

SCREENING AF VIRKSOMHEDEN TESTIMONIAL ApS.

Virksomheds logo



Team Boyatzis
weconnectpeople



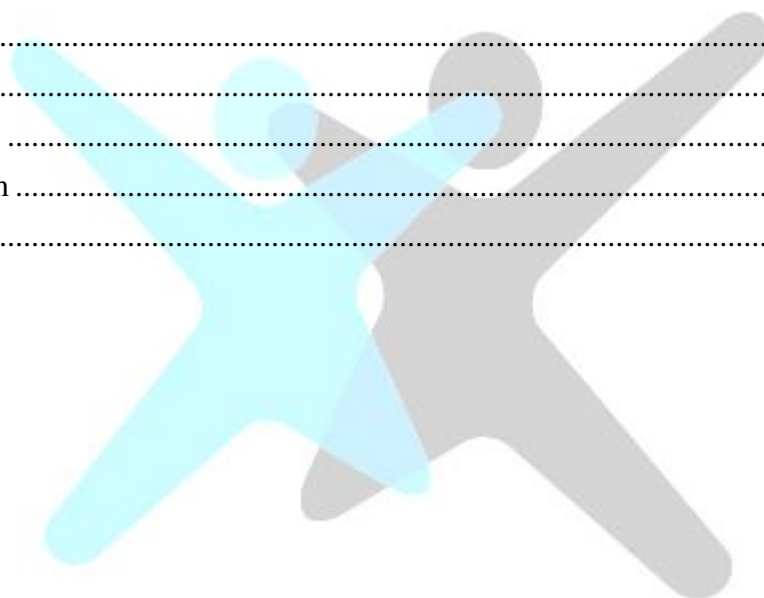
Team Boyatzis
weconnectpeople

Den ___/___2010

Ansvarlig konsulent _____
Version 0.0

Indhold

Forberedelse til Screening.....	3
Forord.....	4
Kontaktpersoner.....	5
Om Team Boyatzis.....	5
Case beskrivelse.....	6
Virksomhedens udviklingsfase.....	7
Konklusion.....	8
Anbefalinger.....	9
Kandidater.....	10
Personanalyser.....	10
Data – platform.....	12
Samtaler.....	13



Team Boyatzis
weconnectpeople

Forberedelse til Screening

Inden en screening vil det være fordelagtigt, at Team Boyatzis har fået fremsendt følgende materiale fra virksomheden:

- En kort beskrivelse af organisationen/enheden og dens produkter.
- Et organisationsdiagram og kontakt personer.

Selve screeningen.

Screeningen gennemføres normalt af én til to konsulenter. Vi anvender en normal arbejdsdag på 09.00 – 15.30.

Vi skal tale med topledelsen + 1-2 mellemledere.

Herefter skal vi gerne tale med en 1-2 funktionærer.

Er der stabsfunktioner, skal vi have en kort dialog med en sådan også.

Vi vil også gerne have en dialog med 3-4 timelønnede medarbejdere.

Samtalerne tager mellem 20-40 min.

Afreportering og opfølgning.

Efter besøget i virksomheden udarbejder vi en rapport, og der kan være behov for, at vi kontakter de personer, vi har talt med pr. mail eller telefon.

En rapport vil foreligge senest 10 arbejdsdage efter vores besøg.



Team Boyatzis
weconnectpeople

Forord

Denne screening er solgt til Testimonial ApS ved administrerende direktør Erik Eksempel, af Team Boyatzis partner xx den xx.

På mødet afholdt den xx gennemgik Team Boyatzis partner xx kandidatudviklingsforløb, virksomhedsscreening og øvrige ydelser vedrørende rekruttering.

Testimonial ApS er på baggrund af denne screening interesseret i at blive optaget i Team Boyatzis database over virksomheder, som efterfølgende kan blive tilbudt relevante kandidater. Testimonial ApS betaler kun for sådanne kandidater, såfremt disse opnår en endelig ansættelse i virksomheden.

Denne screening betragtes som fortroligt materiale og vil kun blive tilgængelig for 3. person såfremt Testimonial ApS giver skriftligt tilsagn herom.

Testimonial ApS kan på forlangende blive slettet fra databasen med øjeblikkelig virkning.

