



Totalrapport

Ledelseskvalitetsmåling 3

gældende for

Hans Ulrik Jensen A/S

Udarbejdet på baggrund af 93 besvarelser

Gennemført juni/juli 2007

Jan Wittrup, direktør/ Executive Coach

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

Indholdsfortegnelse

1. Forord	1
2. Executive summary	2
2.1 Resultater for lederne i Hans Ulrik Jensen A/S	2
2.2 Relationsanalyse	4
3.1. Generelt	5
3.1.1. Observationer	5
3.1.2. Lederrollen	6
3.1.3. Værdier	6
3.1.4. Andet – (Orden og ryddelighed samt Læring)	6
3.2. anbefalinger	6
4. Lederrollen	11
6. Andet.....	29

1. Forord

Denne ledelseskvalitetsmåling (herefter benævnt LQ3) 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 medarbejertilfredshed	<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 LQ3 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. Executive summary

2.1 Resultater for lederne i Hans Ulrik Jensen A/S

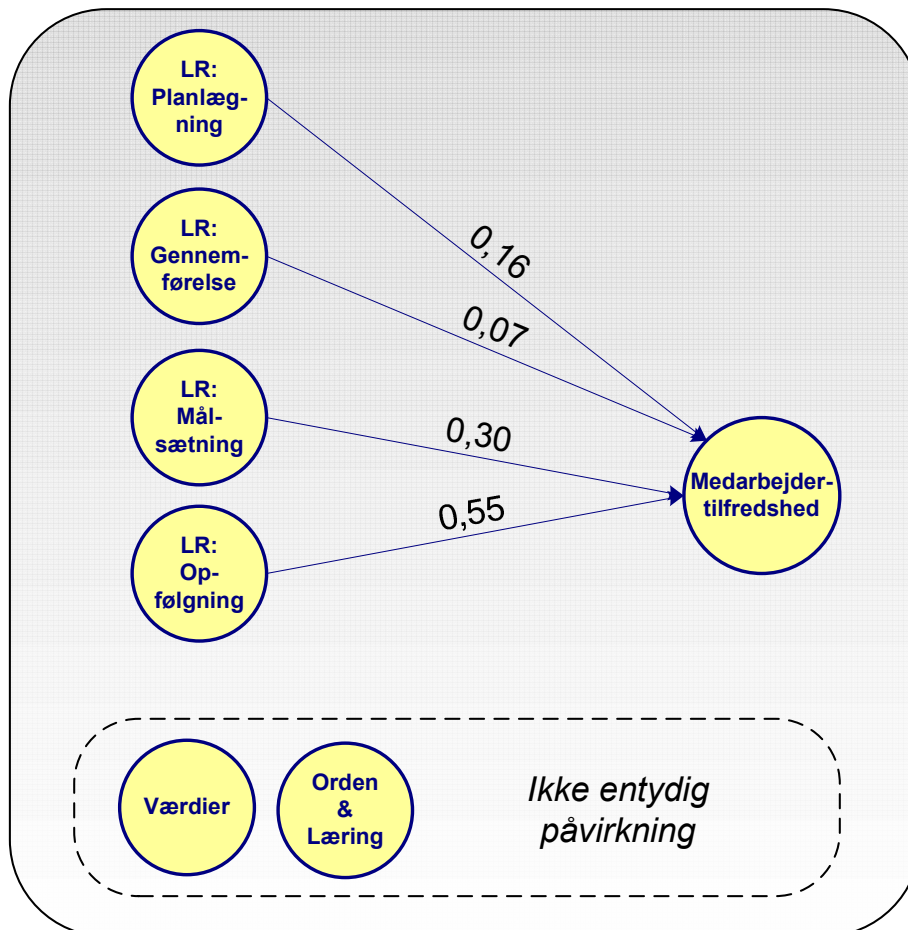
Navn	Total score oplevelse			
	Måling 1	Måling 2	Måling 3	Seneste udvikling
XX	3,47	3,47	3,46	-0,01
XX	3,39	3,00	3,46	0,46
XX	3,60	3,37	3,95	0,58
XX	3,54	3,48	3,34	-0,14
XX	3,77	4,03	3,89	-0,14
XX	4,22	4,51	4,32	-0,19
XX	3,99	3,78	3,86	0,08
XX	3,85	3,79	4,54	0,75
XX	3,75	3,69	4,20	0,51
XX	3,27	2,83	3,05	0,22
XX	-	-	4,23	
Samlet	3,66	3,61	3,84	0,23

Navn		Svarstatistik		
		Besvarelser	Medarbejdere	Svar pct
XX		16	18	88,9%
XX		15	15	100,0%
XX		3	3	100,0%
XX		5	5	100,0%
XX		7	7	100,0%
XX		9	11	81,8%
XX		8	8	100,0%
XX		10	10	100,0%
XX		15	15	100,0%
XX		2	2	100,0%
XX		3	3	100,0%
Samlet		93	97	95,9%

2.2 Relationsanalyse

I forbindelse med gennemførelsen af LQ-målingen er der gennemført en relationsanalyse, der har til formål at koble Ledelseskvaliteten med medarbejdertilfredshed. Gennem statistisk analyse, er det afdækket i hvilken grad de forskellige elementer af Ledelseskvaliteten har indvirkning på medarbejdertilfredsheden. Analysen er gennemført for alle medarbejdere i Hans Ulrik Jensen A/S.

Relationsmodel



Forklaring: scoren viser graden af sammenhænge. En score for Planlægning på 0,16 betyder at hver gang Planlægning stiger med én vil medarbejdertilfredsheden øges med 0,16. (Skala: 1-5)

Analysen viser, at Opfølgning har størst indflydelse på medarbejdertilfredsheden. Dette betyder, at der er signifikant sammenhæng med, at medarbejdere vurderer at Opfølgningen fungerer og samtidig har et højt niveau af jobtilfredshed. Som følge heraf, bør lederne i Hans Ulrik Jensen A/S prioritere Opfølgning højt. Målsætning har ligeledes stor indflydelse, mens Planlægning og Gennemførelse kun i mindre grad påvirker medarbejdertilfredsheden.

Værdier og Orden & Læring har i modellen ikke entydig påvirkning på medarbejdertilfredsheden.

3. Overordnede resultater

3.1. Generelt

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

- Lederrollen
- Værdier
- Orden og ryddelighed
- Læring

For denne tredje måling (LQ3) er der fastsat flg. mål:

- graden af oplevelse 4,0
- betydning 4,5

3.1.1. Observationer

	Oplevelse	Betydning
Lederrollen	3,81	4,07
Værdi	4,02	4,27
Orden	3,68	3,92
Læring	3,76	3,97
I alt	3,84	4,10

Efter LQ2 målingen blev der defineret følgende forbedringsområder i Hans Ulrik Jensen A/S.

*Inddragelse af medarbejder i 3 ugers planlægning.
Kommunikation før, under og efter projekternes gennemførelse.
Sikring af retvisende tegninger og projekt.
Bedre fokus på arbejdsmiljøet.*

Nedenstående viser spørgsmålene bag forbedringsområderne samt scoren på disse.

Nr.	Tekst	LQ1	LQ2	LQ3	Seneste udvikling
4	Min nærmeste leder fortæller os om mål og planer for projektet	3,66	3,57	4,04	0,48
5	Min nærmeste leder sikrer, at vi gennemfører et opstartsmøde for alle involverede	2,80	2,89	3,15	0,26
12	Min nærmeste leder informerer os alle om resultaterne	3,23	3,46	3,70	0,24
13	Min nærmeste leder giver tilbagemeldinger	3,53	3,44	3,79	0,36
23	Min nærmeste leder giver os alle informationer fra byggemøderne	2,87	2,92	3,55	0,63
25	Min nærmeste leder synliggør evalueringer	2,92	2,99	3,41	0,42
29	Min nærmeste leder sikrer, at vi evaluerer et projekt	3,12	2,91	3,36	0,46
32	Min nærmeste leder fortæller os, hvad der foregår	3,70	3,55	4,05	0,51
34	Min nærmeste leder inddrager medarbejderne i 3-ugers planer	2,52	2,44	2,94	0,50
41	Min nærmeste leder sikrer nogle retvisende tegninger	3,35	3,33	3,65	0,32
43	Min nærmeste leder sikrer, at vi kan overholde sikkerhedskravene	3,96	3,79	3,87	0,09
44	Min nærmeste leder sikrer, at vi kan overholde arbejdsmiljøloven	3,96	3,85	4,00	0,15
49	Min nærmeste leder sætter mål for arbejdsmiljøet	3,79	3,74	3,92	0,18
50	Min nærmeste leder sætter mål for sikkerhed	3,83	4,03	4,06	0,02

3.1.2. Lederrollen

Som det ses opnår Lederrollen en score på 3,81.

Lederrollen er det bærende fundament i det samlede ledelsesgrundlag, hvorfor en nøje vurdering af de opnåede resultater vurderes som meget væsentligt.

Lederrollen er af lederne underopdelt i flg. kategorier med følgende score for denne undersøgelse:

Kategori	Score
Målsætning	3,89
Planlægning	3,76
Gennemførelse	3,81
Opfølgning	3,77
I alt	3,81

3.1.3. Værdier

Området værdier opnår en scoring på 4,02.

3.1.4. Andet – (Orden og ryddelighed samt Læring)

Dette område opnår en scoring på 3,72.

3.2. anbefalinger

Vi anbefaler dig, at tage rapporten fra LQ-2 målingen og den fælles handlingsplan (udarbejdet på baggrund af LQ-2 målingen) frem og sammenligne og koordinere disse handlinger med denne rapports resultater og anbefalinger. Således kan der prioriteres fremtidige indsatser i en samlet og fremadrettet handlingsplan.

For hele Hans Ulrik Jensen A/S er der foreslået flg. indsatsområder ved denne Måling:

- Evaluering af projekter
- Synliggørelse af evalueringer
- Synliggørelse af resultater

Disse indsatser er bl.a. valgt ud fra at Opfølgning under Lederrollen har stor betydning (0,55) på Jobtilfredsheden, ligesom jeg vurderer disse områder som afgørende for, at skabe den nødvendige motivation og effektivitet i gennemførelsen af de enkelte projekter.

Disse 3 punkter er endvidere forudsætningen for at HUU A/S konstant gennemgår en læringsproces for konstant at udvikle sin træfsikkerhed i projekterne til gavn for kunder, medarbejder og virksomhed.

Jeg vil anbefale at der udarbejdes en handlingsplan for hvad der konkret vil gøres for at forbedre disse områders scoring til den kommende LQ-4 måling.

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	4,5
2	Min nærmeste leder inddrager de nødvendige mennesker for at vi kan rette fejl	4,2
3	Min nærmeste leder er synlig	4,2
4	Min nærmeste leder sætter mål for kundetilfredshed	4,2
5	Min nærmeste leder udviser respekt for den enkelte	4,2

Betydning

Nr.	Tekst	Score
1	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige materialer	4,7
2	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige ting til tiden	4,6
3	Min nærmeste leder lytter til medarbejdernes behov	4,5
4	Min nærmeste leder udviser respekt for den enkelte	4,5
5	Min nærmeste leder viser beslutsomhed	4,5

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.

