

# Medarbejdertilfredshedsanalyse 3

---



**TOTAL**

**Anonymiseret**

**Denne rapport er baseret på 90 besvarelser**

Udarbejdet af Bülow Management A/S

Troels Støvring, Rådgiver

Gennemført juni 2011

# Indholdsfortegnelse

1	Forord.....	3
2	Overordnede resultater .....	5
2.1	Svarstatistik .....	5
2.2	Scores .....	5
2.3	Spørgsmålenes Top 5 og Bund 5 .....	7
3	Relationsanalyse.....	8
4	Prioritetskort .....	9
4.1	Introduktion til prioritetskort.....	9
4.2	Prioritetskort for MAA 3.....	11
5	Loyalitetssegmentering – segmentering af medarbejdere.....	14
5.1	Resultat .....	15
6	Benchmark .....	17
7	Anbefalinger.....	18
8	Medarbejdertilfredshed.....	20
9	Loyalitet.....	21
10	Daglige arbejde .....	23
10.1	Daglige arbejde – generelt .....	23
10.2	Daglige arbejde – fysiske rammer.....	25
10.3	Daglige arbejde – løn.....	26
10.4	Daglige arbejde – projektn involvering .....	27
11	Nærmeste leder .....	28
12	Image.....	30
13	Samarbejde .....	31
14	Personlig og faglig udvikling.....	33
15	Værdier.....	35
16	Virksomheden .....	36
17	Score og udvikling .....	37
18	Selvevaluering .....	40

# 1 Forord

Denne rapport indeholder resultatet af den tredje Medarbejdertilfredshedsanalyse for HUI A/S.

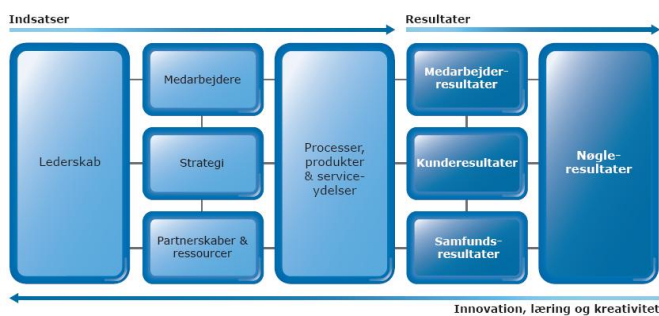
Formålet med denne analyse er at skabe en excellent arbejdsplads i HUI A/S, hvor vi har glade og tilfredse Medarbejdere. Rapporten giver udtryk for Medarbejdernes tilfredshed på deres arbejde. Derudover har analysen til formål at danne grundlag for valg af indsatsområder for HUI A/S generelt og for den enkelte leder.

Analysen er designet på baggrund af interviews og fokusgruppe blandt HUI A/S' Medarbejdere.

Hver Medarbejder tager stilling til en række udsagn, der relaterer sig til tilfredsheden med deres arbejde.

Medarbejdertilfredshedsanalysen er en del af MAA – Medarbejdertilfredsheds- og arbejdsmiljøanalyse.

I Business Excellence modellen referer Medarbejdertilfredshedsanalysen til det syvende af de 9 kriterier – Medarbejderresultater - og er derfor en analyse, der indikerer succes og resultater med udbredelse af strategi og politikker, baseret på Medarbejdernes behov og forventninger.



Excellent virksomheder værdsætter deres Medarbejdere og skaber en kultur, der er præget af empowerment for, på en afbalanceret måde, at opnå organisatoriske og personlige mål.

Herunder fokuseres der bl.a. på;

- Vi har de færdigheder og kompetencer der er nødvendige for at opfylde HUIs mission, vision og strategiske mål
- Vi har en kultur hvor Medarbejdernes troskab, færdigheder, talenter og kreativitet udvikles og værdsættes
- Vi udnytter Medarbejdernes fulde potentiale, og sørger på den måde for at alle Medarbejdere bidrager til egen og HUIs succes
- Vi sikrer, at Medarbejdernes mål stemmer overens med virksomhedens mål
- Vi fremmer HUIs udvikling gennem vores fælles værdier, ansvarlighed og en kultur der er præget af tillid og åbenhed
- Vi motiverer vores Medarbejdere til at være ambassadører for virksomhedens fortsatte succes

I analysen er scoren inddelt efter business excellence standarden der ses nedenfor;

<b>Score</b>	<b>Betyder</b>	<b>Uddybende tolkning</b>
<b>4.41 – 5.00</b>	<b>Unikt</b>	<b>Excellence</b>
<b>4.21 – 4.40</b>	<b>Meget højt</b>	<b>Enkelte muligheder for forbedring</b>
<b>4.01 – 4.20</b>	<b>Højt</b>	<b>Nogle muligheder for forbedring</b>
<b>3.61 – 4.00</b>	<b>Middel</b>	<b>Gode muligheder for forbedring</b>
<b>3.41 – 3.60</b>	<b>Lavt</b>	<b>Store muligheder for forbedring</b>
<b>1.00 – 3.40</b>	<b>Meget lavt til uacceptabelt</b>	<b>Meget store muligheder for forbedring</b>

Anvend gerne ovenstående forklaring når scorerne læses igennem, til hjælp og brug ved prioritering af indsatsområder.

## 2 Overordnede resultater

### 2.1 Svarstatistik

Svarstatistik			
Navn	Besvarelser	Medarbejdere	Procent
Leder1	5	7	71%
Leder2	4	4	100%
Leder3	3	3	100%
Leder4	12	12	100%
Leder5	15	15	100%
Leder6	3	3	100%
Leder7	9	9	100%
Leder8	10	12	83%
Leder9	3	4	75%
Leder10	3	3	100%
Leder11	19	22	86%
Leder12	4	4	100%
<b>Samlet</b>	<b>90</b>	<b>98</b>	<b>92%</b>

HUJ har i denne analyse opnået en svarprocent på 92 %. Dette er en flot svarprocent, der giver mulighed for at anvende analysen optimalt til prioritering af indsatsområder. Dog havde vi muligheden for at få en svarprocent tættere på de 100 %, da analysen blev uddelt til HUJ A/S' medarbejderdag den 17. juni 2011. Ved afslutningen af Personaledagen valgte enkelte Medarbejdere imidlertid at tage skemaet med hjem.

### 2.2 Scores

Individuelle og totale scores opdelt på kategorier, henholdsvis Resultatkriterier og Indsatskriterier. Da denne rapport er totalrapporten, vil scorerne for "Individuel" og "Total" altid være ens. Dette vil ikke være tilfældet for Lederrapporterne.

Kategori	Individuel Score	Resultater og indsats individuelt	Total Score	Resultater og indsats total
Medarbejdertilfredshed	3,97	4,08	3,97	4,08
Medarbejderloyalitet	4,19		4,19	
Daglige arbejde - generelt	4,22	4,06	4,22	4,06
Daglige arbejde - fysiske rammer	3,91		3,91	
Daglige arbejde - løn	3,57		3,57	
Daglige arbejde - projektinvolvering	3,97		3,97	
Nærmeste leder	4,07		4,07	
Image	3,98		3,98	
Samarbejde	4,41		4,41	
Personlig og faglig udvikling	3,84		3,84	
Værdier	4,10		4,10	
Virksomheden	4,50		4,50	

Udvikling i indsats og resultater.

Udvikling	Score			
	Analyse 1	Analyse 2	Analyse 3	Trend
Resultater	4,38	4,13	4,08	-0,05
Indsats	4,26	4,09	4,06	-0,03

Scoren for indsatskriterierne sammenlignet med tidligere analyser opdelt på kategorier:

Indsatser	Score - TOTAL			
	Analyse 1	Analyse 2	Analyse 3	Trend
Daglige arbejde - generelt	4,42	4,33	4,22	-0,11
Daglige arbejde - fysiske rammer	4,00	3,92	3,91	-0,01
Daglige arbejde - løn	3,78	3,56	3,57	0,01
Daglige arbejde - projektinvolvering	4,14	3,96	3,97	0,01
Nærmeste leder	4,25	3,94	4,07	0,12
Image	4,55	4,27	3,98	-0,28
Samarbejde	4,57	4,54	4,41	-0,13
Personlig og faglig udvikling	4,05	3,92	3,84	-0,08
Værdier	4,39	3,94	4,10	0,16
Virksomheden	4,46	4,48	4,50	0,02
	4,26	4,09	4,06	-0,03

Scoren for resultatkræterierne, tilfredshed og loyalitet, sammenlignet med tidligere analyser opdelt på ledere:

Resultater	Score			
	Analyse 1	Analyse 2	Analyse 3	Trend
Leder5	4,67	4,12	3,15	-0,96
Leder12	4,78	4,83	4,86	0,03
Leder6	-	3,99	3,97	-0,03
Leder10	4,36	4,45	4,03	-0,42
Leder1	4,13	4,26	4,18	-0,07
Leder8	4,29	4,54	3,75	-0,79
Leder2	4,30	4,49	4,04	-0,45
Leder11	4,15	3,38	4,21	0,83
Leder9	4,67	4,56	4,93	0,37
Leder4	-	-	4,19	-
Leder3	4,38	4,06	3,88	-0,18
Leder7	-	-	4,38	-
Total	4,38	4,13	4,08	-0,05

## 2.3 Spørgsmålenes Top 5 og Bund 5

Rangering af de spørgsmål der i denne analyse har scoret henholdsvis højest og lavest.

Det er en god idé at bruge bund 5 til diskussion og debat omkring evt. udviklingsområder.

### 2.3.1 Top 5 spørgsmål

Top 5 - Oplevelse			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	39	Mine kollegaer og jeg har et godt humør	4,53
2	57	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens vision	4,52
3	41	Mine kollegaer og jeg er samarbejdsvillige	4,51
4	58	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens mission	4,50
5	59	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens mål	4,49

I top 5 fremhæves det, at hele 3 af de 5 spørgsmål angår Virksomheden HUI A/S, mens de resterende angår kategorien "Samarbejde".

### 2.3.2 Bund 5 spørgsmål

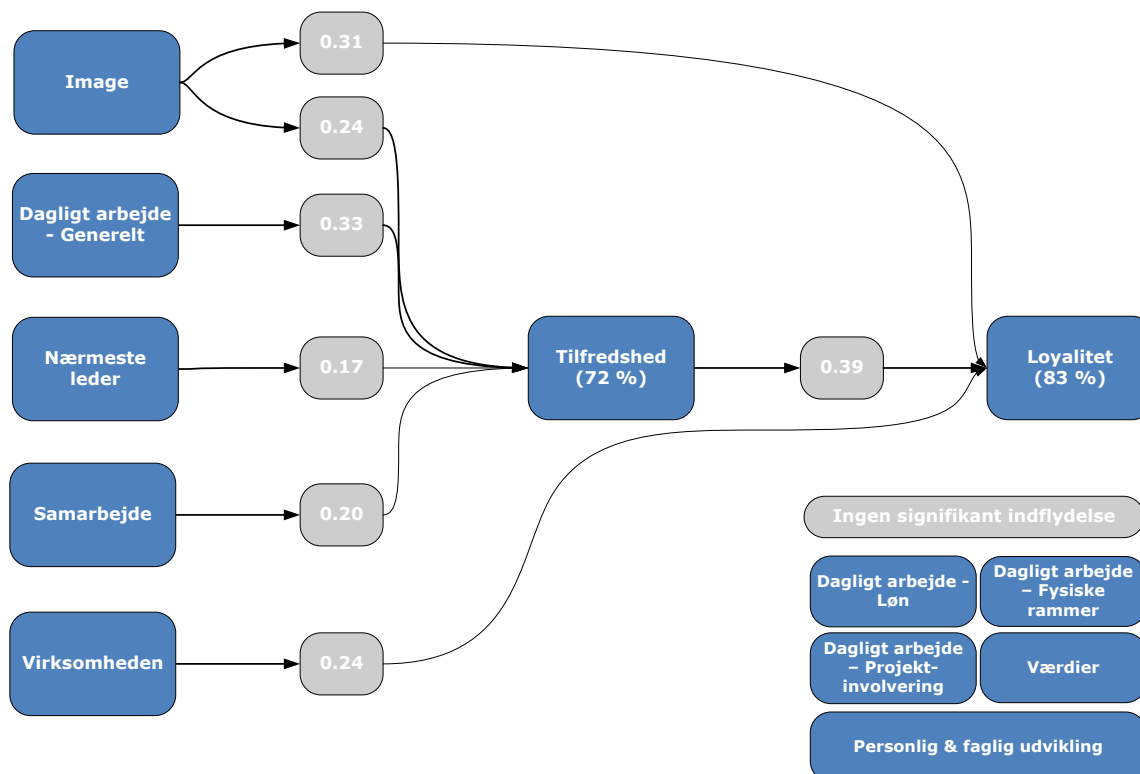
Bund 5 - Oplevelse			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	51	Hvor tilfreds er du med opfølgningen på din kompetenceudvikling?	3,48
2	22	Jeg får den rigtige løn, i forhold til mængden af arbejde jeg udfører	3,49
3	50	Hvor tilfreds er du med gennemførelsen af din kompetenceudvikling?	3,51
4	21	Jeg får den rigtige løn i forhold til mine kompetencer	3,58
5	26	Jeg har tilstrækkelig kontakt med kunden	3,59

I bund 5 fremhæves at 3 af de 5 spørgsmål angår Kompetenceudvikling.

### 3 Relationsanalyse

Undersøgelsen er bygget op omkring en model, der beskriver hvilke underliggende faktorer, der har størst indflydelse på Medarbejdertilfredsheden og -loyaliteten. Formålet er at sikre, at der rettes fokus på de områder, hvor forbedringer skaber øgede resultater i form af mere motiverede og loyale Medarbejdere.

Nedenstående figur viser resultatet af relationsanalysen for MAA 3.



Vejledning: Tallene i figuren viser graden af sammenhænge mellem faktorerne. Eksempelvis indikerer en score mellem kategorien Image og Medarbejdertilfredshed på 0,45, at når kategorien Image stiger med én, medfører det en stigning i Medarbejdertilfredshed på 0,45.

Analysen viser, at de vigtigste faktorer for medarbejdertilfredsheden er:

1. Daglige arbejder (Generelt)
2. Image
3. Samarbejde
4. Nærmeste leder
5. (Virksomheden)

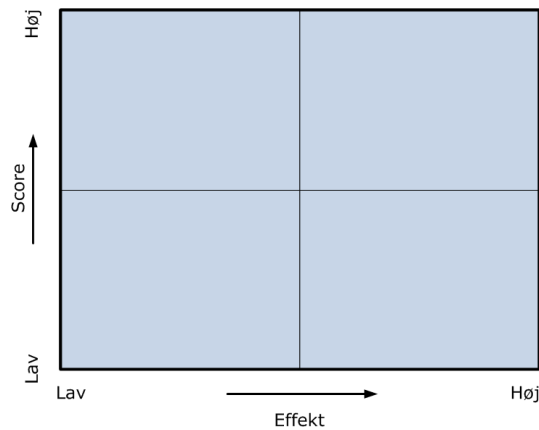
Dette betyder, at forbedringer i disse faktorer bidrager til øget Medarbejdertilfredshed, og derigennem øget Medarbejderloyalitet, i HUI A/S. Modellen forklarer hele 73 % af udsvingene i Medarbejdertilfredsheden, hvilket er meget højt for denne type modeller og indikerer en virkelig god model. Modellen er endnu bedre at forklare udsvingene i Medarbejderloyaliteten i HUI A/S (83%).

Det er usædvanligt, at se så høj forklaringsgrad i denne type analyser. MAA2 viste dog ligeledes høje forklaringsgrader. Det kan skyldes den høje svarprocent eller Medarbejdernes øgede forståelse af analysens formål og spørgsmålenes indhold. Vi oplever meget få, som ikke svarer på alle spørgsmål i analysen.

# 4 Prioritetskort

## 4.1 Introduktion til prioritetskort

Når de forskellige parametres effekt på Medarbejdertilfredsheden samt loyaliteten er kortlagt, er det relevant at spørge: *Hvor gode er vi til at levere dét, der er vigtigt for Medarbejderne?*

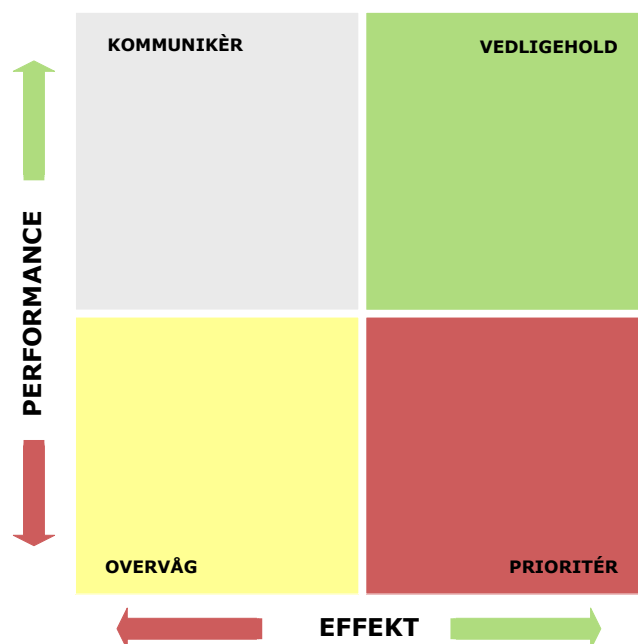


Prioritetskortet kan bruges til at se, hvorvidt der er balance mellem Indsatser og Resultater.

