

Novozymes skiftede fra »gør-det-selv« til Ennovas løsning

HR-afdelingen som forretningspartner

I Novozymes vil HR-afdelingen gerne yde den optimale service til koncernens linjefunktioner, og derfor er der skiftet strategi i forhold til medarbejdermålingerne. Fra decentrale målinger, sat i værk af den enkelte leder, til én central måling, hvor hver leder får resultater og anbefalinger leveret direkte fra HR-afdelingen. Novozymes har i den forbindelse fået udarbejdet en »Early warning« liste, så de afdelinger, der har opnået mindre gode resultater, bliver adviseret før resultaterne foreligger. På den måde kan HR signalere, at de er der for at hjælpe.

Novozymes har en lang tradition for at måle medarbejdernes tilfredshed. Faktisk er der i virksomheden en tradition for at måle på mange tiltag. Medarbejderne spørges om tilfredsheden med nye it-programmer, om deres vurdering af ny designlinje og meget andet. De ansatte er derfor vant til at have en holdning til deres arbejdsplads.

Siden 1991 har Novozymes målt medarbejdertilfredshed, men indtil Ennova fik ansvaret for gennemførelsen af målingen i 2007, skete det meget lokalt. De enkelte afdelingsledere havde nemlig selv ansvaret for at måle. Det betød, at der blev målt på meget forskellige tidspunkter henover året i de mange afdelinger verden over.

»Nogle målinger blev foretaget i marts andre i juni, men de fleste i december, når lederen kom i tanke om at det skulle nås inden årets udgang. Da vi har en hel del interne omroinger på et år, betød det, at nogle fik 2 invitationer, mens andre ingen fik. Det var utilfredsstillende, at nogle ikke blev spurgt, mens andre blev spurgt to gange. Det betød også, at vi ikke kunne lave de ønskede divisionsresultater,« siger Peter Spliid, Senior P&O Analyst hos Novozymes.

Fra adspurgt til beregnet betydning

»Vi har i mange år brugt adspurgt betydning i vores egen model, og det er sandsynligvis derfor, vi ofte har siddet med de samme problemstillinger år efter år. Når man spørger personalet, hvad der betyder noget for dem, fordelt over 66 forskellige spørgsmål, får man ofte svaret, at det gør det hele. Så bliver man tvunget til at sætte ind, der hvor vurderingen er lavest. Det er bare ikke altid det, der giver det bedste resultat, det kunne vi godt se, som årene gik. Det skabte en usikkerhed, vi ikke var stolte af og derfor gerne ville have elimineret ved at bruge en bedre metode.«

»Vi har en ledelse, der gerne vil være sikker på, at vi bruger ressourcerne de rigtige steder. Derfor ville de gerne være med til at finde en metode, der med større sikkerhed kunne fastslå, at vi havde fat i det, som virkelig betyder mest for medarbejderne. Der var derfor stor opbakning til, at vi skulle

prøve Ennovas model, hvor betydningen beregnes på baggrund af statistiske modeller.«

»Vi har fået rigtig meget ud af at få betydningen beregnet, men det har også givet udfordringer i en organisation med mange engagerede medarbejdere, der ikke bare accepterer en ny og vanskeligere tilgængelig model. I samarbejde med Ennova har vi derfor gjort meget for, at rapporterne skulle være nemme at gå til. De skulle være selvforklarende og med klare anvisninger. Ved siden af rapporterne fik alle ledere en »Easy Guide«, der på en simpel måde forklarede, hvordan rapporterne skulle læses og bruges. Herudover fik de et større metodeskriv, der fortalte om modellen, anonymitetsregler, beregningsmetoder og andre FAQ's.«

»Alt sammen for at give den enkelte afdelingsleder de bedste vilkår for at arbejde med rapportens resultater og skabe forbedringer på baggrund af de anbefalinger, som findes i rapporten.«

»Der har været meget stor tillid til gennemførelsen af analysen samt indholdet af de modtagne rapporter, og der er altså mange lyse hoveder hos os, så der bliver kigget meget grundigt i rapporterne,« siger Peter Spliid, med et smil på læben.

