

ennova®

INSIGHT

Sverige

Nytt från Ennovas ERFA

SAS, NCC och Lantmännen sätter uppföljningen i fokus / s. 3

Svarsfrekvensen avslöjar engagemanget

Sju tips för en hög svarsfrekvens / s. 4-5

Case: NCC

Medarbetarundersökningen för NCC framåt / s. 6-7

HR-resultat skapar värde på ledningsnivå

Medarbetarundersökningen som en del av det strategiska arbetet / s. 8-9

Case: Tryg

Extern benchmarking avgörande för att identifiera utmaningarna / s. 10-11

Välkommen till Ennova Insight!

Utmaning att behålla nyckelmedarbetarna i en stark tillväxt

Svensk ekonomi växer snabbt där stigande efterfrågan leder till ökad produktion och ökad sysselsättning. När ekonomin växer, så växer även kraven hos medarbetarna.

Lågkonjunktur och sämre möjligheter att byta jobb kan göra att medarbetare stannar kvar på företaget och ibland känner sig mer tillfredsställda med den anställning de redan har. Nu när konjunkturen har vänt är den stora utmaningen att behålla engagemanget hos medarbetarna på en hög nivå samtidigt som nya medarbetare måste attraheras till företaget för att nå målen och öka lönsamheten.

Även Ennova växer och som ett resultat av många nya norska kunder har vi nu öppnat ett kontor i Oslo. Vi kan med det norska kontoret ge bättre lokal service till våra kunder, på samma vis som vi gör på våra övriga skandinaviska kontor i Stockholm, Århus och Köpenhamn.

I detta nummer av Insight kan du bland annat läsa om hur koncernmedarbetarundersökningen inom NCC är ett viktigt verktyg för att driva organisationsutvecklingen. Försäkringsbolaget Tryg berättar om vikten av extern benchmarking för att identifiera de verkliga utmaningarna inom bolaget. Vi berättar också om erfarenheterna från vår första ERFA där tre traditionsrika svenska företag samlades och delade erfarenheter kring medarbetarundersökningar och vilka aspekter som är centrala i en framgångsrik uppföljning. Slutligen sätter vi fokus på hur HR-resultatet kommer på agendan på ledningsnivå och varför detta är så oerhört viktigt för hela organisationen.

Trevlig läsning!

Henrik D. Sørensen



Henrik D. Sørensen
VD, Ennova

Utgivare:

Ennova AB
Östermalmsgatan 87 b, 1
114 59 Stockholm
info@ennovaconsulting.com
www.ennovaconsulting.com

Ansvarig utgivare:

Henrik D. Sørensen

Redaktör:

Anders Filtenborg
Agneta Saxeby

Utformning/Tryck:

Ecco Print as

Upplaga:

1.600



SAS, NCC och Lantmännen sätter uppföljningen i fokus

Strax före årsskiftet träffades ansvariga för medarbetarundersökningar på SAS, NCC och Lantmännen hos Ennova i Stockholm. Mötet innehöll många spännande diskussioner och iakttagelser, och deltagarna var överens om att erfarenhetsutbytet hade stort värde för arbetet med att förbättra arbetsglädjen.

SAS serverar oss på 10 000 meters höjd, NCC konstruerar miljövänliga byggnader och bygger infrastruktur, och Lantmännen förser oss med mat på bordet. Trots skillnader i bransch, produkter, arbetsprocesser och strategi, finns en gemensam nämnare - de arbetar alla professionellt med att förbättra arbetsglädjen hos sina medarbetare.

Representanter från respektive företag träffades för att diskutera erfarenheter från arbetet med uppföljningen av de medarbetarundersökningar som verksamheterna genomför. Diskussionen fokuserade både på utmaningar och »best practice« erfarenheter. Därutöver diskuterades vilka aspekter som är centrala i en framgångsrik uppföljning.

Utmaning för HR

Trots företagets olikheter, rådde enighet om de generella utmaningar som HR står inför. Det gäller framförallt hur processen kring medarbetarundersökningen är kopplad till HR:s roll, tid, kompetens att vara lokal sparringpartner och expert i bland annat uppföljningsarbetet. I större organisationer är uppföljningsarbetet en krävande process som ställer höga krav på att HR ska kunna stötta och resonera kring processen med alla företagets enheter. En utmaning är att HR inte alltid har resurser, som tid eller specialistkompetens.

Ledningens uppbackning och stöd är avgörande för en lyckad uppföljning. Dessutom är det avgörande att integrera uppföljningsarbetet med andra utvecklingsaktiviteter i företaget för att skapa ännu mer kraftfulla organisationsutvecklingsverktyg. På så vis blir undersökningen inte bara ett mätinstrument med en egen process, utan ett välfungerande verktyg för verksamhetsförändring.



Lantmännen

OM SAS, NCC OCH LANTMÄNNEN

De tre företagen representerar tillsammans cirka 45 000 medarbetare, varav majoriteten är anställda i de skandinaviska länderna. Företagen genomför sina medarbetarundersökningar i samarbete med Ennova.

