



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Avizat,
Manager proiect,
Conf. univ. dr. Cristian MARINAȘ

STUDIUL DE CAZ

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII: GALENCO HEALTHCARE MATERIALS

Elaborat de:
DOBRIN Cosmin Octavian
Expert dezvoltare materiale de învățare

Iulie 2021,



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

INTRODUCERE

Ca urmare a reducerii activității la nivelul întregii companii, conducerea GALENCO HEALTHCARE MATERIALS Ltd. a decis elaborarea unui plan de reorganizare și restructurare a companiei. Dificultățile financiare și comerciale cu care firma se confrunta au determinat reorientarea companiei către activitățile sale de bază. Procesul de realizare a schimbării cuprinde două faze. Prima fază are în vedere elaborarea, implementarea și consolidarea noii strategii a firmei. În acest sens a fost introdusă o structură managerială mult mai flexibilă și au fost eliminate anumite structuri care aveau rol de supraveghere. A fost introdus un program de revizuire și evaluare a capacităților sale manageriale în încercarea de a schimba cultura organizațională. Acest program s-a desfășurat la nivel managerial și a urmărit misiunea și valorile care formează cultura organizațională a companiei și, de asemenea, selectarea managerilor competenți.

A doua etapă a procesului de schimbare, prevăzută să înceapă peste trei luni, are ca scop facilitarea creșterii și dezvoltarea și crearea unui puternic departament de relații cu clienții, axate, în principal, pe managementul calității totale. În același timp, principalii membri din conducerea companiei participă la o întrunire de lucru pentru a analiza potențialul companiei în perspectiva viitoarelor schimbări care vor avea loc și pentru a stabili modul de implementare a celei de a doua faze a procesului de schimbare.

PREZENTAREA GALENCO HEALTHCARE MATERIALS LTD

Galenco Healthcare Materials Ltd. este o divizie a grupului multinațional Galenco care realiza produse medicale. Grupul multinațional Galenco desfășoară activitate de producție în 26 de țări și desfășoară activități de comercializare a medicamentelor în 90 de țări. Anul trecut grupul Galenco a realizat un profit net de 100 de milioane de lire sterline, iar cifra sa de afaceri a fost de 840 de milioane de lire sterline. În decursul ultimilor 5 ani compania s-a concentrat în special asupra sectorului de producție a medicamentelor și a renunțat la afacerile care nu se potriveau cu portofoliul său.

Galenco Healthcare Materials Ltd. este unul dintre cele 16 divizii noi ale grupului Galenco, fiind considerată de conducerea grupului ca divizia cu cele mai slabe



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

performanțe. Galenco Healthcare Materials Ltd. realizează 4 produse principale, iar peste 50% din producție este vândută către compania mamă. În ultima perioadă de timp pe piața produselor medicale se manifestă o puternică concurență, ciclurile de producție au devenit mai scurte, produsele obținute cu tehnologii performante înlocuiesc din ce în ce mai mult produsele realizate manual (cum este cazul GHM Ltd.), iar competiția din ce în ce mai mare pentru piețele din Estul Îndepărtat (este vorba de piețele din Taiwan,, Hong Kong și Coreea de Sud) a avut ca rezultat reducerea ratelor profitului la niveluri scăzute. De ani, această ramură a industriei a înregistrat o permanentă deplasare a capacităților de producție către țările cu costuri scăzute. Strategii asemănătoare au fost adoptate de companiile germane și americane care își dezvoltă activitatea pe anumite segmente de piață, cum ar fi piața fibrelor medicale. Clienții de pe această piață sunt interesați de dezvoltarea pe termen lung a relațiilor cu furnizorii lor și urmăresc mai mult calitatea produselor și serviciilor oferite de producători decât prețul.

