



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Christian Garsdal

Vejleder: Ivan Stahl Jacobsen

Speciale i Human Ressource Management

Oktober 2015

Sammenhængen mellem engagement og sygefravær

The relationship between engagement and sickness absence

Forord

Jeg startede på Copenhagen Business School med en interesse for Organisation og Management. Interessen for organisationsteori vedrører måden man internt og eksternt agerer på, herunder de strategiske tiltag organisationen kan tage for at nå sine mål. Interessen for Management ligger i organisationens måde at lede sine medarbejdere på, er medarbejderne inddraget og engagerede i at nå målene, og hvordan medarbejderne omgås hinanden. Jeg ville gerne lære og vide mere om Organisation og Management, så jeg valgte, at læse Cand.Merc. HRM. Jeg har en bachelorbaggrund som HA-Almen.

HRM er bredt og mange forskellige ting, men grundlæggende er der en underliggende fællesnævner, at opnå konkurrencedygtighed gennem de menneskelige ressourcer ved brug af strategiske HRM tiltag. Hvad er HRM, og hvem spiller hvilke roller i virksomhedens HRM arbejde, og hvordan organiseres HRM arbejdet.

Specialets problemstilling ligger således i forlængelse af mine særlige interesser inden for faget. For at indsnævre mine interesser til en håndterbar problemstilling, har jeg i samråd med min vejleder valgt at afgrænse emnet til en undersøgelse af HRM's effekter på sygefravær. Men, som det vil fremgå, så analyseres ikke mindst de strategiske og kulturelle HRM redskaber. Jeg vil derfor gerne rette en tak til min vejleder Ivan Stahl Jacobsen, som under hele forløbet har vejledt mig, så specialet kunne afgrænses til noget håndterbart, samtidig med at jeg kunne inddrage de faglige emner, der interesserer mig mest.

Summary

The thesis start with explaining the many reasons why employees may be sick and studies which have sought to quantify the extent of absenteeism. There are a special focus on the causes of stress related absenteeism, primarily:

1. the demands of the job
2. the control an employee kill the sina work
3. the support they modtage from managers and kollegaer
4. relationships in the workplace
5. the employee's role in the organization
6. organisatorisk change and how it's managed.

Then I define employee engagement. What does it mean, why is it relevant to a knowledge-based business? It describes the effects of commitment. How effects occur and how they are maintained. I explain what the theory says about these issues.

I analyze in detail the relevant knowledge enterprises culture and strategy in relation to involvement, including what can be identified empirically in this context, is there evidence?

Then I analyze the relationship between the causes of absenteeism and employee engagement by identifying the causes of sickness absence theoretically affected by employee commitment and the respective HRM tools` effectiveness in this context.

I also explain the empirical data that supports the theoretical effects.

I conclude that many studies indicate that the theoretical positive effects on sick leave as a result of a generally high employee engagement in practice may be obtainable.

Engagement and thus reduce sick leave is more to be expected if the company has a strong culture and a clearly communicated strategy, and if there is a match between employee skills and organization.

The perspective is, that the many other positive effects of a large employee engagement is making the companies more competitive. In addition, there are great benefits to society and for the individual employee.

Employees spends a large part of their lives at work, their involvement translates into improved quality of life and gives them a surplus in their relationships with other people.

Indholdsfortegnelse

	Side
1. Indledning.....	7
1.1 Problemfelt.....	8
1.2 Problemformulering.....	10
1.3 Specialets bidrag til forskningen.....	10
1.4 Afgrænsning.....	10
1.5 Specialets struktur.....	11
2. Specialets videnskabsteoretiske metode.....	12
3. Hvad er sygefravær og hvordan håndteres det.....	16
3.1 Stress: Omfang, årsager og virksomhedernes håndtering af stressramte medarbejdere.....	19
3.1.1 Omfanget af medarbejdere som oplever at have stress på jobbet.....	19
3.1.2 Årsager til stress.....	19
3.1.3 Stresshåndtering på kort sigt.....	23
3.1.4 Stresshåndtering på lang sigt.....	23
3.1.5 Ledelsesopgaven og stress.....	24
4. Engagement.....	26
4.1 Engagement teoretisk og empirisk.....	26
4.1.1. Motivationsteori.....	31
4.1.2 Afgørende forudsætninger for medarbejderengagement.....	36
4.2 Kultur som fundament for engagement	40
4.3 Engagement og strategi.....	47

	Side
4.3.1. Hvad er strategisk HRM? Og hvorfor er det et nøgleredskab?.....	47
4.3.2 John Storeys strategiske syn på HRM	47
4.3.3 Dave Ulrichs fire HRM roller	49
4.3.4 HRM en strategisk ledelsesdisciplin.....	50
4.3.5 Ledelsens fokus på medarbejdernes velbefindende.....	51
4.3.6 Et empirisk resultat af HRM som strategisk samarbejdspartner.....	52
4.3.7 Eksempler på forskeres syn på forholdet mellem virksomheds strategi og HRM strategi.....	53
5. Analyse af sammenhængen mellem sygefravær og engagement.	55
5.1 Hvordan forebygges de væsentligste årsager til stress?.....	55
5.1.1 Kravene til arbejdet, graden af selvbestemmelse og organisatoriske forandringer.....	55
5.1.2 Relationerne på arbejdspladsen – muligheden for hjælp fra kolleger og chefer.....	56
5.1.3 Forholdet mellem arbejdsliv og privatliv.....	56
6. Konklusion.....	58
7. Perspektivering.....	59
Litteraturliste.....	61

1. Indledning

Den største ressourceanvendelse i vidensvirksomhed i dag er dens medarbejdere. Det er også den mest uforudsigelige, da det er mennesker, der er tale om. Hvordan kan sygefravær begrænse, hvilke HRM værktøjer kan ifølge forskningen anvendes. Hvad siger den seneste empiri om, hvad der virker begrænsende for sygefraværet i en vidensvirksomhed. Er medarbejderengagement en afgørende parameter.

I specialet vil jeg blandt andet med udgangspunkt i den britiske regerings store kampagne ”Engagement for success” fra 2009 se på sammenhængen mellem sygefravær og engagement. Hvilke HRM-værktøjer lægges der vægt på, når der fokuseres på medarbejder engagement, og i hvilket omfang er der belæg for deres effektivitet, herunder særligt i forhold til sygefravær.

Hvor er HRM i dag i praksis, er det et felt, der prioriteres af vidensvirksomheder, og gør de det bredt og systematiseret, eller sker det delvist og ufokuseret. Skyldes manglende prioritering af HRM for usikker viden om værktøjer og deres effekter.

Hensigten med specialet er blandt andet at undersøge, om der er teoretiske effekter på sygefravær, som kan opnås ved anvendelse af HRM redskaber. Det kan medvirke til at skabe en fokus på muligheden for og relevansen af at sætte ind over for de store omkostninger økonomisk og socialt for både virksomheder og for samfundet af, når sygefraværet får et for stort omfang. En større viden om de teoretiske sammenhænge vil mindske betænkelighederne ved at anvende HRM proaktivt. En forventning der sikkert også ligger bag den britiske regerings store kampagne ”Engaging for success”.

1.1 Problemfelt

HRM spiller en mere og mere central rolle i erhvervslivet, det er der flere gode grunde til, bl.a. er kompetence og konkurrenceevne forbundet med organisationens menneskelige ressourcer. I en moderne videns virksomhed lever man af kunne servicere sine kunder tilfredsstillende, det sker på baggrund af virksomhedens ressourcer, medarbejdernes kunnen og viden. Organisatorisk succes er evnen til at udnytte de kompetencer, organisationen har til rådighed bedst muligt. Det afgørende fra en HRM vinkel er at belyse en organisationens nærvær, så det ikke bliver til fravær, nærvær ved at stille mål og forventninger til de enkelte medarbejdere. Ofte er de økonomiske og menneskelige omkostninger ved ikke at have fokus på medarbejderne og deres trivsel for høje. Det kommer blandt andet til udslag ved højt fravær, stress, arbejdsulykker, manglede engagement, manglede produktivitet, tab af konkurrenceevne, dårligere servicering af kunderne, tab af image udadtil mm. Fraværet på danske arbejdspladser svarer til ca. ¹150.000 stillinger, ca. 1/3 skyldes arbejdsmiljøet. I ²2005 8.4. beskrev *Berlingske tidende* at fraværet hos Københavns kommunes hjemmepleje ligger på 30 dage pr. år pr. medarbejder, og at løn under sygdom udgør 170 mio. kr.

Hvordan får man mere ud af sine menneskelige ressourcer, kan man få dem i arbejde i stedet for i sygesengen, nærvær frem for fravær blandt sine kollegaer. Hvad får dig til at møde op på dit arbejde, frem for hvorfor er du fraværende.

HRM bør ses som redskab til en ressourcebaseret virksomhedsøkonomi for ledelse af menneskelige ressourcer, det er nøglen til vedvarende konkurrencefordele. Konkurrenter kan kopiere fysiske og finansielle ressourcer, men ikke kompetencer og engagement.

HRM mødes med en del kritik og usikkerhed, hvad er HRM, og kan det måles, virker det. HRM forskeren ³John Storey formulerer det således: "...folk bruger hyppigt begrebet.... han uddyber dette med at fastslå, at den fortsatte diskussion stort set drejer sig om tre forskellige områder: betydningen af HRM-begrebet, den konkrete HRM-praksis og HRM-områdets etiske status". Andre forskere på området ⁴Sparrow og Marchington taler om, at

¹ Bogen Human Resources Management Licence to work af Henrik Holt Larsen side 9

² Bogen Human Resources Management Licence to work af Henrik Holt Larsen side 10

³ Bogen Human Resources Management Licence to work af Henrik Holt Larsen side 15

⁴ Bogen Human Resources Management Licence to work af Henrik Holt Larsen side 15

HRM er ”in crisis” eller ”in a black hole” de snakker en ny dagsorden for HRM, der viser en tro på HRM som nytteværdi for virksomheder. En tredje forsker på området ⁵Karen Legge udtaler, at meget forskning på området forsøger at sammenbinde ”high commitment / performance”. Hun taler om de sociale relationer på arbejdspladsen, tilbage til nærvær i stedet for fravær, og glæden ved arbejdet, og hvorfor møder du op på dit arbejde, og hvad skal der til for det.

Jo højere uddannede medarbejderne er, jo højere krav stiller de til ledelsen, HRM bør være med, som et redskab til for løse dette gennem dialog og nærvær.

Hvilken betydning har det, hvordan medarbejderne bliver behandlet. Får de lov til at udfolde deres faglige kompetencer, og er det socialt rart at være der, behandler man hinanden ordentligt. Er organisationens image afgørende for, om man vælger at blive der, og evnen til at kunne tiltrække nye medarbejdere. Kan HRM være et redskab, der med fokus på at få engagementet frem hos den enkelte, kan ændre på fraværet i organisationen, i stedet for blot at konstatere at medarbejderen er udeblevet.

Hvordan skaber vi mening og engagement på arbejdspladsen. For de virksomheder, der er dygtigst til at udvikle attraktive og meningsfulde arbejdspladser, og som forstår at kommunikere historierne, vinder kampen om talenterne og dermed en gunstig markedsposition.

⁵ Bogen Human Resources Management Licence to work af Henrik Holt Larsen side 16

1.2 Problemformulering

Hvordan er relationen mellem medarbejderengagement og sygefravær i en vidensvirksomhed?

Underspørgsmål: Hvordan kan HRM bidrage til større medarbejderengagement, som indebærer et mindre sygefraværet i vidensvirksomheder?

1.3 Specialets bidrag til forskningen

Jeg vil med mit speciale min undersøge, om det er muligt at formulere en teoretisk sammenhæng mellem HRM skabt engagement og sygefravær, og om den kan verificeres teoretisk og empirisk.

1.4 Afgrænsning

Formålet med dette speciale er, at vise og sandsynliggøre HRM redskaber, der skaber engagement, og engagement i relation til sygefravær. Hvorfor engagement, som et teoretisk redskab indenfor HRM, er vigtig og ikke bare som et redskab til værdiskabelse og større konkurrenceevne, men også et redskab til at nedbringe sygefravær. Jeg ønsker med specialet at vise, hvilken sammenhæng der er mellem socialt ansvar engagement og sygefravær.