OM ERFA

Anser du också att ett utbyte av erfarenheter av medarbetarundersökningar skulle kunna skapa värde för ditt företag? I så fall är du kanske intresserad av att delta i en av Ennovas ERFA-grupper?

Ennova underlättar dialogen och har erfarenhet av cirka 200 projekt per år. Oavsett om du är kund eller inte, är du välkommen att kontakta oss!

VILL DU VETA MER?

Kontakta:

Anders Hansen Warming

D: 08-545 670 90

E: aha@ennovaconsulting.com

Svarsfrekvensen avslöjar engagemanget

En hög svarsfrekvens i medarbetarundersökningen är avgörande för hur effektivt resultaten kan användas. Svarsfrekvensen visar också om medarbetarna är engagerade. Att få en hög svarsfrekvens är emellertid lättare sagt än gjort.

»Svarsfrekvensen i en medarbetarundersökning är ett viktigt resultat i sig självt«, säger Agneta Saxeby, projektledare på Ennova som har erfarenhet av medarbetarundersökningar i både stora och små verksamheter.

»Svarsfrekvensen avslöjar om medarbetarna är engagerade och vill dela mig sig av sina synpunkter, oavsett vad resultaten i medarbetarundersökningen visar. Ett högt deltagande är en viktig grund för det efterföljande arbetet med handlingsplaner.«

Om svarsfrekvens sjunker från det ena året till det andra bör både HR och ledningen reagera. Det kan vara ett tecken på att medarbetarna anser att deltagandet i den senaste undersökningen inte resulterade i någon åtgärd, eller så är det ett tecken på misstro mot hur resultaten används. Omvänt, visar en ökning i svarsfrekvensen att undersökningens projektgrupp, chefer och ledning har lyckats förankra undersökningen.

Konsekvenser av högt och lågt deltagande

Svarsfrekvensen är inte bara en signal till ledningen om hur engagerade medarbetarna är, utan är också avgörande för hur fungerande resultaten är i det efterföljande arbetet. Det är stor skillnad på om en chef som har 10 anställda ska diskutera arbetsglädjen på avdelningen med hänsyn till fem eller 10 svar.

En **hög svarsfrekvens** bekräftar att resultaten avspeglar verkligheten.

På en avdelning där alla har svarat, finns ingen osäkerhet kring resultatet. En hög svarsfrekvens är också en försäkras om att dialogen på avdelningen snabbt kommer i rätt riktning, genom att alla har kommit till tals. De medarbetare som inte ropar högst, får möjlighet att göra sin röst hörd genom undersökningens resultat, och de medarbetare som vanligtvis dominerar, kan tvingas inse fakta. När alla har svarat, blir det svårt för en medarbetare som inte håller med om resultaten, att hävda att situationen skulle vara annorlunda än vad resultaten visar.

Vid en **låg svarsfrekvens** däremot, då kanske hälften har svarat, kan det vara svårt att se företagets verkliga utmaningar, förklarar Agneta Saxeby. Hon har också upplevt att medarbetarna ställer sig tvivlande till resultaten på avdelningar där endast ett fåtal har svarat. Ett bra resultat kan plötsligt ifrågasättas av en medarbetare som anser att det förmodligen inte är alla på avdelningen som tycker att det går lika bra som undersökningen påstår.

Hur högt är högt nog?

Hur hög ska svarsfrekvensen vara? Det är en fråga som konsulterna på Ennova ofta får.

»Det beror på företagets historia. Har man dålig erfarenhet från tidigare undersökningar, innebär det hårt arbete för att återupprätta förtroendet. Här kan 75 procent vara en bra svarsfrekvens. Men i verksamheter där undersökningen görs för första gången eller där det finns en tradition av att göra bra undersökningar, bör man med rätt process och bra kommunikation nå över 80 procent.«

Val av metod kan också påverka svarsfrekvensen. En webbenkät ger nästan alltid högre deltagande och sällan lägre än 90 procent, medan en postal enkät vanligtvis ger en lägre svarsfrekvens. Postal insamling kräver noggrannare förberedelser och en större kontroll på logistiken för chefer och HR under datainsamlingen.

Att det är möjligt att få ett högt deltagande i en medarbetarundersökning, visar svarsfrekvenserna från Ennovas kunder. Även kunder med mer än 20 000 medarbetare utspridda i världen, har svarsfrekvenser över 80 procent och ibland upp mot 95 procent.

Mer information?

Att uppnå en hög svarsfrekvens är en integrerad del av Ennovas arbete med medarbetarundersökningar. Om du vill veta mer, kontakta gärna Agneta Saxeby, tfn: 08 545 670 85, asa@ennovaconsulting.com.

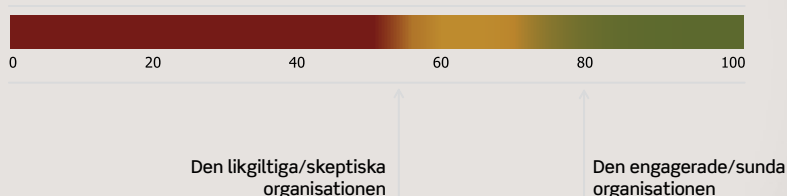


En hög svarsfrekvens är avgörande för hur effektivt resultaten kan användas i det efterföljande uppföljningsarbetet.



