

Medarbejdertilfredshedsanalyse 2



TOTAL

Denne rapport er baseret på 88 besvarelser

Udarbejdet af Bülow Management A/S

Tenna Jacobsen, Rådgiver

Gennemført december 2010

1 Indhold

2	Forord.....	4
3	Overordnede resultater	6
3.1	Svarstatistik	6
3.2	Scores	6
3.3	Spørgsmålenes Top 5 og Bund 5	7
3.3.1	Top 5 spørgsmål	7
3.3.2	Bund 5 spørgsmål.....	7
4	Relationsanalyse.....	8
5	Prioritetskort	10
5.1	Introduktion til prioritetskort.....	10
5.1.1	Tolkning i de 4 udfaldsrum.....	11
5.2	Prioritetskort for MAA 2.....	12
5.2.1	Prioritetskort for tilfredshed	12
5.2.2	Prioritetskort for loyalitet	13
6	Loyalitetssegmentering – segmentering af medarbejdere	14
	Ildsjæle	14
	Kernemedarbejdere:.....	14
	Zappere	14
	Sofamedarbejdere.....	14
	På-Vej-Væk-Medarbejdere	14
6.1	Resultat	15
7	Benchmark	17
8	Anbefalinger	18
9	Medarbejdertilfredshed.....	20
10	Loyalitet.....	21
11	Daglige arbejde	23
11.1	Daglige arbejde – generelt	23
11.2	Daglige arbejde – fysiske rammer	25
11.3	Daglige arbejde – løn.....	26
11.4	Daglige arbejde – projektn involvering	27
12	Nærmeste leder	28
13	Image.....	30

14	Samarbejde	31
15	Personlig og faglig udvikling	33
16	Værdier.....	35
17	Virksomheden	36
18	Score og udvikling	37
19	Selvevaluering	40
19.1	Opnå balancerede resultater	40
19.2	Skabe kundeværdi.....	40
19.3	Lede med vision, inspiration og integritet	41
19.4	Styre gennem processer.....	41
19.5	Succes gennem medarbejdere.....	41
19.6	Fremme kreativitet og innovation	41
19.7	Opbygge partnerskaber	41
19.8	Tage ansvar for en bæredygtig fremtid	42

2 Forord

Denne rapport indeholder resultatet af den anden Medarbejdertilfredshedsanalyse for HJ A/S.

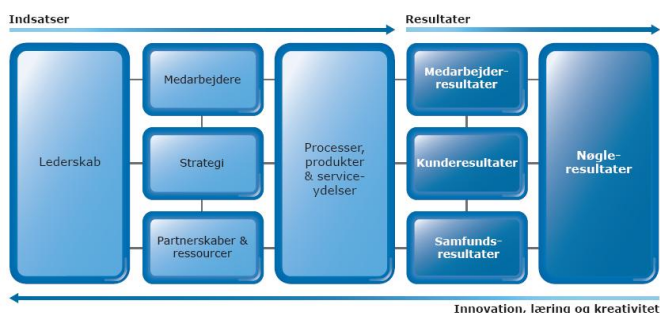
Formålet med denne analyse er at skabe en excellent arbejdsplads i HJ A/S, hvor vi har glade og tilfredse medarbejdere. Rapporten giver udtryk for medarbejdernes tilfredshed på deres arbejde. Derudover har analysen til formål at danne grundlag for valg af indsatsområder for HJ A/S generelt og for den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

Analysen er designet på baggrund af interviews og fokusgruppe blandt HJ 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 den 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.



Excellente 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 HJ's 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 HJ's succes.
- Vi sikrer at medarbejdernes mål stemmer overens med virksomhedens mål.
- Vi fremmer HJ's 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;

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

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

3 Overordnede resultater

3.1 Svarstatistik

HUJ har i denne analyse opnået en svarprocent på 89 %. Dette er en flot svarprocent, der giver mulighed for at anvende analysen optimalt til prioritering af indsatsområder.

Svarprocenten er en anelse faldende i forhold til de sidste analyser. Dette skyldes bl.a. at skemaerne er uddelt på Empowerment moduler, og enkelte fra et andet projekt.

3.2 Scores

Individuelle og totale scores opdelt på kategorier, henholdsvis resultatkræterier og indsatskræterier.

Kategori	Individuel Score	Resultater og indsats individualt	Total Score	Resultater og indsats total
Medarbejdertilfredshed	3,96	4,13	3,96	4,13
Medarbejderloyalitet	4,30		4,30	
Daglige arbejde - generelt	4,33		4,33	
Daglige arbejde - fysiske rammer	3,92		3,92	
Daglige arbejde - løn	3,56		3,56	
Daglige arbejde - projektinvolvering	3,96		3,96	
Nærmeste leder	3,94		3,94	
Image	4,27		4,27	
Samarbejde	4,54		4,54	
Personlig og faglig udvikling	3,92		3,92	
Værdier	3,94		3,94	
Virksomheden	4,48		4,48	

Udvikling i indsats og resultater.

Udvikling	Score		
	Analyse 1	Analyse 2	Trend
Resultater	4,38	4,13	-0,25
Indsats	4,26	4,09	-0,17

Scoren for indsatskræterierne sammenlignet med tidligere analyser opdelt på kategorier:

Indsats	Score		
	Analyse 1	Analyse 2	Trend
Daglige arbejde - generelt	4,42	4,33	-0,09
Daglige arbejde - fysiske rammer	4,00	3,92	-0,07
Daglige arbejde - løn	3,78	3,56	-0,23
Daglige arbejde - projektinvolvering	4,14	3,96	-0,19
Nærmeste leder	4,25	3,94	-0,31
Image	4,55	4,27	-0,28
Samarbejde	4,57	4,54	-0,03
Personlig og faglig udvikling	4,05	3,92	-0,13
Værdier	4,39	3,94	-0,45
Virksomheden	4,46	4,48	0,02
	4,26	4,09	-0,17

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

3.3 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 evt. udviklingsområder.

3.3.1 Top 5 spørgsmål

Top 5 - Oplevelse			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	36	Hvor tilfreds er du alt i alt med samarbejdet med dine kollegaer?	4,65
2	39	Mine kollegaer og jeg har et godt humør	4,62
3	41	Mine kollegaer og jeg er samarbejdsvillige	4,60
4	37	Hvor tilfreds er du med det sociale samvær med dine kollegaer?	4,56
5	42	Mine kollegaer og jeg viser hinanden respekt	4,55

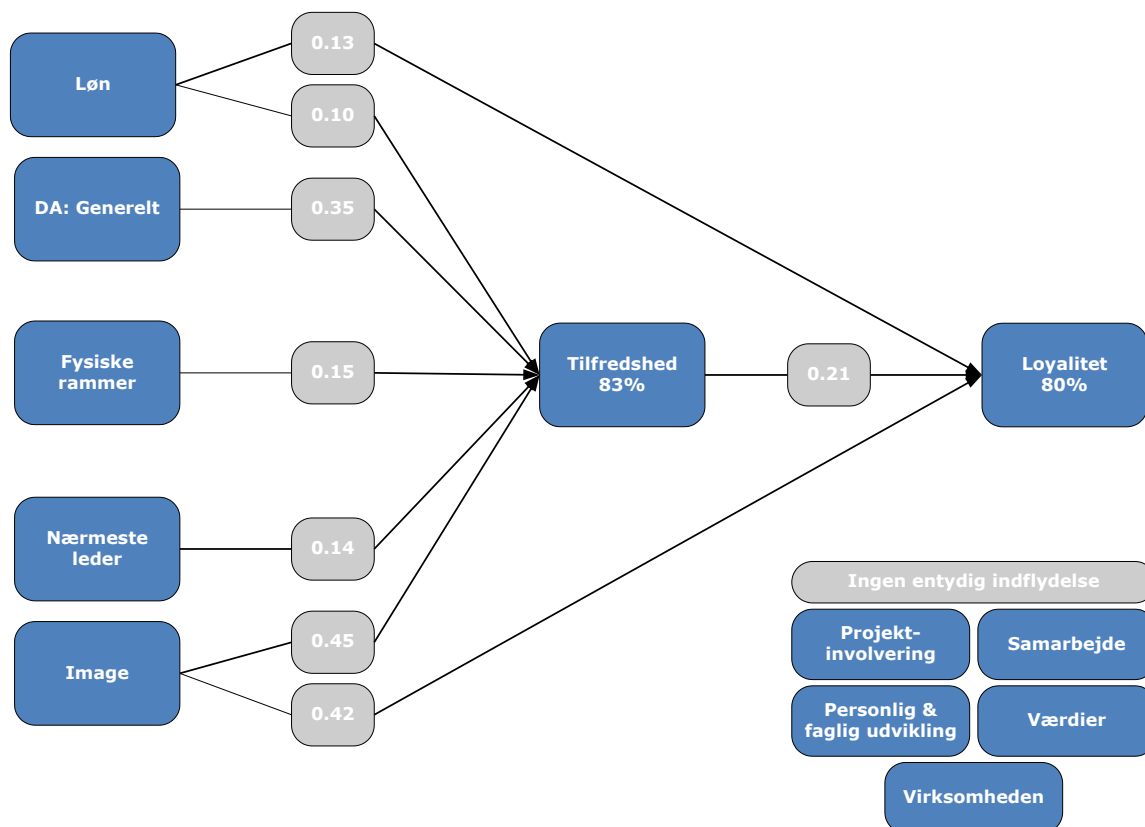
3.3.2 Bund 5 spørgsmål

Bund 5 - Oplevelse			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	23	Jeg får den rigtige løn i forhold til kvaliteten af mit arbejde	3,49
2	22	Jeg får den rigtige løn, i forhold til mængden af arbejde jeg udfører	3,56
3	24	De fysiske rammer for mit arbejde er gode (eksempelvis god plads, ingen støj etc.)	3,56
4	51	Hvor tilfreds er du med opfølgningen på din kompetenceudvikling?	3,61
5	21	Jeg får den rigtige løn i forhold til mine kompetencer	3,62

4 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 medarbejder.

Nedenstående figur viser resultatet af relationsanalysen for MAA 2.



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. Image
2. Daglige arbejde (Generelt)
3. Daglige arbejde (Fysiske rammer)
4. Nærmeste leder
5. Løn

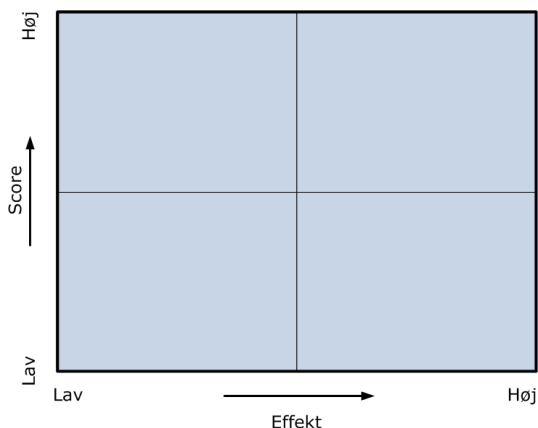
Dette betyder, at forbedringer i disse faktorer bidrager til øget medarbejdertilfredshed, og derigennem øget medarbejderloyalitet, i HUI A/S. Modellen forklarer hele 83 % af udsvingene i medarbejdertilfredsheden, hvilket er meget højt for denne type modeller og indikerer en virkelig god model. Modellen er ligeledes god til at forklare udsvingene i medarbejderloyaliteten i HUI A/S (80%). Dette skyldes især den store direkte indflydelse som Image har på medarbejderloyaliteten, men også den direkte indflydelse fra Løn.

Det er usædvanligt at se så høj forklaringsgrad i denne type analyser, hvilket 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.

5 Prioritetskort

5.1 Introduktion til prioritetskort

Efter de forskellige parametres effekt på medarbejdertilfredsheden samt loyaliteten er kortlagt, er det relevant at spørge om: *Hvor gode er vi til at levere dét, der er vigtigt for medarbejderne?*

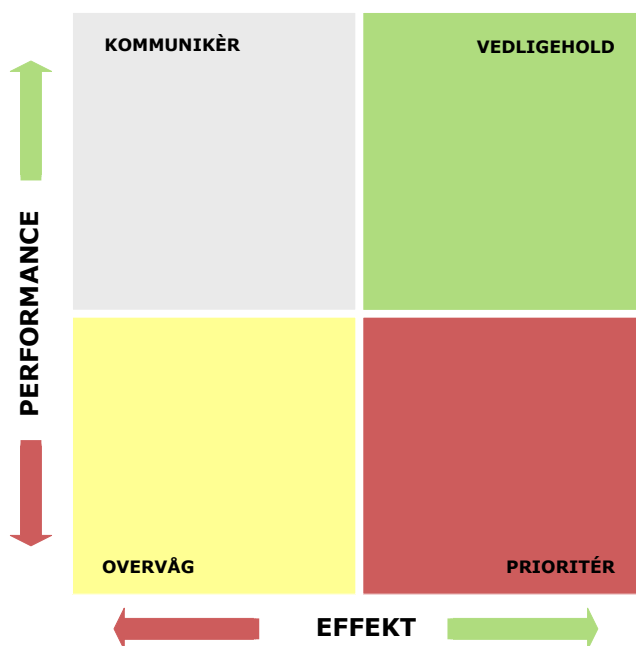


Prioritetskortet kan bruges til at se, hvorvidt der er balance mellem indsatser og resultater.

Tankegangen er følgende: Vi har ikke mulighed for at bruge vores ressourcer på alle områder, og derfor skal vi vælge dem, 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:



5.1.1 Tolkning i de 4 udfaldsrum

5.1.1.1 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.

5.1.1.2 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.

5.1.1.3 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.

5.1.1.4 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.

