

Effektivitetsanalyse 2



Totalrapport

Denne rapport er baseret på 94 besvarelser

– heraf er 10 lederbesvarelser

Udarbejdet af Bülow Management A/S

Jan Wittrup, direktør/Executive Advisor

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

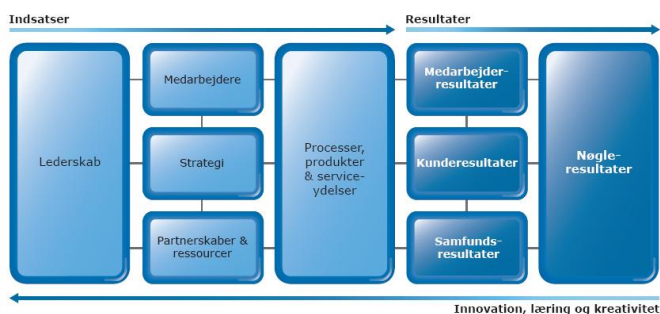
Denne rapport indeholder resultatet af Effektivitetsanalysen hos HUI A/S i forbindelse med LEA-2.

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	Unikt	Excellence
4.21 – 4.40	Meget højt	Enkelte muligheder for forbedring
4.01 – 4.20	Højt	Nogle muligheder for forbedring
3.61 – 4.00	Middel	Gode muligheder for forbedring
3.41 – 3.60	Lavt	Store muligheder for forbedring
1.00 – 3.40	Meget lavt til uacceptabelt	Meget store muligheder for forbedring

2 Overordnede resultater

2.1 Svarstatistik

Svarstatistik			
Navn	Besvarelser	Medarbejdere	Procent
	9	9	100%
	2	2	100%
	3	3	100%
	3	3	100%
	7	7	100%
	17	17	100%
	12	12	100%
	1	1	100%
	10	10	100%
	13	14	93%
	17	18	94%
Samlet	94	96	98%

HUJ har i denne effektivitetsanalyse nr. 2 opnået en flot svarprocent på 98.

Af de besvarede skemaer var 10 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	4,18	4,55
Effektivitet - ledere	4,27	4,96
Samlet	4,23	4,78

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	Trend
Effektivitet - alle	4,00	4,18	0,19
Effektivitet - ledere	4,42	4,27	-0,15
Samlet	4,23	4,23	0,00

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	72	Vores IT-systemer støtter op om vores kerneprocesser	4,60
2	74	Vores processer tager udgangspunkt i kundernes (ekstern/intern kunde) krav og forventninger	4,50
3	73	Vores support- og styringsprocesser støtter op om vores kerneprocesser	4,50
4	68	Vi har kortlagt vores support- og styringsprocesser (f.eks. økonomi, HR, indkøb, lager, IT og materiel)	4,50
5	48	Vi arbejder konstant på at forbedre vores effektivitet	4,46

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	73	Vores support- og styringsprocesser støtter op om vores kerneprocesser	5,00
3	72	Vores IT-systemer støtter op om vores kerneprocesser	5,00
4	67	Vi gennemfører forbedringer af vores kerneprocesser på baggrund af opfølgningen	5,00
5	66	Vi følger konstant op på vores effektivitetsmål for vores kerneprocesser	5,00

2.3.2 Bund 5 spørgsmål

Bund 5 - Oplevelse			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	54	Vi følger op på effekten af vores gennemførte forbedringsforslag	3,98
2	70	Vi følger konstant op på vores effektivitetsmål for vores support- og styringsprocesser	4,00
3	49	Vores lønstruktur motiverer til at vi øger kvaliteten af vores arbejde	4,06
4	65	Vi har fastlagt effektivitetsmål for vores kerneprocesser	4,10
5	66	Vi følger konstant op på vores effektivitetsmål for vores kerneprocesser	4,10

Bund 5 - Betydning			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	52	Vi opsamler fejl og forbedringsforslag for vores arbejdsopgaver	4,48
2	53	Vi gennemfører vores forbedringsforslag	4,48
3	51	Vi gennemfører kvalitetssikring af vores opgaver	4,50
4	47	Vi følger op på, om vi når vores mål for effektivitet	4,52
5	54	Vi følger op på effekten af vores gennemførte forbedringsforslag	4,53

3 anbefalinger

Effektivitetsanalysen har en målsætning på 4,40 i 2010, og i denne Effektivitetsanalyse 2 er den samlede score uændret fra analyse 1 lig med 4,23. Dog er der sket en udvikling, da gennemsnittet af spørgsmålene alle har besvaret er gået frem, mens lederspørgsmålenes gennemsnit er nedjusteret. Noget tyder på at processer og effektivitet er blevet diskuteret mere iblandt medarbejdere og ledere.