Tankegangen er følgende: Vi har ikke mulighed for at bruge vores ressourcer på alle områder, og derfor skal vi vælge de, der er de vigtigste for Medarbejderne. Omvendt skal vi ikke bruge ressourcer på noget, der ikke skaber værdi for Medarbejderne.

Hvordan kan prioritetskortet bruges?

Grundlæggende kan der siges at være 4 grupperinger, som parametrene kan falde i:



## 4.1.1 Tolkning i de 4 udfaldsrum

### 4.1.1.1 Gruppering 1 - Kommunikér

Parametre med en score over gennemsnittet, men med lav effekt på enten medarbejdertilfredsheden eller loyaliteten (afhængig af, hvilket prioritetskort man kigger på). Det bør udnyttes, at man i denne parameter har en styrke (høj score), men at det ikke viser effekt på medarbejdertilfredsheden – dette kan gøres ved, at man over for medarbejderne, kommunikerer disse parametre. Dette kan medvirke til, at medarbejderne bliver mere opmærksomme på denne styrke, og effekten på medarbejdertilfredsheden - og dermed - loyaliteten.

### 4.1.1.2 Gruppering 2 - Vedligehold

Parametre med scorer over gennemsnittet og med høj effekt på medarbejdertilfredsheden/loyaliteten.

For disse parametre er det vigtigt, at den allerede gode indsats vedligeholdes eller måske styrkes. Disse parametre er med til at trække medarbejdertilfredsheden/loyaliteten op.

### 4.1.1.3 Gruppering 3 - Overvåg

Parametre med scorer under gennemsnittet og med lav effekt på medarbejdertilfredsheden/loyaliteten

Disse parametre bør overvåges, da deres lave scoringer betyder, at en stigning i vigtighed vil betyde et fald i medarbejdertilfredsheden og -loyaliteten.

### 4.1.1.4 Gruppering 4 - Priorité

Parametre med scorer under gennemsnittet og med høj effekt på medarbejdertilfredsheden og -loyaliteten.

For disse parameter er der tale om målrettet forbedrende indsats. Disse parametre skal prioriteres, da de kan medføre betydelige stigninger i medarbejdertilfredsheden og -loyaliteten.

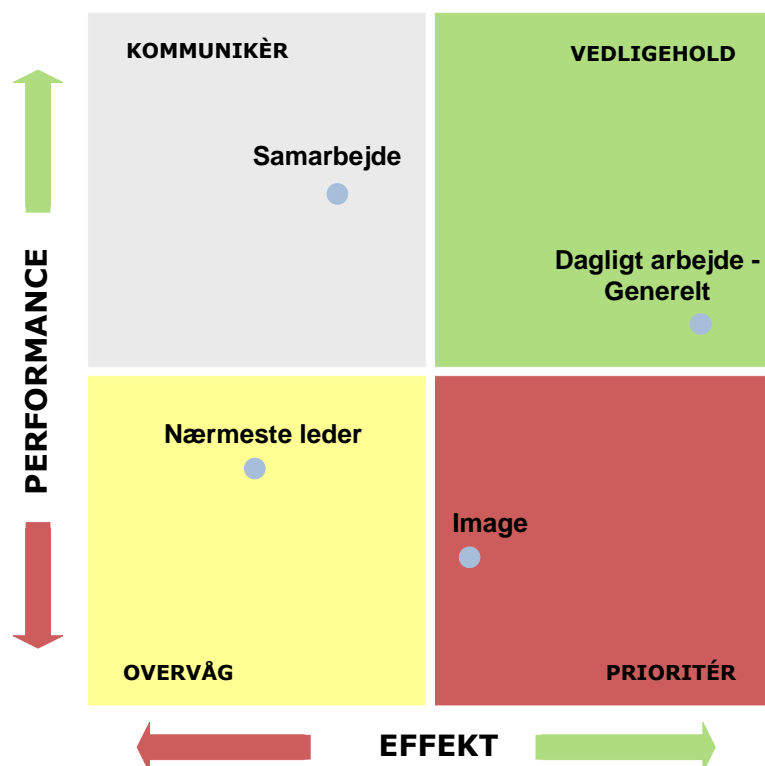
*På næste side er der, på baggrund af analysens resultater, opstillet to prioritetskort for HUU A/S – et for medarbejdertilfredsheden og efterfølgende et for loyaliteten.*

Bemærk, at prioritetskortet kun indeholder de parametre i modellen, der har betydning for enten medarbejdertilfredsheden og/eller loyaliteten. X-aksen viser parametrenes effekt på enten medarbejdertilfredsheden eller loyaliteten og Y-aksen viser gennemsnitsscoren for medarbejdernes besvarelser.

Prioritetskort for medarbejdertilfredshed og medarbejderloyalitet er illustreret på næste side.

## 4.2 Prioritetskort for MAA 3

### 4.2.1 Prioritetskort for tilfredshed



#### **Kommunikér:** Samarbejde

Top 5 viser at 2 ud af de 5 bedst scorende spørgsmål er spørgsmål vedr. samarbejdet i HUI A/S. Rigtig flotte scorer. Dog har "Samarbejde" en effekt på kundetilfredshed under gennemsnittet. Derfor er "Samarbejde" placeret i "Kommunikér". Ved at lægge større vægt på det gode samarbejde og bruge det aktivt i den daglige kommunikation, er det muligt at hæve betydningen af at have et godt samarbejde. Ved at hæve betydningen, vil HUI A/S samtidig hæve den overordnede Medarbejdertilfredshed.

Derfor gælder det for HUI A/S om at gøre det gode samarbejde endnu tydeligere i hverdagen. Det kan bl.a. gøres ved at fremhæve gode eksempler på samarbejde, lave buddy-ordninger Medarbejdere imellem eller på anden måde indikere, at virksomheden virkelig påskønner at Medarbejderne arbejder godt sammen.

#### **Priorité:** Image

Hvis der ses tilbage på MAA 2, var parameteren "Image" placeret i "Vedligehold" – altså høj score og høj effekt. Effekten er stadig høj, men HUI A/S har ikke været i stand til at fastholde det gode image hos sine Medarbejdere. Det kan der, som tidligere nævnt, være flere årsager til, bl.a. at enkelte projekter fylder meget for Medarbejderne samt en usikkerhed omkring lønnen.

Ikke desto mindre er "Image" placeret i "Priorité", og bør derfor være et fokusområde. En virksomhed med et godt image tiltrækker kompetente Medarbejdere, og skaber derfor bedre

grundlag til at sikre succesfuldt byggeri. Selv om HUI A/S vandt de flotte placeringer ved hhv. Danmarks- og Europas Bedste Arbejdsplads, har det ikke været nok til at hæve virksomhedens image. Det indikerer, at disse priser i sig selv ikke har skabt stolthed hos håndværkerne, og der derfor ligger noget andet bag det at have et godt eller dårligt image som virksomhed.

**Overvåg:** Nærmeste leder

Ligesom ved MAA 2 er "Nærmeste leder" placeret i "Overvåg". Pt. er scoren for parameteren "Nærmeste leder" relativ lav, mens effekten ligeledes er relativ lav. Dog har parameteren effekt på den samlede Medarbejdertilfredshed i HUI A/S, og skal dermed tages alvorlig.

**Vedligehold:** Dagligt arbejde (generelt)

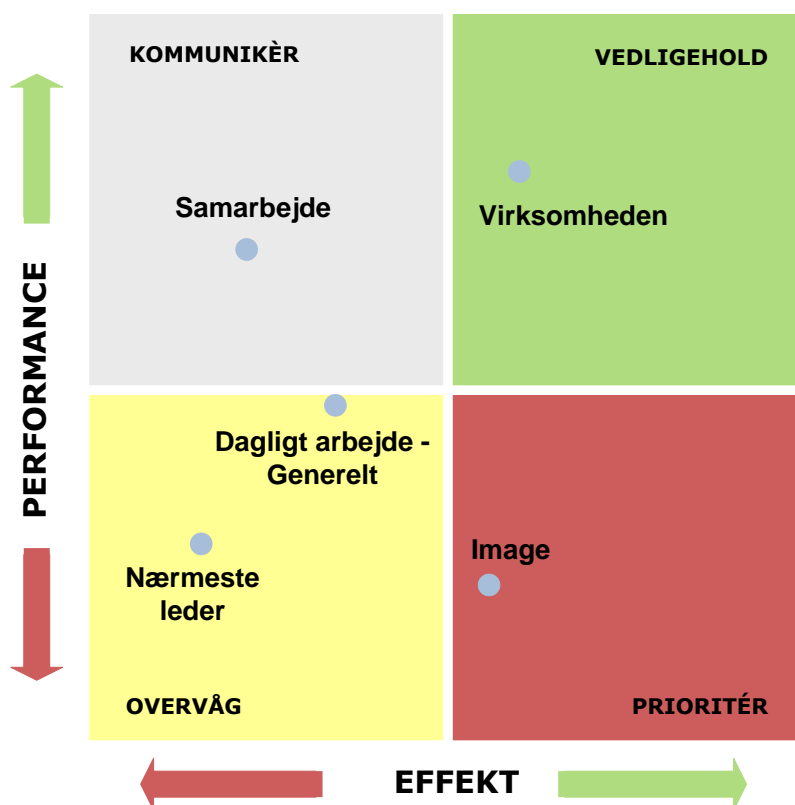
Ledelsen i HUI A/S bør bestræbe sig på at vedligeholde Medarbejdernes positive opfattelse af det daglige arbejde (generelt). I parameteren "Dagligt arbejde - Generelt" ligger 6 spørgsmål.

1. Hvor tilfreds er du alt i alt med dit daglige arbejde?
2. Hvor tilfreds er du med graden af selvstændighed i dit arbejde?
3. Jeg har tilpas variation i mine arbejdsopgaver
4. Jeg er stolt over det arbejde, jeg udfører
5. Jeg har de rigtige kompetencer til, at jeg kan udføre mit arbejde
6. Jeg føler glæde ved at se resultatet af den samlede proces

Hvis man studerer ovenstående spørgsmål, ses det tydeligt, at placeringen i "Vedligehold" er et flot resultat. Medarbejderne er bl.a. tilfredse med det daglige arbejde, er tilfredse med selvstændigheder, er stolte over det arbejde de udfører og føler glæde ved at se resultatet af den samlede proces (se afsnit 11.1)

For HUI A/S gælder det i høj grad om at vedholde den store tilfredshed på dette område, idet en begyndende utilfredshed her, i høj grad vil påvirke den samlede Medarbejdertilfredshed.

## 4.2.2 Prioritetskort for loyalitet



Prioritetskortet for loyalitet er sammensat af tre parametre, som indirekte påvirker Medarbejderloyalitet (Dagligt arbejde – generelt, Nærmeste leder, Samarbejde), én parameter, der kun direkte påvirker Medarbejderloyalitet (Virksomheden) og én parameter, som påvirker Medarbejderloyalitet både direkte og indirekte (Image) (se afsnit 4).

**Kommunikér:** Samarbejde

Bedre kommunikation af værdien af samarbejde, vil ikke blot hæve den samlede Medarbejdertilfredshed, men også den samlede Medarbejderloyalitet. Derfor bør det diskuteres, hvordan HUI A/S kan fremhæve værdien af godt samarbejde yderligere i hverdagen.

**Overvåg:** Daglige arbejde (generelt) og Nærmeste leder

”Daglige arbejde – generelt” scorer meget tæt på gennemsnittet. Effekten af parameteren er dog under gennemsnittet, hvorfor den placeres i ”Overvåg”. Grunden til at parameteren scorer under gennemsnittet ved Medarbejderloyalitet er, at parameteren ”Virksomheden” nu er inkluderet. Inklusion heraf skubber gennemsnittet op.

Nærmeste leder ligger ikke så tæt på at være prioriteringsområde. Det anbefales dog, (som ved Medarbejdertilfredshed) at denne parameter undersøges nærmere via de individuelle Lederrapporter.

**Vedligehold:** Virksomheden

En ny signifikant parameter i forhold til MAA 2 er parameteren ”Virksomheden”. HUI A/S har gjort et stort arbejde i at formulere og kommunikere virksomhedens Mission, Vision og Mål; bl.a. via Empowerment modulerne. At parameteren placerer sig i ”Vedligehold” i forhold til Medarbejdernes loyalitet viser resultatet heraf – et flot resultat. Medarbejderne føler sig

velinformeret omkring virksomhedens retning, og synes også det er utrolig vigtigt. At Medarbejderne kender den samlede retning skaber virksomhedsånd – det skaber loyale Medarbejdere. Derfor er det meget vigtigt at vedligeholde dette flotte resultat; og måske i endnu højere grad kommunikere vedr. Mission, Vision og Mål, da Medarbejderne tydeligvis påskønner dette.

**Priorité:** Image

Image har, som det også er gældende for Medarbejdernes tilfredshed, en relativ stor påvirkning på Medarbejderloyaliteten, og scoren er fortsat relativ lav. Ledelsen i HUI A/S bør derfor fokusere på at genskabe sit gode image overfor sine Medarbejdere, (og fremtidige Medarbejdere) idet det vil have stor positiv effekt på Medarbejderloyaliteten.

## 5 Loyalitetssegmentering – segmentering af medarbejdere

Ved at opdele loyalitetsbegrebet i Troskab og Engagement er det muligt at klassificere medarbejderne i en række forskellige medarbejdertyper. Denne fordeling er interessant, idet der må forventes en markant forskel på, hvor meget den pågældende medarbejder bidrager til virksomhedens værdiskabelse.

Umiddelbart er det mest ideelle at råde over medarbejdere med en høj grad af troskab og engagement, men i visse sammenhænge er troskabs-dimensionen dog mindre vigtig, så længe der blot udvises det rette engagement i den periode, medarbejderen er tilknyttet virksomheden. På baggrund af det to-delte loyalitetsbegreb er det muligt at klassificere medarbejderne i fem forskellige medarbejdertyper, der hver især er karakteriseret ved en forskellig grad af troskab og engagement. De fem medarbejdertyper er som følger.

### Ildsjæle

Ildsjælene er villige til at yde en ekstra indsats, og er stolte af at være ansat i virksomheden. Disse medarbejdere bidrager, i kraft af deres høje engagement, med værdifulde input til virksomheden samtidig med, at deres høje grad af troskab skaber trygge forhold i virksomheden grundet deres bidrag til en lavere medarbejderomsætning. Kombinationen af høj grad af troskab og engagement gør Ildsjælene til meget værdifulde medarbejdere.

### Kernemedarbejdere:

Kernemedarbejderne udgør typisk den største andel af medarbejderne i virksomheden, og vil således ofte afspejle den gennemsnitlige medarbejder.

### Zappere

Zappere er engagerede i deres arbejde, men forventer kun i mindre grad at være ansat i virksomheden om to år. Zappere kan blandt andet være personer med et stort behov for nye udfordringer. Disse medarbejdere kan, på trods af deres lave grad af troskab, fortsat være ønskværdige for virksomheden så længe, der blot udvises det rette engagement i den periode, medarbejderen er tilknyttet virksomheden.

