

# STUDIUM PRZYPADKU

Opracowane w ramach projektu: "The Hexagonal Leader"

## Nazwa organizacji

Grupa Doradcza Projekt Spółka z o.o.

## Strona internetowa organizacji

www.gdp-krakow.pl

## Logotyp organizacji



## Typ organizacji

- organizacja biznesowa  
 administracja publiczna  
 NGO's  
 inna (jaka?) .....

## Wielkość organizacji

- mała  
 średnia  
 duża

## Branża

Firma doradczo – szkoleniowa

## Krótki opis organizacji

GDP to firma doradcza istniejąca od 2007 roku. Wspiera instytucje publiczne oraz firmy prywatne w procesie planowania i realizacji projektów kształtujących ich rozwój gospodarczy i organizacyjny. Oferuje kompleksowe wsparcie w procesie pozyskiwania środków unijnych, począwszy od analizy możliwości dofinansowania, poprzez przygotowanie kompletnego projektu i wniosku, aż do jego ostatecznego rozliczenia.

**Opis stadium przypadku (sytuacja / problem) [max 2000 wyrazów]****Opis sytuacji**

2011 - 12. Firma działa od 5 lat i zajmuje się głównie realizacją projektów unijnych. Udaje jej się z powodzeniem znaleźć miejsce na rynku usług doradczych. Rośnie. W opisywanych latach realizuje ok. 8-10 projektów w 4 województwach. Projekty obejmują 1500-2000 osób. Są one dość skomplikowane i realizowane według ściśle określonych procedur oraz w reżimie projektowym (tj. pod stałym nadzorem instytucji zamawiających – administracji samorządowej i rządowej). Firma zatrudnia 14 osób w centrali w Krakowie oraz 12 osób w biurach regionalnych (3 biura + kilka punktów obsługi tymczasowej w 4 województwach). Ponadto przy realizacji projektów firma współpracuje z ok. 30 podmiotami zewnętrznymi na umowę zlecenie (trenerzy, doradcy, pośrednicy pracy i inni konsultanci).

**Problem**

Wraz ze wzrostem liczby projektów - wielowątkowych i złożonych merytorycznie, wzrasta również liczba problemów organizacyjnych, technicznych i logistycznych (komunikacja w kilku biurach, dostawy materiałów biurowych i niezbędnych do realizacji m.in. szkoleń, doradztwa i inna działalność projektowa, logistyka, wynajem lokali i mediów itp.)

Pojawia się problem z „pokryciem” wszystkich spraw związanych z realizacją projektów – zarówno merytorycznych, jak i organizacyjno-technicznych. Przestaje działać dotychczasowy system zespołu-projekt (tj. każdy projekt ma swojego kierownika i 2-3 osobowy zespół do realizacji, pracuje samodzielnie, a przypadki awaryjne lub niestandardowe decyzje są podejmowane do poziomu Zarządu firmy) - ilość problemów organizacyjnych i merytorycznych związanych z projektami staje się zbyt duża i zbyt absorbuje i angażuje Zarząd. Istnieje również klasyczny problem „siedziba – peryferia” koliduje z klasycznym obciążeniem w takich sytuacjach (biuro firmy w Krakowie vs. biura terenowe). Istnieje potrzeba zmiany/weryfikacji obecnej struktury organizacyjnej (płaska liniowa: kierownictwo – kierownicy projektów – pracownicy).

**Sugerowane rozwiązania (za i przeciw)**

1. rezygnacja z zaangażowania w tak dużą liczbę projektów
2. dalsza rozbudowa struktury organizacyjnej firmy
3. zmiana istniejącej struktury organizacyjnej i przygotowanie wyznaczonych osób do pełnienia funkcji kierowniczych

**Wybrane rozwiązanie**

Wybrano wariant 3 – zmiana dotychczasowej struktury organizacyjnej i przygotowanie wyznaczonych osób do pełnienia funkcji kierowniczych. Wiązało się to z nowymi wyzwaniami i problemami związanymi z wyborem odpowiedniej osoby na stanowiska kierownicze

**Uzasadnienie podjętej decyzji**

Założenie było takie, że nie da się stworzyć zbyt pionowej i hierarchicznej struktury. Układ projektowo-zespołowy ma być utrzymany i nieco zmodyfikowany tak, aby usprawnić działanie zarówno pod względem organizacyjnym, jak i merytorycznym, ale nie tworzyć zbyt ostrej piramidy zarządzania.

## Rozwiązanie wdrożone w praktyce

### Próba rozwiązania.

W tym celu odbyło się kilka spotkań właścicieli firmy (3 osoby). Podjęto decyzję o wydzieleniu komórki księgowo-kadrowej (koordynacja działań także w projektach w sprawach stricte księgowych) oraz komórki do tzw. działalności handlowej. Projekty są dalej realizowane w systemie projektowo-zespołowym (kierownik + pracownicy projektowi + wsparcie komórki księgowej). Podjęto również decyzję o utworzeniu poziomu pośredniego pomiędzy zarządem a poszczególnymi zespołami projektowymi w postaci 2 stanowisk kierowniczych - Dyrektora merytorycznego i Dyrektora organizacyjnego - stanowiska koordynacyjne o dużej samodzielności i niezależności.

Pojawił się więc również problem: kto powinien objąć te stanowiska. Kandydatów było 2: 1 osoba X - Pani pracująca od początku istnienia firmy, świetna merytorycznie i o wysokich kompetencjach społecznych, lubiana i szanowana przez zespół, dotychczas de facto pełniąca funkcję nieformalnego koordynatora - Pani X została Dyrektorem Organizacyjnym. 2-osoba Pan Y pracujący w firmie około 5 miesięcy, ambitny i zaangażowany, z inicjatywą i pomysłami, dobry merytorycznie - Pan Y został Dyrektorem ds. Merytorycznych.

