

# Effektivitetsanalyse 4

---



## **Totalrapport**

**Denne rapport er baseret på 98 besvarelser**

**– heraf er 12 lederbesvarelser**

Udarbejdet af Bülow Management A/S, september 2011

Steffen Fihl Andersen, Chefrådgiver

# Indholdsfortegnelse

1	Forord.....	1
2	Overordnede resultater .....	2
2.1	Svarstatistik .....	2
2.2	Scores .....	2
2.3	Spørgsmålenes Top 5 og Bund 5 .....	3
3	Anbefalinger .....	5
4	Effektivitet – spørgsmål til alle.....	6
5	Effektivitet – spørgsmål til ledere .....	8
6	Score og udvikling .....	11
7	Sammenhæng med Excellence .....	13
7.1	Skabe kundeværdi.....	13
7.2	Styre gennem processer.....	13
7.3	Succes gennem medarbejdere.....	13
7.4	Fremme kreativitet og innovation .....	14

# 1 Forord

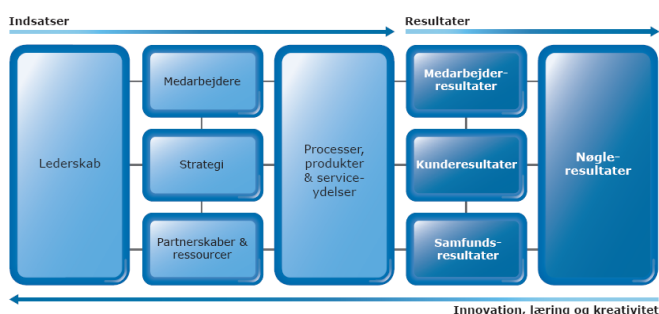
Denne rapport indeholder resultatet af Effektivitetsanalysen hos HUI A/S i forbindelse med LESA4.

Formålet med denne analyse er, at HUI løbende udvikler og forbedrer de interne processer. Samtidigt giver rapporten udtryk for hvorledes HUI A/S arbejder med effektiviteten, ud fra bl.a. processer, men også i forhold til at arbejde med de relevante områder for optimering af effektiviteten.

Effektivitetsanalysen er en del af Ledelseskvalitets-, effektivitets- og strategianalysen hos HUI A/S. Analysen gennemføres to gange årligt.

Hver medarbejder tager stilling til en række udsagn, der relaterer sig til HUI A/S's effektivitet. Medarbejderen tager stilling til: 1) sin oplevelse af om udsagnet er sandt for HUI A/S og 2) hvor stor eller lille betydning udsagnet har for medarbejderens daglige arbejde. Derudover har ledergruppen besvaret en række spørgsmål, som går mere i dybden med virksomhedens arbejde med effektivitet.

I Business Excellence modellen referer Effektivitetsanalysen sig til den femte af de 9 kriterier – Processer, produkter og serviceydelser – og er derfor en analyse, der måler hvor gode vi er til indsats vedrørende Processer.



Til vurdering af niveauer benyttes nedenstående inddeling. Denne inddeling bygger på internationale standarder inden for EFQM (European Foundation for Quality Management).

Svar	Betyder	Uddybende tolkning
4.41 – 5.00	<b>Unikt</b>	<b>Excellence</b>
4.21 – 4.40	<b>Meget højt</b>	<b>Enkelte muligheder for forbedring</b>
4.01 – 4.20	<b>Højt</b>	<b>Nogle muligheder for forbedring</b>
3.61 – 4.00	<b>Middel</b>	<b>Gode muligheder for forbedring</b>
3.41 – 3.60	<b>Lavt</b>	<b>Store muligheder for forbedring</b>
1.00 – 3.40	<b>Meget lavt til uacceptabelt</b>	<b>Meget store muligheder for forbedring</b>

## 2 Overordnede resultater

### 2.1 Svarstatistik

Svarstatistik			
Navn	Besvarelser	Medarbejdere	Procent
			92%
			67%
			100%
			100%
			100%
			100%
			100%
			100%
			93%
			100%
			100%
			100%
<b>Samlet</b>	<b>98</b>	<b>101</b>	<b>97%</b>

HUJ har i denne effektivitetsanalyse nr. 4 opnået en flot svarprocent på 97.

Af de besvarede skemaer var 12 lederskemaer.

### 2.2 Scores

Oplevelse og betydning opdelt på spørgsmålene som alle har besvaret og spørgsmålene som kun ledere har besvaret.

Kategori	Total Score	Total Betydning
Effektivitet - alle	3,87	4,40
Effektivitet - ledere	4,52	4,95
<b>Samlet</b>	<b>4,23</b>	<b>4,70</b>

Oplevelse og betydning opdelt på spørgsmålene som alle har besvaret og spørgsmålene som kun ledere har besvaret sammenlignet med tidligere analyser.

