VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Strategie stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve vybrané společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Michaela Šotolová, Bc./MF26

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 1.5.2021, v Novém Městě nad Metují

PODĚKOVÁNÍ
Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Navrhnout doporučení, která by vedla ke zvolení vhodné metody pro efektivní identifikaci prvků stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve vybrané společnosti. K objasnění této otázky má pomoci hlavní výzkumná otázka: „Jak stávající strategie ovlivňuje stabilizaci klíčových pracovníků a napomáhá k udržení know-how ve společnosti?“ Aby tato hlavní výzkumná otázka mohla být zodpovězena, dílčími cíli této práce je zjištění aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců a jakým způsobem ovlivňuje proces stabilizace.

2. Výzkumné metody:

První teoretická část obsahuje shrnutí poznatků ze sekundárních zdrojů, kterými jsou odborné knihy, články, studie, a to jak tuzemské, tak i zahraniční a shrnuje zde a porovnává základní pojmy, kdo je klíčový pracovník, stabilizace zaměstnanců a její prvky a vliv personálních činností na stabilizaci pracovníků. Praktická část využívá sociologický výzkum, který zahrnuje kvalitativní i kvantitativní metody výzkumu. Kvantitativní metodou užitou ve výzkumu je dotazníková metoda, která zahrnuje průzkum spokojenosti zaměstnanců provedený na určitém výběru vzorku respondentů. Jako kvalitativní metoda je zde použita metoda přímého dotazování formou strukturovaného rozhovoru se zástupci personálního oddělení a se vzorkem respondentů ve dvou skupinách – ve skupině vedoucích pracovníků a současných identifikovaných klíčových pracovníků. Poslední užitou metodou je analýza interních dokumentů. Byla rovněž provedena komparace výsledků šetření s informacemi z odborné literatury.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky dotazníkového šetření přinesly zjištění, že ve společnosti chybí komplexní strategie na stabilizaci klíčových pracovníků. Nicméně byly sice identifikovány současné prvky, které přispívají ke stabilizaci těchto zaměstnanců, ale chybí systematický přístup a proces. Průzkumem bylo zjištěno, že klíčoví pracovníci vnímají samotnou mzdu jako nejsilnější stabilizační prvek. Jako další stabilizační prvky označili oblasti vztahů na pracovišti, kvalitu pracovního prostředí či důvěra mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem jako funkční. Naopak označili oblast komunikace a úroveň vedení od vedoucích zaměstnanců jako slabé prvky stabilizace. Dotazníkovým šetřením tedy bylo zjištěno, že současný proces a prvky stabilizace klíčových zaměstnanců není dostačující a preference pracovníků a společnosti se rozcházejí.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků z výzkumu se doporučení týkají především komplexního a systematického uchopení celé problematiky stabilizace klíčových pracovníků. Hlavní doporučení se týká vytvoření komplexní strategie a z ní vycházející plán opatření, který zabrání nežádoucím odchodům kvalifikovaných klíčových zaměstnanců a ztrátě důležitého know-how společnosti. Z této strategie by měla vycházet změna, zlepšení a zefektivnění procesů personálního řízení. Jedním z klíčových procesů je zavedení programu stabilizace klíčových pracovníků, zlepšení slovního hodnocení a zpětné vazby od vedoucích pracovníků, s tím souvisí i zlepšení komunikace. Jako další důležitý krok je zlepšení řízení znalostí tak, aby klíčové znalosti zůstávaly ve společnosti. Jako poslední doporučující krok je zavedení systému plánování nástupnictví. Tyto konkrétní doporučení byla navržena tak, aby proces stabilizace klíčových pracovníků byl maximálně efektivní a společnost se přestala potýkat s odlivem klíčových pracovníků a tím zabránila i odlivu důležitého know-how.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, stabilizace, stabilizace pracovníků, klíčový pracovník, talent management, udržení klíčových pracovníků, rozvoj pracovníka, rozvojový plán, fluktuace, kariéra, konkurenceschopnost, plánování a řízení kariéry, rozvoj, uznání, klíčové znalosti

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Propose recommendations that would lead to a selection of a suitable method for effective identification of elements of key employees stabilization and know-how maintenance in the selected company. The main research question: "How does the current company strategy affect the stabilization of key employees and help maintain know-how in the selected company?" In order for this main research question to be answered, the partial goals of this diploma work are to determine the current state of employee satisfaction and how it affects the stabilization process.

2. Research methods:

The theoretical part of this diploma work contains a summary of knowledge from secondary sources, which are professional books, articles, studies, both domestic and foreign, and summarizes and compares the basic concepts of who is a key employee, stabilization of employees and its elements and the impact of human resources on the key emploee stabilization. The practical part uses sociological research, which includes qualitative and quantitative research methods. The quantitative method used in the research is the questionnaire method, which includes a survey of employee satisfaction conducted on a certain sample of respondents. As a qualitative method, the method of direct questioning in the form of a structured interview with representatives of the HR department and a sample of respondents in two groups is used - in the group of managers and currently identified key employees. The last method used is the analysis of internal documents is a comparison of the survey results with information from the literature was also made.

3. Result of research:

The results of the questionnaire survey revealed the company lacks a comprehensive strategy for stabilizing key employees. However, while current elements have been identified that contribute to the stabilization of these employees, a systematic approach and process is lacking. The survey found that key workers perceive wages themselves as the strongest stabilizing element. They identified the areas of workplace relations, the quality of the working environment and trust between employees and the employer as functional as further stabilizing elements. On the contrary, results identified the area of communication and the level of management from managers as weak elements of stabilization. Thus, the questionnaire survey revealed that the current process and elements of stabilizing key employees are not sufficient and the preferences of employees and society diverge.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of the research, the recommendations relate primarily to a comprehensive and systematic approach to the whole issue of key employee stabilization. The main recommendation concerns the creation of a comprehensive strategy and the resulting plan of measures, which will prevent unwanted departures of qualified key employees and the loss of important know-how of the company. This strategy should be used to change, improve and streamline personnel management processes. One of the key processes is the introduction of a stabilization program for key employees, the improvement of verbal evaluation and feedback from managers, and related communication improvements. Another important step is to improve knowledge management so that key knowledge remains in society. The last recommending step is to introduce a succession planning system. These specific recommendations were designed so that the process of stabilizing key employees was as effective as possible and the company stopped struggling with the outflow of key employees and thus prevented the outflow of important know-how.

KEYWORDS

Human resource management, stabilization, stabilization of employees, key employee, talent management, retention of key employees, employee development, development plan, turnover, career, competitiveness, career planning and management, development, recognition, key knowledge

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
D83 - Search; Learning; Information and Knowledge; Communication; Belief; Unawareness J24 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michaela Šotolová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 26
Název DP:	Strategie stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod do diplomové práce. 2. Cíle diplomové práce a použitá metodika. 3. Teoreticko-metodologická část – Základní pojmy a teorie řízení stabilizace zaměstnanců na základě odborné literatury vztahující se k tomuto tématu. 4. Praktická část – charakteristika organizace a její strategické záměry. Analýza současného stavu řízení stabilizace zaměstnanců. Dotazníkové šetření a výzkumný pohovor se zaměstnanci a s vedoucími pracovníky. Zpracování a vyhodnocení výsledných dat a návrhu zefektivnění současného procesu. 5. Diskuse a doporučení. Závěr.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7. • DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9. • HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management.* 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3. • OAKES, K., GALAGAN, P. *The executive guide to integrated talent management.* 1. vydání. Alexandria: American Society for Training and Development, 2011. 258 s. ISBN 978-1-56286-754-6. • THORNE, K., PELLANT A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance.* 2. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 01. 07. 2020 • Zpracování teoretické části do 01. 09. 2020 • Zpracování výsledků do 01. 10. 2020 • Finální verze do 1. 12. 2020
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 15. 6. 2020

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535

Obsah

1 Úvod 1
2 Cíl a metodika diplomové práce 3
2.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky 3
2.2 Technika sběru dat a strategie výzkumu 4
2.3 Realizace výzkumu 5
2.4 Analýza, interpretace dat a limity výzkumu 5
3 Teoretická část diplomové práce 7
3.1 Definice „klíčového pracovníka“ 8
3.2 Identifikace klíčových pracovníků 10
3.2.1 Identifikace klíčových pozic 11
3.2.2 Hodnocení pracovního výkonu 11
3.2.3 Hodnocení 360° zpětnou vazbou 13
3.2.4 Personální audit 14
3.2.5 Assessment Centre 15
3.2.6 Development Centre 16
3.2.7 Analýza organizačních sítí 16
3.3 Stabilizace klíčových pracovníků 17
3.4 Prvky stabilizace klíčových pracovníků 19
3.4.1 Nábor a výběr pracovníků v systému stabilizace 20
3.4.2 Adaptace nového zaměstnance v systému stabilizace 21
3.4.3 Odměňování a benefity v systému stabilizace 23
3.4.4 Rozvoj a vzdělávání pracovníků 25
3.4.5 Talent management jako stabilizace klíčových pracovníků 27
3.4.6 Systém hodnocení pracovníků 30
3.4.7 Řízení kariéry zaměstnanců 31
3.5 Vztah fluktuace a stabilizace pracovníků 32
3.6 Význam vedoucích pracovníků a personálního oddělení na stabilizaci pracovníků 36
3.7 Závěr teoretické části 42
4 Analytická část práce 1
4.1 Představení společnosti 1
4.1.1 Současná strategie společnosti 3
4.1.2 Současná personální strategie společnosti 4
4.1.3 Analýza zprávy o spokojenosti zaměstnanců 6
4.1.4 Identifikace a práce s klíčovými pracovníky ve společnosti 6

4.2 Nástroje ovlivňující stabilizaci klíčových pracovníků 8
4.2.1 Aktuální fluktuace a vliv na stabilizaci pracovníků 9
4.2.2 Nábor a výběr pracovníků ve společnosti 11
4.2.3 Adaptace nového zaměstnance ve společnosti 12
4.2.4 Odměňování a benefity ve společnosti 13
4.2.5 Rozvoj a vzdělávání pracovníků ve společnosti 16
4.2.6 Talent management ve společnosti 17
4.2.7 Systém hodnocení pracovníků ve společnosti 18
4.2.8 Řízení kariéry ve společnosti a plánování nástupnictví 18
4.3 Spokojenost klíčových pracovníků a vliv na systém stabilizace 20
4.3.1 Analýza průzkumu spokojenosti zaměstnanců 21
4.3.2 Závěr z průzkumu spokojenosti zaměstnanců 30
4.4 Návrh doporučených opatření 31
4.4.1 Návrh zavedení programu stabilizace klíčových pracovníků 34
4.4.2 Zlepšení slovního hodnocení a zpětné vazby od vedoucích pracovníků 35
4.4.3 Zlepšení interní komunikace 36
4.4.4 Zlepšení řízení znalostí 36
4.4.5 Zavedení systému plánování nástupnictví 37
5 Závěr 1
Literatura 4
Přílohy I

Seznam obrázků

Obrázek 1 Celková strategie lidských zdrojů 7
Obrázek 2 Systém 360stupňové zpětné vazby 14
Obrázek 3 Prvky stabilizačního systému 19
Obrázek 4 Proces vzdělávacího systému 25
Obrázek 5 Vztah mezi systémem vzdělávání a systémem hodnocení pracovního výkonu 26
Obrázek 6 Tradiční lineární model talent managementu 28
Obrázek 7 Model Develop-Deploy-Connect 29
Obrázek 8 Matice talentů 30
Obrázek 9 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců 17

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj fluktuace za rok 2020 10
Graf 2 Důvody odchodů zaměstnanců v roce 2020 11
Graf 3 Návratnost průzkumu spokojenosti 21
Graf 4 Celková spokojenost se svou prací ve společnosti 22
Graf 5 Doporučení společnosti svým přátelům 23
Graf 6 Spokojenost s pracovním prostředím, vybavením a nastavenými procesy 23
Graf 7 Náplň práce je výzvou a naplněním 24
Graf 8 Spokojenost s platovým ohodnocením 25
Graf 9 Spokojenost s příležitostmi ke vzdělávání a osobnímu rozvoji 26
Graf 10 Pravděpodobnost hledání jiného zaměstnání 26
Graf 11 Spokojenost s komunikací nejvyššího vedení společnosti 27
Graf 12 Důvěra mezi nejvyšším vedením společnosti a zaměstnanci 28
Graf 13 Hodnocení výkonu od nadřízeného 29
Graf 14 Podpora při každodenní práci 29
Graf 15 Spokojenost s chováním kolegů 30

1 Úvod

Většina společností na českém trhu se v posledních letech, v době ekonomického růstu, zaměřovala na nalezení vhodných uchazečů a získání vhodných zaměstnanců, což bylo a je stále větším problémem. Pokud totiž společnost našla a získala vhodného zaměstnance, musela jej také vhodně motivovat k využití jeho potenciálu a stimulovat k co největšímu možnému výkonu. Základním kamenem současného řízení lidských zdrojů je udržení těch nejlepších, klíčových zaměstnanců, kteří tak pomohou společnosti překonat i období krize, zvyšovat její výkonnost a dosahovat tak co největších zisků. Většina společností a jejich vedení se shodují na tom, že právě znalosti těchto klíčových pracovníků jsou tím nejdůležitějším prostředkem pro rozvoj společnosti a udržení její konkurenceschopnosti na lokálním trhu i v globální ekonomice. Udržení těchto pracovníků ovlivňuje i udržení a přenos klíčových znalostí (know-how) v rámci společnosti a je rozhodující pro dlouhodobý úspěch společnosti.

Udržení klíčových pracovníků je také pro společnosti rozhodující, protože tito zaměstnanci plní její dlouhodobé strategické cíle a jsou tak rozhodující pro dlouhodobý úspěch společnosti. Pomáhá společnostem chránit své investice do rozvoje lidských zdrojů. A lidské zdroje jsou nejcennějším aktivem každé společnosti. Strategie na udržení klíčových pracovníků je stále aktuálnějším tématem při udržení konkurenceschopnosti a její další budoucnosti. Vzhledem k současné situaci je nutné tuto strategii nadále rozvíjet, protože právě tito pracovníci zajistí společnosti i překlenutí současné krize, která je způsobena globální pandemií. Každý odchod takového pracovníka (a nejen jeho) stojí společnost nemalé peníze. A odchod právě těchto klíčových, kvalifikovaných a talentovaných pracovníků, kteří drží know-how společnosti, může být pro společnost likvidační.

Odchod těchto pracovníků ovlivňuje také image společnosti na trhu práce. Budoucí, ale i stávající zaměstnanci se zajímají o to, pro jakou společnost pracují a jakou má jejich zaměstnavatel pověst. Lidé velmi dobře vnímají, jak se společnost o své pracovníky stará a jaké podmínky nabízí a jak jsou srovnatelné s konkurencí na trhu práce. Společnost by si měla tyto faktory hlídat, protože jejich naplnění znamená na trhu práce konkurenční výhodu. Téma strategie stabilizace pracovníků, a to nejen těch klíčových, je aktuální pro mnoho společností a firem a je nutné věnovat této oblasti patřičnou pozornost.

Aktuální téma v posledních letech představuje také „boj o talenty“ a jejich rozvoj. I tento proces úzce souvisí se stabilizací, protože pokud si společnost dokáže udržet a rozvíjet své pracovníky s potenciálem, má velkou šanci si tyto pracovníky vychovat tak, že se stanou hlavním pilířem jejich podnikání. Skupina talentovaných pracovníků s potenciálem představuje tedy pouze jednu specifickou skupinu zaměstnanců. Druhá skupina je složena z klíčových pracovníků, kteří jsou pro společnost důležití k udržení klíčových znalostí ve společnosti a k udržení konkurenceschopnosti na trhu. Avšak popsat „klíčového pracovníka“ je velmi obtížné. Neexistuje totiž žádná jednotná definice. Každá společnost má jinou představu o tom, kdo klíčový pracovník je.

Tato diplomová práce se tedy věnuje tématu **„Strategie stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve společnosti“**. S tím souvisí i důraz práce na identifikaci klíčových pracovníků, definice nástrojů a prvků stabilizace zaměstnanců a jakou roli ve stabilizaci zaměstnanců hraje vedoucí zaměstnanec a personální oddělení. Práce se věnuje pojmům „klíčový pracovník“, identifikace, stabilizace, prvky stabilizace, které tvoří nejdůležitější personální činnosti podporující právě stabilizaci klíčových lidí a tím i pomáhají udržet a předávat si know-how ve společnosti. Janišová (2013, s. 276) definuje pojem stabilizace zaměstnanců jako úsilí společnosti řídit prvky stabilizace tak, aby se zvyšovala loajalita a motivace zaměstnanců a snížily se tak počty jejich dobrovolných odchodů. Stabilizaci lze měřit ukazatelem fluktuace, který definuje počet odchodů ze společnosti za dané období. Nejvíce

vypovídajícím údajem pak je počet dobrovolných odchodů. Cílem práce je tedy navrhnout doporučení, která by vedla ke zvolení vhodné metody pro efektivní identifikaci prvků stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve společnosti.

Tato diplomová práce se dělí na hlavní části – Cíle a metodika diplomové práce, Teoretická část, Analytická část a Závěr. V první části této práce je vysvětlena metoda výzkumu a popis strategie, která byla v tomto výzkumu použita. Jsou zde představeny metody sběru dat, kde jsou využity především strukturované rozhovory, dotazník průzkumu spokojenosti klíčových pracovníků a doplňková metoda, kterou je analýza interních dokumentů. V druhé, teoretické části jsou předložena teoretická fakta, která jsou důležitá pro zkoumanou situaci ve společnosti. Pomocí odborné literatury tato práce definuje základní pojmy, jako jsou klíčoví pracovníci, identifikace klíčových pracovníků, stabilizace klíčových pracovníků a její prvky jako je plánování zaměstnanců, nábor a adaptace, systém odměňování a benefitů, talent managementu, rozvoje a vzdělávání, systém hodnocení pracovníků či řízení kariéry. Pojem stabilizace klíčových pracovníků ve společnosti a jeho význam zde vysvětluje prvky a nástroje stabilizace. Práce zde zmiňuje fakta o fluktuaci a jak tímto ukazatelem lze měřit samotná stabilizace pracovníků. Dále je zde vysvětlen význam plánů stabilizace (tzv. retenčních programů) a plánů nástupnictví. S tím vším souvisí i problém ztráty klíčových znalostí (know-how ze společnosti). Všechny tyto pojmy jsou důležité pro porozumění problematiky a pro vypracování analytické části práce.

V další, analytické části se práce zaměřuje na samotný rozbor a prezentaci výsledků provedeného výzkumu, jako odpověď na definovanou hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky. Práce zde posuzuje vybranou společnost, rozebírá strukturu zaměstnanců, současný ukazatel fluktuace, jak je propojen se současným stavem stabilizace klíčových pracovníků a prvky stabilizace společnosti. Dále v této části práce vypovídá, jaká je v současnosti aktuální úroveň spokojenosti klíčových pracovníků, jakým způsobem je nastaven současný proces stabilizace a jaké vnitřní a vnější prvky ovlivňují současnou stabilizaci těchto zaměstnanců. Na základě těchto výsledků, je zde navržena řada doporučení, které mohou společnosti přinést lepší definici stabilizační strategie a zároveň pomohou ke stabilizaci klíčových zaměstnanců, eliminaci jejich odchodů a udržení klíčových znalostí ve společnosti.

V poslední, závěrečné části je popsáno doporučení systému opatření, tj. konkrétních kroků vedoucích k zajištění stabilizace klíčových lidí, udržení know-how ve společnosti a s tím související zlepšení a zefektivnění některých ze samotných personálních procesů. Stabilizace klíčových pracovníků je vlastně systémové ošetření problematiky personálního řízení, které spočívá většinou v kontrole a rozvoji klíčových oblastí jako je např. nábor a adaptace zaměstnanců, systém motivace, systém odměňování a benefitů, rozvoj a vzdělávání a možná změna firemní kultury, tj. normy, hodnoty a postoje společnosti. Výsledky výzkumu a doporučení budou následně prezentovány HR manažerce, vedení společnosti a dále vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení.

2 Cíl a metodika diplomové práce

Tato část diplomové práce se zaobírá metodikou a stanovením hlavního cíle výzkumu, tedy hlavní výzkumné otázky a dílčích výzkumných otázek, které pomohou zodpovědět hlavní cíl. Seznamuje se základním metodologickým ukotvením výzkumu. Dále tato kapitola popisuje zvolení výzkumné strategie, metody sběru dat a způsoby výběru výzkumného vzorku. V poslední části této kapitoly popisuje etické rámce výzkumu, které mají chránit dotazované a zabránit případným dopadům jejich účasti na výzkumu a limity, které mohou negativně ovlivnit platnost provedeného výzkumu. Objektem výzkumu je vybraná společnost, která k zajištění své vize a strategie má jako jeden z hlavních pilířů úspěšnou stabilizaci organizace. Pokud má být stabilizační program efektivní a přinést nějakou přidanou hodnotu společnosti, je nutné identifikovat prvky, které v rámci společnosti stabilizaci ovlivňují.

