

SLUČAJEVI IZ PRAKSE

SLUČAJ 2.1

Odabir novog direktora sektora za istraživanje

Sandra Coke je podpredsjednik za istraživanje i razvoj u Great Lakes Food (GLF), velikoj kompaniji koja se bavi proizvodnjom "grickalica" i ima oko 1000 zaposlenih. Zbog nedavne reorganizacije, Sandra mora izabrati pojedinca koji će biti novi direktor istraživanja. Direktor će podnositi izvještaje Sandri lično i biće odgovoran za razvoj i testiranje novih proizvoda. Odjel za razvoj GFL-a zapošljava oko 200 radnika. Izbor direktora je bitan zato što Ms. Coke pod pritiskom od strane predsjednika i odbora da unaprijedi sveukupni rast i produktivnost kompanije.

Sandra je identificirala tri kandidata za poziciju. Svaki kandidat je na istom upravnom položaju. Ona ima poteškoća u odabiru jednog od njih zato što svaki kandidat ima važne zasluge. Alexa Smith je dugo vremena zaposlena u GFL, startala je sa skraćenim radnim vremenom u kancelariji za poštu još dok je bila u srednjoj školi, a nakon završene srednje škole radila je na čak 10 različitih pozicija u kompaniji da bi na kraju postala direktor sektora za marketing novih proizvoda. Izvještaji o njenom radu pokazuju da je bila veoma kreativna i da je pokazivala duboko razumijevanje posla. U svom dugotrajnom radu u GFL Alexa je razvila i donijela na tržište četiri nove linije proizvoda. Također je poznata u čitavoj kompaniji kao veoma uporna u svom radu; kada započne projekt podržava ga sve do njegovog završetka. Vjerovatno je ova kvaliteta zaslužna za uspjeh svake od linija proizvoda koje je pokrenula.

Drugi kandidat za poziciju je Kelsey Metts, koja radi za GFL već 5 godina i trenutno upravlja kontrolom kvalitete etabliranih proizvoda. Kelsey prati reputacija da je veoma pametna. Prije nego što je došla u GFL, diplomirala je na Harvardu, kao najbolja u svojoj klasi. Ljudi opisuju Kelsey kao osobu koja će jednoga dana biti predsjednik sopstvene kompanije. U svim izvještajima o njenom radu, date su joj visoke ocjene u području društvenih i međuljudskih vještina. Ne postoji supervizor unutar kompanije koji nema reći pozitivne stvari o tome kako je ugodno raditi sa Kelsey Metts.

Thomas Santiago, treći kandidat, radi za GFL već 10 godina i viši menadžment ga često konsultira u pitanjima strateškog planiranja i usmjerenja korporacije. Thomas je jako aktivan u etabliranju vizije GFL-a i potpuno je posvećen kompaniji. On vjeruje u vrijednosti GFL-a i aktivno promovira svoju misiju. Kvalitet koji ga izdvaja iznad drugih u izvještajima o radu su njegovo poštenje i integritet. Zaposleni koji su radili pod njegovom supervizijom slažu se u zaključku da osjećaju da mogu vjerovati Thomasu da će biti pravičan i konzistentan sa njima. Jako je cijenjen u GFL-u. U svom dugotrajnom

radu za kompaniju, Thomas je u određenoj mjeri bio uključen u razvoj tri nove linije proizvoda.

Izazov koji je postavljen pred Sandru Coke je biranje najbolje osobe za novoustanovljenu direktorsku poziciju. Zbog pritiska višeg menadžmenta, Sandra zna da mora odabrati najboljeg lidera za novu poziciju.

Pitanja

Zasnovano na informacijama koje daje *trait* pristup:

1. Kojeg kandidata gđica Coke treba izabrati?
2. Na koje načine *trait* pristup pomaže u ovom tipu selekcije?
3. Na koji način se oslikavaju slabosti *trait* pristupa u ovom slučaju?

SLUČAJ 2.1

Zapanjujući preokret

Carol Baines bila je udata 20 godina za vlasnika Baines Company dok on nije izgubio život u tragičnoj saobraćajnoj nesreći. Nakon njegove smrti Carol je odlučila da ne prodaje kompaniju, već da je pokuša voditi sama. Prije nesreće, jedini dodir koji je imala sa biznisom su bili neformalni razgovori sa njenim mužem tokom večere, premda ima završenu srednju ekonomsku školu, sa menadžmentom kao glavnim predmetom.

Baines Co. je bila jedna od tri snadbjevača uredskog materijala u gradu sa populacijom od 200.000 ljudi. Druge dvije prodavnice su bile u sastavu nacionalnih lanaca. Baines Co. nije bila velika kompanija; zapošljavala je samo pet ljudi i imala je stabilan promet od 200.000 \$ godišnje, uslužujući uglavnom manje kompanije u gradu. Dugi niz godina, firma nije rasla i počinjala je osjećati pritisak koji su stvarali nacionalni lanci oglašavanjem i nižim cijenama.

