

ŠTUDIJA PRIMERA

Opisana v okviru projekta: "The Hexagonal Leader"

Ime organizacije

Grupa Doradca Projekt Spółka z o.o.

Spletna stran organizacije

www.gdp-krakow.pl

Logotip organizacije



Vrsta organizacije

- privatni sektor (podjetje)
 javni sektor
 nevladna organizacija
 drugo: inovativno start up podjetje

Velikost organizacije

- majhna
 srednja
 velika

Ekonomski sektor

Storitvena industrija

Brief description of the organization

GDP je svetovalno podjetje, ki obstaja od leta 2007. Podpira javne ustanove in zasebna podjetja pri načrtovanju in izvajanju projektov, ki oblikujejo njihov gospodarski in organizacijski razvoj. Ponuja celovito podporo v postopku pridobivanja sredstev EU, začenši od analize možnosti financiranja, prek priprave celotnega projekta in prijave do končne poravnave.

Opis študije primera (situacija / težava, s katero se srečujejo) [največ 2000 znakov]**Opis stanja**

2011 - 12. Podjetje deluje že 5 let in se ukvarja predvsem z izvajanjem EU projektov. Podjetje je uspešno in raste. V omenjenih letih izvaja cca. 8-10 projektov v 4 vojvodstvih. Projekti vključujejo od 1500 do 2000 ljudi. So precej zapleteni in se izvajajo v skladu s strogo določenimi postopki in so skrbno načrtovani (tj. pod stalnim nadzorom pogodbenih institucij - lokalne in centralne uprave). Podjetje zaposluje 14 ljudi na sedežu v Krakovu in 12 ljudi v regionalnih pisarnah (3 pisarne + več začasnih servisnih točk v 4 provincah). Poleg tega pri izvedbi projektov podjetje sodeluje s cca. 30 pogodbeniki (trenerji, svetovalci, agenti za zaposlovanje in drugi svetovalci).

Težava

S povečanjem števila projektov - večplastnih in vsebinsko zapletenih projektov se povečuje tudi število organizacijskih, tehničnih in logističnih problemov (komunikacija v več pisarnah, zaloge pisarniškega materiala potrebnega za izvajanje npr. usposabljanj, svetovanja in ostalih oblikovalskih dejavnosti, logistika, najem prostorov in javnih služb itd.)

Težava nastane pri "pokrivanju" vseh zadev, povezanih z izvajanjem projektov - tako vsebinskih kot organizacijskih in tehničnih. Obstoječi sistem timskih projektov (tj. vsak projekt ima svojega vodjo in skupino 2-3 ljudi za izvajanje, deluje samostojno in nujni primeri ali nestandardne odločitve se sprejemajo na ravni uprave podjetja) ne deluje več - število organizacijskih in vsebinskih težav, povezanih s projekti, postane preveliko in preveč obremenjuje in vključuje upravni odbor. Obstaja tudi klasična težava - konflikti med sedežem in izpostavami, (pisarna podjetja v Krakovu, podružnice na obrobju). Potrebno je spremeniti / preveriti sedanjo organizacijsko strukturo (linearno: vodstvo - vodje projektov - zaposleni).

Predlagane rešitve (ter prednosti in slabosti le-teh)

1. Odstop od sodelovanja pri tako velikem številu projektov
2. Nadaljnja širitev organizacijske strukture podjetja
3. Spreminjanje obstoječe organizacijske strukture in usposabljanje določenih oseb za opravljanje vodstvenih funkcij

Izbrana rešitev

Izbrana je bila možnost 3 - sprememba obstoječe organizacijske strukture in usposabljanje določenih oseb za opravljanje vodstvenih funkcij. Povezana je bil z novimi izzivi in težavami, ki so se nanašali na izbiro pravih oseb za vodstvene položaje.

Utemeljitev sprejete odločitve

Predpostavljali smo, da ni smiselno ustvariti preveč vertikalne in hierarhične strukture, da je potrebno vzdrževati sistem projektne skupine in ga le nekoliko spremeniti, da se izboljša delovanje tako v organizacijskem kot vsebinskem smislu, ne pa v smislu ustvarjanja ostre menedžerske piramide.

Vpeljava rešitve v praksi

Poskus rešitve.

V ta namen je potekalo več srečanj partnerjev podjetja (3 osebe). Sprejeta je bila odločitev o ločitvi računovodske in kadrovske enote (uskaljevanje dejavnosti tudi pri projektih v strogo računovodskih zadevah) in enote za tako imenovane komercialne dejavnosti. Projekti se nadalje izvajajo v projektne in skupinski sistem (vodja + zaposleni v projektu + podpora računovodske enote). Sprejeta je bila tudi odločitev o oblikovanju vmesne ravni med upravnim odborom in posameznimi projektnimi skupinami v obliki dveh vodstvenih delovnih mest - materialnega direktorja in organizacijskega direktorja - koordinacijskih delovnih mest z veliko neodvisnostjo.

