

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

E-Admin (Lituania)

Ilona Bučiūnienė
ISM University of Management and Economics

Rūta Kazlauskaitė
ISM University of Management and Economics

Christian Serarols
Universitat Autònoma de Barcelona

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

E-Admin

Introduzione

Era una mattina presto nella primavera del 2010. Dopo una notte insonne, guardando fuori dalla finestra del suo lussuoso ufficio al sesto piano, Jonas Butkus, direttore di E-Admin¹, una piccola azienda che si occupa siti di e-commerce, stava riflettendo sul da farsi. Nella breve storia della sua attività, E-Admin si era costituita una reputazione come amministratore affidabile e di alta qualità di siti e-commerce. Ora che l'economia mondiale si stava lentamente riprendendo dopo la crisi economica e finanziaria mondiale, la società cominciò a ricevere sempre più offerte per espandere la propria attività e per iniziare la gestione di nuovi siti e-commerce.

Recentemente E-Admin fu contattata da uno dei più importanti e grandi siti web di e-commerce del mondo e, come risultato dall'approccio E-Admin avrebbe potuto essere in grado di fornire questo leader mondiale di servizi di website administration, il che rappresentava una buona opportunità per E-Admin. L'offerta era particolarmente interessante perché E-Admin avrebbe concluso un grande contratto, generando un buon reddito per l'azienda. Tuttavia, ricevere un così ingente contratto avrebbe richiesto un'espansione, si sarebbe dovuto assumere nuovo personale e gestirlo, e questo avrebbe avuto ripercussioni anche sui locali commerciali in corso. Jonas si chiese se questo era il momento giusto per un tale rapido sviluppo della società.

Recentemente Jonas stava incontrando sempre più problemi con la gestione del personale all'interno dell'azienda. La gestione delle risorse umane stava occupando ormai gran parte del suo tempo. Non era sorprendente che Jonas stava studiando la possibilità di espansione con estrema cautela. L'ultima cosa che voleva che accadesse era di accettare le condizioni fissate da questo leader mondiale e poi che non riuscisse a raggiungere gli obiettivi fissati. Sentiva che per E-Admin sarebbe stato più dannoso nel lungo periodo se la società non avrebbe potuto soddisfare le aspettative dei suoi nuovi clienti. Oggi era il giorno in cui doveva prendere una decisione finale e comunicare al cliente se E-Admin avrebbe accettato l'offerta di amministrare il loro sito web.

¹ Il caso rappresenta un caso reale di una società che opera in Lituania. Tuttavia, è formulato per una discussione in classe dei problemi connessi con la crescita dell'impresa piuttosto che per illustrare se la sua dinamica sia efficace o inefficace. Il nome della società e il suo direttore sono fittizi.

Background dell'azienda

Nell'ottobre del 2003, Jonas, matricola della University of Technology of Telecommunications and Communication in Kaunas, in Lituania, era in cerca di un lavoro per pagare le sue quote di adesione alla palestra. Tuttavia, si rivelò molto più difficile di quanto avesse previsto. Dopo i colloqui di lavoro senza fine era prossimo a ricevere un premio di consolazione. Era l'offerta di una carica di rappresentante di vendita, ma Jonas quasi aveva perso la speranza di trovare ciò che considerava un lavoro adatto a lui. Fortunatamente, una società, rappresentante di un sito straniero di e-commerce per la Lituania, gli offrì un posto di lavoro con le seguenti ore dalle 20:00 alle 05:00, e durante questo turno doveva monitorare un sito e-commerce. In particolare, doveva caricare i nuovi articoli in vendita sul sito, analizzare il database, controllare l'attività dei clienti e monitorare lo stock totale di merci. La paga mensile era LTL² 500 al mese³. Questo era un lavoro ideale per Jonas, e nella casa dello studente in cui egli viveva all'epoca vi era la più veloce connessione Internet della città.

In un primo momento Jonas lavorava come libero professionista, per il quale, secondo la legge doveva solo registrarsi presso lo State Tax Inspectorate ed ottenere una licenza commerciale. Tuttavia, Jonas presto trovò troppo complicato conciliare il lavoro notturno e tenere il passo con gli studi, così decise di smettere. Il suo datore di lavoro non voleva che lasciasse e chiese a Jonas di rimanere nella società, con lo stesso livello di paga. Al fine di agevolare Jonas con i suoi studi, la società propose di assumere un altro dipendente - studente a lavorare per Jonas. In un primo momento Jonas era contento, aveva qualcuno che lavorava per lui in modo da poter continuare a fare bene il lavoro e aveva anche avuto il tempo per concentrarsi nei suoi studi. Tuttavia, presto il carico di lavoro diventò troppo anche per due persone. Jonas fu costretto ad ammettere ciò al suo datore di lavoro, ma essi erano d'accordo che l'assunzione di un altro dipendente avrebbe potuto risolvere il problema. La situazione si evolveva a spirale verso l'alto, con il risultato che tutti gli studenti che vivevano nella stessa residenza di Jonas furono coinvolti in alcune fasi di lavoro sui siti e-commerce di Jonas. Tutti loro lavoravano come free-lance e rispondevano direttamente al proprio capo, Jonas. Jonas era il solo responsabile delle relazioni con il cliente, delle attività di reclutamento e della gestione dei collaboratori freelance. La natura dei prodotti venduti sui siti e-commerce era

² 1 euro = 3,4528 litas (tasso di cambio fisso)

³ Nel 2003, il salario mensile medio netto in Lituania era di LTL 786,40

di ampio respiro. Tra questi per esempio la vendita di gioielli, moda e accessori, elettronica e belle arti.

