

Ledelseskvalitetsanalyse 4



Totalrapport

Denne rapport er baseret på 98 besvarelser

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 | 4 |
| 3 | Anbefalinger | 5 |
| 4 | Planlægning..... | 7 |
| 5 | Udførelse..... | 10 |
| 6 | Evaluering..... | 12 |
| 7 | Korrigerende handling | 13 |
| 8 | Værdier..... | 14 |
| 9 | Tilfredshed | 16 |
| 10 | Score og udvikling | 17 |
| 11 | Sammenhæng med Excellence | 20 |
| 11.1 | Opnå balancerede resultater | 20 |
| 11.2 | Skabe kundeværdi..... | 20 |
| 11.3 | Lede med vision, inspiration og integritet | 21 |
| 11.4 | Styre gennem processer..... | 21 |
| 11.5 | Succes gennem medarbejdere..... | 21 |
| 11.6 | Fremme kreativitet og innovation | 21 |
| 11.7 | Opbygge partnerskaber | 22 |
| 11.8 | Tage ansvar for en bæredygtig fremtid | 22 |

1 Forord

Denne rapport indeholder resultatet af Ledelseskvalitetsanalysen for HUJ A/S i forbindelse med LESA 4.

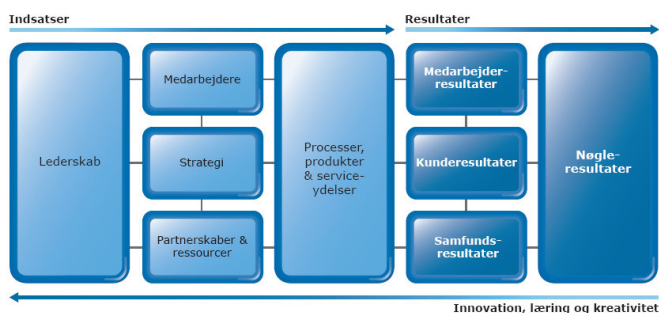
Formålet med denne analyse er at skabe excellent lederskab i HUJ A/S. Rapporten giver udtryk for medarbejdernes opfattelse af, hvor godt der bedrives ledelse i HUJ A/S. Derudover har analysen til formål at danne grundlag for valg af indsatsområder for HUJ A/S generelt og for den enkelte leder.

Analysen er designet på baggrund af HUJ A/S ledelsesgrundlag, PDCA-styringsløjfen fra TQM (Plan, Do, Check, Act) og Excellence-modellens anbefalinger.

Hver medarbejder tager stilling til en række udsagn, der relaterer sig til nærmeste leder. Medarbejderen tager stilling til: 1) sin oplevelse af om udsagnet er gældende for nærmeste leder og 2) hvor stor eller lille betydning udsagnet har for medarbejderens daglige arbejde.

Ledelseskvalitetsanalysen er en del af Ledelseskvalitets-, effektivitets- og strategianalysen, der foretages to gange årligt.

I Business Excellence modellen referer ledelseskvalitetsanalysen til den første af de 9 kriterier – Lederskab – og er derfor en analyse, der indikerer succes af indsatsen Lederskab.



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 |
| | | | 92% |
| | | | 67% |
| | | | 100% |
| | | | 100% |
| | | | 100% |
| | | | 100% |
| | | | 100% |
| | | | 100% |
| | | | 93% |
| | | | 100% |
| | | | 100% |
| | | | 100% |
| Samlet | 98 | 101 | 97% |

HUJ har i denne analyse opnået en flot svarprocent på 97. Grundet det lave antal respondenter, får Hans-Ulrik Jensen og Dorte Sørensen ingen personlig rapport for denne analyse.

2.2 Scores

Individuelle og totale scores på oplevelse og betydning opdelt på kategorier:

| Kategori | Individuel Score | Total Score | Individuel Betydning | Total Betydning |
|-----------------------|------------------|-------------|----------------------|-----------------|
| Planlægning | 4,16 | 4,16 | 4,44 | 4,44 |
| Udførelse | 4,19 | 4,19 | 4,51 | 4,51 |
| Evaluering | 4,08 | 4,08 | 4,33 | 4,33 |
| Korrigerende handling | 3,97 | 3,97 | 4,19 | 4,19 |
| Værdier | 4,32 | 4,32 | 4,49 | 4,49 |
| Tilfredshed | 3,66 | 3,66 | 4,43 | 4,43 |
| Samlet | 4,12 | 4,12 | 4,43 | 4,43 |

Scoren for oplevelse sammenlignet med tidligere analyser opdelt på kategorier:

| Kategori | Score | | | | |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Analyse 1 | Analyse 2 | Analyse 3 | Analyse 4 | Trend |
| Planlægning | 4,10 | 4,29 | 4,16 | 4,16 | 0,00 |
| Udførelse | 4,06 | 4,25 | 4,06 | 4,19 | 0,12 |
| Evaluering | 3,90 | 4,38 | 3,98 | 4,08 | 0,10 |
| Korrigerende handling | 3,95 | 4,44 | 3,94 | 3,97 | 0,03 |
| Værdier | 4,19 | 4,51 | 4,32 | 4,32 | 0,00 |
| Tilfredshed | 4,15 | 4,28 | 3,59 | 3,66 | 0,07 |
| Samlet | 4,08 | 4,34 | 4,07 | 4,12 | 0,05 |

NB: Afvigelser på 2. decimal i trend skyldes afrunding af tal.

Scoren for oplevelse sammenlignet med tidligere analyser og opdelt på ledere:

| Leder | Score | | | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Analyse 1 | Analyse 2 | Analyse 3 | Analyse 4 | Trend |
| | 3,92 | 4,43 | 3,67 | 3,37 | -0,29 |
| | 4,41 | * | * | * | - |
| | 4,41 | 4,93 | 4,77 | * | - |
| | 4,78 | 4,68 | 4,27 | 4,57 | 0,30 |
| | 4,25 | 4,63 | 4,58 | 4,62 | 0,03 |
| | 3,66 | 4,06 | 4,30 | 3,55 | -0,75 |
| | 3,87 | 4,35 | 3,79 | 4,29 | 0,50 |
| | 3,48 | * | 4,15 | 3,83 | -0,31 |
| | 3,92 | 3,97 | 3,23 | 3,58 | 0,35 |
| | - | 4,52 | 4,46 | 4,06 | -0,40 |
| | - | 3,39 | 3,21 | 4,12 | 0,92 |
| | - | - | 3,93 | 4,00 | 0,07 |
| Total | 4,08 | 4,34 | 4,07 | 4,12 | 0,05 |

* Færre end tre besvarelser

NB: Afvigelser på 2. decimal i trend skyldes afrunding af tal.

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 | 33 | M in nærmeste leder udviser åbenhed | 4,42 |
| 2 | 22 | M in nærmeste leder sikrer, at vi samarbejder om at løse opgaven effektivt | 4,39 |
| 3 | 34 | M in nærmeste leder er pålidelig | 4,38 |
| 4 | 32 | M in nærmeste leder er retfærdig | 4,38 |
| 5 | 4 | M in nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kvaliteten af vores arbejde | 4,37 |

| Top 5 - Betydning | | | |
|-------------------|---------|--|-------|
| Rang | Spm nr. | Spørgsmål | Score |
| 1 | 14 | M in nærmeste leder sikrer, at vi forstår indholdet af vores arbejdsopgaver, inden vi går i gang | 4,69 |
| 2 | 34 | M in nærmeste leder er pålidelig | 4,66 |
| 3 | 15 | M in nærmeste leder sikrer, at vi får de nødvendige informationer, så vi kan løse vores opgaver | 4,60 |
| 4 | 35 | M in nærmeste leder er kompetent | 4,59 |
| 5 | 22 | M in nærmeste leder sikrer, at vi samarbejder om at løse opgaven effektivt | 4,57 |

2.3.2 Bund 5 spørgsmål

| Bund 5 - Oplevelse | | | |
|--------------------|---------|---|-------|
| Rang | Spm nr. | Spørgsmål | Score |
| 1 | 40 | Forestil dig, at du er ansat i en virksomhed med en ledelse, der praktiserer ledelse på en sådan måde, at de bedste resultater opnås. Hvor tæt på dette ideal er HUU A/S? | 3,51 |
| 2 | 38 | Den form for ledelse, som lederne i HUU A/S praktiserer, motiverer mig i mit job? | 3,61 |
| 3 | 37 | Hvor tilfreds er du alt i alt med den ledelse, som praktiseres af lederne i HUU A/S? | 3,76 |
| 4 | 39 | Den form for ledelse, som lederne i HUU A/S praktiserer, er medvirkende til, at jeg fortsat ønsker at være ansat i HUU A/S | 3,78 |
| 5 | 11 | M in nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer, før vi planlægger | 3,88 |

| Bund 5 - Betydning | | | |
|--------------------|---------|---|-------|
| Rang | Spm nr. | Spørgsmål | Score |
| 1 | 27 | M in nærmeste leder igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af ledelseskvalitetsanalysen | 4,08 |
| 2 | 29 | M in nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af kundetilfredshedsanalysen | 4,20 |
| 3 | 28 | M in nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af medarbejdertilfredshedsanalysen | 4,22 |
| 4 | 20 | M in nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores opgaver passer ind i den samlede proces | 4,24 |
| 5 | 1 | M in nærmeste leder sikrer, at vi forstår de økonomiske mål for vores arbejde | 4,26 |

3 anbefalinger

Formålet med denne ledelseskvalitetsanalyse er at støtte lederne i HUI med at nå de strategiske mål for virksomheden. I denne analyse er der opnået en samlet score på 4,12, hvilket er en lille fremgang på 0,05. Det er positivt at bemærke, at der overordnet set er fremgang på alle kategorierne – særligt positivt er det at se den positive udvikling i kategorien "Udførelse", der har været et særligt fokuspunkt i den seneste periode. Udviklingen dækker over forholdsvist store forskydninger på de enkelte ledes scores i både positiv og negativ retning.