Kommunicera vad undersökningen ska användas till och vad som förväntas av medarbetarna, är ett av tipsen från Ennovas Agneta Saxeby, på hur man ska få hög svarsfrekvens.

Svarsfrekvensen



Sju tips för en hög svarsfrekvens

Svarsfrekvensen är ett resultat i sig. Men hur kan HR få medarbetarna att vilja delta i undersökningen? Här följer sju tips i jakten på en hög svarsfrekvens.

1. Låt ledningen leda!

Undersökningens syfte bör förklaras och kommuniceras av den högsta ledningen. Det ska tydligt framgå att ledningen tar undersökningen på allvar och kommer att använda resultaten i det efterföljande arbetet. En medarbetarundersökning får inte vara ett fristående HR-projekt!

2. Kommunicera undersökningens syfte!

Varför gör vi medarbetarundersökningen och hur kommer resultaten att användas? Frågor, som är triviala för dem som arbetar med HR, är inte självklara för alla medarbetare. De måste veta varför de ska lägga ner tid på att engagera sig.

3. Gör det enkelt!

Medarbetare med tillgång till en dator, ska svara via e-post medan t.ex produktionsarbetare utan tillgång till e-post på arbetsplatsen, ska kunna svara hemifrån eller via postal enkät. Ju mer anpassad datainsamlingen är för den enskilde, desto större är sannolikheten att medarbetaren svarar. Kom ihåg att skicka en påminnelse halvvägs in i undersökningen till de medarbetare som ännu inte svarat!

4. Skapa en stämning kring undersökningen!

Ge undersökningen ett namn, istället för att bara kalla den medarbetarundersökning. Föreslå en dag för chefer och medarbetare, med undersökningen som tema. Berätta om arbetsglädje, motivation eller trivsel och knyt ämnet till företagets konkurrenskraft.

5. Garantera anonymitet!

Alla studier visar att medarbetarens trygghet kring anonymiteten skapar både fler och mer trovärdiga svar. En medarbetare som inte känner sig säker på anonymiteten, kan ge en förskönad bild av verksamheten, vilket inte ger en korrekt bild av verkligheten. Definiera en uppsättning regler som garanterar anonymiteten. Gör till exempel sammanställningar utifrån minst fem svar och se till att ingen i verksamheten får tillgång till enskilda svar.

6. Kommunicera med chefer och medarbetare!

Kommunikation före, under och efter datainsamlingen är avgörande. Berätta för cheferna om vad som förväntas av dem, att de ska backa upp undersökningen och ha en beredskap klar för hur man ska arbeta med resultaten. Berätta var medarbetarna kan få mer information och svar på sina frågor. Se till att använda företagets alla kommunikationskanaler; e-post, intranät, affischer, muntlig information etc.

7. Var korrekt!

Säkerställ att all information i undersökningen är korrekt. Medarbetarna ska utvärdera de rätta cheferna och svaren ska sammanställas i rätt rapporter. Allt för ofta undergrävs trovärdigheten i en undersökning av felaktiga rapporter eftersom förarbetet inte varit tillräckligt bra. En chef som får en rapport med svar även från andra än sina medarbetare, kan inte använda resultaten till något. Och en medarbetare som blir ombedd att utvärdera en annan chef än sin egen, tappar snabbt förtroendet för undersökningen.

CASE: NCC

Medarbetarundersökningen för NCC framåt

Från att tidigare haft flera olika leverantörer för olika affärsområden, har NCC för tredje året i rad anlitat Ennova för att genomföra en koncerngemensam medarbetarundersökning, Human Kapital Index (HKI).



HKI-undersökningen var en av de första koncerngemensamma HR-aktiviteterna som NCC genomförde med fokus på "Ett NCC". På bilden Bisse Frid, chef ledarutveckling NCC och Agneta Saxeby, projektledare på Ennova.

»Vi har fått ett bra verktyg som hjälper oss att förbättra vår verksamhet genom att medarbetarna kan berätta om de har de rätta förutsättningarna att göra ett bra jobb», säger Bisse Frid, övergripande ansvarig för medarbetarundersökningen på NCC.

Tidigare hade NCC olika leverantörer i olika länder. Att numera ha en gemensam leverantör för HKI-undersökningen stämmer väl överens med »Ett NCC«, som företaget har lyft fram allt mer de senaste åren och som handlar om att än mer utnyttja storskaligheten och synergier av att vara ett stort företag.

»HKI-rapporterna är uppskattade diskussionsunderlag för ledare och medarbetare lokalt. De kan se vad de kan jobba med för att förbättra sin verksamhet. Men översikten vi får av Ennova ger oss också en värdefull överblick av hela organisationen. Ett lågt resultat behöver inte vara ett bristande ledarskap, men det är en indikation på att verksamheten inte fungerar så bra som den skulle kunna göra och att ledarna ovanför behöver ta reda på varför«, säger Bisse Frid.

