

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Management lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Simona Kadlecová

© 2015 ČZU v Praze

Management lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. V rámci primárního cíle jsou navrženy optimalizační změny a inovace pro zvýšení efektivity stávajícího systému řízení a rozvoje lidských zdrojů, konkrétně v oblasti získávání, výběru a adaptace pracovníků. Nejprve jsou v teoretické části charakterizovány a definovány pojmy využívané v managementu lidských zdrojů. V první řadě je v praktické části charakterizována společnost, která je předmětem diplomové práce - název společnosti, nesmí být zveřejněn, a to v souladu s požadavkem managementu firmy. Dále jsou v praktické části pomocí deskripce analyzovány jednotlivé části recruitment procesu a adaptace tak, jak jsou v organizaci aplikovány. Součástí praktické části je také empirický výzkum, konkrétně analýza spokojenosti zaměstnanců, která byla provedena u pracovníků společnosti. V závěrečné části práce jsou, pomocí syntézy a dále i interpretace výsledků výzkumu, navrženy vlastní inovativní postupy a doporučení.

Klíčová slova: Management, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, podnik, personální útvar, nábor pracovníků, výběrové řízení.

1 Cíl práce a metodika

V rámci primárního cíle bude proveden návrh optimalizačních změn a inovací stávajícího systému řízení a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Vybraná organizace bude analyzována konkrétně v oblasti získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

V diplomové práci budou podrobně popsány procesy a techniky recruitmentu a adaptace, které jsou využívány uvnitř společnosti, budou prozkoumány a následně odhaleny případné chyby či mezery v současném systému. Procesy budou popisovány chronologicky, přesně jak jsou v praxi aplikovány, za účelem získání ucelené představy o fungování managementu lidských zdrojů v dané firmě. Na základě empirického výzkumu – skutečného zapojení do činností spojené se získáváním a výběrem pracovníků, jako je inzerce, výběrové pohovory či kontaktování uchazečů apod., bude zajišťován dílčí cíl, a to detailní deskripce celého procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Další dílčí cíle budou spočívat ve snaze odhalit nedostatky související s problematikou řízení lidských zdrojů v daném podniku a uvést soubor doporučení, díky nimž dojde ke zvýšení efektivity a účinnosti managementu v oblasti sociálního a personálního rozvoje. Jedním z nástrojů dosažení těchto cílů je především analýza lidských zdrojů ve vybraném podniku tj. analýza spokojenosti zaměstnanců, která bude provedena se současnými zaměstnanci společnosti.

Teoretická část práce bude zpracována na základě prostudování dostupných odborných literárních zdrojů, odborných článků a relevantních internetových zdrojů, které pomohou vystihnout a představit rámcový přehled o tématech vytyčených v cílech diplomové práce tj. managementu lidských zdrojů se zaměřením na získávání, výběr a adaptaci pracovníků. Celá teoretická část bude provedena za pomoci deskripce, kde se doplňují jednotliví autoři vybraných publikací na dané téma a slouží jako teoretická východiska pro praktickou část diplomové práce.

Praktická část bude rozdělena do několika částí, kde budou využity různé metodologické techniky a procesy. V úvodní části vlastní práce je charakterizována organizace, která je předmětem diplomové práce, a to v rozsahu pomoci kterého čtenář bude schopen pochopit organizační strukturu a profil společnosti. Kapitoly 7 a 8 se zabývají charakteristikou recruitment procesu a adaptace pracovníků a budou zpracovány opět

prostřednictvím deskriptivní metody. V těchto kapitolách bude k získání potřebných informací aplikována především metoda kvalitativního výzkumu, a to primárně za pomoci přímého zapojení autorky do personálních činností podniku (mentor: HR Specialistka organizace), zpracování vlastních empirických dat, pomocí nestrukturovaných rozhovorů se členy personálního oddělení a dále pak studia interních dokumentů společnosti. Základem pro zpracování analýzy spokojenosti zaměstnanců v kapitole 9 bude kvantitativní výzkum, který bude proveden u stávajících zaměstnanců společnosti. V rámci zpracování analýzy spokojenosti zaměstnanců bude vytvořen dotazník, který má za úkol identifikovat nedostatky a přispět ke zkvalitnění recruitment procesu a adaptace.

2 Návrhy na zlepšení

První návrh na zlepšení vychází z faktu, že ve firmě s více než 2000 zaměstnanci, která působí po celé České republice, je pouze jedna HR Specialistka zabývající se nábořem. Z tohoto důvodu může být personalistka pod velkým tlakem a ve stresu, což nejen snižuje výkonnost, ale i celkové soustředění na práci, které se může odrazit také na kvalitě provedené práce. Pro větší efektivitu práce by bylo vhodné apelovat na management podniku a zažádat o nového spolupracovníka na hlavní pracovní poměr, který by byl umístěn do jedné z dceřiných společností nebo provozoven sídlící na Moravě. V praxi by to znamenalo, že by každý z HR specialistů prováděl nábor pracovníků pro určitou oblast, kterou by určil management společnosti, anebo by případně sídlil také na centrále společnosti. Další možností je najmout studenta či studentku vysoké školy na částečný úvazek – jako asistenta/ku HR oddělení. Tato pozice by byla vytvořena na centrále společnosti, kde je současná HR Specialistka. Takový člověk by mohl selektovat životopisy na nižší pozice, organizovat pohovory – telefonicky zvat uchazeče, případně provádět zpětnou vazbu nevhodným uchazečům. Eventuálně operativně pomáhat s další agendou, jako například s přípravou podkladů pro interní školení, přípravou smluv, reportů apod. Společnost šetří peníze tím, že výjimečně najímá bezplatně vysokoškolské studenty na stáž, avšak tam není záruka dlouhodobé spolupráce a HR Specialistka musí věnovat čas na zaučení každého nového stážisty, což je ve výsledku neefektivní. Tudíž náklady vynaložené na další pracovní sílu by byly v důsledku nižší, protože by se mohla HR Specialistka věnovat plně své agendě, být soustředěná a čas na zaučení by se snížil.