Kategori	Score				
	Analyse 1	Analyse 2	Analyse 3	Analyse 4	Trend
Effektivitet - alle	4,00	4,18	3,69	3,87	<b>0,18</b>
Effektivitet - ledere	4,42	4,27	4,03	4,52	<b>0,49</b>
<b>Samlet</b>	<b>4,23</b>	<b>4,23</b>	<b>3,88</b>	<b>4,23</b>	<b>0,35</b>

## 2.3 Spørgsmålenes Top 5 og Bund 5

Rangering af de spørgsmål, der i denne rapport har scoret højest og lavest på henholdsvis oplevelse og betydning.

### 2.3.1 Top 5 spørgsmål

Top 5 - Oplevelse			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	64	Vi har kortlagt vores kerneprocesser (f.eks. salg, planlægning, gennemførelse og opfølgning)	5,00
2	65	Vi har fastlagt effektivitetsmål for vores kerneprocesser	4,73
3	74	Vores processer tager udgangspunkt i kundernes (ekstern/intern kunde) krav og forventninger	4,64
4	73	Vores support- og styringsprocesser støtter op om vores kerneprocesser	4,55
5	68	Vi har kortlagt vores support- og styringsprocesser (f.eks. økonomi, HR, indkøb, lager, IT og materiel)	4,55

Top 5 - Betydning			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	74	Vores processer tager udgangspunkt i kundernes (ekstern/intern kunde) krav og forventninger	5,00
2	68	Vi har kortlagt vores support- og styringsprocesser (f.eks. økonomi, HR, indkøb, lager, IT og materiel)	5,00
3	66	Vi følger konstant op på vores effektivitetsmål for vores kerneprocesser	5,00
4	65	Vi har fastlagt effektivitetsmål for vores kerneprocesser	5,00
5	64	Vi har kortlagt vores kerneprocesser (f.eks. salg, planlægning, gennemførelse og opfølgning)	5,00

### 2.3.2 Bund 5 spørgsmål

<b>Bund 5 - Oplevelse</b>			
<b>Rang</b>	<b>Spm nr.</b>	<b>Spørgsmål</b>	<b>Score</b>
1	49	Vores lønstruktur motiverer til at vi øger kvaliteten af vores arbejde	3,47
2	50	Vores lønstruktur motiverer til at vi øger effektiviteten af vores arbejde	3,56
3	54	Vi følger op på effekten af vores gennemførte forbedringsforslag	3,70
4	53	Vi gennemfører vores forbedringsforslag	3,75
5	52	Vi opsamler fejl og forbedringsforslag for vores arbejdsopgaver	3,84

<b>Bund 5 - Betydning</b>			
<b>Rang</b>	<b>Spm nr.</b>	<b>Spørgsmål</b>	<b>Score</b>
1	54	Vi følger op på effekten af vores gennemførte forbedringsforslag	4,25
2	53	Vi gennemfører vores forbedringsforslag	4,31
3	51	Vi gennemfører kvalitetssikring af vores opgaver	4,37
4	52	Vi opsamler fejl og forbedringsforslag for vores arbejdsopgaver	4,40
5	47	Vi følger op på, om vi når vores mål for effektivitet	4,40

### 3 anbefalinger

Som i de andre dele af LESA 4 er niveauerne steget i denne analyse sammenlignet med LESA 3. Den samlede score er i denne analyse 4,23. Jeres arbejde med bl.a. processer og løn har skabt forbedret opfattelse af stort set alle aspekter af denne analyse. Medarbejderne giver dog udtryk for at der stadig er fokuspunkter, som skal styrkes yderligere.

Fokuspunkter er:

- Der kan sættes endnu mere kraft på arbejdet med forbedringer. Særligt er der et indsatsområde på opfølgningen på forbedringsaktiviteter.
- Lønstruktur
  - Der er sket en positiv udvikling i opfattelsen af lønstrukturen. Det er nærliggende at vurdere, at jeres arbejde med og kommunikation om Empowerløn har bidraget til den positive udvikling. En stærkere udbredelse af Empowerløn vil sandsynligvis øge den opfattelse endnu mere.
- Lederne vurderer i faldende grad, at IT-systemerne støtter op om kerneprocesserne. Hvordan kan I i højere grad udnytte systemerne mere effektivt? Systemerne skal gøre det muligt at skabe et overblik hurtigt og præcist.