Januar 2010

Partner



Team Boyatzis
weconnectpeople

Kontaktpersoner

For Team Boyatzis

xx

Telefon 70 20 04 74

Mobil 20 45 86 27

E-mail est@teamboyatzis.dk

Hjemmeside www.teamboyatzis.dk

For Testimonial ApS

Direktør Erik Eksempel

Telefon 96 96 96 96

Mobil 07 07 07 07

E-mail erik@eksempel.dk

Om Team Boyatzis

Team Boyatzis er en anderledes rekrutteringsvirksomhed, som med en ny tilgang til markedet, bryder med de mere traditionelle rekrutteringsvirksomheder i branchen. Team Boyatzis arbejder med udvikling af kandidaterne, og påtager sig gennem Ricard Boyatzis 5 erkendelser at udvikle det enkelte menneske.

Når vi påtager os at udvikle kandidaterne, skal vi have virksomheder, der matcher den enkelte kandidat. Denne rapport skal danne grundlag for at vi kan gennemføre et perfekt match mellem en kandidat og de mennesker, der er ansat i denne virksomhed.

På baggrund af blandt andet Glasl & Lievegoeds teorier analyseres virksomheden. Screeningen bygger på mange års forskning i virksomheders forskellige udviklingsfaser. Samtidig undersøger vi, om der er et ledelsesmatch mellem udviklingstrin og den ledelse, der er forventelig på virksomhedens udviklingstrin.

Team Boyatzis arbejder ligeledes med de mere traditionelle rekrutteringskoncepter som search og selection, dog ligeledes med vægt på en virksomhedsscreening for dybdegående kompetenceafdækning.

Team Boyatzis arbejder med teoretiske velanskrevne metoder og teorier. Gennem en grundig analyse matcher vi mennesker i virksomheder med mennesker udenfor virksomheden.

Der findes ikke dårlige kandidater eller virksomheder - kun dårlige match.

Case beskrivelse

Testimonial ApS er en industrivirksomhed placeret centralt i Aalborg. Virksomheden er i dag drevet af 2. generation af stifteren.

Testimonial ApS opererer i et konkurrencepræget marked, og har igennem de senere år oplevet, at konkurrencen fra nye konkurrenter presser virksomheden. Igennem de sidste 4-5 år har virksomheden arbejdet strategisk med at skabe en ny platform af produkter.

Der er i dag 34 faglige håndværkere ansat. Der er ansat 4 funktionærer og én tekniker samt den administrerende direktør Erik Eksempel.

Virksomheden er velkonsolideret, men oplever en stadig svigtende indtjening.

Virksomheden oplever også en tiltagende stor medarbejderomsætning.

Der er registreret et sygefravær på 5,6 %

Der er ikke umiddelbart synlige tegn på, at medarbejderne arbejder bevidst med en overordnet strategi. I funktionærstaben ligger vægten ligeledes ikke på det strategiske plan, hvorfor ingen kunne gentage elementer fra virksomhedens strategi. Erik Eksempel fortæller at man i bestyrelsen og hos direktøren har arbejdet med strategi, men ikke har arbejdet bevidst med kommunikation af denne i forhold til medarbejderne.

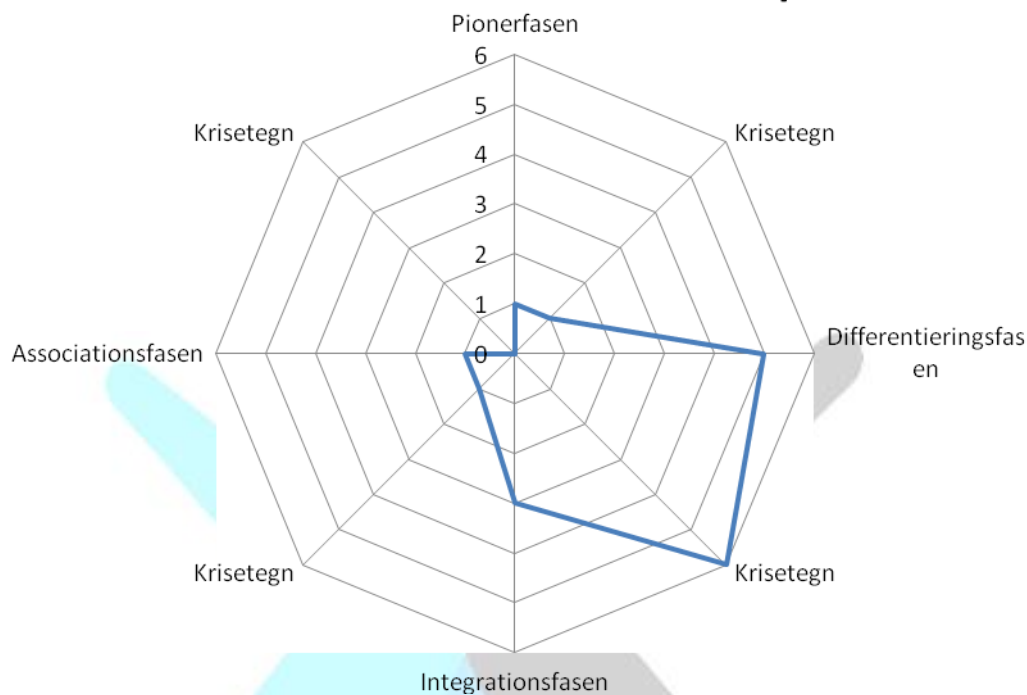
Der er ingen i Testimonial ledergruppen, der har en formel lederuddannelse.