În urmă cu 4 ani Galenco Textiles – vechea denumire – desfășura activitate în patru domenii: textile medicale, pansamente chirurgicale, tricotaje, țesături colorate și fibre sintetice și avea 2500 de angajați. Divizia textile era condusă în mod clasic, structura organizatorică era una de tip ierarhic, relațiile și comunicarea erau formale și se realizau de la nivelurile ierarhice superioare către cele inferioare, controlul era foarte riguros, iar stilul de conducere era unul autoritar. În interiorul companiei domina atmosfera familială, cu câteva generații de familii care erau angajate la companie. Compania avea o strategie orientată spre producție, iar interesul față de principalele direcții de afaceri era scăzut. Managerii erau preocupați de propria lor avansare pe scara ierarhică. Principalul criteriu de promovarea salariaților era abilitățile tehnice. Conducerea resurselor umane și experiența, abilitățile și calificarea salariaților nu erau esențiale. În urmă cu trei ani, sectorul de țesături colorate și fibre sintetice au fost vândute, ceea ce a determinat pierderea a 600 de locuri de muncă. Alte sectoare de activitate care se aflau într-un plin proces de reorganizare ca direcții de afaceri au fost închise, iar costurile reduse. În urmă cu doi ani, numărul total al angajaților a scăzut la 1300 de salariați.

În ultimii zece ani la conducerea companiei Galenco Healthcare Materials Ltd. s-au succedat 6 manageri generali. Ultimul dintre aceștia este Mark Henderson care a numit în funcție în urmă cu 18 luni. Împreună cu Consiliul de Administrație a companiei, Mark



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Henderson a stabilit că afacerea are încă un potențial mare. Prima etapă a procesului de reorganizare a fost încheiată. Misiunea companiei Galenco Healthcare Materials Ltd. este:

“de a ne impune pe piață ca fiind cel mai profesionist furnizor de materiale textile și produse care să ofere clienților căldura și compasiunea de care au nevoie, astfel încât aceștia să se simtă protejați. Prin inovare, calitate și servicii profesionale oferite clienților, vom putea obține o rentabilitate ridicată care să asigure companiei dezvoltarea și avantajul concurențial.”

PRIMA ETAPĂ A PROCESULUI SCHIMBĂRII LA GALENCO HEALTHCARE MATERIALS LTD.

John Reid era consultant la compania Vista Consultant. El își amintește prima sa întâlnire pe care a avut-o cu Mark Henderson. Sediul central companiei Galenco Healthcare Materials Ltd. era într-o clădire mare veche, care era de fapt o fabrică. Misiunea exprimată de conducerea companiei părea foarte departe de ziua de care își aminteau. În perspectiva întâlnirii sale cu Mark, John a făcut o analiză a ultimelor 18 luni din activitatea companiei, în care a constatat o multitudine de inițiative care au fost puse în aplicare în interiorul companiei. Strategia de supraviețuire cuprindea toate elementele principale pe care ei le stabiliseră la întâlnirea anterioară și care se regăsesc în ceea ce se numește “prima etapă a procesului de schimbare”.

Prima schimbare care s-a produs la nivelul companiei a fost reorientarea către principalele direcții de afaceri. Compania și-a schimbat denumirea din Galenco Textiles în Healthcare Materials. A fost oprit procesul de toarcere și țesere a bumbacului și firelor groase și au fost retrase din categoria textilelor anumite produse. În jurul noii companii rezultată prin implementarea procesului de reorganizare au fost constituite 6 centre de profit orientate pe: produse textile pentru spitale, pansamente, produse textile din lână pentru spitale și consumatori obișnuiți și noi produse textile utilizate în serviciile de sănătate.

A doua schimbare care s-a produs la nivelul companiei a fost introducerea unei tehnologii noi. A fost aprobat în acest sens un program de investiții, în valoare de 6 milioane de lire sterline. Au fost introduse în procesul de producție războaie de țesut cu



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

suveici, în scopul de îmbunătăți productivitatea muncii și calitatea produselor. Automatizarea a reprezentat realizarea unor programe de instruire și pregătire a salariaților pentru a putea lucra cu utilajele respective. În viitor, procesul de schimbare va fi determinat din ce în ce mai mult de procesele tehnologice și nevoile de îmbunătățire și creștere a productivității și calității.

Ca o consecință a procesului de raționalizare a muncii și automatizare, anul trecut numărul celor care lucrau în companie a scăzut de la 1211 la 750 de salariați. Înainte de reorganizare, vânzările medii pe un salariat se situau la nivelul de 41000 de lire sterline. Mai mult, pe măsură ce procesul de producție va fi re poziționat, în ansamblul de activități ale companiei, este necesară o reducere treptată, în mai multe etape, a numărului total de salariați, până la 650 de angajați. Prin această reducere treptată a numărului de personal se urmărește creșterea, în următorii cinci ani, a vânzărilor medii pe angajat la 90000 de lire sterline.