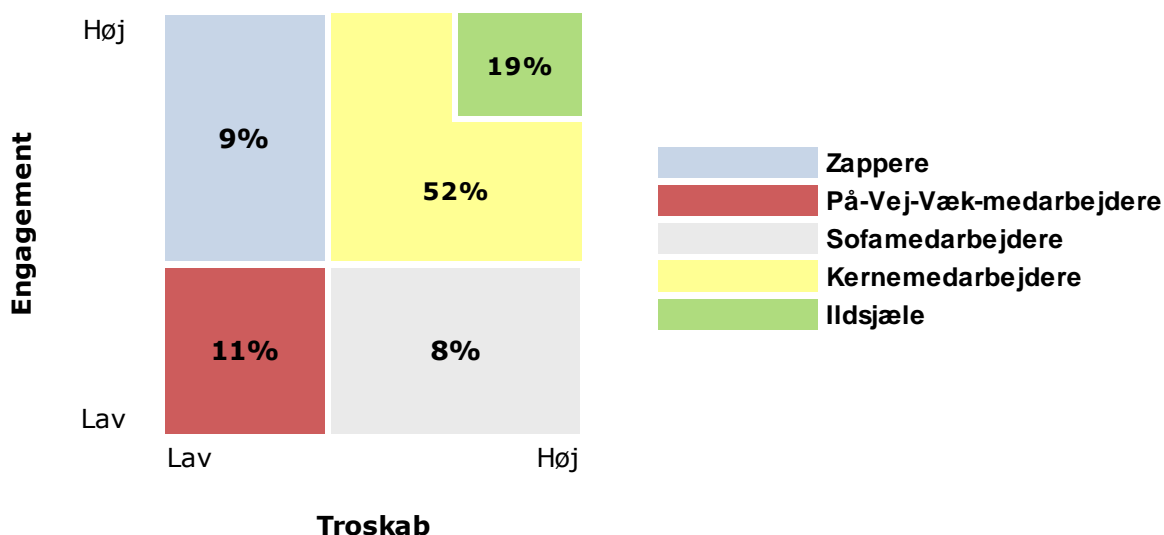
### Sofamedarbejdere

Sofamedarbejdere forventer, på trods af at de ikke er engagerede i deres arbejde, at være ansat i virksomheden om to år. Disse medarbejdere er ikke ønskværdige for virksomheden, idet disse medarbejdere udviser en meget lille grad af engagement.

## På-Vej-Væk-Medarbejdere

En meget uengageret medarbejder, som er på vej til at forlade virksomheden. Disse medarbejdere er ligeledes ikke ønskværdige for virksomheden, idet disse medarbejdere udviser en meget lille grad af engagement samt en lille grad af troskab.

### 5.1 Resultat



Loyalitetssegmentering				
Segment	MAA 1	MAA 2	MAA 3	
Zappere	5%	7%	9%	
På-vej-væk-medarbejdere	3%	8%	11%	
Sofamedarbejdere	5%	7%	8%	
Kernemedarbejdere	53%	55%	52%	
Ildsjæle	34%	24%	19%	

Resultaterne viser, at man i HUI A/S fortsat råder over en del **Ildsjæle** (19 %). Dog ses en aftagende trend. Ved MAA 1 udgjorde Ildsjælene 34 %, mens det tilsvarende tal ved MAA 2 var 24 %. Det vil sige, at andelen af Ildsjæle næsten er halveret i analyseperioden. Dette er et meget stort fald på relativt kort tid, og bør derfor have HUIs fulde opmærksomhed. Især når det ses at kategorien ikke er flyttet ned i Kernemedarbejdere, men endnu længere væk.

**Kernemedarbejderne** udgør 52 % af den samlede medarbejderstab i HUI A/S, hvilket betegnes som positivt, da disse Medarbejdertyper er både engagerede i sit arbejde og tro overfor virksomheden. Denne type Medarbejdere er dog ligeledes faldet – dog kun 3 procentpoint.

Andelen af **Sofamedarbejdere** udgør 9 % af den samlede Medarbejderstab i HUI A/S mod 7 % i forrige analyse. Måske skyldes dette, at Medarbejderne ikke tror de kan få job et andet sted eller har været i HUI A/S i mange år. Det er vigtigt at arbejde med denne gruppe Medarbejdere, der skal have styrket deres engagement i virksomheden.

**På-Vej-Væk-Medarbejderne** udgør 11 % mod 8 % i forrige måling og 3 % i MAA 1, hvilket er en markant stigning for denne gruppe Medarbejdere. Dette betyder, at der er én Medarbejder for hver 10 Medarbejdere, som ikke skaber nogen værdi i virksomheden – nok snarere tværtimod. Medarbejdere i denne gruppe vil ofte påvirke med negative kommentarer

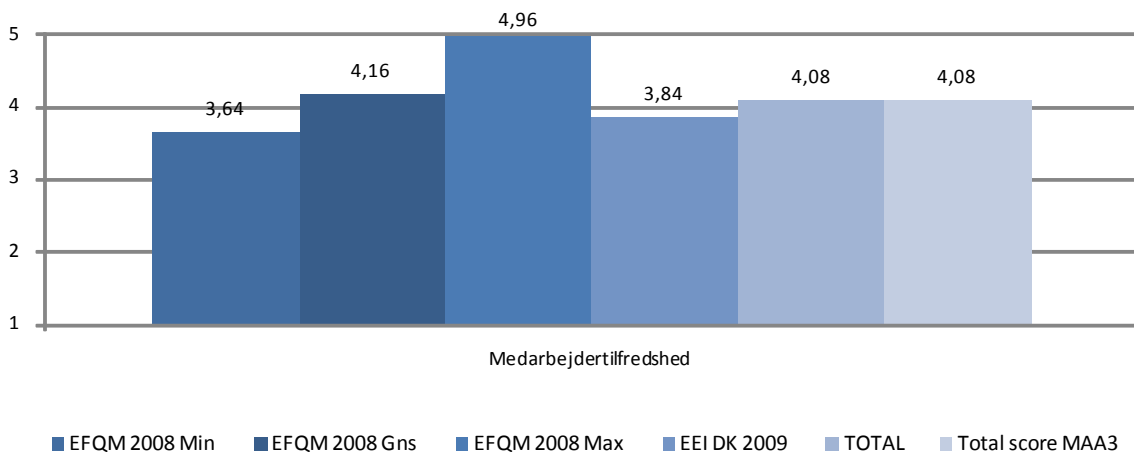
og holdninger, og er ikke villige til at gøre en indsats for virksomheden. HUI bør være yderst opmærksom på stigningen i denne gruppe, da man kan risikere at miste kompetente og gode medarbejdere, og at den forholdsvis store Medarbejdergruppe påvirkes af stemningen i virksomheden.

Andelen af **Zappere** udgør 9 % mod 7 % ved forrige analyse og 5 % ved MAA 1. Denne andel er steget, ligesom de to foregående kategorier. Det er her vigtigt at få flyttet Medarbejdernes loyalitet, således at HUI A/S kan drage nytte af disse Medarbejders høje engagement i fremtiden. Alternativt skal man overveje om man kan identificere disse Medarbejdere, som nogen der er rekrutteret direkte ind på et projekt, og som ikke tænkes at skulle være en del af virksomheden fremover.

Generelt råder HUI A/S over en medarbejderstab som er meget værdifuld for virksomheden. Andelen af Ildsjæle og Kernemedarbejdere udgør tilsammen 71 % af den samlede medarbejderstab (79 % i den forrige analyse og 87 % i MAA 1). Selvom 71 % er en god score er den relativt dårlig i forhold til MAA 1 og MAA 2. Trenden viser tydeligt, at andelen af både Ildsjæle og Kernemedarbejdere er faldende, mens de resterende 3 medarbejdergrupper er stigende. Der kan være mange grunde til dette fald – ikke mindst projekterne "Rungstedgaard" og "Godsbanen", som begge har givet anledning til usikkerhed og utilfredshed. Derudover er der også siden sidste MAA gennemført en lønudsættelse, hvor kommunikationen i denne forbindelse efterfølgende blev vurderet som uhensigtsmæssig.

## 6 Benchmark

For at give en indikation af HUI A/S' niveau er der valgt relevante benchmarks. Disse benchmark er identiske med benchmark anvendt i MAA 2, da der ikke er tilkommet opdateret data.



På medarbejdertilfredshed benchmarkes der med små og mellemstore EFQM kvalitetspris-ansøgere fra 2008, samt EEI (European Employee Index) for danske medarbejdere 2009. EFQM kvalitetsprisansøgere har alle arbejdet med Medarbejdertilfredshed over en periode med udgangspunkt i Excellence-modellen, som er afbilledet i forordet. Disse virksomheder kan betragtes som superliga. EEI for danske Medarbejdere er et bredt udsnit af danske virksomheder.

Benchmarket kan tjene til videreudvikling af egne resultater i arbejdet mod at blive Byggeriets Excellence Brand. Derudover giver det HUI A/S muligheden for at sammenligne sig med best-in-class, der er et krav for selvevaluering i arbejdet med Business Excellence.

Ovenstående sammenligning viser at HUI A/S ligger på et fint niveau. HUI A/S ligger lidt under gennemsnittet af små og mellemstore virksomheder, der er ansøgere til EFQMs Kvalitetspris. Virksomhederne, der kaldes best-in-class ligger dog på 4,96 hvilket er noget højere end HUI A/S' score. Når vi ser på sammenligningen med gennemsnittet for danske virksomheder i 2009, ligger HUI A/S på et flot niveau.

Der skal i sammenligningen tages højde for forskydningen i årstal og dermed sammenligningsperiode. Flere samfundsmæssige emner såsom finanskrisen kan gøre, at der er et andet billede i 2008 - 2010, end der måske findes i 2011.

## 7 anbefalinger

Målsætningen for denne Medarbejdertilfredshedsanalyse er at opnå en samlet score på minimum 4,40 jf. de strategiske mål for HUI A/S. I denne analyse er der opnået en score på 4,08. For anden MAA i træk er virksomheden derfor rykket væk fra det strategiske mål (4,13 i MAA 2). Niveauet er stadig højt for sådan en analyse, men på grund af tilbagegangen anbefales det, at fokusere særligt på denne analyse og udvælgelsen af indsatsområder. Det anbefales, at hver Leder gennemgår sin individuelle rapport med henblik på at identificere og gennemføre forbedringstiltag. Derudover anbefales det, at virksomhedens Direktion eller Ledergruppe udvælger forbedringstiltag overordnet for virksomheden irt. Medarbejdertilfredshed.

Generelt er der ikke mange der har svaret "ved-ikke". Dog skiller én kategori sig ud. I kategorien "Kompetenceudvikling" har en forholdsvis stor andel valgt at svare "ved-ikke". Det ses ligeså, at det netop er denne kategori der præger "Bund 5" med 3 scorer repræsenteret. Det anbefales, at hver Leder ser på svarene af "ved-ikke", og informerer sine medarbejdere omkring spørgsmålets indhold og betydning for HUI A/S.

Når der skal udvælgelse indsatsområder kan relationsanalysen hjælpe til prioritering af disse.

I forhold til den tidligere medarbejdertilfredshedsanalyse der blev gennemført december 2010, er det anden gang, at det er 2 nye parametre, der kan påvises at have en indflydelse på Medarbejdertilfredsheden og -loyaliteten; Virksomheden og Samarbejde. De fysiske rammer og Løn er ikke inkluderet denne gang. At lønnen ikke indgår som en signifikant parameter kan måske overraske.

Ud fra relationsanalysen er de vigtigste prioriteringsområder følgende;

- Image
- Daglige arbejde (generelt)
- Nærmeste leder
- Virksomheden

HUI A/S' image blandt virksomhedens medarbejdere har flyttet sig markant. Tidligere var "Image" placeret som "Vedligehold" i forhold til både medarbejdertilfredshed og -loyalitet. Nu er "Image" placeret i "Priorité". Den dårlige udvikling kan være hovedårsagen til, at HUI A/S er gået tilbage på begge resultatparametre. Det er især påfaldende at HUI A/S scorer 3,95 i spørgsmålet om hvorvidt virksomheden er kendt som en god arbejdsplads – på trods af de flotte priser HUI A/S i den seneste tid har vundet.

Det anbefales derfor, at HUI A/S gør en aktiv indsats for at hæve sit image overfor medarbejderne. Der skal sættes fokus på, hvor godt et sted det er at arbejde, der skal måske markedsføres endnu mere på de tekniske skoler og der skal fokuseres på virksomhedens ry i branchen. Image kan være påvirket af forløbet på flere af projekterne og de indsatser der er gjort i de seneste 6 måneder, hvor der tilsyneladende har været flere tilfælde af negative historier og rygter. På baggrund heraf anbefales det, at værktøjet "Stop sladder" opfriskes. Derudover anbefales det, at HUI A/S i langt højere grad fokuserer på intern kommunikation. Medarbejdernes behov for information er tydeligvis stor – hvilket skaber et fremragende miljø for rygter og sladder. Det anbefales, at HUI A/S, på en klog og systematisk fremgangsmåde, i langt højere grad end i dag dækker dette behov med mere ensrettet og klar kommunikation fra Ledelsen.

Det er vigtigt at anerkende medarbejdernes behov for information. Dernæst kræver god intern kommunikation en klar politik for herfor samt en eller flere ansvarlig(e) for implementering.

”Dagligt arbejde – generelt” scorer over gennemsnittet, og har en relativ stor effekt på Medarbejdertilfredsheden. Dette er en vigtig score for HUI A/S, hvorfor det ligeledes er vigtigt ikke at hvile på laurbærerne. Dette resultat skal som minimum vedligeholdes. Dette er ligeledes tilfældet ved parameteren ”Virksomheden”. Her kan ovenstående politik for intern kommunikation med fordel også tænkes ind.

Nærmeste leder er også denne gang i kategorien ”Overvåg” ift. Relationsanalysen. Det anbefales, at den enkelte Leder ser på spørgsmålene i kategorien ”Nærmeste leder” og finder indsatsområderne. De overordnede indsatsområde for HUI A/S er her ”Synligheden af lederen” og ”Lederens evne til at udarbejde realistiske tidsplaner”. Begge disse aspekter er alfa og omega i forhold til den forestående implementering af Empowerløn. Især evnen til at udarbejde, for medarbejderen, realistiske tidsplaner vil være af stor vigtighed, idet tidsplaner indgår 2 gange som et aflønningsparameter.

Som i MAA 2 anbefales det ligeledes at fokusere på indsatsområderne fra den seneste Ledelseskvalitetsanalyse. Når der udvælges indsatsområder, er det vigtigt, at der er områder som vi alle som ledere er fælles om, og at jeg som leder har mine egne individuelle indsatsområder. Endnu vigtigere er det at vi følger op på indsatsområderne løbende; om ikke for hver enkelt Leder, da for de overordnede indsatsområder.

Overordnet set er HUI A/S igen gået tilbage på de fleste parametre. Især ”Dagligt arbejde – løn” og ”Nærmeste leder” har vist tilbagegang. Det anbefales Ledergruppen at diskutere årsagerne til at især ”Nærmeste leder” er gået så markant tilbage og hvad der kan gøres for at forbedre den samlede Ledelse i HUI A/S.

Overordnet set ligger HUI A/S stadig på et højt niveau, men med en negativ trend. HUI A/S opnår dog især flotte scorer på ”Dagligt arbejde – generelt”, ”Samarbejde” og ”Virksomheden”. Resultater som man med god grund kan være tilfredse med og stolte af, da alle 3 parametre er med til at højne Medarbejdertilfredsheden og –loyaliteten i HUI A/S.

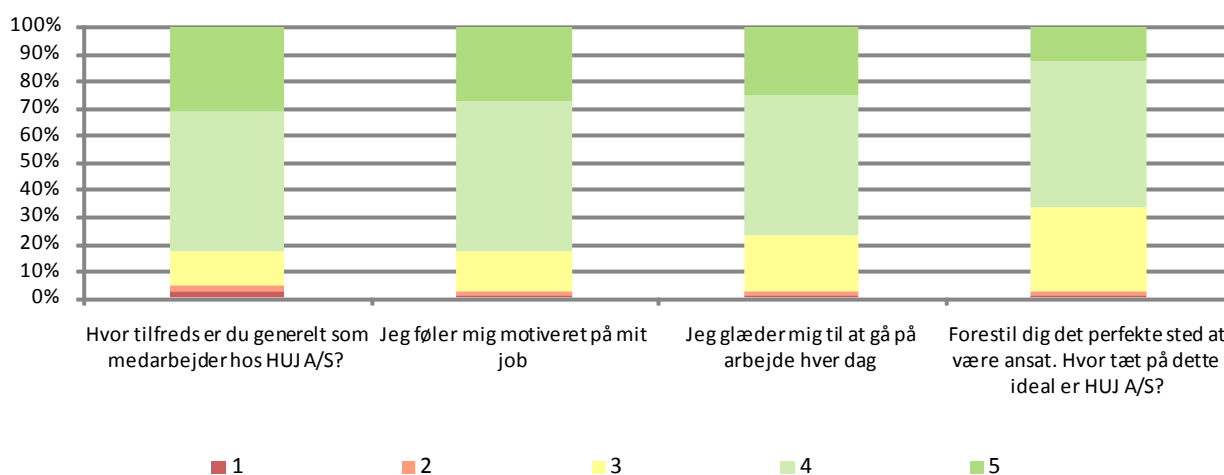
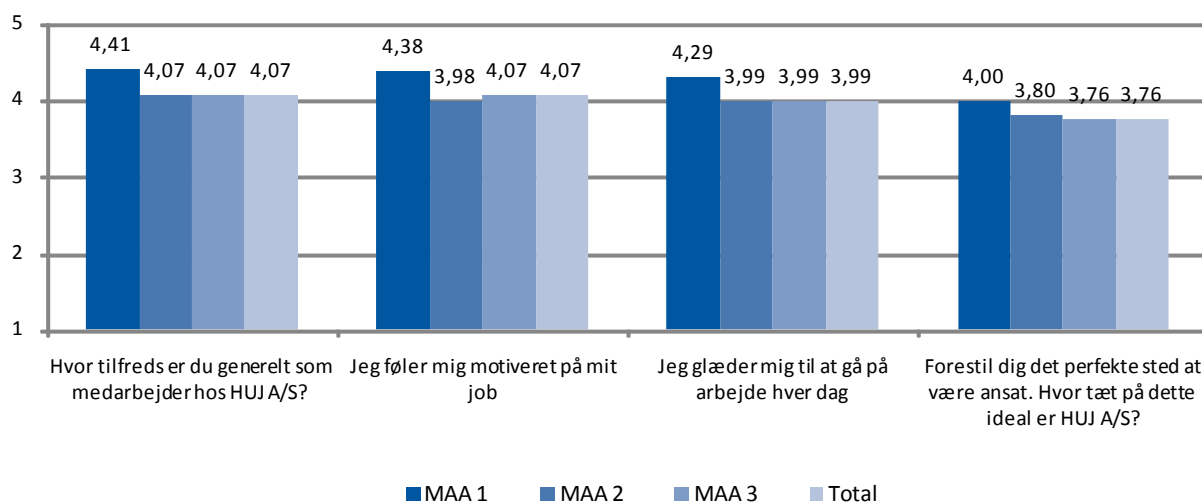
### **Opsummering:**

Det anbefales ledergruppen sammen at fokusere på:

- Intern kommunikation – Politik, systematik, ensartethed og frekvens
- Image – Hvordan hæver vi medarbejdernes opfattelse af HUI A/S' image?