Prvih šest mjeseci Carol je provela upoznavajući se sa zaposlenima i sa radom kompanije. Slijedeća stvar koju je uradila je analiza kompanija na području grada koje imaju potrebu za uredskim materijalom. Zasnovano na njenom razumijevanju sposobnosti kompanije i njenoj procjeni potencijalnog tržišta za njihove proizvode u usluge, Carol je razvila specifičan skup kratkoročnih i dugoročnih ciljeva kompanije. U pozadini ovog planiranja, Carol je imala viziju da Baines može biti vitalna, zdrava i konkurentna kompanija. Željela je nastaviti sa bisnisom koji je započeo njen muž, ali i više od toga, željela je da taj biznis raste.

Tokom prvih pet godina Carol je investirala značajne sume novca u oglašavanje, prodaju i usluge. Ovi naponi su urodili plodom jer je kompanija odmah počela pokazivati rapidan rast. Zbog tog rasta Baines je zaposlio još dvadest radnika.

Rast kompanije je posebno zapanjujući uzimajući u obzir drugu veliku nedaću sa kojom se Carol morala suočiti. Godinu dana nakon smrti njenog muža, postavljena joj je dijagnoza raka dojke. Tretman njene bolesti uključivao je dva mjeseca terapije zračenjem i šest mjeseci jake kemoterapije. Premda su posljedice toga bile gubitak kose i jak umor, Carol je nastavila upravljati kompanijom čitavo vrijeme. Uprkos ovim poteškoćama, Carol je bila uspješna. Pod njenim snažnim vođstvom rast Bainesa je nastavljen 10 uzastopnih godina.

Intervjui sa novim i sa starim uposlenicima Bainesa su otkrili mnogo o njeno leadershipu. Uposlenici kažu da je Carol veoma čvrsta osoba. Dobro se brinula o drugima i bila je fer i obzirna. Kažu da je stvorila obiteljsku atmosferu u Bainesu. Samo nekoliko uposlenih je napustilo Baines otkad ga je Carol preuzela. Carol je bila posvećena svim svojim zaposlenim i branila je njihove interese. Na primjer kompanija ima *softball* tim ljeti i košarkaški tim zimi, oba su sponzorisani od strane kompanije. Drugi su opisivali Carol kao jakog individualca. Premda je imala rak nastavila je biti pozitivna i zainteresirana za njih. Nije pala u depresiju zbog raka i efekata terapije, premda je bilo teško. Zaposleni kažu da je bila uzor snage, dobrote i kvaliete.

U 55-toj godini, Carol je predala posao svojim sinovima, nastavila je obnašati dužnost predsjednika, ali ne nadgleda svakodnevne poslove. Trenutno kompanija ima promet od prodaje proizvoda preko 3,1 miliona dolara i nadmašuje oba konkurenta.

Pitanja

1. Kako biste opisali *leadership* obilježja Carol Baines?
2. Koliki udjel imaju ova obilježja u širenju kompanije?
3. Da li bi Carol bila lider u drugim poslovnim okruženjima?

SLUČAJ 2.3

Zapošljavanje u banci

Pat Nelson je pomoćnik direktora ljudskih resursa zadužen za zapošljavanje u Central Bank, velikoj banci koja pruža potpuni skup usluga (*full-service*). Jedna od glavnih odgovornosti koju Pat ima svakog proljeća je posjeta mnogih studentskih kampusa i intervjuiranje diplomaca pozicije kreditnih analitičara u odjelu za kreditiranje u Central Bank. Iako brojke variraju, gđin. Nelson obično upošljava oko 20 novih ljudi, od kojih većina dolazi iz iste škole godinu za godinom.

Pat vrši upošljavanja za ovu banku već više od deset godina i jako uživa u tome. Bilo kako bilo, za nadolazeće proljeće menadžment vrši veliki pritisak na njega da bude posebno oprezan prilikom preporuka ko bi trebao biti unajmljen. Menadžment je zainteresovan za promjenu procenta novih studenata koji odlaze iz banke, jer je u prošlim godinama postotak novih studenata koji su otišli bio 25%. Odlazak poslije prve godine

značio je gubitak uloženi dolara u obuku kao i dodatni pritisak na ostalo osoblje. Iako menadžment razumije da jedan dio novih uposlenika uvijek odlazi, nisu zadovoljni sa sadašnjim procentom i počeli su preispitivati procedure regrutovanja i upošljavanja.