Ledere og medarbejdere har vurderet betydningen af emnerne i denne analyse højt, hvilket er positivt for en virksomhed der ønsker at øge konkurrencekraften. Betydningerne er vurderet højere i denne analyse end i seneste analyse.

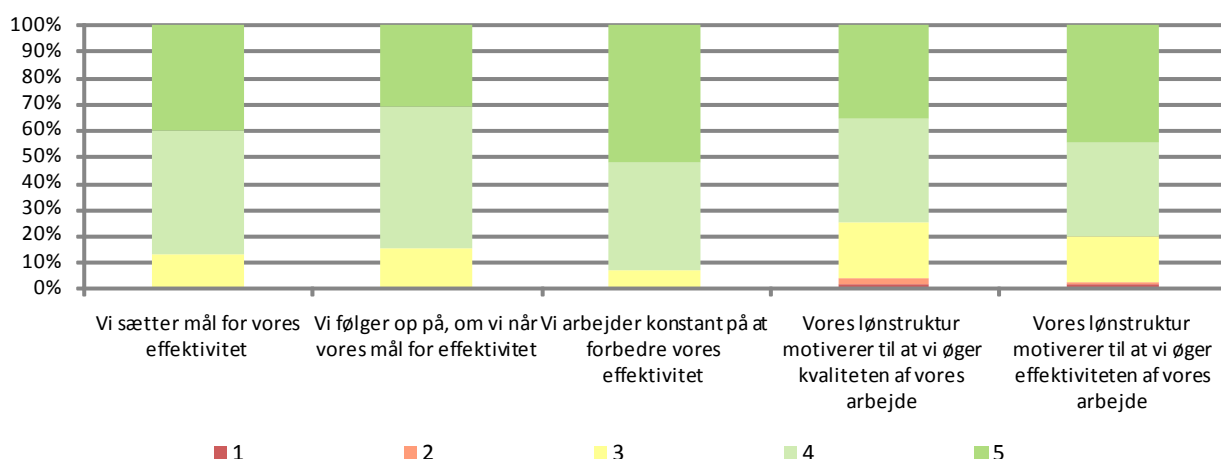
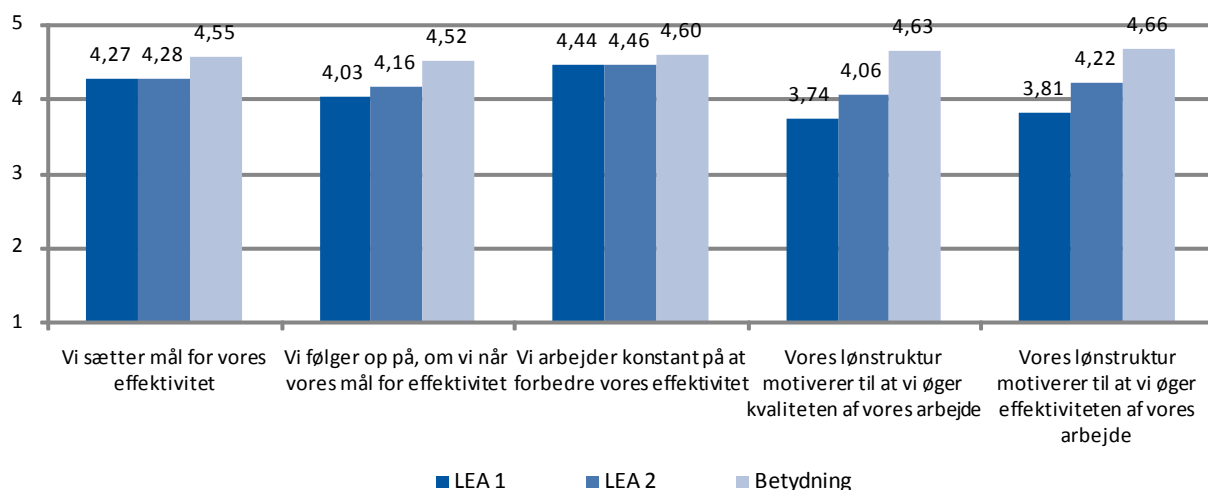
Selvom niveauerne er steget, fremkommer de samme tre temaer i denne analyse som i analyse 1 alligevel. Det anbefales at fokusere på:

- Lønstruktur
 - Besvarelserne viser ikke, at lønstrukturen opfattes som støttende for kvalitet.
- Opfølgning
 - Følge op på effektivitetsmål (både kerneproses og supportproces), følge op på forbedringstiltag og lære af fejl.
- Gennemførelse af forbedringer
 - Sikre gennemførelse af forbedringer, når de er identificeret.

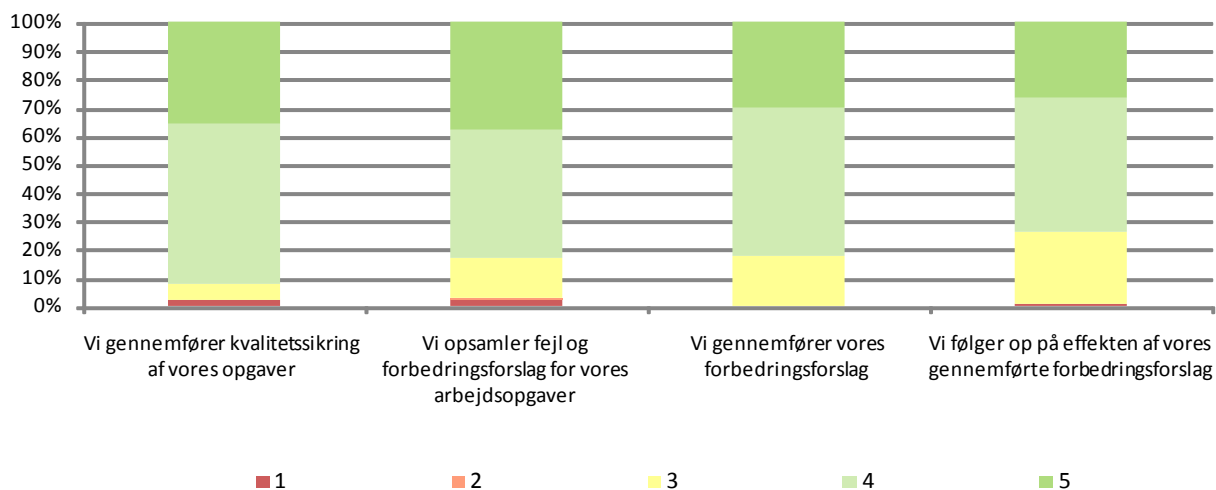
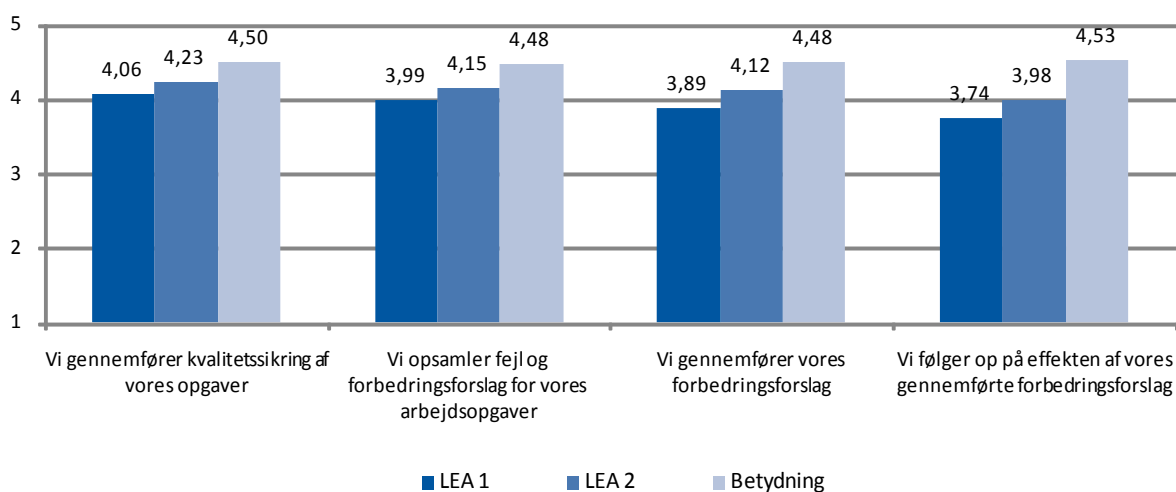
Som det også er tilfældet i ledelseskvalitetsanalysen anbefales det, at ledergruppen i fællesskab får diskuteret, hvordan arbejdet med løbende forbedringer kan blive en endnu større del af hverdagen i hele HUI A/S. Det er temaet på modul 6 i Empowerment – forbedringsprocessens 4 faser, hvilket kan hjælpe ledergruppen i den henseende.

