

Prípadová štúdia:

Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov v podniku na výrobu prevodoviek PREVOK

Základné informácie o firme:

Názov organizácie: **PREVOK**

Činnosť: výroba prevodoviek

Počet pracovníkov: 1348

Otázka č. 1

Ing. Marián Adam, ako vyplýva z prípadovej štúdie, bol veľmi ambicióznym a úspešným absolventom Ekonomickej univerzity. Chcel sa uplatniť vo firme, byť rešpektovaný a pochválený. Neuvedomoval si však súčasnú situáciu v našej krajine a našich podnikoch. Ako absolvent nemá praktické skúsenosti s činnosťou podniku, s riadeným ľudských zdrojov a vôbec nie s mentalitou ľudí staršej generácie. Škola ho naplnila teoretickými vedomosťami čo a ako robiť aby to bolo najúčinnjšie a najefektívnejšie. Plný ideálov moderného riadenia ľudských zdrojov a komunikácie s vedením firmy. Ako aj uvádza Michael Armstrong vo svojej knihe „Personální Management“ je potrebné u zamestnancov vytvárať pocit „vlastníctva“, že firma je jeho a všetko čo robí, robí v prospech svojej firmy. V danej firme to však bol pravý opak.

Návrhy Ing. Mariána Adama boli správne, dotýkali sa práve problémových oblastí riadenia ľudských zdrojov v tomto podniku.

- 1) Jednou vážnou zmenou je zmena náborovej činnosti pracovníkov. „V súčasnosti opis a špecifikáciu pracovného miesta v podniku vykonáva líniový vedúci, pričom útvar RLZ sa do tejto činnosti vôbec nezapája. Líniový vedúci preloží danú špecifikáciu útvaru RLZ, kde riaditeľka poverí niekoho kto vypracuje inzerát a kto bude robiť výberový proces.“ Samozrejme to sa Ing. Mariánovi Adamovi vôbec nepáčilo a preto navrhol lepšiu formu náborového procesu a to: „Za celý náborový proces zodpovedá útvar RLZ. Líniový vedúci môže dať podnet na to, že potrebujú pracovníka na dané pracovné miesto, na základe čoho útvar vypracuje opis a špecifikáciu tohto pracovného miesta, vypracuje inzerát a vykoná nábor. Až pri záverečnom hodnotení a výbere pracovníka pri interview sa líniový vedúci

zapája do výberového procesu, kde vyjadrí svoj názor na perspektívneho budúceho zamestnanca. Nevykonáva žiadne iné činnosti spojené s náborom pracovníkov, veď preto tu je útvar Riadenia ľudských zdrojov.

- 2) Ďalšou problémovou oblasťou pre Ing. Mariána Adama bolo zaradenie nových pracovníkov na ich pracovné miesto. Zdalo sa mu úplne nemysliteľné, že útvar RLZ sa vôbec nezaobera problémami adaptácie nových pracovníkov. Je to dôležitá úloha, ktorú tento útvar zohráva spolu s motiváciou zamestnanca, jeho odmeňovaním, prípadným zaškolením a zaučením.
- 3) Aj hodnotenie zamestnancov sa Ing. Mariánovi Adamovi nepozdávalo. Spôsob a metódy hodnotenia musia byť jednotné pre všetkých líniových vedúcich, aby nedochádzalo k nežiadúcim konfliktom na rôznych oddeleniach. Každý líniový vedúci musí mať stanovené presné pravidlá a postupy na základe ktorých hodnotí zamestnancov a ako často. Tieto pravidlá musia dodržiavať všetci línioví vedúci. Za ďalší problém považoval odmeňovanie zamestnancov. Línioví vedúci odmeňovali zamestnancov podľa vlastných kritérií. Odmeňovaním zamestnancov sa má zaoberať útvar riadenia ľudských zdrojov. Útvar RLZ presne stanoví tarifnú mzdu, príplatky za nadčas, príplatky na kvalitu, prémie a iné finančné ohodnotenia. Línioví vedúci dávajú hodnotenie zamestnancov, na základe čoho útvar RLZ ohodnotí zamestnanca – hmotné a nehmotné hodnotenie.
- 4) A posledným problémom sa mu videla komunikácia tak na samotnom útvare ako aj komunikácia s ostatnými zložkami podniku. Preto navrhol určitý model komunikácie vo vnútri útvaru a medzi jednotlivými útvarmi.

Otázka č. 2

Problémom útvaru RLZ v podniku PREVOK je, že nemá jasne konkretizované ciele svojej činnosti. Celá činnosť tohto útvaru sa odvíja od každodenných potrieb podniku a nemajú stanovené ciele, ktoré chcú dosiahnuť. Chýba zmysel náplne práce. Vyplýva to aj z toho, že na otázku Ing. Mariána Adama pracovníčky nevedeli odpovedať, čo je ich náplňou práce.

