



Lederrapport

Ledelseskvalitetsmåling 1

gældende for

Hans Ulrik Jensen A/S

Gennemført juli 2006

Jan Wittrup, direktør/chefrådgiver

- Læsevejledning, som findes bagest i denne rapport, foldes ud før gennemlæsning -

Indholdsfortegnelse

1. Forord	1
2. Overordnede resultater	2
2.1. Generelt	2
2.1.1. Observationer	2
2.2. anbefalinger	4
3. Lederrollen	8
4. Værdier	20
5. Andet.....	23

1. Forord

Denne ledelseskvalitetsmåling (herefter benævnt LQ1) er gennemført med det forventede resultat at afdække hvor langt Hans Ulrik Jensen A/S er kommet med sin egen udvikling inden for de udsagn, der vedrører:

- Lederrollen
- Værdier
- Læring
- Orden og ryddelighed

Dette sker ved at samtlige respondenter (de der besvarer spørgsmålene) på en skala fra 1 – 5, hvor 5 er udtryk for den bedste standard, giver udtryk for i hvor høj grad udsagnet stemmer overens med respondentens oplevelse jfr. fig. 1.

Min nærmeste leder:		Din grad af oplevelse			Hvor stor betydning har det for dig		
		I ringe grad	Nogen grad	I høj grad	Ingen betydning	Nogen betydning	Afgørende betydning
1.	- sætter mål for vores dækningsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	- sætter mål for medarbejdertilfredshed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	- inddrager medarbejderne i arbejdspladsens indretning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	- fortæller os om mål og planer for projektet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	- sikrer at vi gennemfører et opstartsmøde for alle involverede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figur 1

Endvidere afdækker LQ1 i hvor stor udstrækning, de enkelte respondenter vurderer betydningen af de enkelte udsagn under de 4 grupperinger – de vurderes på en skala svarende til ovenstående.

På baggrund af denne afdækning er der udarbejdet et antal rapporter for de enkelte ledere og for Hans Ulrik Jensen A/S totalt.

Hver enkelt af disse rapporter er opdelt i

- Overordnede resultater (generelt og anbefalinger)
- De 5 højeste vurderinger inden for graden af oplevelse
- De 5 højeste vurderinger inden for graden af betydning
- De 5 laveste vurderinger inden for graden af oplevelse
- De 5 laveste vurderinger inden for graden af betydning
- 3 appendiks opdelt i Lederrollen, Værdier samt 'Andet' – dækkende helt specifikt områderne orden og ryddelighed samt læring

2. Overordnede resultater

2.1. Generelt

Som bekendt indeholder det samlede ledelsesgrundlag for Hans Ulrik Jensen A/S følgende elementer:

- Lederrollen
- Værdier
- Orden og ryddelighed
- Læring

For denne første måling (LQ 1) er der fastsat flg. mål:

- graden af oplevelse 4.0
- betydning 4.0

2.1.1. Observationer

Navn	Svar statistik		
	Besvarelser	Medarbejdere	Svar pct.
X	7	7	100,0%
X	3	3	100,0%
X	8	9	88,9%
X	4	4	100,0%
X	9	9	100,0%
X	5	8	62,5%
X	2	3	66,7%
X	11	11	100,0%
X	5	5	100,0%
X	2	2	100,0%
X	12	13	92,3%
Samlet	68	74	91,9%

Der er således tale om en særdeles høj svar-% - en svar-% der indikerer en høj medarbejderinteresse hos virksomheden.

Den høje svar-% gør endvidere analyseresultatet særdeles validt, og dermed retningsgivende for resultatskabende ledelsesmæssige indsatser

Som det fremgår af den følgende figur opnår elementer Læring og Værdier den højeste scoring, mens ledelse og Orden/Ryddelighed opnår de laveste resultater.

Denne scoring varierer naturligvis meget indenfor den enkelte leders ansvarsområde.

Det er dog tankevækkende at Orden i øvrigt er det område, som medarbejder tillægger lavest betydning.

Jeg er ikke det mindst i tvivl om, at holdningen til orden og ryddelighed er en afsmitning af den daglige lederadfærd, og i og med at orden og ryddelighed har indvirkning på så mange resultatområder (produktivitet, kvalitet, ulykker, kundetilfredshed m.v.) bør dette område virkelig prioriteres generelt i HUU.

	Oplevelse	Betydning
Lederrollen	3,63	3,99
Værdi	3,77	4,11
Orden	3,28	3,81
Læring	3,82	4,24

Navn				Total score oplevelse		
	Måling 1	Måling 2	Seneste udvikling			
x	3,47		0,00			
x	3,39		0,00			
x	3,60		0,00			
x	3,45		0,00			
x	3,54		0,00			
x	3,77		0,00			
x	4,22		0,00			
x	3,99		0,00			
x	3,85		0,00			
x	3,27		0,00			
x	3,75		0,00			

Det er særdeles vigtigt, at denne type målingers resultater kobles sammen med de opnåede driftsresultater, da det må være et ultimativt krav at ledere opnår nogle tilfredsstillende resultater indenfor begge felter.

Det bør derfor ske en sammenholdelse af ovennævnte resultater med eks. opnået dækningsgrad, kundetilfredshed.

2.2. anbefalinger

Jeg anbefaler, at ledelsen i HUU gør flg.:

- gennemgår rapportens resultater systematisk
- afdækker de eks. 15 vigtigste resultater, der bør fokuseres på
- udpeger 3 -5 blandt disse, der konkret skal iværksættes tværgående aktiviteter for at forbedre
- koordinerer disse med de allerede udvalgte projekter i HUU
- fordeler de endeligt udpegede områder blandt de nedsatte tværgående projektergrupper
- udpeger handlingsplan på lige fod med de øvrige projekter
- melder ud i resten af organisationen hvad der arbejdes med og hvorfor
- inddrager relevante medarbejdere i udførelsen
- informerer løbende undervejs – eks. hver 14. dag for at holde momentum

Generelt tror jeg HUU er kommet op på et ledelsesmæssigt modenhedsniveau, hvor virksomheden kan have stor resultatskabende gavn af at arbejde med sine LederGrupperudvikling på tværs af den samlede LederGruppe.

Samtidig bør ledelsen i UU overveje igangsætningen af et før-lederprogram eks. benævnt LUP-1.

Deltagere (eks. 5 personer) rekrutteres internt fra via udpegnings kombineret med opslag om deltagelse.

Disse LUP'ere uddannes og trænes i ledelse helt fra bunden, således at HUU på sigt råder over de nødvendige ledelsesmæssige kompetencer, der har lært om faget ledelse med udgangspunkt i det nu etablerede ledelsesgrundlag.

Et antal ledere fra HUU uddannes i Train The Trainer, således at disse vil være i stand til at stå for denne lederudvikling.

Ved gennemførelse af ovennævnte vil HUU utvivlsomt hæve sig over konkurrenter i branchen på en lang række felter.

God fornøjelse.

Med venlig hilsen

Jan Wittrup

Bülow Management A/S

Top 5 spørgsmål

Nedenstående to tabeller viser de 5 spørgsmål, som har fået den højeste score for henholdsvis graden af oplevelse og betydningen. "Nr. 1" i tabellen er således det spørgsmål, som har fået den højeste gennemsnitsscore for henholdsvis oplevelse og betydning.

Graden af oplevelse

Nr.	Tekst	Score
1	Min nærmeste leder viser beslutsomhed	4,2
2	Min nærmeste leder udviser respekt for den enkelte	4,1
3	Min nærmeste leder inddrager de nødvendige mennesker for at vi kan rette fejl	4,1
4	Min nærmeste leder sætter mål for kvalitet	4,1
5	Min nærmeste leder bruger erfaringerne fra tidligere projekter	4,1

Betydning for dig

Nr.	Tekst	Score
1	Min nærmeste leder sikre at vi har de nødvendige ting til tiden	4,5
2	Min nærmeste leder sikrer at vi har de nødvendige materialer	4,4
3	Min nærmeste leder sætter mål for kvalitet	4,4
4	Min nærmeste leder udviser respekt for den enkelte	4,4
5	Min nærmeste leder sætter mål for medarbejdertilfredshed	4,3

Bund 5 spørgsmål

De nedenstående to tabeller illustrerer det modsatte af tabellerne på foregående side. Den første tabel angiver de 5 spørgsmål, hvor spørgsmålet kun i ringe grad opleves at være opfyldt. Den anden tabel angiver de spørgsmål, som opleves at have mindst betydning for respondenterne.

