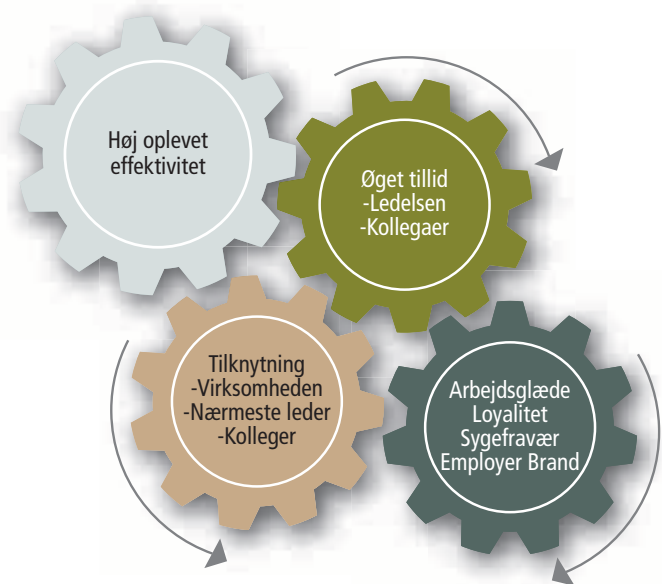


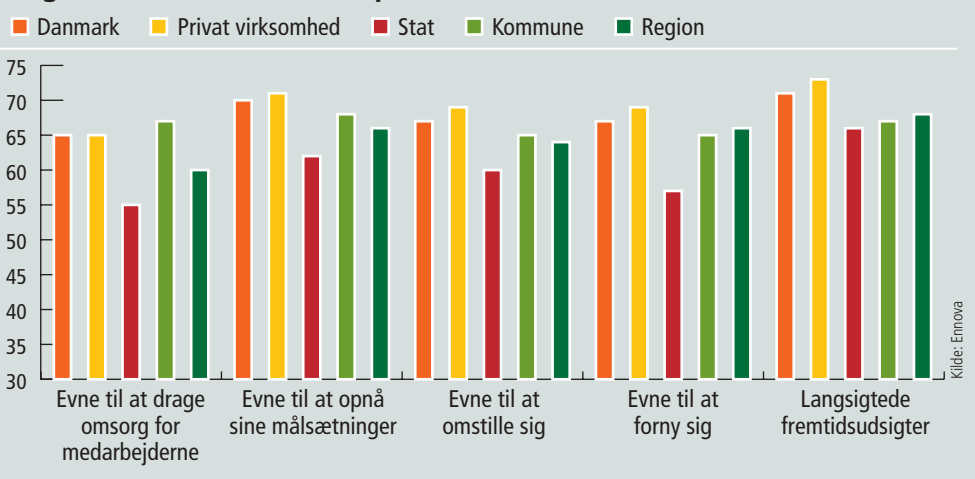
Effektive medarbejdere trives bedst

Ny viden rammer en pæl igennem myten om, at forandringer og krav om øget produktivitet går ud over medarbejdernes trivsel og tilfredshed

Oplevet organisatorisk effektivitet har mange gavnlige effekter



Organisatorisk effektivitet på sektorniveau



AF SUSANNETHOLSTRUP

De mest effektive medarbejdere og ledere er de mest tilfredse. Deres trivsel på jobbet er uløseligt forbundet med deres oplevelse af egen effektivitet og produktivitet. Mange leders tilbageholdenhed med at sætte store produktivitsfremmende projekter i søen i en krisetid, er derfor ubegrundet.

Det viser den nye store årlige globale undersøgelse af arbejdsglæde i 22 lande foretaget af Ennova for 10. år i træk. Undersøgelsen bygger på svar fra godt 25.000 personer i den arbejdsdygtige alder, der er blevet spurgt om deres syn på ledelse, tillid, organisatorisk effektivitet midt i en global krisetid.

»Ofte ses effektivisering og medarbejderopbakning

som hinandens modsætninger, men resultater fra EEI-undersøgelsen viser, at de tværtimod kan være to sider af samme sag.« konstaterer adm. direktør for Ennova Henrik D. Sørensen, der sammen med DI står bag undersøgelsen.

Medarbejderne i den private sektor oplever sig selv som mest effektive, men kommunerne og regionerne er kommet godt med og synes at have fået rystet meget af støvet af sig efter de omfattende strukturreformer.

Mindst effektive

Mere stillestående er arbejdsforholdene på de statslige arbejdspladser, som opleves som mindst effektive, viser undersøgelsen. Det er særligt evnen til omsorg for medarbejderne og evnen til at skabe fornyelse, der er akilleshælen, og det kan iføl-

ge Henrik D. Sørensen hænge sammen med de mange reformer i politiet, hos domstolene og omlægningen af skattevæsenet, som medarbejderne ikke har oplevet som løft i effektiviteten, tværtimod.

Medarbejdernes effektivitet er målt som:

- Evnen til at opnå målsætninger.
- Evnen til at omstille sig.
- Evnen til at forny sig.
- Gode fremtidsudsigter på længere sigt.
- Evnen til at drage omsorg for medarbejderne.