Specialet afgrænses til ikke at undersøge, hvordan forskellige typer af medarbejdere kan motiveres, herunder heller ikke på køn og uddannelsesbaggrund. Der afgrænses endvidere til vidensvirksomheder generelt, der indgår således ingen opdeling på eksempelvis brancher. Der vil kun indgå allerede eksisterende empiriske undersøgelser, som verifikation af teoretiske sammenhænge.

Specialet er således afgrænset generelt til relationen mellem engagement og sygefravær, herunder hvilke HRM redskaber der kan nedbringe sygefravær og hvorfor.

1.5 Specialets struktur

Jeg vil starte med at redegøre for de mange årsager der kan være til sygefravær og for undersøgelser som har søgt at opgøre omfanget af sygefravær.

Herefter vil jeg søge at definere medarbejderengagement. Hvad vil det sige, hvorfor er det relevant for en vidensvirksomhed. Hvad er effekterne af engagement, og hvordan opstår det, og hvordan fastholdes det. Jeg vil redegøre for, hvad teorien siger om disse emner. Jeg vil nærmere analysere, hvilken relevans videns virksomheders kultur og strategi har i forhold til engagement, herunder hvad kan der peges på empirisk i denne sammenhæng, er der evidens.

Herefter analyserer jeg sammenhængen mellem årsagerne til sygefravær og medarbejderengagement, og redegør for de sammenhænge som der både empirisk og teoretisk er grundlag for at pege på.

Endelig redegør jeg for de mange perspektiver, som jeg ser i forlængelse af de resultater, som jeg i mit speciale har analyseret mig frem til.

2. Specialets videnskabssteoretiske metode

Jeg er i specialet valgt at tage udgangspunkt i en funktionalistisk videnskabsforståelse. Jeg baserer mig på funktionalistisk systemteori. Her siger ⁶Talcott Parsons fx, at alle handlinger er funktionelle for det system de indgår i, et system kan defineres på følgende vis ”Et sammenhængende hele i hvilket de enkelte dele er indbyrdes relaterede og fungerer efter bestemte principper.” Indenfor systemteorien funktionalistisk søger man at finde frem til, hvordan en social orden mulig, det korte svar er gennem fælles værdier.

⁷”Viden bliver en *objektiv* størrelse, som ikke er lig sandheden, men blot én ud af flere mulige udlægninger”

At arbejde ud fra det funktionalistiske paradigme, vil sige, at vi som forskere ikke direkte præsenterer vores filosofiske ståsted og holdninger, men at vi i stedet refererer til teorier, som er relateret til og relevante for forskningsgenstanden. Det er teoriniveauet, der er i fokus. En af begrundelserne for dette er, at forholdet mellem empiri og teoretisering opfattes som værende ⁸objektivt og uproblematisk. Det vil sige, at det er metode og anvendelsen, der bliver centralt.

For at noget kan kaldes god videnskab indenfor det funktionalistiske paradigme, skal der i begyndelsen af forskningsprocessen opbygges en undersøgelsesmodel eller en teoretisk model, som skal verificeres eller eventuelt falsificeres gennem den senere indsamlede empiri. Min undersøgelsesmodel bygger derfor på teoristudier og studier af tidligere empiriske indsamlede data samt teori på HRM området og sygefravær. Modellen indebærer, at jeg søger at verificere, hvilke sammenhænge, der kan være mellem engagement og sygefravær.

⁶ Bogen Videnskabssteori I Samfundsvidenskaberne af Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen 2. udgave 2004 side 116

⁷ Bogen Videnskabssteori I Samfundsvidenskaberne af Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen 2. udgave 2004

⁸ Bogen Videnskabssteori I Samfundsvidenskaberne af Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen 2. udgave

Formålet med den ⁹funktionalistiske forskning er, at skabe viden i form af teorier om virkeligheden. De videnskabelige ambitioner er derfor, at beskrive og forklare de sammenhænge, der eksisterer i den objektive virkelighed, at forudsige ændringer i denne og at kunne vejlede. Det betyder, at der kan opstilles normative forklaringer. Den funktionalistiske metode bygger på, at virkeligheden er objektiv, derfor har jeg valgt kvalitative metoder, så der så vidt muligt skabes den fornødne ¹⁰validitet.

Funktionalismen er således en teoretisk strategi i mit speciale, der antager, at det er muligt at forklare elementer og egenskaber i et socialt system, ved at henvise til, hvordan disse elementer og egenskaber bidrager til, eller er nødvendige for, en ¹¹organismes overlevelse.

Mit speciales fokus er at undersøge, hvordan HRM kan skabe et større medarbejderengagement, og analysere hvordan HRM skabt engagement kan påvirke sygefravær, hvilke objektive transmissionsmekanismer kan der være i forhold til at påvirke sygefravær. Kan der skabes en teoretisk sammenhæng mellem HRM skabt engagement og sygefravær, som understøttes af eksisterende empiriske undersøgelser.

For at belyse problemstillingen teoretisk og empirisk er det relevant først at redegøre for de metodiske valg og overvejelser, der er baggrunden for specialets struktur. Jeg arbejder som udgangspunkt med to primære emner i specialet, som er udledt af problemstillingen og fungerer som struktur for den viden og de teoretiske sammenhænge jeg ønsker at verificere.

Jeg vil som udgangspunkt søge at afdække viden om:

- HRM redskaber som kan skabe et større medarbejderengagement.
- Hvordan engagement kan påvirke sygefraværet.

⁹ Bogen Videnskabskabsteori I Samfundsvidenskaberne af Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen 2. udgave

¹⁰ Lise Justesen & Nanna Mik-Meyer: Kvalitative metoder side 39

¹¹ Bogen Videnskabskabsteori I Samfundsvidenskaberne af Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen 2. udgave

Da min videnskabelige metode er funktionalistisk, undersøger og teoretiserer jeg hvordan HRM fungerer. Funktionalismen udgør altså en metodologisk og teoretisk strategi, der antager, at der muligt at forklare elementer og egenskaber i et socialt system som HRM er en del af.

Formålet er at afdække sammenhænge, som kan give et grundlag for ¹²forudsigelse og kontrol.

Når man *forklarer*, er man interesseret i at fastsætte kausale sammenhænge ved at stille spørgsmålet "hvorfor". Ved *forudsigelse* forsøger man, at forklare fremtiden, samtidig med, at dette ofte anvendes som en test på forklaringens almengyldige værdi. Endelig er den *normative* undersøgelsestype ændringsorienteret, idet den forsøger at vejlede og give anvisninger på, hvordan tingene bør være. Herefter bliver spørgsmålet, hvordan man finder frem til disse lovmæssigheder, der danner grundlag for forudsigelse og forklaringer.

Ved den ¹³induktive forskningsproces finder man frem til generelle love ud fra observation (empiri). På dette grundlag opbygges en teori. Den ¹⁴deduktive forskningsproces tager derimod udgangspunkt i den teoretiske verden, hvor man opbygger teori, der skal kunne forudsige eller forklare undersøgelsesfænomenet, og bliver først herefter testet på virkeligheden. Med andre ord går deduktion ud på, at man opstiller nogle forudsætninger om fænomenet, og komme frem til et resultat, som altså skal testes i virkeligheden.

Jeg vil i mit speciale både gøre brug af den induktive og den deduktive undersøgelsesmåde, da mit formål er både at forsøge at deduktere ud fra teori og at se på de sammenhænge, der kan udledes ud fra eksisterende empiri, når det gælder, hvordan man indenfor HRM - området kan skabe engagement, som også begrænser sygefravær.

¹² Bogen Videnskabskabsteori I Samfundsvidenskaberne af Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen 2. udgave

¹³ Erik S. Rasmussen og Per Østergaard: Samfundsvidenskabelige metoder side 43

¹⁴ Erik S. Rasmussen og Per Østergaard: Samfundsvidenskabelige metoder 43

Forskningsprocessen har altså karakter af at skulle reflektere den ¹⁵objektive virkelighed, ved at udlede lovmæssigheder, uanset om udgangspunktet er empirisk eller teoretisk

Validitet dækker over gyldigheden af den viden, man producerer – det vedrører dermed spørgsmålet om, hvorvidt, man undersøger det, man tilsigter at undersøge. ¹⁶*Reliabiliteten* – pålideligheden – fungerer som en forudsætning for validiteten og defineres som det, der angiver hvor sikkert og præcist man ¹⁷måler det, man måler.

¹⁵ Bogen Videnskabskabsteori I Samfundsvidenskaberne af Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen 2. udgave

¹⁶ Erik S. Rasmussen og Per Østergaard: Samfundsvidenskabelige metoder side

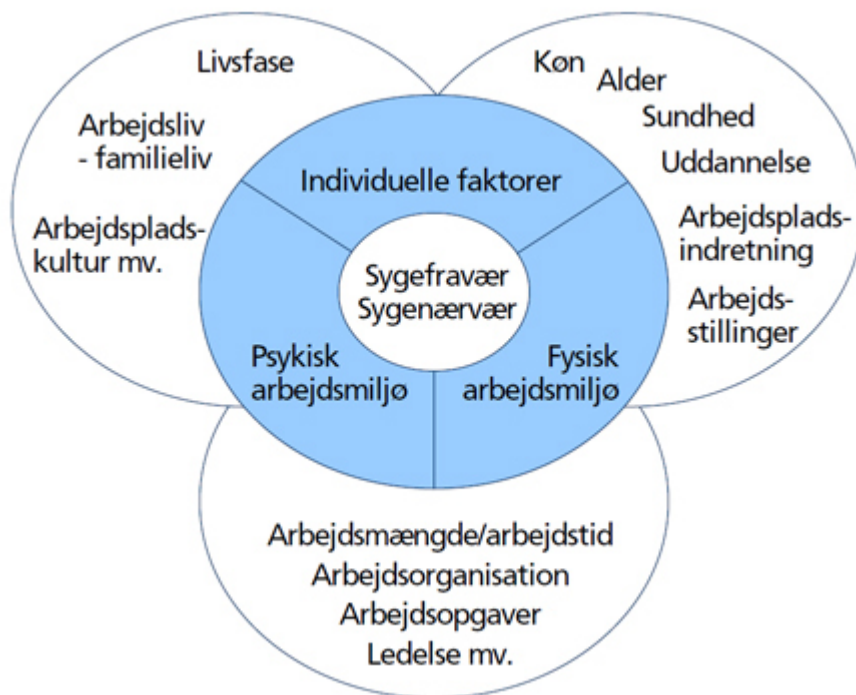
¹⁷ Knut Halvorsen (1996). Å forske på samfunnet. En indføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo. Bedriftøkonomens Forlag.

3. Hvad er sygefravær og hvordan håndteres det

Hvad er sygefravær. Er der redskaber, der gør, at man kan mindske det. Fravær fra arbejdspladsen kan skyldes man forskellige ting, så som fx stress, udbændthed, seksuel chikane mm.

Stress er relateret til udbændthed, for mange arbejdsopgaver på en gang, som skal løses på kort tid. Stress spiller en rolle i arbejdslivet, som arbejdstager og arbejdsgiver skal være opmærksom på. Stress opstår bl.a. ved en arbejdssituation, der i kraft af ¹⁸iboende belastninger påvirker medarbejderen negativt fysisk, mentalt og emotionelt. Belastning refererer til de ydre påvirkninger, som en person udsættes for. Er påvirkningerne af negativ karakter er de belastende, og det kan i værste fald føre til nedslidning, stress og udbændthed.

Figur 1: ¹⁹Forhold der påvirker sygefravær og sygenærvær:



¹⁸ Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work, 2. udgave side 288

¹⁹ Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work, side 345

²⁰Antallet af arbejdsskader er generelt svagt faldende, mens antallet af anmeldte psykiske gener og sygdomme til arbejdsskadestyrelsen er steget med over ²¹400 % siden 1998.