2.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Jak je již uvedeno v úvodu, tato práce se věnuje tématu **„Strategie stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve společnosti“**. Práce se věnuje definici klíčových pracovníků a jejich identifikaci a stabilizaci, prvkům stabilizace jako je nábor a výběr zaměstnanců, proces adaptace, systému odměňování a poskytování benefitů (zaměstnaneckých výhod), rozvoji a vzdělávání, talent managementu, systému hodnocení či řízení kariéry zaměstnanců. Pro definování termínů klíčový zaměstnanec a také k vytvoření teoretického rámce pro oblast jejich stabilizace jsou použity aktuální literární zdroje, zejména knižní publikace a časopisecké články, které byly získány knižní či elektronickou formou pomocí knižního e-portálu www.bookport.cz a články pomocí vyhledávačů s klíčovými slovy „klíčový pracovník, klíčový zaměstnanec, stabilizace klíčových pracovníků či řízení klíčových znalostí“ apod.

Cílem této diplomové práce je tedy navrhnout doporučení, která by vedla ke zvolení vhodné metody pro efektivní identifikaci prvků stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve společnosti. K objasnění této otázky má pomoci hlavní výzkumná otázka: **„Jak stávající strategie ovlivňuje stabilizaci klíčových pracovníků a napomáhá k udržení know-how ve společnosti?“** Aby tato hlavní výzkumná otázka mohla být zodpovězena, dílčími cíli této práce je zjištění a identifikace aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců a jakým způsobem ovlivňuje proces stabilizace. První dílčí výzkumnou otázkou je: *„Jaký je aktuální stav spokojenosti klíčových pracovníků ve společnosti a jakým způsobem ovlivňuje systém stabilizace“*. Odpověď přinese dotazníková metoda, která zahrnuje průzkum spokojenosti klíčových pracovníků provedený na vzorku respondentů z kategorie klíčových pracovníků, kterou pomůže identifikovat personální oddělení vybrané společnosti.

Druhá dílčí výzkumná otázka byla definována: *„Jaké současné funkční prvky a nástroje personálního řízení ovlivňují stabilizaci klíčových pracovníků ve vybrané společnosti?“* Na tuto otázku pomůže odpovědět metoda přímého dotazování formou strukturovaného rozhovoru se zástupci personálního oddělení a analýza interních dokumentů. Třetí dílčí výzkumnou otázkou je: *“Jaké vnitřní a vnější prvky systému stabilizace ovlivňují stabilizaci klíčových pracovníků ve vybrané společnosti?“*. Na tuto poslední dílčí otázku pomůže odpovědět znovu metoda dotazování formou strukturovaného rozhovoru se vzorkem respondentů ve dvou skupinách – ve skupině vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců, kteří byli identifikováni jako skupina klíčových pracovníků společnosti.

Cílem těchto dílčích výzkumných otázek je zjistit a identifikovat slabé a silné stránky jednotlivých prvků stabilizace klíčových pracovníků, aby se následně mohla specifikovat doporučení, která společnosti pomohou k zefektivnění stabilizační strategie, stabilizaci

klíčových zaměstnanců a částečně k eliminaci jejich odchodů a udržení klíčových znalostí ve společnosti.

2.2 Technika sběru dat a strategie výzkumu

Pro potřeby výzkumu v této práci jsou zvoleny dva druhy metod: metoda kvalitativního výzkumu a kvantitativního výzkumu. Provedené metody jsou zacíleny na všechny hierarchické stupně společnosti. Kvalitativní výzkum je použit u pracovníků personálního oddělení a části vzorků zaměstnanců na všech úrovních řízení společnosti. Tento výzkum se zaměřuje na získání informací ohledně klíčových personálních procesů, které jsou v procesu stabilizace zaměstnanců nejdůležitější. Je to oblast náborů a adaptace, fluktuace, řízení talentů či motivace zaměstnanců. Kvantitativní výzkum bude proveden u vzorků klíčových pracovníků napříč celou společností. Cílem bude vyhodnocení celkové spokojenosti této skupiny zaměstnanců ve společnosti. V části **kvalitativního výzkumu** je nejprve zvoleno téma výzkumu a následně jsou určeny základní výzkumné otázky. Tyto otázky mohou být během realizace kdykoliv upravovány a doplňovány v případě potřeby.

Mezi základní kvalitativní metody výzkumu patří *dotazování, pozorování a sběr interních dokumentů*, které jsou všechny v této diplomové práci použité. Řízené strukturované rozhovory tvoří soubor otázek v pevném pořadí, které jsou stejně formulovány. Formulace sleduje maximální srozumitelnost pro informanty. Hendl (2016, s. 164) popisuje strukturovaný rozhovor jako metodu, jež se vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací. Dále je zde využita analýza dokumentů, která pomůže vytvořit datový podklad výzkumu a doplnit data, která budou získána pomocí rozhovorů či pozorováním. Společnost poskytla k dispozici např. kolektivní smlouvu či interní směrnici procesu talent managementu či výstupní dotazník s odcházejícím zaměstnancem. Díky těmto dokumentům je možno pochopit jednotlivé procesy a spojit si je s výstupy, které budou získané formou rozhovorů a je možno s nimi adekvátně pracovat.

Jednotkou zkoumání, zjišťování a výběru výzkumného vzorku jsou samotní klíčoví zaměstnanci společnosti, vedoucí pracovníci a personální oddělení. Výzkumný vzorek je zvolen na základě metody záměrného výběru, kterou Hendl (2016, s. 161) popisuje jako metodu, která umožňuje vybrat případ, který ilustruje nějaký rys či proces, který nás zajímá. Je to výběr jedné či více osob, které splňují předem daná kritéria. Jako součást této diplomové práce budou provedeny rozhovory s celkem 20 respondenty ze všech úrovní společnosti – 3 jsou pracovníci personálního oddělení (strukturovaný dotazník je jako Příloha 3 této práce), 7 vedoucích pracovníků na různých úrovních (strukturovaný dotazník je jako Příloha 4 této práce) a 10 klíčových zaměstnanců společnosti (strukturovaný dotazník je jako Příloha 5 této práce).

V části **kvantitativního výzkumu** bude použito *dotazníkové šetření k analýze a průzkumu celkové spokojenosti klíčových zaměstnanců společnosti*. Dle Giddense (2013, s. 63) je dotazníkové šetření často používané u metod výzkumu veřejného mínění a dají se jím měřit sociologické jevy a také jejich analýzy za použití matematických modulů a statistických technik. Díky této metodě je možné sesbírat velké množství dat s méně podrobnými informacemi. Tento dotazník bude ve společnosti použit poprvé, tudíž neexistuje srovnání s minulými výsledky.

2.3 Realizace výzkumu

Samotný sběr dat pro kvalitativní průzkum bude probíhat v období od 1.1.2021 do 31.3.2021, kdy budou realizovány jednotlivé rozhovory s respondenty v prostorách společnosti či formou telefonického či online rozhovorů. Dotazníkové šetření/průzkum spokojenosti klíčových pracovníků bude probíhat anonymně v období od 4.4.2021 do 12.4.2021, kdy budou dotazníky rozeslány zaměstnancům. Sestavený dotazník je součástí této seminární práce jako Příloha 6 této práce. Dotazník pro zaměstnance bude rozeslán celkem 85 společností definovaným zaměstnancům, z toho 35 zaměstnancům v online formě a 50 zaměstnancům z výrobní sféry, kterým budou dotazníky vytištěny a předány v papírové formě. Pro zodpovězení otázek je v dotazníku použita Likertova škála, která se používá se na měření postojů a názorů lidí.

Realizace výzkumu splňuje veškeré etické požadavky, které jsou definovány Hendlem (2016). Před zahájením samotných rozhovorů bude respondentům předán informovaný souhlas (viz. Příloha 1 této práce). Respondentům bude dán čas na seznámení se s obsahem a následnému podepsání tohoto dokumentu. Respondentům budou představeny etické zásady výzkumu, pomocí kterých budou respondenti ujištěni o anonymitě a důvěrnosti jejich odpovědí, následného zpracování těchto informací a jejich využití právě a jen pro účel této diplomové práce. Respondenti mají plné právo odmítnout odpovědět na jakoukoliv otázku se účastnit na tomto výzkumu.

2.4 Analýza, interpretace dat a limity výzkumu

Sběr dat bude probíhat na základě písemných zápisů získaných během samotných rozhovorů. Pro zhodnocení nasbíraných dat bude využita metoda kódování. Definici kódování popisuje Mareš (2008, s. 43) jako část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů. Tato metoda umožní rozebrat nasbírané rozhovory na samostatné části, pečlivě je prostudovat a porovnat rozdíly a podobnosti odpovědí. Kódování bude probíhat po větách i po celých textech. Tyto kódy budou zkategorizovány dle toho, k jakým dílčím výzkumným otázkám se vztahují. Poté budou tyto kategorie upraveny do spisovného českého jazyka tak, aby vyhovovaly úpravě a struktuře této diplomové práce.

Při výběru vzorku respondentů je problematický samotný výběr tak, aby všichni respondenti byli schopni vyhodnotit stejnou podobu procesu. Na začátku to byl vnímaný limit, který však po realizaci rozhovorů přinesl pozitiva, kdy je možno nahlédnout na proces z různých úhlů pohledů a dostat tak zpětnou vazbu z více stran. Dalším limitem je vnímán strach respondentů z porušení anonymity, diskrétnosti a důvěry při vyhodnocování výsledků výzkumu. Je vnímáno, že zřejmě během rozhovorů, ani vysvětlení této problematiky, ani podepsaný dokument některé respondenty nepřesvědčí, a tak jejich odpovědi by mohly být tímto zkreslené. Oba tyto limity jsou obecně přisuzovány limitům kvalitativního výzkumu. V poslední řadě je zde vnímán limit samotného výzkumu problému. Ten je zkoumán z široké perspektivy. Bude zkoumáno několik personálních procesů, které mohou významně proces stability zaměstnanců ovlivnit. Otázkou tedy zůstává, do jaké hloubky je schopen výzkum získat podrobnější informace.

Vzhledem k základní definované otázce tohoto výzkumu, který se týká stabilizace zaměstnanců ve vybrané společnosti, jsou v práci popsány procesy řízení lidských zdrojů, které mohou hrát klíčovou roli při stabilizaci zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pomocí obou metod bude zodpovězen současný stav, jakým způsobem dochází ke stabilizaci zaměstnanců a jaké nástroje

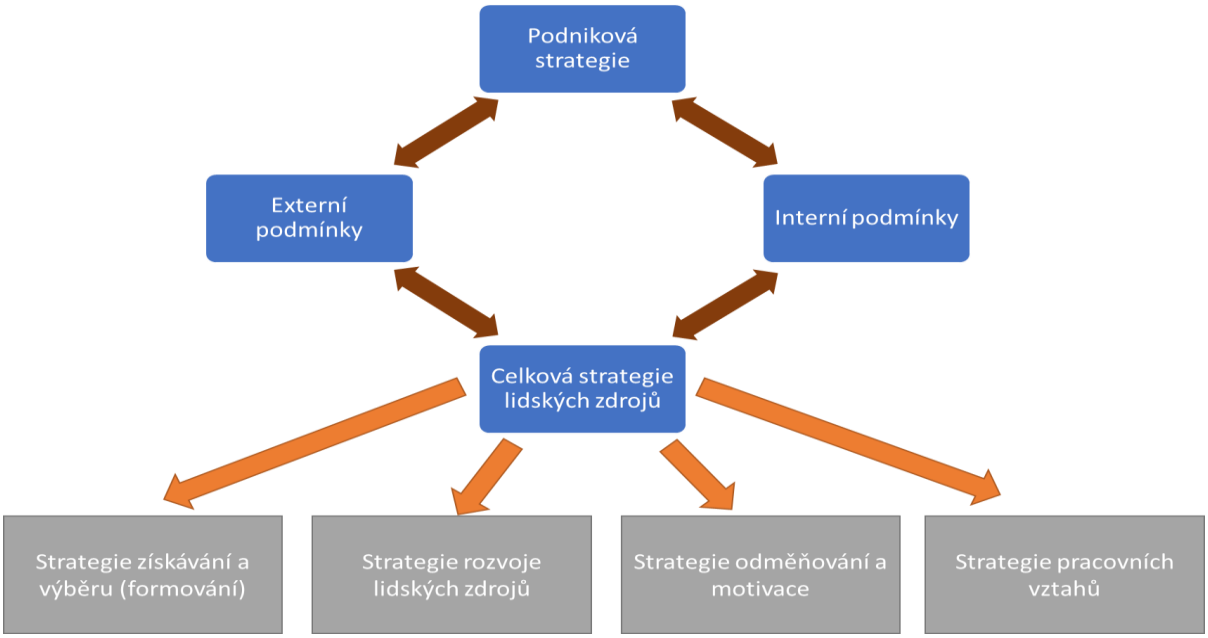
k tomu společnost využívá. Z tohoto zjištění bude následně vycházet i samotná doporučení na zefektivnění tohoto procesu.

Hlavním komunikačním partnerem bude zástupkyně oddělení řízení lidských zdrojů, současná personální ředitelka. S její pomocí bude vybrán vzorek klíčových zaměstnanců a vedoucích pracovníků pro řízené rozhovory. Ti budou vybíráni z různých pracovišť, aby vzorek byl relevantní, co se týče obsažení co nejširšího rámce z celého počtu pracovníků. Tento vzorek bude doplněn i o členy oddělení řízení lidských zdrojů. Jejich odpovědi by měly být nápomocny při zjišťování současné praxe stabilizace zaměstnanců ve společnosti. Tyto informace budou následně doplněny i o analýzu dokumentů, které zástupci oddělení řízení lidských zdrojů poskytli.

3 Teoretická část diplomové práce

K tomu, aby společnost dokázala dosáhnout svých stanovených cílů, potřebuje mít k dispozici určité zdroje. Nejdůležitějším zdroje pro společnost jsou pak kvalifikované lidské zdroje. Podle Šikýře (2014, s. 151) představuje řízení lidských zdrojů v současném pojetí přístupy k řízení a vedení lidí ve společnosti a umožňuje systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované zaměstnance a s nimi tak dosahovat strategických cílů společnosti. Armstrong (2015, s. 27) se se Šikýřem shoduje a k tomu dodává, že řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidí, zaměstnanců, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Dále tuto definici doplňuje Barták (2011, s. 136) s tvrzením, že řízení lidských zdrojů vychází z organizační filozofie a strategie, které jsou rozpracované ve strategii řízení lidských zdrojů. Uplatňuje se především v personální politice a projektovém plánování organizace a zahrnuje řízení veškerých personálních procesů a činností. A Dvořáková et al. (2012, s. 143) dodávají, že strategii společnosti je možné definovat jako široce vymezené a zároveň klíčové přístupy, které organizace uplatňuje pro naplňování svého poslání a vize. Tento názor prezentuje Obrázek 1.

Obrázek 1 Celková strategie lidských zdrojů



Zdroj: Dvořáková et al. (2012), vlastní zpracování

Armstrong (2015, s. 28) tuto teorii doplňuje o tvrzení, že tento proces zabezpečují především linioví manažeři ve větších společnostech za pomocí koncepční, metodické, analytické a administrativní podpory personalistů. A právě úspěšné zvládnutí řízení lidských zdrojů odlišuje úspěšné a neúspěšné organizace. Podobně i Šikýř (2014, s. 152) vyhraňuje tento názor a poukazuje na výsledky svého šetření, kdy za nejcennější zdroj a největší bohatství většina zkoumaných společností považuje konkrétního člověka, který má rozvojový potenciál a vytváří přidanou hodnotu k plnění strategických cílů organizace. Nestačí, že tento pracovník má nezbytnou odbornou způsobilost k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, ale musí mít i ***potřebný potenciál pro další rozvoj a odborný růst***.

S tím souvisí správná strategie na stabilizaci a udržení pracovníků, díky kterým si společnost drží své klíčové znalosti, které potřebuje k udržení plynulého chodu. Ulrich (2014, s. 32) k celé problematice dodává, že úspěšné společnosti budou ty, které budou získávat, rozvíjet a udržovat

si jedince s dovednostmi, potenciálem, perspektivou a zkušenostmi přeměřenými pro fungování globálních společností. Ty společnosti, které budou v tomto boji nejúspěšnější, budou mít intelektuální kapitál k vytváření a distribuování výrobků a služeb pro globální podnikání. Dle Ulricha (2014, s. 34) i Armstronga (2015, s. 28) je nejefektivnější cestou k tomuto úspěchu zvyšování úrovně leadershipu, vedení, rychlejší předávání myšlenek a informací, přejití od učení k rychlému učení, kdy je společnost schopna rozšiřovat myšlenky a inovace pomocí zlepšeného procesu informačních toků. Ulrich k tomu dodává, že k tomuto společnost potřebuje právě klíčové pracovníky, kteří zajistí, že se společnost touto cestou vydá (Ulrich, 2014, s. 34).

A jakým způsobem si tyto pracovníky společnosti zajistí? Ulrich uvádí, že pokud se společnost rozhodne, že se zaměří na tuto specifickou skupinu, musí si určit, kdo je pro společnost ten klíčový. Armstrong dodává, že tou nejefektivnější metodou musí tyto jedince identifikovat a stanovit si strategii, která bude nejefektivnější pro jejich udržení a stabilizaci. Společnost by se měla naučit, jak předcházet odchodu těchto pracovníků a pokud někdo z nich odejde, měla by být schopna zajistit plynulé předání jeho klíčových znalostí a dovedností novému zaměstnanci. V další části této práce bude rozebrána samotná definice pojmu „klíčový pracovník“ a následně způsoby pro jeho stabilizaci ve společnosti

3.1 Definice „klíčového pracovníka“

V mnoha různých článcích a literatuře lze najít mnoho různých definic „klíčového pracovníka“. Tyto definice jsou však hodně obecné, a proto základem pro každou společnost je nalezení nejvhodnější definice, kdo je klíčový pracovník. To znamená, jakého pracovníka si chce společnost udržet nejvíce. Podle Vnoučkové (2013, s. 46), Kaye a Guilioni (2012, s. 74-78) a Mower (2018) se shodují na tom, že klíčový pracovník zastává unikátní pozici v organizaci. Kaye a Guilioni k základní definici dodává, že klíčového pracovník lze charakterizovat jako toho, kdo je nejvýkonnější, nejloajálnější, nejzkušenější, je dobrým manažerem nebo je specialista, který má cenné zkušenosti, znalosti a dovednosti. Naopak Vnoučková a Mower dodávají, že zde lze zařadit také pracovníky, kteří se nejlépe ztotožnili s hodnotami společnosti a její kulturou a vykazují schopnost vyrovnávat se s konflikty.

Kaye a Guilioni (2012, s. 87-92) uvádí, že záleží na konkrétním charakteru společnosti, kdo je pro ni tím klíčovým pracovníkem. Většinou je definují jako zaměstnance, kteří posouvají společnost vpřed. Samotná společnost si jich nejvíce cení a jejich odchod by stál společnost velké peníze, které jsou spojeny nejen se samotným odchodem, ale také ztrátou znalostí. Hodnota je tedy těžko vyčíslitelná. Autoři označují tyto pracovníky jako klíčové výrobce hodnot a poukazují i na důležitost osobních hodnot, které zaměstnanec uznává. Tyto hodnoty by měly být v souladu s hodnotami společnosti, ve které pracuje.

Dále k tomu Kaye a Guilioni (2012, s. 87-92) uvádí, že pokud společnost takového zaměstnance ztratí a on odejde, je nutné zajistit předání jeho znalostí a dovedností novému zaměstnanci a zabezpečit tak společnost, aby zbytečně neztratila své znalosti a know-how, díky kterým je společnost konkurenceschopná a zajišťuje si tak její existenci na trhu. Nicméně společnost by se měla soustředit na samotnou stabilizaci těchto pracovníků a měla by předcházet jejich odchodům. Proti tomu Randlová (2016) ve svém článku považuje za klíčové pracovníky ty, kteří v rámci zaměstnavatele zastávají nejvyšší manažerské pozice, jejichž součástí je vysoká míra odpovědnosti, samostatné rozhodování, ale také odpovídající ohodnocení. Např. jako typického klíčového zaměstnance v tuzemských poměrech může být označen např. generální ředitel velké společnosti nebo finanční ředitel velké nadnárodní společnosti. Autorka podotýká, že zákoník práce a česká právní úprava institut klíčových zaměstnanců nijak neupravuje. A Mower (2018) ve svém článku definuje klíčového zaměstnance jako pracovníka, který

hmatatelně přispívá k úspěchu společnosti nad rámec očekávání, dělá svou práci nejen dobře, ale nad rámec svých kompetencí.