A fost elaborată o nouă structură organizatorică. Cele patru direcții de afaceri vechi se regăsesc într-o singură structură organizatorică de tip funcțional. Noua diviziune Healthcare Materials este condusă, la nivel central, de un manager general, doi manageri ai departamentelor financiar și tehnic, 6 manageri generali pentru fiecare centru de profit și un manager de resurse umane.

De asemenea, procesul de reorganizare a companiei presupune reducerea numărului managerilor de 160 la 80 de manageri. Pentru a realiza acest lucru a fost solicitat consultantul John Vivas. Mark Henderson a avut încredere în John că va selecta managerii cei mai competenți și că nu se va întâmpla ca în trecut când erau selectați “ băieții și fetele cu ochi albaștri”. “ avem nevoie de cineva care trateze salariații corect și cu profesionalism, dar, de asemenea, vom începe procesul de schimbare a culturii organizaționale.” Galenco Healthcare Materials dorea să selecteze manageri care să manifeste capacitate de adaptare la schimbări și de a atenua efectele creșterii incertitudinii mediului în care își desfășoară activitatea. Compania de consultanță Vista Consultant a fost angajată pentru a conduce elaborarea și aplicarea programului de selectare a managerilor. În acest sens a fost înființată o comisie de evaluare a tuturor celor 160 de manageri. Acest program trebuie să țină cont de faptul că în noua structura organizatorică se regăsesc doar 80 de posturi de conducere. A fost elaborat un sistem de



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

competențe pe care trebuie să le îndeplinească toți cei 80 de manageri. Pentru evaluarea competențelor fiecărui candidat au fost folosite, ca metode de evaluare, testul psihologic, simularea și interviul. Procesul de recrutare a celor 80 de manageri a fost condus de managerul general al companiei împreună cu managerul de personal și consultanți, experți, ai companiei Vista Consultant. Era de așteptat ca pe parcursul evaluării candidaților să apară anumite dificultăți în selecția acestora. Era mai mult ca sigur că unii dintre candidați nu aveau competențele necesare ocupării acestui post, dar cu toate acestea s-a aplicat criteriul șanselor egale la angajare și au fost selectați cei mai buni 80 de manageri. Realitatea a fost diferită. Mai întâi, 96 de candidați s-au supus, din proprie inițiativă, procesului de evaluare, dintre care 64 au decis că nu pot face față postului pe care urmau să-l ocupe. În a doua etapă, în condițiile sporirii criteriilor de evaluare, conducerea companiei a decis desemnarea a 52 dintre managerii proprii pentru ocuparea posturilor respective, în afară de cei 96 care au acceptat voluntar evaluarea. Conducerea companiei Galenco a decis recrutarea din surse externe a 28 de manageri care au fost supuși evaluării respective și au fost selectați. Noii manageri au fost recrutați de la cei mai importanți concurenți, având competențele și experiența implementării procesului de management al calității totale. Mulți dintre managerii respectivi fac parte din companie în prezent. Aproape 35% din noua structură managerială este formată din personal extern.

În mare parte, ca o consecință a constatărilor din timpul procesului de evaluare a candidaților, programul de schimbare a culturii organizaționale intitulat, “ Mândrie, misiune și valori” a fost introdus încă din timpul celor 80 de manageri. Schimbarea culturii organizaționale a presupus instruirea managementului de vârf al companiei, analiza valorilor de bază ale companiei și desfășurarea unor reuniuni pentru a transforma valorile respective în fapte. Prin noua cultură organizațională, care pune accentul îndeosebi pe flexibilitate, autoritate, calitate și inovare, compania urmărește promovarea unui management participativ. Principalele valori care se doresc a fi promovate în interiorul companiei prin adoptarea unui management participativ sunt: confidențialitatea și încrederea în angajați, luarea în considerare a revendicărilor și dorințelor salariaților în procesul de adoptare a deciziilor manageriale, motivarea salariaților prin recompense materiale și morale, implicarea și stimularea creativității personalului și luarea în considerare, în adoptarea deciziilor, a ideilor, opiniilor și propunerilor constructive venite



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

din partea personalului. Mai important, conducerea companiei dorește să instaureze în rândul salariaților și al managerilor sentimentul de mândrie că fac parte din compania respectivă și încrederea într-un viitor favorabil.

