JAK ŘÍDIT **LIDSKÉ ZDROJE** V MALÝCH A STŘEDNÍCH **PODNICÍCH**

Příklady a doporučení

Kolektiv autorů

Liberec 2019

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4smes

Recenze: Eva Svobodová
Ivan Jáč

©Technická univerzita v Liberci, 2019

ISBN 978-80-7494-492-5

JAK ŘÍDIT **LIDSKÉ ZDROJE** V MALÝCH A STŘEDNÍCH **PODNICÍCH**

Příklady a doporučení

Autoři textů: **DAVIES JULIE** – *University of Huddersfield (UoH)* (kap. 1; 7; 8.3)
MARŠÍKOVÁ KATEŘINA – *Technická univerzita v Liberci (TUL)*
(Úvod, kap. 2; 6.4 – 6.7; 8.6)
SRĖBALIŪTĖ INDRĖ - *Socialiniu Mokslu Kolegija Klaipeda (SMK)* (kap. 3; 5; 8.2)
KOMULAINEN RUEY - *Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK)*
(O autorském týmu; Úvod; kap. 4; 6.4 – 6.7; 8.1)
CLAUβ ANNA-MARIA - *Westsächsische Hochschule Zwickau (ZUAS)* (kap. 6.8; 8.5; Závěr)
MOŠ ONDŘEJ - *Technická univerzita v Liberci (TUL)* (kap. 7; 8.4)
RYDVALOVÁ PETRA - *Technická univerzita v Liberci (TUL)*
(O autorském týmu; Úvod; kap. 1; Závěr)
ŠTICHHAUEROVÁ EVA - *Technická univerzita v Liberci (TUL)* (kap. 8.6)
FORKEL ERIC - *Zwickau Westsächsische-Hochschule (ZUAS)* (kap. 6.8; 8.5)

Úprava českého překladu a doplnění kapitol a příloh:
MARŠÍKOVÁ KATEŘINA, MOŠ ONDŘEJ, RYDVALOVÁ PETRA – Technická univerzita v Liberci (TUL)

Příloha 1: Případové studie (tým studentů Technické univerzity v Liberci)
A – Výrobce šroubů jako atraktivní zaměstnavatel pro absolventy
PROKOPOVÁ GABRIELA - Ekonomická fakulta, TUL
B – Jak může být firma tradičního textilního průmyslu více atraktivní pro stávající a potenciální zaměstnance?
HORÁKOVÁ TEREZA, MUNDIA MUKELABAI - Ekonomická fakulta, TUL
C – Pracovní nabídka na Facebooku: jak oslovit zájemce o práci
MAZURCHENKO ANASTASIIA, HOLCOVÁ RENÁTA - Ekonomická fakulta, TUL
D - Učíme se, jak efektivně používat interní komunikaci
HOMOLOVÁ BARBORA - Ekonomická fakulta, TUL

Příloha 2: Budoucnost MSP? Budou lidé řídit stroje nebo stroje lidi?
RYDVALOVÁ PETRA - Technická univerzita v Liberci (TUL)

Vedoucí autorského týmu české verze publikace:
MARŠÍKOVÁ KATEŘINA - Technická univerzita v Liberci (TUL)
Vedoucí autorského týmu anglické verze publikace:
KOMULAINEN RUEY - Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK)
Vedoucí týmu studentů EF TUL:
MOŠ ONDŘEJ - Technická univerzita v Liberci (TUL)

Design, obálka, technická editace: **SEMERÁDOVÁ TEREZA** - Technická univerzita v Liberci (TUL)

Překlad kapitol: **PAVLÍKOVÁ STANISLAVA** - Technická univerzita v Liberci (TUL) (kap. 1; 2; 3)
HRDÁ JANA - Technická univerzita v Liberci (TUL) (kap. 4; 5)
MARŠÍKOVÁ KATEŘINA - Technická univerzita v Liberci (TUL) (kap. 6; 8)
MOŠ ONDŘEJ - Technická univerzita v Liberci (TUL) (kap. 1; 7)

Recenzenti české verze publikace

SVOBODOVÁ EVA - členka představenstva a generální ředitelka, AMSP ČR-Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

JÁČ IVAN - Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky, člen Výboru pro vědu, vzdělávání, kulturu, mládež a sport, člen Výboru pro evropské záležitosti

Recenzent anglické verze publikace

ANCHOR JOHN R - Associate Dean (International), Huddersfield Business School, University of Huddersfield

Anglická verze publikace

Komulainen, R., Maršíková, K., Davies, J., Srėbaliūtė, I., Clauβ, A.-M., Moš, O., Muschol, H., Rydvalová, P., Forkel, E., & Štichhauerová,E. (2019). *A Good Practice Guide to Managing Human Resources in Regional SMEs*. Huddersfield, UK: University of Huddersfield. ISBN: 978-1-86218-167-0

Česká verze publikace je volným překladem anglického originálu, texty jsou doplněny a upraveny se zaměřením na MSP v ČR. Naopak kapitola „Employee ownership“ nebyla do překladu z důvodu specifik tématu zahrnuta a je možné se s ní seznámit v anglickém originále na webu projektu:
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/HRM4SMEs_Handbook.pdf

Česká elektronická verze publikace

https://sharpen.ef.tul.cz/upload/RLZvMSP.pdf

Případové studie

https://sharpen.ef.tul.cz/index.php?content=casestudies

Publikace s výsledky výzkumu SHARPEN v ČJ

https://sharpen.ef.tul.cz/upload/PublikaceHRvMSP_vyzkum.pdf

Publikace s výsledky výzkumu SHARPEN v AJ

https://sharpen.ef.tul.cz/upload/PublicationHRMinSMEs_research.pdf

Tato publikace vznikla s podporou **projektu SHARPEN** financovaného z programu Erasmus + KA2, Strategická partnerství. Číslo projektu: **2016-1-CZ01-KA203-023916**.

“All the digital artwork used in the book has been designed using resources from Freepik.com"

Obsah

Seznam obrázků 9
Seznam tabulek 11
Seznam zkratek 12
Řekli o knize 13
O autorském týmu 15

Úvod 19
Metodika zpracování výsledků výzkumu a publikace 22
Zdroje 25

KAPITOLA 1
Strategické plánování lidských zdrojů 27
Jak je definován malý a střední podnik? 29
Strategické plánování lidských zdrojů 30
Strategické plánování lidských zdrojů v regionálních MSP 31
Jaké jsou procesy spojené s plánováním lidských zdrojů? 34
Lidské zdroje v regionálních MSP 32
Shrnutí 34
K zamyšlení: Případová studie 1.1 40
Praktický návod z případové studie 1.1 40
Otázky k zamyšlení 42
Slovník pojmů 43
Zdroje 43
Další zdroje k prostudování 44

KAPITOLA 2
Získávání zaměstnanců 47
Získávání zaměstnanců v malých a středních podnicích 49
Sociální sítě a nábor zaměstnanců 52
Jak používat Facebook pro nábor 52
LinkedIn pro nábor zaměstnanců v MSP 53
Shrnutí 53
K zamyšlení: Případová studie 2.1 55
Praktický návod z případové studie 2.1 55
Otázky k zamyšlení 59

Slovník pojmů 59
Zdroje 60
Další zdroje k prostudování 60

KAPITOLA 3
Fluktuace a udržení zaměstnanců 63
Co znamená fluktuace zaměstnanců? 65
Jaké jsou příčiny fluktuace? 67
Jak měřit fluktuaci? 68
Jak předvídat fluktuaci? 69
Jak si udržet zaměstnance? 70
Jak připravit plán pro udržení zaměstnanců 70
Strategie udržení zaměstnanců 71
Shrnutí 72
K zamyšlení: Případová studie 3.1 73
Praktický návod z případové studie 3.1 73
Otázky k zamyšlení 74
Slovník pojmů 75
Zdroje 76
Další zdroje k prostudování 76

KAPITOLA 4
Motivace a odměňování zaměstnanců 79
Co je motivace zaměstnanců? 81
Vnitřní a vnější motivace 82
Co je odměňování? 83
Typy odměn 83
Motivování a odměňování zaměstnanců v MSP 84
Shrnutí 85
K zamyšlení: Případová studie 4.1 88
Praktický návod z případové studie 4.1 89
Otázky k zamyšlení 92
Slovník pojmů 93
Zdroje 93

KAPITOLA 5
Řízení a hodnocení pracovního výkonu 95
Cíle řízení pracovního výkonu 98
Cyklus řízení pracovního výkonu zaměstnanců 99
Cyklus řízení pracovního výkonu v MSP 101
Proč je důležité řízení pracovního výkonu v MSP? 101

Shrnutí 102
K zamyšlení: Případová studie 5.1 104
Praktický návod z případové studie 5.1 104
Otázky k zamyšlení 107
Slovník pojmů 108
Zdroje 108
Další zdroje k prostudování 109

KAPITOLA 6
Značka zaměstnavatele 111
Koncept tvorby a používání značky (brandingu) 114
Důvody pro vypracování značky zaměstnavatele 115
Proč je budování značky zaměstnavatele důležité pro malé a střední podniky 118
Proces budování značky zaměstnavatele 119
Kdo je odpovědný za budování značky zaměstnavatele? 120
Personální marketing a budování značky zaměstnavatele 121
Co posiluje značku zaměstnavatele 122
Značka zaměstnavatele a nábor generace Y v MSP 123
Shrnutí 124
K zamyšlení: Případová studie 6.1 125
Praktický návod z případové studie 6.1 126
Otázky k zamyšlení 128
Slovník pojmů 129
Zdroje 129
Další zdroje k prostudování 131

KAPITOLA 7
Společenská odpovědnost firem (CSR) 131
Co je to společenská odpovědnost (CSR) firem? 135
Zainteresované skupiny (Stakeholders) 136
Společensky odpovědné řízení lidských zdrojů 136
Jak mohou MSP přistupovat k CSR? 138
Komunikování a publicita CSR 139
Shrnutí 140
K zamyšlení: Případová studie 7.1 141
Praktický návod z případové studie 7.1 142
Otázky k zamyšlení 144
Slovník pojmů 145
Zdroje 146

KAPITOLA 8

Podnikatelské prostředí a lidské zdroje v evropském kontextu 149

Region Kainuu 151
Region Klaipėda 152
Region Kirklees 154
Region Liberecký kraj 155
Region Západní Sasko 156
Co potřebují evropské regiony z pohledu řízení lidských zdrojů: klíčové výzvy pěti evropských regionů 157
Shrnutí 159
Zdroje 159

Závěr 163

PŘÍLOHA 1

Případová studie A 168
Případová studie B 183
Případová studie C 197
Případová studie D 215

PŘÍLOHA 2

Budoucnost MSP? Budou lidé řídit stroje, nebo stroje lidi? 227

PŘÍLOHA 3

Seznam případových studií vzniklých v rámci projektu SHARPEN 231

Poděkování 249
Shrnutí 251
Summary 253

Seznam obrázků

Obrázek 0.1. Klíčové výzvy řízení lidských zdrojů v evropských MSP 23
Obrázek 0.2. Příprava publikace – jednotlivé kroky 23
Obrázek 0.3. Co řeší MSP v oblasti lidských zdrojů – témata publikace 24
Obrázek 1.1. Mapa strategického plánování lidských zdrojů 31
Obrázek 1.2. Specifika malých a střední podniků 32
Obrázek 1.3. Model strategického plánování lidských zdrojů 34
Obrázek 1.4. Kontext efektivního zajišťování lidských zdrojů 37
Obrázek 1.5. Strategie řízení lidských zdrojů jako součást firemní strategie 37
Obrázek 2.1. Mapa získávání zaměstnanců v MSP 49
Obrázek 2.2. Návod na vytvoření profilu společnosti na Facebooku k účelu získávání zaměstnanců 52
Obrázek 2.3. Základní pravidla používání Instagramu 56
Obrázek 2.4. Jak vytvořit profil na Instagramu 57
Obrázek 3.1. Mapa, jak si udržet zaměstnance 65
Obrázek 3.2. Fluktuace zaměstnanců 66
Obrázek 3.3. Proč zaměstnanci odcházejí – faktory ovlivňující fluktuaci 69
Obrázek 3.4. Kontrolní seznam klíčových faktorů ovlivňujících udržení zaměstnanců 73
Obrázek 4.1. Mapa motivace a odměňování v MSP 82
Obrázek 4.2. Had a žebříky – Efekt odměňování a motivace zaměstnanců 86
Obrázek 4.3. Plástvový kontrolní seznam 87
Obrázek 4.4. Vliv motivace na zaměstnance 88
Obrázek 4.5. Fáze implementace systému odměňování 89
Obrázek 4.6. Gamifikace systému odměňování 90
Obrázek 5.1. Definice řízení výkonnosti 97
Obrázek 5.2. Mapa řízení pracovního výkonu 97
Obrázek 5.3. Cyklus řízení výkonnosti 100
Obrázek 5.4. Jak postupovat při hodnocení zaměstnanců 105
Obrázek 6.1. Mapa budování značky zaměstnavatele 113
Obrázek 6.2. Přínosy značky zaměstnavatele uvnitř organizace 116
Obrázek 6.3. Přínosy značky zaměstnavatele vně organizace 117

Obrázek 6.4. Proces budování značky zaměstnavatele 119
Obrázek 6.5. Koncept 4P pro řízení lidských zdrojů 121
Obrázek 6.6. Síla značky zaměstnavatele 122
Obrázek 6.7. Prvky náboru s důrazem na značku zaměstnavatele pro malé a střední podniky 124
Obrázek 7.1. CSR mapa 136
Obrázek 7.2. Jak postupovat při zaměstnávání vězňů 142
Obrázek 8.1. Univerzity zapojené do projektu SHARPEN 150
Obrázek 8.2. Regiony zapojené do projektu SHARPEN 151
Obrázek 8.3. Klíčové výzvy pro MSP na základě šetření projektu SHARPEN 158
Obrázek A.1. Ukázka produkce 169
Obrázek A.2. Věková struktura pracovníků vybrané společnosti 169
Obrázek A.3. Nejdůležitější metody získávání pracovníků ve vybrané společnosti 172
Obrázek B.1. Aktivity tvořící značku zaměstnavatele 186
Obrázek B.2. Aspekty, které ovlivňují značku zaměstnavatele 187
Obrázek B.3. Aspekty EVP 188
Obrázek B.4. Hlavní výzvy v oblasti lidských zdrojů, kterým společnost čelí 189
Obrázek B.5. Postup při využívání výstupního dotazníku 189
Obrázek C.1. Založení a vyplnění facebookové stránky firmy 201
Obrázek C.2. Podniky využívající sociální média, podle účelu použití a velikostní firmy, EU-28, 2017 (% podniků, které využívají sociální média) 203
Obrázek C.3. Účely používání Facebooku v malých a středních podnicích v České republice, 2018 (% podniků) 204
Obrázek C.4. Rozhodnutí o celkové koncepci příspěvku 205
Obrázek D.1. Organizační struktura firmy 216
Obrázek D.2. Příklad vyplnění časových možností v systému SDIS 218
Obrázek D.3. Rozhodnutí o celkové koncepci příspěvku 221
Obrázek D.4. Konkrétní kroky procesu zpřehlednění interního systému 221
Obrázek D.5. Konkrétní kroky k vytvoření adaptační příručky pro nové zaměstnance 223

Seznam tabulek

Tabulka 1.1. Definice Evropské unie MSP 30
Tabulka 4.1. Kategorie odměn a příklady 84
Tabulka 5.1. Co mohou jednotlivci a vedení získat z řízení pracovního výkonu 99
Tabulka 6.1. Rozvoj značky zaměstnavatele a její neustálé zdokonalování 127
Tabulka 7.1. Kritéria pro rozhodování o zaměstnávání vězňů ve výkonu trestu na příkladu konkrétní společnosti v ČR 143
Tabulka A.1. Shrnutí silných a slabých stránek společnosti 170
Tabulka A.2. Analýza využívání sociálních sítí a vlastních kariérních stránek vybraných společností v regionu 173
Tabulka A.3. Analýza spolupráce se školami 173
Tabulka C.1. Veřejné skupiny na Facebooku pro vybranou firmu 213

Seznam zkratek

CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
CSR	corporate social responsibility (společenská odpovědnost firem)
ČR	Česká republika
EB	employer brand (značka zaměstnavatele)
ESV	employer supported volunteering (dobrovolnictví podporované zaměstnavatelem)
EU	Evropská unie
EUIPO	Úřad Evropské unie pro duševní vlastnictví
EVP	employee value proposition (hodnotová nabídka pro zaměstnance)
FB	Facebook
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HR	human resources (lidské zdroje)
ICT	informační a komunikační technologie
IG	Instagram
IT	informační technologie
KPI	key performance indicators (klíčové indikátory výkonu)
LZ	lidské zdroje
MSP	malé a střední podniky
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (Evropská klasifikace ekonomických činností)
NUTS	Nomenclature of Units for Territorial Statistics (Nomenklatura územních statistických jednotek)
OSN	Organizace spojených národů
PR	public relations (vztah s veřejností)
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
SHARPEN	SMEs Human Resource Attraction Retention and Performance Enhancement Network
SMART	specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní, časově vymezený
SPLZ	strategické plánování lidských zdrojů
USA	Spojené státy americké
VÚPSV	Výzkumný ústav práce a sociálních věcí
WIPO	Světová organizace duševního vlastnictví

Řekli o knize

„Jak řídit lidské zdroje v malých a středních podnicích“

Úspěch každé firmy, ať je velká nebo malá, je zcela jistě velmi závislý na jejích lidech, chcete-li na „lidských zdrojích“. Vzhledem k tomu, že 99 % všech firem v České republice jsou malé a střední podniky a z nich 95 % jsou mikrofirmy do 10 zaměstnanců, pak se nabízí úvaha, jak je důležité vybírat ty správné lidi do malého týmu. Na rozdíl od velkých korporací zde musí pracovník zvládnout dvě i více funkcí najednou a pokud ve firmě chybí, ať už z důvodu nemoci, dovolené nebo účasti na školení, nemá jej kdo zastoupit. Je tedy nasnadě, že tlak na výkon v menších firmách je velký a na práci jednotlivců je opravdu vidět. Z tohoto důvodu velice vítám vznik této publikace, která je ovlivněna dvěma cíli, jež se mohou zdát na první pohled jdoucími proti sobě, a to cíle výkonnostní a sociální. Zde svou výsadní roli mezi malými a středními podniky navíc hrají firmy rodinné. Je prokázáno, že jsou stabilnější, transparentnější, mají silnější sociální cítění a užší vazby ke svým zaměstnancům. Mnohdy jsou to lidé, kteří bydlí v sousedství, chodili spolu do školy nebo hrát fotbal.

Kultura v organizaci je způsob, jakým se zde žije a pracuje a je přímo závislá na interním PR. Každý zaměstnanec musí znát PRODUKT společnosti, ÚČEL společnosti a SOUHLASIT s ním – toto nelze dát do směrnice a musí se na tom neustále pracovat. Úroveň interního PR se pozná podle oblečení lidí, čistoty prostor, dobré komunikace, plnění slibů, čestnosti a férovosti. Pokud všichni vědí přesně, co mají dělat, jak jejich práce podmiňuje práci jiných nebo na ni navazuje, pak může společnost dosahovat velmi dobrých výsledků. Vedení musí komunikovat se zaměstnanci a ptát se, jak se cítí, jak vnímají firmu, zda by práci v ní doporučili svým známým, jak komunikují zaměstnanci mezi sebou, zda jsou hrdí, spokojení, znají účel a cíl, zda mají nějaké pracovní problémy či těžkosti a ty je třeba hned řešit – projevit zájem o ně. Interní PR i firemní kulturu každopádně zhoršuje skutečnost, kdy vedení hlásá něco, čím se samo neřídí nebo nedostatečně komunikuje – vytvořené vakuum vyplní zkreslené polopravdy a domněnky. Firma potřebuje tahouny a ty je třeba umět najít a následně si je ve firmě udržet. A to je úkol věru nelehký.

Jsem opravdu ráda, že vzniká nová kniha, která může napomoci menším firmám orientovat se v tématu řízení lidských zdrojů ve vazbě na výkon i sociální cíle. Špatný výběr pracovníků způsobuje ztráty, nepřipravené předání nejen rodinných firem do další generace je pak chyba fatální.

Praha, 20. 8. 2019

EVA SVOBODOVÁ
Členka představenstva a generální ředitelka
AMSP ČR-Asociace malých a středních
podniků a živnostníků ČR

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR
AMSP ČR

Téma malých a středních podniků je v podnikatelském prostředí Evropy klíčové. V řadě evropských zemí čelí tyto podniky nedostatku kvalitní kvalifikované pracovní síly, a proto oblast řízení lidských zdrojů nabývá stále na významu. Projekt SHARPEN, který propojil toto téma napříč pěti evropskými zeměmi, otevřel klíčové otázky a specifika řízení lidských zdrojů v MSP a podpořil spolupráci firmem, akademiků, studentů a celé řady dalších institucí na regionální i celostátní úrovni s cílem rozvinout oblast na úrovni vzdělávání i dopadů do praxe, a to nejen v regionálním kontextu. Jedním z výstupů projektu je i tato publikace, která je určena nejen malým a středním podnikům, ale všem, kdo mají na starosti lidské zdroje a hledají inspiraci, jak je získat a udržet nebo se chtějí v tomto oboru dále vzdělávat. Publikace je zaměřena do praxe a důležité výzvy řízení lidských zdrojů přibližuje čtenáři z pohledu literatury, ale i praktických případových studií. A právě tento náskok ve znalostech řízení lidských zdrojů, může řadě firem přinést konkurenční výhodu a předstih před ostatními, které tyto znalosti ještě nenačerpaly.

Liberec, 16. 8. 2019

IVAN JÁČ
Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky
Člen Výboru pro vědu, vzdělávání, kulturu,
mládež a sport a Výboru pro evropské záležitosti

The theme of small and medium enterprises is crucial in Europe's business environment. In several European countries, these companies face a lack of quality skilled workforce, and therefore, the area of human resources management is becoming increasingly important. SHARPEN Project, which linked this topic across five European countries, opened up key issues and specifics of human resource management in SMEs, and encouraged collaboration between the firms, academics, students, and a range of other regional and national institutions to develop both education and practice areas, not only in a regional context. One of the outcomes of the project is this publication, which is intended not only for small and medium-sized enterprises, but also for those who are in charge of human resources and are looking for inspiration on how to acquire and retain them or wish to educate themselves in this field further. The publication focuses on practice; it details the crucial challenges of HR in terms of literature, as well as practical case studies. And it is this focus - this lead in human resource management - that can give many companies a competitive edge and advance of others which have not yet gained that knowledge.

Liberec, 16 August 2019

IVAN JAC
Chamber of Deputies Parliament of the Czech Republic
Member of Committee on Science, Education, Culture,
Youth and Sport and Committee on European Affairs

O autorském týmu

Projekt Erasmus+ **SHARPEN - SMEs Human Resource Attraction Retention and Performance Enhancement Network** je založen na inovativním přístupu k řízení lidských zdrojů, který bere v úvahu demografické změny a odchod mladých lidí z různých evropských regionů. Uvedená problematika se týká celé podnikatelské sféry, tedy nejen velkých společností, ale zejména pak malých a středních podniků. Hlavní cílovou skupinou tohoto projektu se zaměřením na téma řízení lidských zdrojů jsou malé a střední podniky. Cílem projektu SHARPEN bylo připravit nástroje pro zlepšení zjištěného stavu, a to prostřednictvím inovativních vzdělávacích modulů, interkulturních workshopů, publikací a předáváním znalostí odborníkům v oblasti lidských zdrojů.

Do projektu se zapojilo pět zúčastněných univerzit: University of Huddersfield (Velká Británie), Kajaani University of Applied Sciences (Finsko), University of Applied Social Sciences (Litva), Technical University of Liberec (Česká republika) a Zwickau University of Applied Sciences (Německo). Tento mezinárodní tým identifikoval v oblasti řízení lidských zdrojů malých a středních podniků následující problémy:

- Nejistota týkající se budoucích personálních požadavků.
- Nedostatek zájemců o práci v technických oborech.
- Problémy při hledání a integraci mladých odborníků/absolventů.
- Nedostatek znalostí o stále rychleji se měnících očekáváních mladých lidí.
- Nedostatek znalostí o významu nepeněžních odměn ovlivňující zapojení zaměstnanců.
- Problémy při získávání zaměstnanců a jejich udržení.
- Fluktuace zaměstnanců.

Ve spolupráci s firmami z uvedených pěti zemí EU se tým projektu SHARPEN zaměřil na zaznamenávání a hodnocení praktických metod a ve srovnání s teoretickými přístupy jejich rozvoj směrem k řešení výše uvedených problémů. Prostřednictvím této interakce bylo následně možné rozvíjet, sdílet a získávat inovativní klíčové a průřezové kompetence z každého regionu. Mezi tyto kompetence patří mimo jiné sociální dovednosti, jazykové a interkulturní dovednosti, metodické komponenty, praktické zkušenosti i přístupy. Projekt SHARPEN vytvořil tři inovativní a veřejně dostupné výstupy, které mohou využít akademici, malé a střední podniky (dále také MSP) a profesní poradenské subjekty.

Za prvé byl realizován společný vývoj a implementace **modulu pro výuku problematiky řízení lidských zdrojů se specifiky pro MSP v anglickém jazyce** s integrovanými praktickými případovými studiemi, které se týkají náboru, výběru

a adaptace nových zaměstnanců z regionálního trhu práce MSP. Dalším důležitým bodem, kterému se modul věnoval, bylo zvýšení atraktivity zaměstnavatele a podpora značky MSP. Výukový modul, stejně jako všechny výsledky projektu, bude veřejně přístupný. Proto mohou univerzity po celém světě těžit z tříletého detailního výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích při zaškolování budoucích odborníků v této oblasti.

Za druhé byla vytvořena tato **publikace**, a to prostřednictvím intenzivní spolupráce s podniky v příslušných regionech projektu. V kapitolách a případových studiích s praktickými nástroji lze nalézt zjištění, návrhy osvědčených postupů a zkušenosti získané během celého období projektu SHARPEN, na základě metody tzv. stínování. Metoda stínování (v angličtině shadowing) umožňuje vcítit se do postupů používaných běžně ve vybraném malém a středním podniku (NÚV, 2013). Publikace je vhodná zejména pro malé a střední podniky díky svému inovativnímu přístupu, kdy bylo využito postupu z herního světa „plug-and-play“, který lze přeložit jako „zapoj se a hraj“. Ten umožňuje malým a středním podnikům přizpůsobit popsané nástroje jejich specifickým potřebám a situacím.

Za třetí byl realizován rozsáhlý **průzkum řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích**, který byl proveden z výše uvedených důvodů na základě standardizovaného dotazníku v pěti zapojených regionech. Průzkumy řízení lidských zdrojů prováděné v projektu SHARPEN odrážejí názory, poskytují informace a podporují uchování hodnoty zapojených regionů. Společnosti zapojené do průzkumu získaly řadu výhod. Z těchto průzkumů profitují zejména malé a střední podniky, protože by se k podobným zjištěním dostaly pouze vlastním průzkumem trhu. Provedený průzkum poskytuje unikátní vhled do oblastí zaměřených specificky na zaměstnance (nábor, zaměstnavatelské značky atd.). Tím otevírá možnosti, jak tento problém řešit, zpracovat chybějící znalosti a zlepšit je.

Stručně řečeno, projekt SHARPEN je jedinečný díky svému inovativnímu a praktickému přístupu propojení akademického a podnikatelského prostředí, a to v rámci vybraných evropských zemí. MSP a personalisté tím získávají přístup k nejmodernějším znalostem a výstupům výzkumu v oblasti lidských zdrojů. Studenti zapojení do projektu velmi ocenili získání mezinárodních zkušeností v oblasti řízení lidských zdrojů a možnost spolupracovat s praxí. Tým projektu SHARPEN rovněž zajišťuje vysokou míru transparentnosti do budoucna, prostřednictvím silného propojení a strategického partnerství mezi zúčastněnými institucemi bude usnadněno provádění budoucích výzkumných projektů. Mezinárodní spolupráce a stínování postupů v malých a středních podnicích nyní dosáhly úrovně hlubokých znalostí, které umožní práci na dalších konkrétních případových studiích v budoucnosti. Získané a vyměněné znalosti a zkušenosti jsou pro společnosti a univerzity (akademiky i studenty) mimořádně užitečné nejen v současnosti, ale i v budoucnosti.

Zdroje

NÚV, (2013). *Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku*. [vid. 2019-05-16] Dostupné z: http://www.nvf.cz/assets/docs/8a9f92be8f3748dabda412712f7a6936/535-0/brozura-proc-a-jak-rozvijet-lz-v-msp.pdf

ÚVOD

ÚVOD

PODNIKÁNÍ

„Podnikat neznamená vydělávat, ale tvořit a vytvářet – ne pro sebe, ale pro druhé, kteří uznají podnikání tím, že si koupí jeho výsledek. Podnikání je poslání, služba, seberealizace a naplnění talentu, který jsme dostali.“
Košturiak, J., s. 9, 2015

Jaký bude další vývoj podnikání? Díky stálému vývoji společnosti a technologií, firmy mění způsoby organizace a řízení. Podnik, to není neživý stroj, je to organismus, který musí akceptovat své okolí. *„Rodí se svět zodpovědnosti – vůči zákazníkům, zaměstnancům, přírodě a společnosti“.*
Košturiak, J., s. 10, 2015

Chceme-li nabídnout příklady a doporučení v oblasti jak řídit lidské zdroje v malých a středních podnicích, je nejprve potřeba vymezit se právě k pojmu podnikání. Pro pár úvodních slov, která patří tématu podnikání, byla zvolena kniha Jána Košturiaka – O podnikání s nadhledem. Jeho věta ***„Firma potřebuje mít smysl a jen vydělávat peníze je málo“*** (s. 10, 2015) uvádí v podstatě rámec dalšího textu knihy.

Cílem knihy není sledování historického vývoje tématu péče o zaměstnance, i když právě historie formuje naše budoucí chování. Zaměříme se až na koncepci „řízení lidských zdrojů“, která se ujala v 80. letech 20. století. V návaznosti je téma řízení lidských zdrojů cca od 90. let rozvíjeno v kontextu lidského kapitálu, jako součásti intelektuálního kapitálu podniku (spolu s organizačním a zákaznickým kapitálem). Kniha ale neobsahuje souvislý výčet teorie, nebo úkolů spojených s řízením lidských zdrojů, či postavením, funkcemi a činnostmi personálního oddělení ve firmě, organizací pracovní doby a zaměstnáváním. **Úhel zaměření knihy** je ovlivněn dvěma cíli řízení lidských zdrojů, které se mohou na první pohled zdát být jdoucími proti sobě. Jedná se o výkonnostní a sociální cíle řízení lidských zdrojů.

Nalézt publikace k otázkám řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích (dále také MSP) není na začátku 21. století zásadní problém, a to ani v případě jejich vydání v českém jazyce. Můžeme zde uvést např. knihy J. Stýbla s názvem Personální řízení v MSP (2003), kolektivu pod vedením J. Bláhy zaměřenou na personalistiku MSP (2005), či díla, která vznikla v rámci inovačních projektů jako např. E-kniha:

Jak rozvíjet lidské zdroje? Nebo Tipy a triky – společenská odpovědnost pro malé a střední podniky, a další jiné výzkumné a závěrečné práce na vysokých školách dohledatelné na internetu. **Proč tedy tato kniha?**

Bylo toho o významu MSP pro společnost a národní hospodářství napsáno již hodně. My zde vypíchneme tu skutečnost, že **drobné, malé a střední podniky poskytují často práci lidem**, kteří nežijí ve velkých městech. Pomocí nových technologií jim malé podniky stále častěji umožňují zapojit se do pracovních sítí postavených **na globálních znalostech**, kdy ale jejich uplatnění a **vytvořená hodnota** zůstane v místě jejich života, **v místním regionu** (Košturiak, 2015).

To je klíčová myšlenka, která stála za přípravou projektu mezinárodního týmu napříč Evropou, propojením zkušeností firem, znalostí z univerzit a nápaditosti mladé generace, kterou je potřeba nadchnout pro setrvání či lépe pro návrat po zkušené z velkých měst zpět do místních regionů. O projektu pod názvem SHARPEN bylo napsáno více v předmluvě. Kromě výzkumných šetření a vzdělávacích seminářů probíhala i setkání s podnikateli formou diskuzních stolů. V České republice se jednalo o dvě taková setkání na půdě Technické univerzity v Liberci v únoru 2018 a v lednu 2019, a to s podporou **Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR**. Tato kniha je jedním z výstupů, který je určen přímo malým a středním podnikům, jako pomocný průvodce při jejich podnikání.

Po pár úvodních slovech je potřeba více přiblížit jednotlivé kapitoly textu, jež stručně shrnují výstupy tříleté spolupráce univerzit a vybraných MSP v České republice, Finsku, Litvě, Německu a Velké Británii. Obzvláště zapojeným malým a středním podnikům patří velké díky (viz **poděkování**).

První kapitola byla pojmenována „Strategické plánování a zajišťování lidských zdrojů“ – strategie je o činu, není třeba rozsáhlých dokumentů. Je to o schopnosti umět se rozhodnout a konat. Strategii nelze opsat, je nutné si vytvořit svoji vlastní. Bolavým místem všech podniků a obzvláště těch menších, které nemají takové prostředky pro tvorbu zaměstnaneckých benefitů, je téma druhé kapitoly „Získávání zaměstnanců“ – úspěch je postaven na schopnosti vnímat možnosti, které nabízí okolí, a to platí i o získávání pracovníků. Úsilí zaškolení zaměstnanců se mine účinkem v případě jejich brzkého odchodu, o tom je kapitola třetí „Fluktuace a udržení pracovníků“. Její téma je úzce propojené se čtvrtou kapitolou „Motivace a odměňování“ – lepší než řídit a usměrňovat lidi, je nechat je objevit a rozvinout svůj talent, svoje schopnosti a dovednosti. Náročné, ale pomůže to v oblasti tématu páté kapitoly „Řízení pracovního výkonu“ – zní to vzletně, možná. Je to o tom dělat účelné věci (CO?) účinně (JAK?), znát smysl (PROČ?) a chovat se odpovědně, eticky vůči svému současnému i budoucímu okolí (JAKÝ TO MÁ DOPAD?). Metodu 4E lze rozhodně uplatnit i v oblasti lidských zdrojů. A obzvláště v oblasti řízení lidských zdrojů je to o komunikaci, týká se to i „Budování značky zaměstnavatele“, tématu šesté kapitoly – je to proces, kterým se firma snaží dosáhnout atraktivity pro své stávající a budoucí zaměstnance. Lidi motivuje, když se cítí být součástí toho, co má

smysl. S tím souvisí „Společenská odpovědnost“, téma sedmé kapitoly – základem je skutečnost, že tento svět zůstane i po nás. Zodpovědný manažer a podnikatel by se měl zabývat nejen tím, co je dnes, ale i co bude zítra (Košturiak, s. 30 – 32, 2015). Poslední před závěrečným slovem je kapitola „Podnikatelské prostředí a lidské zdroje MSP v evropském kontextu: zmapování regionálního zázemí“ – dlouhý název. Snahou bylo říci, že kapitola představí regiony, které byly pro tým zázemím po dobu tříletého projektu. Stručně jsou v ní představeny kraje a vysvětleno to, co mají společného a jakým výzvám čelí. A na úplný závěr jsou v příloze představeny vybrané případové studie, které doplňují uvedená témata knihy.

Kapitoly jsou vždy uvozeny krátkým zamyšlením v rámečku. Obsahují dále základy teorie, přičemž téma je vždy nastíněno pomocí schématu „mapy“, následně jsou uvedeny praktické poznatky z oblasti malých a středních podniků, které již obsahují návod, postup řešení a kontrolní seznam otázek pro podnikatele. Po shrnutí poznání v dané kapitole následuje krátká případová studie k zamyšlení, která vychází z **praxe našich spolupracujících firem**. Čtenářům je zde ponechán prostor pro zachycení vlastních poznámek. Každá kapitola je ukončena seznamem citovaných zdrojů a dalších publikací k prostudování těm, jež téma zaujme a chtějí si své znalosti více prohloubit.

A s čím autoři bojovali? Jednotlivé kapitoly byly nejprve zpracovány v anglickém jazyce, následně byly připraveny jazykové mutace jednotlivých partnerských zemí. Proto najdete na autorském listu tolik zapojených lidí. V případě české verze byl boj veden na poli anglických výrazů a zkratek vžitých v českém podnikatelském prostředí především díky nadnárodním korporacím. Autoři se snažili nacházet odpovídající **české výrazy**, ale ne vždy to je ta správná cesta. Problém se snažili vyřešit doplněním slovníku pojmů na konci každé kapitoly, kde je uváděn rovněž anglický výraz daného termínu a jeho stručný popis. Dalším oříškem byly **zkratky**, konkrétně jedna zkratka, a to „HR“, nakonec vyhrála jako akronym ponechaný dle anglického významu Human Resources. Zkratka se vžila s výslovností /eɪtʃˈɑːr/ více než zkratka „LZ“ českého významu lidské zdroje.

Metodika zpracování publikace

Myšlenka propojit témata řízení lidských zdrojů do této publikace vycházela z porovnání potřeb regionů zapojených do spolupráce před začátkem projektu SHARPEN (2016). Jako klíčové výzvy na začátku spolupráce shodné pro všech pět evropských regionů byly identifikovány následující, uvedené na obrázku 0.1.

Obrázek 0.1. Klíčové výzvy řízení lidských zdrojů v evropských MSP
Zdroj: vlastní zpracování dle údajů v kapitole 8

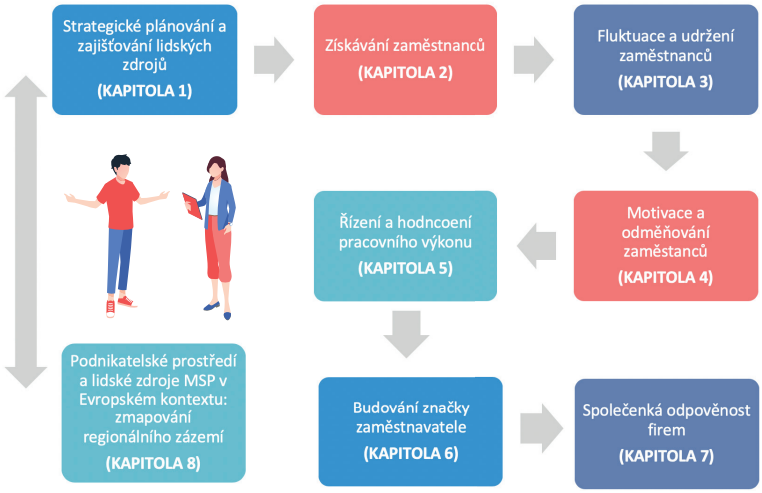
Ke zpracování finálního výstupu formou této publikace vedlo několik kroků. Ty lze zobrazit přehledně pomocí schématu na obrázku 0.2.

Obrázek 0.2. Příprava publikace – jednotlivé kroky
Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na vymezené klíčové výzvy byla nejprve provedena rešerše dostupných sekundárních dat a literních zdrojů se zaměřením na témata řízení lidských zdrojů v praxi malých podniků. V letech 2017 – 2019 probíhal sběr kvantitativních a kvalitativních sekundárních dat napříč pěti zapojenými evropskými regiony (Západní Yorkshire — Velká Británie, Klaipeda — Litva, Kainuu — Finsko, Liberecký kraj — Česká republika a Západní Sasko — Německo). Velmi cenné pro obsah publikace byly případové studie, které vznikaly na základě spolupráce studentů

a konkrétních MSP v těchto oblastech. Spolupracující podniky byly různorodé, ať už z pohledu zaměření předmětu podnikání či velikosti. Kromě kvalitativního sběru dat a spolupráce na případových studiích byla klíčová témata řízení lidských zdrojů v MSP identifikována díky kvantitativnímu výzkumu (blíže viz závěrečná část kapitoly 8). Ten probíhal na základě dotazníkového šetření mezi MSP ve všech uvedených regionech počátkem roku 2018. Ukázalo se, že malé a střední podniky řeší řízení lidských zdrojů často neformálně a nastavit tyto procesy je pro ně sice velmi důležité, na druhou stranu ale často poměrně obtížné. Klíčové je získat a udržet kvalifikované, talentované, loajální a angažované zaměstnance. Z výsledků šetření i workshopů, které podpořily diskusi hlavních témat v oblasti práce s lidskými zdroji v MSP, vyplynulo, že nosná témata (výzvy), které MSP v těchto pěti regionech řeší, jsou: jak tyto lidi přilákat (a to především s podporou technologií a sociálních sítí s důrazem na mladou generaci) a jak si je udržet (otázka snížení fluktuace, nastavení spravedlivého systému odměňování ve vazbě na výkon a motivaci). To se často daří těm podnikům, které pracují se svou značkou zaměstnavatele. Strukturu témat publikace nastiňuje obrázek 0.3.

Pozn.: Anglická verze se obsahově částečně liší, kapitoly byly z části přizpůsobeny především čtenářům v českém prostředí a v návaznosti na specifika ŘLZ v ČR. Anglická verze publikace obsahuje navíc ještě kapitolu o zapojení zaměstnanců formou vlastnictví (specifické hlavně pro Německo, které je autorem v anglické verzi) a abstrakty všech případových studií v příloze s odkazem na webovou stránku projektu, kde jsou tyto případové studie dostupné v anglickém jazyce v plném znění.



Obrázek 0.3. Co řeší MSP v oblasti lidských zdrojů – témata publikace
Zdroj: vlastní zpracování

PROSTOR PRO POZNÁMKY

Zdroje

Bláha, J., A. Mateiciuc a Z. Kaňáková. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: Computer Press, 2005.

Košturiak, J. (2015). *O podnikání s nadhledem*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2015.

SHARPEN. (2016). *Where cultures and minds meet to increase human resource management effectiveness for SMEs*. Dostupné z: https://efis.tul.cz/sharpen/.

Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003.

KAPITOLA 1

Strategické plánování a zajišťování lidských zdrojů

1 KAPITOLA
Strategické plánování a zajišťování lidských zdrojů

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Koncepce řízení lidských zdrojů spadá do roviny strategického managementu, a to s přesně vymezenou integrující pozicí v rámci řízení podniku. Je potřeba si uvědomit, že pracovníci řízení lidských zdrojů (dále také HR) se tím dostávají **do smíšené role**. Jednak do role strategického partnera při řízení podniku a jednak do role bojovníka za lidské zdroje. Právě tito specialisté jsou chápáni ostatními zaměstnanci jako komunikační kanál s managementem podniku (Ulrich, 2014).

HR a jeho spoluúčast na strategických otázkách? Ano, je potřeba znát, kde daný podnik vytváří své hodnoty. Následně je potřeba vymezit ty pozice uvnitř společnosti, které daným hodnotám nejvíce přispívají, a konečně nezbytným krokem je aktivní pomoc při zavádění strategie firmy. A to lze jen při porozumění očekávání zákazníků i na úrovni pracovníků oddělení lidských zdrojů.

Ulrich (2014) dále uvádí, že právě oddělení lidských zdrojů může **pomocí plánování** a analýz pracovních sil napomáhat k optimalizaci lidského kapitálu. Má-li dojít k optimalizaci lidského kapitálu, musí být nejprve definována technická a společenská dovednost potřebná pro pracovníky firmy s výhledem do budoucna. Dalším krokem je vytvoření motivujících hodnotových propozic pro zaměstnance a sdílení pocitu užitečnosti zaměstnanců pro firmu.

- Je vaše organizace považována za malý a střední podnik (dále také MSP)? Proč a jak je definován MSP?
- Co je strategické plánování lidských zdrojů a jak je důležité z pohledu MSP?
- Jak správně nastavit kroky (fáze) strategického plánu lidských zdrojů?
- Jak můžete udržet a rozvíjet talenty ve svém podnikání a plánovat nástupnictví?
- Mohou pomoci regionální instituce nebo univerzity při hledání správného talentu?

Úvod

Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích má svá specifika. Vzhledem k tomu, že se jedná o podniky s mešním počtem zaměstnanců (v Evropě jsou vymezovány maximálně 250 zaměstnanci), jsou procesy a postupy často méně formální a založené na osobním přístupu. Osobou odpovědnou za řízení lidských zdrojů bývá nejen personalista, ale mnohdy také majitel, případně jsou tyto aktivity sdíleny mezi majiteli, jednateli, manažery jiných oddělení či administrativními pracovníky (Sharpen, 2019). MSP hrají v ekonomice evropských zemí klíčovou roli. I pro ně je proto důležitou otázkou, jak v dlouhodobé perspektivě získat a udržet ty nejlepší zaměstnance. Řízení lidských zdrojů by mělo být vždy založeno na strategickém plánování v oblasti pracovní síly. V této kapitole jsou na úvod přestaveny malé a střední podniky, cílem kapitoly je seznámit s konceptem strategického plánování v oblasti řízení lidských zdrojů z pohledu MSP s cílem získat a udržet klíčové talenty.

1.1 Jak je definován malý a střední podnik?

Než se začneme zabývat otázkou, jak řídit lidské zdroje v malých a středních podnicích, je třeba definovat, co je to malý a střední podnik. Důvodem vymezení velikosti podniku jsou právě specifika, která následně ovlivňují způsob plánování, organizování, rozhodování. Vymezení velikosti firmy lze provést jednak kvalitativně (jak se chovají) a jednak kvantitativně (dle vybraných ukazatelů typu počet zaměstnanců, obratu apod.). V evropském kontextu je z hlediska možnosti statistického sledování, porovnávání výkonu či možnosti podpory MSP z veřejných zdrojů klíčová definice EU. V rámci této definice jsou významnými tři parametry: počet zaměstnanců, ekonomická kritéria a tzv. nezávislost. Právě nezávislost na jiných podnicích (mateřském či dceřiném) ovlivňuje konečný číselný údaj předchozích dvou parametrů. Ve vazbě na klíčové téma této publikace „řízení lidských zdrojů“ je dále jako hlavní ukazatel chápán počet zaměstnanců.

Pro vymezení malého a středního podniku (MSP) jsou z pohledu EU určena tato kritéria:

- počet zaměstnanců,
- velikost ročního obratu nebo bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv) MSP,
- nezávislost podniku, kdy **samostatný** je takový podnik, který vlastní nebo je vlastněn jiným podnikem maximálně z 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv. Dalšími variantami jsou **propojené MSP** (vlastnictví z více než 75 % kapitálu nebo hlasovacích práv vztahu matka i dcera) a **partnerské MSP** (vlastnictví z více než 25 %, ale maximálně z 50 % kapitálu nebo hlasovacích práv vztahu matka i dcera).

V rámci definice Evropské unie (EU) jsou parametry pro malý a střední podnik definovány pro podnik, který má maximálně 250 zaměstnanců a jeho obrat není vyšší než 50 milionů EUR nebo hodnota celkových aktiv je menší než 43 milionů EUR, a to při splnění výše uvedeného kritéria nezávislosti. Některé země definují pro své potřeby MSP odlišně (European Commission, 2019). V EU tvoří malé a střední podniky 99 % všech podnikatelských subjektů a jsou významnými zaměstnavateli. Jak definuje konkrétně v současné době EU malé a střední podniky (European Commission, 2019) ilustruje tabulka 1.1. Je však potřeba si uvědomit, že účelem takového vymezení je sjednocení vstupních podmínek při žádosti o dotace z veřejných zdrojů.

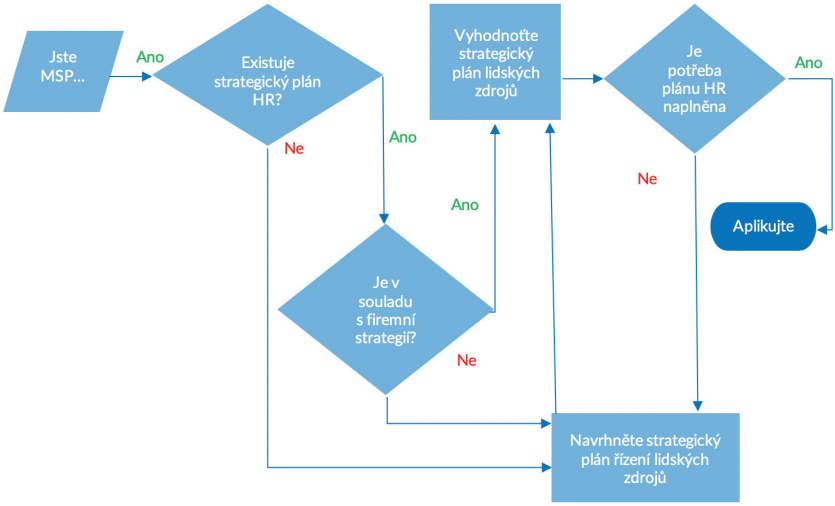
Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	nebo	Hodnota uvedená v rozvaze
Střední	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Malý	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Mikro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Tabulka 1.1. Definice Evropské unie MSP
Zdroj: vlastní zpracování dle European Commmission, 2019
Pozn.: m ... milion

Z pohledu řízení lidských zdrojů (dále také ŘLZ) je klíčovým kritériem počet zaměstnanců. V mnoha ekonomikách včetně České republiky jsou MSP zásadní pro vytváření nových pracovních míst. Malé a střední podniky tvoří 80 % pracovních míst vytvořených v rozvíjejících se ekonomikách (Liberto, 2019). Stejný trend lze pozorovat i ve vyspělých ekonomikách, kde malé a střední podniky poskytují pracovní místa velmi často také novým absolventům. Na druhou stranu je běžné, že absolventi vysokých škol chtějí po dokončení vzdělání pracovat pro zavedené firmy a nadnárodní společnosti.

1.2 Strategické plánování lidských zdrojů

K uchopení přístupu strategického plánování v oblasti ŘLZ podniku pomůže mapa strategického plánování lidských zdrojů v MSP (viz obrázek 1.1), která rámcově shrnuje kroky k posouzení strategického plánování pro konkrétní MSP. Mapa vám pomůže pomocí základních kroků si uvědomit, jestli téma strategického plánování lidských zdrojů firma řeší. V případě, že ne, ukazuje, co je třeba pro jeho nastavení udělat. Blíže popisují jednotlivé kroky následující podkapitoly.



Obrázek 1.1. Mapa strategického plánování lidských zdrojů
Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: Pro termín lidské zdroje je použit akronym LZ, nebo častěji z anglického výrazu HR.

1.2.1 Strategické plánování lidských zdrojů v regionálních MSP

Strategické plánování lidských zdrojů lze definovat jako systematický proces, který podporuje proaktivní předvídání současné i budoucí změny či dostupnosti pracovních sil (zaměstnanců). Jeho cílem je poskytnout lidem s odpovídajícími dovednostmi a kompetencemi správné pracovní role během jejich působení v dané společnosti a za odpovídající náklady tak, aby byla zajištěna úspěšná realizace cílů společnosti.

Pro udržení a naplnění dlouhodobých cílů je, i přes určitá specifika v MSP, důležité vytvořit koncepci pro strategické plánování pracovníků s využitím analytických nástrojů z oblasti financí, ukazatelů v oblasti řízení lidských zdrojů a konzultací s odborníky uvnitř i vně podniku. Specifika MSP, která je důležité vzít v úvahu v oblasti nastavení strategie ŘLZ, ukazuje obrázek 1.2.

MSP jsou založeny na méně formálních strukturách. Neformálnost se projevuje jak ve vztazích mezi zaměstnanci, tak i např. ve způsobu nastavení pracovních postupů. Výhodou je větší flexibilita, schopnost rychleji reagovat a přizpůsobovat se změnám a výzvám. S růstem podniku se většinou požadavky na formalizaci zvyšují.

Komplexní strategické plánování pracovních sil pomůže regionálním MSP v procesu získání a stabilizace zaměstnanců se správnými dovednostmi, které dokáží uplatnit na daném pracovním místě a pomoci tak společnosti k dosažení pozitivních výsledků. Každá společnost se liší svojí dynamikou a způsobem, jakým je strukturována. Z tohoto důvodu je třeba přistupovat ke strategickému plánování pracovních sil v každé společnosti jinak. Pro malé a střední podniky je strategické plánování pracovních sil důležité i proto, aby se dokázaly v budoucnu vyhnout nepředvídaným událostem a reagovat na ně změnou v požadavcích na množství a kvalitu zaměstnanců (z hlediska času, struktury a nákladů).

01

NEFORMÁLNOST
Vztahy se zaměstnanci
Pracovní postupy
Flexibilita a reakce na změny

02

PROSTOROVÁ A SPOLEČENSKÁ BLÍZKOST
Sdílení pracovního prostoru
Větší spokojenost zaměsnanců
Omezený pracovní prostor, nárok na koncentraci

03

LIMITOVANÉ ZDROJE
Zaměření prioritně na oblasti související s hlavní činností podniku - např. výroba
Závislost na 1/několika málo zákaznících
Omezené liské zdroje (větší univerzálnost, nedostatek specifických znalostí)

Obrázek 1.2. Specifika malých a střední podniků
Zdroj: vlastní zpracování dle Wapshott, R. & Mallett, O. (2016)

Co je strategické plánování lidských zdrojů a jak je sladěno se strategií podniku?

Strategické plánování lidských zdrojů (SPLZ) je soustavný proces hodnocení současných i budoucích potřeb v oblasti lidských zdrojů s cílem dosáhnout pozitivní návratnosti investic. Bez účinné **strategie v oblasti řízení lidských zdrojů** by mohlo docházet k nežádoucím změnám, které by mohly vystavit MSP ztrátě klíčových a zkušených talentů. Strategické plánování lidských zdrojů musí být v souladu s celkovou strategií společnosti, mělo by být její nedílnou součástí, neboť umožňuje malým a středním podnikům předvídat jejich potřeby a navrhovat plán, jak dosáhnout celkového úspěchu. Často však bývá právě oblast lidských zdrojů opomíjena.

Důležitá je tato otázka také z pohledu **nástupnictví**. Malé a střední podniky (často rodinné firmy) ne vždy řeší plán nástupnictví pro strategická místa v organizaci. Typologii a specifikům rodinného podnikání se věnuje např. publikace Jáče I., et al. (2017). Je zajímavé, že ve vyspělých ekonomikách jako je Velká Británie či USA má méně než 50 % majitelů vypracován formální plán nástupnictví a provádí řízené předání společnosti svým nástupcům (Deloitte, 2014). Bez tohoto plánu může být problematické získat vhodného kandidáta na danou pozici. Mnoho podniků v rozvinutých zemích čelí rychlým demografickým změnám v důsledku stárnutí populace. Díky tomu je rozvoj strategického plánu lidských zdrojů pro MSP důležitější než kdy dříve.

Identifikace talentů a jejich rozvoj v menších společnostech nabývá častokrát spíše neformálního a intuitivního charakteru vycházejícího z osobních interakcí a vedení vzorem (Deloitte, 2014).

Proč je plánování lidských zdrojů důležité?