Kan fokusera på lösningar

Frank Andersson som är affärschef inom Avdelning Hus

Stockholm, har sedan han började jobba på NCC på 70-talet, varit med om många organisationsförändringar.

»Vi lever i en föränderlig värld, där arbetsplatser allt oftare byter synsätt, system och fokus. Det gäller att hela tiden vara flexibel och anpassa sig till rådande omständigheter, vilket gör att medarbetarna inte alltid går i samma riktning.« Frank Andersson har lång erfarenhet av medarbetarundersökningar. När det är turbulent är det därför extra viktigt att ha en medarbetarundersökning att falla tillbaka på för kunna förbättra verksamheten och skapa trygghet.

»Medarbetarundersökningen fyller en oerhört viktig funktion. Men det förutsätter att genomförandet engagerar medarbetarna och att resultaten leder till praktisk handling. Med Ennova som ny leverantör har vi fått en bättre förbearbetning av resultatet. Det innebär att vi inte behöver ägna så mycket tid åt svaren, utan kan fokusera mer på lösningarna.«

Tufft med dåliga resultat

Nu är Frank Andersson chef över 10 personer och har precis genomfört Ennovas medarbetarundersökning. Och utmaningarna är många. Gruppen täcker många områden, med-

arbetarna är utspridda i landet, och ett stort förändringsarbete har genomförts under senare tid. En liten grupp innebär dock att en röst slår igenom mycket i resultatet.

»En del resultat kan man förutsäga, men ibland kan man få hög värdering på något som man tror att man ska få en låg värdering på. I ett förändringsarbete eller vid en konflikt inom gruppen, kan svaren slå i båda riktningarna.«

Frank Andersson berättar att han har pendlat mellan dåliga resultat till bra resultat, men att det är tufft med dåliga resultat. En viktig lärdom är dock att saker och ting ofta inte är som man tror.

»Man får sig en och annan aha-upplevelse! Utan medarbetarundersökningen hade jag kanske jobbat med fel saker. Jag fick till exempel en synpunkt om att jag inte var ute på arbetsplatserna tillräckligt mycket, men det var ju lätt att göra något åt. För det mesta går det lyckligtvis att förbättra sig!«

Medarbetarna engageras

Frank Andersson beskriver den nya processen för medarbetarundersökningen. De strategiska besluten om fokusområden tas tillsammans med ledningsgruppen. Därefter kallar han till ett möte med medarbetarna då de går igenom resultatet och gör grupparbeten för att identifiera förbättringsområden. Sedan sammanställs fokusområdena i en handlingsplan.

»Prioriteringskortet som Ennova jobbar med hjälper oss att välja vad vi ska fokusera på och vilka aktiviteter som ger störst effekt.«

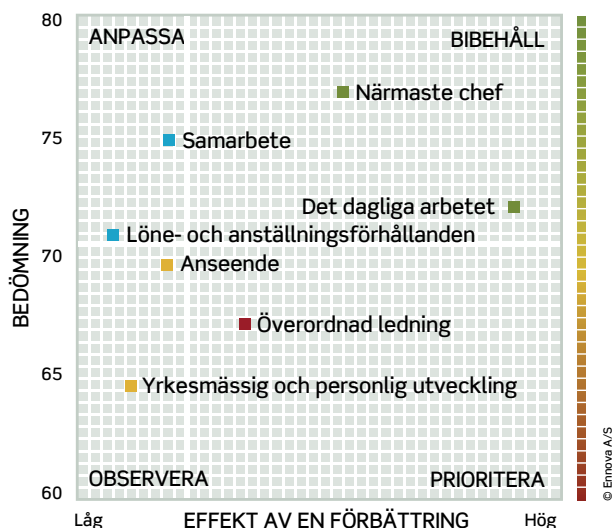
Så vad tycker medarbetarna om HKI-mätningen?

»De ser att den fyller en viktig funktion. Det nya sättet att presentera resultaten i form av en grafisk matris uppskattas, eftersom det ger en tydlig översikt av vad som kan påverkas för att höja arbetsglädjen.«

HKI-undersökningen presenteras i gruppdialog och i medarbetarsamtal.

»Medarbetarna engageras i hela processen betydligt mer än förut. De ser att undersökningen leder till konkreta resultat och förstår att de kan påverka verksamheten.«

Exempel på Ennovas prioriteringskort



Frank Andersson, affärschef inom Avdelning Hus Stockholm, har många års erfarenhet av att arbeta operativt med HKI-undersökningen.

Tre skäl som gjort att vi valt Ennova enligt Bisse Frid

1. EEI-jämförelserna

Medarbetare i byggbranschen går ofta mellan olika företag i branschen och har inte samma tendens att byta jobb mellan branscher. Då är det viktigt för NCC som vill vara den mest attraktiva arbetsgivaren, att vi kan jämföra oss med de generella EEI-värdena i de nordiska länderna.

2. En modell för orsak och verkan

Genom Ennovas undersökning kan vi se vad som påverkar medarbetarnas arbetsglädje och viljan att stanna kvar på en arbetsplats, samt hur vi ska göra för att öka arbetsglädjen. På så vis får vi en bättre möjlighet att prioritera vad vi ska arbeta med.