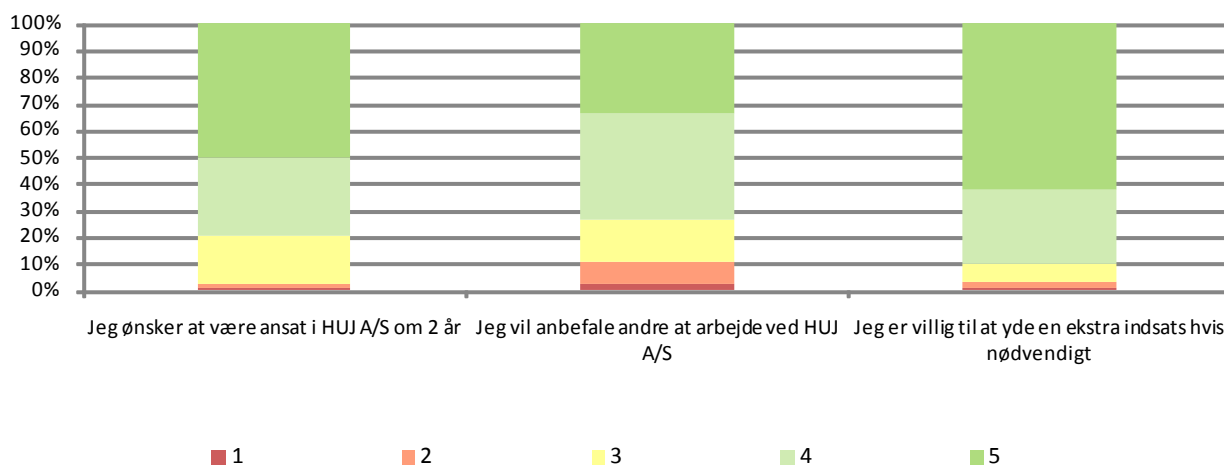
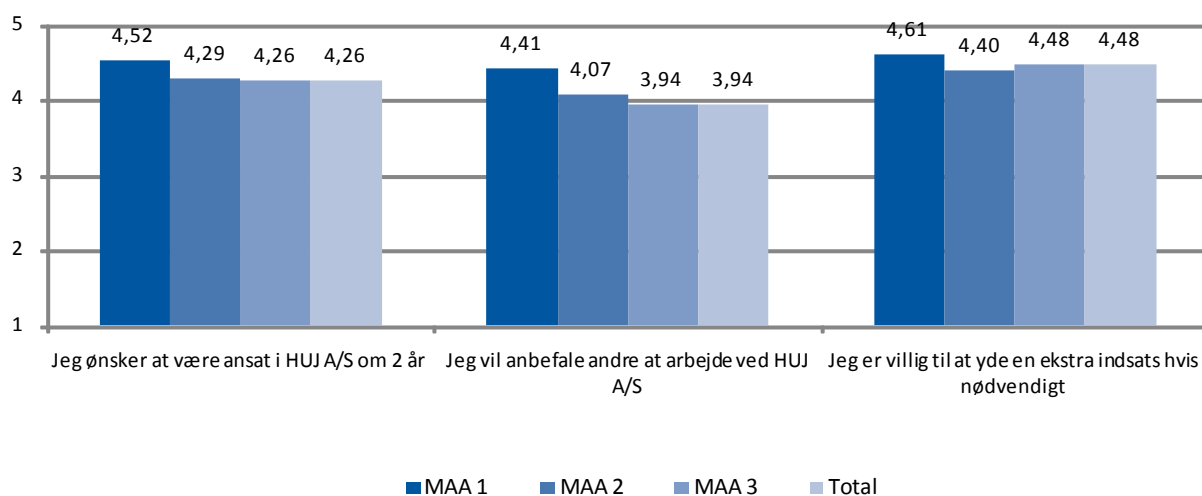
## 8 Medarbejdertilfredshed

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
1	Hvor tilfreds er du generelt som medarbejder hos HUJ A/S?	4,07	4,07
2	Jeg føler mig motiveret på mit job	4,07	4,07
3	Jeg glæder mig til at gå på arbejde hver dag	3,99	3,99
4	Forestil dig det perfekte sted at være ansat. Hvor tæt på dette ideal er HUJ A/S?	3,76	3,76
<b>I alt</b>		<b>3,97</b>	<b>3,97</b>

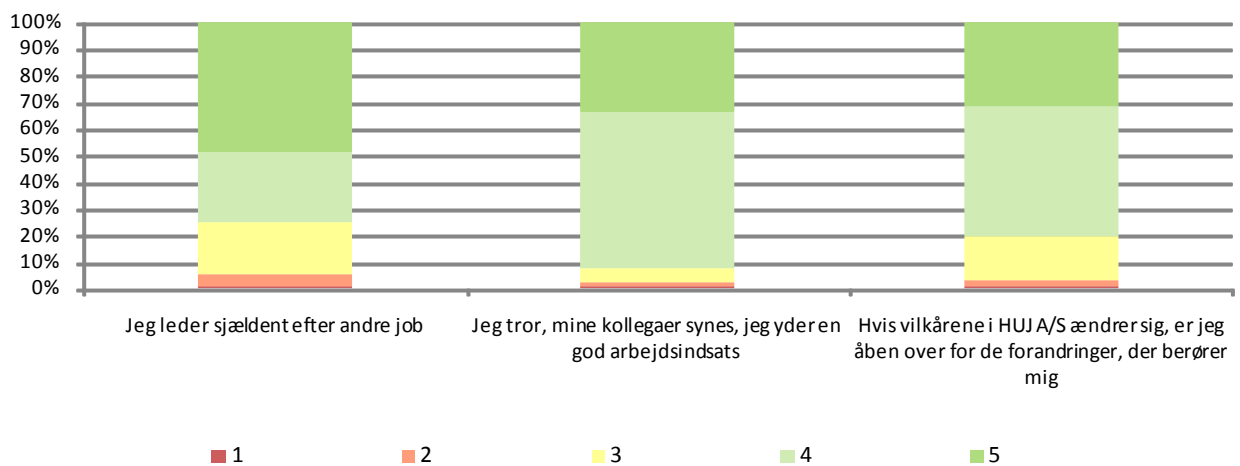
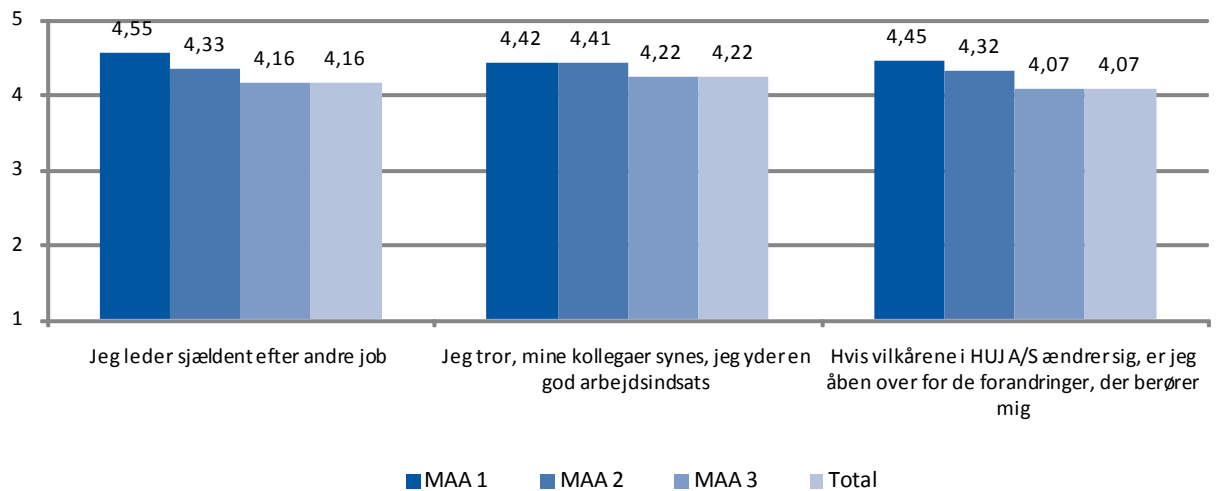


## 9 Loyalitet

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
5	Jeg ønsker at være ansat i HUI A/S om 2 år	4,26	4,26
6	Jeg vil anbefale andre at arbejde ved HUI A/S	3,94	3,94
7	Jeg er villig til at yde en ekstra indsats hvis nødvendigt	4,48	4,48



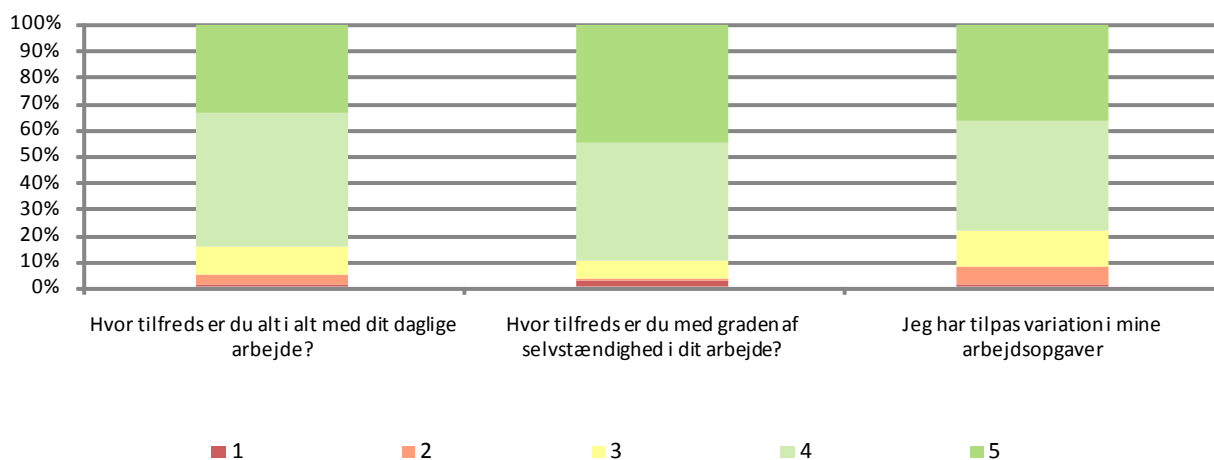
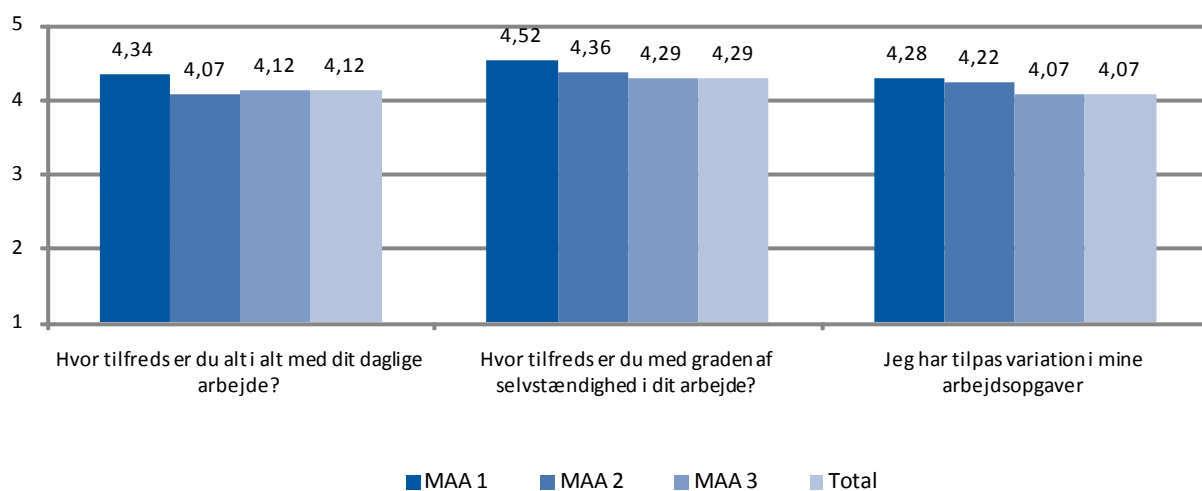
Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
8	Jeg leder sjældent efter andre job	4,16	4,16
9	Jeg tror, mine kollegaer synes, jeg yder en god arbejdsindsats	4,22	4,22
10	Hvis vilkårene i HUI A/S ændrer sig, er jeg åben over for de forandringer, der berører mig	4,07	4,07
	<b>I alt</b>	<b>4,19</b>	<b>4,19</b>



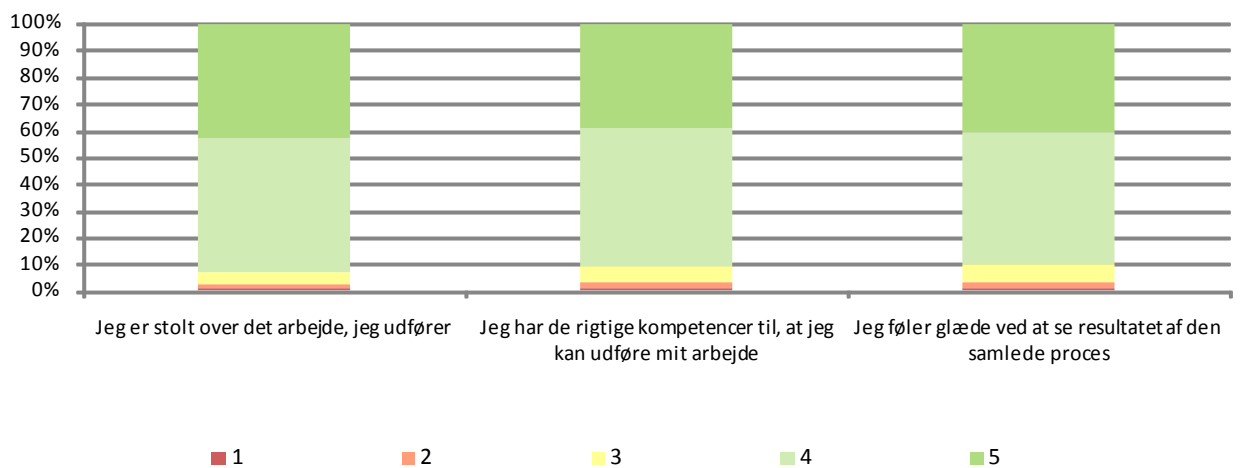
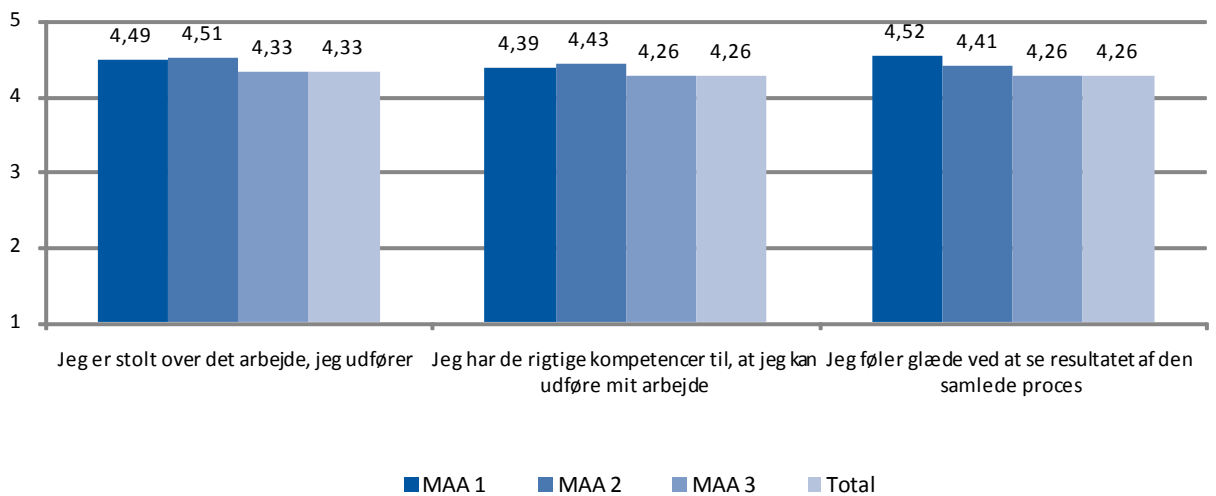
# 10 Daglige arbejde