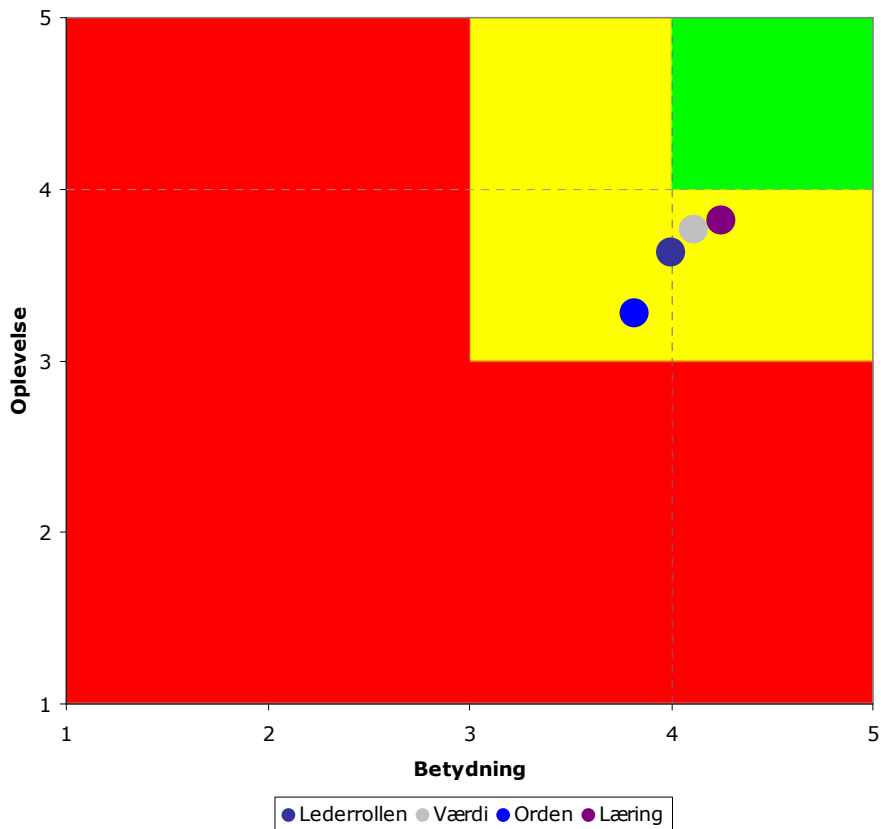
Graden af oplevelse

Nr.	Tekst	Score
1	Min nærmeste leder inddrager medarbejderne i 3-ugersplaner	2,6
2	Min nærmeste leder sikrer at vi gennemfører et opstartsmøde for alle involverede	2,7
3	Min nærmeste leder sætter mål for sygefraværet	3,0
4	Min nærmeste leder giver os alle informationer fra byggemøderne	3,1
5	Min nærmeste leder sikrer at vi evaluerer et projekt	3,1

Betydning for dig

Nr.	Tekst	Score
1	Min nærmeste leder sætter mål for sygefraværet	2,9
2	Min nærmeste leder inddrager medarbejderne i 3-ugersplaner	3,4
3	Min nærmeste leder sikrer at vi evaluerer et projekt	3,6
4	Min nærmeste leder sikrer at vi gennemfører et opstartsmøde for alle involverede	3,6
5	Min nærmeste leder synliggør evalueringer	3,6

Overblikskort – Total



Spørgsmålene er formuleret som udsagn om samarbejdet med kollegerne, og medarbejderne har svaret på, hvor enige/uenige de er i udsagnene.

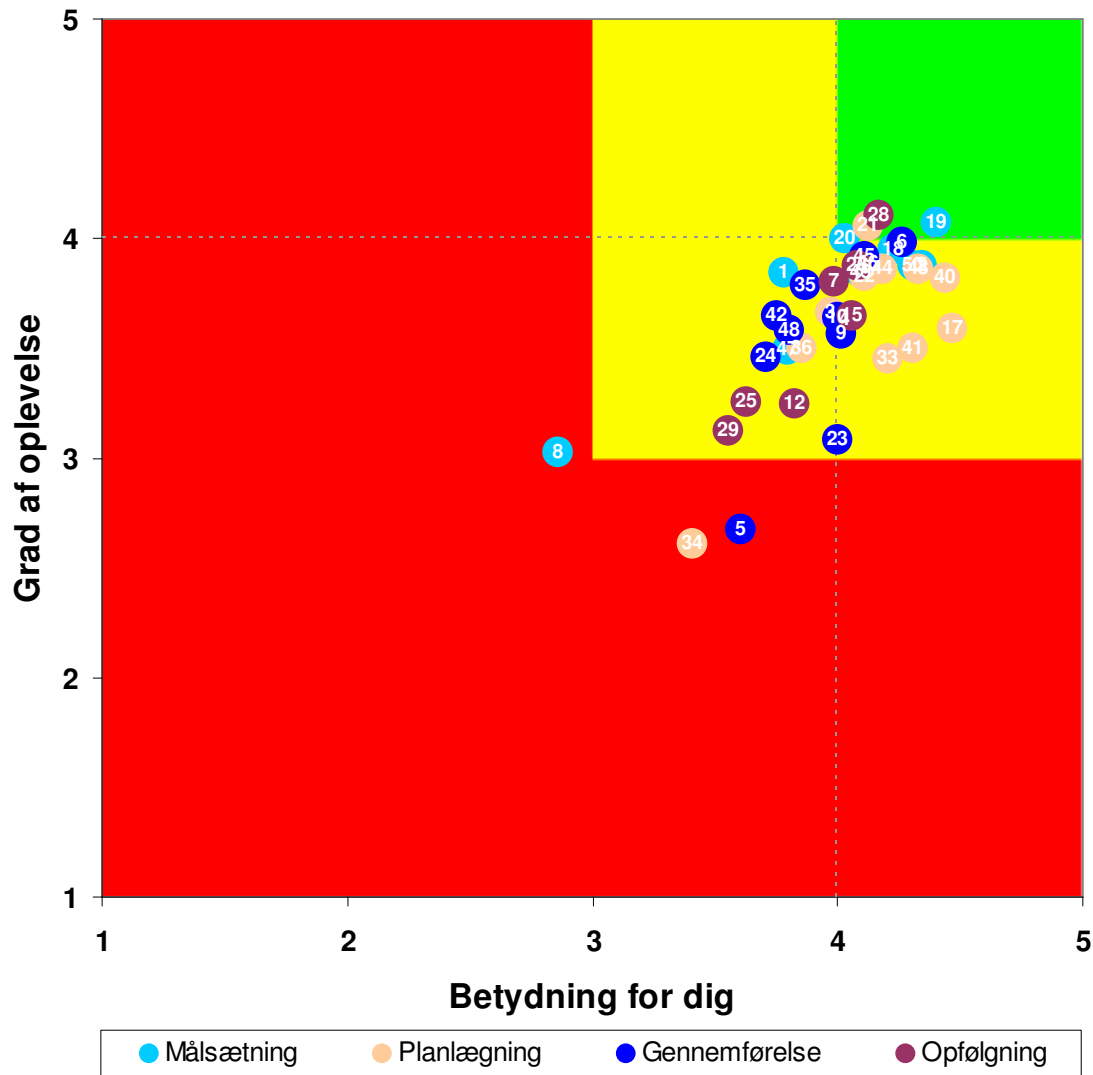
På den vandrette akse er vist den betydning, de enkelte spørgsmål har for respondenterne - jo længere til højre desto større betydning.

På den lodrette akse vises oplevelsen. Værdien "1" svarer til, at medarbejderen er helt uenig i udsagnet, mens værdien "3" svarer til, at medarbejderen i nogen grad er enig i udsagnet. Værdierne "4" og "5" svarer til delvis enig henholdsvis helt enig i udsagnet.

De stiplede vandrette og lodrette linier i figuren illustrerer virksomhedens samlede mål ved henholdsvis oplevelse (4,0) og betydning (4,0).

3. Lederrollen

Nedenstående kort tolkes på samme måde som "Overblikkort – Total". Spørgsmålet angivet i cirklen refererer til spørgsmålsnummeret i spørgeskemaet og det kan genfindes på næstfølgende sider.