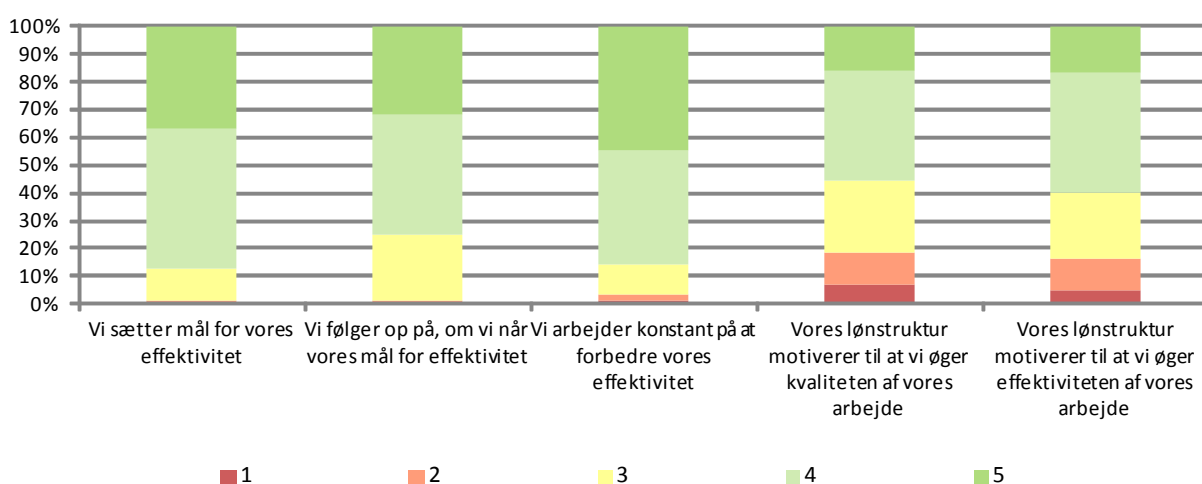
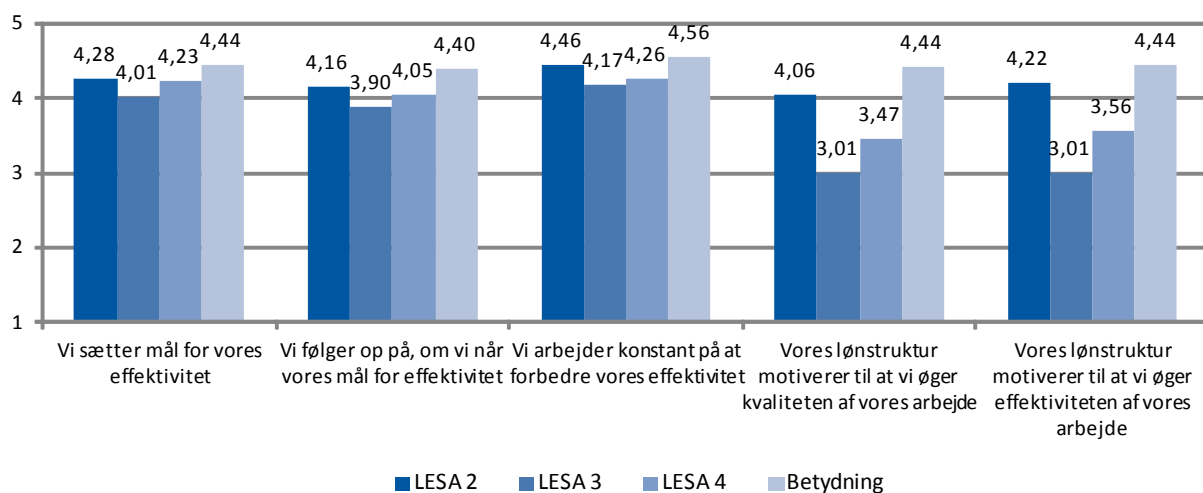
Som det også viser sig i Ledelseskvalitetsanalysen, så er de løbende forbedringer et område der skal have fokus.

En anbefaling er også et styrke kompetencerne på brugen af IT-systemerne, så det bliver muligt at skabe et hurtigt og retvisende overblik over status på projekterne.

