

ŠTUDIJA PRIMERA

Described for the project: "The Hexagonal Leader"

Ime organizacije

DUCATI ENERGIA

Spletna stran organizacije

www.ducatienergia.com

Logotip organizacije



Tip organizacije

- Poslovno podjetje
 Javna uprava
 Nevladne organizacije
 Drugo (Kateri tip?)

Velikost organizacije

- Malo
 Srednje
 Veliko

Gospodarski sektor

Mehanika in sistemi

Kratek opis organizacije

DUCATI Energia je za svoj slavo zaslužen zaradi bratov Ducati, ki sta podjetje ustanovila leta 1926. 22 let kasneje je bil DUCATI razdeljen na dve drugi družbi, DUCATI Elektrotehnika in DUCATI Mehanika (danes DUCATI Motor).

DUCATI Energia je bila ustanovljena leta 1985 zaradi združitve DUCATI Elektrotehnika in Zanussi Elektromehanika, danes pa velja za eno najpomembnejših podjetij na območju Bologne. Skupina DUCATI Energia ima v svojih 9 tovarnah po vsem svetu približno 1250 zaposlenih. Glavna področja dejavnosti so naslednja: kondenzatorji, korekcija faktorjev moči in jakostna elektronika, generatorji vetrne energije, alternatorji in vžigalni sistemi, električna vozila in polnilnice, analizatorji energije, telekomunikacijski sistemi električnega omrežja, železniški signalni sistemi, sistem izdajanja vozovnic za avtomatizacijo prevoza.

Podjetja skupine:

DUCATI Energia S.p.A.

DUCATI Energia Romania s.a.

DUCATI Komponenti d.o.o.

DUCATI Energia India Pvt. Ltd.

C.R.D. Centro Ricerche Ducati Trento S.r.l.

DUCATI Energia Sud America s.a.

DUCATI Energia Do Brasil

Telefin S.p.A.

Nuraia S.r.L.

Podjetje ima več proizvodnih enot in pisarn v Italiji ter tujini, vključno z raziskovalnim in razvojnim centrom. Glavni proizvodi so: regulatorji korekcije faktorja moči, parkirni sistemi, industrijska korekcija faktorja moči - aktivni filtri, kondenzatorji za energetske elektrone, industrijski kondenzatorji AC, generatorji, merilni instrumenti, energija, železniška signalizacija, ITS (inteligentni transportni sistem), vozovnice, trajnostno mobilnost.

Opis študije primera (situacija/problem s katerim se soočajo)

Nenehni tržni izzivi in nove evolucije vnašajo nove vire in spretnosti, ki z nenehnim povezovanjem korporativnega področja matične družbe in podjetij s sedeži v tujini nadzirajo izdelovanje vseh izdelkov (ali del njih) in proizvodnih procesov ter vsiljujejo nove modele organizacije dela. Povezovanje poslovnih področij in reorganizacija raziskovalnega, razvojnega in oblikovalskega področja predstavljata stalne izzive, s katerimi se mora podjetje soočiti, in vedno prestreže nove načine, kako ostati konkurenčno.

Natančneje se sklicuje na potrebo, ki se je pojavila v zadnjih letih, zaradi česar je bilo treba nenehno vključevati vire, ljudi in projekte za povezovanje področij, ki se nanašajo na različna območja proizvodnje, oblikovanja ter raziskav in razvoja, kar je neizogibno privedlo do ponovne opredelitve funkcij in vlog

znotraj delovne skupine. Tržna logika, ki nalaga optimizacijo notranjih in zunanjih virov, da bi ostali konkurenčni, je pokazala potrebo po določitvi številke, ki bi prevzele večjo odgovornost v zvezi z nadzorom in razvojem določenih projektov / naročil, hkrati pa tudi, kdo je bil sposoben za usklajevanje in upravljanje mikro delovnih skupin, ki so funkcionalne za poenostavitev procesov in postopkov. Ta potreba je bila uporabna tudi pri načrtovanju in upravljanju večletnih naročil za velikoserijsko proizvodnjo.

