



Ledelseskvalitetsanalyse 1

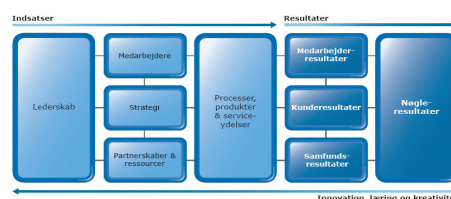
HUJ A/S

TOTAL

Denne rapport er baseret på 79 besvarelser

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	Planlægning	6
5	Udførelse	9
6	Evaluering.....	11
7	Korrigerende handling	12
8	Værdier.....	13
9	Tilfredshed	15
10	Score og udvikling	16
11	Selvevaluering	19

1 Forord

Denne rapport indeholder resultatet af den første Ledelseskvalitetsanalyse for HUI A/S.

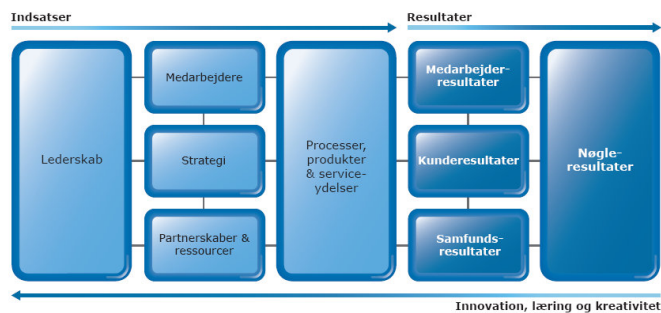
Formålet med denne analyse er at skabe excellent lederskab i HUI A/S. Rapporten giver udtryk for medarbejdernes opfattelse af, hvor godt der bedrives ledelse i HUI A/S. Derudover har analysen til formål at danne grundlag for valg af indsatsområder for HUI A/S generelt og for den enkelte leder.

Analysen er designet på baggrund af HUI 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 hos HUI A/S, 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.



2 Overordnede resultater

2.1 Svarstatistik

Svarstatistik		
Besvarelser	Medarbejdere	Procent
18	18	100%
3	3	100%
5	5	100%
3	3	100%
8	8	100%
14	14	100%
9	9	100%
9	9	100%
5	5	100%
5	5	100%
79	79	100%

HUJ har i denne analyse opnået en svarprocent på 100. Indsamlingsmetoden har været anderledes denne gang, da spørgeskemaerne blev uddelt på Empowerment modul 3, hvilket har medvirket til en høj svarprocent.

2.2 Scores

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

Kategori	Individuel Score	Total Score	Individuel Betydning	Total Betydning
Planlægning	4,10	4,10	4,53	4,53
Udførelse	4,06	4,06	4,59	4,59
Evaluering	3,90	3,90	4,56	4,56
Korrigerende handling	3,95	3,95	4,36	4,36
Værdier	4,19	4,19	4,64	4,64
Tilfredshed	4,15	4,15	4,53	4,53
Samlet	4,08	4,08	4,55	4,55

Scoren for oplevelse sammenlignet med tidligere analyser opdelt på kategorier:

Kategori	Score	
	Analyse 1	Trend
Planlægning	4,10	-
Udførelse	4,06	-
Evaluering	3,90	-
Korrigerende handling	3,95	-
Værdier	4,19	-
Tilfredshed	4,15	-
Samlet	4,08	-

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

Score	
Analyse 1	Trend
3,92	-
4,41	-
4,41	-
4,78	-
4,25	-
4,14	-
3,66	-
3,87	-
3,48	-
3,92	-
4,08	-

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	35	M in nærmeste leder er kompetent	4,40
2	4	M in nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kvaliteten af vores arbejde	4,40
3	3	M in nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kundetilfredshed i vores arbejde	4,39
4	5	M in nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for effektiviteten af vores arbejde	4,33
5	34	M in nærmeste leder er pålidelig	4,31

Top 5 - Betydning			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	34	M in nærmeste leder er pålidelig	4,80
2	14	M in nærmeste leder sikrer, at vi forstår indholdet af vores arbejdsopgaver, inden vi går i gang	4,72
3	32	M in nærmeste leder er retfærdig	4,71
4	33	M in nærmeste leder udviser åbenhed	4,70
5	35	M in nærmeste leder er kompetent	4,70

2.3.2 Bund 5 spørgsmål

Bund 5 - Oplevelse			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	25	Min nærmeste leder sikrer, at vi evaluerer vores arbejdsopgaver (hvad gik godt og hvad gik skidt)	3,62
2	11	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer, før vi planlægger	3,73
3	16	Min nærmeste leder sikrer, at samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere fungerer	3,82
4	18	Min nærmeste leder sikrer, at vi registrerer fejl og afvigelser	3,84
5	26	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af fejl og forbedringsmuligheder	3,89

Bund 5 - Betydning			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	29	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af kundetilfredshedsanalysen	4,29
2	27	Min nærmeste leder igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af ledelseskvalitetsanalysen	4,30
3	28	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af medarbejdetilfredshedsanalysen	4,34
4	1	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår de økonomiske mål for vores arbejde	4,39
5	7	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores mål hjælper til at HUU A/S får succes	4,41

3 anbefalinger

Målsætningen for denne ledelseskvalitetsanalyse er at opnå en samlet score på minimum 4,40 jf. de strategiske mål for HUIJ A/S 2010. I denne analyse er der opnået en score på 4,08. Det vil kræve en målrettet indsats fra ledergruppens medlemmer at løfte ledelseskvaliteten til det ønskede niveau. Det anbefales derfor, at hver leder gennemgår sin individuelle rapport med henblik på at identificere og gennemføre forbedringstiltag.

I total-rapporten er der generelt en høj score på betydningerne. Dette tyder på, at medarbejderne finder temaerne relevante. Lederne vurderes af medarbejderne som kompetente, og medarbejderne oplever generelt, at de forstår målene for kvalitet og kundetilfredshed i deres arbejde.