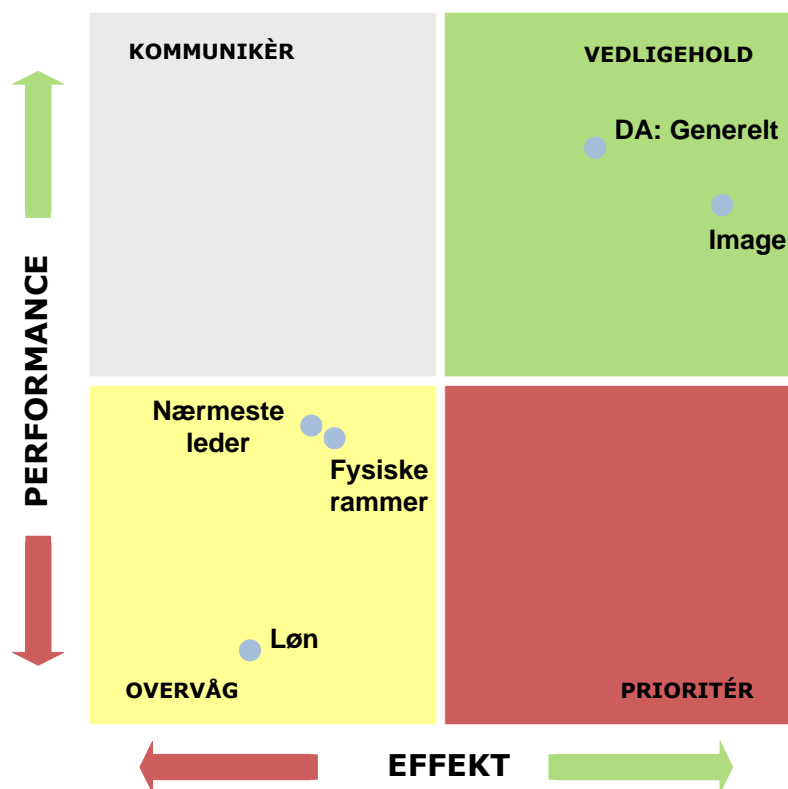
På næste side er der, på baggrund af analysens resultater, opstillet to prioritetskort for HUU A/S – et for medarbejdertilfredsheden og efterfølgende et for loyaliteten.

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.

5.2 Prioritetskort for MAA 2

5.2.1 Prioritetskort for tilfredshed



Overvåg: Daglige arbejder (Fysiske rammer), Daglige arbejder (Løn) og Nærmeste leder

For HUI A/S er der denne gang 3 områder som virksomheden bør overvåge til næste analyse. Dvs. at hvis disse parametre stiger i medarbejdernes vurdering af vigtigheden, da vil parametrene og indholdet heri, medføre lavere medarbejdertilfredshed- og loyalitet.

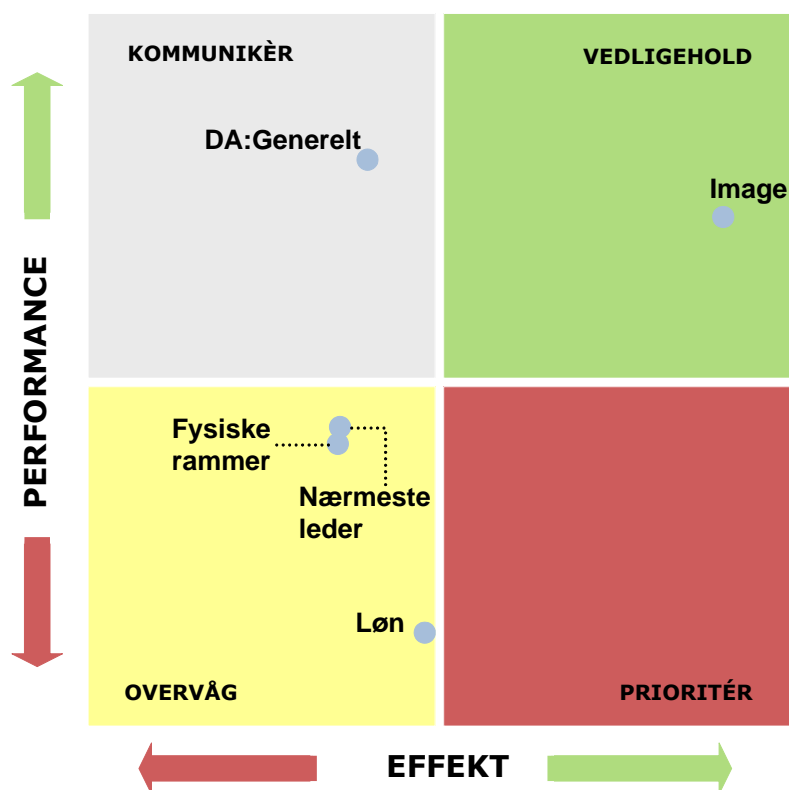
Da der ikke ligger nogen kategorier i prioriteringsområdet, vil det være gavnligt for HUI A/S at prioritere de 3 kategorier i overvåg. Hvilke indsatsområder gør I for at skabe medarbejdertilfredshed igennem Nærmeste Leder, De fysiske rammer og Løn?

Vedligehold: Image og Daglige arbejder (generelt)

Ledelsen i HUI A/S bør bestræbe sig på at vedligeholde medarbejdernes positive opfattelse af HUI A/S' image, da dette bidrager positivt til en forbedring af tilfredsheden og loyaliteten blandt medarbejderne i HUI A/S. Dette skyldes, at dette område har en score, der ligger over gennemsnittet samtidig med, at det har en høj effekt på medarbejdernes tilfredshed. Resultatet kan her måske skyldes det gode image ift. placeringen på listen over Danmarks Bedste Arbejdspladser 2010.

Daglige arbejder (generelt) har siden sidste måling flyttet sig længere opad, hvilket beviser at HUI A/S er lykkedes med fastholdelsen af tilfredsheden omkring det generelle jobindhold og daglige arbejder. Fortsæt det gode arbejde med denne.

5.2.2 Prioritetskort for loyalitet



Overvåg: Daglige arbejde (Fysiske rammer), Daglige arbejde (Løn) og Nærmeste leder

Daglige arbejde (Løn) er vigtig at holde øje med, da den ligger meget tæt på grænsen til prioriteringsområdet, og dermed har en stor effekt på medarbejderloyaliteten, men med et lavt niveau af udførelse.

Daglige arbejde (Fysiske rammer) og Nærmeste leder ligger ikke så tæt på prioriteringsområde, men skal ligesom Daglige arbejde (Løn) overvåges og anbefales som indsatsområder til næste medarbejdertilfredshedsanalyse.

Vedligehold: Image

Image har, som det også er gældende for medarbejdernes tilfredshed, en relativ stor påvirkning på medarbejderloyaliteten. Ledelsen i HUI A/S bør derfor fortsætte sin gode indsats på at vedligeholde og forbedre virksomhedens image.

Kommunikér: Daglige arbejde (generelt)

Ved at gøre medarbejderne opmærksomme på den gode styrke HUI A/S har i forhold til det daglige arbejde, vil medarbejderloyaliteten kunne opnå et højere niveau. Det er derfor vigtigt at kommunikere de særlige forhold der gør sig gældende i HUI A/S. F.eks. hvad det betyder at medarbejderne bliver involveret i beslutninger irt. Empowerment, som man ikke nødvendigvis oplever andre steder.

6 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.

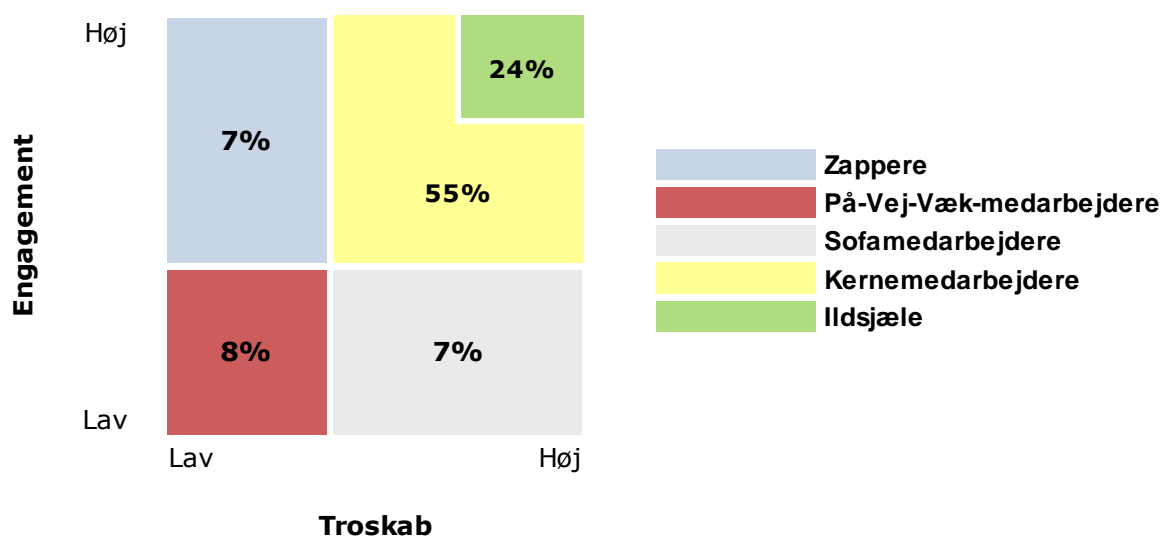
Sofamedarbejdere

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.

6.1 Resultat



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

Resultaterne viser, at man i HUU A/S fortsat råder over en stor del **Ildsjæle** (24%). Siden den forrige måling (MAA 4) er andelen af Ildsjæle i HUU A/S dog gået tilbage med hele 10 % point. Dette er et meget stort fald på relativt kort tid - ½ år - og bør derfor have HUJs fulde opmærksomhed. Især når det ses at kategorien ikke er flyttet ned i kernemedarbejdere, men endnu længere væk.

Kernemedarbejderne udgør 55 % af den samlede medarbejderstab i HUU A/S, hvilket betegnes som positivt, da disse medarbejdertyper er både engagerede i sit arbejde og tro overfor virksomheden. Denne type medarbejdere er steget en anelse, måske fra kategorien ildsjæle. Det er vigtigt at HUU A/S arbejder på at fastholde ildsjælene.

Andelen af **Sofamedarbejdere** udgør 7 % af den samlede medarbejderstab i HUU A/S mod 5 % i forrige analyse. En del af denne stigning kan skyldes at medarbejderne er rykket fra ildsjæle til sofamedarbejdere. Måske skyldes dette at medarbejderne ikke tror de kan få job et andet sted eller har været i HUU 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 8 % mod 3 % i forrige måling, hvilket er en markant stigning for denne gruppe medarbejdere. Dette betyder at der er flere medarbejdere som ikke skaber nogen værdi i virksomheden. HUU bør være yderst opmærksom på stigningen i denne gruppe, da man kan risikere at miste kompetente og gode medarbejdere.

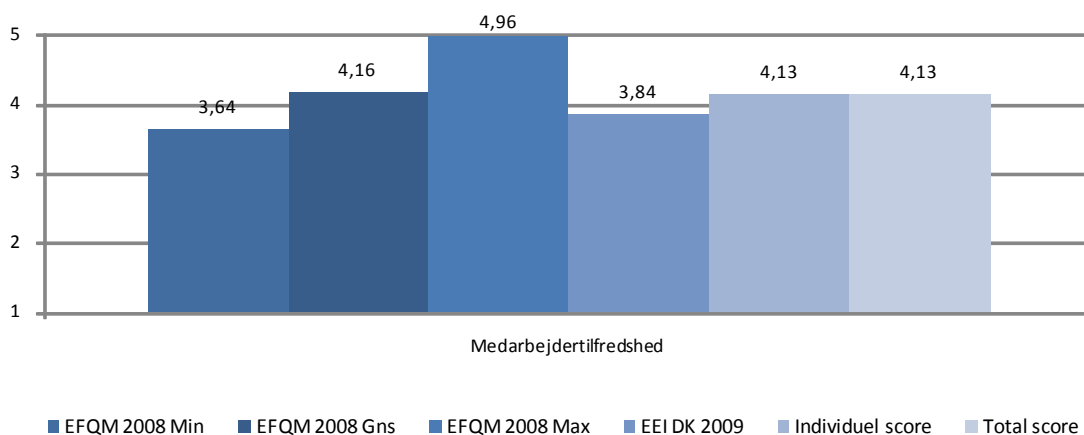
Andelen af **Zappere** udgør 7 % mod 5 % ved forrige analyse. Denne andel er steget, ligesom de to foregående kategorier. Det er her vigtigt at få flyttet medarbejdernes loyalitet, således at HUU

A/S kan drage nytte af disse medarbejderes 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 79 % af den samlede medarbejderstab (87 % i den forrige analyse). HUI A/S være meget opmærksomme på faldet i Ildsjæle, samt fokusere på grunden til stigningen i de sidste kategorier; sofamedarbejdere, zappere og på-vej-væk-medarbejdere.

7 Benchmark

For at give en indikation af HUI A/S' niveau er der valgt relevante benchmarks.



På medarbejdertilfredshed benchmarkes der med små og mellemstore EFQM kvalitetsprisansøgere 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 videre udvikling 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. De 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 og 2009, end der måske findes i 2010.

8 anbefalinger

Målsætningen for denne medarbejdertilfredshedsanalyse er at opnå en samlet score på minimum 4,40 jf. de strategiske mål for HUI A/S 2010. I denne analyse er der opnået en score på 4,13. Virksomheden er derfor rykket væk fra det strategiske mål for 2010. Niveaueet 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". 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 udvælges indsatsområder kan relationsanalysen hjælpe til prioritering af disse.