Fokus for lederne bør være at bestemme de indsatsområder, der individuelt og i fællesskab, som vil give størst effekt for de udfordringer virksomheden står over for nu og her. Hver leder har nogle indsatsområder at fokusere på, og de skal skubbes ud over rampen 100% - hvis ikke en leder selv tror på initiativerne, og viser det hver eneste dag. Ledelseskvaliteten er også et af de temaer, der både i Strategi- og Effektivitetsanalysen skinner igennem som et fokusområde. Bedre bundlinje skabes af vedholdende ledelse i sammenspil med effektive processer, fordi vedholdende ledelse får processerne til at virke.

I total-rapporten er der i denne analyse fortsat en høj score på betydningerne, hvilket indikerer at organisationen generelt ser spørgsmålene som relevante. Det er dog værdt at bemærke, at betydningen i kategorien "Korrigerende handling" er lavere end de andre kategorier. Det kan dække over en u hensigtsmæssig tendens til ikke at finde det vigtigt at skabe forbedringer på baggrund af de informationer, der er til rådighed.

Også i denne analyse skal hver leder overveje, om der er enkelte spørgsmål, som har en særligt høj andel "Ved ikke"-besvarelser. Et kryds i "Ved ikke" indikerer usikkerhed på et måske vigtigt emne, hvilket kan give mindre fokus og udvikling. F.eks. er der totalt set ca. 15% af medarbejderne, som ikke ved om lederne igangsætter handlinger på baggrund af analyser. Analyserne kan være en glimrende løftestang for at gennemføre de initiativer, som er nødvendige for virksomheden – men det kræver at de anvendes aktivt.

Fælles for ledergruppen er der følgende temaer, som i total-rapporten springer i øjnene:

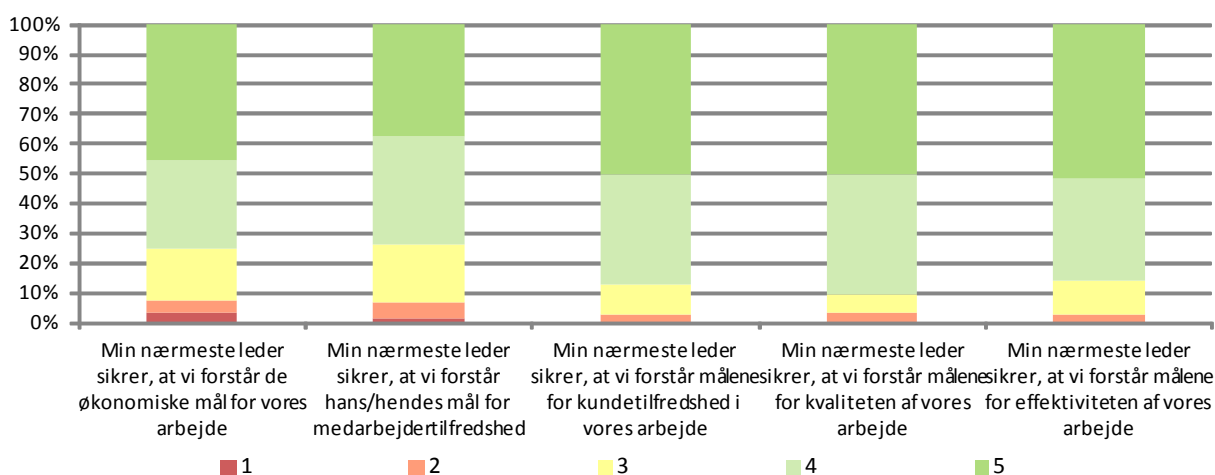
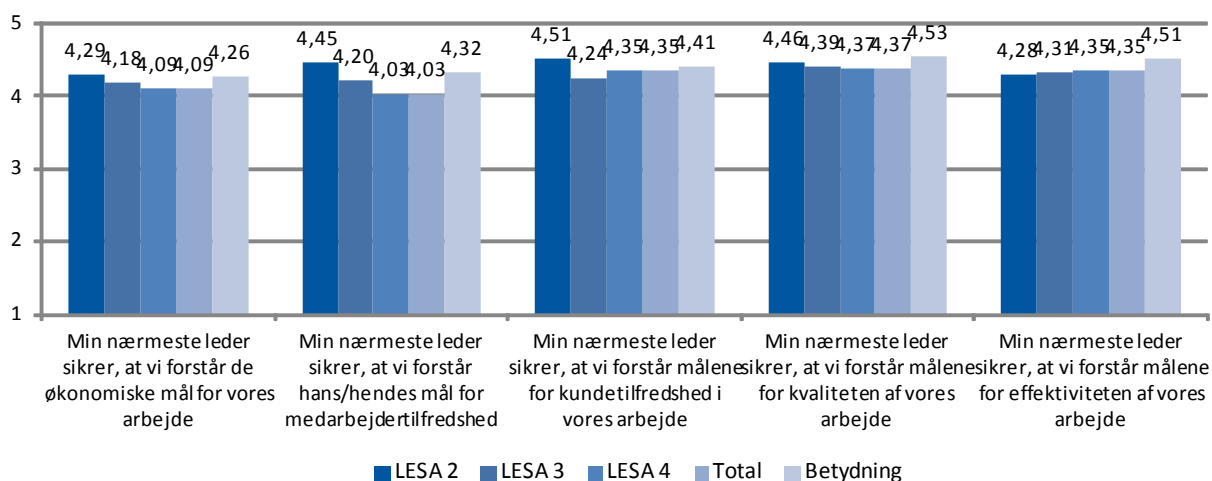
- I planlægningsfasen skal der i højere grad arbejdes med at sikre, at informationerne er til stede i rette tid. Konsekvent gennemførelse af Task Force-møderne i tilbuds- og planlægningsfasen kan hjælpe på denne score. I selve udførelsen er der sket en positiv udvikling i forhold til at sikre forståelse af arbejdet, inden det påbegyndes.
- Styringen af eksterne samarbejdspartnere har potentiale for forbedring. At sikre samarbejdspartnerens involvering i planlægningsmøder og i udførelsesprocessen er afgørende for en forbedring. Hvad vil I gøre for at styrke styringen?
- Der er sket en positiv udvikling i evalueringen af opgaver, men der er stadig et potentiale for forbedring. Det er ofte gennem evalueringer, at man lærer og høster forbedringer. Evaluering virker bedst når det sker så tæt på selve arbejdsopgaven som muligt, så man hele tiden gør sig skarpere og mere effektiv.
- Der er sket en forbedring af opfattelsen af den fælles ledelseskvalitet i HUI i spm. 37-40, men der er stadig et behov for yderligere indsats for at løfte den. Hvad kan I i fællesskab gøre for at løfte jeres fælles ledelseskvalitet? Et bud kunne være en mere ens og fælles tilgang til at gennemføre de aftaler, I har lavet omkring planlægnings- og udførelsesprocessen – altså at gennemføre de besluttede Task Force møder og bruge processerne aktivt.

Tag også de positive udviklinger til efterretning i fællesskab. Hvad vil I gøre for at fastholde de gode niveauer på f.eks. spm. 9, spm. 14, spm. 22 og spm. 23?