Valorile și comportamentele care formează cultura organizațională a companiei:

Conștiința afacerilor:

“Apreciem angajații care sunt informați cu privire la performanța în afaceri și care gândesc spiritul afacerilor, prin:

- comunicarea strategiei globale a companiei pentru a permite angajaților să înțeleagă misiunea firmei;
- încredere în oamenii care dispun de informații importante în domeniul afacerilor;
- diseminarea informațiilor despre performanță și ne așteptăm ca toți salariații să înțeleagă rolul lor în obținerea performanțelor firmei;
- dezvoltarea cunoștințelor financiare ale tuturor angajaților;
- comunicarea principiilor calității către fiecare angajat implicat în activitatea companiei.

Orientarea spre rezultate:

Apreciem realizările importante și abilitatea de a depăși anumite obstacole și constrângeri, prin:

- comunicarea în interiorul organizației de către managementul de vârf, a unui obiectivului companiei;
- stabilirea clară a obiectivelor la nivel individual și la nivelul echipelor de lucru, urmărirea și măsurarea rezultatelor și asigurarea feed-back-ului;
- sporirea entuziasmului și determinării la nivelul conducerii mai mult prin convingere decât prin control;
- încurajarea obținerii unor performanțe individuale ridicate, care pot fi exemplificate altora;
- încurajarea schimbării și diversificării, problemele fiind abordate ca provocări și oportunități pentru îmbunătățire

Încurajarea muncii în echipă:

Apreciem munca în echipă mai mult decât rezultatele individuale, prin:

- cunoașterea clienților interni ai companiei și încurajarea muncii împreună cu aceștia;



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- luarea în considerare a experienței și punctelor forte ale unora și aprecierea contribuției acestora la obținerea rezultatelor companiei;
- sprijinirea realizării unor proiecte, prin munca în echipă, indiferent de statutul sau poziția fiecăruia membru al echipei;
- comunicarea în interiorul companiei a ideilor pentru obținerea unor rezultate mai bune;

Încurajarea inovării și inițiativei:

Apreciem ideile noi, inițiativa și toate celelalte propuneri care au rolul de a îmbunătăți situația la nivelul companiei, prin:

- ridicarea permanentă a standardelor de calitate printr-o permanentă preocupare pentru obținerea unor rezultate mai bune;
- încercarea de a munci mai inteligent și mai bine decât mai mult și mai dur, pentru îmbunătățirea performanțelor;
- realizarea unei combinații permanente între consecvență și exploatarea oportunităților noi;
- asumarea responsabilității pentru acțiunile întreprinse și învățarea din greșelile făcute;
- încurajarea permanentă a ideilor noi și propunerilor venite din partea oricărui angajat.

Dezvoltarea talentelor individuale:

Apreciem potențialul tuturor angajaților și contribuția fiecăruia la succesul afacerii noastre, prin:

- reținerea performanțelor individuale și dezvoltarea abilităților angajaților;
 - dezvoltarea carierei fiecărui angajat și pregătirea și perfecționarea succesorilor pentru fiecare post;
 - dezvoltarea angajaților prin extinderea performanțelor în activitatea de zi cu zi a fiecăruia și încurajarea acestora să-și evalueze propriul potențial;
 - asumarea de către salariați a responsabilității pentru progresele înregistrate în dezvoltarea lor proprie, prin utilizarea în cel mai bun mod posibil a resurselor de care dispune compania;
 - încrederea că fiecare dintre angajați va da, de-a lungul timpului, tot ceea ce are mai bun și va fi un exemplu pentru ceilalți.
-



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

PLANUL DE APLICARE A CELEI DE A DOUA ETAPE A PROCESULUI DE SCHIMBARE LA GALENCO HEALTHCARE MATERIALS LTD.