V průběhu vedení pohovorů si personalistka nevede záznam z pohovorů, své poznámky má pouze v životopise uchazeče, což je často velmi nepřehledné. Doporučení pro řešení tohoto nedostatku je návrh formuláře, viz Příloha 7. Formulář je přehledný a náklady spojené s využíváním jsou minimální. Za předpokladu, že personalistka vyplní tento formulář u každého uchazeče, může formulář využívat při tvorbě profilu, který zasílá přímému nadřízenému potencionálního uchazeče, tudíž to usnadní i následující práci.

Adaptační proces ve firmě je nedostatečný, provádí se pouze počáteční adaptace v den nástupu zaměstnance, což lze považovat za negativum, při zohlednění velikosti dané společnosti. V rámci adaptačního procesu je navrženo hned několik doporučení, které by managementu pomohlo k celkovému zlepšení adaptačního procesu. V průběhu půl denní adaptace je zaměstnanec informován o velkém množství věcí různého charakteru, což může být pro nového pracovníka náročné a nemusí si vše zapamatovat. Proto je doporučeno zpracovat stručnou „Příručku nového zaměstnance“, kterou by zaměstnanec mohl využívat prvních pár dní, než získá povědomí o důležitých činnostech spojených s nástupem. Příručka by měla obsahovat:

- Základní informace o společnosti (firma v číslech, služby atd.)
- Etické zásady
- Návody k internímu systému – (jak si zadat plánovanou dovolenou apod.)
- Pracovní podmínky (pracovní doba, přestávky apod.)
- Interní pravidla (kde se může kouřit apod.)
- Školení (povinná, dobrovolná – kurzy AJ apod.)
- Případně další informace, které management společnosti uzná za vhodné

V rámci zefektivnění adaptačního procesu je navržen dlouhodobý adaptační plán zaměstnance (viz. Příloha 8), který je sestaven pro kvalitní integraci zaměstnance a jeho udržení ve společnosti a jeho předpokládaná délka je navržena na 6 měsíců. Obsahem tohoto adaptačního plánu není adaptace spojená s nástupem do zaměstnání (resp. krátkodobý adaptační plán zaměstnance), ta je kvalitně zpracovaná v Pracovním řádu společnosti a personalistka ji aktivně využívá.

Dlouhodobý adaptační plán by měl absolvovat každý nově příchozí THP zaměstnanec, na kterém spolupracuje přímý nadřízený a mentor společně s HR oddělením

společnosti. První den nástupu je představen, personalistkou nebo přímým nadřízeným, mentor (kolega, který má přehled o dané pracovní pozici), jehož hlavním úkolem je zajištění řádného zaučení a integrace zaměstnance. Mentor je nápomocen při plnění dílčích pracovních úkolů a cílů, které určí přímý nadřízený nového pracovníka. Dle provedené analýzy spokojenosti pracovníků bylo zjištěno, že pracovníci mají zkušenosti s mentorováním z jiných firem, což by také přispělo ke zkvalitnění procesů v počáteční fázi. V adaptačním plánu je navrženo uskutečnit během zkušební doby alespoň 2 adaptační pohovory, kde bude nadřízený s mentorem zkoumat, zda se nový pracovník na danou pozici hodí, jestli splňuje požadavky a zda plní stanovené cíle. Po zkušební době by měly proběhnout minimálně další 3 schůzky, kde by se zkoumalo samotné přizpůsobení na danou pracovní pozici a celkové přizpůsobení pracovníka do společnosti. Na konci adaptačního plánu se uskuteční schůzka, tzv. kariérní pohovor, s personalistkou, se kterou by se řešili otázky kariérního plánu a další spolupráce. Poslední adaptační schůzka obsahuje hodnocení celého adaptačního procesu, které je zaznamenáno v plánu. S pracovníkem se prodiskutovávají pracovní výsledky a pracovník může vyjádřit své požadavky nebo očekávání. Hodnotí se také celkové začlenění do kolektivu a pracovních činností, a to procentuálně. Za předpokladu, že je adaptace splněna alespoň na 80 %, lze považovat adaptační proces za úspěšný, při oboustranné spokojenosti se navrhuje navýšení mzdy. V opačném případě se adaptační proces prodlužuje a analyzují se hlavní příčiny a učiní se návrhy pro zdárné dokončení adaptačního plánu.

Obecným závěrem je fakt, že spokojenost zaměstnanců má vliv na jejich pracovní výkonnost, tudíž je v rukou společnosti se o zaměstnance starat a věnovat jim patřičnou pozornost. Z toho vyplývá, že je vhodné zacílit se na jednotlivé zaměstnance, zjistit jejich potřeby, připomínky a co je jejich „hnací silou“, Cílem firmy je být co nejefektivnější, ovšem ne na úkor spokojenosti pracovníků, z toho důvodu je třeba dodržovat balanc mezi oběma složkami.

3 Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení - teoretická východiska a vývoj*. Vyd. I. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. ISBN 80-86432-97-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7261-168-3.

TOTH, Daniel. *Personální management*. 1. vydání. Praha: powerprint s. r. o., 2010 ISBN 978-80-87415-05-4

HRM Human Resources Management: Recruitment. 2012. *Adaptace není jen proces, ale záležitost veskrze lidská*. Praha: Economia, a. s., 2012(3): 34-36. ISSN 1801-4690.

Heys Brochure 2014: POWERING YOUR BUSINESS WITH OUR EXPERTISE. 2014. Hays plc 2014 HAYS. Prague