

Danfoss

Global undersøgelse med stor styrke som lokalt ledelsesværktøj



Ca. 18.000 medarbejdere i 60 lande deltog i Danfoss koncernens medarbejdertilfredshedsundersøgelse.

Det var en stor æske med mange og især komplekse problemstillinger, Danfoss A/S sammen med Ennova løftede låget på, da det i 2002 blev besluttet at gennemføre en global undersøgelse af medarbejdertilfredsheden i Danfoss-koncernen.

Beslutningen udsprang af en såkaldt kulturanalyse, der i 2001 var gennemført som led i koncernens brandingproces. Den viste et glimt af "en virksomhed med mange faglige chefer, men få, helstøbte ledere", som senior director i Danfoss Global HR Services Torben Fich udtrykker det.

"Når man træffer en beslutning om at gennemføre en medarbejdertilfredshedsanalyse, er det vigtigt at huske på, at den udelukkende sigter mod *forbedring*. Og det var også det, der var drivkraften i vores arbejde med at få gennemført den

første medarbejdertilfredshedsundersøgelse. Vi ville skabe en bedre arbejdsplads og gennem motiverede medarbejdere styrke Danfoss' konkurrenceevne. Medarbejdertilfredshedsanalysen betragtede vi som en måling af koncernens "kondital". Og der, hvor kondien ikke var tilfredsstillende, måtte vi i gang med at træne, så vi kunne blive bedre.

I dag står vi takket være analysen med et ledelsesmæssigt værktøj, som har betydelig forretningsmæssig værdi for koncernens fortsatte udvikling", siger Torben Fich.

Problemstillinger i kø

”Selve ideen med medarbejdertilfredshedsanalysen var altså enkel nok – men det var den praktiske del af undersøgelsen ikke: Halvdelen af vores medarbejdere har ikke direkte adgang til en PC, undersøgelsen skulle gennemføres på 25 sprog, og i mange af landene havde medarbejderne aldrig hørt om medarbejdertilfredshedsundersøgelser.

Her er medarbejderne af kulturelle grunde uvante med at skulle bedømme deres leder, så situationen blev opfattet forskelligt fra land til land. Alt sammen problemstillinger, som måtte vurderes for at sikre en så høj svarprocent som muligt”, fortæller Torben Fich.

Kommunikationen afgørende

Danfoss valgte i 2003 at gennemføre en pilottest blandt medarbejderne på de europæiske salgskontorer og fabrikken i Gråsten – svarende til op mod 15 procent af samtlige koncernens ansatte.

I 2004 gennemførtes undersøgelsen så i resten af koncernen. Dermed var samtlige Danfoss-koncernens cirka 18.000 medarbejdere i 60 lande omfattet af medarbejdertilfredshedsundersøgelsen.

Samme undersøgelse i alle lande sikrer entydighed

For Danfoss har det været vigtigt, at det var ét og samme analysekoncept, der blev rullet ud i alle lande. ”Vi valgte at se gennem fingre med de kulturelle forhold, der varierer fra land til land. F.eks. er det forskelligt, hvor stor afstanden mellem leder og medarbejdere formelt er i de enkelte kulturer. For os var det vigtigere at sikre en entydighed i det ”kondital”, der blev målt – netop ud fra vores tese om, at en medarbejdertilfredshedsanalyse skal foretages *globalt*, men virke *lokalt* for at forbedre forholdene der, hvor der er basis for forbedring”, siger Torben Fich. ”Derfor var spørgeskemaet grundlæggende

det samme over hele verden – dog med mulighed for, at den enkelte afdeling tilføjede enkelte spørgsmål. Det var der kun ganske få afdelinger, der benyttede sig af”, siger Torben Fich.

Handling, handling...

Det var også vigtigt at informere medarbejderne om, at spørgeskemaet var en del af en proces. Derfor blev de alle lovet, at de inden for kort tid efter afleveringen af spørgeskemaet ville blive informeret om resultaterne fra deres afdeling. Inden for en måned havde afdelingslederne en samlet rapport fra deres afdeling, og de skulle så på baggrund af den udarbejde en handlingsplan med forslag til forbedring af de forhold, der kaldte på en indsats fra ledelsens side.

”EEI-undersøgelsens indbyggede styresystemer til opfølgning på de mange, lokale handlingsplaner var et effektivt værktøj til at bevare overblikket og sikre konstant fremdrift i processen. Det er vigtigt, ikke mindst af hensyn til medarbejderne, som skal føle, at deres deltagelse i undersøgelsen nytter, og at der konkret sker fremskridt i afdelingen”, siger Torben Fich.

Analysen har forretningsmæssig værdi

Danfoss-organisationen lagde undervejs betydelige ressourcer i at skræddersy analyseprojektet til eget behov, så det kunne rulles ud i den verdensomspændende koncern. Samtidig var det Danfoss selv, der skulle strukturere kommunikationen til samtlige medarbejdere.

”Undervejs blev vi støttet af et enormt engagement fra medarbejderne i Ennova, der utrætteligt – også aften og weekend – sled sammen med os for at løse de mange problemstillinger, som en så kompleks undersøgelse altid vil have indbygget”, siger Torben Fich. ”Her havde vi gavn af Ennovas stærke faglige kompetence kombineret med deres medarbejders evne til at se på opgaven med Danfoss-øjne”.

Fakta om Danfoss

Danfoss er et familieejet globalt selskab, der producerer komponenter på 53 fabrikker i 21 lande. Virksomheden har globalt ansat over 18.000 medarbejdere, hvoraf de 6.000 er ansat i Danmark. Miljø står højt på dagsordenen hos Danfoss, og virksomhedens fabrikker har indført miljødelsystemer og certificeret dem i henhold til den internationale ISO 14001.

www.danfoss.com