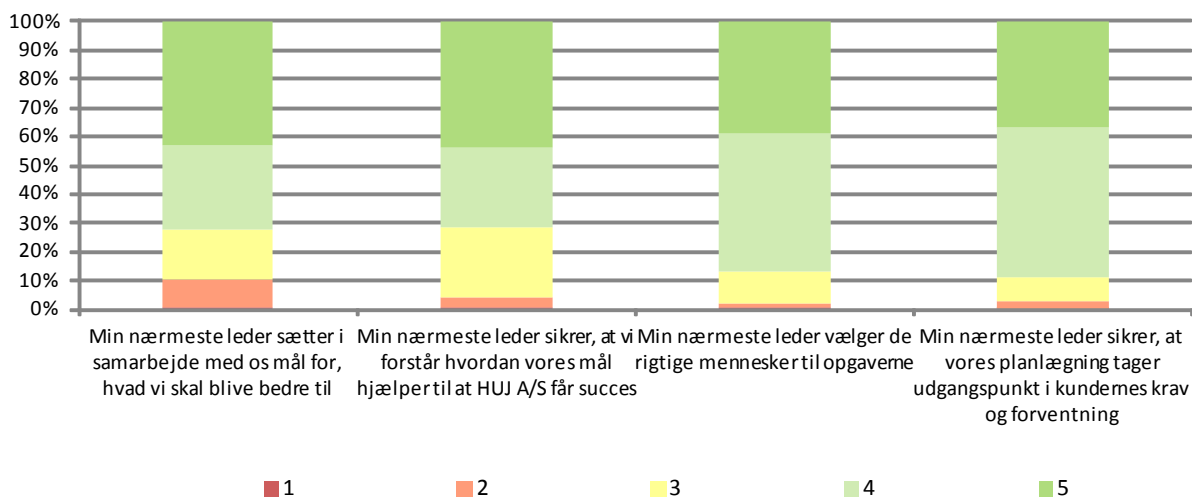
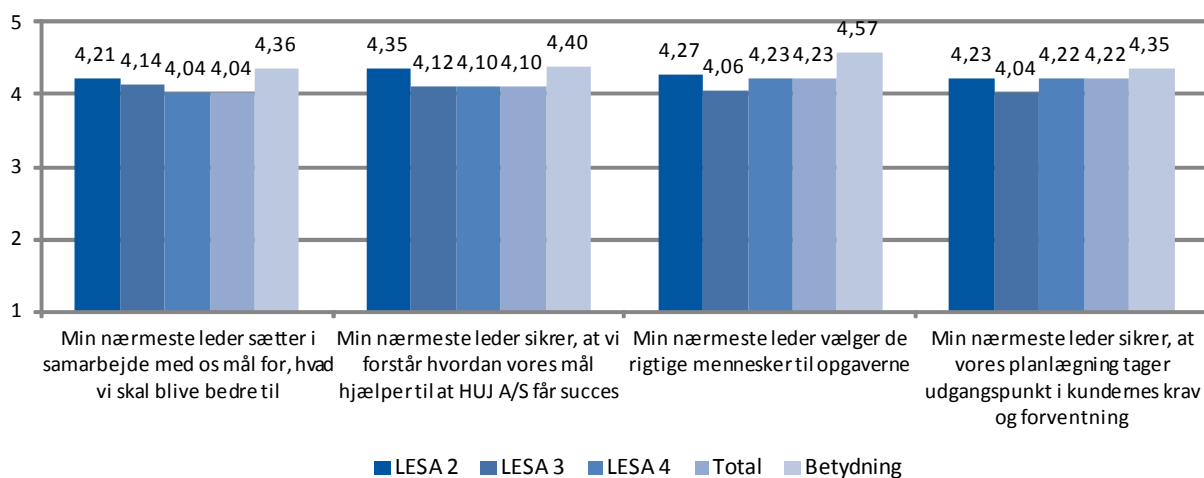
Vælg indsatser på baggrund af alle analyserne i LESA 4 og opdater jeres cockpit.

4 Planlægning

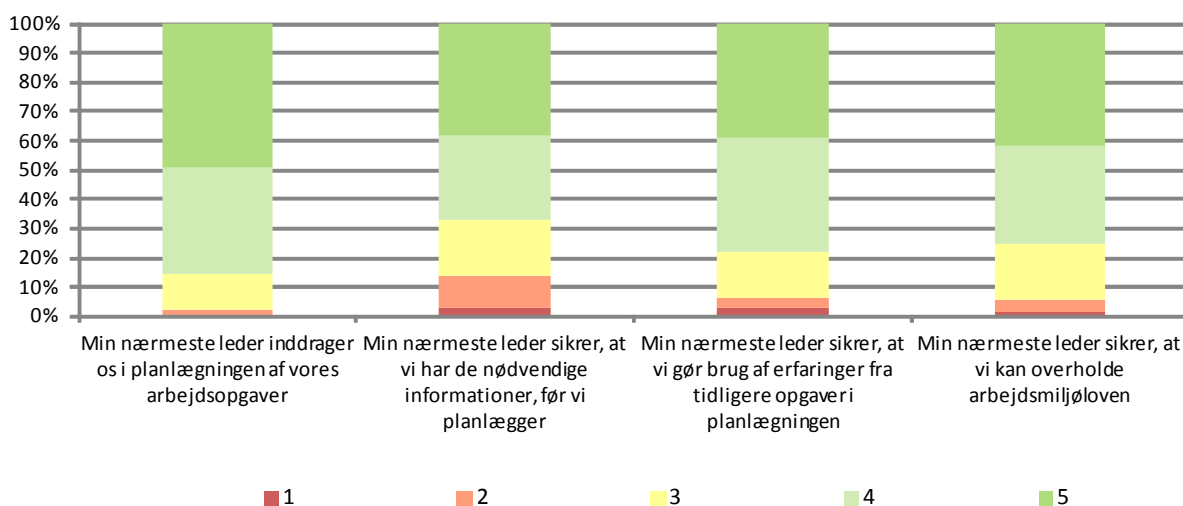
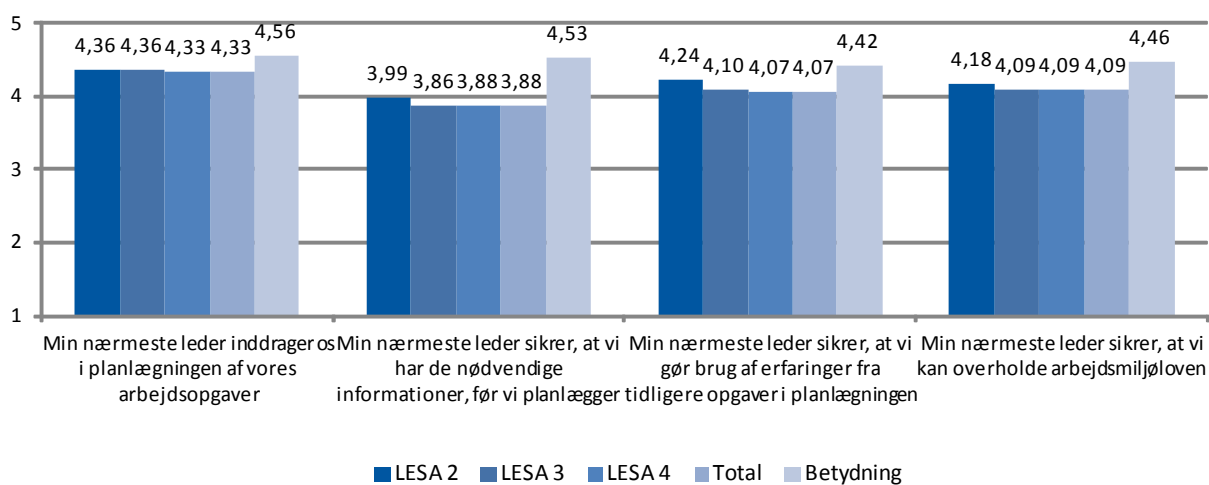
| Spm nr | Spørgsmål | Individuel score | Individuel betydning | Total |
|--------|--|------------------|----------------------|-------|
| 1 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår de økonomiske mål for vores arbejde | 4,09 | 4,26 | 4,09 |
| 2 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hans/hendes mål for medarbejdertilfredshed | 4,03 | 4,32 | 4,03 |
| 3 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kundetilfredshed i vores arbejde | 4,35 | 4,41 | 4,35 |
| 4 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kvaliteten af vores arbejde | 4,37 | 4,53 | 4,37 |
| 5 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for effektiviteten af vores arbejde | 4,35 | 4,51 | 4,35 |



| Spm nr | Spørgsmål | Individuel score | Individuel betydning | Total |
|--------|--|------------------|----------------------|-------|
| 6 | Min nærmeste leder sætter i samarbejde med os mål for, hvad vi skal blive bedre til | 4,04 | 4,36 | 4,04 |
| 7 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores mål hjælper til at HUI A/S får succes | 4,10 | 4,40 | 4,10 |
| 8 | Min nærmeste leder vælger de rigtige mennesker til opgaverne | 4,23 | 4,57 | 4,23 |
| 9 | Min nærmeste leder sikrer, at vores planlægning tager udgangspunkt i kundernes krav og forventning | 4,22 | 4,35 | 4,22 |

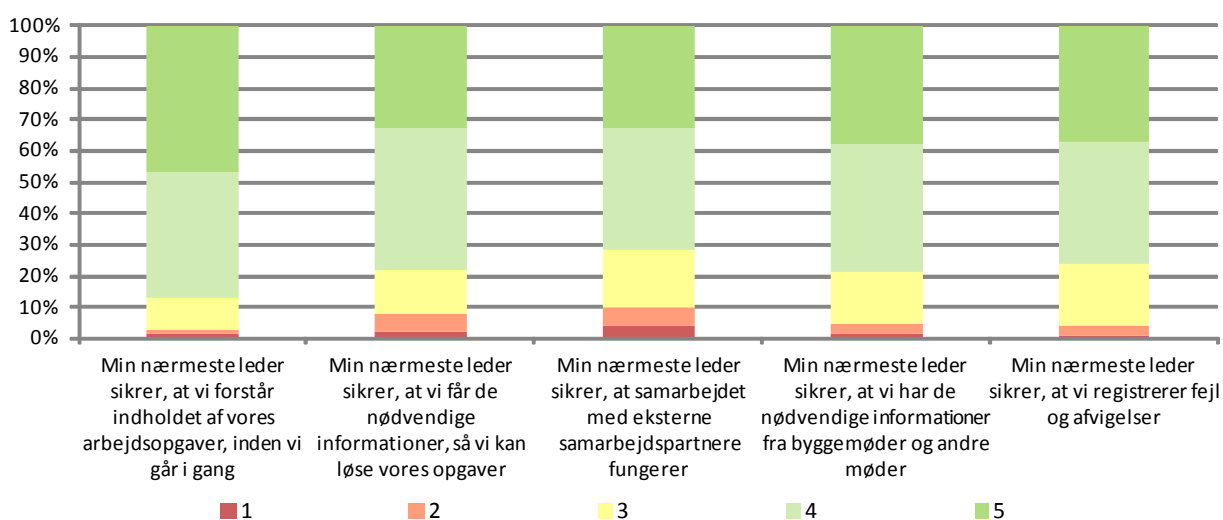
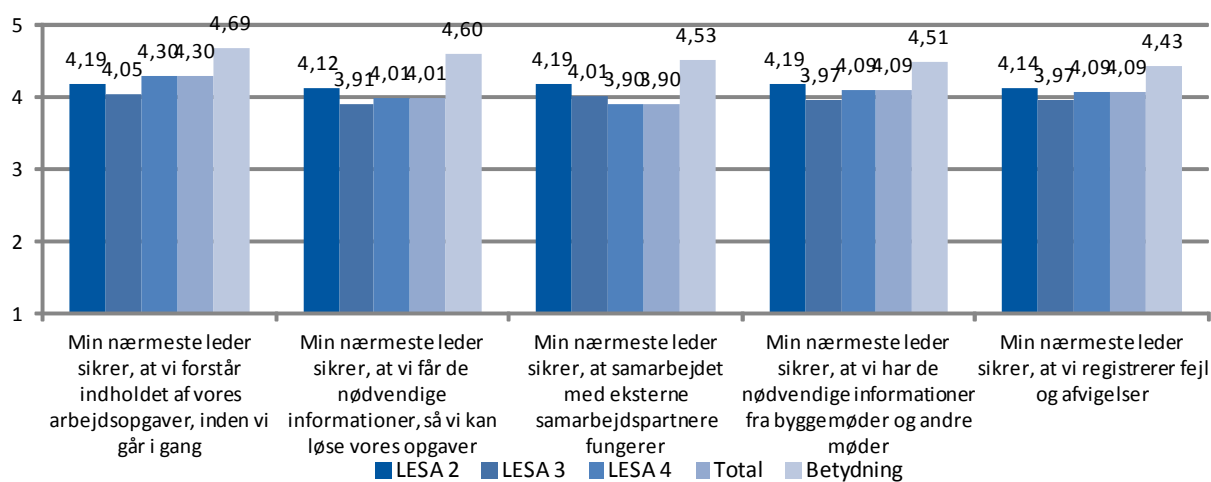


