

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Faktory stabilizace pracovníků v organizaci

Bc. Jakub Sklář

Faktory stabilizace pracovníků v organizaci

Abstrakt

Cílem diplomové práce je vymezení a posouzení užívaných stabilizačních faktorů společností ABC a XYZ včetně zhodnocení úrovně jejich personálního řízení. Na základě zjištěných skutečností jsou v práci navržena opatření vedoucí ke zlepšení procesu řízení lidských zdrojů, především stabilizace zaměstnanců ve zkoumaných společnostech. V kapitole “Teoretická východiska“ jsou pomocí literární rešerše vymezeny nejčastěji užívané motivační teorie a strategie stabilizace zaměstnanců. Na tuto část navazuje popis nejčastějších příčin fluktuace zaměstnanců na pracovním trhu a dopady s tímto jevem spojené, vztažené na každou ze zainteresovaných stran. Další části kapitoly se věnují nejčastějším důvodům odchodu zaměstnanců z organizace a chybám spojeným s řízením lidských zdrojů, včetně omylů, kterých se společnosti dopouštěly během ekonomické krize. Závěrem teoretické části práce je seznámení čtenáře s aktuální situací na českém trhu práce, který se vyznačuje nejnižší mírou nezaměstnanosti z celé Evropské unie. Navazující kapitola “Vlastní práce“ popisuje vybrané útvary dvou konkrétních společností a jimi užívaný model personální činnosti. Vymezuje užívané stimulační prostředky a firemní systémy nabízených benefitů, charakterizuje stabilizační strategie užívané ve společnostech. Součástí kapitoly je kvantitativní výzkum prováděný formou dotazníkového šetření se zaměstnanci a dále polostrukturované rozhovory vedené s řediteli zkoumaných úseků. Závěrečná kapitola diplomové práce se zabývá shrnutím nástrojů užívaných pro stabilizaci zaměstnanců ve zkoumaných společnostech a jejich vzájemným porovnáním. Součástí kapitoly jsou návrhová opatření vedoucí ke zlepšení procesů stabilizace zaměstnanců ABC a XYZ.

Klíčová slova

Lidský kapitál, motiv, stimul, pracovní motivace, řízení lidských zdrojů, odměny, SMART, spokojenost, kritika zaměstnanců, stabilizace zaměstnanců, fluktuace.

Úvod

Trendy posledních let jasně ukazují, že pro úspěšné fungování firmy je nejdůležitější kvalitní lidský kapitál. Tuto skutečnost si organizace uvědomují zejména díky současné situaci na pracovním trhu v České republice, který vykazuje historicky nejvyšší nezaměstnanost, čímž jsou pro řadu organizací pracovníci téměř všech profesí nedostatkovým artiklem. Pouze lidský kapitál totiž může společně pomoci dosáhnout jimi stanovených cílů a to tím, že vytváří ve spolupráci s ostatními zdroji přidanou hodnotu. Využití lidského faktoru je v současné době nevyhnutelné a nelze ho ničím nahradit. Organizace, které dlouhou dobu řízení lidských zdrojů a jejich stabilizaci zanedbávaly, nyní zjišťují, jak náročné je získání a udržení kvalitních pracovníků v dané společnosti. Právě tato oblast se v současné době stává konkurenční výhodou.

Vrcholové vedení zjišťuje, že nakoupit odpovídající informační a komunikační technologie není v současném světě nic těžkého. Ale najít kvalitní zaměstnance, kteří technologiím porozumí a budou je umět využívat při každodenní práci, je velký problém. Nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů na trhu práce má za následek jejich vzájemné přetahování mezi konkurenty a jsou to nyní právě uchazeči o zaměstnání, kteří si vybírají, pro jakého zaměstnavatele budou pracovat.

Společnosti se snaží odcházející zaměstnance na poslední chvíli stabilizovat a přesvědčit je k setrvání v mateřském podniku, což dělají zejména pomocí navýšení mzdy. Tento krok sice patří mezi nejuniverzálnější nástroje stimulace, avšak jeho účinek je pouze krátkodobý. Zaměstnavatelé nesmějí opomíjet kontinuální budování stabilizačních programů zaměstnanců a investovat do nich průběžně. To mohou dělat například formou hmotných výhod, balíčků flexibilních benefitů či zlepšováním pracovního prostředí v organizacích. Obrovský vliv na pracovníky mají také styly a způsoby personálního řízení, jakými organizace vedou (prostřednictvím jednotlivých manažerů) dialog se svými zaměstnanci a jakým způsobem využívají informace získané z těchto zdrojů.