Nedenstående tabel angiver score på spørgsmålet som vedrører "Lederrollen". Tabellen angiver dels den individuelle gennemsnitlige score, den individuelle betydning og den totale score. Den "individuelle gennemsnitlige score", er den gennemsnitlige besvarelse for gruppen på spørgsmål som vedrører oplevelse. Den "individuelle betydning", er den gennemsnitlige besvarelse for gruppen på spørgsmål som vedrører betydning. "Total" er den gennemsnitlige score for hele Hans Ulrik Jensen A/S. Tolkningen af figuren er som følger:

- Ved et gennemsnitligt svar mellem "1" og "3" er baggrunden farvet **rød** som indikation af, at scoren er lav, og at der her bør rettes en særlig opmærksomhed.
- Ved et gennemsnitligt svar mellem "3" og "4" angives baggrunden som **gul** som indikation af, at der her bør rettes opmærksomhed.
- Ved et gennemsnitligt svar mellem "4" og "5" er baggrunden farvet **grøn**.

Lederrollen – Målsætning: "Vi sætter konkrete mål"

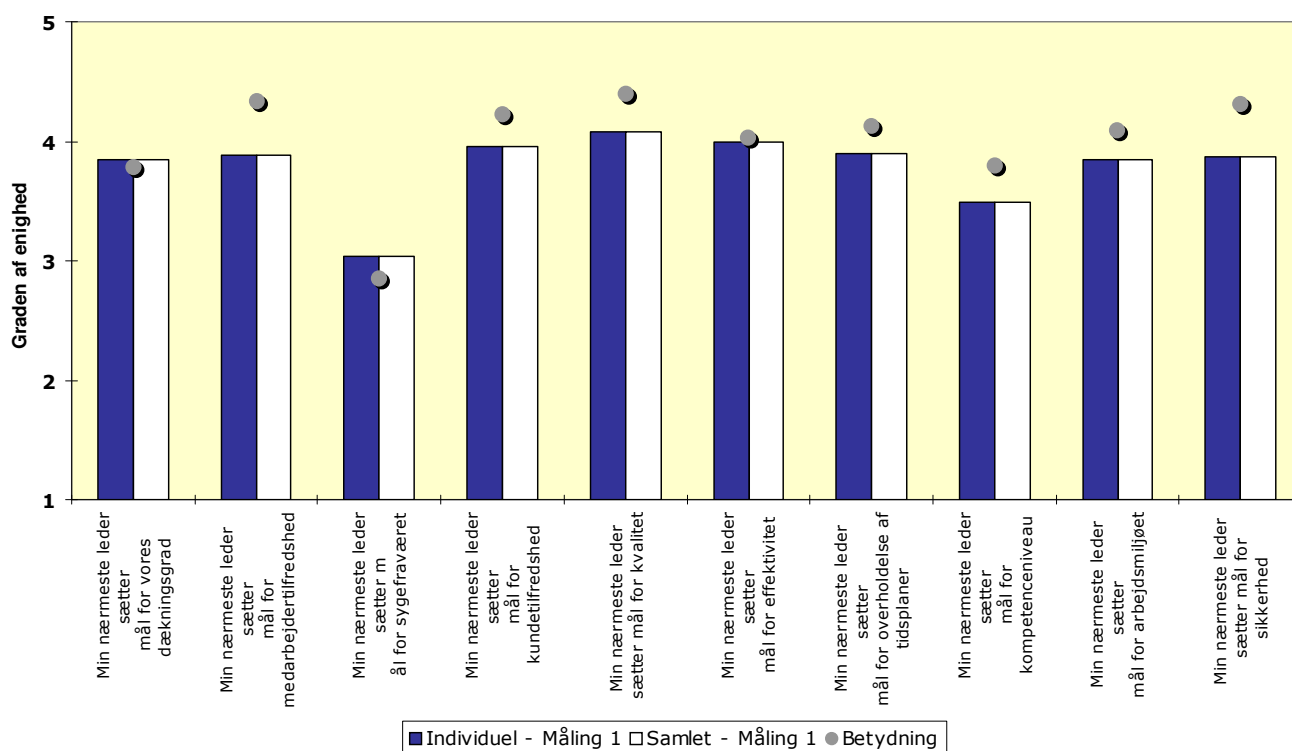
Lederrollen					
Spm. nr.	Kategori	Spørgsmål	Individuel gns.	Individuel betydning	Total
1	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for vores dækningsgrad	3,84	3,78	3,84
2	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for medarbejdertilfredshed	3,88	4,34	3,88
8	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for sygefraværet	3,03	2,86	3,03
18	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for kundetilfredshed	3,95	4,23	3,95
19	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for kvalitet	4,08	4,40	4,08
20	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for effektivitet	4,00	4,03	4,00
46	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for overholdelse af tidsplaner	3,89	4,13	3,89
47	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for kompetenceniveau	3,49	3,79	3,49
49	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for arbejdsmiljøet	3,85	4,09	3,85
50	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for sikkerhed	3,88	4,31	3,88

Scoren for betydning samt benchmark (sammenligning) på oplevelse mellem individuelle resultater og samlet

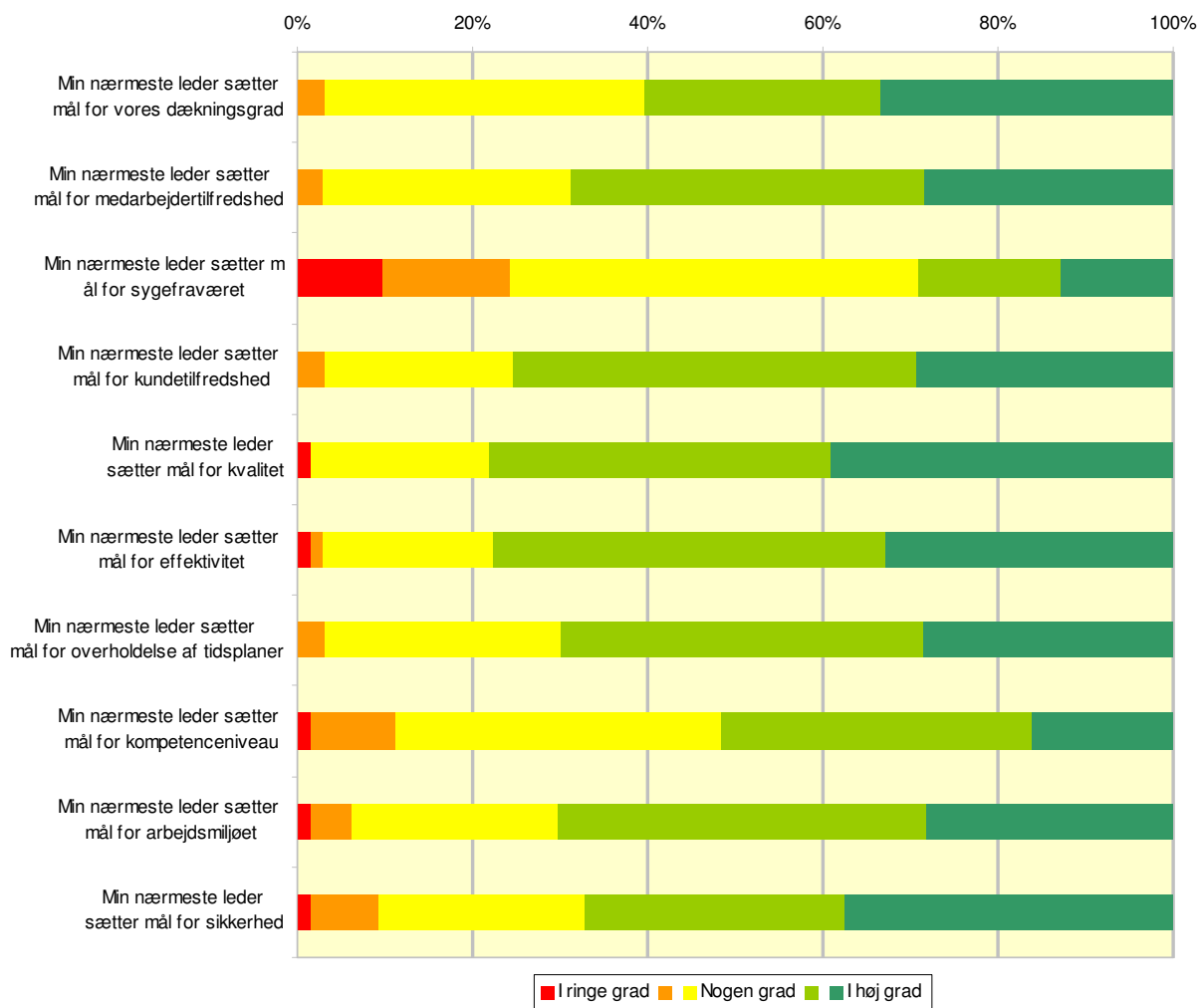
Nedenstående graf illustrerer:

- Den gennemsnitlige score på oplevelsen for alle respondenterne (illustreret ved de hvide søjler)
- Den gennemsnitlige score på oplevelsen for respondenterne under den enkelte leder (illustreret ved de blå søjler)
- Den gennemsnitlige score på betydning for alle respondenterne (illustreret ved de grå prikker)

En score på "1" betyder at respondenterne gennemsnitligt kun "i ringe grad" er enige i udsagnet. En score på "3" angiver at respondenterne gennemsnitligt "i nogen grad" er enige i udsagnet. En score på "5" angiver at respondenterne gennemsnitligt "i høj grad" er enige i udsagnet.