I forhold til den tidligere medarbejdertilfredshedsanalyse, der blev gennemført juni 2010, er der denne gang 2 nye parametre der kan påvises at have en indflydelse på medarbejdertilfredsheden og -loyaliteten; Løn og Nærmeste Leder. Samarbejde er ikke med denne gang. De fysiske rammer er ikke prioriteret så højt af medarbejderne som sidste gang, men de er heller ikke forbedret i niveau ud fra medarbejdernes opfattelse.

Ud fra relationsanalysen er de vigtigste prioriteringsområder følgende;

- Løn
- Nærmeste leder
- Daglige arbejde (Fysiske rammer)

Løn er for første gang et område der har direkte indflydelse på medarbejdertilfredsheden og –loyaliteten hos HUI A/S. Dette kan skyldes den udmelding virksomheden har givet medarbejderne omkring lønreduktion. Her kan der være stor usikkerhed omkring hvad det betyder for den enkelte. Det kan også skyldes at medarbejderne flytter fokus hen på løn, fordi de ikke mener der er andre forhold der har nogen indflydelse på deres tilfredshed. Det anbefales HUI at tale med medarbejderne omkring deres eventuelle spørgsmål eller frustrationer, men også være ærlige om at man på nuværende tidspunkt stadig er i en udviklingsfase og derfor ikke kan svare helt klart på alle spørgsmål. Det er her også vigtigt at I som ledere ikke lover noget, som der er sandsynlighed for ikke er sandt eller bliver til noget, da det blot danner grundlag for skuffelser hos den enkelte medarbejder. Medarbejderne skal vænne sig til tanken omkring ændret lønstruktur, og det er derfor vigtigt at både den øverste ledelse og nærmeste leder er ærlig omkring processen.

Nærmeste leder er også denne gang i kategorien "overvåg" ift. relationsanalysen, men anbefales som indsatsområde i HUI A/S. 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, lederens evne til at skabe samarbejde samt lederens evne til at udarbejde realistiske tidsplaner. Derudover anbefales det 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.

Måske kunne HUU A/S have gavn af at diskutere og vidensdele om ledelse i højere grad end der er gjort nu, for at hjælpe de enkelte ledere på projekter omkring ledelse og den form for ledelse der bedrives i HUU A/S.

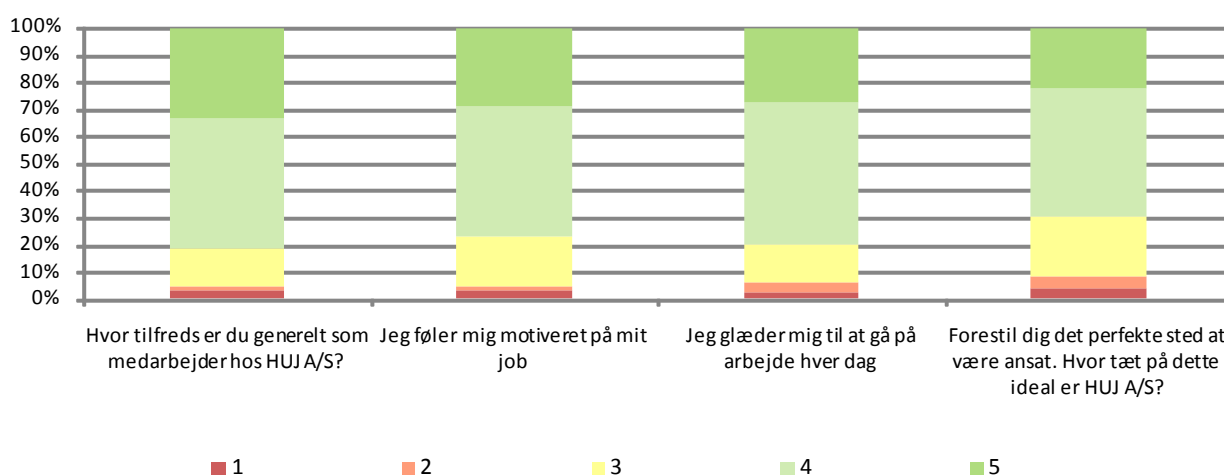
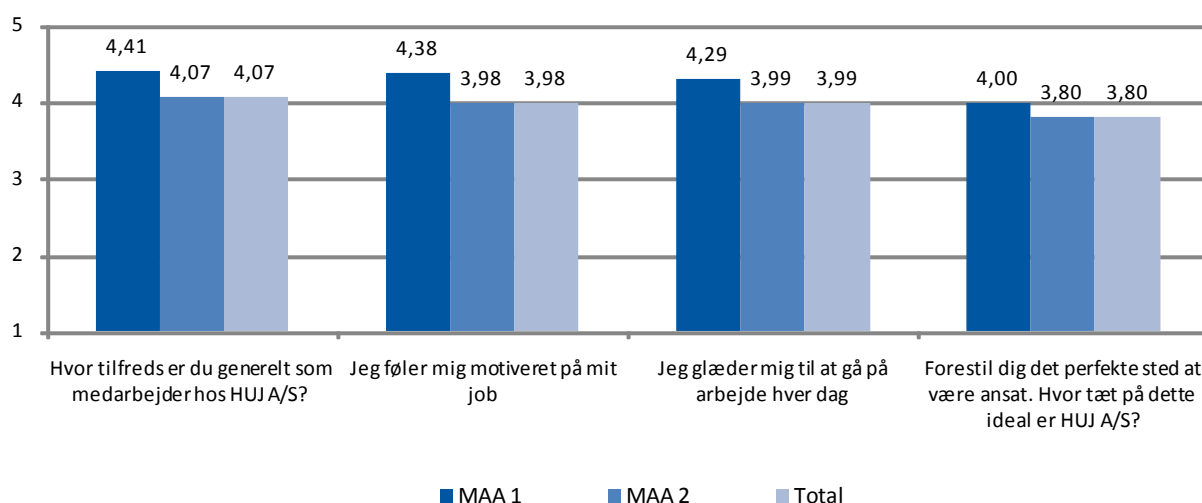
Et tredje indsatsområde er stadig de fysiske rammer. Det anbefales lederne at diskutere hvilke konkrete indsatser der foretaget siden sidste analyse i juni ift. de fysiske rammer for medarbejderne? Hvad tror I der har virket og hvad har ikke virket?

Overordnet set er næsten alle kategorier gået tilbage i score, og herunder ses de største fald på værdierne, nærmeste leder og image. Det anbefales ledergruppen at diskutere årsagerne til dette. Derudover kan hver enkelt leder have god gavn af at fokusere på værdierne og det at være excellent i dagligdagen. F.eks. hvordan hvad har vi i dag gjort der har været excellent? Hvor kan jeg i dag se at vi har levet op til værdierne.

Overordnet set ligger HUU A/S stadig på et højt niveau, og opnår flotte score på samarbejde og spørgsmålene omkring virksomheden. Det er en stor styrke at spørgsmål omkring virksomheden og samarbejde ligger på så højt et niveau.

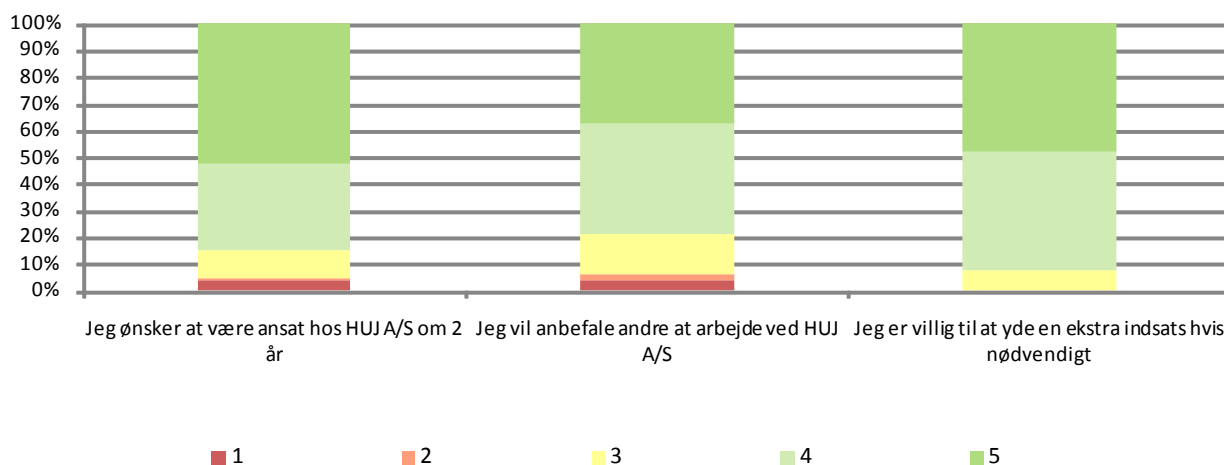
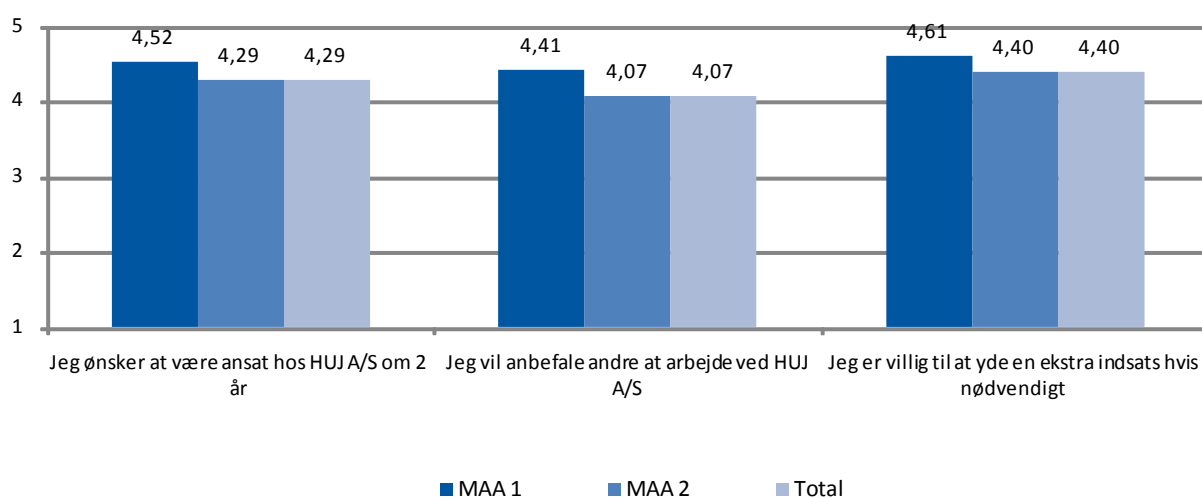
9 Medarbejdertilfredshed

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	3,98	3,98
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?	3,80	3,80
		3,96	3,96

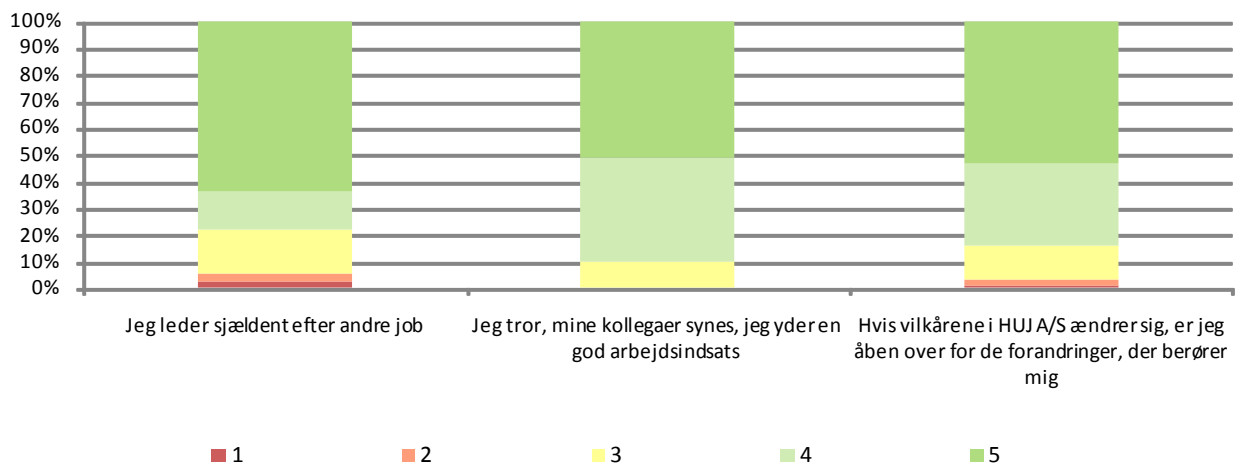
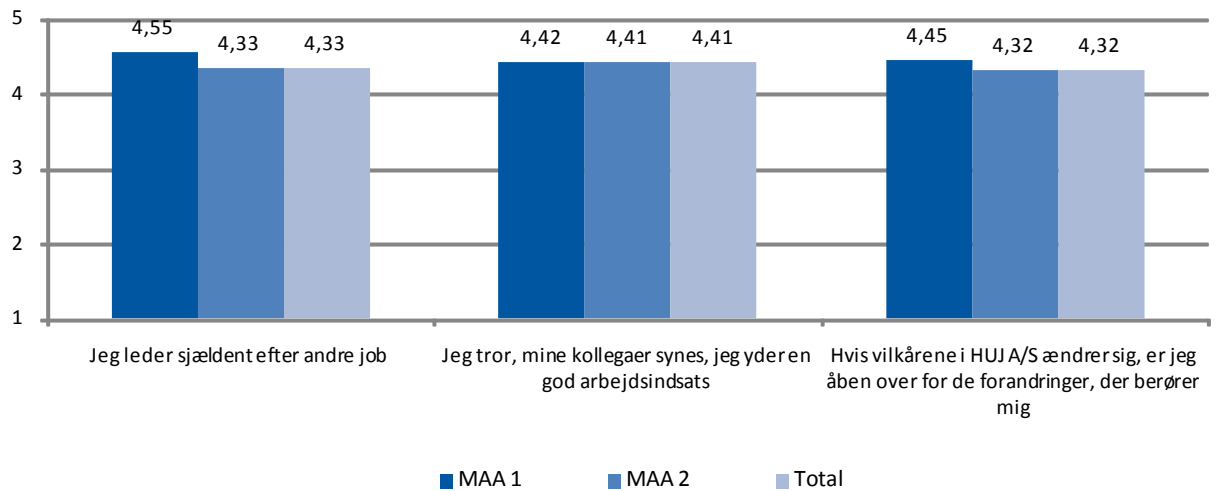