All'inizio Jonas aveva cercato nuovi freelance tra quelli che erano segnalati da suoi compagni di studi. Questo metodo era economico e veloce. Gli studenti potevano lavorare nella hall del residence dove Jonas poteva tenerli d'occhio. Tuttavia Jonas continuava a lavorare tante ore, a lavorare giorno e notte, nel weekend, e durante le vacanze. Con diversi dipendenti da gestire il suo lavoro aumentò, doveva pianificare i turni, assegnare i compiti e monitorare la qualità del lavoro per ciascuno di essi. A volte doveva andare nella stanza di qualche collaboratore e svegliarlo dopo la notte. Non importava quanto duro lavorasse, Jonas stava affrontando svariati imprevedibili problemi nella gestione di giovani studenti. Essere studente di IT e Telecomunicazioni, permetteva loro di manipolare lo sviluppo del software, di monitorare il website e l'attività di processo dei dati. Il programma aveva i suoi limiti poiché provocò un sistema di errori e malfunzionamenti che non furono registrati dai website manager degli US. Fortunatamente gli studenti poterono velocemente eliminare gli errori ed il funzionamento del website fu ripristinato.

L'ambito di attività della società era cresciuta ed era stato necessario prendere più personale. Poiché era diventato troppo complicato gestire un gruppo di freelance, Jonas decise di costituire una società che assumesse tutti i freelance dipendenti a tempo pieno. Così nel giugno 2006, Jonas prese in affitto un ampio ufficio nel centro della città e trasferì tutte le attività aziendali nella location del nuovo ufficio e fu così che nacque E-Admin. All'inizio, i suoi dipendenti, la maggioranza dei quali erano studenti, trovarono difficoltà ad adattarsi alle nuove condizioni di lavoro dal momento che essi erano abituati a lavorare dalle loro camere del residence. Ora dovevano andare in ufficio e seguire il lavoro secondo un piano prestabilito. Tuttavia, l'ambiente di un ufficio moderno era un luogo di lavoro confortevole dotato di tutte le attrezzature necessarie che li supportavano nell'adattamento al nuovo ambiente di lavoro.

Poiché la società continuava a crescere (vedi appendice 1), Jonas si rese conto che i suoi compagni erano a volte privi di competenze per soddisfare le esigenze aziendali e privi di motivazione. Jonas decise di assumere personale non-studente per vedere se questo avrebbe fatto la differenza. Poiché la domanda cresceva, Jonas avrebbe reclutato 2-3 dipendenti al mese. Entro il dicembre 2007, E-Admin impiegava 27 dipendenti, e il fatturato giornaliero dei siti sotto la loro amministrazione aveva raggiunto il mezzo milione di Euro. Nell'estate del 2008 quando gli Stati Uniti furono colpiti da una crisi economica e finanziaria, il fatturato del sito ogni giorno diminuì fino a raggiungere nel mese di agosto 2008 € 300.000. Questo portò inevitabilmente ad un processo ottimizzazione e riduzione del personale alla fine del 2008. Nel marzo 2009 la società aveva 25 persone a libro paga

(rispetto ad aprile 2008 quando la società aveva 30 dipendenti). Tuttavia, al tempo stesso, la società proprietaria dei siti web, la maggioranza dei quali erano di organizzazioni straniere, aveva anche iniziato a ridurre la propria forza lavoro a causa della situazione economica. Poiché il costo del lavoro era molto meno caro in Lituania, queste organizzazioni spostarono alcune mansioni in Lituania. Quindi, un anno dopo, nel novembre 2009, E-Admin iniziò ad aumentare di nuovo il numero dei propri dipendenti. Inoltre, la società aveva iniziato a fornire servizi per nuovi clienti nel campo dell'e-commerce. Nel mese di aprile 2010, E-Admin aveva 36 dipendenti. L'età media dei dipendenti era 26 anni.

Leadership

Fin dalla creazione di E-Admin, Jonas assunse il principio di dare il meglio ai suoi dipendenti. Incoraggiò il suo manager a fare lo stesso:

"Bisogna sempre far stare le persone a proprio agio. Daranno quindi uno sforzo maggiore nel loro lavoro. In nessun modo si può umiliare o prendersi gioco di loro. Ricordo che il compito del website manager non è solo quello di far fare il loro lavoro, ma di allietare e rendere felice lo staff".

Jonas cercò di rendere l'ambiente di lavoro più confortevole possibile. Volle dare l'immagine di un ufficio elegante e professionale che era confortevole. Egli aveva personalmente acquistato i mobili economici che soddisfacevano l'ambiente di questo d'ufficio. Come risultato, l'ufficio fu arredato con una combinazione di mobili antichi e moderni. Per comodità dei dipendenti, aveva anche costruito una piccola cucina in ufficio, dove era stata posta una macchina per il caffè gratis. Inoltre, i dipendenti potevano fornirsi gratuitamente di biscotti, latte, ecc.