Pokud budou firmy ochotny prostředky do lidí investovat průběžně, vždy se jim tyto investice vrátí v podobě kvalitně odvedené práce od spolehlivých zaměstnanců. Naopak, pokud firmy do zaměstnanců investovat nebudou, lidé se při nejbližší možné příležitosti otočí k organizaci zády a upřednostní jiného zaměstnavatele.

Cíl a metodika práce

Cíl práce

Diplomová práce Faktory stabilizace pracovníků v organizaci zkoumá úroveň personálního řízení a užívaných stabilizačních nástrojů v organizacích ABC a XYZ včetně jejich vlivu na kmenové zaměstnance.

Jejím hlavním cílem je identifikovat nejvýznamnější faktory stabilizace zaměstnanců zkoumaných podniků ABC a XYZ, posoudit míru jejich vlivu a vzájemně porovnat užívané modely personálního řízení v obou společnostech, včetně vyslovení návrhů opatření vedoucích k jejich zlepšení ve vztahu ke stabilizaci zaměstnanců. Splnění hlavního cíle práce bude dosaženo splněním cílů dílčích, kterými jsou: literární rešerše odborné literatury za účelem sběru teoretických poznatků o problematice, posouzení užívaných procesů personálního řízení ve vybraných organizacích na základě studia jejich vnitřních dokumentů a provedení výzkumného šetření založeného na metodě dotazování, s následnou validací získaných výsledků formou polostrukturovaných rozhovorů s manažery zkoumaných společností.

Metodika

Práce hodnotí zavedené systémy řízení lidských zdrojů. Hlavními metodami zjišťování informací byly dotazníkové šetření se zaměstnanci a polostrukturované rozhovory vedené s vedoucími pracovníky zkoumaných útvarů společností ABC a XYZ. Vyhodnocení těchto průzkumů má za cíl indikovat praktická doporučení a návrhy na zlepšení stávající situace v oblasti stabilizace zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretická východiska a vlastní práce. První část na základě literární rešerše vymezuje hlavní oblasti řízení a vedení lidských zdrojů, věnuje se problematice motivace a stabilizace pracovníků ve společnosti, včetně provázanosti spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovním výkonem. Použitá literatura a zdroje jsou uvedeny na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

V praktické části jsou představeny vybrané společnosti a jejich zkoumané útvary. Je popsána forma a úroveň personálního řízení včetně dalších oblastí personální činnosti. Dále jsou v části “Vlastní práce“ popsány pracovní podmínky ve zkoumaných organizacích, firmami nabízené zaměstnanecké benefity a nástroje působící na stabilizaci zaměstnanců. Kromě analýzy interních dokumentů společností, poskytnutých vedoucími pracovníky

a oddělením lidských zdrojů, bylo za účelem sběru relevantních informací od současných zaměstnanců společností provedeno také kvantitativní šetření. V rámci něj byla užitá dotazníková metoda. Dotazování probíhalo formou elektronicky distribuovaného formuláře, které umožnil rychlý sběr anonymních dat. Formulář se skládal z 64 otázek. Ty byly zaměřeny na společnostmi užívané stabilizační strategie, jejich vliv na zaměstnance a spokojenost pracovníků s užívanými nástroji. Převážná většina otázek byla uzavřená, respondenti v nich vybírali mezi daným výčtem odpovědí. Odpovědi byly za účelem vyhodnocení oznámkovány na stupnici 1-5 (1 nejlepší, 5 nejhorší), kdy se známky pro oblast daného stabilizačního faktoru kumulovaly. Pomocí aritmetického průměru byla následně odvozena spokojenost zaměstnanců jednotlivých organizací s danými stabilizačními faktory. Pro vyhodnocení dotazníkového šetření bylo využito softwarového nástroje MS Excel z balíčku kancelářských aplikací Microsoft Office. Dotazník byl distribuován mezi 96 zaměstnanců společností ABC a XYZ, z nichž na něj odpovědělo 71 respondentů. Jeho celková návratnost tedy dosáhla 76 %. Výsledky jsou graficky znázorněny a zhodnoceny pomocí tabulek a grafů. Získané informace byly blíže rozebrány s řediteli zkoumaných útvarů, na základě čehož byla následně navržena opatření vedoucí ke zlepšení procesu personálního řízení a s tím související stabilizace zaměstnanců obou organizací.