Plánování lidských zdrojů je důležitým procesem pro každou společnost. Pomáhá manažerům firem rozvrhnout, reorganizovat a chápat, jak může být pracovní síla mobilizována k realizaci a naplňování cílů společností.

Malé a střední podniky by měly naplánovat, jak se bude provádět nábor, udržení a rozvoj zaměstnanců. Důležité pro růst každé společnosti jsou její firemní kultura a kontinuita. MSP potřebují najít správnou osobu, která dobře zapadá do organizační kultury a efektivně realizuje cíl a vizi společnosti. Nahrazení někoho, kdo opustil místo, není vždy snadné a může to způsobit komplikace v případě, že podnik neřeší strategické plánování lidských zdrojů. Proces nahrazení takového člověka je často finančně i časově náročný a vyžaduje změny.

Rotace na pracovních místech v rámci společnosti je důležitá pro plánování lidských zdrojů a identifikaci talentů. Naopak odloučení z pracovních míst nebo převedení na jiné pracovní povinnosti může vytvořit mezery, které by společnosti mohly způsobit krátkodobé nebo dlouhodobé problémy. V situacích, kdy jsou zaměstnanci nepřítomni z důvodu náhlého onemocnění nebo kdy je sezónní vysoká poptávka po službách, správné plánování lidských zdrojů umožní hladký a nepřerušovaný provoz. V tomto období je vhodné do plánu zapracovat možnost přijímání stážistů, studentů, dobrovolníků, lidí pracujících na zkrácený úvazek, odborníků na krátkodobé a dlouhodobé projekty s důrazem na to, jak tyto skupiny lidí zapadají do již existující vnitřní kultury společnosti.

Součástí strategického plánování lidských zdrojů ve společnosti by měla být systémová opatření, která je možné přijmout v situacích, kdy zaměstnanec z různých důvodů opustí společnost. Tato strategie by mohla také podrobněji popsat záměr společnosti, jak proaktivně hledat talenty od konkurentů lokálně i mezinárodně. A co je nejdůležitější, jak bude společnost přistupovat k problematice talentů, kteří případně opustí společnost z různých důvodů. Strategické plánování lidských

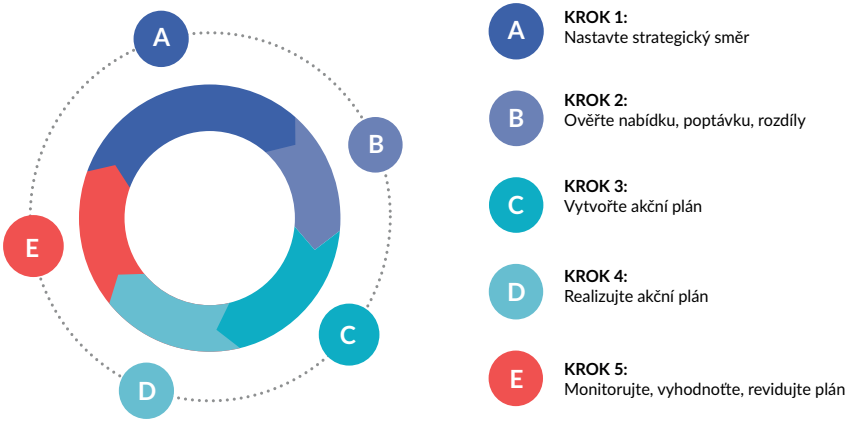
zdrojů je důležité například dále při rozhodování, zda by mohli být zkušení klíčoví pracovníci pozváni zpět do společnosti jako poradci, členové představenstva nebo jako mentoři či koučové pro stávající zaměstnance.

Jakmile společnost přijme komplexní strategický plán lidských zdrojů, je nezbytné identifikovat stávající mezery v dovednostech a schopnostech zaměstnanců. Informace získané ze SPLZ by mohly společnost vybavit také klíčovými ukazateli výkonnosti (KPI), které budou užitečné při rozvoji podnikání k dosažení optimálního výkonu a splnění stanovených cílů.

1.2.2 Jaké jsou procesy spojené s plánováním lidských zdrojů?

Aby společnost uspěla, plánování lidských zdrojů je založeno na použití **pětistupňového modelu plánování**. Malé a střední podniky by měly uvážit, co se stane, když má pouze jedna osoba v organizaci klíčovou znalost potřebnou pro zajištění chodu podniku. Pokud tato osoba odejde, může to ohrozit další zaměstnance, ale i celý podnik.

Pětistupňový model na obrázku 1.3 je užitečným vodítkem pro MSP ke koordinaci požadavků na lidské zdroje k naplnění cílů podniku. Pomáhá také určit případné mezery, které by mohly existovat v kompetencích, které zaměstnanci mají, a jak budou tyto kompetence využívané a rozvíjené v budoucnosti.



Obrázek 1.3. Model strategického plánování lidských zdrojů
Zdroj: vlastní zpracování.

Pět kroků tohoto modelu lze popsat následujícím způsobem:

Krok 1

Krok 1: V tomto prvním kroku je nutné **sladit proces plánování lidských zdrojů s celkovým strategickým plánem podniku**. Podstatné je vyhodnotit i pracovní činnosti, které by pomohly k naplnění dlouhodobého strategického plánu a krátkodobých úkolů. Je třeba **jasně** definovat svou **strategii** a určit, zda se zaměřit na růst, restrukturalizaci nebo např. fúzování s jinou společností.

Krok 2

Krok 2: Během druhé fáze tohoto procesu je důležité **identifikovat současné lidské zdroje a způsob, jakým se budou vyvíjet** a měnit v budoucnu vlivem případné fluktuace. Podmínkou je určit možné rozdíly mezi tím, kolik má podnik zaměstnanců v současnosti a předpokládaným vývojem požadavků na množství a strukturu zaměstnanců v budoucnu.

Odpovězte si minimálně na tyto otázky:

- Jaká je současná situace na trhu práce?
- Dělají konkurenti něco, co my ne?
- Máme dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu?
- Jak můžeme zlepšit kompetence pracovníků?

Je důležité odhadovat budoucí požadavky a ve spolupráci s nadřízenými sledovat vývoj a provést analýzu v oblasti lidských zdrojů.

Krok 3

Krok 3: V rámci třetí fáze určete, **jak je možné pokrýt případné mezery, a připravte akční plány na implementaci postupů a opatření**, která pomohou v následujícím rozvoji. Těmito postupy mohou být restrukturalizace, plánování následnictví a využití technologií nebo nábor a školení (rekvalifikace).

Krok 4

Krok 4: Poté, co jste vytvořili **akční plán**, je třeba jej **realizovat**. V této čtvrté fázi jsou koordinovaně použity lidské a finanční zdroje dle plánu uvedeného v kroku 3. Budete muset ověřit, zda jsou role dobře pochopeny a správně prezentovány, aniž by to způsobilo strach pracovníků ze ztráty zaměstnání.

Krok 5

Krok 5: Když jsou první čtyři etapy úspěšně dokončeny, je **monitorován postup plánu lidských zdrojů, který se průběžně upravuje**. V této fázi je prostor pro změny a řešení problémů, které mohou v oblasti lidských zdrojů nastat. Současně je důležité se ptát, zda je proces plánování lidských zdrojů efektivní a v souladu se strategií společnosti.

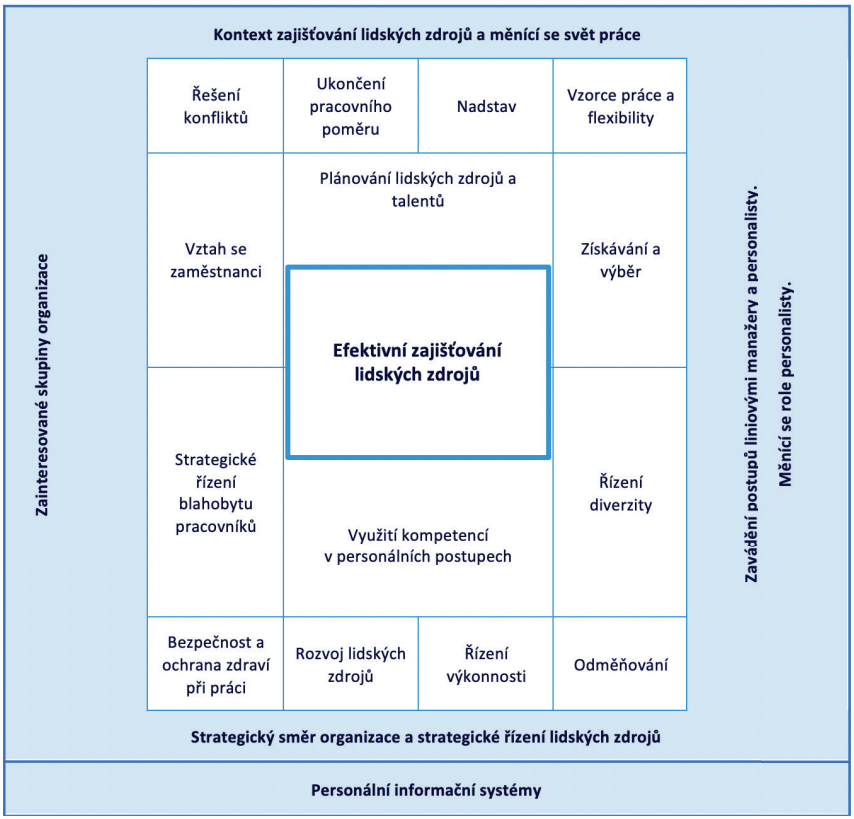
1.2.3 Lidské zdroje v regionálních MSP

Zajištění lidských zdrojů je proces, který se používá interně nebo externě a který klade důraz na identifikaci a hledání nejlepší osoby pro danou pracovní pozici. Zaměřuje se také na propouštění osob z organizací a řízení jejich výkonů, způsobilost a potenciálu v zaměstnání. Organizace musí mít konkrétní strategii pro řízení lidských zdrojů, která je zaměřena na přilákání a udržení schopných lidí s širším a hlubším rozsahem dovedností, než mají její konkurenti. Proto musí malé a střední podniky najít lidi, jejichž postoje, chování a přesvědčení jsou v souladu s tím, v co vedení věří, že povede k dosažení cílů společnosti.

Jedním z klíčových strategických systémů řízení lidských zdrojů je zajištění zdrojů. MSP v regionech by měly zvážit strategii diverzity tím, že otevřou své náborové procesy kandidátům, kteří splňují požadavky bez ohledu na věk, zdravotní postižení, pohlaví či etnický původ. Využívání tradičních způsobů náboru postupně ustupuje. Je dobré využívat také nové technologie. Vzdělávací instituce by mohly být dobrým zdrojem vhodného lidského kapitálu. Některé společnosti využívají kombinaci interních i externích náborových procesů (CIPD, 2015). O náboru v MSP hovoří podrobněji kapitola 2.

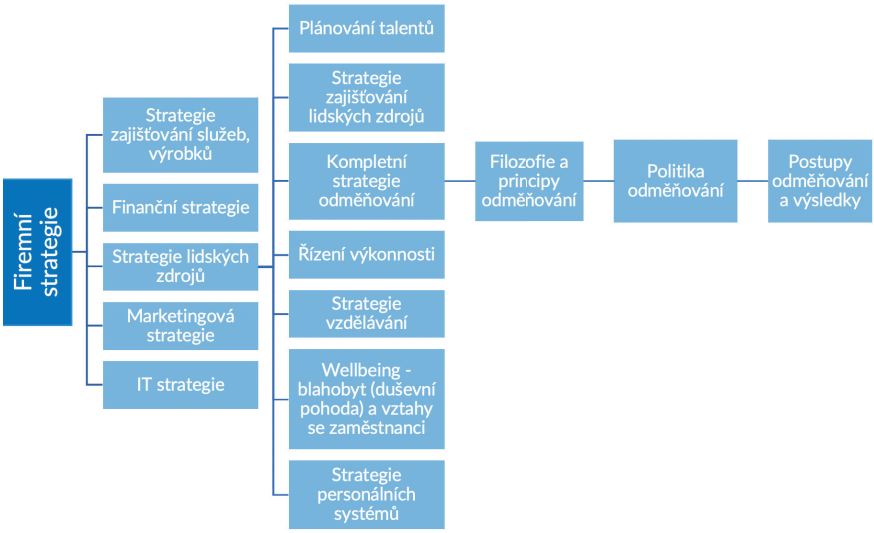
Pro malé a střední podniky je z různých důvodů stále obtížnější najít vhodné kandidáty. V mnoha zemích existuje problém se stárnutím populace, což je třeba vzít v úvahu (Griffin, 2013). V posledních letech se také významně zvýšil nedostatek pracovníků s potřebnými dovednostmi a talentem (CIPD, 2015). Jak již bylo uvedeno, důležitá je úvaha nad tím, která pracovní místa budou v budoucnu potřebná a pravděpodobně nebudou nahrazena roboty, např. zdravotní péče a vzdělávání (Griffin, 2013). Dalším tématem, které musí MSP zvážit je, jak lze talentované pracovníky s potřebnými dovednostmi získávat posilováním vlastní

značky prostřednictvím rozvoje nebo zlepšování povědomí o podniku (CIPD, 2015). Aby strategie řízení lidských zdrojů byla efektivní a aby podniky získaly co nejlepší talenty, je třeba strategii lidských zdrojů sladit se strategiemi, které jsou pro organizaci zavedeny. Obrázek 1.4 ukazuje hlavní prvky zajišťování lidských zdrojů (pracovní síly).



Obrázek 1.4. Kontext efektivního zajišťování lidských zdrojů
Zdroj: vlastní zpracování

Pro rozvoj strategie lidských zdrojů je třeba její propojení (integrace) do firemní strategie s ohledem na vnitřní i vnější prostředí. Komponenty firemní strategie jsou znázorněny na obrázku 1.5. Detailně je rozpracována oblast strategického řízení lidských zdrojů se zaměřením na odměňování.



Obrázek 1.5. Strategie řízení lidských zdrojů jako součást firemní strategie
Zdroj: vlastní zpracování

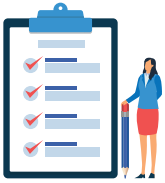
Pozn. Wellbeing je pojem, který se vyskytuje také v české literatuře. Jeho překlad do češtiny jako blahobyt zaměstnanců či duševní pohoda zcela nevystihují podstatu pojmu, a proto i zde je použito anglické označení.

1.3 Shrnutí

MSP jsou v mnoha ekonomikách předními tvůrci pracovních míst. Strategické plánování zdrojů a plánování pracovních sil je považováno za důležitou součást politiky lidských zdrojů organizace, a to i v malých a středních podnicích. Dochází k nárůstu významu demografických změn a zvyšuje se i konkurenční boj o šikovné talenty. Z tohoto důvodu jsou MSP povzbuzovány k tomu, aby aktivně nacházely zdroje odborníků prostřednictvím spolupráce se zainteresovanými skupinami a aby byly informovány o novém technologickém a etickém vývoji. Je důležité, aby MSP věnovaly pozornost rozmanitosti pracovní síly a zahrnuly ji do svého strategického plánování lidských zdrojů. V závěru této kapitoly je zdůrazněn význam sladění postupů v oblasti zajišťování lidských zdrojů se strategií malých a středních podniků.

KONTROLNÍ SEZNAM: STRATEGICKÉ ZÍSKÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- √ Máte zaveden komplexní strategický plán lidských zdrojů?
- √ Je váš plán lidských zdrojů sladěn se strategií organizace?
- √ Analyzujete vaše lidské zdroje?
- √ Máte případný plán nástupnictví?
- √ Co byste udělali, abyste udrželi zaměstnance, který dostal pracovní nabídku od konkurence?
- √ Zajímáte se o nábor zaměstnanců se specifickými potřebami?
- √ Využíváte lidské zdroje (absolventy) z univerzity (škol) v regionu?
- √ Kdy byly naposledy hodnoceny kompetence zaměstnanců?
- √ Jaké jsou vaše klíčové výzvy v oblasti lidských zdrojů?



K zamyšlení: Případová studie 1.1

Jak hodnotit způsob plánování lidských zdrojů v podniku z hlediska budoucího rozvoje, když se jedná o drobnou firmu, která čítá cca 10 zaměstnanců?

Záměrem případové studie bylo hodnocení role MSP ve společnosti a ve vazbě na to vymezení způsobu, jakým lze lidské zdroje řídit tak, aby splňovaly současné i budoucí potřeby. Zdrojem dat tvorby pro praktický návod byl výzkum týmu Sharpen realizovaný v roce 2018, pod názvem Strategické plánování lidských zdrojů (pracovních sil).

Je potřeba si uvědomit, že pro firmu s malým počtem zaměstnanců by bylo velice neefektivní realizovat komplikovaná šetření. Nicméně by si majitel a/nebo manažer měl vytvořit alespoň základní představu o stavu lidských zdrojů a o jejich možné budoucí potřebě pro nastavení akčních plánů (ve vazbě na 2. krok kapitoly 1.3.3). Takový případ byl řešen ve vybrané drobné firmě. V praktickém návodu je uvedena ukázka použitého jednoduchého formuláře, který pomůže nastavit firmě zrcadlo vlastní situace. Důležité je, si nelhat, psát reálný stav. Jedná se o interní dokument firmy! Po té lze teprve přistoupit k návrhu opatření, a to ve vazbě na stav ve firmě. Může se jednat např. o situaci, kdy na danou otázku nemáte odpověď, protože jste se danému tématu do současnosti ve firmě nevěnovali. Potom se snažte v rámci opatření nastavit nejprve postup, jak se vůbec dobrat odpovědi.

Praktický návod z případové studie 1.1

Níže uvedený formulář (viz tabulka 1.2) lze použít pro analýzu pracovních sil a následné akční plánování.

Formulace dotazu	Odpověď
1. Popište, kam směřuje vaše organizace a jaký je kontext?	
Jak vaše plány ve vazbě na stanovenou firemní strategii řeší otázky lidských zdrojů?	
Kde jste teď? Jaký je stav řízení lidských zdrojů ve vaší firmě nyní? Jaké je postavení vaší firmy v obci, regionu?	

Formulace dotazu	Odpověď
1. Popište, kam směřuje vaše organizace a jaký je kontext?	
Vámi navrhovaná opatření: Jaké jsou dopady vaší volby na váš rozpočet a další části vaší organizace?	
2. Proveďte analýzu vnějšího prostředí – politického, environmentálního, sociálního, technologického, legislativního, etického atd. – Co odhaluje vzhledem k nabídce a poptávce po pracovní síle, kterou potřebujeme?	
Do jaké míry je vaše firma na stav a vývoj vnějšího prostředí připravena? Znáte možná rizika z hlediska lidských zdrojů, máte nastavena opatření?	
Jaká je současná situace na trhu práce ve vazbě na vaše potřeby?	
Dělají konkurenční firmy něco jinak, než vy?	
Vámi navrhovaná opatření: Jaké jsou dopady vaší volby na váš rozpočet a další části vaší organizace?	
3. V jakém rozsahu existuje zpětná vazba, která umožňuje plánování tak, aby odpovídalo potřebám pracovní síly ve vaší firmě?	
Základní otázkou je, zda máte zajištěnu zpětnou vazbu a máte potřebné informace?	
Máte dostatečnou kapacitu lidských zdrojů?	
Máte dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu?	
Víte, jaké jsou možnosti pro zaplnění mezer vhodnou kombinací dovedností, rozvojem vlastních a náborem externích talentů, zvyšováním kvalifikace?	
Vámi navrhovaná opatření: Jaké jsou dopady vaší volby na váš rozpočet a další části vaší organizace?	

Tabulka 1.2 Formulář pro akční plánování
Zdroj: vlastní zpracování

Otázky k zamyšlení

1. Přijme vaše organizace studenty a připraví je na stálá pracovní místa?
2. Myslíte si, že k dosažení vašich cílů je zapotřebí strategického plánu lidských zdrojů?
3. Považujete nábor penzistů nebo starších zaměstnanců za přínosný pro vaši organizaci?

PROSTOR PRO POZNÁMKY

Slovník pojmů

ŘLZ (řízení lidských zdrojů)/ HRM (Human resource management)	Řízení lidských zdrojů
MSP (malý a střední podnik)/ SME (Small and medium sized enterprise)	Malý a střední podnik
Strategické plánování lidských zdrojů (pracovní síly)/ Strategic workforce planning	Plán, který se snaží předvídat budoucí nabídku/poptávku pracovní síly.
Plánování nástupnictví/ Succession planning	Proces identifikace a rozvoje nových vůdců (talentů), kteří mohou nahradit staré vůdce, když odejdou z firmy, odejdou do důchodu nebo zemřou. Plánování nástupnictví zvyšuje dostupnost zkušených a schopných zaměstnanců. Specifika nástupnictví s sebou nese situace, kdy se jedná o rodinné podnikání.
Zajišťování (získávání a udržení pracovní síly)/ People resourcing	Získávání, rozvoj a udržení nejlepších pracovníků k zajištění efektivního zaměstnávání.
Pracovní síla (pracovníci) Labour force/ Workforce	Skupina lidí angažovaná v práci v podniku, v určité oblasti, regionu, zemi. Z hlediska pracovněprávního vztahu používáme pojem zaměstnanci.

Zdroje

CIPD (2015). *Resourcing and talent planning survey report 2015*. [vid. 2018-05-14]. Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2015_tcm18-11303.pdf.

Deloitte (2014). *Plánování nástupnictví*. [vid. 2019-01-14]. Dostupné z: http://amsp.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani_nastupnictvi.pdf.

European Commission. (2019). *What is an SME?* [vid. 2018-05-22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en.

Griffin, H. (2013). *The World's Ageing Population*. [vid. 2018-06-18]. Dostupné z: http://visual.ly/ageing-population.

Liberto, D. (2019). *Small and Mid-size Enterprise (SME)*. [vid. 2018-06-10]. Dostupné z: https://www.investopedia.com/terms/s/smallandmidsizeenterprises.asp.

Sharpen (2019). *Research study*. Dostupné z: https://sharpen.ef.tul.cz/index.php?-content=outputs.

Taylor, S. (2002). *People Resourcing* (2. vyd.). London, United Kingdom: CIPD.

Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5090-3.

Wapshott, R. & Mallett, O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medium--Sized Enterprises: Entrepreneurship and the Employment Relationship*. London, United Kingdom: Routledge.

Další zdroje k prostudování

Beaver, G. & Hutchings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. *Education+Training*, 47(8/9), 592–604. doi: 10.1108/00400910510633134.

Bowen, E., Lloyd, S. & Thomas, S. (2004). Changing cultural attitudes towards graduates in SMEs to stimulate regional innovation. *Industry and Higher Education*, 18(6), 385–390. doi: 10.5367/0000000042683575.

Durst, S. & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637–649. doi: 10.1108/13673271211246194.

Freeman, S. (2000). Partnerships between small and medium-sized enterprises and universities that add value. *Education + Training*, 42(6), 372–377. doi: 10.1108/00400910010378485.

Harrison, R. (2009). *Learning and development* (2. vyd.). London, United Kingdom: CIPD.

Jáč, I., et al. (2017). *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. EDICE EF TUL, svazek: 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-352-2. Dostupné z: http://www.rodinnafirma.net/cz/knihovna.

Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, 43(1), 183–195. doi: 10.1007/s11187-013-9525-5.

Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V. & Blankson, C. (2006). Succession planning in SMEs: An empirical analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471–495. doi: 10.1177/0266242606067270.

Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 579–594. doi: 10.1108/14626000510628243.

Westhead, P. & Matlay, H. (2005). Graduate employment in SMEs: A longitudinal perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 353–365. doi: 10.1108/14626000510612277.

K tématu kapitoly si můžete doplnit informace z přílohy 1 pomocí **případové studie A** (analýza v oblasti plánování lidských zdrojů).

KAPITOLA 2

Získávání zaměstnanců

2 KAPITOLA
Získávání zaměstnanců

ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Být malý může být obtížné. Ve srovnání s většími konkurenty mohou mít malé podniky velmi omezené rozpočty na to, aby přilákaly zaměstnance a mohly si je vybrat. Jejich značky jsou méně známé. V malém pracovním kolektivu může také být jeden člověk významným hráčem, proto chyby při získávání (náboru) a výběru zaměstnanců mohou velmi ublížit. Získat důležitého zaměstnance může znamenat úspěch či neúspěch vaší společnosti.

Ale pamatujte:
"Každý podnik – dokonce i nejznámější světové značky — často začínal jako malý. Bez ohledu na váš plán růstu je nejdůležitější věcí, kterou můžete udělat, abyste uspěli, získat ty nejlepší talenty do své firmy " (Lock & Reilly, 2018).

- Jak najít pro vaše podnikání správné lidi ve správný čas?
- Jak identifikovat potřebné dovednosti a kompetence pro vaše volné pracovní místo?
- Jak zaujmout konkrétní vhodné talenty, aby se o volné místo u vás ucházeli?
- Jaký proces náboru byste měli použít?
- Jak to provést z hlediska efektivního využití nákladů a zdrojů?
- Jaké kanály můžete pro nábor použít?
- Jak můžete využít sociálních sítí pro získání vhodného zaměstnance?

Úvod

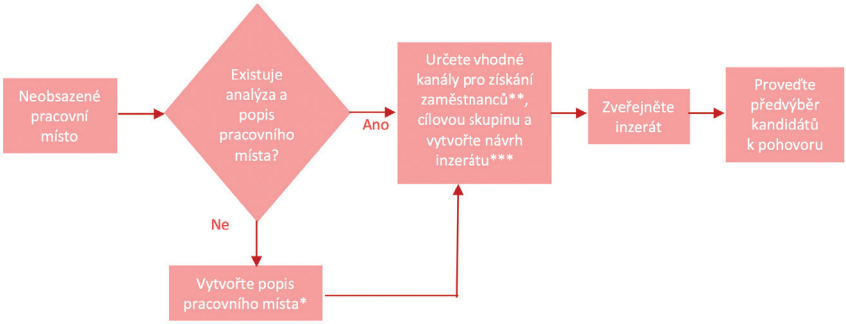
Získávání zaměstnanců je proces hledání vhodných uchazečů (kandidátů) na obsazení volných pracovních míst z vnějších a vnitřních zdrojů. Nábor je pak chápán především jako hledání vhodných uchazečů z vnějšku podniku. Hlavním cílem náboru by mělo být za přiměřené náklady získat potřebný počet zaměstnanců s požadovanou kvalifikací a kompetencemi v souladu s cíli organizace. V rámci procesu získávání zaměstnanců je třeba:

- analyzovat volné pracovní místo,
- rozhodnout, zda je nutné pracovní místo skutečně obsadit,
- určit nejvhodnější metodu/metody, jak nabídnout volné pracovní místo (viz obrázek 2.1).

Pokud se rozhodnete pro získání uchazečů z vnějších zdrojů, musíte určit vhodný způsob, jak uchazeče o volné pracovní místo nejlépe kontaktovat a oslovit. Zvolené metody náboru mají vždy určité výhody a nevýhody. Je důležité zvážit, která z metod bude nejúčinnější pro danou pozici s ohledem na možné uchazeče o volné pracovní místo a pomůže vám najít toho nejvhodnějšího.

2.1 Získávání zaměstnanců v malých a středních podnicích

Nábor zaměstnanců v MSP se často uskutečňuje prostřednictvím neformálních sítí a kontaktů. Mnohé malé firmy také na základě společenské zvyklosti zaměstnávají členy rodiny vlastníka. Menší organizace mají tendenci pojímat nábor zaměstnanců neformálně (Wapshott & Mallett, 2016). Obvykle platí, že čím větší společnost, tím více a dražších metod většinou používá.



Obrázek 2.1. Mapa získávání zaměstnanců v MSP
Zdroj: vlastní zpracování

* Popis pracovního místa. Definujte rozsah odpovědností, kompetencí, dovedností, min. kvalifikací, zkušeností podle potřeby zařazení do struktury podniku.

** Noviny, spolupráce s univerzitami, úřad práce, doporučení stávajících zaměstnanců, interní převod, náborové kanály na internetu a / nebo na sociálních sítích – vše s ohledem na efektivní využití nákladů.

*** Analyzujte silné a slabé stránky při náboru zaměstnanců tak, abyste v pracovní nabídce (inzerátu) podpořili hodnotovou nabídku pro zaměstnance a zdůraznili v něm značku zaměstnavatele (co může firma novému zaměstnanci nabídnout, v čem je pro něj zajímavá). Zajistěte konzistenci komunikačních kanálů směrem k uchazečům a podporujte firemní hodnoty.

Pro malý a střední podnik je důležité zvážit, kolik prostředků je schopen vynaložit pro získávání (nábor) zaměstnanců. Velmi často jsou voleny ty způsoby, které jsou nejméně nákladné. V některých případech je nutné volit i nákladnější způsob (metodu) oslovení uchazečů o volné pracovní místo či kombinovat více způsobů, jak volnou pracovní pozici představit. Mezi základní metody, jak oslovit uchazeče o pracovní místo, patří úřad práce, doporučení stávajících zaměstnanců, inzerce na kariérních stránkách firmy, pracovních portálech, médiích, dále využití personálních agentur, agentur práce, specializovaných konzultantů (lovců hlav) či spolupráce se školami. Metody používané pro oslovení nejvhodnějších uchazečů dále zahrnují např. možnost využití místních vývěsek, lokálních nebo celostátních periodik a odborných časopisů a také veletrhy práce.

VYBRANÉ TIPY, JAK NABÍDNOUT VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO:

ÚŘAD PRÁCE	**VÝHODY** – pro zaměstnavatele zdarma, možnost rychle najít zaměstnance díky databázi kandidátů. **NEVÝHODY** – málo specializovaných uchazečů, hlavně na méně kvalifikované pozice.

Využití úřadu práce je při náboru běžné. Oznámit hledané pracovní místo je snadné, např. v České republice jsou služby úřadu práce bezplatné. V českých malých a středních podnicích se tento nástroj používá často, pozor, není však vhodný a efektivní pro všechny typy pracovních míst. V České republice je nahlašování volných pracovních míst úřadu práce vymezeno zákonem o zaměstnanosti.

PERSONÁLNÍ AGENTURY	**VÝHODY** – odbornost, zastupují uchazeče při jednání s firmami, pomohou s předvýběrem, jsou poměrně rychlé a šetří čas díky jednodušší administrativě, síť uchazečů. **NEVÝHODY** – vyšší náklady, doporučení i nevhodných uchazečů, občas může najít pouze dočasné zaměstnance (agentury práce).

Služby personální agentury jsou často užitečné, pokud hledáte i uchazeče na pozice vyžadující vyšší kvalifikaci. Pozor na rozdíl mezi personální agenturou a pracovní agenturou (agenturou práce). Personální agentura poskytuje službu, kdy vyhledává a za úplatu zprostředkuje kontakt mezi uchazečem a firmou (a za tuto službu platí firma, která někoho hledá). Agentura práce naopak uchazeče o práci zaměstnává a firmám je za úplatu pouze „pronajímá“.

SPECIALIZOVANÉ PERSONÁLNÍ AGENTURY/ LOVCI HLAV	**VÝHODY** – přináší vhodné kandidáty pro vedoucí nebo specializované pracovní pozice, síť kontaktů, odbornost při výběru. **NEVÝHODY** – vysoké náklady, pro MSP může být finančně příliš.

Pokud hledáte velmi specializované kandidáty např. na manažerské či vysoce specializované pozice, vyberte si **specializovanou personální agenturu** či tzv. lovce hlav (head huntera). Buďte připraveni zaplatit za tuto službu vysoké náklady, nicméně tito specialisté pro vyhledávání manažerů mohou pomoci najít správný talent a najít jednotlivce, kteří splňují specifické pracovní požadavky.

SPOLUPRÁCE S UNIVERZITAMI A ŠKOLAMI

VÝHODY – hlavní zdroj absolventů - budoucích talentů, dlouhodobá spolupráce, pro firmu možnost vychovat si absolventa.

NEVÝHODY – může být časově i finančně náročné, absolventi bez pracovních zkušenosti nemusí být vhodní pro všechny pracovní pozice.

Spolupráce s univerzitami i dalšími školami je dnes pro firmy velmi zajímavou možností, jak budoucího zaměstnance získat a odborně si vychovat třeba již během studia. Školy nabízejí různé systémy partnerství a většinou je tato spolupráce placenou službou, záleží na způsobu spolupráce, oboru i konkrétních podmínkách nastavení spolupráci mezi školou a firmou.

V 21. století je online nábor obecně pro řadu podniků jedním z nejoblíbenějších zdrojů uchazečů o volná pracovní místa. To znamená propojení náboru s technologiemi, tj. využití elektronických zdrojů k nalezení kandidátů na konkrétní pracovní místa. Pro online nábor můžete využít své webové stránky, kariérní stránky, personální informační systémy s databází uchazečů, portály nabídek pracovních míst, databázi životopisů, sociální sítě atd.

ONLINE NÁBOR

VÝHODY – oslovení velkého množství kandidátů, nižší náklady, rychlost, více informací o zaměstavateli, snadná komunikace, možnost prezentovat značku zaměstnavatele.

NEVÝHODY – neosobní kontakt s kandidáty, velké množství nevhodných kandidátů (prodlužuje dobu předvýběru), nutnost zapojit se do tvorby kariérního webu, sociálních sítí, pracovních portálů.

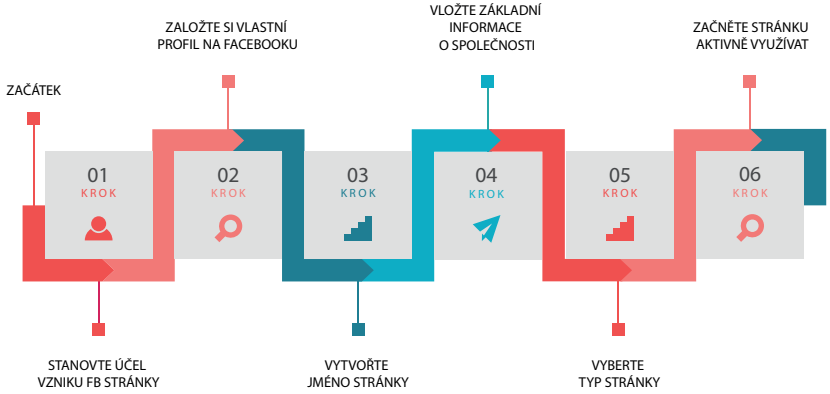
Výše uvedené jsou pouze příklady toho, co je možné využít při získávání vhodných uchazečů do vaší firmy. Data získaná v rámci projektu SHARPEN ukázala, že malé a střední podniky často využívají doporučení stávajících zaměstnanců, vychovávají si vhodné kandidáty z vlastních řad, nabízejí pracovní pozice na úřadech práce. Již méně často inzerují volná pracovní místa na kariérních stránkách či využívají k náboru sociální sítě jako je LinkedIn, Facebook nebo Instagram. Přitom právě sociální sítě jsou zajímavou, a často také levnou možností, jak pracovní nabídkou oslovit vhodné uchazeče. S tím, jak je používat v oblasti náboru, seznamuje další část této kapitoly i případové studie v příloze A a C.

2.2 Sociální sítě a nábor zaměstnanců

Sociální sítě jsou v současnosti v každodenním životě stále významnější. Pro zaměstnavatele jsou klíčové pro vytváření kontaktů se všemi zainteresovanými skupinami (stakeholders). Počet uživatelů rychle roste a není to jen nastupující mladá generace, která je stále více využívá. Sociální sítě mohou sloužit v rámci organizace pro interní komunikaci mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a managementem a také mezi organizací a jejím klientem. Sociální sítě lze také využít k náboru zaměstnanců (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016). Jedinečnost sociálních sítí spočívá v tom, že umožňují uživatelům vytvořit veřejný profil a zviditelnit jejich sociální síť pro ostatní. Existují však určitá omezení v používání sociálních sítí v procesu náboru. Pověst organizace může být prostřednictvím sociálních sítí snadno poškozena a existuje také určitá nejistota týkající se sociálních sítí a skutečného počtu kvalifikovaných uchazečů o dané pracovní místo, které prostřednictvím sociálních sítí získáte. Pokud se chcete zaměřit na mladou generaci (generaci Y a Z), je využití sociálních sítí určitě atraktivní. Pro nábor můžete použít nejen **LinkedIn, jako nejznámější profesní sociální síť, ale i Facebook nebo dokonce Instagram**.

2.2.1. Jak používat Facebook pro nábor

Facebook (FB) je jedním z nejlepších nástrojů pro přilákání mladých lidí. Použití placené reklamy je přímý způsob, jak oslovit cílovou skupinu. Jen několika „kliky“ si může společnost vybrat, komu má být reklama zobrazena. Facebook shromažďuje informace o uživateli, které sám poskytuje, ale také o jeho aktivitách a zájmech. Obrázek 2.2 ilustruje návod, jak vytvořit profil společnosti na Facebooku. Více viz T. Semerádová a P. Weinlich (2019).



Obrázek 2.2. Návod na vytvoření profilu společnosti na Facebooku k účelu získávání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle Foot, Hook & Jenkins, 2016, Prokopová, G., Facebook, 2019

"Při náboru nových zaměstnanců můžete také použít sociální sítě k získávání informací o potenciálních kandidátech. Prohlédněte si jejich profily na sociálních sítích na Facebooku, Twitteru, Instagramu nebo LinkedIn. Screening žadatelů vám může pomoci rychle získat další informace, které nejsou uvedeny v jejich životopisech. Zvažte však možná rizika, jako je diskriminace nebo narušení osobního soukromí" (Foot, Hook & Jenkins, 2016).

2.2.2. LinkedIn pro nábor zaměstnanců v MSP

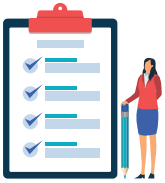
LinkedIn je sociální síť pro profesionály. Je důležité zvážit využití LinkedIn při náboru ve vaší společnosti, protože mnoho profesionálů registrovaných na LinkedIn jsou pouze pasivní kandidáti. Ti nehledají práci aktivně, ale může je zaujmout nabízená pozice, která pro ně může být z nějakého důvodu atraktivní. Prostřednictvím LinkedIn je lze snadněji kontaktovat. Profil vaší společnosti je často prvním kontaktem kandidáta s vámi, takže by měl být inspirující. Čím více informací o vaší společnosti a jejích aktivitách uvedete, tím snazší je pro kandidáty navázat s vámi kontakt a určit, zda by vaše společnost mohla být pro ně zajímavým zaměstnavatelem (Lock & Reilly, 2018). Můžete také použít LinkedIn Jobs. Pracovní místa na LinkedIn jsou distribuována příslušným potenciálním kandidátům prostřednictvím automatických algoritmů pro vyhledávání a prostřednictvím sdílení v profesionálních komunitách. LinkedIn může být pro malé a střední podniky zajímavou alternativou. Je však třeba zvážit, zda podnik využije neplacených či placených funkcí této profesní sociální sítě. Stejně jako u ostatních sociální sítí, firemní profil na LinkedIn musí být aktivní. Aby byl výsledek skutečně efektivní, je třeba se sítí **aktivně pracovat**. Pak pomáhá nejen hledat vhodné kandidáty, ale i prezentovat firmu a podporovat značku zaměstnavatele. Chcete-li se dozvědět více o používání LinkedIn pro nábor v malých a středních podnicích, inspirujte se např. na: https://business.linkedin.com/talent-solutions#.

2.3 Shrnutí

Jak upozorňují Wapshott & Mallett (2016), malé a střední podniky mohou využít rozmanité nebo jen některé specifické náborové postupy popsané v publikacích o řízení lidských zdrojů. Potřeby a očekávání kandidátů (uchazečů) jsou ovlivněny nejen časem, ale i rodinným zázemím, věkem, kulturou a zkušenostmi. Mohou se vyskytnout rozdíly i mezi způsobem náboru ve velkých městech a v regionech. Zkušenosti z projektu SHARPEN také ukázaly, že se liší i trendy ve využívání různých sociálních sítí v různých zemích Evropy, preference využívání sociálních sítí obecně se liší i v závislosti na generaci uživatelů. Obecně ale platí, že pro účely náboru je stále častěji využívána profesní sociální síť LinkedIn.

Je nezbytné pravidelně ověřovat potřeby a očekávání kandidátů, o které máte zájem a které chcete do své firmy přilákat a reagovat na měnící se trendy. To, co je účinné dnes, nemusí být účinné zítra. Sociální sítě jsou toho důkazem. Dnešní generace je zvyklá na používání určitých platforem; další generace může používat jiné. Kromě toho komunikace prostřednictvím sociálních sítí potřebuje „specialisty“. Lze říci, že ti, kteří nepoužívají sociální sítě, nemohou plně využít ani svého potenciálu, ani potencionálu těch, jenž je pravidelně využívají (Wapshott & Mallett, 2016).

KONTROLNÍ SEZNAM: ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V MSP



- √ Definovali jste, jakého kandidáta chcete hledat (byl použit popis pracovního místa)?
- √ Vybrali jste správný název pracovního místa?
- √ Víte, co vaši noví zaměstnanci/uchazeči od Vaší firmy očekávají?
- √ Rozhodli jste, které nástroje pro nábor jsou nejefektivnější (kam umístit inzerát nabídky práce)?
- √ Obsahuje váš inzerát nabídky práce úplné informace (náplň práce, požadavky na dovednosti uchazeče, kontaktní informace, prezentuje firmu atd.)?
- √ Vytvořili jste pomocí sociálních sítí při náboru poutavý profil, např. na LinkedIn, Facebooku nebo Instagramu? Pokud ne, použijte příklad případové studie níže, který vám může pomoci.

Poznámka: V odpovědích na tyto otázky můžete zvážit odlišný přístup ke generacím X, Y, Z (viz více kapitola 6.10).
Další podrobnější případové studie na toto téma naleznete v příloze této publikace.

K zamyšlení: Případová studie 2.1

Nabídnout práci na Instagramu? Funguje to.

Jak nastavit účet na Instagramu? Případová studie je zaměřena na využívání sociálních sítí ve středním podniku, který se snaží získat mladé zaměstnance. Případová studie byla vytvořena v projektu SHARPEN v roce 2017.

Mladí lidé dnes využívají sociální sítě pro všechny aktivity a Instagram je jednou z oblíbených platforem sociálních sítí generace Z (lidé narození od druhé poloviny devadesátých let (přesné určení se v různých zdrojích liší). Právě oni nyní vstupují na trh práce nebo na něm již krátce působí. Praktický návod případové studie radí, jak nastavit a používat účet Instagramu tak, aby upoutal mladší generace, zejména generaci Z.

Praktický návod z případové studie 2.1 Jak pracovat s Instagramem pří náboru zaměstnanců

Instagram (IG) je sociální síť pro sdílení fotografií. Základním principem je, že lidé sdílejí fotografie nebo krátká videa do 60 sekund (většinou pomocí zajímavých filtrů, které zvyšují atraktivitu). IG bez fotografií nelze použít. Obrázky 2.3 a obrázek 2.4 poskytují obecné informace o tom, jak vytvořit profil na Instagramu a jak s ním má pracovat konkrétní firma.

INSTAGRAM KROK ZA KROKEM

1. Vytvořte si profil
2. Vyberte jednoduché uživatelské jméno
3. Přidejte profilový obrázek
4. Přidejte stručný popis sebe
5. Sdílejte zajímavé fotky či videa
6. Sdílejte často
7. Používejte *hashtagy [heštegy]*
8. Vyžadujte zpětnou vazbu
9. Odpovídejte na komentáře
10. Buďte originální
11. Sledujte a používejte nejnovější trendy Instagramu

Obrázek 2.3. Základní pravidla používání Instagramu
Zdroj: vlastní zpracování

JAK VYTVOŘIT PROFIL NA INSTAGRAMU

1) Použijte jednoduché uživatelské jméno

Uživatelské jméno by mělo být co nejjednodušší a snadno vyhledatelné. V uživatelském jménu nepoužívejte symboly nebo slovo „oficiální". To můžete zmínit v popisu.

2) Vyplňte celé jméno

Lidé vás mohou nalézt díky vašemu celému jménu, proto je nezapomeňte uvést.

3) Vložte jednoduchý profilový obrázek

Nejběžnějším profilovým obrázkem je logo společnosti.

4) Přidejte jednoduchý popis

Důraz je opět kladen na jednoduchost. Zde můžete zmínit, že se jedná o oficiální profil vaší společnosti, ale jinak nechte své fotografie mluvit za vaši značku. Nikoho nebude zajímat, že máte nejlepší a nejlevnější produkty, pokud budou vaše fotografie kazit dojem.

5) Vytvořte si vlastní jedinečný hashtag

Je dobré ho mít a být originální. Tímto způsobem ho lidé mohou používat i se svými fotografiemi. (například: Nike - #justdoit)

6) Odkazy na webové stránky nebo na stránky jiných sociálních sítích

Je důležité vložit odkazy na webové stránky společnosti nebo na profily na jiných sociálních sítích. Zajistěte, aby vaše webové stránky měly mobilní verzi.

7) OBSAH, OBSAH, OBSAH!

Váš profil může být tím nejlepším, ale nebude užitečný, pokud nebudete sdílet kvalitní obsah!

Tipy: **používejte zajímavé fotografie, často sdílejte, nikdy nepřestávejte sdílet a zapojte komunitu** (požádejte o zpětnou vazbu a nezapomeňte odpovídat na komentáře svých sledujících).

Obrázek 2.4. Jak vytvořit profil na Instagramu
Zdroj: vlastní zpracování

Otázky k zamyšlení

1. Používáte při náboru vhodných uchazečů na volné pracovní místo systematický postup pro vytvoření inzerátu na pracovní místo?
2. Zvažujete výhody a nevýhody metod, které používáte pro inzerci volného místa?
3. Odpovídáte/dáváte zpětnou vazbu všem zájemcům, kteří vás kontaktují, a to i prostřednictvím sociálních sítí?

PROSTOR PRO POZNÁMKY

Slovník pojmů

Volné pracovní místo/ Vacancy	Volné pracovní místo v organizaci, které vzniklo restrukturalizací, odchodem zaměstnance či díky růstu organizace
Náborové kanály/ Recruitment channels	Kanály používané pro nábor (získávání) možných zaměstnanců. Mezi tyto kanály patří inzeráty na kariérních stránkách firmy, sociální sítě, úřad práce, inzeráty v novinách, časopisech, personální agentury, spolupráce se školami, lovci hlav atd.
Popis pracovního místa/ Job description	Detailní popis pracovní pozice ve společnosti zahrnuje pracovní povinnosti, odpovědnosti, mzdové ohodnocení, rozsah práce (pracovní náplň), kvalifikaci požadovanou pro dané pracovní místo.
Analýza pracovního místa/ Job analysis	Proces, při kterém jsou zjištěny relevantní informace potřebné k vytvoření pracovního místa (např. od personalisty, přímého nadřízeného, z národní soustavy povolání).
Interní získávání zaměstnanců/ Internal recruitment	Obsazování volných pracovních míst zájemci z interních zdrojů (současnými zaměstnanci).
Externí nábor/ External recruitment	Obsazování volných pracovních míst uchazeči (zájemci o zaměstnání) mimo firmu.
Doporučení zaměstnance/ Employee referral	Pokud stávající zaměstnanec doporučí nového/ potenciálního zaměstnance, kterého zná.
Sociální sítě/ Social media	LinkedIn, Facebook, Instagram atd.
Značka zaměstnavatele/ Employer branding	Akt budování pozitivní značky zaměstnavatele, která přitahuje a udržuje dobré zaměstnance.
Hodnotová nabídka pro zaměstnance/ Employee value proposition (EVP)	Co firma nabízí zaměstnancům, jako hodnotu jimi oceňovanou za jejich dobře odvedenou práci, dovednosti a zkušenosti.

Zdroje

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong´s Handbook of Human Resource Management Practice* (13. vyd.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Facebook (2019). *Facebook Business Centrum nápovědy pro reklamy*. [vid. 2018-08-14]. Dostupné z: https://www.facebook.com/business/help

Foot, M., Hook, C. & Jenkins, A. (2016). *Introducing Human Resource Management* (7. vyd.). Harlow, United Kingdom: Pearson.

Horváthová, P., Bláha, J. & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha, Česko: Management Press.

Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4. vyd.). Praha, Česko: Management Press.

Lock, M. & Reilly, K. (2018). *Recruiting for Small Businesses: The Ultimate LinkedIn Guide*. [vid. 2018-08-19]. Dostupné z: https://business.linkedin.com/talent-solutions/c/14/8/modernrecruitersmb

Prokopová, G. (2018) *Získávání pracovníků ve vybraném podniku*. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci.

Semerádová, T. a P. Weinlich. (2019). *Marketing na Facebooku a Instagramu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4959-1.

Wapshott, R. & Mallett, O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises: Entrepreneurship and the Employment Relationship*. London, United Kingdom: Routledge.

Další zdroje k prostudování

Anderson, M. & Jiang, J. (2018). *Teens, Social Media & Technology 2018*. [vid. 2018-08-16]. Dostupné z: http://www.pewinternet.org/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/.

Geck, C. (2006). *The generation Z connection: Teaching information literacy to the newest net generation*. Teacher Librarian, 33(3), 19-23. [vid. 2018-08-17]. Dostupné z: http://connection.ebscohost.com/c/articles/19832337/generation-z-connection-teaching-information-literacy-newest-net-generation.

Joos, J. G. (2008). Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment relations today*, 35(1), 51-59. doi: 10.1002/ert.20188.

Kadlec, J. (2013). *Techniky náboru zaměstnanců pomocí sítě LinkedIn: Pravidla*

efektivního networkingu pro personalisty a headhuntery. [vid. 2019-02-17]. Dostupné z: https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/techniky-naboru-zamestnancu-pomoci-site-linkedin-pravidla-ef-id-1929887

Matolín, M. (2019). *Jak zapojit Instagram do HR Marketingu*. [vid. 2019-02-16]. Dostupné z: https://lovec-hlav.cz/instagram-recruitment/

Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. doi: 10.1108/JPBM-09-2013-0393.

K tématu kapitoly si můžete doplnit informace z přílohy 1 pomocí **případových studií A** (získávání zaměstnanců pomocí FB) a **C** (metody, postupy a ukázka využití Facebooku jako nástroje pro hledání nových zaměstnanců).

KAPITOLA 3

Fluktuace a udržení zaměstnanců

3 KAPITOLA
Fluktuace a udržení zaměstnanců

JAK SI UDRŽET NÁŠ TÝM

Byl to pro manažerku personálního oddělení velmi těžký den, protože obdržela od dvou zaměstnanců oficiální žádosti o ukončení pracovního poměru. Nejsmutnější na tom je, že je to už počtvrté za dva měsíce, kdy zaměstnanci podali výpověď. Společnost je malé volnočasové a sportovní centrum. Cílem společnosti je poskytnout lidem unikátní a kvalitní služby aktivního a zdravého odpočinku a stát se nejlepším místem pro trávení aktivního volného času.

V současné době se však společnost zaměřuje spíše na hledání nových zaměstnanců a jejich vzdělávání než na dosažení vlastních cílů. Společnost potřebuje odborníky, kteří znají specifika služeb poskytovaných společností, takže každý odchod zaměstnance přináší významné ztráty z hlediska času, financí a uplatnitelnosti zaměstnanců. Vzhledem k velké fluktuaci zaměstnanců ztrácejí současní zaměstnanci motivaci a následně se snižuje efektivita práce. Společnost nezažila problém fluktuace zaměstnanců až do tohoto roku, je to pro ni nová výzva. Je důležité zjistit, co je její příčinou a jak zabránit odchodu dalších zaměstnanců.

Jak mohou MSP řešit problém fluktuace zaměstnanců?

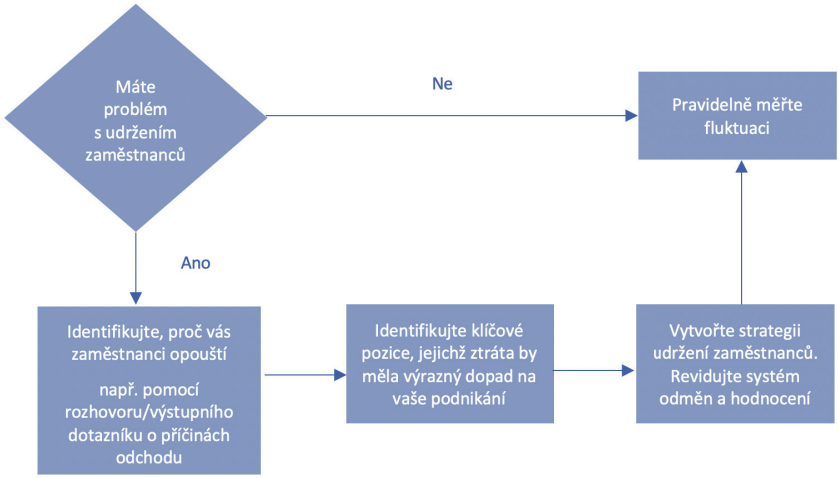
- Řešíte ve vaší organizaci zvýšenou fluktuaci zaměstnanců?
- Jaké jsou hlavní důvody, proč vaši zaměstnanci odcházejí?
- Jak je možné snížit fluktuaci a udržet si zaměstnance?

Úvod

Udržení zaměstnanců je základním konceptem řízení lidských zdrojů. Jednoduše proto, že zaměstnanci jsou pro organizaci nejdůležitější formou nehmotného kapitálu a jsou zásadní pro její fungování. Ztráta klíčového zaměstnance může mít

na organizaci nepřiměřený dopad. Říká se, že neexistuje nic jako zaměstnání na celý život. Často se stává, že zaměstnanci, které si chce společnost udržet nejvíce, jsou ti, jež uvažují o výpovědi nebo jsou připraveni odejít za lepší nabídkou (Armstrong & Taylor, 2014).

Udržení pracovní síly představuje pro společnost velkou výzvu, protože fluktuace je spojená s řadou přímých i nepřímých nákladů. Proto obzvláště v dnešním konkurenčním světě je důležité, aby organizace řídily fluktuaci svých zaměstnanců. Ta v podstatě koreluje s dosahováním firemních cílů a vyšší produktivity (Armstrong & Taylor, 2014).



Obrázek 3.1. Mapa, jak si udržet zaměstnance
Zdroj: vlastní zpracování

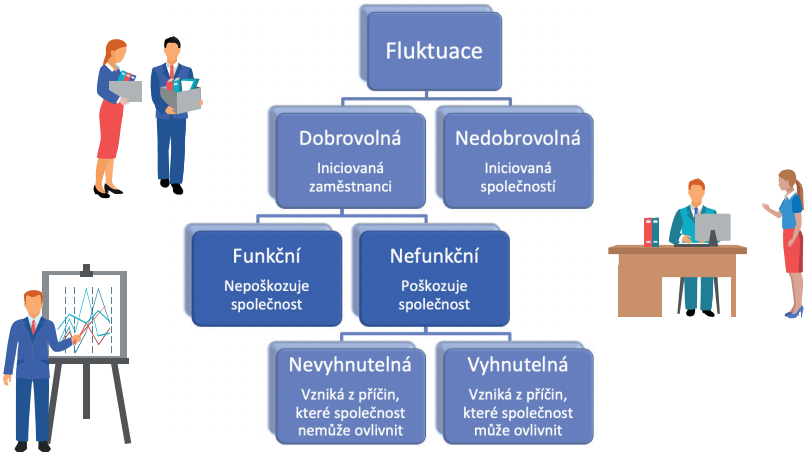
Mapa na obrázku 3.1 ukazuje, jak je potřeba uvažovat v případě odchodu zaměstnanců. Fluktuace patří k základním ukazatelům výkonu v oblasti řízení lidských zdrojů. Je potřeba ji pravidelně sledovat a jak ukazuje mapa, pokud k fluktuaci dochází, zabývat se jejími příčinami a najít cesty, jak ji snižovat.