10 Loyalitet

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
5	Jeg ønsker at være ansat hos HUI A/S om 2 år	4,29	4,29
6	Jeg vil anbefale andre at arbejde ved HUI A/S	4,07	4,07
7	Jeg er villig til at yde en ekstra indsats hvis nødvendigt	4,40	4,40



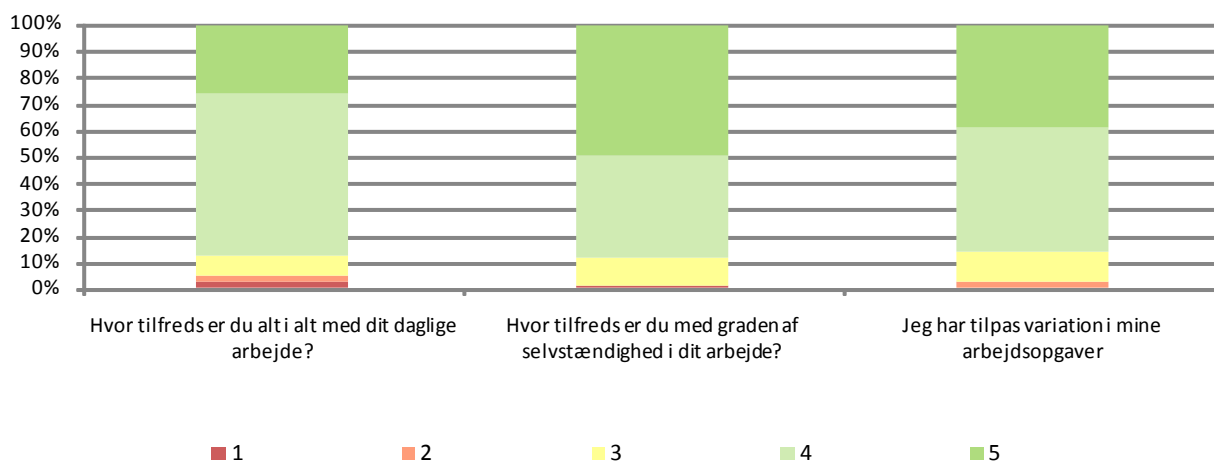
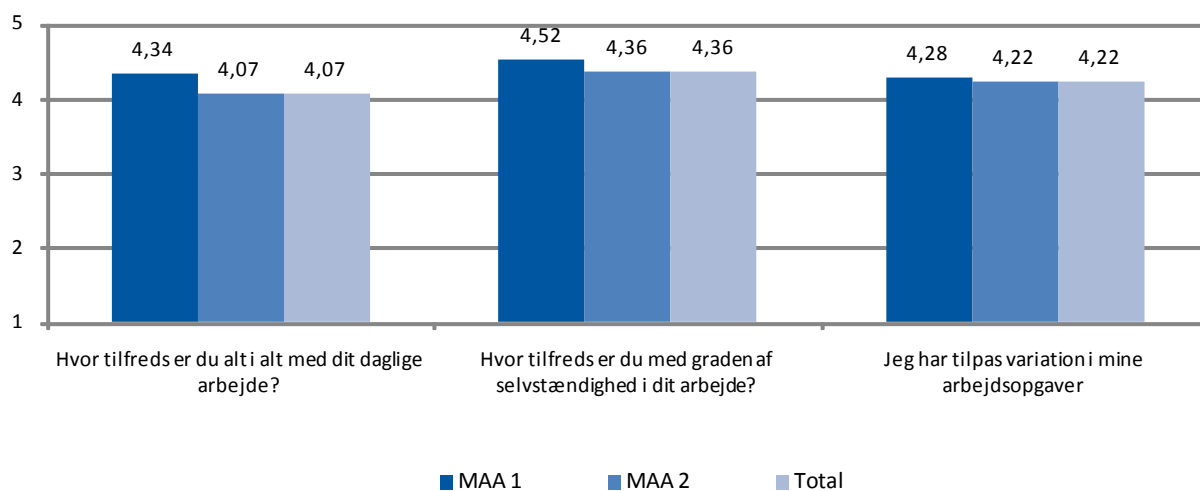
Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
8	Jeg leder sjældent efter andre job	4,33	4,33
9	Jeg tror, mine kollegaer synes, jeg yder en god arbejdsindsats	4,41	4,41
10	Hvis vilkårene i HUI A/S ændrer sig, er jeg åben over for de forandringer, der berører mig	4,32	4,32
		4,30	4,30



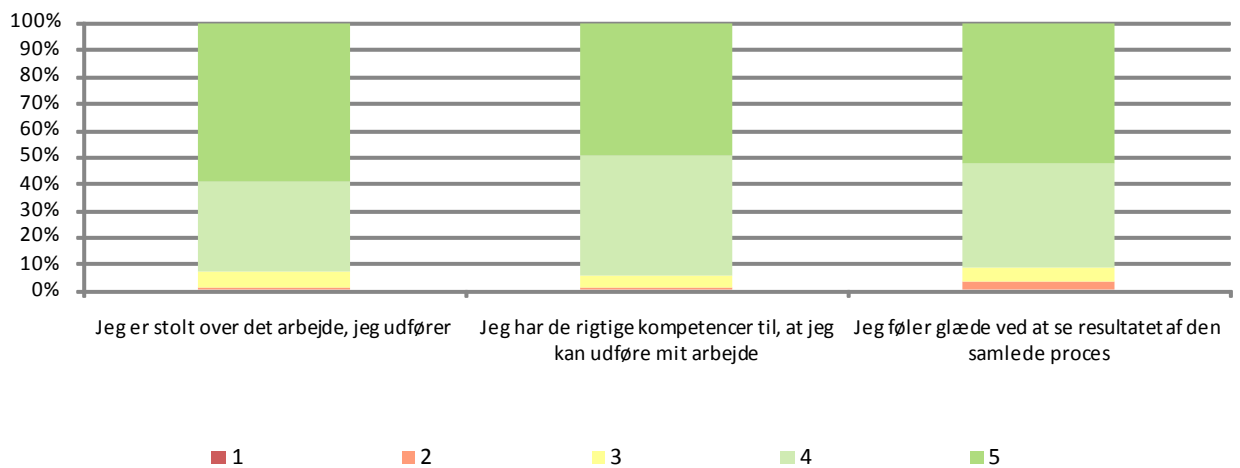
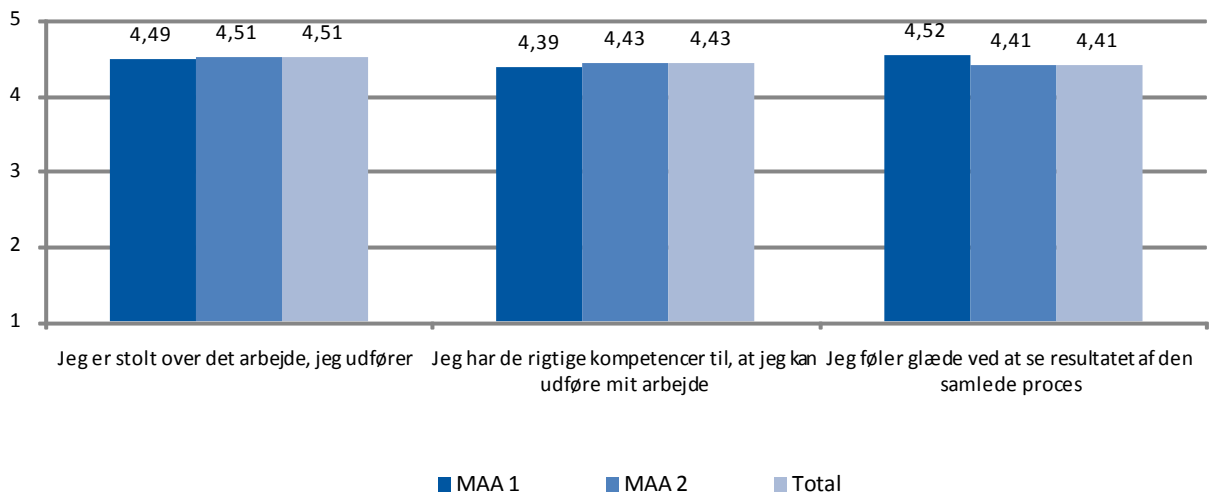
11 Daglige arbejde

11.1 Daglige arbejde - generelt

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
11	Hvor tilfreds er du alt i alt med dit daglige arbejde?	4,07	4,07
15	Hvor tilfreds er du med graden af selvstændighed i dit arbejde?	4,36	4,36
16	Jeg har tilpas variation i mine arbejdsopgaver	4,22	4,22

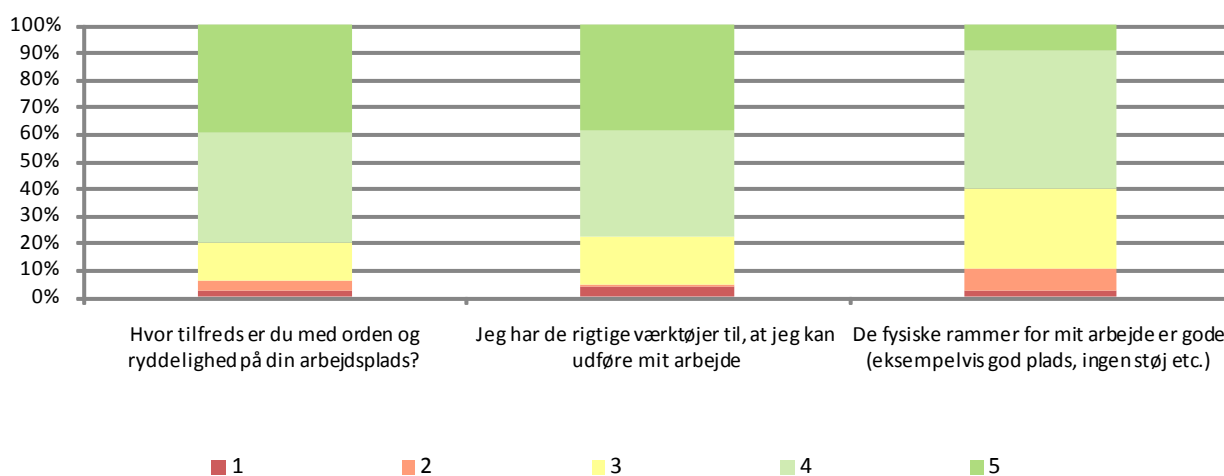
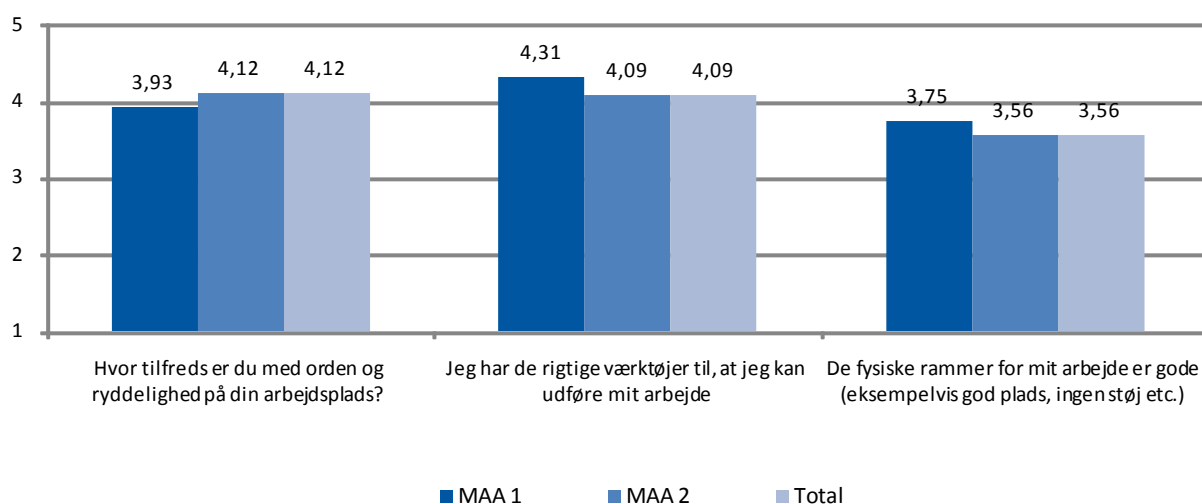


Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
18	Jeg er stolt over det arbejde, jeg udfører	4,51	4,51
20	Jeg har de rigtige kompetencer til, at jeg kan udføre mit arbejde	4,43	4,43
25	Jeg føler glæde ved at se resultatet af den samlede proces	4,41	4,41
		4,33	4,33