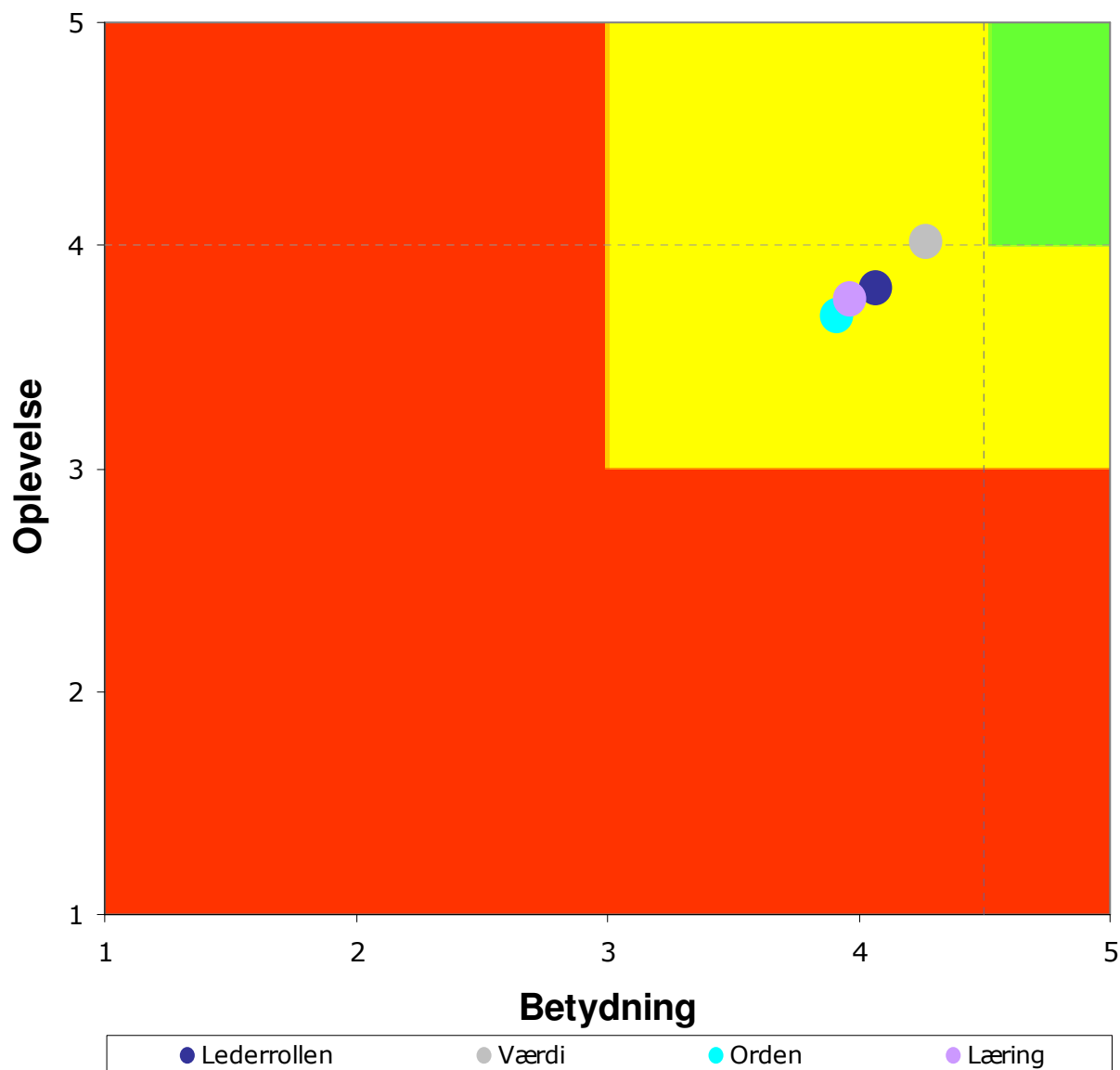
Graden af oplevelse

Nr.	Tekst	Score
1	Min nærmeste leder inddrager medarbejderne i 3-ugers planer	2,9
2	Min nærmeste leder sikrer, at vi gennemfører et opstartsmøde for alle involverede	3,2
3	Min nærmeste leder sætter mål for sygefraværet	3,2
4	Min nærmeste leder sikrer, at vi har en realistisk tidsplan	3,3
5	Min nærmeste leder sikrer, at vi evaluerer et projekt	3,4

Betydning

Nr.	Tekst	Score
1	Min nærmeste leder sætter mål for sygefraværet	3,4
2	Min nærmeste leder synliggør evalueringer	3,7
3	Min nærmeste leder inddrager medarbejderne i 3-ugers planer	3,7
4	Min nærmeste leder sikrer, at vi evaluerer et projekt	3,7
5	Min nærmeste leder sikrer, at vi får registreret afvigelser	3,7

Overblikskort – Total



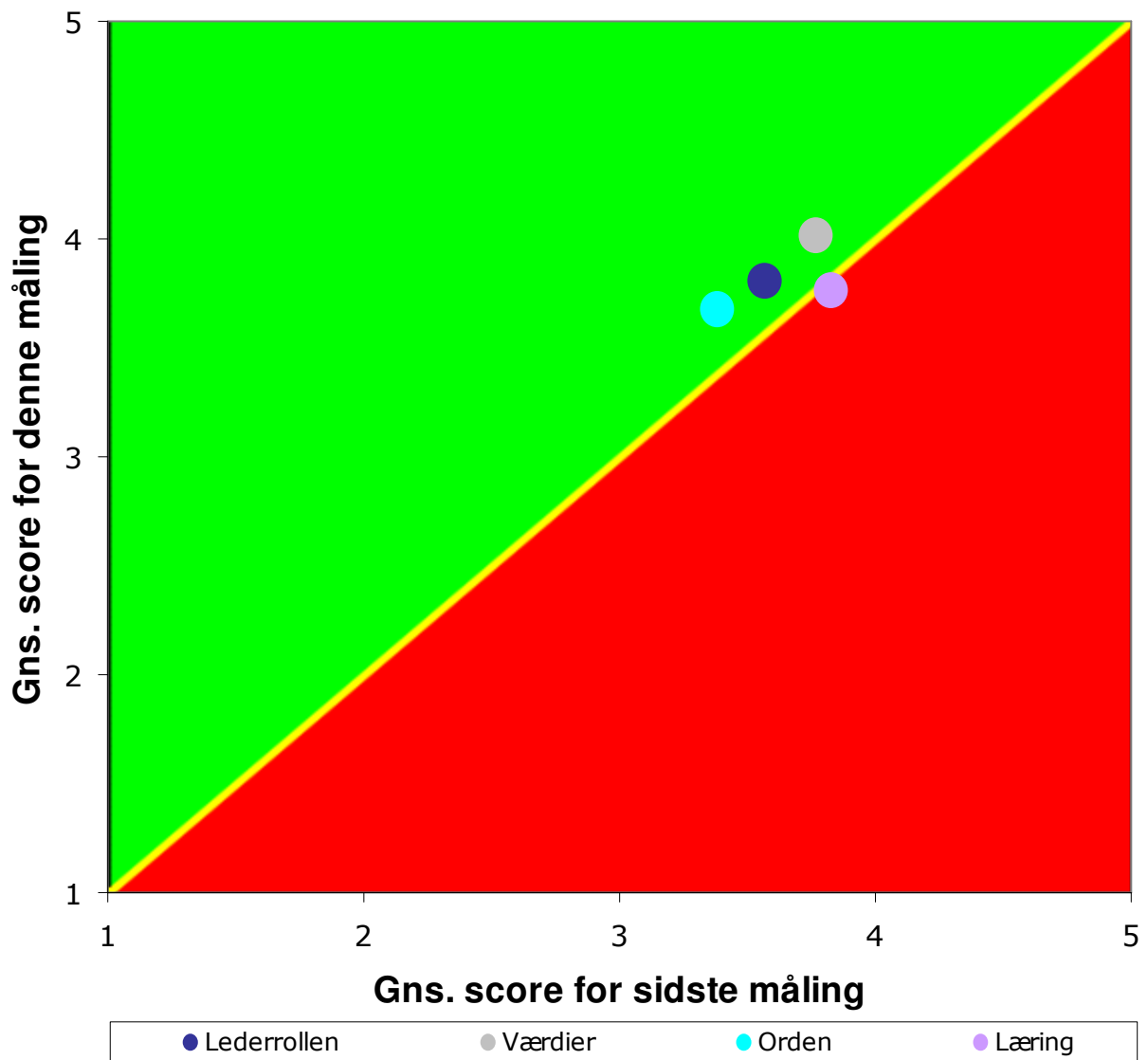
Spørgsmålene er formuleret som udsagn om samarbejdet med kollegerne, og medarbejderne har svaret på, hvor enige/uenige de er i udsagnene.

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 (4,5).