Nepísaným cieľom tohto útvaru vlastne je zabezpečiť dostatok pracovníkov pre chod podniku, zabezpečiť rekvalifikáciu a vzdelávanie riadiacich pracovníkov a zabezpečiť niektoré sociálne služby pre svojich zamestnancov. Chýba tu však stanovenie podrobnejších cieľov a ich konkretizácia, napr.:

- posilňovanie vzájomných vzťahov a podporovanie vnútorných vzťahov v podniku,
- vytvárať prostredie, ktoré motivuje zamestnancov k plneniu cieľov podniku
- vytvárať prostredie, ktoré umožní manažmentu získavať, vzdelávať a motivovať ľudí potrebných pre zabezpečenie terajších aj budúcich pracovných činností

Toto sú tiež veľmi dôležité ciele, ktorými by sa malo moderné riadenie ľudských zdrojov zaoberať. O všetkom svedčí aj výrok pani riaditeľky „Bodaj by sa aj v iných podnikoch venovali ľudským zdrojom tak, ako sa im venujeme v našom podniku. **Zoberte si len názov nášho útvaru...**“.

Otázka č. 3

Ing. Marián Adam urobil pri prezentácii svojich návrhov viaceré chyby. Môžeme ich rozdeliť do nasledujúcich oblastí:

- **Čas** – Ing. Adam si zvolil veľmi nevhodnú dobu na prezentáciu svojich návrhov. Asi si neuvedomil, že v podniku pracuje len jeden týždeň a neprijímali ho za účelom reorganizácie činnosti útvaru RLZ. Preto nenašiel pochopenie u riaditeľky, u ktorej vyvolal dojem, že oni nevedia túto prácu robiť správne a kvalitne, čím vlastne sa cítila ponížená. Už aj preto jeho návrhy hneď na začiatku zamietla, a upozornila ho, aby si robil svoju prácu pre ktorú bol do firmy prijatý.
- **Spôsob** – Ing. Adam si vybral veľmi autoritatívny spôsob prezentovania svojich návrhov, čím pôsobil skôr ako jej nadriadený a nie podriadený, čo sa žiadnemu riaditeľovi určite nepáči.
- **Oblasť** – zmeny, ktoré chcel presadiť Ing. Adam sa dotýkali celého útvaru RLZ a nie oddelenia, kam bol prijatý ako vedúci. Najprv sa mal pokúsiť urobiť zmeny na vlastnom oddelení a potom sa obrátiť na riaditeľku so svojimi návrhmi.
- **Forma** – nezvolil veľmi vhodnú formu prezentácie. Zavedenie takýchto opatrení je spojené s množstvom otázok a riaditeľka nemala možnosť sa vopred pripraviť na riešenie takto závažného problému. Bolo potrebné oboznámiť riaditeľku so svojim zámerom, dohodnúť sa na určitom dni, kedy by si aj jedna ja druhá strana vypočuli svoje pripomienky a dohodli sa na riešení tejto situácie.

Zmeny ktoré chcel presadiť bolo potrebné zavádzať postupne a nie jednorázovo. Takéto prudké zmeny nie vždy pôsobia pozitívne na chod organizácie, môže sa stať, že niekto sa stane nadbytočným, čo by nebolo veľmi šťastným riešením zo strany Ing. Adama, ktorý pracuje vo firme jeden týždeň. U kolegov by si určite nevytvoril veľmi dobrú povest'.

Otázka č. 4

Aby vyvolal záujem urobiť určité opatrenia v oblasti RLZ mal začať od svojich podriadených. Vyvolať pocit potreby a záujem o zmenu v riadení ľudských zdrojov, ukázať im vhodnejšiu, lepšiu, kvalitnejšiu a efektívnejšiu prácu na tomto útvare. Tie by ho určite počúvli a pracovali podľa jeho pokynov. V prípade, žeby tieto zmeny mali pozitívny vplyv na ich prácu, určite by si to všimli aj pracovníci z iného oddelenia RLZ, ktorý by začali uplatňovať takýto systém práce. Potom už môže ísť so svojim návrhom na uskutočnenie zmien za riaditeľkou, pričom sa môže odvolať, že jeho podriadený sú s takýmto systémom práce spokojný.

Keďže je čerstvým absolventom vysokej školy, nemá skúsenosti v tomto odbore a preto nemôže použiť žiadne argumenty aby presvedčil riaditeľku že to je správne. Avšak ak si to vyskúša na vlastnom oddelení, zistí, či realita súhlasí s teóriou a bude mať ďalšie argumenty, prečo uplatniť tieto zmeny. Všetky tieto zmeny je potrebné zavádzať postupne a opatrne.

Tiež bolo samozrejmé, že ak je absolventom a pracuje vo firme jeden týždeň nebudú jeho návrhy prijaté. Žiaden riaditeľ asi nedopustí niečo také, iba v prípade, že prijal niekoho, kto má zabezpečiť zlepšenie organizácie práce.