Fraværet på danske arbejdspladser svarer til ca. ²²140.000 fuldtidsstillinger. Det har store menneskelige og økonomiske konsekvenser for den enkelte, men også for virksomheden, som lever af gode arbejdsomme kollegaer. Det går uden over produktiviteten og konkurrenceevnen, hvis for mange ligger i sygesengen.

Hver femte dansker i den arbejdsdygtige alder har længerevarende helbredsproblemer, hvilket gør de ikke er i stand til, at udføre et stykke arbejde. Dette tal er mere en dobbelt så højt som i fx ²³Spanien og Italien.

Direkte omkostninger ved sygefravær

Dette regneeksempel viser, ved en simpel beregning af de direkte omkostninger, hvad et sygefravær koster, og hvor meget der kan bidrages til bundlinjen ved reduktion i sygefraværet. Regneeksemplet er fra ²⁴Rockwool:

6,0 % fravær 300 medarbejder = 18 medarbejders, årsløn alt inkl. 350.000 kr. Lønudgift for 18 medarbejder = 6.300.000 kr. 2,3 % fravær 300 medarbejder = 7 medarbejdere. Lønudgift for 7 medarbejdere = 2.450.000 kr. Difference 6.300.000-2.450.000 = 3.850.000 kr. Refusion 50% (1.630t x 90 kr. X 5,5 mand) = 806.850 kr.

Bidrag til bundlinjen = 3.043.150 kr.

I forlængelse af omkostninger ved have sygefravær: ²⁵”Employees in the UK took 131 million days off sick in 2013, which cost businesses £29 billion.”

²⁰ Artikel JP. 26.6. 2005

²¹ Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work, side 333

²² Artikel Berlingske tidende 17.12. 2003

²³ Artikel Berlingske tidende 10.12.2003.

²⁴ Dansk Industri. <http://docplayer.dk/75778-Hvad-koster-sygefravaeret.html>

²⁵ <http://www.hrzone.com/community-voice/blogs/annabel-jones/workplace-wellbeing>

²⁶... “According to the 2012/13 CBI Absence Survey the average worker is absent from work for 5.3 days a year, costing the UK economy is £14billion annually...”

²⁷”1 in 4 people suffer from a mental illness every year, costing UK businesses £70 million annually in lost working days..”

Der er således ikke tvivl om, at et stort sygefravær kan være en stor direkte omkostning, som også kan have mange indirekte omkostninger for så vel virksomheden, som for medarbejderen og for samfundet.

Sygefravær er der ofte fokus på med en HRM vinkel. Det er der flere grunde til. Der er blandt andet fokus på de menneskelige og økonomiske omkostninger for virksomhederne, for samfundet og for medarbejderen. Tabet som følge af sygefravær er logisk nok, man producerer mindre med færre medarbejdere, produktiviteten falder, omkostningerne til sygepenge stiger, manglede viden, og ordre går tabt, hvis sygefraværet har indflydelse på, hvordan man servicerer kunderne. Bliver servicen af kunderne dårligere indebærer det ikke kun et kortvarigt økonomisk tab, men også et tab af image.

Det går så ud over kollegerne, som må løbe stærkere for at nå arbejdsopgaverne. For det enkelte menneske har det økonomiske, personlige og sociale omkostninger at være væk fra arbejdet i længere tid grundet sygdom.

²⁶ <http://www.hrzone.com/community-voice/blogs/chloie-brandrick-0/how-to-cut-staff-sickies>

²⁷ <http://www.unum.co.uk/hr/impact-modern-workplace-on-mental-health>

3.1 Stress: Omfang, årsager og virksomhedernes håndtering af stressramte medarbejdere

3.1.1 Omfanget af medarbejdere som oplever at have stress på jobbet

Meget tyder på at omfanget af stress - betinget sygefravær ofte udgør en ikke ubetydelig del af sygefraværet. Fx har den britiske statsinstitution the Health and Safety Executive (HSE) i en undersøgelse opgjort, at stress udgør ca.²⁸ 40 % af al arbejdsrelateret sygefravær, med over 105 millioner arbejdsdage tabt på grund af stress hvert år:

Undersøgelsen understøttes af Chartered Institute of Personnel and Development's (CIPD) Absence Management Report for 2013,²⁹ som viser at stress er en af de største årsager til langvarigt sygefravær.

3.1.2 Årsager til stress

World Health Organisation`s (WHO) definition af mental sundhed kan være brugbar, når man vil søge at finde en definition på medarbejderes velbefindende:

³⁰”... a state of wellbeing in which every individual realizes his or her own potential, can cope with the normal stresses of life, can work productively and fruitfully, and is able to make a contribution to her or his community.”

Stressforsker ³¹Robert Karasek har udviklet en krav-kontrol model for stress, som bygger på vekselvirkningen mellem positive og negative faktorer. Robert Karasek modellen beskriver fire forskellige udslag i forhold til krav og kontrol og deres relation til stress:

1. ³²hvis arbejdsbelastningen er lille kombineret med en lille selvbestemmelse er der tale om middel stressniveau.

²⁸ <http://www.unum.co.uk/stress-work>

²⁹ Article [Chartered Institute of Personnel and Development's \(CIPD\) Absence Management Report for 2013](#),

³⁰ World Health Organisation`s (WHO)

³¹ Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work, side 331

³² Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work, side 332

2. kombinationen af lille arbejdsbelastning med stor selvbestemmelse giver lavt stressniveau.

3. stor arbejdsbelastning kombineres med en lille grad af selvbestemmelse udløser et høj stressniveau.

4. stor ³³arbejdsbelastning kombineres med høj grad af selvbestemmelse resulterer i et middel stressniveau, men personen trives trods middelstressniveau fordi personen har et højt selvbestemmelse niveau og kan derfor selv påvirke og styre processerne.

Robert Karasek opererer med de krav og belastninger, som opgaven stiller til personen, og den selvbestemmelse og kontrol, som personen har mulighed for at udøve i arbejdet.

³⁴Den britiske statsinstitution HSE har også identificeret følgende seks væsentlige årsager til stress på arbejdet:

1. the demands of the job
2. the control an employee has over their work
3. the support they receive from managers and colleagues
4. relationships in the workplace
5. the employee's role in the organisation
6. organisational change and how it's managed.

³⁵“Research by Capita Employee Benefits found that nearly half (47%) of employees know a colleague who quit work due to stress, while its second Annual Employee Insight report found that 79% of the 3,000 UK employees interviewed had been stressed at work in the past year.”

³³ Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work, side 333

³⁴ <http://www.unum.co.uk/stress-work>

³⁵ <http://www.unum.co.uk/stress-work>

Stress er således en situation, som mange medarbejdere erkender, at de oplever i deres daglige arbejde.

Stressede medarbejdere og ledere risikerer at lave mange fejl og levere en dårligere service. Energien bruges i højere grad på at holde sammen på sig selv som person end på at løse arbejdsopgaven effektivt og godt. Men problemet går også den anden vej. Manglende muligheder for at levere kvalitet kan også give stress.

Af personlige tiltag mod stress kan nævnes: Sæt mål og prioriter dem, Brug din lyst som drivkraft i arbejdet, dyrk motion, dyrk afspænding / mental ro og planlæg din dag.

Stress er en tilstand af anspændthed og ulyst. Stress er ikke i sig selv en sygdom, men vedvarende stress kan føre til såvel fysisk som psykisk sygdom. Kortvarig stress gør det muligt at håndtere udfordringer og krav i arbejdet. Får man mulighed for at restituere sig, vil man relativt hurtigt komme sig oven på en kortere periode med stress. Derimod kan langvarig og kronisk stress få alvorlige konsekvenser for helbred, livskvalitet og arbejdspræstationer.

Kortvarige, men kraftige påvirkninger i forbindelse med traumatiske oplevelser ved ulykker eller vold, kan give længerevarende stressreaktioner, der skader helbredet. Det kaldes posttraumatisk stress syndrom.

For at forstå, hvordan kroppen reagerer under stress, må man huske, at stress har en funktion. Stress gør os i stand til at møde trusler og farer i vores omgivelser. Stress skærper nemlig sanserne og øger muligheden for at man kan klare sig. Denne ”mulighed” er meget individuel, fordi vi reagerer forskelligt. Under stress frigøres stresshormoner.

Kroppens reaktion på kortvarig stress, gør det således muligt at klare de udfordringer, man står overfor. Men kroppens reaktion ved stress har også den funktion, at man ved længerevarende stress kan mærke på sin krop, at udfordringerne er blevet for store, og det er tid at slå bremsene i. Derfor skal man ikke ignorere signalerne og fortsætte, som man plejer, når kroppen reagerer og siger stop.

Tegnene på stress på arbejdspladsen kan være:

Højt sygefravær, forringet engagement, kvalitet og effektivitet og stor personaleudskiftning. Hertil kommer konflikter og samarbejdsproblemer som fx magtkampe, udpegning af syndebukke, mobning og chikane.

Man oplever, nervøsitet, angst, søvnløshed, rastløshed, koncentrationsbesvær, hukommelsesproblemer samt følelse af magtesløshed, tristhed m.v. Er man stresset i lang tid, risikerer man at udvikle alvorlige psykiske lidelser som fx depression. Man opfører sig anderledes:

Man udviser oftere aggressiv adfærd, er mere konfliktsøgende og isolerer sig selv socialt. Man kan også udvikle et højt forbrug af nydelsesmidler (fx alkohol, tobak, slik) og beroligende medicin.

Kroppen reagerer ved:

Udskillelse af flere hormoner, øget blodtryk, muskelspændinger, høj puls, hovedpine, svedeture, åndenød, svimmelhed, mangel på appetit m.v. Ved langtidsstress kan de kropslige reaktioner blive sundhedsskadelige, idet de kan føre til Hjertekarsygdomme og svække immunsystemet. Stress er udtryk for mangel på kontrol og manglede indflydelse på ens egen situation.

³⁶Bo Netterstrøm, arbejdsmediciner og stressforsker siger følgende: ”Vi skal lære kunsten at sige ’pyt’. Det du ikke når, er i grunden lige gyldigt. ”

Lisbeth Nielsson har i de seneste 5 år beskæftiget sig med kommunikation mellem mennesker med fokus på udvikling af ledere og medarbejdere samt stress. Hun udtaler følgende: ³⁷”Når vi taler om arbejdsrelateret stress, er der tre lag, som skal med i betragtning. Først er der de konkrete. Omgivelser på jobbet såsom kontorindretning, støjniveau og lignende. Næste lag er det generelle psykiske arbejdsmiljøledelsesstil, samarbejdsform osv. Tredje og sidste lag handler om, hvordan du selv forholder dig til det

³⁶ <http://docplayer.dk/28613-Stress-magasinet-du-kan-selv-goere-meget-for-at-undgaa-stress.html>

³⁷ <http://docplayer.dk/28613-Stress-magasinet-du-kan-selv-goere-meget-for-at-undgaa-stress.html>

hele. Stresshåndteringskurser baseret på NLP berører alle tre lag. Koncentrationen er dog størst på det sidste, personlige lag.”

Men hvordan håndteres medarbejderne stress ofte på kort og lang sigt. I det følgende anføres eksempler på nogle umiddelbare anbefalinger.

3.1.3 Stresshåndtering på kort sigt

På kort sigt kan ³⁸stress fx håndteres ved:

- **offering stress-management workshops** which all staff are invited to and which focus on coping with stress at work. This will help ensure your affected employee doesn't feel like they are being singled out
- **keeping an eye on staff holiday** - if certain employees aren't using their full quota, gently remind them that they still have plenty of days left to take
- **being aware of workloads** - spotting and intervening if you notice unreasonable demands being placed on any one employee
- making sure managers are reminded that **'thank you' goes a long way** in making staff feeling appreciated

3.1.4 Stresshåndtering på lang sigt

På lang sigt kunne ³⁹stress håndteres ved:

- **Work environment:** for example, are there distractions that you can remove, or changes that you can make to seating arrangements?
- **Training:** things like job shadowing, refresher training or a more formal course run externally, can all help employees feel more in control of their working lives.