3.1 Co znamená fluktuace zaměstnanců?

Existuje řada definic fluktuace zaměstnanců. Jednoduše řečeno, je možné ji definovat jako procento zaměstnanců, kteří odcházejí v určitém období a jsou nahrazeni novými zaměstnanci (Armstrong & Taylor, 2014). Alternativně Abassi & Hollman (2000) definují fluktuaci zaměstnanců jako střídání pracovníků na trhu práce, na pracovních místech, mezi firmami a povoláními a mezi stavy zaměstnanosti

a nezaměstnanosti. Stýblo vymezuje fluktuaci jako jeden ze **socioekonomických indikátorů**, které se projevují v nákladech firmy přímo, vedle absence, nemocnosti, stávek, snížení výkonu, poklesu kvality výkonu. Přičemž fluktuací rozumí: „rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru“ (Stýblo, 2003). V této publikaci je zvažována širší definice fluktuace dle Armstronga & Taylora.

Je třeba si uvědomit, že lidé opouštějí organizace z různých důvodů a fluktuace zaměstnanců může nastat v každé firmě. Jak ukazuje obrázek 3.2, fluktuaci můžeme posuzovat různě, jako dobrovolnou či nedobrovolnou a dále podle toho, zda ji organizace může či nemůže ovlivnit.



Obrázek 3.2 Fluktuace zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování dle Allen, Bryant & Vardman, 2010

Jak je znázorněno na obrázku 3.2, fluktuaci lze dělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolnou fluktuaci iniciuje zaměstnanec, například když odejde za jinou prací. Nedobrovolná fluktuace je iniciována organizací, například když propustí zaměstnance kvůli špatnému výkonu nebo restrukturalizaci, případně pro porušování legislativy. Další zásadní rozdíl je mezi funkční a nefunkční dobrovolnou fluktuací. Nefunkční fluktuace je pro organizaci škodlivá a může mít řadu forem, včetně odchodu vysoce výkonných zaměstnanců a zaměstnanců s obtížně nahraditelnými dovednostmi. Naopak funkční fluktuace organizaci neublíží. Mezi příklady tohoto typu fluktuace patří odchod osob s nízkou pracovní výkonností nebo zaměstnanců, jejichž schopnosti lze snadno nahradit. Někdy je dobrovolná fluktuace považována za vyhnutelnou a někdy nevyhnutelnou. Organizace může ovlivnit některé příčiny vyhnutelné fluktuace, zatímco nevyhnutelná fluktuace není kontrolovatelná nebo může být organizacemi ovlivnitelná jen mírně. Například nespokojenost zaměstnanců

s pracovním místem či podmínkami by mohla být organizací kontrolována, ale rozhodnutí zaměstnance opustit pracovní místo z důvodu zdravotních problémů není možné tolik ovlivnit (Allen, Bryant & Vardaman, 2010).

3.2 Jaké jsou příčiny fluktuace?

Allen, Bryant & Vardman (2010) se snaží vysvětlit, proč lidé opouštějí organizace na základě dvou přístupů k fluktuaci zaměstnanců – rovnováhy v organizaci a modelu rozvíjení. Přístup **založený na rovnováze** v organizaci uvádí, že většina lidí, kteří odcházejí, nejdříve tráví čas vyhodnocením svého současného zaměstnání ve srovnání se svými vyhlídkami, posuzováním budoucího směřování.

Pokud si zaměstnanec uvědomí, že od organizace přijímá více, než sám organizaci dává, bude mít tendenci zůstat. Tato rozhodnutí jsou navíc ovlivněna mírou touhy jednotlivce opustit organizaci a toho, jak lehce dokáže z organizace odejít.

Model rozvíjení deklaruje, že existují čtyři různé cesty k rozhodnutí zaměstnance opustit svou práci. Tyto cesty zahrnují:

- √ nespokojenost;
- √ lepší alternativy;
- √ následování plánu;
- √ odchod bez plánu.

Nespokojenost je považována za nejběžnější důvod pro fluktuaci zaměstnanců. Klíčové faktory, které by mohly vést k fluktuaci zaměstnanců, jsou:

- √ myšlenky na odchod;
- √ nedostatečný závazek k organizaci;
- √ špatný vztah s nadřízeným;
- √ nejasně zadané úkoly;
- √ nedostatečná soudržnost pracovní skupiny;
- √ špatné uspokojení z práce;
- √ nedostatek účasti při rozhodování; atd.

Následování plánu se týká zaměstnance odcházejícího v reakci na scénář nebo plán, který již existuje; například zaměstnankyně, která odejde, když otěhotní a ve vazbě na to vyhodnotí, že dané místo nechce po dobu těhotenství či po návratu z mateřské/rodičovské dovolené již vykonávat. Dalším příkladem je plánovaný odchod do důchodu, či pracovní poměr na dobu určitou, apod.

Odchod bez plánu označuje fluktuaci, která je výsledkem impulzivní akce nebo obecně reakce na negativní šok (například neuskutečněné očekávané povýšení).

„Říká se, že zaměstnanci neopouštějí společnosti, opouštějí lidi.“ - Dale Carnegie

3.3 Jak měřit fluktuaci

Fluktuace zaměstnanců se měří pomocí indexu známého jako **míra fluktuace** zaměstnanců. Tato míra se obvykle sleduje ročně a její výpočet umožňuje prognózu budoucí fluktuace pro účely plánování a porovnání s minulými lety (Armstrong & Taylor, 2014).

Míra fluktuace (dále také F) zaměstnanců je základní metodou měření fluktuace. Jedná se o tradiční vzorec a výsledkem je podíl počtu odchozích na celkovém počtu zaměstnanců v procentech, viz vzorec (1).

$$F\ (v\ \%) = \frac{\text{Počet rozvázaných pracovních smluv ve stanoveném období (obvykle 1 rok)}}{\text{Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve stejném období}} \times 100 \qquad (1)$$

Další důležitou metodou používanou při plánování udržení zaměstnanců je **míra přežití**. Míra přežití měří podíl zaměstnanců, kteří byli přijati do organizace a kteří ještě po určité době v organizaci zůstávají. Například, pokud je v organizaci deset nových stážistů a po jednom roce pět zůstane, míra přežití je 50 procent. Míra přežití je také užitečná pro měření účinnosti procesu náboru. Stýblo v této souvislosti používá ukazatel **stabilizace (dále také S) pracovníků**, viz vzorec (2).

$$S = \frac{\text{Počet pracovníků v organizaci s praxí delší než 5 let}}{\text{Průměrný evidenční počet zaměstnanců ve stejném období}} \qquad (2)$$

Fluktuace je také spojena se stavem ekonomiky státu, regionu. Když je ekonomika silná, fluktuace zaměstnanců roste, protože existuje více příležitostí ke změně zaměstnavatelů. Během recesí se fluktuace zaměstnanců snižuje, protože není k dispozici mnoho volných pracovních pozic.

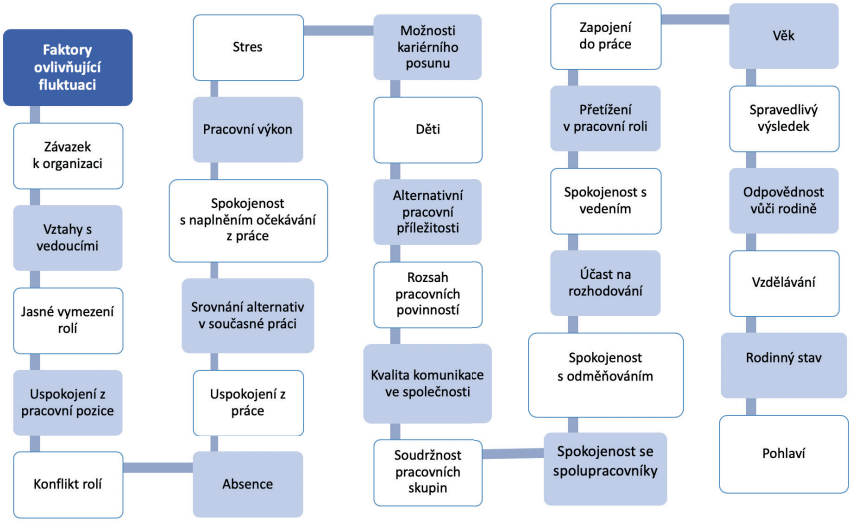
Míra fluktuace se může lišit v různých odvětvích. Maloobchod a stravování jsou odvětví s nejvyšší mírou fluktuace (někdy i přes 40 procent v posledních letech). Na druhé straně veřejné služby mají dlouhodobě jednu z nejnižších měr fluktuace.

3.4 Jak předvídat fluktuaci

Někdy není možné udržet si zaměstnance, který se rozhodl odejít z firmy. Nicméně je možné předvídat takovéto rozhodnutí a včas realizovat kroky, které odchodu zaměstnance mohou předejít.

Obrázek 3.3 shrnuje faktory ovlivňující fluktuaci. Ačkoli síla těchto faktorů se může na různých pracovních pozicích, v různých společnostech, průmyslových odvětví a v jednotlivých situacích lišit, tento seznam je užitečným rámcovým vodítkem. Většinu nejvýznamnějších faktorů by měli manažeři jako proměnné sledovat (například prostřednictvím průzkumů spokojenosti zaměstnanců, sledováním socioekonomických indikátorů, viz kapitola 3.2).

Je třeba si uvědomit, že mzda nemusí být v rozhodnutích o odchodu ze zaměstnání tak důležitá, jak si většinou myslíme. Kompenzace a spokojenost se mzdou jsou relativně slabými faktory pro rozhodnutí zaměstnanců o odchodu. Nabídka zvyšování mezd nebo bonusů, které by udržely lidi ve vaší organizaci, nemusí být tím nejefektivnějším způsobem řešení vysoké fluktuace. Také demografické faktory (vzdělání, rodinný stav, pohlaví a rasa) jsou relativně slabými prvky z hlediska vlivu na fluktuaci (Allen, Bryant & Vardaman, 2010).



Obrázek 3.3. Proč zaměstnanci odcházejí – faktory ovlivňující fluktuaci
Zdroj: vlastní zpracování dle Allen, Bryant & Vardaman, 2010

Obrázek 3.3 ukazuje nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců z organizace, a jak je uvedeno výše, jejich míra vlivu na takové rozhodnutí se může lišit či měnit v průběhu pracovního života člověka.

3.5 Jak si udržet zaměstnance

Udržení (stabilizace) zaměstnanců je definováno jako počet zaměstnanců, kteří ročně zůstávají v organizaci (Armstrong & Taylor, 2014). Nízká úroveň fluktuace zaměstnanců je považována za indikátor efektivního řízení lidských zdrojů (Wapshott, 2016). Na druhou stranu v případě, že se v organizaci drží nespokojení zaměstnanci, vzniká z udržení zaměstnanců problém. Udržení nešťastného, nespokojeného a neproduktivního personálu může způsobit řadu problémů zejména v malých firmách (Wapshott, 2016).

3.6 Jak připravit plán pro udržení zaměstnanců

Yamamoto (2011) uvádí, že organizace jsou hlavními aktéry v oblasti udržení si zaměstnanců a že aktivity v oblasti udržování (stabilizace) zaměstnanců lze definovat jako *„celou politiku řízení lidských zdrojů pro udržení současných nebo očekávaných vysoce výkonných zaměstnanců v organizacích po dlouhou dobu, a umožnění jim využívat nebo rozvíjet své schopnosti.“*

Strategie udržení (stabilizace) zaměstnanců zohledňuje problémy s udržením zaměstnanců, kterým organizace čelí, a stanoví způsoby, kterými lze tyto problémy řešit. Strategie udržení (stabilizace) zaměstnanců by se měla zabývat především takovými problémy, které souvisí s nefunkční, vyhnutelnou fluktuací a nutí zaměstnance k odchodu. Nemůže však chránit zaměstnance před atraktivními příležitostmi zvenku. Existují tedy určitá omezení v tom, co může organizace udělat. Cílem strategie udržení zaměstnanců by mělo být nejen minimalizovat fluktuaci zaměstnanců, ale také ovlivnit, kdo odchází a kdy. Strategie by měla být založena na analýze rizik odchodu.

Analýza rizika odchodu se používá pro měření závažnosti ztráty klíčových zaměstnanců. Tato analýza identifikuje potenciální rizikové oblasti odchodu zaměstnanců včetně pravděpodobnosti, že k nim dojde, jak závažné budou dopady ztráty na podnik, snadnost, s jakou by mohla být provedena náhrada, a náklady na náhradu. Každý z odhadů je vyjádřen na stupnici, například: velmi vysoká, vysoká, střední, nízká, velmi nízká.

Analýza by měla také zjistit důvody odchodu. Příkladem je vyšší plat, větší jistota, více příležitostí k rozvoji dovedností nebo špatný vztah s kolegy nebo přímými nadřízenými. Strategie udržení zaměstnanců by měla rovněž obsahovat opatření týkající se oblastí, kde se objevuje nespokojenost.

3.7 Strategie udržení zaměstnanců

Strategie udržení zaměstnanců by se měla především zaměřovat na následující body (Al¬Emadi, Schwabenland & Wei, 2015):

- efektivní nábor/výběr nových zaměstnanců;
- kvalitní adaptační proces;
- příznivé pracovní prostředí;
- vzdělávání a profesní rozvoj;
- finanční pobídky a benefity;
- podpora od vrcholového managementu;
- lidské zacházení se zaměstnanci prostřednictvím slovního povzbuzování;
- navázání partnerství se zaměstnanci;
- podněty k obohacení práce;
- možnosti povýšení;
- flexibilní zaměstnání;
- hodnocení výkonnosti a ohodnocení práce;
- zaměření na rovné příležitosti;
- možnosti změny zaměření kariéry;
- benefity zaměřené na podporu work-life balance (rovnováha pracovního a osobního života).

Sklon k setrvání nebo odchodu zaměstnanců z organizace je také ovlivněn fází jejich kariéry a jejich věkem (Armstrong & Taylor, 2014), proto by strategie udržení zaměstnanců měly být založeny na pochopení faktorů, které ovlivňují, zda zaměstnanci zůstávají nebo odcházejí (viz níže).

- Image společnosti nebo značku zaměstnavatele.
- Co zaměstnavatel nabízí, např. pracovní podmínky a to, čemu se říká „kvalita pracovního života“.
- Účinnost náboru, výběru a nasazení nových zaměstnanců do vhodného zaměstnání.
- Vedení – *„Dobří zaměstnanci neopouštějí dobré organizace, opouštějí špatné vedoucí“*. Zaměstnanci často vstupují do společností a odcházejí kvůli vedoucím.
- Sociální faktory, rozsah, v jakém se jednotlivci stýkají se svými spolupracovníky.
- Vzdělávání a příležitosti pro rozvoj.

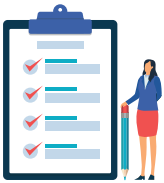
Pro udržení zaměstnanců existuje mnoho důležitých faktorů. Práce s lidskými zdroji je v současné době stále více zaměřena na zlepšování kvality pracovního života, zajištění rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, vyšší spokojenost zaměstnanců, zlepšování jejich rozvoje a další oblasti blíže popsané v této kapitole.

3.8 Shrnutí

Jakkoli může organizace učinit své pracovní prostředí příjemným a přínosným, stále existují specifické problémy nebo faktory, které mohou vést k odchodu zaměstnanců. Bohužel většina organizací nemůže čelit tlaku trhu, jednoduše řečeno, nemůže chránit své zaměstnance před atraktivními příležitostmi jinde. V tomto ohledu je třeba, aby se v oblasti stabilizace lidských zdrojů cíl posouval od toho tradičního, kterým je minimalizace celkové fluktuace zaměstnanců, k ovlivňování toho, kdo odchází a kdy odchází a co je příčinou; protože v dnešním vysoce konkurenčním a globálně interaktivním světě neexistuje nic jako práce na celý život.

KONTROLNÍ SEZNAM: UDRŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pokud je téma fluktuace a udržení zaměstnanců aktuální pro vaši společnost, použijte tento kontrolní seznam ověřených postupů pro strategie, které můžete použít.



- √ Poznejte své pracovníky. Plánujte a neustále využívejte průzkumy zaměstnanců, protože pomáhají lépe poznat záměry, plány a očekávání vašich zaměstnanců. To pomáhá vytvářet lepší strategie udržení zaměstnanců.
- √ Otestujte, zda jsou témata jako angažovanost a komunikační cesty s manažery ohledně otázek řízení lidí nastaveny efektivně.
- √ Přezkoumejte proces náboru a výběru, zaškolení a rozvoje.
- √ Přezkoumejte strategie společnosti v oblasti zdraví, práce a duševní pohody (wellbeing) a jejich účinnost.
- √ Podívejte se na celý balíček zaměstnaneckých výhod a systém odměňování a na to, jak ho prezentovat vašim potenciálním i současným zaměstnancům.
- √ Zkontrolujte svůj plán pro udržení zaměstnanců a jeho účinnost. V případě potřeby ho aktualizujte. Plán pro udržení zaměstnanců vaší společnosti musí být vždy aktuální a orientovaný na zaměstnance.

K zamyšlení: Případová studie 3.1

Jak předejít fluktuaci zaměstnanců

Organizace prochází obdobím s vysokou fluktuací, která má významný vliv na motivaci a produktivitu těch zaměstnanců, kteří ve firmě stále pracují. Jak by takový podnik měl postupovat – které kroky pro snížení fluktuace podniknout? Podívejte se na praktický nástroj (obrázek 3.4).

Praktický návod z případové studie 3.1 Kontrolní seznam klíčových faktorů ovlivňujících udržení zaměstnanců

Názor zaměstnanců

- Zapojte zaměstnance do formování systému motivace a odměňování
- Dejte jim možnost vyjádřit svoje potřeby a očekávání v této oblasti – podpoříte tím jejich loajalitu a snížíte fluktuaci

Odměna za práci a kariérní růst

- Věnujte pozornost systému odměňování založeném na jasných cílech a objektivních kritériích
- Provažte tento systém s vazbou na plánování kariéry

Bezpečnost a stabilita zaměstnání

- Starejte se o sociální jistoty, zaměstnanci se musí cítit v práci bezpečně (např. podpora formou pojištění)
- Stabilitu zaměstnání podpořte typem pracovního poměru (např. smlouva na dobu neurčitou)

Přiměřené pracovní zatížení

- Pracovní zatížení by mělo být přiměřené (v případě dlouhodobého přetížení vede např. k větší nemocnosti, nevyužití potenciálu zaměstnance a malé pracovní vytížení je naopak také často demotivující)

Získání nových a loajální zaměstnanců

- Věnujte pozornost tomu, jak přilákat nové zaměstnance (inspirujte se tím, co přilákalo vaše současné loajální zaměstnance)
- Hledejte mezi studenty (nabídněte jim perspektivu budoucí kariéry)

Výběr a adaptace zaměstnanců

- Pečlivě zaměstnance vybírejte (vyberte ty, kteří hledají dlouhodobou perspektivu a ne dočasné zaměstnání)
- Věnujte pozornost jejich adaptaci (nastavte adaptační proces a na konci ho vyhodnoťte)

Obrázek 3.4. Kontrolní seznam klíčových faktorů ovlivňujících udržení zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování

Otázky k zamyšlení

1. Sledujete fluktuaci svých zaměstnanců a víte, jak ji měřit?
2. Zajímají vás příčiny odchodu vašich zaměstnanců (používáte např. dotazník při odchodu zaměstnanců nebo rozhovory se zaměstnanci)?
3. Provádíte pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců?
4. Víte, které faktory jsou pro vaše zaměstnance důležité pro to, aby zůstali ve vaší firmě?

PROSTOR PRO POZNÁMKY

Slovník pojmů

Fluktuace zaměstnanců/ Employee turnover	Fluktuace zaměstnanců nebo míra fluktuace je ukazatel, který určuje počet zaměstnanců, kteří opouštějí organizaci během určitého období (typicky za 1 rok).
Dobrovolná fluktuace/ Voluntary turnover	Případ, kdy zaměstnanec aktivně volí odchod z organizace. Důvodem může být lepší pracovní nabídka, konflikty na pracovišti či neangažovanost a nespokojenost, a další.
Dobrovolná fluktuace/ Voluntary turnover	Pokud pracovní poměr ukončí zaměstnanec z vlastní vůle: např. z důvodu odchodu za lepší pracovní nabídkou.
Nedobrovolná fluktuace / Involuntary turnover	Pokud se zaměstnavatel rozhodne ukončit pracovní poměr se zaměstnancem např. z důvodu špatného pracovního výkonu, chování atd.
Udržení (stabilizace) zaměstnanců/ Employee retention	Úsilí organizace udržet zaměstnance např. díky kvalitnímu pracovnímu prostředí.
Stimul/ Extrinsic motivation	Podnět nebo motiv vycházející z okolního prostředí vedoucí k podnícení (nebo omezení) aktivity člověka.
Odhad fluktuace/ Turnover prediction	Analýza dat o fluktuaci zaměstnanců s cílem předvídat ji.
Plán stabilizace zaměstnanců/ Retention management plan	Systematické úsilí zaměstnavatele vytvořit a pečovat o prostředí, které podporuje současné zaměstnance v tom, aby zůstali ve firmě (tedy reaguje na jejich potřeby a očekávání).
Strategie stabilizace zaměstnanců/ Retention strategies	Strategie stabilizace zaměstnanců je dlouhodobá politika a plán ke snížení fluktuace a zajištění angažovanosti a dlouhodobé produktivity.
Klima organizace/ Organisational climate	Individuální psychologické vnímání pracovního prostředí a vlastního duševního blahobytu zaměstnancem.

Zdroje

Abassi, S., M. & Hollman, K., W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342. doi: 10.1177/009102600002900303.

Al-Emadi, A. A. Q., Schwabenland C. & Wei, Q. (2015). The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 7-32. [vid. 2019-03-20]. Dostupné z: https://ssrn.com/abstract=2692905.

Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J.M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. doi: 10.5465/amp.24.2.48.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13. vyd.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha, Česko: Management Press.

Wapshott, R. & Mallett, O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises: Entrepreneurship and the Employment Relationship*. London, United Kingdom: Routledge.

Yamamoto, H. (2011). The Relationship Between Employee Benefit Management and Employee Retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564. doi: 10.1080/09585192.2011.560871.

Další zdroje k prostudování

Alfes, K., Shantz, A. & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: *The moderating effect of trust in the employer. Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427. doi: 10.1111/1748-8583.12005.

Halvorson, C. (2018). *7 great employee retention strategies*. [vid. 2019-04-07]. Dostupné z: https://wheniwork.com/blog/7-great-employee-retention-strategies/.

HR Zone (2019). *What is a retention strategy?* [vid. 2019-04-04]. Dostupné z: https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-a-retention-strategy.

Innovative National Value Outsourcing. (2019). *Why are employee retention strategies important*? [vid. 2019-04-06]. Dostupné z: https://www.invopeo.com/employee-retention-strategies-important/.

Kumar, A. (2018). *Tools of employee retention*. [vid. 2019-03-28]. Dostupné z: http://bwpeople.businessworld.in/article/Tools-of-Employee-Retention /05-06-2018-151134/.

Rise, S. (2019). *8 essential employee retention factors modern employers ignore*. [vid. 2019-04-01]. Dostupné z: https://risepeople.com/blog/employee-retention-factors/.

Robert, H. (2018). *Effective employee retention strategies*. [vid. 2019-04-04]. Dostupné z: https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/effective-employee-retention-strategies.

Saba. (2019). *Establishing an effective employee turnover and retention strategy*. [vid. 2019-04-07]. Dostupné z: https://www.saba.com/uk/resources/how-tos/establishing-an-effective-employee-turnover-and-retention-strategy.

K tématu kapitoly si můžete doplnit informace z přílohy 1 pomocí **případové studie B** (zjištění důvodů fluktuace zaměstnanců ve společnosti).

KAPITOLA 4

Motivace a odměňování zaměstnanců

4 KAPITOLA

Motivace a odměňování zaměstnanců

MÁM RÁD SEBE I SVOU PRÁCI

Úsměv od ucha k uchu dokazoval, že se Janus nemohl cítit lépe. Právě přišel ze setkání se svým šéfem Pekkou, který mu nabídl dvě hodiny placeného volna za dobře odvedenou práci.

Janus pracuje pro malou IT společnost se čtyřiceti zaměstnanci v malém regionu ve Finsku. Společnost vyplácí v tomto oboru minimální mzdu. Nemůže nabídnout více konkurenceschopné mzdy ani jejich každoroční zvyšování. Janus má však svou práci a firmu stále rád. Mezi klíčové důvody patří jeho manažer, který je také jedním ze zakladatelů společnosti. Projevuje vděčnost a uznává přínosy svých zaměstnanců. Chápe, že nemůže nabídnout lepší finanční ohodnocení nebo odměny. Používá ale svůj vlastní úsudek k tomu, aby byl flexibilní a uspokojil tak potřeby svých zaměstnanců.

Například Janus má malé dítě a pracující ženu. Také rád provozuje outdoorové aktivity. Proto dostat o trochu víc volného času k zákonné dovolené byl pro něj vždy bonus. Kromě toho má dobrý pocit, když je jeho práce oceněna. S přidanými hodinami placeného volna a uznáním se cítil vždy motivovaný dát této firmě více.

Jak jde ke svému stolu, už přemýšlí nad zítřejším ránem plným zábavy se svou dcerou, než ji odvede do školky. Znovu je vidět velký spokojený úsměv a jeho pozitivní naladění je nakažlivé i pro jeho kolegy, kteří mají na svých tvářích stejné šťastné úsměvy, když jim oznámí tu dobrou zprávu.

Výzkum SHARPEN, jaro 2017

- Co je motivace zaměstnanců?
- Jak motivujete své zaměstnance?
- Jaké jsou rozdíly mezi motivací, která je řízena vnitřními a vnějšími faktory?
- Jak můžete navrhnout systém odměn, který přispěje ke zvýšení motivace zaměstnanců?
- Jaké odměny můžete nabídnout vedle finančních pobídek?

Úvod

„Jaký je úspěch vašeho podnikání?“ Většina manažerů, kterým je tato otázka položena, často odpovídá stejně: „Podnik jsou lidé.“ Skutečností je, že žádný podnik nemůže dlouhodobě přežít na trhu bez adekvátního využití znalostí nebo zkušeností svých lidí neboli zaměstnanců. Lidé jsou nositeli kompetencí.

Cíle, touhy, vize a zájmy zaměstnanců by měly být jasně v souladu se strukturou cílů společnosti. Sociální změny v posledních desetiletích způsobily změny těchto cílů, tužeb, vizí, postojů a zájmů zaměstnanců. Celkově se proměnila i pracoviště. V této souvislosti nabývá na významu motivace zaměstnanců ve firmách, která je výrazně ovlivněna převažující firemní kulturou a stylem vedení. Obchodní úspěch podniku mohou ovlivnit zkušenosti a kvalifikace dostupných lidských zdrojů a jejich motivace je tudíž jednou ze základních cílů práce s lidskými zdroji.

4.1 Co je motivace zaměstnanců?

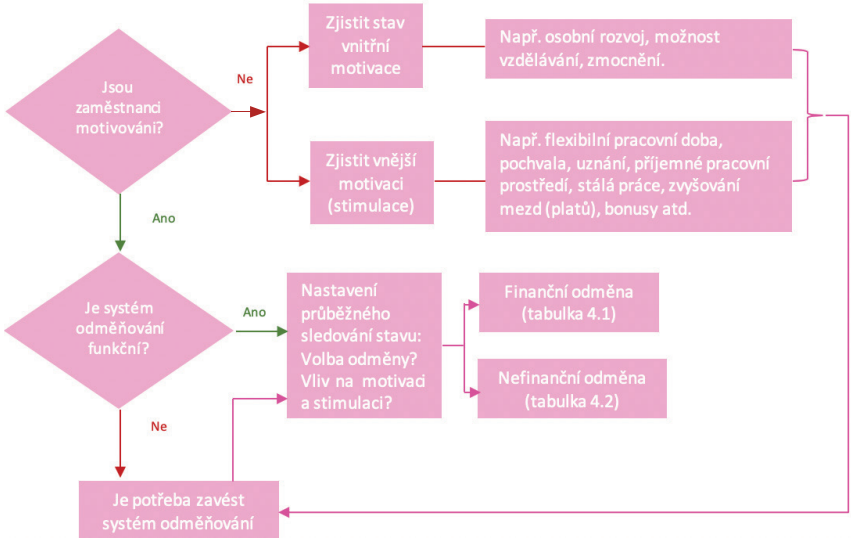
Motivace usměrňuje chování a jednání k dosažení určitého cíle. K vysvětlení toho, zda a jak jsou lidé motivováni, existují různé koncepty a mnoho odpovědí. V každodenním životě i v práci všichni zažíváme, co motivace znamená a jak je důležitá (Business Dictionary, 2018).

Podle Armstronga (2007) je motivace podstatou toho, proč se lidé nějak chovají a vyvíjí své úsilí určitým směrem. V návaznosti na tuto skutečnost jsou vypracovávány motivační teorie (Maslowova, McGregorova, Vroomova, Adamsova, Herzbergrova a další), které se zabývají tím, jaké jsou možnosti pro povzbuzení lidí v různých rolích, včetně zaměstnanců, k efektivnímu využití jejich schopností a potenciálu ve prospěch obou stran (organizace i zaměstnance). Zmíněné teorie jsou postavené na tom, že jednání člověka může být aktivováno pomocí různých stimulů, a to vnitřních (také sebemotivace) a vnějších. V případě vnějších podnětů (v oblasti pracovního prostředí, benefitů apod.), se kterými se pracuje při řízení lidských zdrojů, se setkáváme s pojmem **stimulace**.

Mapa motivace a odměňování zaměstnanců

Mapa na obrázku 4.1 ilustruje základní schéma pro posouzení stavu motivace v kontextu systému odměňování v podniku. Pokud jsou zaměstnanci motivovaní, může to být ovlivněno jak vnitřními, tak i vnějšími vlivy.

Je důležité, aby vnější motivace byla provázána se systémem odměňování. Pokud takový systém firma nastavený nemá, je třeba ho připravit a nabídnout zaměstnancům finanční i nefinanční odměny.



Obrázek 4.1. Mapa motivace a odměňování v MSP
Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivace je například taková motivace, která vyplývá z podstaty samotného úkolu, protože je danou osobou vnímán jako smysluplný a nabízí prostor pro rozhodování. To znamená, že uspokojení z vykonávání takové činnosti může vytvořit v člověku pozitivní podnět díky obohacujícímu obsahu, výzvě nebo jejich kombinaci.

Jednotlivci, kteří vykonávají práci na základě vnitřní motivace, jsou s ní více spokojeni (užívají si procesu) než ti, jejichž motivace je postavena jen na vnějších stimulech. Vytrvale směřují za svými cíli, jsou více nadšeni pro jejich dosažení a lépe se vyrovnávají s neúspěchem. Je tedy pravděpodobné, že kultivace vnitřní motivace zaměstnanců bude přínosná.

Vnější motivace (stimulace) se opírá o vnější podněty – typickým příkladem pobídky jsou např. finanční odměny nebo tresty. Také chvála a uznání od ostatních (tedy z vnějšku) jsou vnější stimuly (nehmotné). Zahrnuje vše, co pochází z vnějšku samotného chování.

4.2 Co je odměňování?

Bylo již uvedeno, že systém odměňování má velký vliv na schopnost organizací přilákat, udržet si a motivovat zaměstnance, aby dosáhli vyššího výkonu (Barber & Bretz, 2000). Pracovní motivace je faktor, který udržuje a řídí chování zaměstnanců (Steers & Porter, 1991). Studie o výkonnosti zaměstnanců ukázaly, že uznávání a odměňování výkonu zaměstnanců vede k diferenciaci jejich produktivity (Bishop, 1987).

Systém odměňování pokrývá zásady, procesy a postupy dané organizace pro odměňování zaměstnanců v souladu s jejich přínosem a schopnostmi. Pokud je pečlivě spravován, může ovlivnit výkonnost zaměstnance a tím i celkový výkon organizace.

4.3 Typy odměn

Armstrong a Taylor (2014) rozdělili odměny do dvou širších kategorií; jedná se o finanční a nefinanční odměny.

1. Finanční odměny zahrnují základní mzdu, odměnu za zásluhy, provize, prémie, příspěvky atd.
2. Nefinanční odměny zahrnují uznání, pochvalu, pružnou pracovní dobu, obohacení práce, její vylepšení atd.

Konkrétní příklady hmotných finančních a nefinančních a nehmotných odměn přináší tabulka 4.1.

Herzberg, Robbins a další (2003) diskutovali o pojetí peněz jako odměny. Výsledky jejich výzkumu naznačují, že peníze jsou klíčové, neboť slouží základním potřebám lidí a jsou flexibilním nástrojem k uspokojení různých potřeb v různých obdobích. Když jsou však uspokojeny základní potřeby, mnozí hledají potřeby vyšší úrovně, které jsou poháněny zevnitř, jako je spokojenost v práci, pocity úspěchu, uznání, pocit sounáležitosti a identifikace atd. To odpovídá také myšlence očekávání podle Vrooma (1964) či Maslowa. Bylo zjištěno, že existuje pozitivní vztah mezi systémem řízení odměn a výkonem zaměstnanců skrz motivaci (Güngör, 2011).

Finanční a naturální (hmotné) odměny	Nehmotné odměny a pobídky
• Základní odměna • Bonusy • Podíly na zisku • Slevy na firemní produkty a služby • Káva zdarma • Příspěvek na sportovní aktivity • Nákupní poukázky • Stravenky • Cafeteria systém (systém odměňování pomocí poukázek/ voucherů, které lze „směnit““ za bonus dle priorit zaměstnance) • Příspěvky na pojištění • Podpora zdraví aj.	• Obohacení práce • Rotace práce • Flexibilní pracovní doba • Dobrá pracovní atmosféra • Příjemné a bezpečné pracovní prostředí • Posílení pomocí delegace práce • Jistota práce • Pochvala a uznání • Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem • Příležitosti k profesnímu rozvoji a dalšímu vzdělávání aj.

Tabulka 4.1. Kategorie odměn a příklady
Zdroj: vlastní zpracování dle CPID, 2013

4.4 Motivování a odměňování zaměstnanců v MSP

Skutečnost, že motivovaní zaměstnanci představují klíčový faktor pro dosažení hospodářského úspěchu, je v posledních letech stále více uznávána velkými společnostmi. V malých a středních podnicích většinou cílené a moderní motivační nástroje pro zaměstnance chybí. V rámci této skupiny společností však existuje obrovský potenciál. S motivačními nástroji je možné zajistit, aby se zaměstnanci zavázali zaměstnavateli dlouhodobě, a tím více přispívali k úspěchu společnosti. Jak bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, v motivačních strategiích se rozlišuje mezi motivací přicházející zevnitř a motivací určenou vnějšími faktory. Přestože zaměstnavatel může jen těžko „řídit“ vnitřní motivaci zaměstnance, existují způsoby, jak tento typ motivace podporovat:

- **Využijte správného člověka na správném místě:** Identifikujte, jaké dovednosti, vlastnosti a preference daná osoba má a využijte je odpovídajícím způsobem.
- **Poskytujte příležitosti pro osobní rozvoj:** Zaměstnancům by měl být dán určitý prostor pro manévrování, aby do své práce začlenili svá vlastní rozhodnutí.

- **Zajistěte pozitivní pracovní atmosféru:** Motivace zaměstnance začíná motivací manažera, který může být vzorem a může povzbuzovat a podporovat své podřízené, a tím vytvářet přátelské, otevřené, rovné a profesionální pracovní prostředí.
- **Využijte síly flexibility:** Umožněte pružnou pracovní dobu nebo placené hodiny volna jako odměny. Obohaťte rozsah pracovních povinností těm, kteří jsou připraveni, aby se jejich práce stala zajímavější a výzvy se postupně zvyšovaly.

Vnější motivace může být řízena mnohem snadněji pomocí vnějších faktorů. Typické vnější motivační faktory zahrnují:

1. **Finanční pobídky:** Za účelem dosažení lepších výsledků obdrží zaměstnanec vyšší mzdu (plat v případě zaměstnanců veřejného sektoru) nebo jiné formy odměny k dosažení měřitelných cílů. Tento motivační nástroj lze dobře kombinovat s vnitřní motivací prostřednictvím osobního rozvoje.
2. **Uznání a chvála:** Chvála manažerů, supervizorů a dalších může sloužit ke zvýšení motivace. Pravidelná zpětná vazba nabízí zaměstnancům informace o jejich výkonnosti. Pro některé zaměstnance je motivující, když je na ně na základě dobrých výsledků přenesen úkol s přesně vymezeným rozsahem a tomu odpovídající pravomocí a odpovědností manažera. Jedná se o tzv. delegování aktivit, jinými slovy o dělbu kompetencí organizační jednotky. Zaměstnanec tak od vedení firmy s přenesením úkolů získává nejen zplnomocnění něco udělat, ale rovněž důvěru managementu a pocit vlastního vlivu na činnost firmy.

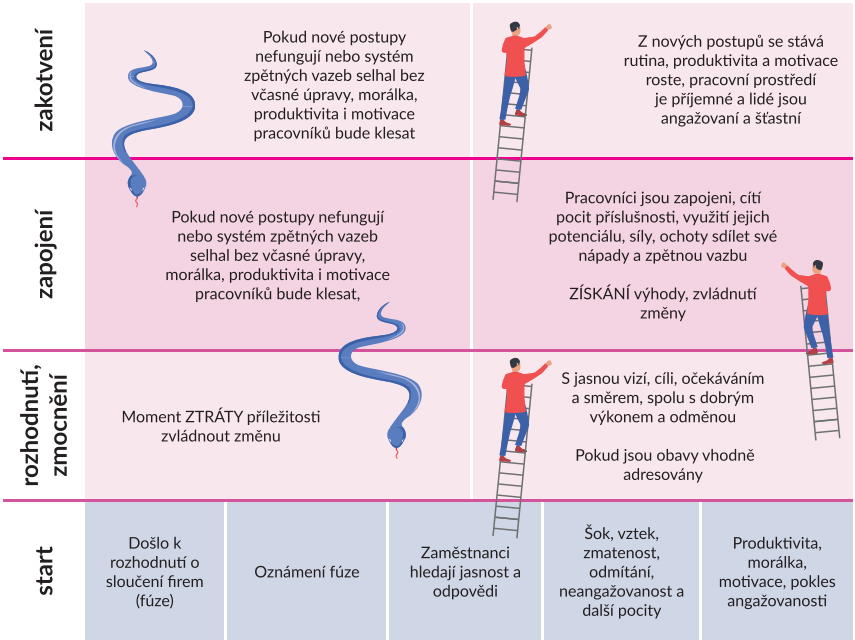
4.5 Shrnutí

Kromě obohacení pracovní náplně a posílení pravomocí prostřednictvím delegace jsou vysoce oceňovány také nabídky flexibilních forem odměny, jako je pružná pracovní doba nebo poskytnutí volna v pracovní době. Důležité je však zajistit, aby se tak stalo spravedlivě. Na jedné straně je důležité být flexibilní a nabízet individualizovaný systém odměn. Na straně druhé je však nezbytné jednat spravedlivě, v rámci směrnic a pravidel a zabezpečit, aby všichni zaměstnanci měli pocit, že systém je k dispozici všem, kteří dosáhnou jasně definovaných, předem sdělených a dohodnutých cílů. Motivace není o manipulaci!

„Pravá genialita dobrého manažera je v jeho schopnosti individualizovat. Skvělý manažer je ten, kdo chápe, jak stisknout spoušť v každém člověku." – Marcus Buckingham

V malých a středních podnicích jsou finanční zdroje často omezené. Na druhou stranu pracovní prostředí těchto firem nabízí pestrou práci, ne rutinní, v menším kolektivu a může navodit až rodinnou atmosféru, týmového ducha. Právě zde lze manažerům a vlastníkům podniků doporučit, aby zvážili využití nefinančních odměn. Nejjednodušší je pochvala, uznání a poplácání po zádech, když zaměstnanec dosáhne výsledků, které dovedou organizaci o krok blíže k jejím strategickým cílům. Tuto skutečnost si lze dobře vysvětlit pomocí hry **„Hadi a žebříky“**, z anglického originálu „Snakes and ladders“, v České republice je tato dětská hra známá pod názvem „Žížalky“. Historická verze této hry má kořeny v hodinách výuky morálky v Indii. Hra byla interpretována a používána jako nástroj pro výuku účinků dobrých skutků proti špatným na cestě životem. Vstupem hráče na hrací desku se odvíjí jeho životní cesta, jež ovlivňují ctnosti (žebříky) a neřesti (hadi).

Na obrázku 4.2 je ukázka podstaty této hry na příkladu firmy, ve které dojde k rozhodnutí o sloučení s jinou firmou. Jaké dopady takové rozhodnutí má na zaměstnance? Jak v takové situaci motivovat zaměstnance pro přijetí změny? Na schématu obrázku 4.2 je ukázka „žebříků“ a „hadů“, které v takové situaci představují možné efekty řízení změny při využití systémů motivace a odměňování v průběhu daného procesu.



Obrázek 4.2. Had a žebříky – Efekt odměňování a motivace zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování

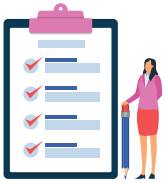
„Lidé sice pracují pro peníze, ale za uznání, pochvalu a odměny podají nadprůměrný výkon." – Dale Carnegie

KONTROLNÍ SEZNAM: JAK MOTIVOVAT VAŠE ZAMĚSTNANCE?

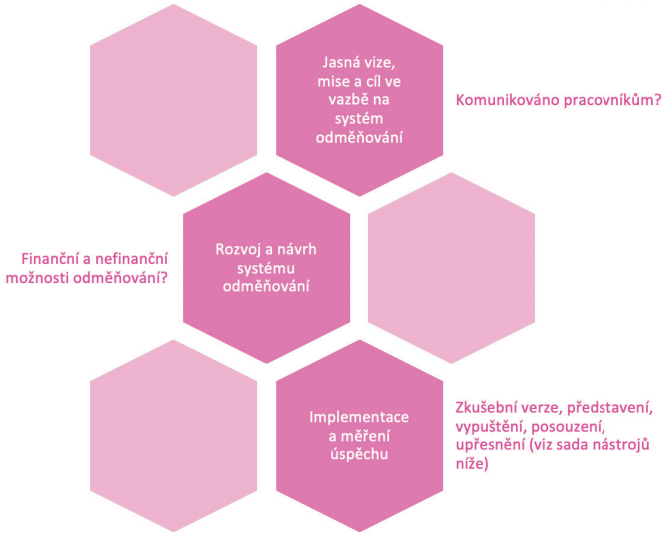
√ Stanovila si vaše společnost jasnou vizi, poslání a strategické cíle ve vazbě na systém odměňování a sdělili jste tuto vizi, poslání a cíle svým zaměstnancům?

√ Máte systém odměňování, který posiluje výkon vedoucí k dosažení dané vize, poslání a cílů?

- Prozkoumali jste a použili nefinanční odměny a pobídky k motivaci svých zaměstnanců? Pokud ANO, které? Pokud NE, proč?
- Pochválili jste v posledních čtyřech týdnech alespoň jednoho zaměstnance?
- Jak motivujete své zaměstnance k tomu, aby ukázali to nejlepší, co v sobě mají? Proveďte upřímnou sebereflexi.
- Jsou vaši zaměstnanci plně zapojeni a spokojeni s prací? Proč ano nebo proč ne?



Pokud je vaše odpověď „NE" alespoň na jednu z výše uvedených otázek, zvažte použití praktického návodu na obrázku 4.3. Uvedený plástvový kontrolní systém vám pomůže vytvořit nebo zdokonalit systém řízení odměn.



Obrázek 4.3. Plástvový kontrolní seznam
Zdroj: vlastní zpracování

K zamyšlení: Případová studie 4.1

Já tu jen nepracuji, já sem patřím!

Případová studie byla vypracována na základě reálné situace implementace systému odměňování, která se odehrála ve firmě střední velikosti. Postup realizace změny je uveden v praktickém návodu případové studie. Na základě jeho použití ve spolupráci s týmem SHARPEN došlo ve vybraném MSP k následujícím změnám:

- Manažeři poskytují odpovídající uznání a pochvalu pracovníkům, kteří dosáhli stanovených cílů. Chvála a uznání jsou projevovány individuálně, oznamovány v týmu nebo např. prostřednictvím e-mailů.
- Proces odměňování je transparentní a zaměstnanci mu rozumí.
- Vize, poslání a cíle jsou přesnější, a v důsledku toho jsou nyní odměny využívány k posílení výkonů, které s nimi souvisí.
- Široce jsou využívány i nefinanční odměny jako je pružná pracovní doba, jedna nebo dvě hodiny placeného volna, chvála a uznání a vědomé úsilí vedení vytvořit rovnou, otevřenou, bezpečnou a přátelskou pracovní atmosféru.

Prohlášení generálního ředitele o účinku spolupráce (23. srpna 2018): *„Váš výzkum nám poskytl mnoho informací o nedostatcích v našem systému řízení odměn, o systematickém přístupu k jeho implementaci a o typu nefinančních nástrojů, které bychom mohli nabídnout našim zaměstnancům, což ocenili. Náš nedávný průzkum spokojenosti zaměstnanců ukazuje jasné známky zlepšení, a proto budeme pro naše zaměstnance i nadále zlepšovat pracovní prostředí. Snažíme se být tím nejlepším zaměstnavatelem v tomto odvětví“* (viz obrázek 4.4).

> *„Když je člověk motivován, více se angažuje a je ochoten udělat i něco navíc.”*

Obrázek 4.4. Vliv motivace na zaměstnance
Zdroj: vlastní zpracování

Praktický návod z případové studie 4.1 Zavádění systému odměňování

Na obrázku 4.5 je uvedeno schéma postupu pro zavedení systému odměňování, jednotlivé fáze jsou popsány dále.

Obrázek 4.5. Fáze implementace systému odměňování
Zdroj: vlastní zpracování

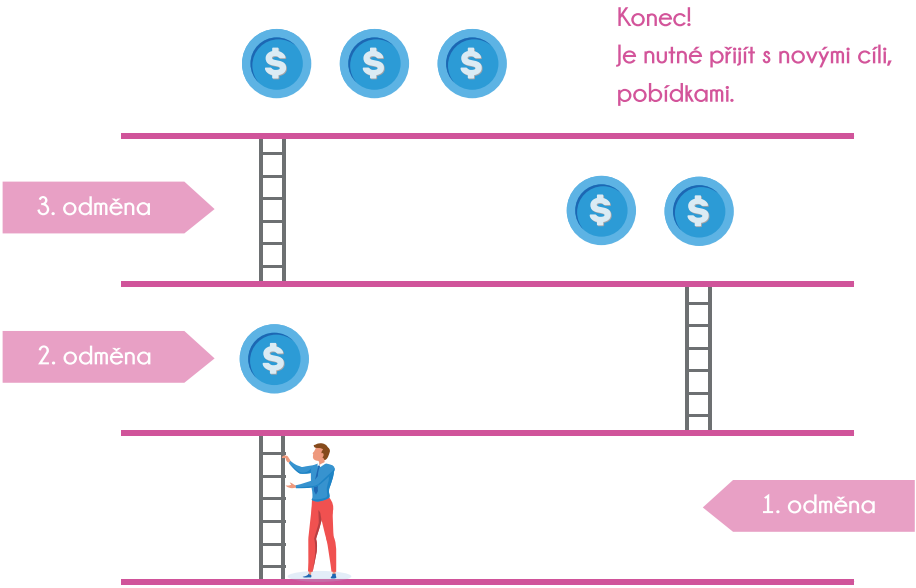
FÁZE 0: ZKUŠEBNÍ (pilotní) verze

Doba trvání: nejméně 1 člověkoměsíc na vývoj, 2-4 měsíce na testování.

- √ Určete jeden tým nebo oddělení vhodné pro pilotní test.
- √ Formulujte pracovní cíle a kritéria na výkon pro každého zaměstnance a tým na základě firemní vize, poslání a strategických cílů.
- √ Získejte názory od všech zaměstnanců.
- √ Vytvořte flexibilní systém odměn a pobídek, který podporuje stanovené cíle.

TIP: Můžete použít koncept gamifikace (viz obrázek 4.6), např. bodový systém založený na principu cafeterie (možnost volby benefitu dle vlastních preferencí) formou hry, ve které zaměstnanec získává body. Ty může poté směnit za odměny podle svého výběru. Nabídněte seznam s různými variantami odměn tak, aby zaměstnanec mohl sbírat body po stanovenou dobu a uplatnit je podle svých preferencí.

- √ Určete jasně definované a měřitelné cíle podle pravidla SMART (akronym z anglického významu slov: specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné, časově vymezené).
- √ Přezkoumejte systém odměn, přepracujte ho a vylepšete společně s týmem.
- √ Připravte a zaškolte manažery na zkušební test systému.
- √ Získejte zpětnou vazbu a uspořádejte monitorovací schůzky o funkčnosti systému.
- √ V případě potřeby cokoliv upravte a vylepšete.



Obrázek 4.6. Gamifikace systému odměňování
Zdroj: vlastní zpracování dle Pixbay.com Free Photos

FÁZE 1: PŘEDSTAVENÍ (pokud byla pilotní fáze úspěšná)

- √ Naplánujte další fázi implementace – po jednom týmu, několika týmech nebo zavedením systému ve všech týmech najednou.
- √ Připravte a zaškolte manažery k zavedení nového/aktualizovaného systému řízení odměn.
- √ Implementujte. Podporujte manažery.
- √ Přezkoumejte systém odměn, přepracujte a zdokonalte ho společně s týmy a zaměstnanci.
- √ Získejte zpětnou vazbu a uspořádejte monitorovací schůzky o funkčnosti systému.
- √ V případě potřeby cokoliv upravte a vylepšete.

FÁZE 2: SPUŠTĚNÍ

- √ Zvláštní pozornost věnujte průběhu odměňování – jak častý, hladký a spravedlivý daný proces je. Zpětnou vazbu získejte formálně – prostřednictvím statistik, dotazováním zaměstnanců, na poradách nebo schůzkách týmu atd. – ale i neformálně – například diskusí u kávy.
- √ Podpora vedoucích pracovníků je klíčová.
- √ Vrcholové vedení fungující jako vzor je kritickým faktorem úspěchu. Oni také musí implementovat nová pravidla a používat systém odměn v ohodnocení svých manažerů.
- √ Opět shromažďujte zpětnou vazbu a v případě potřeby systém upravujte a vylepšujte.

FÁZE 3: POSOUZENÍ (revize)

- √ Vyhodnoťte využití systému odměn.
- √ Porovnejte výsledky s očekáváními (definované měřitelné cíle).
- √ Přezkoumejte proces společně s týmy a zaměstnanci.
- √ Získejte zpětnou vazbu a uspořádejte monitorovací schůzky o funkčnosti systému.
- √ V případě potřeby cokoliv upravte a vylepšete.

TIPY:

- √ Byl systém vysvětlen zaměstnancům?
- √ Jsou o systému informováni všichni zaměstnanci?
- √ Byl systém využíván manažery a zaměstnanci?
- √ Byl používán spravedlivě?
- √ Oceňují zaměstnanci dané odměny?
- √ Jsou odměny spojeny s cíli SMART, které organizace stanovila?
- √ Jsou cíle SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené)?
- √ Vyhodnoťte úspěchy oproti měřitelným cílům SMART (individuální, týmová a podniková úroveň).

FÁZE 4: NOVÝ SYSTÉM (běžný chod podniku)

- √ Pokračujte v používání systému a vylepšujte jej během jeho zavádění.
- √ Režim běžného chodu podniku.

Otázky k zamyšlení

1. Uznali jste nebo ocenili za poslední čtyři týdny pracovní výsledky nebo dobrou práci svých zaměstnanců?
2. Využili jste svého úsudku jako manažera k odměňování zaměstnanců?
3. Víte, čeho si vaši zaměstnanci váží? Má vaše společnost možnosti odměn, které by mohly tyto potřeby uspokojit?

PROSTOR PRO POZNÁMKY

Slovník pojmů

Motivace/ Motivation	Tyto faktory vedou jednice k určitému chování.
Vnitřní motivace/ Intrinsic Motivation	Faktory, které vycházejí z interních/vnitřních pohnutek jedince (uspokojení, které vychází z dosažení určité výzvy nebo výstupu, na který je člověk pyšný.
Vnější motivace/ Extrinsic Motivation	Externí faktory, které ovlivňují vnější motivaci (stimulaci) osoby jako odměny založené na pracovním výkonu, uznání okolí.
Výhody (odměny)/ Rewards	Finanční a nefinanční pobídky poskytované zaměstnancům. Příklady jsou obsaženy v tabulce 4.1.

Zdroje

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada. 2007, ISBN: 9788024714073.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong´s Handbook of Human Resource Management Practice* (13. vyd.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Barber, A. E. & Bretz, R. D., Jr. (2000). *Compensation, attraction, and retention*. In S. L. Rynes & B. Gerhart (Eds.), Compensation in organisations: current research and practice (pp. 32–60). San Francisco, United States: Jossey-Boss.

Bishop, J. (1987). The Recognition and Reward of Employee Performance. *Journal of Labor Economics*, 5(4), 36-56. [vid. 2018-05-22]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/2534910?seq=1#metadata_info_tab_contents.

Business Dictionary. (2018). *Motivation*. [vid. 2018-06-12]. Dostupné z: http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2013). *Employee outlook: Focus on trust in leaders*. London: CIPD. Available at: https://www.cipd.co.uk/Images/ employee- outlook_2013-autumn-trust-leaders_tcm18–9571.pdf.

Güngör, P. (2011). *The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks*. Procedia Social and Behavioral Sciences, 24 (2011), 1510–1520. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.029.

Robbins S. P., Odendaal A. & Roodt, G. (2003). *Organisational Behavior: Global and South African Perspectives* (1. vyd.). Cape Town, South Afrika: Pearson.

Steers, R. M. & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (5. vyd.). New York, United States: McGraw-Hill.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, United States: Wiley.

K tématu kapitoly si můžete doplnit informace z přílohy 1 pomocí **případové studie D** (průzkum spokojenosti zaměstnanců).