4 Effektivitet – spørgsmål til alle

Spm nr.	Spørgsmål	Total	Betydning
46	Vi sætter mål for vores effektivitet	4,28	4,55
47	Vi følger op på, om vi når vores mål for effektivitet	4,16	4,52
48	Vi arbejder konstant på at forbedre vores effektivitet	4,46	4,60
49	Vores lønstruktur motiverer til at vi øger kvaliteten af vores arbejde	4,06	4,63
50	Vores lønstruktur motiverer til at vi øger effektiviteten af vores arbejde	4,22	4,66

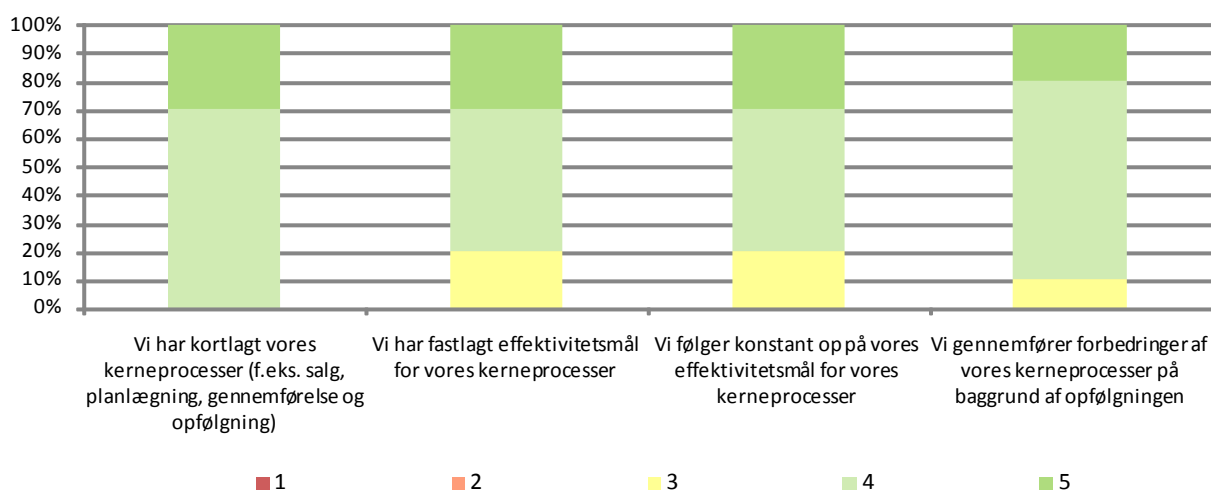
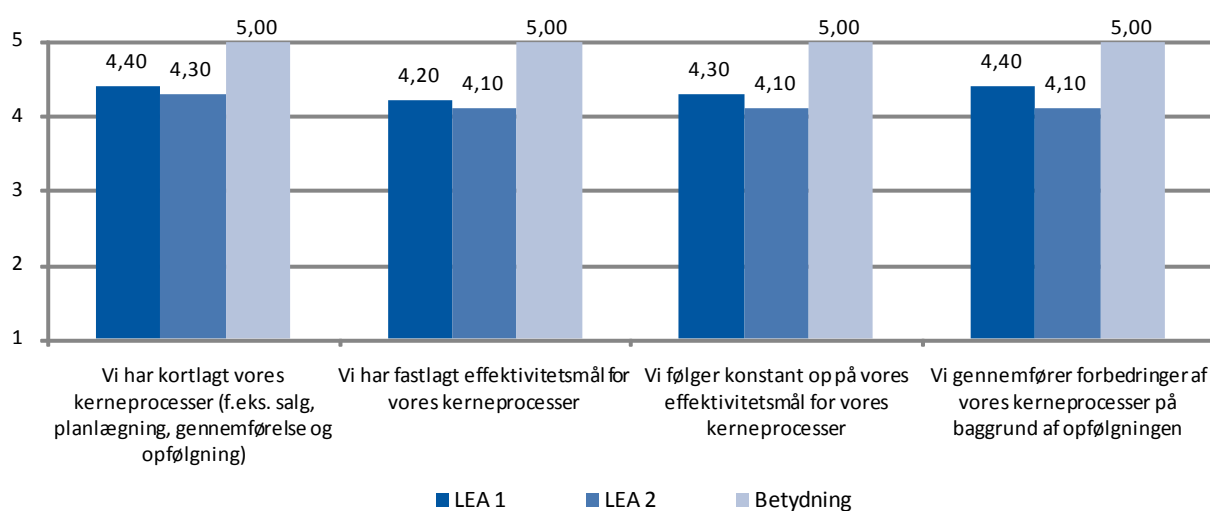