| Spm nr | Spørgsmål | Individuel score | Individuel betydning | Total |
|--------|---|------------------|----------------------|-------------|
| 10 | Min nærmeste leder inddrager os i planlægningen af vores arbejdsopgaver | 4,33 | 4,56 | 4,33 |
| 11 | Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer, før vi planlægger | 3,88 | 4,53 | 3,88 |
| 12 | Min nærmeste leder sikrer, at vi gør brug af erfaringer fra tidligere opgaver i planlægningen | 4,07 | 4,42 | 4,07 |
| 13 | Min nærmeste leder sikrer, at vi kan overholde arbejdsmiljøloven | 4,09 | 4,46 | 4,09 |
| | Total for Planlægning | 4,16 | 4,44 | 4,16 |

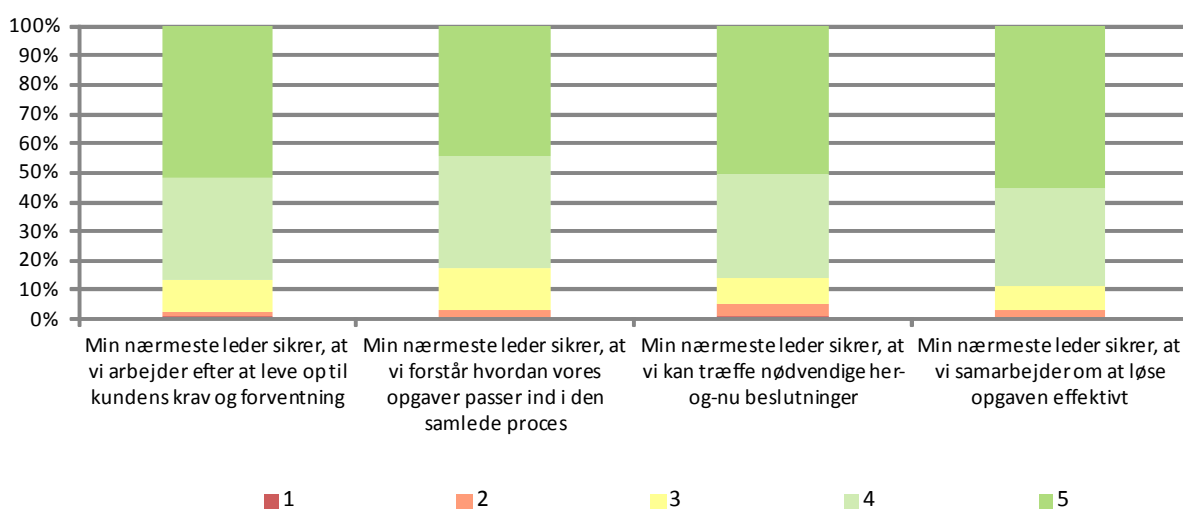
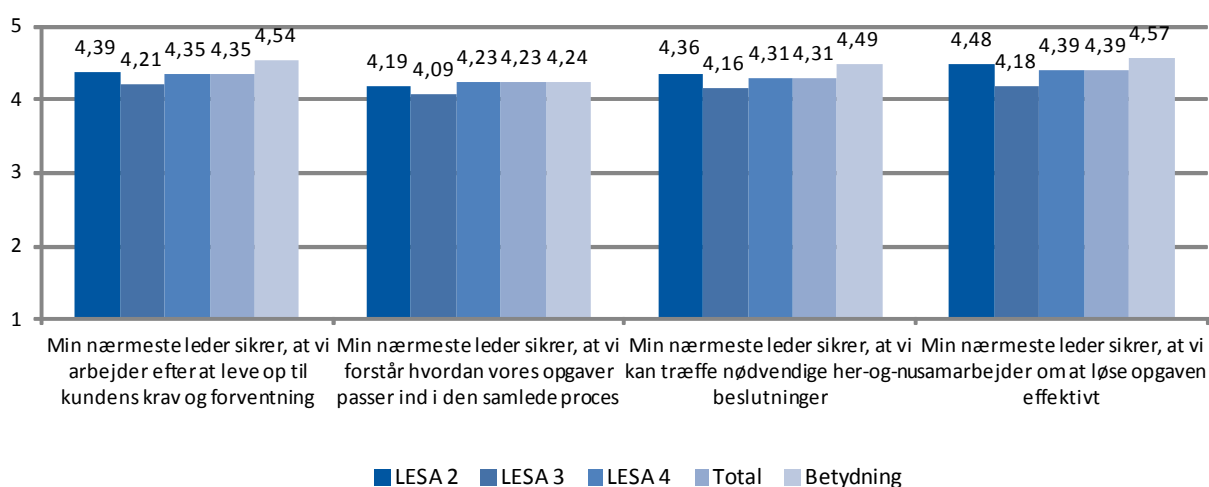


5 Udførelse

| Spm nr | Spørgsmål | Individuel score | Individuel betydning | Total |
|--------|---|------------------|----------------------|-------|
| 14 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår indholdet af vores arbejdsopgaver, inden vi går i gang | 4,30 | 4,69 | 4,30 |
| 15 | Min nærmeste leder sikrer, at vi får de nødvendige informationer, så vi kan løse vores opgaver | 4,01 | 4,60 | 4,01 |
| 16 | Min nærmeste leder sikrer, at samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere fungerer | 3,90 | 4,53 | 3,90 |
| 17 | Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer fra byggemøder og andre møder | 4,09 | 4,51 | 4,09 |
| 18 | Min nærmeste leder sikrer, at vi registrerer fejl og afvigelser | 4,09 | 4,43 | 4,09 |

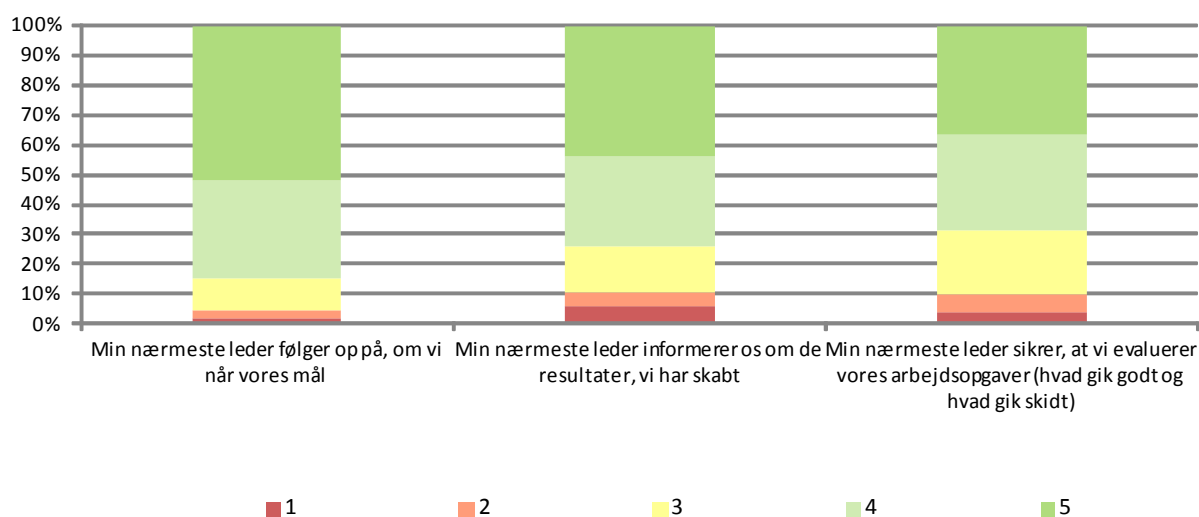
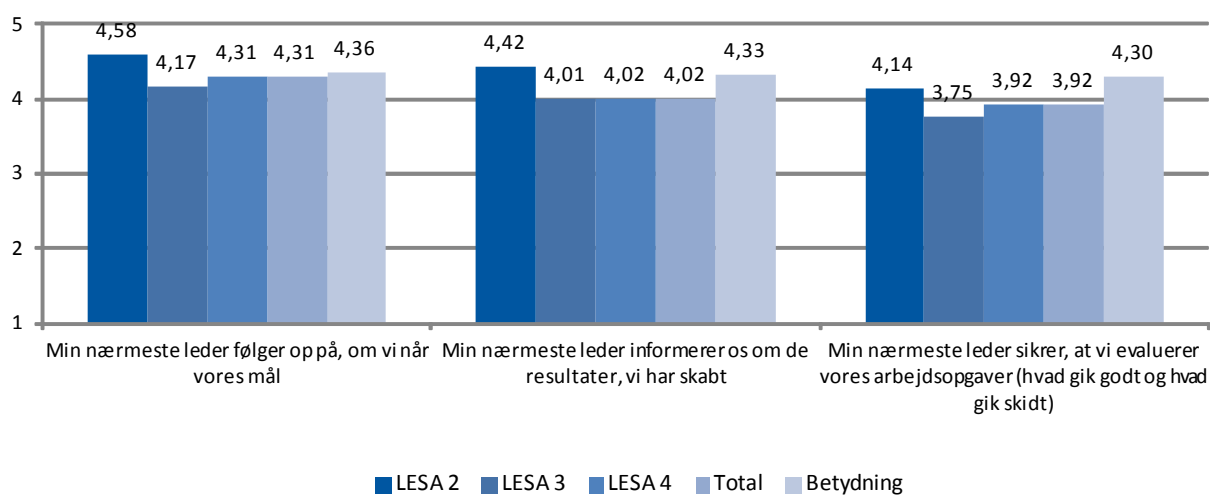