Z obiema osobami przeprowadzono wstępne rozmowy - dotyczące przyczyn zmian, celów do osiągnięcia, zakresów obowiązków i odpowiedzialności oraz zasad współpracy.

### Rozwój sytuacji

Już po miesiącu do zarządu zaczęły docierać sygnały niezadowolonia i konfliktów w zespole. Podczas gdy dyrektor X została zaakceptowana, a jej autorytet był w pewnym sensie naturalny, a więc został zaakceptowany przez pracowników, dyrektor Y napotkał znaczny opór w zespole. Jego doświadczenie i kompetencje merytoryczne kwestionowała część pracowników, prosząc Dyrektora X lub zarząd o ostateczne decyzje. Wywołało to nagłe i często nerwowe reakcje Dyrektora Y, który postanowił przełamać opór i zbudować własny autorytet na ścieżce formalnej. Kiedy informacja o sytuacji dotarła do zarządu, konflikt był już dość rozwinięty. Mimo to zarząd zdecydował się na „miękką” interwencję – wyjaśnianie, moderowanie, doprowadzenie do porozumienia i utrzymanie nowego status quo. Po zebraniu informacji okazało się, że Dyrektor Y nie jest akceptowany przez większość pracowników, zarówno w centrali, jak i w biurach terenowych. Wszedł w konflikt z dużą liczbą pracowników, a jego autorytet był niewielki. Przełożyło się to również na problemy merytoryczne w niektórych projektach (opóźnienia, niedotrzymanie terminów, zakłócenia w harmonogramach itp.). Powstał też nieformalny „2 obieg” – pracownicy regularnie prosili Dyrektora X o potwierdzenie lub merytoryczne decyzje. Po postawieniu diagnozy kierownictwo podjęło próby naprawy sytuacji. Wywiad z Dyrektorem X i kluczowymi pracownikami potwierdził powyższą diagnozę. Okazało się, że zarząd znacznie przecenił kwalifikacje merytoryczne Dyrektora Y. Dodatkowo okazało się, że kompetencje społeczne Pana Y również są co najmniej niezadowalające. Rozwinął się w nim klasyczny syndrom „dwóch twarzy” – zupełnie inaczej zachowywał się i komunikował z kierownictwem (przełożonym), a zupełnie inaczej z własnymi podwładnymi. Do tego doszedł brak doświadczenia w zarządzaniu (Pan Y był kierownikiem projektu na wczesnym etapie - a obecna sytuacja w firmie zdecydowanie przekraczała jego kompetencje menedżerskie).

Pomimo dość jednoznacznej i nieprzyjemnej diagnozy, zarząd zdecydował się ratować sytuację - rolę odegrały tu 2 czynniki: 1. Decyzja o awansie pana Y była decyzją zarządu i wszelkie gwałtowne reakcje,

w tym degradacja, byłyby być może zbyt szkodliwe; 2. Niechęć zarządu do przyznania się do błędnej decyzji personalnej.

### **Efekt działań**

Cały proces naprawy opisanej sytuacji konfliktowej trwał ok. 3 miesiące (od momentu wykrycia problemu). Po tym czasie zarząd stanął przed wyborem: czy kontynuować działania edukacyjne (szkolenia, coaching i mentoring) w stosunku do Dyrektora Y, - mając nadzieję, że po odpowiednio długim czasie przyniosą one pożądane efekty, mając jednocześnie świadomość, że być kosztem atmosfery w zespole i być może efektów pracy – czy podejmować inne decyzje personalne. Ponad 4 miesiące po nominacji podjęto decyzję o zmianie struktury organizacyjnej. Poprzednie stanowiska dyrektorskie zostały zniesione. Powołano Dyrektora Finansowego (został Głównym Księgowym) oraz Dyrektora Biura (Dyrektor X)

Dyrektor Y został kierownikiem dużego projektu realizowanego w Krakowie pod bezpośrednim nadzorem zarządu. Dyrektor Y po kilku miesiącach zakończył projekt i wyjechał do Warszawy do pracy w innej firmie. Co ciekawe, rozstał się z nami przyjaźnie, wykazując niezauważalne wcześniej oznaki dojrzałości.

### **Czego się nauczyliśmy?**

Wraz ze wzrostem i rozwojem organizacji konieczne jest wprowadzanie zmian strukturalnych, tak aby struktura organizacyjna firmy była dostosowana do ilości i charakteru świadczonych usług

### **Powiązanie z 6 kompetencjami rozwijanymi w ramach projektu**

Opisane powyżej studium przypadku jest przykładem tego, jak powstają problemy, które wymagają zmian strukturalnych w miarę rozwoju i wzrostu organizacji. Decyzje podejmowane przez zarząd nie zawsze są trafne, nawet jeśli zostały wcześniej dobrze przeanalizowane. Wiele zależy od wizji właścicieli firmy odnośnie strategii rozwoju i tego, jaką organizację chcemy mieć w najbliższych latach. Jest wiele czynników, które należy wziąć pod uwagę planując zmianę struktury organizacyjnej firmy. Szczególnie ważny jest czynnik ludzki. Dzieje się tak, ponieważ nie każdy dobry pracownik ma odpowiednie kompetencje do zarządzania ludźmi. Co więcej, czasami może się tak wydawać z perspektywy zarządu, ale dopiero po otrzymaniu informacji zwrotnej od podwładnych można zobaczyć całość działań menedżera.