Spm nr.	Spørgsmål	Total	Betydning
51	Vi gennemfører kvalitetssikring af vores opgaver	4,23	4,50
52	Vi opsamler fejl og forbedringsforslag for vores arbejdsopgaver	4,15	4,48
53	Vi gennemfører vores forbedringsforslag	4,12	4,48
54	Vi følger op på effekten af vores gennemførte forbedringsforslag	3,98	4,53
Total for spørgsmål til alle		4,18	4,55

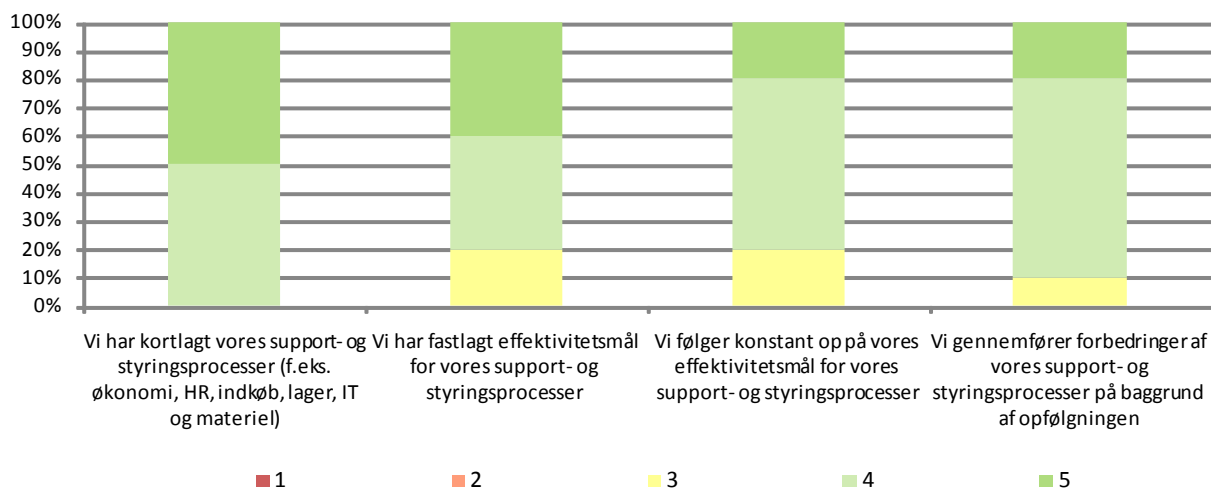
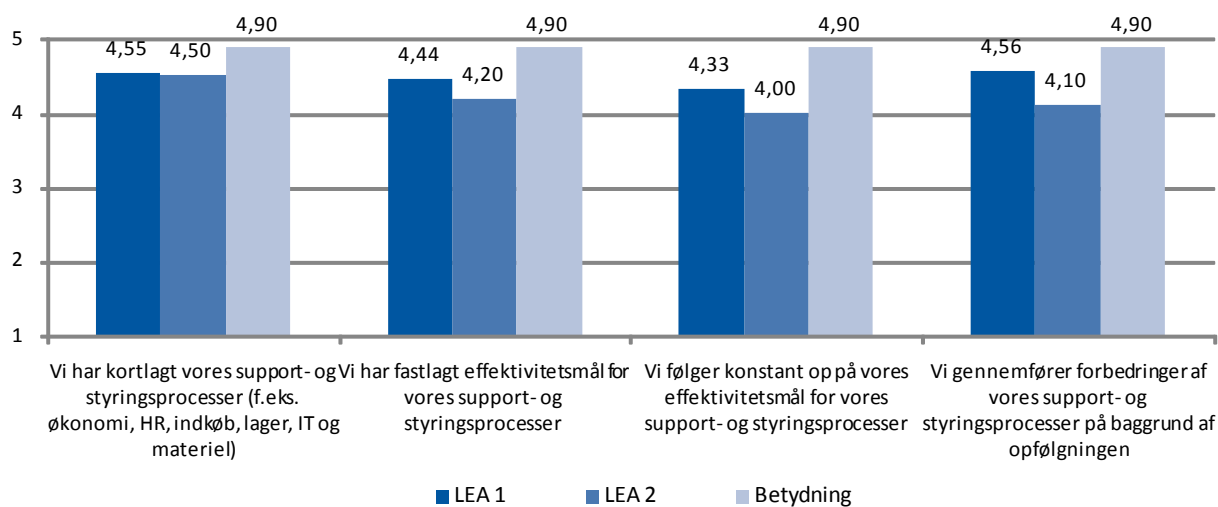


