



Mange halve grise, men ingen halve løsninger!

I Danish Crown har det tidligere været vanskeligt at sælge budskabet om, at bedre ledelse skaber bedre bundlinje. Særligt ved hjælp af de traditionelle budskaber om at gode ledere giver mere motiverede medarbejdere. Men med en ny medarbejderundersøgelse gennemført af Ennova, kan HR-afdelingen på Danish Crown bedre dokumentere, at det er penge lige ned på bundlinjen, hvis man bedriver god ledelse, og det er et sprog, man forstår i den branche.

Danish Crowns primære grundlag for at drive forretning er, at der skal tjenes penge på at slagte og forarbejde grise og kreaturer. Indtil 2003/04 var holdningen derfor præget af, at ledelse- og personaleudvikling måtte vente, til der blev tid til det. Men der blev aldrig tid, for der er altid travlt i Europas største slagterivirksomhed. Efterhånden opstod der et behov for at sikre sammenhængen mellem det produktionsmæssige, ledelsesmæssige og personalemæssige og en proces, der førte frem til medarbejdermålingen i 2007, blev sat i gang. Den netop gennemførte måling har fået stor opmærksomhed fra yngste leder i produktionen til direktørerne på direktionsgangen, og implementeringen af resultaterne er i fuld gang.

Link til bundlinjen

"Vi er ikke i mål på nogen måde, men der er sat en bevægelse i gang, som vi tror på vil give positive resultater på sigt."

"Med et historisk fokus på bundlinjen har virksomheden en indbygget modvilje mod kun at fokusere på ledelse, for så glemmer vi forretningen, og den syner hen. Men vi kan se, at det var godt, vi fik sat gang i processen, for uden fokus på ledelsen i det arbejdsmarked vi har p.t. så forsvinder de ansatte, og det er en lektie, vi har lært af.

Det har længe været diskuteret, i hvilket omfang god ledelse giver bedre økonomi, og en af grundene til, at HR er blevet taget alvorligt i vores virksomhed er, at vi har evnet hele tiden

at koble HR med bundlinjen. Et par af de konkrete områder, vi for eksempel arbejder med, er at reducere sygefravær og høj personaleomsætning. I den forbindelse lyttede vi meget til Ennovas erfaringer fra andre virksomheder. En erfaring, der viser tydelige sammenhænge mellem motivation og engagement på den ene side og fravær og personaleomsætning på den anden.”

”I Danish Crown er vi så mange afdelinger, at vi kan lave vores egen statistik for at teste, i hvilket omfang den sammenhæng gælder hos os. Vi behøver ikke henholde os til, hvad der er af resultater i andre brancher, men blot kigge på vores egne tal, for at se, om det også gælder hos os - og det gør det!”

”Når vi kommer ud for at diskutere dette med afdelingerne, møder vi indimellem overvejelser fra mestre gående på, om de ikke bare skal slagte nogle flere grise, frem for at bruge tid på også at sikre motivation og engagement i afdelingen. I det tilfælde kan HR-afdelingen med virksomhedens resultater i hånden vise ham, at han kan tjene på at ændre sit fokus.”

”Jeg skal ikke ind i en akademisk HR diskussion med en mester eller en fabrikschef om, hvorvidt det kan betale sig. Jeg kan gå den anden vej rundt og argumentere for, at afdelingens eller fabrikkens økonomi bliver bedre, hvis de bruger mere tid på ledelse og personaleudvikling. Det er en styrkelse for os og klar tale for en mester.”

”Når vi i dag hører en leder sige, at han ikke har tid til at praktisere ledelse, må vi huske ham på, at han ikke har tid til at lade være,” siger Jan Winther med et imødekomende smil.

Tydelige fordele giver opbakning i produktionen

”Den netop gennemførte medarbejderanalyse har været en god pædagogisk øvelse, som understøtter HR’s argumentation om potentialet ved at arbejde med ledelse. Derudover har undersøgelsens resultater tjent som et redskab til at tydeliggøre, hvad den enkelte leder skal arbejde med. Det var et krav til Ennova, at der skulle være en forbindelse mellem det investerede og afkastet på bundlinjen, hvilket ser ud til at være opfyldt.

Vi er nu i fuld gang med at hjælpe hver enkelt afdeling i gang med at skabe de forbedringer, der giver bedst muligt økonomiske resultat.”

”Vi er blevet i stand til at sætte os ned med den enkelte leder og fortælle dem meget konkret, hvad det er, de skal være opmærksomme på, og hvad de med fordel kan arbejde med. Det kan vi, fordi undersøgelsen er meget specifik, og resultaterne beskrevet så konkret, at det hurtigt bliver tydeligt for enhver, hvor der skal sættes ind.”

”Beslutningen om at få lavet rapporter helt ned på afdelingsniveau har vist sig at være en stor styrke og et rigtigt skridt for os. Det giver os muligheden for at få en tæt dialog med den enkelte leder.”

Danish Crown er en internationalt orienteret fødevarer virksomhed med produktion og salg af fersk og forarbejdet svine- og oksekød.

Danish Crown er Europas største og verdens næststørste svineslagteri og ydermere verdens største kødeksportør.

Undersøgelsen er gennemført blandt 10.000 af Danish Crowns 25.000 ansatte. Den viste at de ansatte hos slagtervirksomheden har en arbejdsglæde, der ligger over gennemsnittet for virksomheder med over 1000 ansatte. Det har ikke givet anledning til at slappe af, men derimod at løfte overlæggen en smule. Danish Crown vil være bedre.

Læsevenlige rapporter

”Ennova blev udfordret af Danish Crown, som gerne ville have meget korte og meget letforståelige rapporter. Ideen var at, alle i produktionen skulle kunne forstå rapporterne umiddelbart og evt. med lidt hjælp fra HR blive i stand til at omsætte rapportens anbefalinger til forbedringsaktiviteter. Der er blevet udarbejdet 350 afdelingsrapporter til Danish Crown, svarende til, at alle med lederstatus har fået deres egen rapport (givet at lederen har minimum 5 personer under sig, der har svaret på spørgeskemaet).”

Processen kører for fuld damp

”De modtagne rapporter er præsenteret for vores direktion og samtlige direktører. Derefter har vi haft en dialog med fabrikscheferne og sammen med produktionsdirektøren gennemgået hver eneste fabrik bid for bid.

På baggrund af det arbejde kunne vi identificere en række afdelinger, som har nogle udfordringer, vi skal have kigget nærmere på. De afdelinger får nu stillet en HR person til rådighed, som de kan trække på.

I de øvrige afdelinger har vi med hjælp fra Ennova klædt mesteren eller afdelingslederen på til at kunne gennemgå resultaterne for deres medarbejdere.

Når det er gjort, beder vi dem om at lave en handlingsplan indeholdende mindst ét, højst tre områder, hvor der kan skabes forbedringer. Hver afdeling arbejder herefter med de områder, som de selv har valgt.”

Fornemmelse for forbedringer

”Danish Crown har brug for medarbejderundersøgelsen som et værktøj, til det videre arbejde med udviklingen af virksomhedens ledere og medarbejdere for at kunne klare fremtidens udfordringer. Vi har fået dokumentation for, at vi skal fortsætte vores arbejde med at skabe dygtige ledere, der kan motivere og engagere deres medarbejdere,” slutter Jan Winther.