| Spm nr | Spørgsmål | Individuel score | Individuel betydning | Total |
|--------|--|------------------|----------------------|-------------|
| 19 | Min nærmeste leder sikrer, at vi arbejder efter at leve op til kundens krav og forventning | 4,35 | 4,54 | 4,35 |
| 20 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores opgaver passer ind i den samlede proces | 4,23 | 4,24 | 4,23 |
| 21 | Min nærmeste leder sikrer, at vi kan træffe nødvendige her-og-nu beslutninger | 4,31 | 4,49 | 4,31 |
| 22 | Min nærmeste leder sikrer, at vi samarbejder om at løse opgaven effektivt | 4,39 | 4,57 | 4,39 |
| | Total for Udførelse | 4,17 | 4,51 | 4,17 |



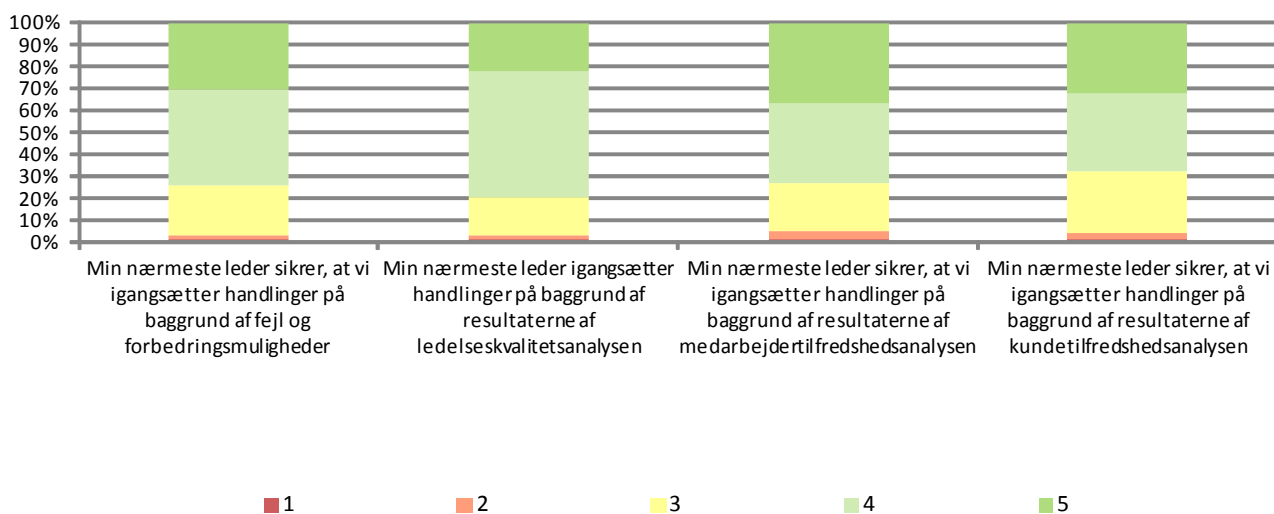
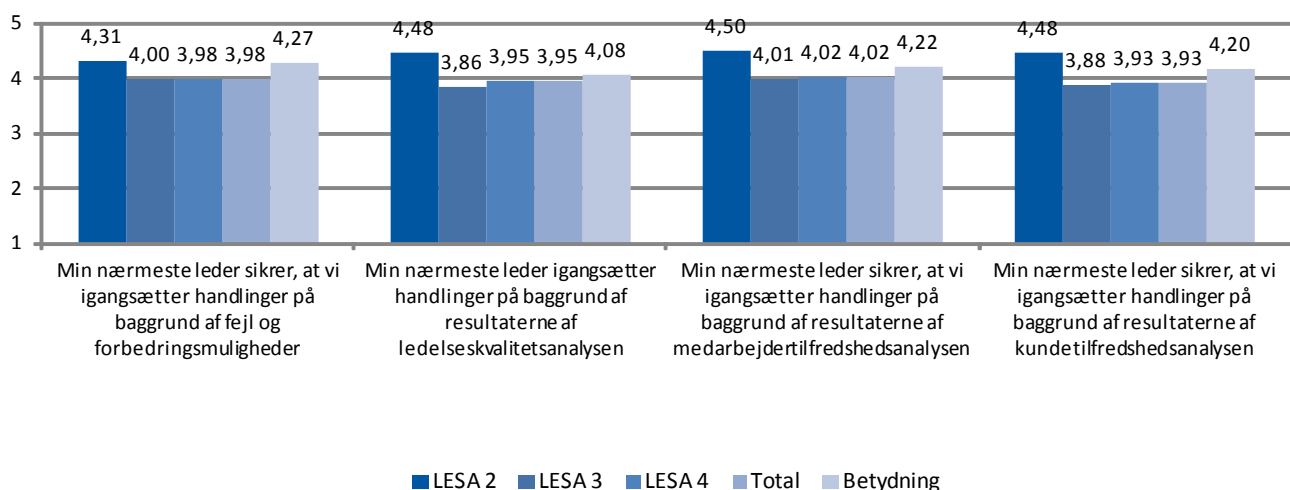
6 Evaluering

| Spm nr | Spørgsmål | Individuel score | Individuel betydning | Total |
|-----------------------------|---|------------------|----------------------|-------------|
| 23 | Min nærmeste leder følger op på, om vi når vores mål | 4,31 | 4,36 | 4,31 |
| 24 | Min nærmeste leder informerer os om de resultater, vi har skabt | 4,02 | 4,33 | 4,02 |
| 25 | Min nærmeste leder sikrer, at vi evaluerer vores arbejdsopgaver (hvad gik godt og hvad gik skidt) | 3,92 | 4,30 | 3,92 |
| Total for Evaluering | | 4,08 | 4,33 | 4,08 |



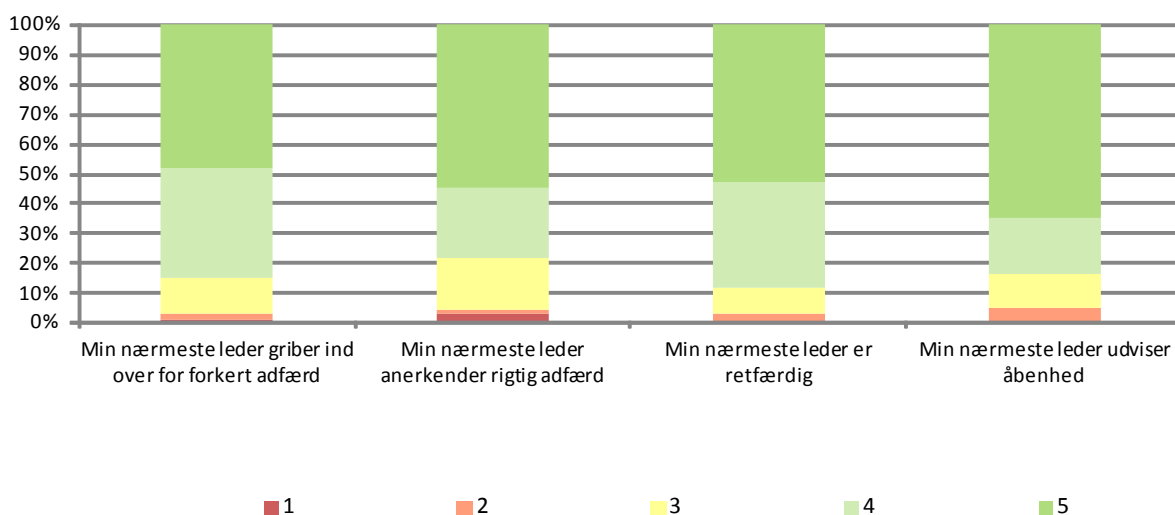
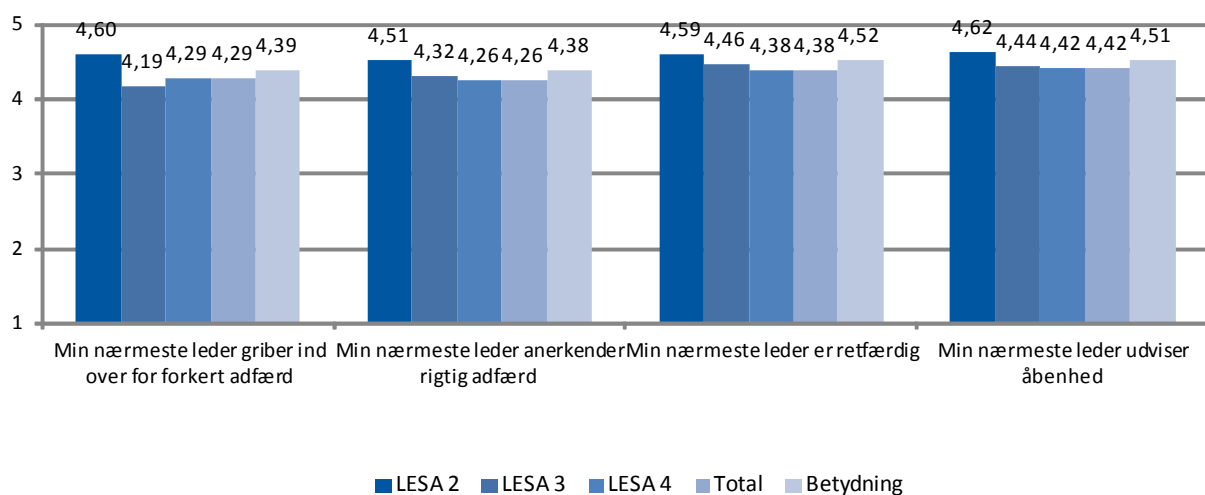
7 Korrigerende handling