Generelt er der ikke mange der har sat deres kryds i felterne med "Ved Ikke". Fordelingen af "Ved Ikke"-svar tyder dog på at lederne har en opgave i at synliggøre deres arbejde med analyserne af kundetilfredshed, ledelseskvalitet og medarbejdsertilfredshed. Synliggørelsen vil forventeligt hjælpe til at sikre fortsat højt engagement fra medarbejdernes side.

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

- Medarbejderne har ikke tilstrækkelig information til stede inden arbejdsopgaverne planlægges.
- Udviklingsmål for medarbejderne – hvad skal de blive bedre til?
- Samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere kan styres bedre.
- Lederne samler ikke op på fejl og afvigelser.
- Medarbejderne oplever ikke i høj grad at deres arbejde evalueres – hvad gik godt og hvad gik skidt?
- I naturlig forlængelse af de to ovenstående punkter oplever medarbejderne ikke i særligt omfang, at der igangsættes korrigerende handlinger på baggrund af evalueringer og analyser.
- Medarbejderne oplever i begrænset grad, at de får information om de resultater, de skaber.
- Der opleves ikke i særlig grad konsekvens af rigtig og forkert adfærd fra ledernes side.

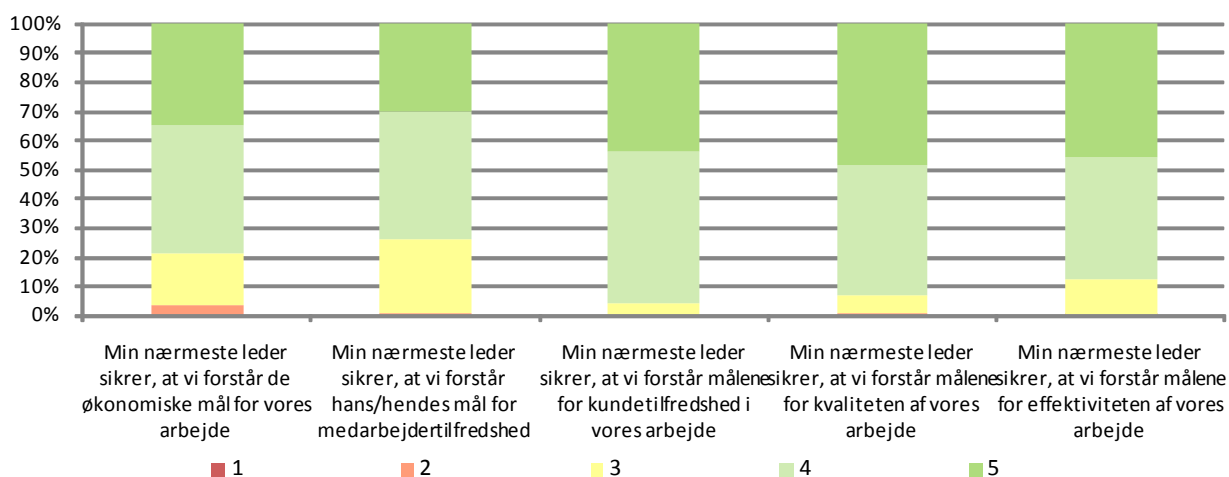
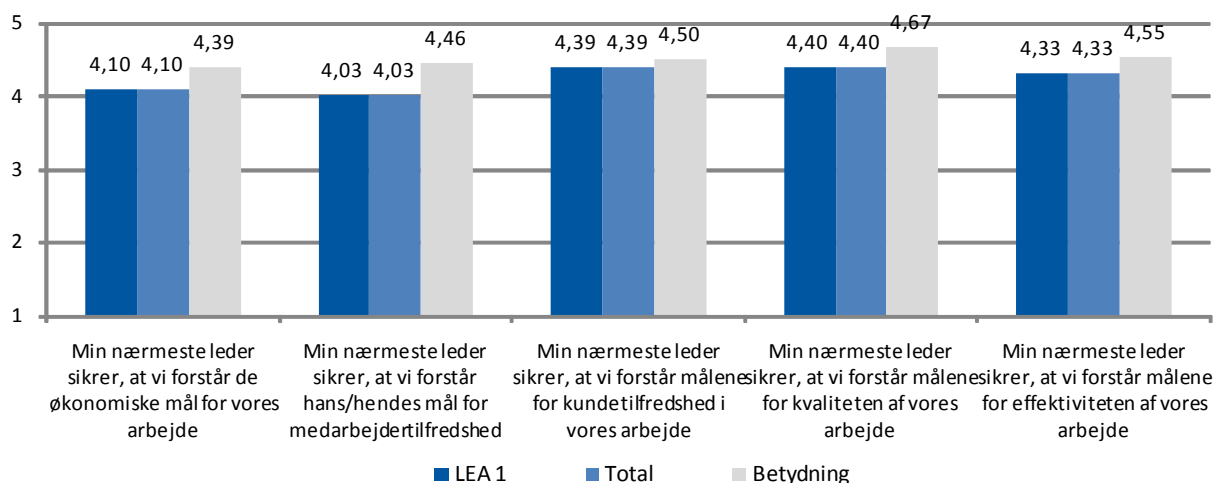
Punkterne stemmer i høj grad overens med observationerne og tilbagemeldingerne fra de gennemførte empowerment-moduler. Det anbefales at ledergruppen i fællesskab diskuterer, hvordan disse punkter kan forbedres. Punkterne er karakteriseret ved alle at være meget grundlæggende for både succesfulde projekter og empowerment-ledelse.

Opsummerende kan løsningen af punkterne betegnes som *proaktiv projektstyring*. Hvordan kan vi som ledere komme mere på forkant med vores opgaver, blive bedre til at indsamle og dele relevant information og følge op på de indsatser vi gør – så vi alle bliver bedre næste gang vi løser en opgave?