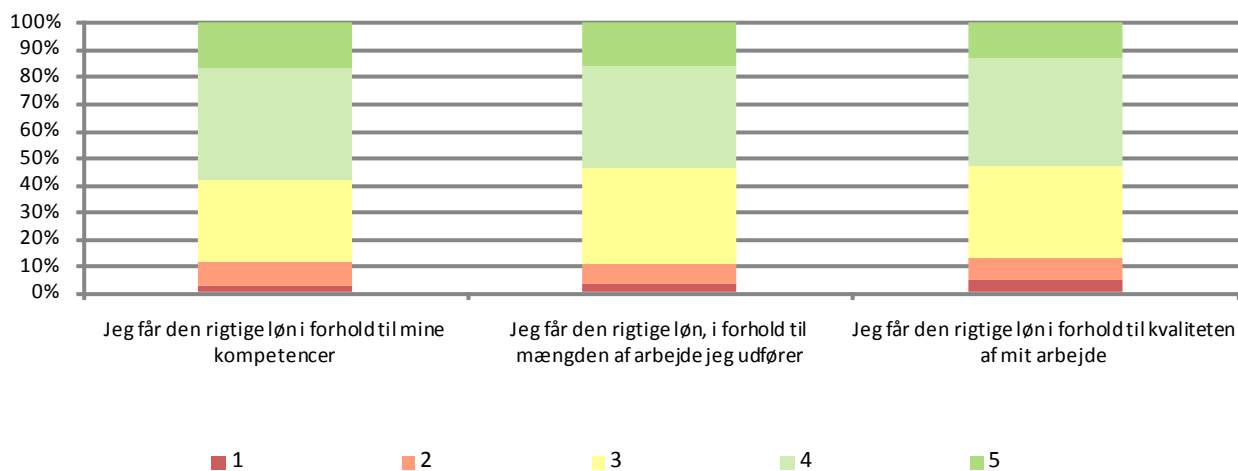
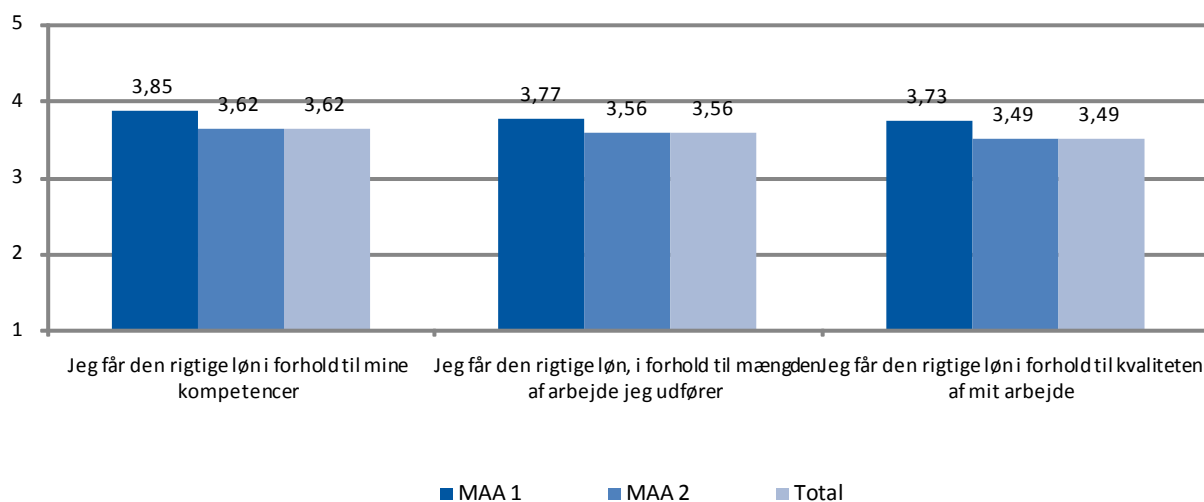
11.2 Daglige arbejde - fysiske rammer

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
14	Hvor tilfreds er du med orden og ryddelighed på din arbejdsplads?	4,12	4,12
19	Jeg har de rigtige værktøjer til, at jeg kan udføre mit arbejde	4,09	4,09
24	De fysiske rammer for mit arbejde er gode (eksempelvis god plads, ingen støj etc.)	3,56	3,56
		3,92	3,92



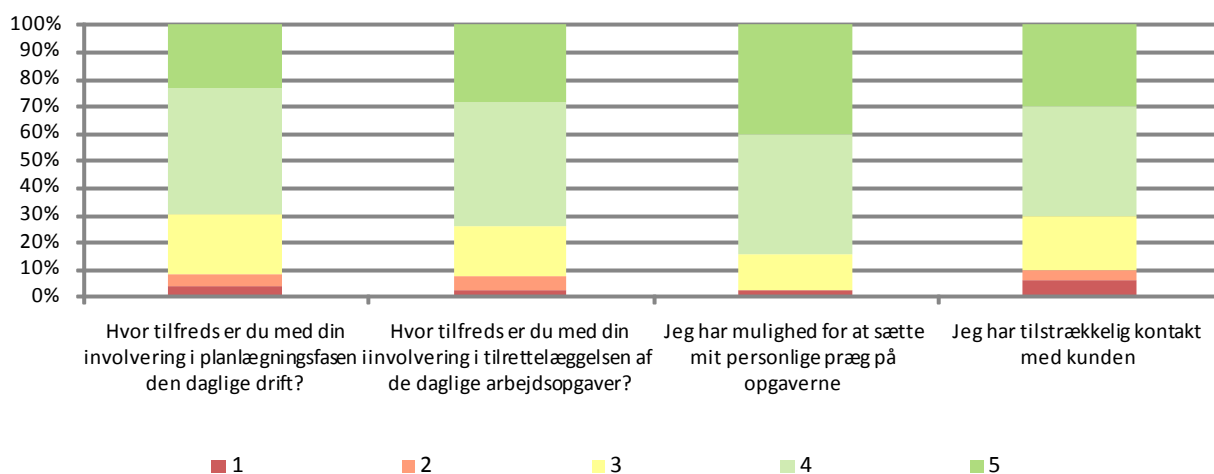
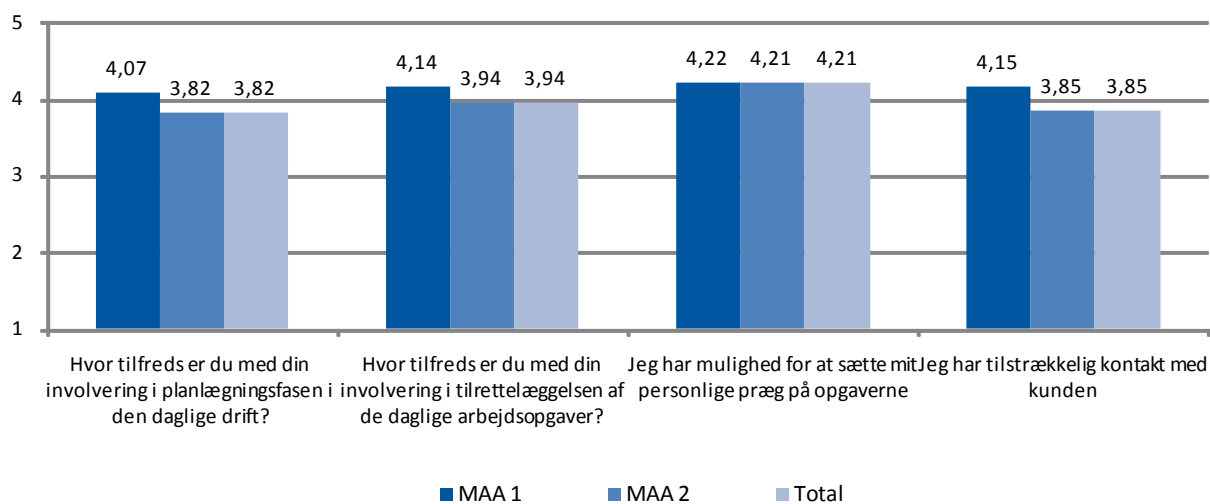
11.3 Daglige arbejde - løn

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
21	Jeg får den rigtige løn i forhold til mine kompetencer	3,62	3,62
22	Jeg får den rigtige løn, i forhold til mængden af arbejde jeg udfører	3,56	3,56
23	Jeg får den rigtige løn i forhold til kvaliteten af mit arbejde	3,49	3,49
		3,56	3,56



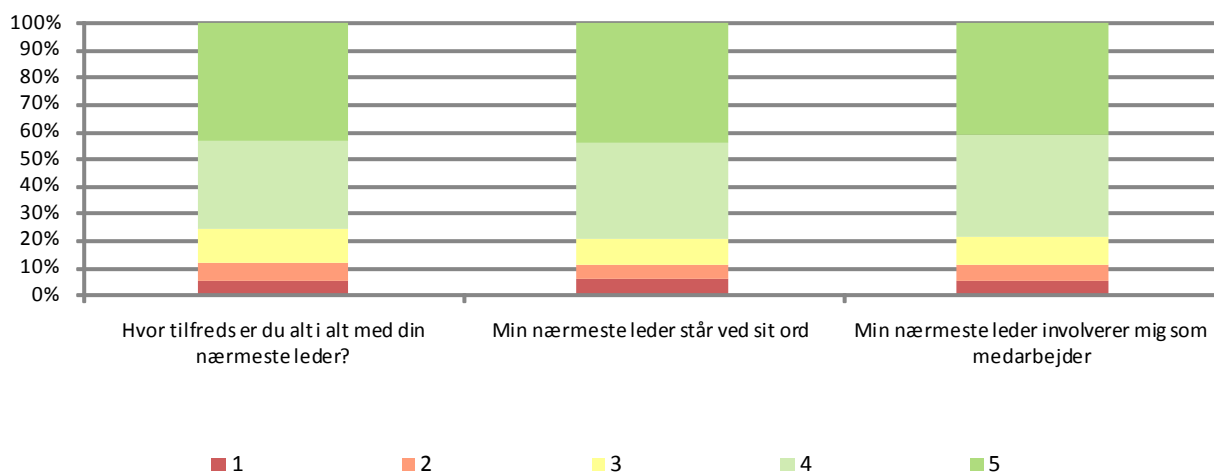
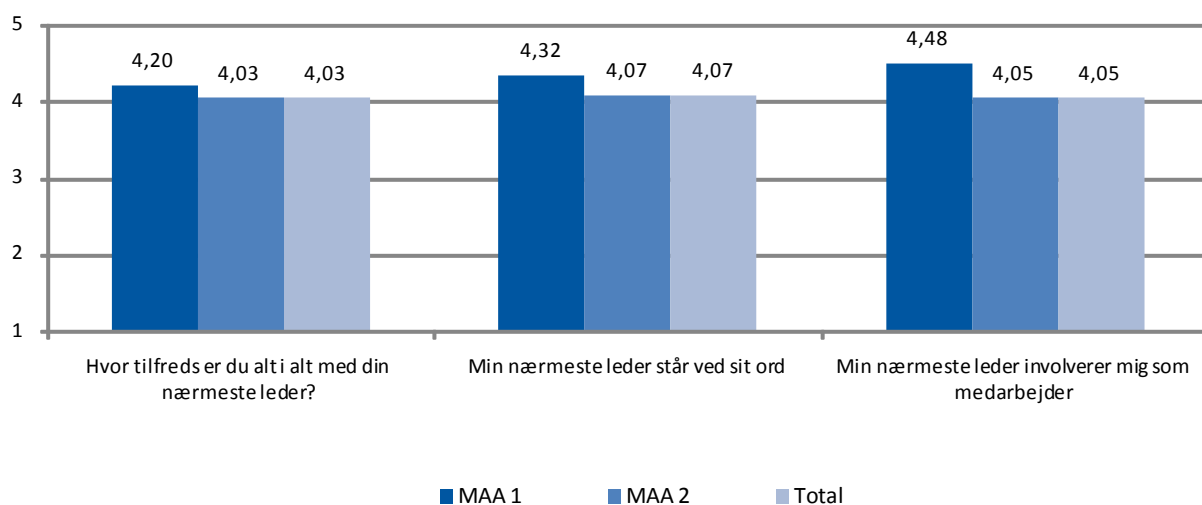
11.4 Daglige arbejde - projektinvolvering

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
12	Hvor tilfreds er du med din involvering i planlægningsfasen i den daglige drift?	3,82	3,82
13	Hvor tilfreds er du med din involvering i tilrettelæggelsen af de daglige arbejdsopgaver?	3,94	3,94
17	Jeg har mulighed for at sætte mit personlige præg på opgaverne	4,21	4,21
26	Jeg har tilstrækkelig kontakt med kunden	3,85	3,85
		3,96	3,96