³⁸ <http://www.unum.co.uk/stress-work>

³⁹ <http://www.unum.co.uk/stress-work>

- **Reducing possible pressure:** pressure is part and parcel of most jobs at some point, but to make sure it doesn't become a permanent fixture, consider offering flexible working, or working from an office nearer home.
- **Self-help strategies:** consider offering short courses on relaxation techniques and time management, or maybe introduce the option of an exercise class once a week. You could also advertise (on noticeboards or your intranet) websites that promote healthy eating, how to achieve a good work/life balance, etc.

Men er ovenstående forslag til håndtering af stress ikke nærmere symptombehandling over for enkelte medarbejdere. Findes der mere generelle og mere effektive metoder, som kunne forhindre at stress opstår. Kan virksomhedens kultur og medarbejdernes generelle engagement gøre en forskel. Det vil jeg undersøge nærmere i de kommende kapitler.

3.1.5 Ledelsesopgaven og stress

ledelsesopgaven er også, at skabe nærvær. Lederens adfærd har afgørende betydning for medarbejdernes trivsel, det at vise interesse for medarbejderens udførte arbejde, og give anerkendelse. Lederen har et ansvar for at forebygge arbejdsrelateret stress.

Ole Henning Sørensen, lektor, Aalborg Universitet udtaler følgende: ⁴⁰”Der er klar sammenhæng mellem trivsel, social kapital og sygefravær. Jo højere trivsel og social kapital, desto lavere er det kortvarige sygefravær“.

Ledelsen spiller en rolle i forhold til sygefraværs håndtering. Lotte Bøgh Andersen som er professor i offentlig styring, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet samt KORA, Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning. Forsker i sammenhænge mellem styring og sygefravær har udtalt følgende:

⁴¹”Det er afgørende for ledelsen at have fokus på, hvad der skal til for, at medarbejderne møder på arbejde raske og friske, og det er vigtigt at være meget bevidst om sin styring herunder hvordan lederen taler om sygefravær”.

⁴⁰ <http://docplayer.dk/267498-En-kur-mod-sygefravaer.html>

⁴²Medarbejdernes trivsel er ikke kun et ledelsesmæssigt fokusområde af økonomiske grunde, jf. arbejdsmiljøloven har den enkelte leder et personligt ansvar for at arbejdsmiljøet er i orden i afdelingen.

⁴³Ledernes Hovedorganisation har lavet en undersøgelse, der viser, at hver tredje virksomhed i undersøgelsen har problemer med arbejdsmiljøet ifølge lederne selv.

⁴¹ <http://docplayer.dk/267498-En-kur-mod-sygefravaer.html>

⁴² lederne.dk.

⁴³ (Beskæftigelsesministeriet TEMA 2006).

4. Engagement

4.1 Engagement teoretisk og empirisk

For at kunne vurdere sammenhængen mellem sygefravær og engagement vil jeg søge at redegøre for, hvordan engagement defineres, og hvilke empiriske resultater kan der peges på. En væsentlig kilde i denne sammenhæng er den britiske regerings rapport fra 2009 ”Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement”

Rapporten peger klart på en del positive effekter af engagement, som engelske professorer empirisk er kommet frem til:

⁴⁴”Engagement is about creating opportunities for employees to connect with their colleagues, managers and wider organisation. It is also about creating an environment where employees are motivated to want to connect with their work and really care about doing a good job... It is a concept that places flexibility, change and continuous improvement at the heart of what it means to be an employee and an employer in a twenty-first century workplace” citat af Professor Katie Truss

⁴⁵“A positive attitude held by the employee towards the organization and its values. An engaged employee is aware of the business context, and works with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organization. The organization must work to develop and nurture engagement, which requires a two-way relationship between employee and employer.” Citat af af Robinson, D., Perryman S. og Hayday, S.

⁴⁶“A set of positive attitudes and behaviours enabling high job performance of a kind which are in tune with the organisation’s mission” citat af Professor John Storey

⁴⁴ britiske regerings rapport fra 2009 ”Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement”

⁴⁵ (Institute of Employment Studies)” af Robinson, D., Perryman S. og Hayday, S. 2004 the drivers of employee engagement.

⁴⁶ britiske regerings rapport fra 2009 ”Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement” side 8

⁴⁷Definition af medarbejder engagement:

“Feel satisfaction with their work.”

“Take pride in their organization”

“Enjoy and believe in their work.”

“Understand the link between their job and the organization’s mission.”

“Feel valued by their employer.”

Med medarbejder engagement søger man at fremme competitive advantages gennem forbedret effektivitet, produktivitet, mm. Medarbejder engagement er også en fordel for den enkelte medarbejder, hvis glæden og engagementet opnås hos den enkelte. Det har en positiv effekt på medarbejderens well-being, som Jonathan Austin of Best Companies citeres for ⁴⁸” Employees who work for engaging organization get an organization they feel proud to work for, managers who are more likely to listen and care for them, leaders who listen to and inspire them, more opportunities for personal growth, teams that support each other. They are likely to perceive the deal they get from their employer as positive, and they get lower levels of stress and a better work life balance”.

En anden vinkel på at få medarbejder engagement og well-being hos den enkelte er managernes tilgang til, hvordan de behandler deres medarbejdere som individer, med fairness og respekt, og med fokus på medarbejderens generelle well-being.

Som ⁴⁹Dame Carol Black udtrykker det i 2008 i en report. ”for most people, their work is a key determinant of self-worth, family esteem, identify and standing within the community, besides of course material progress and a means of social participation and

⁴⁷ Artikel SHRM FOUNDATION EXECUTIVE EMPLOYEE ENGAGEMENT side 4

⁴⁸ Engage for success report side 59-60

⁴⁹ Engage for success report side 61

fulfilment” I rapporten fra 2008 siger hun yderligere “A focus on their (employees) well-being can also add value to organisations by promoting better health and increasing motivation and engagement of employees, in turn helping to drive increase in productivity and profitability. In other words the benefits of health and well-being extend far beyond avoiding or reducing the costs of absence or poor performance.”

Rapporten konkluderer blandt andet:

Does engagement make a difference:

Our answer is an unequivocal yes. In the course of the past eight months we have seen many examples of companies and organisations where performance and profitability have been transformed by employee engagement; we have met many employees who are only too keen to explain how their working lives have been transformed; and we have read many studies which show a clear correlation between engagement and performance – and most importantly between improving engagement and improving performance.

We hope this report will set out a compelling case to encourage more companies and organisations to adopt engagement approaches. We believe the evidence we cite of a positive correlation between an engaged workforce and improving performance is convincing.

Levels of engagement matter because employee engagement can correlate with performance. Even more significantly, there is evidence that improving engagement correlates with improving performance – and this is at the heart of our argument why employee engagement matters to the UK.

As ⁵⁰John Purcell told us. “Despite the difficulties and weaknesses it is hard to ignore the volume of studies which show, to varying degrees, with varying sophistication, a positive relationship between high performance/involvement work practices and outcome measures.”

⁵⁰ Engage for success report

Omkostningerne ved manglende engagement i form af et øget sygefravær kan være store:

⁵¹”Organisations with highly engaged employees report loss of an average of 7,6 workdays per year, whereas organisations with disengaged employees lost 14,1 workdays, or almost twice as many workdays per year.”

Om perspektiverne for den britiske kampagne “Engaging for Success” udtaler prime minister ⁵²David Cameron : "Engage for Success is a movement I helped launch last year to get UK workers more involved in the decision making of their companies and feel more passionate about their work. "This meeting of leading companies and the publication of new evidence is an important step in achieving this and helping Britain to compete in the global race. With only a third of UK workers saying they feel engaged I encourage all companies to get involved in this important initiative."

Hvad er medarbejder engagement:

⁵³”A positive attitude held by the employee towards the organisation and its values. An engaged employee is aware of business context, and works with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organization. The organization must work to develop and nurture engagement, which requires a two-way relationship between employer and employee”

Rammerne organisationen skaber for medarbejderen, og matchet mellem kompetence hos den enkelte og det arbejde man skal udføre, er afgørende faktorer for engagement. Motivation og engagement i sit arbejde hænger sammen med, om man arbejder med noget man er god til, har viden om, har tilegnet sig gennem erfaring eller uddannelse, så man oplever, at man får lov at udfolde sig.

⁵¹ Tower Watson <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/2013/05/Keeping-Employees-Engaged>

⁵² <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/employee-engagement-report-the-evidence-stacks-up>

⁵³ Article Meeting the Challenge successful employee engagement in the NHS side 7

Medarbejdere, der er engagerede i deres arbejde, indebærer at de er parate til at bruge deres energi på at sikre organisationen succes, og de arbejder i overensstemmelse med de grundlæggende værdier, som er gældende i organisationen. Værdi til førelse til organisationen opstår, når medarbejderne er i stand til at levere resultater på den rette måde.

Flere undersøgelser påpeger, at medarbejdere er mere engagerede, når deres organisation tilbyder dem følgende:

Vision: En fornemmelse af retning eller formål.

Muligheder: Mulighed for at vokse, udvikle sig og lære.

Incitament: En fair løn for den performance, der leveres.

Effekt: Mulighed for at se resultatet eller effekten af det udførte arbejde.

Fællesskab: Kolleger, chefer og ledere, der skaber en følelse af et fælles formål, en fælles identitet og fælles oplevelse.

Kommunikation: Viden om, hvad der foregår og hvorfor.

Entreprenørskab eller fleksibilitet: Fleksible arbejdsbetingelser.

Når de ⁵⁴syv dimensioner eksisterer i en organisation, har medarbejderne indflydelse og bliver hørt. Deres engagement kan måles ved hjælp af undersøgelser eller produktivitetsindekser.

⁵⁴ Bogen HR Transformation Human Resources udefra og ind af Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger & Mark Nyman

4.1.1. Motivationsteori

Baggrunden for medarbejdernes velbefindende gennem engagement, kan analyseres nærmere ved at se på motivationsteoriens delelementer.

⁵⁵What motivates employees today.

- There is a connection between commitment and employee motivation
- For motivation to exist, an employee must be committed, have the requisite abilities to act, and understand what must be done
- Employees with high levels of motivation are 150% more productive than those with medium levels of motivation & 244% more productive than those with low motivation
- Commitment is one factor that senior management has the best ability to influence
- Employee motivation is also a significant indicator of customer satisfaction

A recent survey asked employees what factors influenced their commitment and motivation

⁵⁶The results are:

1. Being treated with respect	85%
2. Work/life balance	79%
3. Providing good service to others	74%
4. Quality of work colleagues	74%
5. Type of work	73%
6. Flexible working arrangements	70%
7. Base pay	65%
8. Variable pay	34%

⁵⁵ Article How secure is the future of your organization in these rapidly changing times - www.theproperway.com

⁵⁶ Article How secure is the future of your organization in these rapidly changing times www.theproperway.com

Medarbejdernes motivation er, som det fremgår, meget afhængig af, hvor godt de kan leve op til deres egne og deres omgivers forventninger til dem både på arbejdet og privat. Det er nærliggende at forvente, at det også er væsentlige faktorer for deres velbefindende på deres arbejde, og dermed for omfanget af deres sygefravær.

Nærmeste leder er ansvarlig for engagement og trivsel – ikke kun HR afdelingen

Det er vigtigt for lederen at have fokus på at skabe et højt engagement blandt medarbejderne. Det er en opgave, der skal have høj prioritet i den daglige ledelse. at sørge for der er tillid, engagement og trivsel for alle.

Engagerede medarbejdere – betyder det noget for bundlinien:

Når medarbejdere har arbejdsglæde er de mere engagerede og ifølge forskningen har det stor indflydelse på virksomhedens succes, om den har engagerede medarbejdere eller ej.

⁵⁷Gallup har i en større undersøgelse "Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes" fundet frem til, at de stærkeste virkninger af at have engagerede medarbejdere ses i forhold til kundeloyalitet, personaleomsætning og sikkerhed.

Andre positive effekter bl.a. på produktivitet og profit. Dette er bl.a. en eftervirkning af de førnævnte faktorer. Produktivitet og profit bliver højere, når kundeloyaliteten er høj, når der ikke er så høj personaleomsætning, og når der sker færre skader og derved er mindre fravær.