Podle Urbana (2013, s. 33-35) by se ***stabilizace klíčových zaměstnanců*** měla opírat především o jiné než finanční hodnoty. O finanční odměny mají stabilizaci klíčových pracovníků postavené společnosti, které nemohou nabídnout více než právě finanční odměnu. Jako jednu z nejdůležitějších hodnot, o kterou by se měli společnosti opřít, autor uvádí důvěru, na kterou většina klíčových pracovníků velmi citlivě reagují. Projev případné nedůvěry snižuje jejich loajalitu ke společnosti, protože tito pracovníci své zadané úkoly vždy plní svědomitě a nejlépe, jak dovedou, jsou cílevědomí, dotahují věci do konce, rádi se učí novým věcem a nad svou prací přemýšlejí.

K Urbanovi se přidává Bednář (2018, s. 58) a dodává, že je podstatné zabránit odchodu těchto zaměstnanců. Někdy jde o klíčové pracovníky a jejich znalosti, zkušenosti a práce, ale někdy jde i o neformální autoritu jejichž odchod by mohl spustit lavinu dalších odchodů. V každém případě je nutné těmto odchodům zabránit. To že pracovník uvažuje o odchodu, neznamená, že o něj musí společnost opravdu přijít. Důležitá je v takovýchto případech profesionální a cílevědomá práce. Autor zde popisuje klíčové pracovníky jako ty, kteří v případě odchodu způsobí společnosti problémy větší, než je hodnota jejich práce a definuje je jako:

- Zaměstnance, kteří jsou pro ostatní neformální autoritou (jsou např. nejvíce zkušení, nejstarší a vnímají to takto zaměstnance, ne vedení společnosti);
- Zaměstnance, kteří by svým odchodem ohrozili činnost společnosti (jsou to např. specialisté či lidé nesoucí know-how);
- Nositele klíčových znalostí (např. odborníci, specialisti, nositelé výrobních či tvůrčích procesů);
- Zaměstnance, kteří svým odchodem vyvolají nežádoucí diskusi;
- Zaměstnance na klíčových a manažerských pozicích.

Mower (2018) celou problematiku uzavírá tím, že společnost by se měla obecně věnovat všem zaměstnancům. Ale nejdůležitější jsou ti pracovníci, kteří ovlivňují práci a postoje ostatních lidí a představují vysokou hodnotu pro společnost.

Podle Kaye a Guilioni (2012, s. 76) lze klíčového zaměstnance hodnotit ze dvou hledisek. První hledisko je z pohledu pracovní pozice a způsobilosti pracovníka vykonávat požadované činnosti na této pracovní pozici. Klíčová pozice zahrnuje klíčové (nejdůležitější) činnosti nutné k zajištění existenčních procesu ve společnosti. A druhé hledisko definuje klíčového pracovníka jako toho, kdo disponuje znalostmi, dovednostmi a schopnostmi v nadstandardní úrovni očekávání na pracovní pozici. Ztráta takového pracovníka by vážně narušila životaschopnost společnosti a je společností vnímán jako mimořádně důležitý zaměstnanec pro své know-how a výjimečné osobnostní předpoklady. Pokud by takovýto pracovník odešel, mohl by signalizovat vnitřní problémy společnosti. Motivace těchto klíčových pracovníků podle Mower (2018) je klíčová pro stabilizaci. V praxi jsou často zaměňovány pojmy motivace a spokojenost, kdy motivace je v tomto procesu klíčová. Na začátku procesu je nutné identifikovat, co jednotlivé pracovníky motivuje. K identifikaci lze použít např. dotazníkové šetření.

Vnoučková (2013, s. 46) k této problematice dodává, že vysoké procento odchodů, které vyjadřuje ukazatel fluktuace, ohrožuje v současné době velké množství společností. Pro odstranění příčin těchto odchodů je nutné klást důraz na veškeré procesy řízení lidských zdrojů od nástupu pracovníka do společnosti až po jejich odchod ze společnosti. Mezi tyto personální činnosti patří: nábor a výběr zaměstnanců, zapracování a adaptace, vedení, hodnocení a motivace, odměňování, rozvoj a vzdělávání či odchod zaměstnanců. Proto i v případě klíčových

pracovníků je nutné se zaměřit na všechny personální procesy v oblasti řízení lidských zdrojů, a to od náboru až po odchod zaměstnance. Nicméně k tomu je důležitý první krok, kterým je identifikace, kdo je pro společnost klíčový.

3.2 Identifikace klíčových pracovníků

Pojem „klíčoví pracovníci“ a definice Vnoučkové, Mower či Kaye a Guilioni doplňuje Sysel (2014) tak, že tento pojem v sobě ukrývá zaměstnance, kterého si z nějakého důvodu chce organizace udržet. Takového pracovníka lze hodnotit ze dvou hledisek (pozice a jednotlivce). Z hlediska pozice si organizace si stanoví ty nejdůležitější činnosti nutné k zajištění „existenčních“ procesů podniku. Z hlediska jednotlivce, klíčový jednotlivec je takový, který disponuje jak kvalitativními, tak i kvantitativními nadstandardními schopnosti, znalostmi a dovednostmi, jejichž absence by mohla podniku způsobit vážné existenční problémy a jsou důležití pro své know-how.

Armstrong (2015, s. 31) uvádí, že v samotném procesu identifikace klíčových pracovníků lze využít několik obecných metod, které společnosti využívají i v jiných oblastech řízení lidských zdrojů. Např. stejné metody lze použít v procesu identifikace talentovaných zaměstnanců. Na základě těchto metod lze diagnostikovat např. kompetence zaměstnanců. K tomuto Sysel (2014) dodává, že vhodnost využití těchto metod závisí na charakteru společnosti, oboru podnikání či vnitřních podmínkách společnosti. Mezi nejznámější metody patří hodnocení výkonu, hodnocení 360stupňové zpětné vazby, personální audit, development a assessment centrum či analýza organizačních sítí nebo identifikace klíčového pracovníka na základě stanovení klíčové pozice.

Celou tuto teorii shrnuje Mower (2018) který definuje tři základní vlastnosti klíčových pracovníků:

- Významně a pozitivně přispívají k hodnotě společnosti (překonávají očekávání společnosti nad rámec jejich povinností);
- Smysluplně se podílejí na strategické budoucnosti společnosti (mají vizi, nápady, kreativitu a umí efektivně řešit problémy);
- Jsou cenní (jejich ztráta poškozuje výkonnost společnosti).

Mower (2018) doplňuje Armstronga, že nejčastější chybou, které se společnosti dopouštějí při identifikaci klíčových pracovníků, je zaměňování zaměstnanců, které mají vedoucí a kolegové rádi, s klíčovými zaměstnanci. Společnosti mají tendenci zahrnovat do svých seznamů klíčových pracovníků manažery a specialisty, kteří jsou loajální. Pro účely např. nástupnictví jsou však tyto typy zaměstnanců zřídka kdy považováni za klíčové. Jakmile však společnost identifikuje klíčové pracovníky, může pracovat na tom, aby si je udržela a stabilizovala (Mower, 2018).

Šikýř (2012, s. 74) k procesu identifikace klíčových pracovníků dodává také definici identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců jako odhad potřeby zaměstnanců v současnosti i v budoucnosti. Společnost musí předvídat, kolik a jaké zaměstnance bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby zajistila požadovanou práci a realizovala strategické cíle. Tuto potřebu společnost musí zajistit z vnitřních i vnějších zdrojů. Podle toho, z jakých zdrojů se rozhodne potřebu pracovníků uspokojit, stanovuje metody získávání zaměstnanců a identifikace těch klíčových.

Také Tepper (2015) identifikuje klíčové pracovníky jako ty, kteří mají přímý a významný dopad na výsledky společnosti, zvyšují její hodnotu a ovlivňují prodej, ziskovost či růst společnosti. Autor se zde shoduje s ostatními a dodává, že jeho kombinaci dovedností a zkušeností by bylo

velmi obtížné nahradit a ztráta takového zaměstnance by výrazně poškodila výsledky společnosti, měla by za následek finanční ztrátu či dokonce by ohrozila existenci společnosti na trhu.

Tepper (2015) ještě k názorům ostatních doplňuje, že klíčový pracovník je ten, který má vizi, strategickou orientaci, přináší nápady a problémy řeší kreativně. Smysluplně se také podílí na strategické budoucnosti společnosti. Skuteční klíčoví pracovníci si uvědomují svou vlastní hodnotu a chtějí přispívat svou hodnotou společnosti k růstu a úspěchu. Společnost by na oplátku měla tyto zaměstnance motivovat, odměňovat a udržet si je a to např. formou příležitostí pro kariérní postup, formalizovaného plánování pobídek a stabilizačního opatření. Nicméně k tomu společnost potřebuje vědět, jací zaměstnanci to jsou.

3.2.1 Identifikace klíčových pozic

Nejprve je v procesu identifikace klíčových pracovníků nezbytné identifikovat, které pozice ve společnosti jsou klíčové. Sysel (2014, s. 11) ve svém článku tyto pozice definuje jako pozice ve vedení společnosti. Armstrong (2015, s. 191) naopak píše, že je vhodné identifikovat i další zaměstnance, kteří zastávají klíčové pozice nejen na manažerských pracovních pozicích. Důvodem je jejich unikátní znalost a zkušenost, kterou mají a díky tomu jsou velmi těžko zastupitelní. Sysel (2014, s. 11) i Armstrong (2015, s. 192) se shodují, že jako nejvhodnější způsob identifikace těchto lidí a jejich pozic je komunikace s vedoucími pracovníky. Všichni pracovníci, kteří mají pravidelně nadprůměrný výkon, jsou adepty na to, aby jejich role byla klíčová, protože je nutná k udržení znalostí a aby i oni sami byli nástupci pro další klíčové pozice. Naopak Kaye a Guilioni (2012, s. 23-25) klíčovou pozici definují jako pozici, která zahrnuje nejdůležitější činnosti nutné k zajištění životně důležitých procesů ve společnosti. A klíčový pracovník disponuje znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, které v případě ztráty by mohly vážně narušit životaschopnost společnosti a ztratit tak konkurenceschopnost na trhu.

První metodou identifikace klíčových pracovníků je ***identifikace klíčových pozic***. Kaye a Guilioni (2012, s. 23-25) uvádí, že v oblasti stabilizace zaměstnanců je důležité vymezit si pojem „klíčový pracovník“ proto, abychom si ujasnili, koho potřebujeme ve společnosti stabilizovat a z jakého důvodu. Klíčového zaměstnance lze vymezit ze dvou hledisek. Z hlediska pozice a z hlediska kompetence pracovníka, který na této pozici pracuje.

Také Armstrong (2015, s. 192) popisuje že pro identifikaci klíčových pracovníků také dva způsoby: Prvním je určení pozic, které jsou pro společnost klíčové a zaměstnanci, kteří na těchto pozicích pracují jsou považováni také za klíčové, ať už je jejich výkon a chování jakékoliv. Druhým způsobem je identifikace pomocí rozhodnutí a doporučení vedoucího pracovníka a následné schválení vrcholovým vedením společnosti. V obou případech se musí identifikovat rozdíl mezi kvalifikačním požadavkem na klíčových pozicích a reálnou kvalifikací zaměstnance, který na této pozici působí. Rozdíl mezi požadavkem a realitou slouží jako podklad pro další osobní rozvoj a vzdělávání.

3.2.2 Hodnocení pracovního výkonu

Další metodou, kterou lze použít na identifikaci klíčových pracovníků je hodnocení pracovního výkonu, který je realizován pravidelně, např. pomocí hodnotících pohovorů mezi nadřízeným a podřízeným. Vnoučková (2015, s. 29) uvádí, že řízení pracovního výkonu je přístup založený na principu řízení lidí. Může být řízen pomocí ústní dohody či písemné smlouvy mezi pracovníkem a vedoucím zaměstnancem, která definuje budoucí pracovní výkon a osvojování si schopností potřebných k tomuto výkonu. Dochází zde k provázání pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje zaměstnance a jeho odměňování. Autorka k tomu dodává, že společnost

potřebuje hodnotit a řídit výkonnost svých zaměstnanců, protože to umožňuje řídit výkonnost společnosti, dosáhnout efektivně jejích cílů a stimulovat všechny zaměstnance.

Šikýř ve dvou svých publikacích (2016, s. 119; 2014, s. 113) uvádí, že na řízení pracovního výkonu navazuje formální hodnocení pracovního výkonu za určité období. Nadřízený spolu s podřízeným projednávají formou hodnotícího rozhovoru úroveň dosažení pracovních a rozvojových cílů. Podřízený se může vyjádřit k závěrům hodnocení a součástí je i vzájemná dohoda o nápravě nedostatků, zlepšení pracovního výkonu a rozvoje požadovaných schopností a motivace. Výsledky slouží k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období a k rozhodnutí nadřízeného ohledně oblasti odměňování či dalšího vzdělávání.

Podle Koubka (2015, s. 214) je základem efektivního hodnocení výkonu dobře nastavená kritéria výkonu, která jsou přiměřená také k druhu vykonávané práce. Z hlediska klíčových pracovníků jsou také důležité parametry chování, dovedností a znalostí. Autor, jako riziko hodnocení pracovního výkonu, vnímá subjektivní hodnocení vedoucího pracovníka, jeho vypovídající schopnosti a objektivity.

Dále Koubek (2015, s. 219-221) uvádí, že pro hodnocení pracovního výkonu je vhodná i metoda 360° zpětné vazby, kde velkou roli hraje sebehodnocení pracovníka. Pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů se často používá také hodnocení dle stanovených cílů. Jako další vhodnou metodou pro hodnocení pracovního výkonu autor definuje metodu volného popisu, která je efektivní pro hodnocení tvůrčích pracovníků a manažerů. Autor také popisuje metodu BARS jako vhodnou pro hodnocení pracovního chování. Jedná se o metodu, která využívá klasifikační stupnice a podává zpětnou vazbu na pracovní výkon zaměstnance. Je vhodným nástroje podpory stabilizace klíčových pracovníků a hodnotí chování, které je požadováno k úspěšnému pracovnímu výkonu. Autor poznamenává, že jde o jakousi část celkového procesu řízení lidských zdrojů, které probíhá cíleně a zaměřuje se na minulost.

Armstrong (2015, s. 416) uvádí, že řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci, a které se zaměřuje na budoucnost“. Naopak Janišová et. al (2013, s. 226–230) definuje hodnocení výkonu jako proces, při kterém management hodnotí výkon jednotlivců. Součástí hodnocení je poskytnutí zpětné vazby o plnění jejich cílů nebo koučování ke zlepšení pracovního výkonu. Některé společnosti tento proces definují jako řízení pracovního výkonu místo hodnocení, protože vedení cílevědomě řídí své podřízené k neustálému zlepšování. Tento výkon je monitorován a slouží jako základ k odměňování zaměstnanců.

Podle Janišové (2013, s. 228) má hodnocení výkonu několik základních cílů:

- Hodnotit výkon jednotlivce na základě stanovených cílů/KPI (Key Performance Idicators);
- Identifikovat prostor pro zlepšení a další rozvoj jednotlivce (kompetence, dovednosti a znalosti);
- Sestavit rozvojový plán pracovníka;
- Zapojit pracovníka do tohoto plánu, předat mu zodpovědnost za zlepšení výkonu;
- Informovat pracovníka o změnách na pracovní pozici.

Armstrong (2015, s. 391) k tomu dodává, že hodnocení pracovního výkonu je každodenní proces, ale formálně probíhá jako půlroční či roční proces hodnocení. Společnosti využívají půlroční pracovní hodnocení jako podpůrné k hlavnímu, tj. ročnímu hodnocení pracovního výkonu, který hodnotí splnění ročních cílů společnosti. Jeden z výstupů tohoto procesu

hodnocení pracovního výkonu je právě identifikace klíčových pracovníků společnosti, hodnocení jejich výkonu a sestavení a realizace rozvojových plánů.

3.2.3 Hodnocení 360° zpětnou vazbou

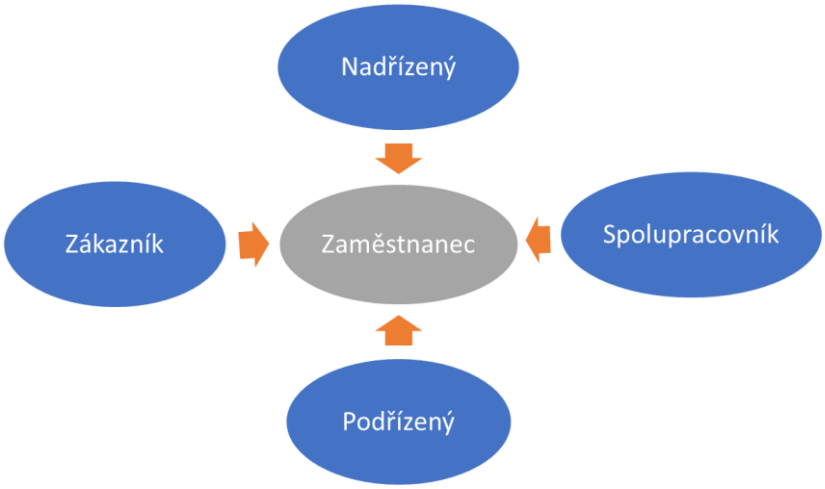
Hodnocení 360stupňové zpětné vazby může sloužit jako další podklad pro identifikaci klíčových pracovníků. Janišová et al. (2013, s. 226–230) definuje hodnocení 360stupňové zpětné vazby je poměrně rozšířenou metodu, která je založena na hodnocení pracovníka z několika stran – od nadřízeného, kolegů, podřízených, zákazníků a zahrnuje i sebehodnocení. Také Vnoučková (2013, s. 64) popisuje 360stupňovou zpětnou vazbu jako jednu z časově náročnějších metod, kdy hodnocený dostane komplexní zhodnocení nejen od svého nadřízeného, ale také od ostatních stran jako jsou spolupracovníci, podřízení, zákazníci či dodavatelé.

K základní definici Janišová et al. (2013, s. 226-230) dodává, že je to rozvojová metoda, která je využívaná především u vybraných (klíčových) zaměstnanců a pomáhá společnosti rozhodnout o setrvání na současné pracovní pozici, jeho povýšení či jiném kariérním růstu. Tato metoda může být také součástí např. development centra nebo jiných rozvojových metod. Autorka metodu definuje jako nástroj, který dává zaměstnanci a jeho vedoucímu pracovníkovi objektivní obraz vnímání pracovníka ve své pracovní roli, jaké jsou jeho silné stránky a také oblasti pro další rozvoj.

Dle Vnoučkové (2013, s. 65) se v procesu hodnocení 360stupňové zpětné vazby postupuje tak, že hodnotitelé vyplní dotazníky. Toto hodnocení může být buď anonymní či otevřené. Pokud je hodnocení anonymní, je zde možnost, že si mezi sebou strany budou vyřizovat účty. Pokud naopak je otevřené a pracovník má možnost vidět, kdo ho hodnotil, může zde docházet ke zkreslení toho, jak to bylo myšleno. Janišová et al. (2013, s. 231) jako nevýhodu tohoto procesu vidí neznalost hodnoceného od některých z hodnotitelů. Výstupy jsou pak v tom to případě neúplné, zkreslené a nevypovídající. Naopak jako jeho výhodu popisuje fakt, že je méně hierarchicky orientované, podporuje důvěru, kolegialitu a umožňuje pracovníkovi se podílet na svém profesním růstu. Výstupy z této metody jsou koncentrované, strukturované a setříděné. Slouží jako dobrý podklad pro formulování osobního rozvojového plánu.

Dále Janišová et al. (2013, s. 231) uvádí, že základem této hodnotící metody je anonymita, aby byla zajištěna objektivnost výsledků. Výsledky jsou zprůměrované hodnocení všech respondentů a lze ji aplikovat pouze pokud má pět a více hodnotitelů na jednotlivých úrovních. Hodnocení nadřízeného anonymní není a při následném hodnotícím pohovoru pracovníkovi dává sám zpětnou vazbu. Hodnocení vychází z funkčního kompetenčního modelu a popsaných kompetencí v podobě prvků chování. Dle autorky se výsledky hodnocení poskytují formou zprávy, která ukazuje hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů. K tomu Šikýř (2016, s. 123) dodává, že zapojení více hodnotitelů, který je vyobrazen na Obrázku 2 této práce směřuje k uplatnění této koncepce hodnocení s cílem zvýšení objektivity hodnocení. Avšak samotný počet hodnotitelů tuto objektivitu nezajistí. Důležité je uplatňovat objektivní kritéria a metody tohoto hodnocení. Jedině tak se hodnocení stane skutečně účelným a účinným nástrojem řízení a vedení zaměstnanců.

