

STUDIU DE CAZ

În ultimii cinci ani productivitatea și satisfacția lucrătorilor din întreprinderea de jucării „Pinochio” a scăzut permanent. Productivitatea a ajuns la un nivel atât de scăzut, încât FD, președintele Consiliului de Administrație a ajuns la concluzia că întreprinderea trebuie închisă și mutată în altă zonă geografică a țării dacă se dorește evitarea falimentului. FD, inginer mecanic, a început afacerea în 1991, prin cumpărarea unei linii de asamblare ce a permis lucrătorilor să se specializeze pe posturile lor, devenind astfel foarte productivi. O parte dintre lucrătorii mai tineri, angajați în ultimii 2 ani, au început, după un timp, să se plângă că sarcinile sunt repetitive și astfel munca este plictisitoare. Cam în aceeași vreme FD a observat un declin în ceea ce privește productivitatea.

Prima explicație a fost că, poate, salariile sunt prea mici și de aceea o parte din lucrătorii tineri lucrează suplimentar și în alte părți pentru a-și completa veniturile. Din această cauză, ei vin la lucru mai obosiți și efectul este scăderea eficienței. Din acel moment, FD a decis să crească salariul fiecărui lucrător cu 20%, ceea ce a însemnat un efort financiar important al companiei atâta vreme cât numărul de angajați era de 75. La aproximativ 2 luni de la mărirea salariilor, FD a observat că nivelul productivității nu a crescut deloc, dimpotrivă înregistrase o ușoară scădere.

În aceste condiții FD a apelat la serviciile de consultanță ale unui specialist în managementul resurselor umane. Acesta i-a sugerat să reproiecteze complet posturile din cadrul companiei sau să implementeze un program de rotație a posturilor – care ar costa mai puțin decât prima variantă.

Întrebări:

- 1. De ce a recomandat expertul reproiectarea posturilor?*
- 2. Ce i-ați recomanda dumneavoastră lui FD? De ce?*
- 3. A fost creșterea salariilor cu 20% o cale bună pentru a testa veridicitatea motivelor presupuse că au condus la scăderea productivității? Ce a-ți fi făcut dumneavoastră?*