Provenendo da una piccola città rurale, Jonas era abituato a fidarsi delle persone. Pertanto, durante le prime fasi di costituzione e di sviluppo dell'azienda, il suo rapporto con le persone sul posto di lavoro era costruito sulla base della fiducia. Tuttavia, nel tentativo di automatizzare l'azienda, fu introdotto un sistema di registrazione, e ciascun dipendente doveva timbrare quando era dentro e fuori dall'ufficio, all'inizio e alla fine della giornata lavorativa. Inizialmente i dipendenti dovevano anche fornire report quotidiani di aggiornamento del lavoro, ma poiché impegnava troppo tempo per scrivere queste relazioni Jonas abbandonò questa pratica, perché aveva una crescente fiducia nei suoi dipendenti. Tuttavia, non era ancora chiaro a Jonas che i dipendenti non erano al lavoro per le

loro piene e potenziali capacità. Egli pensava che facevano ciò che dovevano fare, ma raramente mostravano iniziativa o senso di creatività nel loro lavoro e si chiese come potesse cambiare questo atteggiamento. Forse egli stesso era da biasimare perché, anche se ora aveva creato una propria società, egli aveva ancora la mentalità di lavorare per il suo precedente datore di lavoro. Trascorse molto del suo tempo per studiare il funzionamento quotidiano del business e poco tempo sui più ampi temi strategici della E-Admin. In sette anni nel settore e in quattro anni di attività, la società ancora non aveva una vision, mission e strategia aziendale. Poiché la società era in crescita, Jonas sfruttò la sua flessibilità per reagire all'evoluzione del contesto e cogliere nuove opportunità. Recentemente, tuttavia, l'assenza di una chiara direzione stava causando l'insoddisfazione dei dipendenti. Così un dipendente, dichiarò:

"Alla società mancano la vision e la mission. Non è chiaro quali risultati sono attesi da ciascuno dei siti web. "

La struttura di E-Admin è piuttosto piatta. Ci sono tre livelli principali nel grafico organizzativo dell'azienda (vedi Appendice 2), che comprendono listers, operatori e controllori del sito. I Listers analizzano il database che contiene informazioni sulle merci in magazzino e lo aggiornano ogni giorno immettendolo sul sito web. Sono anche responsabili della determinazione dei prezzi. Gli operatori monitorano l'attività dei clienti e di conseguenza controllano lo stock di merce in vendita. Gli operatori controllano anche l'acquisto di beni. Listers e gli operatori hanno lo stesso turno di lavoro 9:00-18:00. I controllori del sito monitorano il comportamento online dei clienti, analizzano la storia di acquisto dei clienti sospetti o fraudolenti, e sono responsabili per l'identificazione e l'eliminazione di eventuali problemi tecnici. Il lavoro non richiede elevata creatività, ma è essenziale che i controllori del sito siano molto attenti. Poiché la società tratta con acquirenti online di tutto il mondo, con la maggior parte degli Stati Uniti, i controllori sono in tre turni - il turno di notte richiede più dipendenti. La retribuzione è legata alla posizione del ruolo, ma come regola generale i controllori di web site sono pagati poco, mentre i listers sono pagati di più.

L'attività di recruiting

L'approccio dell'assunzione del personale cambiò e divenne più specializzato nel tempo. Inizialmente Jonas si basava esclusivamente su intuizioni che funzionavano bene quando reclutava amici e studenti dal residence degli studenti che spesso conosceva o gli erano stati suggeriti da un dipendente. Aveva anche mantenuto i contatti con il centro universitario per il reclutamento in questo momento. Tuttavia, il continuo afflusso di studenti verso la società stava cominciando a

compromettere le relazioni di lavoro, poiché sarebbe stato difficile lavorare con gli amici e ancora più difficile disciplinare gli amici e di conseguenza era difficile passare da un ambiente familiare ad un ambiente professionale. Questo causò vari rompicapi a Jonas. Per esempio, un certo gruppo di 'Amici' si erano formati e membri di questi 'clique' coprivano l'altro quando necessario. Questo aveva anche causato problemi di condivisione delle informazioni, di comunicazione, e complessivamente problemi all'ambiente di lavoro. Oltre a queste amicizie che avevano un impatto diretto sul lavoro volevano passare il tempo con l'altro al di fuori del lavoro, ciò faceva sì che tutti avrebbero preteso le ferie nello stesso periodo. Ad esempio, quattro impiegati della stessa posizione e con le stesse responsabilità richiesero medesime ferie annuali, per andare all'estero insieme ad assistere ad un concerto del loro gruppo preferito. Questi inconvenienti avevano causato problemi di sostituzione significativi all'interno della società.