KAPITOLA 5

Řízení a hodnocení pracovního výkonu

5 KAPITOLA
Řízení a hodnocení pracovního výkonu

ÚSPĚCH ZAMĚSTNANCŮ JE ÚSPĚCHEM PODNIKU: DEJTE ZAMĚSTNANCŮM ZPĚTNOU VAZBU

Zaměstnanec z VELKÉ firmy: Právě jsem byl na hodnotícím pohovoru.
Zaměstnanec z MALÉ firmy: Co to je?

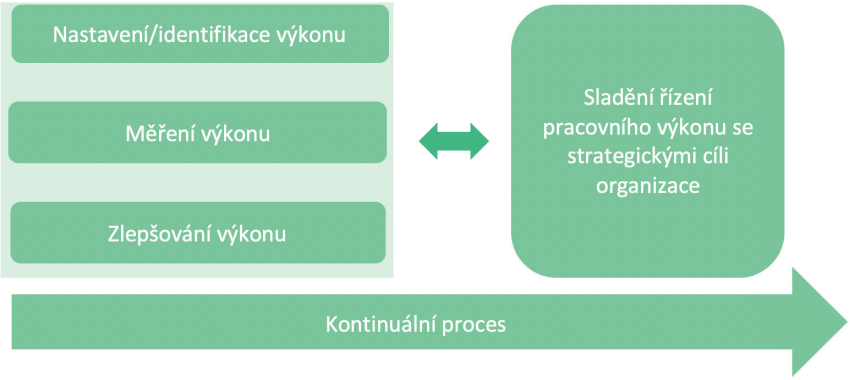
Z VELKÉ: Obvykle se jedná o roční setkání s vedoucím mého týmu, při kterém hodnotíme můj výkon ve vztahu k cílům, na kterých jsme se dohodli na začátku roku. Máme však i další průběžné schůzky, které jsou považovány za nezbytné; například na konci projektu nebo po splnění určitých úkolů, nebo když jsem předčil nebo zaostal za svými cíli. Děláš něco podobného se svým vedoucím nebo podřízenými?

Z MALÉ: Ne, ještě nikdy jsem takový pohovor se svým vedoucím formálně neměl.

- Jaký je význam řízení a hodnocení pracovního výkonu?
- Proč je důležité hodnotit pracovní výkon pravidelně a systematicky?
- Jaké efektivní nástroje jsou využívány k řízení a hodnocení pracovního výkonu?
- Jaké kroky má mít proces hodnocení pracovního výkonu (příprava, implementace, zpětná vazba)?

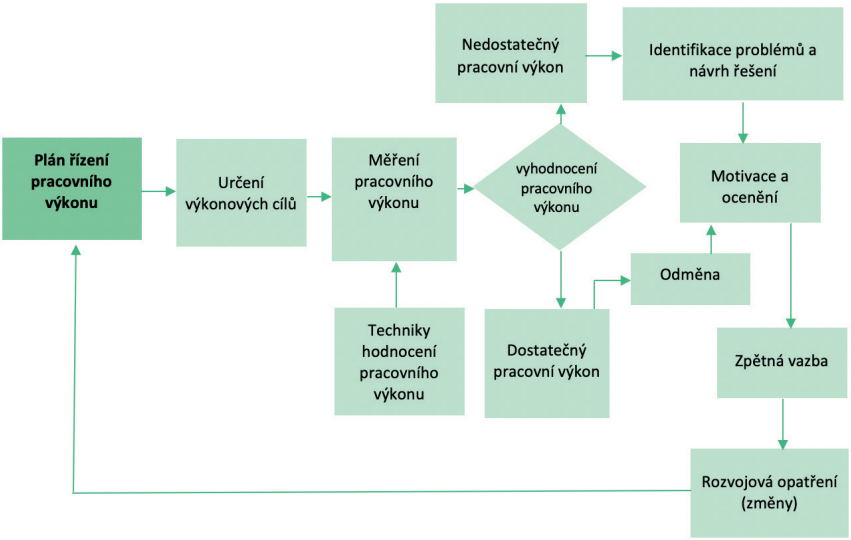
Úvod

Řízení pracovního výkonu je **neustálý systematický proces**, který pomáhá zlepšování výkonnosti organizace. Zaměřuje se na zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů v rámci dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na kompetence, aby bylo zajištěno efektivní plnění cílů organizace (viz obrázek 5.1).



Obrázek 5.1 Definice řízení výkonnosti
Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong & Taylor, 2014

Jednoduše řečeno, řízení pracovního výkonu lze definovat jako proces udržování a zlepšování výkonnosti zaměstnanců a sladění individuálních výkonů se strategickými cíli organizace. Postup řízení pracovního výkonu zachycuje schéma mapy na obrázku 5.2.



Obrázek 5.2 Mapa řízení pracovního výkonu
Zdroj: vlastní zpracování

Rozlišujeme pět prvků řízení pracovního výkonu: **dohoda**, **měření**, **zpětná vazba**, **pozitivní posílení** a **dialog**.

Řízení pracovního výkonu se zabývá především:

- sladěním individuálních cílů s firemními cíli a povzbuzováním jednotlivců k dodržování základních hodnot společnosti,
- umožněním definování a odsouhlasení očekávání týkajících se povinností jednotlivých rolí, jejich dovedností a chování,
- poskytováním jednotlivcům příležitosti k identifikování svých vlastních cílů a rozvíjení svých dovedností a kompetencí.

Je důležité zdůraznit, že řízení pracovního výkonu a systém odměňování spolu úzce souvisí. Efektivní systém odměňování by měl být propojen se systémem rozvoje pracovního výkonu, který se zaměřuje na odměny na základě výkonu a nabízí příležitosti ke vzdělávání spolu se zdravým pracovním prostředím. Klíčovou roli při zvyšování výkonnosti může hrát variabilní mzda.

5.1 Cíle řízení pracovního výkonu

Hlavním cílem řízení pracovního výkonu je rozvíjet schopnost lidí plnit a překonávat daná očekávání a využít svého potenciálu ve prospěch sebe a organizace. Další cíle jsou uvedeny níže (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005):

- Umožnění zaměstnancům dosáhnout vynikajících standardů pracovního výkonu.
- Pomoci zaměstnancům při identifikaci znalostí a dovedností potřebných k efektivnímu výkonu práce, protože to jim umožní zaměřit jejich pozornost na výkon správného úkolu správným způsobem.
- Posílení výkonnosti zaměstnanců podporou jejich postavení, motivací a zavedením účinného mechanismu odměn.
- Podporování obousměrného systému komunikace mezi vedením a zaměstnanci za účelem vyjasnění požadavků na jednotlivé role a povinnosti, sdělování funkčních a organizačních cílů, poskytování pravidelné a transparentní zpětné vazby pro zlepšení výkonnosti zaměstnanců a průběžné koučování.
- Identifikace překážek efektivního pracovního výkonu a jejich řešení neustálým monitorováním, koučováním a rozvojovými intervencemi.
- Vytvoření základu pro několik personálních procesů: strategické plánování, plánování nástupnictví, plán kariérního rozvoje jednotlivců a odměn založených na pracovním výkonu.
- Podporování osobního růstu a kariérního postupu zaměstnanců představením efektivních programů rozvoje a vzdělávání pro získání požadovaných znalostí a dovedností.

Důvody pro jednotlivce a vedení společnosti, proč řídit pracovní výkon, ukazuje tabulka 5.1.

Jednotlivci	Vedení
Budou: • vědět, co se od nich očekává, • vědět, jak si stojí, • vědět, co musí udělat, aby dosáhli svých cílů, • schopni diskutovat svou stávající práci, rozvoj, potřebu vzdělávání a budoucnost s vedením.	**Bude mít příležitost k(e):** • sloučení individuálních, týmových a firemních cílů, • vedení individuálního a týmového úsilí k uspokojení celkových potřeb firmy, • motivaci a zapojení zaměstnanců. • rozpoznání individuálních přínosů zaměstnanců, • plánování kariérního rozvoje jednotlivců, • představení relevantních a efektivních programů rozvoje a vzdělávání sloužících ke splnění konkrétních potřeb.

Tabulka 5.1. Co mohou jednotlivci a vedení získat z řízení pracovního výkonu
Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, 2015

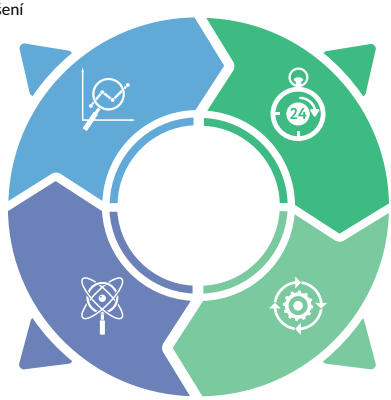
5.2 Cyklus řízení pracovního výkonu zaměstnanců

Je důležité, aby řízení pracovního výkonu **nebylo** pouhým hodnocením výkonnosti. Hodnocení výkonnosti lze definovat jako formální hodnocení jednotlivců jejich vedoucími, které obvykle probíhá během ročního hodnotícího pohovoru. Jak ukazuje 5.3, je nutné, aby se jednalo a celkový proces, který zahrnuje 4 hlavní fáze.

Řízení pracovního výkonu je oproti tomu nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání a zdůrazňuje podpůrnou úlohu vedoucích, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako kouči než soudci, a zaměřuje se na budoucnost.

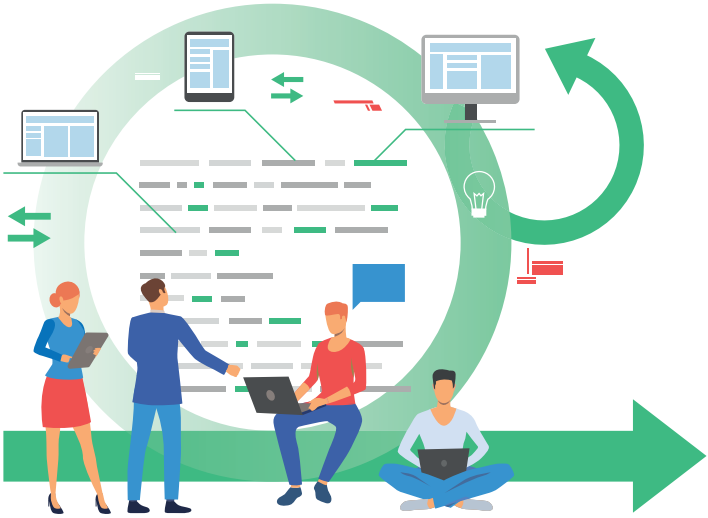
VYHODNOTIT
Společná analýza pracovního výkonu
Dialog a zpětná vazba
Vyhodnotit výkon
Odsouhlasit silné stránky
Stavět na silných stránkách
Odsouhlasit oblasti pro zlepšení

PLÁNOVAT
Plánování výkonu
Definovat role, cíle a kompetence
Plán zlepšení výkonu
Plán osobního rozvoje



SLEDOVAT
Řízení výkonu v průběhu celého roku
Sledovat výkon
Poskytovat souvislou zpětnou vazbu
Poskytovat koučování
Vypořádat se s nedostatečnými výsledky

REALIZOVAT
činnosti řízení a hodnocení výkonu
Realizovat hodnocení
Implemetovat plán zlepšení výkonu
Implementovat plán osobního rozvoje



Obrázek 5.3 Cyklus řízení výkonnosti
Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, 2015

5.3 Cyklus řízení pracovního výkonu v MSP

Kreativita a inovativní manažerské postupy jsou klíčem k úspěchu v řízení MSP. Vzhledem k častému nedostatku zdrojů mají MSP tendenci vytvářet nové techniky s dostupnými zdroji a bez velkých investic. Mělo by se však vzít v úvahu, že MSP se spíše zaměřují na krátkodobé plánování a problémy než na dlouhodobý pohled (Ates, Garengo, Cocca & Bititci, 2013).

Plánování se tedy obecně jeví jako nejdůležitější fáze daného cyklu. MSP často vykazují potíže s rozvojem efektivního poslání, vize a hodnot, a většina z nich své strategie nikdy neformalizovala. MSP by měly být povzbuzovány k tomu, aby rozvíjely dlouhodobé poslání a vize, v návaznosti své manažerské postupy a metodiky. A, jak je uvedeno výše, ty by měly být v souladu s řízením pracovního výkonu a individuálními cíli (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005).

Druhou klíčovou bariérou, kterou by se MSP měly zabývat pro rozvoj řízení pracovního výkonu, je řízení procesu vnitřní a vnější komunikace. MSP musí rozvíjet své postupy pro řízení výkonu tak, aby se staly silnými a na informacích založenými organizacemi.

Za třetí je třeba věnovat zvláštní pozornost komunikaci změn v podniku. MSP by měly aktivně provádět změny založené na strategické a dlouhodobé vizi a měly by tyto změny důkladně komunikovat zaměstnancům (Ates, Garengo, Cocca & Bititci, 2013).

5.3.1 Proč je důležité řízení pracovního výkonu v MSP

Stejně jako proces řízení lidských zdrojů může i řízení pracovního výkonu slibovat více, než čeho se ve skutečnosti podaří dosáhnout. Bez ohledu na to, jak dobře je systém řízení pracovního výkonu navržen, jeho efektivita závisí hlavně na angažovanosti a dovednostech jednotlivých manažerů.

Nedostatečné manažerské schopnosti, omezené kapitálové zdroje, reaktivní postoj, méně formalizované procesy a mylné představy o řízení pracovního výkonu jsou zásadními problémy, kterým MSP v rámci řízení pracovního výkonu čelí. To snižuje zájem MSP o tyto praktiky.

Přesto je efektivní a pravidelné řízení pracovního výkonu důležité pro zlepšení růstu MSP. Níže jsou uvedeny některé klíčové body důležité pro řízení pracovního výkonu v MSP (Ahmad & Alaskari, 2014):

- Nastavení cílů podle pravidla SMART (konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a ohraničené v čase).
- Nastavení cílů pro jednotlivé zaměstnance na základě vzájemné spolupráce.

- Prostřednictvím řízení pracovního výkonu lze od zaměstnanců získat zpětnou vazbu v reálném čase, což umožní podniknout významné kroky směrem k lepším pracovním podmínkám.
- Spolupráce a koordinace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem může být díky jednotlivým postupům řízení pracovního výkonu zlepšena.
- Nefinanční postupy řízení pracovního výkonu mohou přispět ke zlepšení personálního postavení MSP, vnitřního prostředí organizace a morálky zaměstnanců.

„V japonské kultuře je tradicí každý den poděkovat zaměstnancům za jejich práci, bez ohledu na jejich povolání a pracoviště. To udržuje jejich morálku a oni se cítí motivováni ke své práci.“

5.4 Shrnutí

Řízení pracovního výkonu je proces udržování a zlepšování výkonnosti zaměstnanců v dané organizaci. Systémy odměňování a řízení pracovního výkonu jdou ruku v ruce a zvyšují morálku zaměstnanců. Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces, který se děje po celý rok. Pomáhá při dosahování strategických cílů, posuzování pokroku a rozvoji dovedností, znalostí a schopností pracovní síly. Je to klíčový proces, který pomáhá dokončit práci prostřednictvím komunikace o očekáváních a základních cílech.

MSP mají často méně kapitálových zdrojů a neformalizovaný způsob operací. Činnosti v oblasti řízení pracovního výkonu lidských zdrojů bývají nejasně vymezené - tyto činnosti často nejsou prováděny pravidelně a zaměstnanci nebývají o personálních procesech dostatečně informováni (výzkum Sharpen, jaro 2018).

Implementace postupů řízení pracovního výkonu může MSP pomoci zlepšit růst a spolupráci mezi zaměstnanci. Současně existuje řada otázek řízení pracovního výkonu, kterým MSP čelí, jako jsou nedostatečné manažerské schopnosti, reaktivní přístup, krátkodobá vize a mylná představa o měření výkonnosti.

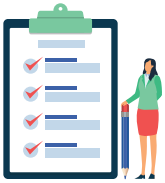
Proto je důležité pochopit hodnotu metod nefinančního řízení pracovního výkonu, jakož i jejich efektivní provádění. Software pro řízení pracovního výkonu je jedním z nejudržitelnějších nástrojů pro řízení pracovního výkonu. Vzhledem k tomu, že MSP mají relativně menší provozní základnu než větší organizace, je pro ně snazší sledovat úsilí, které jejich zaměstnanci vynakládají, a udržet morálku tím, že pravidelně projevuje uznání.

První implementace postupů řízení pracovního výkonu může být v MSP výzvou. Prolomit ledy není zprvu nikdy snadné, ale jakmile se to uskuteční, výsledky jsou znatelné.

> *„Aby bylo řízení pracovního výkonu efektivní a přinášelo výsledky pro vaše podnikání, musí to být celoroční proces bez konce.“* - Teala Wilson

KONTROLNÍ SEZNAM: JAK ŘÍDÍTE PRACOVNÍ VÝKON SVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

√ Má vaše společnost formální systém řízení pracovního výkonu?
- Je ve vaší společnosti osoba, která je zodpovědná za procesy řízení pracovního výkonu?
- Vědí vaši zaměstnanci, jaké procesy řízení pracovního výkonu jsou ve společnosti prováděny a kdo je za ně zodpovědný?



√ Máte ve vaší společnosti roční cyklus řízení pracovního výkonu?
- Vytváříte plány pro pracovní výkon vašich zaměstnanců? Nastavujete jejich role a diskutujete s nimi o cílech organizace?
- Plánujete zlepšování výkonu vašich zaměstnanců a jejich osobní rozvoj?
- Sledujete pracovní výkon svých zaměstnanců po celý rok? Monitorování musí být nepřetržitý proces.
- Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu po každém monitorování a hovoříte s nimi osobně s cílem vytvořit plán jejich rozvoje?

Pokud je vaše odpověď „NE“ alespoň na jednu z výše uvedených otázek, zvažte použití našeho praktického návodu, který vám pomůže vytvořit nebo zdokonalit systém odměňování.

K zamyšlení: Případová studie 5.1

Chtěli bychom řídit lidské zdroje, ale nevíme, jak hodnotit a řídit pracovní výkon!

Téma systému řízení pracovního výkonu řešil tým SHARPEN v roce 2018 ve vybraném MSP se zadaným úkolem vymezit: Jak postupovat při zavádění systému hodnocení zaměstnanců.

Cílem této studie je představit postup pro zlepšení systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě a nastínit možnosti jeho rozvoje. Daná společnost má zavedený systém řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Ten je ale neformální, neregulovaný a pro zaměstnance nesrozumitelný, proto není vždy efektivní. Pro zlepšení pracovních výsledků zaměstnanců je proto důležité zjistit, kde jsou mezery a nastínit možnosti jeho zlepšení.

Nejlepším řešením pro většinu personálních výzev v této společnosti je formalizace řízení pracovního výkonu, což by mohlo vést k lepší komunikaci a lepšímu porozumění mezi společností a jejími zaměstnanci. Před zahájením vlastního návrhu systému byl proveden monitoring stávajícího stavu a následně připraven praktický návod. Hodnocení by měl provádět přímý nadřízený zaměstnance.

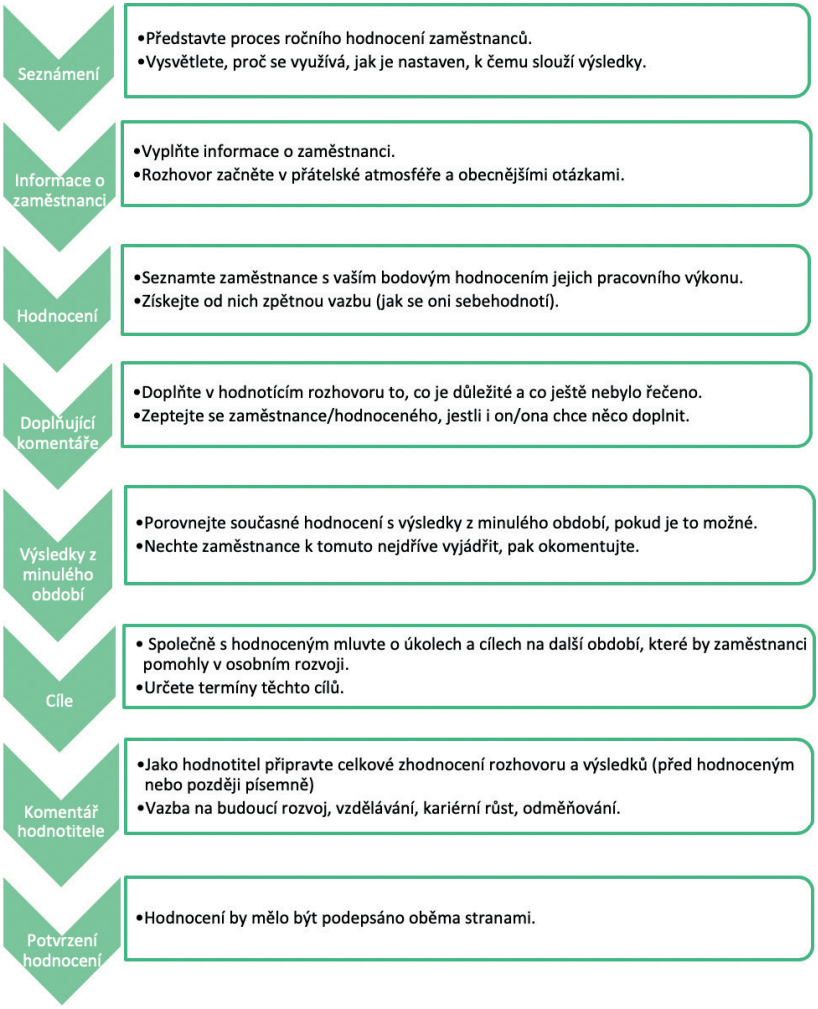
Praktický návod z případové studie 5.1

1. Pro nastavení formalizovaného systému hodnocení zaměstnanců si nejprve odpovězte na tyto otázky.

   a. Jak časté bude hodnocení?
   b. Kdo bude hodnotit zaměstnance?
   c. Stanovte, jaká kritéria jsou pro hodnocení výkonu zaměstnance ve vazbě na popis jeho práce nejdůležitější (příkladem může být návrh formuláře hodnocení v tabulce 5.2).
   d. Co bude provedeno s výsledky hodnocení?

2. Seznamte všechny zaměstnance s vytvořeným systémem, který vychází z odpovědí na tyto otázky.
3. Seznamte se s popisem práce každého zaměstnance a připravte se na osobní pohovory.

4. Realizujte hodnocení výkonu zaměstnanců. Použijte standardní návod jak postupovat při hodnocení zaměstnanců. Příklad je uveden na obrázku 5.4.
5. Posuďte sebehodnocení zaměstnanců.
6. Poskytněte zpětnou vazbu individuálně a stanovte cíle spoluprací a společným rozhodováním.



Obrázek 5.4 Jak postupovat při hodnocení zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování

INFORMACE O ZAMĚSTNANCI			
ZAMĚSTNANEC		HODNOTITEL	
PRACOVNÍ POZICE		PRACOVNÍ POZICE	
DATUM POSLEDNÍHO HODNOCENÍ		DATUM HODNOCENÍ	

SOUČASNÉ ODPOVĚDNOSTI			
	úroveň plnění kritéria		
kritérium	neuspokojivý	uspokojivý	excelentní
využívání potenciálu			
kvalita práce			
ucelenost práce			
komunikace			
nezávislost v práci			
převzetí iniciativy			
práce v týmu			
kreativita			
poctivost			
integrita			
vztahy se zaměstnanci			
technické dovednosti			
přesnost			

Celkové hodnocení výkonu
Celkové hodnocení výkonu a dosažení cílů (slovní komentář)
Oblasti excelentního výkonu
Oblasti pro zlepšení
Budoucí cíle a očekávání

Komentáře a odsouhlasení			
Komentář zaměstnance		Komentář hodnotitele	
Podpis zaměstnance		Podpis hodnotitele	

Tabulka 5.2. Návrh formuláře pro hodnocení zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování

Upozornění: Jedná se o vzor, formulář je vždy nutné upravit vzhledem k požadavkům na konkrétní pracovní pozici.

Otázky k zamyšlení

1. Máte plán pro řízení pracovního výkonu?
2. Sledovali jste v posledních čtyřech týdnech výkon svých zaměstnanců?
3. Znáte silné a slabé stránky vašich zaměstnanců? Máte plán, jak zlepšit výkon vašich zaměstnanců?
4. Poskytli jste v posledních čtyřech týdnech zpětnou vazbu svým zaměstnancům?

PROSTOR PRO POZNÁMKY

Slovníček pojmů

Strategické cíle/ Strategic objectives	Dlouhodobé specifické finanční a nefinanční cíle, kterých chce firma dosáhnout.
Posílení postavení zaměstnanců/ Employee empowerment	Poskytnutí určité míry autonomie a odpovědnosti v rozhodovacích procesech organizace.
Strategické plánování / Strategic planning	Strategické plánování je činnost v rámci řízení, která slouží ke stanovení priorit, alokace zdrojů a k zajištění toho, aby všechny součásti organizace fungovaly k dosažení společného cíle.
Řízení a hodnocení pracovního výkonu/ Employee performance appraisal	Dohoda (ústní či písemná) o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Jedná se o proces uplatnění společného chápání toho, co má být dosaženo, zároveň slouží k řízení a rozvoji lidí.
Pracovní výkon/ Job performance	Výsledek práce člověka v daném čase, který lze nějak hodnotit/měřit.

Zdroje

Ahmad, M. M. & Alaskari, O. (2014). Development of assessment methodology for improving performance in SME's. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 477-498. doi: 10.1108/IJPPM-06-2013-0108.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human recource management practice* (13. vyd.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance* (5. vyd.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54. doi: 10.1108/14626001311298402.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, United States: Prentice-Hall.

Bláha, J., Mateiciuc, A. & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno, CP Books.

Garengo, P., Biazzo, S. & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x.

Latham, G., P. & Locke, E. A. (1979). Goal Setting – A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80. doi: 10.1016/0090-2616(79)90032-9.

Další zdroje k prostudování

Armstrong et al. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání, český překlad z anglického jazyka. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

Beardwell, J. & Thomson, A. (2017). *Human resource management: A contemporary approach* (8. vyd.). Harlow, United Kingdom: Pearson.

Tutorials Point. (2019). *Performance Mnmgt - Guiding Principles.* [vid. 2018-05-16]. Dostupné z: https://www.tutorialspoint.com/performance_management/performance_management_guiding_principles.htm.

K tématu kapitoly si můžete doplnit informace z přílohy 1 pomocí **případové studie D** (interní komunikace firmy).

KAPITOLA 6

Značka zaměstnavatele

6 KAPITOLA

Značka zaměstnavatele

„NEJŽHAVĚJŠÍ" POZICE V „NEJCHLADNĚJŠÍM" MÍSTĚ NA ZEMI!

HighTech je rostoucí ICT firma, která se nachází v malém městě s 38 000 obyvateli. Obyvatelé v tomto městě v posledních desetiletích rychle stárnou a mladí talentovaní lidé odcházejí za zajímavějšími nabídkami ve větších městech. HighTech si uvědomuje, že pokud něco neudělá, bude mít problémy, jak mladé lidi přilákat k sobě do firmy a zajistit její udržitelnost do budoucna. S rychlou expanzí na světových trzích také potřebuje novou flexibilní krev, s jazykovými a odbornými dovednostmi, které jsou rozhodující pro úspěch společnosti.

Vedení se sešlo, aby prozkoumalo různé možnosti, jak zvýšit atraktivitu podniku a obsadit volná pracovní místa těmi správnými talenty. Manažeři v HighTech si uvědomili, že nemohou nabídnout vyšší finanční ohodnocení ve srovnání s velkými podniky. Zároveň ale věděli, že uchazeči, pro které je více důležité pouze to, že jim firma nabídne více peněz, nejsou ti správní lidé pro jejich organizaci. Chtěli přilákat ty, kteří ocení a budou respektovat hodnoty organizace Hightech. Jako malá firma se management rozhodl pro jeden efektivní způsob, jak komunikovat hodnoty své značky zaměstnavatele, a to jak interně, tak externě. Uvědomili si, že musí zlepšit svou image zaměstnavatele pomocí digitálních kanálů a skrze hlubší spolupráci s místní univerzitou.

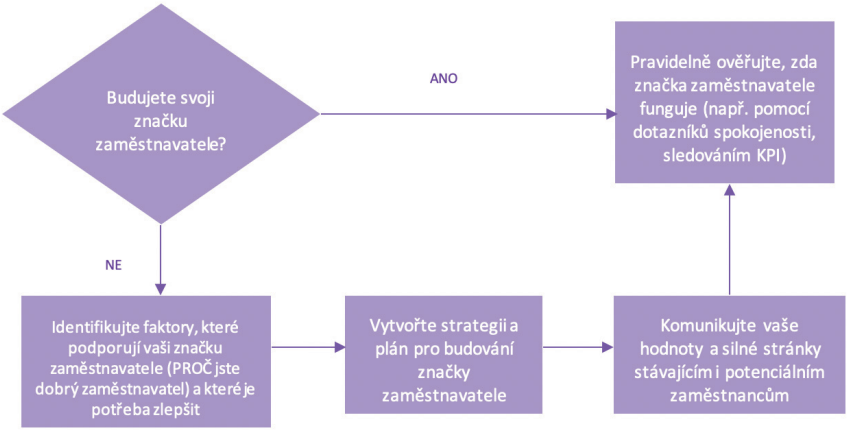
Byly to aktivity, které mohla firma provést v rámci svých omezených zdrojů a ukázaly se jako účinné nejen k přilákání vhodných uchazečů, ale také jako efektivní řešení k udržení těch stávající zaměstnanců, neboť jim pomohly jasně identifikovat firemní hodnoty a kulturu.

Projekt SHARPEN

- Co je to značka zaměstnavatele (employer brand)? Jak se liší od firemní značky?
- Proč je značka zaměstnavatele důležitá i pro malé a střední podniky?
- Jak si můžete vytvořit, udržovat a posilovat svou značku zaměstnavatele, interně i externě?
- Jaké jsou vhodné efektivní nástroje k budování značky zaměstnavatele?
- Jaké jsou hodnoty u zaměstnavatelů, které hledají a ocení potenciální či stávající zaměstnanci?
- Na jaké charakteristiky se soustředit při budování vlastní značky zaměstnavatele?

Úvod

Většina z nás zná především značku výrobku nebo služby, ale ne už tolik značku zaměstnavatele. Co je to tedy značka zaměstnavatele (označována také i u nás anglickým pojmem Employer Brand – EB). Je to pojem, který najdete v české literatuře i firemní praxi od počátku 90. let a který v praxi stále nabývá na významu. Představuje vlastnosti, které tvoří obraz organizace pro zaměstnance a pro ty, kteří jsou spojeni s organizací zvenčí. Celý koncept budování značky zaměstnavatele vychází z iniciativy najít, rozvíjet spolupráci a udržet si současné zaměstnance. Podstatou je současně zlepšení image a pověsti organizace v očích uchazečů o práci v této organizaci. Mapa na obrázku 6.1 vám pomůže začít o tématu značky zaměstnavatele systematicky přemýšlet nebo si uvědomit, že i pokud o značku pečujete, je třeba pravidelně získávat zpětnou vazbu.



Obrázek 6.1 Mapa budování značky zaměstnavatele
Zdroj: vlastní zpracování

6.1 Koncept tvorby a používání značky (brandingu)

Pro pochopení pojmu budování značky zaměstnavatele je nejprve důležité vysvětlit vztahy mezi následujícími pojmy: značka, ochranná známka, firemní značka a budování značky zaměstnavatele.

Značka je kombinace hmotných a nehmotných atributů, symbolizovaná často ochrannou známkou, která, pokud je dobře řízena, vytváří hodnoty a má vliv (Swystun, 2007).

Ochranná známka – je známka registrovaná podnikem, v České republice u Úřadu průmyslového vlastnictví. Forma ochranné známky může být slovní, obrazová, prostorová, poziční, se vzorem, barevná, zvuková, multimediální, hologramová, pohybová aj. Vymezení ochranné známky je dáno zákonnou normou, která byla v České republice novelizována s platností od 1. 1. 2019, kdy vstoupil v účinnost zákon 286/2018 Sb., kterým se mění původní (Česko, 2018). Více informací a online vstup do databáze ochranných známek je na webových stránkách Úřadu průmyslového vlastnictví (ÚPV, 2019).

Firemní značka – podle Balmera (2001) je značka firmy prostředkem, jak prezentovat svou firemní identitu na úrovni vnitřních a vnějších zainteresovaných stran (stakeholderů). Značku zaměstnavatele popisuje jako rozhraní mezi vlastním zobrazením a vnějším vnímáním organizace.

Budování značky zaměstnavatele je strategický koncept, který je odrazem zkušeností stávajících zaměstnanců organizace. Jeho cílem je zaujmout, udržet a získat vysoce kvalifikované zaměstnance. Jinými slovy, budování značky zaměstnavatele může být viděno jako způsob, jímž může organizace ovlivňovat vnímání své pověsti současnými i budoucími zaměstnanci. To zahrnuje vše od vnitřní a vnější komunikační strategie až po řešení specifických otázek jako např. uznání výkonu zaměstnanců v organizaci (Myslivcová, Maršíková, Švermová & Macháčková, 2017).

Podobně jako u firemní značky platí také u značky zaměstnavatele, že řeší pohledy dvou skupin subjektů, interních a externích, tedy stávajících zaměstnanců a potenciálních zaměstnanců (uchazečů), které společnost hodlá oslovit.

V současné době existuje mnoho definic značky zaměstnavatele. Příkladem mohou být následující dvě.

Značka zaměstnavatele je:

- sada atributů, které tvoří organizaci výraznou a atraktivní pro lidi, kteří se s ní díky tomu cítí spříznění a podávají jejich nejlepší výkon (Guest & Conway, 2006).

- obraz organizace jako skvělého místa pro práci v myslích stávajících zaměstnanců a klíčových zúčastněných stran na vnějším trhu. Těmi jsou míněni aktivní a pasivní kandidáti, klienti, zákazníci a další zainteresované strany (Balmer, 2001).

Je dobře známo, že vysoká fluktuace zaměstnanců a vnitřní konflikty mohou vážně poškodit produktivitu a ekonomické výsledky firmy. Aby se tomu zabránilo, budování značky zaměstnavatele je zaměřeno na získání vynikající pověsti u současných i budoucích zaměstnanců.

Budování značky zaměstnavatele je o poskytování autentické a přesvědčivé zkušenosti uchazečů i zaměstnanců a o ztotožnění se s firemními hodnotami. To znamená, že strategie budování značky zaměstnavatele musí zprostředkovávat kulturu a identitu společnosti **pravdivým a přesvědčivým** způsobem. Z pohledu vize je třeba pečovat o organizační kulturu v celkovém kontextu.

Edwards (2010) uvádí, že budování značky zaměstnavatele je činnost, při níž se uplatňují **principy marketingu personálních činností**. Pro něj jsou vžité pojmy HR marketing (z anglického Human Resources Marketing) či marketing LZ (marketing lidských zdrojů). Edwards porovnává značku zaměstnavatele se značkou výrobku. Stejně tak jako je značka výrobku prezentována zákazníkům, je i značka zaměstnavatele prezentována stávajícím a potenciální zaměstnanců, kteří jsou v tomto případě považováni za zákazníky. Personální marketing jako poměrně nová disciplína je představen v textu dále.

6.2 Důvody pro vypracování značky zaměstnavatele

Pomocí značky zaměstnavatele je firma schopna odlišit se a prosazovat svou identitu. To vytváří jedinečný obraz firmy, dá jí vyniknout a odlišuje ji od konkurence v boji o talenty na trhu práce. Značka zaměstnavatele tak hraje významnou úlohu při zajišťování dlouhodobé potřeby náboru.

Dobře určená a realizovaná strategie značky zaměstnavatele může mít významný vliv na zvýšení konkurenční výhody firmy, zlepšení zdrojů pro získání talentů, zvýšení angažovanosti zaměstnanců, větší rozmanitost a sílu firemní kultury (Figurska & Matuška, 2013). Příklady výhod značky zaměstnavatele uvnitř organizace ilustruje obrázek 6.2.

INTERNÍ VÝHODY ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE Z POHLEDU HR

Větší důvěra v organizaci

Větší loajalita pracovníků

Rostoucí míra udržení talentů

Nižší míra absence v práci

Růst angažovanosti pracovníků

Dobré vztahy mezi stávajícími i bývalými pracovníky

Snížení fluktuace zaměstnanců

Obrázek 6.2 Přínosy značky zaměstnavatele uvnitř organizace
Zdroj: vlastní zpracování dle Figurska & Matuška, 2013

Značka zaměstnavatele odráží vnímání současných i budoucích zaměstnanců vůči organizaci jako skvělého místa k práci (McLeod, 2013). V souladu s touto definicí je budování značky zaměstnavatele procesem, který dává signál uvedeným skupinám o tom, že právě pro tuto firmu je dobré pracovat. Spolu s emocionálními hodnotami a vyprávěním příběhů zaměstnanců (tzv. storytelling) tak může firmě pomoci přilákat právě ty nejtalentovanější kandidáty (Rudhumbu, Chikari, Svotwa & Lukusa, 2014). Je důležité si uvědomit, jakou formou je prezentována, tj. jakou „dostane tvář".

Ve srovnání s vnitřními vlivy značky zaměstnavatele může proces budování značky zaměstnavatele zvnějšku pomoci podpořit efektivní komunikaci s uchazeči nebo snížit náklady na nábor (o náboru hovoří podrobněji kapitola 2). Příklady výhod externí značky zaměstnavatele ukazuje obrázek 6.3.

Budování značky zaměstnavatele uvnitř i vně organizace má za cíl pomoci dosáhnout konkurenční výhody v oblasti řízení lidských zdrojů.

Existují různé modely, které je možné využít pro posílení své značky zaměstnavatele. Jedním z nich je model vyvinutý autory Űmitem, Ersou, Kultiginem & Serhatem (2012). V tomto modelu je šest klíčových hodnot, které by MSP ve své značce zaměstnavatele měly předložit a komunikovat případným zájemcům o práci:

1. Sociální hodnota: možnost získat zkušenosti a kariérní růst, pocit sounáležitosti s organizací, dobré vztahy s nadřízenými, ocenění a umocnění kreativity zaměstnanců, propagace v rámci organizace, uznání, bezpečnost práce.
2. Tržní hodnota: organizace vyrábí inovativní a vysoce kvalitní produkty a služby, zaměstnanec má možnost uplatnit to, co umí, organizace je zákaznicky orientovaná.
3. Ekonomická hodnota: atraktivní systém odměňování, komplexní systém benefitů.
4. Uplatnění hodnoty: organizace je zaměřená na člověka (zaměstnance), zaměstnanec má možnost sdílet to, co se naučil/zná a učit i ostatní.
5. Hodnota spolupráce: práce pro organizaci je zajímavá, organizace má interní oddělení, podporující a povzbuzující kolegy a sdílení zkušeností.
6. Pracovní prostředí: práce v organizaci probíhá v přátelském atraktivním pracovním prostředí.

EXTERNÍ VÝHODY ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE Z POHLEDU HR

Obrázek 6.3 Přínosy značky zaměstnavatele vně organizace
Zdroj: vlastní zpracování dle Figurska & Matuška, 2013

6.3 Proč je budování značky zaměstnavatele důležité pro malé a střední podniky

Pokud mluvíme o značce zaměstnavatele obecně, je důležité vytvořit strategii založenou na osobnosti a jedinečnosti organizace. Platí, že i pro MSP existuje mnoho důvodů pro to, aby svoji značku podporovaly. Značka zaměstnavatele malých a středních podniků je často více založena na osobním přístupu, větší variabilitě práce a možnosti rychlejšího kariérního růstu.

Malé a střední podniky jsou **pružnější a rychleji dokáží reagovat na nové technologie a pracovní metody, mohou být flexibilnější při zavádění nových postupů a iniciativ. Díky tomu zaměstnanci mohou získat mnohem širší zkušenosti a lepé pochopit směr podnikání** než zaměstnanci velkých korporací. Je třeba, aby malé a střední podniky zdůrazňovaly tato pozitiva, když komunikují svoji značku zaměstnavatele interně i externě. Malé a střední podniky musí umět využít těchto výhod pro zvýšení jejich atraktivity jako zaměstnavatele (Carlini, Coghlan, Thomson & O'Neil, 2018).

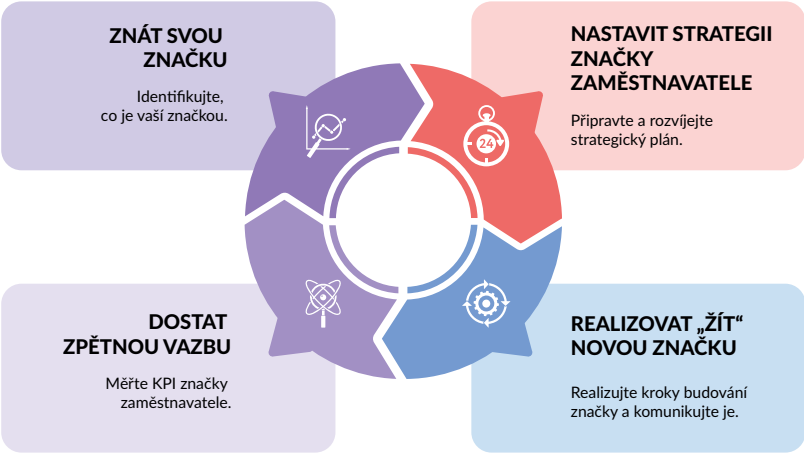
Je třeba podpořit budování značky zaměstnavatele tvorbou a následnou komunikací všech důležitých aktivit, které v rámci procesů řízení lidských zdrojů motivují současné zaměstnance a mohou také přilákat ty nejlepší talenty. Je třeba mít **spravedlivý a motivující systém odměňování** (viz kapitola 4), který ocení práci stávajících zaměstnanců. Ti, pokud uvidí, že si **zaměstnavatel jejich práce váží a že se stará o jejich spokojenost a blahobyt**, budou motivovaní podávat co nejlepší výkon. Z pohledu značky zaměstnavatele budou v takovém MSP chtít zůstat a pracovat. Často si neuvědomujeme, že právě tato oblast má významný vliv na celkový obraz organizace a na její značku. Existuje řada firem, které přišly o své zaměstnance právě proto, jak s nimi zacházely.

Mezi hlavní výhody budování značky zaměstnavatele z pohledu MSP také patří:

- získání konkurenční výhody,
- vytvoření, udržení či posílení podnikové kultury,
- zvýšení pozitivní image podniku na trhu práce,
- nárůst počtu uchazečů,
- zvýšení kvality uchazečů,
- urychlení náboru nových zaměstnanců,
- snížení finanční náročnosti náboru,
- udržení klíčových/talentovaných zaměstnanců,
- zvýšení motivace stávajících zaměstnanců,
- růst spokojenosti stávajících zaměstnanců (dle Myslivcová et al., 2017).

6.4 Proces budování značky zaměstnavatele

Hlavní kroky procesu vytváření značky zaměstnavatele jsou zobrazeny na schématu obrázku 6.4. Patří mezi ně identifikace, plánování a strategický rozvoj, realizace kroků k budování značky a její komunikace a měření významu značky interně i externě pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti (dále také akronym KPI z anglického „key performance indicators“).



Obrázek 6.4 Proces budování značky zaměstnavatele
Zdroj: vlastní zpracování dle BrandBakers, 2018

1. IDENTIFIKUJTE ZNAČKU: Organizace by měla projít procesem sebeidentifikace. Ten spočívá v analýze, během níž je třeba odpovědět na otázky, jako například:

Co je lákavé/zajímavé na mé firmě? Proč zaměstnanci ve firmě zůstávají?
Co jsou naše silné stránky z pohledu zaměstnavatele?

Na druhou stranu, zjistit důvody, proč zaměstnanci firmu opouštějí, jako například:

Co je příčinou odchodu mých zaměstnanců?
Co jsou naše slabé stránky z pohledu zaměstnavatele?

Pokud chcete důvody poznat, ptejte se na názor i svých zaměstnanců (např. průzkumy spokojenosti).

Zaměstnavatelé často určují úspěšnost svých podnikatelských projektů podle toho, jak si dokáží udržet své zaměstnance nebo podle důvodů, které vedly jejich zaměstnance k odchodu z organizace. Zaměstnanci mohou opustit podnik z mnoha příčin, ať už jimi jsou nízké mzdy, nedostatek respektu nebo náročnost práce (více o tématu najdete v kapitole 3). Pochopení důvodů může vést zaměstnavatele k nalezení řešení problémů a snížit tak počet zaměstnanců, kteří odcházejí (snížení fluktuace). Pokud je velká fluktuace, znamená to, že o to více musí firma hledat a přijímat nové zaměstnance. Proto je v tomto případě důležité posílit také značku zaměstnavatele z pohledu vnějšího prostředí.

Je třeba provést analýzu potenciálu vaší značky zaměstnavatele z pohledu stávajících i potenciálních zaměstnanců a na základě této analýzy pokračovat v dalších krocích procesu.

2. **TVOŘTE STRATEGII značky zaměstnavatele (ROZVOJ PLÁNU):** Poté, co jste analyzovali a identifikovali silné a slabé stránky značky pro stávající i budoucí zaměstnance, je nutné nastavit strategii budování značky zaměstnavatele. To zahrnuje identifikaci vaší firemní kultury, definici základních hodnot a nabídku hmatatelných hodnot (benefitů) pro vaše zaměstnance.

3. **REALIZUJTE KROKY BUDOVÁNÍ ZNAČKY A KOMUNIKUJTE**: Je velmi důležité sdělovat pravidelně svoji strategii budování značky zaměstnavatele interně i externě, prezentovat hodnoty a tím přilákat nové talenty nebo zajistit udržení stávajících zaměstnanců malých a středních podniků.

4. **MĚŘTE KPI (UKAZATELE značky zaměstnavatele):** Je také důležité získat zpětnou vazbu na kroky, které jste podnikli ohledně budování vaší značky. To znamená např. měřit povědomí a efektivitu vaší značky zaměstnavatele (lze si stanovit metriky v rámci náboru a udržení zaměstnanců – viz kapitola 3) nebo pomocí průzkumů spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců; případně i externě, hodnocením zaměstnavatelů – benchmarkingem, tedy porovnáním se s konkurencí).

6.5 Kdo je odpovědný za budování značky zaměstnavatele?

Za budování a udržování značky zaměstnavatele není odpovědná jedna osoba. Tento proces zahrnuje všechny zaměstnance a manažery s podporou vrcholového managementu společnosti. Typicky, manažeři a vedoucí pracovníci pomáhají rozvíjet vize, poslání a cíle společnosti a předávat je zaměstnancům

např. na společných setkáních, zaměstnanci pak jsou jejich součástí. Plánování a nastavení strategií budování značky zaměstnavatele je zajištěno především manažery, ale každý zaměstnanec je odpovědný za jejich realizaci – oni jsou významným prvkem, který může buď posílit, nebo zhoršit pověst organizace.

Pomocí marketingových nástrojů je možné v rámci tzv. **personálního marketingu** podpořit budování interní a externí značky zaměstnavatele.

6.6 Personální marketing a budování značky zaměstnavatele

Jak již vyplývá z názvu, personální marketing je o používání marketingových nástrojů v personalistice. Je to sada marketingových nástrojů a činností, které podporují (systematicky či nahodile) vybrané procesy řízení lidských zdrojů a komunikují značku zaměstnavatele vůči zaměstnancům a uchazečům. Jedná se o poměrně nový přístup, který využívá marketingové nástroje a principy k vybraným aktivitám řízení lidských zdrojů. Jak ukazuje obrázek 6.5, je možné využít marketingový mix jako nástroj podpory značky zaměstnavatele. Je třeba si uvědomit, že produktem v případě marketingového mixu využívaného v oblasti řízení lidských zdrojů není výrobek či služba, ale pracovní pozice.

Produkt	•Pracovní pozice •Sociální status v rámci pracovní pozice •Zaměstnanecké výhody •Vzdělávání a kariérní růst
Cena	•Náklady na práci (mzda) •Náklady vynaložené na rozvoj zaměstnance • Náklady na aktivity podporující rovnováhu mezi pracovním a osobním životem
Místo	•Lokalita pracoviště •Vybavení, technická podpora •Kvalita pracovního prostoru
Propagace	•Nabídka pracovního místa •Prezentace značky zaměstnavatele •Získání talentů •Společenská odpovědnost firmy

Obrázek 6.5 Koncept 4P pro řízení lidských zdrojů
Zdroj: vlastní zpracování dle Myslivcová et al., 2017

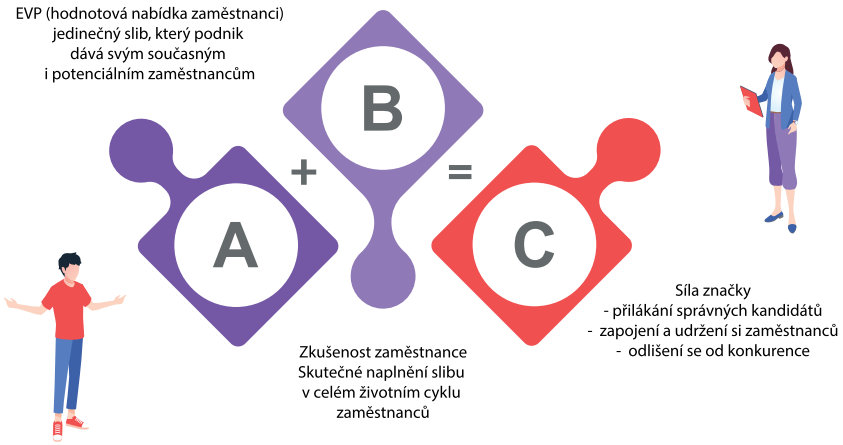
Dále si schéma obrázku 6.5 doplníme:

1. HR produkt je to, co zaměstnanci získali z práce ve firmě nebo co jim můžete nabídnout. Nabízeným produktem ze strany zaměstnavatele je pracovní pozice.
2. Cena odráží peněžní a nepeněžní náklady spojené se zaměstnanci. Jedná se o vše, co musí firma vynaložit na zaměstnance (mzdy, nábor, vzdělávání a rozvoj atd.)
3. Místo z hlediska HR marketingu je dané pracoviště zaměstnance, ale i zázemí na pracovišti, včetně podnikové kultury.
4. Propagace znamená prezentaci a komunikaci pracovních míst a značku zaměstnavatele vůči zákazníkům (tedy stávajícím a potenciálním zaměstnancům).

Personální marketing zahrnuje používání tradičních marketingových nástrojů, jako propagace, k tomu, aby firma přilákala a udržela si zaměstnance.

6.7 Co posiluje značku zaměstnavatele

Hodnotová nabídka pro zaměstnance neboli hodnoty v zaměstnání (anglicky označovaná jako Employee value proposition, zkratka EVP) ovlivňuje celý životní cyklus zaměstnanců v podniku a zahrnuje to, co podnik zaměstnanci nabízí (jako výdělek či zaměstnanecké výhody, kvalitní pracovní prostředí) výměnou za jejich dovednosti, schopnosti a zkušenosti.



Obrázek 6.6 Síla značky zaměstnavatele
Zdroj: vlastní zpracování dle Rosethorn, 2009, Třmínková, K., Myslivcová et al., 2017

Někdy se také hovoří o DNA firmy. Je velice důležité, jak firma toto EVP komunikuje po celou dobu vztahu s budoucím, stávajícím i odcházejícím zaměstnancem (Minchington, 2006). Spravedlivá odměna, osobní rozvoj a růst, smysluplnost práce, dobrá pověst a přátelští kolegové jsou hlavní rysy EVP (Minchington, 2006).

Je velmi důležité, aby EVP, tedy to, co společnost prezentuje zájemcům o práci navenek, bylo v souladu se skutečnými pracovními zkušenostmi. To vytváří sílu značky (viz obrázek 6.6). Pokud máte správně nastaveny hodnoty, je to důležitý základ pro celkový koncept tvorby značky zaměstnavatele.

6.8 Značka zaměstnavatele a nábor generace Y v MSP

Hodnoty v pracovním prostředí jsou různé pro různé generace. To je třeba si uvědomit také při budování značky zaměstnavatele a její komunikaci. Na trhu práce se na přelomu prvního a druhého desetiletí 21. století nejčastěji potkávají lidé generace X a Y. Generace Y (tzv. mileniálové) jsou ti, kteří se narodili cca mezi lety 1985 a 2000 (některé zdroje uvádějí již rok 1995) a vyrůstali v jiném prostředí než generace X, jsou mnohem více ovlivněni technologiemi.

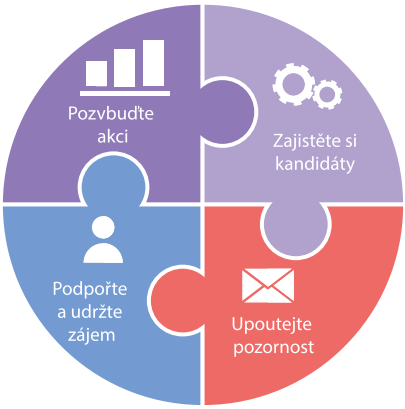
Generace Y ví, co chce a čeho si cení. Kromě toho, jako zaměstnanci mají specifické a odlišné představy o naplnění rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (work-life balance), což ovlivňuje také jejich zapojení v pracovním prostředí. Pro řízení lidských zdrojů to může být složitý úkol (Domsch & Ladwig, 2011). Využívání internetu, jakož i sociálních sítí je pro ně samozřejmostí již od dětství. Díky tomu tato generace rychle získává přístup ke znalostem a informacím a přizpůsobuje se neustále měnícímu se prostředí jedinečným způsobem a dynamikou.

Jedním z problémů a požadavků, kterým malé a střední podniky musí čelit, je každodenní přítomnost internetu. Je důležité, aby MSP uměly využívat webové (kariérní) stránky firmy, sociální média (např. Facebook, Instagram) či pracovní portály pro komunikaci vlastní značky. Otázkou je pak výběr vhodné platformy (např. k náboru zahraničních pracovníků).

Obrázek 6.7 představuje prvky, které může MSP podporovat pomocí technologií a které ovlivňují kvalitní značku zaměstnavatele. Atraktivní pracovní nabídka např. na sociálních sítích či kariérních stránkách pomáhá přilákat mnoho uchazečů a je nákladově efektivní (více viz kapitola 2). Z pohledu budování značky zaměstnavatele je důležité vhodně představit informace o firmě, výhody, které nabízí a pokud to jde, začlenit i prvky firemní kultury. Je třeba si ale uvědomit, že tato prezentace může mít i svoje rizika a velmi jednoduše může pověst firmy také poškodit. Je proto potřeba toto prostředí znát, snažit se předcházet jeho rizikům, mít

nastavena pravidla online bezpečnosti chování na internetu, a to v souladu s GDPR (z anglického General Data Protection Regulation) neboli Obecné nařízení o ochraně osobních údajů). Více o marketingu na facebooku a instagramu se můžete dozvědět například v publikaci T. Semerádové a P. Weinlicha (2019).