Erik Eksempel fortæller, at medarbejderne har arbejdet en del med LEAN, og man arbejder bevidst med grundprincipperne i Situationsbestemt Ledelse. Dette har dog ikke været muligt at verificere på medarbejderne endnu.

Team Boyatzis
weconnectpeople

Virksomhedens udviklingsfase

Virksomheden Testimonial ApS



Vores analyse af virksomheden viser en organisation, som er i differentieringsfasen. Organisationen er stærkt præget af de krisetegn og randproblemer, der er i netop den fase. Det vil sige, at virksomheden har en høj grad af standardisering, specialisering, koordinering og formalisering, men organisationen virker en smule stivnet. Det betyder i stigende grad at mange ressourcer spildes på silodannelse og manglende fleksibilitet. Der er elementer af integrationsfasen, idet man i stigende grad er begyndt at arbejde bevidst med at integrere eksterne kompetencer. Flere opgaver bliver outsourcet og der er i stigende grad fokus på egne kompetencer og mangler på samme.

Virksomheden ledes som en pionervirksomhed, hvor grundlæggeren sætter dagsordenen, kender alle kunderne og forsøger at have styr på det hele. Det betyder manglende fleksibilitet, motivation og beslutningstagen, der hvor beslutningen burde tages. Samtidig bliver Erik Eksempel nemt flaskehals i alt for mange sager og beslutninger. Virksomheden er kendetegnet ved en udpræget regelbaseret ledelsesstil.

Konklusion

Hvilken udviklingsfase er virksomheden i?

Testimonial ApS er en virksomhed i differentieringsfasen. Næsten alle randproblemerne i differentieringsfasen er udtalte. Virksomheden anvender mange ressourcer pga. den manglende fleksibilitet. Der er en meget tydelig silodannelse mellem de enkelte funktioner i virksomheden. Der ledes meget efter regler, og der tages ikke i udtalt grad menneskelige hensyn. Medarbejdermotivationen er overraskende god, selv om det er tydeligt, at der er de forventede spændinger i organisationen.

Hvilken kultur kendetegner virksomheden?

Kulturen i Testimonial ApS er på artefakt niveauet præget af tidligere tiders succes. Bygningen bærer præg af manglende fokus på at forskønne omgivelserne, men alt er funktionelt og brugbart.

I forhallen ses billeder af tidligere store leverancer af store forsendelser. Skueværdierne er orden og struktur - værdier kendetegnet en maskinfabrik. Der er en værkfører ånd og en fornemmelse af rationelle beslutninger og fagligt begrundet adfærd.

Hvordan er den strategiske profil?

Testimonial ApS har ikke en strategisk indarbejdet strategiplatform. Der arbejdes ikke kontinuerligt med strategi. Der ses ikke spor af bevidst strategiske tiltag. 5 ud af 5 adspurgte kunne ikke fremsige elementer af en evt. strategiplan. 5 ud af 5 adspurgte kunne ikke beskrive noget om organisationens formelle eller uformelle værdier.

Hvordan kan man beskrive de interne systemer?

