



Studiu de caz

Sustinerea cresterii intr-o cultura antreprenoriala

Situatia

Clientul cu care am lucrat este o companie romana antreprenoriala, care doreste sa isi consolideze o cultura sanatoasa pentru stadiul de business in care se afla. Cultura in care a pornit afacerea a fost una tipica pentru o companie mica antreprenoriala: oameni putini dar foarte dedicati, o comunitate bine sudata si o atmosfera de familie. Datorita profesionalismului si dedicarii credibilitatea companiei a inceput sa creasca, si impreuna cu acesta s-a marit si portofoliul de produse si cota de piata. Cresterea sustinuta, in special din ultimii ani, a pus o presiune puternica asupra numarului de oameni, fiind nevoie de noi angajati.

In 2007 numarul de angajati ajunsese la peste 60, ridicand actionarilor provocari in conducerea organizatiei. Angajatii mai vechi ramasesera tributari modului si atmosferei de lucru de familie, asteptand de la echipa de actionari sa reduca lucrurile la situatia trecuta. Angajatii noi se adaptau mai usor ritmului rapid de lucru si presiunii rezultatelor.

Solutia Human Invest

Human Invest a avut rolul de a facilita pentru echipa de actionari identificarea problemelor si provocarilor existente la nivel de companie. Pentru aceasta au fost utilizate trei instrumente practice:

- S-au organizat patru focus grupuri cu angajatii cu vechime in companie. Rolul acestora a fost de a-i implica in procesul de diagnoza de cultura organizationala, de a le oferi oportunitatea sa exprime ceea ce simt fata de schimbarile prin care trec, si cum ii afecteaza acestea, si de a confirma presupunerile actionarilor asupra lucrurilor care nu merg bine.
- In paralel a fost derulat un proces de investigare a culturii organizationale, pentru a obtine o imagine asupra culturii actuale. La studiu au participat 75% din angajati, pentru o cat mai mare acutete a rezultatelor.
- Actionarii au completat un instrument individual de evaluare tip feedback de 360°. Instrumentul ilustreaza care este impactul pe care comportamentele lor il au in cadrul organizatiei si cum influenteaza acestea cultura organizationala. Dupa completarea chestionarelor s-a lucrat in doua workshop-uri pe intelegerea comportamentelor si a impactului lor, corelate cu paralele intre indicatorii din rapoarte si realitatea de business.

Rezultate

- Actionarii companiei au identificat provocarile care au inceput sa apara o data cu cresterea business-ului si a numarului de oameni din echipa. Astfel au putut contura un raspuns la aceste provocari, care sa le minimizeze impactul negativ si sa se concentreze pe aspectele pozitive.
- Solutia identificata a fost crearea unei echipe de middle management care sa ajute descentralizarea unor decizii. Acestia au fost invitati de catre actionari sa faca parte din conducerea companiei, si au participat la o zi speciala de pregatire in care le-a fost explicata realitatea curenta a culturii organizationale.



Studiu de caz

- Pasii urmatari sunt reprezentati de construirea unui program dedicat pregatirii noilor manageri. Toti sunt foarte buni specialisti si au o vasta experienta pe ariile lor de responsabilitate, insa nu au avut pana acum experienta manageriala, si de aceea prioritatea este investitia in echiparea lor cu abilitati manageriale!