

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Personální management ve vybraném podniku

Kristýna Zíbová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Cílem mé diplomové práce „Personální management ve vybraném podniku“ je návrh řešení pro zlepšení kvality personálního řízení a personálních procesů v podniku Foxconn Cz, divize CNSBG, pomocí analýzy vybraných personálních procesů. Práce se dělí na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se budu zabývat personálním managementem obecně a zaměřím se na organizační stránku personálního managementu, na souvislost personálních činností s podnikovou a personální strategií. Vysvětlím nejdůležitější úlohy managementu lidských zdrojů a popíši vybrané personální činnosti. V praktické části se budu věnovat faktům zjištěným ze společnosti Foxconn Cz. Na základě interní dokumentace zanalyzuji současný stav personálního managementu a prostřednictvím této analýzy popíši jednotlivé personální činnosti, jejich průběh ve firmě a navrhnou možnosti zlepšení stávající situace personálního managementu. Součástí práce je dotazníkové šetření, jehož cílem bude zjistit spokojenost zaměstnanců s fungováním personálního managementu se zaměřením na jeho organizaci.

Klíčová slova: personální management, management lidských zdrojů, personální činnosti, personální procesy, personální oddělení, HR oddělení, personální plánování

Úvod

Nejdůležitější věcí pro dobře fungující organizaci jsou kvalitní lidské zdroje a dostatečná péče o ně. Jak ve veřejném sektoru, tak v soukromém sektoru, je lidský kapitál, a především jeho řízení, základem úspěšnosti či neúspěšnosti. Složitost a náročnost procesu personálního řízení vzrůstá s velikostí organizace, což nejedním z důvodů, proč se většina autorů, kteří se zabývají problematikou lidských zdrojů, zaměřuje na velké podniky s počtem zaměstnanců nad 250. Mnou zkoumaný podnik Foxconn Cz se řadí mezi podniky velké a je rozdělen do několika divizí. Vzhledem k tomu, že každá z divizí disponuje svým personálním útvarem, ve své práci se zabývám pouze personálním útvarem divize CNSBG.

Teoretická část

V teoretické části jsem se zaměřila na obecné definování pojmů v oblasti personálního managementu. Jsou jimi etapy ve vývoji personálního managementu, rozdíly mezi personálním managementem a managementem lidských zdrojů, hlavní úkoly managementu lidských zdrojů, cíle řízení lidských zdrojů, proces řízení pracovního výkonu, kvalita personálního řízení, funkční struktura firmy a styly vedení, motivace, pracovní spokojenost a výkon, analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání, výběr a adaptace pracovníků, odměňování a hodnocení pracovníků a vzdělávání pracovníků.

Metodologie a zdroj dat

Podkladová a zdrojová data byla získána studiem odborné literatury a odborných článků, z internetových zdrojů a interních dokumentů a podkladů z vybraného podniku. V teoretické části převažuje aplikace deskriptivní metody a v praktické části práce je provedena analýza, která vede k rozboru funkčních prvků současného stavu podniku. Následuje vlastní terénní výzkum, kterému se vygenerovala nová primární data. Nejdůležitějším zdrojem primárních dat bylo dotazníkové šetření uskutečněné ve vybraném podniku Foxconn Cz. Pomocí syntetických postupů byla vytvořena doporučení v rámci managementu lidských zdrojů. Pro výklad vlastních teoretických a praktických poznatků a znalostí byla využita interpretativní metoda. Dále byl proveden obecný výpočet nákladů na zaměstnance při jeho náboru a odchodu z podniku.

Cíl práce

Cílem diplomové práce byla analýza současného stavu personálního managementu v podniku Foxconn Cz a na základě této analýzy a výsledků dotazníkového šetření byly navrženy možnosti na zlepšení stávající situace personálního managementu v podniku.

Vlastní zpracování

Společnost Foxconn Cz s.r.o. byla založená jako regionální výrobní centrála skupiny Foxconn v Evropě 18. května roku 2000. Firma vyrábí zařízení pro budování počítačových sítí, elektronické a strojírenské výrobky a zabývá se finální montáží PC různých značek. Organizační strukturu společnosti bych charakterizovala jako maticovou, založenou na projektovém řízení.