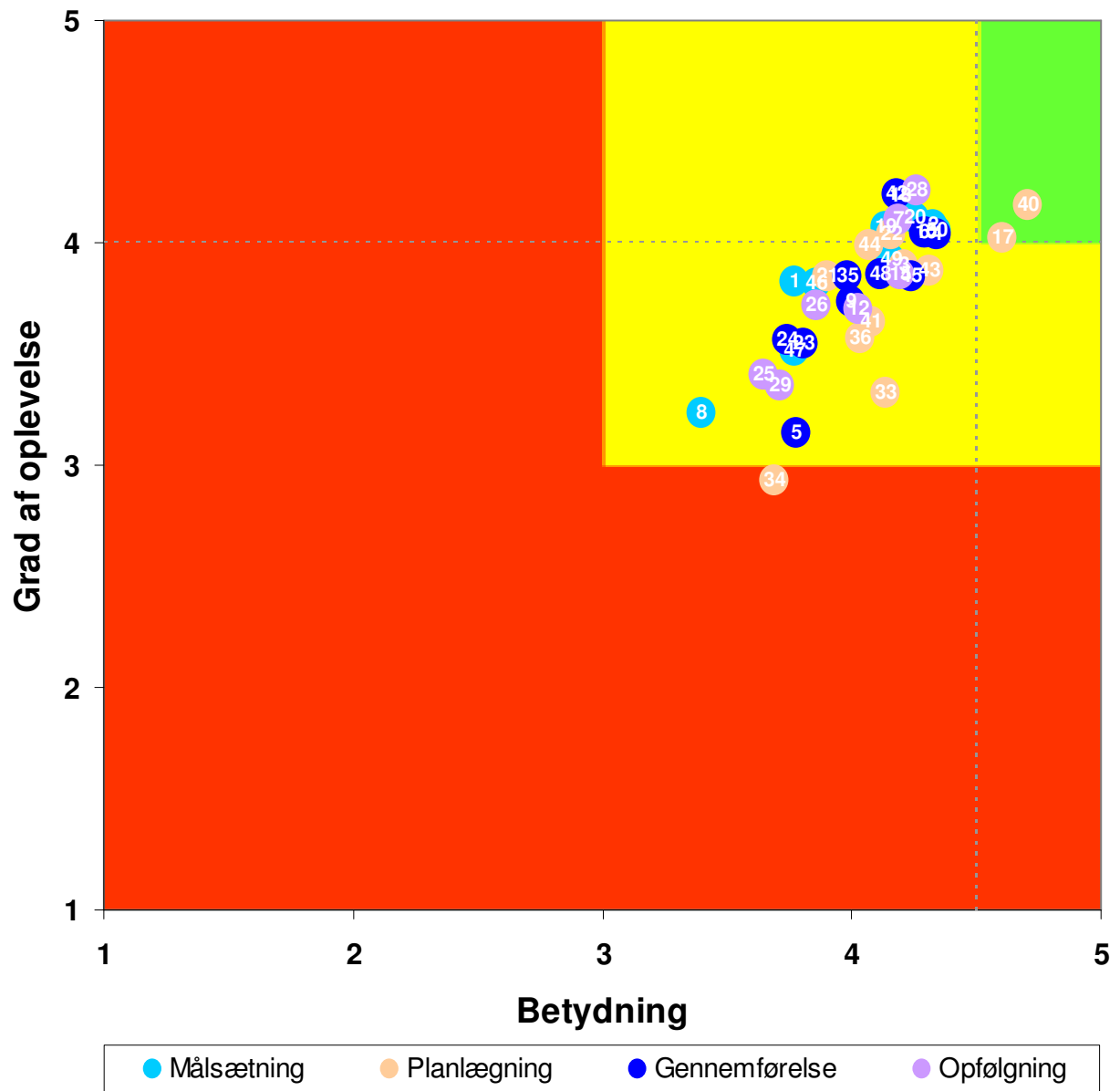
Trendkort – Total

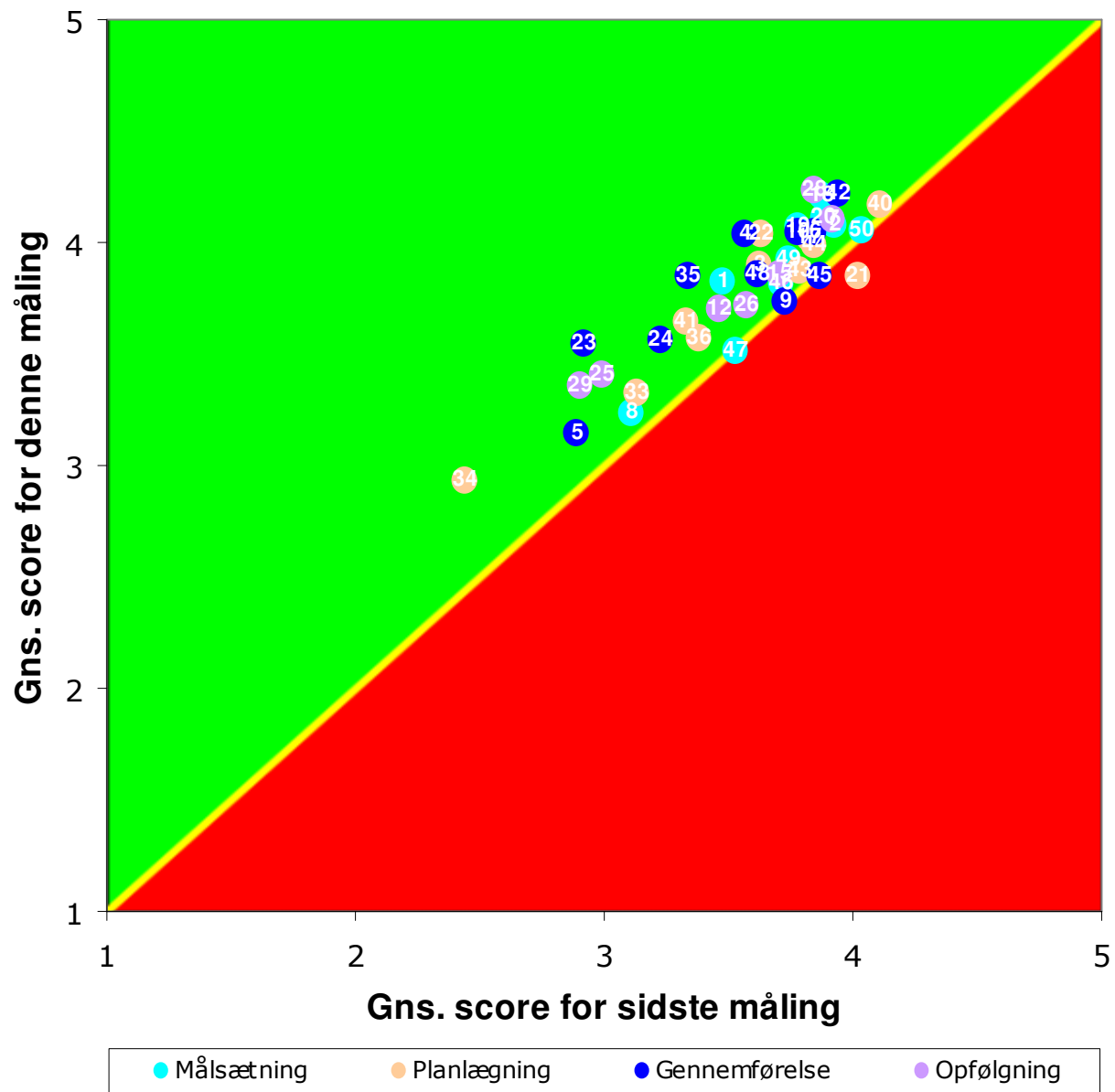


Grafen viser udviklingen siden sidste måling. Den vandrette akse indikerer scoren for sidste måling, og den lodrette angiver scoren for denne måling. Er "prikken" placeret i det grønne felt betyder dette, at der på dette område er sket fremgang. Omvendt betyder det tilbagegang hvis prikken ligger i det røde felt.

4. Lederrollen

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





Nedenstående tabel angiver scoren på spørgsmålene som vedrører "Lederrollen - Målsætning". 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 på oplevelse 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 på oplevelse mellem "3" og "4" angives baggrunden som **gul** som indikation af, at der her bør rettes opmærksomhed. (på betydning mellem "3" og "4,5")
- Ved et gennemsnitligt svar på oplevelse mellem "4" og "5" er baggrunden farvet **grøn**. (på betydning mellem "4,5" og "5")

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	3,83	3,77	3,83
2	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for medarbejdertilfredshed	4,08	4,33	4,08
8	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for sygefraværet	3,24	3,40	3,24
18	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for kundetilfredshed	4,21	4,20	4,21
19	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for kvalitet	4,07	4,14	4,07
20	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for effektivitet	4,11	4,25	4,11
46	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for overholdelse af tidsplaner	3,82	3,86	3,82
47	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for kompetenceniveau	3,51	3,77	3,51
49	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for arbejdsmiljøet	3,92	4,16	3,92
50	Målsætning	Min nærmeste leder sætter mål for sikkerhed	4,06	4,34	4,06

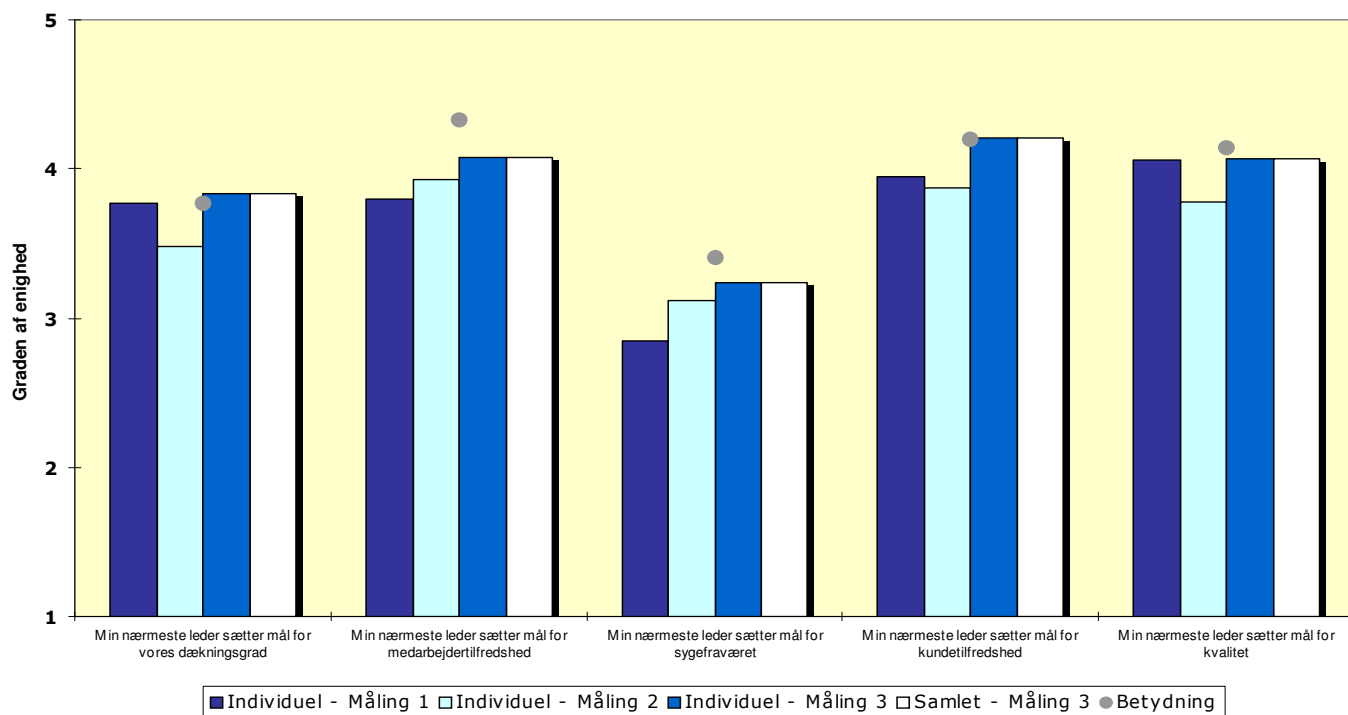
Scoren for betydning samt benchmark (sammenligning) mellem individuelle resultater og samlet score

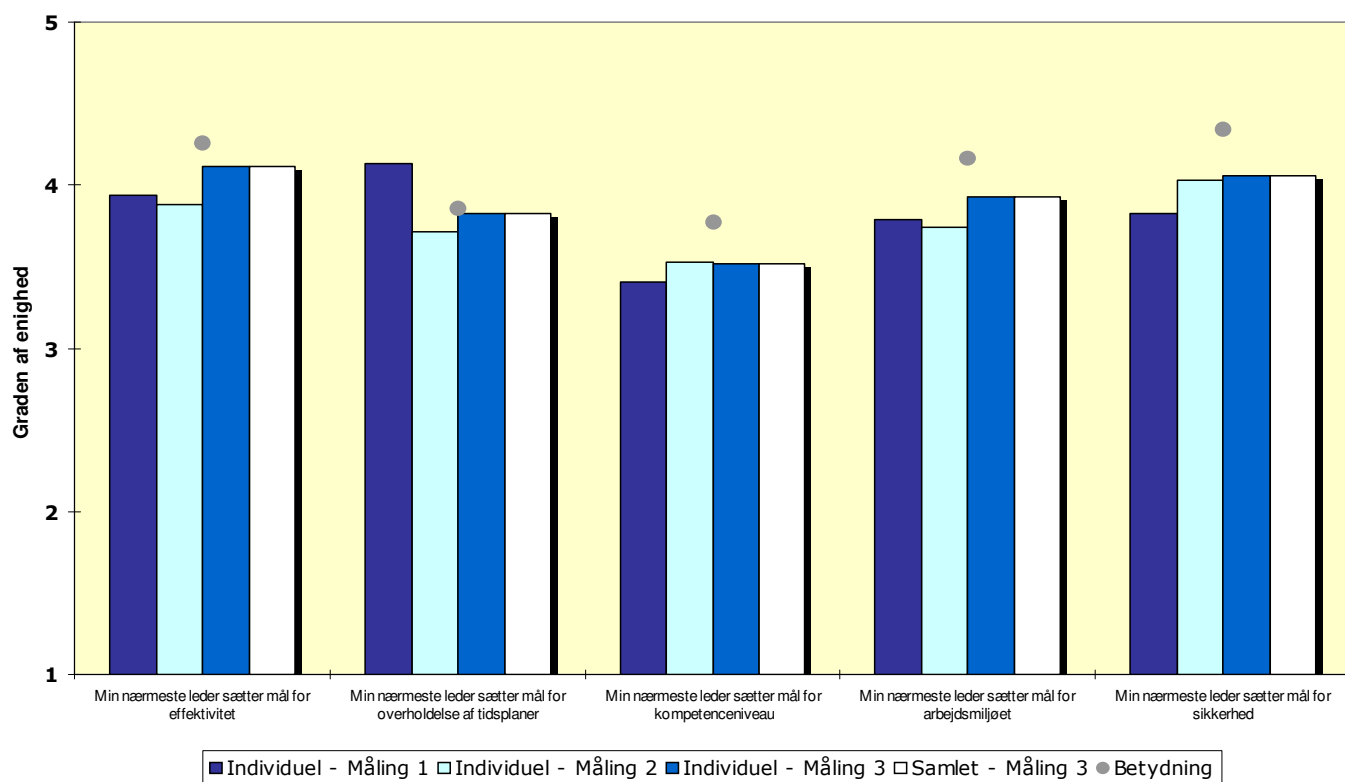
Nedenstående graf illustrerer:

- Den gennemsnitlige score på oplevelsen for alle lederne (illustreret ved de hvide søjler)
- Den gennemsnitlige score på oplevelsen for alle lederne i måling 1 (illustreret ved de mørkeblå søjler)
- Den gennemsnitlige score på oplevelsen for alle lederne i måling 2 (illustreret ved de turkise søjler)
- Den gennemsnitlige score på oplevelsen for alle lederne (illustreret ved de blå søjler)
- Den gennemsnitlige score på betydning for respondenterne under den enkelte leder i måling 3 (illustreret ved de grå prikker)

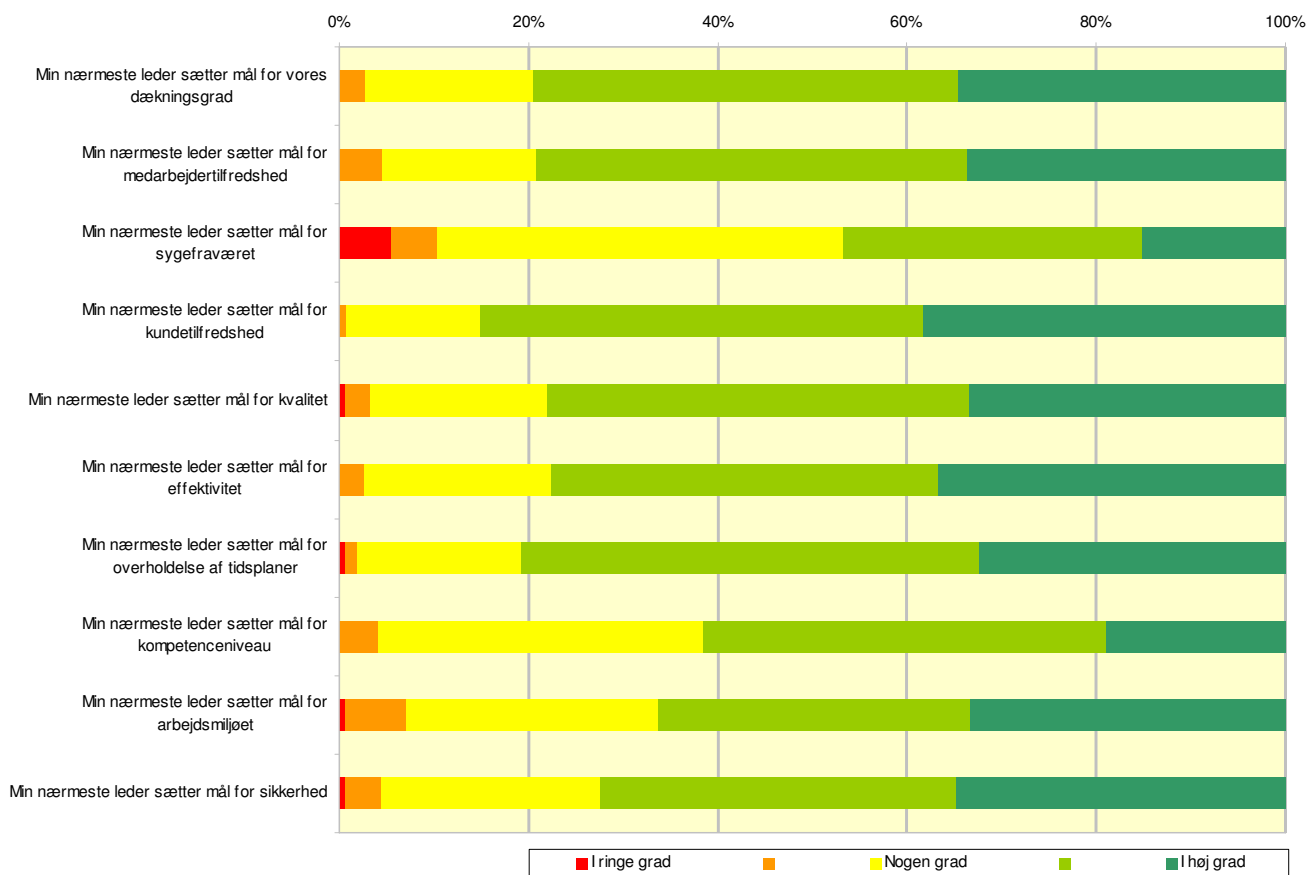
En score på "1" betyder at respondenterne gennemsnitligt kun "i ringe grad" er enige i udsagnet. En score på "3" angiver at respondenterne gennemsnitligt "i nogen grad" er enige i udsagnet. En score på "5" angiver at respondenterne gennemsnitligt "i høj grad" er enige i udsagnet.

På grund af det store antal spørgsmål i denne kategori er grafen opdelt i to.





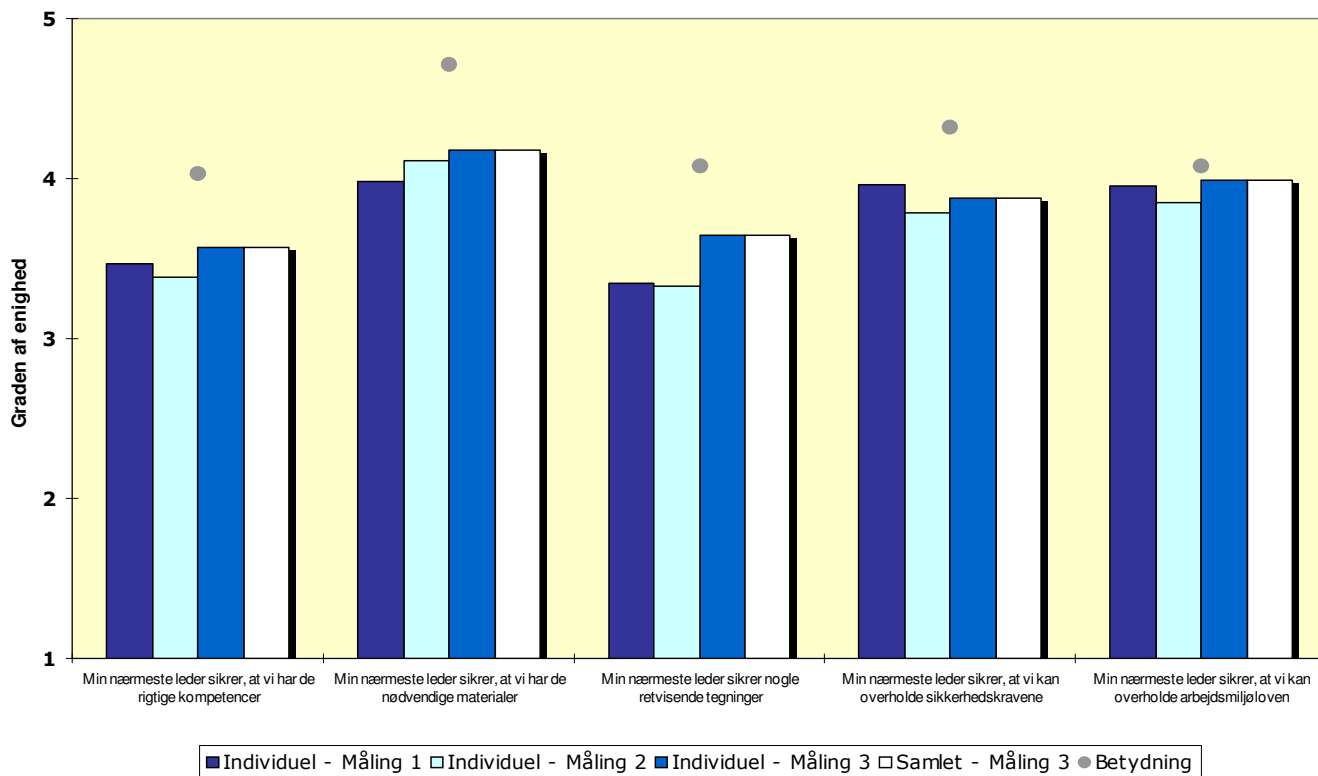
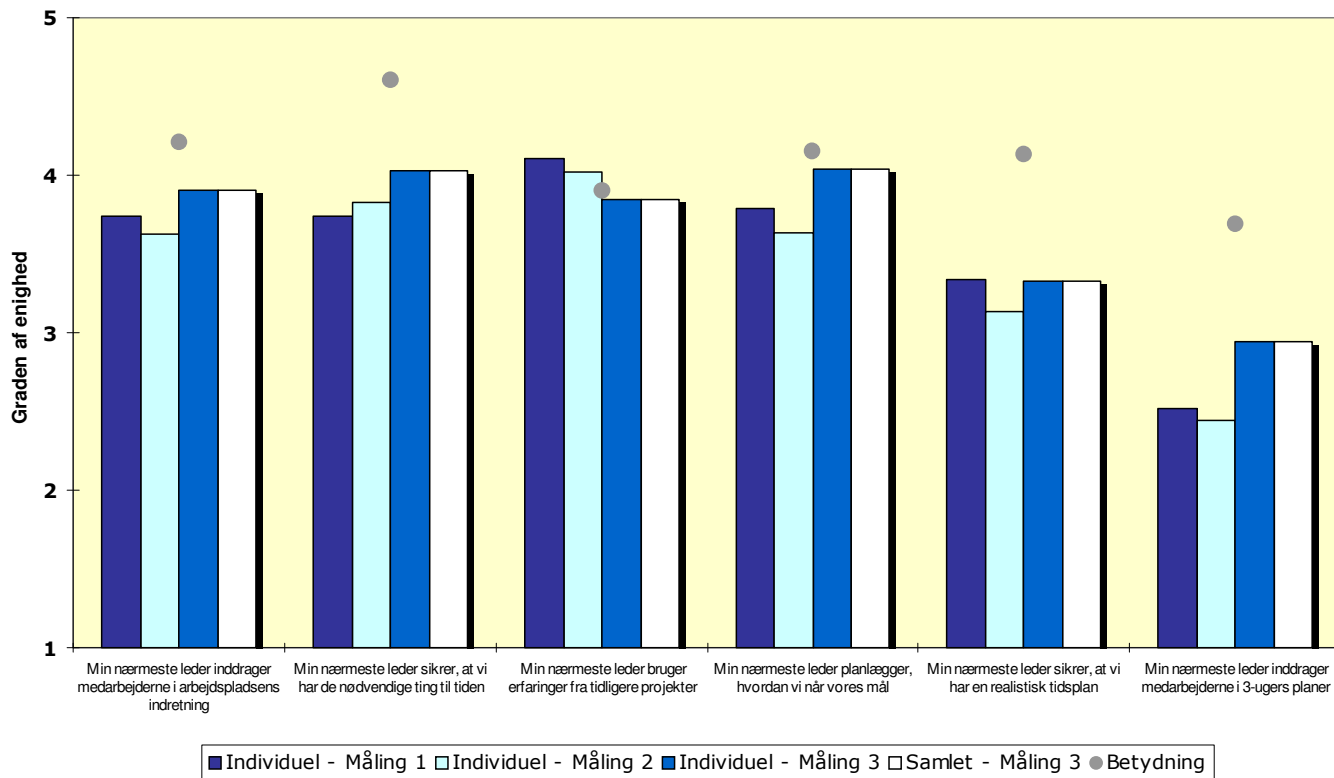
Nedenstående graf illustrerer fordelingen af respondenternes svar. Det er således muligt at danne sig et indtryk af, hvor spredt respondenternes holdninger er til de enkelte udsagn. Denne graf er god til at vise, hvorvidt gruppen der har besvaret spørgeskemaet er indbyrdes meget forskellige. Således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