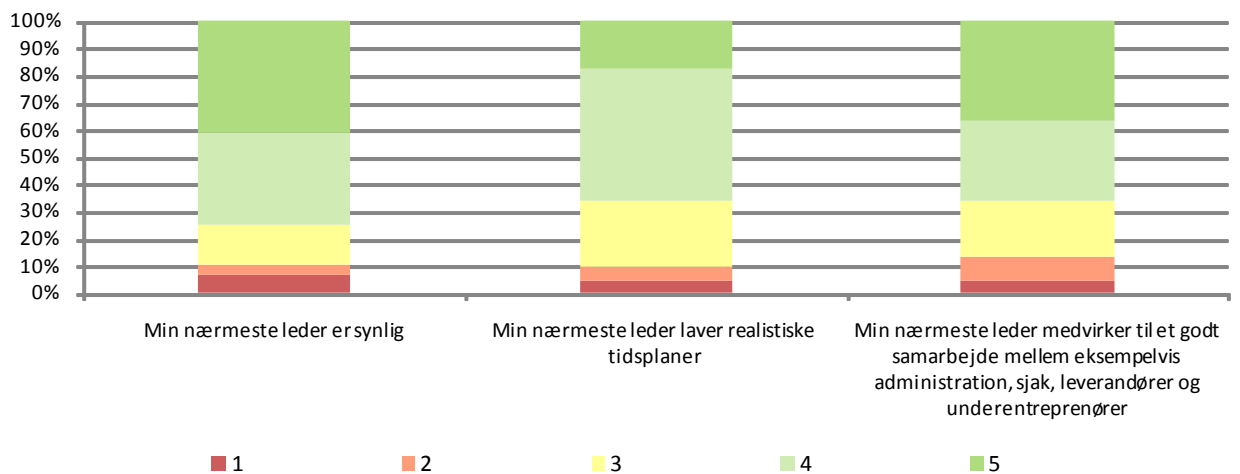
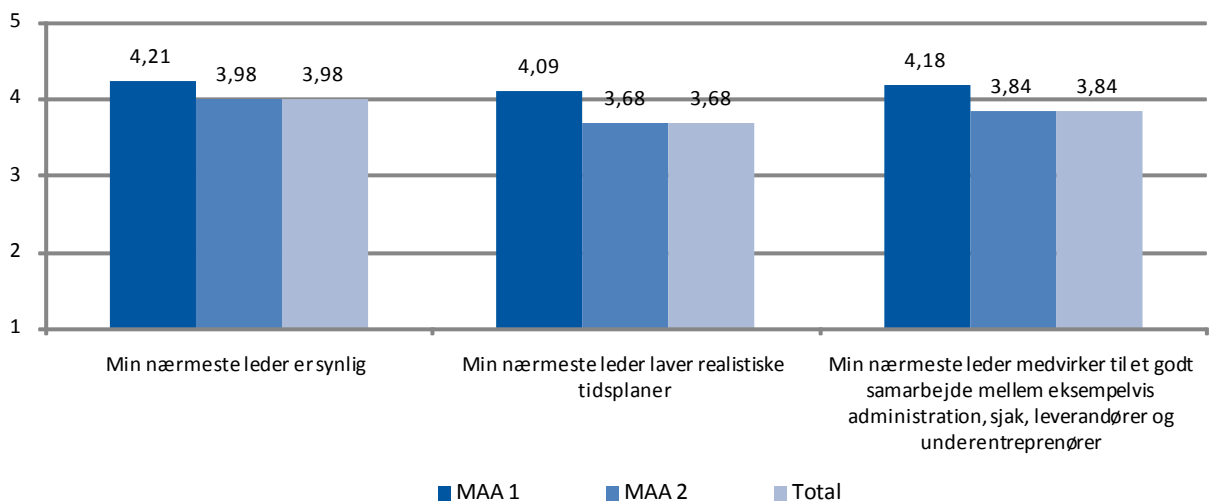


12 Nærmeste leder

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
27	Hvor tilfreds er du alt i alt med din nærmeste leder?	4,03	4,03
28	Min nærmeste leder står ved sit ord	4,07	4,07
29	Min nærmeste leder involverer mig som medarbejder	4,05	4,05

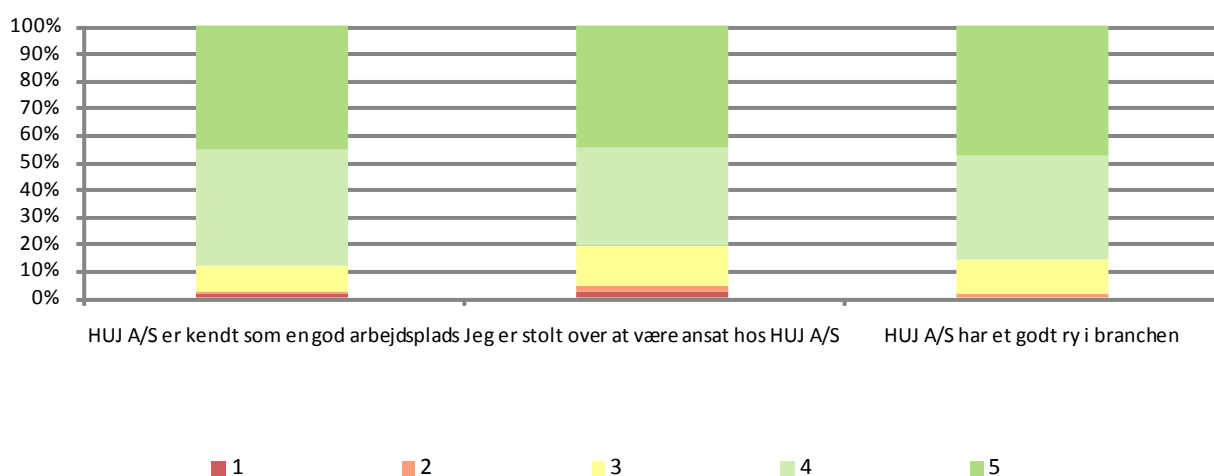
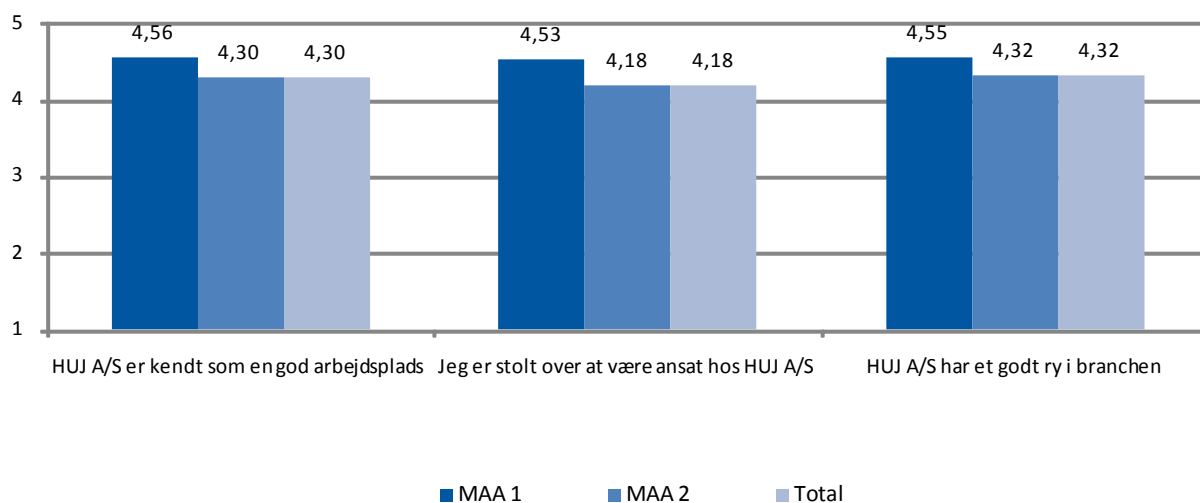


Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
30	Min nærmeste leder er synlig	3,98	3,98
31	Min nærmeste leder laver realistiske tidsplaner	3,68	3,68
32	Min nærmeste leder medvirker til et godt samarbejde mellem eksempelvis administration, sjak, leverandører og underentreprenører	3,84	3,84
		3,94	3,94



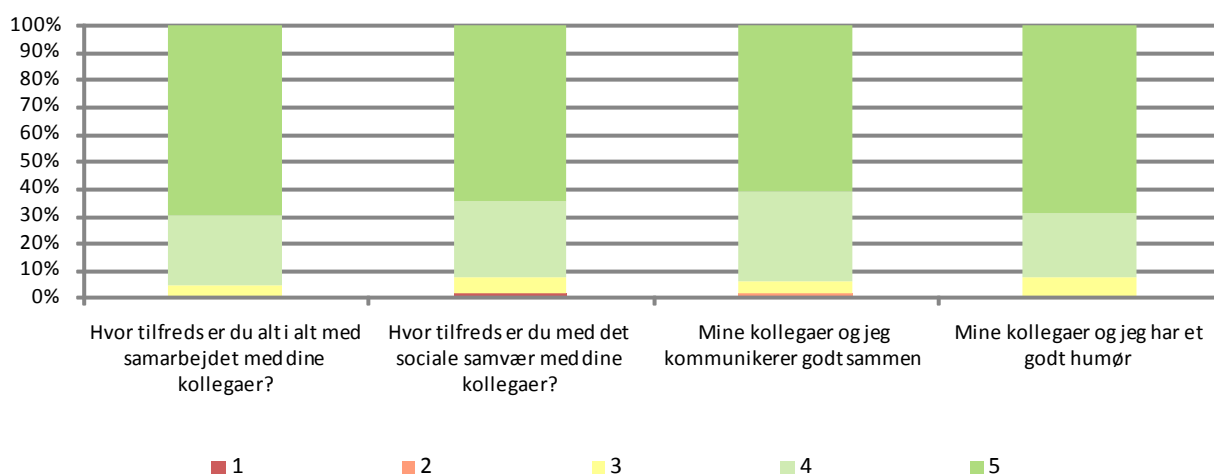
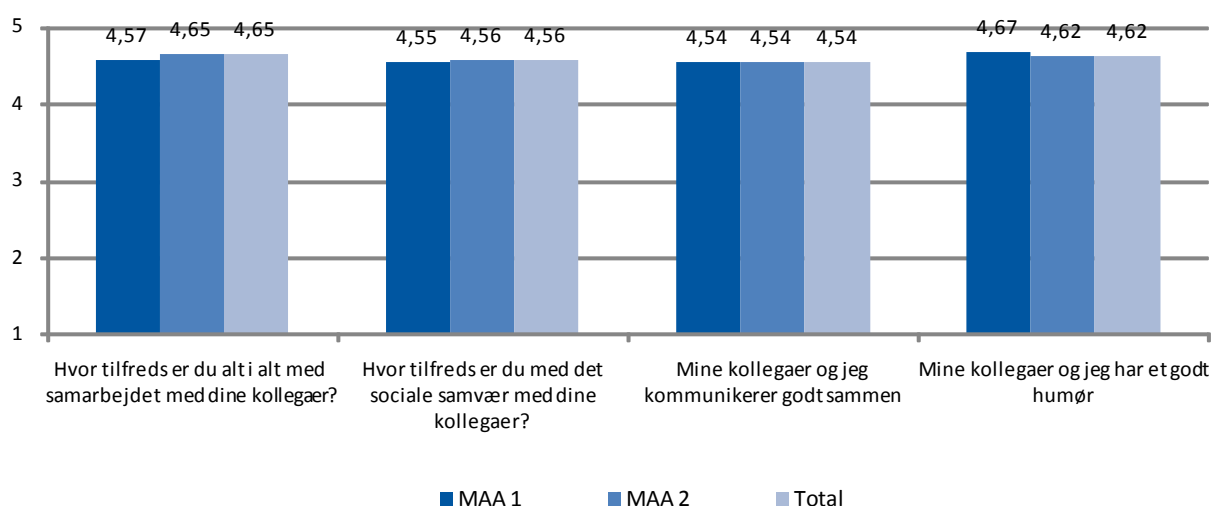
13 Image

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
33	HUJ A/S er kendt som en god arbejdsplads	4,30	4,30
34	Jeg er stolt over at være ansat hos HUJ A/S	4,18	4,18
35	HUJ A/S har et godt ry i branchen	4,32	4,32
		4,27	4,27

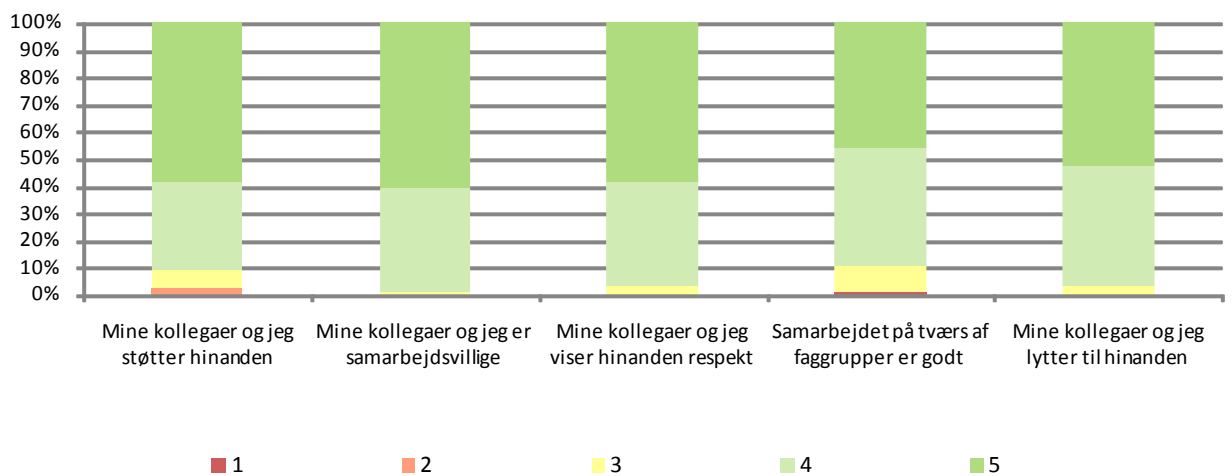
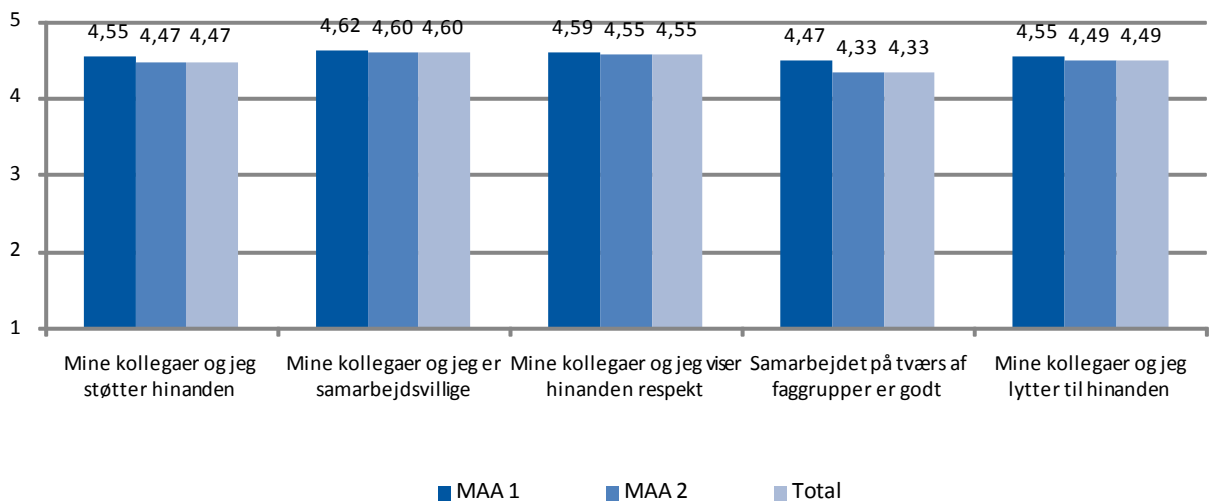