Analýze podléhaly tyto personální oblasti divize CNSBG: Struktura personálního oddělení, personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků, nábor, výběr a přijímání nových pracovníků, odměňování a motivace zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání pracovníků ve firmě, performance management, kariérní postup a zaměstnanecké výhody.

Dotazníkové šetření nám posloužilo k tomu, zda jsou zaměstnanci spokojeni s fungováním personálního útvaru ve firmě. Výzkumný vzorek se skládá z technickohospodářských zaměstnanců a manažerů. Dotazník byl rozeslán 280 zaměstnancům, ale odpovědělo pouze 226 zaměstnanců, návratnost tedy byla 81%. Zaměstnanci pozitivně hodnotí v dotazníkovém šetření HR oddělení v mnoha oblastech. Průběh výběrového řízení hodnotí většina zaměstnanců jako vyhovující, ale už se rozcházejí v názoru podávání informací před nástupem do firmy, zhruba polovině nově nastupujících zaměstnanců se podané informace zdály poněkud neúplné. Podávání informací o průběhu vzdělávacích a rozvojových aktivit, rychlá reakce a pochopení HR oddělení na urgentní dotazy zaměstnanců a informování o agendě benefitů zaměstnaneckých akcí má personální oddělení dobře propracované. Za další nepropracovaný HR proces můžeme považovat kariérní růst. V organizaci chybí pevná procedura, která by byla dodržována. S tím se pojí i motivace pro výkon zaměstnance. Největším problémem je fluktuace zaměstnanců, jak v oddělení personálním tak v odděleních jiných. Na základě výsledku z výpočtu a rozboru nákladů vynaložených na zaměstnance při jeho náboru jsem zjistila, že nábor nových zaměstnanců je pro firmu nákladný, především z finanční stránky, a proto by se mělo investovat více do stávajících zaměstnanců, především do vzdělávacích a rozvojových aktivit s návazností na kariérní růst.

Možnosti a doporučení zlepšení stávající situace personálního managementu

Adaptační proces

Ve firmě Foxconn Cz na personálním oddělení dochází často ke fluktuaci zaměstnanců. Problém pak nastává v zaškolování nových zaměstnanců HR oddělení, kteří si musí osvojit agendu v určité oblasti HR a správně tak reagovat na dotazy zaměstnanců a manažerů. Doporučila bych řádné zpracování adaptační procedury, která dosud není oficiálně zpracována a schválena, a to negativně ovlivňuje celý adaptační proces. Další problém se týká informovanosti před nástupem do firmy. Řešením by bylo vytvoření brožury, která by nesla název Organizačně pracovní informace ve firmě Foxconn Cz. Díky této brožuře by se nemusely během prvního adaptačního dne prezentovat informace v ní obsažené, protože by se předpokládalo, že si ji nový zaměstnanec přečetl. Aby se zamezilo výmluvám o neznalosti obsažených informací v brožuře, zaměstnanec by musel po jejím přečtení podepsat potvrzení o znalosti všech informací v ní obsažených. Tím by zbylo více prostoru pro nejdůležitější informace v rámci zaškolování zaměstnance.

Kariérní růst

Ve společnosti Foxconn Cz je kariérní postup možný, ale neexistuje žádná závazná procedura, podle které by se postupovalo. Zde je návrh na proceduru kariérního růstu: Nejdříve specialista HR vytvoří návrh procedury v oblasti kariérního růstu. Tu musí schválit manažer HR oddělení a následně pak generální ředitel. Součástí je i formulář, který musí vyplnit zaměstnanec, aby mohl započít proces plánování kariéry. Pokud proceduru a formulář schválí, specialista HR rozesílá daný formulář zaměstnancům. Není závazný pro všechny zaměstnance. Vyplní ho pouze ten, kdo má zájem o kariérní postup. Ve formuláři zaměstnanec hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje své pracovní cíle. Jakmile ho vyplní, zašle formulář zpět specialistce HR. Dalším krokem je zhodnocení individuálních schopností a rozvojového potenciálu zaměstnance. Toto hodnotí přímý nadřízený zaměstnanec ve spolupráci s HR specialistou. Důležité je, aby se pracovní cíle zaměstnance shodovali s cíly společnosti. Jakmile je formulář vyhodnocen, HR specialistka kontaktuje zaměstnance a domluví si s ním schůzku, na které je informován o tom, jaké možnosti se mu nabízejí a jakou kariéru může v podniku udělat. Na schůzce je přítomna HR specialistka a přímý nadřízený zaměstnanec a společně se se zaměstnancem radí, jak realisticky stanovit cíle jeho kariéry a jak zpracovat plány. Veškerou dokumentaci zajišťuje