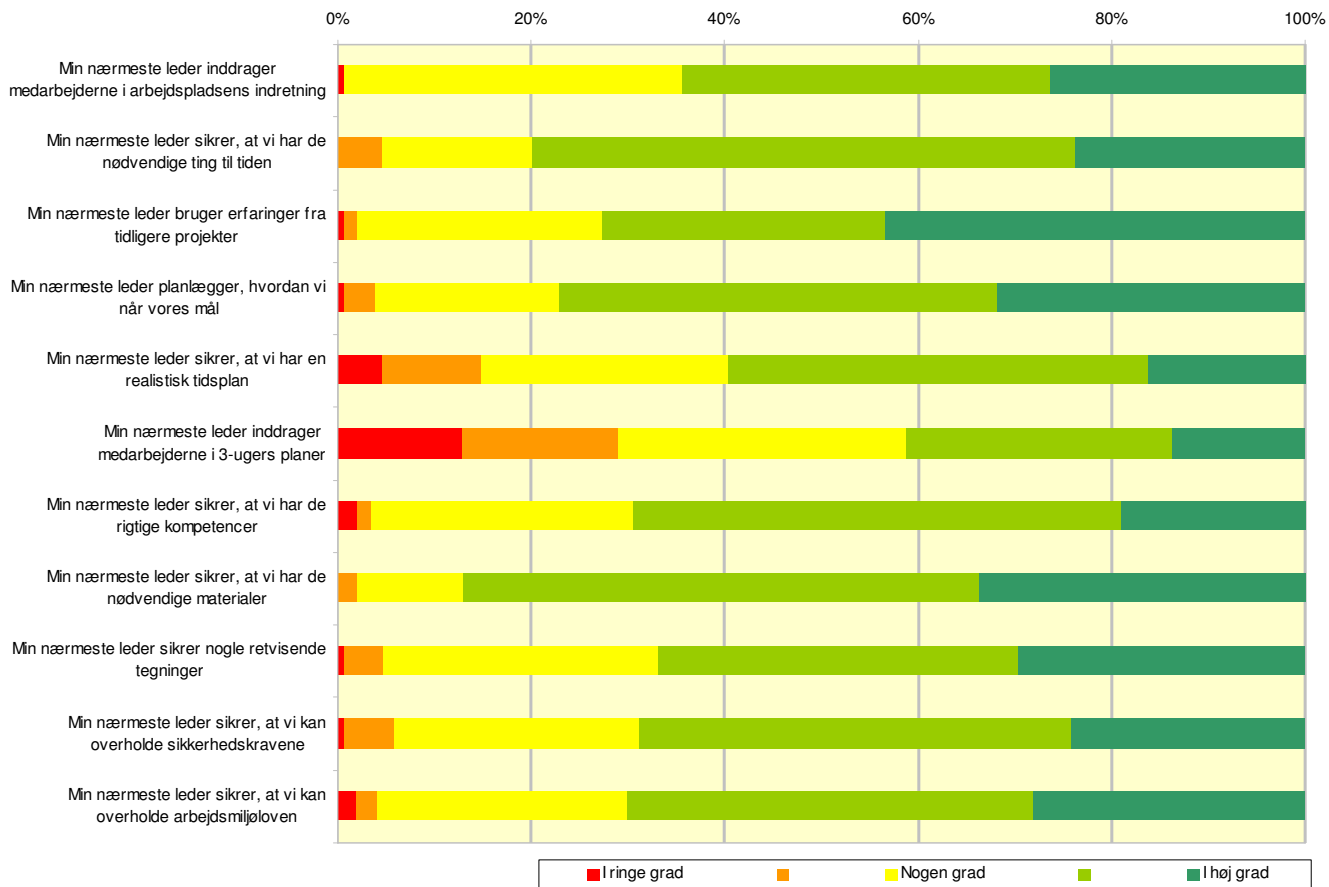


Lederrollen – Planlægning: ”Vi sikrer effektiv planlægning”

Lederrollen					
Spm. nr.	Kategori	Spørgsmål	Individuel gns.	Individuel betydning	Total
3	Planlægning	Min nærmeste leder inddrager medarbejderne i arbejdspladsens indretning	3,90	4,21	3,90
17	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige ting til tiden	4,03	4,60	4,03
21	Planlægning	Min nærmeste leder bruger erfaringerne fra tidligere projekter	3,85	3,90	3,85
22	Planlægning	Min nærmeste leder planlægger, hvordan vi når vores mål	4,04	4,16	4,04
33	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer, at vi har en realistisk tidsplan	3,33	4,13	3,33
34	Planlægning	Min nærmeste leder inddrager medarbejderne i 3-ugersplaner	2,94	3,69	2,94
36	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de rigtige kompetencer	3,57	4,03	3,57
40	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige materialer	4,18	4,71	4,18
41	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer nogle retvisende tegninger	3,65	4,08	3,65
43	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer, at vi kan overholde sikkerhedskravene	3,87	4,31	3,87
44	Planlægning	Min nærmeste leder sikrer, at vi kan overholde arbejdsmiljøloven	4,00	4,07	4,00

På grund af det store antal spørgsmål i denne kategori er grafen opdelt i to.

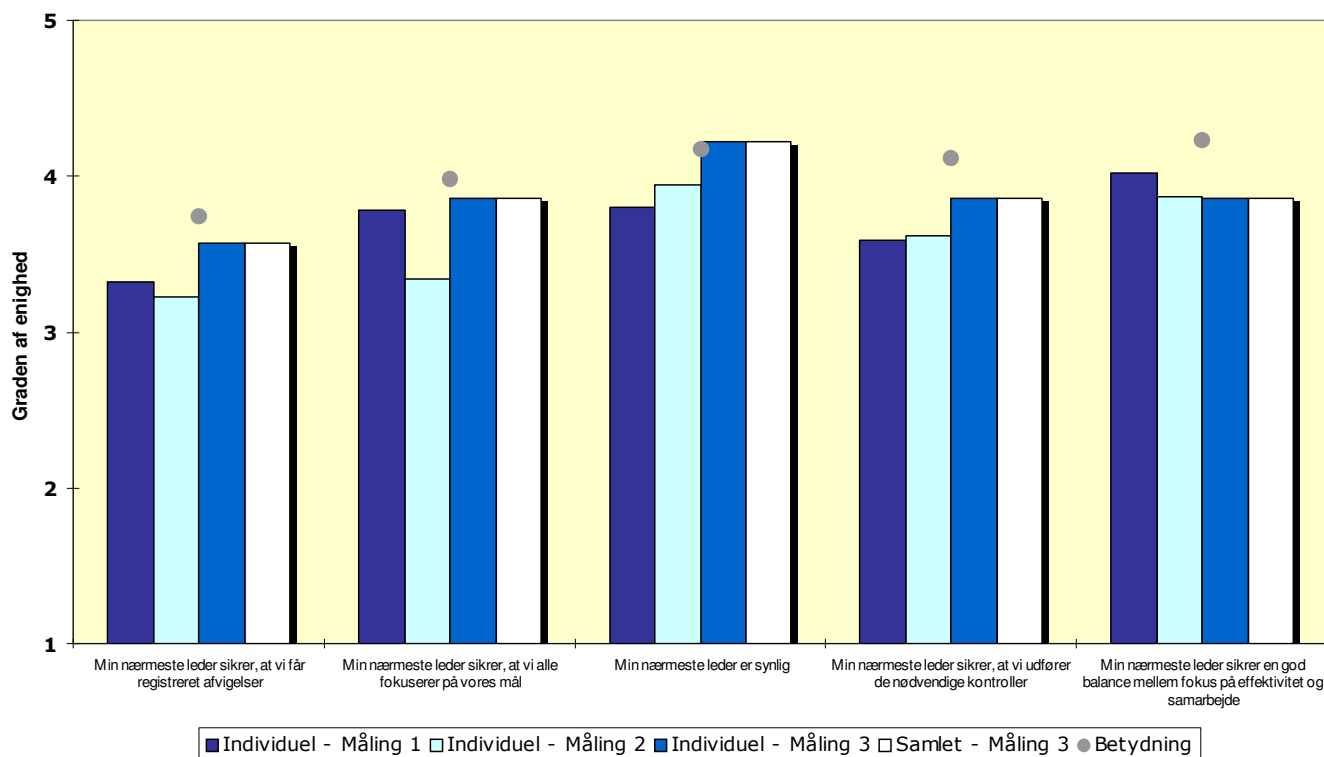
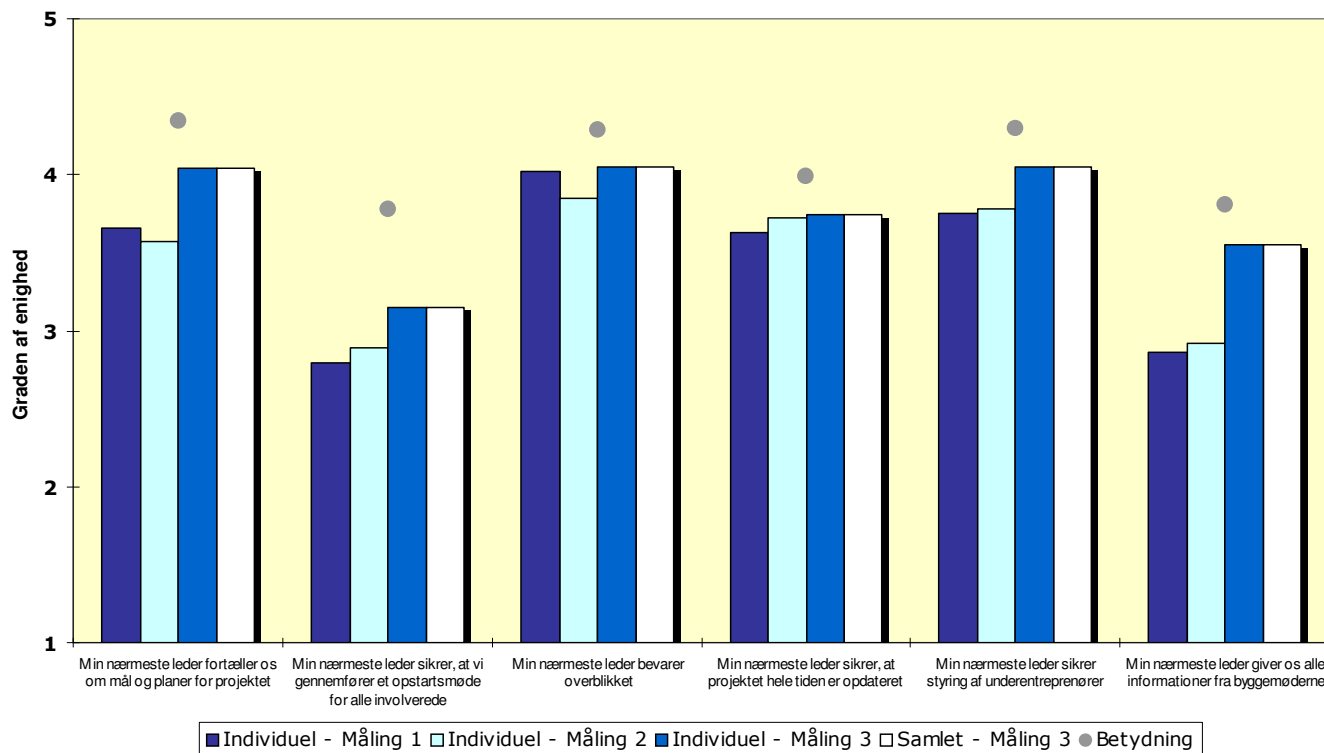


