

## Business Case: Medarbejderne er nøglen til succes ...

Virksomheden er et større rådgivende ingeniørfirma, hovedparten af de ansatte er ingeniører, der er specialiseret indenfor planlægning og projektering af industrielle anlæg til den kemiske, farmaceutiske og levnedsmiddel industrien.

For ca. 5 år siden arbejdede ledergruppen med virksomhedens strategi. Et arbejde der aldrig blev færdiggjort eller implementeret i virksomheden. Ledergruppen har ikke siden beskæftiget sig systematisk med strategien eller virksomhedens fremtidige udvikling.

### ***Stor afhængighed – stor personalegennemstrømning – lille overblik***

I dag står virksomheden overfor en række udfordringer på både personalesiden, men også på salg og indtjeningssiden, hvor man er meget afhængig af en stor kunde.

Mange medarbejdere er udstationerede og har ikke deres daglige gang i virksomheden. Deres tilknytning til virksomheden er derfor ringe. Det betyder, at medarbejderne let kan headhunted af kunderne, og at videndelingen er lav.

Med en høj personaleomsætning mangler virksomheden ofte projektledere. Afdelingslederne går derfor tit ind og agerer projektledere, med det resultat at de bliver flaskehals i projekter og i det daglige arbejde.

Samtidig kan virksomheden ikke sikre kunderne en ensartet kvalitet, på grund af de mange nye medarbejdere, deres ringe efteruddannelse og mangel på et egentligt kvalitetssystem.

Virksomheden består af 3 afdelinger. Den ene afdeling sælger en unik ydelse til et snævert marked med en stor efterspørgsel. Den anden afdeling er en helt ny aktivitet, tilkøbt for blot et år siden.

Sidst men ikke mindst mangler virksomheden et økonomisk overblik over hver enkelt ordre.

### ***Grobund for virksomhedens fremtidige udvikling***

I samarbejde med virksomhedens administrerende direktør planlægger vi et forløb som kommer til at strække sig over ca. 1 ½ år, og som er med til at skabe en grobund for virksomhedens fremtidige udvikling. Forløbet starter med en række individuelle samtaler med virksomhedens ledere, med det formål at afdække den enkeltes mål og holdninger.

Samtidig analyserer vi både indtjeningen og omsætningsfordeling blandt eksisterende kunder/kundesegmenter, og foretager en analyse af både dækningsbidrag og dækningsgrad.

Med udgangspunkt i de individuelle samtaler med ledergruppen, afholder vi et seminarforløb, hvor den endelige strategi bliver bearbejdet og formuleret. På den måde sikrer vi, at hele ledergruppen er enige om virksomhedens fokusområder, og går efter de samme mål.

### ***Medarbejderne udarbejder handlingsplanen***

For at kortlægge medarbejdergruppens trivsel gennemfører vi en klimaundersøgelse. Først herefter bliver medarbejderne inddraget i processen. Indtil nu har alt medarbejderkommunikation foregået ved orienteringsmøder. Otte medarbejdere bliver bedt om at deltage i udarbejdelsen af en handlingsplan for virksomheden. Arbejdet foregår i flere forskellige grupper, og skal udmønte sig i handlingsplaner, der skal sikre at virksomheden når de fastsatte mål.

### ***Hvor ligger problemet gemt?***

Klimaundersøgelsens konklusioner om medarbejdernes trivsel og informationsniveauet i virksomheden foranlediger udarbejdelse af en personalepolitik, som bl.a. indeholder et "indslusningsprogram" samt en turnus og mentorordning for nye medarbejdere. Den nye personalepolitik indeholder også en uddannelsespolitik, og medarbejdersamtalerne bliver lagt i faste rammer. På den måde kan vi sikre medarbejdernes trivsel og styre virksomhedens kompetenceudvikling.

### ***Større tilknytning – Hvordan?***

De udstationerede medarbejders tilknytning til virksomheden er en vigtig del af virksomhedens udvikling. Virksomheden skal lære at fastholde sine kvalificerede medarbejdere. For at øge kontakten med de udstationerede medarbejdere opretter vi en personaleafdeling, og vi indfører opfølgende samtaler med udstationerede medarbejdere efter 3 måneders udstationering.

Vi vælger derudover at tage et Intranet i brug. Det skaber en større tilknytning til de udstationerede medarbejdere, og er et fora til videndeling.

Der indføres et News Letter, der informerer om igangværende og kommende ordrer samt om det forøgede antal af faglige og sociale arrangementer. Alt sammen med det formål at knytte den enkelte medarbejder til virksomheden og til sine kolleger.

### ***Mere tid***

Et af virksomhedens andre problemer var afdelingsledernes manglende tid til arbejdet med de enkelte afdelingers udvikling. Derfor vælger vi at uddelegere deres projektlederopgaver, så de enkelte afdelingsledere kan koncentrere sig om økonomien i de enkelte projekter og markedsføringen af virksomheden – og de tre meget forskellige afdelinger.

Den øgede fokus på de enkelte projekters økonomi betyder, at vi vælger at ansætte en deltidsmedarbejder til at udarbejde den løbende økonomirapportering. På den måde kan ledelsen følge med i om de enkelte projekters rentabilitet.

Dernæst udarbejder vi en præcis markedsstrategi. Kundesegmenter bliver udpeget, og marketingmixet fastlægges.

Virksomheden har nu styr på medarbejdersituationen, kommunikationen med medarbejderne, og fået skabt tid til det økonomiske og markedsføringsmæssige overblik der skal til for at udvikle virksomheden, og gøre den klar til det generationsskifte i topledelsen, der står for døren.

Optimax har været med under hele processen både som sparringspartner og facilitator, for både ledelsen og medarbejderne.