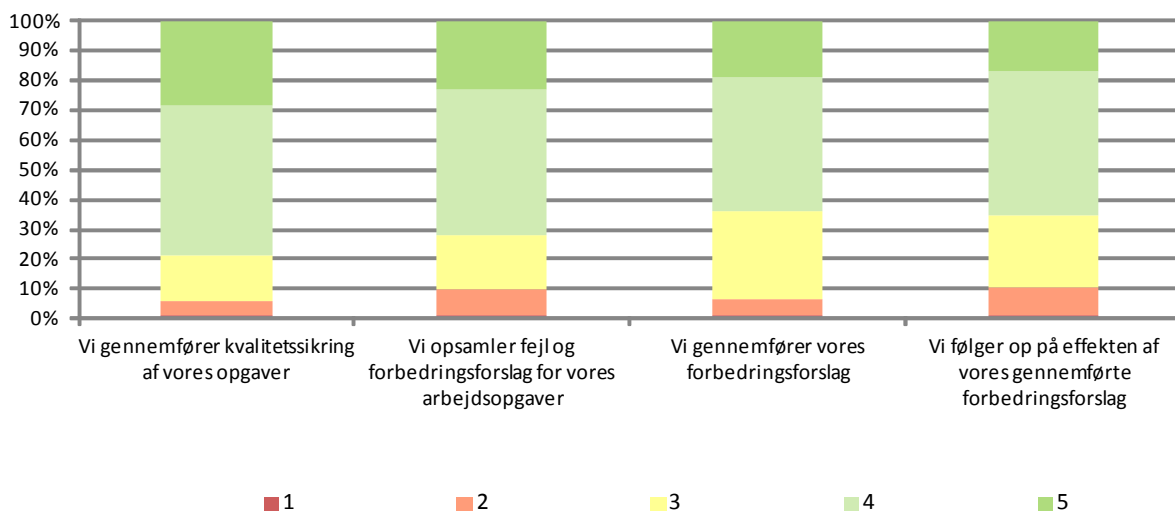
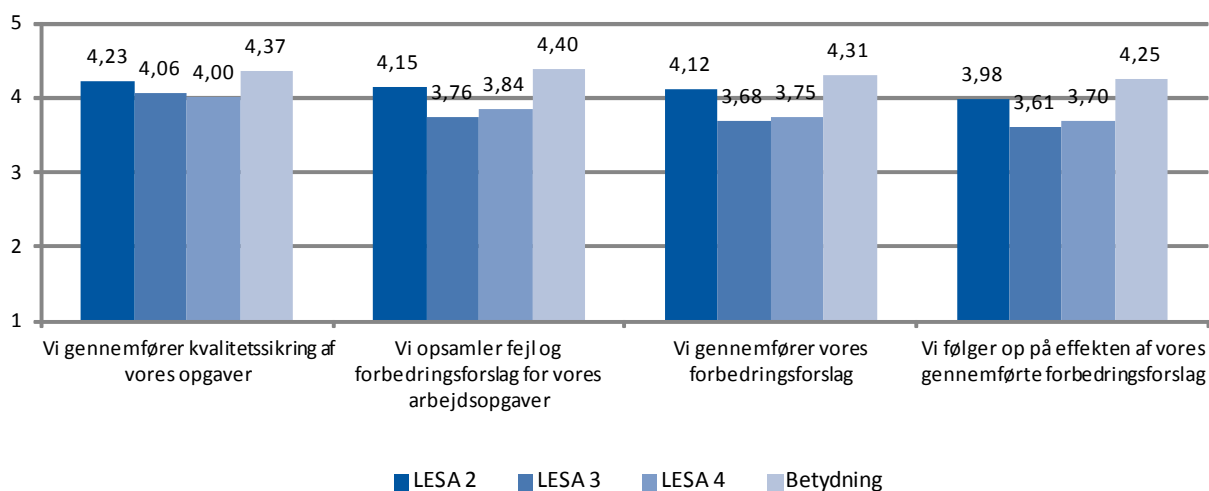
De høje scores på betydning viser en opbakning til at arbejde med temaerne omkring effektivitet.

## 4 Effektivitet – spørgsmål til alle

Spm nr	Spørgsmål	Total	Betydning
46	Vi sætter mål for vores effektivitet	4,23	4,44
47	Vi følger op på, om vi når vores mål for effektivitet	4,05	4,40
48	Vi arbejder konstant på at forbedre vores effektivitet	4,26	4,56
49	Vores lønstruktur motiverer til at vi øger kvaliteten af vores arbejde	3,47	4,44
50	Vores lønstruktur motiverer til at vi øger effektiviteten af vores arbejde	3,56	4,44

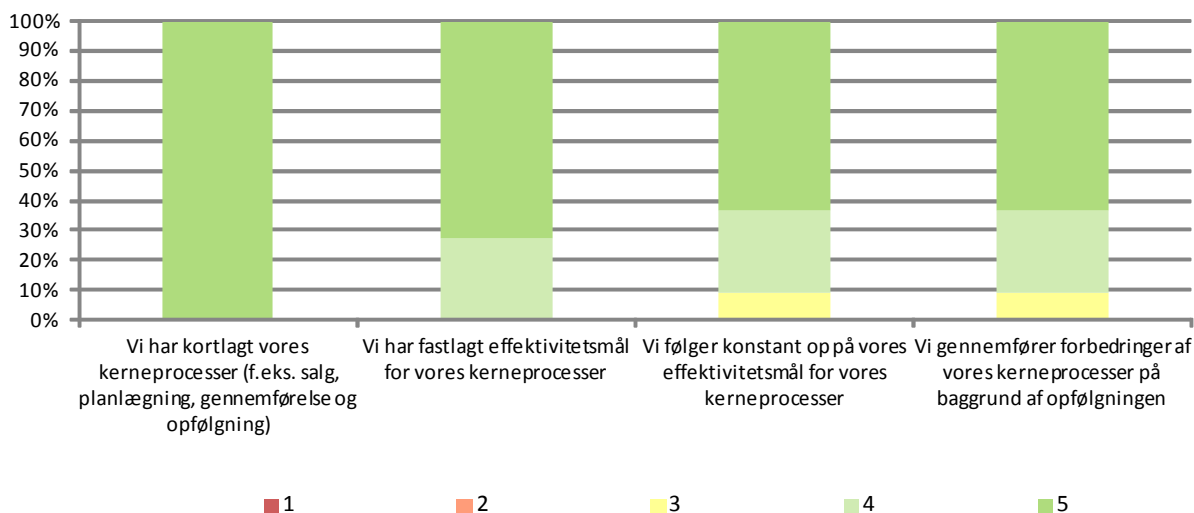
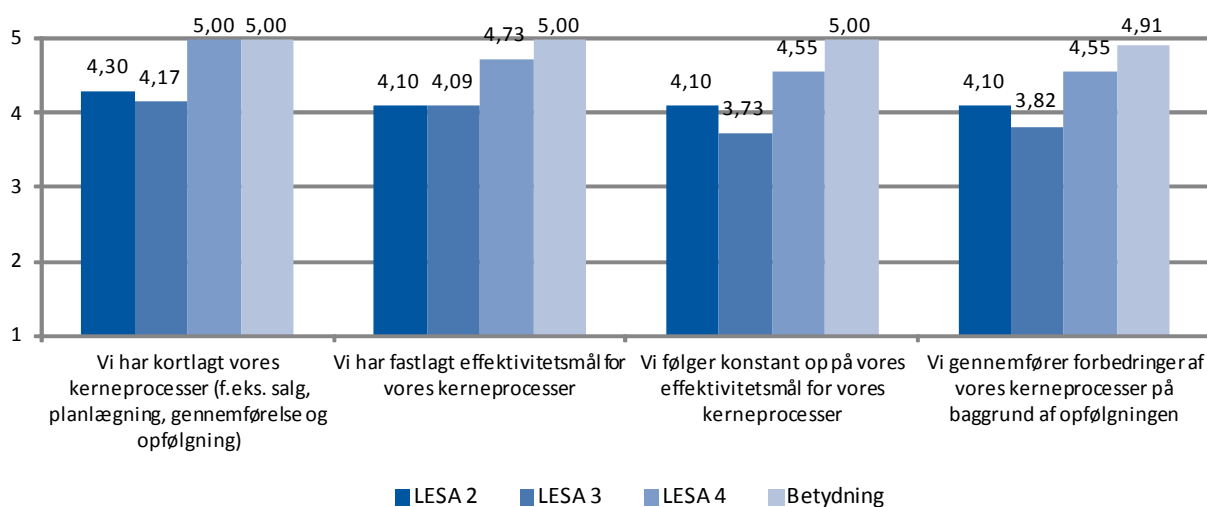


