

Studija slučaja

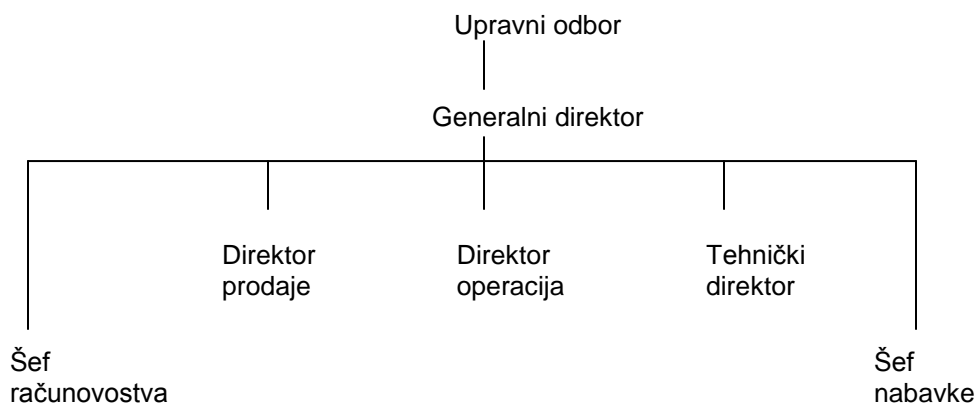
Tekna Pro je specijalizovani proizvođač različitih vrsta ventila i pumpi za moto industriju koji sve više osvaja i segment tržišta koji se odnosi na lake avione i brodove. Izvoz u zemlje EU se svake godine povećava. Firma posluje u Kragujevcu i većinski vlasnik je inženjer srpskog porekla, sa velikim iskustvom u projektovanju stečenim u dve velike firme u Nemačkoj, koji je istovremeno obavljao posao direktora firme. U prethodne 4 godine broj zaposlenih se povećao sa 150 na 250. Uprkos veoma dobrom poslovanju došlo je do problema u kvalitetu proizvoda i jedan broj žalbi je već stigao od strane kupaca. S obzirom na to da je Tekna Pro svoju reputaciju izgradila na visokom kvalitetu proizvoda ovo je bilo alarmantno upozorenje. Vlasnik i postojeći direktor je nedavno preuzeo novi biznis i zbog toga je oformio upravni odbor, čije je predsedavajući, da nadgleda upravljanje firmom, i imenovao novog direktora koji će upravljati firmom. Novi direktor je fokusiran na to da vodi firmu u skladu sa opštim smernicama upravnog odbora.

Opis situacije

Direktor nije iz redova postojećih zaposlenih i doveden je van firme sa dva jasna zadatka: 1) da uradi nešto na unapređenju kvaliteta; 2) da preispita organizacionu strukturu koju je vlasnik opisao kao „naraslu kao kvasac“.

Direktor je inženjer po zanimanju i sam je sproveo analizu problema koji se odnose na kvalitet proizvoda.

Organizaciona struktura izgleda ovako:



Na osnovu postojeće organizacione strukture jasno se uočava da HR funkcija ne postoji tako da je direktor angažovao nezavisnog HR konsultanta da utvrdi kako se rešavaju stvari koje se

odnose na zaposlene u firmi, da razmotri mogućnost formiranja HR funkcije i ukoliko je potrebno da se formira da preporuči kako bi ona trebalo da izgleda i da funkcioniše.

Konsultant je utvrdio sledeće:

- *Regrutovanje* – Svaka funkcija za sebe obavlja regrutovanje kandidata, na osnovu prethodne saglasnosti direktora o angažovanju dodatnih ljudi i njegovog mišljenja o tome koliko novozaposleni treba da budu plaćeni. Neke funkcije koriste profesionalne agencije za regrutovanje kada zapošljavaju administrativno osoblje, ali prodajno osoblje, inženjeri u proizvodnji, operativci i tehničko osoblje se regrutuju preko samostalno kreiranih oglasa za slobodna radna mesta. Tehnike intervjuisanja su opservirane kao veoma „sirove“.
- *Fluktuacija zaposlenih* – Ona je vrlo visoka i iznosi 20 % za neposredne izvršioce i 15 % za tehničko i administrativno osoblje. Neuspeh da se u prethodnih nekoliko meseci zadrži jedan broj izvršioca i tehničkog osoblja je verovatno doprineo problemu sa padom kvaliteta proizvoda.
- *Obuka* – Ne postoji formalne obuke zaposlenih. Zaposleni se regrutuju sa određenim veštinama i znanjima koja su potrebna za te pozicije uz nadu da će naučiti specifičnosti procesa rada na samom radnom mestu. Neki neposredni rukovodioci savesno obavljaju inicijalnu obuku zaposlenih, ali velika većina njih to ne radi. Kod njih postoji mišljenje da su to predrasude kada je i pitanju dostizanje visokih standarda kvaliteta.
- *Plate* – Neposredni izvršioци u proizvodnji su plaćeni u skladu sa lokalnim prosekom (ne postoji plaćanje po osnovu ostvarenih rezultata), a ostali zaposleni su plaćeni onoliko za koliko se verovalo da treba da budu plaćeni da bi prilikom regrutovanja prihvatili posao za upražnjenu poziciju i da bi se kasnije zadržali u firmi. Ne postoji postoje platni razredi niti formalni sistem zarada. Revizija zarada se vrši jednom godišnje, obično da bi se držao korak sa inflacijom i da bi se osiguralo da ključni zaposleni budu plaćeni na konkurentnoj osnovi. Bonusi (koji obično ne prelaze 10 % godišnje zarade) se plaćaju nekim zaposlenima i to po prethodnom ovlašćenju predsednika. Ne postoji sistem upravljanja performansama zaposlenih niti sistem za ocenu performansi zaposlenih.
- *Odnosi poslodavca i zaposlenih* – Ne postoji sindikalno organizovanje zaposlenih, iako su neki od zaposlenih bili članovi sindikata u prethodnim firmama. Ne postoji formalan proces komunikacije ili konsultacija između predstavnika zaposlenih i predstavnike firme kao poslodavca.
- *Bezbednost i zdravlje zaposlenih* – Ovo je prepušteno operativnim menadžerima. Slučajevi povređivanja su bili prilično visoki.

Zadatak

Na osnovu pomenutih činjenica napravite preporuke šta bi trebalo uraditi u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima. Ukoliko to rešenje uključuje angažovanje HR menadžera napravite listu obaveza koju on treba da obavlja i utvrdite prioritet u rešavanju navedenih problema. Ukoliko vaše rešenje ne uključuje angažovanje HR menadžera objasnite kako biste rešili navedene probleme.

Uputstvo za pripremu prezentacije

Prezentacija treba da bude strukturirana tako da odgovori na sledeće zahteve:

- Maksimum 10 slajdova, uvodni slajd treba da sadrži ime tima i članove tima sa imenom, prezimenom i brojem indeksa.
- Prezentacija ne treba da sadrži elemente koji su dati u postavci studije slučaja i teorijske koncepte.
- Vreme izlaganja prezentacije je ograničeno na ukupno 12 minuta!
- Obaveza je da prilikom izlaganja prezentacije učestvuju svi članovi tima!

Vrednovanje

Osnovu vrednovanja u najvećoj meri čine sledeći elementi: originalnost i izvodljivost predloženih rešenja, način prezentovanja i davanje odgovora na postavljena pitanja.

Studija slučaja donosi maksimum 10 poena. Svi članovi tima dobijaju isti broj poena (vrednuje se timski učinak).