## 10.1 Daglige arbejde - generelt

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
11	Hvor tilfreds er du alt i alt med dit daglige arbejde?	4,12	4,12
15	Hvor tilfreds er du med graden af selvstændighed i dit arbejde?	4,29	4,29
16	Jeg har tilpas variation i mine arbejdsopgaver	4,07	4,07

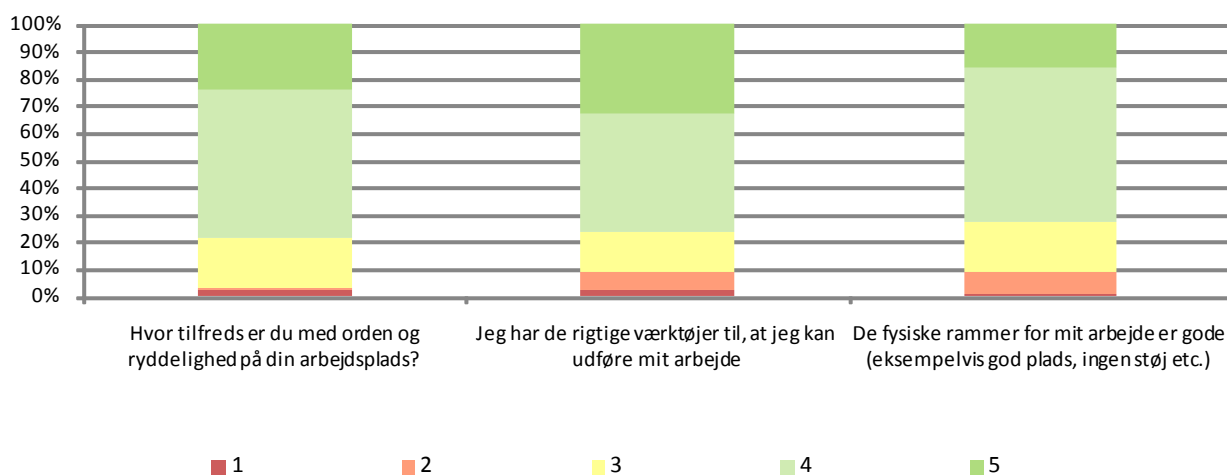
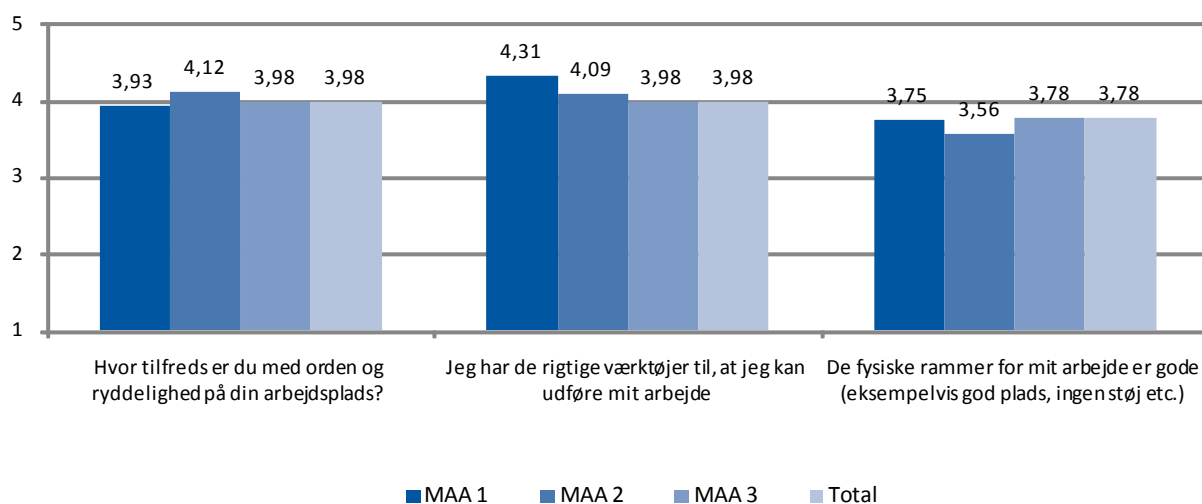


Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
18	Jeg er stolt over det arbejde, jeg udfører	4,33	4,33
20	Jeg har de rigtige kompetencer til, at jeg kan udføre mit arbejde	4,26	4,26
25	Jeg føler glæde ved at se resultatet af den samlede proces	4,26	4,26
	<b>I alt</b>	<b>4,22</b>	<b>4,22</b>



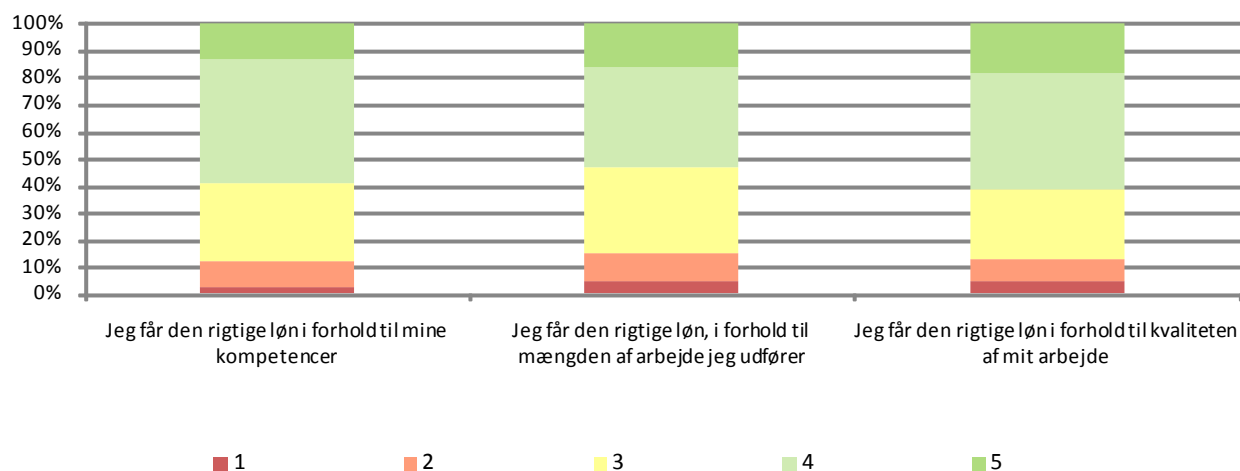
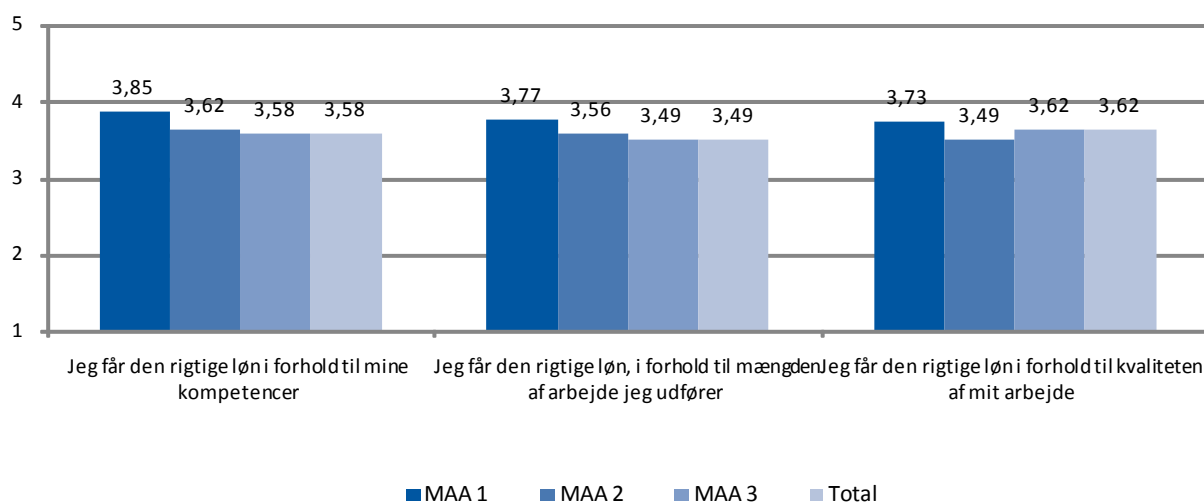
## 10.2 Daglige arbejde - fysiske rammer

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
14	Hvor tilfreds er du med orden og ryddelighed på din arbejdsplads?	3,98	3,98
19	Jeg har de rigtige værktøjer til, at jeg kan udføre mit arbejde	3,98	3,98
24	De fysiske rammer for mit arbejde er gode (eksempelvis god plads, ingen støj etc.)	3,78	3,78
	<b>I alt</b>	<b>3,91</b>	<b>3,91</b>



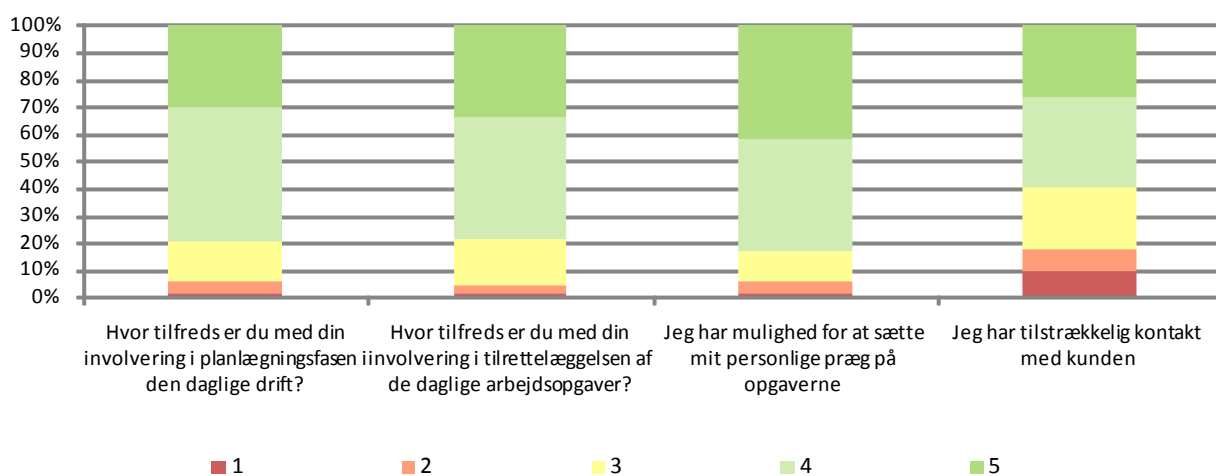
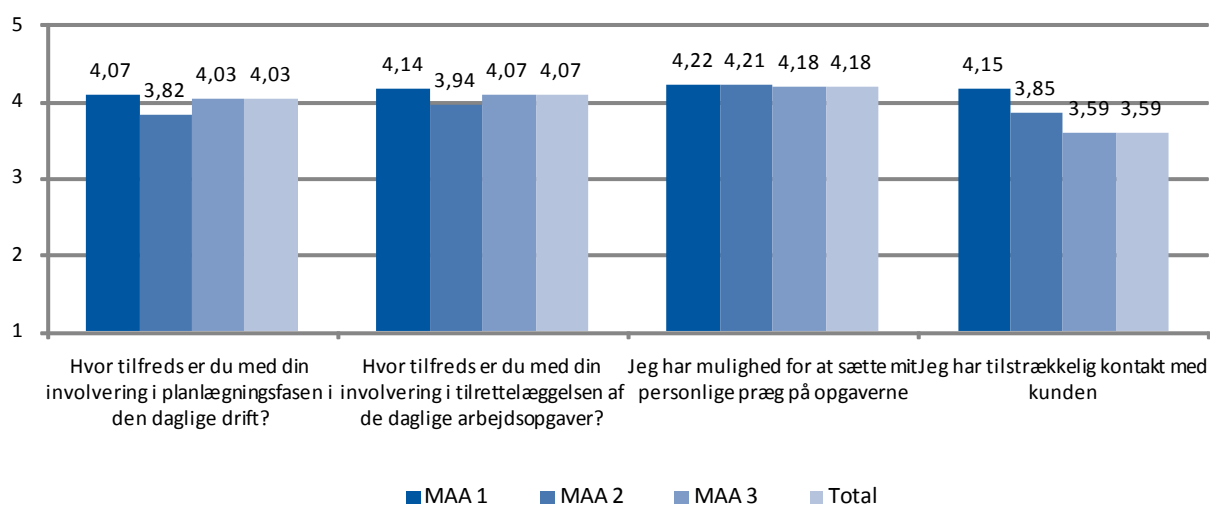
## 10.3 Daglige arbejde - løn

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
21	Jeg får den rigtige løn i forhold til mine kompetencer	3,58	3,58
22	Jeg får den rigtige løn, i forhold til mængden af arbejde jeg udfører	3,49	3,49
23	Jeg får den rigtige løn i forhold til kvaliteten af mit arbejde	3,62	3,62
	<b>I alt</b>	<b>3,57</b>	<b>3,57</b>



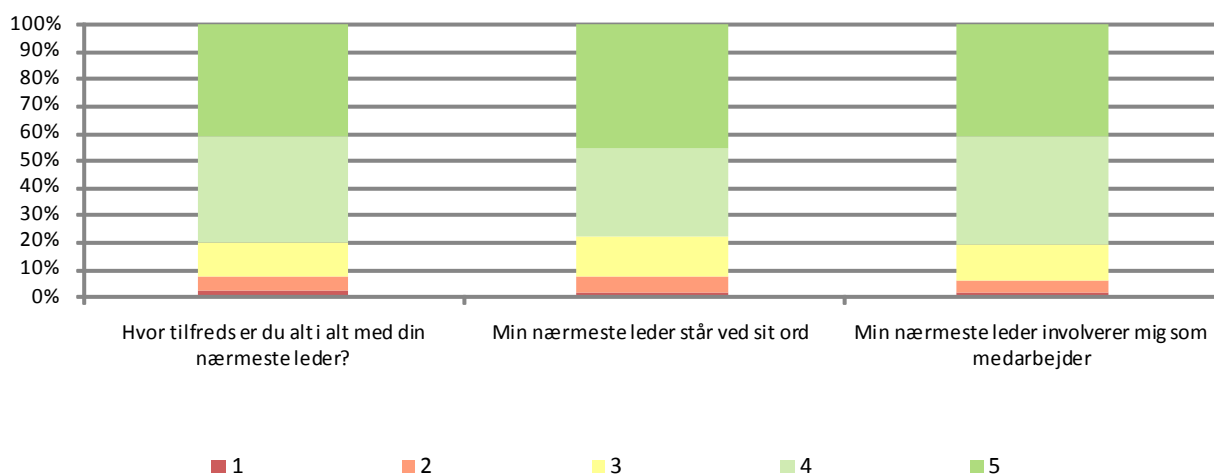
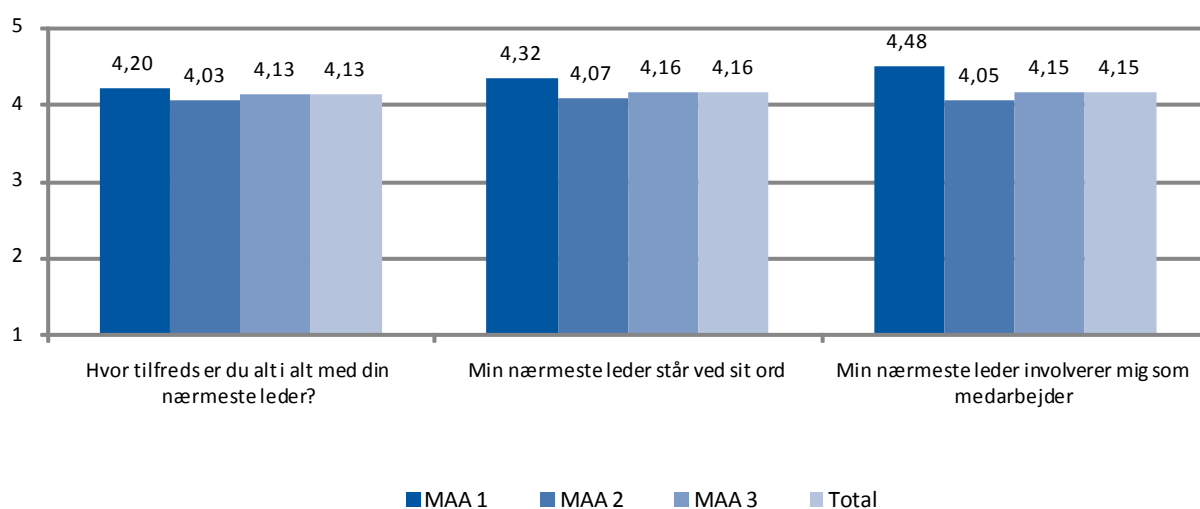
## 10.4 Daglige arbejde - projektinvolvering