Spm nr	Spørgsmål	Total	Betydning
51	Vi gennemfører kvalitetssikring af vores opgaver	4,00	4,37
52	Vi opsamler fejl og forbedringsforslag for vores arbejdsopgaver	3,84	4,40
53	Vi gennemfører vores forbedringsforslag	3,75	4,31
54	Vi følger op på effekten af vores gennemførte forbedringsforslag	3,70	4,25
<b>Total for spørgsmål til alle</b>		<b>3,87</b>	<b>4,40</b>

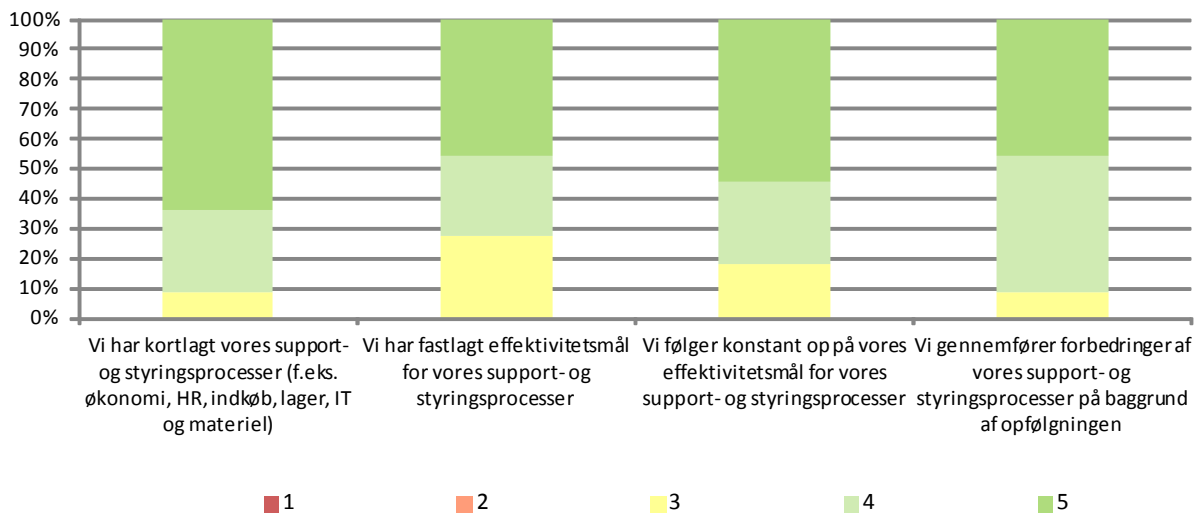
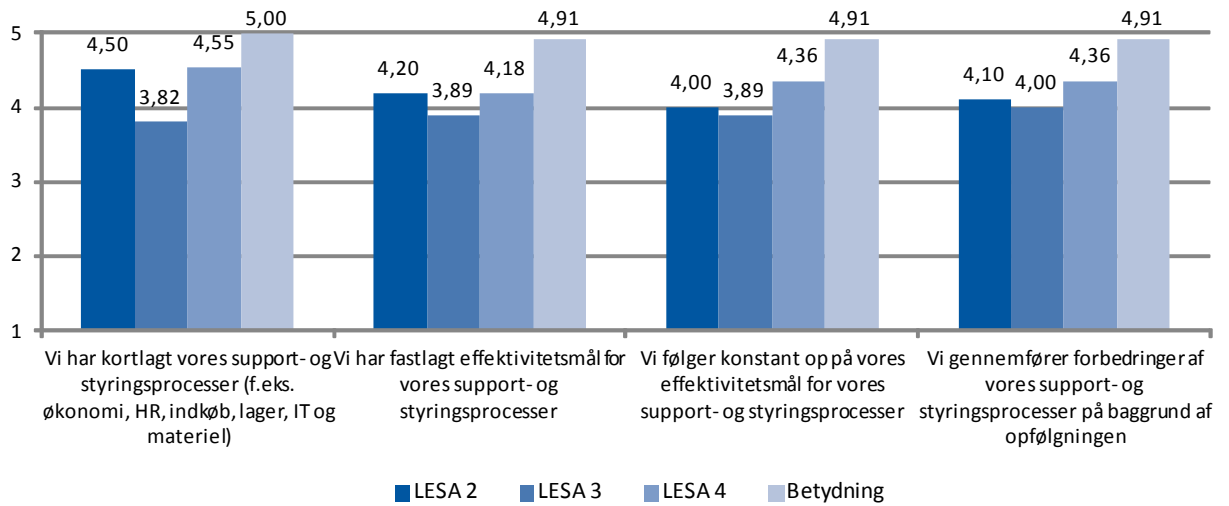