| Spm nr | Spørgsmål | Individuel score | Individuel betydning | Total |
|--|--|------------------|----------------------|-------------|
| 26 | Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af fejl og forbedringsmuligheder | 3,98 | 4,27 | 3,98 |
| 27 | Min nærmeste leder igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af ledelseskvalitetsanalysen | 3,95 | 4,08 | 3,95 |
| 28 | Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af medarbejdertilfredshedsanalysen | 4,02 | 4,22 | 4,02 |
| 29 | Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af kundertilfredshedsanalysen | 3,93 | 4,20 | 3,93 |
| Total for Korrigerende Handlinger | | 3,97 | 4,19 | 3,97 |

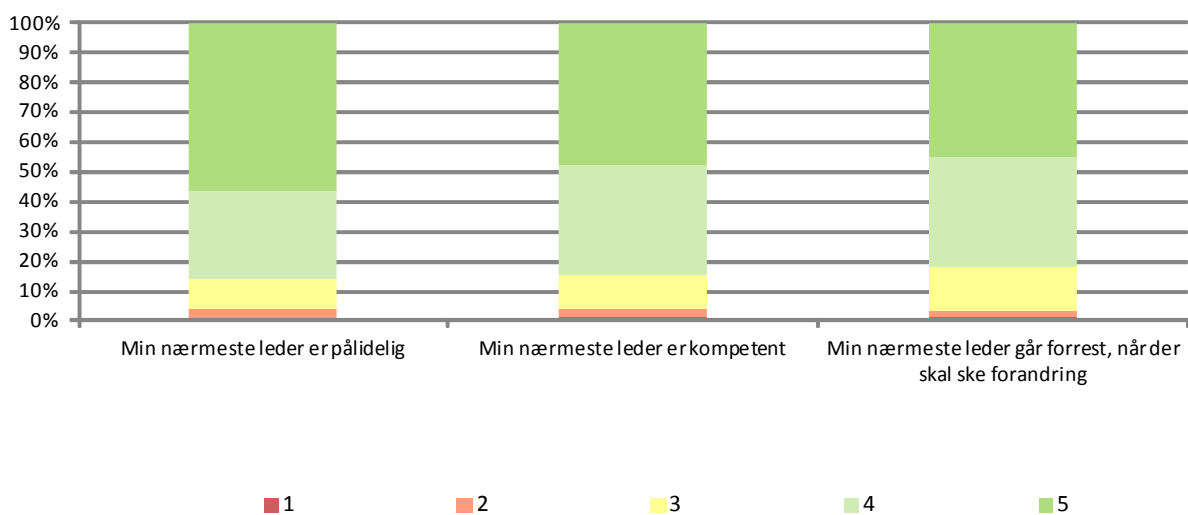
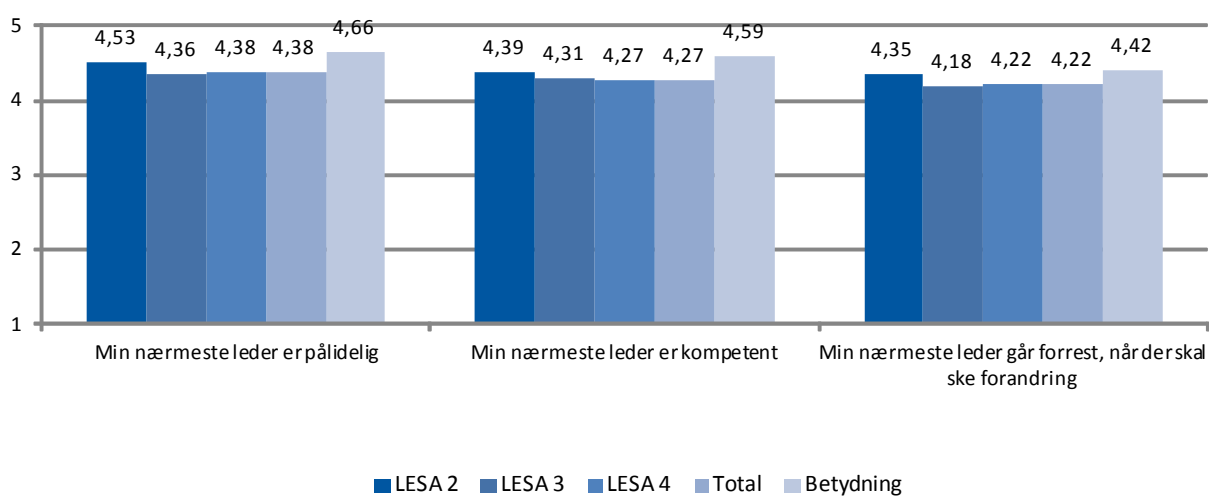


8 Værdier

| Spm nr | Spørgsmål | Individuel score | Individuel betydning | Total |
|--------|---|------------------|----------------------|-------|
| 30 | Min nærmeste leder griber ind over for forkert adfærd | 4,29 | 4,39 | 4,29 |
| 31 | Min nærmeste leder anerkender rigtig adfærd | 4,26 | 4,38 | 4,26 |
| 32 | Min nærmeste leder er retfærdig | 4,38 | 4,52 | 4,38 |
| 33 | Min nærmeste leder udviser åbenhed | 4,42 | 4,51 | 4,42 |

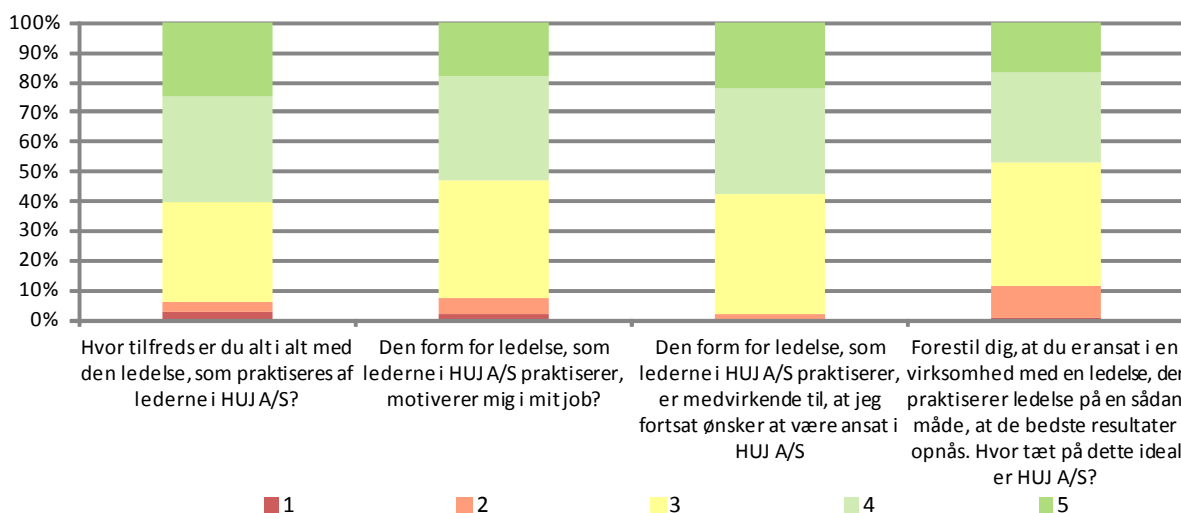
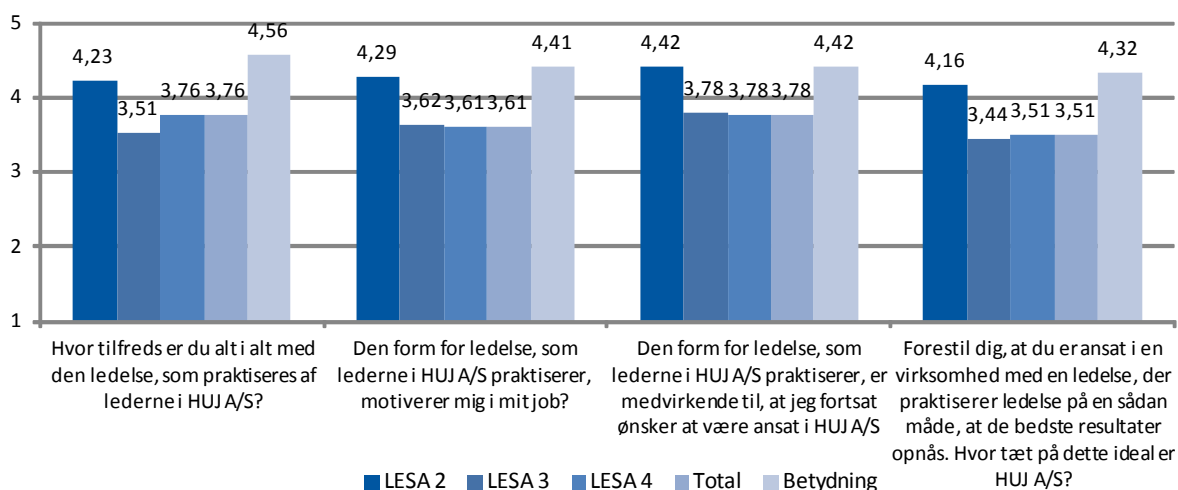