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
12	Hvor tilfreds er du med din involvering i planlægningsfasen i den daglige drift?	4,03	4,03
13	Hvor tilfreds er du med din involvering i tilrettelæggelsen af de daglige arbejdsopgaver?	4,07	4,07
17	Jeg har mulighed for at sætte mit personlige præg på opgaverne	4,18	4,18
26	Jeg har tilstrækkelig kontakt med kunden	3,59	3,59
	<b>I alt</b>	<b>3,97</b>	<b>3,97</b>

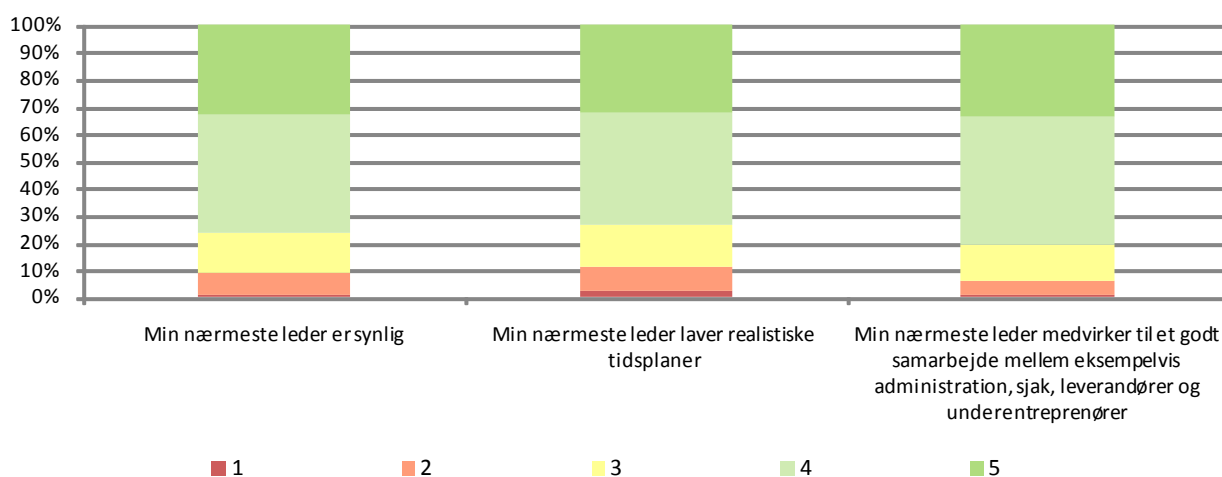
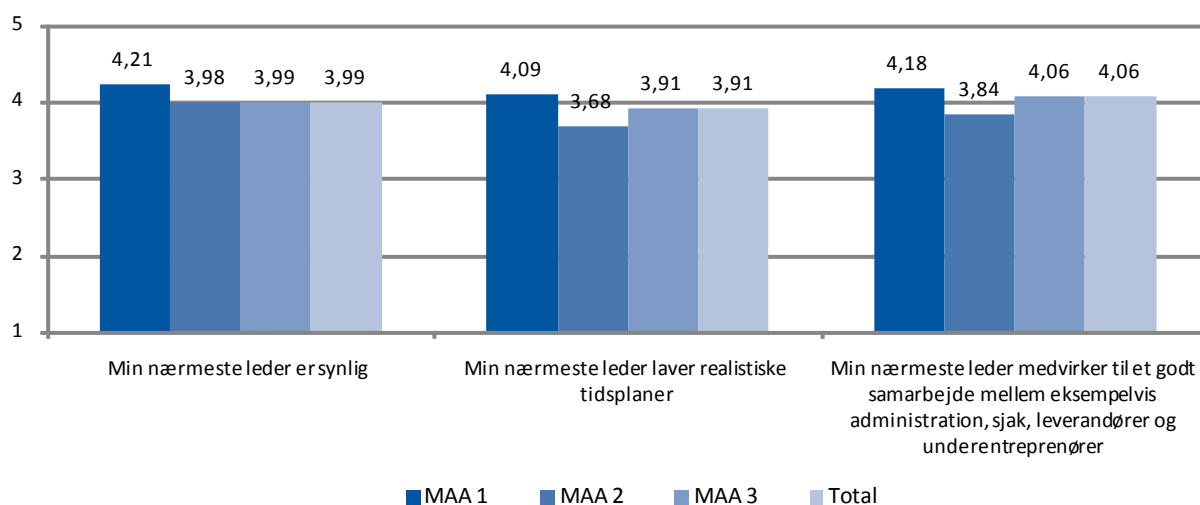


# 11 Nærmeste leder

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
27	Hvor tilfreds er du alt i alt med din nærmeste leder?	4,13	4,13
28	Min nærmeste leder står ved sit ord	4,16	4,16
29	Min nærmeste leder involverer mig som medarbejder	4,15	4,15

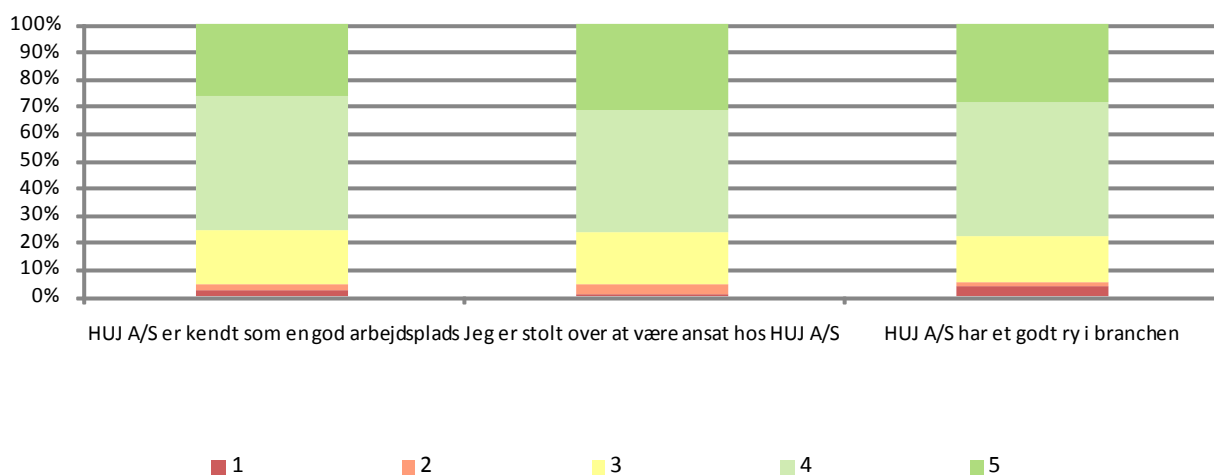
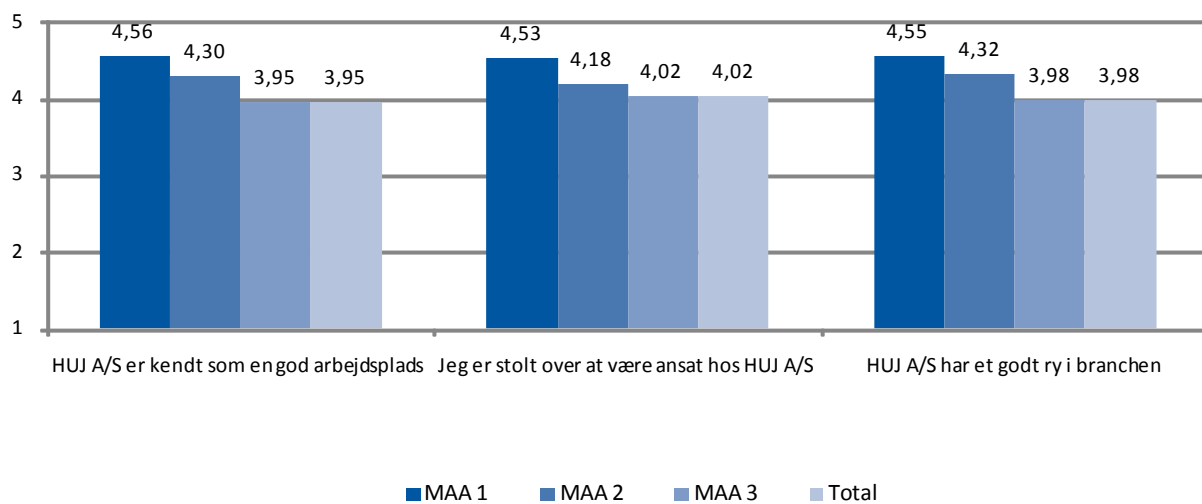


Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
30	Min nærmeste leder er synlig	3,99	3,99
31	Min nærmeste leder laver realistiske tidsplaner	3,91	3,91
32	Min nærmeste leder medvirker til et godt samarbejde mellem eksempelvis administration, sjak, leverandører og underentreprenører	4,06	4,06
<b>I alt</b>		<b>4,07</b>	<b>4,07</b>



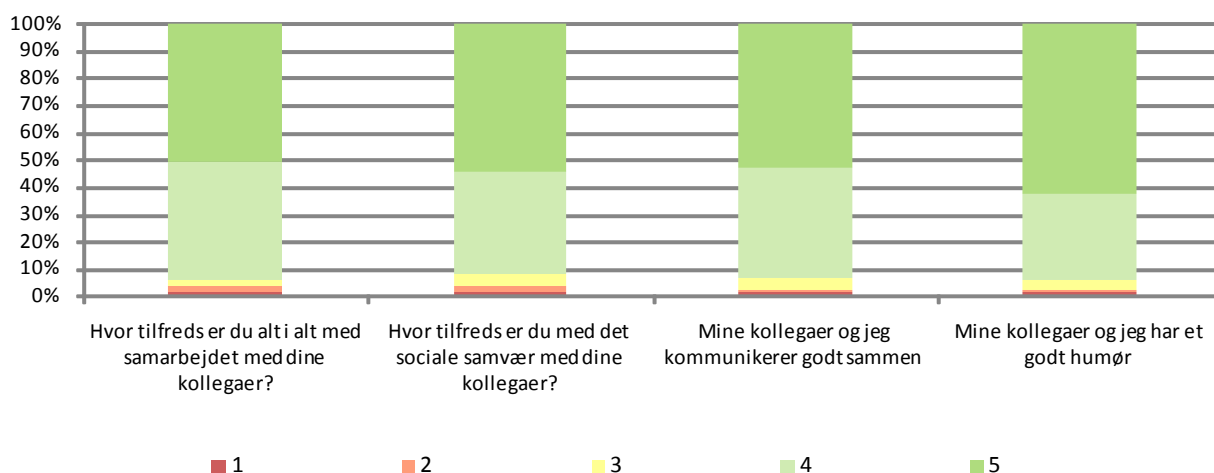
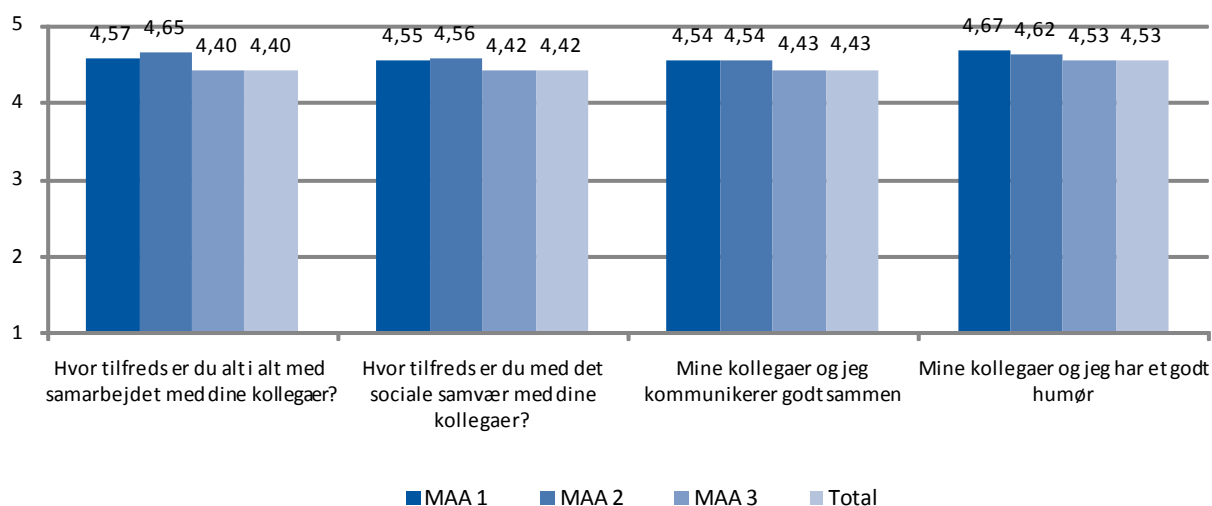
## 12 Image

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
33	HUJ A/S er kendt som en god arbejdsplads	3,95	3,95
34	Jeg er stolt over at være ansat hos HUJ A/S	4,02	4,02
35	HUJ A/S har et godt ry i branchen	3,98	3,98
	<b>I alt</b>	<b>3,98</b>	<b>3,98</b>

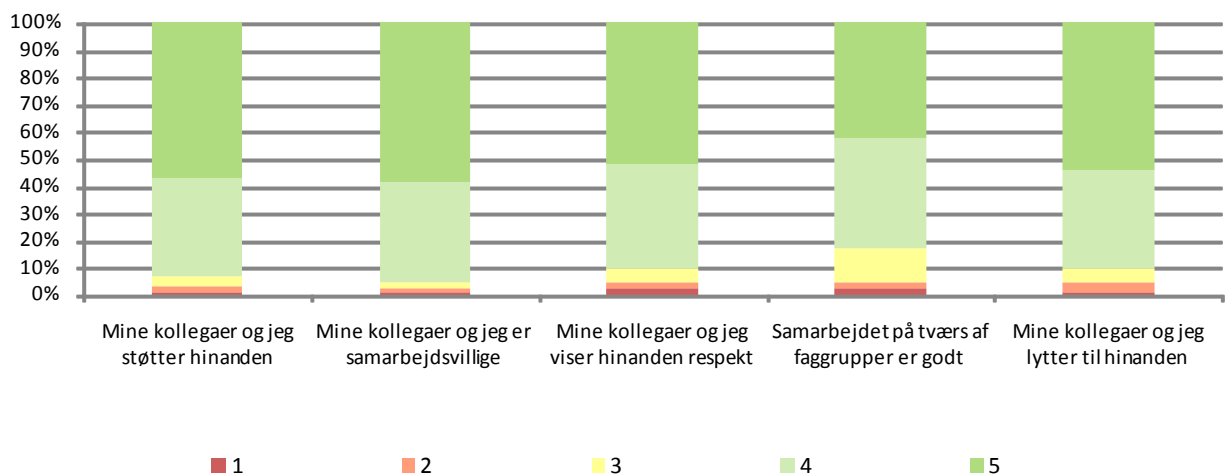
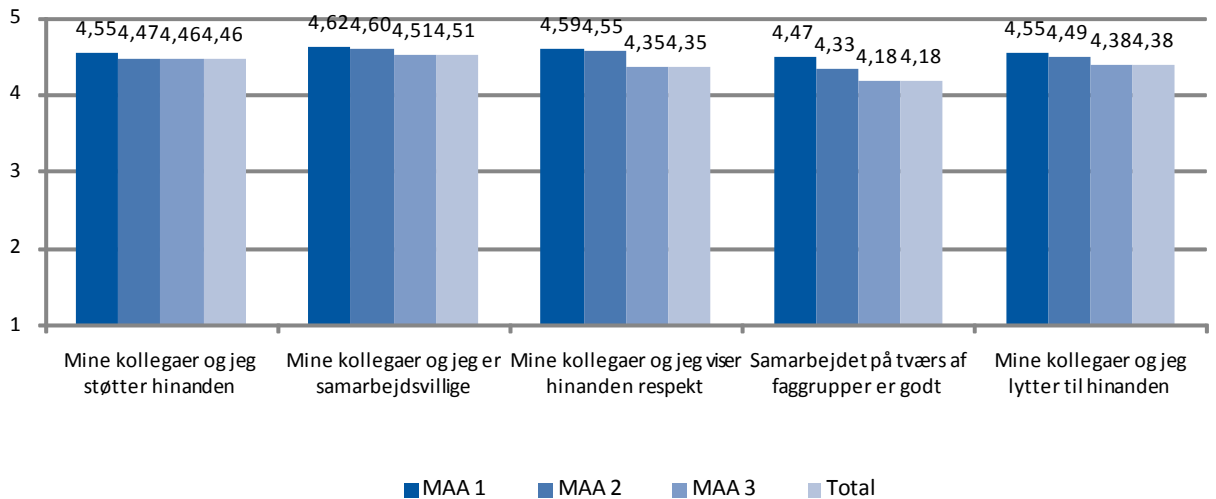