## 5 Effektivitet – spørgsmål til ledere

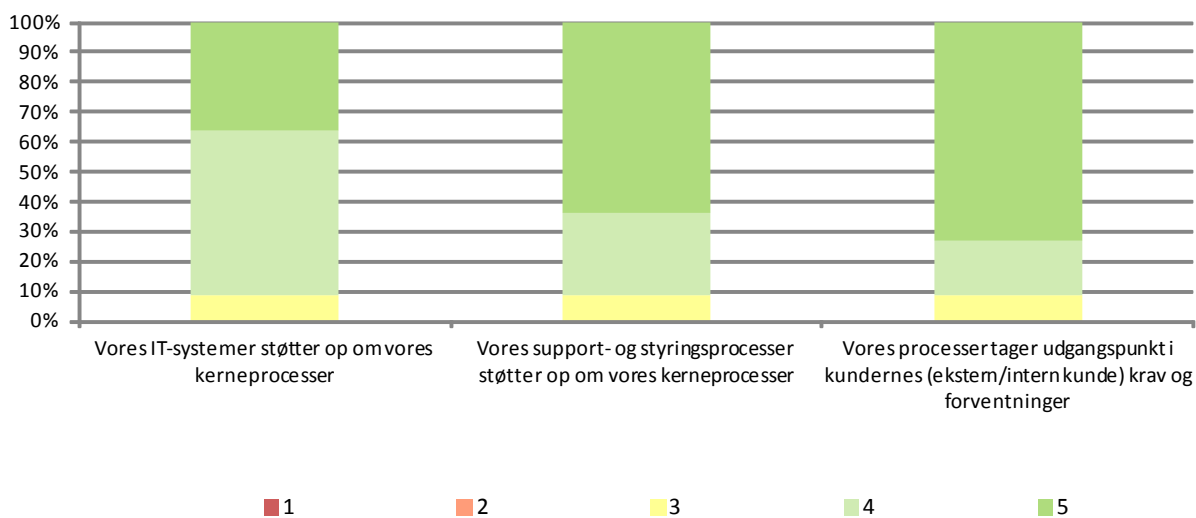
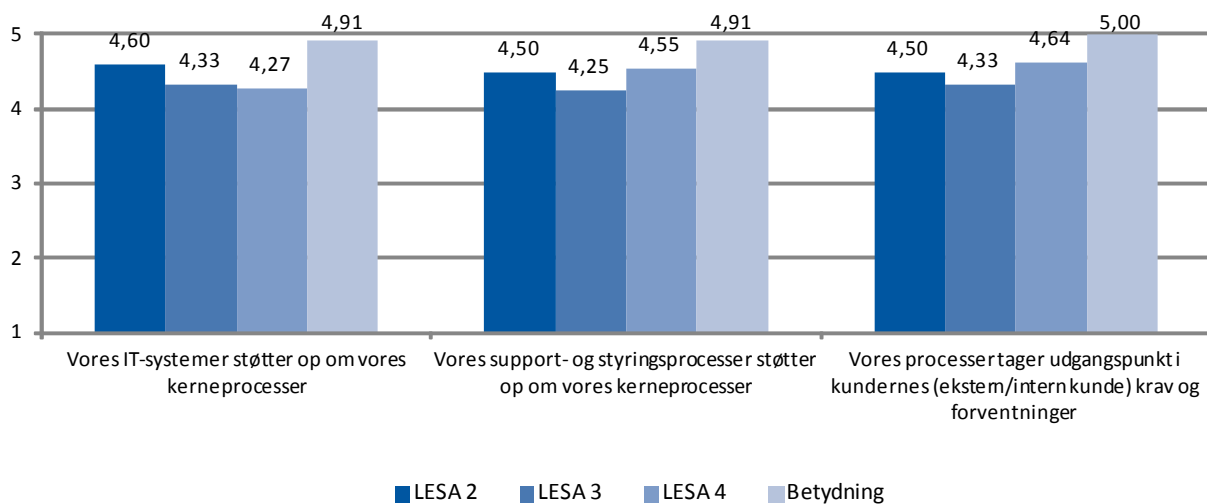
Spm nr	Spørgsmål	Total	Betydning
64	Vi har kortlagt vores kerneprocesser (f.eks. salg, planlægning, gennemførelse og opfølgning)	5,00	5,00
65	Vi har fastlagt effektivitetsmål for vores kerneprocesser	4,73	5,00
66	Vi følger konstant op på vores effektivitetsmål for vores kerneprocesser	4,55	5,00
67	Vi gennemfører forbedringer af vores kerneprocesser på baggrund af opfølgningen	4,55	4,91