Banka želi da upošljava pojedince koje može odnjegovati za viši pozicije leadershipa. Iako se za kreditnog analitičara određene sposobnosti zahtijevaju još na početnom nivou, banka je podjednako zainteresirana i za vještine koje će omogućiti pojedincima da napreduju ka višim menadžerskim pozicijama u njihovom procesu izgradnje karijere.

Prilikom odabira novih uposlenika, Pat Nelson uvijek traži nekoliko karakteristika. Prvo, individualci trebaju imati snažne interpersonalne vještine, trebaju biti pouzdani, te da posjeduju smirenost i inicijativu. Dalje, pošto ovaj posao uključuje (fiduciary) povjerljive odgovornosti, individualci moraju posjedovati odgovarajuću etičnost, uključujući jak osjećaj značaja povjerljivosti. U cilju dobrog obavljanja posla u banci, individualci moraju posjedovati jake analitičke i tehničke vještine, kao i iskustvo u radu na kompjuterima. Posljednje, oni treba da pokažu dobru radnu etiku, te posvećenost i želju da rade svoj posao čak i kada su okolnosti teške.

Pat je prilično siguran da je odabrao prave ljude za lidere u Central Bank, iako mu menadžment govori da preispita svoje kriterije. Iako smatra da je radio ispravno, on počinje da preispituje sam sebe i svoje praksu upošljavanja.

Pitanja

Zasnovano na idejama opisanim u trait pristupu

1. Da li mislite da Pat Nelson traži prave karakteristike u ljudima koje upošljana?
2. Da li je moguće da pitanje promjene procenta od strane višeg rukovodstva nije povezano sa Pat-ovim kriterijima upošljavanja?
3. Da ste vi Pat, da li biste promijenili svoj pristup regrutovanju?

SLUČAJ 3.1 “Drill Sergeant - Narednik”

Mark Young je šef odjela za “ličenje” u velikoj bolnici i 20 uposlenih je pod njegovom jurisdikcijom. Prije dolaska u upravni odbor bolnice radio je kao vanjski suradnik. U bolnici je zauzeo novokreiranu poziciju zato što je uprava vjerovala da je potrebna promjena u načinu rada sa molerskim uslugama.

Prije početka posla, Mark je uradio analizu 4-mjesečnih troškova (direktnih i indirektnih) molerskih radova. Njegovi nalazi su potvrdili stavove nadređenih da su ti radovi neefikasni i skupi. Kao rezultat, Mark je izvršio potpunu reorganizaciju odjela, dizajnirao novi plan radova i redefinirao standarde performansi.

Mark kaže da je kada je počeo sa ovim poslom bio “nabrijan”, kao narednik u vojsci koji ne zahtijeva učešće podređenih već samo poslušnost. Iz njegove tačke gledišta bolničko okruženje nije ostavljalo mjesta za greške, tako da je bilo potrebno biti čvrst prema molerima i da oni kvalitetno dovrše posao u okviru zahtijeva koje je pred njih postavila bolnica.

Kako je vrijeme prolazilo, Mark je omekšao stav i postao manje zahtijevan. Dodijelio je određene odgovornosti liderima dva tima koji su mu podnosili izvještaje, ali je ostao u bliskom dodiru sa svakim od uposlenika. Jednom sedmično, imao je običaj pozvati grupu uposlenika u lokalni bar na hamburger, na račun firme. Volio je zadirkivanje sa uposlenicima i znao je “bocnuti”, kao i primiti šalu.

Mark je veoma ponosan na svoj odjel. Kaže da je uvijek želio biti trener i da se tako osjeća na čelu ovog odjela. Uživa raditi sa ljudima, a posebno voli vidjeti taj sjaj u njihovim očima kada shvate da su uradili dobar posao i da su sami uspjeli u tome.

Pod Markovim vođstvom, čitav odjel je značajno poboljšan i sada ga radnici iz drugih odjela vide kao najproduktivniji odjel u poslovanju održavanja bolnice. Ovaj odjel je dobio ocjenu 92% od strane pacijenata, što je najviši rezultat u čitavoj bolnici.

Pitanja

1. Kako biste opisali Markov *leadership* iz perspektive stilskog pristupa?
2. Kako se mijenjao njegov stil tokom vremena?
3. Da li mislite da je on općenito više orijentiran na zadatke ili na međusobne odnose?
4. U koji dio Blake & Mouton rešetke biste ga pozicionirali?

SLUČAJ 3.2

Jedem ručak u stojeći

Susan Parkins je suvlasnik i menadžer u Marathon Sports, prodavnici atletske opreme koja se specijalizirala za patike i ostala pomagala. Radnja zapošljava oko 10 ljudi, od kojih su većina studenti koji rade sa skraćenim radnim vremenom tokom sedmice, i sa punim radnim vremenom tokom vikenda. Marathon Sports je jedina prodavnica ove vrste u gradu sa populacijom 125.000 ljudi. Godišnji izvještaji prodaje pokazuju povećanje u prodaji od 15%, za svaku od proteklih 7 godina.

