

## **Případová studie**

Slovenská společnost BWG s.r.o. vyrábí různé doplňky do automobilů (autoalarmy, imobilizéry, centrální zamykání dveří, elektronické ovládání oken a jiné). Byla založená před 10 lety a za ten čas si našla svoje stálé odběratele nejen na slovenském, ale i na českém, maďarském a polském trhu. Jsou jimi především soukromé autoservisy, ale i další distributoři autodoplňků.

Společnost zaměstnává 240 osob, z toho je 45 technickohospodářských zaměstnanců včetně manažerů. Ostatní zaměstnanci vykonávají dělnické profese (výroba, montáž a údržba). Ve společnosti působí odborová organizace, ve které je organizovaných 65% zaměstnanců, hlavně z řad dělníků.

Společnost byla po třech letech od svého vzniku zisková. Situace se však zhoršila v posledních 12 měsících, kdy přímo v regionu vznikla konkurenční firma CARS s.r.o., zabývající se podobným sortimentem výroby. Tato společnost dokázala v průběhu 6 měsíců získat do svých řad mnoho vysoko kvalifikovaných dělníků, specialistů jako i některých manažerů, kteří získali praxi a odborné zkušenosti právě ve firmě BWG. Podstatnou úlohu přitom sehrávala nabídka lepších mzdových podmínek jako i některých sociálních výhod firmy CARS.

Vedení společnosti BWG se skládá z generálního ředitele, kterému je podřízený obchodní ředitel, výrobní ředitel a ekonomický ředitel. Výrobu řídí 5 mistrů, 1 mistr je zodpovědný za údržbu a servis. Pod ekonomického ředitele spadá ekonomický a finanční útvar se 3 zaměstnanci, 1 mzdová účtárna a právník s odbornou asistentkou, která má na starosti personální agendu.

Firma má mnoho problémů s řízením pracovní síly. Fluktuace zaměstnanců je vysoká. Hlavní příčinou fluktuace jsou hlavně časté odchody ze strany zaměstnanců (hlavní důvody zmiňované při odchodu jsou lepší možnosti výdělků a další jiné důvody), ale i časté propouštění z důvodů porušování pracovní disciplíny (neomluvené absence, neplnění pracovních povinností apod.)

Průměrný výdělek zaměstnanců mírně zaostává za výší výdělků, kterých je dosahováno v ostatních firmách regionu s podobným charakterem výroby. Nedocenění se cítí zvláště mnozí výrobní specialisté, kteří vykonávají dělnické povolání. Jako předpoklad jejich přijetí byla stanovena minimálně střední odborná škola technického směru s maturitou. Na otázky adresované výrobnímu řediteli, proč nemají popisy pracovní činnosti, které by vymezovaly jejich pracovní povinnosti, jim bylo vícekrát odpovězeno, že na papírování není čas a že mají vykonávat vše podle příkazů svých nadřízených. Jejich nadřízení jsou z převážně většiny rodinní příslušníci dvou majitelů společnosti a řadoví zaměstnanci v nich nenacházejí oporu.

Nábor nových pracovních sil vykonává asistentka podnikového právníka, která dělá i počáteční výběr. O přijetí rozhoduje ekonomický ředitel. Asistentka si často stěžuje na malý zájem uchazečů o nástup do jejich podniku a nízkou odbornou úroveň uchazečů. Preciznější výběr se dělá jen sporadicky. Ekonomický ředitel to zdůvodňuje tím, že nejlepším měřítkem správnosti výběru je zkušební doba. Jak se nový zaměstnanec neuchytí, je s ním v rámci této doby ukončen pracovní poměr. Délka zkušební doby je přitom dvouměsíční (o měsíc kratší než umožňuje Zákoník práce).

Převážná většina liniových manažerů byla přijatá z vnějších zdrojů na základě pohovoru s majiteli společnosti. Jen někteří byli povýšení do těchto funkcí z řad dělníků. Nikdo z nich však nemá absolvovaný trénink, resp. vzdělání k řízení a vedení lidí. Ze svého pohledu za svoji povinnost považují neustálý tlak na dělníky, aby se zvyšovala produktivita práce. Málo z nich má dost iniciativy a zodpovědnosti, aby se zabývali vedením dílny komplexněji, aby zlepšovali metody řízení.

Sami mistři jsou demotivovaní. Propast mezi výdělkem vrcholového managementu a jimi je vysoká a příležitost ke zvýšení mzdy je velmi malá. Taktéž možnost funkčního postupu je téměř nereálná.

Společnost nemá zpracovaný žádný formalizovaný systém na hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců. Neexistuje pro ně ani písemný, zveřejněný formální mzdový systém. O přidělení prémie rozhoduje ekonomický ředitel na základě návrhů mistrů a ostatních vedoucích pracovníků.

Firma po několik roků poskytovala zaměstnancům bezúročné půjčky, aby si vylepšili svoji ekonomickou situaci. Od této sociální politiky upustili před půl rokem rozhodnutím generálního ředitele společnosti. Důvodem bylo podle něj špatné klima, které vznikalo, když vedení společnosti několikrát zamítlo žádost o půjčky, které pokládalo za neopodstatněné. Vyskytli se i exekuce, protože někteří zaměstnanci nespláceli důsledně půjčky.

Problémy ve firmě se prohlubují a pracovní klima se nadále zhoršuje.

### **Otázky:**

1. Znázorněte a definujte stávající organizační strukturu společnosti BWG.
2. Jakou úlohu ve společnosti plní odborová organizace? Jaké úlohy plní odborová organizace obecně?
3. V jaké oblasti vidíte ústřední problém společnosti BWG?
4. Jaké organizační změny navrhuje pro vyřešení stávajících problémů společnosti? Kdo by měl být zodpovědný za jejich realizaci?
5. Navrhněte efektivní systém hodnocení pracovního výkonu a motivační systém.
6. Navrhněte konkrétní plán změn procesů a prezentujte jej pomocí prezentace vytvořené v PowerPointu, v rozsahu maximálně 10 snímků.