Predlagane rešite (dodane prednosti in slabosti)

- Definicija novih vlog in odgovornosti ter razporeditev nalog in pooblastil
- Zaposlovanje novega kadra
- Iskanje zunanje svetovalec za naloge dela projekta/aktivnosti

Izbrane rešitve

Opredelitev novih vlog in odgovornosti ter prerazporeditev nalog in pooblastil

Utemeljitev sprejete odločitve

Lastništvo podjetja in splošno vodstvo sta menila, da je pomembno izboljšati notranje vire z opredelitvijo novih odgovornosti, obvladovati notranje in zunanje razmere, ki zahtevajo sprejetje novih logik integracije in razvoja, ki izhajajo iz upravljanja in nadzora kompleksnih projektov. Ta izbira temelji tudi na želji po vlaganju v notranje vire, ki imajo visoko strokovno tehnično znanje, ki ga je treba vzdrževati in izboljševati za obvladovanje situacij sprememb in evlucijskega razvoja.

Rešitev implementirana v praksi

V praksi je bilo ustvarjeno preslikavanje delovnih obremenitev in odgovornosti razpoložljivih virov. Vodja področja oblikovanja raziskav in razvoja je ugotovil številke, ki imajo tako tehnične kot organizacijske ter vodstvene sposobnosti. Poleg tega je ocenil nagnjenost k prevzemanju odgovornosti in nagnjenost k proaktivnosti ter reševanju problemov. Ta pristop je zato kot odločilne dejavnike upošteval tehnične spretnosti v kombinaciji z mehкими veščinami, ki jih razumemo kot bistvene in odločne spretnosti ter sposobnosti za prevzemanje zapletenih odgovornosti in projektov.

Prvi korak je bila tako identifikacija notranjih številke podjetja, na katere se prenesejo odgovornosti. Kasneje so bile uvedene rešitve za delegacije, ki so odgovornost za doseganje rezultatov prenesle na druge, saj gre za kompleksne dejavnosti z močno usmerjenostjo k rezultatom. Ta pristop je zahteval daljši čas za postavitve sistema, vendar je bil sčasoma učinkovitejši.

Proces prenosa se je aktiviral z: analizo stanja virov in konteksta, opredelitvijo jasnih in skupnih ciljev, razvojem smernic/pravil, spremljanjem in preverjanjem rezultatov.

Časovno je naložba upravitelja za aktivacijo postopka prenosa obsežna in je vključevala obdobje poučevanja in mentorstva, ki je bilo funkcionalno in učinkovito pri oblikovanju ekipe voditeljev projektov, ki trenutno nadzirajo proizvodne linije in kompleksne projekte z interakcijo z različnimi skupinami (v pisarnah v Italiji in tujini).

Vodja, ki je to rešitev uvedel v smislu strategij in metod, se je nato učil od "svojega mentorja", ki ga je podpiral pri njegovi rasti v podjetju.

Pridobljeno znanje

Naložbe v človeške vire in njihovo izboljšanje z načrti prenosa veščin in odgovornosti omogoča:

- proces učenja in izmenjave znanja,
- prepozna jasne in skupne procese ter funkcije,
- določa korake spremljanja in nadzora,
- razdeli delovne obremenitve,
- sprosti čas in sredstva za nekatere funkcije osebja/vodstva,
- motivira zaposlene in ekipo,
- krepi talente,
- spodbuja sodelovanje,
- prepozna kulturo učenja na napakah.

Povezava s šestimi veščinami, opisanimi v projektu

- Vodstvene spretnosti
- Slog delegiranja

Veščine, ki so najbolj povezane s projektom Hexagonal Leader, so predvsem vodstvene veščine, povezane s slogom vodenja. Te veščine sprejemajo vedenja, skladna z vlogo in upravljanjem sodelavcev, skupaj s prepoznavanjem pomena motivacije in vzdušja zaupanja v organizaciji za izboljšanje posameznikovega in uspešnost podjetja. Sprejetje participativnega načina vodenja je vodji omogočilo, da nudi podporo in spodbuja sodelavce ter posreduje le v primeru potrebe, pri čemer odgovornost delovne strukture prenese na posameznike in ohranja visoko raven medosebne interakcije.

Druga veščina, povezana s projektom Hexagonal Leader, se nanaša na postopek prenosa pooblastil, ki je bil potreben za prenos funkcij na nekatere vodje projektov osebja. Sprejeti slog prenosa je vključil slog "odprtih vrat", v katerem je podpora upravnika prispevala k prevzemanju odgovornosti s strani delegatov, skupaj z uporabo skupnih sistemov za upravljanje znanja in organizacijo pogostih sestankov ekipe. Skupno načrtovanje in uporaba orodij za skupno upravljanje sta omogočila oblikovanje skupine projektnih menedžerjev, ki nadzirajo proizvodne linije in zapletene projekte z interakcijo z različnimi pisarnami skupine v Italiji in v tujini.