Lad os se nærmere på nogle tal fra ⁵⁸undersøgelsen. Når medarbejderne er engagerede i deres arbejde har det en positiv effekt på bl.a.:

- Sikkerhed (63% færre skader og tabte arbejdsdage)
- Kundeloyalitet (56% højere)
- Personaleomsætning (50% lavere)
- Produktivitet (38% højere)

⁵⁷ Article "Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes" The Gallup Organization, Princeton, NJ. 2003

⁵⁸ Article "Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes" The Gallup Organization, Princeton, NJ. 2003

- Virksomhedens bundlinje (27% højere profit)

I perioder med nedskæringer, fyringer og usikre fremtidsudsigter glemmer virksomheder ofte vigtigheden af medarbejdernes arbejdsglæde. Deres fokus er meget ofte på nedskæringer og på at skabe resultater, men desværre ikke på hvordan de bedst får skabt de gode resultater. De glemmer at glade og engagerede medarbejdere er mere produktive, innovative, har lavere sygefravær osv. De glemmer at også i krisetider, er det vigtigt at have engagerede medarbejdere.

⁵⁹”Med den rette ledelse, kan du skabe medarbejderengagement blandt dine folk. Der er ikke nogen facitliste på, hvordan du skaber engagerede medarbejdere. Da det er mennesker vi arbejder med, men følgende er bud på hvordan:

- Giv dine medarbejdere mulighed for at lære nyt og udvikle sig
- Giv dem frihed og ansvar
- Synliggør jeres resultater – også de små i hverdagen
- Sørg for at alle føler de udfører meningsfuldt arbejde
- Lad alle dagligt arbejde med deres styrker
- Anerkend dine folk – ikke blot resultaterne men også indsatsen
- Inspirer, stol på og støt dine medarbejdere
- Åbenhed – lær af både fejl og succeser
- Gå selv foran – vær det gode eksempel – vis at du har arbejdsglæde”.

Motivation af medarbejdere hænger sammen med ledelseskulturen, relationen mellem medarbejderne og ikke mindst medarbejderens relation til nærmeste chef.

Der kan ifølge ⁶⁰Mcgregor være to menneskesyn, som påvirker tilgangen til medarbejderne kaldet Teori X og Teori Y. Teori X rummer en antagelse om, at

⁵⁹ <http://arbejdsglaedenu.dk/2013/08/engagerede-medarbejdere-bundlinje/>

mennesker gennemgående er forholdsvis dovne, ikke ønsker at arbejde eller påtage sig ansvar, er uden ambitioner og er tryghedssøgende. I arbejdslivet er det derfor nødvendigt at styre mennesker tæt, kontrollere og straffe dem, hvilket skaber et behov for hierarkisk struktur. Teori Y mener, at mennesker har lyst til at arbejde og vokser med opgaven. Medarbejderne set med Teori Y er ansvarlige og skal ikke styres, men tværtimod ledes så deres lyst og evner får frit spil, så de leder sig selv. Motivation og herigennem engagement opstår, når ledelse og jobvilkår giver medarbejderen mulighed for at bidrage til de organisatoriske mål og for at få egne mål opfyldt.

Hvis man som leder udstråler, og leder gennem X- ledelse, så får efter Mcgregor teori X- medarbejdere. Omvendt udøver man Y-ledelse, bliver medarbejderne til Y-medarbejdere.

⁶¹Meyer og Allen (1991 og 1997) ser engagement som en psykologisk tilstand, som er kendetegnet ved personens relation til organisationen, og som har indflydelse på, om man forbliver i organisationen. Tilknytningen til organisationen, så man fastholdes i arbejdet, bliver tydeligt, når Meyer og Allen definerer tre typer af organisatorisk engagement: ⁶²” Følelsesmæssigt engagement henviser til medarbejderens følelsesmæssige tilknytning til, identifikation med og engagement i organisationen. Medarbejdere, der føler sig stærkt følelsesmæssigt knyttet til organisationen, forbliver i den, fordi de ønsker at gøre det. Vedblivende (eller fastholdelses) engagement bygger på bevidstheden om de omkostninger, der vil være forbundet med at forlade organisationen. Medarbejdere, som primært forbliver i organisationen af denne grund, gør det, fordi de er nødt til det. Endelig er der normativt engagement, som afspejler følelsen af, at man er forpligtet til at forsætte i jobbet. Medarbejdere med en høj grad af normativt engagement føler, at de bør blive i organisationen (1991, s.67, gengivet fra 1997, s.11).

I den første af de tre dele af engagement er engagement grundet, at medarbejderen identificerer sig med virksomheden, og hvad den står for. Medarbejderen brænder for det og vil vokse i jobbet. Virksomheden muliggør, at man får afløb for sin stærke professionsbetingede interesse, fx jobbet er fagligt lærerigt og man bliver en dygtigere medarbejder. Det andet aspekt er, at man er nød til at blive i jobbet, man kan ikke slippe

⁶⁰ Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work, 2. udgave side 128

⁶¹ Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work side 182

⁶² Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work side 182

væk, det er umuligt at få et andet arbejde eller geografisk umuligt at flytte, derfor bliver man i jobbet. Det sidste aspekt er, at man føler, at man har en forpligtelse til at blive. Man har fx fået jobbet gennem en bekendt, eller man føler, at man professionel skal leverer et stykke arbejde, og ikke bare kan sige op. Man påtager sig et ansvar og lever op til, hvad arbejdsgiveren forventede, da de ansatte dig, og personen påtager sit faglige professionelle ansvar og leverer et godt stykke arbejde, altså en faglig og personlig forpligtelse.

Der er lavet en undersøgelse, der beskriver sammenhængen mellem medarbejder engagement og loyalitet. Med medarbejder loyalitet menes medarbejderens villighed til at forblive i organisationen (Sørensen, 2005). Den ⁶³Danske undersøgelse, Dansk Medarbejder Index viser alle kombinationer af engagement og loyalitet. Fx ved lavt medarbejder engagement og lav loyalitet er medarbejderen på vej væk. Lavt engagement og høj loyalitet, som fx skyldes, at det er umuligt at få et andet arbejde, kaldes sofamedarbejdere, indsatsen er for lav. Højt engagement og høj loyalitet kaldes ildsjæle, som brænder for det de laver, de ønsker tilstand for virksomhederne.

Andre undersøgelser på området vedrørende medarbejder involvering og effekt beskrives i en artikel af John P. Meyer og Natalie J. Allen, der arbejder med tre medarbejder profiler ⁶⁴affective commitment, ⁶⁵continuance commitment og ⁶⁶normative commitment. Artiklen argumenterer alt andet lige for, at der er en større sandsynlighed i mellem en positiv commitment og arbejdsadfærd med affective, som var lysten til jobbet gennem værdier. Derudover har ⁶⁷(Marchington og Wilkinson) i en artikel skildret, at der er en umiddelbar sammenhæng mellem employer involvement, og det samlede resultat for virksomheden.

4.1.2 Afgørende forudsætninger for medarbejderengagement

Mary Welch sammenfatter begrebet medarbejderengagement i denne korte definition:

⁶³ Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work 2. udgave 143

⁶⁴ Artikel A Three-component Conceptualization Of Organizational Commitment af John P. Meyer og Natalie J. Allen side 73-74

⁶⁵ Artikel A Three-component Conceptualization Of Organizational Commitment af John P. Meyer og Natalie J. Allen side 61

⁶⁶ Artikel A Three-component Conceptualization Of Organizational Commitment af John P. Meyer og Natalie J. Allen side 61

⁶⁷ Artikel High commitment HRM and performance side 77

⁶⁸”Employee engagement can be understood as cognitive, emotional and physical role performance characterized by absorption, dedication and vigour and dependent upon the psychological conditions of meaningfulness, safety and availability (Welch, 335).”

Tilgængelighed skal i denne sammenhæng angiveligt forstås som, at medarbejderen skal være åben og tilgængelig for de handlinger, der kan føre til engagement.

Engagement er, som vi ved fra os selv, en dynamisk tilstand der kan skifte over tid, og som bygger på vores erfaringer og forventninger. Engagement kan påvirkes af den kultur vi arbejder i, de relationer vi indgår i, den kommunikation vi har med kolleger og ledelse, og de ledelsesbeslutninger, der påvirker vores arbejde.

Medarbejderengagement er relevant for verdens virksomheder over hele verden, fordi de menneskelige ressourcer har en afgørende indflydelse på virksomhedens performance, effektivitet, innovationsevne og konkurrencedygtighed mm. For Mary Welch er employee engagement alene et ledelsesværktøj, der skal få medarbejderne til at performe bedre og mere effektivt. Intern ledelseskommunikation er en kritisk faktor, hvis man ønsker at øge performance gennem medarbejderengagement:

⁶⁹”Good quality internal communication enhances engagement and emphasise that employees need clear communication from senior management to understand how their own roles fit with the leadership vision (Welch, 338).”

⁷⁰”The organisation must work to develop and nurture engagement (Welch, 333).”

Det skal give mening at gå på arbejde. Hvordan skaber vi mening og engagement på arbejdspladsen. For det er jo, hvad rekruttering, fastholdelse, udvikling, forretningsstrategi og ledelse egentlig handler om. De virksomheder, der er dygtigst til at udvikle attraktive

⁶⁸ Bogen Mary Welch, Corporate Communications: An International Journal

⁶⁹ Bogen Mary Welch, Corporate Communications: An International Journal

⁷⁰ Bogen Mary Welch, Corporate Communications: An International Journal

og meningsfulde arbejdspladser, og som forstår at kommunikere historierne, vinder kampen om talenterne og dermed en gunstig markedsposition.

Ens engagement vil afhænge af, om ens leder formår at give regelmæssig ⁷¹feedback og anerkendelse, så man føler, at ens arbejde reelt betyder noget. Det mener den amerikanske psykolog Frederick Herzberg i en analyse af ⁷²medarbejderengagement.

⁷³Jack og Suzy Welch siger følgende: “Employee engagement first. It goes without saying that no company, small or large, can win over the long run without energized employees who believe in the mission and understand how to achieve it.”

Drucker (1954:261) udtrykker det på følgende vis ⁷⁴” The work must encourage the growth of the individual and must direct it – otherwise it fails to take full advantage of the specific properties of human ressource.”

⁷⁵Watson Wyatt: ”graden af engagement er den mest præcise indikator for, om virksomheden har forretningsmæssig succes.”

Tower Watson beskriver nedenfor, hvad han mener det kræves, for at have kontinuerligt medarbejder engagement:

⁷¹ <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/engagement-er-penge>

⁷² <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/engagement-er-penge>

⁷³ Macey, Sneider, Barbera and Young: Bogen Employee engagement side 1

⁷⁴ Kompendium HRM I relation til organisation og ledelse Bind 1 kap afsnit viden side 85

⁷⁵ tower watson. www.towerswatson.com

⁷⁶Figur 2: Forudsætninger for engagement



Medarbejdernes engagement og dermed medarbejdernes velbefindende, herunder hvorvidt de er udsat for stressfaktorer, kan således samlet set ikke vurderes, uden at se nærmere på sammenhængen mellem kultur og engagement og mellem strategi og engagement.

Det er væsentligt at få afdækket, hvordan virksomhederne skaber de forventninger og muligheder, som medarbejderne mødes med på deres arbejde. Det vil give os et mere nuanceret billede af de redskaber, der kan tages i anvendelse, hvis man vil søge at nedbringe virksomhedens sygefravær.

⁷⁶ <https://www.towerswatson.com/en/Services/Services/individual-engagement-reports>

“Treat employees like they make a difference and they will.” - Jim Goodnight

4.2 Kultur som fundament for engagement

⁷⁷Peters og Watermans forskning er gengivet i deres bøger ”In Search of Excellence-Deal” og i Kennedys “Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life”. Peters og Watermann søger at iagttage og beskrive kulturer i forskellige organisationer, for at finde frem til sammenhængen mellem en stærk organisationskultur og, hvor succesfuld virksomheden er. Samt hvad det vil sige, at have en stærk organisationskultur, og hvad det kræver for at have sådan en. Igennem deres forskning, når de frem til, at der er belæg for, at hævde, en stærk kultur, der samler medarbejderne i fælles oplevelser og følelsen af samhørighed, fællesskab, øger motivationen og glæden ved sit arbejde, og dermed engagementet.