A poco a poco, come Jonas acquistava fiducia ed esperienza, sviluppò il proprio sistema di selezione e metodo di intervista per reclutare collaboratori. L'esperienza di lavoro di un candidato non era una priorità poiché credeva che uno studente che lavora sodo e in modo responsabile avrebbe potuto essere un buon e promettente impiegato. Come in un processo di selezione, tutti i candidati dovevano avere una laurea in scienze tecniche, matematica o informatica. Un'altra condizione necessaria è che ogni persona dovesse avere competenze nell'utilizzo di Microsoft Excel. Così, per lungo tempo, l'organizzazione fu caratterizzata da lavoratori con un background in matematica e con una buona capacità di analisi. Dopo un po', però, Jonas si rese conto che la società non aveva dipendenti che fossero in grado affrontare i trend dello shopping della moda e così via, competenze che E-Admin aveva bisogno al fine di prevedere le esigenze dei clienti e rispondere alle esigenze dei cambiamenti dei consumatori. Fortunatamente per lui, la crescente disoccupazione in Lituania nel 2009 rese più facile attirare lavoratori qualificati e competenti del settore retail, e permise di reclutare persone che avevano lavorato in negozi di abbigliamento, ciò fu un'evoluzione positiva in quanto questo tipo di dipendenti aveva esperienza nelle vendite e nelle tendenze dei consumi. Jonas aveva anche iniziato ad utilizzare i servizi delle agenzie di lavoro: le agenzie selezionavano i candidati per E-Admin e Jonas li avrebbe poi intervistati. Durante l'intervista, Jonas avrebbe valutato l'esperienza del lavoro del candidato e le capacità di lavorare con vari pacchetti di software, per esempio, Microsoft Dynamics AX. Jonas riteneva che, data la natura piuttosto monotona del lavoro che offriva, non avesse bisogno di dipendenti che fossero collaboratori altamente intraprendenti, ma piuttosto preferiva tipi costanti e metodici.

Preferiva assumere qualcuno che era sistematico e completo e che facesse molta attenzione ai dettagli. Uno dei metodi chiave di selezione utilizzati da Jonas era assegnare la risoluzione di un

problema dove avrebbe valutato la capacità del candidato di trattare grandi quantità di dati. In sintesi Jonas aveva imparato dall'esperienza come assumere i migliori dipendenti, anche se ammise che aveva anche imparato dagli errori commessi. Ora era anche più approfondito nel fare i controlli di background e ogni volta che aveva dubbi sulla precedente esperienza di lavoro di un candidato, avrebbe contattato i loro ex datori di lavoro.

Sviluppo del personale

E-Admin offre un programma di formazione di lavoro per i suoi nuovi dipendenti. L'addestramento è condotto da un membro del personale esperto che si trova di fianco alla postazione di lavoro del nuovo impiegato in modo che l'addestramento nel quadro delle attività di lavoro avvenga giornalmente. Attraverso l'osservazione dei colleghi, un nuovo impiegato si aspetta di imparare da uno di loro. Come primo passo al nuovo dipendente sono assegnati piccoli compiti da svolgere. Il membro più esperto del personale è responsabile per l'addestramento, controlla la sua performance e assiste la sua integrazione nella società. La società non dispone di un programma standardizzato di addestramento. Anche se i dipendenti esperti tendono volentieri a condividere le loro conoscenze in ogni caso, sono sempre ricompensati per le loro responsabilità nell'addestramento. Per dirla con le parole di un impiegato di esperienza:

"Il mio obiettivo è quello di dotare il nuovo dipendente delle informazioni di base di cui hanno bisogno per svolgere il proprio lavoro, nel corso del tempo si chiederanno come effettuare le specifiche. Io vedo che mio ruolo è di addestrarli al meglio delle mie capacità ... è nel mio interesse farlo, dopotutto, perché meno errori fanno meno tempo devo spendere per correggere i loro errori!"

Tuttavia, Jonas aveva anche notato che alcuni dipendenti con esperienza potevano sentirsi minacciati da nuovi collaboratori. Aveva sentito dire, *"Io addestro uno nuovo, e poi viene quello viene promosso al posto mio."* Per evitare che questo scenario si verificasse, Jonas introdusse due 'compagni' per il mentoring al nuovo dipendente. Il nuovo dipendente era quindi formato da almeno due esperti collaboratori. Ciò era facilitato dai turni dell'organizzazione che consentivano che il nuovo dipendente avrebbe lavorato su diversi turni in modo che entrasse in contatto con due diversi dipendenti con esperienza. Questo inoltre consentì a Jonas di valutare se il nuovo impiegato fosse tagliato per le ore di lavoro dei vari contratti aziendali.

Il lavoratore esperto non doveva necessariamente essere a conoscenza del carico di lavoro in un altro turno e a quali compiti il nuovo dipendente fosse esposto oppure no. Poiché il programma di inserimento non era standardizzato ed era molto personalizzato alle esigenze del nuovo dipendente, esso poteva durare da due giorni a due settimane. L'addestramento dipende anche dal ruolo del nuovo dipendente poiché il ruolo di certe funzioni necessita di maggior tempo per imparare programmi specifici. Una volta che i dipendenti esperti ritengono il nuovo dipendente grado di lavorare in modo autonomo, concluderanno la formazione e al nuovo dipendente sarà consentito di lavorare in modo indipendente. Ci sono stati casi in cui un nuovo dipendente sentiva che fosse pronto a lavorare in modo indipendente prima che fosse lasciato dai dipendenti esperti e alcuni avevano addirittura abbandonato il loro lavoro anche sulla base che avrebbero completato il loro periodo di prova entro pochi giorni. Alcuni smettevano anche, perché semplicemente non erano in grado di integrarsi in azienda, o percepivano carichi di lavoro troppo faticosi per le loro capacità.