HR specialista. Výsledkem tohoto procesu je plán kariéry. Ten však nemusí vést nutně k povýšení zaměstnance, ale k přesunutí na důležitější pracovní pozici, kdy by se lépe využily jeho schopnosti a dovednosti. Veškerou dokumentaci zakládá a uchovává HR specialista. Plán kariéry musí schválit manažer oddělení (přímý nadřízený), na kterém zaměstnanec vykonává svou práci. Jakmile je vše schváleno a zdokumentováno, může započít kariérní růst zaměstnance.

Motivace pro lepší výkon

Firma by měla lépe propracovat systém motivace zaměstnanců. Například zavedením různých forem soutěže, kde by za jejich zaměstnanci dostávali zajímavé druhy odměn. V rámci soutěže by zaměstnanci sbírali body za správně provedené úkoly a za ty by si pak mohli vybrat odměny v různých formách. Soutěže by probíhaly skrze informační systém Foxportál.

Assessment centrum

Ačkoliv má společnost Foxconn Cz perfektně propracovanou náborovou proceduru, jedno doporučení by určitě proces urychlilo a to zřízení assessment centra. Pro tento účel bych doporučila zřídit jednu speciální místnost, kde by probíhal hromadný pohovor. Není potřeba nabírat nového zaměstnance, vše by obstarala HR specialista, která má v popisu práce je nábor nových zaměstnanců.

Talent management

Vybudování talent managementu (TM) pro tak velkou firmu jako je Foxconn Cz by bylo obrovskou výhodou. Není zvykem, aby talent management byl v kompetenci HR oddělení. Odpovědnost za něj nese tzv. „nejvyšší patro“ – v případě divize CNSBG by to byl generální ředitel. Jelikož není součástí HR, nebudu zde rozpracovávat návrh na jeho vytvoření.

Závěr

Během hodnocení personálních procesů z interních dokumentů jsem neodhalila žádné závažné nedostatky. Na základě výsledků z dotazníkového šetření bych jen doporučila pro zmírnění či odstranění nedostatků více podporovat kariérní růst, propracovat více adaptační proces, zlepšit komunikaci v rámci personálního oddělení směrem k zaměstnancům o nově zavedených procesech a zaměstnance motivovat k lepšímu výkonu.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

1. ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-717-9893-4
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
5. KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
6. KONIGOVÁ, M. HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. Česká zemědělská univerzita, 2012. 110s. ISBN 978-80-213-2328-5.
7. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. Andragogický slovník. 1.vydání. Praha: Grada, 2012. 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1
9. REDDY, R. J. Personnel Management. 1. vydání. New Delhi: APH Publishing, 2004. 115 s. ISBN 978-81-764-8620-0
10. ŘEPA, V. Management v informační společnosti. 1. Vydání. Praha: Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8
11. TOTH, D. Personální management. Praha: Galileo, 2011. 502 s. ISBN 978-80-87415-05-4.
12. URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kulwert ČR, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

13. WALKER, A. J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje:

1. CZSO. Statistika inovací, metodika. [online], cop. Český statistický úřad 2013 cit. 2015-02-02. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_statistika_inovaci>
2. Talent management. [online], Nafigate-vstupní brána do světa nanovláken. Cit. 2015-20-03. Dostupné z WWW: <<http://www.nafigate.com/cs/section/portal/app/theme/detail/12-tema-mesice-talent-management-lide-jsou-zakladnim-stavebnim-kamenem-kazde-institute>>
3. Slezská univerzita v Opavě. [online]. Proces plánování kariéry v podniku. cit. 2015-20-03. Dostupné z WWW: http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-3-2013/Klupakova_Vnouckova.pdf
4. Businessvize.[online]. Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu. Cit. 2015-2-23. Dostupné z :<<http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>>

Další zdroje:

Interní dokumenty společnosti Foxconn Cz