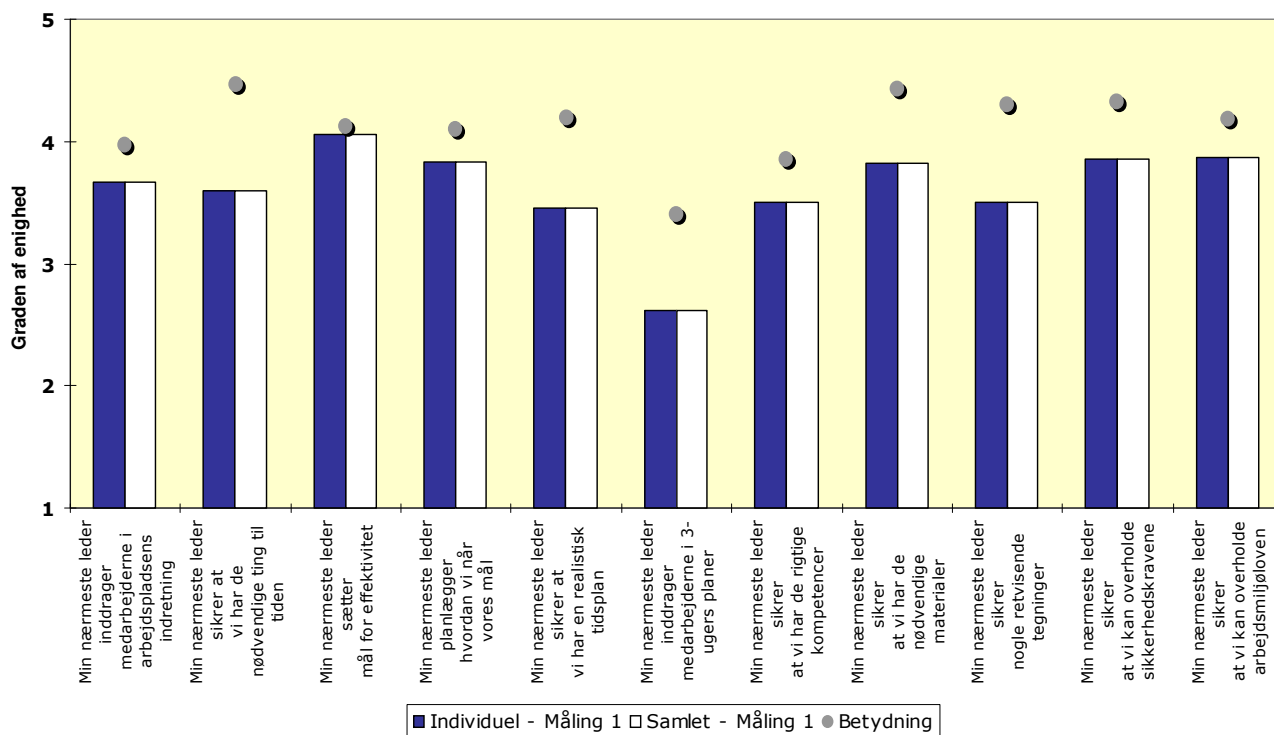


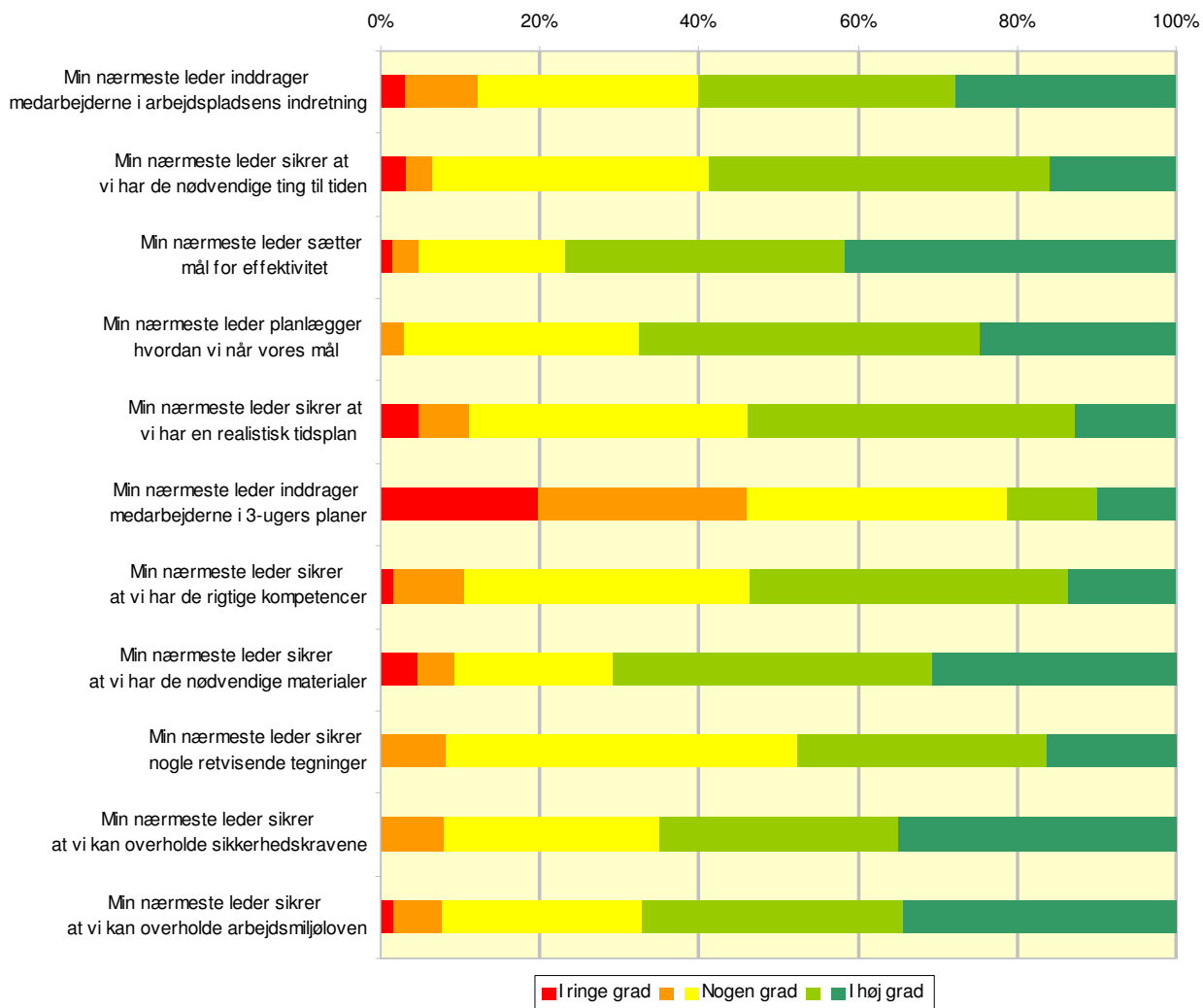
Nedenstående graf illustrerer fordelingen af respondenternes svar. Det er således muligt at danne sig et udtryk af hvor spredt respondenternes holdninger er til de enkelte udsagn. Denne graf er god til at vise, hvorvidt gruppen der har besvaret spørgeskemaet er indbyrdes meget forskellige. Således vil eksempelvis et gennemsnit på 3 kunne skabes såvel, hvis alle svarer "3" som hvis den ene halvdel svarer "1" og den halvdel "5". Såfremt det sidste måtte være tilfældet, kræves en helt anden tilgang til spørgsmålet fra lederen.