In termini di formazione del personale e opportunità di sviluppo del personale esperto esistente le opzioni erano limitate. C'era poco o nessun addestramento a disposizione per loro. Alcuni dipendenti che erano stati con E-Admin per un tempo relativamente lungo erano realmente interessati ad una prospettiva più ampia - la loro carriera futura e la crescita della società. Si sentivano adesso esperti nel loro lavoro, ma sarebbero potuti essere meglio integrati con la società nel futuro - la strategia, la *vision*, i cambiamenti che la crescita portava e così via. Come un dipendente, aveva dichiarato:

"Abbiamo bisogno di formazione su come affrontare i cambiamenti che questa società ha davanti. E mi avrebbe aiutato se avessi interiorizzato meglio il senso di questa società. "

Come per ogni start-up, la struttura organizzativa era piatta, con il risultato che ci sono poche possibilità esistenti per la promozione di carriera. I dipendenti possono essere spostati solo tra i ruoli che sono su una scala salariale uguale. Per esempio, un controllore di website sarebbe potuto diventare un lister. Tuttavia Jonas era consapevole di questa sfida e stava cercando di risolverla. Come ricompensa per i dipendenti che hanno alte prestazioni, li spostano dal lavoro a turni su orari fissi in orario diurno (ad esempio 09:00-5:00). Uno dei dipendenti disse:

"Lavorare di giorno è meglio che lavorare a turni. E' davvero una forma di promozione ... E' molto importante conoscere le opportunità di carriera ".

Jonas era abituato ad essere il decision-maker chiave, era qualcosa che stava facendo prima di fondare E-Admin. Tuttavia, poiché l'azienda era cresciuta e si era sviluppata rapidamente, si rese conto che non poteva più affrontare tutto da solo. Come conseguenza, decise di nominare un team

manager. Egli non aveva voluto inserire una descrizione completa del lavoro per questa posizione, né aveva voluto limitare la funzione del proprio ruolo, ma nel farlo non poteva facilmente individuare le competenze necessarie per essere un buon team manager. In principio, pensò che sarebbe stato utile se il team manager fosse stato in grado di ruotare tra i diversi gruppi di lavoro e progetti. Questo avrebbe agevolato perché la maggior parte delle funzioni di cui ogni gruppo di lavoro o di progetto erano ripetitivi. Jonas pensava che sarebbe stato utile per implementare questa strategia di identificare i dipendenti con forti competenze manageriali e la varietà in questo ruolo avrebbe potuto arricchire il lavoro del team manager, per cui sarebbe stato interessante per alcuni individui. Con il tempo però, Jonas si rese conto che la nomina del team manager rappresentava un problema spinoso delle risorse umane, perché il team manager sarebbe dovuto naturalmente essere sottratto da collaboratori esperti di lunga esperienza. Questo aveva il potenziale per creare tensione tra i dipendenti dello stesso gruppo di lavoro. Per esempio, un manager ammise:

"Io sono un manager. Quando sono stato nominato in questa posizione, ero malato e Jonas non mi presentò ufficialmente come un manager al resto della squadra. Questo fu fatto in seguito. Si verificò una certa tensione tra me e le ragazze della mia squadra perché prima di questo facevo lo stesso lavoro che stanno facendo loro. Ora sono in una posizione senior. Tuttavia, cerco di evitare i problemi personali e si parla solo di lavoro. "

Jonas aveva dovuto mettere in atto linee guida più rigorose per il team manager al fine di consentire a lui / lei a fare il lavoro al meglio delle sue capacità e in modo che aiutasse tutti i dipendenti del gruppo di lavoro a realizzare il loro potenziale, che in definitiva significava che il gruppo avesse raggiunto il massimo risultato. In particolare, Jonas consiglia al team manager i modi di comunicare con i dipendenti e come sviluppare strategie per aiutare i dipendenti nella realizzazione dei loro compiti. Per quanto riguarda la formazione del personale per la posizione di team manager, il manager si aspetta di imparare sul lavoro. Il team manager non ha bisogno di specifici corsi di formazione manageriale. Il parere sul successo o meno del ruolo di team manager è contrariato. Alcuni dipendenti all'interno del gruppo di lavoro erano soddisfatti di loro:

"Trovo più facile lavorare, ora che ho un mediatore tra me e Jonas. Le responsabilità sono ora molto più chiare. "

Altri, invece, sono insoddisfatti dei nuovi manager:

"Prima, quando non avevamo un manager, avevamo più responsabilità. Mi piaceva di più. Sarebbe bene sapere cosa esattamente fanno quei manager".

Alcuni gruppi ancora non avevano avuto il loro manager e dipendenti, avevano dichiarato:

"Abbiamo suddiviso il carico di lavoro tra di noi e abbiamo diviso i compiti tra di noi ... Non abbiamo bisogno di un manager".