| Spm nr | Spørgsmål | Individuel score | Individuel betydning | Total |
|--------|---|------------------|----------------------|-------------|
| 34 | Min nærmeste leder er pålidelig | 4,38 | 4,66 | 4,38 |
| 35 | Min nærmeste leder er kompetent | 4,27 | 4,59 | 4,27 |
| 36 | Min nærmeste leder går forrest, når der skal ske forandring | 4,22 | 4,42 | 4,22 |
| | Total for Værdier | 4,32 | 4,49 | 4,32 |



9 Tilfredshed

| Spm nr | Spørgsmål | Individuel score | Individuel betydning | Total |
|------------------------------|---|------------------|----------------------|-------------|
| 37 | Hvor tilfreds er du alt i alt med den ledelse, som praktiseres af lederne i HUU A/S? | 3,76 | 4,56 | 3,76 |
| 38 | Den form for ledelse, som lederne i HUU A/S praktiserer, motiverer mig i mit job? | 3,61 | 4,41 | 3,61 |
| 39 | Den form for ledelse, som lederne i HUU A/S praktiserer, er medvirkende til, at jeg fortsat ønsker at være ansat i HUU A/S | 3,78 | 4,42 | 3,78 |
| 40 | Forestil dig, at du er ansat i en virksomhed med en ledelse, der praktiserer ledelse på en sådan måde, at de bedste resultater opnås. Hvor tæt på dette ideal er HUU A/S? | 3,51 | 4,32 | 3,51 |
| Total for Tilfredshed | | 3,66 | 4,43 | 3,66 |



10 Score og udvikling

Oversigt over den individuelle score, udvikling, totalscore og individuelt antal "Ved ikke"-besvarelser fordelt på alle spørgsmål

| Spm nr. | Spørgsmål | Analyse 1 | Analyse 2 | Analyse 3 | Analyse 4 | Trend | Total | Ved Ikke |
|---------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|-------|----------|
| 1 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår de økonomiske mål for vores arbejde | 4,10 | 4,29 | 4,18 | 4,09 | -0,08 | 4,09 | 3 |
| 2 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hans/hendes mål for medarbejdertilfredshed | 4,03 | 4,45 | 4,20 | 4,03 | -0,17 | 4,03 | 1 |
| 3 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kundetilfredshed i vores arbejde | 4,39 | 4,51 | 4,24 | 4,35 | 0,11 | 4,35 | 3 |
| 4 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kvaliteten af vores arbejde | 4,40 | 4,46 | 4,39 | 4,37 | -0,02 | 4,37 | 0 |
| 5 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for effektiviteten af vores arbejde | 4,33 | 4,28 | 4,31 | 4,35 | 0,04 | 4,35 | 0 |
| 6 | Min nærmeste leder sætter i samarbejde med os mål for, hvad vi skal blive bedre til | 3,97 | 4,21 | 4,14 | 4,04 | -0,11 | 4,04 | 1 |
| 7 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores mål hjælper til at HUI A/S får succes | 4,06 | 4,35 | 4,12 | 4,10 | -0,02 | 4,10 | 2 |
| 8 | Min nærmeste leder vælger de rigtige mennesker til opgaverne | 4,01 | 4,27 | 4,06 | 4,23 | 0,16 | 4,23 | 2 |
| 9 | Min nærmeste leder sikrer, at vores planlægning tager udgangspunkt i kundernes krav og forventning | 4,14 | 4,23 | 4,04 | 4,22 | 0,19 | 4,22 | 3 |
| 10 | Min nærmeste leder inddrager os i planlægningen af vores arbejdsopgaver | 4,09 | 4,36 | 4,36 | 4,33 | -0,04 | 4,33 | 1 |
| 11 | Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer, før vi planlægger | 3,73 | 3,99 | 3,86 | 3,88 | 0,02 | 3,88 | 0 |
| 12 | Min nærmeste leder sikrer, at vi gør brug af erfaringer fra tidligere opgaver i planlægningen | 4,08 | 4,24 | 4,10 | 4,07 | -0,03 | 4,07 | 3 |

NB: Afgivelser på 2. decimal i trend skyldes afrunding af tal.

| Spm nr. | Spørgsmål | Analyse 1 | Analyse 2 | Analyse 3 | Analyse 4 | Trend | Total | Ved Ikke |
|---------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|-------|----------|
| 13 | Min nærmeste leder sikrer, at vi kan overholde arbejdsmiljøloven | 4,04 | 4,18 | 4,09 | 4,09 | 0,00 | 4,09 | 1 |
| 14 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår indholdet af vores arbejdsopgaver, inden vi går i gang | 4,10 | 4,19 | 4,05 | 4,30 | 0,25 | 4,30 | 1 |
| 15 | Min nærmeste leder sikrer, at vi får de nødvendige informationer, så vi kan løse vores opgaver | 4,00 | 4,12 | 3,91 | 4,01 | 0,10 | 4,01 | 1 |
| 16 | Min nærmeste leder sikrer, at samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere fungerer | 3,82 | 4,19 | 4,01 | 3,90 | -0,11 | 3,90 | 6 |
| 17 | Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer fra byggemøder og andre møder | 3,93 | 4,19 | 3,97 | 4,09 | 0,12 | 4,09 | 5 |
| 18 | Min nærmeste leder sikrer, at vi registrerer fejl og afvigelser | 3,84 | 4,14 | 3,97 | 4,09 | 0,12 | 4,09 | 5 |
| 19 | Min nærmeste leder sikrer, at vi arbejder efter at leve op til kundens krav og forventning | 4,26 | 4,39 | 4,21 | 4,35 | 0,14 | 4,35 | 5 |
| 20 | Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores opgaver passer ind i den samlede proces | 4,10 | 4,19 | 4,09 | 4,23 | 0,14 | 4,23 | 2 |
| 21 | Min nærmeste leder sikrer, at vi kan træffe nødvendige her-og-nu beslutninger | 4,28 | 4,36 | 4,16 | 4,31 | 0,15 | 4,31 | 1 |
| 22 | Min nærmeste leder sikrer, at vi samarbejder om at løse opgaven effektivt | 4,20 | 4,48 | 4,18 | 4,39 | 0,21 | 4,39 | 2 |
| 23 | Min nærmeste leder følger op på, om vi når vores mål | 4,15 | 4,58 | 4,17 | 4,31 | 0,13 | 4,31 | 2 |
| 24 | Min nærmeste leder informerer os om de resultater, vi har skabt | 3,94 | 4,42 | 4,01 | 4,02 | 0,00 | 4,02 | 1 |

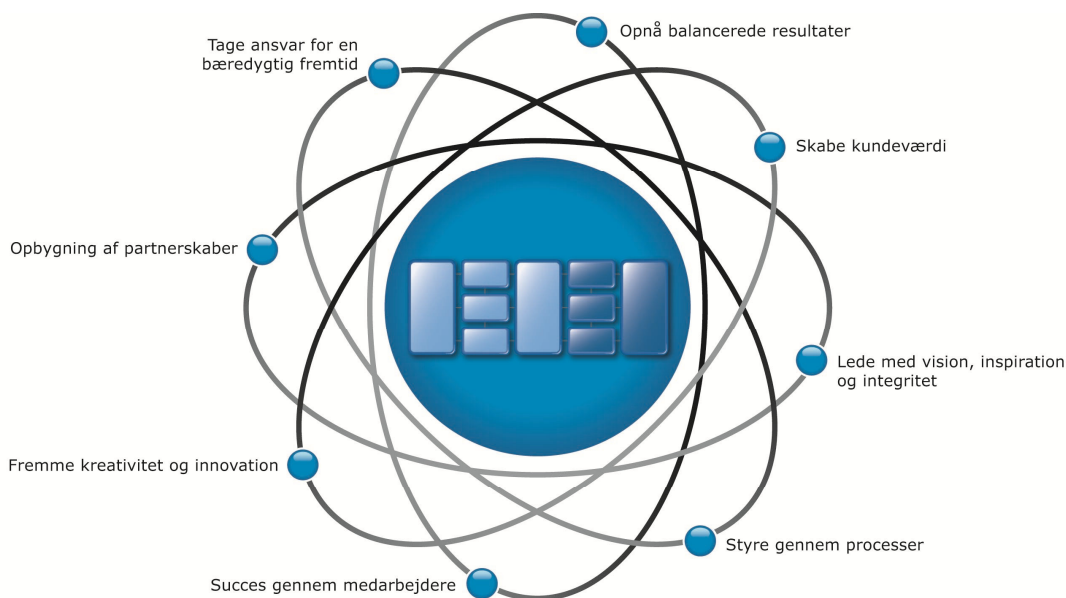
NB: Afvigelser på 2. decimal i trend skyldes afrunding af tal.