ATRAKTIVNÍ PRACOVNÍ NABÍDKA



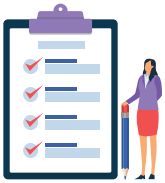
Obrázek 6.7 Prvky náboru s důrazem na značku zaměstnavatele pro malé a střední podniky
Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong & Taylor, 2014

6.9 Shrnutí

Pochopení role, kterou značka zaměstnavatele má, je důležité pro zajištění úspěšného procesu náboru a udržení kompetentních zaměstnanců s ohledem na účinnost a efektivitu, a to zejména, když je stále větší boj o talenty, a to nejen v odvětví informačních a komunikačních technologií (Mäntylä, 2017). Pokud firmy mají silnou značku zaměstnavatele, jsou zajímavé v očích kandidátů. Nicméně je třeba si uvědomit, že budování silné značky zaměstnavatele je dlouhodobý proces, který vyžaduje na začátku analýzu potenciálu, konkrétní plán, dobrou komunikaci v rámci firmy, kontinuální sledování a vyhodnocování. Jasné poslání a přesvědčivé hodnoty zaměstnavatele by měly být dobře připraveny, dodržovány a komunikovány interně a/nebo externě s cílem podpořit zájem a rozhodování potenciálních a stávajících zaměstnanců o tom stát se a zůstat součástí podniku.

KONTROLNÍ SEZNAM: JAK BUDOVAT ZNAČKU ZAMĚSTNAVATELE

- √ Zamysleli jste se nad tím, čím jste atraktivní pro potenciální i stávající zaměstnance?
- √ Pracujete ve firmě s pojmem značka zaměstnavatele?
- √ Využíváte atributů vaší značky zaměstnavatele při získávání/udržení zaměstnanců?
- √ Je vaše značka zaměstnavatele v souladu s nastavením firemní značky?
- √ Jaké jsou hodnoty vaší značky zaměstnavatele? Jak tyto hodnoty komunikujete uvnitř i vně firmy?
- √ Jaké aktivity realizujete pro udržení/posílení vaší značky?



K zamyšlení: Případová studie 6.1

Jak do firmy přilákat mladé talentované lidi?

Případová studie popisuje situaci konkrétního malého high-tech podniku s počtem zaměstnanců do 10. Tento malý podnik čelil výzvě, jak do svých řad přilákat mladé talentované lidi, a to v obci, kde i vlivem její geografické polohy stárne populace. Za pomoci spolupráce na projektu SHARPEN se podařilo najít mezery, prostor pro zlepšení a řešení, která partnerskému podniku pomohla podpořit značku zaměstnavatele v očích mladých talentů i zkušených profesionálů a přilákat je do firmy.

Nápadem našich studentů bylo představit firmu formou nabídky nejžhavější práce na nejchladnějším místě na Zemi. Hlavním záměrem této studie je předložit praktický nástroj, jak postupovat při rozvoji značky zaměstnavatele, viz tabulka 6.1.

Praktický nástroj z případové studie 6.1

	Krok	Akce	Sebehodnocení a akce
1	Vytvořte povědomí, sestavte tým k budování značky zaměstnavatele (akronym z angličtiny EB)	• Představit myšlenku/nápad, s managementem upřesnit čas, rozpočet a zdroje. • Shromáždit kvalifikované zaměstnance a vytvořit tým EB.	
2	Zhodnoťte možnosti	• Zhodnotit současné náborové materiály, uchazeče a zkušenosti se zaměstnanci své společnosti HiTech. • Na základě analýzy okolí, jasné porozumění současným charakteristikám, chování a jedinečnosti firem ve shodném odvětví při vytváření diferencované značky (vysoce ceněných jak zaměstnanci, tak veřejností). • Ujasnit si pozici strategii značky zaměstnavatele ve vazbě na strategii společnosti. • Identifikovat cíl (talentovaní studenti/ kvalifikovaní uchazeči) a jejich očekávání. NÁSLEDNĚ: • Zavést pravidelný průzkum mezi zaměstnanci. • Zavést pravidelný externí průzkum. • Srovnat, jaké zkušenosti se značkou zaměstnavatele mají konkurenti (benchmarking). • Získat marketingový tým a sjednotit hodnoty marketingové značky a značky zaměstnavatele.	
3	Navrhnout přesvědčivou hodnotovou nabídku pro zaměstnance (tzv. EVP)	• Zapojit zaměstnance do vývoje, implementace a všech ostatních fází. • Identifikovat klíčové prvky diferenciace k vývoji přesvědčivé značky zaměstnavatele. • Analyzovat silné stránky současné EVP. • Identifikovat každodenní klíčové hodnoty.	

4	Realizovat/ zavádět	• Komunikovat včas a pravidelně o všech změnách prostřednictvím workshopů, diskuzí či týmových schůzí. • Nezůstávat jen u slov, říkat svými činy. • Odměňovat za posilování ty, kteří přispěli k aktivní implementaci hodnot značky. • Udělat z každého zaměstnance cenného představitele a zástupce pro všechny zúčastněné strany. • Propojit všechny jako součást firemní kultury.	
5	Kontrolovat, měřit a následovat	• Měřit úspěch. • Posoudit a přizpůsobit stav dalšímu zlepšování. • Začlenit budování značky zaměstnavatele do výkonových cílů a systému hodnocení jako celku.	

Tabulka 6.1 Rozvoj značky zaměstnavatele a jejího neustálé zdokonalování
Zdroj: vlastní zpracování

Ve vazbě na představený popis procesu budování značky zaměstnavatele jsou dále uvedena doporučení a řešení, která byla poskytnuta firmě v rámci dané případové studie.

DOPORUČENÍ A ŘEŠENÍ

1. Sociální média: Zvyšte kvalitu obsahu se zacílením na perspektivní uchazeče o zaměstnání.
2. Průvodce značkou zaměstnavatele: Vytvořte průvodce značkou zaměstnavatele tak, aby si všichni zaměstnanci byli vědomi hodnot značky. Komunikujte značku tak, aby zaměstnanci žili slovy, činy a chováním konzistentním způsobem jako součást jejich profesního života ve vaší firmě a v souvislosti s jejich prací. To obnáší, např. jak pracují nebo komunikují mezi sebou, s vnějším prostředím, s potenciálními zaměstnanci, zákazníky, prezentací pro studenty na univerzitách, či celkově ve společnosti. Právě takový přístup umožní účinnější komunikaci uvnitř mezi zaměstnanci a při náborových aktivitách, viz praktický nástroj v tabulce 6.1.
3. Více úsilí věnujte oblastem společenské odpovědnosti (akronym CSR) vůči zainteresovaným stranám, což zahrnuje současné i potenciální zaměstnance, zákazníky, dodavatele a společnost jako celek. Posílíte tím pověst pečujícího a sociálně odpovědného zaměstnavatele.
4. Vztahy s univerzitami (vzdělávacími institucemi): Spolupracujte se vzdělávacími institucemi na společných aktivitách, jako jsou workshopy, tvorba případových studií, spolupráce na závěrečných pracích studentů, či výzkumných projektech

a jejich výstupech (například bulletiny nebo publikace). To poskytne příležitosti pro studenty poznat kulturu a procesy malých a středních podniků, jejich technologie a podpoří profesionální image firmy.

5. Balíček odměn: Systém odměn navažte na výkon, vytvořte spravedlivý systém hodnocení, nabídněte odměnu, která se shoduje s odpovědností za svěřenou práci, vyhodnocujte a porovnávejte systém odměn s konkurencí.

Když mladý absolvent nebo talentovaný jedinec hledá práci, umístění firmy a její velikost nejsou těmi nejdůležitějšími faktory, které zvažuje při jejím výběru. Hledají možnosti kariérního postupu a rozvoje, spravedlivé a konkurenceschopné odměňování a možnost pracovat samostatně. Kromě toho mají větší zájem pracovat na pracovním místě, které je vnímáno jako otevřené, přátelské a kde je kladen důraz na poctivost, jsou oceňovány kompetence a kde inovativní a kreativní myšlení jsou podporovány a ceněny. To jsou atributy, které malé a střední podniky mohou snadno nabídnout díky pečlivému plánování a utváření pracovních míst.

Otázky k zamyšlení

1. Využíváte ve svém podniku sociální media v oblasti řízení lidských zdrojů a prezentace vaší značky?
2. Máte pro svou značku zaměstnavatele jasná pravidla (definovány hodnoty, soulad se strategií firmy)?
3. Máte systém odměňování nastavený spravedlivě a s ohledem na pracovní výkon zaměstnanců?
4. Spolupracujete se školami při hledání nových talentů a prezentujete na těchto institucích sebe jako atraktivního zaměstnavatele?

PROSTOR PRO POZNÁMKY

Slovník pojmů

Marketing lidských zdrojů/ HR Marketing	Marketing lidských zdrojů, nebo také personální marketing.
Ochranná známka/ Trademark	Označení, které může registrovat fyzická nebo právnická osoba v příslušném rejstříku, v České republice u Úřadu průmyslového vlastnictví, dalšími možnostmi jsou registrace u EUIPO a WIPO (s designací pro ČR a EU).
Firemní značka/ Corporate brand	Prostředek/způsob, jak prezentovat svou firemní identitu na úrovni vnitřních a vnějších zainteresovaných stran (stakeholderů).
Značka zaměstnavatele/ Employer Brand (EB)	Sada atributů, které tvoří organizaci výraznou a atraktivní pro lidi, kteří se s ní díky tomu cítí spříznění a podávají jejich nejlepší výkon.
Budování značky zaměstnavatele/ Employer branding	je strategický koncept, který je odrazem zkušeností stávajících zaměstnanců organizace.
Hodnotová nabídka pro zaměstnance/ Employee value proposition	Hodnotová nabídka pro zaměstnance neboli hodnoty v zaměstnání ovlivňuje celý životní cyklus zaměstnanců v podniku a zahrnuje to, co podnik zaměstnanci nabízí (jako výdělek či zaměstnanecké výhody, kvalitní pracovní prostředí) výměnou za jejich dovednosti, schopnosti a zkušenosti.

Zdroje

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of human resource management practice* (13. vyd.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 248–291. doi: 10.1108/03090560110694763.

Brandbakers (2018). *Značka zaměstnavatele – Správné kroky na začátku*. [vid. 2018-06-06]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/303

Carlini, J., Coghlan, A., Thomson, A. & O´Neil, A. (2018). From legacy rhetoric to business benefits: A case study of the Gold Coast 2018 Commonwealth Games. *Event Management*.

Česko. (2018). *Zákon 286/2018 Sb., o ochranných známkách a o změně zákona č. 6/2002 Sb., o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích), ve znění pozdějších předpisů, (zákon o ochranných známkách), ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 221/2006 Sb., o vymáhání práv z průmyslového vlastnictví a o změně zákonů na ochranu průmyslového vlastnictví (zákon o vymáhání práv z průmyslového vlastnictví), a zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů. AION*. [vid. 2018-07-02]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2018-286.

Domsch, M. E. & Ladwig, D. H. (2011). *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (1. vyd.). München, Deutschland: Luchterhand.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. doi: 10.1108/00483481011012809.

Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management stratégy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51. [vid. 2018-06-06]. Dostupné z: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf.

Guest, D. E. & Conway, N. (2006). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38. doi: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x.

Mäntylä, E. (2017). *Imperatiivi ja kin-partikkeli kielteisyyttä implikoivassa imperatiivilauseessa*. (Master's Thesis). Oulun yliopisto in Oulun. Retrieved from: http://jultika.oulu.fi/Record/nbnfioulu-201704061438.

McLeod, J. (2013). *An Introduction to Counselling* (5. vyd.). London, United Kingdom: McGraw-Hill.

Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Mile End, Australia: Collectiv Learning Australia.

Myslivcová, S., Maršíková, K., Švermová P. & Macháčková, V. (2017). *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele* (1. vyd.). Liberec, Česko: Technická univerzita v Liberci.

Rosethorn, Helen, 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Great Britain: Gower Publishing.

Rudhumbu, N., Chikari, G., Svotwa, D. & Lukusa, J.-P. (2014). Use of Employer Branding as a Tool for Attracting and Retaining Talent: Evidence from Private Higher Education Institutions (PHEIs) in Botswana. *Journal of Education and Practice*, 5(28), 61-72. [vid. 2018-06-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/280546569_Use_of_Employer_Branding_as_a_Tool_for_Attracting_and_Retaining_Talent_Evidence_from_Private_Higher_Education_Institutions_PHEIs_in_Botswana.

SHARPEN (2019). *Projekt SHARPEN – výstupy*. EFIS TUL [vid. 2019-06-19]. Dostupné z: sharpen.ef.tul.cz

Semerádová, T. a P. Weinlich. (2019). *Marketing na Facebooku a Instagramu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4959-1.

Swystun, J. (2007). *The Brand Glossary*. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.

Třmínková, K. (2018). *Budování značky zaměstnavatele*. Diplomová práce, Technická univerzita v Liberci.

Ümit, A., Esra, A., Kültigin, A. & Serhat, E. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1011.

ÚPV. (2019). *Ochranné známky*. [vid. 2019-06-25]. Dostupné z: https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/ochranne-znamky.html.

Další zdroje k prostudování

BrandBakers (2016). *Výzkum aktuálních trendů HR marketingu v České republice*: Praha: BrandBakers [vid. 2017-09-17]. Dostupné z: http://www.BrandBakers.cz/proc_a_jak

Domsch, M. E., Ladwig, D. H., Wilutzki, D., Fründt, F. J., Linde, C. & Dehnavi, M. (2013). Fachlaufbahnen im Haus der Karriere. Abschlussbroschüre für das Forschungsprojekt "Fachlaufbahnen – Alternative Laufbahnentwicklung für Frauen und Manner in Unternehmen".

Horváthová, Petra, Jiří Bláha & Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.

K tématu kapitoly si můžete doplnit informace z přílohy 1 pomocí **případových studií A** (otázky atraktivity značky pro zaměstnance); **B** (proces vytvoření hodnotové značky pro zaměstnance); **C** (jak komunikovat značku firmy pomocí sítí na internetu).

KAPITOLA 7

Společenská odpovědnost firem (CSR)

7 KAPITOLA
Společenská odpovědnost firem (CSR)

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Společenská odpovědnost firem? ***Ta se nás netýká***. To je věcí nadnárodních podniků a velkých korporací, ne malých podnikatelů, že?

Popravdě… ano i ne. Zákazníci jsou v dnešní době čím dál více „uvědomělí“ a požadují odpovědné chování od všech firem, nejen od těch velkých. A netýká se to jen zákazníků. Stále více zaměstnanců klade důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, chtějí pracovat pro etické instituce a dělat práci, která má smysl a přispívá společnosti. Společenská odpovědnost je téma, které je rozhodně aktuální i pro malé a střední podniky. Co to ale v praxi malých a středních podniků znamená?

- Co je to CSR?
- Jaké činnosti můžete v rámci konceptu společenské odpovědnosti dělat při řízení lidských zdrojů?
- Jak prezentujete výsledky svého CSR svým zaměstnancům a široké veřejnosti?
- Jak to všechno zvládnout?

Úvod

Pro koncept společenské odpovědnosti firem se vžila zkratka CSR, jako akronym z anglického sousloví „Corporate Social Responsibility“. Jedná se o důležité téma ve světě dnešního byznysu. Společně s udržitelností je odpovědnost nejen od firem vyžadována, ale může pro ně být i výhodná. Dopady CSR na finanční výkonnost firem nejsou ještě plně vymezeny, přesto se odborníci z praxe shodují, že stojí za to, se společenské odpovědnosti věnovat. Co to znamená chovat se společensky odpovědně? Podstatné je, že se danému konceptu sledování zájmu společnosti, zaměstnanců, zákazníků, ochrany životního prostředí atd. přizpůsobí **všechny procesy** ve firmě. Jako první krok by se CSR mělo stát důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Právě lidské zdroje jsou jedním z 3 hlavních pilířů CSR – tzv. sociální pilíř. Spojení konceptu společenské odpovědnosti firem a řízení lidských

zdrojů může totiž vést k motivovaným, věrným a angažovaným zaměstnancům, kteří přinášejí prosperitu firmám, pro které pracují.

7.1 Co je to společenská odpovědnost (CSR) firem?

Společenská odpovědnost firem je dobrovolný závazek společnosti/firmy k tomu, že se bude chovat společensky odpovědným způsobem. Je to závazek k přebrání odpovědnosti za svůj dopad na společnost a životní prostředí. Jedná se převážně o takové aktivity, které jdou nad rámec zákonných povinností. Ty jsou pro danou společnost/firmu samozřejmé. V úvodu sedmé kapitoly byla vysvětlena provázanost řízení lidských zdrojů s jedním ze tří pilířů společenské odpovědnosti, a to sociálním pilířem (přístup k zaměstnancům, vztah k rozvoji regionu a společnosti, tj. v oblasti zájmu o rozvoj životní úrovně, zdraví a bezpečnosti, vzdělávání a další rozvoj obyvatel). Těmi dalšími pilíři jsou ekonomický (transparentní podnikání, pozitivní vztahy se zainteresovanými stranami, sledování ekonomických dopadů chování firmy na region, stát apod.) a ekologický (dopady existence firmy na životní prostředí v rámci celého ekosystému).

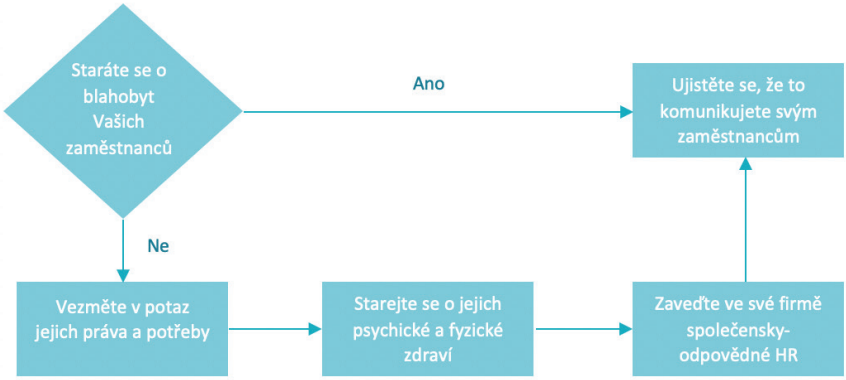
Mezi důležité pojmy v souvislosti s tímto tématem patří **etika**, **etika podnikání** a **udržitelnost** (udržitelný rozvoj) podniků. To jsou témata, která jsou stále důležitější v prvé řadě pro dnešní pracovníky v oblasti řízení lidských zdrojů.

- **Etika** se zabývá principy dobra a zla.
- **Etika podnikání či podnikatelská etika** se pak zabývá těmito principy a etickými problémy v podnikatelském (firemním) prostředí.
- Posledním pojmem, který se často objevuje v souvislosti CSR, je pojem **firemní (korporátní) udržitelnost**. Ten je odvozen z pojmu udržitelnost a udržitelný rozvoj. OSN definuje firemní udržitelnost jako „schopnost firmy tvořit dlouhodobou hodnotu nejen finanční, ale i environmentální, sociální a etickou“ (OSN, 2015).

„Řízení lidských zdrojů je ve své podstatě etickou aktivitou. A to z toho důvodu, že její základní náplní je starat se o lidi.“ (Greenwood, 2013).

JAK NA TO? POMŮCKOU, JAK ZAČÍT, SE MŮŽE STÁT TZV. CSR MAPA.

CSR mapa umožňuje zjistit stav situace ve firmě. Schéma na obrázku 7.1 ukazuje, jak začít přemýšlet o společenské odpovědnosti ve vaší firmě. Důležité je pečovat v rámci společenského pilíře CSR o duševní pohodu a blahobyt (v angličtině wellbeing) vašich zaměstnanců a zároveň se tímto chovat společensky odpovědně. Jak je to důležité a jak být společensky odpovědný vůči zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám, to přináší následující podkapitola.



Obrázek 7.1. CSR mapa
Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Zainteresované skupiny (Stakeholders)

Zainteresované skupiny jsou součástí téměř každé definice CSR. Většinou se pro ně používá název stakeholders. Zainteresované skupiny firmy jsou všechny subjekty (osoby či organizace), kterých se nějak týká činnost dané firmy. Ve svém nejširším pojetí tento termín obsahuje např. akcionáře, investory, zaměstnance, odbory, obchodní partnery, zákazníky, dodavatele, věřitele, vládu, místní samosprávy, zájmové skupiny, média a mezinárodní a nevládní organizace. Teorie zainteresovaných skupin (stakeholder theory) tvrdí, že pokud nejsou potřeby zainteresovaných skupin dostatečně uspokojeny, nemohou firmy dosahovat dlouhodobé prosperity a bezproblémového provozu (Freeman, 1984).

Zaměstnanci jsou jedni z nejdůležitějších zainteresovaných skupin. Mají přímý vliv na úspěch firmy skrze svou produktivitu, kreativitu, podle toho, jak se chovají k zákazníkům atd. Díky tomu je v zájmu firmy, aby se starala o své zaměstnance dobře. Kombinace konceptu CSR a řízení lidských zdrojů může ukázat, jak toho dostáhnout.

7.3 Společensky odpovědné řízení lidských zdrojů

Pracovníci oddělení lidských zdrojů jsou klíčoví proto, aby ve firmě pomohli implementovat, udržovat a podporovat CSR. Tito pracovníci mohou pomoci firmám starat se o své zaměstnance férovým a odpovědným způsobem. Mohou

také zajistit, aby sami zaměstnanci byli angažovaní v CSR.

Proč propojit aktivity řízení lidských zdrojů do oblasti společenské odpovědnosti? Z pohledu HR může společensky odpovědný přístup přinést vaší firmě mnoho výhod. Bylo potvrzeno, že CSR může:

+ zlepšit přístup zaměstnanců, snížit míru absencí a zmenšit tendenci jednotlivců k opuštění organizace (Bučiūnienė & Kazlauskaitė, 2012),
+ zvýšit motivaci a angažovanost zaměstnanců a jejich ztotožnění se s firmou (Brammer, Millington & Rayton, 2007; Cooke & He, 2010; Kim et al., 2010; Shen & Zhu, 2011),
+ zlepšit spokojenost zaměstnanců s jejich prací a jejich pocit sounáležitosti k organizaci a zvýšit jejich produktivitu (Bashir, Hassan & Cheema, 2012),
+ udržet zaměstnance, snížit náklady spojené se získáváním a zaškolováním zaměstnanců, zvýšit atraktivitu firmy pro nejlepší uchazeče, snížit náklady a zvýšit výnosy díky lepší morálce a produktivitě zaměstnanců (Strandberg, 2009),
+ podporovat zaměstnance, kteří přinášejí inovace a možnosti růstu, zlepšit dodavatelsko-odběratelské vztahy (Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013),
+ v některých případech může vylepšit pověst firmy nejen lokálně, ale i mezinárodně (El Baz et al., 2016) a může tak pomoci v mezinárodním získávání zaměstnanců vyhrát tzv. „válku o talenty“ (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008).

CSR může firmám pomoci v mnoha ohledech. Nicméně aby byla tato pomoc efektivní, musí být koncepce společenské odpovědnosti prováděna vhodným způsobem, který odpovídá kontextu dané organizace. V tomto by měl být schopen pomoci pracovník z oblasti řízení lidských zdrojů, který může podporovat organizaci v propagování jejích základních hodnot a udržování firemní kultury, která vyžaduje etické chování.

CSR – HR = PR.

„Pokud zaměstnanci (HR) nejsou angažovaní, společenská odpovědnost firem (CSR) se stane ‘Potěmkinovou vesnicí’ vztahů k veřejnosti (PR). Důvěryhodnost organizace bude poškozena ve chvíli, kdy se ukáže, že organizace tak řečeno jenom mluví, ale nic nekoná” (Mees & Bunham, 2005).

Pozn.: PR akronym z anglického termín public relations.

7.4 Jak mohou MSP přistupovat k CSR?

Předchozí text hovoří o tom, že pracovníci řízení lidských zdrojů mohou umocnit CSR ve firmách. Funkce HR či personalistiky v malých a středních podnicích (dále také MSP) jsou ale často vykonávány někým jiným, než profesionálním pracovníkem řízení HR. Víme také, že pro mnoho MSP není oblast řízení lidských zdrojů tou prioritní oblastí v rámci jejich aktivit (Bacon & Hoque, 2005). Z toho důvodu některé MSP necítí potřebu zaměstnávat pracovníka HR. To nicméně neznamená, že MSP společenskou odpovědnost dělat nemohou či jí nedělají. Společenská odpovědnost v MSP jen nabírá jiných podob než ve velkých podnicích. Na rozdíl od velkých firem, které mají formální etické kodexy, pravidla chování, struktury a strategie, MSP mají tendenci zakládat CSR **na osobní integritě, neformálním chování, intuici a kultuře** (Wickert, 2016).

Jakožto manažeři či zaměstnanci zodpovědní za lidské zdroje můžete začít se CSR tím, že budete následovat tato základní pravidla převzatá od autorů Armstronga a Taylora (2014).

- Akceptujte, že strategické cíle organizace by měly zahrnovat práva a potřeby zaměstnanců.
- Přijměte, že zaměstnanci mají právo na to, aby se s nimi zacházelo jako s plnými lidskými bytostmi, které mají osobní potřeby, naděje a starosti.
- Nezacházejte se zaměstnanci jednoduše jako s prostředky k dosažení cílů či pouhými výrobními faktory.
- Ztotožněte se se zaměstnanci způsobem, který zohledňuje jejich přirozené právo na to, aby s nimi bylo nakládáno spravedlivě, rovnoprávně a s respektem.

Ve chvíli, kdy je významnost řízení lidských zdrojů ve firmě již zavedena, můžete začít integrovat procesy HR, které jsou v souladu s CSR. Kolektiv Barrena-Martínez et al. (2017) vytvořili seznam osmi společensky odpovědných HR praktik, které mohou být implementovány uvnitř firmy. Tyto činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů (HR) mohou zlepšit získávání zaměstnanců, pocit férovosti a otevřenosti a podpořit blahobyt zaměstnanců na pracovišti:

1. Odpovědné získávání a udržování zaměstnanců.
2. Vzdělávání a rozvoj.
3. Řízení vztahů se zaměstnanci.
4. Komunikace, transparentnost a společný dialog.
5. Diverzita a rovné příležitosti.
6. Spravedlivé odměňování a benefity.
7. Prevence, bezpečnost a zdraví na pracovišti.
8. Slaďování osobního a pracovního života (tzv. work-life balance).

Každý člen managementu by měl brát ohled nejenom na potřeby podniku, ale i na spravedlivé zacházení se zaměstnanci.

Další důležitý faktor uvádějí Soundararajan et al. (2017). Zdůrazňují potřebu zohledňovat kontext a velikost firmy při určování toho, co je a co není možné v rámci konceptu společenské odpovědnosti MSP realizovat. Je zřejmé, že malé a střední podniky s omezenými zdroji musí být opatrné na to, kolik času a energie přidělí těmto „nadstavbovým" aktivitám. Na druhou stranu je velmi důležité udržovat pověst organizace. Ta může být důležitým zdrojem morální identity a pocitu užitečnosti jednotlivého zaměstnance (Opoku-Dakwa, Chen & Rupp, 2018).

Mnoho věcí může být provedeno i bez finančních zdrojů. Politika otevřených dveří, atmosféra a firemní politika vstřícná k rodinám, etický kodex a pravidla chování, podpora zaměstnanců v dobách nouze apod. To jsou všechno příklady aktivit, které nemusí stát mnoho peněz, ale mohou přinést značné výhody.

Další přístupy mohou pomoci v obtížných situacích oboustranně. Například zaměstnávání osob ve či po výkonu trestu odnětí svobody (dále jen vězni), když je nízká nezaměstnanost. Charity, nevládní organizace nebo samotné věznice většinou rády pomohou firmám s podobnými snahami a tím usnadní administrativní zátěž pro firmu. Ta je s tímto způsobem zaměstnávání nutně spojena. Nicméně případová studie na konci této kapitoly poskytuje nástroj, který může pomoci firmám rozhodnout se při úvaze, zda je pro ně zaměstnávání současných či bývalých vězňů to pravé.

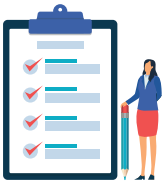
7.5 Komunikování a publicita CSR

Může se také stát, že podnik je skvělé místo pro práci a je velmi společensky odpovědný, ale dostatečně tato fakta nekomunikuje (Murillo a Lozano, 2006). Pravidelný newsletter, publicita na sociálních médiích a v tisku, oficiální sponzoring a recenze zákazníků či reference zaměstnanců s příklady uvedenými v pracovních inzerátech mohou účinně a pozitivně ovlivnit vaši značku jako zaměstnavatele. Dobrovolnictví podporované zaměstnavateli (ESV – Employer Supported Volunteering) může být rovněž užitečným zdrojem pro rozvoj schopností vašich pracovníků na všech pozicích. Např. střední management může získat širší rozhled, týmy pracující v místních organizacích se mohou lépe vzájemně poznat apod. Celkem vzato, řízení úspěšného vztahu mezi HR – CSR – PR je procesem neustálého balancování.

7.6 Shrnutí

Společenská odpovědnost se stává pro firmy nutností. Lidé očekávají, že firmy budou dobrými „sousedy" a budou zodpovědně podnikat v rámci zákona. Předpokládáme, že takové firmy budou úspěšné. V malých firmách, kde může být nedostatek finančních či časových zdrojů, zkušeností a znalostí nebo kde se tomu prostě nevěnuje pozornost, nemusí být společenská odpovědnost tou hlavní prioritou. V dnešní době nicméně může společenská odpovědnost být pro regionální firmy klíčem k přilákání zákazníků i zaměstnanců, k získání konkurenční výhody a k tomu, být dobrým členem komunity.

KONTROLNÍ SEZNAM: JAK PRACUJETE S CSR



- √ Staráte se o zdraví a bezpečí vašich zaměstnanců nad rámec legislativních požadavků pro zajištění jejich produktivity a spokojenosti?
- √ Staráte se o blahobyt vašich zaměstnanců?
- √ Snažíte se zajistit, aby se s vašimi zaměstnanci zacházelo spravedlivě?
- √ Komunikujete své CSR aktivity svým zaměstnancům a široké veřejnosti?

K zamyšlení: Případová studie 7.1

Kde hledat zaměstnance, když žádní nejsou? Zaměstnávání vězňů v České republice.

Případová studie se zabývá tradičním českým středním podnikem, který uvažoval o možnosti zaměstnání odsouzených ve výkonu trestu (vězňů). Tento středně velký podnik zažíval v roce 2018 těžké chvíle při hledání nových zaměstnanců vzhledem k nízké úrovni nezaměstnanosti v České republice (dále také ČR). Někteří zaměstnavatelé již tuto možnost zaměstnávání vězňů v ČR využívají. Naši firmu zajímalo, jak je možné postupovat a zda je pro ně výhodné a realizovatelné tuto specifickou skupinu zaměstnanců využít.

Zaměstnávání vězňů může být pro firmu výhodné a zároveň je to i aktivita umožňující zaměstnat znevýhodněnou skupinu na trhu práce. To se netýká jen odsouzených ve výkonu trestu (specifické podmínky zaměstnávání), ale velmi důležité pro tuto skupinu osob je v rámci CSR jejich uplatnění i po výkonu trestu. Firma může ušetřit náklady a získat přitom zaměstnance, kteří budou pracovat např. v těžkých podmínkách, dělat tzv. nepopulární práci nebo mohou firmy prostě získat zaměstnance, když je nejsou schopny jinde najít. Firma tak získá zaměstnance, kteří si většinou váží možnosti pracovat a zapojit se tak v rámci výkonu trestu do aktivit běžného života.

Na druhou stranu je s daným procesem zvýšený nárok na administrativu a potřeba rozšíření si znalostí v oblasti legislativy, především ve vazbě na zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody.

Existují následující formy zaměstnávání odsouzených ve výkonu trestu, jednak v rámci potřeb věznice nebo pro cizí ekonomické subjekty. V případě **cizích subjektů** může zaměstnávání probíhat buď na pracovištích uvnitř věznic nebo na pracovištích mimo věznice – např. likvidace odpadů, kompletace propagačních materiálů, kompletace elektro výrobků, balení výrobků, sklářská a bižuterní výroba, výroba palet, výroba nábytku, stavební práce, zámečnické práce, úklid veřejného prostranství, montážní práce atd. Vedle toho existuje možnost zaměstnávání osob po výkonu trestu.

Na obrázku 7.2 je uvedeno schéma, jako praktický návod, který může pomoci managementu podniku s rozhodnutím při volbě formy této možnost zaměstnávání vězňů či osob po výkonu trestu. Výsledné hodnoty bodů pro jednotlivé volby Vám mohou pomoci při rozhodování. Tabulka 7.1 představuje kritéria pro rozhodování.

Praktický návod z případové studie 7.1 Jak postupovat při zaměstnávání osob ve výkonu trestu?

Legislativa
- Seznamte se s podmínkami pro zaměstnávání odsouzených osob a platnou legislativou (metodika VSCR - https://www.vscr.cz/o-nas/zamestnavani-veznu).

Výběr věznice
- Nejprve vytvořte seznam nejbližších věznic nebo věznic podle vašich preferencí.
- Porovnejte je a vyberte ty nejvhodnější.

Typ spolupráce
- Kontaktujte zodpovědnou osobu z vybraných věznic.
- Zjistěte, jakému typu spolupráce je věznice nakloněna a zda má volné kapacity.

Nástroj
- Použijte nástroj z této případové studie, viz tabulka kritérií 7.1.
- Zkontrolujte, jak relevantní jsou kritéria nástroje pro vaší firmu, můžete si je dle potřeby upravit.

Vyhodnocení
- Přiřaďte váhy ke kritériím zaměstnání odsouzených či po výkonu trestu podle jejich důležitostí pro firmu.
- Udělte body jednotlivým kritériím.
- Body vynásobte váhami a v rámci každé volby sečtěte.
- Nejvyšší počet bodů vyznačuje možnou volbu varianty zaměstnávání vězňů či osob po výkonu trestu.

Obrázek 7.2. Jak postupovat při zaměstnávání vězňů
Zdroj: vlastní zpracování

UKÁZKA POUŽITÍ NÁSTROJE:
Pozn.: Použijte tento nástroj podle návodu na obr. 7.2 na předešlé stránce.

Kritéria	Váha*	Skóre vyhodnocení stavu**		
		Volba 1	Volba 2	Volba 3
Minimální potřeba dodatečného transportu mezi věznicí a firmou	4	3	2	5
Dostupnost volných kapacit vězňů v partnerské věznici	4	1	2	5
Dostupnost volných kapacit dozorců v partnerské věznici	1	1	3	5
Rychlé přizpůsobení aktuálním provozním potřebám (změna požadavků)	2	4	3	2
Dostupnost místa pro výrobu (ve věznici či továrně)	3	5	0	5
Kompatibilnost s firemní kulturou a atmosférou	4	4	3	3
Zlepšení CSR	4	4	2	3
Úspora mzdových nákladů	1	4	4	1
Jiné administrativní nároky zaměstnávání vězňů nebo osob po výkonu trestu	2	4	3	1
Minimální náklady spojené s uzpůsobením výroby	2	3	3	4
Celkem	x	90	61	99

Tabulka 7.1. Kritéria pro rozhodování o zaměstnávání vězňů ve výkonu trestu na příkladu konkrétní společnosti v ČR
Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.:
Volba 1 = vězni budou dovezeni do firemní továrny
Volba 2 = část výroby se přesune do věznice
Volba 3 = zaměstnávání lidí po výkonu trestu odnětí svobody (bývalých vězňů)

** Váha = jak důležité je kritérium pro firmu (0-5, 0 = velmi nevýznamné, 5 = velmi významné)*
*** Skóre = body, odpovídající tomu, do jaké míry volba splňuje kritérium (0-5, 0 = vůbec nesplňuje, 5 = splňuje)*

Otázky k zamyšlení

1. Zahrnují strategické cíle (více viz kapitola 1) vaší firmy práva a potřeby vašich zaměstnanců?
2. Vyplácíte relevantní a spravedlivou výši mezd všem svým zaměstnancům?
3. Staráte se o zdraví a blahobyt (wellbeing) svých zaměstnanců?
4. Snažíte se být dobrým zaměstnavatelem?

PROSTOR PRO POZNÁMKY

Slovník pojmů

Blahobyt (zaměstnanců)/ Wellbeing	Pozitivní stav bytí. Zaměření se na fyzické a psychologické zdraví, spokojenost, komfort a štěstí, duševní pohoda (viz také kap. 1)
Společenská odpovědnost podniků/ CSR (Corporate Social Responsibility)	Společenská odpovědnost firem znamená, že firmy na sebe berou odpovědnost za svůj dopad na společnost.
Etický kodex, pravidla chování/ Code of ethics, code of conduct	Dokumenty, které říkají zaměstnancům, jak se mají chovat a jaké jsou hodnoty firmy.
Firemní kultura/ Corporate culture	Jak se věci dělají u nás ve firmě. Souhrn vztahů, zvyků, symbolů, neformálních postupů apod., které jsou specifické pro danou firmu.
Politika otevřených dveří/ Open door policy	Když zaměstnanci mohou kdykoliv přijít za svými nadřízenými bez obav, že budou odmítnuti nebo potrestáni.
PR (Public relations)	Vztah s veřejností. Může být součástí oddělení/aktivit marketingu. Zabývá se tím, jak veřejnost vidí danou firmu.
Rovnováha mezi osobním (rodinným) a pracovním životem/ Work-life balance	Jak dobře mohou zaměstnanci sladit své osobní a pracovní životy.
Zainteresované či zájmové skupiny/ Stakeholders	Všechny subjekty, které jsou nějakým způsobem ovlivněny nebo ovlivňují firmu.
Udržitelnost/ Sustainability	Udržitelnost ve svém nejširším významu znamená, že se zaměřujeme na dlouhodobou hodnotu z hlediska budoucích generací.
Zaměstnavatelem podporované dobrovolnictví/ Employer supported volunteering	Když firma podporuje zapojení svých zaměstnanců do dobrovolnických projektů (např. charitativní sbírky, sběr odpadů apod.).

Zdroje

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13. vyd.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Bacon, N. & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: Valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999. doi: 10.1080/09585190500314706.

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European research on management and business economics*, 23(1), 55-61. doi: 10.1016/j.iedeen.2016.05.001.

Bashir, R., Hassan, A. & Cheema, F.-E.-A. (2012). Impact of corporate social responsibility activities over the employees of the organizations: An exploratory study. *Journal of Management and Social Sciences*, 8(2), 11–21. [vid. 2018-06-08]. Dostupné z: https://www.academia.edu/9789707/Impact_of_Corporate_Social_Responsibility_Activities_over_the_Employees_of_the_Organizations_An_exploratory_study.

Bhattacharya, C.B., Sen, S. & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37–44. [vid. 2018-07-10]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2333549.

Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. doi: 10.1080/09585190701570866.

Bučiūnienė, I. & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5–24. doi: 10.1108/17465261211195856.

Cooke, F. L. & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355-376. doi: 10.1080/13602380902965558

El Baz, J., Laguir, I., Marais, M. & Staglianò, R. (2016). Influence of national institutions on the corporate social responsibility practices of small-and medium-sized enterprises in the food-processing industry: Differences between France and Morocco. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 117–133. doi: 10.1007/s10551-014-2417-z.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, United States: Pitman.

Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355–366. doi: 10.1007/s10551-012-1354-y.

Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T. & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569. doi: 10.1007/s10551-010-0440-2.

Mees, A. & Bunham, J. (2005). *Driving success: Human resources and sustainable development*. Cambridge: WBSCD, CILS. [vid. 2018-07-14]. Dostupné z: https://www.wbcsd.org/Projects/Education/Resources/Driving-success-Human-resources-and-sustainable-development.

Murillo, D. & Lozano, J.M. (2006) SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227–240. doi: 10.1007/s10551-006-9181-7.

Opoku-Dakwa, A., Chen, C.C. & Rupp, D.E. (2018). CSR initiative characteristics and employee engagement: An impact-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 580–593. doi: 10.1002/job.2281.

OSN. (2015). *Guide to Corporate Sustainability*. New York: UN Global Compact. [vid. 2018-06-09]. Dostupné z: https://www.unglobalcompact.org/library/1151.

Shen, J. & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035. doi: 10.1080/09585192.2011.599951.

Soundararajan, V., Jamali, D. & Spence, L.J. (2017). Small business social responsibility: A critical multi-level review, synthesis and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4): 934–956. doi: 10.1111/ijmr.12171.

Strandberg, C. (2009). *The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility Issue Brief and Roadmap*. Burnaby: Strandberg Consulting. [vid. 2018-07-07]. Dostupné z: https://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2009/12/csr-hr-management.pdf.

VSCR. (2019). *Zaměstnávání vězňů*. [vid. 2019-05-29]. Dostupné z: https://www.vscr.cz/o-nas/zamestnavani-veznu/.

Vázquez-Carrasco, R. & López-Pérez, M. E. (2013). Small and medium-sized enterprises and corporate social responsibility: Aa systematic review of the literature. *Quality and Quantity*, 47(6), 3205-3218. doi: 10.1007/s11135-012-9713-4.

Wickert, C. M. J. (2016). "Political" corporate social responsibility in small-and medium-sized enterprises: A conceptual framework. *Business and Society*, 55(6), 792–824. doi: 10.1177/0007650314537021.

KAPITOLA 8

Podnikatelské prostředí a lidské zdroje v evropském kontextu

8 KAPITOLA

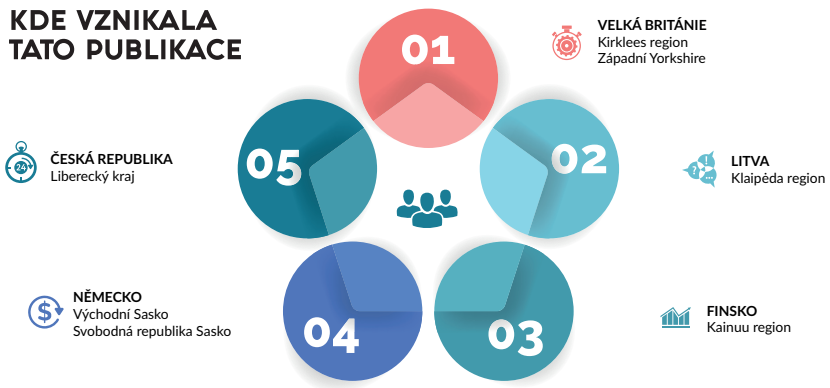
Podnikatelské prostředí a lidské zdroje v evropském kontextu: zmapování regionálního zázemí

Témata této publikace nejsou poskládána náhodně. Vycházejí z dlouhodobé spolupráce univerzit, malých a středních podniků a dalších organizací v pěti evropských zemích. Regiony zapojené do projektu mají mnoho společného, a právě společná témata v oblasti řízení lidských zdrojů z pohledu malých a středních podniků tvoří základní strukturu této publikace. Během spolupráce se ukázalo, že dnešní výzvou pro MSP v oblasti práce s lidmi je především otázka, jak přilákat a udržet mladé talenty, posílit svoji značku a zároveň mít spokojené a motivované zaměstnance. Tato kapitola tedy seznamuje s prostředím regionů zapojených do projektu SHARPEN a tím i do vzniku této publikace.

Rozložení regionů a zapojení univerzit spolupracujících na tématu řízení lidských zdrojů v MSP ilustruje obrázek 8.1. Do projektu bylo zapojeno celkem 5 univerzit z následujících zemí: z České republiky, Finska, Litvy, Německa a Velké Británie. Dále se do projektu zapojila řada malých a středních podniků a další organizace působící v těchto oblastech jako jsou např. v ČR hospodářské komory, Asociace malých a středních podniků, CzechInvest aj.

Obrázek 8.1 Univerzity zapojené do projektu SHARPEN
Zdroj: vlastní zpracování

Regiony si jsou velmi podobné v některých charakteristikách trhu práce, na druhou stranu mají i svá specifika. Obrázek 8.2 představuje oblasti zapojené do projektu.



Obrázek 8.2 . Regiony zapojené do projektu SHARPEN
Zdroj: vlastní zpracování

8.1 Region Kainuu

Region Kainuu se nachází ve východním Finsku přesto, že umístěním je zhruba v prostředku země. Je to region, který hraničí s Ruskou federací. Z pohledu účasti v projektu SHARPEN zaštiťovala spolupráci v tomto regionu univerzita v Kajaani (University of Applied Sciences v Kajaani), což je největší město regionu Kainuu (Kainuun Liitto, 2019).

Velikost regionu je 22 687 km² a k 31. 12. 2017 zde žilo 73 959 obyvatel (Tilastokeskus, 2018b). Dle předpovědí se však počet obyvatel v regionu bude snižovat a odhaduje se, že by po roce 2030 mohl klesnout na pouhých 67 000 obyvatel (Tilastokeskus, 2018a), což je jeden z nerychlejších poklesů v rámci Finska, a to i přes to, že na druhou stranu roste počet imigrantů přicházejících do regionu. Důvodem poklesu je především to, že mladí lidé ve věku 15 až 24 let tuto oblast opouštějí (Kalliokoski, 2018).

V roce 2018 tvořili 14 % populace Kainuu regionu obyvatelé ve věku 0 až 14 let, 58 % potom skupina 15 až 64 let. Je to výrazný rozdíl oproti průměru EU, kde populace nad 65 let tvoří 20 % ve srovnání s 27 % v regionu Kainuu (Tilastokeskus, 2019; Statista, 2019). **Mění se struktura pracovní síly a stárnutí populace je nyní v regionu velkým problémem**. Řešení by mohli přinést zaměstnanci ze zahraničí, kteří by dokázali pokrýt mezery na pracovním trhu. (Tilastokeskus, 2018a; Kalliokoski, 2018). Tento krok ale vyžaduje nastavení procesů integrace, podmínek začlenění přistěhovalců, které na jedné straně tito lidé zvládnou, a zároveň společnost unese. Významný je růst míry nezaměstnanosti v regionu, dle studie VÚPSV Praha se jedná většinou *„o nedostatek pracovní síly vázaný na určité profese a nízkopříjmové skupiny populace“* (Kotrusová, Kux, s. 11, 2006). Ve studii je kladen

důraz na dlouhodobý problém se zaměstnáváním mladých lidí. Studie upozorňuje na to, že údaj o míře nezaměstnanosti mladých lidí ve Finsku je zkreslen možností registrace se na úřadu práce i studentům v prezenční formě studia. S tím je na druhé straně spojená velmi vysoká vzdělanostní úroveň mladých lidí. *Rychlejší tempo stárnutí finské populace spolu s prodlužující se délkou přípravy na povolání finské mládeže způsobuje citelný nedostatek pracovní síly na trhu práce*. (Kotrusová, Kux, s. 24, 2006). Od roku 2011 začala nezaměstnanost růst a vrcholu dosáhla v roce 2014 (19 %), od té doby dochází k poklesu, přesto v roce 2017 byla míra nezaměstnanosti 14,7 % (Tilastokeskus, 2017).

V roce 2016 bylo v Kainuu registrováno 4 109 firem. Přes 50 % z těchto firem byly podnikatelské subjekty bez zaměstnanců. Přesto jsou malé a střední podniky významnou součástí ekonomiky regionu a v roce 2016 zaměstnávaly přes 60 % pracující populace (Kainuun liitto, 2019).

Z hlediska ekonomické struktury jsou nejvýznamnější ostatní služby, turistický ruch, těžba a obchod a doprava (Kainuun liitto, 2017). **Průmysl a technologie** jsou zásadní pro zaměstnávání lidí v regionu a zajišťují více než 50 % exportu. Turistický ruch je pak důležitý především pro MSP. Významnou součástí regionu je také sektor obnovitelných zdrojů a bioekonomiky díky velkému množství lesů (Kainuun liitto, 2015).

V krátkém shrnutí lze říci, že populace v regionu klesá, mladí lidé opouštějí region a dochází ke stárnutí populace a poklesu ekonomicky aktivních osob v regionu. Nezaměstnanost je poměrně vysoká, přestože v posledních letech klesá. Klíčové je udržet si již existující ekonomicky aktivní firmy a podporovat vznik nových. Je také důležité zaměřit se na vzdělávání a efektivní systém náboru, které zabrání nedostatku kvalifikované pracovní síly (Kainuun liitto, 2017).

8.2 Region Klaipėda

Region Klaipėda se nachází na břehu Baltského moře a díky tomu zde hraje významnou roli turistický ruch. V regionu žije 317 742 obyvatel, je to třetí největší region Litvy. Hlavním městem regionu je Klaipėda se 147 898 obyvateli (2018). Míra nezaměstnanosti v roce 2018 činila v regionu necelých 5 % (ve srovnání se 7,7 % v celé Litvě) a oproti roku 2017 klesla o 1,7 %. Počet obyvatel v regionu (a nejen v regionu, ale v celé Litvě) stále klesá z důvodu odchodu obyvatel za prací do jiných zemí. Od počátku 90. let emigrovalo z Litvy více než 700 000 lidí. **Region čelí nedostatku pracovní síly, odlivu mozků a stárnutí populace**. Odliv lidí z regionu Klaipėda je významným negativním faktorem pro trh práce i pro malé a střední podniky (Klaipėda district municipality, 2019; Lithuanian Department of Statistics, 2019).

Malé a střední podniky tvoří významnou část ekonomiky regionu Klaipėda. 80 % jsou podniky do 9 zaměstnanců (mikropodniky), 16 % tvoří malé podniky (do 49 zaměstnanců), střední podniky pak tvoří 3 % všech podnikatelských subjektů v regionu a velké méně než 1 %. Počet malých a středních podniků od roku 2012 významně vzrostl (Lithuanian Department of Statistics, 2019).

Nejdůležitějším zdrojem příjmů v regionu jsou podnikatelské aktivity v oblasti velkoobchodu a maloobchodu (34 %), těžba a důlní průmysl (27 %) a doprava a skladování (19 %). To souvisí s tím, že v Klaipedě je důležitý námořní přístav v Litvě (Lithuanian Department of Statistics, 2019).

Hlavní faktory, které ovlivňují trh práce v Litvě, a v daném regionu z dlouhodobé perspektivy, lze vymezit třemi faktory: velikost ekonomiky, technologické a demografické změny.

Ekonomika Litvy je malá a otevřená a její účast na mezinárodní výměně zboží a služeb má významný vliv na strukturu ekonomiky a poptávku po zaměstnancích. Negativní situace na světových trzích a omezování světového volného obchodu může negativně ovlivnit růst litevské ekonomiky, nezaměstnanost a mzdy (Lithuania Labour Exchange Office, 2019).

Automatizace a informační a komunikační technologie způsobují pokles poptávky po méně kvalifikované pracovní síle a růst poptávky po kvalifikovaných zaměstnancích a specialistech (v oblasti výzkumu a vývoje, komunikačních technologií, důraz na emocionální inteligenci), tedy těch, které nemohou nahradit stroje. **Technologická modernizace průmyslu** podporuje růst kreativních oborů a volných pracovních míst. Technologický pokrok také ovlivňuje sektory, kde převažují rutinní činnosti jako je např. ovládání strojů. Poptávka po těchto pracovnících klesá, naopak jsou žádaní ti, kteří jsou schopni takové systémy tvořit a komplexně řídit (Lithuania Labour Exchange Office, 2019).

Stárnutí populace ovlivňuje zvýšenou poptávku po zdravotních a pečovatelských službách a sociálních pracovnících. Těchto odborně vyškolených zaměstnanců je nedostatek a v těchto oborech je běžné, pracovníci odcházejí z Litvy za vyššími výdělky do západní Evropy (Lithuania Labour Exchange Office, 2019).

Uvedené skutečnosti potvrzuje i zpráva rady EU z roku 2016. Vybraná doporučení rady byla následující: Snížit daňové zatížení osob s nízkými příjmy přesunutím daňové zátěže na jiné zdroje, které méně omezují růst. Posílit investice do lidského kapitálu a řešit nedostatek dovedností zlepšením relevance vzdělávání z hlediska trhu práce, zvýšením kvality výuky a vzděláváním dospělých. Posílit úlohu mechanismů sociálního dialogu. Přijmout opatření na posílení produktivity a zlepšit přijímání a využívání nových technologií v celé ekonomice (Úřední věstník EU, 2016).

8.3. Region Kirklees

Region Kirklees je součástí oblasti West Yorkshire. Celé hrabství Yorkshire je největší hrabství ve Velké Británii. Dříve byla oblast významná díky textilnímu průmyslu. V regionu je celá řada malých vesnic, krajina je kopcovitá s mnoha vřesovišti. Z hlediska infrastruktury je oblast velmi dobře propojená s konglomeracemi Leeds a Manchester. Huddersfield, jako nejdůležitější město regionu, je 11. největší město Spojeného Království Velké Británie a Severního Irska. V regionu má velký význam univerzita v Huddersfieldu, která byla založena už v roce 1825 a je největším zaměstnavatelem v Huddersfieldu. Studuje na ní 19 000 studentů a zaměstnává 1 900 zaměstnanců.

V regionu Kirklees v roce 2017 žilo 437 145 obyvatel. **Populace v regionu** stále roste a odhaduje se, že v roce 2027 dosáhne počtu 455 300. Region Kirklees má rozlohu 40 860 km2 (Kirklees Council, 2017). 17 % populace regionu je ve věku nad 65 let a 20 % pod 15 let (v roce 2016). Na nárůst počtu obyvatel má vliv přistěhovalectví. Spojená je s tím ale změna komunitního života. Pakistánská etnická skupina v regionu představuje 9,9 % místní populace ve srovnání s Anglií a Walesem, kde etnické minority tvoří 2 %. Většina ekonomicky aktivních obyvatel pracuje ve výrobě, zdravotnictví, obchodu a vzdělávání. Míra nezaměstnanosti se v červnu 2018 pohybovala okolo 3 % ve srovnání s celou Velkou Británií, kde to bylo 2,2 % (Kirklees Council, 2018). V regionu jsou **významné migrační trendy**. V minulosti přišla do regionu vlna migrantů, především z Pákistánu. V roce 2004, po rozšíření EU, došlo k přílivu obyvatel z Litvy, Polska a dalších východních zemí EU. V tomto období se tu také začala formovat silná kurdská komunita a od roku 2010 se Huddersfield stal „Town of Sanctuary“ (tj., město vítající žadatele o azyl). Přesto že obyvatelé regionu jsou spokojeni s životem v regionu, řada z nich odjíždí za prací mimo region (především do Manchestru a Leedsu), což je pro malé a střední podniky výzva.

Z hlediska ekonomické struktury v Huddersfieldu působí řada MSP v oblasti nábytkářství a oděvního designu, ve finančních službách, farmaceutickém a strojírenském sektoru. Naopak maloobchod v centru měst výrazně poklesl a mnoho obchodů je nyní zavřeno. V březnu 2018 působilo v Huddersfieldu 14 520 MSP, které zaměstnávaly 143 296 lidí. Nejvíce z nich jsou mikro podniky (téměř 13 000), naopak z pohledu počtu zaměstnanců jich nejvíce pracuje ve středních podnicích, více než 66 000 (Kirklees Council, 2018).