Dai risultati di un sondaggio tra i dipendenti è emerso che la maggioranza dei lavoratori voleva guadagnare lo status di dirigente, ma, ovviamente, ciò non era possibile. Jonas si chiese come avrebbe potuto far fronte a tali aspettative.

Comunicazione

In generale, i dipendenti avevano fiducia in Jonas. Uno di loro aveva detto:

"Si può esprimere liberamente la propria opinione. È sufficiente andare da Jonas e dirgli quello che hai da dire".

L'atmosfera generale della società è piuttosto alla mano. I dipendenti sono liberi di comunicare non solo al lavoro, ma volentieri prendono parte a varie manifestazioni organizzate dopo l'orario di lavoro. Come un dipendente, aveva dichiarato:

"I rapporti tra noi sono buoni, ognuno qui è amichevole. Spesso usciamo insieme nei club o altri luoghi nelle notti di Venerdì o semplicemente beviamo un drink insieme e parliamo di cose diverse. Jonas organizza anche alcune uscite di gruppo; tutti sono rilassati ..."

L'ufficio è situato su due piani, e i dipendenti lavorano in due grandi sale. Pertanto i rapporti sono naturalmente più stretti tra coloro che lavorano sullo stesso piano. Jonas cerca di facilitare la comunicazione interna tra i due piani con mezzi tecnici, i dipendenti comunicano utilizzando vari programmi su Internet, che consentono ai dipendenti di condividere le informazioni aziendali. Per dirla come un dipendente:

"Abbiamo la nostra newsletter chiamata Policemen News, contiene semplicemente news di aggiornamento presentate in Microsoft Word. L'ho letto nella sua interezza prima di iniziare il mio turno."

I dipendenti possono anche comunicare con una varietà di forum aziendali online. I dipendenti trovano questa forma di comunicazione piuttosto spontanea e irregolare, si dice che:

"Poche persone scrivono sul forum. Poi a volte esplode e cominciano a scrivere a tutti".

Jonas sa che se la comunicazione è limitata a news informative e forum online, i dipendenti possono ricevere informazioni sporadicamente e non vi è alcuna garanzia che tutti siano veramente impegnati nel comunicare agli altri le loro opinioni in azienda. Più recentemente, Jonas iniziò ad organizzare riunioni periodiche mensili per tutti i dipendenti. Lo scopo di questi incontri era quello di discutere le ultime questioni e problemi connessi, e di valutare i piani e gli obiettivi per il prossimo mese. Tuttavia, nonostante tutti questi sforzi, i problemi di comunicazione esistevano ancora. I problemi di comunicazione sono frequenti tra i dipendenti che lavorano in diversi turni, chi lavora nel turno di notte difficilmente incontra coloro che lavorano durante il giorno. La comunicazione è ulteriormente complicata tra i dipendenti che lavorano in diverse posizioni come i listers. Jonas accusa anche la rapida crescita della società di alcuni problemi di comunicazione tra il personale. Per esempio, dalla prospettiva di lavoro dei dipendenti i ruoli e le responsabilità sono sempre sfocate. Un dipendente ha espresso la sua opinione come segue:

"Tu non capisci chi fa che cosa. Per esempio, l'automazione del sito web ha ridotto il carico di lavoro, ma non avete idea se tale carico di lavoro sia sufficiente ... "

Performance Management

Jonas era l'unico responsabile per l'elaborazione delle tabelle degli stipendi all'interno dell'azienda. Per ogni posizione nella società aveva preso in considerazione fattori quali la natura del lavoro, il carico di lavoro, e il livello di responsabilità di ogni posizione. Aveva poi definito uno stipendio base per ogni dipendente. I Listers erano pagati di più rispetto ai controllori di sito. Chi lavorava su un turno di notte o svolgeva lavoro straordinario era pagato una volta e mezzo in più dei loro coetanei (in conformità al Codice del lavoro lituano). Fino al 2009, quando l'economia era in crescita, Jonas avrebbe aumentato gli stipendi dei dipendenti del 7,5% ogni anno, e aveva anche pagato i bonus. In tempi di recessione, i dipendenti erano pagati solo uno stipendio fisso. Gli stipendi offerti da E-Admin erano più alti o vicini a quelli offerti da altre aziende dello stesso settore. Un impiegato aveva detto:

"Rispetto al mercato del lavoro, potrei guadagnare molto. Tuttavia, quando si prende in considerazione il mio mandato con l'azienda e la mia carriera, la retribuzione non è aumentata così tanto. "

E-Admin fornisce anche alcuni benefits supplementari come pagare le bollette telefoniche dei dipendenti e offre gratuitamente caffè, latte e biscotti. Per motivare i dipendenti e migliorare le loro

performance, Jonas aveva anche introdotto incentivi collettivi. Dopo aver raggiunto un giro d'affari giornaliero predeterminato, ogni dipendente avrebbe ricevuto un bonus di 50 Litas in aggiunta al proprio stipendio. Aveva funzionato bene in partenza, la performance dei dipendenti era aumentata, nel tentativo di raggiungere gli obiettivi di ogni giorno. Tuttavia, in seguito è emerso che alcuni dipendenti avrebbero facilmente potuto abusare del sistema per non affaticarsi e consentire ai loro colleghi di assumere l'onere del lavoro in modo che potessero continuare a ricevere il bonus con il minimo sforzo. Questo incentivo aveva avuto l'effetto di un'inversione, i più grandi carichi di lavoro su pochi individui dedicati naturalmente aveva portato ad un senso di insoddisfazione dei dipendenti e deterioramento dei rapporti i dipendenti. Alla fine, l'incentivo collettivo fu abolito e sostituito con incentivi individuali. Le performance dei dipendenti rappresentavano un benchmark rispetto ad altri dipendenti e erano offerti premi per la buona prestazione, l'iniziativa, gli straordinari e le altre attività che comportavano il miglioramento delle prestazioni aziendali generali.