Peters og Watermans sammenfatter deres vigtigste konklusioner med følgende: ⁷⁸”Uden undtagelse viste det sig, at en dominerende og sammenhængende kultur var en vigtig kvalitet i alle fremragende virksomheder. Desuden nåede vi frem til, at jo stærkere virksomhedens kultur var, og jo mere den orienterede sig mod markedet, jo mindre behov var der for retningslinjer, diagrammer over organisationen eller detaljerede procedurer og regler. Alle ansatte i disse virksomheder ved – uanset hvor i hierarkiet de befinder sig – hvad de skal gøre i de fleste situationer, fordi en håndfuld ledende værdier står krystalklart for dem”.

I antropologien defineres kultur som et sæt ensartet meninger, der udtrykkes gennem symboler, som mennesker benytter sig af, til at kommunikere i forlængelse af. Kultur kan også optræde i en organisation, ja stort set alle steder er der kultur for, hvilken adfærd man bør udvise. I det offentlige rum er der normer for, hvordan mennesker taler og omgås hinanden, igennem normerne fremmes en kultur. Der kan være forskellige kulturer i private hjem, hvordan man gør tingene. Kultur kan også være nedarvet fra ens barndomshjem, måden at tænke og opfører sig på, hvad man skal mene er godt og skidt, og hvordan man går klædt. Kultur er grundlaget for identitet, mange siger mit arbejde er mit liv, min identitet er mit arbejde, arbejde kan være en selvrealisering, en forlængelse af ens kultur. Kultur: Hvem er du, hvad arbejder du med mm. er grundlaget for identitet, og dannelse af sociale grupper. Du socialiserer dig med dine arbejdes kollegaer på arbejdet

⁷⁷ Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik: Hvordan organisationer fungerer

⁷⁸ Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik: Hvordan organisationer fungerer side 120

nogen måske uden fra arbejdet. Privat er folk sociale, venner med folk de er på bølgelængde med om mange forskellige ting, som er kultur bestemt. Værdier for en organisation siger noget den adfærd, man ønsker at fremme blandt medarbejderne, de er med til at skabe en kultur baseret på værdierne. Organisationen og herigennem ledelsen kan benytte sig af forskellige motivationsfremmende incitamenter over for medarbejderne. Der kan være tale indre eller ydre belønning, som virke motiverende, for medarbejderne, anerkendelse af sit arbejde, faglig ros, faglig udfordringer, løn plus bonusser for, at fremme engagementet.

Endelig argumenterer ⁷⁹Schein for, at kultur er baseret på læring. Organisationen lærer af dens historie, og at kulturen kun opretholdes så længe, den er i overensstemmelse med virkeligheden. Kulturen bliver som nævnt testet dagligt på forskellige måder af interne og eksterne aktører. Er kulturen sådan indrettet, at man får mest ud af sine menneskelige ressourcer er der engagement og lavt sygefravær. Omvendt bliver kulturen, som nævnt testet dagligt, dvs. er sygefraværet fx for højt, hvordan ændres det.

⁷⁹ Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik: Hvordan organisationer fungerer side 120

Organizational Culture as Red Wine

⁸⁰“Organizational culture is like red wine – the quality is determined by what goes into it, how it is treated, and how long it ages. Founders’ personalities, values and beliefs, the strategies and structures they enact, and the behaviors they reward, support, and expect determine culture. Effective cultures age well up to a point but they can turn bad; cultures must be monitored for their fit to their competitive environment.” Scheider, B. (2006)

⁸⁰ Macey, Sneider, Barbera and Young: Bogen Employee engagement slide 75

Henrik Holt Larsen, professor, CBS udtaler følgende:⁸¹”Et generelt højt sygefravær kan skyldes en syg fraværskultur, og at ændre en kultur kræver så dybe indgreb i værdier, normer, kutymmer og etik, at topledelsen er nødt til at træde i karakter og medvirke”.

Professor Lotte Bøgh Andersen siger følgende:⁸²”Topledelsens styring af sygefraværsindsatsen vil klart have stor betydning for resultatet. Undersøgelser tyder på, at topledelsen og nærmeste leder har lige stor betydning for en medarbejders motivation”.

Henrik Holt Larsen, professor, CBS udtaler følgende:⁸³”Lederen skal sikre konsekvent opfølgning, hvis en medarbejder har fravær, der kolliderer med rimelige standarder. Det er tidlige sygefraværssamtaler med til at sikre”

Formanden for lederne Svend Askær mener, at der skal arbejdes med holdninger:⁸⁴”Tag det op på virksomheden: Pjækkedage går ud over din kollega, men det er da klart, at det er lederen, der skal opbygge ansvarligheden. Det vender begge veje.”

Per Mathiasen, kommunaldirektør, Skive Kommune udtaler følgende:⁸⁵”Mange kommuner holder store konferencer om social kapital, og vi taler også meget om det, men det handler i bund og grund om at fokusere på værdier og normer, der sikrer, at det gode arbejdsliv og fællesskab er fremherskende.“

⁸¹ <http://docplayer.dk/267498-En-kur-mod-sygefravaer.html>

⁸² <http://docplayer.dk/267498-En-kur-mod-sygefravaer.html>

⁸³ <http://docplayer.dk/267498-En-kur-mod-sygefravaer.html>

⁸⁴ Beskæftigelsesministeriet Tema 2006.

⁸⁵ <http://docplayer.dk/267498-En-kur-mod-sygefravaer.html>

Ole Henning Sørensen, lektor, Aalborg Universitet udtaler følgende: ⁸⁶”Trivsel og lavt sygefravær hænger nøje sammen med medarbejderens oplevelse af kvalitet i kerneopgaven – og i sit eget bidrag til den“.

I en inkluderende organisation er det vigtigt ikke at være hverken ⁸⁷under / eller overorganized, da begge former enten gør processen ukontrollerbar eller hæmmer kreativitet med for meget kontrol og regler. En ⁸⁸moderat kollektivistisk inkluderende organisationsform er at øge motivationen og engagementet hos medarbejderne gennem et medansvar i start fasen, fastlægge værdierne og visionen. Det ønskes at reducere sygefraværet, at øge produktiviteten, engagement og at få virksomheden til at fremstå mere attraktiv med et markedspektiv, for potentielle nye medarbejdere med ny viden.

Enabling organisationsform er der tale, når man mikser bureaukratiske og kollektivistisk organisationsformer på et moderat plan. Dvs. man er hverken under eller ⁸⁹overorganiseret, da for lidt bureaukratisk kan føre til kaos gennem manglende struktur. Overorganiseret bureaukrati kvæler kreativitet gennem top styring og for mange regler.

Hvilken betydning strukturformer kan have, har Katherine K. Chen beskrevet på følgende vis ⁹⁰”...For instance, studies have shown that in workplace where employees are involved in work process decisions, employees are more likely to spend extra time and effort on work, and they are also more likely to experience pride in their work.”

En ny ⁹¹undersøgelse vedrørende jobtilfredshed fra the Society for Human Resource Management viste, at 72 pct. af de ansatte fandt, at en respektfuld behandling på alle niveauer i organisationen var den vigtigste faktor. Andre væsentlige faktorer var tilliden mellem medarbejderne og topledelsen, løn og jobsikkerhed.

⁸⁶ <http://docplayer.dk/267498-En-kur-mod-sygefravaer.html>

⁸⁷ Bogen Enabling Creative Chaos – the organization behind the burning man event af Katherine K. Chen side 20

⁸⁸ Bogen Enabling Creative Chaos – the organization behind the burning man event af Katherine K. Chen side 20

⁸⁹ Bogen Enabling Creative Chaos – the organization behind the burning man event af Katherine K. Chen side 20

⁹⁰ Bogen Enabling Creative Chaos – the organization behind the burning man event af Katherine K. Chen side 10

⁹¹ <http://money.cnn.com/2015/04/28/pf/employee-job-satisfaction/>

Der er således i overensstemmelse med Schein et væsentligt fokus på ledelsens daglige ageren i forhold til medarbejderne. Samlet set viser kulturforskningen, at virksomhedens kultur har en afgørende betydning for de normer, der efterleves i det daglige, hvordan man omgås og dermed for medarbejdernes arbejdsglæde og engagement. Sygefravær og engagement kan derfor ikke ses isoleret fra virksomhedens kulturelle fundament. Kultur er noget, der dagligt skal vedligeholdes, hvis man vil opretholde kulturens positive effekter.

"The best way to predict the future is to create it." - Peter Drucker

4.3 Engagement og strategi

4.3.1. Hvad er strategisk HRM - Og hvorfor er det et nøgleredskab.

Hvordan kan man ud fra en teoretisk strategisk tilgang skabe rammerne for engagement og konkurrencefordele ved brug af de menneskelige ressourcer.

⁹²”En strategi er et mønster eller en plan, som integrerer en virksomheds overordnede mål, politikker, og handlinger i et sammenhængende hele”. (Holt, 2006:47) Selv om der er nogle, der bruger betegnelsen strategisk HRM, så vil jeg, i dette speciale, argumentere for, at et strategisk perspektiv er en uundgåelig del af HRM-begrebet.

4.3.2. John Storeys strategiske syn på HRM

HRM er strategisk og bør opfattes strategisk i alle dets aspekter, fra en HR vinkel drejer det sig om, at virksomhedens strategi bliver mere HR drevet strategisk i sine tiltag. En opgave og udfordring for HR medarbejdere og HR afdelingen er at vise og synliggøre en værdiskabelse for organisationen, gennem et øget brug af HRM tiltag. Det at HRM er strategisk og bør ses sådan bekræftes af følgende: ⁹³”In its fully developed form, HRM is considered as synonymous with SHRM” (Storey, 1998:1).

John Storey er en engelsk velanvendt og velanerkendt forsker indenfor HRM. Storey er optaget af, hvordan organisationer og medarbejdere bør agere indenfor HRM, for at få mest ud af de menneskelige ressourcer, og opnå en forbedret konkurrenceevne. Det at opnå en forbedret konkurrencefordel gennem de menneskelige ressourcer skyldes ikke mindst, at det er svært for konkurrenter, at kopierer den unikke viden og kultur, gennem de menneskelige ressourcer. Storey udtrykker følgende ⁹⁴”... resource-based theories suggest that sustainable competitive advantage stems from unique bundles of resources that competitors are unable, or find extremely hard, to imitate.” Storey, 2001:4.

⁹² Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work side 47

⁹³ Bogen John Storey, (red.) (1998). Strategic Human Resource

⁹⁴ Bogen John Storey, (2001). Human Resource Management today: An assessment.

Succesfulde virksomheder er bl.a. kendetegnet ved, at deres kernekompetencer, det de er særlig gode til, er vanskeligt, hvis ikke umuligt, for andre virksomheder at kopierer. Et eksempel er Novo Nordisk, som sælger produkter, som kræver viden, som ikke bare kan kopieres, men som kræver viden og knowhow.

John Storey's udtrykker og definerer det klart ved følgende: ⁹⁵"Human Ressource Management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce using an array of cultural, structural and personnel techniques." Storey, 2001:6. Store, 2001.

John Storey mener, at lederen har en meget central rolle bl.a. vedrørende engagement, som han betegner som lysten og viljen til at "go the extra mile" for at fremme kundeservice og organisatoriske mål.

⁹⁶Torrington og Hall (1998) mener, at HR-funktionens opgaver går fra administrative opgaver så som løn, ferie, ansættelse og afskedigelser til at kunne blive virksomhedens strategi, en HR drevet strategi, om ikke en helt HR drevet strategi, så øgede HR tiltag, der præger virksomhedens strategi. HR afdelingen får dermed forskellige roller lige fra at være med til at være opbyggende, til at være en strategisk til navigatør.