3. Medarbetarundersökning som kärnkompetens

Ennova förstår vad som är speciellt med en medarbetarundersökningen. Det innebär bland annat att vi kan få tips och råd kring svarsfrekvens och tolkning av resultaten. Om vi inte skulle anlita ett företag som har gedigen erfarenhet av medarbetarundersökningar, får vi inte de expertråd som vi vill ha.

OM NCC

NCC är ett av nordens ledande bygg- och fastighet-sutvecklingsföretag med ca 17 000 medarbetare fördelade på sju affärsområden. Företaget verkar i Norden och angränsande områden runt Östersjön, som Baltikum och S:t Petersburg, samt i utvalda områden i Tyskland, se www.ncc.se.

HR-resultat skapar värde på ledningsnivå

Alltför sällan blir resultatet från medarbetarundersökningar en del av det strategiska arbetet på ledningsnivå. Det är beklagligt eftersom HR-resultaten kan skapa värde inom många områden i företaget.

Minskad sjukfrånvaro, högre produktivitet och duktiga medarbetare som stannar kvar i företaget, är några av de effekter som företaget uppnår när resultaten från medarbetarundersökningen används strategiskt. Men medarbetarundersökningarna når i många fall aldrig den högsta ledningen och blir därför inte en del av strategin. Data samlas in, resultaten delges cheferna, och avdelningen börjar arbeta med materialet. HR-chefen levererar dessvärre inte alltid strategisk information till styrelsen och medarbetarundersökningen positionerar sällan HR-chefen som en strategisk partner till ledningen.

Exempel på resultat som Ennova har erfarenhet av att förmedla till högsta ledningen presenteras nedan. Resultaten understryker att medarbetarundersökningen är ett viktigt underlag för strategiska beslut.

Minska sjukfrånvaron

Att känna till sambandet mellan sjukfrånvaro och medarbetarundersökningens resultat kan vara värt mycket. Det är möjligt att reducera sjukfrånvaron i de flesta verksamheter genom att ändra på särskilda förhållanden för utvalda områden, avdelningar eller personer. Parametrarna för detta kan identifieras i medarbetarundersökningen.

Med hjälp av företagets sjukfrånvarostatistik kan Ennova göra integrerade analyser och identifiera var problemet är störst och vilka åtgärder som kan vidtas för att lösa det. Ledningens intresse väcks när HR kommer fram till att en

poängs ökning i medarbetarundersökningen motsvarar en procentns nedgång i sjukfrånvaron. Här har Ennova en erfarenhet som borgar för tillförlitliga resultat till ledningen.

Behåll spetskompetensen

Det finns anledning att frukta att personalomsättningen stiger när den ekonomiska krisen avtar. Därför ska företagen arbeta aktivt för att behålla spetskompetensen i verksamheten. Den senaste undersökningen från Ennova, European Employee Index 2010, visar att arbetsinnehållet är den primära drivkraften när medarbetarna värderar hur attraktiv arbetsplatsen är (se figur 1). Det är med andra ord viktigt att högsta ledningen har en korrekt bild av nyckelmedarbetarnas syn på arbetsplatsen. Den kunskapen kan avgöra om medarbetaren lämnar eller stannar kvar i företaget.

Belöning och uppföljning

Om ett företag ska överleva i en lågkonjunktur, är det viktigt med en stark och resultatorienterad kultur med hög produktivitet. Medarbetarundersökningen kan bättre än något annat verktyg peka på de dimensioner av kulturen som företaget bör arbeta mer med.

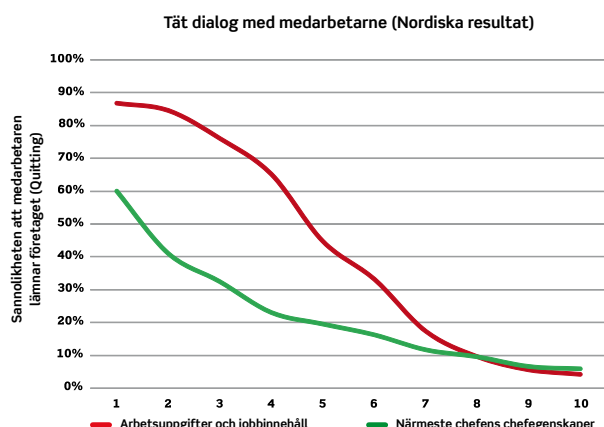
I figur 2 syns tydligt att nyckeln till att skapa en resultatorienterad kultur, också kallad »Performance culture«, är »belöning« och »uppföljning av prestation«. Resultaten kommer från Ennovas European Employee Index 2010.