Rada regionu Kirklees Council (2019a, 2019b) podporuje MSP v **technologicky špičkových aktivitách** založených na agilním přístupu. Je zajímavé, že univerzita v Huddersfieldu podporuje právě takto zaměřené absolventy a také vznik a růst podnikatelských subjektů orientovaných na výzkum. Z 19 000 studentů, kteří studují na této univerzitě, jich 11 700 žije v Kirklees regionu a 76 % absolventů je v regionu zaměstnáno. Huddersfield má silnou historii zpracovatelského

průmyslu a díky tomu velké firmy poskytují práci také pro MSP. Ty jsou také významné v oblasti místních obchodů a textilního designu, který má v regionu historické kořeny. Také kreativní a herní průmysl a digitalizace ekonomiky nabývají na významu a přináší potenciál pro MSP.

Vize regionu byla přestavena v roce 2019 (Kirklees Council, 2019a; Kirklees Council, 2019b). Vychází z výše uvedených sliných stránek regionu. Mezi problémy, se kterými se region potýká, patří: málo kvalifikovaná ekonomika s nízkými mzdami; nedostatečné plochy/pozemky pro rozvoj a uspokojení budoucích potřeb místní ekonomiky; v oblasti dopravy jsou potřeba velké investice do dálnic a infrastruktury veřejné dopravy. V regionu se nacházejí oblasti s nepřijatelnou deprivací z hlediska špatného zdravotního stavu, generační nečinnosti a nízké úrovně dovedností ve vybraných komunitách. Na základě toho byly stanoveny **priority pro další rozvoj** regionu. Zásadní pro existenci MSP v regionu je technologická podpora a veřejná infrastruktura, především pak v oblasti super-rychlého internetu, ve kterém se Huddersfield má stát špičkou Velké Británie (City Fibre, 2019). Instituce v regionu podporují rozvoj podnikání. Inovační centrum spolu s univerzitou nabízí zázemí pro růst podnikatelských aktivit, spolupráci podnikatelské a akademické sféry a rozvoj inovací.

8.4 Region Liberecký kraj

Liberecký kraj je jedním ze 14 krajů v České republice a je druhý nejmenší v České republice. Krajským městem je Liberec s cca 100 000 obyvateli. Liberecký kraj se nachází na severu České republiky, hraničí s Německem a Polskem. Podle klasifikace EU na NUTS je Liberecký kraj na úrovni NUTS 3. Zabírá pouze 4 % území ČR a ke konci roku 2018 zde žilo 442 356 obyvatel, kteří představují 4,2 % populace ČR. V současné době **z hlediska ekonomické struktury**, co do počtu zaměstnanců, převažuje v kraji automobilový průmysl spolu s průmyslem sklářským, výrobou bižuterie a strojírenstvím. Další tradiční průmyslová odvětví, jako je textilní průmysl či těžké strojírenství (nákladní automobily aj.), jsou na ústupu a procházejí transformací. V případě průmyslu textilního se kraj zaměřil např. na oblast nanotechnologií. Nejen v tomto odvětví hraje významnou roli Technická univerzita v Liberci, a to v rámci celé České republiky (ČSÚ, 2019a).

Průměrný věk obyvatel Libereckého kraje byl v roce 2018 42,1 rok, ve srovnání s předchozím rokem vzrostl o 0,2 roku (ČSU, 2019e). Věková skladba: 16,2 % obyvatel regionu tvoří lidé ve věku 0 až 14 let, 63,9 % lidé ve věku 15 až 64 a 19,9 % lidé starší 65 let (ČSÚ, 2019e). Trend stárnutí populace je v regionu v posledních letech zřejmý, nicméně v některých oblastech dochází k nárůstu **populace** v regionu. Především díky migraci ze zahraničí vzrostl za poslední rok počet obyvatel regionu o 1 056 lidí. Na druhou stranu interní migrace z regionu byla záporná a téměř 600 obyvatel region opustilo (ČSÚ, 2019d).

Míra nezaměstnanosti je v regionu, stejně jako v celé České republice, nízká. Mezi dubnem 2018 a 2019 klesla v Libereckém kraji z 3,33 % na 2,88 % (ČSÚ, 2018a; ČSÚ, 2019c).

V roce 2018 bylo v kraji registrováno celkem 118 509 podnikatelských subjektů. Jen 74 (0,06 %) lze dle definice EU označit jako velké. To znamená, že 99,94 % tvoří ostatní podnikatelské subjekty, tj. malé a střední podniky (ČSÚ, 2019b).

Z hlediska struktury podnikatelského prostředí dle CZ-NACE je v regionu zastoupena poměrně rovnoměrně řada odvětví ve srovnání s ostatními jmenovanými regiony v této kapitole. V Libereckém kraji převažuje maloobchod a velkoobchod, opravy a údržba motorových vozidel, zpracovatelský průmysl (zejména pak v činnostech spojených s automobilovým průmyslem, sklářstvím, bižuterií), stavebnictví, profesní, vědecké a technické činnosti atd. Nejvíce osob je zaměstnáno ve zpracovatelském průmyslu (ČSÚ, 2018b).

Liberecký kraj může být charakterizován jako průmyslový region s pátou nejvyšší průměrnou mzdou v ČR, která v roce 2018 činila 1 223 EUR/měsíc (CzechInvest, 2019). Díky nízké nezaměstnanosti čelí kraj, stejně jako mnoho dalšího oblastí v ČR, nedostatku kvalifikované pracovní síly a stárnutí populace. Na základě zjištění projektu SHARPEN vidí MSP v regionu právě odchod klíčových zaměstnanců a nedostatek vhodných uchazečů na trhu práce jako velkou výzvu.

MSP si uvědomují, že je třeba budovat značku zaměstnavatele a podpořit tak udržení stávajících zaměstnanců. Odchod mladých lidí z regionu bude pravděpodobně pokračovat i v dalších letech. Jednou z výzev je tedy udržet v regionu např. ty, kteří zde vystudují střední nebo vysokou školu. Vliv na danou situaci má dále příhraniční poloha regionu, kdy kraj je součástí Euroregionu Nisa spolu s Polskem a Německem. Díky tomu jsou pro obyvatele regionu výzvou také zajímavé pracovní příležitosti příhraniční Německa a lidé dojíždějí za prací přes hranice (jako tzv. pendleři) z důvodu vyšších výdělků v Německu. Pro podnikatelskou sféru je důležité začít získávat pracovníky ze zahraničí. Klíčové výzvy pro malé a střední podniky lze specifikovat v oblasti získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců.

8.5 Region Západní Sasko

V Německu byl součástí projektového týmu region Západní Sasko a město Zwickau. Jedná se o čtvrté nejlidnatější město v Sasku (STLA, 2018a). Svobodný stát Sasko se nachází na východě Německa, hraničí s Polskem a Českou republikou a jeho hlavním městem jsou Drážďany.

Rozloha celého státu Sasko je 18 450 km² a žije v něm více než 4 milióny lidí, včetně 185 737 cizinců (k datu 31. 12. 2017). Podíl cizinců je nižní než ve zbytku

Německa, k uvedenému datu to bylo 4,6 % v Sasku ku 12 % v celém Německu (STLA, 2018c). **Počet obyvatel** v regionu spíše klesá a očekává se, že v roce 2030 bude jen něco přes 3,8 miliónů obyvatel (STLA, 2016). Nejvýraznější odliv byl na začátku 90. let, kdy mnoho lidí emigrovalo z regionu po pádu berlínské zdi. 14,3 % obyvatel regionu tvoří osoby 0 až 18 let, 57,7 % lidé ve věku 18 až 65 let (ekonomicky aktivní) a 28 % lidé jsou nad 65 let. Ve srovnání s Německem a průměrem EU, má Sasko více obyvatel starších 65 let a očekává se, že tento podíl ještě poroste a dojde ke snižování ekonomicky aktivních obyvatel v regionu (STLA, 2018b; Statista, 2019).

Po stránce **ekonomické struktury** se historicky jedná o průmyslový region. Míra nezaměstnanosti v posledních 12 letech postupně klesala až na 6 % v roce 2018. Nejvíce nezaměstnaných je ve věku 25 až 55 let. Stárnutí populace negativně ovlivňuje podniky v regionu a pro MSP se toto stává velkou výzvou (STLA, 2019). Celkově bylo v Sasku v roce 2013 registrováno 150 174 podniků, pouze 220 z nich bylo dle definice EU klasifikováno jako velké. 99,9 % registrovaných podniků jsou tedy malé nebo střední podniky. MSP působí především v oblasti automobilového průmyslu, mikroelektroniky a strojírenství (SMWA, 2015). Sasko jako hospodářská oblast je regionálně nerovnoměrně rozvinuté. Nejvýznamnějším odvětvím je průmysl, kolem Drážďan se jedná především o odvětví mikroelektroniky a elektrotechniky, v Lipsku a okolí je sídlo médií a finančních služeb, oblast Chemnitz a Zwickau je zaměřena na strojírenský a automobilový průmysl, která jsou nejvýznamnějšími průmyslovými odvětvími Saska (Liberecký kraj, 2019).

Výzkum v rámci projektu SHARPEN poukázal na to, že podniky v Sasku bojují se specifickými otázkami v oblasti lidských zdrojů jako je migrace nebo demografický vývoj. Poslední roky ukázaly pozitivní vývoj ve struktuře pracovní síly a přílivu lidí do regionu, což dává regionu perspektivu do budoucna. Nicméně, faktory jako např. demografické změny poukazují na to, že se populace Saska v příštích dekádách bude zmenšovat. Podniky v Západním Sasku tak budou pravděpodobně muset bojovat o kvalifikované pracovníky.

8.6. Co potřebují evropské regionu z pohledu řízení lidských zdrojů: klíčové výzvy pěti evropských regionů

Témata této publikace byla podpořena také zjištěními získanými šetřením, které bylo provedeno v rámci projektu SHARPEN a které mapovalo to, jak přistupují k řízení lidských zdrojů malé a střední podniky v evropských regionech představených výše. Podařilo se získat 426 odpovědí od malých a středních podniků, z toho 23 % byli respondenti z ČR v Libereckém kraji, 22 % v regionu Klaipeda v Litvě, 20 % z německého regionu Západní Sasko, 18 % z finského

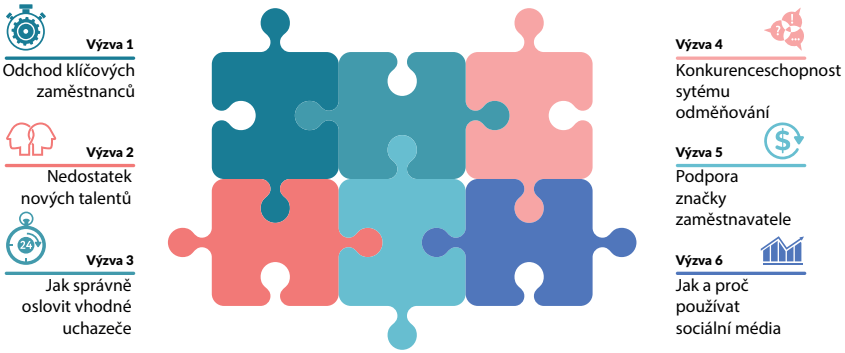
regionu Kajaani a 17 % z regionu Kirklees v Anglii. Šetření probíhalo začátkem roku 2018 a mapovalo problematiku na základě stejně strukturovaných dotazníků (v pěti jazykových mutacích) napříč těmito regiony s cílem získat srovnatelná data.

Výsledky přinesly celou řadu zajímavých zjištění a spolu s dalšími aktivitami v rámci projektu (stínováním HR manažerů, spoluprací na případových studiích, tematicky zaměřených diskusních stolech, workshopech a seminářích) pomohly směřovat výstupy projektu včetně této publikace.

Výsledky průzkumu potvrdily, že malé a střední podniky mají často spíše neformálně nastaveny některé procesy v oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou také často rodinnými podniky, aktivity v oblasti personálních činností zajišťují nejen personalisté (především u středních podniků), ale také sami majitelé, případně i manažeři jiných oblastí či zčásti mzdové účetní.

Z pohledu důležitosti aktivit v oblasti řízení lidských zdrojů v MSP v těchto regionech je na prvním místě zajištění administrativních činností v HR (v souladu s platnou legislativou). Za významné jsou dále považovány oblasti jako je spokojenost a angažovanost zaměstnanců spolu blahobytem (tzv. wellbeing), získávání a výběr, řízení a hodnocení pracovního výkonu. Sociální média jsou pro MSP zajímavým a aktuálním tématem. Výsledky průzkumu potvrdily, že ačkoli obecně je tento způsob stále častější, MSP jej až tak nevyužívají (zde byl poměrně velký rozdíl mezi využíváním sociálních sítí napříč porovnávanými regiony). Zajímavé také je, že MSP nevidí tento způsob prezentace vlastní značky, podpory náboru a interní komunikace jako příliš důležitý.

Významnou otázkou z pohledu struktury této publikace bylo zjistit, co vnímají MSP jako nejdůležitější výzvy. Mezi klíčové výzvy byly malými a středními podniky zařazeny tyto (viz obrázek 8.3):



Obrázek 8.3 . Klíčové výzvy pro MSP na základě šetření projektu SHARPEN
Zdroj: vlastní zpracování

Většina výzev byla podobná napříč porovnávanými regiony a dá se říci, že toto jsou v současné době témata nejen pro malé a střední podniky, ale pro všechny organizace.

8.7. Shrnutí

Všechny uvedené regiony čelí především odlivu mladých talentů, stárnutí populace a úbytku ekonomicky aktivních obyvatel spolu s nevyužitým potenciálem v rámci migračních trendů. Tato publikace řeší klíčová témata v oblasti řízení lidských zdrojů, která mohou MSP pomoci se na některé tyto výzvy připravit.

Zdroje

Kainuun liitto. (2015). *Kainuu tilastoina 2015*. [vid. 2019-05-06]. Dostupné z: https://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/kainuu_taskutieto2015_sivujarjestys_kaannetty.pdf

Kainuun liitto. (2017). *Kainuu-ohjelma. Maakuntasuunnitelma 2035*. Maakuntaohjelma 2018-2021. [vid. 2019-05-18]. Dostupné z: https://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/kainuu_ohjelma_netti.pdf

Kainuun liitto. (2019). *Kainuu Facts*. [vid. 2019-05-05]. Dostupné z: https://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/kainuufacts_a5.pdf

Kalliokoski, M. (2018). *Väestökatoa paikkaa vain maahanmuutto*. Kainuun Sanomat, p.A4.

Kirklees Council. (2017). *Kirklees Factsheets 2017. Intelligence hub*. [vid. 2019-07-15]. Dostupné z: https://www.kirklees.gov.uk/beta/information-and-data/pdf/fact-2017.pdf.

Kirklees Council. (2018). *Kirklees Factsheets 2018. Intelligence and performance*. [vid. 2019-07-18]. Dostupné z: https://www.kirklees.gov.uk/beta/information-and-data/pdf/fact-2018.pdf.

Kirklees Council. (2019a). *Draft Kirklees Economic Strategy 2019-2025. Growing an inclusive and productive economy*. [vid. 2019-07-20]. Dostupné z: https://kirkleesleadership.com/storage/app/media/documents/draft%20KES%20cabinet%20version.pdf.

Kirklees Council. (2019b). *The Huddersfield Blueprint version from January 20, 2019*. [vid. 2019-07-20]. Dostupné z: https://www.kirklees.gov.uk/beta/huddersfield-blueprint/index.aspx.

Klaipėda district municipality. (2019). *Lithuanian Municipality Indes 2018: Klaipėda region municipalites between the best in Lithuania*. [vid. 2019-05-10]. Dostupné z: https://www.klaipedos-r.lt/go.php/lit/english

Kotrusová M. a J. Kux. (2006). *Analýza politiky zaměstnanosti členských zemí Evropské unie v závislosti na jejich předsednictví se zřetelem na aktualizaci principů politiky zaměstnanosti České republiky – Finsko*. Praha: VÚPSV. ISBN 80-87007-45-X. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/fulltext/vz_213.pdf

Liberecký kraj. (2019). *Zemské ředitelství Sachsen, Svobodný stát Sasko (Spolková republika Německo)*. [vid. 2019-04-10]. Dostupné z: https://kancelar-hejtmana.kraj-lbc.cz/page814/zemske-reditelstvi-sachsen-svobodny-stat-sasko-spolkova-republika-nemecko

Lithuania Labour Exchange Office. (2019). *Labour Market Trends 2019 First Quarter*. [vid. 2019-04-12]. Dostupné z: www.ldb.lt

Lithuanian Department of Statistics. (2019). *Regional statistic by topic*. [vid. 2019-04-26]. Dostupné z: www.stat.gov.lt

SMWA. (2015). *Mittelstandsbericht 2013/2014 des Freistaates Sachsen*. Dresden: Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr. [vid. 2019-04-10]. Dostupné z: https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/26046.

Statista. (2019). *Europäische Union: Altersstruktur in den Mitgliedsstaaten im Jahr 2018*. [vid. 2019-04-10]. Dostupné z: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/248981/umfrage/altersstruktur-in-den-eu-laendern/.

STLA. (2016). *6. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2015 bis 2030*. Kamenz: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen. [vid. 2019-04-14]. Dostupné z: https://www.statistik.sachsen.de/download/080_RegBevPrognose_RegEinheiten-PDF/PROG_L_Sachsen_14.pdf.

City Fibre. (2019). *Huddersfield – the Uk's first Gigabit Town*. [vid. 2019-07-20]. Dostupné z: https://www.cityfibre.com/gigabit-cities/huddersfield/.

STLA. (2018a). *Bevölkerungsbestand. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen*. [vid. 2019-05-11]. Dostupné z: https://www.statistik.sachsen.de/html/426.htm.

STLA. (2018b). *Bevölkerung im Freistaat Sachsen. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen*. [vid. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.statistik.sachsen.de/download/010_GB-Bev/K_Tabellen_2017.pdf.

STLA. (2018c). *Gebiet und Bevölkerung. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen*. [vid. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.statistik.sachsen.de/html/358.htm.

STLA. (2019). *Arbeitsmarkt. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen*. [vid. 2019-04-12]. Dostupné z: https://www.statistik.sachsen.de/html/866.htm.

Tilastokeskus. (2013). *Väestöennuste kunnittain 2012-2040. Befolkningsprognos kommunvis Population projection by municipality*. Helsinki – Helsingfors: Tilastokeskus. [vid. 2019-04-30]. Dostupné z: https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yvrm_vaenn_2012-2040_2013_9843_net_p2.pdf

Tilastokeskus. (2017). *Kuntien avainluvut*. [vid. 2019-05-11]. Dostupné z: https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=2020MK18&active2=SSS

Tilastokeskus. (2018a). *Kainuun väestörakenne*. Kainuun Sanomat, p.1.

Tilastokeskus. (2018b). *Väestötietoja maakunnittain*. [vid. 2019-04-21]. Dostupné z: https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html

Tilastokeskus. (2019). *Kuntien väestö ja ikärakenne*. 2018-12-31, [vid. 2019-04-19]. Dostupné z: https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/kuntien-vaesto-ja-ikarakenne.

Úřední věstník EU. (2016). *DOPORUČENÍ RADY ze dne 12. července 2016 k národnímu programu reforem Litvy na rok 2016 a stanovisko Rady k programu stability Litvy z roku 2016* (2016/C 299/17). Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016H0818(17)&from=EN.

ZÁVĚR

ZÁVĚR

Na začátku byly úvahy nad odchodem mladých lidí z různých evropských regionů a postupné vysídlování těchto regionů. Tato problematika se týká celé podnikatelské sféry, velkých společností, zejména ale malých a středních podniků. Proč zejména MSP? Jednak právě tyto podniky umí být flexibilní a jednou z jejich předností je schopnost rychlého přizpůsobení se situaci. To je patrné např. při zániku velké firmy, kdy se následně vyrojí spousta drobných a malých podnikatelských aktivit, jako reakce obyvatel dotčených spádových obcí při řešení nedostatku pracovních příležitostí. Na druhé straně tyto menší podniky mají častěji problém s nastavením procesů v oblasti řízení lidských zdrojů, které bývají řešeny, až když nastane v této oblasti „nějaký" problém.

Právě malé a střední podniky byly hlavní cílovou skupinou projektu s názvem SHARPEN se zaměřením na oblast řízení lidských zdrojů.

SHARPEN

Slovo SHARPEN při překladu z angličtiny do českého jazyka znamená: **brousit, zaostřit, povzbudit**. Jak pro tento projekt příznačné! Tento akronym vznikl z prvních písmen slov anglického názvu projektu **S**MEs **H**uman **R**esource **A**ttraction **R**etention and **P**erformance **E**nhancement **N**etwork.

Připomeňme si, že tým projektu SHARPEN tvoří pět univerzit, a to Univerzita v Huddersfieldu z Velké Británie, z Finského města Kajaani Universita aplikovaných věd, Litvu zastupuje Univerzita aplikovaných sociálních věd, za Českou republiku to je Technická univerzita v Liberci (koordinátor celého projektu) a Německo bylo zastoupeno týmem Univerzity aplikovaných věd ve Zwickau.

Projektový tým vymezil v oblasti řízení lidských zdrojů malých a středních podniků následující výzvy:

- Nejistota týkající se budoucích personálních požadavků.
- Nedostatek zájemců o práci v technických oborech.
- Problémy při hledání a integraci mladých odborníků/absolventů.

- Nedostatek znalostí o stále rychleji se měnících očekáváních mladých lidí.
- Nedostatek znalostí o významu nepeněžních odměn ovlivňujících zapojení zaměstnanců.
- Jak získat kvalitní, talentované lidi do firmy, jak vést správně pohovor.
- Fluktuace zaměstnanců aj.

Toto jsou základní témata, na která se tým snažil **vybrousit** postupy a pomocí příkladů dobré praxe p**ovzbudit** další firmy k následování.

Předložená publikace byla vytvořena na základě spolupráce zástupců jmenovaných univerzit a malých a středních podniků v zapojených regionech projektu SHARPEN. Publikace naplňuje jeden z cílů projektu, a to: vytvoření praktického, snadno použitelného a jednoduchého nástroje pro správu a řízení lidských zdrojů pro podporu rozvojových potřeb malých a středních podniků a doplnění mezer v požadovaných kompetencích. Právě specifické dovednosti zaměstnanců jsou jedním z životně důležitých faktorů, které malým a středním podnikům pomáhají se efektivně odlišovat v dlouhodobém horizontu. Pro naplnění uvedeného cíle byla důležitá tvorba případových studií. Ty vznikly na základě metody stínování reálného stavu ve vybraných malých a středních podnicích, které se do výzkumu zapojily.

Záměrem této publikace je přenést osvědčené postupy napříč regiony, kde MSP čelí podobným výzvám v oblasti řízení lidí, při využití odborných znalostí a zkušeností specialistů v řízení lidských zdrojů, praktiků, výzkumníků a akademické sféry. V jednotlivých kapitolách jsou postupně řešeny otázky: strategické plánování a zajišťování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, fluktuace a udržení zaměstnanců, značka zaměstnavatele, odměňování a motivace, řízení výkonnosti a společenské odpovědnosti firem.

Samostatným tématem v oblasti řízení lidských zdrojů malých a středních podniků je vliv vývoje technologií na podnikání, otázky spojené s digitalizací a robotizací. Dotkne se to firem napříč všemi obory, i když různou měrou. Budeme se schopni přizpůsobit měnící se povaze práce? Této a navazujícím otázkám se ve své knize věnuje např. Alec Ross (2019), který ve své knize rozebírá problematiku vývoje technologií od robotizace a umělé inteligence, kybernetickou bezpečnost až po vliv digitálních technologií na peněžní trhy. Téma vlivu nových technologií na řízení lidských zdrojů je významnou výzvou nejen pro malé a střední podniky. Toto téma bylo řešeno i v rámci projektu SHARPEN během spolupráce univerzit a MSP. V příloze 2 je uvedeno shrnutí ze setkání podnikatelů, zástupců univerzit a podpůrných organizací v Liberci pod názvem BUDOUCNOST MSP? BUDOU LIDÉ ŘÍDIT STROJE NEBO STROJE LIDI? Což je výzva i pro autory této knihy pro další výzkumnou spolupráci.

Zdroje

Ross, A. (2019). *Obory budoucnosti*. Praha: Argo, 2019.

PŘÍLOHA 1

Případové studie A, B, C a D

A PŘÍPADOVÁ STUDIE

Výrobce šroubů jako atraktivní zaměstnavatel pro absolventy

Případová studie popisuje procesy řízení lidských zdrojů ve středně velké výrobní firmě. Práce se zaměřuje na problémy spojené se získáváním pracovníků a jejím cílem je navrhnout taková doporučení, která by mohla zvýšit atraktivitu firmy jako zaměstnavatele (k tématu značky zaměstnavatele podrobněji také kapitola 6), a to se zaměřením na studenty a absolventy – zástupce generace Y a Z. Praktická část případové studie je zaměřena na uplatnění teoretických znalostí ve vybrané společnosti. Hlavní pozornost je věnována vytvoření stránky společnosti na sociální síti Facebook.

CÍL PŘÍPADOVÉ STUDIE

Cílem případové studie je pomoci vyřešit některé z problémů v řízení lidských zdrojů, které vyplynuly z analýzy procesu získávání pracovníků ve vybrané společnosti a analýzy v okolí společnosti. Záměrem je zvýšit atraktivitu společnosti jako zaměstnavatele, a to především pro studenty a absolventy – zástupce generace Y a Z.

METODIKA ZPRACOVÁNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Případová studie vznikla na základě zpracování rešerše odborné literatury a analýzy procesů v oblasti personalistiky a především procesu získávání pracovníků vybrané společnosti. Dále byla zkoumána sekundární data od konkurentů vybrané společnosti a jejího okolí. Primární data byla získána pomocí kvalitativního dotazování, stínování a elektronického dotazníku. Kvalitativní dotazování probíhalo ve firmě za přítomnosti hlavní personalistky a ředitele společnosti a právě jejich znalosti a zkušenosti byly pro tuto práci zásadní. V neposlední řadě byly v práci zužitkovány zkušenosti a vlastní pozorovávání autorky, která ve firmě pracovala po dobu několika měsíců.

Představení společnosti

Vybraná společnost se zabývá výrobou šroubů, matek, podložek a soustružených dílů, viz obrázek A.1. Společnost byla založena v roce 1951. Její obrat za rok 2016 činil 242 milionů korun a většina výroby je exportována do zahraničí, například do Brazílie, Itálie či Německa.

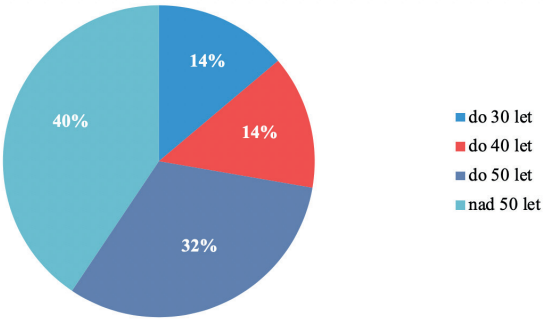
Obrázek A.1. Ukázka produkce
Zdroj: interní materiály společnosti

Popis personálních procesů

Personální útvar společnosti se skládá pouze z jednoho pracovníka – hlavní personalistky. Ta zajišťuje veškerou komunikaci s pracovníky a uchazeči o zaměstnání a ve spolupráci s vedoucími pracovníky konzultuje potřebu získávání pracovníků, předvýběr i další kroky získávání pracovníků jako je volba zdrojů uchazečů, volba metody získávání nebo formulace nabídky zaměstnání.

Věková struktura pracovníků

Pro analýzu věkové struktury využívá společnost rozdělení pracovníků do čtyř věkových skupin. Věkovou strukturu pracovníků ke konci roku 2016 znázorňuje obrázek A.2. Z něj je zřejmé, že celých 40 % pracovníků ze stávajících 183 je starších 50 let, několik jich je již v důchodovém věku a pouze svůj odchod do penze odkládají. Druhým extrémem je fakt, že pouze 14 % pracovníků je mladších 30 let. I z toho důvodu je cílem této práce nalézt taková opatření, která by mohla pomoci tento trend změnit a nastartovat systém nástupnictví kolektivu pracovníků. Fluktuace pracovníků (výpočtu v kapitole 3) za rok 2017 byla 14,36 %.



Obrázek A.2. Věková struktura pracovníků vybrané společnosti
Zdroj: interní materiály společnosti

Vyhodnocení silných a slabých stránek řízení lidských zdrojů ve společnosti

Silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti jsou znázorněny v tabulce A.1. Jednou z hlavních silných stránek je umístnění závodu společnosti, protože je situován téměř v centru města a je zde velice dobré spojení hromadnou dopravou. Dalším pozitivem je komunikace mezi odděleními, dlouhá tradice společnosti a spolupráce se středními školami. Společnost má certifikaci ISO, která může pomoci k rozvoji nejen personálního oddělení. Společnost se sice snaží budovat značku zaměstnavatele, nevyužívá při tom ale žádné sociální sítě, které jsou důležitým komunikačním nástrojem mladší generace. Tato studie je zaměřena právě na získávání zaměstnanců pomocí sociální sítě Facebook.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Umístění závodu	Nedostatek motivovaných pracovníků
Komunikace	Chybí značka zaměstnavatele
Nové prostory – příjemné pracovní prostředí	Nevyužívání sociálních sítí
Certifikace ISO	Pouze základní zaměstnanecké výhody
Spolupráce se SŠ	1 personalista
Dlouhá tradice	Fluktuace pracovníků
Odhodlanost ke změnám v HR	Nedostatek potenciálních kandidátů
	Tvrdá konkurence na trhu práce

Tabulka A.1. Shrnutí silných a slabých stránek společnosti
Zdroj: vlastní zpracování

Literární rešerše

Na základě zjištěných slabých stránek byla rešerše pro danou studii zaměřena na problematiku procesu získávání pracovníků, zdroje kandidátů apod. Teoretická část práce je představena pomocí prezentace v Powtoon v angličtině, která je k nalezení zde: https://www.powtoon.com/online-presentation/g7LI2FOGrkS/?mode=movie#/

Generace X, Y a Z
Zástupci generace Y jsou lidé narozeni mezi lety 1983 a 1997 (některá literatura i lehce odlišné roky vymezující tuto generaci) a jsou prvními, kteří vyrůstali obklopeni moderní technologií. Internet je pro ně běžná věc. Lidé narozeni po roce 1995 jsou pak charakterizováni, jako zástupci generace Z. Většina z nich zatím nepracovala na plný úvazek. Pracovní zkušenosti mají hlavně z praxí a brigád. I proto zatím není vytvořena jejich ucelená charakteristika. Přesto je již teď zřejmé, že tato generace exceluje v práci s internetem a používá jej ke všemu, včetně hledání svého budoucího zaměstnání. Firmy se musí požadavkům a trendům přicházejícím s touto generací přizpůsobit (Flodrová & Šilerová, 2011).

E-recruitment pomocí sociální sítě facebook
Sociální síť Facebook má v ČR pět milionů uživatelů. Lidé tuto síť čím dál častěji využívají i k hledání práce. Společnosti ji proto mohou také využít k hledání kandidátů na volná místa a mnoho z nich tak již činí.

Jak Facebook funguje?
Facebook je založen na sdílení informací, kterým se říká „příspěvky". Tyto příspěvky mohou být různé obrázky, videa či samotný text. Příspěvky mohou na Facebook přidávat jak stránky, tak soukromé profily. Po publikování mohou příspěvky získávat „To se mi líbí" (tzv. „lajky" z anglického like) od ostatních uživatelů Facebooku, kteří se mohou dokonce stát fanoušky facebookové stránky. Všem příspěvkům můžete dát „To se mi líbí", komentovat je nebo sdílet. Sdílení znamená přidat příspěvek, který původně přidal někdo jiný, na svůj profil.

Facebooková stránka je vždy založena jedním facebookovým profilem. Rozdíl mezi profilem a stránkou je ten, že profil patří pouze jedné osobě. Na druhé straně stránka může odkazovat na cokoli a spravovat ji může více osob. Facebooková stránka nemůže být přidána mezi přátele, je možné ji pouze sledovat (Lewis, 2010).

Propagace stránky
Pro rozšíření dosahu příspěvků sdílených stránkou je možné využít jeho propagaci. Tento nástroj je jedinou placenou službou Facebooku. Vše ostatní, včetně založení profilu, je zdarma. Pokud je příspěvek propagován, uživatelé jej mohou vidět i přesto, že stránku neznají a nesledují. Po zhlédnutí příspěvku se mohou rozhodnout, zda stránku sledovat začnou, a pokud ano, začne se jim na Facebooku zobrazovat veškerý, stránkou sdílený obsah, ať už je propagovaný či nikoli.

Proces získávání pracovníků ve společnosti

Z průzkumu metod využívaných zkoumanou společností k získávání pracovníků vyplynulo, že využívá jak interní, tak externí zdroje kandidátů. Interní zdroje nestačí pokrýt potřebu nových zaměstnanců, a proto společnost využívá více

externí zdroje. V roce 2017 společnost vynaložila 130 000 CZK (5 000 EUR) na získávání pracovníků. Obrázek A.3 přestavuje nejdůležitější metody získávání pracovníků, které tato společnost využívá, s doplňujícími komentáři.

Doporučení	• Finanční bonus pro stávajícího zaměstnance, kterému se podaří přivést zaměstnace nového (v současnosti běžně využívaný zaměstnanecký benefit v ČR)
Úřad práce	• Vhodné pro obsazování dělnických pozic • Díky velice nízké míře nezaměstnanosti není tento způsob příliš užitečný
Kariérní stránky	• Profesionální design stránek vybrané společnosti • Ne příliš intuitivní dostupnost informací
Inzerce v novinách	• Regionální periodikum Turnovsko v Akci (TvA) • Nabídka práce zveřejněna v 9 z 25 vydání v roce 2017
Pracovní portály	• Banner v TvA • Inzerce na pracovních potrálech zprostředkovaná TvA
Den otevřených dveří	• Cca tisíc návštěvníků - úspěšné získání pracovníků • Předcházela mu propagační kampaň (v rádiu a na internetu)
Spolupráce se SŠ/VŠ	• Spolupráce se třemi technicky založenými SŠ • Umožnění praxe pro studenty SŠ a exkurzí do společnosti

Obrázek A.3. Nejdůležitější metody získávání pracovníků ve vybrané společnosti
Zdroj: vlastní zpracování (2018)

Analýza okolí společnosti

Pro analýzu bylo vybráno osm technicky zaměřených společností. Šest z nich jsou střední velikosti, jedna je malá a jedna velká z pohledu počtu pracovníků. Nejprve bylo zkoumáno využívání sociálních sítí a kariérních stránek, poté fakt, zda společnosti spolupracují se středními či vysokými školami. Výsledky průzkumu můžete vidět v tabulkách A.2 a A-3. Čtyři z pěti firem používají profesní síť LinkedIn a tři z nich také Facebook. Všechny vybrané společnosti mají své kariérní stránky.

Jak ukazuje tabulka A.2, využívání sociálních sítí je používaným způsobem u technicky zaměřených firem, jak zaujmout potenciální uchazeče o zaměstnání a rostoucí význam tohoto způsobu získávání pracovníků je zjevný.

Název společnosti	Počet zaměstnanců	Využívání sociálních sítí		Kariérní stránky
Šroubárna Turnov, a.s.	150-200	NE	NE	ANO
KAMAX, s.r.o.	500-550	NE	NE	ANO
KV Final, s.r.o.	200-250	ANO	ANO	ANO
Resim, s.r.o.	1-50	ANO	ANO	ANO
Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.	150-200	NE	ANO	ANO
Kovovýroba Kadlec, s.r.o.	50-100	NE	NE	ANO
TREVOS, a.s.	200-250	ANO	ANO	ANO

Tabulka A.2. Analýza využívání sociálních sítí a vlastních kariérních stránek vybraných společností v regionu
Zdroj: vlastní zpracování (2018)

Dále byla zkoumána spolupráce se školami. Trainee program využívá pouze vybraná velká firma. I z toho důvodu zavedení trainee programu není zahrnuto v doporučeních pro společnost. Vybraná společnost již využívá spolupráci se třemi technicky založenými středními školami formou poskytování odborných praxí pro studenty.

Název společnosti	Trainee program	Praxe pro studenty SŠ
Šroubárna Turnov, a.s.	NE	ANO
KAMAX, s.r.o.	ANO	ANO
KV Final, s.r.o.	NE	NE
Resim, s.r.o.	NE	ANO
Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.	NE	ANO
Kovovýroba Kadlec, s.r.o.	NE	NE
TREVOS, a.s.	NE	NE

Tabulka A.3. Analýza spolupráce se školami
Zdroj: vlastní zpracování (2018)

Vybraná společnost nevyužívala v roce 2018 žádnou sociální síť pro získávání zaměstnanců. V tabulce A.2 je možné vidět, že někteří její konkurenti ano. V rámci doporučení pro vybranou firmu je proto zahrnuto i aktivní využívání sociálních sítí v oblasti náboru. Vybraná firma nabízí možnost uskutečnění školních praxí na některých odděleních závodu. Školní praxe jsou hodnoceny jako přínosné a je vhodné tento způsob podporovat a rozvíjet.

Výzvy v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti
Na základě analýzy vybraných HR procesů a pozorování bylo definováno několik oblastí, které jsou pro společnost v procesu získávání zaměstnanců výzvou. Jednou z největších je potřeba získat do svých řad mladé zaměstnance pracující na dělnických pozicích. Tento krok by pomohl vyřešit jednu ze slabých stránek společnosti zmíněnou na obrázku A-2 – stárnutí zaměstnanců. Ze situace vyplývá, že společnost pro mladé zaměstnance není dostatečně atraktivní. Hlavní otázkou je PROČ? Odpověď na tuto otázku je další výzvou, na kterou je třeba hledat odpověď, odhalit problém a pokusit se jej vyřešit. Dalším problémem společnosti je nedostatek mladých lidí, potenciálních uchazečů, s odpovídajícím vzděláním nacházejících se v Libereckém kraji.

Navrhovaná řešení a doporučení pro danou společnost

Pro zvýšení atraktivity společnosti jako zaměstnavatele pro zástupce generací Y a Z bylo navrženo několik nástrojů.

- Vytvoření profilu na profesní sociální síti LinkedIn
- Rozšíření spolupráce se středními školami – stipendium pro studenty
- Vytvoření firemní stránky na Facebooku

Dalším doporučením je hodnotit úspěšnost jednotlivých metod získávání pracovníků, viz. návodná **ukázka 1** na závěr studie.

Vytvoření profilu na profesní sociální síti LinkedIn

LinkedIn je největší profesní sociální sítí na světě. Nacházejí se zde jak uchazeči o zaměstnání, tak firmy, které hledají nové zaměstnance. Kromě firem a uchazečů se zde nacházejí i konzultanti a odborníci z nejrůznějších oborů. Každý uživatel této sítě by měl na svém profilu mít životopis, fotografii a základní informace o sobě. Vytvoření profilu je zdarma a využívání LinkedInu je založeno na rozšiřování sítě kontaktů. Vzhledem k tomu, jací uživatelé se na sociální síti LinkedIn nacházejí, bude výhodné využít ji zejména na inzerování volných pracovních míst THP (Ulbrich, 2014).

Stipendium pro studenty středních škol

Pro studenty a později potenciální uchazeče o zaměstnání může být nabídka stipendia poměrně zajímavá. Výše stipendia může být různá. Jednou z možností je například stipendium ve výši 5 000 CZK (200 EUR) za pololetí. Výsledná částka, kterou student obdrží, poté může záviset na chování, prospěchu, studijním průměru známek studenta

apod. Největší výhodou tohoto způsobu je, že si společnost může studenta zaškolit dle svých představ, aby pro ni byl tím nejužitečnějším pracovníkem a vyhovoval jejím potřebám. Firma může studenta vybrat na základě pracovního pohovoru, různých testů, doporučení atd.

Vytvoření stránky na Facebooku

Vytvoření stránky na Facebooku je velmi jednoduché a všechny základní služby jsou zdarma. Pro efektivní využívání nestačí stránku pouze vytvořit, ale je nutné ji pravidelně využívat. **Ukázka 2** ukazuje postup, jak stránku vytvořit a **ukázka 3**, jak ji využívat (viz závěr případové studie).

Podnik si musí nejprve ujasnit několik základních otázek. Toto jsou ty naprosto stěžejní: K jakým účelům chce podnik Facebook využívat? Jak se na něm chce prezentovat? Jak ke zvolenému účelu využívání Facebooku přizpůsobí obsah své stránky? Jakými příspěvky se chce pokusit ostatní uživatele Facebooku oslovit? Chce do propagace své stránky investovat nějaké finanční prostředky nebo vše založit pouze na bezplatném sdílení informací mezi uživateli? Pokud účelem založení stránky je získat nové pracovníky, neznamená to, že firma bude sdílet pouze inzeráty na své volné pracovní pozice. To by nikoho příliš nezaujalo. Firma by měla sdílet zajímavé a zábavné informace, aby oslovila co nejvíce uživatelů Facebooku.

Vyhodnocování úspěšnosti metod získávání pracovníků

Společnost by měla mít přehled o tom, odkud se uchazeči o zaměstnání dozvídají o volných pracovních pozicích. K tomuto účelu byla do vstupního dotazníku společnosti přidána otázka (viz ukázka č. 1), odkud se pracovník dozvěděl o dané pracovní pozici. Odpovědi na tuto otázku by se měly postupně elektronicky zpracovávat a měsíčně vyhodnocovat. Na zjištěné výsledky by měla společnost odpovídajícím způsobem reagovat, tzn. v případě, že některý ze způsobů informování o volných pracovních pozicích bude vyhodnocen jako zcela neúspěšný, zvážit ukončení jeho využívání. Do úspěšných způsobů naopak investovat a zdokonalovat je.

Vytvoření stránky na Facebooku

Malé a střední podniky na trhu práce v ČR se v roce 2018 často potýkaly s nedostatkem vhodných uchazečů se zájmem o nabízená pracovní místa. Právě tomu čelila i výrobní společnost představená v této případové studii. Případová studie se zaměřila na konkrétní problémy spojené se získáváním pracovníků

a navrhla taková doporučení, která mohou zlepšit proces získávání pracovníků a zvýšit atraktivitu společnosti pro absolventy, zástupce generací Y a Z. Nejprve byla představena vybraná středně velká výrobní společnost. Dále byly zmíněny silné a slabé stránky jejích personálních aktivit a byly popsány metody získávání používané v této společnosti.

Byla provedena analýza oblasti získávání zaměstnanců v dané firmě i ve vybraných firmách v regionu a na základě analýzy i rešerše zdrojů vzniklo několik doporučení. Jde především o to, jak vytvořit a aktivně využívat stránku na sociální síti Facebook. Generace Y a Z, na kterou by společnost měla cílit svůj zájem, využívá právě sociální média k většině svých aktivit, tedy i hledání zaměstnání. Součástí případové studie je přehledný návod, jak takovou stránku založit a jak ji efektivně využívat. Návod je postaven logicky a od základů, aby byl i úplný začátečník schopen facebookovou stránku vytvořit. Další doporučení zahrnovala například vytvoření stipendijního systému pro studenty středních škol a vytvoření profilu na sociální profesní síti LinkedIn.

Praktické návody: Ukázka 1

Návrh aktualizovaného vstupního
DOTAZNÍKU PRO UCHAZEČE O PRÁCI

OSOBNÍ DOTAZNÍK				
Údaje o uchazeči				
Údaje o rodinných příslušnících				
VZDĚLÁNÍ				
Dokončené	**Název školy, adresa, obor**	**Počet tříd**	**Datum ukončení**	**Druh zkoušky**
základní				
vyučen				
ÚSV				
ÚSO				
ÚSO + vyučen				
VŠ				
nedokončené				
ÚSV = úplné střední všeobecné ÚSO = úplné střední odborné VŠ = vysokoškolské				

Řidičský průkaz vlastním:	ANO	NE	A B C D E T
Uveďte další platné průkazy, které vlastníte (např. řízení VZV, obsl. zdvih. zařízení, znalost cizích jazyků, apod.)			

PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ			
Organizace, firma, sídlo	**Pracovní zařazení**	**Od**	**Do**

Máte ještě jiný pracovní úvazek? **ANO NE** charakter (prac. poměr, dohoda) .....
v organizaci, firmě ..... druh činnosti ..... rozsah .....
Podnikáte soukromě? **ANO NE** v jaké činnosti .....
Pobíráte důchod? **ANO NE** druh ..... datum výměru .....
Změněná pracovní schopnost - invalidita ..... od .....
Váš zdravotní stav .....
Je proti Vám vedeno soudní řízení? **ANO NE** důvod .....
Je proti Vám vedeno exekuční řízení? **ANO NE** kým .....
čj. ..... ze dne ..... ve výši .....
Zdravotní pojišťovna ..... Číslo účtu .....

Odkud jste se o dané pracovní pozici dozvěděl(a)?

Čestně prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé. V případě, že se některý z údajů, který jsem uvedl(a) v tomto dotazníku, v budoucnu ukáže nepravdivým, nebo se ukáže, že jsem uvedl(a) někoho v omyl, beru na vědomí, že proti mně mohou být uplatněny sankce dle platných právních předpisů.

Vyplněním tohoto dotazníku uděluji souhlas s tím, že osobní údaje v rozsahu zde uvedeném je společnost Šroubárna Turnov, a.s. oprávněna dále zpracovat a využít pro účely evidence uchazeče o zaměstnání a to po celou dobu do uzavření pracovního poměru nejdéle na dobu 1 roku.

Datum, místo a podpis

Pozn. V návrhu byl osobní dotazník rozšířen o otázku: „*Odkud jste se o dané pracovní pozici dozvěděl(a)*?“ Firma touto otázkou mapuje účinnost nástrojů používaných v náboru.

Praktické návody: Ukázka 2

Postup vytvoření facebookové stránky

1. Stanovte účel vzniku stránky na Facebooku a přizpůsobte své vystupování na ní účelu jejího vytvoření. Hlavní podstatou je vytvoření atraktivní značky zaměstnavatele a získání sledujících.

2. Vytvořte svůj vlastní profil na Facebooku, protože je to nezbytné k vytvoření facebookové stránky. Rozdíl mezi facebookovou stránkou a profilem byl zmíněn výše.

UŽITEČNÝ TIP:
Po založení osobního profilu a přihlášení můžete navštívit jakoukoli stránku na Facebooku, včetně těch největších světových firem či Vašich přímých konkurentů! Proč se neinspirovat, jak svou fungující stránku využívají ostatní? Zjistíte, jak stránky fungují, co uživatele Facebooku zajímá a lépe se rozhodnete, jakým směrem bude vhodné Vaši stránku zaměřit.

3. Vytvořte jméno stránky. Jméno stránky by mělo korespondovat se jménem společnosti, aby uživatelé měli možnost rozpoznat, o čem daná stránka je. Prostudujte si pravidla pro vytváření jmen stránek, aby nedošlo k jejich porušení a stránku bylo možné bez problémů založit.

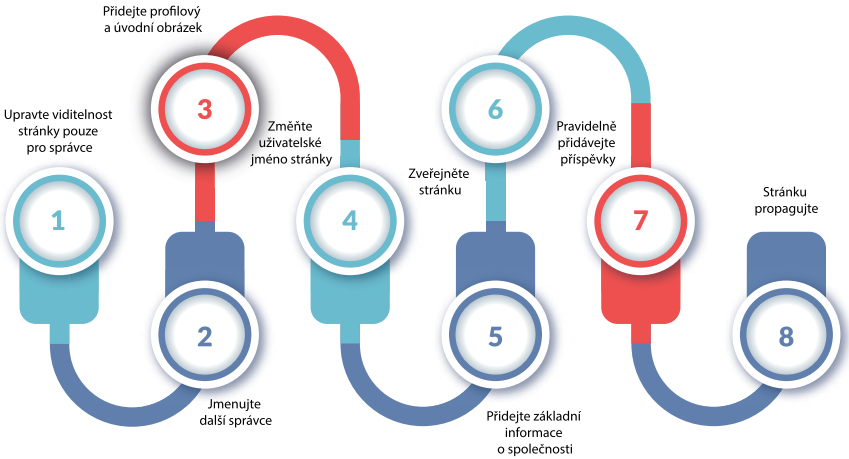
4. Vyplňte základní informace o Vaší společnosti. Facebook požaduje například informace o odvětví podnikání a adrese společnosti.

5. Vyberte typ stránky. Facebook nabízí několik typů stránek. Pro tyto účely je vhodný typ: „společnost, organizace nebo instituce“.

6. Začněte editovat svou stránku. Potom, co stránkou vytvoříte, ji můžete začít upravovat. Při tom se můžete držet návodu, který najdete v **ukázce 3**.

Praktické návody: Ukázka 3

Jak facebookovou stránku upravit a správně ji využívat?



1. Upravte viditelnost stránky pouze pro správce. Toto je velice důležitý krok například v případě, že na stránku budete dávat obsah, který musí projít schválením ze strany vedení společnosti. Stránku v tuto chvíli uvidíte pouze vy a nikdo jiný na Facebooku.

2. Jmenujte další správce. Tento krok proveďte v případě, že za spravování stránky bude zodpovědných více osob.

3. Přidejte profilový a úvodní obrázek. Tyto dva obrázky jsou jednou z nejdůležitějších věcí na stránce. Je to první věc, kterou návštěvník na stránce uvidí. I to je důvodem, proč by tyto obrázky měly být reprezentativní a zajímavé tak, aby dokázali upoutat pozornost ostatních uživatelů Facebooku.

4. Vytvořte uživatelské jméno. Slouží k tomu, aby potenciální fanoušek stránku lépe našel.

5. Přidejte základní informace o společnosti, abyste potenciální fanoušky informovali o aktuálních aktivitách společnosti, novinkách či zásadních změnách. Důležité je přidat nějaký kontakt, misi a vizi. Návštěvník stránky všechny tyto údaje nalezne v sekci „Informace“.

6. Zveřejněte stránku. Pokud považujete stránku za hotovou a publikovatelnou, změňte viditelnost stránky zpátky na „viditelné pro všechny uživatele Facebooku“.

Jak bylo zmíněno výše, Facebook funguje na principu přidávání příspěvků. Měli byste tedy začít pravidelně přidávat příspěvky. V případě, že máte více nápadů co sdílet, nepřidávejte na stránku vše najednou! Přidejte je postupně, například jeden příspěvek za den. Čas, kdy příspěvek na stránku přidáváte, se snažte měnit. Uživatelé mohou být na Facebooku aktivní v různých časech (Štěrbová, 2013).

**Poznámka: Vaše příspěvky jsou samozřejmě na Vaší stránce viditelné neustále, ale největší dosah mají právě při zveřejnění, kdy je Vaši fanoušci vidí na své hlavní stránce.*

Při přidávání a komentování příspěvků by měla společnost správně komunikovat. Níže je několik základních doporučení pro komunikaci:

- Komunikovat můžete pomocí funkce komentáře pod příspěvky nebo pomocí soukromého chatu. Pro sdělování osobních údajů nebo pro odpovídání na specifické otázky - zvolte soukromý chat. Pro zodpovídání obecných a často kladených dotazů – použijte komentáře.
- Při komunikaci nebuďte příliš formální.
- Pomocí komentářů můžete vyjádřit zábavnost a kreativitu společnosti. Nikdo nechce nudnou práci v nudné firmě.
- Odpovídejte okamžitě, ne později než následující den!
- I když budete reagovat na nějaký negativní, hrubý či agresivní komentář, buďte vždy příjemní a nad věcí.

7. Propagujte stránku. Jak bylo zmíněno výše, stránku můžete propagovat několika různými způsoby. Tato platforma je placená. Vyberte jeden z nich a zvolte pro Vaše potřeby vhodný poměr mezi cenou a dosahem propagace.

Praktické návody: Ukázka 4

Návrh facebookové stránky vybrané společnosti – sekce „informace“

Zdroje

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Philadelphia, PA: Kogan Page.

Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing.

Dvořáková Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.

Flodrová, T., & Šilerová, L. (2011). *Generace Y jiná cílová skupina* [Online]. Retrieved September 14, 2018, from https://media.e15.cz/zurnal/generace-y-jina-cilova-skupina-712003.

Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy* (5th ed.). Praha: Management Press.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5th ed.). Praha: Management Press.

Lewis, A. (2010) *Facebook and Twitter: Socially network yourself to success: TRAINING & DEVELOPMENT IN AUSTRALIA* [Online]. Retrieved September 14, 2018, from http://search.proquest.com/docview/208559768/33BDEC07D42C403APQ/3?accountid=17116#center.

Štěrbová, L. (2013). *5 ZLATÝCH PRAVIDEL FIREMNÍHO FACEBOOKU: NEZAHLCUJTE A CHOVEJTE SE LIDSKY!* [Online]. Retrieved September 14, 2018, from https://blog.aira.cz/5-zlatych-pravidel-firemniho-facebooku--nezahlcujte-a-chovejte-se-lidsky.

PŘÍPADOVÁ STUDIE B

Jak může být firma tradičního textilního průmyslu více atraktivní pro stávající a potenciální zaměstnance?

K tomu, aby společnost dosahovala lepších výsledků a vyšších cílů, je důležité, aby disponovala kompetentními pracovníky, kteří budou ve své práci spokojeni. Neméně významným krokem je budování a rozvoj značky zaměstnavatele, která bude atraktivní pro potenciální zaměstnance. Tato případová studie analyzuje řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku zabývajícím se výrobou koberců. Výroba koberců v rámci textilního průmyslu patří k tradičním odvětvím Libereckého kraje. Studie představuje praktické nástroje, které mohou pomoci k minimalizaci fluktuace zaměstnanců, a ukazuje, jak se zaměřit na zlepšení postavení společnosti prostřednictvím budování značky zaměstnavatele.

Budování značky zaměstnavatele je pro společnost důležité zejména pro zvýšení loajality svých zaměstnanců a ke snížení jejich fluktuace. Případová studie byla vypracována na základě osobních rozhovorů s manažerem lidských zdrojů a pomocným nástrojem byl krátký strukturovaný výstupní dotazník vytvořený jako Google formulář. Ten bude v dané společnosti součástí výstupního pohovoru zaměřeného na identifikaci příčin odchodů zaměstnanců a následné možnosti vylepšení těchto faktorů a podpory značky zaměstnavatele. Tematicky studie navazuje na kapitoly 3 a 6.

CÍL PŘÍPADOVÉ STUDIE

Cílem případové studie je navržení strategie a nástrojů, které může personální oddělení uplatnit ke zlepšení procesu náboru zaměstnanců a ke zlepšení značky zaměstnavatele. Zlepšení těchto faktorů následně přispěje ke zvýšení loajality stávajících zaměstnanců. Cíl případové studie byl stanoven po provedení analýzy struktury společnosti a jejích strategických cílů ve vztahu k řízení lidských zdrojů.