# 13 Samarbejde

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
36	Hvor tilfreds er du alt i alt med samarbejdet med dine kollegaer?	4,40	4,40
37	Hvor tilfreds er du med det sociale samvær med dine kollegaer?	4,42	4,42
38	Mine kollegaer og jeg kommunikerer godt sammen	4,43	4,43
39	Mine kollegaer og jeg har et godt humør	4,53	4,53

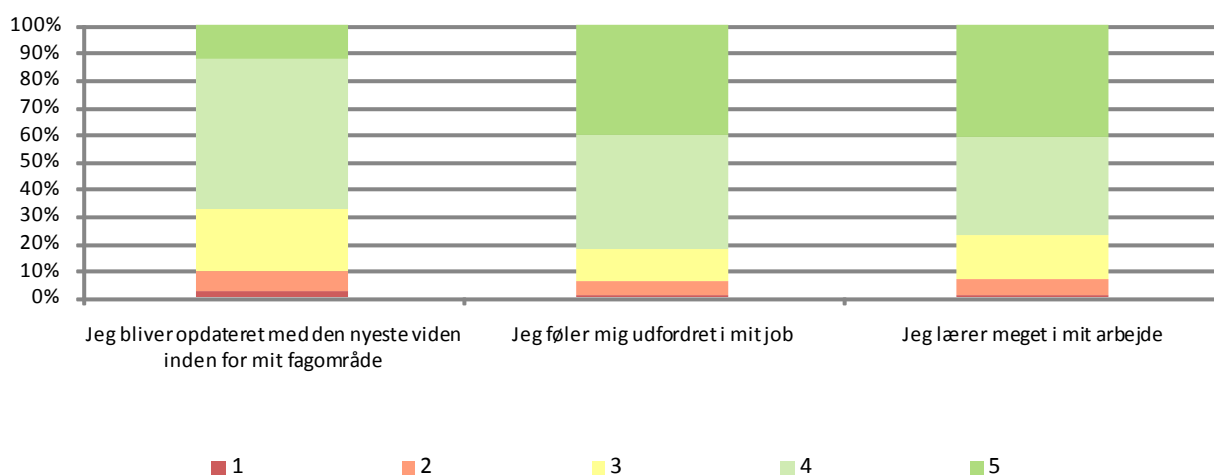
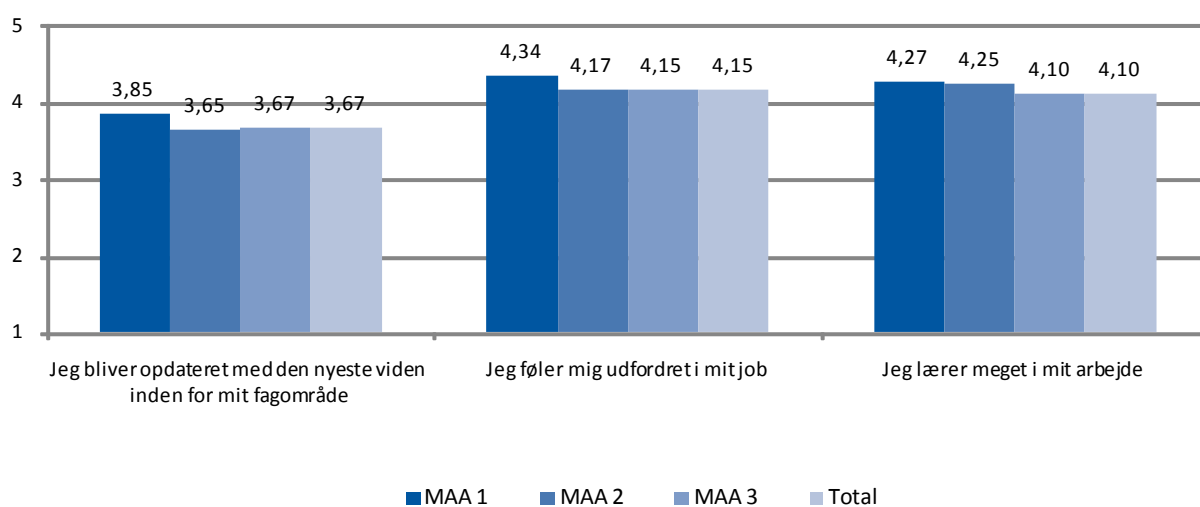


Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
40	Mine kollegaer og jeg støtter hinanden	4,46	4,46
41	Mine kollegaer og jeg er samarbejdsvillige	4,51	4,51
42	Mine kollegaer og jeg viser hinanden respekt	4,35	4,35
43	Samarbejdet på tværs af faggrupper er godt	4,18	4,18
44	Mine kollegaer og jeg lytter til hinanden	4,38	4,38
	<b>I alt</b>	<b>4,41</b>	<b>4,41</b>

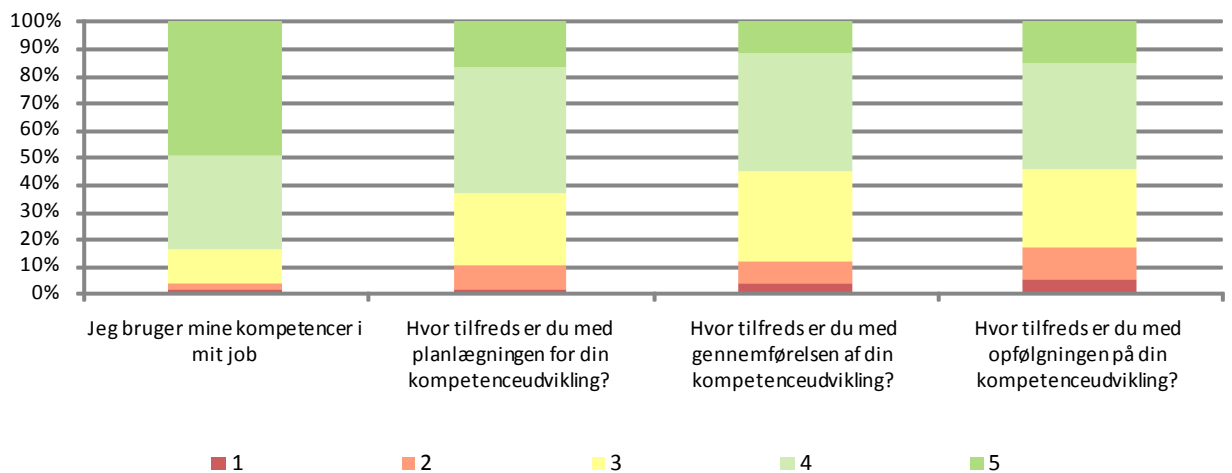
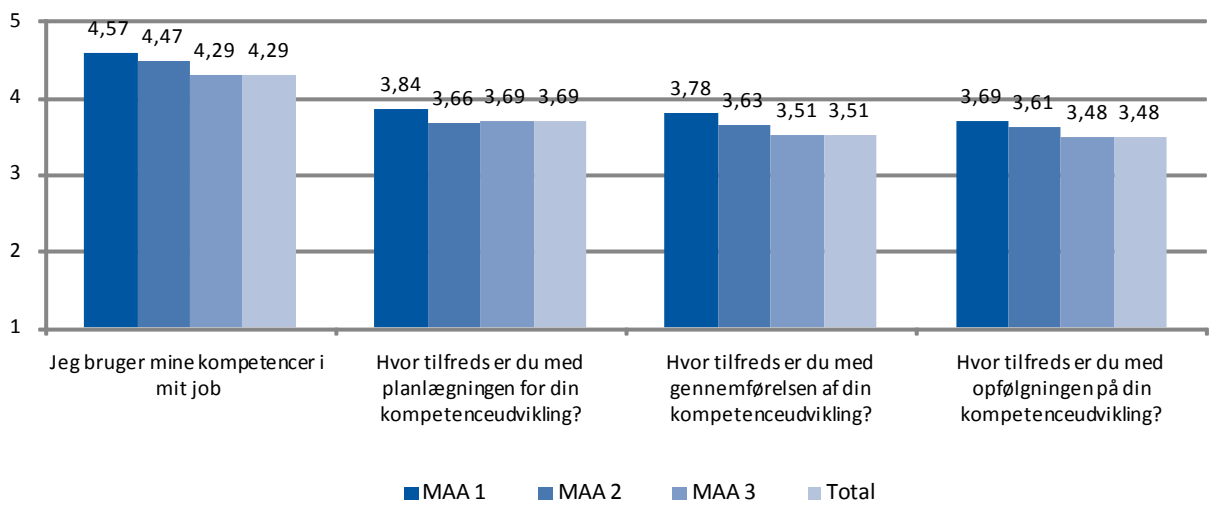


## 14 Personlig og faglig udvikling

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
45	Jeg bliver opdateret med den nyeste viden inden for mit fagområde	3,67	3,67
46	Jeg føler mig udfordret i mit job	4,15	4,15
47	Jeg lærer meget i mit arbejde	4,10	4,10

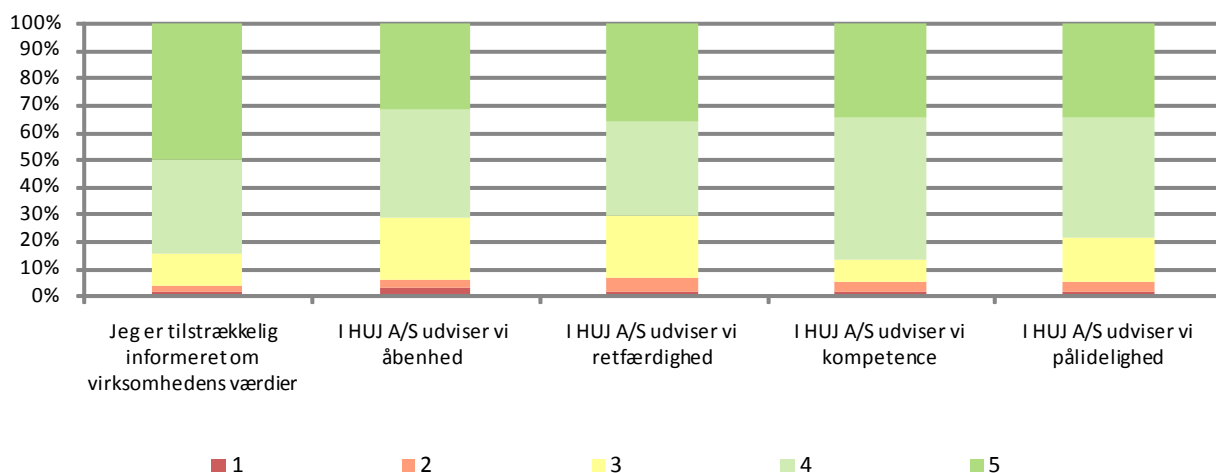
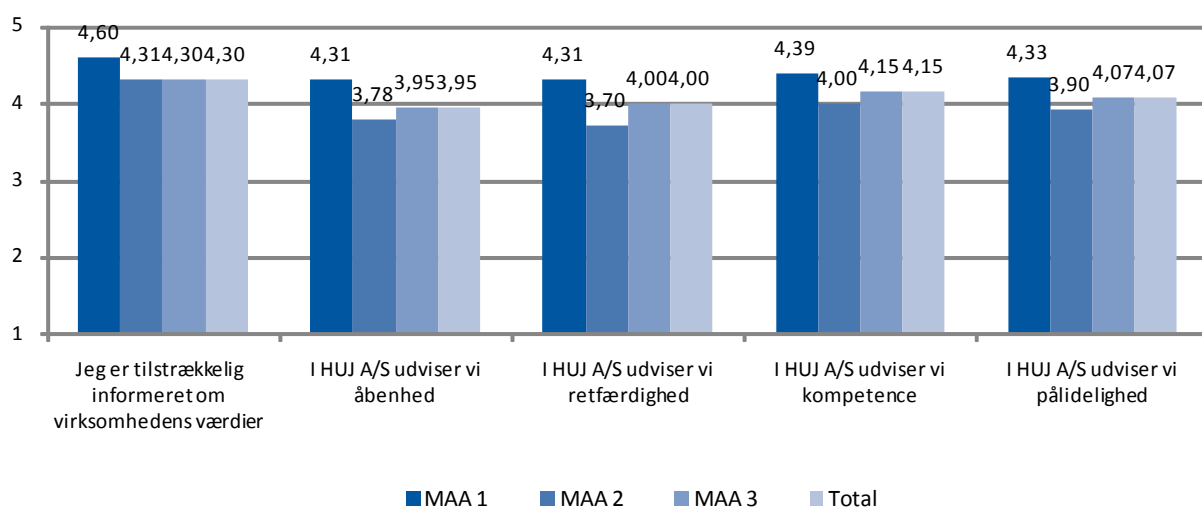


Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
48	Jeg bruger mine kompetencer i mit job	4,29	4,29
49	Hvor tilfreds er du med planlægningen for din kompetenceudvikling?	3,69	3,69
50	Hvor tilfreds er du med gennemførelsen af din kompetenceudvikling?	3,51	3,51
51	Hvor tilfreds er du med opfølgningen på din kompetenceudvikling?	3,48	3,48
	<b>I alt</b>	<b>3,84</b>	<b>3,84</b>