Torej je prišlo tudi do težave: kdo naj zavzame ta položaja. Kandidata sta bila 2: oseba - gospa X, ki je delala od začetka podjetja, vsebinsko odlična in z visokimi socialnimi kompetencami, sprejeta in spoštovana v ekipi, doslej pa je dejansko zasedala položaj neformalnega koordinatorja. Oseba X je postala organizacijski direktor. Druga oseba – gospod Y, ki je v podjetju delal približno 5 mesecev, ambiciozen in predan, s pobudo in idejami, vsebinsko ustrezen. G. Y je postal materialni direktor. Uvodni razgovori so bili opravljeni z obema - o razlogih za spremembe, ciljih, ki jih je treba doseči, obsegu nalog in odgovornostih ter načelih sodelovanja.

Razvoj situacije

Že po enem mesecu so v upravo začeli prihajati signali o nezadovoljstvu in konfliktih znotraj ekipe. Medtem ko je bila direktorica X sprejeta in je bila njena avtoriteta nekoliko naravna, kar so sprejeli tudi zaposleni, je direktor Y naletel na precejšen odpor ekipe. Nekateri zaposleni so dvomili v njegove izkušnje in vsebinske kompetence, ki so nato za končno odločitev prosili direktorico X ali upravni odbor. To je povzročilo nenadne in pogosto živčne reakcije direktorja Y, ki se je odločil zlomiti odpor in po formalni poti zgraditi svojo avtoriteto. Ko so informacije o položaju prišle do uprave, je bil konflikt že precej razvit. Kljub temu se je uprava odločila, da bo posredovala "na mehak način" - pojasnila, moderirala, dosegla dogovor in ohranila novo stanje. Po zbiranju informacij se je izkazalo, da direktorja Y večina zaposlenih ne sprejema tako na sedežu kot na terenu. Prišel je v konflikt z velikim številom zaposlenih in njegova avtoriteta je bila majhna. To se je pri nekaterih projektih tudi povzročilo velike težave (zamude, neupoštevanje rokov, motnje v urnikih itd.). Ustvarjen je bil tudi neformalni "obtok 2" - zaposleni so redno prosili direktorico X za potrditev ali vsebinske odločitve.

Po seznanitvi s težavo je vodstvo poskušalo situacijo popraviti. Intervju z direktorico X in ključnimi zaposlenimi je potrdil zgoraj opisano situacijo. Izkazalo se je, da je uprava bistveno precenila vsebinske kvalifikacije direktorja Y. Poleg tega se je izkazalo, da so tudi socialne kompetence gospoda Y vsaj nezadovoljive. Razvil je klasični sindrom "2 obraza" - popolnoma drugače se je obnašal in komuniciral z vodstvom (nadrejenimi), kot s svojimi podrejenimi. Poleg tega mu je primanjkovalo tudi izkušenj z vodenjem (gospod Y je bil kot projektni vodja šele začetnik - in trenutne razmere v podjetju so vsekakor presegle njegove vodstvene sposobnosti).

Kljub nedvoumni in neprijetni diagnozi se je uprava odločila, da situacijo reši - tu sta imela vlogo dva dejavnika: 1. Odločitev za napredovanje g. Y je bila odločitev uprave in vse drastične reakcije, vključno z odstavitvijo bi bile morda preveč škodljive; 2. Nepripravljenost uprave, da prizna napačno kadrovske odločitve.