14 Samarbejde

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
36	Hvor tilfreds er du alt i alt med samarbejdet med dine kollegaer?	4,65	4,65
37	Hvor tilfreds er du med det sociale samvær med dine kollegaer?	4,56	4,56
38	Mine kollegaer og jeg kommunikerer godt sammen	4,54	4,54
39	Mine kollegaer og jeg har et godt humør	4,62	4,62

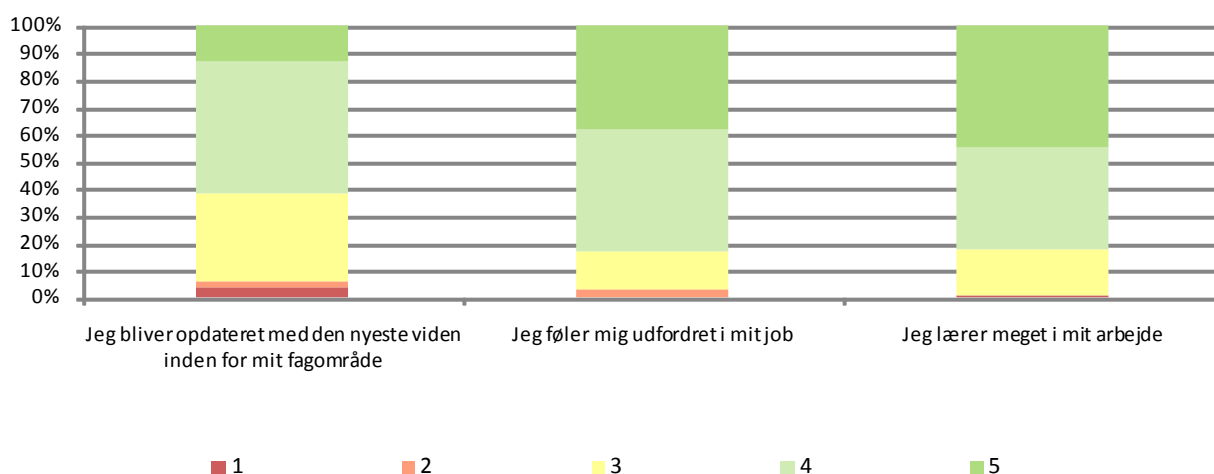
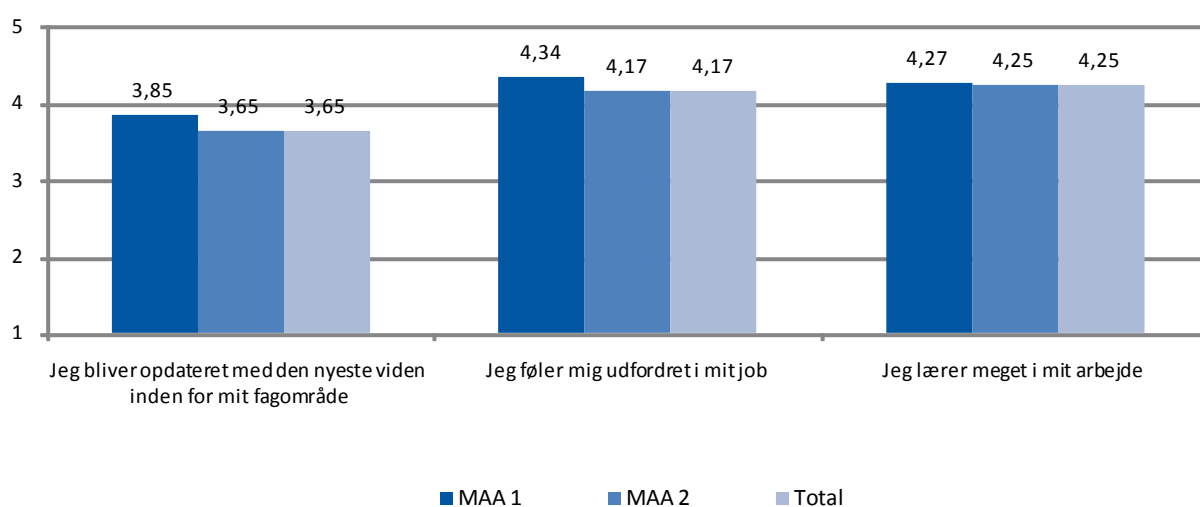


Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
40	Mine kollegaer og jeg støtter hinanden	4,47	4,47
41	Mine kollegaer og jeg er samarbejdsvillige	4,60	4,60
42	Mine kollegaer og jeg viser hinanden respekt	4,55	4,55
43	Samarbejdet på tværs af faggrupper er godt	4,33	4,33
44	Mine kollegaer og jeg lytter til hinanden	4,49	4,49
		4,54	4,54

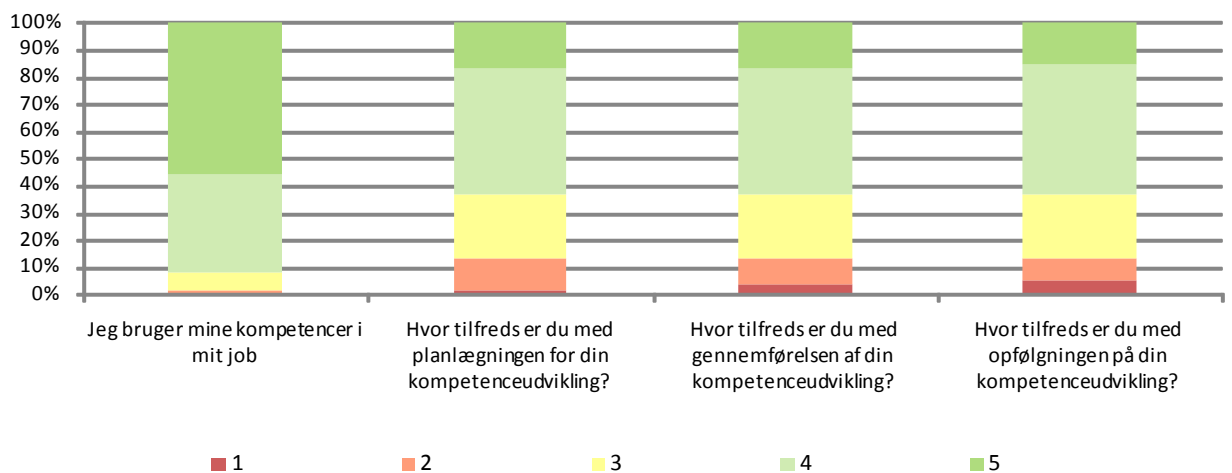
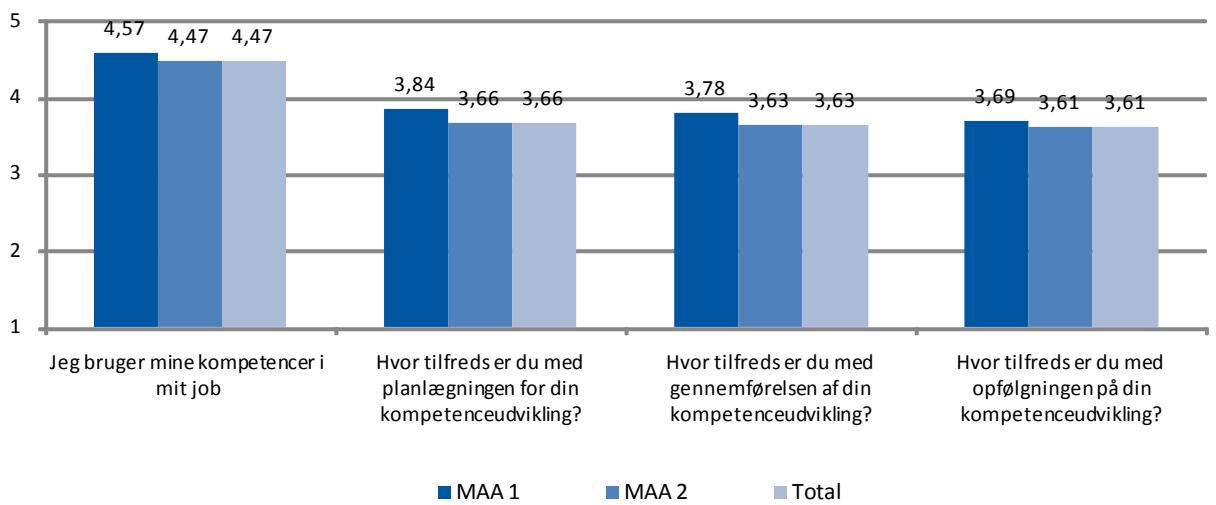


15 Personlig og faglig udvikling

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
45	Jeg bliver opdateret med den nyeste viden inden for mit fagområde	3,65	3,65
46	Jeg føler mig udfordret i mit job	4,17	4,17
47	Jeg lærer meget i mit arbejde	4,25	4,25

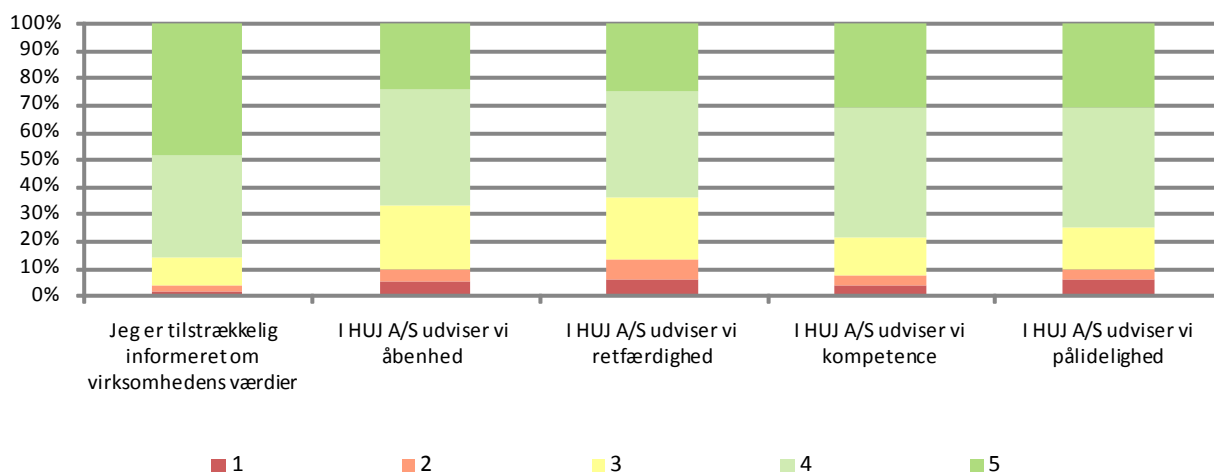
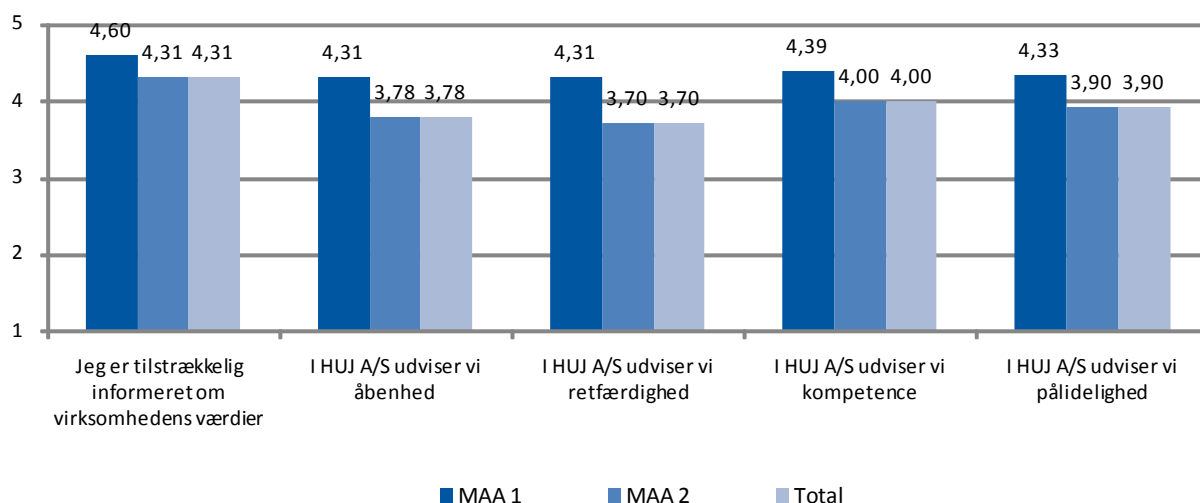


Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
48	Jeg bruger mine kompetencer i mit job	4,47	4,47
49	Hvor tilfreds er du med planlægningen for din kompetenceudvikling?	3,66	3,66
50	Hvor tilfreds er du med gennemførelsen af din kompetenceudvikling?	3,63	3,63
51	Hvor tilfreds er du med opfølgningen på din kompetenceudvikling?	3,61	3,61
		3,92	3,92