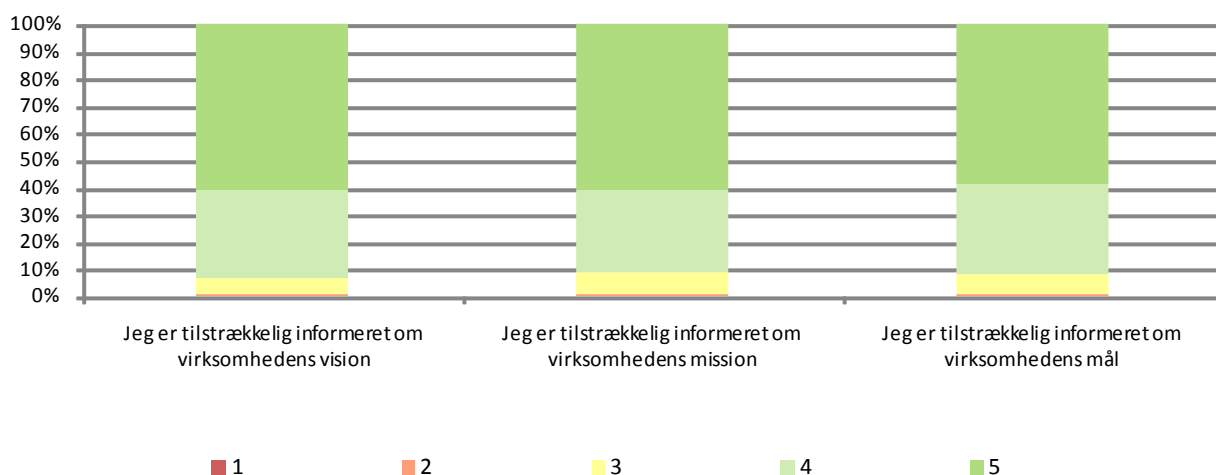
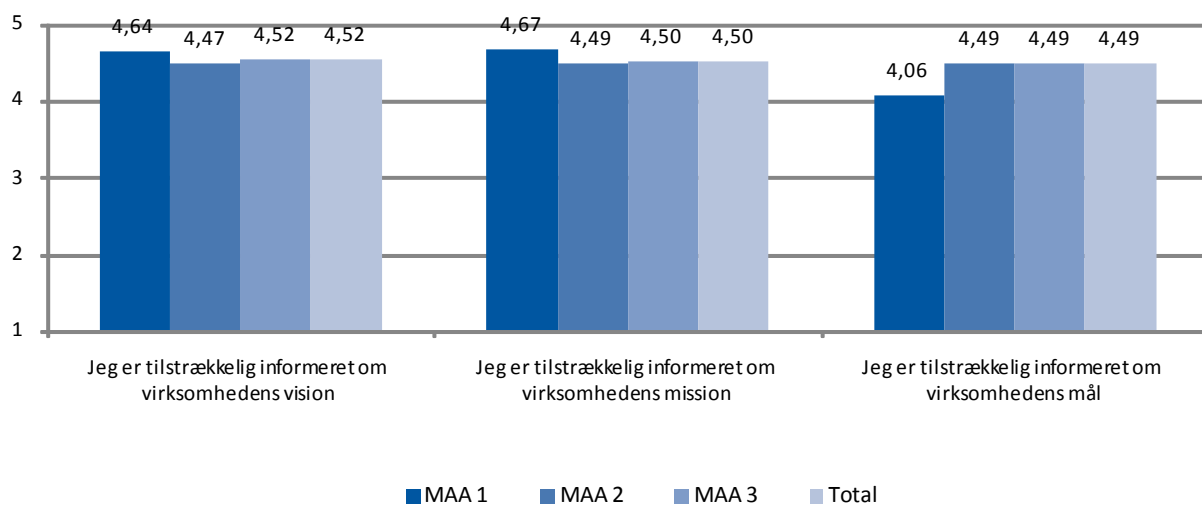
## 15 Værdier

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
52	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens værdier	4,30	4,30
53	I HUI A/S udviser vi åbenhed	3,95	3,95
54	I HUI A/S udviser vi retfærdighed	4,00	4,00
55	I HUI A/S udviser vi kompetence	4,15	4,15
56	I HUI A/S udviser vi pålidelighed	4,07	4,07
	<b>I alt</b>	<b>4,10</b>	<b>4,10</b>



## 16 Virksomheden

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
57	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens vision	4,52	4,52
58	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens mission	4,50	4,50
59	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens mål	4,49	4,49
	<b>I alt</b>	<b>4,50</b>	<b>4,50</b>



# 17 Score og udvikling

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

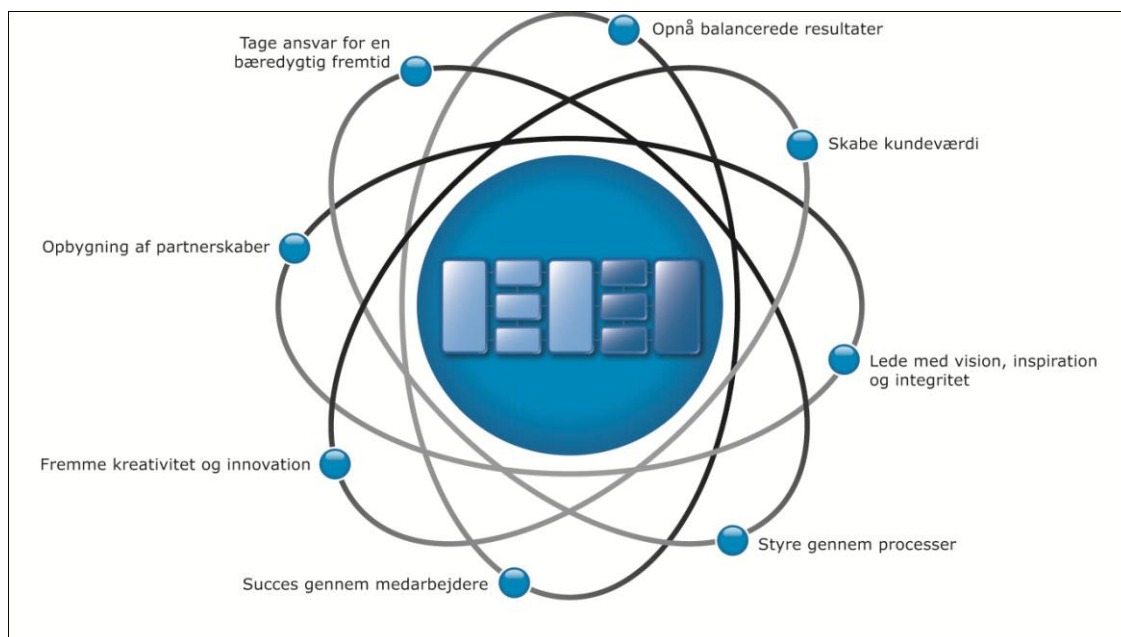
Overblik - TOTAL							
Spm nr.	Spørgsmål	Analyse 1	Analyse 2	Analyse 3	Trend	Total	Ved Ikke Individuel
1	Hvor tilfreds er du generelt som medarbejder hos HUI A/S?	4,41	4,07	4,07	0,00	4,07	2
2	Jeg føler mig motiveret på mit job	4,38	3,98	4,07	0,09	4,07	2
3	Jeg glæder mig til at gå på arbejde hver dag	4,29	3,99	3,99	0,00	3,99	1
4	Forestil dig det perfekte sted at være ansat. Hvor tæt på dette ideal er HUI A/S?	4,00	3,80	3,76	-0,04	3,76	2
5	Jeg ønsker at være ansat hos HUI A/S om 2 år	4,52	4,29	4,26	-0,03	4,26	7
6	Jeg vil anbefale andre at arbejde ved HUI A/S	4,41	4,07	3,94	-0,13	3,94	3
7	Jeg er villig til at yde en ekstra indsats hvis nødvendigt	4,61	4,40	4,48	0,08	4,48	0
8	Jeg leder sjældent efter andre job	4,55	4,33	4,16	-0,17	4,16	1
9	Jeg tror, mine kollegaer synes, jeg yder en god arbejdsindsats	4,42	4,41	4,22	-0,18	4,22	4
10	Hvis vilkårene i HUI A/S ændrer sig, er jeg åben over for de forandringer, der berører mig	4,45	4,32	4,07	-0,25	4,07	2
11	Hvor tilfreds er du alt i alt med dit daglige arbejde?	4,34	4,07	4,12	0,05	4,12	0
12	Hvor tilfreds er du med din involvering i planlægningsfasen i den daglige drift?	4,07	3,82	4,03	0,21	4,03	1
13	Hvor tilfreds er du med din involvering i tilrettelæggelsen af de daglige arbejdsopgaver?	4,14	3,94	4,07	0,13	4,07	1
14	Hvor tilfreds er du med orden og ryddelighed på din arbejdsplads?	3,93	4,12	3,98	-0,14	3,98	0
15	Hvor tilfreds er du med graden af selvstændighed i dit arbejde?	4,52	4,36	4,29	-0,06	4,29	0
16	Jeg har tilpas variation i mine arbejdsopgaver	4,28	4,22	4,07	-0,16	4,07	1
17	Jeg har mulighed for at sætte mit personlige præg på opgaverne	4,22	4,21	4,18	-0,03	4,18	2
18	Jeg er stolt over det arbejde jeg udfører	4,49	4,51	4,33	-0,18	4,33	1
19	Jeg har de rigtige værktøjer til, at jeg kan udføre mit arbejde	4,31	4,09	3,98	-0,11	3,98	1
20	Jeg har de rigtige kompetencer til, at jeg kan udføre mit arbejde	4,39	4,43	4,26	-0,18	4,26	0
21	Jeg får den rigtige løn i forhold til mine kompetencer	3,85	3,62	3,58	-0,04	3,58	2
22	Jeg får den rigtige løn, i forhold til mængden af arbejde jeg udfører	3,77	3,56	3,49	-0,07	3,49	2
23	Jeg får den rigtige løn i forhold til kvaliteten af mit arbejde	3,73	3,49	3,62	0,13	3,62	2
24	De fysiske rammer for mit arbejde er gode (eksempelvis god plads, ingen støj etc.)	3,75	3,56	3,78	0,22	3,78	2
25	Jeg føler glæde ved at se resultatet af den samlede proces	4,52	4,41	4,26	-0,15	4,26	1

26	Jeg har tilstrækkelig kontakt med kunden	4,15	3,85	3,59	-0,26	3,59	4
27	Hvor tilfreds er du alt i alt med din nærmeste leder?	4,20	4,03	4,13	0,09	4,13	1
28	Min nærmeste leder står ved sit ord	4,32	4,07	4,16	0,09	4,16	5
29	Min nærmeste leder involverer mig som medarbejder	4,48	4,05	4,15	0,11	4,15	3
30	Min nærmeste leder er synlig	4,21	3,98	3,99	0,01	3,99	0
31	Min nærmeste leder laver realistiske tidsplaner	4,09	3,68	3,91	0,23	3,91	9
32	Min nærmeste leder medvirker til et godt samarbejde mellem eksempelvis administration, siak, leverandører og underentreprenører	4,18	3,84	4,06	0,22	4,06	7
33	HUJ A/S er kendt som en god arbejdsplads	4,56	4,30	3,95	-0,35	3,95	1
34	Jeg er stolt over at være ansat hos HUJ A/S	4,53	4,18	4,02	-0,16	4,02	1
35	HUJ A/S har et godt ry i branchen	4,55	4,32	3,98	-0,35	3,98	7
36	Hvor tilfreds er du alt i alt med samarbejdet med dine kollegaer?	4,57	4,65	4,40	-0,25	4,40	1
37	Hvor tilfreds er du med det sociale samvær med dine kollegaer?	4,55	4,56	4,42	-0,14	4,42	1
38	Mine kollegaer og jeg kommunikerer godt sammen	4,54	4,54	4,43	-0,11	4,43	1
39	Mine kollegaer og jeg har et godt humør	4,67	4,62	4,53	-0,09	4,53	1
40	Mine kollegaer og jeg støtter hinanden	4,55	4,47	4,46	-0,01	4,46	1
41	Mine kollegaer og jeg er samarbejdsvillige	4,62	4,60	4,51	-0,09	4,51	1
42	Mine kollegaer og jeg viser hinanden respekt	4,59	4,55	4,35	-0,20	4,35	1
43	Samarbejdet på tværs af faggrupper er godt	4,47	4,33	4,18	-0,15	4,18	2
44	Mine kollegaer og jeg lytter til hinanden	4,55	4,49	4,38	-0,11	4,38	1
45	Jeg bliver opdateret med den nyeste viden inden for mit fagområde	3,85	3,65	3,67	0,02	3,67	4
46	Jeg føler mig udfordret i mit job	4,34	4,17	4,15	-0,02	4,15	1
47	Jeg lærer meget i mit arbejde	4,27	4,25	4,10	-0,14	4,10	0
48	Jeg bruger mine kompetencer i mit job	4,57	4,47	4,29	-0,18	4,29	1
49	Hvor tilfreds er du med planlægningen for din kompetenceudvikling?	3,84	3,66	3,69	0,03	3,69	10
50	Hvor tilfreds er du med gennemførelsen af din kompetenceudvikling?	3,78	3,63	3,51	-0,12	3,51	11

51	Hvor tilfreds er du med opfølgningen på din kompetenceudvikling?	3,69	3,61	3,48	<b>-0,12</b>	3,48	9
52	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens værdier	4,60	4,31	4,30	<b>0,00</b>	4,30	4
53	I HUJ A/S udviser vi åbenhed	4,31	3,78	3,95	<b>0,18</b>	3,95	5
54	I HUJ A/S udviser vi retfærdighed	4,31	3,70	4,00	<b>0,30</b>	4,00	6
55	I HUJ A/S udviser vi kompetence	4,39	4,00	4,15	<b>0,15</b>	4,15	6
56	I HUJ A/S udviser vi pålidelighed	4,33	3,90	4,07	<b>0,17</b>	4,07	8
57	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens vision	4,64	4,47	4,52	<b>0,05</b>	4,52	4
58	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens mission	4,67	4,49	4,50	<b>0,01</b>	4,50	3
59	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens mål	4,06	4,49	4,49	<b>0,00</b>	4,49	2

# 18 Selvevaluering

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. Medarbejdertilfredshedsanalysen kan i særdeleshed kobles sammen med det grundlæggende princip; Succes igennem medarbejdere. Men kan også findes under andre delkriterier. Herunder følger en gennemgang hvor hvert grundlæggende princip kobles sammen med analysens opbygning og spørgeramme.

## 18.1 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 7 Medarbejderresultater er det både delkriterium 7a og 7b der understøtter princippet om at opnå balancerede resultater.

Når vi ud fra medarbejdertilfredshedsanalysen skal finde beviser på balancerede resultater, kan det være gavnligt at holde medarbejderresultatet op imod de andre analyser der er foretaget i virksomheden, samt de økonomiske nøgletal. Derudover kan vi i spørgerammen sammenligne vores resultater på indsatssiden og resultater på resultatsiden. Hvordan er denne sammenhæng? Opnår vi de resultater vi skal ud fra de indsatser vi gør os? Samtidig kan vi have god gavn af at sammenligne vores score her i 7a, der omhandler medarbejdertilfredshed, med virksomhedens interne målinger ift. medarbejdere. Dette kunne være vores sygefraværstatistik, antal medarbejdere der har sagt op eller andre lignende interne målinger.

## 18.2 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 Excellencemodellens kriterium 7 Medarbejderresultater kan der ikke direkte findes emner der henføres til at det at skabe kundeværdi. Der findes dog indirekte i 7b; vores interne målinger af medarbejderresultater.

Typisk vil man kunne se en sammenhæng imellem medarbejdertilfredshed og kundetilfredshed/kunderesultater. Der kan derfor sammenlignes imellem de 2 resultatområder, for at lære omkring sammenhængen mellem de 2 analysers resultater.

### **18.3 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. Det er igennem lederen at medarbejderresultaterne skal opnås, og derfor fungerer en god ledelse som grundlaget for at skabe høj medarbejdertilfredshed.

Spørgsmålene 27-32 omhandler tilfredsheden med min nærmeste leder. F.eks. kan spørgsmål 28 relateres til at være forbillede, og fastsætte en klar strategi. Spørgsmål 29 kan relatere sig til lederens evne til at skabe en kultur præget af involvering og ansvar.

### **18.4 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. I Excellencemodellens kriterium 7 Medarbejderresultater kan der heller ikke direkte findes emner der henføres til at det at skabe kundeværdi. Der findes dog indirekte i 7b; vores interne målinger af medarbejderresultater.

### **18.5 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. Både delkriterium 7a og 7b relaterer sig til succes gennem medarbejdere.

Hele spørgerammen for denne analyse kan henføres til succes gennem medarbejdere, da alle spørgsmål er tænkt som resultat for medarbejdere. Bl.a. indeholder spørgsmålene omkring personlig og faglig udvikling sig til kompetenceudvikling. Loyaliteten hos medarbejderne giver os et billede af medarbejdernes troskab. Spørgsmålene vedrørende projektinvolvering fortæller os om vores evne til at involvere medarbejderne, således at de kan bidrage til virksomhedens succes. Vores evne til at skabe fælles værdier og leve op til disse ses i spørgsmålene vedrørende værdier.

### **18.6 Fremme kreativitet og innovation**

Excellente ledere fremmer kreativitet blandt medarbejdere og andre interessenter med det formål at skabe forbedringer af de balancerede resultater. Delkriterium 7b kan henføres til dette, og er derfor ikke indeholdt i denne analyse

Spørgsmålene vedrørende lederens evne til at involvere medarbejderne og projektinvolvering, kan indirekte sige noget om medarbejdernes muligheder for at bruge deres kreativitet og innovation.

### **18.7 Opbygge partnerskaber**

Virksomheder fungerer ikke som isolerede enheder, men indgår altid i relationer med andre interessenter. Excellence virksomheder opbygger og styrer partnerskaber for at nå de balancerede resultater. Delkriterium 7b kan henføres til dette, og er derfor ikke indeholdt i denne analyse

Spørgsmålet omkring lederens evne til at styre underentreprenører kan indirekte relatere til det at opbygge partnerskaber.

### **18.8 Tage ansvar for en bæredygtig fremtid**

Dette princip samler op på mange af de andre, da det handler om, at Excellence 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 henhold til denne medarbejdertilfredshedsanalyse kan spørgsmålene vedrørende samarbejde og det sociale relateres til dette grundlæggende princip. Ligesom scores omkring værdierne kan henføres til dette grundprincip.