Lederrollen – Planlægning: ”Vi sikrer effektiv Planlægning”

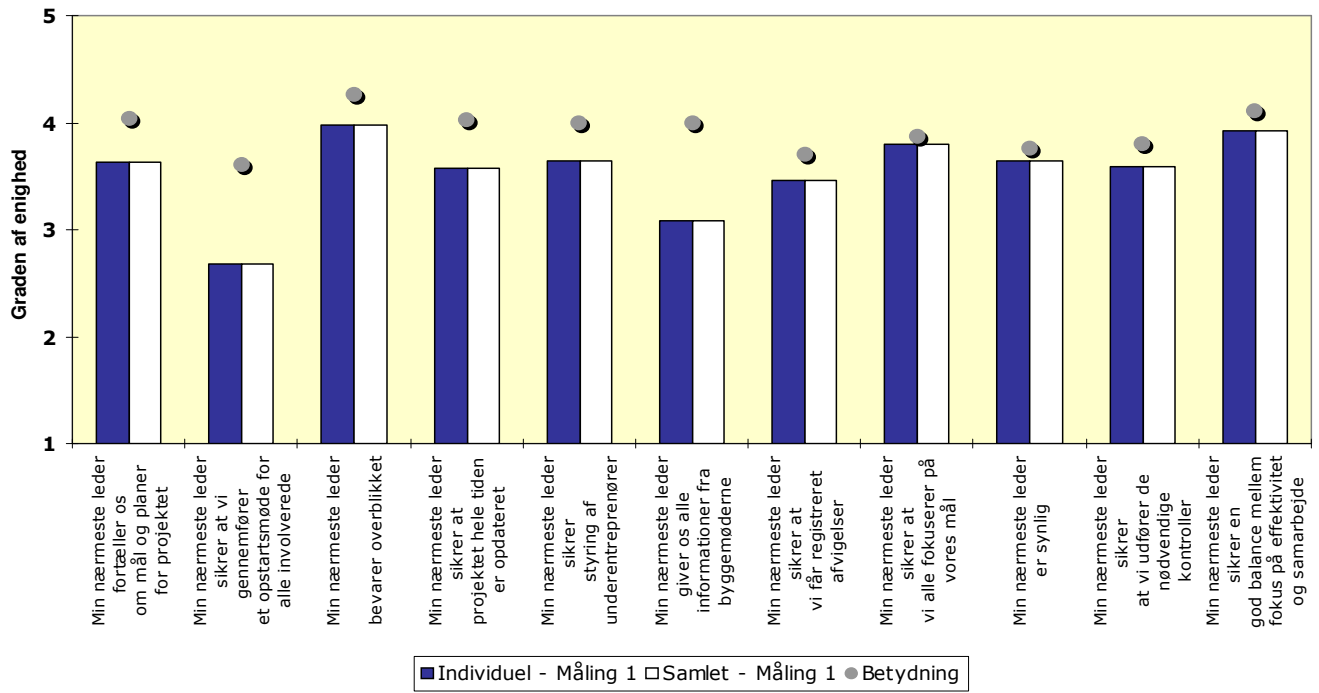
Lederrollen					
Spm. nr.	Kategori	Spørgsmål	Individuel gns.	Individuel betydning	Total
3	Planlægning	Min nærmeste leder inddrager medarbejderne i arbejdspladsens indretning	3,67	3,97	3,67
17	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer at vi har de nødvendige ting til tiden	3,59	4,47	3,59
21	Planlægning	Min nærmeste leder bruger erfaringerne fra tidligere projekter	4,06	4,12	4,06
22	Planlægning	Min nærmeste leder planlægger hvordan vi når vores mål	3,83	4,11	3,83
33	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer at vi har en realistisk tidsplan	3,45	4,20	3,45
34	Planlægning	Min nærmeste leder inddrager medarbejderne i 3-ugersplaner	2,61	3,40	2,61
36	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer at vi har de rigtige kompetencer	3,50	3,85	3,50
40	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer at vi har de nødvendige materialer	3,82	4,44	3,82
41	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer nogle retvisende tegninger	3,50	4,31	3,50
43	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer at vi kan overholde sikkerhedskravene	3,86	4,33	3,86
44	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer at vi kan overholde arbejdsmiljøloven	3,86	4,18	3,86

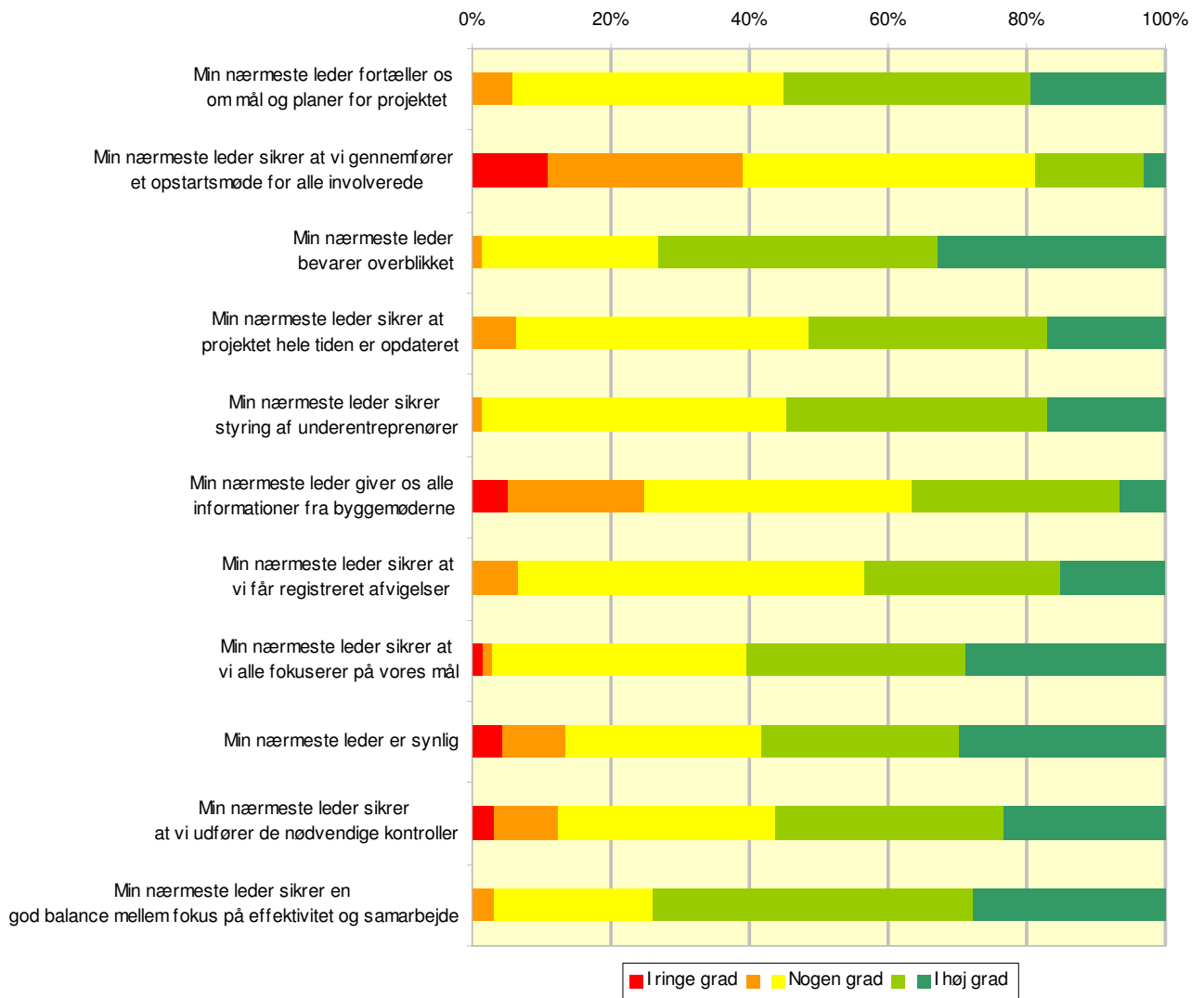




Lederrollen – Gennemførelse: ”Vi sikrer effektiv gennemførelse”