Obrázek 2 Systém 360stupňové zpětné vazby



Zdroj: Šikýř (2016, s. 123), vlastní zpracování

Šikýř (2016, s. 124) v tomto procesu uvádí jako důležitý následný rozhovor, který má formou otázek vést hodnocení k uvědomění si důvodů, proč je vnímán tak, jak uvádí závěrečná zpráva. Dovádí hodnoceného i k uvědomění, jak může své kompetence nadále rozvíjet. Výhodou této metody je fakt, že si hodnocený sám najde svou cestu a tím bude i více motivován na svém rozvoji pracovat. Výstupem celého rozhovoru by měl být akční plán rozvoje hodnoceného, který stanoví, co, kdy, jak a s pomocí koho se bude nadále rozvíjet.

3.2.4 Personální audit

Jako další metodu k identifikaci klíčových pracovníků ve společnosti lze podle Urbana (2017, s. 111) i dle Dvořákové (2012, s. 266-271) použít metodu personálního auditu, kde identifikace těchto pracovníků je její součástí. Cílem personálního auditu v rámci projektu retence a stabilizace klíčových pracovníků může být:

- Určení kritických míst, která souvisí s absencí klíčových pracovníků;
- Doporučení efektivních opatření pro zvýšení motivace a loajality těchto pracovníků;
- Identifikace názorů klíčových pracovníků na efektivitu a fungování personálních systémů;
- Doporučení pro další rozvoj a vzdělávání klíčových zaměstnanců.

Urban (2017, s. 111) uvádí, že pomocí tohoto nástroje lze provést také diagnostiku organizační struktury a kultury společnosti. K personálnímu auditu lze použít další nástroje, jako je assessment či development centre, řízené rozhovory s předem definovanými skupinami pracovníků, skupinové diskuse, analýza interních dokumentů, pozorování, 360stupňová zpětná vazba či benchmarking. Personální audit je komplexní metoda, kterou lze navrhnout na míru každé společnosti.

Také Dvořáková (2012, s. 266-271) popisuje, že při personálním auditu se analyzují užité metody, nástroje, způsobilost a výkonnost řízení lidských zdrojů. Je prostředkem pro zvýšení výkonnosti personálního managementu. Výsledky tohoto auditu a následná implementace návrhů na zlepšení zajišťují a zvyšují konkurenceschopnost společnosti. Urban (2017, s. 112) tento názor doplňuje a dodává, že, audit slouží k odhalení talentů dílčích osob, skrytých rezerv, ukázání cesty k neustálému zlepšování a je odrazovým můstkem pro plánování změn a realizaci nových strategií společnosti. Výstupem může být návrh na další rozvoj klíčových zaměstnanců

nebo změnu manažerského týmu. Personální audit je také jednou z efektivních metod, jak klíčové pracovníky identifikovat a dále rozvíjet.

3.2.5 Assessment Centre

Další velmi efektivní metodou identifikace klíčových pracovníků je metoda assessment centre, tzv. hodnotící centrum, které dokáže podrobně vyhodnotit potenciál a kompetence jednotlivých uchazečů. Šikýř v obou svých knihách (2016, s. 107) a (2014, s. 105), Kociánová (2012, s. 117) či Armstrong (2015, s. 291) definují metodu assessment centre (AC) jako metodu výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, která umožňuje komplexně posoudit pracovní výkon zaměstnanců a jejich rozvojový potenciál. Šikýř (2016, s. 107) upřesňuje, že metoda AC je založena na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování účastníků hodnotiteli při skupinovém i individuálním řešení modelových situací a případových studií. Na jejím základě jsou účastníci hodnoceni po stránce způsobilosti pro výkon práce, rozvojového potenciálu, odborného rozvoje a kariérního postupu. Metoda je obvykle doplněna řízenými pohovory, testy či simulacemi, které prověří skutečné schopnosti a motivaci účastníků. Autor zdůrazňuje, že výhodou a předností AC je možnost objektivního a komplexního vyhodnocení jednotlivce a porovnání jednotlivých účastníků s ostatními. Nevýhodou této metody jsou její vysoké náklady a čas na přípravu a realizaci.

Kociánová (2012, s. 117) ještě doplňuje, že metoda AC je zpravidla jednodenní, případně vícedenní program, který diagnostikuje pracovní způsobilost a kompetence účastníků. Je to soubor metod umožňující posouzení skupiny účastníků dle předem stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. K tomu autorka dodává, že složení této skupiny hodnotitelů má zásadní význam na kvalitu výstupů. Záleží na profesionalitě hodnotitelů a volbě metod, které budou obsahem AC. Také Armstrong (2015, s. 291) dodává, že metoda AC využívá řadu metod pro jejich posuzování během vymezeného období s cílem získat komplexní, objektivní a vyvážený pohled na schopnosti jednotlivých členů skupiny. V AC se využívají různý úlohy, které simulují klíčové aspekty práce na určitém pracovním místě nebo v pracovní roli. Tyto úlohy zahrnují hraní rolí, skupinové úkoly, řízené rozhovory či testování. Armstrong popisuje, že samotný výkon se měří z několika hledisek: z hlediska schopností a výkonu požadovaných na určitém pracovním místě, z hlediska určité pracovní role či určité úrovně organizace. AC umožňují získat mnohem více informací o účastnících než tradiční řízené rozhovory.

Podobně popisuje metodu AC i Vnoučková (2013, s. 64) jako komplexní metodu založenou na řadě situací, kterou jeho účastníci procházejí (někdy i opakovaně), a které se co nejvíce blíží reálným situacím při vykonávání práce na určitých pozicích. Tyto situace pozoruje více hodnotitelů a ty posuzují účastníky z několika hledisek podle předem stanovených různých kritérií. Je to metoda, která využívá situačních testů k tomu, aby umožnila pozorování specifického chování účastníků současně. Autorka doplňuje, že v personální praxi velkých zahraničních společností se metoda AC opírá o situaci, kdy účastníci společně či individuálně pracují na řešení specifického problému, řeší případovou studii nebo hrají určité role. Součástí této metody je i poskytnutí zpětné vazby jednotlivcům.

K tomu dodává Kociánová (2012, s. 118), že významnou roli v průběhu AC má jeho moderátor, který celý proces řídí a je zodpovědný za objektivní výstupy. Tato metoda je zaměřena na individuální pracovní předpoklady účastníků a jejich předpoklady k určitému pracovnímu místu. Umožňují získat informace o osobnosti, kompetencích, schopnostech a dovednostech jednotlivých účastníků a standardně se používá např. k obsazování volných pracovních pozic

jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů, identifikace rozvojových potřeb, kariérního potenciálu, pro potřeby nástupnictví apod. Tato metoda se dle požadavků společnosti vytváří na míru.

3.2.6 Development Centre

Obdobná metoda jako assessment centre je development centre, kterou lze taktéž využít jako metodu pro identifikaci klíčových pracovníků a jejich dalšího rozvoje. Šikýř (2016, s. 108) uvádí, že metoda development centre (DC) vychází z metody assessment centre (AC). Metoda slouží k posouzení odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových pracovníků ve společnosti, a to v rámci dalšího personálního rozvoje. Šikýř (2016, s. 123) dodává, že se tato metoda používá pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců (manažerů, specialistů). Použití development centra je založeno na skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií, které prověří skutečné schopnosti a motivaci hodnocených zaměstnanců.

Dle Kociánové (2012, s. 118) se metoda DC zaměřuje na silné a slabé stránky účastníků a na jejich kariérní potenciál. Podoba a průběh DC jsou podobné jako v případě AC. Cíl je však odlišný a tomu odpovídají i použité metody. Tyto metody se zaměřují na identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb a rozvojový potenciál. Účastníky jsou většinou pracovníci společnosti (manažeři, specialisté a obecně klíčoví pracovníci). DC umožňuje získání informací většího rozsahu, než je tomu v případě klasických technik zjišťování rozvojových potřeb a vychází z profilu kompetencí. Metoda se orientuje na schopnosti potřebné v budoucnosti, ne na analýzu stávajících kompetencí. Účastníci jsou také hodnoceni skupinou hodnotitelů. Používají se zde různé diagnostické metody. DC umožňuje společnostem plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků na míru a zvyšuje pravděpodobnost, že budou investice společnosti do vzdělávání a rozvoje vynaloženy efektivně. Výstupem metody je identifikace perspektivních pracovníků a poskytnutí informací k nasměrování jejich kariéry.

3.2.7 Analýza organizačních sítí

Zajímavá metoda, která se dá využít k identifikaci klíčových lidí z pohledu jejich sociálních vazeb uvnitř i vně společnosti, se nazývá ONA – Organizational Network Analysis (analýza organizačních sítí). Zakládá se na poznatku, že klíčoví pracovníci, kteří odcházejí, odnášejí nejen své klíčové know-how, ale také sociální vazby, které si za dobu svého působení ve společnosti vytvořili. (Cejthamr, 2010, s. 26)

Autor popisuje, že zatímco síť je svévolně vznikající struktura, jejíž hranice nejsou omezené, organizace je entita s jasně vymezenými prvky. Organizace jsou pružnější a jejich struktura je více nejasná, vyvstává tedy potřeba větší koordinovanosti práce a lepších systémů kontroly (Rainie et al., 2014, s. 256). Dnes je proto ONA využívána především jako diagnostický nástroj management consultingu, protože právě s její pomocí lze zkoumat takové fenomény, jako jsou moc, pracovní výkon, využití znalostí, inovace, spolupráce a další. Jedním z nejčastějších použití této metody je porovnání formální a neformální struktury organizace. Zatímco model formální organizace je vizualizací předepsaných rolí a procesů (např. v organizačním diagramu znázorňujícím hierarchii dané organizace), neformální struktura představuje ty složky organizace, které nejsou formálně určeny ve vnitro-organizační struktuře. Neformální struktura má velký dopad nejen na výkony jednotlivců, nýbrž i na strukturu celé organizace. Aby neformální struktura organizace odpovídala té formální, musí vedoucí pracovníci zaujímat ústřední postavení i v modelu neformální organizace.

Cejthamr (2010, s. 28) uvádí, že pokud manažeři rozumějí vzorcům a vazbám vzájemného působení mezi pracovníky, mohou tyto informace použít např. urychlení předávání znalostí a informací či k identifikaci zprostředkovatelů informací nebo zacílení na příležitosti, kde bude mít zvýšení tolů znalostí největší vliv na výkon společnosti. Raine at al. (2014, s. 256) k tomu dodává, že analýza organizačních sítí je založena na zpracování vizuální mapy propojení mezi jednotlivci, skupinami pracovníků a společností. Poskytuje základní kvantitativní data pro sestavení mapy sociálních vztahů ve společnosti.

3.3 Stabilizace klíčových pracovníků

Pojem **stabilizace zaměstnanců** začala být velmi aktuální zhruba v 90. letech 20. století. Ve společnostech se začaly redukovat hierarchické řídící stupně, organizační struktura se začala zplošťovat a začalo se velmi intenzivně hovořit o týmové spolupráci. Dle autorky Kocianové (2012, s. 96 a s. 142) se hovoří o reengineeringu a jeho hlavní podstatou je určení klíčových procesů, které jsou co nejjednodušší a nejefektivnější. S tím souvisí i názor, že okrajové procesy a také okrajové zaměstnance je třeba zrušit. Nicméně se nejednalo o nic jiného, než z pohledu personálního řízení ***určit klíčové zaměstnance a ty stabilizovat***.

Naopak Němečková (2013, s. 376) pod pojmem ***stabilizace zaměstnanců*** rozumí snahu a úsilí dané společnosti posilovat stabilizační prvky zaměstnanců za účelem zvyšování jejich loajality a snížit tak počet nežádoucích odchodů potřebných zaměstnanců. K tomu autorka dodává, že v rozvinutých tržních ekonomikách je stabilizaci zaměstnanců věnována velká pozornost. Danou problematikou se také věnují specializované firmy, které poskytují externí poradenství, protože není obvyklé, že přímo ve společnostech v personálních odděleních působí odborníci, jejich pracovní náplní je otázka stabilizace.

Urban (2017, s. 26) k systému stabilizace dodává, že do stabilizačního systému společnosti zahrnuje odměny a sankce mezi základní nástroje pracovní motivace. Což v opačném případě znamená, že základní pravidlo pracovní motivace říká, že lidé jednají podle toho, jak a za co jsou svými vedoucími pracovníky odměňováni nebo trestáni. A to platí bez ohledu na to, zda společnosti používají nástroje pracovní motivace záměrně či zda si jejich využívání neuvědomují. Dalším důležitým nástrojem motivace založeným na působení odměn, případně sankcí, je proto i vzor, který pro zaměstnance představují jejich vedoucí. K pracovní motivaci se vyjadřuje Urban (2017, s. 36) a popisuje, že rozdíly v pracovní motivaci u jednotlivých zaměstnanců souvisí s osobními vlastnostmi, mírou uspokojení potřeb, osobními zkušenostmi nebo věkem či životní fází. Lze tu hovořit o převažujícím typu individuální pracovní motivace, ke které patří např. finanční či materiální motivaci, motivace založená zajímavosti práce, výkonová motivace či motivace vycházející ze společenského významu práce, potřebu moci apod.

Šikýř M. (2016, s. 167) ke stabilizaci pracovníků dodává, že je to proces, který probíhá ještě před samotným přijetím zaměstnance do společnosti, kdy si na trhu práce snaží vytvořit dobré jméno tak, aby si pracovníka získala ještě před samotným přijetím a následně i udržela. Pro autora je důležité, aby společnost získala stabilního pracovníka a jeho hodnoty a osobnost se bude shodovat s hodnotami společnosti. Proces stabilizace je tak postaven na procesu náboru, socializace a adaptace pracovníka, jeho dalšího rozvoje a vzdělávání, odměňovacím systémem a na vztazích s nadřízeným, podřízenými, kolegy i na samotné kultuře společnosti. Samotná stabilizace je tak jedním z hlavních měřítek zdraví společnosti. K tomu Kociánová (2012, s. 97) doplňuje, že úspěch závisí také na angažovaném, kvalifikovaném a profesionálním vedení společnosti. Oblast řízení lidských zdrojů by měla míst správně nastaveny personální procesy, kterými jsou: systém vyhledávání a výběru klíčových lidí (vedoucích pracovníků, specialistů

apod.), systém hodnocení, systém vzdělávání a rozvoje či systém nehmotné motivace (vnitřní klima, kultura, vztahů, komunikace, etiky apod.)

Hathfield (2020) ve svém článku definuje ***dva základní faktory***, které ovlivňují stabilizaci zaměstnanců. V prvé řadě poukazuje na to, že spokojený zaměstnanec ví jasně, co se od něj každý den v práci očekává. Změna tohoto očekávání vede zaměstnance k pocitu nejistoty a vytváří stresové prostředí. A za druhé pro stabilizaci pracovníků je důležitá kvalita zpětné vazby, kterou obdrží od svých vedoucích pracovníků. Zaměstnanci nejčastěji opouští své vedoucí pracovníky než samotné společnosti či svou práci. Autorka udává, že zaměstnanci si nejčastěji stěžují na nedostatek srozumitelnosti v očekávání, nesrozumitelnosti o možnosti odměnění za dobře odvedenou práci, nedostatečnou zpětnou vazbu při hodnocení, nedodržování domluvených schůzek či nedůvěra ke svému vedoucímu pracovníkovi.

Podle Urbana (2017, s. 110) nelze stabilizovat klíčové či kvalifikované zaměstnance jen na základě jejich finanční odměny. Neméně důležitou úlohu hraje jejich možnost uplatnit a rozvíjet své schopností, ale i důvěra, kterou mají ve svou organizaci či řídicí styl, který jejich nadřízení vůči nim uplatňují. Společnosti, které při stabilizaci svých klíčových pracovníků sázejí především na jejich plat či zaměstnanecké výhody, tak zpravidla plýtvají jejich potenciálem, ale i vlastními penězi. Autor poukazuje na to, že většina kvalifikovaných zaměstnanců je se svou profesí silně identifikována. Mají proto i potřebu vážit si organizace, ve které svou profesi vykonávají, identifikovat se s ní a být k ní loajální. Pro jejich stabilitu tak mnohdy postačuje, pokud firma jejich potřebě identifikace nebrání. Tedy nejedná způsobem, který ji narušuje.

Dalším důležitým předpokladem identifikace klíčových pracovníků se společností, kterou Urban (2017, s. 112) uvádí, je jejich důvěra v její vedení. Jejím základem je přesvědčení, že provádí správná rozhodnutí, která jsou v dlouhodobém zájmu podniku, a za svými rozhodnutími stojí. Důležitým předpokladem důvěry klíčových pracovníků ve vedení jejich organizace i organizaci jako takovou je schopnost vedoucích jasně zdůvodňovat svá rozhodnutí, tak, aby jim zaměstnanci rozuměli. K dalším předpokladům dle autora patří ochota vedení k otevřené komunikaci, schopnost dodržovat slovo i soulad mezi slovy a činy. Ředitel podniku, který na schůzku se zaměstnanci, při níž je chce přesvědčit o potřebě úspor, přijede v novém služebním voze, si příliš důvěry nezíská. Autor dále poznamenává, že většina kvalifikovaných zaměstnanců je se svou profesí silně identifikována. Mají proto i potřebu vážit si organizace, ve které svou profesi vykonávají, identifikovat se s ní a být k ní loajální. Pro jejich stabilitu tak mnohdy postačuje, pokud firma jejich potřebě identifikace nebrání. Tedy nejedná způsobem, který ji narušuje. Důležitým předpokladem identifikace klíčových zaměstnanců s organizací je jejich důvěra v její vedení. Jejím základem je přesvědčení, že provádí správná rozhodnutí, která jsou v dlouhodobém zájmu podniku, a za svými rozhodnutími stojí.

Urban (2017, s. 113) shrnuje, že problematiku stabilizace klíčových pracovníků nelze opírat jen o finanční nástroje. Důležitou úlohu hraje jejich důvěra v organizaci, řízení na základě dlouhodobějších cílů spojených s posílením rozhodovacích pravomocí, prostor pro iniciativu i možnost své pracovní postupy zlepšovat. K jejich motivaci přispívá i jejich využití jako vnitřních lektorů, mentorů nebo koučů. Specifický styl uplatňovaný při jejich řízení může být upřesněn stanovením jejich oprávnění i povinností.

Na závěr lze shrnout i příklady nevhodných motivačních nástrojů, ke kterým Urban (2017, s. 43) řadí některé motivační praktiky, které společnost využívá záměrně, ale nezamýšlejí se nad jejich vedlejšími důsledky. K nejčastějším nevhodným motivačním nástrojům autor řadí:

- Vyhlášení pracovníka měsíce/roku (zde může být bohužel odměněn pouze jeden a nedostává se tak uznání ostatním);
- Vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců, např. talentů (poškozuje totiž motivaci těch, kteří do této kategorie zařazeni nebyli);

- Porovnávání a soutěžení (velmi dobré hodnocení nemohou dostat všichni současně, hodnotíme a porovnáváme osoby, správné je porovnání jejich výsledků s předem stanovenými požadavky).

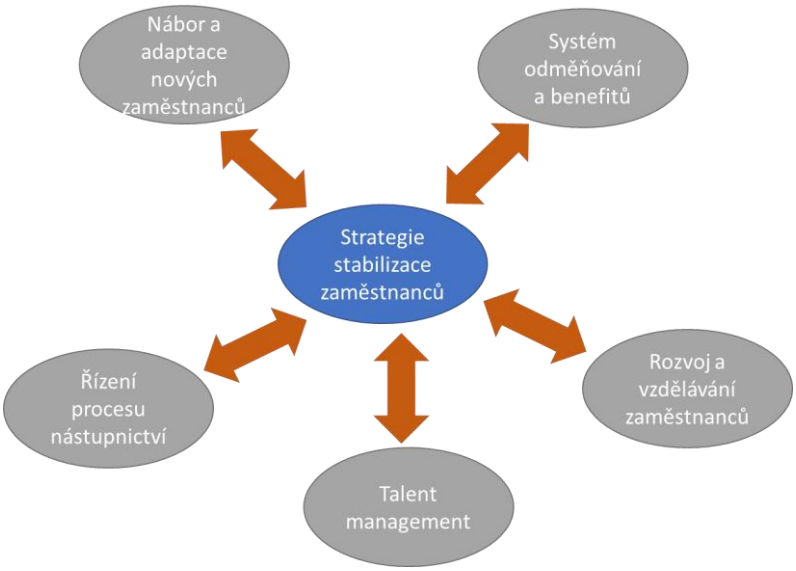
Samotný systém stabilizace může být vnímán jako **proces preventivní**, kdy společnost netrápí fluktuace a tento systém stabilizace přináší spíše udržení stávající situace. Druhou možností, jak tento systém vnímat, je **cílená stabilizace**, kdy společnost má problém s vysokou fluktuací, a tak se musí zaměřit nejen na své klíčové zaměstnance, ale také na nové zaměstnance, které do společnosti nastupují. Ty jsou z hlediska fluktuace velmi rizikovou skupinou.