METODIKA ZPRACOVÁNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Na základě odborné rešerše byl vytvořen postup pro analýzu řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a udržení si zaměstnanců v dané společnosti. Prostřednictvím hloubkových rozhovorů s manažerem lidských zdrojů a pozorováním ve společnosti, byli autoři schopni porozumět značce zaměstnavatele a procesu náboru zaměstnanců aplikovaných ve společnosti.

Pro navrhování vhodných nástrojů bylo hodnoceno několik aspektů. Případová studie je deskriptivní a objasňující povahy a vychází jak z primárních dat poskytnutých personálním oddělením společnosti, tak ze sekundárních dat čerpaných z knih, časopisů a dalších výzkumných materiálů. Na základě provedené analýzy byl vytvořen strukturovaný výstupní dotazník, který bude aplikován ke zvýšení loajality a náboru zaměstnanců, a také k budování značky zaměstnavatele. Při tvorbě dotazníku bylo nezbytné, aby obsahoval jen nejnutnější otázky, na které budou zaměstnanci ochotni odpovědět.

Představení prostředí působení společnosti

Liberecký kraj se nachází na severu České republiky a hraničí s Německem a Polskem. Kraj je rozdělen na čtyři okresy, kterými jsou Liberec, Jablonec nad Nisou, Česká Lípa a Semily. V současné době žije v regionu přibližně 442 356 obyvatel (Krajská správa ČSÚ, 2019). Liberecký kraj je odjakživa proslulý průmyslovým charakterem, který se zachoval až do současnosti. Díky industrializačním a globalizačním trendům na počátku 90. let minulého století prošel textilní průmysl významnou transformací a ztratil na své dominanci. Od té doby je zaměřen spíše na progresivní materiály a technologie (Liberecký kraj, 2018).

Hlavní hrozbou textilního průmyslu byla a stále je levná produkce především z Asie, která zapříčinila úpadek tradičních textilních výrobců a omezila průmysl pouze na vybrané výrobce, kteří této produkci mohli konkurovat. V současné době je pro region důležitá spolupráce firem s Technickou univerzitou v Liberci na intenzivním výzkumu a vývoji nanomateriálů a technologickém a materiálovém inženýrství. Rektor univerzity nedávno sdělil, že návrat textilního průmyslu do Libereckého kraje je pomalu ale jistě očekáván díky narůstajícím dopravním a výrobním nákladům na výrobu v Asii. To je pro kraj velmi pozitivní zprávou (Stránský, 2019).

Představení společnosti

Společnost byla založena v roce 1964 a její hlavní sídlo se nachází ve městě Ronse, v Belgii. Společnost patří mezi největší evropské producenty vyšívaných koberců a už od založení se zaměřila zejména na svou expanzi do zahraničí. Nyní disponuje obchodními pobočkami v Německu a Velké Británii. Roku 1997 převzala českou továrnu na koberce zvanou INTEX, s. r. o. se sídlem ve Vratislavicích nad Nisou (webové stránky společnosti, 2019).

Mateřská společnost dodává veškeré materiály, které jsou dále zpracovávány v české továrně. Závod ve Vratislavicích koberce šije, balí a dodává konečným zákazníkům. Mezi hlavní zákazníky společnosti patří hotely a industriální

podniky, ale uspokojovány jsou také individuální objednávky ostatních zákazníků. Liberecký závod má přibližně 100 zaměstnanců, z toho 70 % zaměstnanců pracuje ve výrobním procesu. Od roku 2010 je společnost součástí skupiny Belgotex International a exportuje do více než 55 zemí v Evropě, Asii a Africe. Ve společnosti pracuje celkem 600 zaměstnanců a poslední obrat společnosti činil 172 milionů EUR (webové stránky společnosti, 2019).

Vybrané procesy řízení lidských zdrojů

Personální oddělení ve společnosti je poměrně nově zřízeno (existuje již více než jeden rok). Personální činnosti spravuje jeden manažer a jeden asistent lidských zdrojů. Manažer lidských zdrojů provádí veškeré administrativní činnosti spojené s řízením lidských zdrojů. Mezi tyto patří například nábor a kariérní rozvoj zaměstnanců či personální plánování. Činnosti, jakými jsou odměňování zaměstnanců a tvorba personální strategie, jsou prováděny společně s ředitelem společnosti.

Získávání zaměstnanců ve společnosti

Nabídky volných pracovních míst ve společnosti jsou určeny jak pro kvalifikované, tak pro nekvalifikované pracovníky. Pro nábor zaměstnanců je využíván úřad práce, personální agentury či doporučení od stávajících zaměstnanců. V neposlední řadě také internetové pracovní portály, mezi které patří například jobs.cz. Pracovní nabídky jsou nejčastěji umístěné v místních novinách, městských publikacích a ve veřejné dopravě. Dlouhodobým cílem společnosti je využívat sociální sítě jakožto způsobu, jak oslovit a najmout nové talenty.

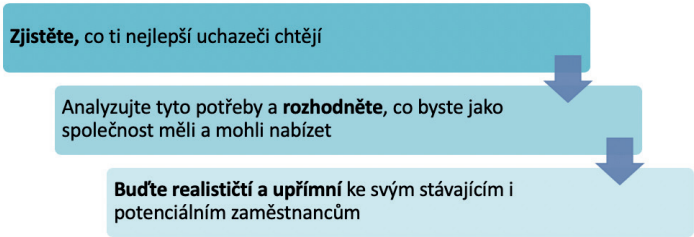
Mezi metody výběru zaměstnanců ve společnosti patří především osobní rozhovor s uchazečem o práci, psychometrické testy pro uchazeče na manažerské pozice či testy znalostí a dovedností pro manuální pracovníky. V některých případech jsou používány také takzvaná „assessment centra“.

Průměrná mzda v Libereckém kraji byla ve čtvrtém čtvrtletí roku 2018 přibližně 29 725,- Kč, což je cca 1 160 EUR (ČSÚ, 2019). Mzda výrobních pracovníků ve firmě je stanoven na 16 000,- Kč hrubého, což odpovídá 95,- Kč na hodinu s extra příplatkem 15,- Kč za víkendové směny. Z uvedených dat je patrné, že mzdy obdržené ve společnosti nedosahují regionálního průměru, nejsou tedy hlavním faktorem, který by mohl být použit pro oslovení nových uchazečů o zaměstnání. Z tohoto důvodu se společnost obvykle přiklání spíše k nefinančním benefitům, prostřednictvím kterých se snaží o zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců.

Budování značky zaměstnavatele a loajalita: Literární rešerše

Značku zaměstnavatele lze definovat jako strategický koncept řízení lidských zdrojů, který je odvozený z marketingu. Zabývá se nejčastěji interními a externími komunikačními aktivitami společnosti (Burke, 2011). Podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2018) je značka zaměstnavatele definována jako užitečný nástroj, který organizacím pomáhá odlišovat se na trhu práce od ostatních firem a najmout, udržet a angažovat zaměstnance, které firma potřebuje k úspěchu.

Značka zaměstnavatele je také procesem, jež vytváří skvělé pracovní podmínky, které následně propaguje uchazečům o práci tak, aby oslovila uchazeče se správnými dovednostmi a znalostmi, a dosáhla tak svých konkrétních cílů (Mosley, 2017). Další definicí značky zaměstnavatele je, že se jedná o vytvoření image společnosti pro potenciální zaměstnance. Na obrázku B-1 jsou uvedeny kroky, jakými společnost může využívat značku zaměstnavatele (Armstrong, 2017).



Obrázek B.1. Aktivity tvořící značku zaměstnavatele
Zdroj: Armstrong 2017, vlastní zpracování

Při budování značky zaměstnavatele by společnost měla propagovat své instrumentální a symbolické atributy. Instrumentální atributy zahrnují konkrétní a objektivní popis společnosti a pracovní pozice (např. popisující firemní benefity, školení zaměstnanců, možnosti kariérního a osobního rozvoje či způsob odměňování). Pojem symbolické atributy zahrnuje zejména pochopení potřeb zaměstnance tak, aby bylo docíleno jeho/jejího zlepšení jak po osobní, tak po profesní stránce (Burke, 2011).

Značka zaměstnavatele může mít pozitivní vliv na oblast řízení lidských zdrojů, a to konkrétně na aspekty uvedené na obrázku B-2 (Mosley, 2017).

Nábor zaměstnanců: Pomocí silné značky zaměstnavatele dojde k oslovení vhodných uchazečů, a tím se sníží náklady na nábor nových zaměstnanců

Přijetí zaměstnanců: Značka zaměstnavatele umožňuje vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit spokojeni a naplněni svou prací

Udržení zaměstnanců: Silná značka zaměstnavatele přesně definuje, co mohou zaměstnanci očekávat ještě před tím, než ve společnosti začnou pracovat. Pokud bude společnost poskytovat správné a žádané pracovní podmínky, její zaměstnanci nebudou mít důvod k odchodu.

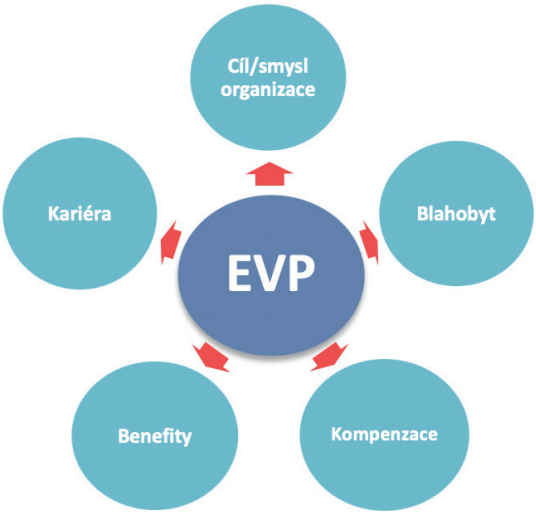
Obrázek B.2. Aspekty, které ovlivňují značku zaměstnavatele
Zdroj: Mosley 2017, vlastní zpracování

Dalšími důležitými aspekty značky zaměstnavatele vycházejícími z výše uvedených zdrojů, je vytvoření konkurenční výhody, která umožní jasné odlišení od konkurence, a vytvoření hodnotové značky zaměstnance (dále také EVP, 2019, akronym z anglického Employee Value Proposition). Hodnotovou značku zaměstnance lze definovat jako soubor hodnot, které zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům. Tato hodnotová značka může být využita k oslovení nových zaměstnanců, pomáhá ale také v procesu udržení těch stávajících (Sharma, 2018).

Využívání jedinečné hodnotové značky zaměstnance poskytuje společnosti příležitost vzbudit zájem u těch nejlepších uchazečů o práci a odlišit se od konkurence. EVP zahrnuje prvky, které zaměstnanci obdrží za svůj čas a úsilí, které investovali do odvedené práce. Je však také důležité zmínit, že EVP není postavena jen na finanční či nefinanční kompenzaci a výhodách. Správná hodnotová značka zaměstnavatele poskytuje dokonalou rovnováhu mezi hmotnými benefity, jakými je mzda a ostatní finanční benefity, a nehmotnými odměnami, jakými mohou být pracovní kultura, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, přátelské vztahy a mnoho dalších (TalentLyft, 2019).

K vytvoření vhodné EVP je třeba zvážit další aspekty uvedené na obrázku B-3, které zaměstnanec může po společnosti požadovat (Mercer LLC Research, 2019). V dolní části obrázku B-3 jsou uvedeny hmotné aspekty, konkrétně benefity a kompenzace za odvedenou práci. Další úroveň představuje prvky blahobytu a kariérního růstu. Na vrcholu obrázku je uveden cíl či smysl organizace, který musí být jasně definován a musí odpovídat hodnotám společnosti. Jedinečný cíl organizace by měl propojovat zaměstnance s misí a vizí společnosti, poskytovat smysluplnou práci a napomáhat zaměstnancům k tomu, aby se na pracovišti cítili dobře. EVP by

také měla zajistit pozitivní pracovní zkušenost zaměstnance a měla by poskytovat zajímavé kariérní možnosti spolu s dobrými finančními a emocionálními benefity.



Obrázek B.3. Aspekty EVP
Zdroj: Mercer LLC Research, 2019, vlastní zpracování

Zjištění a průzkumy

Na základě literatury a analýzy společnosti byla identifikována potřeba zaměřit se na faktory ovlivňující loajalitu zaměstnanců, značku zaměstnavatele a nábor zaměstnanců. Byly vytvořeny dva hlavní návrhy dalšího postupu: výstupní pohovor, který má pomoci hlubšímu pochopení fluktuace zaměstnanců ve společnosti, a vytvoření osobních příběhů zaměstnanců ke zvýšení povědomí o zaměstnavateli k následnému přilákání nových talentů do společnosti. Na základě analýzy pracovních inzerátů byla navrhnuta jejich revize, která zahrnovala především rozšíření délky pracovní nabídky a lepší popis společnosti/pracovního místa. To by mělo pomoci uchazečům snadněji identifikovat hlavní charakteristiky vykonávané práce a očekávané pracovní povinnosti.

Výše zmíněné faktory, tedy vysoká fluktuace zaměstnanců a jejich nízká loajalita, byly podkladem pro budování značky zaměstnavatele. Společnosti bylo také doporučeno, aby pro nábor nových členů využívala sociální sítě – například Facebookové stránky společnosti, které již existují, ale nejsou využívány za tímto účelem. Hlavní výzvy, kterým společnost v oblasti lidských zdrojů čelí, jsou uvedeny na obrázku B-4.

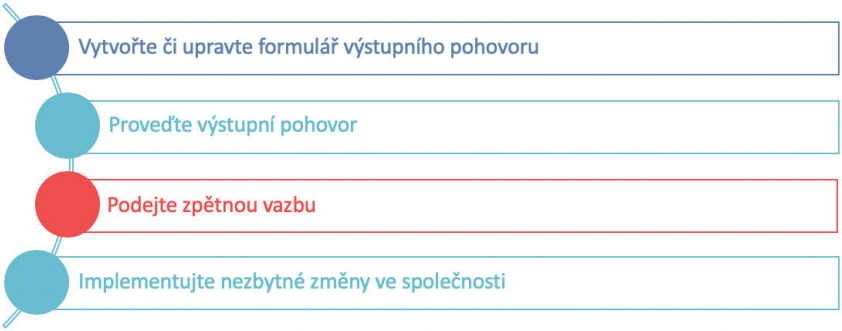
1. Vysoká **fluktuace** zaměstnanců
2. Nízká **loajalita** stávajících zaměstnanců
3. Nedostatčené využívání **sociálních sítí** - zejména pro nábor zaměstnanců
4. Nestrukturalizované **pracovní nabídky**

Obrázek B.4. Hlavní výzvy v oblasti lidských zdrojů, kterým společnost čelí
Zdroj: vlastní zpracování

Nábor pracovníků do výroby probíhá ve společnosti prakticky po celý rok. Velký počet zaměstnanců opustí společnost během zkušební doby, která je stanovena na tři měsíce, nebo poté během prvního roku práce. Pro personálního manažera je pravidelné hledání nových zaměstnanců a jejich zaučení velmi náročné. Výrobní pracovníci musí absolvovat intenzivní školení, které je někdy delší než samotná zkušební doba. Z tohoto důvodu je výcvik nových zaměstnanců obtížný.

Navrhovaná řešení: Návod na využívání vstupního dotazníku

Na základě prostudované literatury a poznatků vyplývajících z analýzy společnosti, byl vytvořen výstupní dotazník, který má manažerovi pomoci pochopit, z jakého důvodu zaměstnanci odcházejí ze společnosti. Pro dosaženo efektivního výsledku byl připraven následující postup uvedený na obrázku B-5.



Obrázek B.5. Postup při využívání výstupního dotazníku
Zdroj: vlastní zpracování

Výstupní dotazník je poskytován pouze zaměstnancům, kteří se rozhodli opustit společnost. Dotazník bude sloužit jako prostředek prevence další fluktuace zaměstnanců, nikoliv jako prostředek ke zvrácení rozhodnutí zaměstnance opustit společnost. Dotazník má za úkol zjistit hlavní důvody, proč lidé odcházejí ze společnosti. Kritickým faktorem je navození takové atmosféry, aby odcházející pracovník byl ochoten dotazník vyplnit.

Závěr studie a doporučení pro společnost

Hlavním cílem studie bylo navrhnout strategie a nástroje, které může tým lidských zdrojů uplatnit tak, aby se zlepšil proces náboru zaměstnanců, a aby se zlepšila samotná značka zaměstnavatele. Zlepšení těchto dvou faktorů následně přispěje ke zvýšení loajality zaměstnanců. Hlavním výstupem případové studie je vypracování výstupního dotazníku, který bude sloužit manažerovi lidských zdrojů k lepšímu porozumění vysoké fluktuace zaměstnanců. Existuje také mnoho dalších faktorů, na které se společnost může zaměřit s cílem zvýšit loajalitu a omezit fluktuaci zaměstnanců. Jsou jimi například pracovní prostředí, zaměstnanecké benefity a pracovní ohodnocení, kariérní rozvoj či osobní uznání.

Dalším doporučením pro společnost je vytvoření české sekce kariérních stránek s nabídkou pracovních příležitostí na oficiálních internetových stránkách společnosti. K tomu, aby společnost zaujala více mileniálů, je zapotřebí využívání sociálních sítí, např. zmiňovaného Facebooku, který je hojně využíván k inzerci volných pracovních míst a oslovování nových zaměstnanců.

K tomu, aby manažerský tým vybudoval hlubší vztah se svými zaměstnanci, je doporučeno častěji aplikovat pozorování zaměstnanců a přímé rozhovory, aby se zaměstnanci v pracovním prostředí cítili uvolněně. Umožní jim to také získat více názorů a podnětů na oblasti, které by se mohly zlepšit či změnit.

Praktické návody: Ukázka 1

Výstupní dotazník pro výrobní pracovníky

VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK	LOGO Firmy

Následující dotazník je vytvořen za účelem udržení zaměstnanců ve společnosti, zlepšení prostředí na pracovišti, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také zvýšení produktivity práce. Prosím, uveďte své hodnocení v následujících otázkách týkajících se společnosti.

Vždy prosím vyberte jednu z nabízených možností.

1. Jak hodnotíte chování a přístup Vašeho nadřízeného?	
	Velmi dobře
	Dobře
	Spíše negativně
	Negativně
2. Jaké bylo mzdové ohodnocení za Vámi odvedenou práci?	
	Velmi dobré
	Dobré
	Spíše nedostatečné
	Nedostatečné
3. Jak hodnotíte náročnost Vám přidělovaných úkolů?	
	Velmi náročné
	Náročné
	Spíše nenáročné
	Nenáročné
4. Jaké jsou Vaše důvody k odchodu ze společnosti?	
5. Co by mohl zaměstnavatel udělat pro zlepšení pracovního prostředí?	

Zdroj: vlastní zpracování

Praktické návody: Ukázka 2

Výstupní dotazník pro TH pracovníky

VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK	LOGO Firmy

Tento průzkum je vytvořen za účelem udržení zaměstnanců ve společnosti, zlepšení prostředí na pracovišti, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také zvýšení produktivity práce. Prosím, uveďte své hodnocení v následujících otázkách týkajících se společnosti.

Vždy prosím vyberte jednu z nabízených možností.

1. Jak efektivně byly Vaše dovednosti využívány?	
	Velmi efektivně
	Efektivně
	Spíše efektivně
	Neefektivně
2. Jak hodnotíte chování a přístup Vašeho nadřízeného?	
	Velmi dobře
	Dobře
	Spíše negativně
	Negativně
3. Jaké bylo mzdové ohodnocení za Vámi odvedenou práci?	
	Velmi dobré
	Dobré
	Spíše nedostatečné
	Nedostatečné
4. Jak hodnotíte náročnost Vám přidělovaných úkolů?	
	Velmi náročné
	Náročné
	Spíše nenáročné
	Nenáročné

5. Jak jasné Vám byly Vaše pracovní povinnosti?	
	Velmi jasné
	Jasné
	Spíše nejasné
	Nejasné
6. Dostávalo se Vám dostatečného množství zpětné vazby?	
	Dostávalo pravidelně
	Dostávalo
	Spíše nedostávalo
	Nedostávalo
7. Jak často jste se cítil/a pod tlakem v běžném pracovním týdnu?	
	Velmi často
	Často
	Spíše nikdy
	Nikdy
8. Po dobu Vašeho setrvání ve společnosti, jak složité pro Vás bylo vyvažovat Váš pracovní a osobní život?	
	Velmi snadné
	Snadné
	Spíše složité
	Složité
9. Jaké jsou Vaše důvody k odchodu ze společnosti?	
10. Co by mohl zaměstnavatel udělat pro zlepšení pracovního prostředí?	

Zdroj: vlastní zpracování

Zdroje

Armstrong, M. & S. Taylor. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* [online]. 14th edition. London: KoganPage, [vid. 2019-06-19]. ISBN 978-0-7494-7411-9.

Burke, R. J., G. Martin & C. L. Cooper. (2011). *Corporate reputation: Managing opportunities and threats* [online]. Burlington, VT: Ashgate Pub., [vid. 2019-06-19]. Psychological and behavioral aspects of risk series. ISBN 978-0-566-09205-3.

CIPD. (2018). *Employer Brand: Chartered Institute of Personnel and Development*. 2018 [online]. London: Royal Charter [vid. 2019-06-19]. Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet

ČSÚ. (2018). *Základní tendence demografického, sociálního a Libereckého kraje 2017* [online]. Liberec [vid. 2019-06-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/61449426/33013618.pdf/4212ec5e-8806-4711-ac62-573b4fdbd0a9?version=1.14.

ČSÚ. (2019). *Vývoj průměrných mezd v 1. až 4. čtvrtletí 2018* [online]. Liberec [vid. 2019-06-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xl/vyvoj-prumernych-mezd-v-1-az-4-ctvrtleti-2018.

EVP – Employee Value Proposition. (2019). Magnet for Attracting Candidates: Talentlyft, 2018. *talentlyft.com* [online]. Zagreb [vid. 2019-06-19]. Dostupné z: https://www.talentlyft.com/en/blog/article/105/employee-value-proposition-evp-magnet-for-attracting-candidates.

Krajská správa ČSÚ v Liberci. (2019). *Nejnovější údaje o kraji: ČSÚ* [online]. Liberec [vid. 2019-06-19]. Dostupné zde: https://www.czso.cz/csu/xl.

Liberecký kraj. (2018). *S*trategie rozvoje Libereckého kraje 2021+. *Regionalni-rozvoj.kraj.lbc.cz* [online]. Liberec: [vid. 2019-06-19]. Dostupné z: https://regionalni-rozvoj.kraj-lbc.cz/getFile/id:886123/lastUpdateDate:2018-11-27+12:56:21/image.jpg.

Mercer. (2019). HOW TO CURATE A DISTINCTIVE EMPLOYEE VALUE PROPOSITION: Mercer LLC, 2019. *uk.mercer.com [online]*. UK [vid. 2019-06-19]. Dostupné z: https://www.uk.mercer.com/our-thinking/thrive-series/how-to-curate-distinctive-employee-value-proposition.html

Mosley, R., L. Schmidt & C. L. Cooper. (2017). *Employer branding: Managing opportunities and threats* [online]. Hoboken, NJ: Ashgate Pub., [vid. 2019-06-19]. For dummies. ISBN 978-1-119-07164-8.

Sharma, N., V. K. Singh & S. Pathak. (2018). *Management techniques for a diverse and cross-cultural workforce* [online]. Hershey: IGI Global, Disseminator of Knowledge, [vid. 2019-06-19]. ISBN 978-1522549338.

Stránský, J. Čína začíná být drahá, textilní průmysl se vrátí do Liberce, věští experti: Liberecké zprávy, 2019. *Libereckezpravy.cz* [online]. Liberec: Spotlight Media [vid. 2019-06-19]. Dostupné z: https://www.libereckezpravy.cz/cina-zacina-byt-draha-textilni-prumysl-se-vrati-do-liberce-vesti-experti/.

PŘÍPADOVÁ STUDIE C

Pracovní nabídka na Facebooku: jak oslovit zájemce o práci

Tato případová studie popisuje proces získávání zaměstnanců a identifikuje výzvy spojené s hledáním zaměstnanců přes sociální média ve vybrané firmě v potravinářském průmyslu. Studie přináší doporučení, která by měla pomoci firmě budovat silnou značku zaměstnavatele, přilákat potenciální uchazeče o práci a získat nové uživatele na firemní facebookové stránce. Zjištění potvrdila, že používání Facebooku k získávání nových zaměstnanců je v dnešní době důležité. Hlavní důraz je kladen na tvorbu pracovních inzerátů na Facebooku a popsání možných způsobů jejich sdílení.

CÍL PŘÍPADOVÉ STUDIE

Případová studie navrhuje metody, postupy a možnosti využití Facebooku jako nástroje pro hledání nových zaměstnanců v malém a středním podniku. Zabývá se jak teoretickou, tak praktickou rovinou využití této sítě. Případová studie přináší podrobný návod psaní příspěvků jako pracovní inzerce a poukazuje na možnosti sdílení obsahu uživatelům, kteří by potenciálně mohli mít o tyto inzeráty zájem. Dále se zabývá metodami získávání nových fanoušků facebookové stránky firmy s cílem rozšíření povědomí o značce mezi potencionální zaměstnance a zákazníky. Nakonec je ve studii popsáno, jak může podnik komunikovat na sociální síti s potenciálními uchazeči o pracovní místo.

METODIKA ZPRACOVÁNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Případová studie vznikla na základě literární rešerše, analýzy vybrané společnosti, jejího procesu získávání pracovníků a její konkurence v regionu. Primární data byla získána od HR manažerky společnosti, jejíž znalosti a zkušenosti byly využity pro zpracování případové studie. Dalším zdrojem byly webové stránky firmy, Facebooku a firemní facebookové stránky. Sekundární data byla získána z knih, novinových článků, statistických portálů, tematických blogů a jiných studií spojených s výzkumným tématem. K tvorbě inzerátů byl využit bezplatný software Canva (www.canva.com).

Představení společnosti

Pekařství a cukrářství, které je předmětem této případové studie, je tradičním rodinným podnikem se skoro třicetiletou úspěšnou historií a věrnými spotřebiteli po celém regionu. Podnik má hlavní sídlo v Liberci a zaměstnává více než 170 lidí. Příběh firmy se začal psát v září 1990, kdy její majitel začal péct rakvičky a kremrole ve svém bytě. Později si s manželkou otevřel první dílnu ve svém domě v Hodkovicích a začal přibírat první zaměstnance. Díky zvýšené poptávce na cukrářské výrobky bylo zapotřebí rozšíření výrobního sortimentu a objemu výroby. Z tohoto důvodu byla další výroba rozšířena do Liberce. V roce 1995 se podnik stal hlavním dodavatelem sladkého pečiva jednoho z hlavních obchodních domu ve městě. Po dalších čtyřech letech už podnik patřil mezi 3 největší výrobce tzv. měkké cukrařiny v České republice. První maloobchodní prodejna společnosti byla otevřena v Liberci v roce 2002. Momentálně se jedná o rodinnou firmu, která provozuje 10 moderních prodejen: osm v Liberci a po jedné v Novém Boru a Mladé Boleslavi.

Pro uspokojení rostoucí potřeby spotřebitelů firma neustálé automatizuje a modernizuje výrobu a zkvalitňuje své služby. Díky péči o zákazníky a zájmu široké veřejnosti získal podnik svá ocenění. Od roku 2014 společnost zřizuje cateringový e-shop s nabídkou celého vyráběného tradičního sortimentu, do kterého patří cukrářské výrobky, dorty, sladké pečivo, čerstvý chléb, slané pečivo, točená zmrzlina apod. (webové stránky firmy, 2019).

Popis personálních procesů

Personální oddělení firmy je reprezentováno HR manažerkou. Ta je zodpovědná za získávání a odměňování zaměstnanců, poskytování dokumentů k HR reportingu, evidování lékařských prohlídek zaměstnanců, komunikování s managementem a také za veškerou administrativní činnost řízení lidských zdrojů.

Ve chvíli, kdy firma hledá nové zaměstnance, inzeruje volné pracovní pozice na svých webových stránkách, na stránkách úřadu práce a také na pracovních portálech jako např. praceunas.cz, jobdnes.cz, cz.indeed.com, careerjet.cz, cz.jooble.org. Tyto inzeráty jsou pravidelně aktualizovány. Kromě online inzerátů vyvěšuje firma také inzeráty ve svých provozovnách. Dalším způsobem, jakým firma získává nové zaměstnance, je doporučení stávajících zaměstnanců. Pokud stávající zaměstnanec doporučí zaměstnance nového, dostane v případě jeho přijetí finanční odměnu.

Definování výzev v HR ve vybraném podniku

Společnost v průběhu let zaznamenala vysoký nárůst zájmu o své výrobky ze strany zákazníků. Aby bylo možné stále uspokojovat tuto rostoucí poptávku, společnost hledá nové zaměstnance. Vzhledem k dlouhodobému poklesu míry nezaměstnanosti, mají firmy v České republice potíže s náborem nových zaměstnanců. Především, náboru méně kvalifikovaných lidí a zaplnění platově nižších pracovních pozic je aktuální výzvou (Kovanda, 2019). Obdobně je na tom i firma z naší případové studie.

Ve vybrané firmě je hlavní výzvou obsazování pozic pekař/ka, cukrář/ka a prodavač/ka. Tyto pozice nejsou příliš atraktivní z toho důvodu, že ranní směna začíná ve 4:00 ráno. Toto je velmi specifický rys pekárenského průmyslu, který, mimo jiné, limituje oblast, ze které může firma získávat zaměstnance. Mnoho lidí totiž není ochotno dojíždět do práce takto brzo ráno.

Firma se najímáním zaměstnanců dlouhodobě intenzivně zabývá. Kromě finančních bonusů se společnost snaží vytvářet příznivé pracovní prostředí pro své zaměstnance a také využívá i nefinanční odměňování. Dále firma spolupracuje se středními školami a učilišti, které poskytují odbornou přípravu pro pekaře a cukráře a nabízí stáže jejich studentům. Nicméně, trend je takový, že mnoho studentů z těchto škol v oboru nezůstává.

Společnost už má firemní facebookovou stránku. Ta však není příliš aktivně užívaná. Na základě údajů z 18. června 2019, 707 lidem se firemní stránka líbila, 718 lidí ji sledovalo a 75 lidí zde oznámilo polohu. V tuto chvíli management firmy nepoužívá facebookovou stránku k získávání zaměstnanců, inzerci volných pracovních pozic ani k budování značky zaměstnavatele. Navíc neexistuje přímé komunikační spojení mezi personálním oddělením a správcem firemní facebookové stránky společnosti.

Literární rešerše

Na základě zjištěných výzev v řízení lidských zdrojů vybrané společnosti byla rešerše pro danou studii zaměřena na problematiku založení a vyplnění firemní facebookové stránky, zpracovávání příspěvků, pracovní inzerci na Facebooku apod.

Jak založit firemní stránku na Facebooku a co tam zahrnout?

Firemní stránku na Facebooku lze založit pouze pomoci již založeného facebookového osobního profilu. Majitel tohoto osobního profilu na Facebooku se stane hlavním správcem ve chvíli, kdy vytvoří danou firemní stránku. Správce

může na stránce publikovat příspěvky, upravovat její nastavení a komunikovat s jinými uživateli Facebooku jménem firmy. Počet správců není omezen a původní správce může dát právo spravovat firemní stránku jakémukoli jinému osobnímu profilu na Facebooku.

Založení firemní facebookové stránky

1. Založení stránky – na vašem Facebooku můžete najít tlačítko „Vytvořit“ či „Vytvořit stránku“ v pravém horním menu vašeho profilu na Facebooku (tlačítko se může objevit i na jiných místech, záleží na verzi vašeho FB a typu zařízení z jakého na FB přistupujete). Po kliknutí na toto tlačítko budete mít možnost vytvořit „Stránku“. Na pravé straně horního panelu najdete také tlačítko „šipku směřující dolů“ (tj. nastavení). Tam najdete přehled všech vašich spravovaných stránek. Pokud však používáte Facebook pro správu více než jedné stránky a využíváte i placenou reklamu, doporučuje se používat aplikaci Facebook Business Manager. Tato aplikace je navržena speciálně pro potřeby podniku a poskytuje srozumitelnější a uživatelsky příjemnější zážitek.

.

2. Vyberte typ stránky – po vytvoření stránky na Facebooku správce bude požádán, aby si vybral mezi dvěma typy stránek:

   a. Firma nebo značka
   b. Komunita nebo veřejně známá osobnost

Tento typ ovlivňuje to, jakým způsobem se stránka zobrazí uživateli.

3. Dále vás Facebook požádá o přidání dalších informací o vaší stránce. V prvním kroku vyplňte jméno firmy a její kategorii/obor. Potom přidejte adresu a kontaktní údaje.

.

4. Potvrďte vytvoření stránky – A je to! Kliknutím na tlačítko ‚Pokračovat‘ jste úspěšně vytvořili stránku na Facebooku. Buďte opatrní! Před vytvořením stránky byste si měli pořádně rozmyslet, zda opravdu stránku chcete založit. Rušení existující stránky trvá minimálně 14 dnů (zcela nové a prázdné stránky jsou však odstraněny okamžitě). Dokud tento čas neuplyne, nebudete moci založit novou stránku se stejným názvem.

5. Přidejte obrázky – než uvidíte svůj výtvor, Facebook vás požádá o nahrání profilové fotky. Tento obrázek je první věcí, kterou uživatelé uvidí na vaší stránce. Funguje to stejně jako v případě osobních profilů. Z tohoto důvodu se doporučuje používat logo firmy či jeho část jako profilový obrázek. Profilový obrázek můžete přidat kliknutím na tlačítko „Nahrát profilový obrázek“. Doporučujeme používat pouze kvalitní obrázky a fotografie, se kterými máte právo nakládat. Dalším krokem je nahrání „úvodní fotky“ ve formě fotografie nebo videa. Tento obrázek/video se uživateli zobrazí po rozkliknuti vaší firemní facebookové stránky. Musí být ve vyšším rozlišení než profilový obrázek. Doporučené rozlišení je nejméně 400 pixelů

na šířku a 150 na délku. Pro malé a střední podniky by mohlo být užitečné použít úvodní fotku/video, které reprezentuje společnost (tzn., fotografie produktů, prodejny či zaměstnanců v běžném provozu). Můžete nahrát úvodní obrázek podobně, jak jste nahrál/nahrála profilový obrázek. Kliknutím na tlačítko „Nahrát úvodní fotku". Obě tyto možnosti můžete přeskočit a nahrát tyto obrázky později.

6. Nyní máte možnost vidět svůj výtvor a lidé mohou najít vaši stránku ve výsledcích vyhledávání. Nicméně, vaše stránka je prázdna. Proto je nutné vyplnit informace o firmě. V levém menu můžete najít tlačítko „Informace". Toto tlačítko vás zavede na stránku, kde můžete sdílet veškeré informace o vaší společnosti (datum založení firmy, odkaz na firemní webové stránky, váš příběh, vizi, misi atd.). Doporučuje se také upravit uživatelské jméno vaší stránky, které se zobrazuje v hypertextovém odkazu. To umožnuje uživatelům vás snadněji najít.

7. Tímto je vaše firemní stránka prakticky hotová (Obrázek C.1). Dalším užitečným nástrojům a průvodci se budeme věnovat v dalších kapitolách. Co více vyplnit můžete najít v ukázce č. 2.

Obrázek C.1. Založení a vyplnění facebookové stránky firmy
Zdroj: vlastní zpracování dle Facebooku

Zpracovávání příspěvků

Příspěvky jsou hlavním komunikačním prostředkem pro styk s uživateli a komunitou. Velikost této komunity je měřena počtem sledujících a počtem „To se mi líbí" na stránce. Uveřejnění příspěvku na stránce není ale zárukou, že se obsah dostane ke všem uživatelům Facebooku.

Zajímavý fakt: Běžný uživatel během prvního roku na Facebooku dá „To se mi líbí" v průměru 200 stránkám (Smith, 2019).

Zjištění a průzkumy

Nejprve se zaměříme na zjištění v oblasti využiti sociálních medií v malých a středních podnicích v Europě a následně bude provedena analýza využití Facebooku malými a středními podniky v České republice.

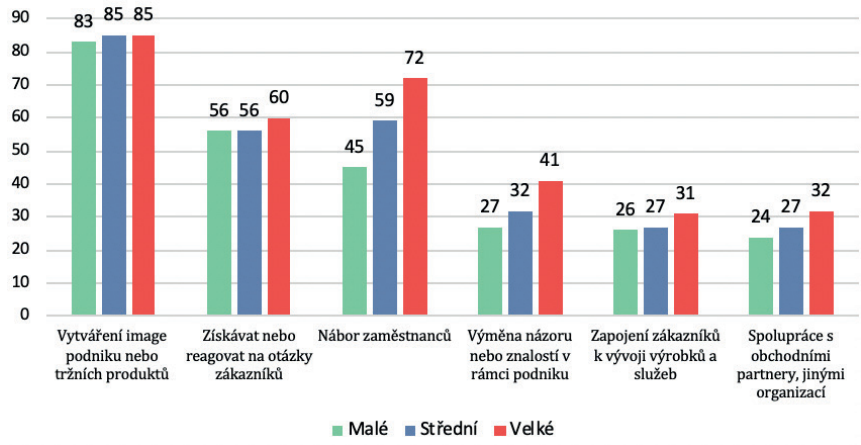
Využití sociálních medií v malých a středních podnicích: případ Evropy

Sociální média jsou definovaný jako aplikace založené na internetu, které zahrnují: sociální sítě (tj., Facebook, LinkedIn, Whatsapp), firemní blogy (tj., Twitter, Present.ly), weby pro sdílení multimediálního obsahu (tj., YouTube, SlideShare, Instagram) a nástroje sdílení znalostí založené na principu wiki (Eurostat, 2017). Jejich všestranné využití je logickým výsledkem stále se rozvíjejících informačních technologií a zrychleného způsobu života. Díky internetu počet uživatelů sociálních sítí výrazně narůstá. V současné době se sociální sítě používají nejen pro získávání a udržování osobních kontaktů, ale také pro interní komunikaci uvnitř firem a mezi podniky a jejich zákazníky (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Podle údajů Eurostatu, 47 % podniků v Evropské unii s deseti a více zaměstnanci používalo v roce 2017 alespoň jeden typ sociálních médií. V České republice jejich podíl dosahuje 36 %. Z údajů rovněž vyplývá, že sociální sítě jsou populárnější než jiné typy sociálních médií. Od roku 2013 se využití sociálních sítí českými podniky zdvojnásobilo a od roku 2017 je každý třetí podnik v zemi používá během své každodenní činnosti (Eurostat, 2017).

Je důležité rozlišovat účely, pro které firmy využívající sociální média (obrázek C.2). Tyto nástroje jsou podniky aktivně používány především pro rozvoj firemní značky, uvádění nových produktů a služeb na trh a jejich další propagaci, a péče o zákazníky. Míra užívání pro tyto účely je stejná a nezávisí na velikosti firmy. Největší rozdíl mezi malými a velkými podniky jsou ve dvou kategoriích: sdílení znalostí a zkušeností v rámci podniku a nábor nových pracovníků. Méně než polovina (45 %) malých podniků a pouze okolo 59 % středních podniků v Evropské unii používá sociální média pro nábor. Ve srovnání s 72 % velkých společností, které využívají sociální média k přilákání nových zaměstnanců. To ukazuje, že stále existuje nerealizovaný potenciál využití sociálních médií v oblasti řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích (Eurostat, 2017).

Jiný výzkum, realizovaný výzkumnou agenturou Ipsos Marketing pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků České republiky (AMSP) v roce 2018 zdůrazňuje, že sociální média jsou považovány za druhý nejefektivnější nástroj pro online podnikání po webových stránkách (Ipsos Marketing, AMSP ČR, 2018).

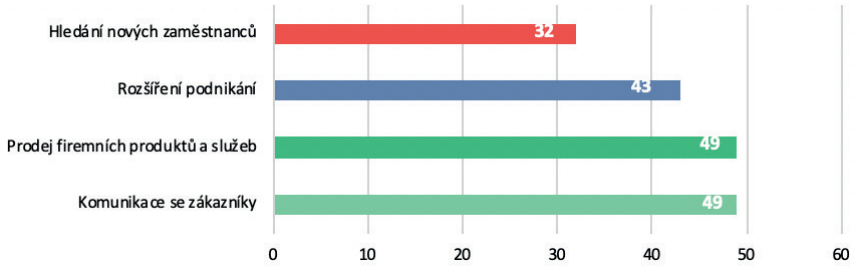


Obrázek C.2. Podniky využívající sociální média, podle účelu použití a velikostní firmy, EU-28, 2017 (% podniků, které využívají sociální média)
Zdroj: Eurostat, 2017

Využití Facebooku malými a středními podniky

Facebook byl založen Markem Zuckerbergem v roce 2004. Zpočátku byla tato sociální síť určena pouze pro studenty, profesory a personál Harvardské univerzity za účelem sdílení zpráv, nápadů, fotografií a osobních informací s ostatními uživateli webu pomocí soukromého profilu. Účelem této sociální sítě bylo usnadnit orientaci a adaptaci nových studentů a také zjednodušit proces seznamování a komunikace mezi lidmi. Přístup na Facebook byl poskytnut všem vysokým školám již za rok od svého vzniku, a od září 2006 Facebook byl zpřístupněn veřejnosti (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016). V současné době je Facebook nejpopulárnější a největší sociální sítí na světě s cca 2,32 miliardami aktivních uživatelů (Statista, 2019). Počet registrovaných uživatelů na této sociální síti v České republice v únoru 2019 byl 5,3 milionu lidí (České noviny, 2019).

Z výzkumu Ipsos Marketing pro AMSP vyplývá, že tři ze čtyř malých a středních podniků v České republice podporují své podnikání prostřednictvím Facebooku. Nicméně, jen každý pátý podnikatel potvrdil, že najal zaměstnance pro administraci profilu firmy na Facebooku. Dalším zajímavým faktem je to, že 37 % podnikatelů již získalo zkušenosti s využitím reklamy na Facebooku a v každém druhém případě podnikatelé uvádějí, že tyto reklamy měli pozitivní dopad na jejich podnikání. Přibližně polovina respondentů plánuje využít reklamy na Facebooku v budoucnu. Obrázek 3 ukazuje hlavní důvody pro využití Facebooku v podnikání podle názoru českých malých a středních firem a živnostníků (Ipsos Marketing, AMSP ČR, 2018).



Obrázek C.3. Účely používání Facebooku v malých a středních podnicích v České republice, 2018 (% podniků)
Zdroj: Ipsos Marketing pro AMSP ČR, 2018

Navrhovaná řešení a doporučení pro danou společnost

Pro zvýšení efektivity náboru společnosti bylo navrženo několik nástrojů:

- Vytvoření pracovních inzerátů na sociální síti Facebook.
- Podpora příspěvků neplacenými nástroji nebo placenou reklamou.
- Sdílení příspěvků na Facebooku.

Vytvoření pracovních inzerátů na sociální síti Facebook

Facebook byl od počátku navržen jako uživatelsky přívětivý a intuitivní systém přístupný velkému množství lidí. Jeho tvůrci nám stále dokazují, že Facebook může být nekonečnou studnicí inovátorských praktik. Koncepce přidávání příspěvků, které jsou nositeli určité informace pro určitý okruh sociální skupiny, tu byla již od začátku. Facebook je především o budování komunity, ze které je možné informace přijímat či které je možné informace publikovat. Umění práce s Facebookem spočívá tedy v tom, takovou komunitu vytvořit, udržovat a rozšiřovat. To vše za pomoci relevantního obsahu. Při přenesení této logiky do HR spektra, můžeme konstatovat, že potenciál společností je vybudovat komunitu na své stránce na Facebooku, z nichž pak mohou čerpat potenciální kandidáty. Pro dosažení těchto kandidátů může personalista vytvářet příspěvky, které budou pro tyto kandidáty relevantní a zajímavé. facebookové příspěvky s nabídkou práce mohou být užitečným nástrojem manažera. Návod jak krok po kroku najít nové zaměstnance na Facebooku ukazuje návod v **ukázce 1**.

Jak vytvořit příspěvek – pracovní inzerát na Facebooku ve vybraném podniku

Vaše příspěvky lze vidět pouze na vaší Timeline (zdi) a jeho obsah mohou vidět jen fanoušci vaší stránky, pokud příspěvek nepropagujete placenou reklamou. Firmy tento nástroj s oblibou využívají, protože je díky grafickému designu efektivnější a prozatím více známý než Facebook pracovní nabídky. Grafický design si však musíte dělat sami (či si za něj zaplatit). Samozřejmě, inzerát – příspěvek můžete udělat pouze formou textu s popisem pracovní pozice. Takový příspěvek se však lehce ztratí v záplavě příspěvků ostatních a není velmi atraktivní. Příspěvek by proto měl splňovat marketingové pravidlo **AIDA = pravidlo účinné propagace**.

Attraction – přitažlivost
Interest – zájem
Desire – touha
Action – akce

Příspěvek by měl být na první pohled příjemný a zajímavý. Uživatel by měl "toužit" dozvědět se více (ať už o významu obrázku či vůbec o inzerátu). Tato touha by pak měla vyvolat pozitivní akci či reakci (To se mi líbí, komentář, sdílení, reakce na pracovní inzerát, navštívení stránky). Zároveň by měl text příspěvku být krátký a poutavý. Každá pozice je zajímavá něčím jiným (platovým ohodnocením, finančními a nefinančními benefity atd.). Můžete poskytnout uživatelům odkaz, jako součást příspěvku, který je povede k většímu množství informací. Příklady zajímavých pracovních inzerátů na pozice v pekařství můžete nalézt v **ukázce 3**.

Co zvážit nejdříve, když tvoříte pracovní inzerát pro pekařství v Liberci?

Procesu tvoření příspěvku musí předcházet úvaha o celkové koncepci, jak by měl příspěvek vypadat. Měli bychom rozhodnout, jak jej budeme dále propagovat, na koho by měl cílit a jak se příspěvek ke konečnému příjemci dostane.

Obrázek C.4. Rozhodnutí o celkové koncepci příspěvku
Zdroj: vlastní zpracování dle Facebooku

Jaký nástroj zvolit?

Měli bychom zvážit to, v jaké formě příspěvek bude – ve formě obrázku a statusu nebo ve formě pracovního inzerátu za použití nástroje „pracovní nabídky“, který nabízí Facebook. Při rozhodování mezi tím, který nástroj použijeme, je nutné zvážit 2 faktory (obrázek C.4):

a. Známost a aktivita firmy na Facebooku – pokud je vaše firma aktivní na Facebooku (minimálně 1 příspěvek na libovolné téma týdně) a udržuje si stabilní okruh sledujících uživatelů (tzn., stránka se těší stabilní návštěvnosti) je možné využít nástroj „pracovní nabídky“ od Facebooku. Tento nástroj není graficky zajímavý, ale je spíše zaměřen na uživatele, kteří aktivně vyhledají či zobrazí vaši stránku. Pokud není stránka příliš aktivní či známá, doporučujeme využít grafickou inzerci pomocí obrázku s komentářem.

b. Přirozený dosah nebo placený dosah – je třeba zvážit, zda budeme příspěvek podporovat placenou reklamou nebo se budeme spoléhat pouze na organický dosah, který můžeme podpořit neplacenými nástroji.

Podpora příspěvků neplacenými nástroji nebo placenou reklamou

Obsah na Facebooku je vytvářen především proto, aby uživatel nebo stránka zaujali **jiné jeho uživatele**. Facebook se snaží tento **obsah filtrovat na míru každému uživateli**. Stránky, na které pak uživatel nejvíce kliká či je „lajkuje“, se mu zobrazují v jeho vybraných příspěvcích přednostně. Je pak možné, že některé stránky jsou kompletně upozaděny, i když je uživatel členem komunity fanoušků dané stránky. Existují však nástroje, které tento proces mohou ovlivnit. Jsou to nástroje placené a neplacené. Zde představíme jejich hlavní funkci.

Co všechno Facebook nabízí?

„Pracovní nabídky“ jsou zajímavý nástroj, který je na Facebooku relativně nový a málo využívaný. Umožňuje uživatelům vytvořit pracovní inzerát dle předlohy. Tím však inzerát přichází o prvky kreativity a nelze ho pak odlišit od nabídek konkurence. Nicméně, Facebook původně zamýšlel vytvořit tento nástroj jako vlastní online prostor pro nabídky práce (jako je například Jobs.cz). Počítá však s aktivní podporou samotných uživatelů, kteří musejí kategorii navštívit ve zvláštním sloupci („kariéra“) na své hlavní stránce. Nástroj je však bezplatný, a tak není vůbec na škodu jej využít. Díky předpřipraveným údajům to nezabere ani 5 minut.

Vsaďte na jistotu a zaplaťte si reklamu

Reklama je věčně diskutované téma na sociálních sítích. Aktuálně se do tohoto tématu vměšuje také legislativa, která apeluje na to, aby uživatelé věděli, kdy jsou cílování reklamou. Je však nutno poznamenat, že placená reklama na příspěvcích či na stránce dokáže udělat divy. To je pravda i pro lokální malé a střední podniky, které mohou cílit na lidi z místního regionu. V případě naší pekárny je to o to důležitější, protože musí hledat zaměstnance, kteří žijí v blízkosti pracovišť kvůli náročným pracovním hodinám.

Nástroj placené reklamy je relativně složitý, a pokud se pro něj rozhodnete, doporučujeme vám se tématem zabývat do hloubky. Placená reklama v zásadě umožňuje úžasnou věc. Příspěvek, který vytvoříte, může být zacílen na konkrétní uživatele dle vámi nastavených parametrů.

Každého samozřejmě zajímá, kolik placená reklama vlastně stojí. Odpověď rozhodně není jednoduchá. Facebook vás nechá nastavit stropový rozpočet, který rozhodně nebude přečerpán. Jenže když nastavíte málo v čase, kdy většina dalších firem nastavila rozpočet na více, bude reklama drahá, protože její dopad bude velmi malý (dostane se k málo lidem – cena za každého jednoho dosaženého člověka bude vysoká). Cena reklamy tedy závisí na tom, jaký určíte rozpočet, jaký rozpočet určí vaši konkurenti a na vašem příspěvku. Navíc závisí cena také na podrobném cílení (hyper-cílení). Při využívání placené reklamy na určitý příspěvek vám Facebook nabídne tento zajímavý nástroj, kde si budete moci navolit svou cílovou skupinu nejen dle pohlaví, regionu, společenského stavu, ale i dle podrobnějších parametrů (např. podle reklam, na které uživatel klikne; podle aktivit, jimž se na Facebooku věnují; podle stránek, se kterými na Facebooku provedli interakci).

Novinkou ve světě facebookových reklam je aplikace Facebook Business Manager (FBM). Je sice doporučována pro firmy, které mají více placených facebookových kampaní či více stránek, je ale vhodná také pro malé a střední podniky. FBM je velmi intuitivní a provede vás krok po kroku, jak z placené reklamy získat, co nejvíce.

Sdílení příspěvků na Facebooku

Jak příspěvek dostat k širší skupině uživatelů? A komu se tento inzerát zobrazí?

Inzerát se v první řadě objeví na vaší firemní stránce, kde jsou vaše příspěvky. Zde jej najdou uživatelé, kteří si vaši stránku aktivně vyhledají. Dále se inzerát objeví ve vybraných příspěvcích uživatelů (na tzv. zdi), kteří jsou fanoušky vaší stránky. Průměrný uživatel Facebooku je však fanouškem mnoha stránek a mnoha skupin, proto je i obsah na jeho „zdi“ zahlcen a váš příspěvek se může ztratit v nesčetných

příspěvcích jiných lidí. Některé malé a střední podniky používají placenou reklamu s podrobným cílením. To má za následek, že váš příspěvek bude zobrazován prioritně, a navíc bude zobrazován uživatelům, kteří splňují určité přednastavené parametry (tj. lokalita, pohlaví, zájmy, povolání atd.).

Inzeráty z nástroje „pracovní nabídky" se nadto budou zobrazovat v sekci Facebooku jménem „kariéra", kterou uživatel najde v levém sloupci své hlavní stránky. Zde po rozkliknutí uvidí všechny pracovní nabídky, často již filtrované na jeho polohu. Zde si uživatel může zadat vlastní parametry výběru možností (typ úvazku, mzda atd.), proto je důležité do inzerátu dávat co nejvíce relevantních informací.

Sdílení příspěvků do veřejných skupin a spolupráce se stránkami, které inzerují pracovní místa v regionu

Veřejné skupiny jsou skupiny na Facebooku vytvořené soukromým uživatelem, ale který zde chce veřejně sdílet obsah s lidmi, kteří nejsou jeho přátelé. Tyto skupiny mají různé názvy a slučují sociální skupiny s určitými společnými oblastmi zájmů (oblíbený časopis, domácí mazlíček, politická strana atd.).

Pro nás budou zajímavé ty skupiny, které nesou v názvu slova typu: nabídky práce či pouze „práce" a název regionu, tedy Liberec (např. Práce Liberec). Seznam námi nalezených skupin v regionu můžete nalézt v ukázce 4. Zde mohou firmy poptávat zaměstnance či uživatelé poptávat práci. Výhodou veřejných skupin je to, že kdokoli může skupinu vyhledat, zobrazit její členy i zveřejněný obsah, přidat se ke skupině a sdílet inzeráty. Po přidání ke skupině může uživatel sdílet obsah, přidávat komentáře a reagovat na příspěvky. Bohužel nemůžete na těchto skupinách sdílet z vaší firemní facebookové stránky, ale jen ze soukromého profilu. HR manažer si proto musí založit pracovní profil pro tuto činnost nebo sdílet ze svého osobního profilu.

Využijte sociální skupiny vašich zaměstnanců

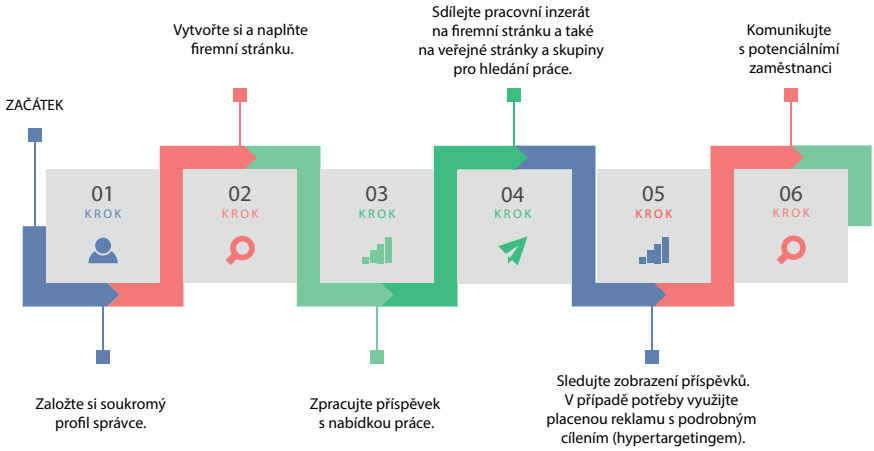
Vaši zaměstnanci jsou další cestou, jak dostat váš obsah mezi „nefanoušky". Je velmi vysoká pravděpodobnost, že potenciální zájemci o zaměstnání žijí ve stejném regionu, čí mají stejné vzdělaní potřebné pro práci, kterou nabízíte jako stávající zaměstnanci. Proto dejte vědět svým zaměstnancům, že firma má svou stránku na Facebooku. Ti se pak mohou stát vašimi fanoušky a sdílet obsah na svých soukromých profilech. Sami pak můžete na sociálních sítích zaměstnance propagovat například pořizováním fotografií z běžného provozu či jako ocenění za dobrý výkon. Pozor na podmínky GDPR a získání souhlasu se zveřejňováním fotografií a v kombinaci se jménem.

