

ZADANIE: Vyhľadajte v konkrétnej organizácii konkrétny pracovný problém. Vypracujte viac alternatív riešenia a nájdite najlepšie riešenie.

VYPRACOVANIE:

Proces rozhodovania podľa Herberta SIMONA:

1. Prieskum

a) analýza problému:

Spoločnosť Sova je bežnou maklérskou organizáciou, ktorá pôsobí na slovenskom poistnom trhu už šesť rokov. Situácia na tomto trhu je neutešená, klienti nedôverujú takýmto maklérom a konkurencia sa tiež všemožne snaží presadiť sa, čo spôsobuje spoločnosti Sova nemalé problémy a sťažuje jej "prežívanie". Akoby problémov nebolo dosť, v organizácii sa vyskytla zaujímavá povšimnutiahodná situácia. Už druhýkrát v priebehu jedného roka podali všetci zamestnanci výpoveď. Prvýkrát to bolo v júli minulého roka, keď počas dvoch mesiacov odišli všetci traja zamestnanci. Organizáciu opustili približne po ročnom pôsobení. Odvtedy mala spoločnosť päť nových zamestnancov. Milada tu pracovala ako účtovníčka a nastúpila v decembri. Vo februári však podala výpoveď bez udania dôvodu odchodu. Neoficiálne sa však vyjadrila, že si našla lepšiu prácu. Ivan sa v kolektíve zdržal dokonca len tri novembrové dni. Ľubica, čerstvá absolventka Ekonomickej univerzity, ktorá spoločnosť viedla od svojho septembrového nástupu do "prázdnej firmy", podala výpoveď v marci. Teraz je evidovaná na úrade práce. Ostatní dvaja makléri odišli v apríli. Ako sa všetci vyjadrili, finančne boli ohodnotení veľmi dobre, Ľubica, aj napriek chýbajúcej praxi v odbore mala mzdu, ktorá trikrát prevyšovala jej terajšiu podporu v nezamestnanosti. S platom boli teda všetci spokojní.

Všetci zamestnanci sa sťažovali najmä na nedostatok práce, ďalej na nedostatočné vybavenie kancelárie, v ktorej častokrát chýbali aj najzákladnejšie pracovné potreby (papier, toner do tlačiarne) a na to, že napriek snahe nedosahujú temer žiadne výsledky, keďže noví klienti nemajú záujem o ponúkané služby. Napriek nízkym výsledkom však mzdu dostávali.

Konateľ a vlastník spoločnosti v jednej osobe si bol vedomý straty, ktorú spoločnosť každoročne vykazovala a hradil ju bez námietok z vlastných zdrojov.

Okrem spoločnosti Sova vlastnil aj prosperujúcu realitnú kanceláriu, ktorá mu výborne vynášala, ale naplno ho vyťažovala.

Teraz je spoločnosť zase vyľudnená a konateľ spoločnosti vyhlásil nový konkurz. Až 27 uchádzačov, prevažne z úradu práce, prejavilo vzhľadom na ponúkanú prácu a finančné ohodnotenie veľký záujem pracovať v tejto spoločnosti. Ľubica však v tejto súvislosti dodala: "Myslím si, že tí z nich, ktorí budú prijatí skončia tak, ako to je v spoločnosti "tradíciou": svojpomocne sa oboznámia s prácou makléra a s ponukou poistení, rozbehnú svoju činnosť, chvíľu im vydrží ich odhodlanosť a nakoniec demotivovaní odídu."

Vlastník (konateľ) neprejavuje záujem o zamestnancov ani o chod firmy. V podstate mu nezáleží na ich výsledkoch. Toto počínanie je viac ako zaujímavé a pravdepodobne je spôsobené tým, že vlastník celý svoj čas venuje podnikaniu v realitnej kancelárii a už dlhú dobu zanedbáva spoločnosť Sova. Spoločnosť má už len dvoch väčších klientov, ktorí čiastočne naplňajú pokladnicu, čo je však nedostatočné.

Zamestnanci sú zo svojej práce demotivovaní najmä preto, lebo oslovovanie stále nových klientov sa končí spravidla neúspechom. Zamestnanci nemajú dostatok pracovných pomôcok a peniaze na ich zakúpenie sa v prázdnej pokladnici ťažko hľadajú. Výplaty sú hradené "z vrečka" majiteľa, vedené v účtovníctve ako krátkodobé finančné výpomoci.

Veľkým nedostatkom sa zdá byť komunikácia medzi zamestnancami a vlastníkom, ale najmä medzi vedúcim maklérom a vlastníkom. Možno práve neskúsenosť vedúceho makléra, ale najmä nedostatočná manažérska vedomosť a schopnosť vlastníka vedie k tomu, že vedúci maklér ani nerozumie situácii, v ktorej sa sám nachádza a keď pochopí súvislosti, tak to vedie až k rozviazaniu pracovného vzťahu s organizáciou.

b) určenie kritérií, ktoré musí riešenie spĺňať:

- základné (nevyhnutné) kritéria:
 - zníženie fluktuácie pracovníkov
 - úspornosť / nízke finančné náklady
 - krátke časové zapracovanie riešenia
 - efektívnosť

- **želané kritéria:**

- zvýšenie pocitu spolupatričnosti
- zainteresovanosť pracovníkov na celkovom chode firmy
- dobrá sociálna klíma
- zlepšenie finančnej situácie firmy

2. Návrhy na riešenie situácie:

- prepracovanie organizačnej kultúry, nové hodnoty, postoje, myslenie, stimulácia tvorivého potenciálu ľudí, zvyšovanie dôvery. Firma (vlastník, vedenie a samotní pracovníci) zanedbáva významnosť týchto elementov. V tejto oblasti je potrebná efektívna zmena a obrat smerom k uznávaniu podnikových hodnôt, postojov, cieľov, k vytvoreniu pracovného prostredia podnecujúceho tvorivú prácu a komunikáciu na všetkých úrovniach.