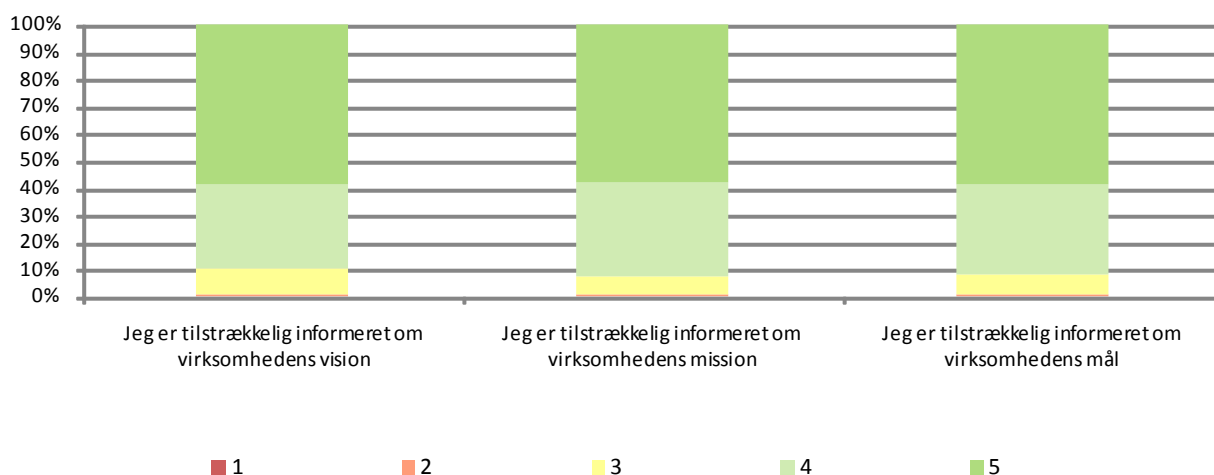
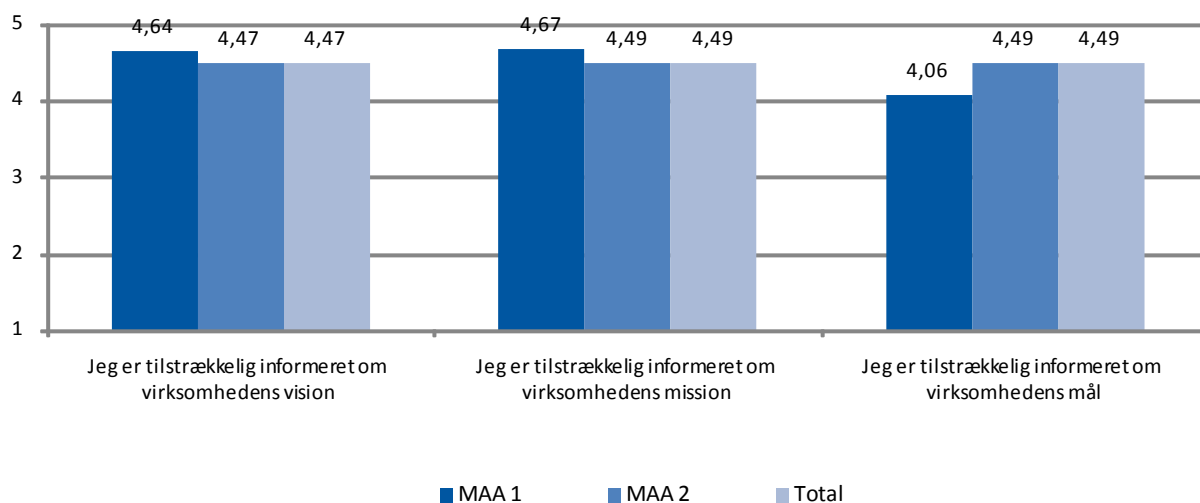
16 Værdier

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
52	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens værdier	4,31	4,31
53	I HUI A/S udviser vi åbenhed	3,78	3,78
54	I HUI A/S udviser vi retfærdighed	3,70	3,70
55	I HUI A/S udviser vi kompetence	4,00	4,00
56	I HUI A/S udviser vi pålidelighed	3,90	3,90
		3,94	3,94



17 Virksomheden

Spm Nr	Spørgsmål	Individuel score	Total
57	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens vision	4,47	4,47
58	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens mission	4,49	4,49
59	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens mål	4,49	4,49
		4,48	4,48



18 Score og udvikling

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

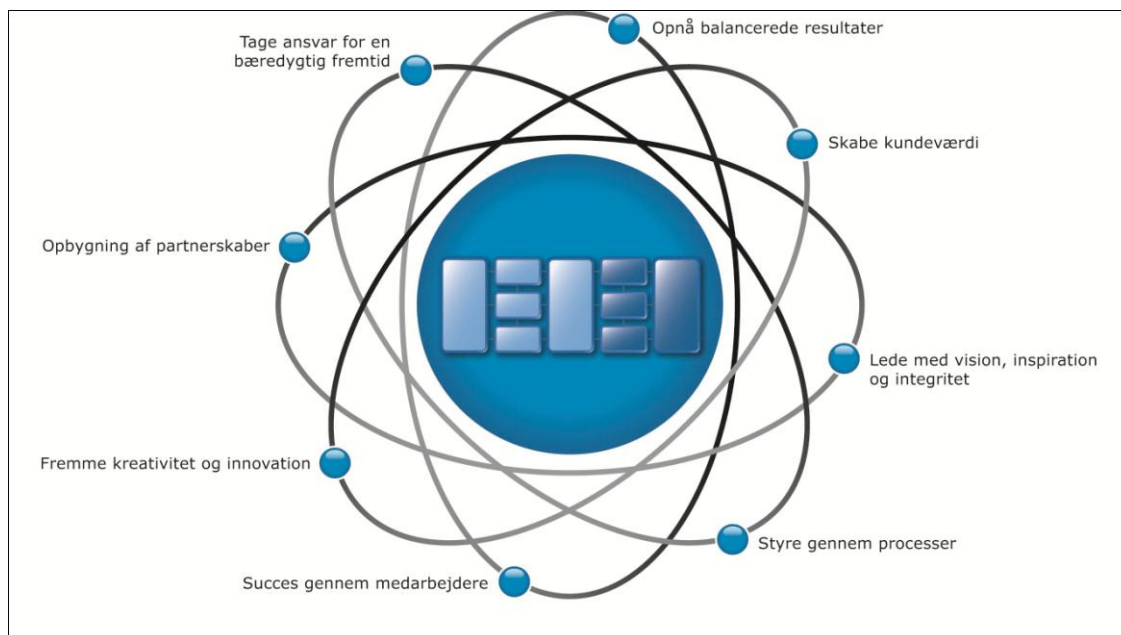
Spm nr.	Spørgsmål	Analyse 1	Analyse 2	Trend	Total	Ved Ikke Individu
1	Hvor tilfreds er du generelt som medarbejder hos HUI A/S?	4,41	4,07	-0,34	4,07	0
2	Jeg føler mig motiveret på mit job	4,38	3,98	-0,40	3,98	0
3	Jeg glæder mig til at gå på arbejde hver dag	4,29	3,99	-0,31	3,99	0
4	Forestil dig det perfekte sted at være ansat. Hvor tæt på dette ideal er HUI A/S?	4,00	3,80	-0,20	3,80	1
5	Jeg ønsker at være ansat hos HUI A/S om 2 år	4,52	4,29	-0,24	4,29	3
6	Jeg vil anbefale andre at arbejde ved HUI A/S	4,41	4,07	-0,34	4,07	1
7	Jeg er villig til at yde en ekstra indsats hvis nødvendigt	4,61	4,40	-0,21	4,40	0
8	Jeg leder sjældent efter andre job	4,55	4,33	-0,22	4,33	2
9	Jeg tror, mine kollegaer synes, jeg yder en god arbejdsindsats	4,42	4,41	-0,02	4,41	7
10	Hvis vilkårene i HUI A/S ændrer sig, er jeg åben over for de forandringer, der berører mig	4,45	4,32	-0,13	4,32	1
11	Hvor tilfreds er du alt i alt med dit daglige arbejde?	4,34	4,07	-0,27	4,07	0
12	Hvor tilfreds er du med din involvering i planlægningsfasen i den daglige drift?	4,34	4,07	-0,27	4,07	4
13	Hvor tilfreds er du med din involvering i tilrettelæggelsen af de daglige arbejdsopgaver?	4,34	4,07	-0,27	4,07	2
14	Hvor tilfreds er du med orden og ryddelighed på din arbejdsplads?	4,34	4,07	-0,27	4,07	2
15	Hvor tilfreds er du med graden af selvstændighed i dit arbejde?	4,52	4,36	-0,16	4,36	1
16	Jeg har tilpas variation i mine arbejdsopgaver	4,28	4,22	-0,05	4,22	3
17	Jeg har mulighed for at sætte mit personlige præg på opgaverne	4,28	4,22	-0,05	4,22	2

18	Jeg er stolt over det arbejde jeg udfører	4,49	4,51	0,02	4,51	1
19	Jeg har de rigtige værktøjer til, at jeg kan udføre mit arbejde	4,49	4,51	0,02	4,51	0
20	Jeg har de rigtige kompetencer til, at jeg kan udføre mit arbejde	4,39	4,43	0,05	4,43	0
21	Jeg får den rigtige løn i forhold til mine kompetencer	3,85	3,62	-0,23	3,62	0
22	Jeg får den rigtige løn, i forhold til mængden af arbejde jeg udfører	3,77	3,56	-0,21	3,56	0
23	Jeg får den rigtige løn i forhold til kvaliteten af mit arbejde	3,73	3,49	-0,24	3,49	0
24	De fysiske rammer for mit arbejde er gode (eksempelvis god plads, ingen støj etc.)	4,22	4,21	-0,01	4,21	2
25	Jeg føler glæde ved at se resultatet af den samlede proces	4,22	4,21	-0,01	4,21	1
26	Jeg har tilstrækkelig kontakt med kunden	4,15	3,85	-0,30	3,85	5
27	Hvor tilfreds er du alt i alt med din nærmeste leder?	4,20	4,03	-0,17	4,03	0
28	Min nærmeste leder står ved sit ord	4,32	4,07	-0,25	4,07	3
29	Min nærmeste leder involverer mig som medarbejder	4,48	4,05	-0,43	4,05	0
30	Min nærmeste leder er synlig	4,21	3,98	-0,23	3,98	1
31	Min nærmeste leder laver realistiske tidsplaner	4,09	3,68	-0,41	3,68	8
32	Min nærmeste leder medvirker til et godt samarbejde mellem eksempelvis administration, siak. leverandører og underentreprænører	4,18	3,84	-0,34	3,84	7
33	HUJ A/S er kendt som en god arbejdsplads	4,56	4,30	-0,26	4,30	3
34	Jeg er stolt over at være ansat hos HUJ A/S	4,53	4,18	-0,34	4,18	0
35	HUJ A/S har et godt ry i branchen	4,55	4,32	-0,23	4,32	6
36	Hvor tilfreds er du alt i alt med samarbejdet med dine kollegaer?	4,57	4,65	0,09	4,65	1
37	Hvor tilfreds er du med det sociale samvær med dine kollegaer?	4,55	4,56	0,01	4,56	1
38	Mine kollegaer og jeg kommunikerer godt sammen	4,54	4,54	0,00	4,54	1
39	Mine kollegaer og jeg har et godt humør	4,67	4,62	-0,05	4,62	1

40	Mine kollegaer og jeg støtter hinanden	4,55	4,47	-0,08	4,47	1
41	Mine kollegaer og jeg er samarbejdsvillige	4,62	4,60	-0,02	4,60	1
42	Mine kollegaer og jeg viser hinanden respekt	4,59	4,55	-0,03	4,55	1
43	Samarbejdet på tværs af faggrupper er godt	4,47	4,33	-0,14	4,33	1
44	Mine kollegaer og jeg lytter til hinanden	4,55	4,49	-0,05	4,49	1
45	Jeg bliver opdateret med den nyeste viden inden for mit fagområde	3,85	3,65	-0,19	3,65	2
46	Jeg føler mig udfordret i mit job	4,34	4,17	-0,16	4,17	1
47	Jeg lærer meget i mit arbejde	4,27	4,25	-0,03	4,25	2
48	Jeg bruger mine kompetencer i mit job	4,57	4,47	-0,11	4,47	1
49	Hvor tilfreds er du med planlægningen for din kompetenceudvikling?	3,84	3,66	-0,18	3,66	6
50	Hvor tilfreds er du med gennemførelsen af din kompetenceudvikling?	3,78	3,63	-0,15	3,63	6
51	Hvor tilfreds er du med opfølgningen på din kompetenceudvikling?	3,69	3,61	-0,09	3,61	6
52	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens værdier	4,60	4,31	-0,30	4,31	0
53	I HUJ A/S udviser vi åbenhed	4,31	3,78	-0,53	3,78	1
54	I HUJ A/S udviser vi retfærdighed	4,31	3,70	-0,61	3,70	2
55	I HUJ A/S udviser vi kompetence	4,39	4,00	-0,39	4,00	0
56	I HUJ A/S udviser vi pålidelighed	4,33	3,90	-0,42	3,90	1
57	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens vision	4,64	4,47	-0,17	4,47	1
58	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens mission	4,67	4,49	-0,18	4,49	0
59	Jeg er tilstrækkelig informeret om virksomhedens mål	4,06	4,49	0,43	4,49	0

19 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.

19.1 Opnå balancerede resultater

Et snævert fokus på økonomiske resultater er ikke gavnligt for en bæredygtig virksomhed. Excellente 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 indsatsiden 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.

19.2 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.

19.3 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.

19.4 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.

19.5 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.

19.6 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.

19.7 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.

19.8 Tage ansvar for en bæredygtig fremtid

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

I 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.