Gđa Parks je dosta investirala u prodavnicu i naporno radi kako bi osigurala da prodavnica zadrži ugled i nivo rasta. U prodavnici radi 50 sati sedmično, gdje se pojavljuje u različitim ulogama, ulozi kupca, planera, trenera i prodavačice. Nema trenutka kada Susan nije zauzeta poslom. Glasine kažu da čak ruča stojeći.

Rekacije zaposlenih na gđu Parker su snažne i prilično različite. Nekim ljudima se sviđa njen stil dok drugima ne. Prvi pričaju o tome kako je prodavnica organizovana i efikasna kada je pod njenom odgovornošću. Susan čini zadatke i ciljeve veoma jasnim. Svakoga drži zauzetim i kada uposleni krenu kući osjećaju kao da su doprinijeli nečemu. Vole raditi za Susan zato što ona zna šta radi. Oni kojima se ne sviđa njen stil žale se da je premotivirana. Čini se da je i svrha njenog postojanja u tome da se završi posao u prodavnici. Ona rijetko, skoro nikako, odmara ili jednostavno “druži” sa osobljem. Ovi ljudi kažu da je poprilično teško održavati kontakt sa Susan i da kao rezultat toga rad u Marathon Sports nije zabavan.

Susan počinje osjećati da zaposleni imaju izmješane reakcije na njen *leadership* stil. To joj smeta, ali ne zna šta da uradi po tom pitanju. Uz svoj rad u prodavnici, Susan se jako trudi biti dobra supruga i majka troje djece.

Pitanja

1. Prema stilskom pristupu, kako biste opisali *leadership* Susan Parks?
2. Zašto potiče tako naglašene reakcije podređenih?
3. Da li mislite da treba promijeniti stil?
4. Da li bi bila efektivna ukoliko se promijeni?

SLUČAJ 3.3

Unapređenje uslova u odjelu

Douglas Ludwig je direktor sektora za dizajn u velikoj kompaniji koja proizvodi uredski namještaj i zapošljava oko 1200 ljudi. Odjel za dizajn čini 80 ljudi koji su podijeljeni u 8 radnih timova, a svi timovi podnose izvještaj gospodinu Ludwigu. Douglas nije dugo u kompaniji, prešao je na ovo radno mjesto iz manjeg konkurenta gdje je bio podpredsjednik za istraživanje i razvoj. Njegova reputacija kao lidera na prethodnom radnom mjesto je općenito bila povoljna.

Tokom prve godine rada, Douglas je potrošio mnogo vremena pokušavajući poboljšati odnose unutar odjela. Za razliku od prethodnog direktora, koji je protošio dobar dio svog vremena nagledajući projekte i naglašavajući ciljeve kompanije, Douglas se uhvatio u koštac sa raspoloženjem, klimom i duhom odjela. U tom cilju, Douglas je ustanovio nove termine za održavanje sastanaka kako bi dopustio svakome da podijeli svoje ideje i brige sa drugima. Nastavljajući “prodirati u srž stvari”, Douglas je nastojao promovirati veći zajednički duh unutar odjela zakazujući zajedničke “brze” ručkove petkom. Svake sedmice, Douglas se neformalno sastaje da bi stekao uvid u njihove potrebe i vidio kako napreduju u poslu.

Douglas je također veliki pobornik društvenih događanja izvan posla. Tokom ljeta, odjel za dizajn je održao prvu roštiljadu za porodice uposlenih – prvu i za neke od starijih uposlenika. Tokom praznika

Uposleni su mislili da je bilo “prva klasa” i još mjesecima su o tome pričali. Douglas je bio poluga koja je pokrenula kompaniju da sponzoriše malonogomentni tim, sačinjen od uposlenih u odjelu za dizajn.

Skoro svi uposleni u odjelu daju pozitivne ocjene o Douglasovoj prvoj godini na direktorskom položaju. I dizajneri i osoblje su impresionirani “finim momkom” kakav je gospodin Ludwig. Godinama je raspoloženje unutar odjela bilo učmalo, ali Douglasov dolazak unio je određenu živost. Ljudi su počeli uživati u novoj vitalnosti odjela i počeli su više razgovarati umjesto da se samo žale.

Pitanja

Jasno je da je *leadership* stil Douglasa Ludwiga jedan od glavnih tipova stilske pristupa.

1. Koji je to stil?
2. Da li je čvrst toliko koliko je efektivan, u kontekstu odjela za dizajn kompanije za proizvodnju namještaja?
3. Da li biste voljeli raditi za Douglasa Ludwiga?
4. Postoji li loša strana ovog stila *leadershipa*? Ukoliko postoji opišite je.