Der er et effektivt, om end lidt forældet IT-system til at styre økonomi samt eksterne og interne ressourcer. Der er ansat en person til lønafregning. Der er lagerstyring og registrering af timeforbrug i produktionen. Fakturering foregår manuelt. Der er rigtig mange "lokale" regneark, som anvendes til styring i de enkelte afsnit. Der er ikke umiddelbart sammenhæng mellem de enkelte afdelinger. Breve m.m. har ingen fælles standard.

Hvordan er den gennemgående ledelsesstil?

Der er en instruerende ledelsesstil, som markeres af Erik Eksempel. Der ledes autoritært, og der styres på regneark niveau. Medarbejderne bliver målt og vejet på hvor godt de kan holde deres budgetter. Ledelsen er formel og man følger reglerne nøje.

Lokaloverenskomsten er omdrejningspunktet omkring ledelse i Testimonial ApS. Der afholdes SU og Sikkerhedsmøder ret sporadisk.

Der er en markant ledelseskultur med fokus på faglighed. Det menneskelige element ser ikke ud til at have en fremherskende fokus. Der er ikke en kultur i ledelsen, der fremmer feedback eller kritik. Man fornemmer, at tillidsmanden opfattes lidt som en person orienteret mere mod negativ kritik end positiv kritik.

Hvilke strategiske udfordringer står virksomheden overfor?

Hvis Testimonial ApS ikke begynder at arbejde bevidst med at udvikle virksomheden strategisk, kan man få problemer med at tiltrække kvalificeret arbejdskraft i fremtiden. De velkvalificerede medarbejdere stiller i dag ofte krav om indsigt og medansvar.

Hvad er virksomhedens udviklings-horisont og med hvilken tidshorisont?

Testimonial ApS kan med fordel begynde at fokusere på at flytte sig over i integrationsfasen. Dette kan gøres med en bevidst strategisk indsats, - der i større grad involverer og fokuserer på medarbejdernes kompetencer.

Testimonial ApS vil kunne skabe en konkurrencedygtig virksomhed med sine produkter, hvis man får frigivet de mange skjulte kompetencer, der er i organisationen. Virksomheden bør standse med at bruge ressourcer på ikke værdiskabende aktiviteter, og i langt højere grad købe ydelser af eksterne.

Hvis virksomheden ikke iværksætter nogle udviklingshandlinger, er det sandsynligt at virksomheden slides op i krisetegn, fra den fase de er i. En stigende medarbejderutilfredshed vil muligvis være resultatet.

Anbefalinger

Der kan med fordel fokuseres på medarbejdernes ressourcer samt ledelse og efteruddannelse. Ved nyansættelse bør man fokusere på medarbejdere med formelle uddannelser inden for såvel ledelse som strategi.

Kandidater

Kandidater til funktionærgruppen skal være robuste. Man skal kunne bidrage med kompetencer fra integrationsfasen – det vil sige kandidater med kendskab til teamarbejde og processtyring. Kandidater med behov for anerkendelse og personlig udvikling kan få problemer i denne organisation.

Faglig dygtighed og robusthed vil være et krav i denne organisation.

Hvis organisationen beslutter sig for at arbejde med et udviklingsforløb, kan en evt. ny kandidat med fordel have strategiske kompetencer.

Hvis der skal ansættes en håndværker eller en tekniker, skal vedkommende være såvel faglig som menneskelig stærk. Desuden skal kandidaten kunne arbejde i systemer samt trives med at arbejde efter faste retningslinjer.

Personanalyser

Ud fra virksomhedsscreeningen vil kandidater med høj grad af behov for retningslinjer og ordenssans trives særdeles godt. Kandidater der ønsker en høj grad af medindflydelse og ønsker ledelsesansvar kan få det lidt svært, eftersom de fleste beslutninger træffes af Erik Eksempel.

Hvis virksomheden ønsker at fokusere på medarbejdernes kompetencer, vil overstående ikke være gældende i så udpræget grad. Her ville kandidater med fokus på teamarbejde og procesorientering trives og være gavnlig for virksomheden.

Inden en nyansættelse vil vi anbefale, at der laves personprofilanalyser af hele det team en ny kandidat skal indgå i. Vi tør ikke på de foreliggende data anbefale en ansættelse af en ny kandidat uden en udførlig forventningsafstemning mellem kandidat og virksomhed.