3.4 Prvky stabilizace klíčových pracovníků

Pro lepší pochopení procesu stabilizace je důležité uvést hlavní prvky, které ovlivňují míru stability zaměstnanců ve společnosti. Těmito prvky jsou: nábor a adaptace nových zaměstnanců, systém odměňování a benefitů, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, talent management a řízení nástupnictví. Všechny tyto prvky jsou vlastně klíčové procesy personálního řízení a představují hlavní pilíře stabilizace, přičemž mohou být přímo ovlivňovány společností a mohou tak podpořit úspěšnost stabilizačního procesu zaměstnanců.

Dle Armstronga (2015, s. 65) existuje velké množství, tedy velký výčet faktorů, který stabilizaci ovlivňují. Celá řada je odvozena od věku, rodinné situace či specifických potřeb samotných pracovníků. Mezi prvky, které ovlivňují stabilizaci zaměstnanců, dle autora Armstronga patří také image a pověst společnosti, efektivita získávání, výběru a rozmisťování zaměstnanců, styly vedení zaměstnanců, příležitosti k rozvoji a kariéře a uznání či ocenění výkonu. Obecně vzato, pro každou společnost je výčet prvků stabilizace zaměstnanců individuální a společnost by si měla sama specifikovat, které prvky jsou v tomto procesu klíčové. Obrázek 3 ukazuje základní obecné prvky strategie stabilizace zaměstnanců, na které autor poukazuje.

Obrázek 3 Prvky stabilizačního systému



Zdroj: Armstrong (2015, s. 66), vlastní zpracování

Dle Dvořákové et al. (2012, s. 26) dalším klíčovým prvkem je již zmiňovaný motivační proces, kde je u motivovaného zaměstnance možné předpokládat větší ochotu ke stabilizaci, čímž se snižuje pravděpodobnost jeho odchodu než u zaměstnance, jehož motivace je nízká. Je důležité, aby se společnost aktivně zajímala, zkoumala a analyzovala, co její pracovníci chtějí a co ne, co je motivuje a co naopak demotivuje, co nabízejí konkurenční firmy, jaká jsou rizika jejich

odchodu a jaký mohou mít odchody dopad na společnost. Důležitá je v současné době také snaha společností o rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem různou formou např. flexibilních pracovních úvazků či formou homeoffice (práce z domu).

Dle teorie jsou v literatuře rozlišeny dva druhy příčin fluktuace, a to příčiny vnější a vnitřní. Vnoučková (2013, s. 19) definuje ***vnější příčiny*** takové, které nemůže společnost nějak ovlivnit (např. ekonomická či tržní situace, míra nezaměstnanosti apod.). K tomu Armstrong (2015, s. 303) dodává, že odchody ovlivňuje to, v jakém stavu a fázi vývoje je obor podnikání a trh společnosti, kdo je konkurencí a jaká je jeho hrozba, kolik podobných atraktivních příležitostí se pro zaměstnance nabílí na lokálním trhu práce či jaká je úroveň výše mezd a struktury benefitů v daném regionu. Naopak, ***vnitřní příčiny*** považuje za stěžení, které může společnost ovlivnit a eliminovat. Tyto příčiny vycházejí ze samotné společnosti. Týkají se náboru a adaptace zaměstnanců, sestavování týmů, pracovního prostředí, atraktivity zaměstnavatele a jeho vize apod. Pokud zaměstnanec bere tyto podněty jako nevyhovující, volí v případě vhodné pracovní příležitosti odchod. Armstrong (2015, s. 303) mezi vnitřní faktory, na které musí společnost dávat důraz, řadí historický vývoj fluktuace ve společnosti, strukturu fluktuace, vazba vývoje fluktuace na jednotlivé fáze rozvoje společnosti (jaké jsou cíle společnosti pro nejbližší a vzdálenější období, v jaké fázi vývoje se společnosti nachází apod.).

Tato část se zaměřuje na prvky stabilizace, které ovlivňují stabilitu zaměstnanců zevnitř společnosti. Avšak stabilizaci mohou ovlivnit také prvky vně společnosti. Tyto prvky jsou vnější prvky stabilizace. Těmito prvky se práce nezabývá, protože společnost tyto prvky nemůže ovlivnit. Jsou pro každou společnost specifické, unikátní a nelze je jakýmkoliv způsobem ovlivnit.

3.4.1 Nábor a výběr pracovníků v systému stabilizace

Nábor, adaptační proces a výběr pracovníků je prvním z definovaných prvků procesu stabilizace zaměstnanců i v kontextu stabilizace klíčových pracovníků. Je také jedním ze základních pilířů v oblasti řízení lidských zdrojů. Tento proces je důležitý pro správný výběr nových pracovníků, a tedy i základním kamenem pro identifikaci a další práci s klíčovými pracovníky. **Proces musí zajistit správné pracovníky**, se správnou kvalifikací, dovednostmi, schopnostmi i osobním charakterem, **ve správný čas, na správné místo,** a to **s vynaložením minimálních nákladů**. A i když je proces náboru, adaptačního procesu a výběru pracovníků již standardem v každé společnosti, ne všechny je mají na odpovídající úrovni a v požadované kvalitě.

Pro správné **získávání zaměstnanců a proces výběru** je podle Urbana (2013, s. 19) nutná kvalitní příprava. Společnost musí vymezit kvalifikační požadavky na plánové pracovní místo, které je nutné obsadit. Kvalifikačními požadavky je myšleno určení správních kritérií, které se budou u případných uchazečů následně posuzovat a hodnotit. Jedná se o zkušenosti, schopnosti a osobní vlastnosti uchazečů. Tyto informace jsou potřebné i pro další komunikaci s potenciálními uchazeči tak, aby dostal správné a objektivní informace, jako je vymezení pracovního místa, úkolů na pracovní pozici, pravomocí a zodpovědností a výkonu, který se na dané pozici od uchazeče očekává. Pokud dochází k tomu, že se na plánované pracovní místo opakovaně nedaří najít vhodného uchazeče je dle autora nutné, aby znovu došlo k revizi obsazovaného místa. Nastavené očekávání, požadavky a podmínky mohou být nerealistické či na trhu práce nestandardní a může se tak i stát, že takto specifikovaný uchazeč na trhu práce vlastně ani není.

Samotný proces výběru je proces sběru a vyhodnocení informací o uchazeči a porovnání jeho profilu s požadavky na obsazovanou pracovní pozici. (Dvořáková et al., 2012, s. 138) K tomu dále Armstrong (2015, s. 343) dodává, že nevhodná příprava, průběh a samotný výběr znamenají pro společnosti náklady navíc. Pokud vybereme špatného kandidáta a musíme projít novým výběrovým řízením, stojí to společnost další náklady navíc. Další náklady samozřejmě vzniká i s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě, na zvýšené kontroly nového pracovníka a odstraňování jeho případných chyb. Všechny tyto činnosti také zásadně zasahují do celkové výkonnosti společnosti, ovlivňují její kulturu, ale i dobrou pověst na trhu práce. Podle Vnoučkové (2013, s. 48) by měl proces získávání a výběr zaměstnanců probíhat ve spolupráci s oddělením řízení lidských zdrojů a liniových manažerů, kdy manažeři mají přímou odpovědnost za realizaci náboru a konečný výběr. Pokud hovoříme o procesu stabilizace klíčových pracovníků, je nutné se u uchazečů zaměřit na některé klíčové faktory, kterými je např. pracovní nasazení, pracovní stabilita, pozitivní postoje, odpovědnost a loajalita, inteligence či motivace uchazečů. (Urban, 2013, s. 20-21) Jen z takto kvalitních kandidátů lze do budoucna vychovat klíčový pracovník. Při samotném výběru také hodnotí samotnou osobnost uchazeče a jak by zapadl do firemní kultury a jaké hodnoty uznává. Tyto nástroje pomáhají ke kvalitnímu výběru nových zaměstnanců, kteří mají velký potenciál se v budoucnu zařadit mezi klíčové pracovníky.

Koubek (2015, s. 71) poukazuje na to, že pokud má nastat proces přijímání po výběru zaměstnanců, je nutné, aby byl uchazeč informován po skončení výběrového řízení o tom, zda byl vybrán či nevybrán. V případě výběru tak obdrží nabídku, kterou může následně akceptovat. Poté již navazuje právě **proces přijímání zaměstnanců**. Proces přijímání dle autora končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. K tomu dodává Kociánová (2012, s. 128), že přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště. Autorka dále poukazuje na to, že proces přijímání je spjato s mnoha úkoly jako je péče o nástupní podmínky, zabezpečení a vykonání všech procesů, které souvisí s nástupem nového zaměstnance, seznámení s organizací, s vedením a pracovištěm, se směrnicemi, legislativou. Posledním krokem je pak sjednání podmínek a možností rozvoje nové zaměstnance a samotná příprava na adaptační program.

3.4.2 Adaptace nového zaměstnance v systému stabilizace

Šikýř (2016, s. 115) a Dvořáková et al. (2012, s. 143) uvádí, že adaptace zaměstnanců je závěrečnou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a je dalším prvkem, který je zásadní pro proces stabilizace pracovníků, protože na něm závisí celková spokojenost a motivace pracovníka v následujícím období jeho působení ve společnosti. Proces zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zpracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě. V rámci adaptačního procesu Šikýř (2016, s. 116) uvádí, že společnost musí zacílit hlavní aktivity na seznámení se s pracovním místem, kompetencemi, organizačními pravidly, kulturou či realistickými situacemi, které v organizaci převládají a kolegy, se kterými mají spolupracovat. I když tento proces je ve společnostech klíčový, je mnohdy velmi podceňován či je pouze formálně sepsán a v praxi se nevyužívá. Koubek (2015, s. 192-197) dělí adaptaci do několika rovin:

- **Dle stupně formality:** na ***formální adaptaci***, která se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera či pověřeného zaměstnance a

neformální adaptaci, která probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků;

- **Dle místa adaptace:** na ***adaptaci v organizaci***, ***adaptaci v pracovním kolektivu*** *nebo* ***adaptace na konkrétní pracovní místo***. Adaptace v organizaci se soustředí na zprostředkování obecných informací a je společná pro všechny nové zaměstnance. Adaptace v pracovním kolektivu může být směřována k pracovní skupině či týmu, ve kterém bude nový zaměstnanec působit. Adaptace na pracovní místo bývá diferencována na základě charakteru a obsahu práce pro konkrétní pracovní pozici.
- **Dle získaných informací:** na pracovní, sociální nebo kulturní, kdy ***pracovní adaptace*** se přizpůsobuje práci, pracovnímu prostředí a podmínkám. ***Sociální adaptace*** je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané společnosti. ***A adaptace na kulturu organizace a její prostředí*** Kociánová (2012, s. 130) vysvětluje jako ztotožnění se nového zaměstnance s kulturou společnosti na základě každodenní interakce s prostředím organizace, kterému se přirozeně přizpůsobují.
- **Na koho je adaptace zaměřena:** Koubek (2015, s. 198) definuje toto rozdělení na adaptaci prvotní a readaptace. ***Prvotní adaptace*** je zaměřena na nově příchozí pracovníky, kdežto ***readaptace*** představuje adaptaci zaměstnance, který není nový, ale procesem adaptace již jednou prošel.

Urban (2013, s. 31) k této problematice dodává, že právě nedostatky v procesu adaptace zapříčinily většinu odchodů ze společností v horizontu od prvních tří až do dvanácti měsíců od nástupu. Dobře zavedený proces adaptace má za cíl vytvořit silnou identifikaci se společností a podpořit loajalitu k firmě. Dvořáková et al. (2012, s. 143) doplňuje toto tvrzení o to, že v období adaptace do 1 roku působení zaměstnance ve společnosti se navíc vyskytuje vyšší fluktuace než u jiných skupin zaměstnanců. Vnoučková (2013, s. 50) definuje dobře adaptovaného jedince jako zaměstnance, který vykazuje realistický přístup, sebedůvěru v zaměstnání, sebekontrolu a viditelné ztotožnění s novými podmínkami. V opačném případě dochází ke konfliktům a ty je nutno řešit již v začátku, jinak hrozí destabilizace a následný odchod nového zaměstnance, potažmo i jiných zaměstnanců.

Dalším cílem adaptace je dle Urbana (2013, s. 33) je brzké a bezproblémové zapojení zaměstnance do společnosti tak, aby mohl co nejdříve plně uplatnit své dovednosti, schopnosti a předpoklady, pro které byl do společnosti vybrán. Podle autora proces adaptace začíná v okamžiku uzavření smlouvy, kdy se pro každého nového zaměstnance tvoří ***individuální adaptační plán***, podle kterého by měl proces adaptace probíhat. S tímto plánem by měl být nový zaměstnanec co nejdříve seznámen, a to ideálně ještě v den svého nástupu. Podle autora by měl adaptační plán obsahovat časový harmonogram adaptačního procesu, určení mentora, určení cílů adaptačního procesu, způsoby hodnocení a vyhodnocení procesu a určení konkrétních vzdělávacích aktivit, které v procesu adaptace budou probíhat.

Celý adaptační proces může být hodnocen jako úspěšný (popřípadě neúspěšný) pouze v případě, že již na počátku procesu byly stanoveny cíle, kterých chce společnost při adaptaci nového zaměstnance dosáhnout. K hodnocení adaptačního procesu Urban (2013, s. 168) uvádí, že nejčastější metodou pro vyhodnocování procesu adaptace jsou zpětnovazební rozhovory, které se zaměřují na schopnost naplňování pracovní dovednosti novým zaměstnancem. V těchto rozhovorech se také vyhodnocuje skutečnost, jak je s jeho pracovním chování spokojena sama společnost a zaměřuje se na to, jak mu může v jeho dalším zapracování pomoci.

3.4.3 Odměňování a benefity v systému stabilizace

Další oblastí, která je klíčovým prvkem v oblasti stabilizace klíčových pracovníků je systém odměňování a benefitů. Tento systém a jeho správné nastavení ve společnosti je důležitou činností řízení lidských zdrojů. Finanční prvek stabilizace klíčových pracovníků, pokud je správně nastaven, je jedním ze základních pilířů motivace a spokojenosti zaměstnanců. Armstrong (2015, s. 593) systém definuje jako hmotné (peněžité) i nehmotné (nepeněžní) odměny, které společnost nabízí. Zahrnuje strategii, politiku a postupy společnosti v zájmu udržení konkurenceschopnosti na trhu práce a spokojenosti zaměstnanců. Dvořáková et al. (2012, s. 89) definuje mzdu jako ocenění výsledků práce, hospodaření s hmotnými i nehmotnými prostředky a pracovního chování zaměstnance. Mzdový systém završuje proces odměňování a sleduje tím mzdovou spravedlnost, jejímž podkladem je právě hodnocení práce. Další definici uvádí Šikýř (2016, s. 128), který za nejčastěji využívané mzdové formy označuje časovou mzdu, úkolovou mzdu, provizi, prémii, osobní ohodnocení či podíl na výsledcích hospodaření.

Armstrong (2015, s. 594) definuje hlavní cíl systému odměňování a benefitů jako dosahování strategických cílů společnosti a tím zajištění kvalifikovaných, loajálních a výkonných zaměstnanců. Proto by vedení, oddělení lidských zdrojů i vedoucí pracovníci měli tomuto systému věnovat příslušnou pozornost, protože se podílí na procesu stability zaměstnanců. Podle Urbana (2013, s. 156) je jedním z klíčových úkolů odměňování stabilizace kvalifikovaných zaměstnanců. K tomu Šikýř (2016, s. 124) dodává, že účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Odměňování musí být v souladu nejen s pracovněprávními předpisy, ale také s hospodářskými výsledky společnosti. Pokud budeme uvažovat o celkovém systému, ten lze rozdělit na základní mzdu, výkonové odměny, pobídky a zaměstnanecké benefity. Odměny můžeme nazvat např. jako výkonnostní prémie a podle Armstronga (2015, s. 582) představují určitá uznání a ocenění lidí za jejich správné plnění úkolů a přínos společnosti. Tyto odměny působí jako motivátory, pokud mají pro zaměstnance určitou hodnotu, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak jich mohou dosáhnout. Pobídky slouží k podněcování a povzbuzování lidí, aby dosahovali cílů. Smyslem pobídek je zabezpečovat přímou motivaci. Mají obvykle peněžní podobu, ale mohou slibovat i nepeněžní formu jako je uznání, pochvala či povýšení.

Odměňovací systém a systém benefitů by měl být v souladu s životními potřebami pracovníků. To znamená, že nestačí pouze uspokojit základní životní požadavky, ale také další nadstandardní potřeby, jako je možnost rozvoje, pocit uznání a seberealizace či osobní zájmy. Mezi klíčové potřeby zaměstnanců Koubek (2015, s. 291) uvádí zabezpečování potřeb zaměstnance, určitou sociální jistotu a životní stabilitu, spravedlnost v odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti, uznání, či osobní uspokojení. Koubek toto doplňuje o tvrzení, že odměňovací systém není jen nástroj kompenzace zaměstnanců, ale také má další funkce, např. přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání, stabilizovat pracovníky, které jsou pro společnost klíčové, odměňování na základě samotného výkonu či přispívá ke konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce.

Jak již bylo zmíněno, klíčovým prvkem v procesu stabilizace zaměstnanců jsou peníze a finanční motivace, tedy různé části mzdy, příplatky a zaměstnanecké výhody, které tvoří hlavní formu odměňování ve společnosti. Armstrong (2015, s. 373) uvádí, že úroveň mezd by měla být pro zaměstnance motivační a konkurenceschopná na lokálním trhu práce. K významným prvkům stabilizace pracovníků přispívají různé složky odměňování jako jsou např. mimořádné odměny, výkonnostní odměny či cílové odměny. Mezi mzdové formy za již dosažené výsledky

práce Dvořáková et al. (2012, s. 90-93) zařazuje časovou mzdu a její modifikace, úkolovou mzdu (tzv. kusovou mzdu), prémie, odměny, bonusy či jiná jednorázová mzdová zvýhodnění. Šikýř (2014, s. 148) označuje provizi, prémii, osobní ohodnocení, podíl na výsledcích hospodaření (zisku) či bonusy jako motivační, respektive výkonovou složku. Tyto složky se vyplácí k základu mzdy, a to bezprostředně po odvedení dobrého výkonu. Ve své knize Stýblo et al. (2011, s. 55) definují základní prvky odměňovacího systému jako:

- **Základní mzdu** (tarifní či smluvní) jako zaručenou část individuální mzdy a její výše závisí na hodnocení pracovních pozic ve společnosti;
- **Pevnou či polopevnou složku mzdy** autoři popisují jako složku vázanou na hodnocení osobních schopností zaměstnanci a stimulaci ke zvýšení osobních schopností, výkonu a dlouhodobé kvality práce;
- **Výkonnostní složku** (pohyblivou motivační část) jako část vyplacenou v podobě výkonových odměn či podílu na zisku či provize a slouží ke stimulaci zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového a celkového výkonu společnosti;
- **Mzdové příplatky**, odrážejí mimořádné podmínky pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance a většinou vycházejí ze zákona (např. příplatek za práci přesčas, ve svátek či práci v noci);
- **Ostatní zaměstnanecké výhody**, které jsou vázané na vztah k organizaci, případně hierarchické postavení (např. výrobky a služby poskytující zaměstnanců, finanční příspěvky či cenová zvýhodnění).

Podle Bednáře (2017, s. 29-36) na každého zaměstnance tyto různé složky působí odlišně z důvodu rozdílnosti osobních preferencí. Jiné preference mají méně kvalifikovaní, kvalifikovaní zaměstnanci a jiné experti. Existují různé účinky u jednotlivých skupin zaměstnanců. U méně kvalifikovaných pracovníků, pokud tvoří mzdu větší část pevné složky, cítí stabilizaci a nejsou moc ochotni pracovat na výkon. V případě větší části pohyblivé složky mají větší tendence k vyššímu výkonu, ale je zde i velké riziko odchodu části zaměstnanců. Naopak u skupiny kvalifikovaných zaměstnanců, kteří mají větší část pevné složky, cítí větší stabilizaci, ale mladším a výkonnějším to může vadit. V případě vysoké míry pohyblivé složky, může se výkon zvyšovat na úkor posilování stresu. A např. u skupiny špičkových expertů, ti pevnou složku považují za základ, ale klíčová je pro ně pohyblivá složka mzdy.