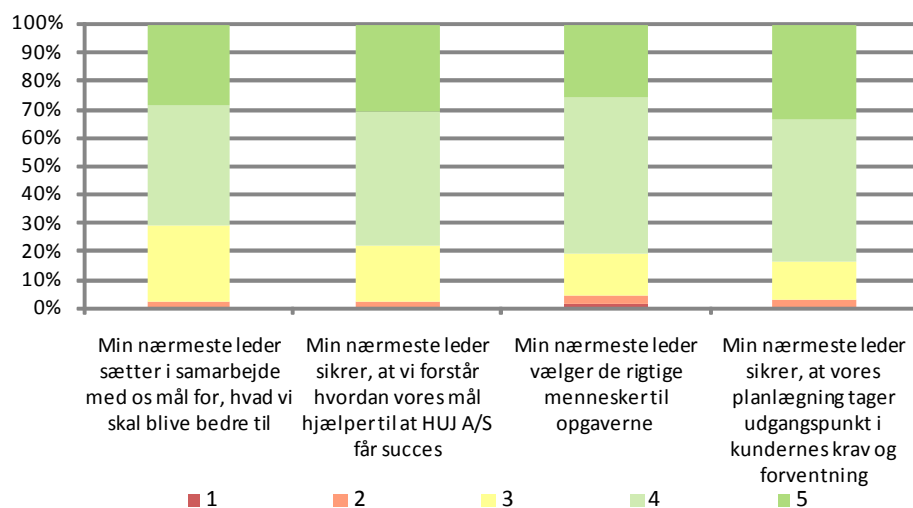
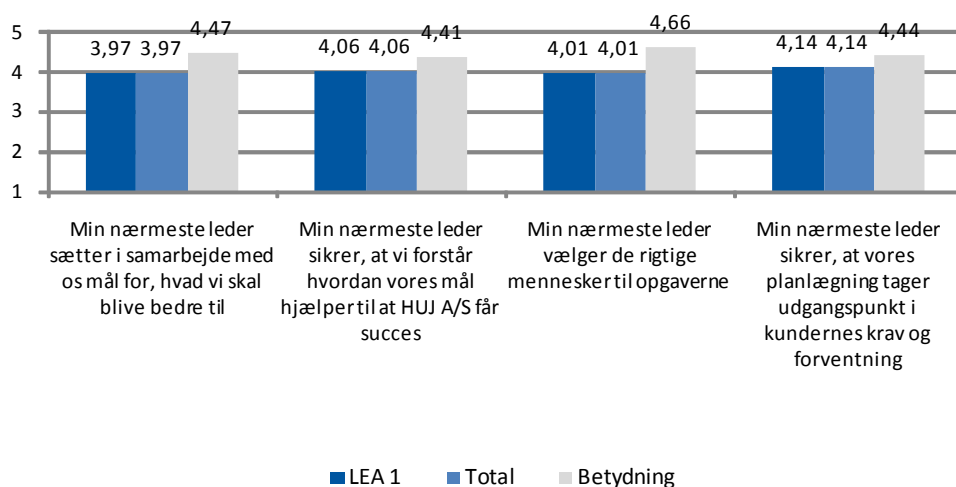
Det modsatte af proaktiv projektstyring er reaktiv projektkontrol, hvor udgangspunktet er, at arbejdsopgaverne af forskellige årsager er så uforudseelige, at det alligevel ikke kan betale sig at forsøge at styre dem.

4 Planlægning

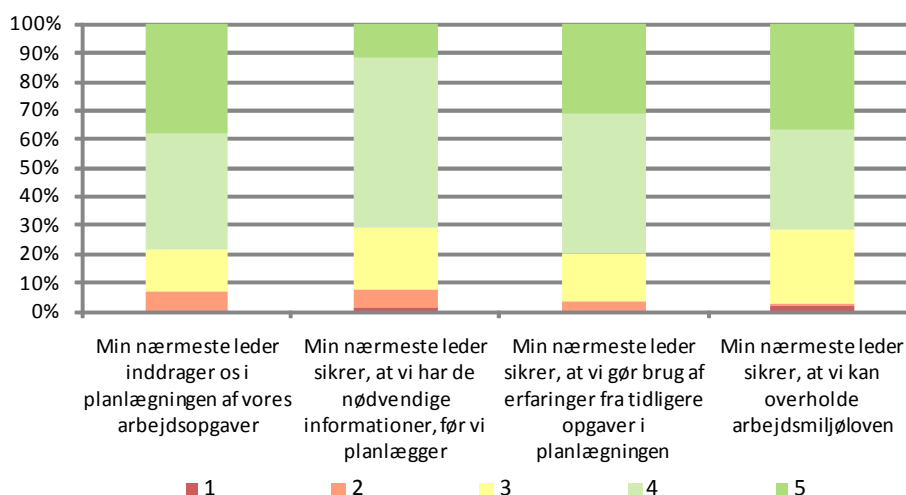
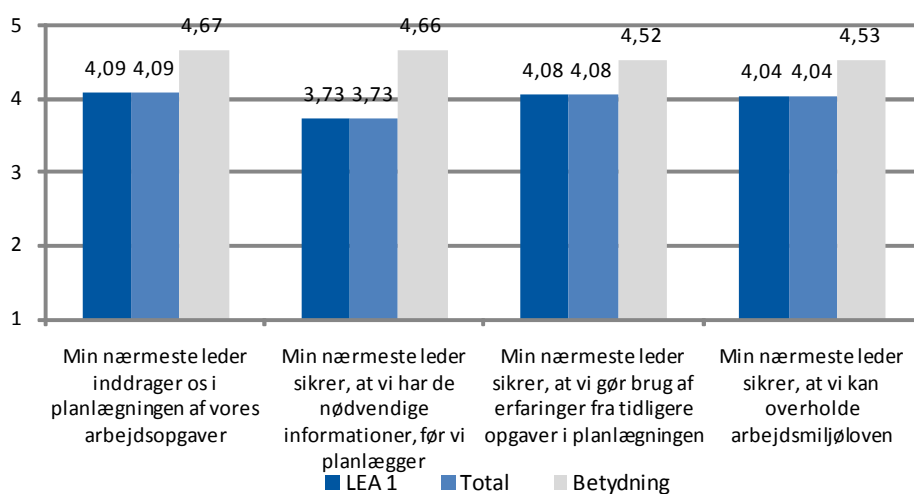
Spm nr.	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
1	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår de økonomiske mål for vores arbejde	4,10	4,39	4,10
2	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hans/hendes mål for medarbejdertilfredshed	4,03	4,46	4,03
3	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kundetilfredshed i vores arbejde	4,39	4,50	4,39
4	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kvaliteten af vores arbejde	4,40	4,67	4,40
5	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for effektiviteten af vores arbejde	4,33	4,55	4,33