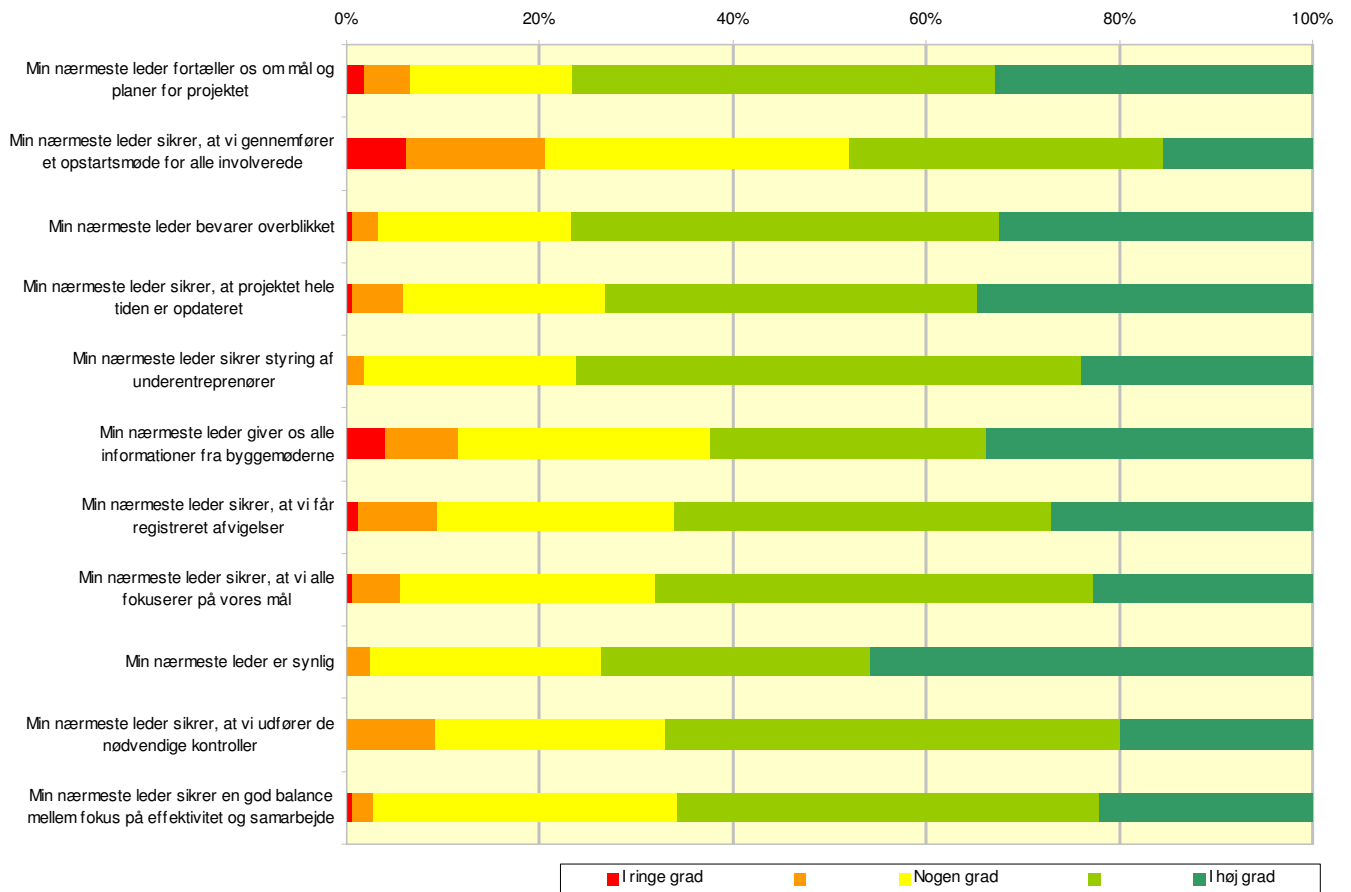


Lederrollen – Gennemførelse: ”Vi sikrer effektiv gennemførelse”

Lederrollen					
Spm. nr.	Kategori	Spørgsmål	Individuel gns.	Individuel betydning	Total
4	Gennemførelse	Min nærmeste leder fortæller os om mål og planer for projektet	4,04	4,34	4,04
5	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer, at vi gennemfører et opstartsmøde for alle involverede	3,15	3,78	3,15
6	Gennemførelse	Min nærmeste leder bevarer overblikket	4,05	4,29	4,05
9	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer, at projektet hele tiden er opdateret	3,74	4,00	3,74
10	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer styring af underentreprenører	4,05	4,30	4,05
23	Gennemførelse	Min nærmeste leder giver os alle informationer fra byggemøderne	3,55	3,81	3,55
24	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer, at vi får registreret afvigelser	3,57	3,74	3,57
35	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer, at vi alle fokuserer på vores mål	3,86	3,98	3,86
42	Gennemførelse	Min nærmeste leder er synlig	4,23	4,18	4,23
45	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer en god balance mellem fokus på effektivitet og samarbejde	3,85	4,24	3,85
48	Gennemførelse	Min nærmeste leder sikrer, at vi udfører de nødvendige kontroller	3,86	4,11	3,86

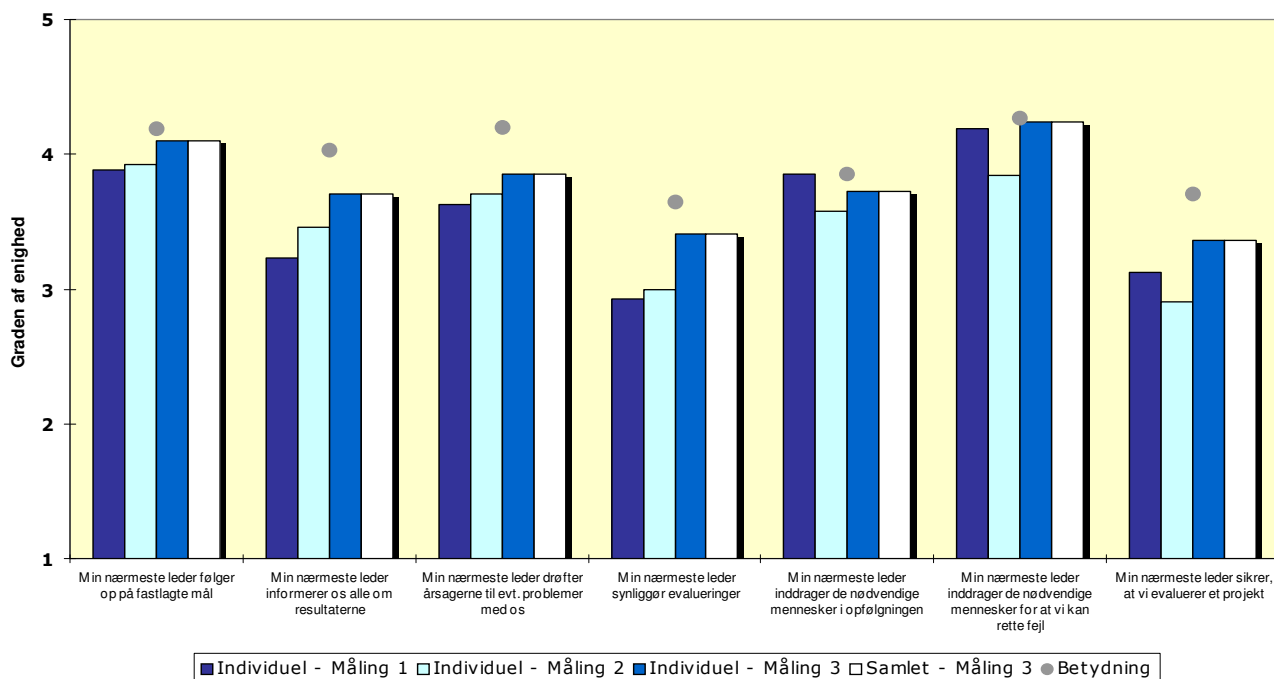
På grund af det store antal spørgsmål i denne kategori er grafen opdelt i to.

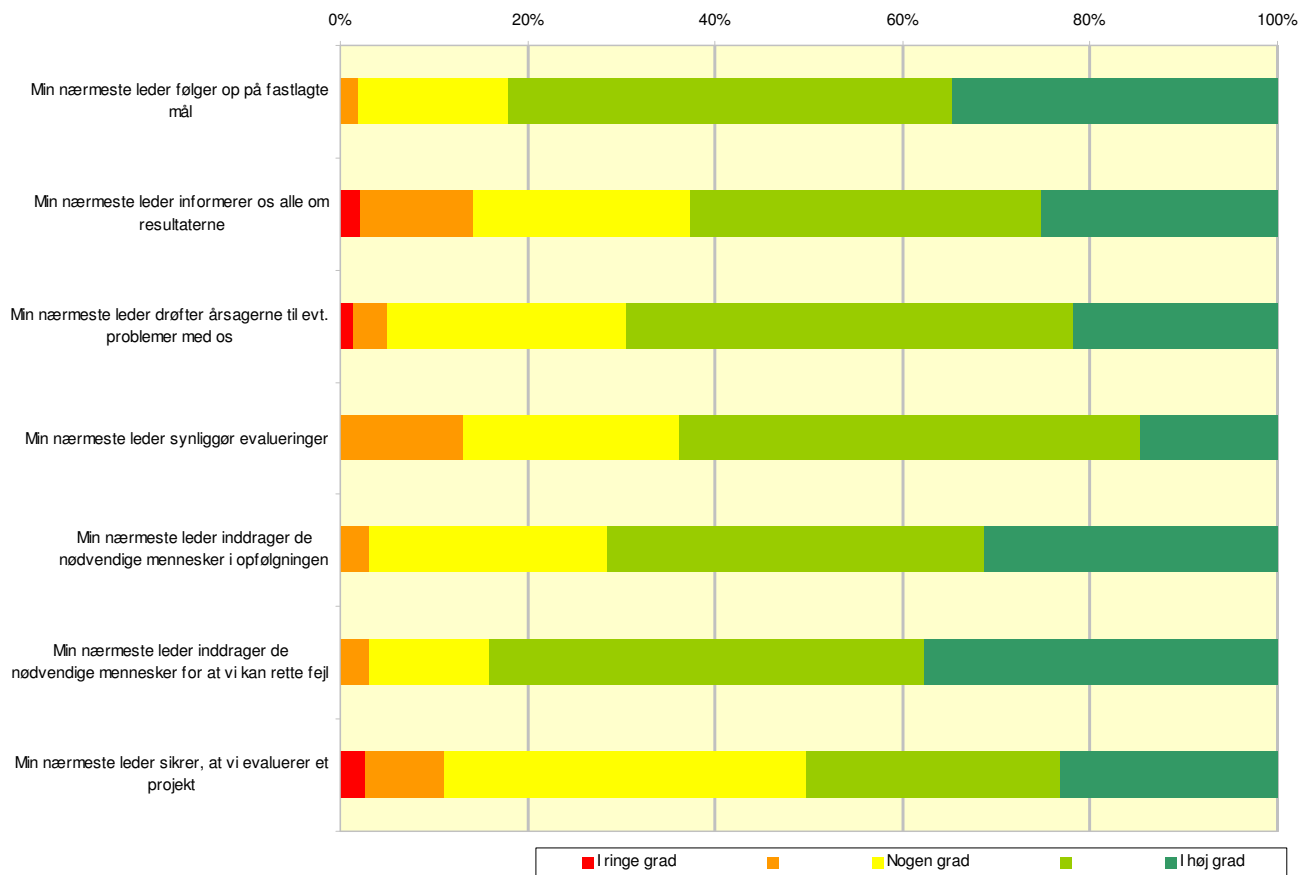




Lederrollen – Opfølgning: ”Vi sikrer afslutning og evaluering”