Složka ostatních zaměstnaneckých výhod a benefitů je druhou částí celého systému, která buď pracovníky motivuje a tvoří systém stabilizace klíčových pracovníků, nebo je jen automatickou součástí společnosti, kterou si zaměstnanci ani neuvědomují. Podle Stýbla et al. (2011, s. 56) benefity čili zaměstnanecké výhody tvoří věcně různorodý okruh statků a služeb poskytovaných z různých důvodů, různým cílovým skupinám různými způsoby. Armstrong (2015, s. 581) uvádí, že množství a finanční výše těchto benefitů závisí na finančních možnostech jednotlivých společností, protože zabírají velkou část personálních nákladů a musí být velmi pečlivě plánovány a řízeny. Mnoho společností nabízí soubor benefitů hlavně proto, aby si zajistili konkurenceschopnost na trhu práce, ale je opomínán jako stabilizační prvek. Stýblo et al. (2011, s. 57-58) specifikuje rozdělení benefitů podle jednotlivých oblastí:

- ***Benefity kategorie profesního zázemí*** – jako jsou nezbytné pracovní pomůcky či podmínky k výkonu pracovní činnosti;
- ***Benefity kategorie sociálního mixu*** – jsou většinou dohodnuty ve spolupráci s odborovou organizací z oblasti péče o zaměstnance;
- ***Benefity kategorie rozvoje a vzdělávání*** – představují podmínku ke konkurenci na trhu práce;

- ***Benefity kategorie volného času*** – jako jsou příspěvky zaměstnavatelů na různé sportovní, kulturní a společenské akce. Často jsou tyto benefity zařazeny do systému Cafeteria, který podporuje loajalitu klíčových zaměstnanců;
- ***Benefity kategorie zdravotní péče*** – pomáhají se snížením nemocnosti svých zaměstnanců.

Systém odměňování a benefitů patří mezi nejefektivnější nástroje motivace. A motivace je základním pilířem k udržení klíčových pracovníků ve společnosti. Mzda, která je konkurenceschopná je základem stabilizace a vždy by měla být hlavním prvkem celého systému stabilizace klíčových zaměstnanců. Pokud společnost neplatí či není schopna platit svého klíčového člověka minimálně stejnou výši jako její konkurenti ve stejném oboru, nemůže čekat, že tyto pracovníci budou loajální a neodejdou k některému z jejích konkurentů. Mzda a odměny totiž představují jejich „cenu“ na trhu práce, a působí na jejich sebeúctu. Vždy se najde jiná společnost, která je přeplatí. Společnosti by tak měly pravidelně sledovat úroveň odměňování na trhu, v oboru i regionu. Avšak by ji neměli v systému stabilizace stavět na první místo.

3.4.4 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Další oblastí, která je definována jako klíčový prvek v procesu stabilizace pracovníků je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Urban (2013, s. 101) považuje rozvoj a vzdělávání za důležitý hlavně z dlouhodobého hlediska. Hlavním cílem je překonávat rozdíly mezi aktuálními schopnosti a schopnosti, které jsou na daném pracovním místě požadovány. Cílem podnikového vzdělávání by nemělo být pouze osvojení nových znalostí, ale především řízená změna v chování a myšlení zaměstnanců, které jsou důležitým faktorem k rozvoji celé společnosti a udržení konkurenceschopnosti. Koubek (2015, s. 258-265) definuje vzdělávání jako jeden z klíčových prvků rozvoje pracovníků, které je proměnlivé v čase a prostoru, závisí na povaze práce, používaných technikách a technologiích, na velikosti společnosti a na mnoha dalších okolnostech. Vzdělávání považuje za přírůstek znalostí nebo dovedností a je součástí rozvoje osobnosti. Mezi rozvoj pracovníků se zahrnuje učení se, vzdělávání, rozvoj osobních schopností a odborné vzdělávání (výcvik). Dvořáková et al. (2012, s. 285) definuje proces vzdělávání zaměstnanců jako cyklus systematického podnikového vzdělávání, jehož přidanou hodnotou je kvalifikovaný a stabilizovaný zaměstnanec, který je motivovaný k dalšímu odbornému a osobnostnímu rozvoji a ke sdílení informací a znalostí s interními a relevantními externími partnery.

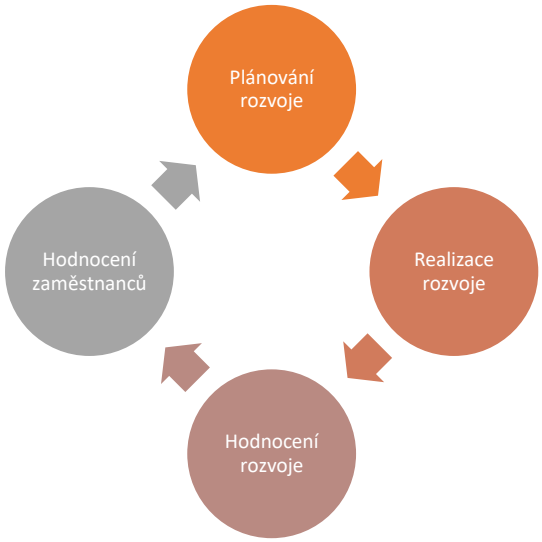
Žufan et al. (2013, s. 105) rozdělují proces vzdělávacího systému na čtyři základní fáze, které jsou zobrazeny na Obrázku 4 této práce. Koubek (2015, s. 258) popisuje, že cyklus procesu vzdělávání je ovlivněn strategií a politikou vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a také vytvořením organizačních a institucionálních předpokladů pro vzdělávání. K tomu dodává Žufan et al. (2013, s. 106), že plánování aktivit vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je založeno na neustálém analyzování potřeb a navrhování adekvátních opatřeních pro jejich pokrytí. Plány vzdělávání a rozvoje jsou na úrovni jednotlivců či úrovni skupin a musí se sledovat plnění konkrétních cílů vzdělávání.

Obrázek 4 Proces vzdělávacího systému

Zdroj: Žufan (2013, s. 106), vlastní zpracování

Žufan (2013, s. 106) poukazuje na to, že tento systém vzdělávání má přímou souvislost se systémem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Z hodnocení dále vycházejí plány a realizace vzdělávacích aktivit. Účinnost vzdělávání je poté zdrojem pro hodnocení pracovního výkonu. Tento vztah mezi systémem vzdělávání a systémem hodnocení ukazuje Obrázek 5 této práce.

Obrázek 5 Vztah mezi systémem vzdělávání a systémem hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: Žufan (2013, s. 107), vlastní zpracování

Barták (2011, s. 66) popisuje přínosy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti jako zkrácení doby adaptace a zapracování nových zaměstnanců, pomoc k profesnímu růstu, která zvyšuje hodnotu zaměstnance na trhu práce, zvyšuje výkon, využívá potenciál, pečuje o spokojenost zaměstnanců a pomáhá dosáhnout strategických cílů společnosti. Ve své knize uvádí tři oblasti teorie vzdělávání, tj. učící se organizace, trvalý rozvoj a samostatné vzdělávání a sebevzdělávání. Pojem „Učící se organizace“ dle Bartáka (2011, s. 67–69) definovali Wick a Leon (1995) jako společnost, která se soustavně zlepšuje rychlým vytvářením a zdokonalováním schopností potřebných pro budoucí úspěšnost. A dále např. Pedler et al. (1989) jako společnost, která usnadňuje a podporuje vzdělávání všech svých členů a soustavně se transformuje. Trvalý rozvoj autor definuje jako soustavný proces, při němž je kladen větší důraz na odpovědnost lidí za jejich vlastní vzdělávání a menší důraz na formální školení. Podle Armstronga (2015, s. 527) samostatné vzdělávání a sebevzdělávání spočívá ve vedení jedinců k tomu, aby převzali zodpovědnost za své vlastní potřeby vzdělávání jak pro své vlastní potřeby, tak i pro potřeby na svém nynějším pracovním místě.

Samotné metody vzdělávání a rozvoje jsou ovlivněny typy vzdělávacích programů a jejich formou. To znamená, co se má školit a jakým způsobem má vzdělávání proběhnout. Žufan et al. (2013, s. 26-27) a Koubek (2007, s. 265) rozdělují metody vzdělávání na metody na pracovišti (***on the job training***) a metody mimo pracoviště (***off the job training***). Autoři uvádí výčet jednotlivých metod, kdy metody na pracovišti definují jako koučink, mentoring, asistování, instruktáž při výkonu práce, rotace práce, konzultace aj. Mezi metody mimo pracoviště řadí např. přednášku, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming či assessment centra, veletrhy a odborné konference.

Samotná péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků zlepšuje pověst společnosti a pomáhá tak stabilizovat cenné (klíčové pracovníky). Koubek (2015, s. 257) k tomu dodává, že hlavní roli zde hraje rozvoj a vzdělávání, který je orientovaný více na kariéru pracovníka než na pracovní pozici, kterou vykonává. Tím společnost zvyšuje použitelnost pracovníka na trhu práce a jeho

konkurenceschopnost. A nejvhodnější forma je proces systematického vzdělávání, který má strategický charakter a přispívá ke spokojenosti zaměstnanců.

3.4.5 Talent management jako stabilizace klíčových pracovníků

Na oblast vzdělávání a rozvoje navazuje talent management, který je jednou z důležitých oblastí stabilizace klíčových pracovníků a v současné době je obecně jednou z priorit řízení lidských zdrojů. Talent management zabezpečuje společnosti dostatek vhodných, talentovaných zaměstnanců s velkým potenciálem, které společnost může do budoucna systematicky připravovat na převzetí větší zodpovědnosti na vyšších pracovních pozicích. Tito pracovníci jsou pak zdrojem pro vytváření plánů nástupnictví ve společnosti. Armstrong (2015, s. 209) definuje proces řízení talentů jako získávání, stabilizace, motivace, rozvoj a plánování následnictví. Tyto aktivity jsou vzájemně propojeny a společnosti zajišťují udržení, motivaci a rozvoj talentovaných zaměstnanců, kteří jsou pro ni důležití nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Koubek (2015, s. 29) konstatuje, že řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Horváthová (2011, s. 26) k tomu doplňuje, že talent management klade důraz na odhalení potenciálu každého jednotlivce a na udržení klíčových zaměstnanců jako nástrojů konkurenceschopnosti organizace. Pomáhá řešit problémové situace, které při chodu společnosti vznikají a zároveň umožňuje správně řídit lidské zdroje, jejich rozvoj, rozmístění a vzájemné propojení.

Kdo je tedy ***talentovaný zaměstnanec – talent***? A jak uchopit talent v rámci procesů řízení lidských zdrojů? Často se začíná, aniž by se jasně vymezilo, co talent vlastně je. Každá společnost má pro tento pojem svou vlastní definici a rozdílnost vnímání tak bývá velmi rozdílné. Na tuto nejasnost poukazuje i množství autorů. Silzer et al. (2010, s. 213) popsal, že pojetí vysokého potenciálu u pracovníků se často liší mezi jednotlivými manažery v jedné společnosti. Nicméně tato definice je klíčová, aby dokázala správně své talenty identifikovat. Horváthová (2011, s. 27) jej definuje jako toho, kdo má mimořádné nadání a schopnosti, je schopen trvale dosahovat nadstandardního výkonu, vyzařuje vysokého zaujetí pro věc, dokáže být kreativní a schopný řídit sebe sama, tj. plánovat vlastní práci, stanovovat si priority, je schopen udržovat si vysoké pracovní nasazení a přináší hodnotu společnosti. Proces talent managementu by měl v návaznosti na vizi společnosti formulovat potřebu talentů, tzn. oblast, kde chce využít tyto zaměstnance, proč a kolik. Následuje samotné vyhledávání talentovaných zaměstnanců, zhodnocení jejich potenciálu a nastavení jejich rozvojových plánů a kariérních plánů a stabilizace těchto pracovníků s cílem udržet je dlouhodobě ve společnosti.

Koubek (2015, s. 279) zastává názor, že talent je jedinec s vysokým potenciálem a s velkým vlivem na chod společnosti. A Kociánová (2012, s. 109) poukazuje na to, že by se řízení talentů nemělo omezovat pouze na jedince v řídících pozicích, ale mělo by zahrnout v potaz všechny pracovníky a věnovat přiměřené množství pozornosti jejich talentu. (Armstrong, 2015, s. 195) říká, že talent v podnikové praxi znamená schopnost dosahovat trvale nadstandardního výkonu. Výkon je to, co podniková praxe vyžaduje, měří a oceňuje. A Hroník (2007, s. 109) k tomu dodává, že v současnosti převažuje mínění, že talent není limitován věkem, ale výkonnost a respekt je kritériem talentu. Talent má v dané chvíli nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit. Nicméně je na každé společnosti, aby si sama definovala, kdo pro ni bude talentem.

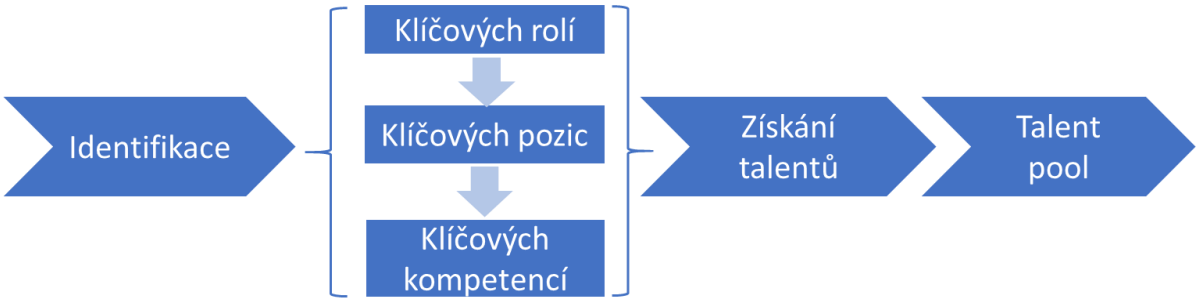
Podle Kociánové (2012, s. 111) jsou zdroje talentů dvojího druhu, interní a externí. V prvním případě se k identifikaci talentů vyžívá hodnocení zaměstnance, doporučení manažerů apod. V druhém případě vyhledáváním talentů vyžaduje kvalitní personální marketing a profesionální

výběr a souvisí s procesem náboru, adaptace a výběru pracovníků. Společnosti mají často tendence aplikovat různé metody pro rozvoj talentů (talent development), ale opravdového úspěchu dosáhnou ty společnosti, kterým se podaří své talenty nadchnout a motivovat. Pokud společnost dojde k závěru, že má nedostatek zdrojů, musí je nalézt. Horváthová (2011, s. 48) k výběru talentů dodává, že musí být objektivní a spravedlivý. Identifikace talentů probíhá ve formě návrhů či diskusí nad nominací a jejím potvrzením. Důležité je, aby měla u zaměstnanců podporu a nebyla jednostranným rozhodnutím vedoucího pracovníka.

Horváthová (2011, s. 27) k tomu dodává, že za předpokladu, že má společnost správně nastavený a zavedený systém talent managementu, talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k dosažení cílů organizace, ve společnosti klesají náklady na fluktuaci a tím pádem i na nábor nových zaměstnanců. Společnost se stává pro talenty atraktivním zaměstnavatelem, talentovaní zaměstnanci zůstávají a jsou umístěni na vhodných pozicích. Podle Armstronga (2015, s. 215) je pro úspěšný talent management potřeba dodržet několik podmínek. Všichni zaměstnanci mají stejnou šanci na postup na jakoukoliv pozici. Z talentů není tvořena jakási „elita“ společnosti. Společnost má schopnost své talenty rozvíjet a udržet si je. A v neposlední řadě musí probíhat řádná komunikace i se „zbytkem“ společnosti. Podle Vnoučkové (2013, s. 45) je cílem organizace, aby talentovaní zaměstnanci zůstávali a pokud možno přicházeli i noví. V tom smyslu by se organizace měla snažit se stát atraktivním zaměstnavatelem právě pro tyto druhy zaměstnanců.

K talent managementu se dá přistupovat podle Horváthové (2011, s. 33) různými způsoby. Existují již i nástroje, které společnostem v praxi pomáhají implementovat talent management správně. Lze uvést například tradiční lineární model nebo model Develop-Deploy-Connect. ***Tradiční lineární model*** (Obrázek 6) se využívá v případě, kdy společnosti nemají k dispozici dostatek talentovaných zaměstnanců. V tomto modelu je pozornost zaměřena na dvě základní činnosti, na získání a udržení talentů. Je finančně náročný, neumožňuje zaměstnancům flexibilní růst a spíše se zaměřuje na ukazatele a samotné výstupy, takže může být zcela mimo stanovených cílů společnosti. Nesleduje totiž výkon a přínos zaměstnance pro společnost a ignoruje fakta, která mají pro talenty opravdový význam. Zaměřuje se pouze na koncové body – získání a udržení talentů, ale ignoruje činnosti středové – rozmisťování a rozvíjení talentů (Horváthová, 2011, s. 35).

Obrázek 6 Tradiční lineární model talent managementu

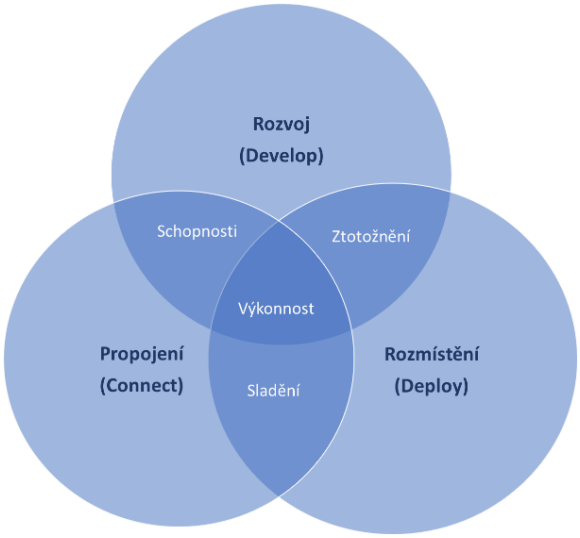


Zdroj: Horváthová (2011, s. 35), vlastní zpracování

Model Develop-Deploy-Connect (Obrázek 7) podle Horváthové (2011, s. 36) popisuje talent management jako vzájemně provázaný celek činností. Dává důraz na potřebu rozvoje a motivace zaměstnanců v těch oblastech, které přispívají k dosažení strategických cílů organizace, jehož výstupem je hledání rovnováhy mezi motivací a touhami talentů s tím, co společnost očekává a co přispívá k dosažení jejích cílů. Od tradičního modelu se liší tím, že nesleduje ukazatele a výstupy, ale zejména se zajímá o rozvíjení a dosazování talentů na pozice, kde mohou uplatnit svůj potenciál a schopnosti. V tomto modelu se společnost musí zaměřit na

tři prvky – rozvoj, rozmístění a propojení. Tím lze dosáhnout zvýšení schopností, sladění a ztotožnění zaměstnanců, což v důsledku vede k celkovému zlepšení výkonnosti společnosti.

Obrázek 7 Model Develop-Deploy-Connect



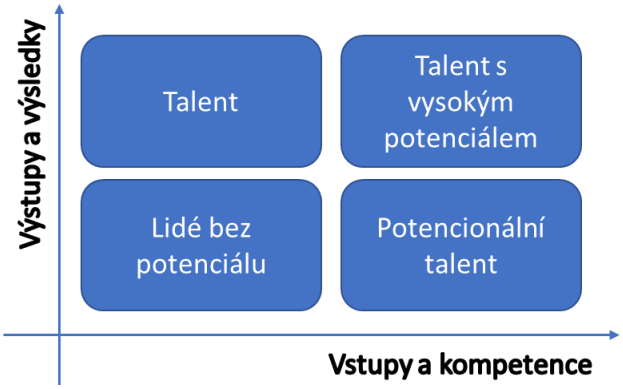
Zdroj: Horváthová (2011, s. 37), vlastní zpracování

Proces talent managementu se skládá z několika vzájemně provázaných činností, které začínají identifikací talentu a končí využíváním jejich schopností. Amstrong (2015, s. 327) k tomu dodává, že všechny procesy talent managementu souvisí s pojmem ***„válka o talenty“***, který vznikl na konci 90. let 20. stolení. Tyto procesy pomáhají společnosti, aby přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi. Hlavním cílem tohoto procesu je zabezpečit tok talentů a uvědomit si, že talenti jsou hlavním zdrojem podniku. Autor dělí **proces talent managementu** na následující podprocesy:

1) ***Identifikace a získání talentů*** – zhodnocení, zda má společnost k dispozici zaměstnance s klíčovými kompetencemi;
2) ***Identifikace klíčových kompetencí a vytvoření tzv. kompetenční mřížky*** - podle této stupnice jsou identifikovaní talenti následně hodnoceni;
3) ***Hodnocení výkonu a identifikace potenciálu*** – je proces měření dosahovaných výsledků v oblastech, za které je zaměstnanec odpovědný.
4) ***Vytvoření talent-poolu*** – po zhodnocení výkonu a identifikace potenciálu vytváříme skupinu talentovaných jednotlivců.