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	3,97	4,47	3,97
7	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores mål hjælper til at HUIJ A/S får succes	4,06	4,41	4,06
8	Min nærmeste leder vælger de rigtige mennesker til opgaverne	4,01	4,66	4,01
9	Min nærmeste leder sikrer, at vores planlægning tager udgangspunkt i kundernes krav og forventning	4,14	4,44	4,14

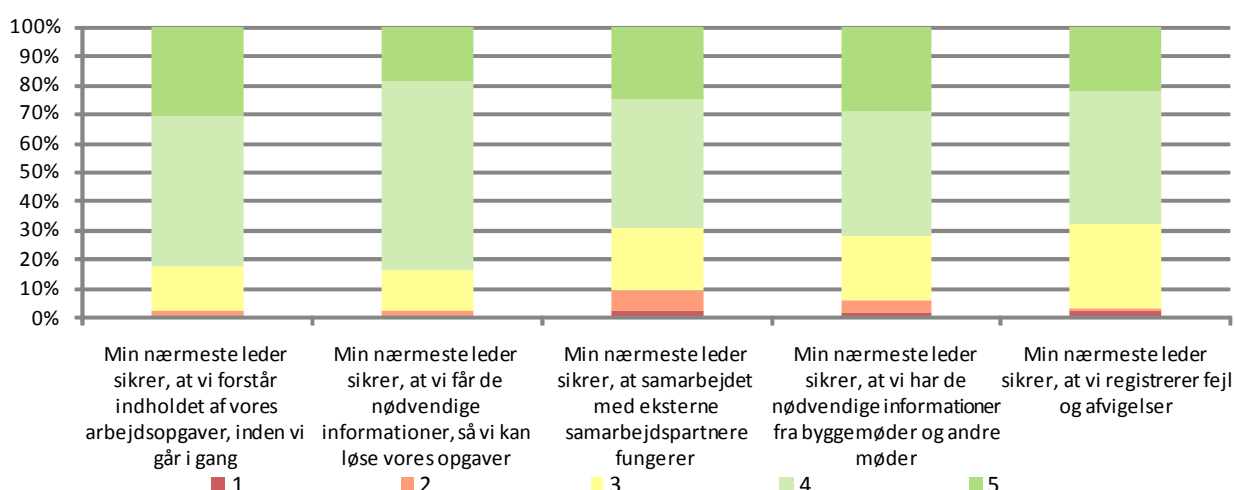
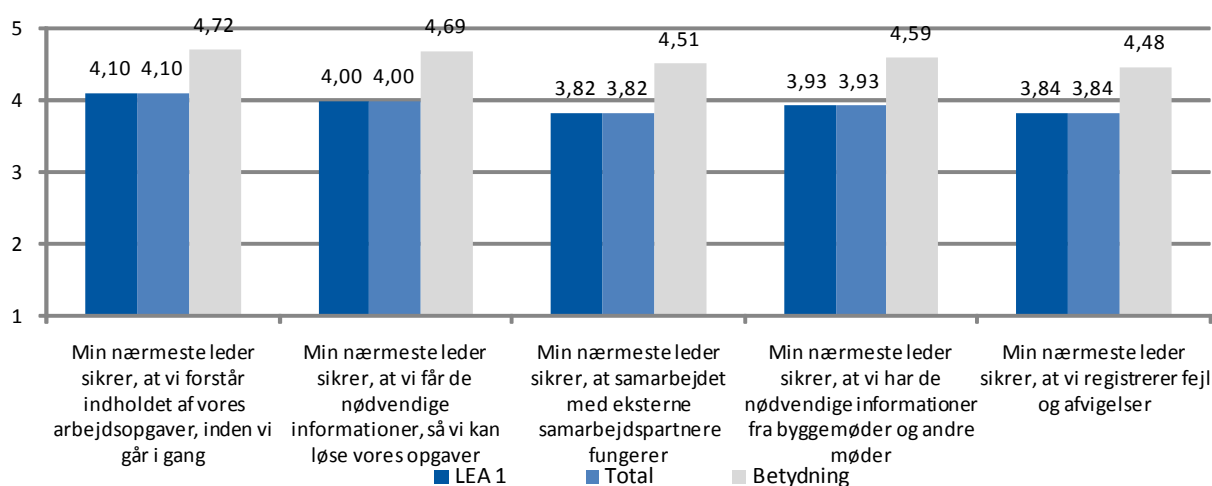


Spm nr.	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
10	Min nærmeste leder inddrager os i planlægningen af vores arbejdsopgaver	4,09	4,67	4,09
11	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer, før vi planlægger	3,73	4,66	3,73
12	Min nærmeste leder sikrer, at vi gør brug af erfaringer fra tidligere opgaver i planlægningen	4,08	4,52	4,08
13	Min nærmeste leder sikrer, at vi kan overholde arbejdsmiljøloven	4,04	4,53	4,04
	Total for planlægning	4,10	4,53	4,10