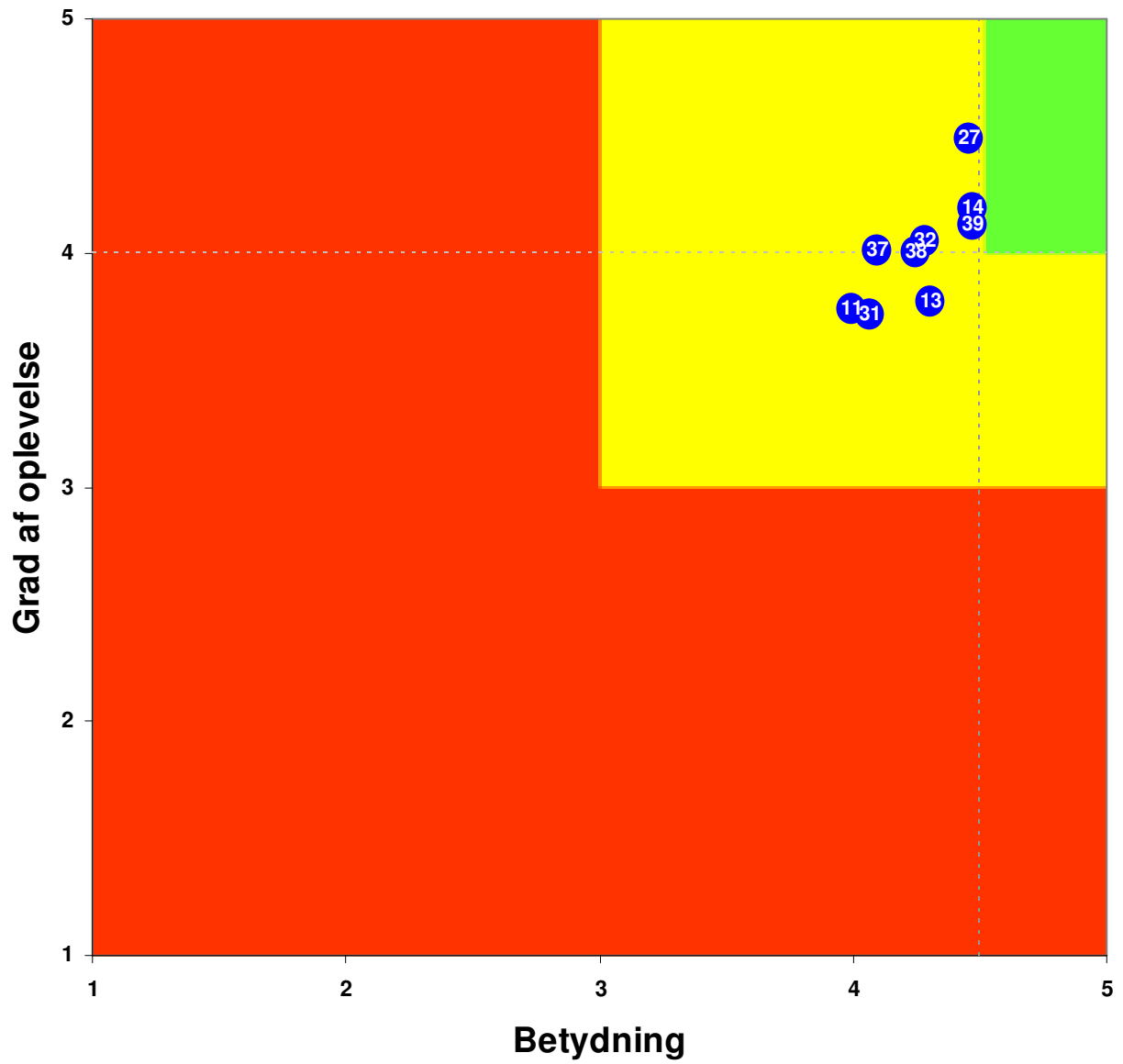
Lederrollen					
Spm. nr.	Kategori	Spørgsmål	Individuel gns.	Individuel betydning	Total
7	Opfølgning	Min nærmeste leder følger op på fastlagte mål	4,11	4,19	4,11
12	Opfølgning	Min nærmeste leder informerer os alle om resultaterne	3,70	4,03	3,70
15	Opfølgning	Min nærmeste leder drøfter årsagerne til evt. problemer med os	3,86	4,20	3,86
25	Opfølgning	Min nærmeste leder synliggør evalueringer	3,41	3,65	3,41
26	Opfølgning	Min nærmeste leder inddrager de nødvendige mennesker i opfølgningen	3,72	3,86	3,72
28	Opfølgning	Min nærmeste leder inddrager de nødvendige mennesker for at vi kan rette fejl	4,24	4,26	4,24
29	Opfølgning	Min nærmeste leder sikrer, at vi evaluerer et projekt	3,36	3,71	3,36

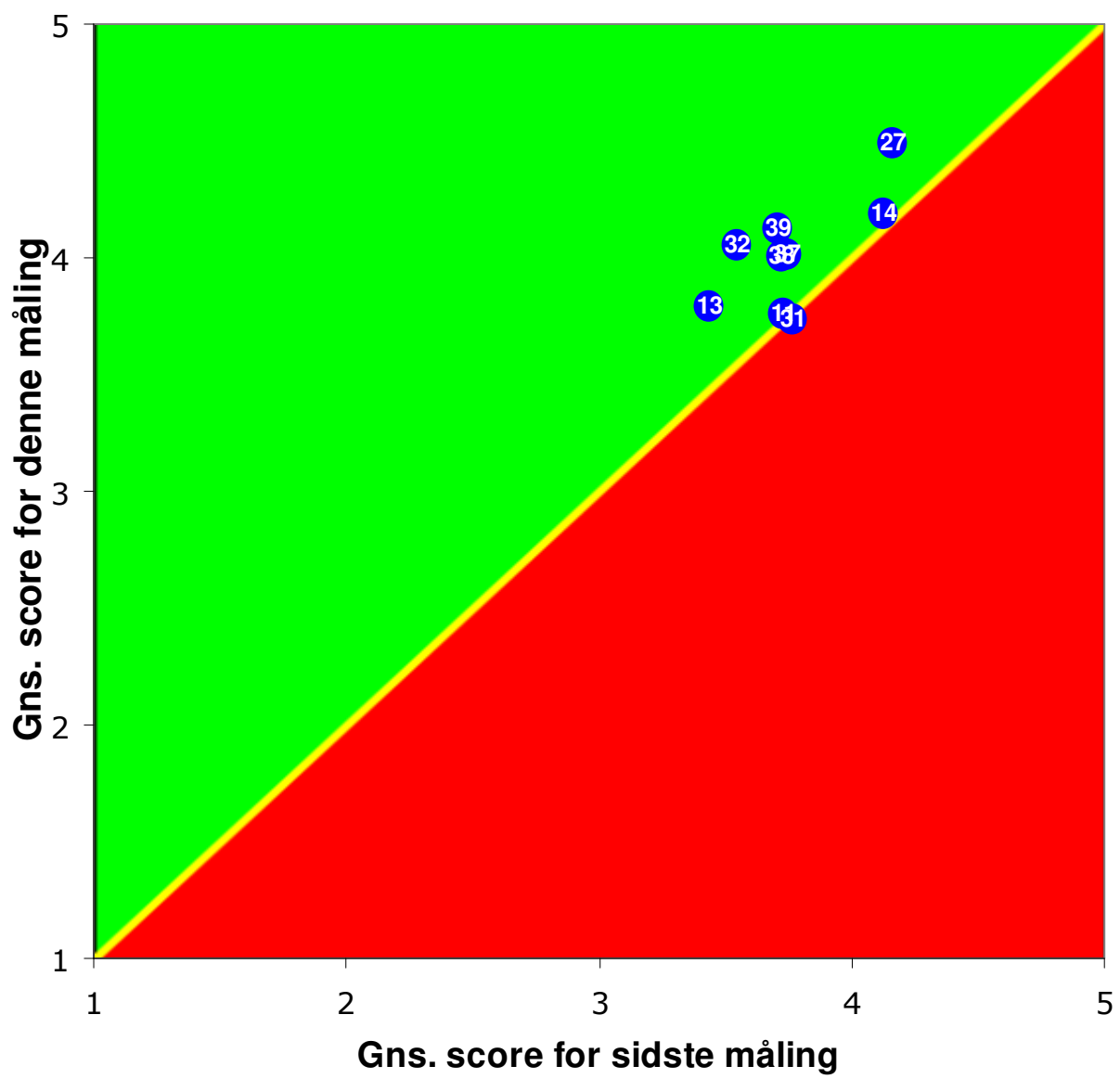




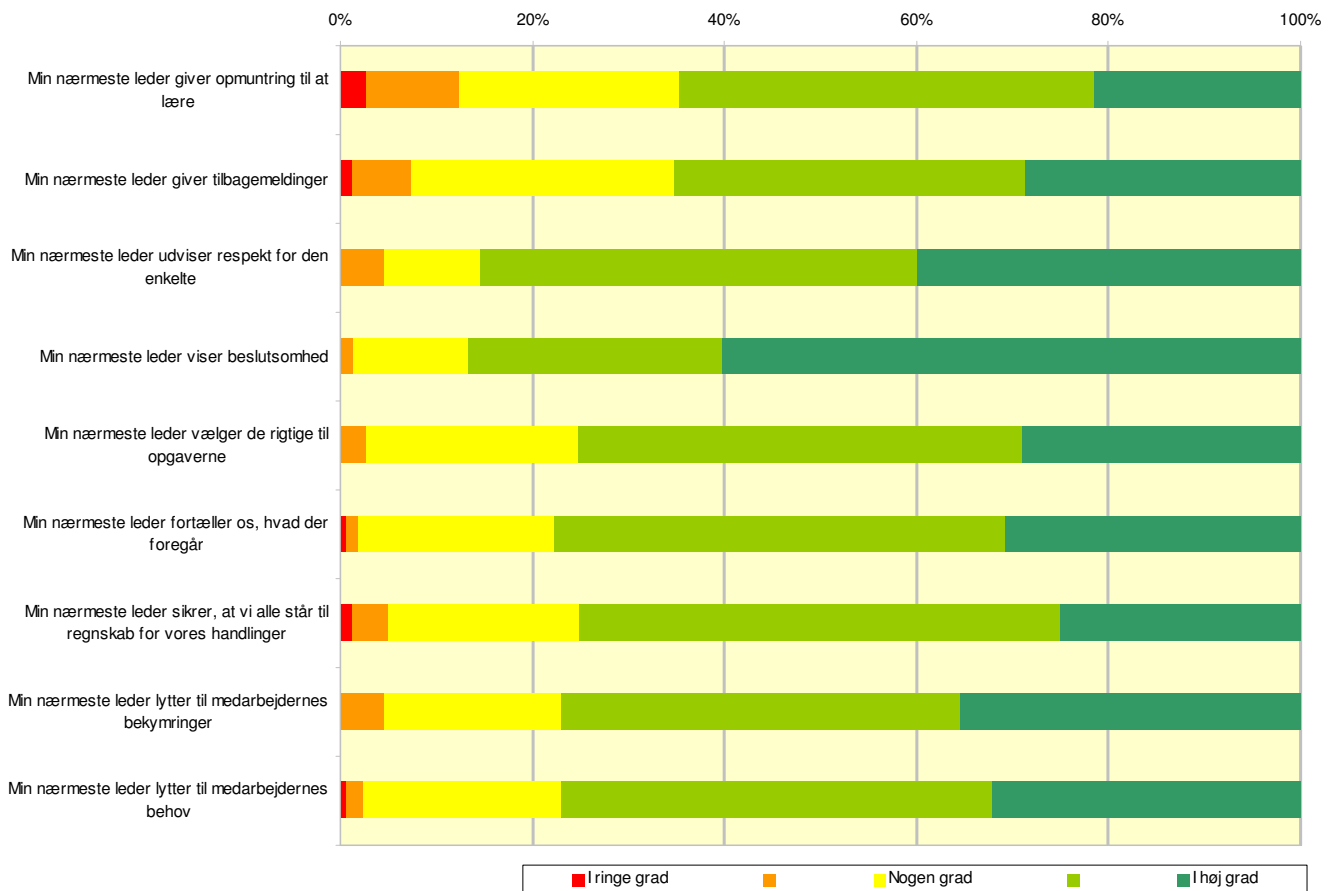
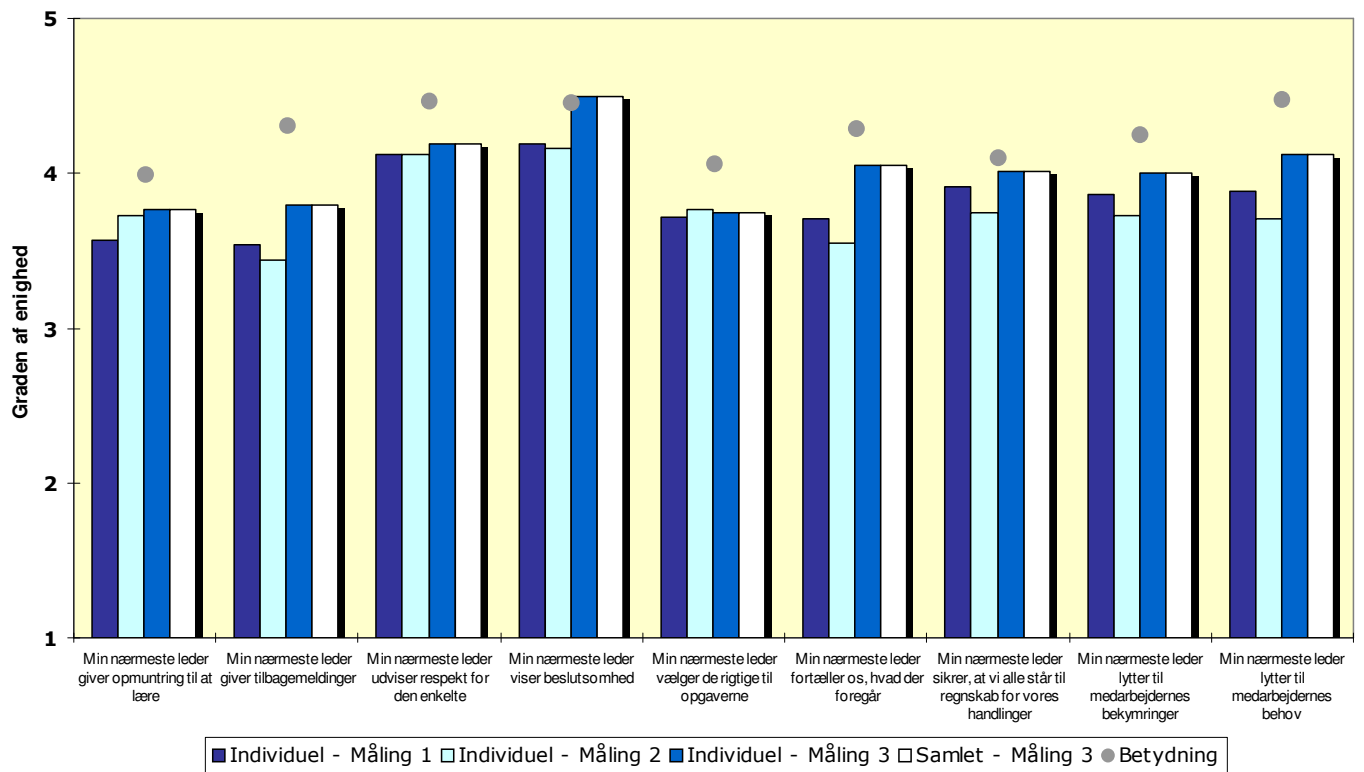
5. Værdier