Je vždy na každé společnosti, jakou klasifikaci talentů si stanoví. Zaměstnanci, kteří těmto kritériím vyhovují, mohou být označeni jako talenti. Nebo se může tato skupina rozdělit podle jejich potenciálu do tří skupin – top talenti, talenti a budoucí talenti viz. Obrázek 8. Horváthová (2011, s. 73-74) definuje top talenty jako skupinu lidí, kteří podávají vysoký výkon a zároveň mají vysoký potenciál. Tito pracovníci musí být ve společnosti udrženi a musí se jim věnovat pozornost. Skupina talentů jsou pracovníci, kteří podávají vyhovující výkon, ale jejich potenciál je omezený. Jednotlivci, kteří mají vysoký potenciál, ale podávají pouze omezený výkon jsou označeni jako budoucí talenti. Společnost si o jejich talentu není stále jistá a pochybuje o nich.

Obrázek 8 Matice talentů



Zdroj: Horváthová (2011, s. 74)

Po identifikaci talentů a vytvoření talent-poolu autorka dodává, že je potřeba u těchto zařazených pracovníků, získat jejich souhlas, učinit nabídku a sjednat dohodou, která určuje povinnosti obou stran. Tato dohoda musí být jasně formulována.

Obecně lze říct, že talent, respektive talentovaného pracovníka lze chápat jako mimořádně schopného člověka s velkým potenciálem, který má významný vliv na výkon organizace. Získávání, udržení, využití a rozvíjení talentů představuje jednu z nejvýznamnějších výzev pro top management. Nicméně ve výsledku stále spousta vedoucích pracovníků zaměňuje talentovaného zaměstnance s klíčovým pracovníkem a vnímá je jako jeden proces. Což narušuje samotné vnímání procesů talent managementu a stabilizaci klíčových pracovníků. Je nutné tyto dva procesy od sebe oddělit a vnímat jako dva různé možné strategické přístupy společnosti.

3.4.6 Systém hodnocení pracovníků

Součástí osobního rozvoje zaměstnanců je systém jejich hodnocení. Existuje mnoho podob a systémů hodnocení zaměstnanců. Šikýř (2016, s. 122-124) uvádí, že při procesu hodnocení zaměstnanců se používají metody zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance, kam patří např. hodnotící rozhovory, písemné hodnocení, hodnocení pomocí dotazníku, hodnocení dle cílů či pomocí stupnice, volného popisu či assessment/development centra. Volba konkrétní metody závisí na požadavcích a podmínkách hodnoceného pracovního místa a většinou je spojeno s jeho výkonem. Jsou to nástroje, pomocí kterých podle Žufana et al. (2013, s. 58) společnosti ověřují, zda zaměstnanci vyhovují požadavkům pracovní pozice, identifikují jejich rozvojové potřeby a konkretizují potřebné vzdělávací aktivity. A v neposlední řadě stanovuje podmínky pro vyplacení nenárokové mzdové složky. Pokud je systém hodnocení nastaven dobře, bývá kvalitní podporou pro rozvoj kvalifikace zaměstnanců, plánování kariérního růstu, motivace a odměňování.

Podle Žufana et al. (2013, s. 56) se v našich podmínkách nejčastěji využívají metody:

- ***Hodnocení přímým nadřízeným*** – výhodou této metody je důvěrnost mezi podřízeným a nadřízeným, znalost obsahu práce a pracovních podmínek;
- ***Hodnocení spolupráce spolupracovníky*** – hodnotí kolegové, kteří jsou schopni hodnotit pouze některé oblasti práce hodnoceného jako např. komunikace či úroveň spolupráce;
- ***Hodnocení zákazníky*** – využívá se hlavně v segmentu služeb, kde existuje přímá vazba mezi zákazníkem a zaměstnancem.

- ***Hodnocení 360° zpětné vazby*** – hodnocení poskytuje komplexní zpětnou vazbu od všech úrovní spolupracujících. Většinou se využívá při hodnocení vedoucích pracovníků.
- ***Sebehodnocení*** – využívá se v kombinaci s hodnotícím pohovorem jako jeho přípravná část.
- ***Psychologické či týmové hodnocení.***

Způsoby hodnocení podle Bartáka (2011, s. 201-212) mohou být rozlišovány jako verbální, neverbální a kombinované. Verbální metoda využívá slovního popisu, který je buď volný či strukturovaný. Neverbální metoda využívá hodnotící škály buď numerické či grafické. A kombinovanou metodu popisuje jako metoda založena na hodnotící škále s doplněním slovního výkladu. K tomu Koubek (2015, s. 274) dodává, že hodnotící rozhovor je oficiálním, formálním setkání založené na pevné obsahové struktuře a časového plánu a z hlediska periodicity by mělo být hodnocení prováděno alespoň jedenkrát za rok.

3.4.7 Řízení kariéry zaměstnanců

Pro stabilizaci klíčových pracovníků je důležitý pocit jednotlivce, že má kam stoupat a zároveň ví, jak toho lze dosáhnout. Možnost kariérního postupu je skvělý nástroj pro motivaci a stabilizaci pracovníků, protože vidí, kam mohou ve své kariéře postupovat a vidí tak i možné lepší finanční ohodnocení. A tak manažeři a vedoucí pracovníci by měli být schopni vytvářet reálné změny ve svých týmech a možnosti kariérního postupu. Kociánová (2012, s. 174) uvádí, že za životní dráhu lze pokládat určitým člověkem uskutečňovaný, interpretovaný a prožívaný prostor života, který probíhá v podmínkách určité historické epochy a v určitém ekonomickém, politickém, etnickém a kulturním uspořádání společnosti. Kariéra je složka životní dráhy, která je vázána na pracovní zařazení. Kariéru je možné chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení. Kariéra člověka je vázána na jeho osobnost a pracovní potenciál, ovlivňují ji schopnosti, motivace, hodnoty, postoje, aspirace, vlastnosti člověka, jeho profesní kvality a zkušenosti. Podle Armstronga (2015, s. 335) by měla řízení kariéry zajišťovat společnost, ve které daný zaměstnanec pracuje. Tento proces mu pomáhá rozvinout jeho potenciál, nabízí příležitosti postupu a zároveň si tím uchovává přísun klíčových lidí. Plánování kariéry je aktivita samotného zaměstnance, který se snaží nalézt vlastní cestu životem. Při plánování kariéry se využívají interní informace ze společnosti jako jsou požadavky na pracovní pozici, hodnocení pracovního výkonu, plány nástupnictví apod. a tyto informace jsou transformovány do individuálních plánů rozvoje kariéry jednotlivých zaměstnanců. Podporu tomto procesu poskytují pracovníci personálního oddělení, přímý nadřízení nebo určitý mentor. (Armstrong, 2015, s. 339)

Shein citovaný Bělohlávkem (Kociánová, 2012, s. 174) zjistil na základě mnohaletého studia kariéry absolventů, že si po nástupu do nového zaměstnání člověk dotváří svůj sebeobraz a profesionální pojetí. Toto pojetí nazval jako ***kariérovou kotvu***. Ta slouží k vedení, usměrňování, stabilizaci a integraci osobní kariéry. Kariérová kotva má podle Bělohlávka tři komponenty (je souborem subjektivně vnímaných tří složek): vlastní obraz talentu a schopností, vlastní obraz motivů a potřeb a vlastní obraz postojů a hodnot. Autorka upozorňuje, že Shein vymezil těchto kariérových kotev pět: technicko-funkční kompetence, manažerská kompetence, jistota, kreativita a autonomie.

Kociánová (2012, s. 175) uvádí, že kariérou se nejčastěji rozumí pracovní postup či celkový profesní průběh života člověka. Celkovou profesní dráhu člověka reprezentuje celé pracovní období jeho života. Současné pojetí kariéry je širší než klasické chápání kariéry jako postupu v hierarchii organizace. K tomuto procesu řízení kariéry zaměstnanců Armstrong (2015, s. 338)

definuje tři druhy kariérního růstu, který dělí na ***vertikální kariéru***, která se vyznačuje růstem či posunem vzhůru k vyšším nebo manažerským pozicím. Druhým typem je ***horizontální kariéra***, která specifická růstem do hloubky, tzn. prohloubení znalostí, specializace a kompetencí v rámci vykonávané pozice. A posledním typem je ***diagonální kariéra***, která se vyznačuje růstem napříč společností, kdy zaměstnanec mění svou pracovní pozici v rámci společnosti na stejné hierarchické úrovni.

S touto částí řízení lidských zdrojů lze spojit i proces nástupnictví. Tento proces probíhá tak, že společnost definuje své klíčové pracovní pozice a na ní připravuje určitý počet zaměstnanců, který by v budoucnosti měli na tyto pracovní pozice nastoupit či se na ně posunout z nižších úrovní pracovních pozic. Tuto skupinu pracovníků tvoří klíčoví zaměstnanci, lidé s potenciálem či talentovaní lidé společnosti.

3.5 Vztah fluktuace a stabilizace pracovníků

Fluktuace je obecně brána jako negativní ukazatel. Čím více fluktuace roste, tím větší to má na společnost negativní dopad. Společnost tak ztrácí kvalifikované zaměstnance a rostou ji náklady na nábor a adaptaci nových zaměstnanců. Pokud se jedná o klíčového zaměstnance, který držel know-how společnosti, může být ztráta nevyčíslitelná. Může zde docházet k dodávání horších služeb zákazníkům, zvýšení tlaku na stávající zaměstnance, kteří musí dočasně přebrat práci a zodpovědnost za odchozího zaměstnance, až po vyvolání pocitu nejistoty, kterou stávající zaměstnanci mohou mít. Tyto všechny problémy mohou vyvolat nespokojenost a následné konflikty na pracovišti. Celá tato situace může vyvolat další odchody zaměstnanců. Podle Vnoučkové (2013, s. 13) v závislosti na okolnostech podniku hrozí také možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti u klientů, obchodních partnerů či potenciálních zaměstnanců.

Stabilizace pracovníků může být velmi dobře měřena ukazatelem fluktuace. Vysoká míra fluktuace má na společnost významné dopady, a kromě finančních dopadů působí na stávající pracovníky velmi demotivačně. Armstrong (2015, s. 321) poukazuje na to, že odchody klíčových pracovníků mohou mít nepříjemný dopad na fungování a hospodaření celé společnosti. Přitom lidé, které si společnost přeje udržet, bývají často těmi, kteří s největší pravděpodobností sami odcházejí. Strategie stabilizace pracovníků by měla vycházet z poznání a pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda pracovníci zůstanou nebo odejdou. Dle autorů Milkoviche a Boudreau (2006, in Vnoučková, 2013, s. 13) lze fluktuaci definovat jako odchod zaměstnanců z organizace ze subjektivních příčin, přičemž odcházející pracovník nebere v úvahu, zdali jeho místo bude dále obsazeno. Naopak Amstrong (2007, s. 416) definuje fluktuaci jako míru pohybu zaměstnanců nejen z podniku pryč, ale také směrem do organizace. K tomu Vnoučková (2013, s. 13) dodává, že fluktuaci lze popsat jako extrémní případ nespokojenosti a demotivace.

Analýza rizik odchodů by tak podle Armstronga (2015, s. 323) měla umožnit kvantifikovat závažnost odchodu klíčových lidí nebo uvolnění klíčových funkcí. Tato analýza může začít tím, že se identifikují potenciální rizikové oblasti – zaměstnanci, kteří by mohli z organizace odejít. Analýza by měla také poskytnout informace o důvodech odchodů pracovníků, které může společnost získat rozhovory s odcházejícími zaměstnanci. Nicméně ty bývají zavádějící. Spolehlivější jsou výsledky průzkumů názorů nebo postojů, které umožňují identifikovat oblasti nespokojenosti. Plán stabilizace zaměstnanců by se měl zaměřit na řešení všech problémů, které by mohli nespokojenost vyvolávat. Jako jeden z nejčastějších důvodů jejich odchodu je považována osoba přímého nadřízeného, jeho styl vedení a komunikace s podřízenými. V této souvislosti by měli nadřízení klíčových pracovníků projít školením personálních dovedností zaměřeným na komunikaci, vedení a motivaci a musí být schopni tyto

poznatky aplikovat v praxi. Sysel (2014) k tomu dodává, že určení rizika odchodu pracovníka je jedna z nejdůležitějších a nejnáročnějších aktivit. Při určení rizika odchodu je vhodné využít všech dostupných zdrojů – spojením informací z hodnocení, kariérního plánu a pracovních výsledků. A pokud víme, jak je velké riziko odchodu, je vhodné se zaměřit i na důvody odchodu. Díky zjištění dopadu odchodu zaměstnance lze nastavit priority pro vytvoření plánů nástupnictví.

Armstrong (2015, s. 300), ale také Vnoučková (2013, s. 26) definují ukazatel míry odchodů zaměstnanců, která je tradiční metodou měření odchodů ze společnosti. Jde o určování míry odchodů zaměstnanců.

Níže je uveden příklad uvedení vzorce výpočtu:

$$\frac{\textbf{\textit{Počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli}}}{\textbf{\textit{Průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}}} \textbf{\textit{ x 100}}$$

Tato metoda se běžně využívá, protože výpočet míry odchodů zaměstnanců je snadno proveditelný a pochopitelný. V této metodě se klade velký důraz na interpretaci, protože pokud nejsou výsledky interpretovány správně, mohou vzniknout nepřesné předpovědi budoucí potřeby zaměstnanců a mohou být podniknuty nevhodné kroky k řešení. Armstrong (2015, s. 301) představuje ***index stability***, který je mnohými považován za jakési vylepšení ukazatele míry odchodů zaměstnanců.

Níže je uveden druhý příklad uvedení vzorce výpočtu:

$$\frac{\textbf{\textit{Počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}}{\textbf{\textit{Počet lidí zaměstnaných před rokem}}} \textbf{\textit{ x 100}}$$

Vnoučková (2013, s. 27) uvádí, že je nutné vypočtené údaje sledovat v časovém horizontu a doporučuje také výstupy hodnotit v souvislosti s ostatními organizacemi. Upozorňuje, že jednotlivá odvětví mají různý, specifický vývoj a míru fluktuace. Samotná fluktuace může mít tři podoby, které jsou definovány Vnoučkovou (2013, s. 13-14). První podobou je ***přirozená fluktuace***, kde se příčiny nedají nijak ovlivnit a souvisí s přirozeným během lidského a pracovního života. Druhou podobou fluktuace je ***fluktuace v rámci společnosti*** čili změna pracovního zařazení. Zde nedochází k opuštění společnosti, jedná se o přesun či povýšení zaměstnance na jinou pracovní pozici. Poslední podobu má ***fluktuace, která je směřována ven z podniku***. V tomto případě se jedná o výpověď zaměstnance, který učiní kroky k úplnému opuštění podniku a odchází k jinému zaměstnavateli.

Armstrong (2015, s. 302) uvádí, že fluktuace s sebou nese ve velké míře negativa, ale lze hovořit také o řízené fluktuaci, kterou si záměrně řídí sám zaměstnavatel. Ta může přinést i pozitiva v případě, že méně výkonný zaměstnanec je nahrazen pracovníkem, který je produktivnější. Vnoučková (2013, s. 14) uvádí, že ***přínosy fluktuace*** jsou důležitou součástí rozvoje organizací. Bez personální obměny by nebylo možné získat a udržet nejvhodnější zaměstnance, navíc by docházelo k „firemní slepotě“, inovace a nové impulzy by byly významně omezeny. Navíc je míra fluktuace snadno použitelná pro srovnání personální práce na jednotlivých odděleních i v rámci organizací. Míra fluktuace vybočující z normálu může podle Armstronga (2015, s. 301) poukázat na nevhodný přístup manažera nebo na další problémy vyskytující se v daném oddělení/organizaci. Můžeme však také obecně hovořit o pozitivních dopadech fluktuace na společnost, a to v případě, že je tato fluktuace záměrně řízená. Pokud společnost potřebuje stabilizovat produktivní personál, potřebuje získat nové myšlenky, nápady a inovace z vnějšího pohledu, je řízená fluktuace tím nejlepším možným

řešením, protože odbourává stereotypy a provozní slepotu. Podle Vnoučkové (2013, s. 14) může být fluktuace prospěšná také v rámci následnictví a kariérního postupu, kdy se na uvolněné místo může dostat jiný perspektivní či jinak vhodný zaměstnanec společnosti.

Torrington et al. (2014, s. 161) definuje mnoho příčin fluktuace. Mohou to být ***faktory pracovní***, kdy pracovní pozice nesplňuje očekávání zaměstnance, může působit v nevhodných pracovních podmínkách s nedostatkem materiálů a zdrojů. Také chabá vyhlídka na možnost kariérního postupu, případně dostatečné platové ohodnocení může zapříčinit odchod ze společnosti. Dalším příčinou může být ***faktor vedení***, kdy je zaměstnanec nedostatečně veden a chybí mu zpětná vazba od nadřízeného. Poslední možnou příčinou jsou ***osobní faktory***, jako je emocionální stav, morální problémy, vážné onemocnění či rodinné důvody. Pokud chceme zjistit hlavní příčiny, proč lidé ze společnosti odcházejí, musíme nejprve zjistit, co je ve společnosti drží. Existuje celá řada modelů potřeb a motivace, avšak autor Bednář (2017, s. 24-26) se drží modelu, který se skládá z kombinace tří důvodů: prvním důvodem jsou peníze, protože lidé potřebují prostředky pro svou existenci, druhým důvodem autor uvádí lidi, protože chtějí být s lidmi, s kterými se jim dobře pracuje, a jako třetí důvod specifikuje osobní prospěch, protože chtějí být užiteční a dělat práci, která má smysl.

Fluktuace je tedy extrémním případem nespokojenosti, demotivace, která je charakteristická právě některou výše uvedených příčin nebo jejich kombinací. Při nesplnění základních podmínek práce, které zaměstnanec očekává, dochází k frustraci. Motivační energie, která byla nahromaděna zůstává nevybita a mohou vznikat důsledky této nespokojenosti jako je zesílení úsilí, vzdálení se záměru, vybíjení potlačené energie násilím, přesvědčování sebe sama, že cíl nestál za to a je dobře, že byl dosažen a vracení se k vývojově nižším potřebám. Je tedy důležité umět identifikovat příčiny fluktuace a umět rozdělit prvky stabilizace k řešení nechtěných odchodů ze společnosti v konkrétním kontextu. A s tím souvisí i ***problematika odchodů klíčových znalostí ze společnosti.*** V případě fluktuace dobrovolných odchodů je velmi důležité zajistit, aby ztráty klíčových znalostí neohrozili společnost.

Podle Vnoučkové et al. (2015, s. 80) každá organizace, jednotliví manažeři, majitelé společností i celá společnost pracuje se znalostmi, které neustále potřebuje i do budoucna potřebovat bude. Znalosti, jejichž nositeli jsou lidé, jsou totiž mocným nástrojem dosažení konkurenceschopnosti, kdy uspějí právě ty společnosti, které se snaží reagovat na změny a efektivně využívat znalosti. Autorka definuje znalostní management jako úmyslnou činnost směřující k tomu, aby správní lidé měli ve správnou chvíli požadované znalosti. Jedná se o sdílení znalostí mezi současnými zaměstnanci společnosti. Sahe at al. (2012) ve svém článku uvádí, jak se v současné době pozoruje, že ve světě byznysu se přesouvá pozornost od fyzického majetku směrem ke znalostem a informacím, což zdůrazňuje důležitost řízení lidských zdrojů.

Hron (2012) uvádí výhody z aplikování ***znalostního managementu*** jako propojení s ekonomickou hodnotou společnosti, jež reprezentuje její finanční životaschopnost či návratnost investice. Dále uvádí výhodu zvýšení inovativní kapacity organizace, která využívá lepší využití zaměstnanců a jejich znalostí k vytváření nových produktů či služeb nebo zlepšování kvality. Dále uvádí zvýšení konkurenceschopnosti, zlepšení orientace na zákazníka či zlepšení dodavatelské sítě.

Vnoučková et al. (2015, s. 81) definuje znalosti jako nejdůležitější a nejcennější zdroj ve společnostech, který nelze nahradit ani napodobit a lze je pro organizace považovat za nejdůležitější formu kapitálu, která zabezpečuje konkurenční výhodu. Autorka pro oblast práce se znalostmi definuje tři základní pojmy – data, informace a znalosti. V současné době přistupují společnosti ke znalostem dvěma způsoby – první, kdy se nerozlišuje mezi pojmy

data, informace a znalosti a druhý, který již respektuje poznatky a snaží se odlišit znalosti jako informace, které jsou v jistém kontextu a mohou být využity při rozhodování. Znalosti se dále rozlišují na dvě základní skupiny, a to explicitní znalost, kterou lze vyjádřit formálním a systematickým jazykem a lze ji vysvětli, vyslovit, nakreslit či napsat. A tacitní znalosti, které zahrnují formalizované znalosti, zkušenosti, dovednosti, intuici, osobní představy apod.