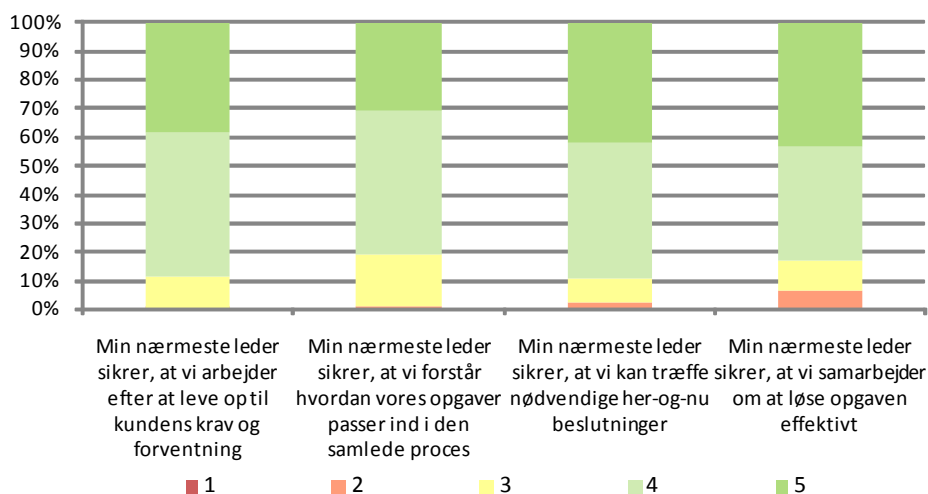
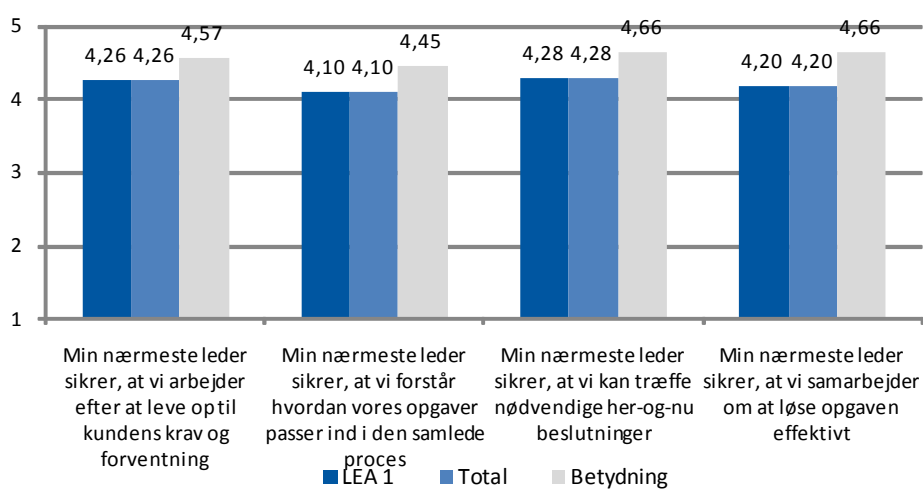


5 Udførelse

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	4,10	4,72	4,10
15	Min nærmeste leder sikrer, at vi får de nødvendige informationer, så vi kan løse vores opgaver	4,00	4,69	4,00
16	Min nærmeste leder sikrer, at samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere fungerer	3,82	4,51	3,82
17	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer fra byggemøder og andre møder	3,93	4,59	3,93
18	Min nærmeste leder sikrer, at vi registrerer fejl og afvigelser	3,84	4,48	3,84

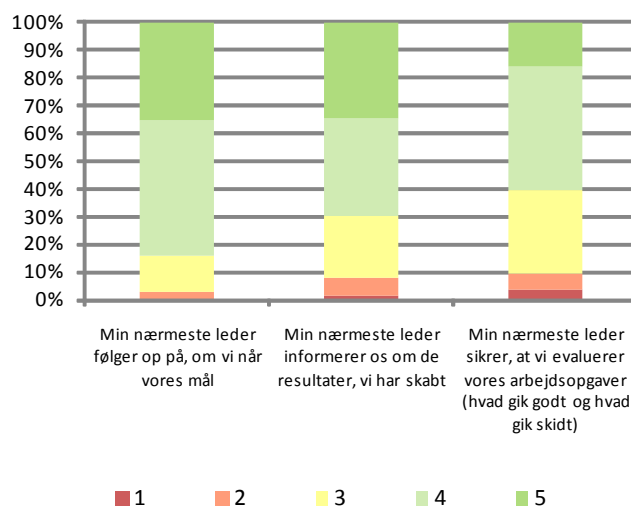
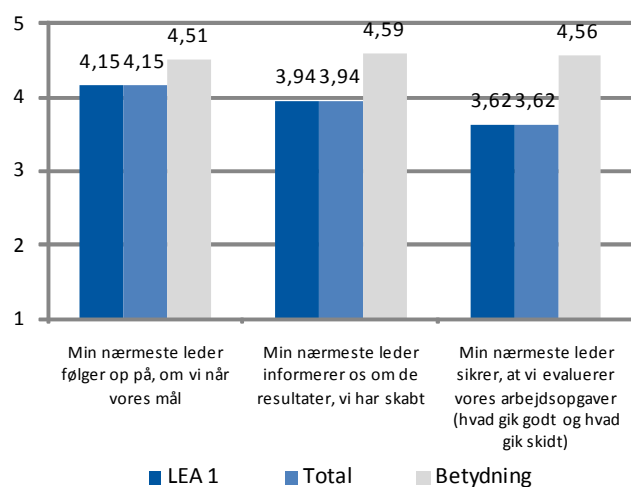


Spm nr.	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
19	Min nærmeste leder sikrer, at vi arbejder efter at leve op til kundens krav og forventning	4,26	4,57	4,26
20	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores opgaver passer ind i den samlede proces	4,10	4,45	4,10
21	Min nærmeste leder sikrer, at vi kan træffe nødvendige her-og-nu beslutninger	4,28	4,66	4,28
22	Min nærmeste leder sikrer, at vi samarbejder om at løse opgaven effektivt	4,20	4,66	4,20
Total for udførelse		4,06	4,59	4,06