HR går fra være administrativt til at være en strategisk samarbejdspartner. HR drevet strategi indebærer, at der i organisationens direktion bør være en repræsentant med en HR baggrund. Torrington og Hall udtrykker det således: ⁹⁷"The extent to which HR specialists is involved in HR strategy, depends on business environment, culture, top managers' attitudes and the membership of the HR-person in the executive, and what characterizes the specific HR leaders, including their working relationship" Torrington og Hall; 1998:43.

⁹⁵ John Storey, (2001). Human Resource Management today: An assessment.

⁹⁶ Torrington, D. og Hall, L (1998). Human Ressource Management 4. udg

⁹⁷ Torrington, D. og Hall, L (1998). Human Ressource Management 4. udg

4.3.3 Dave Ulrichs fire HRM roller

⁹⁸Dave Ulrich en kendt forsker indenfor HRM, han mener, der er fire vigtige hovedroller for HRM. De fire roller er Strategisk partner, Administrativ ekspert, Ændringsagent og Talerør for medarbejderne:

Den strategiske partner er rollen som HR, at fokus er på virksomhedens strategi, og om hvordan HR kan styrke processen med HR tiltag, der understøtter strategien, og dermed når virksomhedens sine mål. Som strategisk partner søger man at få mest ud af de menneskelige ressourcer fremadrettet, med fokus på forretningsprocesserne.

Administrativ Ekspert er rollen med fokus på at rekruttering og afskedigelser af medarbejdere fungerer optimalt. Fokus er at opbygge en effektiv infrastruktur i organisationen, som fremstår mere effektiv, i forhold til opgaveudførelsen. Fokus ligger på dag til dag operationelt niveau.

Ændringsagent rollen indebærer, at der er fokus på den overordnede strategi fremadrettet, organisationsudvikling og forandring, omstillingsparathed.

I rollen som ⁹⁹Talerør for medarbejderne ligger fokus på dag til dag operationelt. Den daglige ledelse af medarbejderne bidrag til det. Juridisk er rollen at sikre, at tingene er, som de skal være set fra medarbejdernes synsvinkel. Hensynet til medarbejderne er i fokus, og man søger at påvirke ledelsen i processerne.

¹⁰⁰Employee Champion, fokus er her på medarbejdernes rolle, at få medarbejderne til at tage ejerskab for virksomheden, og derved få mest muligt ud af de menneskelige ressourcer, så man opnår succes for virksomheden. Medarbejderne følges tæt, nærvær for, at sikre, en optimal udnyttelse af deres ressourcer. Opgaverne er medarbejderorienteret ledelse, og ledelsesudvikling, intern kommunikation, medarbejderudviklingssamtaler (MUS), Work-life balance, den daglige gang. Ulrich hævder, at medarbejdernes engagement stiger, når de får mulighed for, at udveksle ideer

⁹⁸ Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger & Mark Nyman: HR Transformation Human Resources udefra og ind

⁹⁹ Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger & Mark Nyman: HR Transformation Human Resources udefra og ind side 162

¹⁰⁰ Dave Ulrich (1997). Human Resource Champions side 123

med nøglepersoner i virksomheden, som interesser sig for det, de går og laver. Dermed føler den ansatte, at de er relevante og værdsat te i virksomheden. Ulrich, 1997:123-151.

4.3.4 HRM en strategisk ledelsesdisciplin

Henrik Holt Larsen anerkender, at der er problemstillinger relateret til dokumentationen af HR-indsatsen. ¹⁰¹”Det er svært at måle effekten af HRM på bundlinjen, men det er ikke en undskyldning for at undlade at plukke de lavest hængende frugter. Mange konkrete - positive og negative konsekvenser af HRM kan godt måles. Det er eksempelvis en fantastisk øjenåbner at se, hvad der fosser ud af bagdøren i økonomisk henseende, hvis man ikke foretager professionel rekruttering, fastholdelse og udvikling. Eller for den sags skyld en måling af omkostningen grundet sygefravær.”

Henrik Holt Larsen mener, at HR-chefer kan have svært ved at skaffe sig den nødvendige strategiske gennemslagskraft, fordi de kender for lidt til kerneforretningen og ikke taler topledelsens sprog. ¹⁰²”The language of business is money”, som man siger. ¹⁰³”Mange HR-ansatte fokuserer på deres eget lille fagområde, hvor kerneopgaverne er at tiltrække, fastholde, udvikle og afvikle folk, men glemmer den organisatoriske virkelighed, det indgår i. De ved for lidt om virksomhedens andre funktioner og tænker måske endda: Det har vi folk til.”

Hermed glemmer HR-afdelingerne ifølge Henrik Holt Larsen en af grundsætningerne i moderne HRM, nemlig at HR er en strategisk ledelsesdisciplin, som er integreret i kerneforretningen, og ikke et vedhæng af mindre betydning.

¹⁰¹ <http://www.mannaz.com/da/artikler/kom-op-af-hr-maskinrummet/>

¹⁰² <http://www.mannaz.com/da/artikler/kom-op-af-hr-maskinrummet/>

¹⁰³ <http://www.mannaz.com/da/artikler/kom-op-af-hr-maskinrummet/>

4.3.5 Ledelsens fokus på medarbejdernes velbefindende

Strategien for ledelsen om at få mest ud af de menneskelige ressourcer, indebærer også et konkret fokus på sygefravær: Lederens rolle og ageren i forhold til sine medarbejdere og deres ve og vel. Opgaven er at opfange stressen før den spreder sig.

Hvis lederen opdager, at en medarbejder mistrives på grund af stress, er det vigtigt, at han handler hurtigt. Både for den enkelte medarbejders skyld, og fordi stress har en tendens til at sprede sig eller ”smitte”. En stresset medarbejder kan vise sin stress i en stigende utilfredshed med arbejdet og arbejdspladsen, og det fører til endnu mere frustration og utilfredshed. Som leder bør man holde øje med symptomerne. Ændringer i medarbejdernes opførsel. For eksempel om en medarbejder, der plejer at være udadvendt, mister meget af sin humoristiske sans og bliver indadvendt. Stressede medarbejdere har en tendens til at isolere sig og få et stort sygefravær med mange infektionssygdomme som følge af for lavt immunforsvar.

I det følgende skitseres eksempler på forskellige måder, man kan afholde stress-samtaler med medarbejdere, der allerede er stressede eller på vej ind i stress.

Trivselssamtale som ledelsesværktøj:

Medarbejdere, der virker stressede eller er sygemeldt med stress tilbydes en samtale. Hensigten er at genvinde overblikket.

Det er positivt at have travlt. Stress er blevet synonymt med at have travlt, og intet kunne være mere forkert. Når man har travlt, er man ofte i en tilstand af positiv stress. Den positive stress virker stimulerende på ens produktivitet og kreativitet.

Det britiske ¹⁰⁴Nationional Institute for Health and Clinical Excelence (NICE) anbefaler, at ledelsen tager mere generelle og forebyggende tiltag i brug, virksomhederne bør:

- “take a strategic and coordinated approach to promoting employees’ wellbeing
- asses opportunities for promoting employees’ mental wellbeing and managing risks

¹⁰⁴ Engagingforsucces.org.

- promote a culture that supports flexible working
- promote a supportive and participative management style”

4.3.6 Et empirisk resultat af HRM som strategisk samarbejdspartner

Et empirisk eksempel på betydningen af HRM som strategisk samarbejdspartner og HRM's betydning og relevans er fra en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse foretaget af to Cand. Merc. studerende fra Handelshøjskolen i Aarhus i samarbejde med PID - Forening for Personalechefer i Danmark. Formålet med undersøgelsen har været at afdække, hvordan Human Resource Management indsatsen påvirker danske organisationers evne til at skabe resultater.

Undersøgelsens resultater

Det primære resultat af ¹⁰⁵undersøgelsen er, at der er en klar sammenhæng fra de fire HR indsatses over HR resultaterne til de organisatoriske resultater. Disse sammenhænge eksistens understøtter antagelsen om, at indsatsen i HRM ikke bare påvirker HR resultaterne, men også de organisatoriske resultater.

Undersøgelsens overordnede konklusion er derfor, at HRM kan skabe værdi for de deltagende virksomheder. Resultaterne viser i forlængelse af ovenstående betragtning, at HR resultaterne har en direkte indvirkning på skabelsen af de organisatoriske resultater.

Tendensen er, at såfremt virksomheden har effektive og forretningsorienterede HR processer, øver det en direkte indflydelse på dens evne til at skabe menneskelige resultater i form af kompetente, forandringsparate og engagerede medarbejdere.

I forlængelse heraf påpeger undersøgelsen, at de virksomheder, hvor den personaleansvarlige er repræsenteret i direktionen eller refererer til en person fra denne, klarer sig markant bedre på den strategiske HR indsats, end det er tilfældet for de virksomheder, hvor dette ikke er tilfældet.

¹⁰⁵ <http://www.dansKHR.dk/pages/webside.asp?articleGuid=3934&menuGuid=42930&subMenuGuid=42922>

Den overordnede konklusion er, at HRM flytter noget i et forretningsøjemed. Det er interessant, at det i den danske virksomhedskultur kan vises, at de sammenhænge, som internationale forskere peger på, også rent faktisk findes. I den forbindelse viser resultaterne, at HR området bør prioriteres lige så højt, som det gælder for andre af virksomhedens funktionsområder så som salg, økonomi mv.

4.3.7 Eksempler på forskeres syn på forholdet mellem virksomheds strategi og HRM strategi

James Brian Quinn definerer strategi på følgende vis: ¹⁰⁶”En strategi er et mønster eller en plan, som integrerer en virksomheds overordnede mål, politikker, og handlinger i et sammenhængende hele.”

Torrington og Hall, 1998 opererer med mulige relationer mellem ¹⁰⁷virksomhedsstrategi og HR strategi den første mulighed er total adskillelse, anden envejs påvirkning. En tredje en gensidig påvirkning gennem dialog. Endelig en holistisk, hvor strategierne er sammensmeltet. Til sidst er der en HR drevet strategi, hvor udgangspunktet er medarbejdernes stærke sider og bygger en strategi op ud fra det.

Strategien i organisationer, hvor HR er samarbejdspartner, og hvor man ønsker at fremme engagement, bør strategien være baseret på det, vi kender som blød HRM, som ifølge Storey er: ¹⁰⁸” har sine rødder i teorier om menneskelige relationer og lægger vægten på kommunikation, uddannelse og udvikling, motivation, kultur, værdier og engagement...”

John Storeys definition: ¹⁰⁹”HRM er en særlig distinkt opfattelse af medarbejderledelse, som søger at opnå konkurrencemæssige fordele gennem strategisk udnyttelse af en stærkt

¹⁰⁶ James Brian Quinn 1980 2. udgave

¹⁰⁷ Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work, 2. udgave side 45

¹⁰⁸ Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work, side 68

¹⁰⁹ Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work, side 71

engageret og kompetent arbejdsstyrke ved at bruge en lang række af kulturelle, strukturelle og personalemæssige metoder. (Storey, 1995 S 5,)

¹¹⁰Evans, Pucik og Barsoux taler om 3 roller for HRM en opbyggende HRM, hvor det gælder om at få det elementære på plads. Tilpasse HRM i forhold interne og eksterne omgivelser. Rollen her er at være forandringspartner. Man styre via HRM den organisatoriske kompetenceudvikling, man styrer rammerne, rollen er at være navigatør.

¹¹⁰ Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work, side 91

5. Analyse af sammenhængen mellem sygefravær og engagement

Som vi så i kapitel 3 er stress relateret sygefravær meget udbredt. Årsagerne er mange. De er blandt andet relateret til muligheden for at kunne udføre de stillede arbejdsopgaver, og måden man omgås på arbejdspladsen. Kort sagt kan man udføre sit arbejde tilfredsstillende på en måde, hvor man som menneske fungerer socialt i alle samarbejdsrelationer.

En del sygefravær hænger også sammen med medarbejderens prioritering/ tærskel for hvor lidt der skal til for at melde sig syg. Her er virksomhedens kultur, herunder dens evne til at skabe en fællesskabsfølelse en væsentlig parameter at ændre holdningen til sygefravær.