»Fra HR-afdelingens side blev der også gjort et meget stort forberedende arbejde for at sikre, at overgangen fra det gamle til det nye system blev så smertefri som muligt. HR-afdelingen har også valgt at have en langt mere aktiv rolle i forbindelse med den nye måde at lave medarbejderanalyser på.«

Det ansvar den enkelte leder havde før med hensyn til at sikre at undersøgelsen blev gennemført, er nu lagt i hænderne på HR, der inviterer til årets medarbejderanalyse og sikrer, at der efterfølgende bliver leveret rapporter og præsentationer samt givet hjælp til de enkelte ledere med tolkning, målsætning m.v.

Grundigt forarbejde

»Før det endelige skifte lavede vi en Pilot undersøgelsen

på en lille del af koncernen. Det gjorde vi for at finde ud af, i hvilken grad vi selv var parate, om vi kunne levere de nødvendige data til Ennova, om vi kunne kommunikere forløbet til organisationen, hvor meget der skulle forklares efterfølgende og dermed, hvilket behov for information vi kunne imødesee.«

»Da det ikke bare var et spørgsmål, om at en ekstern partner skulle fortsætte vores vanlige målinger, men en helt ny måde at tænke medarbejdermålinger i Novozymes på, brugte vi meget tid på at forberede kommunikationen.«

»Vi fik tilpasset de uhensigtsmæssigheder, der viste sig i pilotundersøgelsen sammen med Ennova og har efterfølgende brugt meget tid på at undervise HR-funktionerne i brugen af modellen og i tolkningen af rapporterne. Vi har som sagt valgt at informere med en manual og en guide, så den enkelte leder kan forstå, hvad der ligger bag rapporten, og hvordan den skal bruges.«

Early Warning og succes historier

»Vi aftalte med Ennova, at vi gerne ville yde en ekstra service til de ledere, der fik mindre gode afdelingsresultater – især når de pludselig bliver synlige for mange i organisationen. Derfor lavede Ennova en liste over de enheder, hvor vurderingerne var lave, og så fik HR-partnere ude i divisionerne og datterselskaberne adgang til disse og kunne tage en samtale med de pågældende ledere i forbindelse med overdragelsen af rapporten.«

»Det er ikke den enkelte leders personlige resultat, men afdelingens vurdering af arbejdsglæde og loyalitet, der bliver brugt til at lave early warning lister efter. Det bliver altså ikke brugt til at udpege syndebukke med, men til at hjælpe den enkelte leder med at blive bedre, eller simpelthen at få sat fokus på de udfordringer, der er i afdelingen. Det giver også HR en høj profil ude i afdelingerne, fordi det viser, at HR er på forkant og kan hjælpe og støtte lederen.«

»I den anden ende af skalaen findes de afdelinger, som har fået gode resultater. Dem laver Ennova også en liste over, så vi har mulighed for at inddrage disse »succes-historier« i vores arbejde med at skabe forbedringer for alle,« fortsætter Peter Spliid.

Strategiske rapporter

»Den øverste ledelse har haft meget glæde af at få en samlet koncernrapport og af at hele målingen blev foretaget på samme tid. I det gamle system var der ingen rapportering af de samlede resultater, og derfor var der heller ikke noget samlet overblik over undersøgelsens resultater.«

»Nu har den enkelte divisionsdirektør fået mulighed for at kigge ned igennem sin organisation og se hvilke afdelinger, der ligger lavt, og hvilke der ligger højt, og hvad der skal tages fat på, som konsekvens af dette. Den samtidige måling i hele organisationen giver også mulighed for at foretage en række interne benchmark på tværs af divisionerne.«

»Så alt i alt føler vi, at samarbejdet med Ennova på mange områder har flyttet vores medarbejderundersøgelse op på et strategisk niveau, der har understreget HR som en vigtig forretningspartner,« slutter Peter Spliid.



Senior P&O Analyst,
Peter Spliid hos Novozymes.

Novozymes A/S
Krogshøjvej 36