Jämförelser mellan chefer

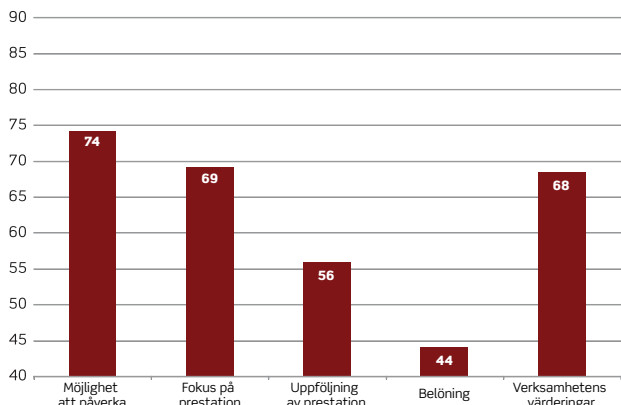
Hur mycket ska vi förbättra oss? Det beror på varje avdelnings resultat i den senaste mätningen. En chef som har förbättrat sig 10 poäng från en mycket låg nivå, bör inte jämföras med en chef som har förbättrat sig 10 poäng från en hög nivå. Särskilt viktig blir denna skillnad om man i företaget har en bonusmodell kopplad till medarbetarundersökningen. För de företag som önskar en mer nyanserad bild av vilken ökning man kan förvänta sig inom en avdelning, arbetar Ennova fram en överblick baserad på statistisk analys av företagsdata från medarbetarundersökningen.

»Local heroes«

Har företaget chefer som är mest lojala mot den högsta ledningen eller mot medarbetarna? Eller råder en bra balans, där chefen kommunicerar lojalt och nyanserat om organisationen? När företag genomgår förändringar, är chefernas sätt att kommunicera den högsta ledningens beslut avgörande



Figur 1: Figuren visar att medarbetarna söker sig bort från en dålig chef. Men en låg värdering av arbetsinnehåll är långt värre...

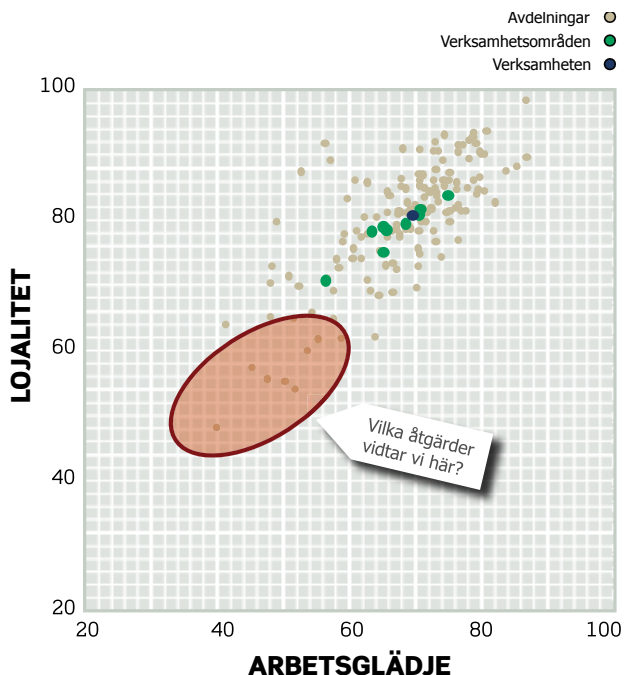


Figur 2: Svenska verksamheter får mycket olika värden på de fem nyckeldimensionerna som Ennova använder för att beskriva företagets "Performance culture".

för medarbetarnas motivation och engagemang. Chefer som kommunicerar bristande stöd för ledningen, är så kallade local heroes. En local hero motarbetar den högsta ledningen när dörren är stängd - ofta för att ställa sig på samma sida som medarbetarna. Om medarbetarundersökningen visar en bild av många local heroes, finns behov av en kommunikationsinsats gentemot både chefer och medarbetare. Den högsta ledningen kan ha svårt att lösa detta problem på egen hand. HR kan då leverera informationen som en integrerad del av medarbetarundersökningen.

Uppmärksamma avdelningar med låg arbetsglädje

Det är inte ovanligt att den högsta ledningen fokuserar på företagets generella genomsnitt i undersökningen, som ofta ligger på en bra nivå. Men ledningen måste även förhålla sig



Figur 3: Den högsta ledningen bör använda undersökningens resultat för att hitta lösningar för avdelningar med låg arbetsglädje.

till spridningen i resultaten och fokusera på de avdelningar som inte har den arbetsglädje och det engagemang som är nödvändigt för att prestera.

Föreställ dig att »produktutveckling« och »chefgruppen« är bland de avdelningar som ligger nederst till vänster i figur 3. Högsta ledningen bör vara särskilt uppmärksam på dessa avdelningar och sätta upp lämpliga förbättringsmål fram till nästa medarbetarundersökning.

Mer strategisk roll för HR-chefer

De nämnda områdena är ett axplock av den information som den högsta ledningen kan ha nytta av från medarbetarundersökningen. De HR-chefer som vet hur resultaten ska förmedlas i linje med den högsta ledningens affärsfokus, blir i högre grad involverade i det strategiska arbetet med att utveckla företaget.



Anders Hansen Warming, Sverigechef på Ennova

Mer information?