Závěr

Tato případová studie se zabývala výzvami v získávání pracovníků v libereckém pekařství. Konkrétně se práce zaměřila na pracovní inzerci na sociální síti Facebook. Tato síť není momentálně firmou využívána v plném rozsahu jejího potenciálu. Firma má facebookovou stránku, která obsahuje nějaké základní údaje o firmě. Lze však doporučit, aby o sobě firma na Facebooku poskytla rozsáhlejší informace, především o své kultuře, tradicích a výrobcích. Firma by mohla přidat nové informace o své činnosti, aktualizovat údaje a rozšířit uživatelský okruh fanoušků firemní stránky pomocí sdílení příspěvků a využiti placené reklamy. Aby se zlepšil náborový proces, je důležité připravit co nejzajímavější a nejpřitažlivější pracovní nabídku na Facebooku (viz **ukázka 3**). Podporou inzerátu placenými a neplacenými nástroji je možné dostat inzerát k co nejširšímu okruhu uživatelů Facebooku. Facebook může daný podnik také využít k propagaci spokojenosti svých zaměstnanců a např. ke zveřejňování jejich zpětné vazby o práci v této společnosti. To vše podpoří značku zaměstnavatele a může pomoci přilákat více uchazečů o zaměstnání.

Praktické návody: Ukázka 1

Využití Facebooku pro najímání nových zaměstnanců: návod krok po kroku



Zdroj: vlastní zpracování

Praktické návody: Ukázka 2

Jak používat Facebook pro nábor:
jaké informace přidat na Facebookovou stránku firmy

- **Základní informace o historii a umístnění firmy.**
- **Odkaz na webové stránky společnosti.**
- **Předpřipravené dotazy na facebookovém chatu.**
- **Příspěvky ve speciální dny (den sv. Patrika, den sv. Valentýna apod.).**
- **Přispěvky o speciálních nebo nových produktech a slevách.**
- **Informace o každodenním životě ve firmě a jejich zaměstnancích.**
- **Pracovní nabídky.**

Zdroj: vlastní zpracování dle Facebooku

Praktické návody: Ukázka 3

Příklady pracovních inzerátů na Facebooku pro vybrané pozice

a) pozice Prodavač/ka

Zdroj: vlastní zpracování na základě produktů firmy

b) pozice Pekář/ka

Zdroj: vlastní zpracování na základě produktů firmy

Zdroj: vlastní zpracování na základě produktů firmy

Pozn: ukázky návrhů inzerátů nejsou v plném znění (neobsahují konkrétní kontaktní údaje), takže nezapomeňte v případě sestavování takovéto pracovní nabídky pro facebookovou stránku přidat ještě konkrétní kontaktní údaje a odkaz na více informací.

Praktické návody: Ukázka 4

Veřejné skupiny na Facebooku pro hledání potenciálních zaměstnanců:
Příklad pro cukrárny a pekárny v Libereckém kraji

Ukázka je zpracována formou přehledné tabulky C.1. Znázorňuje veřejné skupiny na Facebooku pro inzerování volných pracovních míst v Libereckém kraji, a to pro konkrétní příklad naší cukrárny a pekárny.

	Název	Odkaz	Počet účastníků
1	Práce/Brigády/ Příležitosti – Liberecký kraj	https://www.facebook.com/groups/LiberecPrace/	10674
2	Práce, brigády, přivýdělky Liberec a okolí	https://www.facebook.com/groups/200500813614670/	5 421
3	Nabídky: brigády, práce Jablonec, Liberec atd.	https://www.facebook.com/groups/462689760426694/about/	3171
4	Liberec – PRÁCE	https://www.facebook.com/groups/229405267253698/	1379
5	Práce/Brigády/ Příležitosti – Liberec a okolí	https://www.facebook.com/groups/1540586756253940/	1274
6	Brigády práce Liberec a okolí, Liberecko	https://www.facebook.com/groups/1922472061113305/	978
7	Liberec – Práce, Brigády, Job, Příležitosti, Inzerce, Nabídka, Poptávka	https://www.facebook.com/groups/1970834399613298/	878

Tabulka C.1. Veřejné skupiny na Facebooku pro vybranou firmu
Zdroj: vlastní zpracování dle Facebooku

Zdroje

České noviny. (2019). *Počet Čechů na Facebooku stoupl na 5,3 milionu. Praha: Česká tisková kancelář*. [vid. 2019-05-04]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pocet-cechu-na-facebooku-stoupl-na-5-3-milionu/1716970.

Eurostat. (2017). *Social media – statistics on the use by enterprises*. [vid. 2019-05-04]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_media_-_statistics_on_the_use_by_enterprises#Use_of_social_media_by_enterprises.

Horváthová, P., Bláha, J. & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy* (13. vyd.). Praha: Management Press.

Interní materiály firmy. (2019). *Historie v datech*. [vid. 2019-05-05].

Ipsos Marketing & AMSP ČR. (2018). *Využívání online technologií pro podnikání*. Praha: Ipsos Marketing pro ASMP ČR. [vid. 2019-05-04]. Dostupné z: http://amsp.cz/66- pruzkum-amsp-cr-vyuzivani-online-technologii-pro-podnikani/.

Statista. (2019). *Most popular social networks worldwide as of April 2019, ranked by number of active users (in millions)*. [vid. 2019-05-04]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-bynumber-of-users/.

PŘÍPADOVÁ STUDIE D

Učíme se, jak efektivně používat interní komunikaci

Případová studie popisuje konkrétní vybranou firmu, její zaměření, organizační strukturu a stav její interní komunikace. Organizační struktura s interní komunikací je často opomíjeným tématem malých a středních podniků. K tvorbě těchto procesů přistupuje MSP většinou až pod tlakem řešení „nějakého“ interního problému. Proto část případové studie tvoří přehled tématu komunikace z pohledu literatury, popisuje proces komunikace, vysvětluje rozdíl mezi verbální a neverbální komunikací a udává tři základní směry komunikace. Následně jsou přestaveny formy komunikace a jejich nástroje.

CÍL PŘÍPADOVÉ STUDIE

Cílem této studie je analyzovat přístup konkrétní firmy a problémy v oblasti interní komunikace na základě realizovaného průzkumu pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a následně vytvořit vhodné návrhy řešení jak komunikaci ve firma zlepšit.

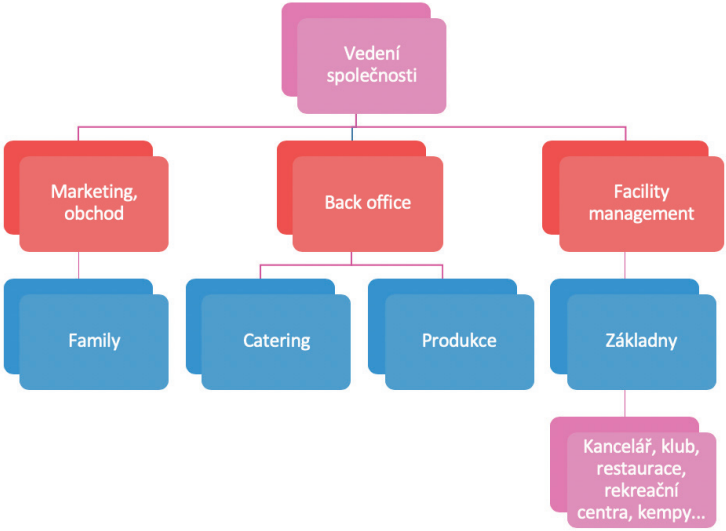
METODIKA ZPRACOVÁNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Na základě rešerše odborné literatury na téma komunikace byla provedena analýza systému interní komunikace v dané společnosti. Prostřednictvím rozhovorů s manažerkou lidských zdrojů a pozorováním ve společnosti i vlastní pracovní zkušeností byl zmapován systém komunikace na pracovišti. Tato analýza byla doplněna výsledky dotazníkového šetření na téma komunikace a spokojenosti ve firmě. Případová studie vychází jak z primárních dat získaných v rámci dotazníkového šetření, tak ze sekundárních dat poskytnutých personálním oddělením společnosti a z odborné literatury a dalších výzkumných materiálů. Na základě provedené analýzy byl vytvořen návrh dotazníku mapování komunikace a následně návrhy, jak tuto oblast ve firmě zefektivnit. Na základě této spolupráce a případové studie bylo téma následně rozpracováno i do bakalářské práce autorky případové studie.

Představení společnosti

Vybraná společnost je rodinnou firmou existující od roku 2004. Jedná se o agenturu zaměřující se na produkci, různé firemní události, team-buildingy, venkovní program, široké spektrum sportovních a kulturních událost pro dospělé či děti, konference, workshopy, ale také stravovací služby. Tyto projekty se odehrávají v České republice, ale také v zahraničí, byť sídlo firmy je v jedné z obcí Libereckého kraje.

Firma má pro realizaci uvedených aktivit svá vlastní zařízení. Od roku 2006 zajišťuje multižánrový klub a také restauraci. Vyjma toho má také 10 dalších zařízení zahrnujících kiosky u řeky. Nabídka služeb záleží zcela na požadavcích zákazníka. Firma zaměstnává 35 lidí na plný úvazek a okolo 150 sezonních pracovníků. Organizační struktura není lehce dostupná a není zcela jasně definována, její rámcovou strukturu přináší obrázek D.1.



Obrázek D.1. Organizační struktura firmy
Zdroj: interní materiály firmy

Pro veřejné účely je firma rozdělena do tří sekcí: Catering, Family a Agentura (produkce). Catering zahrnuje restauraci a cateringové služby pro jednorázové akce, plesy či konference. Family zahrnuje kiosky a všechny ostatní provozovny firmy. Agentura má na starosti produkci událostí pro klienty.

Literární rešerše: komunikace

Komunikace je přenos informací mezi dvěma nebo více odlišnými subjekty: komunikátorem a příjemcem. Komunikátor i příjemce mají své vlastní charakteristické znalosti, pozici a komunikační schopnosti ovlivňující daný komunikační proces. Mezi nimi se potkává kultura, zvyky, komunikační pravidla a know-how. Ve firemním prostředí je z pohledu řízení lidských zdrojů klíčová interní komunikace (Halík, J., 2008, Koubek, J. 2015).

Každá komunikace má i konkrétní kontext a je otvírána spouštěčem. Vždy má cíl, který by měl být definován před zahájením komunikace. Při komunikaci často dochází k propojení verbální a neverbální formy.

Verbální komunikace je dána slovy či písmeny. **Neverbální komunikace** je ovlivněna pohledem, výrazem obličeje, postavením těla, tónem a sílou hlasu či vzdáleností od osoby, se kterou se mluví.

Mluvená komunikace je komunikace z očí do očí. Ti, co komunikují, se mohou navzájem vidět i slyšet, kromě volání – kde se pouze slyší. V tomto typu komunikace je důležitá fyzická vzdálenost, je bližší a víc intimní než další druhy komunikace. Je možné sdílet nápady a názory, je zde čas ihned se zeptat nebo ujistit a také je zde možnost okamžité zpětné vazby. Na druhou stranu zde chybí psané dokumenty, takže po uskutečnění se může stát, že se subjekty nepochopily. Také zde není dostatek času na přemýšlení o nové informaci nebo změně, když je potřeba rozhodnutí odsouhlasit ihned. Nástroje mluvené komunikace jsou např.: konference, konverzace, interview, setkání, veřejné proslovy, narozeninová přání, události, kurzy, team-building, konzultace, hovory či návštěvy v kanceláři (Holá J., 2011).

Psaná (tištěná) komunikace je psána „černé na bílém“ pro zaručení, že si obě strany navzájem rozumí. Může být použita v kombinaci s nástěnkou pro oslovení lidí, které je potřeba zaujmout. Jelikož psané dokumenty se mohou zdát nudné, je důležité dbát na jejich zajímavost a atraktivnost. Nevýhodou této formy může být, že nemohou být po vytisknutí a rozeslání upraveny. Další nevýhodou je nedostatek zpětné vazby. Nástroje tohoto typu komunikace jsou např.: časopisy, publikace, letáky, manuály, regulace, korporátní noviny, zpravodaje, výroční zprávy, plakáty a poznámky.

Elektronická komunikace je rychlá a snadná. Umožňuje evidenci a důkaz o odeslání a přijetí. Podobně jako tištěné dokumenty, je zde nedostatek zpětné vazby a nemožnost opravy již odeslaných dokumentů. Nástroje elektronické komunikace jsou např.: e-maily, newslettery, sociální media, blogy nebo užití intranetu (Holá J., 2017).

Samostatnou složku tvoří **interní komunikace** ve firmě, která má svá specifika. *Interní komunikace zahrnuje každou komunikaci mezi zaměstnanci, která definuje důležité změny* (Kovaříková, 2016). Komunikace pomáhá vylepšit vztahy, motivovat, informovat a ocenit.

Charakteristika interní komunikace ve vybrané společnosti

Při začátku spolupráce s vybranou firmou bylo rozhodnuto soustředit se na oblast komunikace, a to především interní komunikaci mezi pracovníky. Firma používá komunikaci z očí do očí pouze při směnách a pracovníci mluví s vedením pouze během výplatních termínů, kdy si dochází pro peníze, jelikož platby nejsou zasílány na bankovní účet.

Nástroje využívané v interní komunikaci firmy jsou:

- Facebook,
- SDIS (firemní intranet),
- Google kalendář,
- E-mailová komunikace,
- SMS zprávy,
- Telefonické hovory.

Pátek 15. února		nemohu	Poznámka: do 16:00
Sobota 16. února	mohu		Poznámka:
Neděle 17. února	mohu		Poznámka:
Pondělí 18. února		nemohu	Poznámka: 14:00 - 20:00
Úterý 19. února		nemohu	Poznámka: od 16:00
Středa 20. února		nemohu	Poznámka: od 16:00

Obrázek D.2. Příklad vyplnění časových možností v systému SDIS
Zdroj: Interní materiály firmy (2019)

Facebook je používán při dotazování se na dostupnost lidí na směny přes interní Facebookovou skupinu. Personalistka má svůj vlastní firemní účet, ze kterého přidává příspěvky. Přidává zde žádosti pro pracovníky, aby šli do práce (vázáno na konkrétní produkt konkrétního zákazníka). Také tam přidává důležité informace a zajímavé události s fotkami z firmy. Personalistka také používá Messenger (aplikaci pro posílání zpráv přes Facebook), aby mohla přímo dotazovat konkrétního člověka.

SDIS je interní síť firmy – intranet. Tato síť je užívána pro vyplňování časových možností sezonních zaměstnanců. Dále jsou směny od listopadu 2018 doplňovány do časového rozvrhu intranetu jeden a půl týdne dopředu. Směny jsou doplňovány do časového rozvrhu této webové stránky jeden a půl týdne dopředu. Když dojde ke změně v rozvrhu, pracovníkovi na e-mail automaticky přijde zpráva z intranetu (viz obrázek D.2).

Všichni zaměstnanci na plný úvazek používají **Google kalendář**. Každý z nich má možnost vidět kalendář svých kolegů, pokud chtějí. Kalendář umožňuje vytváření, úpravy a sdílení několika kalendářů a je možné jej propojit pomocí dalších aplikací Google (Gmail, Google Disk…). Může být zobrazen na počítači ale i přes aplikaci na chytrém telefonu. Události jsou automaticky synchronizovány z Gmailu do kalendáře.

E-mailová komunikace je standardně používána jednou za měsíc. Přes e-mail personalistka informuje např. ohledně termínů, kdy je možné si vyzvednout výplaty. Pokud je nutno předat ještě nějaké další informace, jsou v e-mailu většinou číslovány a přehledně zorganizovány.

Textování – SMS zprávy jsou často používány pouze den před směnou pro informování o tom, že pracovník má nastoupit na směnu. Ne vždy dostane pracovník informaci o směně v dostatečném časovém předstihu.

Volání je používáno, např. pokud je potřeba člověk na směnu na poslední chvíli.

Zjištění a průzkumy

Z analýzy firemních procesů a rozhovorů s personalistkou vyšly najevo následující výzvy interní komunikace dané firmy:

- Přiřazení směn je nejasné.
- Systému komunikace vyžaduje zlepšení (včasnost, jasnost informací).
- Firma neví, jak se zaměstnanci cítí.

K lepšímu pochopení těchto výzev byl vytvořen dotazník zaměřený na identifikaci hlavních problémů firemní komunikace.

Analýza interní komuniace ve firmě: dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zmapovat problémy v interní komunikaci z pohledu zaměstnanců. Hlavní témata jsou: komunikační nástroje a jejich užití, přehled o směnách, sounáležitost mezi zaměstnanci a zpětná vazba.

Průzkum byl založen na 11 otázkách určených k identifikaci klíčových problémů v komunikaci a jako podklad pro následné návrhy řešení. Celkově bylo zodpovězeno 46 dotazníků (ze 35 stálých a 150 sezónních zaměstnanců), tj cca 25% návratnost. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 21 respondentů kontroluje příspěvky ve facebookové skupině minimálně 1x týdně a dalších 15 respondentů kontroluje tyto příspěvky každý den. Co se týče příchozích mailů, ty 25 respondentů kontroluje každý den a minimálně 1x týdně je kontroluje 17 respondentů. Informace na firemním serveru SDIS kontroluje valná většina minimálně 1x týdně. Pracovníci preferují jako nástroj pro získávání informací nejvíce SMS a mailing. Jako jiný preferovaný nástroj uvádí také zavolání či Messenger.

Řada zaměstnanců upozorňovala na pozdní dobu oznámení přiřazení nadcházející směny a nedostatečnou zpětnou vazbou k jejich práci. Firemní intranet vidí jako prostor, který je jednoduchý pro uživatele a ve kterém se snadno orientují. Důležitým zjištěním je potřeba zlepšení v komunikaci vedoucích směny směrem k zaměstnancům. Dalšími nejčastěji uvedenými problémy byly: Informace nejsou dost výstižné a Informace ke mně dorazí příliš pozdě. Klíčové oblasti, které byly průzkumem zjištěny jsou následující:

- Pozdní informace a detaily k nadcházející směně;
- nedostatek informací;
- nedostatek informací pro nové zaměstnance firmy;
- nedostatek zpětné vazby;
- nedostatečná komunikace vedení směrem k zaměstnancům.

Řešení pro zlepšení komunikace

Na obrázku D.3 jsou uvedena možná řešení pro zlepšení současné situace ve firmě. Tato řešení byla vybrána na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a zjištěných klíčových poznatků z něj. V následujících řádcích bude každé řešení jednotlivě popsáno a zdůvodněno. Bude také definován proces a způsob zavedení do firmy.

Zpřehlednění intranetu SDIS
Jedním z problémů intranetu SDIS je, že by neměl zasílat automatické e-maily při každé změně. Vede to k e-mailovému přehlcení zaměstnanců, když personalistka změní názor a ihned směny jakkoliv opraví. Následující obrázek D.4 popisuje proces, jak by se mělo v takovém případě postupovat.

- Zpřehlednit intranet SDIS
- Naučit vedoucí směn, jak podávat zpětnou vazbu
- Změnit čas přípravy směn
- Vytvořit návod pro nové zaměstnance
- Realizovat rozhovor se zaměstnanci při výplatních termínech

Obrázek D.3. Rozhodnutí o celkové koncepci příspěvku
Zdroj: vlastní zpracování

Analýza problémů při využívání systému na podporu komunikce (např. SDIS)
- Co vše je potřeba napravit?

Návrh řešení
- Jak to změnit?

Prověření
- Je opravdu vše možné změnit, tak jak chceme?

Implementace
- Zavedení změn.

Kontrola zavedených změn
- Funguje vše tak, jak chceme?

Obrázek D.4. Konkrétní kroky procesu zpřehlednění interního systému
Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve je potřeba analyzovat veškeré problémy, které systém vykazuje. Je nutné si definovat, co všechno je potřeba napravit a z jakého důvodu se jedná o problém. Následně je třeba vymyslet řešení, které může tento problém změnit. Zde je tedy potřeba přemýšlet nad různými způsoby, které mohou vyřešit konkrétní chybné oblasti. Ve třetím kroku se poté musí kontaktovat vývojáři originálního systému intranetu, aby si firma mohla být opravdu jistá, že to, co změnit chce, opravdu změnit lze. Následujícím krokem je implementace, tedy již přímo zavádění všech konkrétních změn do systému SDIS.

Jakmile jsou změny zavedeny, je důležité je čas od času kontrolovat. Firma musí vědět, zda vše funguje tak, jak si představovala a zda změnami nenastaly jiné problémy.

- **Naučit vedoucí směn, jak podávat zpětnou vazbu**

Každý vedoucí směny by měl být vyškolen, jak správným způsobům předávat zpětnou vazbu. Pokud se jedná o negativní zpětnou vazbu, musí být předávána mezi čtyřma očima – dvěma lidmi. Musí být předána okamžitě (rozhodně ne až po směně či vyřešení problému) a pracovník musí mít čas na nápravu svého chování. Vše musí být řešeno klidně a objektivně. Zpětná vazba musí být oprávněná, beze slov emocionálně zabarvených jako „vždy“ či „nikdy“.

Pozitivní zpětná vazba je také velmi důležitá. Motivuje pracovníky lépe pracovat a zlepšuje vztah s člověkem, který zpětnou vazbu podává. Obojí, pozitivní i negativní zpětná vazba, buduje důvěru mezi lidmi. Vedoucí směn by to měli brát v potaz, když své směny vedou.

Správný způsob, jak o tomto tématu mluvit, by mohl být společný kurz pro všechny vedoucí směn ve firmě. Akce by mohla být konána v přátelském prostředí, např. v restauraci firmy, protože je společně známá mezi pracovníky a patří firmě. Může zde být také přítomen profesionální školitel, který pohovoří o zpětné vazbě a jak zpětná vazba ovlivňuje lidský mozek a chování.

- **Změna času přípravy směn**

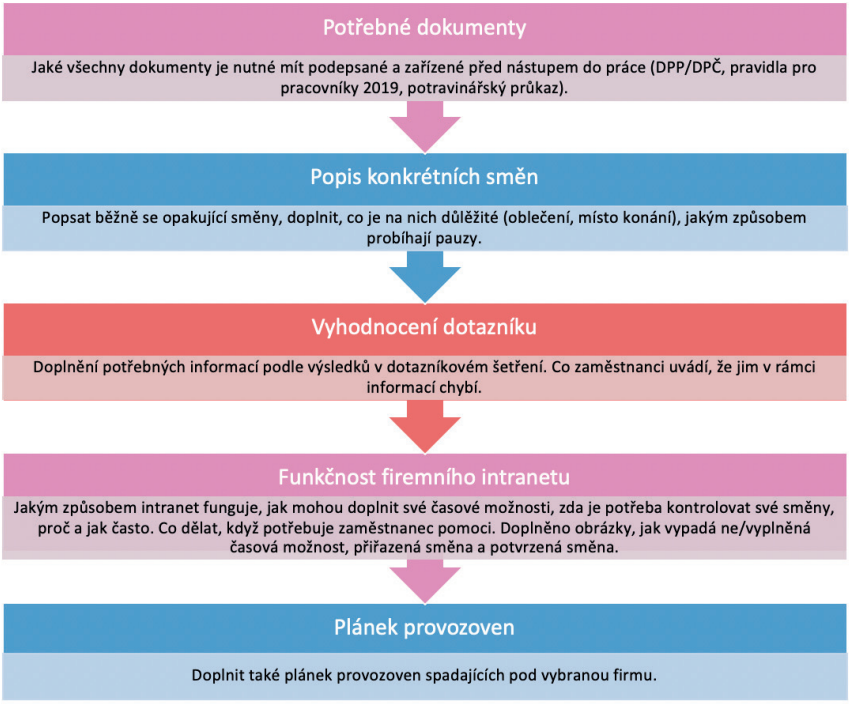
Směny byly původně připravovány na celý měsíc dopředu až do listopadu 2018. Nyní jsou personalistkou připravovány každý pátek na týden po týdnu následujícím. Dotazník prokázal, že s tímto rozhodnutím nejsou pracovníci spokojeni. Příprava by tedy měla být vrácena zpět na měsíc dopředu, byť s následnou aktuální úpravou.

- **Vytvoření adaptační příručky pro nové zaměstnance**

Noví zaměstnanci (týká se nejčastěji sezónních) nejsou dostatečně informováni před svou první směnou. Nově tedy ve chvíli, kdy podepíšou smlouvu a vloží svou e-mailovou adresu do intranetu SDIS, jim bude automaticky zaslán návod, který má za úkol pomoci novým zaměstnancům s hladkým příchodem do firmy, viz postup navržený v obrázku D.5.

Návod ukáže, co která směna obsahuje, na co by měl být pracovník připraven, jaké oblečení si má přinést, či pokud např. existuje „nepsané pravidlo“ chodit dříve. Návod také bude obsahovat mapu všech důležitých provozoven s jejich jmény a stručným popisem firmy.

Podle kroků následujícího procesu je potřeba stanovit si priority pro sestavení adaptační příručky pro nové zaměstnance.



Obrázek D.5. Konkrétní kroky k vytvoření adaptační příručky pro nové zaměstnance
Zdroj: vlastní zpracování

- **Rozhovor se zaměstnanci při výplatních termínech**

Vybraná firma nezasílá peníze přímo na účet zaměstnance. Je potřeba, aby si pro ně došel osobně do kanceláře. Vždy existují dva nebo tři termíny – „výplatní termíny“ – pro příchod do kanceláře, kdy jsou peníze připraveny. Tento čas je skvělou příležitostí promluvit si přímo osobně s každým zaměstnancem a zeptat se na jeho názory a pocity. Personalistka dává peníze přímo zaměstnanci a vidí přitom, na jakých všech směnách byl. V této chvíli se může zeptat, jak se cítil celý měsíc nebo se zeptat třeba na konkrétní směny, jak byl zaměstnanec

spokojený se zpětnou vazbou a komunikací, co mu chybí či pouze vést konverzaci pro lepší pochopení pracovníků.

Závěr studie a doporučení pro společnost

Případová studie ukázala, že efektivní interní komunikace je důležitá pro spokojenost zaměstnanců v pracovním prostředí a pro správné nastavení tohoto firemního prostředí. V rámci případové studie bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit, jak pracovníci firmy vnímají interní komunikaci. Na základě výsledků tohoto dotazníkového šetření byly navrženy konkrétní nástroje, jak ve firmě nežádoucí situace v oblasti interní komunikace řešit.

Zdroje

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, a. s.

Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

Kovaříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

Praktické návody: Ukázka 4

E-mailová firemní komunikace
Zaměstnancům hromadně rozesílaný e-mail dne 17. 10. 2018

Ahoj,

1. Kdo chce pracovat v listopadu, **vyplňte si SDIS**. Rozpis se dělá po týdnu - tzn. první listopadový víkend už budu dělat tento pátek.

2. **Potravinářský průkaz** – každý z Vás ho musí mít, protože práce přes zimu je z 95 % v „gastru“. Kdo jej nemá, prosím zařiďte si to u svého obvodního lékaře a přineste mi jej, až si půjdete pro výplatu.

3. **Smlouvy** – nováčci, kdo nemáte podepsanou DPP, stavte se u mě o níže vypsaných výplatních termínech a vše spolu sepíšeme.

4. **Firemní oblečení** – kdo ještě nevrátil firemní oblečení tak prosím, až si půjdete pro výplatu, ať máme vše v pořádku, děkuji.

5. **Výplatní termíny** za měsíc září budou následovně:

PÁTEK 19. 10. od 13:00 do 16:00

ČTVRTEK 25. 10. od 13:00 do 16:00

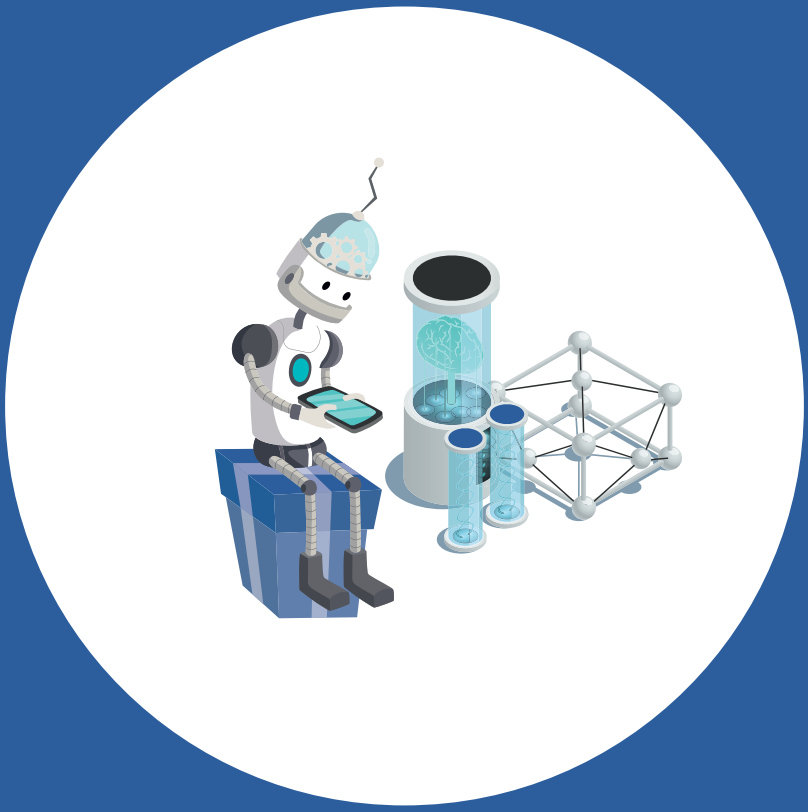
PÁTEK 26. 10. od 9:00 do 11:00 a od 13:00 do 16:00

6. **Pozvánka** na FESTIVAL OUTDOOROVÝCH FILMŮ – pro všechny brigádníky vstup zdarma.

Zdroj: Interní materiály firmy

PŘÍLOHA 2

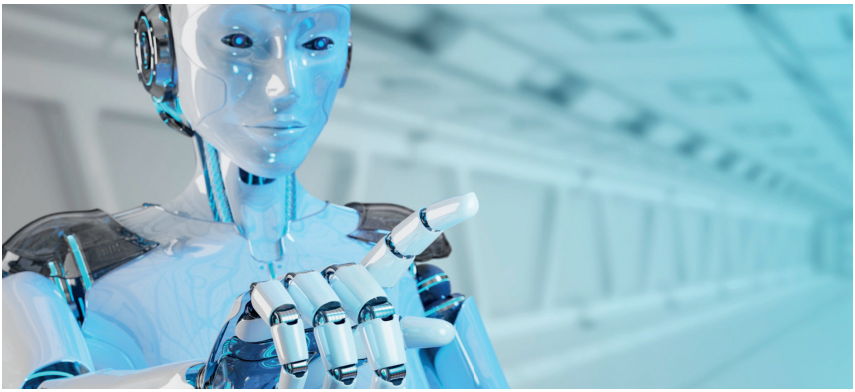
Budoucnost MSP? Budou lidé řídit stroje, nebo stroje lidi?



2 PŘÍLOHA

Budoucnost MSP? Budou lidé řídit stroje, nebo stroje lidi?

Dne 29. ledna 2019 se na Technické univerzitě v Liberci (TUL) v prostorách Ústavu pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace setkali zástupci malých a středních podniků, poradenských a konzultačních organizací (Okresní hospodářské komory, libereckého inkubátoru Lipo.Ink, CzechInvestu), spolu se studenty, akademiky a dalšími zájemci o téma Industry 4.0, robotizace a budoucnosti malého a středního podnikání z pohledu lidských zdrojů. Diskuzní stůl byl realizován v rámci projektu SHARPEN spolufinancovaného na EF TUL z programu ERASMUS+. Akce proběhla pod záštitou Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, která si jako svoji hlavní aktivitu ***roku 2019*** *určila téma* ***digitálního podnikání****.*



V rámci setkání proběhlo nejprve představení tématu z pohledu zástupců diskuzního stolu. V souvislosti s tím byly prezentovány možnosti spolupráce ze strany TUL v oblasti tvorby nástrojů pro správu a rozvoj lidských zdrojů, dále byla představena ekonomická laboratoř a nabídnuta možnost vzdělávání pro podnikatele formou kurzu v rámci portálu http://e-podnikani.cz. Druhá část setkání byla věnována diskuzi, která hledala odpovědi na otázky:

- MSP a digitalizace, jaké je skóre?
- Kdo vlastně bude ve firmě pracovat?
- Jak budeme řídit lidi v budoucnu?
- Vzdělávání pro budoucí znalost; chytré versus moudré rozhodování?
- Řízení znalostí v MSP; je řízení znalostí na pomezí rozvoje lidí a řízení informací?

Jak v kostce shrnout odpovědi?

Účastníci diskuze, kterých bylo přes padesát, se pod vedením moderátora z Ekonomické fakulty TUL shodli, že **zásadní chybou je dělat z témat jako automatizace, robotizace, digitalizace nebo umělé inteligence strašáka**. Není to o revoluci, ale o evoluci, už se „to“ děje. Je potřeba téma vysvětlovat, přibližovat, vzdělávat. Příkladem takového přístupu může být akce robota pojmenovaného Matylda. Jedná se o humanoidní robotickou platformu k edukativním účelům, se kterou se česká veřejnost mohla setkat při její cestě stopem z Jablonce nad Nisou (místa tvůrčí dílny) do Pelhřimova. Robot měl být napojen na umělou inteligenci prostřednictvím internetu pro možnou „komunikaci“ s lidmi. Bohužel se jejím tvůrcům nepodařilo domluvit se ani s jedním z operátorů na zajištění dostatečně velkého tarifu pro přenos dostatečného objemu dat. (Trdla, 2018).

Během diskuse byl další důraz kladen na to, aby se při modernizaci a zavádění inovací používal **zdravý selský rozum**. V tom případě pak nové technologie mohou přinést svobodu pro rozvoj tvůrčích schopností. Co budeme dělat s lidmi, které nahradí roboti? To je sociální experiment, a jsou s tím spojena rovněž rizika. Zkrátí se nám opět pracovní doba? Už teď je potřeba se na to začít připravovat a vzdělávat. Vzdělávání, to není jen o tom, jaký máme nastaven systém školství, ale **jak sebe, své děti a své okolí vzděláváme**. Z úst diskutujících zástupců firem zazněla myšlenka, že i firmy by se do daného vzdělávání měly zapojit a s takovým vzděláváním pomoci.

Je to tu už dávno, není to revoluce technologická, ale revoluce myšlení.

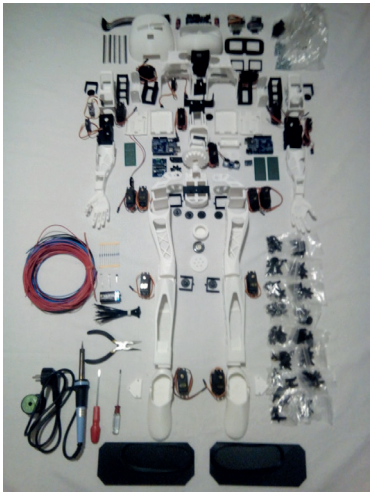
Příklad dobré praxe

Hlavním záměrem tvůrců robota Matyldy bylo vyrobit pomůcku pro výuku kybernetiky a robotiky.

Na začátku bylo „jen“ přání syna tvůrce robota Michala Seidla. Syn si přál, aby mu tatínek vyrobil robota. Ten svolil s podmínkou, že si ho syn sám naprogramuje.

Díky tomu vznikla učebnice, která je návodem pro tvorbu robota Matyldy ze stavebnice. Při výstavbě Matyldy z dílů stavebnice se tak lze učit robotice a programování. Stavebnice je určena pro kreativce již od 12 let. Stavebnice robota je vybavena různými senzory (gyroskop, akcelerometr, ultrazvukový senzor, mikrofony). Ty umožňují na základě naprogramování interaktivní i částečné nebo zcela autonomní chování robota. Celá stavebnice, až na pár designových prvků

(tvar hlavy a rukou), které byly převzaty z open source projektu Poppy, je výtvorem autora M. Seidla. Více o tom, co vše můžete robota naučit, se dozvíte na komunitním webu: https://robot-matylda.webnode.cz/o-matylde/.



Obrázek: Kompletní Matyldí elektronika
Zdroj: OpenTech.Lab. https://matylda.flox.cz/p/158/kompletni-matyldi-elektronika

Zdroje

Trdla, M. (2018). *Robotka Matylda stopuje z Jablonce do Pelhřimova, na cestu má i pláštěnku*. [online]. iDNES.cz, kraje – Liberec, 2018-10-31. Dostupné z: https://www.idnes.cz/liberec/zpravy/robot-matylda-stopovani-jablonec-pelhrimov.A181031_135707_liberec-zpravy_jape.

OpenTechLab. (2018). *Robot Matylda - vzdělávací systém*. Dostupné z: https://matylda.flox.cz/.

PŘÍLOHA 3

Seznam případových studií vzniklých v rámci projektu SHARPEN

3 PŘÍLOHA

Seznam případových studií vzniklých v rámci projektu SHARPEN

Klíč:		
CZ = Česká Republika	**LIT** = Litva	**GER** = Německo
UK = Spojené Království	**FIN** = Finsko	

Kapitola 1: Plánování lidských zdrojů

1. KIRKWOOD HOSPICE CASE STUDY: Effective workforce planning, well-being and attracting younger workers in a social enterprise

Země	Rok
UK	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case1.pdf	

2. DEVELOPMENT PROGRAMMES TO SUPPORT CAREER PATHS AND TALENT MANAGEMENT

Země	Rok
UK	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case2.pd	

3. CHALLENGES FACED WITH LEADERSHIP SUCCESSION PLANNING IN A BRITISH SME: A teaching case study

Země	Rok
UK	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case3.pdf	

4. HOW TO IMPROVE HRM SYSTEM IN SMALL BOUTIQUE HOTELS

Země	Rok
LIT	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case4.pdf	

5. EXPANDING AN ARTS BUSINESS: from a terraced house to a global SME

Země	Rok
UK	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case5.pdf	

Kapitola 2: Získávání zaměstnanců

1. SCREWS PRODUCTION AS AN ATTRACTIVE CAREER FOR GRADUATES

Země	Rok
CZ	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case1.pdf	

2. FACEBOOK JOB ADS: how to attract job candidates

Země	Rok
CZ	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case2.pdf	

3. CHALLENGES IN RECRUITMENT OF YOUNG MANUAL WORKERS

Země	Rok
CZ	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case3.pdf	

4. FINDING TALENT ON SOCIAL MEDIA

Země	Rok
CZ	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case3.pdf	

5. HOME SWEET HOME IN KAJAANI

Země	Rok
FIN	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case5.pdf	

6. STAFF SELECTION PROBLEMS

Země	Rok
LIT	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case6.pdf	

7. DEALING WITH RESPONSIBILITY CHALLENGES IN SME´S

Země	Rok
GER	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case8.pdf	

8. HOW TO ATTRACT YOUNG GRADUATES THROUGH UNIVERSITY COLLABORATIONS

SHARPEN Team #1:

Země	Rok
FIN	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case7a.pdf	

SHARPEN Team #2:

Země	Rok
FIN	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case7b.pdf	

9. MANAGING PEOPLE WITHOUT AN HR DEPARTMENT IN A SPORTS BAR

SME: a teaching case study

Země	Rok
UK	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case9.pdf	

Kapitola 3: Fluktuace a udržení zaměstnanců

1. EMPLOYEE TURNOVER

Země	Rok
LIT	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case1.pdf	

2. EMPLOYEE TURNOVER AND RETENTION

Země	Rok
LIT	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case2.pdf	

3. WELDING OF INDUCTION PROCESS

Země	Rok
CZ	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case3.pdf	

4. HOW TO GET THE HARD SKILLS SOFT?

Země	Rok
CZ	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case4.pdf	

5. LEARN TO USE INTERNAL COMMUNICATION EFFECTIVELY

Země	Rok
CZ	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case5.pdf	

6. HOW COULD THE TRADITIONAL TEXTILE INDUSTRY BE MORE ATTRACTIVE TO THE EMPLOYEES?

Země	Rok
CZ	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case6.pdf	

Kapitola 4: Motivace a odměňování zaměstnanců

1. I DON'T JUST WORK HERE, I BELONG HERE!

SHARPEN Team #1:

Země	Rok
FIN	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case1.pdf	

SHARPEN Team #2:

Země	Rok
FIN	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case1b.pdf	

2. IS EMPLOYEES INTRINSIC MOTIVATION IMPORTANT IN SMES?

Země	Rok
LIT	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case2.pdf	

3. WHAT ARE THE BEST WAYS TO MOTIVATE YOUR EMPLOYEES?

Země	Rok
LIT	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case3.pdf	

4. EMPLOYEE MOTIVATION

Země	Rok
LIT	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case4.pdf	

5. MOTIVATION – A KEY FACTOR

Země	Rok
GER	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case5.pdf	

Kapitola 5: Řízení a hodnocení pracovního výkonu

1. WASTE OF PERFORMANCE

Země	Rok
CZ	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH5case1.pdf	

2. EMPLOYEE EVALUATION

Země	Rok
LIT	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH5case2.pdf	

3. PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM

Země	Rok
LIT	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH5case3.pdf	

4. NO COMPETENCY MODEL NO SUCCESS IN A GLASS WORLD

Země	Rok
CZ	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH5case4.pdf	

Kapitola 6: Značka zaměstnavatele

1. HOW TO BE AN ATTRACTIVE SME FOR FUTURE VOCATIONAL TRAINEES

Země	Rok
GER	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case1.pdf	

2. HOW TO MAKE YOUR SME ATTRACTIVE TO INTERNATIONAL EMPLOYEES

Země	Rok
GER	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case2.pdf	

3. EMPLOYER BRANDING - GRAVITATE WORKERS AS SMALL OR MEDIUM ENTERPRISES

Země	Rok
GER	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case3.pdf	

4. THE 'HOTTEST' JOB IN THE 'COOLEST' PLACE ON EARTH!

Země	Rok
FIN	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case4.pdf	

Kapitola 7: Společenská odpovědnost firem (CSR)

1. WHERE TO LOOK FOR EMPLOYEES, WHEN THERE ARE NONE?

Země	Rok
CZ	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH8case1.pdf	

2. THE INTEGRATION OF DISABLED PEOPLE

Země	Rok
LIT	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH8case2.pdf	

3. RECRUITMENT AND WELL-BEING IN EARLY YEARS CHILDCARE

Země	Rok
UK	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH8case3.pdf	

4. DIVERSITY MANAGEMENT AND PROFESSIONALISING HRM IN DELUXE BEDS LTD.

Země	Rok
UK	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH8case4.pdf	

Projekt SHARPEN

2016 - 2019

Poděkování

Předložená publikace byla vytvořena ve spolupráci týmu akademiků, odborníků z firemní i veřejné sféry a studentů z pěti evropských univerzit zapojených do projektu SHARPEN. Projekt je spolufinancován z programu Evropské unie Erasmus + KA2 strategické partnerství. Číslo projektu: 2016-1-CZ01-KA203-023916.

Záměrem bylo propojit teoretické poznatky v oblasti HR s potřebami firem v podnikatelské praxi. Jedním ze způsobů proto byla intenzivní spolupráce mezi podniky a univerzitami a tvorba případových studií vytvořených na základě tzv. stínování postupů při řešení otázek rozvoje lidských zdrojů ve vybraných malých a středních podnicích (MSP). Právě těmto partnerským firmám ve všech pěti evropských regionech a stejně tak i studentům, kolegům, organizacím, zkrátka všem zapojeným různou formou do projektu patří velké poděkování, vážíme si možnosti spolupracovat na tématu v mezinárodním kontextu během celého tříletého projektu.

MSP poskytly našim studentům nejen svůj čas, ale sdílely s námi i svoje zkušenosti. Není možné jmenovat všechny zúčastněné, vzhledem k české verzi této publikace tedy zmíníme ty, kteří mají významný podíl na dlouhodobější spolupráci MSP a studentů v Libereckém kraji. Rozhodně bychom rádi poděkovali také našim skvělým studentům, kteří se s velkou pracovitostí a odpovědným přístupem podíleli na tvorbě výstupů projektu SHARPEN v letech 2017–2019.

Rádi bychom Vám naše partnerské firmy a studenty představili. Na projektu se v rámci propojení spolupráce odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů v MSP a studentů za **Českou republiku** podíleli:

Firmy	Rok spolupráce	Studenti
EWM Hightec Welding, s.r.o.	2017	Hana Kořínková
Lucid, s.r.o.	2017	Petra Čubová
Lasvit, s.r.o.	2017	Marie Antonia Thomsenová
Pivovar Rohozec, a.s.	2017	Kateřina Pinková
Praktik System, s.r.o.	2017, 2018	Adéla Fejfarová, Karolína Kapounová
Crytur, s.r.o.	2018	Karolína Palečková

Firmy	Rok spolupráce	Studenti
Firma X (přála si být anonymizována)	2018	Barbora Paterová
Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec	2018	Pavel Doubek
Šroubárna Turnov, a.s.	2018	Gabriela Prokopová
Associated Weavers, s.r.o.	2019	Tereza Horáková, Mukelabai Mundia
Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s.r.o.	2019	Renáta Holcová, Anastasiia Mazurchenko
Sundisk, s.r.o.	2019	Barbora Homolová

Poděkování patří kolegům na Technické univerzitě v Liberci, bez jejichž podpory by projekt SHARPEN nemohl existovat, a také všem zahraničním spolupracovníkům. Jejich seznam lze nalézt v mezinárodní, anglické verzi publikace, která je mimo jiné k dispozici online na webových stránkách projektu SHAPREN v sekci výstupy (sharpen.ef.tul.cz).

Za tým projektu SHARPEN

Kateřina Maršíková a Ondřej Moš
Ekonomická fakulta, Technická univerzita v Liberci

Shrnutí

Lidské zdroje v organizacích jsou jejich klíčovou součástí a výrazně ovlivňují podnikatelský úspěch a dosažení udržitelné konkurenční výhody nejen v malých a středních podnicích (MSP). Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) v malých a středních podnicích má svá specifika. Často zde převládají neformální a méně komplexní postupy bez strategického rozměru, aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů jsou často zajišťovány nejen odborníky na ŘLZ, ale také majiteli spolu s manažery jiných oblastí. Na jednu stranu toto umožňuje větší flexibilitu, na druhou stranu se malé a střední podniky při vytváření systému řízení lidských zdrojů a samotné aplikaci personálních činností a metod personální práce mohou potýkat s řadou problémů a omezení, např. z hlediska zdrojů (finančních, materiálních i lidských). Jejich disponibilita ovlivňuje celkovou podobu řízení lidí v MSP a rozsah a intenzitu aktivit zaměřených na ŘLZ. Toto si uvědomují i autoři publikace, a proto cílem publikace je také usnadnit MSP práci s aktuálními tématy řízení lidských zdrojů.

Publikace přináší inovativní a praktický přístup k propojení akademického a podnikatelského prostředí, a to v rámci vybraných evropských zemí a klíčových témat ŘLZ. Malé a střední podniky, personalisté, ale i široká odborná veřejnost získávají v publikaci přístup k moderním znalostem a výstupům výzkumu v oblasti lidských zdrojů. Cílem publikace je pomocí teoretických východisek, vlastních poznatků z výzkumu a praktických zkušeností sdíleních v mezinárodním prostředí 5 evropských zemí představit témata, která jsou v dnešní době pro MSP z pohledu řízení lidských zdrojů klíčová. V osmi kapitolách je nejdříve vysvětlena metodika zpracování publikace a následně hlavní témata, která byla identifikována, pro MSP jako klíčová v těchto 5 regionech (zemích). K určení těchto témat bylo využito vlastního výzkumu autorů, rešerše literatury a mapování konkrétních potřeb spolupracujících MSP v 5 zemích Evropy. Jedná se o oblast strategického plánování a zajišťování lidských zdrojů, získávání a udržení kvalitních pracovníků (spolu se systémem odměňování a hodnocení pracovního výkonu), budování značky zaměstnavatele a společenské odpovědnosti s důrazem na význam pro MSP.

V prvních sedmi kapitolách je téma vždy představeno v kontextu literatury, dále na krátkých případových studiích s praktickými nástroji. Ty jsou založeny na zjištěních z kvantitativního i kvalitativního výzkumu, ze stínování HR manažerů studenty ve vybraných MSP a ze sdílených mezinárodních zkušenosti získaných během celého období spolupráce na projektu SHARPEN v regionech České republiky, Finska, Litvy, Německa a Velké Británie. Poslední kapitola pak doplňuje informace k tomu, kde a proč vlastně témata vznikala. Jsou v ní představeny jednotlivé evropské regiony zapojené do projektu a vysvětleno to, co mají společného a jakým výzvám čelí. Kapitola obsahuje také hlavní zjištění průzkumu realizovaného autory mezi MSP v těchto regionech na téma řízení lidských zdrojů. Publikace

přináší pro čtenáře mimo jiné i návrhy osvědčených postupů a prostor pro vlastní reflexi v dané oblasti. V přílohách jsou uvedeny 4 vybrané případové studie ze MSP, které podrobněji seznamují s praktickým řešením konkrétních výzev v rámci témat publikace. Na vzniku této publikace se podílelo 5 evropských zemí a desítky MSP ve vybraných regionech. Jedinečnost publikace je i ve sdílení mezinárodních zkušeností v této oblasti, neboť postupy aplikované v MSP jinde v Evropě mohou být zajímavou inspirací.

Klíčová slova

- Řízení lidských zdrojů,
- rozvoj lidských zdrojů,
- malé a střední podniky (MSP),
- evropské regiony,
- SHARPEN projekt,
- výzkum,
- případová studie.

Summary

Human resources and employee relations significantly influence sustainable competitive advantage in small and medium-sized enterprises (SMEs). We argue, however, that the implementation of human resource management (HRM) and human resource development (HRD) policies and practices in SMEs can differ considerably from approaches in large firms. Often informal and less complex procedures without a strategic dimension prevail in SMEs. In smaller organisations with fewer than 250 employees, human resource management is typically provided not by internal HR experts but by the owners together with managers of other functional areas. On the one hand, this allows for greater flexibility. On the other hand, SMEs may face a number of challenges in the development of human resources management systems as professional approaches to managing people may be seen as an afterthought. This may result in ad hoc and impoverished forms of transactional personnel administration carried out by junior staff rather than proactive, transformational strategic HRM (SHRM) that really adds value to the employer brand, bottom line and a sustainable corporate strategy.

There is a stereotype that SMEs have limited resources (financial, material and human) and focus on cash flow, products and customers rather than employees. The SHARPEN survey findings conducted in five EU regions suggest this is the case in some smaller and micro enterprises. Our survey results and case studies also offer excellent examples. The purpose of this book, therefore, is to bridge the gap between how SMEs might like to manage their workforce using various tools and networking and how they currently approach HRM and HRD.

This publication provides innovative and practical perspectives (underpinned by theory and university-SME collaborations) to support regional SMEs in managing people. It is based on the assumption that SMEs should enhance decent work and working lives to impact organisational performance positively as well as local economies. It we recommend readers contextualise this knowledge and adopt a 'best fit' application to the ideas discussed in the text.

This publication includes eight chapters structured as follows. The methodology is explained first, with the core sections focusing on the main topics identified for SMEs as key in these five regions (countries). The authors' own research, literature review, and mapping of specific needs of SMEs with whom we have collaborated in five European countries were used to identify key topics: HR strategic planning and people resourcing, recruitment and retention of qualified workers (along with a system of reward management and performance evaluation), building of the employer brand and corporate social responsibility. In the first seven chapters, the topic is always presented in the context of literature, followed by mini case

studies with practical tools. These are based on findings from both quantitative and qualitative research, from intensive collaborations with HR managers and students in selected SMEs and from the shared international insights gained from SHARPEN partnerships in the regions of the Czech Republic, Finland, Germany, Lithuania, and the United Kingdom.

The final chapter presents region specific details from the five SHARPEN partners, e.g. commonalities and differences and specific human capacity building challenges. This chapter also contains the main findings of a survey conducted by authors among SMEs in these regions on the topic of human resources management. Inter alia, the publication offers suggestions of good practice and space for reflections.

The appendices comprise case studies from SMEs, which provide more detailed information on practical solutions to specific challenges based on the key themes in this publication. Five European countries and tens of SMEs in selected regions have participated by sharing their experiences for this book. The uniqueness of our publication is also in the sharing of international insights in this area, transferring and adapting lessons from one region to another.

Keywords

- Human resource management,
- human resource development,
- small and medium-sized enterprises (SMEs),
- European regions,
- SHARPEN project,
- research,
- case study.

Právní upozornění:
Za názory vyjádřené v tomto dokumentu nesou výlučnou odpovědnost autoři. Tyto názory nemusí nutně představovat oficiální postoj Evropské Unie ani národních agentur programu ERASMUS a tyto neodpovídají za použití informací, jež jsou jeho obsahem. Zároveň nemusí názory nutně představovat oficiální postoje všech partnerských univerzit.

Tato publikace je financována z programu Evropské unie Erasmus + KA2 strategické partnerství (projekt SHARPEN). Číslo projektu: 2016-1-CZ01-KA203-023916.

Název	Jak řídit lidské zdroje v malých a středních podnicích? Příklady a doporučení
Autor	Kolektiv autorů
Určeno pro	odbornou veřejnost
Vydavatel	Technická univerzita v Liberci, Studentská 1402/2, Liberec
Schváleno	čj.RE 41/19, schváleno rektorátem TUL dne 8.8.2019
Vyšlo	v srpnu 2019
Počet stran	256
Vydání	1.
Tiskárna	Vysokoškolský podnik Liberec, spol. s r.o., Studentská 1402/2, Liberec
Číslo publikace	55-041-19

Vydání odborné publikace schválila vědecká redakce TUL.
Publikace neprošla jazykovou kontrolou.
Pro grafické zpracování publikace byly využity vektorové ilustrace dostupné na webové stránce www.freepik.com.

ISBN 978-80-7494-492-5

University of HUDDERSFIELD
Inspiring global professionals

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
www.tul.cz

SMK
UNIVERSITY OF APPLIED SOCIAL SCIENCES

Westsächsische Hochschule Zwickau
University of Applied Sciences

KAMK • University of Applied Sciences

©Technická univerzita v Liberci, 2019

ISBN 978-80-7494-492-5