Spm nr	Spørgsmål	Total	Betydning
68	Vi har kortlagt vores support- og styringsprocesser (f.eks. økonomi, HR, indkøb, lager, IT og materiel)	4,55	5,00
69	Vi har fastlagt effektivitetsmål for vores support- og styringsprocesser	4,18	4,91
70	Vi følger konstant op på vores effektivitetsmål for vores support- og styringsprocesser	4,36	4,91
71	Vi gennemfører forbedringer af vores support- og styringsprocesser på baggrund af opfølgningen	4,36	4,91



Spm nr	Spørgsmål	Total	Betydning
72	Vores IT-systemer støtter op om vores kerneprocesser	4,27	4,91
73	Vores support- og styringsprocesser støtter op om vores kerneprocesser	4,55	4,91
74	Vores processer tager udgangspunkt i kundernes (ekstern/intern kunde) krav og forventninger	4,64	5,00
<b>Total for alle spørgsmål til ledere</b>		<b>4,52</b>	<b>4,95</b>



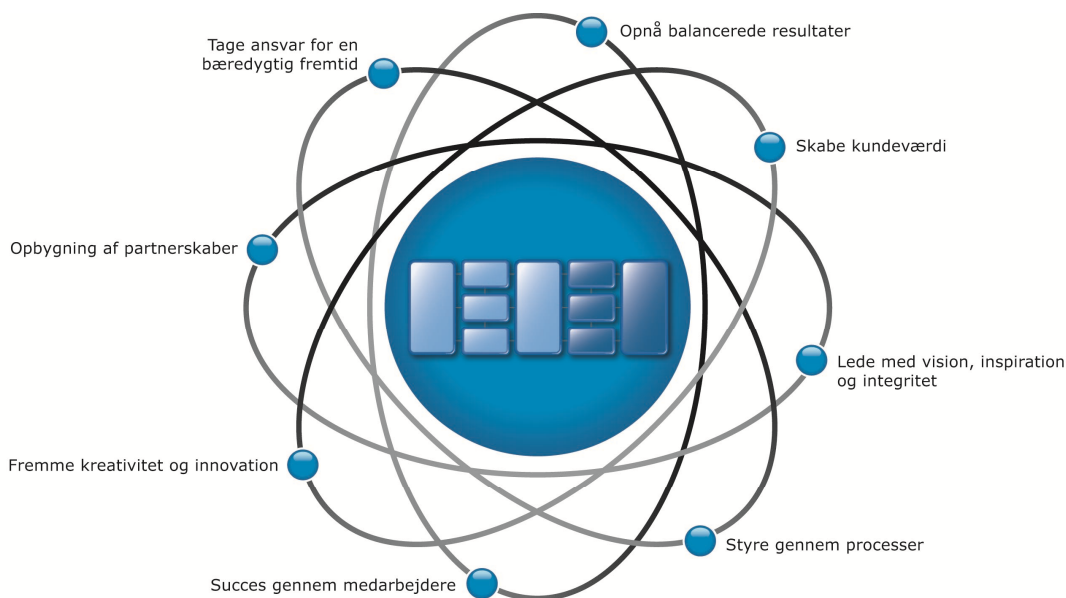
## 6 Score og udvikling

Spm nr.	Spørgsmål	Analyse 1	Analyse 2	Analyse 3	Analyse 4	Trend	Ved ikke
46	Vi sætter mål for vores effektivitet	4,27	4,28	4,01	4,23	<b>0,22</b>	2
47	Vi følger op på, om vi når vores mål for effektivitet	4,03	4,16	3,90	4,05	<b>0,15</b>	3
48	Vi arbejder konstant på at forbedre vores effektivitet	4,44	4,46	4,17	4,26	<b>0,09</b>	2
49	Vores lønstruktur motiverer til at vi øger kvaliteten af vores arbejde	3,74	4,06	3,01	3,47	<b>0,45</b>	6
50	Vores lønstruktur motiverer til at vi øger effektiviteten af vores arbejde	3,81	4,22	3,01	3,56	<b>0,54</b>	4
51	Vi gennemfører kvalitetssikring af vores opgaver	4,06	4,23	4,06	4,00	<b>-0,06</b>	4
52	Vi opsamler fejl og forbedringsforslag for vores arbejdsopgaver	3,99	4,15	3,76	3,84	<b>0,09</b>	3
53	Vi gennemfører vores forbedringsforslag	3,89	4,12	3,68	3,75	<b>0,07</b>	4
54	Vi følger op på effekten af vores gennemførte forbedringsforslag	3,74	3,98	3,61	3,70	<b>0,09</b>	8
64	Vi har kortlagt vores kerneprocesser (f.eks. salg, planlægning, gennemførelse og opfølgning)	4,40	4,30	4,17	5,00	<b>0,83</b>	0
65	Vi har fastlagt effektivitetsmål for vores kerneprocesser	4,20	4,10	4,09	4,73	<b>0,64</b>	0
66	Vi følger konstant op på vores effektivitetsmål for vores kerneprocesser	4,30	4,10	3,73	4,55	<b>0,82</b>	0

Spm nr.	Spørgsmål	Analyse 1	Analyse 2	Analyse 3	Analyse 4	Trend	Ved ikke
67	Vi gennemfører forbedringer af vores kerneprocesser på baggrund af opfølgningen	4,40	4,10	3,82	4,55	<b>0,73</b>	0
68	Vi har kortlagt vores support- og styringsprocesser (f.eks. økonomi, HR, indkøb, lager, IT og materiel)	4,55	4,50	3,82	4,55	<b>0,73</b>	0
69	Vi har fastlagt effektivitetsmål for vores support- og styringsprocesser	4,44	4,20	3,89	4,18	<b>0,29</b>	0
70	Vi følger konstant op på vores effektivitetsmål for vores support- og styringsprocesser	4,33	4,00	3,89	4,36	<b>0,47</b>	0
71	Vi gennemfører forbedringer af vores support- og styringsprocesser på baggrund af opfølgningen	4,56	4,10	4,00	4,36	<b>0,36</b>	0