Om du vill veta mer om våra analyser eller har förslag på information som kan vara till nytta för den högsta ledningen, kontakta Anders Hansen Warming, Sverigechef på Ennova, tfn: 08 545 670 80, aha@ennovaconsulting.com.

»Management is doing things right; leadership is doing the right things.«

Peter F. Drucker (1909-)

CASE: TRYG

Tryg mäter trivsel i Norden

Tack vare en gemensam medarbetarundersökning i fyra nordiska länder, kan försäkringsbolaget Tryg jämföra sina resultat både internt inom bolaget och externt i förhållande till andra verksamheter inom finanssektorn.



Danskarna är mest nöjda med att gå till arbetet, norrmännen har världsrekord i jobbtrygghet och ledarskapet är en utmaning i såväl Sverige, som Danmark, Norge och Finland. Det är några av slutsatserna som Ennova dragit efter att ha genomfört den internationella benchmarkundersökningen, European Employee Index, för elfte året i rad.

Mot bakgrund av Ennovas långa erfarenhet, valde Tryg att anlita Ennova för en koncerngemensam medarbetarundersökning.

»Vi valde Ennova eftersom de har genomfört undersökningar i Danmark, Norge, Sverige och Finland. Det betyder mycket att vi kan jämföra oss med branschen i de fyra länderna, och det ger oss en viktig nyansering som vi kan agera på«, säger Vered Gilboa Jacobsen, direktör för Human Competence på Tryg.

Drar rätt slutsatser

Om Trygs resultat till exempel visar en arbetsglädje på 74 i Danmark och 71 i Norge, kan tolkningen vara att de danska medarbetarna är mer nöjda med sitt arbete än norrmännen. Men när Tryg kan jämföra sina resultat med den genomsnittliga arbetsglädjen inom finanssektorn i Norge och Danmark, drar de en annan slutsats.

»I detta läge skulle det vara bortkastat att ha som mål att norrmännen ska ha lika höga resultat som danskarna, då alla un-

dersökningar visar att norrmännen i den finansiella sektorn ger lägre värden än danskarna«, förklarar Vered Gilboa Jacobsen. Att kunna jämföra sina resultat med övriga finanssektorn är ett direkt resultat av samarbetet med Ennova.

»Den finansiella sektorn har alltid varit mer nöjd än andra sektorer. Så om vi inte kunde jämföra oss med den finansiella sektorn, skulle vi tro att vi var helt fantastiska. När vi nu kan jämföra oss med andra i den finansiella sektorn, blir resultaten mer relevanta för oss. Lyckligtvis ligger vi något över genomsnittet inom den finansiella sektorn«, säger Vered Gilboa Jacobsen.

Olika företagskulturer

Tryg är ett bolag, som endast fysiskt bedriver verksamhet i fyra nordiska länder, då flera avdelningar verkar över alla länderna. Efter medarbetarundersökningen bland de 4 300 medarbetarna, får varje avdelning sina resultat utan att veta om svaren kommer från medarbetare i Danmark, Norge, Sverige eller Finland.

»Vi tittar bara på skillnader mellan länderna på övergripande nivå, för i allmänhet är vi mer lika än olika. 'Det dagliga arbetet' är exempelvis det område som betyder mest för arbetsglädjen i alla fyra länderna«, säger Vered Gilboa Jacobsen. Några av skillnaderna mellan länderna beror också mer på

företagskulturen än ländernas kultur, menar Vered Gilboa Jacobsen. Varje resultat ska därför tolkas individuellt. Men även om skillnader i kultur och traditioner är små mellan länderna, spelar nyanser i vissa fall en betydande roll.

»Det finns skillnader, och genom att ha kunskap om skillnaderna kan vi därmed undvika felaktiga slutsatser och felaktiga insatser«, säger Vered Gilboa Jacobsen.

Från resultat till handling

Eftersom Tryg utgör en samlad nordisk verksamhet är medarbetarundersökningen lika i alla fyra länder. Det är också de övergripande fokusområdena som ligger till grund för undersökningen. Tidigare har ledarskapet varit ett fokusområde. Chefer har genomgått ett ledarutvecklingsprogram, och fokus har legat på hur ledningen kommunicerar. Insatserna ser ut att bära frukt.

»Från undersökningen under 2008 till undersökningen 2010 får närmaste chefen mycket högre resultat. Vi kan inte påstå att det enbart beror på att ledarskapet har varit ett fokusområde, däremot har vi har ett intryck av att de insatser vi har gjort, har bidragit till ett bättre resultat«, säger Vered Gilboa Jacobsen. När avdelningarna får sina resultat, diskuterar chefer och medarbetare vad som fungerar bra och vilka utmaningar de står inför. Varje avdelning väljer två områden som de är nöjda med, och två områden som de vill förbättra. Avdelningarna kommer också med input till hur de kommer att följa upp de övergripande fokusområdena. Allt skrivs ner i en handlingsplan och ett halvår senare mäts resultaten i en så kallad statusundersökning.