Sprejeti ukrepi

Izvedenih je bilo več ducat sestankov (med upravnim odborom in direktorjem Y), ki so bili trenerske narave - cilj je bil pospešiti "psihološko in vodstveno" izobraževanje - žal rezultati niso bili zadovoljivi - gospod Y je držal distanco in izražal sum. Zato je uprava ugotovila, da so njegove trenerske kompetence nezadostne, in je najela 2 profesionalna trenerja, ki sta bila s podjetjem v prijateljskih odnosih - 1 za coaching nalog, 2 - za coaching razvoja. Izobraževali so tako direktorje kot še dva ključna uslužbenca. Trajalo je skoraj 2 meseca, izvedenih je bilo več sestankov z vsakim posameznikom. Hkrati so bila uvedena pogostejša delovna srečanja - povzemanje učinkov vsebinskih dejavnosti (dvakrat na teden) - sestanki upravnega odbora, direktorjev in voditeljev projektov - na katerih so bili razloženi nesporazumi, razrešeni morebitni spori ter postavljeni cilji in prioritete. Organizirani sta bili tudi 2 integracijski srečanja, vključno z enim dvodnevним potovanjem celotne ekipe - cilj je bil izboljšati odnos (vključno med direktorjem Y in ekipo) in spodbuditi vključenost zaposlenih v poslovanje podjetja. Učinki opisanih dejavnosti so bili le delni. V zvezi z direktorjem Y je treniranje prineslo zelo zmerne rezultate. Paradoksalno pa je, da so drugi zaposleni, ki so se udeležili treninga, imeli veliko več koristi. Delovni sestanki so izboljšali delo projektnih skupin in podjetja kot celote, niso pa posebej dvignili avtoritete in izboljšali odnos med direktorjem Y in ekipo. Dogovori so bili obravnavani kot dogovori o upravljanju in so se tako tudi izvajali. Integracijski sestanki - kratkoročni cilji in v nekaterih primerih tudi srednjeročni cilji so bili doseženi, žal pa se je odnos med direktorjem Y in ekipo po kratkem izboljšanju hitro vrnil v prejšnje stanje.

Effect of actions

The entire process of repairing the described conflict situation took approx. 3 months (from the moment of identifying the problem). After this time, the management board faced a choice: whether to continue educational activities (training, coaching and mentoring) in relation to Director Y, - hoping that after a sufficiently long time they would bring the desired results, also being aware that it would be at the expense of atmosphere in the team and perhaps the effects of work - or make other personnel decisions. More than 4 months after the nomination, a decision was made to change the organizational structure. Previous director positions were abolished. The Finance Director (became the Chief Accountant) and the Office Director (Director X) were appointed. Director Y became the manager of a large project implemented in Krakow under the direct supervision of the management board.

Director Y finished the project after a few months and went to Warsaw to work in another company. Interestingly, he parted ways with us in a friendly manner, showing signs of maturity previously unobservable.

Učinek ukrepov

Celoten postopek reševanja opisane konfliktne situacije je trajal približno 3 mesece (od trenutka prepoznavanja težave). Po tem času je bil upravni odbor pred izbiro: ali naj nadaljuje izobraževalne dejavnosti (usposabljanje, inštruiranje in mentorstvo) v zvezi z direktorjem Y, z upanjem na izboljšanje vzdušja v ekipi po določenem času in trudu - ali pa sprejme druge kadrovske odločitve. Več kot 4 mesece po imenovanju je bila sprejeta odločitev o spremembi organizacijske strukture. Prejšnji direktorski mesti so ukinili. Imenovana sta bila finančni direktor (kar je postal glavni računovodja) in direktor pisarne (direktorica X)

Direktor Y je postal vodja velikega projekta, ki se je izvajal v Krakovu pod neposrednim nadzorom uprave.

Direktor Y je projekt po nekaj mesecih končal in odšel v Varšavo na delo v drugo podjetje. Zanimivo je, da se je z nami prijateljsko razšel in pokazal znake zrelosti, ki jih prej ni bilo mogoče opaziti.

Pridobljene lekcije

Ko organizacija raste in se razvija, so potrebne strukturne spremembe, tako da bo organizacijska struktura podjetja prilagojena količini in naravi opravljenih storitev.

Zelo enostavno je preceniti vodstvene sposobnosti zaposlenega, če od njegovih / njenih podrejenih ni povratnih informacij.

Ocena vodstvenih kompetenc je mogoča le po določenem času in na podlagi informacij o tem, kako se dani vodja v praksi spopada z vodenjem ljudi.

Povezava s šestimi veščinami, predstavljenimi v projektu

Zgoraj opisana študija primera je primer, kako nastajajo težave, ki zahtevajo strukturne spremembe, kadar se organizacija širi in raste.

Odločitve uprave niso vedno pravilne, tudi če so bile predhodno dobro analizirane.

Veliko je odvisno od vizije lastnikov podjetja glede razvojne strategije in od tega, kakšno organizacijo želimo imeti v naslednjih nekaj letih.

Pri načrtovanju spremembe organizacijske strukture podjetja je treba upoštevati veliko dejavnikov. Človeški dejavnik je še posebej pomemben. To pa zato, ker nima vsak dober zaposleni ustreznih kompetenc za upravljanje ljudi. Še več, včasih se zdi tako z vidika uprave, toda šele po prejemu povratnih informacij od podrejenih lahko vidite celotno ravnanje novega vodje.