72	Vores IT-systemer støtter op om vores kerneprocesser	4,44	4,60	4,33	4,27	<b>-0,06</b>	0
73	Vores support- og styringsprocesser støtter op om vores kerneprocesser	4,44	4,50	4,25	4,55	<b>0,30</b>	0
74	Vores processer tager udgangspunkt i kundernes (ekstern/intern kunde) krav og forventninger	4,60	4,50	4,33	4,64	<b>0,30</b>	0

## 7 Sammenhæng med Excellence

Excellence baserer sig på 8 grundlæggende principper som er illustreret i nedenstående figur:



De Excellence virksomheder arbejder målrettet frem mod at styrke sine evner inden for alle disse principper. Denne Effektivitetsanalyse understøtter arbejdet med at fokusere på det relevante og udvikle HUU's succes med processer. Herunder følger en gennemgang, hvor de relevante grundlæggende principper kobles sammen med effektivitetsanalysens opbygning og spørgeramme.

### 7.1 Skabe kundeværdi

Kunderne er det primære eksistensgrundlag for enhver virksomhed. Derfor er det et helt fundamentalt princip i Excellence at fokusere på at skabe værdi for kunderne. I Proceskriteriets delkriterier B-E er kundeværdi et kernepunkt.

Effektiv planlægning af, styring af og opfølgning på processerne, som er hovedtemaet i de fleste spørgsmål i analysen, er med til at minimere spild og dermed skabe større kundeværdi.

### 7.2 Styre gennem processer

Strukturerede og strategisk tilpassede processer er også et grundlæggende princip i Excellence. Disse processer baserer sig på fakta og har til formål at skabe balancerede resultater. Hele kriteriet understøtter dette princip.

Analysens spørgsmål behandler både kerneprocessen og support-/styringsprocesser for at understøtte den helhedsorienterede procesledelse. Kerneprocessen er meget afhængig af support- og styringsprocesserne, og derfor er det vigtigt at styre processerne med stor grundighed.

### 7.3 Succes gennem medarbejdere

Medarbejderne værdsættes i en Excellent organisation og der fokuseres også her på at skabe balancerede resultater både for den enkelte og for organisationen. Delkriteriet 5D omhandler

bl.a. at medarbejdere har de relevante værktøjer og informationer til at kunne udføre opgaver på en empowered måde.

I Effektivitetsanalysen er denne del behandlet med spørgsmål vedr. lønstruktur og gennemførelsen af effektivitetsforbedringer.

#### **7.4 Fremme kreativitet og innovation**

Excellente ledere fremmer kreativitet blandt medarbejdere og andre interessenter med det formål at skabe forbedringer af de balancerede resultater. Delkriterium 5A og 5B behandler dette princip.

Opsamling og gennemførelse af forbedringstiltag er behandlet i spørgsmål 52-54, og de motiverer til kreativitet. Der spørges også ind til kundeinvolveringen i spørgsmål 74. Dialog med interne og eksterne kunder er en vigtig kilde til kreativitet.