Mange virksomheder har planer for, hvordan de håndterer medarbejdere, som er ramt af stress. Spørgsmålet er som sagt, om ikke det er symptom behandling. Hvor dan reduceres stress generelt, dvs. hvordan forebygger man, at stress opstår?

5.1 Hvordan forebygges de væsentligste årsager til stress?

5.1.1 Kravene til arbejdet, graden af selvbestemmelse og organisatoriske forandringer

Det er næppe økonomisk muligt fx blot generelt at reducere arbejdsmængden for medarbejderne.

Som det fremgik af Robert Karaseks fire modeller for stress, så kan medarbejdere klare større krav, hvis de har en høj grad af selvbestemmelse. En høj grad af selvbestemmelse forudsætter, at ledelsens klart har kommunikeret virksomhedens mål og visioner, dvs. at virksomhedens strategi er kendt af alle medarbejdere, så de alle har overblik over og forstår den sammenhæng deres arbejde indgår i.

Som Mcgregor udtrykker det, så opstår engagement, når ledelse og jobvilkår giver medarbejderen mulighed for at bidrage til de organisatoriske mål og for at få egne mål opfyldt.

En af forudsætningerne for engagement er som sagt, at det er muligt at leve op til kravene til at kunne løse arbejdsopgaverne, er der et match mellem medarbejderens kompetencer og det arbejde, der forventes udført. Virksomhedens rekruttering af nye medarbejdere og arbejdets organisering spiller derfor også en stor rolle for virksomhedens fremtidige niveau for sygefravær. Det gælder ikke mindst ved større organisatoriske omlægninger. Kendskabet til virksomhedens strategi og en effektiv og klar forandringsledelse er derfor også redskaber som forebygger et unødigt højt sygefravær.

5.1.2 Relationerne på arbejdspladsen – muligheden for hjælp fra kolleger og chefer

Det psykiske arbejdsmiljø er et meget væsentligt indsatsområde, når det drejer sig om at begrænse sygefravær.

Medarbejdernes engagement og stresstærskel afhænger, som vi har set det, også af virksomhedens kultur.

Som Herzberg udtrykker det, så vil medarbejdernes engagement afhænge af, om ens leder formår at give regelmæssig feedback og anerkendelse, så man føler, at ens arbejde reelt betyder noget.

Peters og Watermans peger eksempelvis på, at der er belæg for, at hævde, en stærk kultur, der samler medarbejderne i fælles oplevelser og følelsen af samhørighed, fællesskab, øger motivationen og glæden ved sit arbejde, og dermed engagementet.

Hvad er virksomhedens værdier både udtrykt af ledelsen, men også udført i praksis, når det fx drejer sig om omgangstonen, feedback, respekten for kollegaerne og viljen til samarbejde. Schein understreger vigtigheden af, at man forstår, at kulturen hver dag udfordres, og at det er afgørende, at den er i overensstemmelse med virkeligheden.

5.1.3 Forholdet mellem arbejdsliv og privatliv

Stress kan også fremkomme som følge af grænserne mellem arbejdsliv og privatliv. Fleksible muligheder for at kombinere arbejdsliv og privat giver færre konflikter og dermed potentielt mindre stress. En større grad af fleksibilitet og dermed selvbestemmelse

øger engagementet, og muligheden for at fungere både som medarbejder og som privat person.

Når vi taler om sygefravær, kan man jo ikke se bort fra det hele menneske. Grænserne til privatlivet er derfor også meget væsentlige. Hvilken kultur og normer har virksomheden i denne sammenhæng. Understøtter den, at medarbejderen fleksibelt kan varetage sine arbejdsopgaver?

Endelig må virksomheden også forholde sig til at ikke al stress-relateret sygefravær er arbejdsrelateret. Det kan også skyldes individuelle og private forhold. Her vil det ofte være symptom behandling og tilbud om rådgivning, der vil være relevant.

6. Konklusion

Som vi har set, så peger mange undersøgelser på, at de teoretiske positive effekter på sygefravær som følge af et generelt stort medarbejderengagement også i praksis kan være opnåelige. Engagement og dermed et lavere sygefravær er således mere forventelig, hvis virksomheden har en stærk kultur og en klart kommunikeret strategi, og hvis der er et match mellem medarbejdernes kompetencer og arbejdets organisering. Jeg vurderer således, at min funktionalistiske model, dvs. den teoretiske sammenhæng, som det var min hensigt at få formuleret og verificeret i det store og hele er blevet underbygget teoretisk og empirisk. Emnet er dog så væsentligt og komplekst, at der i sagens natur er mange betydelige nuancer det ikke har været muligt at undersøge nærmere.

De mange komplekse årsager til stress, og de mange omskiftelige krav til arbejdet indebærer imidlertid, at det må forventes, at stress ofte vil forekomme i en vis udstrækning uanset, hvor meget man fokuserer på at forebygge det.

Der er dog ikke tvivl om, at videns virksomheder, der har et stort sygefravær, bør overveje, hvordan virksomheden på sigt kan forebygge stress-relateret sygefravær ved at fokusere på at øge medarbejdernes generelle engagement. Det vil også hjælpe den enkelte leder til at leve op til arbejdsmiljølovens krav til arbejdsmiljøet.

John Storey anbefaler, at al HRM ses strategisk og bør opfattes strategisk i alle dets aspekter. Organisatorisk vil en opprioritering af HRM kunne ske ved at lade HRM opgaven være repræsenteret i direktionen.

Det har ikke været mit mål præcist at kvantificere de positive effekter på sygefravær af et øget medarbejderengagement. Det ville i sagens natur have været en alt for kompleks opgave. Mit mål har derimod været at søge at afdække hvilke generelle HRM-redskaber, der påvirker medarbejdernes engagement, og om de teoretisk og empirisk også påvirker årsagerne til arbejdsrelateret sygefravær, så der kan være belæg for at sige, at et fokus på medarbejderengagement kan føre til at unødigt sygefravær kan forebygges.

7. Perspektivering

Effekterne af et øget medarbejderengagement på sygefravær kan være væsentlige, men vil i sagens natur variere alt efter de konkrete forhold. De mange øvrige positive effekter af et stort medarbejderengagement gør imidlertid, at emnet ikke er til at komme uden om som en konkurrenceparameter for videns virksomheder.

De øvrige effekter for en virksomhed kan blandt andet være:

- Bedre kundeservice
- Større innovationskraft
- Bedre muligheder for at rekruttere og fastholde medarbejdere
- Bedre image
- En højere produktivitet og effektivitet

Alt sammen væsentlige parametre, når det gælder virksomhedens konkurrenceevne og bundlinie.

Hertil kommer fordelene for samfundet og ikke mindst for den enkelte medarbejder.

Medarbejderne tilbringer en stor del af deres liv på arbejdspladsen, et stort engagement betyder derfor en større livskvalitet og dermed også et større overskud i forhold til relationerne til andre mennesker. Et større engagement indebærer også bedre muligheder for at opnå en bedre aflønning.

Samfundsøkonomisk er raske velfungerende medarbejdere, som har en god og varig aflønning, en stor gevinst. Staten får flere indtægter og færre udgifter.

Konkurrencedygtige virksomheder, der tjener godt, har også en betydelig samfundsøkonomisk effekt.

Også her vil staten få flere indtægter og færre udgifter. Mere inkluderende og mere konkurrencedygtige virksomheder må også forventes at indebære en generel lavere arbejdsløshed.

De mange positive samfundsøkonomiske effekter er vel også en af bevæggrundene for at eksempelvis den britiske regering prioriterede ressourcer til kampagnen ”Engagement for

Success”. Stater og ikke mindst de mange virksomheder, der ressourcemæssigt prioriterer emnet medarbejderengagement, er i sig selv en betydelig indikation af, hvor overbevist mange aktører er om effekterne af at have fokus på medarbejdernes engagement.

På hjemmesiden EngagingforSuccess.org udtrykkes perspektiverne således:

”In an increasingly unstable world, employee engagement in companies can be a force for powerful social good as well as for driving increased economic performance”

Litteraturliste

Bøger

- Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik: Hvordan organisationer fungerer
- Dave Ulrich (1997). Human Resource Champions
- Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger & Mark Nyman: HR Transformation Human Resources udefra og ind
- Erik S. Rasmussen og Per Østergaard: Samfundsvidenskabelige metoder
- Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work
- Henrik Holt Larsen: HRM Licence to work, 2. udgave
- James Brian Quinn 1980 2. udgave
- John Storey, (2001). Human Resource Management today:
- John Storey, (red.) (1998). Strategic Human Resource
- John Storey, (1987). Developments in the management of human resources
- John Storey, (1989). New perspectives on Human Resource management.
- Katherine K. Chen: Enabling Creative Chaos – the organization behind the burning man
- Knut Halvorsen (1996). Å forske på samfunnet. En indføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo. Bedriftøkonomens Forlag.
- Kompendium HRM I relation til organisation og ledelse Bind 1 kap afsnit viden
- Lars Fuglsang og Poul Bitsch: Videnskabskabsteori I Samfundsvidenskaberne af Olsen 2. udgave 2004
- Lise Justesen & Nanna Mik-Meyer: Kvalitative metoder
- Macey, Sneider, Barbera and Young: Employee engagement
- Mary Welch, Corporate Communications: An International Journal

- Torrington, D. og Hall, L (1998). Human Ressource Management 4. udg.

Medier

Engagingforsucces.org.

Rapporten:”Engagement for success” fra 2009

BlessingWhite 2008, Gallup 2008, Hewitt 2009, Wharton Business School 2010

JP. 26.6. 2005.

Berlingske tidende 10.12.2003. ’

Dansk Industri.dk

<http://docplayer.dk/75778-Hvad-koster-sygefravaeret.html>

<http://www.hrzone.com/community-voice/blogs/annabel-jones/workplace-wellbeing>

<http://www.hrzone.com/community-voice/blogs/chloie-brandrick-0/how-to-cut-staff-sickies>

<http://www.unum.co.uk/hr/impact-modern-workplace-on-mental-health>

<http://www.unum.co.uk/stress-work>

[Chartered Institute of Personnel and Development's \(CIPD\) Absence Management Report for 2013](#)

World Health Organisation`s (WHO)

Den britiske statsinstitution HSE <http://www.unum.co.uk/stress-work>

<http://docplayer.dk/28613-Stress-magasinet-du-kan-selv-goere-meget-for-at-undgaa-stress.html>

<http://docplayer.dk/28613-Stress-magasinet-du-kan-selv-goere-meget-for-at-undgaa-stress.html>

<http://www.unum.co.uk/stress-work>

[making sure other people are available to do their work](#)

<http://docplayer.dk/267498-En-kur-mod-sygefravaer.html>

<http://docplayer.dk/267498-En-kur-mod-sygefravaer.html>

Beskæftigelsesministeriet TEMA 2006

Artikel SHRM FOUNDATION EXECUTIVE EMPLOYEE ENGAGEMENT

Tower Watson. <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/2013/05/Keeping-Employees-Engaged>

<http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/employee-engagement-report-the-evidence-stacks-up>

Meeting the Challenge successful employee engagement in the NHS

How secure is the future of your organization in these rapidly changing times article
www.theproperway.com :

[“Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes”](#)

Kilde: The Gallup Organization, Princeton, NJ. 2003

<http://arbejdsglaedenu.dk/2013/08/engagerede-medarbejdere-bundlinje/>

Artikel A Three-component Conceptualization Of Organizational Commitment af John P. Meyer og Natalie J. Allen

Artikel High commitment HRM and performance

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/engagement-er-penge>

Tower Watson.com

<https://www.towerswatson.com/en/Services/Services/individual-engagement-reports>

<http://docplayer.dk/267498-En-kur-mod-sygefravaer.html>

<http://money.cnn.com/2015/04/28/pf/employee-job-satisfaction/>

<http://www.unum.co.uk/employee-engagement>

<http://www.mannaz.com/da/artikler/kom-op-af-hr-maskinrummet/>

Det britiske National Institute for Health and Clinical Excellence (NICE)

<http://www.danskr.dk/pages/webside.asp?articleGuid=3934&menuGuid=42930&submenuGuid=42922>