Shrnutí výsledků šetření a případných doporučení

Diplomová práce Faktory stabilizace pracovníků v organizaci se dle vytyčeného cíle věnovala posouzení úrovně personálního řízení a užívaných stabilizačních nástrojů ve dvou vybraných organizacích ABC a XYZ.

Po splnění dílčího cíle práce - literární rešerše odborné literatury – byly jako hlavní stabilizační faktory zaměstnanců vymezeny: obsah práce, mzda, hmotné výhody a program Cafeteria, zaměstnanecký kolektiv, osoba nadřízeného, pracovní prostředí, skloubení práce a soukromého života, vnímání společnosti a doprava spolu s občanskou vybaveností okolí. Výše uvedené faktory a navazující personální procesy byly předmětem studia vnitřních dokumentů společností a navazujícího výzkumného šetření. To se zabývalo společnostmi užívanou stabilizační strategií, jejím vlivem na zaměstnance a jejich spokojeností s užívanými nástroji. Šetření bylo rozděleno na část kvantitativní, realizovanou pomocí dotazníků, a kvalitativní, zpracovanou formou polostrukturovaných rozhovorů s řediteli obou vybraných útvarů.

Podle výsledků šetření lze za obecně spokojenější považovat zaměstnance XYZ, jejichž zaměstnavatel dosahuje také vyšší personální stabilizace. Personální řízení této organizace bylo v porovnání se společností ABC vyhodnoceno jako rozvinutější, více zaměřené na potřeby pracovníků. Společnost do svého kolektivu rovněž průběžně, úměrně svým možnostem, investuje. U druhé ze zkoumaných organizací bylo zjištěno, že nevhodným způsobem stabilizuje nové zaměstnance z řad absolventů i zaměstnance služebně starší, kteří tak postupně ztrácejí pracovní motivaci a poohlížejí se proto po jiných pracovních nabídkách. Investice do kolektivu společnosti jsou nárazové a řeší vždy pouze akutní situaci. Vzhledem ke zjištěným skutečnostem diplomová práce zkoumaným společností navrhuje následující opatření - ABC: zavedení hodnocení zaměstnanců metodou 360°; změnu modelu odměňování zaměstnanců; snížení počtu spolupracovníků na dohodu o pracovní činnosti; navýšení počtu přidělovaných benefitových bodů. Společnosti XYZ: změnu frekvence výplat pohyblivé složky mzdy; investici do pracovního prostředí zaměstnanců v předpokládané výši 1 250 000,-Kč a úpravu vnitropodnikové směrnice týkající se hmotných výhod. Navrhovaná opatření, blíže popsána v kapitole 5. "Výsledky a diskuze", mají za cíl zlepšit úroveň personálního řízení obou společností a zlepšit proces stabilizace jejich kmenových zaměstnanců.

Seznam vybraných zdrojů

1. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARNOLD, J.: Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
3. BEDRNOVÁ, E., a kol.: Management osobního rozvoje. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.
4. BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
5. BĚLOHLÁVEK, F.: 25 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada. 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.
6. BRANDAM, L.: 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada Publishing 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
7. CARSEN, J. A.: HR How-to: Employee Retention, CCH Incorporated, 2005. ISBN 0808008471, 9780808008477.
8. DVOŘÁKOVÁ, Z.: Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. KOCIANOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116X.
11. LUKÁŠOVÁ, R.: Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
12. NOVÝ, I., BEDRNOVÁ, E. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
13. PAUKNEROVÁ, D.: Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada. 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
14. ŠINKÝŘ, M.: Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
15. URBAN, J.: Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2017, ISBN 978-80-271-0227-3.