



Mariann Linde, Grundfos, og Afdelingschef Søren Hammer Pedersen, Ennova står i spidsen for projektet.

Grundfos

Udvikling af medarbejdermåling i en vindervirksomhed

Grundfos har lavet medarbejdermålinger siden midten af 90'erne. Målingerne har stor prioritet i virksomheden, der i 2006 vandt den europæiske kvalitetspris EFQM, som den bedst ledede virksomhed i Europa. Med et ønske om at arbejde mere strategisk med målingerne startede Grundfos i 2005 et samarbejde med Ennova. Målet er klart - Grundfos ønsker forstærket fokus på målrettede forbedringer i koncernen og at øge koordineringen mellem de enkelte selskaber.

Mariann Linde, HR-udviklingskonsulent, har været med til at definere det, hun kalder 2. generation af medarbejdermålinger. På tærsklen til den første store undersøgelse, af hele koncernen, ser hun med forventning frem til resultatet.

”Vi begyndte vores tradition med at lave målinger i midten af 90'erne og startede måske naturligt nok med det danske moderselskab. Siden den tid er vores udenlandske selskaber kommet til step by step, og i dag er alle selskaber med i vore meningsmålinger.”

”Det er HR-afdelingerne i de enkelte selskaber, der indtil 2006 har stået for hele undersøgelsen, og der er blevet brugt rigtig mange ressourcer på opgaven. Meningsmålingerne har, indtil Ennova kom på banen, udelukkende fokuseret på medarbejdernes tilfredshed og ikke deres engagement og loyalitet.”

Ennova er den første eksterne partner, som Grundfos har valgt til at gennemføre deres medarbejdermåling med, og samarbejdet startede i efteråret 2005 med gennemførelsen af en pilotmåling for at teste, hvordan systemet fungerede

blandt både funktionærer og timelønnede. For at tage hensyn til de ofte store kulturelle forskelle i en koncern som Grundfos, har alle regionale HR-chefer været inde over processen. De har været med til at godkende de enkelte spørgsmål og har herudover haft mulighed for at komme med regionale tillægsspørgsmål til spørgeskemaet, hvis der var behov for dette.

Den globale måling gennemføres i 2007, hvor alle landes medarbejdere får mulighed for at give deres mening til kende.

Anonymitet

En af udfordringerne ved at lave interne undersøgelser, er naturligvis spørgsmålet om anonymitet. I Grundfos er denne udfordring tidligere blevet tacklet af de enkelte HR chefer ude i selskaberne. De postale skemaer skulle afleveres direkte i HR afdelingen. Det har været klart signaleret, at den enkelte leder ikke har haft adgang til oplysningerne i skemaet.

”Men man har jo altid kunnet stille spørgsmål til, hvem der har set svarene i organisationen. Samarbejdet med Ennova betyder, på det mentale plan, en hel del for anonymiteten, der bliver forbedret, fordi ikke engang jeg ser de enkelte svar i fremtiden – det er en ekstra forsikring for de ansatte, der dog altid har haft tillid til systemet.

Det var nu heller ikke udelukkende spørgsmålet om anonymitet, der fik Grundfos til at vælge at outsource medarbejdermålingerne.

Andengenerationsanalyse

”Vi følte os parate til at tage fat på næste generation af medarbejdermålinger. Vi har i mange år målt på, om vore medarbejdere var tilfredse eller utilfredse, men har haft et ønske om at vide hvorfor? Det har vi ikke helt kunnet afdække med vore egne analyser, og det er det, som Ennova skal hjælpe os med at klarlægge.

Det at få en mere eksakt viden om vore medarbejdere betyder, at vi kan udvikle nogle nye strategiske værktøjer i HR afdelingen, som kan styrke vores indsats.”

På spørgsmålet om, hvad Grundfos forventer at få ud af dette ”generationsskifte”, siger Mariann Linde:

”Vi forventer at få konkrete handlingsforslag, som direkte kan udrulles i organisationen. Vi har altid lavet handlinger på baggrund af vores målinger, men jeg er i tvivl om det altid har været de rigtige handlinger. I fremtiden vil vi få konkret viden om, hvor vi skal sætte ind i de forskellige afdelinger og selskaber.

Tidligere har vi jo kun spurgt om tilfredshed og har derfor savnet viden om, hvordan tilfredshed påvirker loyalitet og engagement.”

”Fremover får vi udarbejdet et loyalitetskort og kan så gøre noget, vi ikke har kunnet gøre tidligere. Vi kan nu også finde ud af, hvad der driver motivationen.”

Handlingsorienteret undersøgelse

Som en del af aftalen med Ennova vil Grundfos fremadrettet arbejde med værktøjet Action Plan.

Med **Ennova Action Plan** oprettes handlingsplaner i alle afdelinger og selskaber efter en ensartet skabelon. Den enkelte afdelingsleder har overblik over afdelingens resultater og kan bl.a. prioritere de enkelte punkter i handlingsplanen samt sætte deadlines og milepæle for aktiviteterne. Den centrale HR afdeling får statistikker, der viser hvor mange handlingsplaner, der er oprettet og hvilke indsatsområder disse berører.

”Vi har ikke tidligere registreret handlinger lokalt, men blot sikret os, at der blev gennemført handlinger som opfølgning på medarbejderundersøgelsen. Fremover kan vi sidde i den centrale HR afdeling og følge handlingerne ude i de enkelte selskaber. På den måde får vi et helt andet overblik og mulighed for at sammenligne og drage paralleller. Det kommer til at betyde meget for overblikket, og giver nye muligheder for koordinering. Det er det, jeg mener med, at HR kan arbejde langt mere strategisk, når vi har kendskab til hvilke aktiviteter, der foregår.”

En del af Ennovas afrapportering vedrører ledelsens kompetencer. De deles op i personlige kompetencer og faglige kompetencer. Scorer man højt på begge parametre, får man betegnelsen helstøbt leder, og de er attraktive for de fleste virksomheder.

”Grundfos har igennem de sidste mange år arbejdet meget med ledelse for at sikre, at vores ledere får mere ballast vedrørende personaleledelse.

Ennovas undersøgelse vil i høj grad understøtte vores egen lederudvikling, fordi den er i stand til at identificere, hvor ledere med et særligt behov sidder i organisationen. Vi er meget teknisk minded, og derfor kan vi få meget glæde af et værktøj, der kan samle op og gøre vores ledere endnu bedre. Pointen er, at vi kan handle mere konkret og finde driveren for det, vi skal gøre på globalt plan. Det har vi ikke kunnet gøre før.”

Fakta om Grundfos

Grundfos producerer pumper til hele verden. I dag er Grundfos en af verdens førende pumpeproducenter. Virksomheden omsatte i 2005 for 13,5 mia. kr. og har 14.500 ansatte fordelt på 73 selskaber i 41 forskellige lande.

www.grundfos.com