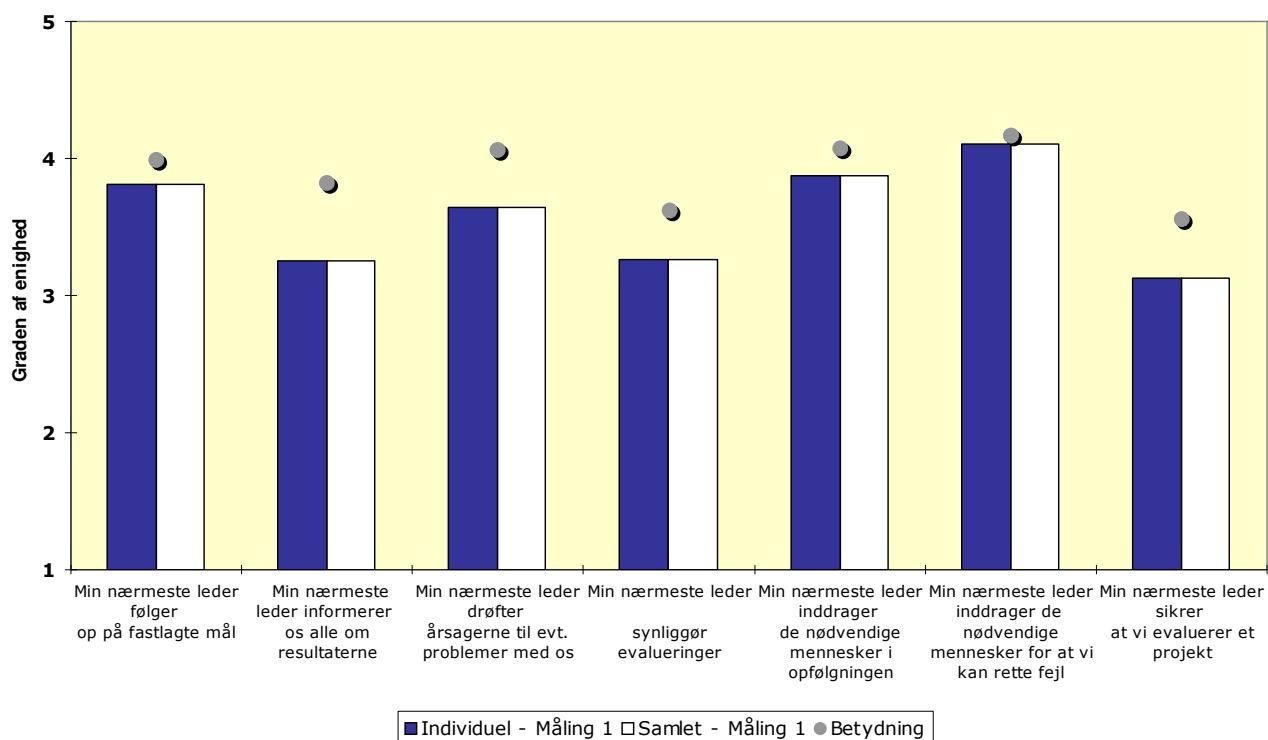
Lederrollen					
Spm. nr.	Kategori	Spørgsmål	Individuel gns.	Individuel betydning	Total
4	Gennemførelse	Min nærmeste leder fortæller os om mål og planer for projektet	3,63	4,03	3,63
5	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer at vi gennemfører et opstartsmøde for alle involverede	2,68	3,60	2,68
6	Gennemførelse	Min nærmeste leder bevarer overblikket	3,99	4,26	3,99
9	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer at projektet hele tiden er opdateret	3,57	4,02	3,57
10	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer styring af underentreprenører	3,65	4,00	3,65
23	Gennemførelse	Min nærmeste leder giver os alle informationer fra byggemøderne	3,08	4,00	3,08
24	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer at vi får registreret afvigelser	3,46	3,70	3,46
35	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer at vi alle fokuserer på vores mål	3,79	3,87	3,79
42	Gennemførelse	Min nærmeste leder er synlig	3,65	3,75	3,65
45	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer en god balance mellem fokus på effektivitet og samarbejde	3,92	4,11	3,92
48	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer at vi udfører de nødvendige kontroller	3,58	3,80	3,58

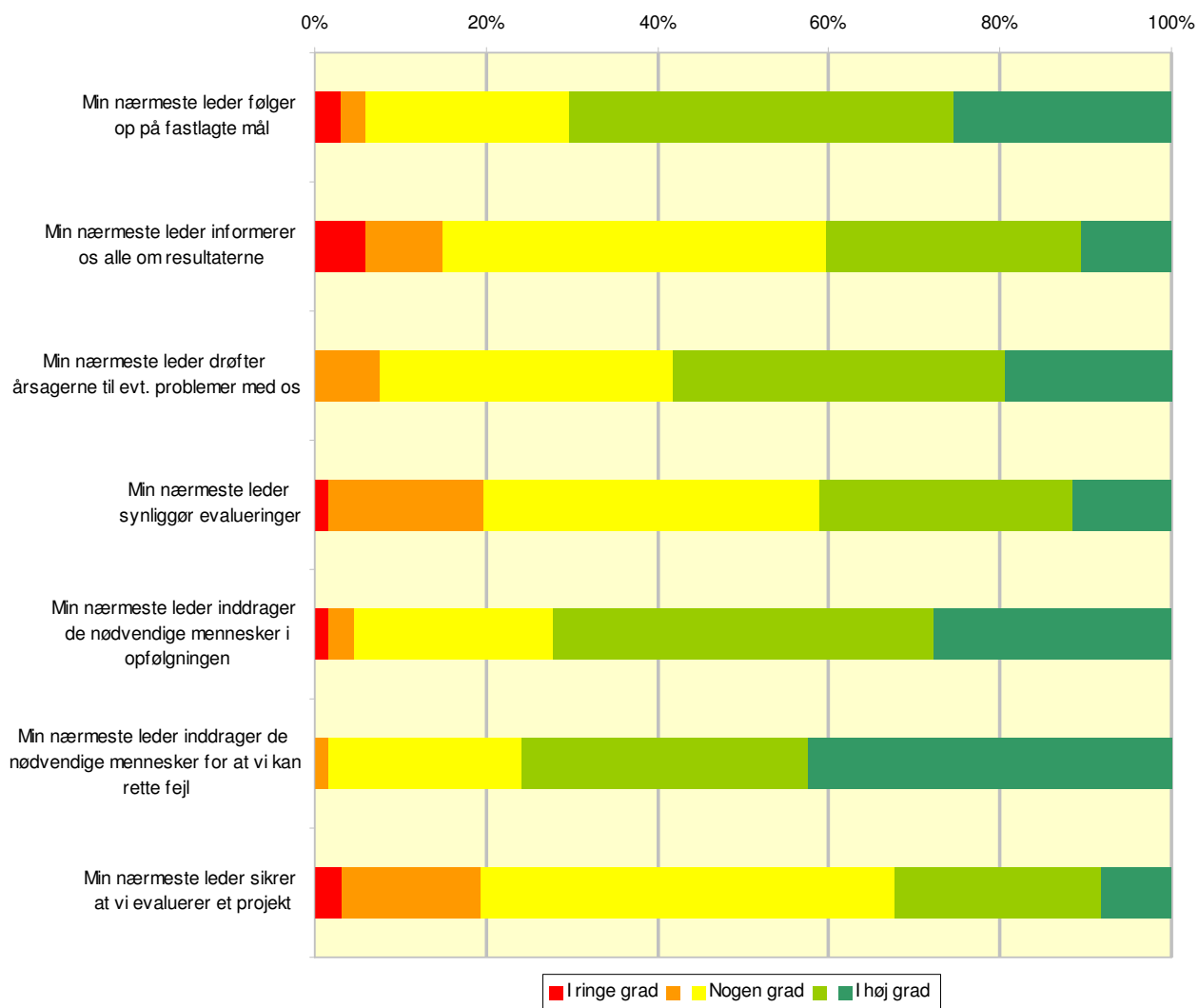




Lederrollen – Opfølgning: ”Vi sikrer afslutning og evaluering”