Prima etapă a procesului de schimbare urmărește asigurarea supraviețuirii și introducerea stabilității la nivelul companiei. În ciuda a ceea ce s-a realizat prin aceste schimbări, situația financiară a firmei rămâne în continuare destul de precară. Obiectivul companiei a fost acela de a obține o rată a profitului pe capitalul investit de 20%. Vânzările curente se situează la nivelul de 47 de milioane de lire sterline, cu 1 milion mai mici decât cele previzionate în planul de supraviețuire. În orice caz, s-a obținut un profit de 1,8 milioane lire sterline și există șanse ca în viitor acesta să se dubleze. Noua structură organizatorică rezultată în urma reorganizării companiei trebuie să treacă la faza de creștere, având la bază managementul calității totale, serviciile oferite clienților și îmbunătățirea continuă a activității.

Cea de a doua etapă a programului de reorganizare (schimbare) urmează să fie pusă în aplicare în următoarele trei luni, în timp ce Mark Henderson pune la punct ultimele amănunte ale programului. Mark Henderson este foarte mulțumit de progresele înregistrate până în acest moment, dar știe că prima etapă a procesului de reorganizare este doar începutul. Schimbarea culturii organizaționale a companiei a fost foarte bine primită în rândul angajaților, iar printre aceștia se poate constata o atitudine de învingători, opusă celei de dinainte de demararea programului de schimbare. Vista Consultants a început efectuarea unor cercetări, pe două planuri: realizarea unor interviuri: pe de o parte în rândul celor 80 de manageri, iar pe de altă parte în rândul angajaților.

Un prim rezultat obținut în urma acestei cercetări a fost acela că procesul de evaluare prin care au fost selectați cei 80 de manageri este contestat, deoarece multe dintre competențe au fost pierdute. Abilitățile, competențele, experiența și calificarea personalului au fost utilizate de către conducerea companiei pentru a elabora soluții pentru rezolvarea problemelor. Managerii companiei au avut o credibilitate scăzută în rândul personalului și s-au impus cu greu în fața acestora. S-a constatat, în rândul angajaților, că aceștia sunt



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

de părere că noile tehnologii au fost implementate destul de târziu și cu slabă pregătire a personalului. Există indignarea că produsele sunt realizate în continuare la un nivel al calității scăzut. Nevoile de producție au fost puse înaintea calității și dorințelor clienților. Ca rezultat al instruirii necorespunzătoare a personalului au apărut o serie de probleme în utilizarea echipamentelor ceea a avut reducerea calității produselor. De asemenea, în rândul angajaților există ideea că anumite schimbări (cum ar fi schimbarea structurii organizatorice) au fost implementate prea rapid fără a lua în considerare eventualele consecințe negative care ar fi putut apare și fără realizarea unei comunicări corespunzătoare în interiorul organizației. Între conducerea companiei și salariați nu a existat dialog. Salariații își desfășoară activitatea în funcție de zvonurile pe care le aud și nu pe baza relațiilor organizatorice și a unei comunicări corespunzătoare. Conducerea companiei este mândră de propriile performanțe obținute, dar are o încredere scăzută și este pesimistă în legătură cu viitorul companiei, neidentificându-se pe deplin cu Galenco.

ÎNTREBĂRI:

1. Care au fost principalele puncte forte și puncte slabe ale primei etape a procesului de schimbare (reorganizare)?
2. Ce progrese a înregistrat compania în ceea ce privește schimbarea culturii organizaționale?
3. Care dintre atitudinile și comportamentele conducerii și personalului sunt în contradicție cu valorile companiei?
4. În ce măsură reducerea dimensiunilor companiei (prin restructurare, reorganizare) afectează procesul schimbării? Problemele cu care se confruntă compania sunt generate numai de reducerea dimensiunilor acesteia? Considerați că alte dintre dificultățile companiei au cauze mult mai profunde?
5. Considerați că echipa formată din cei 80 de manageri este capabilă să conducă procesul schimbării la un nivel superior? Credeți că personalul companiei este pregătit pentru înfăptuirea unei asemenea schimbări?
6. Care considerați că ar trebui să fie principalele puncte ale celei de a doua etape a procesului schimbării?



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

7. Ce schimbări trebuie făcute la nivelul managementului resurselor umane și cum veți încerca să le implementați?