- zmena organizačnej štruktúry, prerozdelenie kompetencií. V organizačnej štruktúre by sa malo nájsť pracovné miesto pre kvalifikovaného personálneho manažéra, ktorý by koordinoval pracovné vzťahy, hľadal riešenia pri vzniku konfliktov a problémov spoločnosti. V rámci zlepšenia pracovných vzťahov by firma mala považovať aj o prerozdelení kompetencií medzi pracovníkmi.

- prijatie personálneho poradcu. Firma si evidentne dlhší čas nevie poradiť s častým odchodom svojich zamestnancov. Jedným z možných riešení by bolo prizvanie personálneho poradcu na určitý čas. Ten by na základe analýz zistených skutočností navrhol prijateľné riešenie problematiky. Ide však o jedno z najnákladnejších riešení.

- personálna reorganizácia, nová filozofia a stratégia riadenia ľudských zdrojov. Výrazný odchod pracovníkov majú za následok, že zamestnanci majú nízku lojalitu voči firme a absentuje pocit spolupatričnosti. Spoločnosť sa musí preorientovať na moderné riadenie ľudských zdrojov, na integrovanejší a strategickejší prístup, na kvalitné personálne plánovanie. Vytvoriť vzájomné väzby komunikácie medzi pracovníkmi, vedením a personálnym manažérom. Prepracovanie stratégie RLZ je nevyhnutné. Zamestnanci by mali byť viac oboznámení so strategickými cieľmi firmy. Výrazné odchody pracovníkov mohla zmierniť dobre prepracovaná stratégia.

- zmena systému finančného odmeňovania. Pracovníci, ktorí opustili firmu si nestážovali na zlé platobné pomery. Dá sa povedať, že niekedy dochádzalo až k preceneniu práce s ohľadom na samotný výkon, čo mohlo mať za následok zhoršenie finančnej situácie podniku.

- pretvorenie adaptačného programu, procesu zaškoľovania a vzdelávania. Do budúcnosti je nevyhnutné zabezpečiť vzdelanie a rozvoj vlastných pracovníkov, poprípade prijať nových kvalifikovaných odborníkov, ktorí budú schopní podávať vysoké výkony adekvátne ohodnoteniu, ako aj riešiť problémové vzťahy medzi pracovníkmi.

- optimalizácia sociálnej politiky spoločnosti, sociálnej starostlivosti, pravidelné stretnutia pracovníkov. Prevláda nízka lojalita voči firme. Sociálna klíma je celkove na nízkej úrovni. Tvorivý potenciál ľudí je potlačený, chýba vyššia motivácia pracovníkov. Sociálna politika spoločnosti by sa mala orientovať na pravidelné stretnutia vedenia s pracovníkmi pri príležitostiach životných jubileí, ďalej na rekreácie a oddych vo voľnom čase, pravidelnú zdravotnú starostlivosť a pod. Plat totižto nie je jediným a nevyhnutným motivátorom, ako sa to ukázalo aj na prípade p. Ľubice.

- odstránenie stereotypu, realizovanie zmien, nové myšlienky. Vnesenie inovácií, zmien, nových postupov a dynamiky do chodu spoločnosti môže prispieť k jej lepšiemu napredovaniu. Pracovníci sa nebudú sťažovať na nedostatok práce, sami budú vyhľadávať príležitosti na trhu a vylepšovať konkurenčnú pozíciu spoločnosti.

- vstup dodatočného kapitálu do firmy (zahraničný alebo domáci investor) a s ním, i možnosť vstupu personálneho know-how, poprípade fúzia spoločnosti s inou maklérskou spoločnosťou. Vhodné riešenie ale vzhľadom na nepriaznivú situáciu vnútri firmy je otáznave, či by sa našiel potenciálny investor, alebo iná maklérska spoločnosť, ktorá by bola ochotná pristúpiť k zlúčeniu.

3. Výber vhodného riešenia:

Najlepšia by bola vhodná kombinácia všetkých navrhnutých postupov. Ale s ohľadom na možnosti firmy, obmedzenosť zdrojov a zvolené kritéria môžeme uvažovať o nasledovných návrhoch: reorganizácia podnikovej personalistiky, vytvorenie novej filozofie a stratégie riadenia ľudských zdrojov; optimalizácia sociálnej politiky spoločnosti, sociálnej starostlivosti a v druhom rade prepracovanie

organizačnej kultúry, nové hodnoty, postoje, myslenie, stimulácia tvorivého potenciálu ľudí, zvyšovanie dôvery, pretvorenie adaptačného programu, procesu zaškolovania a vzdelávania, odstránenie stereotypu, realizovanie zmien a prísun nových myšlienok. Zo spomínaných možných návrhov sa v danom čase a danej situácii ako najvýhodnejšie javia prepracovanie stratégie riadenia ľudských zdrojov a dôkladná optimalizácia sociálnej klímy spoločnosti. Ostatné návrhy sú z veľkej časti obsahovou náplňou vybratých riešení. Zladením riadenia ľudských zdrojov a sociálnej politiky spoločnosti sa dá v pomerne krátkom čase s minimom vynaložených finančných nákladov dosiahnuť požadovaný efektívny stav, v ktorom firma bude disponovať kvalitnými pracovníkmi, ktorí už nebudú nútení k odchodu.