der skal afsættes tid hos ejer, ansatte ledere og medarbejdere til at arbejde med personaleledelse. Der er ofte behov for, at få mere viden om emnet. Oplæring i ledelsesmetoder på bedriften, som en integreret del af faglig opgradering, er en effektiv metode til at få fuldt udbytte af investeringen i rådgivning og efteruddannelse. På den måde får besætningen en målrettet indsats på HR-området – samtidig med den faglige indsats.