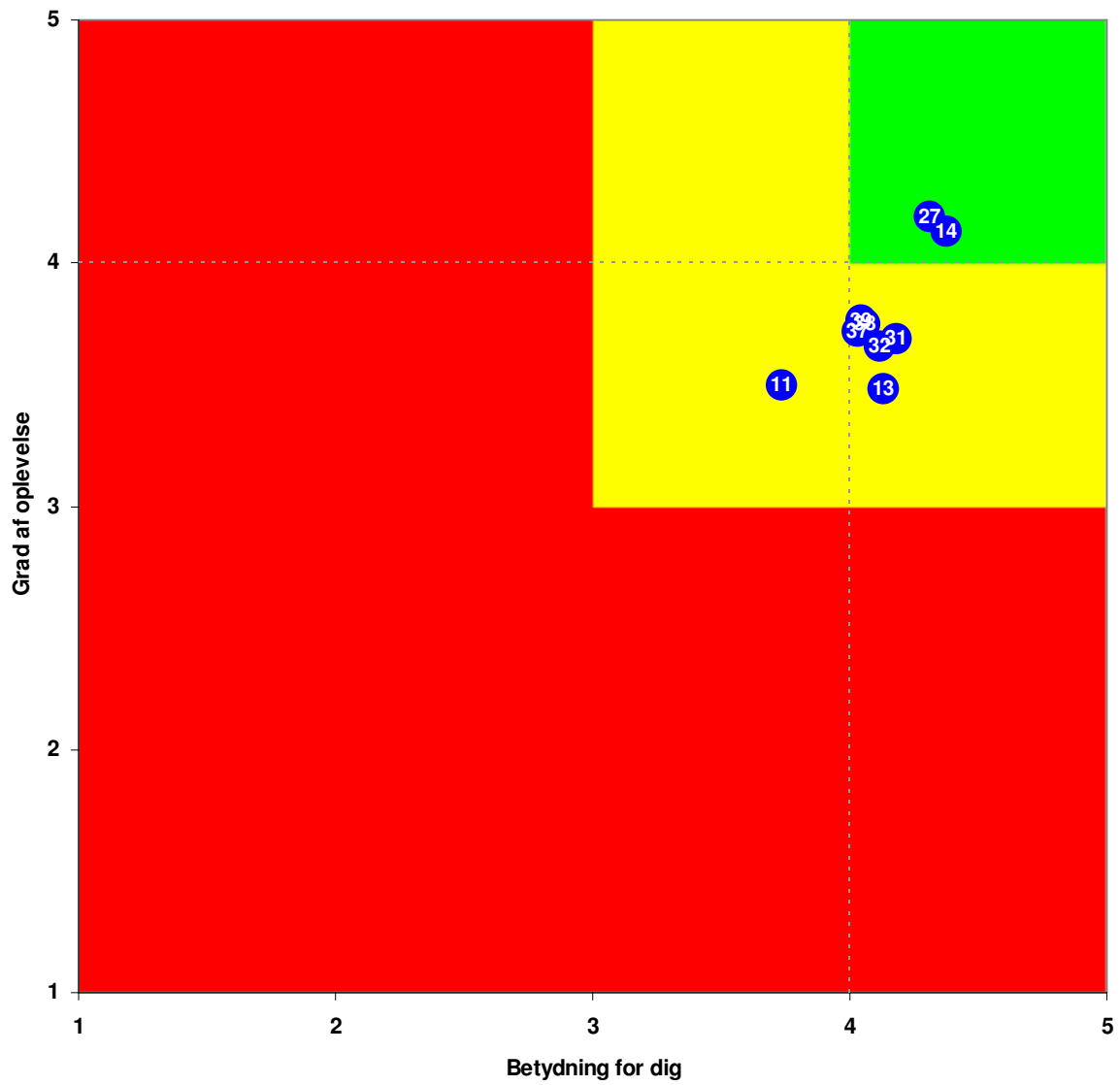
Lederrollen					
Spm. nr.	Kategori	Spørgsmål	Individuel gns.	Individuel betydning	Total
7	Opfølgning	Min nærmeste leder følger op på fastlagte mål	3,81	3,99	3,81
12	Opfølgning	Min nærmeste leder informerer os alle om resultaterne	3,25	3,82	3,25
15	Opfølgning	Min nærmeste leder drøfter årsagerne til evt. problemer med os	3,65	4,06	3,65
25	Opfølgning	Min nærmeste leder synliggør evalueringer	3,26	3,62	3,26
26	Opfølgning	Min nærmeste leder inddrager de nødvendige mennesker i opfølgningen	3,88	4,08	3,88
28	Opfølgning	Min nærmeste leder inddrager de nødvendige mennesker for at vi kan rette fejl	4,10	4,16	4,10
29	Opfølgning	Min nærmeste leder sikrer at vi evaluerer et projekt	3,13	3,56	3,13



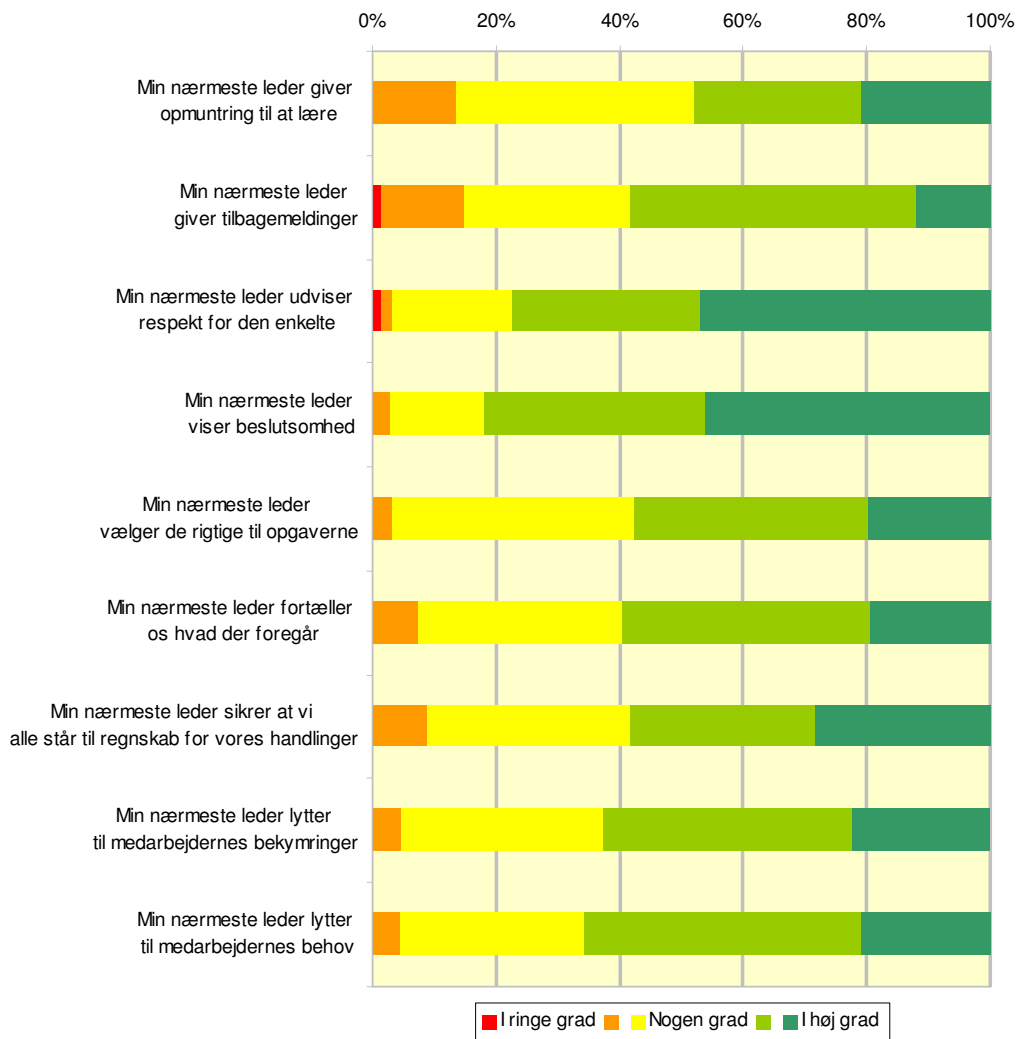
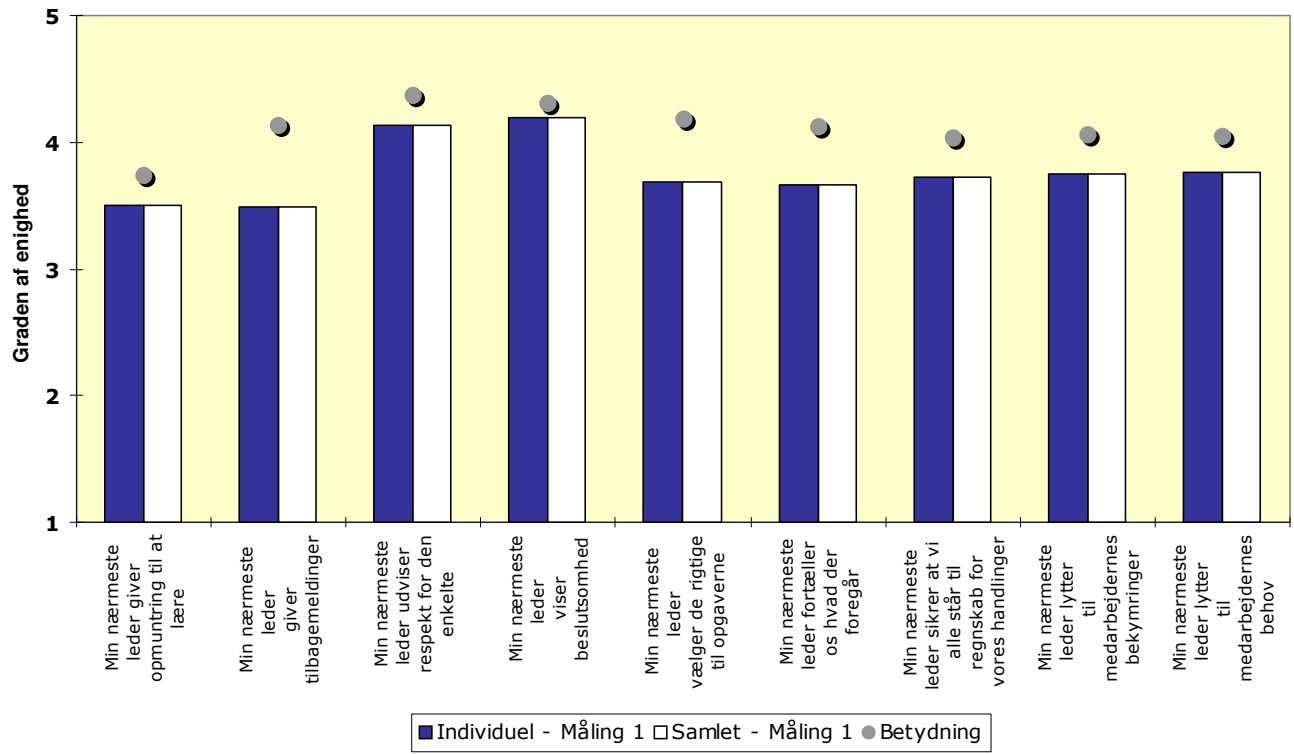