5 Effektivitet – spørgsmål til ledere

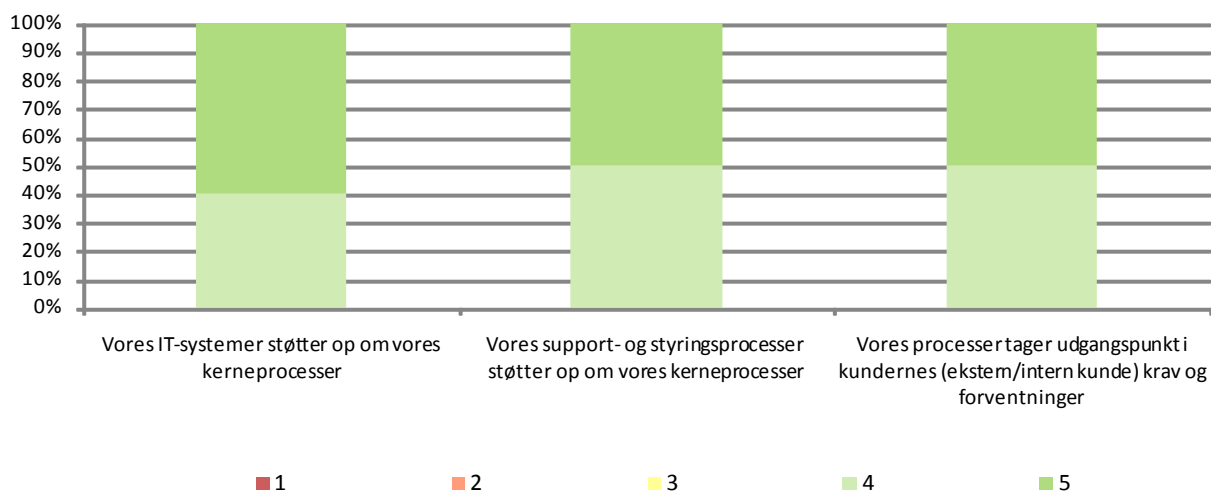
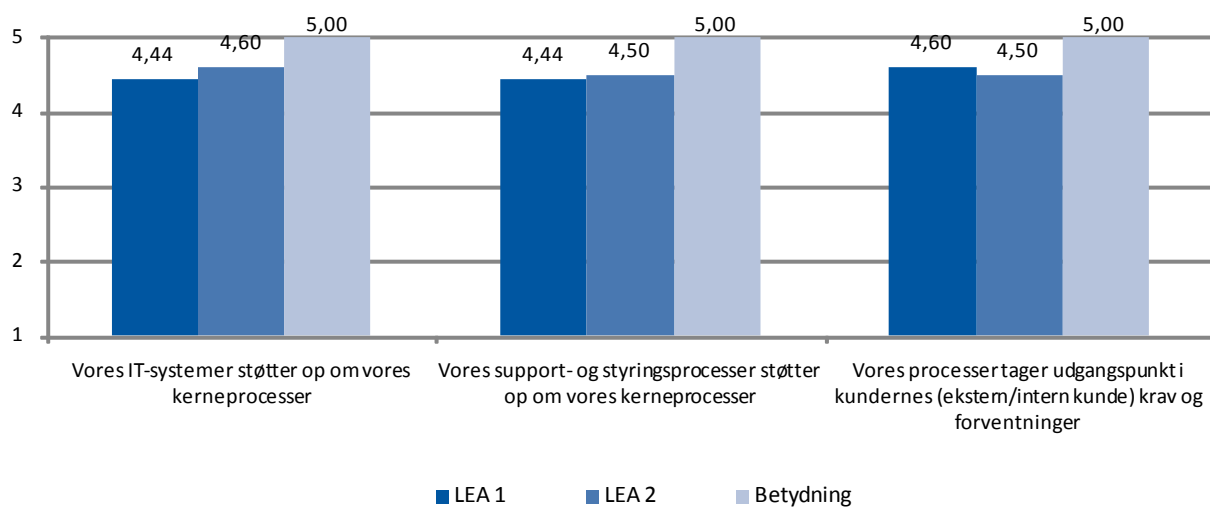
Spm nr.	Spørgsmål	Total	Betydning
64	Vi har kortlagt vores kerneprocesser (f.eks. salg, planlægning, gennemførelse og opfølgning)	4,30	5,00
65	Vi har fastlagt effektivitetsmål for vores kerneprocesser	4,10	5,00
66	Vi følger konstant op på vores effektivitetsmål for vores kerneprocesser	4,10	5,00
67	Vi gennemfører forbedringer af vores kerneprocesser på baggrund af opfølgningen	4,10	5,00



Spm nr.	Spørgsmål	Total	Betydning
68	Vi har kortlagt vores support- og styringsprocesser (f.eks. økonomi, HR, indkøb, lager, IT og materiel)	4,50	4,90
69	Vi har fastlagt effektivitetsmål for vores support- og styringsprocesser	4,20	4,90
70	Vi følger konstant op på vores effektivitetsmål for vores support- og styringsprocesser	4,00	4,90
71	Vi gennemfører forbedringer af vores support- og styringsprocesser på baggrund af opfølgningen	4,10	4,90



Spm nr.	Spørgsmål	Total	Betydning
72	Vores IT-systemer støtter op om vores kerneprocesser	4,60	5,00
73	Vores support- og styringsprocesser støtter op om vores kerneprocesser	4,50	5,00
74	Vores processer tager udgangspunkt i kundernes (ekstern/intern kunde) krav og forventninger	4,50	5,00
Total for spørgsmål til ledere		4,27	4,96