Overblikskort over værdier



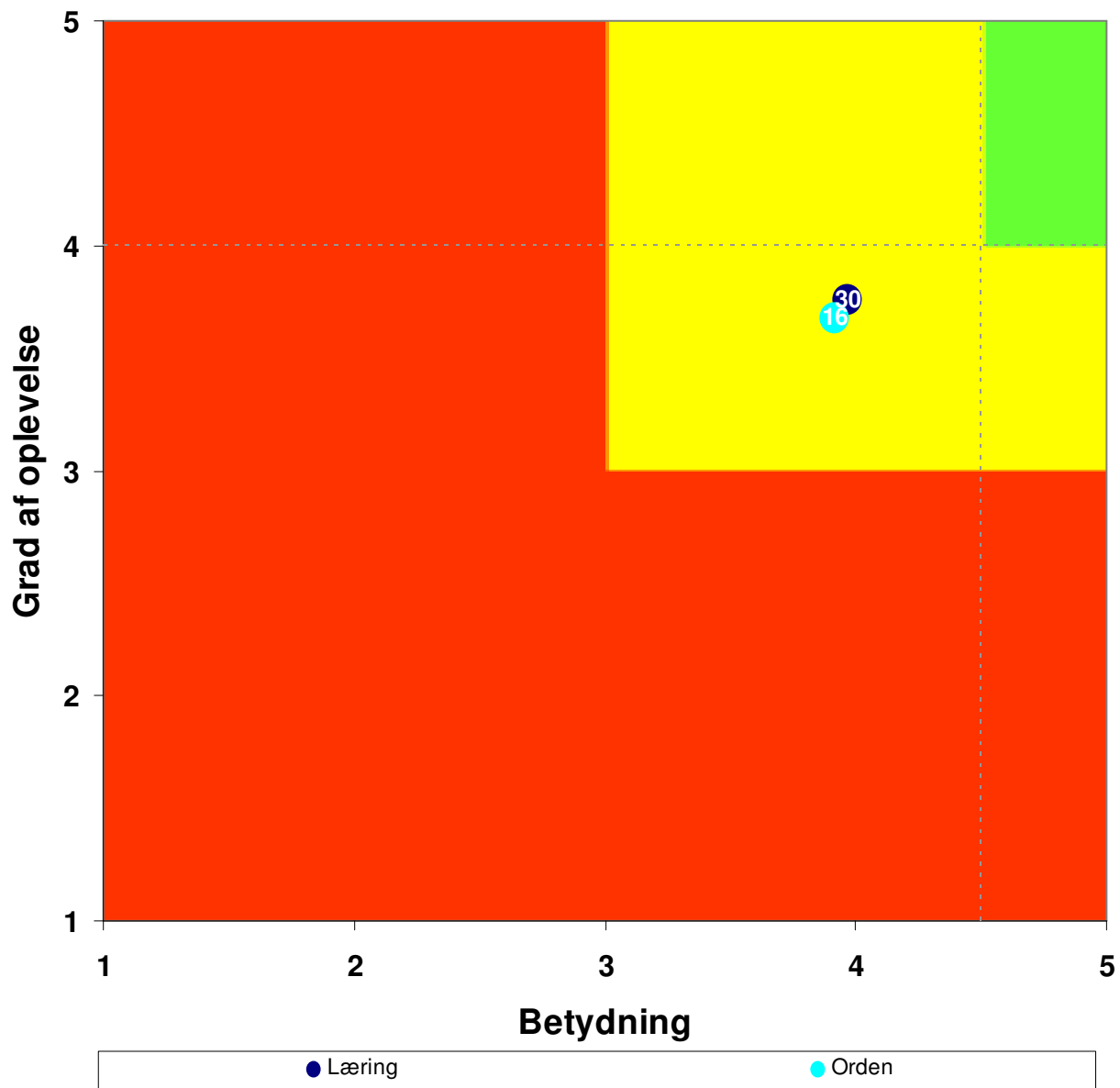


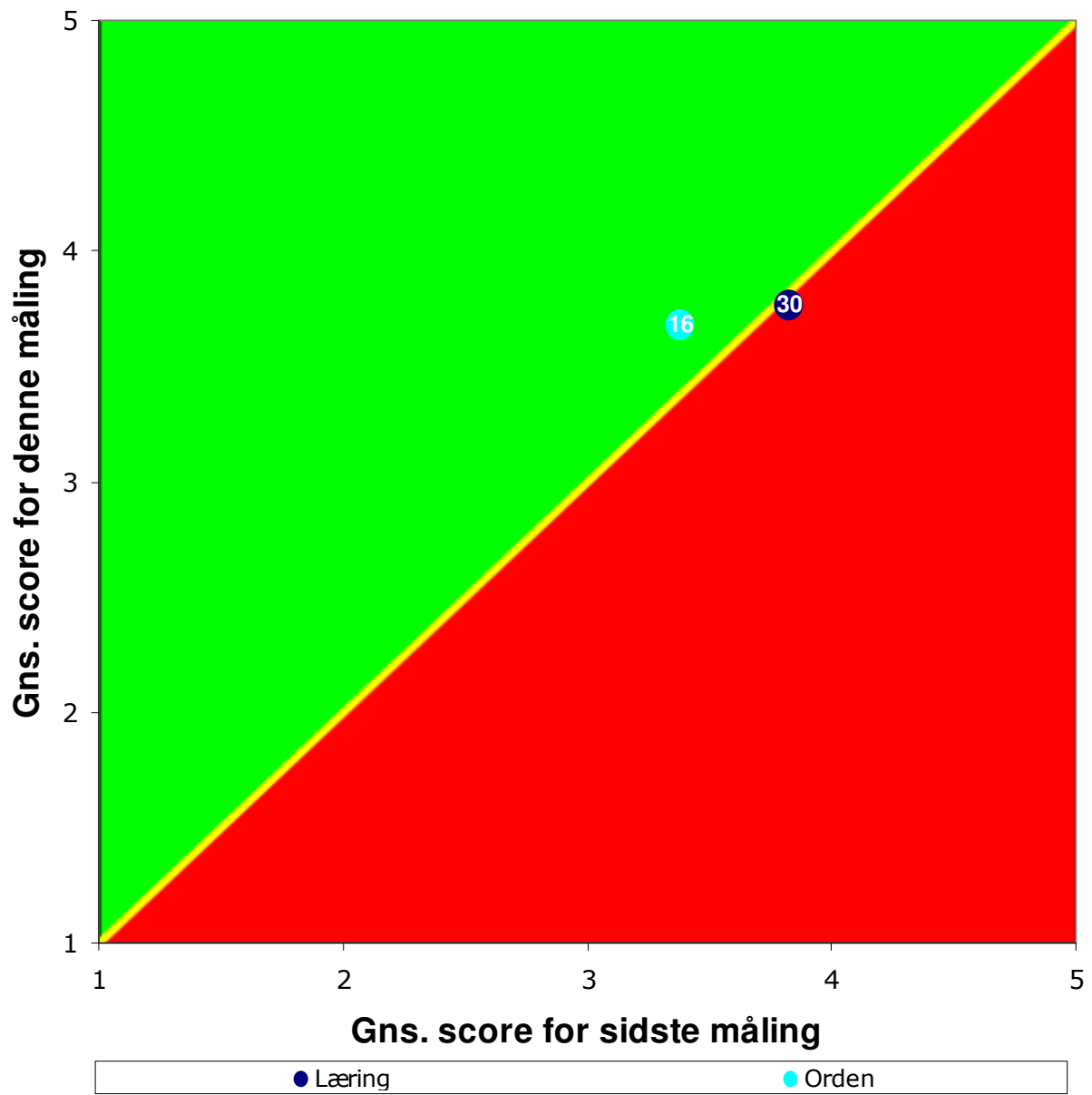
Værdier				
Spm. nr.	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
11	Min nærmeste leder giver opmuntring til at lære	3,76	3,99	3,76
13	Min nærmeste leder giver tilbagemeldinger	3,79	4,31	3,79
14	Min nærmeste leder udviser respekt for den enkelte	4,19	4,47	4,19
27	Min nærmeste leder viser beslutsomhed	4,49	4,46	4,49
31	Min nærmeste leder vælger de rigtige til opgaverne	3,74	4,06	3,74
32	Min nærmeste leder fortæller os, hvad der foregår	4,05	4,29	4,05
37	Min nærmeste leder sikrer, at vi alle står til regnskab for vores handlinger	4,01	4,10	4,01
38	Min nærmeste leder lytter til medarbejdernes bekymringer	4,00	4,25	4,00
39	Min nærmeste leder lytter til medarbejdernes behov	4,13	4,47	4,13



6. 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	3,68	3,92	3,68
30	Læring	Min nærmeste leder sikrer, at vi gør brug af erfaringer fra tidligere projekter	3,76	3,97	3,76