4. Værdier

Overblikskort over værdier

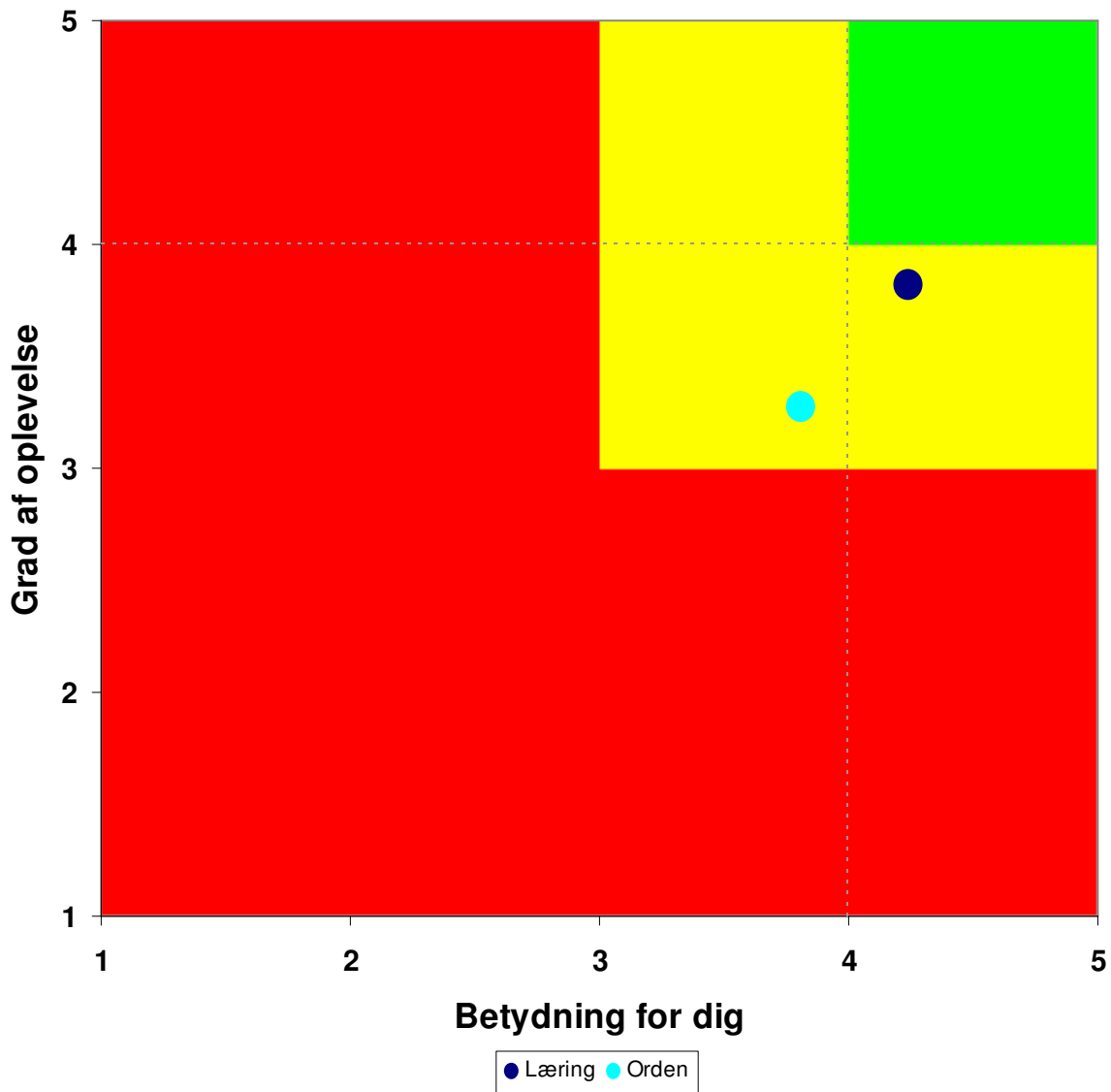


Værdier				
Spm. nr.	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
11	Min nærmeste leder giver opmuntring til at lære	3,50	3,74	3,50
13	Min nærmeste leder giver tilbagemeldinger	3,49	4,13	3,49
14	Min nærmeste leder udviser respekt for den enkelte	4,13	4,37	4,13
27	Min nærmeste leder viser beslutsomhed	4,19	4,31	4,19
31	Min nærmeste leder vælger de rigtige til opgaverne	3,69	4,18	3,69
32	Min nærmeste leder fortæller os hvad der foregår	3,66	4,12	3,66
37	Min nærmeste leder sikrer at vi alle står til regnskab for vores handlinger	3,72	4,03	3,72
38	Min nærmeste leder lytter til medarbejdernes bekymringer	3,75	4,06	3,75
39	Min nærmeste leder lytter til medarbejdernes behov	3,76	4,04	3,76



5. Andet

Overblikskort for de specifikke spørgsmål angående Læring samt Orden og ryddelighed



Andet					
Spm. nr.	Kategori	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
16	Orden	Min nærmeste leder sikrer orden og ryddelighed på pladsen	3,28	3,81	3,28
30	Læring	Min nærmeste leder sikrer at vi gør brug af erfaringer fra tidligere projekter	3,82	4,24	3,82