| Spm nr. | Spørgsmål | Analyse 1 | Analyse 2 | Analyse 3 | Analyse 4 | Trend | Total | Ved Ikke |
|---------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|-------|----------|
| 25 | Min nærmeste leder sikrer, at vi evaluerer vores arbejdsopgaver (hvad gik godt og hvad gik skidt) | 3,62 | 4,14 | 3,75 | 3,92 | 0,17 | 3,92 | 2 |
| 26 | Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af fejl og forbedringsmuligheder | 3,89 | 4,31 | 4,00 | 3,98 | -0,02 | 3,98 | 5 |
| 27 | Min nærmeste leder igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af ledelseskvalitetsanalysen | 3,98 | 4,48 | 3,86 | 3,95 | 0,09 | 3,95 | 12 |
| 28 | Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af medarbejdetilfredshedsanalysen | 3,97 | 4,50 | 4,01 | 4,02 | 0,01 | 4,02 | 15 |
| 29 | Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af kundetilfredshedsanalysen | 3,97 | 4,48 | 3,88 | 3,93 | 0,05 | 3,93 | 17 |
| 30 | Min nærmeste leder griber ind over for forkert adfærd | 3,98 | 4,60 | 4,19 | 4,29 | 0,10 | 4,29 | 2 |
| 31 | Min nærmeste leder anerkender rigtig adfærd | 3,96 | 4,51 | 4,32 | 4,26 | -0,06 | 4,26 | 3 |
| 32 | Min nærmeste leder er retfærdig | 4,21 | 4,59 | 4,46 | 4,38 | -0,08 | 4,38 | 2 |
| 33 | Min nærmeste leder udviser åbenhed | 4,20 | 4,62 | 4,44 | 4,42 | -0,02 | 4,42 | 1 |
| 34 | Min nærmeste leder er pålidelig | 4,31 | 4,53 | 4,36 | 4,38 | 0,02 | 4,38 | 3 |
| 35 | Min nærmeste leder er kompetent | 4,40 | 4,39 | 4,31 | 4,27 | -0,04 | 4,27 | 2 |
| 36 | Min nærmeste leder går forrest, når der skal ske forandring | 4,25 | 4,35 | 4,18 | 4,22 | 0,05 | 4,22 | 3 |
| 37 | Hvor tilfreds er du alt i alt med den ledelse, som praktiseres af lederne i HUJ A/S? | 4,22 | 4,23 | 3,51 | 3,76 | 0,25 | 3,76 | 1 |
| 38 | Den form for ledelse, som lederne i HUJ A/S praktiserer, motiverer mig i mit job? | 4,21 | 4,29 | 3,62 | 3,61 | -0,02 | 3,61 | 2 |
| 39 | Den form for ledelse, som lederne i HUJ A/S praktiserer, er medvirkende til, at jeg fortsat ønsker at være ansat i HUJ A/S | 4,26 | 4,42 | 3,78 | 3,78 | -0,01 | 3,78 | 3 |
| 40 | Forestil dig, at du er ansat i en virksomhed med en ledelse, der praktiserer ledelse på en sådan måde, at de bedste resultater opnås. Hvor tæt på dette ideal er HUJ A/S? | 3,93 | 4,16 | 3,44 | 3,51 | 0,07 | 3,51 | 8 |

NB: Afvigelser på 2. decimal i trend skyldes afrunding af tal.

11 Sammenhæng med Excellence

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



De excellente virksomheder arbejder målrettet frem mod at styrke sine evner inden for alle disse principper. Denne Ledelseskvalitetsanalyse understøtter arbejdet med at fokusere på det relevante og udvikle ledergruppens succes. Herunder følger en gennemgang hvor hvert grundlæggende princip kobles sammen med analysens opbygning og spørgeramme.

11.1 Opnå balancerede resultater

Et snævert fokus på økonomiske resultater er ikke gavnligt for en bæredygtig virksomhed. Excellence virksomheder skaber balancerede resultater med fokus på kunder, medarbejdere, samfund og økonomi. I Excellencemodellens kriterium 1 Lederskab er princippet om balancerede resultater særligt tydeligt i delkriterium B og C. 1B omhandler ledelsessystem og resultater. 1C omhandler eksterne interessenter (kunder, samarbejdspartnere og samfund)

Analysens første 7 spørgsmål handler om at opstille og formidle balancerede mål. Spørgsmål 16 fokuserer på samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere, mens spørgsmål 9 og 19 fokuserer på planlægning og resultater for kunderne. Spørgsmålene vedrørende evaluering og korrigerende handlinger måler på, om der følges op på de balancerede mål.

11.2 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 Lederkriteriets delkriterium 1C er forståelse af kundebehov og -forventninger et kernepunkt.

Spørgsmål 3 handler om at opstille mål for kundetilfredshed. Spørgsmål 9 behandler planlægning med udgangspunkt i kundebehov. Spørgsmål 19 sikrer at der i udførelsen arbejdes efter kundens krav og forventninger. Spørgsmål 29 omhandler igangsættelse af korrigerende handlinger på baggrund af resultaterne i kundetilfredshedsanalysen.

11.3 Lede med vision, inspiration og integritet

Lederne i en Excellent organisation former fremtiden og får ting til at ske, idet de fungerer som forbilleder for værdier og moral. I lederskabskriteriet er det delkriterium A, D og E der primært understøtter dette princip. 1A handler om mission, vision, værdier og at være forbilleder. 1D handler om at forstærke Excellencekultur blandt medarbejdere. 1E sikrer fleksibilitet og forandringsledelse.

Spørgsmål 7 behandler lederens succes med at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de individuelle mål understøtter virksomhedens mål. Spørgsmål 10 omhandler inddragelse i planlægningen, spørgsmål 21 omhandler her-og-nu beslutninger og spørgsmål 25 omhandler evaluering på arbejdsopgaver – begge spørgsmål skal sikre motivation, inspiration og fleksibilitet. Endelig er alle spørgsmålene vedrørende værdier indikationer af integritet, Excellencekultur og forandringsledelse.

11.4 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. Delkriterium 1B understøtter proces-tænkningen, da det omhandler ledelsessystemet og faktabaserede beslutninger.

Hele ledelseskvalitetsanalysens struktur med planlægning, udførelse, evaluering og korrigerende handlinger er et udtryk for analysens procesfokus. I spørgsmål 4 og 5 spørges der specifikt ind til målene for kvalitet og effektivitet – to relevante procesmål. Spørgsmålene som omhandler overdragelse af information samt spørgsmål 18 relaterer sig til faktabaserede beslutninger. Spørgsmål 20 og 22 behandler helhedstænkningen og samarbejdet i processerne. Afsnittet med korrigerende handlinger relaterer sig naturligt til løbende forbedringer af processerne.

11.5 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. Delkriterium 1A og 1D understøtter princippet ved at fokusere på værdier og Excellencekultur.

Spørgsmål 2, 6 og 8 omhandler henholdsvis målsætning for medarbejdernes tilfredshed, personlige målsætninger for medarbejdere og udvælgelsen af de rigtige mennesker til opgaverne. At skabe rammerne for at medarbejderne kan træffe nødvendige her-og-nu beslutninger er et tema i spørgsmål 21. Lederens rolle i at skabe et godt samarbejde er et tema i spørgsmål 22. Værdi-kategorien og kategorien omhandlende tilfredshed behandler samlet set lederens arbejde med at motivere og være rollemodel for medarbejderne.

11.6 Fremme kreativitet og innovation

Excellente ledere fremmer kreativitet blandt medarbejdere og andre interessenter med det formål at skabe forbedringer af de balancerede resultater. Delkriterium 1C behandler dette princip.

Spørgsmål 12 og 25 samt de spørgsmål der omhandler korrigerende handlinger er med til at fremme læring og kreativitet.

11.7 Opbygge partnerskaber

Virksomheder fungerer ikke som isolerede enheder, men indgår altid i relationer med andre interessenter. Excellente virksomheder opbygger og styrer partnerskaber for at nå de balancerede resultater. Delkriterium 1C er også her et nøglekriterium.

Lederens styring af samarbejdspartnere er temaet i spørgsmål 16. Dialogen med kunder og samarbejdspartnere er indeholdt i spørgsmål 9, 17 og 19.

11.8 Tage ansvar for en bæredygtig fremtid

Dette princip samler op på mange af de andre, da det handler om, at Excellente virksomheder har en kultur med høj moral og et værdisæt, der sikrer en adfærd, som skaber balancerede resultater og en bæredygtig fremtid. Excellent bæredygtighed gælder både det økonomiske, det sociale og det miljømæssige aspekt.

I ledelseskvalitetsanalysen er disse aspekter indarbejdet som balancerede resultater samt bæredygtig brug af ressourcer som følge af effektiv planlægning og udførelse.