»I en effektiv organisation bakker medarbejderne i højere grad op om målsætningerne, de oplever højere ar-

bejdsglæde og er i mindre grad på udkig efter nyt job. Og for at fuldende billedet viser undersøgelsen også, at effektive organisationer er mindre plaget af sygefravær,« forklarer Henrik D. Sørensen. Han konkluderer, at hvis medarbejderne ople-

ver, at virksomheden i bund og grund er effektiv, kan det sætte gang i en positiv spiral. Krisen kan altså være en god anledning til at gennemføre nødvendige forandringer.

susanne.tholstrup@borsen.dk

BørsenFakta Lean og six sigma

- Lean er udviklet i Toyota-fabrikkerne og handler om at skabe en mere effektiv produktion ved at mindske spild og ved hele tiden at forbedre arbejdsprocesser, så spild mindskes.
- Six sigma er udviklet af Motorola i midten af 1980'erne, men med inspiration fra Japan og populariseret af Jack Welch hos General Electric i 1990'erne.
- Metoden bygger på flere data og mere statistik, end lean gør, og den omfatter uddannelse af specialister – de såkaldte Black Belts og Master Black Belts. Ved at kombinere lean og six sigma, kan man gå væsentligt mere i dybden i en mindre del af den samlede proces.

Business Institute
USEFUL EDUCATION®

MBP
Master in Business Psychology
– en psykologisk MBA

Inspirerende og innovativ 2-årig masteruddannelse for den ambitiøse leder, der ønsker en mere psykologisk vinkel på sit lederskab. Du får som leder evnen til, gennem din psykologiske indsigt og menneskelige forståelse, at frembringe det skjulte potentiale i dine medarbejdere og gå fra ord til handling. Derfor vil uddannelsen blandt andet sætte fokus på stresspolitik, kompetenceafklaring, teamudvikling, og procesledelse.
Første hold starter oktober 2009 i Aalborg

VERDENSNYHED

Vesterbro 18, 9000 Aalborg · Telefon 70 26 57 80
info@business-institute.dk · www.business-institute.dk

Business Institute
USEFUL EDUCATION®

EXECUTIVE
LEDERUDDANNELSER

MBA – in Strategic Management

Næste hold starter september 2009 i Aalborg

pre MBA – 1-årig akademisk lederuddannelse

Næste hold starter august 2009 i Aalborg

Top Governance™ – i bestyrelse og direktion

Næste hold starter oktober 2009 i Aalborg

Vesterbro 18, 9000 Aalborg · Telefon 70 26 57 80
info@business-institute.dk · www.business-institute.dk

Nu er der brug for fleksibilitet og værdifuld erfaring

Unik ernæbank med interviewede, erfarne ledere, klar til interim- eller fastansættelse

Ring og få præsenteret egnede kandidater omgående.
Ring ØST: 33 14 42 34 eller VEST: 75 72 30 66
Læs nyhedsbreve og case stories på www.seniorservice.dk

SeniorService
SEARCH & SELECTION



Der var fra begyndelsen modstand mod lean-projektet hos EDB Gruppen. »Men vi holdt fast, hyrede eksterne konsulenter, og da der var optræk til finanskrisen, meldte vi straks ud, at vores leanprojekt ikke ville blive berørt,« fortæller adm. direktør Leif Vestergaard.
Foto: Steven Achiam

Succes med lean fra væg til væg

Konsulentvirksomheden EDB Gruppen er i færd med at rulle et af de største og mest ambitiøse lean-projekter i Danmark ud i hele den danske organisation. Første lean-bølge har rullet fra væg til væg med opsigtsvækkende resultater til følge. Nu er virksomheden, der er ejet af kapitalfonden Nordic Capital og en del af EG-koncernen, klar til sætte skub i anden bølge, fortæller adm. direktør Leif Vestergaard.

Han havde forud for lean-projektet forsøgt sig med flere strategiske forandringer i organisationen, som ikke rigtigt var lykkedes. Han var derfor på udkig efter noget, der kunne forankres dybt nede i organisationen.

»Vi kunne se, at vores produktivitet var for lav; vi fik for få

timer faktureret videre til kunderne, vores medarbejderomsætning var alt for høj, og resultaterne i den danske forretning var slet ikke på det niveau, vi ønskede,« forklarer Leif Vestergaard.

Da konsulenterne samtidig begyndte at komme hjem fra klienterne og fortælle den ene gode historie om lean management efter den anden, besluttede ledelsen at satse kompromisløst på metoden i hele virksomheden.

»Selvfølgelig var der modstand mod beslutningen i starten og en tro på, at det nok gik over igen. Men vi holdt fast, hyrede eksterne konsulenter, og da der var optræk til finanskrisen, meldte vi straks ud, at vores lean-projekt ikke ville blive berørt,« siger han.

De foreløbige resultater taler for sig selv:

- Debiteringsgraden er steget med 41 pct.
- Omsætningen af medarbejdere er faldet med 50 pct.
- Bundlinjen er forbedret fra 24,2 mio. kr. i 2007 til 42 mio. kr. i 2008, og første kvartal i 2009 er resultatet forbedret med næsten 50 pct. i forhold til tidligere.