»Statusundersökningen är inte så omfattande som den fullständiga undersökningen och mäter specifikt resultaten av de insatser vi har satt igång. På så sätt kan vi se om ett visst område har förbättrats eller försämrats och om det finns något vi bör justera«, säger Vered Gilboa Jacobsen. På avdelningsnivå spelar jämförelser med den stora världen inte så stor roll.

»Men på koncernnivå är det viktigt att kunna jämföra oss med branschen och inom länderna. Det gör resultaten valida för oss. Och det är A och O att vi genomför insatserna mot bakgrund av korrekta resultat.«

OM TRYG

Tryg är nordens största försäkringsbolag med 4 300 medarbetare, varav:
 2 300 medarbetare i Danmark
 1 400 medarbetare i Norge
 400 medarbetare i Sverige
 200 medarbetare i Finland.

Läs mer på www.tryg.dk

Fem skäl att välja Ennova enligt Vered Gilboa Jacobsen

1. Frågorna, statistiken och systemet fungerar

»Vi får valida, statistiska resultat. Vi är ett försäkringsbolag, och alla har en uppfattning om statistik och siffror. Det är därför viktigt att systemet bara fungerar så att vi kan fokusera på innehållet.«

2. Rapporterna är enkla och självförklarande

»Det är enkelt att följa upp resultaten. I en stor verksamhet som vår med ca. 500 chefer är det viktigt att cheferna själva kan sätta sig in i resultaten.«

3. Systemet är flexibelt

»Vi har möjlighet att lägga till frågor och få rapporterna anpassade efter våra behov. Det är viktigt att vi får reda på det som är relevant för oss så att resultaten blir användbara.«

4. Undersökningen genomförs på det lokala språket

»Vi får frågorna, svaren och rapporterna på det lokala språket, vilket bidrar till att göra undersökningen användarvänlig.«

5. Benchmarking är avgörande

»Det är A och O att vi kan jämföra oss internt i länderna och med den finansiella sektorn för att få en realistisk bild av hur vi ligger till och var utmaningarna finns.«



Vered Gilboa Jacobsen,
direktör för Human Competence i Tryg.

Inbjudan till EEI 2011 konferens

Arrangör:

Ennova

Tid:

Onsdagen den 18 maj 2011
Kl. 09.00-11.30
(frukost serveras från kl. 08.30)

Plats:

Arnoldshuset, Birger Jarlsgatan 20,
Stockholm

Gästtalare:

Niels Dehlendorff,
Senior Project Manager, Nordea



Nordea kommer att berätta om sina erfarenheter kring utveckling av koncernmedarbetarundersökningen, med speciellt fokus på uppföljningsprocessen.

Årets konferens kommer bland annat att ta upp följande:

- Sveriges resultat i ett internationellt perspektiv
- Ledarskapet från »top to bottom«
- Performance Culture och Development management som verktyg för att öka företagets konkurrenskraft

Anmäl dig och dina kolleger till:

info@ennovaconsulting.se

...eller via anmälningsskylten på:

www.ennovaconsulting.se

Kontaktperson:

Linda Arvids

Telefon: 08-545 670 87

Konferensen är kostnadsfri.

European Employee Index erbjuder våra kunder extern benchmarking

Mer än 10 år med European Employee Index (EEI)

Ennova har genomfört EEI undersökningen (European Employee Index) årligen i Sverige sedan 2000. Detta ger oss en unik historik över de centrala aspekter som skapar arbetsglädje, eftersom de år efter år åskådliggörs i undersökningen. Dessutom ställer vi ett antal temafrågor varje år som speglar det som händer i olika verksamheter och matchar den aktuella debatten. Under 2011 har vi samlat in svar från 23 olika som har betydelse för globala verksamheter med hemvist i Nordeuropa!

I Sverige har vi samlat in 5.000 svar vilket ger oss möjlighet att bryta ner svaren på olika branscher, yrkesgrupper, utbildning och andra relevanta grupper av medarbetare.

Möjlighet att jämföra resultat

European Employee Index ger möjlighet att jämföra sin verksamhet med ett antal olika områden på den svenska arbetsmarknaden. Jämförelsen använder verksamheterna för att se hur medarbetarna - jämfört med medarbetare på andra arbetsplatser - värderar områden som har särskilt

strategiskt fokus. Har din verksamhet en konkurrensfördel jämfört med andra verksamheter eller ger medarbetarna uttryck för något annat?

Ennovas benchmarkundersökning är ett av de starkaste skälen till att våra kunder väljer oss som samarbetspartner. Vi skräddarsyr benchmarkingresultat till många av våra kunder för att erbjuda relevanta jämförelser med utgångspunkt från de länder och/eller branscher som kunden verkar i.

Under det gångna året har Ennova haft konferenser i Sverige, Norge och Danmark baserade på de nordiska resultaten i vår globala undersökning. Sammanlagt deltog mer än 600 HR-intresserade personer i konferenserna som hölls i sju skandinaviska städer. De resultat som presenterades i maj, används nu i många företag som genomför sina medarbetarundersökningar i samarbete med Ennova.

Årets konferens

Vi ser fram emot att återigen under 2011 välkomna dig och dina kolleger till årets European Employee Index konferens!