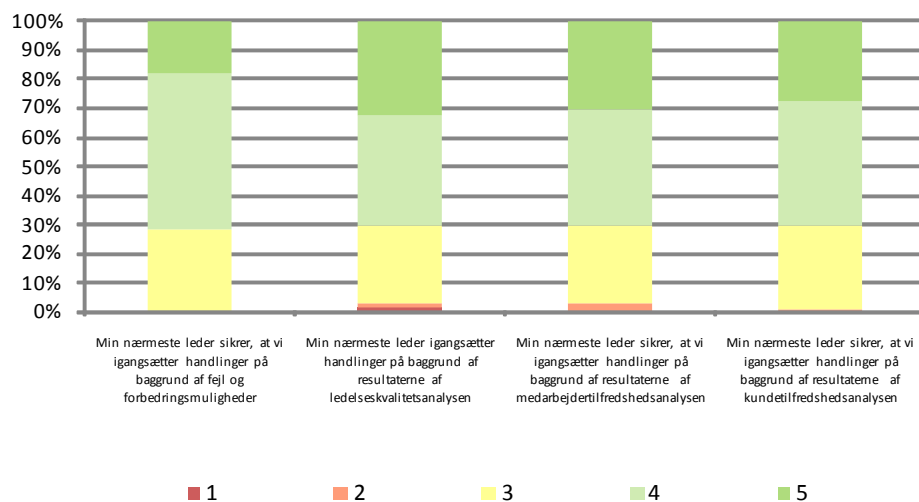
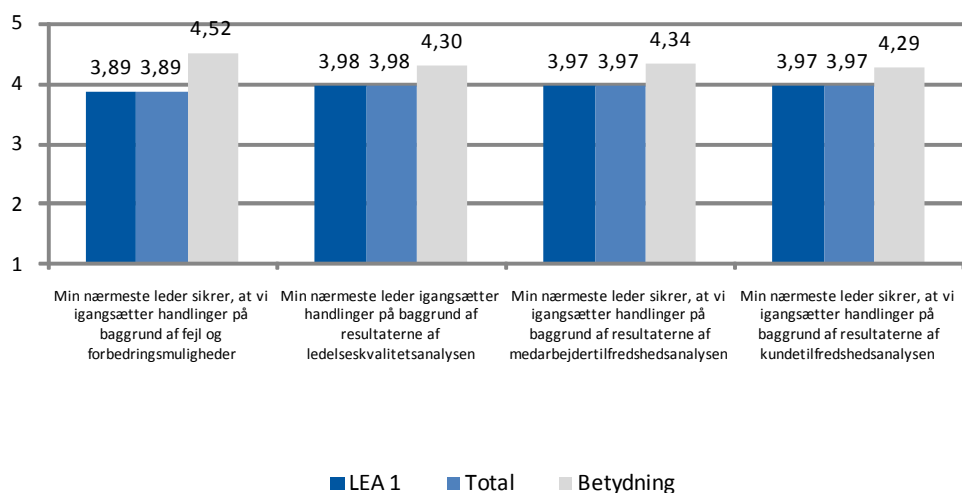
6 Evaluering

Spm nr.	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
23	Min nærmeste leder følger op på, om vi når vores mål	4,15	4,51	4,15
24	Min nærmeste leder informerer os om de resultater, vi har skabt	3,94	4,59	3,94
25	Min nærmeste leder sikrer, at vi evaluerer vores arbejdsopgaver (hvad gik godt og hvad gik skidt)	3,62	4,56	3,62
Total for Evaluering		3,90	4,56	3,90



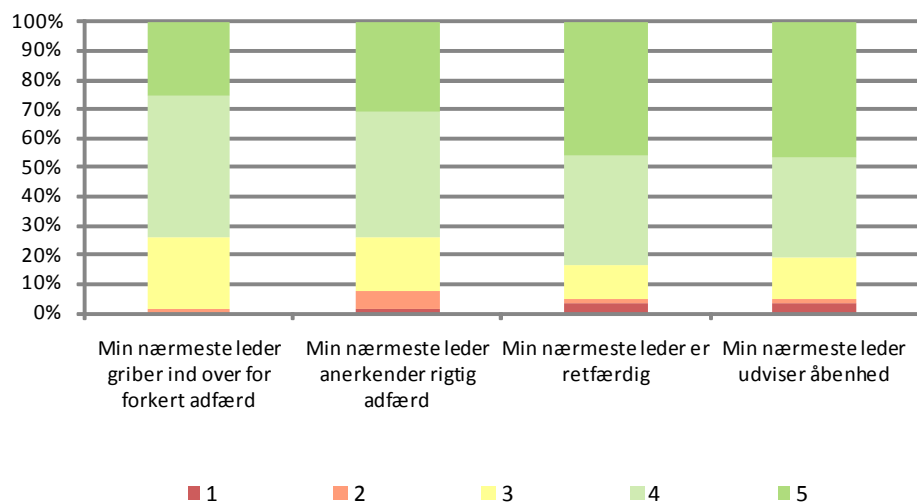
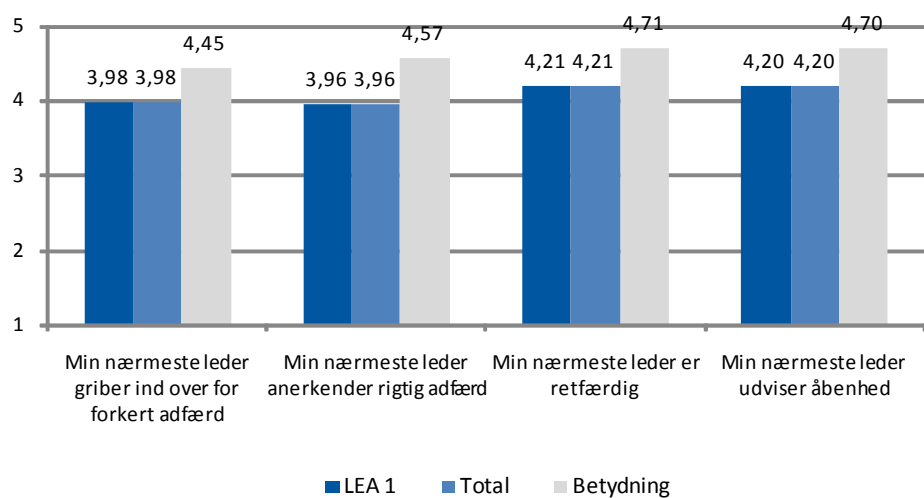
7 Korrigerende handling