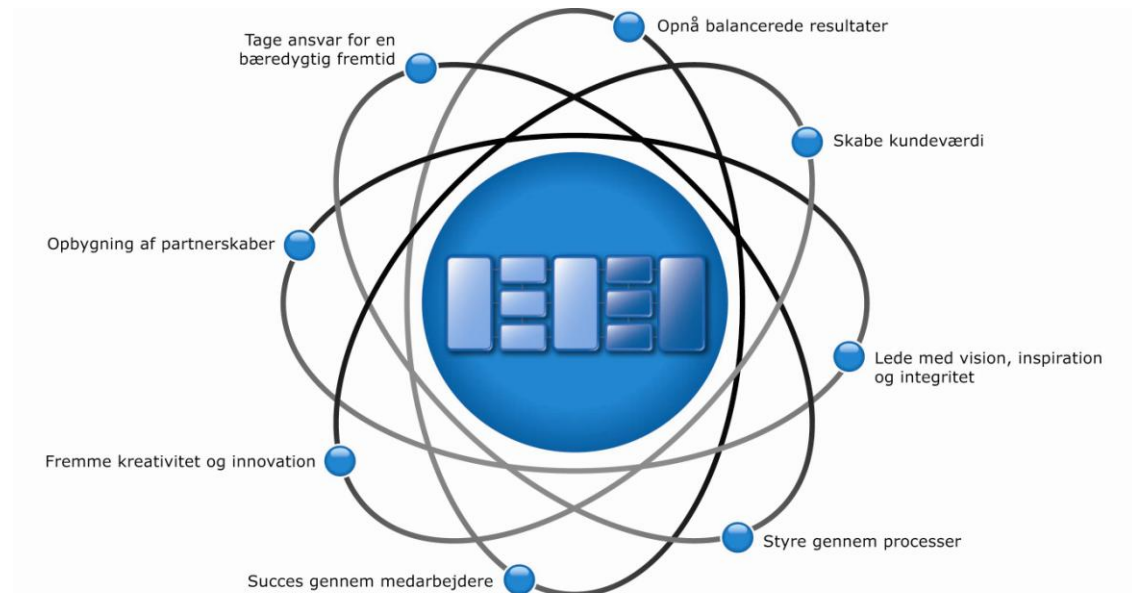
6 Score og udvikling

Spm nr.	Spørgsmål	Analyse 1	Analyse 2	Trend	Ved ikke
46	Vi sætter mål for vores effektivitet	4,27	4,28	0,01	5
47	Vi følger op på, om vi når vores mål for effektivitet	4,03	4,16	0,13	5
48	Vi arbejder konstant på at forbedre vores effektivitet	4,44	4,46	0,02	1
49	Vores lønstruktur motiverer til at vi øger kvaliteten af vores arbejde	3,74	4,06	0,32	7
50	Vores lønstruktur motiverer til at vi øger effektiviteten af vores arbejde	3,81	4,22	0,40	6
51	Vi gennemfører kvalitetssikring af vores opgaver	4,06	4,23	0,17	4
52	Vi opsamler fejl og forbedringsforslag for vores arbejdsopgaver	3,99	4,15	0,16	4
53	Vi gennemfører vores forbedringsforslag	3,89	4,12	0,23	6
54	Vi følger op på effekten af vores gennemførte forbedringsforslag	3,74	3,98	0,23	7
64	Vi har kortlagt vores kerneprocesser (f.eks. salg, planlægning, gennemførelse og opfølgning)	4,40	4,30	-0,10	0
65	Vi har fastlagt effektivitetsmål for vores kerneprocesser	4,20	4,10	-0,10	0
66	Vi følger konstant op på vores effektivitetsmål for vores kerneprocesser	4,30	4,10	-0,20	0

Spm nr.	Spørgsmål	Analyse 1	Analyse 2	Trend	Ved ikke
67	Vi gennemfører forbedringer af vores kerneprocesser på baggrund af opfølgningen	4,40	4,10	-0,30	0
68	Vi har kortlagt vores support- og styringsprocesser (f.eks. økonomi, HR, indkøb, lager, IT og materiel)	4,55	4,50	-0,05	0
69	Vi har fastlagt effektivitetsmål for vores support- og styringsprocesser	4,44	4,20	-0,24	0
70	Vi følger konstant op på vores effektivitetsmål for vores support- og styringsprocesser	4,33	4,00	-0,33	0
71	Vi gennemfører forbedringer af vores support- og styringsprocesser på baggrund af opfølgningen	4,56	4,10	-0,46	0
72	Vores IT-systemer støtter op om vores kerneprocesser	4,44	4,60	0,16	0
73	Vores support- og styringsprocesser støtter op om vores kerneprocesser	4,44	4,50	0,06	0
74	Vores processer tager udgangspunkt i kundernes (ekstern/intern kunde) krav og forventninger	4,60	4,50	-0,10	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 HUI'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.