A causa di stipendi competitivi pagati al personale, E-Admin non aveva subito un elevato turnover dei dipendenti. Nel novembre 2009, prendendo in considerazione la situazione del mercato del lavoro, il livello di disoccupazione (15,6%) e una forte offerta di lavoro, così come un basso fatturato della società, ai nuovi dipendenti era stato offerto uno stipendio più basso, a volte quasi la metà di quello che era stato nel passato. Questa decisione si rivelò molto controversa, come illustrato qui di seguito:

"Ci siamo impegnati duramente, spero che la situazione migliorerà in futuro. Ho capito tutto dal punto di vista della direzione. Nella situazione attuale del mercato di lavoro la situazione permette all'azienda di scegliere chi vuole assumere e lo stipendio che è disposta ad offrire. Inoltre siamo in competizione con i lavoratori più economici in Bielorussia. Quindi non c'è molto che possiamo fare in questa situazione. Non ci sono posti di lavoro disponibili sul mercato oggi in Lituania, ma se i dipendenti hanno un'offerta migliore - una migliore retribuzione - senza dubbio i dipendenti lascerebbero... Nulla li tratterebbe qui -. Né colleghi straordinari né buon manager ".

Nel gennaio del 2010, quando le vendite e il fatturato giornaliero riprese a crescere, Jonas si rese conto che doveva rivedere le tabelle degli stipendi di tutti i dipendenti. Alcuni dipendenti erano del parere che Jonas avrebbe dovuto offrire un bonus legato al risultato, pensavano che li avrebbe motivati a lavorare meglio. Un dipendente spiegò che:

"Per esempio, le idee dei lavoratori potrebbero essere premiate. Un'idea dovrebbe contribuire alla performance complessiva dell'azienda. "

Altri credevano che:

"I bonus dovrebbero essere pagati sulla base del fatturato delle vendite. Questo sarebbe un incentivo di gruppo e incoraggerebbe il personale nella ricerca delle migliori soluzioni e migliorerebbe la comunicazione."

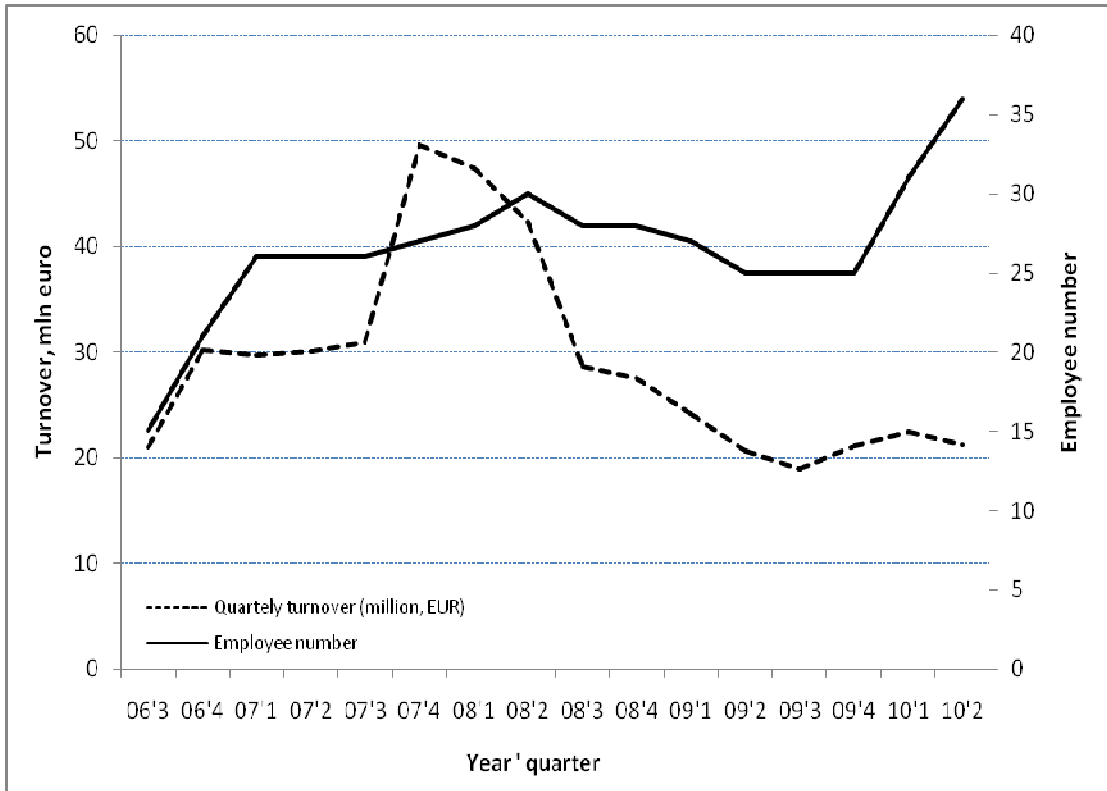
Mentre Jonas era sempre stato interessato a sentire ciò che i suoi dipendenti avevano da dire, fondamentalmente era in disaccordo con gli incentivi di gruppo, poichè aveva imparato dalle esperienze passate. Lui sapeva che doveva affrontare questo problema velocemente – era solo incerto riguardo al modo migliore per affrontarlo.