Spm nr.	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
26	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af fejl og forbedringsmuligheder	3,89	4,52	3,89
27	Min nærmeste leder igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af ledelseskvalitetsanalysen	3,98	4,30	3,98
28	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af medarbejdertilfredshedsanalysen	3,97	4,34	3,97
29	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af kundertilfredshedsanalysen	3,97	4,29	3,97
Total for korrigerende handlinger		3,95	4,36	3,95

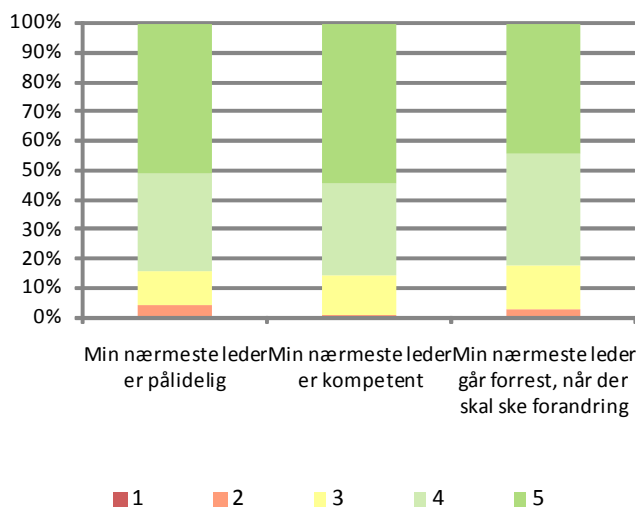
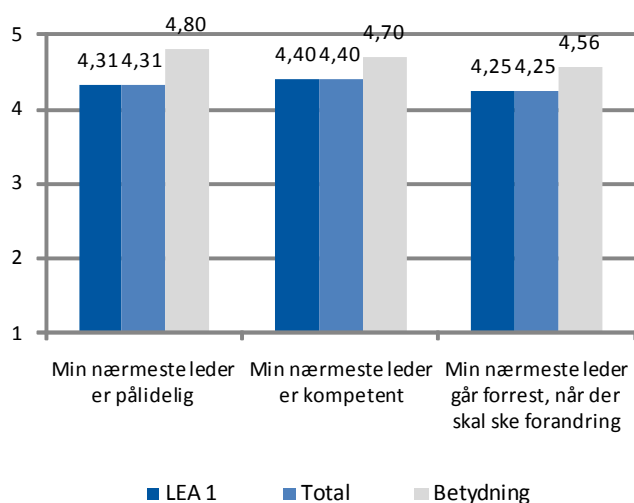


8 Værdier

Spm nr.	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
30	Min nærmeste leder griber ind over for forkert adfærd	3,98	4,45	3,98
31	Min nærmeste leder anerkender rigtig adfærd	3,96	4,57	3,96
32	Min nærmeste leder er retfærdig	4,21	4,71	4,21
33	Min nærmeste leder udviser åbenhed	4,20	4,70	4,20

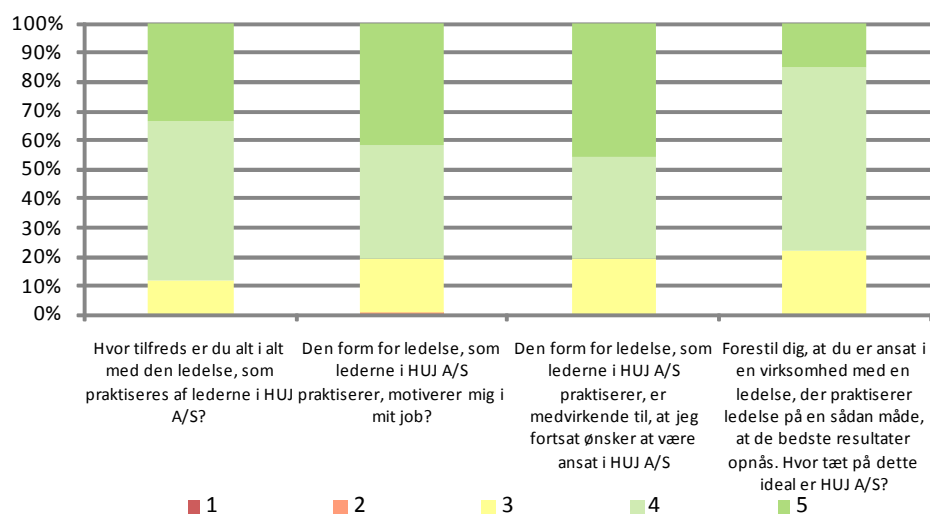
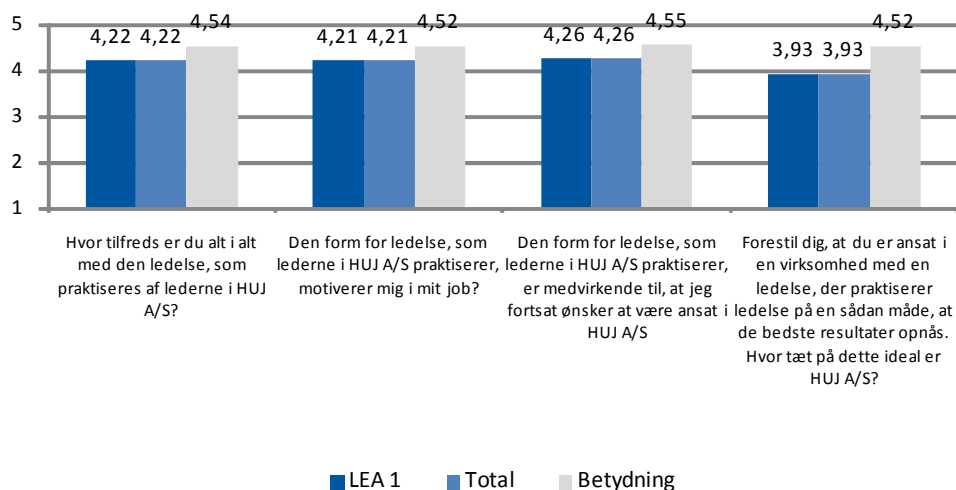