De 7 væsentlighedskriterier

Marker kendetegn

PIONER DIFF. INTEGRATION ASSOCIATION

Identitet:

Pioneren driver	Indefra og ud	Vi kender mission	Biotop
Kunden har altid ret	Anonyme kunder	Vi kender vision	Ingen produktion
Familien	Rationelle beslutninger	Værdier	Netværk
Alle kender alle	En velsmurt maskine	Udefra og ind	Værdi fokus
Alle laver alt	Regler	Kundeorienteret	Kompetence

Politikker, strategier eller programmer:

Uklar målsætning	Transparens	Ansvar	Idealer
Intuitive regler	Styrbarhed	Selvorganisering	Proaktive med omverden
Kreativitet	Systemer	Teams	Uden sikkerhedsnet
Spontanitet	Personalehåndbog	Deltagende	Integration med andre
Trofasthed	Orden	Involverende	Deltagende

Mennesker, grupper, klima, ledelse

Fortællinger	Et apparat	En levende organisme	Kulturen i fokus
Karismatisk	Materielle symboler	Reflekterende kultur	Dialog
Personkult	Artefakter vigtige	Immaterielle symboler	Videnstung
Helte	Ritualer	Personlige symboler	Nedefra og op
Uformelle relationer	Rangorden	Engagement	Selvledelse

Enkeltfunktioner organer

Opgave koncentreret	Rationelle opgaver	Humane kriterier	Jobberigelse
All round funktioner	Stillingsbeskrivelser	Integrerede funktioner	Udvidet bytteforhold
Selv værdsfølelse	Planlægning	Fleksibilitet	Jobrotation
Alle deltager	Kvalitet	Teamwork	Alle er vigtige
Ingen grænser	kontrol	Nærhed	Procesorienteret

Processer forløb

Bevægelighed	Standarder	Målstyring	Procestænkningen
Improvisation	Kvalitetssikring	Procestænkning	Selvstyringen
Ingen standarder	Mekanisering	Fremmed planlægning	Just-in-time
Håndværkmæssig	Automatisering	Uden sikkerhedszoner	Ingen sikkerhedszone
Fleksibilitet	Centrale units	Fleksibilitet	Udvidelse af markedet

Fysiske midler

Bygninger.....	Teknisk orientering	Soft teknologi	Intet eller begrænset
Maskiner....	Logisk opbygning	Team dannelse	produktionsudstyr
Værktøj....	Saglig nødvendighed	Indrettes efter mennesker	Sparsom invest. i produktion
Anvendes uden styring	Informations teknologi	Fysiske forhold efter mennesket	Ingen kapitalbinding
Spild	Centrale opbygninger	Man styrer selv sine ressourcer	Bor til leje

Bemærkninger:

Data - platform *Alle linjer vurderes fra 0-5*

"Troskab" over for kunden, personligt kendskab til kundesituationen 0

Karismatisk og autoritær ledelse 2

Ingen strukturer (helst ikke) 0

Funktioner rundt om personernes evner 0

Improviserende ledelse, fleksibel 2

Medarbejderne er fleksible 0

Arbejdsimprovisation 0

Kaos

Vilkårlighed 0

U selvstændighed hos medarbejderne 1

Systematik, orden logik, styrbart, realiserbart 5

Formaliserede strukturer, regler, standardforskrifter 5

Funktionsstruktur, stab-linie 5

Differentierings etager til konstituerende, organiserende og dirigerende ledelse, sagligt rationelt, koldt 4

Medarbejderne tilpasser sig "sagens nødvendighed" 5

Arbejdsdeling (adskillelse af 1. Planlægning - 2. Udførelse - 3. Kontrol 5

Overorganisering 4

Overdreven formalisering 5

Skillevægge 5

Stivhed 5

Bureaukrati 3

Visioner, mål, strategier. Ledesætninger udvikles kooperativt. 0

Netværk af mindre, relativt selvstændige enheder – Involvering 0

Interaktive funktioner, teams, autonome grupper 0

Situationsbestemt, agogisk (dvs. lærende) ledelse 0

Medarbejdere planlægger, organiserer og kontrollerer selv 0

Egen planlægning og egen kontrol 1

Tendenser til solohandlinger 1

Forlange autonomi 0

Mål- og strategidiskussion for diskussionens skyld 0

Langfristet politik, tillid og Kooperation 0

Strukturelt samarbejde med eksterne interessenter. Mange associative former 0

Interaktive funktioner, "brudflade - management" 0

Situationsbestemt, agogisk ledelse. Evne til omgang med konflikt 0

Autonome teams, selvstyrende 0

Procesansvar og management langt ud over virksomheden: Leverandører, kunder...recycling af produkter 0

Samtaler

Der er gennemført samtale med:

Direktør Erik Eksempel

Erik, som er 45 år, viser stolt sin organisation frem. Erik fortæller, at han kæmper en kamp med at opretholde en motivation blandt sine smede. På kontoret er der også en del sladder. Erik slår hårdt ned på sladder og muren i krogene.