Conclusione

La luce del giorno si stava chiudendo e Jonas aveva trascorso la giornata sulla valutazione della strategia aziendale. Poiché il documento era fuori tempo non era stato visto da nessuno, se non da se stesso, non si era mai dimenticato tuttavia di come E-Admin era cresciuta come una società di successo in un breve lasso di tempo sotto la sua unica direzione. Era determinato mentalmente di farne una priorità, e avrebbe programmato un incontro con il suo team senior management per elaborare la strategia aziendale per i prossimi 5 anni. Dopo una giornata di riflessione, Jonas era certo di una cosa. Ora era consapevole che aveva bisogno di assistenza a livello di direzione. Se avesse assunto il lavoro che gli era stato offerto da questo leader mondiale sarebbe tornato indietro da dove aveva iniziato nel 2005, eccesso di lavoro e giochi in giro per le questioni complesse di gestione del personale. Guardò dentro la società per capire chi avesse buone capacità manageriali - non era così sicuro che sarebbe stata una buona idea nominare una persona dall'interno in una tale posizione senior in azienda. Inoltre, sicuramente aveva problemi di risorse umane, ma quale azienda in crescita non le ha? La squadra attuale aveva lavorato bene assieme – la performance era buona, l'azienda aveva sviluppato una buona reputazione per essere un amministratore di siti web di alta qualità per l'e-commerce, vi erano buone dinamiche di gruppo nel suo complesso e i dipendenti avevano apprezzato molto la notte scorsa che aveva organizzato fuori- una notte alle corse. Jonas pensò che il morale fosse buono, forse ora era il momento buono per provare e vedere se E-Admin avrebbe potuto raggiungere il suo pieno potenziale come azienda. Jonas ricordò un detto che suo nonno usava dire, *"il tempo non aspetta nessuno"*. Sapeva di aver preso la sua decisione, era giunto il momento di agire.

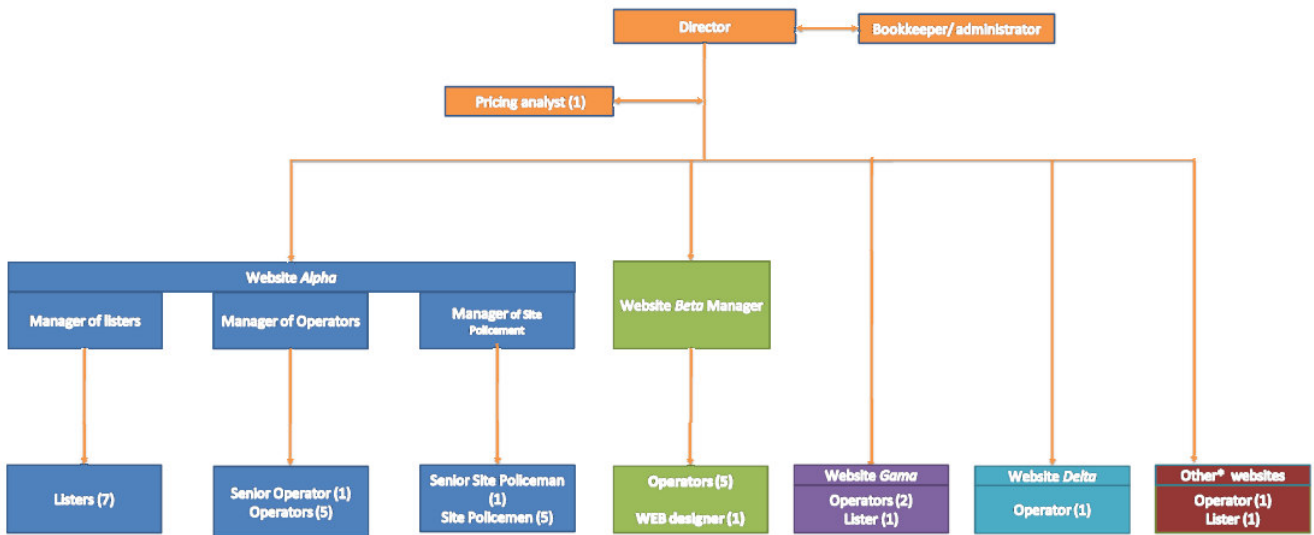
Appendice 1

Numero dei dipendenti e Trend del Fatturato



Appendice 2

Struttura Organizzativa di E- Admin



* Other websites:
Website Epsilon
Website Zeta
Website Eta
Website Theta
Website Iota