Spm nr.	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
34	Min nærmeste leder er pålidelig	4,31	4,80	4,31
35	Min nærmeste leder er kompetent	4,40	4,70	4,40
36	Min nærmeste leder går forrest, når der skal ske forandring	4,25	4,56	4,25
Total for værdier		4,19	4,64	4,19



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 HUI A/S?	4,22	4,54	4,22
38	Den form for ledelse, som lederne i HUI A/S praktiserer, motiverer mig i mit job?	4,21	4,52	4,21
39	Den form for ledelse, som lederne i HUI A/S praktiserer, er medvirkende til, at jeg fortsat ønsker at være ansat i HUI A/S	4,26	4,55	4,26
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 HUI A/S?	3,93	4,52	3,93
Total for tilfredshed		4,15	4,53	4,15



10 Score og udvikling

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

Spm nr.	Spørgsmål	Individuel score	Trend	Total	Ved Ikke
1	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår de økonomiske mål for vores arbejde	4,10	-	4,10	4
2	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hans/hendes mål for medarbejdertilfredshed	4,03	-	4,03	1
3	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kundetilfredshed i vores arbejde	4,39	-	4,39	0
4	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kvaliteten af vores arbejde	4,40	-	4,40	0
5	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for effektiviteten af vores arbejde	4,33	-	4,33	1
6	Min nærmeste leder sætter i samarbejde med os mål for, hvad vi skal blive bedre til	3,97	-	3,97	2
7	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores mål hjælper til at HUIJ A/S får succes	4,06	-	4,06	0
8	Min nærmeste leder vælger de rigtige mennesker til opgaverne	4,01	-	4,01	2
9	Min nærmeste leder sikrer, at vores planlægning tager udgangspunkt i kundernes krav og forventning	4,14	-	4,14	5
10	Min nærmeste leder inddrager os i planlægningen af vores arbejdsopgaver	4,09	-	4,09	1
11	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer, før vi planlægger	3,73	-	3,73	2
12	Min nærmeste leder sikrer, at vi gør brug af erfaringer fra tidligere opgaver i planlægningen	4,08	-	4,08	2
13	Min nærmeste leder sikrer, at vi kan overholde arbejdsmiljøloven	4,04	-	4,04	2
14	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår indholdet af vores arbejdsopgaver, inden vi går i gang	4,10	-	4,10	3
15	Min nærmeste leder sikrer, at vi får de nødvendige informationer, så vi kan løse vores opgaver	4,00	-	4,00	1
16	Min nærmeste leder sikrer, at samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere fungerer	3,82	-	3,82	4
17	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer fra byggemøder og andre møder	3,93	-	3,93	4

18	Min nærmeste leder sikrer, at vi registrerer fejl og afvigelser	3,84	-	3,84	4
19	Min nærmeste leder sikrer, at vi arbejder efter at leve op til kundens krav og forventning	4,26	-	4,26	1
20	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores opgaver passer ind i den samlede proces	4,10	-	4,10	1
21	Min nærmeste leder sikrer, at vi kan træffe nødvendige her-og-nu beslutninger	4,28	-	4,28	2
22	Min nærmeste leder sikrer, at vi samarbejder om at løse opgaven effektivt	4,20	-	4,20	1
23	Min nærmeste leder følger op på, om vi når vores mål	4,15	-	4,15	6
24	Min nærmeste leder informerer os om de resultater, vi har skabt	3,94	-	3,94	3
25	Min nærmeste leder sikrer, at vi evaluerer vores arbejdsopgaver (hvad gik godt og hvad gik skidt)	3,62	-	3,62	4
26	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af fejl og forbedringsmuligheder	3,89	-	3,89	6
27	Min nærmeste leder igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af ledelseskvalitetsanalysen	3,98	-	3,98	12
28	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af medarbejdertilfredshedsanalysen	3,97	-	3,97	12
29	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af kundetilfredshedsanalysen	3,97	-	3,97	11
30	Min nærmeste leder griber ind over for forkert adfærd	3,98	-	3,98	6
31	Min nærmeste leder anerkender rigtig adfærd	3,96	-	3,96	4
32	Min nærmeste leder er retfærdig	4,21	-	4,21	1
33	Min nærmeste leder udviser åbenhed	4,20	-	4,20	0
34	Min nærmeste leder er pålidelig	4,31	-	4,31	0
35	Min nærmeste leder er kompetent	4,40	-	4,40	1

37	Hvor tilfreds er du alt i alt med den ledelse, som praktiseres af lederne i HUJ A/S?	4,22	-	4,22	0
38	Den form for ledelse, som lederne i HUJ A/S praktiserer, motiverer mig i mit job?	4,21	-	4,21	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	-	4,26	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 HUJ A/S?	3,93	-	3,93	5

11 Selvevaluering

I dette afsnit samles i fremtidige analyser overblik over analyseresultater, som har relevans for en Business Excellence selvevaluering.