Igennem de sidste par år har Erik afholdt flere virksomhedsdage med LEAN, hvor man skal lære at undgå spild. Det har givet gode resultater siger Erik.

De sidste par måneder har man måttet afskedige medarbejdere pga. svigtende ordrer. Testimonial ApS er meget afhængig af fire store kunder. Disse kunder står for 90 % af omsætningen.

Erik arbejder tæt sammen med bestyrelsen, som er virksomhedens advokat og revisor, samt en onkel der ejer 30 %. Erik og Eriks far ejer de sidste 70 % med 35 % hver.

Funktioner Ib Eksempel

Ib, som er 48 år, har været mellemlider i 22 år. Ib er en traditionel værkfører, som selv har arbejdet som svend i Testimonial ApS. Ib har været værkfører i 10 år. Ib er meget vellidt i organisationen pga. sin store detailviden om det Testimonial fremstiller.

Ib har ikke nogen lederuddannelse, og han har ikke lyst til at dygtiggøre sig på dette felt. Han ved godt at hans ledelsesstil er lidt autoritær, - men det synes Erik er godt.

Der er et par af smedene der har klaget over Ibs ledelsesstil, og tre medarbejdere er rejst inden for de sidste 18 måneder bl.a. på grund af Ib.

Økonomimedarbejder Anders Andersen

Anders, som er 56 år, er virksomhedens blæksprutte og omdrejningspunkt. Det er kun Anders, der har styr på kalkulationer og efterkalkulationer. Anders sidder tungt på virksomhedens likviditet. Anders har to assistenter som hjælper til med fakturering og løn. Anders brokker sig over virksomhedens elendige IT-plattform, som betyder at man bruger mange unødige ressourcer på regneark.

Personaleansvaret er også Anders ansvar, og det er han ikke specielt stolt af. MUS-samtaler og sådanne aktiviteter gennemføres ikke som aftalt pga. manglende tid.

Ingeniør Børge Børgesen

Børge (28 år) er nyuddannet ingeniør fra Aalborg Universitet maskinlinjen. Børge har haft det meget svært i Testimonial ApS. Han bliver gang på gang sagt imod af Ib og Erik.

Børge forsøger at opretholde de kvalitetskrav og retningslinjer der er nedskrevet, og

kunderne klager til Børge over den svigtende kvalitet. Børge har siden sin ansættelse udelukkende arbejdet med dokumentation, og vil gerne have et større ansvarsområde.

HR- medarbejder Cecilie Christensen

Administrativ medarbejder Cecilie Cecilielsen

Cecilie, som er 32 år, referer til Anders. Cecilie er utilfreds med den manglende fokus på personaleudvikling. Cecilie har ansvaret for lærlinge, som tager meget af hendes tid. Cecilie savner mere indhold i sit arbejde, og siger at hun bruger al sin tid på at administrere overtid, sygedage osv.

Maskinarbejder Dan Dandsen

Dan, som er 51 år, har arbejdet hos Testimonial ApS i snart 6 år. Dan synes det er en OK arbejdsplads. Dan har ingen problemer med hverken chefer eller kollegaer. Dan arbejder med at bore emner og dreje arbejde. Dan er single, og bliver derfor også anvendt til en del rejsearbejde. Dan siger engang imellem Anders lidt imod, - men det tager man ikke så tungt.

Maskinarbejder Erik Eriksen

Erik, som er 26 år, har været hos Testimonial ApS i 3 år. Han er en del utilfreds med, at han ikke har været på efteruddannelse de seneste 3 år. Erik mener at Testimonial ApS er gammeldags og konservativt ledet. Alle nye ideer bliver skudt ned, - og han gider sku ikke komme med forbedringsforslag mere.

Erik er aktivt jobsøgende.

Team Boyatzis
weconnectpeople