»Den store sidegevinst er, at vi nu har fået et fælles sprog og en fælles platform for at skabe forandringer. Angsten for forandringer er væk,« understreger Leif Vestergaard.

De eksterne konsulenter er nu sendt hjem og leankontoret

bemandet af to interne lean-eksperter, der står for løbende at uddanne medarbejderne til at selv at gennemføre lean-projekterne.

Leder af lean-kontoret projektleder Bo Flemming Bay forklarer:

»Vi skal ikke lave lean her på kontoret, men introducere metoden for medarbejderne og uddanne dem til at bruge den, og så løbende udvikle metoderne i den retning, der passer vores virksomhed bedst.«

Samme løsninger

EDB Gruppen har godt 550 medarbejdere fordelt i 24 forretningsenheder, som hver især selv har skullet finde ud af, hvordan de med deres lean-viden og værktøjskasse kunne øge produktiviteten og samtidig øge tilfredsheden blandt kunder og medarbejdere.

Det interessante er, at alle 24 enheder stort set er nået frem til de samme løsninger, oplyser Bo Flemming Bay.

Det altoverskyggende problem viste sig at være de ældre konsulenter, som var blevet for selvkørende og nærmest fungerede som selvstændige virk-

somheder i virksomheden. De havde deres ordrebøger fulde, mens de yngre kolleger havde alt for lidt at lave. De havde for få timer at fakturere, og mange af dem valgte da også at forlade virksomheden inden for de første to år.

Nu er konsulenterne i de enkelte enheder selv nået frem til – på tværs af anciennitet og status – at der skal en anden fordeling af arbejdet til, for at overliggeren kan hæves. Samtidig blev medarbejderomsætningen halveret.

Metoder kombineres

I anden bølge planlægger Bo Flemming Bay at speede lean op med six sigma, som også er en japansk inspireret metode til at sætte produktiviteten i vejret.

Han er blevet uddannet til at bruge metoden og til at under vise andre i den.

»Vi vil kombinere de to metoder for at belyse de mere komplekse og tværgående problemstillinger. Vi har eksempelvis en hypotese om, hvad vi giver i rabat til vores kunder, men vi ved det ikke eksakt, siger han og fortsætter:

»I en videnskabeligt baseret virksomhed som vores er rabat et vidt begreb; det kan være en opgave, der tager 10 timer, men som faktureres som otte timer; eller koncernen har en timepris på 1200 kr., men kunden får den 1100 kr., eller ydelsen er solgt til en fast pris på 120.000 kr., men kunden får den for 100.000 kr. Ved at kombinere lean med six sigma, hvor der både er en målefase og en analysefase, kan vi få overblikket og optimere vores procedurer.« santh

Forskere stortrives med iLean

Lige så unikt som Apple har slået sit navn fast med Ipod og Iphone, lige så skelsættende har 170 forskere hos Chr. Hansen gennemført et succesrigt lean-projekt i innovationsafdeling, kærligt markedsført som iLean.

»Da vi gik i gang med projektet for et år siden var åbningsvisionen at halvere udviklingstiden for derved at øge værdien af vores projekter med 50 pct. Og vi ville samtidig øge medarbejdertilfredsheden,« siger vicepresident for Innovation Esben Laulund og tilføjer:

»Og vi er nået meget langt i

bestræbelserne på at strømline processerne, så vi får frigivet tid til det kreative arbejde, som vi jo er ansat til at udføre.«

For nogle processer er gennemløbstiden allerede halveret. Den tid, der går fra at forskerne begynder at lede efter en bakterie til den er i produktion, er halveret alene ved at kende hele processen fra afdeling til afdeling og derved mindske spildtid.

»Vi har eksempelvis fundet ud af, at det er mere effektivt at køre små partier frem for at søge stordriftsfordele med store partier. De

store partier er gode i enkelte afdelinger med dræbende i andre, og så opstår ineffektivitet og spildtid,« forklarer Esben Laulund.

Kreativ tid øges

Han oplyser, at forskerne i afdelingen nu kan fordoble eller tredoble den tid, de bruger på det kreative arbejde, fordi rutinearbejdet er reduceret, og det giver større tilfredshed og trivsel.

Medarbejdernes tilfredshed og motivation er gået fra en score i 2006 på 69 til godt 75 i 2008. I samme periode

steg medarbejdernes vurdering af deres nærmeste chef fra 80 til 83,5.

»Folk vil jo gerne kunne se formålet med det, de laver, og konkret se, hvor meget man bidrager til de faktiske resultater, og det kan vi nu med den nye gennemsigtighed,« siger Esben Laulund.

Han lægger også vægt på, at forskerne får mere feedback i dagligdagen ved at arbejde med lean og løbende forbedringer, og de er direkte involveret i, hvordan arbejdet skal tilrettelægges. Også det er fremmede for trivlsen. santh

www.wingmanager.dk

Er du på udkig efter Controllere, regnskabschef eller økonomichef?

Vi er specialister i at finde dem.

wingmanager

København – Kolding – Århus - 70 150 160