Sahe a Gregar (2012) uvedli, že v praxi jsou zaznamenány případy, kdy odchod některých zaměstnanců ze společnosti způsobil téměř ukončení jeho činnosti. Tito zaměstnanci si totiž s sebou odnesli i ojedinělé znalosti a vazby, které byli pro společnost klíčové. S nimi také odešli někteří spolupracovníci, dodavatelé či zákazníci. Pokud dojde k odchodu takových pracovníků, dojde k narušení toků informací, protože se zpřetrhají vnitřní i vnější sociální vazby. Právě autoři poukazují na to, že základem řešení tohoto problému může být uchování informací, dat a analýz ve znalostní databázi, které mohou být v elektronické podobě. Takovéto databáze slouží k zachování např. informací o projektech, na kterých tito pracovníci pracují, či pracovali. Autoři poukazují na to, že ve společnosti by mělo být vytvořeno prostředí, které pomůže podporovat sdílení znalostí s kolegy právě v přátelském prostředí bez bojů a rivality.

Parise et al. (2006) uvádějí některé nástroje, které podporují uchování klíčových znalostí ve společnosti. Jako důležitý nástroj uvádějí vhodnou personální politiku, která bude nastavena tak, aby klíčoví pracovníci neodcházeli. V případě nástupu nového pracovníka by měl tento nový zaměstnanec nějakou dobu odcházejícího pracovníka tzv. „stínovat“. Firemní kultura by měla být nastavena tak, aby zde nedocházelo k nenucenému toku informací. A nakonec autoři uvádí, že je nutné mít ve společnosti otevřenou a vhodně nastavenou komunikační strukturu.

Armstrong (2015, s. 122) uvádí, že se stabilizací klíčových pracovníků úzce souvisí tzv. znalostní management (v angličtině: Knowledge Management), který představuje propojení strategického pohledu na podnikání s lidským potenciálem za podpory informačních technologií. Ty pomáhají maximálně využít lidský potenciál a zvýšit tak výkonnost společnosti. Prostřednictvím znalostního managementu se identifikují zdroje informací a znalostí ve společnosti, vytváří se systém uchovávání cenných znalostí a znalosti se potom cíleně sdílí. Společnosti ztrátu těchto tzv. klíčových znalostí podceňují. Armstrong (2015, s. 123) zde cituje studii, která ukázala, že pouze polovina dotazovaných společností má zpracovaný seznam znalostí, které bude potřebovat pro svůj budoucí rozvoj. Velká část dotazovaných společností považuje tento seznam za zbytečnou ztrátu času.

Armstrong (2015, s. 123) uvádí, že řízení znalostí se týká získávání znalostí od těch, kteří je mají a jejich předávání těm, kteří je potřebují, a to za účelem zlepšování efektivnosti organizace. Dále definuje problémy řízení znalostí, kam patří:

- ***Tempo změn*** – jak se vypořádat s tempem změn a zjistit, jaké znalosti je nutné získávat rozvíjet a sdílet;
- ***Propojení strategie řízení znalostí a konkurenční strategie*** – to, co výrazně ovlivňuje konkurenceschopnost je způsob, jakým jsou znalosti uplatňovány v zájmu dosahování strategických cílů;
- ***Technologie a lidé*** – technologie by měly být chápány spíše jako prostředek komunikace než jako prostředek uchování znalostí. Řízení znalostí se týká hlavně lidí než technologií. Technologie by měly sloužit jako podpora;
- ***Pozornost věnovat procesům***, jejich prostřednictvím se znalosti vzájemně propojují a ovlivňují;
- ***Uvědomit si význam pracovníků se znalostmi***.

Vnoučková et al. (2015. s. 90) shrnuje, že znalost tvoří základ pro vybudování vhodné strategie společnosti a tím pomáhají dosáhnout konkurenční výhody. Proto je nutné znalosti sdílet, předávat a uchovávat. Předávání znalostí v organizacích zahrnuje dva procesy, a to horizontální proces sdílení znalostí, při kterém se předávají znalosti mezi současnými zaměstnanci (znalostní management) a vertikální proces sdílení znalostí, kdy se předávají znalosti mezi generacemi zaměstnanců (odcházejícím zaměstnancem a jeho nástupcem), který zabezpečuje management kontinuity znalostí. Ten je odnoží znalostního managementu a jeho cílem je přenést a uchovat kritické znalosti odcházejících pracovníků.

Armstrong (2015, s. 125), který cituje Drucknera (2008, s. 156) rozděluje zaměstnance nejenom na modré a bílé límečky, ale také na kategorii tzv. zlatých límečků. Tyto pracovníci jsou schopni se podílet a angažovat se na prosperitě společnosti, jsou nositeli znalostí a nejčastěji jsou to zaměstnanci přímo s kritickými znalostmi pro organizaci. Pokud společnost těmto pracovníků nevytváří vhodné podmínky, mohou odcházet ke konkurenci a tím ohrozit i samotnou existenci společnosti. Jejich kritické znalosti je nutné ve společnosti uchovat, aby o ně nepřišla, a proto je důležité, aby se tyto znalosti přenášely a uchovávaly a aby o ně společnost nepřišla.

S tím definuje Vnoučková et al. (2015, s. 91) management kontinuity znalostí jako zaměření na předání kritických znalostí od odcházejících zaměstnanců na jejich nástupce při personálních změnách. K tomu Urbancová (2013, s. 115) uvádí, že je nutné si uvědomit, že znalosti jsou vyžadovány nejen na vstupu do každého transformačního procesu, ale i na jeho výstupu. Proto je nutné na kontinuitu znalostí nahlížet jako na důležitý předpoklad správného fungování procesu a celé společnosti. Kontinuitu znalostí lze tedy chápat jako součást všech manažerských funkcí, které kontinuita znalostí prolíná a každou funkci přímo či nepřímo ovlivňuje. Autorka shrnuje, že znalostní management zdůrazňuje horizontální proces a neřeší kontinuitu znalostí. Z toho vyplývá, že kritické znalosti nejsou uchovávány a nástupci si tyto znalosti musejí vytvářet sami.

3.6 Význam vedoucích pracovníků a personálního oddělení na stabilizaci pracovníků

Důležitou roli ve stabilizaci klíčových pracovníků hrají samotní nadřízení pracovníci, manažeři, vedoucí pracovníci a vedení společnosti. Urban (2017, s. 110) uvádí, že důležitým předpokladem důvěry klíčových pracovníků ve vedení jejich společnosti je schopnost vedoucích zaměstnanců jasně zdůvodňovat svá rozhodnutí tak, aby jim pracovníci rozuměli. K tomu také pomáhá i ochota vedení k otevřené komunikaci, schopnost dodržovat slovo i soulad mezi slovy a činy.

A kdo je ve společnosti ***vedoucí pracovník***? Koubek (2015, s. 273) definuje vedoucího pracovníka jako každého kvalifikovaného odborného pracovníka, který má v organizaci postavení vedoucího pracovníka, je-li vzhledem ke své funkci nebo znalostem odpovědný za přínos hodnoty do společnosti. Vedoucí pracovník tak rozhoduje o lidech, zaměstnancích a svých podřízených. Společnost by se měla zaměřovat na správný výběr, informování, vzdělávání a rozvoj manažerů a vedoucích pracovníků. Ti mají pozitivní či negativní dopad na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Manažeři a vedoucí pracovníci by si měli uvědomovat svůj přínos, kterým mohou přispět ke zlepšení stabilizace zaměstnanců tím, že zvolí správný způsob vedení svých týmů. Obvykle lidé často opouštějí spíše své manažery a nadřízené než samotné společnosti.

Šikýř (2016, s. 34) uvádí, že současné pojetí personalistiky se vyznačuje přesunem většiny pravomocí a odpovědností spojených s řízením a vedením lidí z personalistů na manažery a vedoucí pracovníky na všech stupních řízení společnosti. Manažeři tak naplňují úkol

personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Šikýř (2014, s. 24) doplňuje, že manažeři odpovídají za realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu ostatních zaměstnanců. Přispívají k dosažení úspěchu organizace tím, že se starají, aby ostatní zaměstnanci využívali své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace. Přitom se očekává, že rovněž sami manažeři využijí své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace. Autor popisuje roli manažerů v řízení lidských zdrojů jako faktické zapojení do tohoto procesu, kdy se plnění konkrétních úkolů v řízení lidských zdrojů stává důležitou součástí každodenní práce manažerů na všech stupních řízení organizace.

Urban (2017, s. 111) hovoří o pěti důležitých faktorech, které jsou pro ty nejlepší manažery typické. Mají dostatečně široké a aktuální znalosti. Mají zkušenosti a umějí s nimi nakládat. Mají správné „kognitivní procesy" jako je intuice, schopnost se rozhodnout na základě neúplných informací. Mají soubor osobnostních vlastností a postojů, mezi nimiž dominuje odpovědnost, sebedůvěra a sebekritika, schopnost spolupráce a navazování dobrých vztahů. A dodržuje závazky ke svým zaměstnancům. Takový manažer se nazývá vůdcem a vůdce vyniká vytvořením podmínek k zajištění odměn, uznání a poděkování svým podřízeným. Hlavním znakem vůdcovství je schopnost inspirovat k následovnictví. Následováním skutečného vůdce, lidé splní a dosáhnou více úspěchů, než si mysleli, že je možné. Také podle Urlicha (2014, s. 35) musejí být úspěšní lídři budoucnosti schopni vytvářet organizační schopnosti. Musejí umět rozpoznat schopnosti, které jsou pro úspěšnost podniku a podnikání rozhodující, a formovat a uskutečňovat personální postupy, které mohou tyto schopnosti vytvářet. Aby vytvářeli hodnotu a přinášeli výsledky, musejí se lídři budoucnosti stát mistry v řízení lidských zdrojů.

Snaha o stabilizaci klíčových pracovníků by se měla podle Urbana (2017, s. 111) odrážet v poněkud odlišném řídicím stylu, který firma vůči nim uplatňuje. Jeho podstatou je snaha plně využít schopností těchto pracovníků, občas i nad rámec jejich běžných pracovních úkolů, a současně i jejich možnost spoluúčastnit se některých rozhodnutí, především těch, která se dotýkají jejich práce. Získávání nových zkušeností i podílení se na rozhodování patří totiž k důležitým předpokladům jejich motivace. Klíčoví zaměstnanci si zpravidla cení i své samostatnosti, mnohdy do té míry, že nemají rádi, pokud se jim podrobně říká, co mají dělat. Vyžadují, aby se na svou práci mohli soustředit a aby je organizace neomezovala zbytečnými překážkami. Při jejich řízení je proto vhodné využít dlouhodobějších cílů spojených s posílením rozhodovacích pravomocí i prostoru pro vlastní iniciativu. Součástí těchto pravomocí může být i možnost svou práci zdokonalovat. Úkolem nadřízeného by mělo být tyto cíle a pravomoci klíčových zaměstnanců jednoznačně stanovit a dát jim přitom možnost vyjádřit své názory a doporučení. Součástí odlišného řízení klíčových zaměstnanců by mělo být i jejich hodnocení, zaměřené na to, jak by svou činnost mohli lépe řídit sami. Nástrojem motivace a stabilizace klíčových pracovníků jsou i občasná rozšíření jejich pracovní náplně, účast na projektech rozvíjejících jejich zkušenosti nebo možnost bezprostředního pozorování práce osob zastávajících vyšší pozici (tzv. job-shadowing) apod.

K řídícímu stylu vedoucích pracovníků ve vztahu ke stabilizaci klíčových lidí mohou patřit práva na otevřené vyjádření se ke svým záměrům a rozhodnutím. Mají však povinnost oblast stabilizace a práci s klíčovými pracovníky neustále zlepšovat. S tím souvisí i to, že se musí vedoucí pracovníci neustále rozvíjet, a i s podporou společnosti systematicky pracovat na svém dalším vzdělávání.

Oproti vedoucím pracovníkům je personální oddělení či oddělení řízení lidských zdrojů zodpovědné za samotný systém a efektivní využití klíčových nástrojů a za jejich správné využití. Urban (2017, s. 112) uvádí, že stabilizace klíčových pracovníků vyžaduje nastavení základních pravidel a naučení vedoucích pracovníků, jak nástroje stabilizace efektivně

používat. To je většinou úkol personálního řízení společnosti. Aplikace tohoto řídicího stylu nemusí být jednoduchá. Vedoucí pracovníci musí být připraveni svým zaměstnancům důvěřovat a jejich schopností a iniciativy využívat. Řízení klíčových pracovníků vyžaduje proto chápat úlohu vedoucích spíše jako pozici koučů, kteří svá rozhodnutí s těmito zaměstnanci konzultují. Zaměstnanci by naopak měli ochotni i schopni přebírat odpovědnost a ve stanovené oblasti samostatně rozhodovat. Většina zkušených, klíčových zaměstnanců však tento způsob řízení oceňuje a chápe jej jako výraz respektu i odměny.

K obecné úloze personalistů ve společnosti Šikýř (2016. s. 37) uvádí, že zabezpečují administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů a koncepční, metodické a analytické činnosti spojené s řízením a vedením zaměstnanců, stejně jako navazující poradenství manažerům i zaměstnancům. Ulrich (2009, s. 47) definuje pojetí personalistiky jako potřeba generalistů než specialistů. To znamená, že je nutné rozumět problematice řízení a vedení lidí, tak i problematice řízení společnosti a schopnost podporovat řízení a vedení lidí v souladu se strategií organizace Tento názor sdílí i ve své další knize Šikýř (2014, s. 27). V této souvislosti Ulrich (2009, s. 48) zmiňuje, že jednou z hlavních rolí personalistů se stala role strategických business partnerů, kdy se personalisté podílejí na uskutečňování strategie společnosti a uplatňují strategické personální činnosti, které podporují uskutečňování strategických cílů. Armstrong et al. (2015, s. 83) k tomu dodává, že personalisté naplňují roli strategických business partnerů, pokud se stávají partnery manažerů a poskytují manažerům strategické služby v oblasti řízení a vedení lidí, které manažerům umožňují uskutečňovat strategické cíle organizace prostřednictvím ostatních lidí.

Dle Armstronga (2015, s. 80) je základní úlohou personalistů v organizaci poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů, ovšem to není všechno. Personalisté se zásadně podílejí na vytváření prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivců tím, že jim umožňuje, aby co nejlépe využili svoje schopnosti, zhodnotili svůj potenciál a uspokojili své potřeby, a to jak v zájmu vlastním, tak i v zájmu společnosti. K tomu autor dodává, že současná role personalistů se stále více orientuje podnikatelsky, to znamená, že personalisté stále více přispívají k dosahování trvalé konkurenční výhody organizace. Armstrong (2015, s. 81) ve své knize cituje autora Ulricha (2009, s. 1), kde uvádí, že hlavním smyslem práce personalistů zůstává pečovat, naslouchat a podporovat zaměstnance. Personalisté si musí neustále uvědomovat etický rozměr své práce.

Autor Šikýř (2014, s. 26) ve své knize uvádí výsledky svého šetření, které ukázaly, že personalisté zajišťují jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů v organizacích velkých, středních i malých, přičemž v malých organizacích jde nejčastěji o získávání a výběr zaměstnanců, adaptaci zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj nebo péči o zaměstnance. Ve středních organizacích jde nejčastěji o získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, péči o zaměstnance nebo odměňování. Ve velkých společnostech jde nejčastěji o získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, péči o zaměstnance či plánování lidských zdrojů. Naopak personalisté se ve zkoumaných malých, středních i velkých společnostech se nejméně podílejí na řízení pracovního výkonu, což je přirozené, vzhledem k zásadní roli manažerů v této oblasti řízení lidských zdrojů.

Ulrich (2014, s. 35) uvádí, že personalisté se jako bojovníci za konkurenceschopnost musejí zaměřit spíše na přínosnost své práce než na to, dělat svou práci lépe. Musejí jasně zdůrazňovat svou roli z hlediska vytvořené hodnoty, musejí se naučit posuzovat a měřit výsledky spíše z hlediska konkurenceschopnosti podniku než z hlediska pohodlí pracovníků a když je třeba, aby v podniku došlo k obratu, pak spíše provést transformaci kultury než realizovat konsolidaci, reengineering nebo zeštíhlování. Proto je na čase, aby personalisté méně mluvili a více dělali.

Aby přidávali hodnotu a budovali konkurenceschopné, a nikoliv pohodné příjemné organizace. Je na čase být proaktivní, iniciativní, a ne pouze reagovat.

K tomu Šikýř (2014, s. 82) dodává, že HR se nikdy nestanou skutečnými partnery v podnikání, dokud se v něm nenaučí orientovat. Bez znalosti podnikání se pracovníci HR jen sotva mohou zapojovat do zásadních debat o dalším směřování společnosti. HR by mělo být strategickým pozicionérem a tím se stane ve čtyřech krocích: pochopením finanční, strategie, zainteresovaných skupina a kontextu. To znamená, že HR si musí osvojit jazyk byznysu a složit test zběhlosti v podnikání firmy, které mohou vyžadovat delší zaškolení.

Jako významný prvek stabilizace, které ovlivňují právě vedoucí pracovníci a personální oddělení, jsou plány stabilizace neboli retenční programy a plány nástupnictví. Přímý nadřízení jsou odpovědni za jejich vytváření právě s podporou personálního oddělení. Podle Mower (2018) jsou klíčoví pracovníci nepostradatelní pro hladký každodenní provoz společnosti, dosažení vysokého výkonu a následně i pro vytváření zisku společnosti. Mnoho společností tedy implementuje retenční a motivační plány, tak aby si své klíčové pracovníky udrželi. Autorka ve svém článku identifikuje čtyři společné charakteristiky úspěšných retenčních a motivačních plánů:

- Plány jsou svázány s výkonovými standardy
- Plány jsou jasné, konzistentní, konkrétní a písemné
- Plány jsou vázány na bonusy a odměňovací systém
- Plány vytváření spoluodpovědnost za výsledky společnosti.

Armstrong (2015, s. 326) uvádí, že v závislosti na výsledcích analýzy rizika a důvodů odchodů zaměstnanců, které byly popsány v kapitole 2.3., je možné podniknout opatření zaměřená na stabilizaci pracovníků. Tzv. plány stabilizace pracovníků. Zde lze uvést několik příkladů:

- Ujistit se, že zaměstnanci jsou vybíráni a povyšováni tak, aby předpoklady jednotlivců odpovídaly požadavkům vykonávané práce. Rychlé odchody mohou být důsledkem špatných rozhodnutí při výběru a povyšování zaměstnanců.
- Omezit odchody zaměstnanců, kteří si nemohou zvyknout na novou práci tím, že jim pomůže překonat jistou adaptační krizi a zajistí náležité odborné zapracování a sociální začlenění.
- Vytvářet pracovní místa tak, aby se maximalizovala rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie a zpětná vazba. Ujistit se, zda vytvořená pracovní místa podporují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Zabývat se systémy odměňování, které jsou nekonkurenceschopné, nespravedlivé nebo nepřiměřené.
- Podporovat rozvíjení společenských vazeb v organizaci.
- Podnikat kroky ke zlepšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců.
- Eliminovat nepříznivé pracovní podmínky nebo vystavení zaměstnanců přílišnému stresu
- Vybírat, informovat a vzdělávat manažery a vedoucí týmů tak, aby si uvědomovali, jak mohou přispívat ke zlepšování stabilizace zaměstnanců.
- Uplatňovat politiky proti šikaně a obtěžování.

Ulrich (2009, s. 31) poukazuje ve své knize na to, že většina vrcholových manažerů může vést zapálené řeči o potřebě změny a o strašlivých důsledcích toho, když ke změně nedojde nebo když nebude úspěšná. Ale až příliš se sami manažeři nemění. Nejsou ochotni dělat to, co hlásají.

Personalisté mají jedinečnou povinnost vyzývat mocné a úspěšné manažery, aby jednali ve smyslu svých slov. Musejí se naučit, jak na něčem trvat, aniž by byli drzí, něco požadovat, aniž by byli nezdvořilí, a jak se nedat odbýt, aniž by byli ctižádostiví. Dále autor dodává, že manažeři a personalisté, kteří dokážou vytvořit organizace reagující na předvídatelné i nepředvídatelné změny rychleji než jejich konkurenti, budou pravděpodobně úspěšnější.

Dle Vnoučkové (2013, s. 91) organizace, které chtějí najít a udržet si ty nejlepší zaměstnance se často soustředí na pobídky typu vyšších platů, výhod, propagace a vzdělávání. Dle průzkumu Society for Human Resource Management (SHRM) autorka doporučuje tři nástroje udržení zaměstnanců. Jsou jimi vyšší platové ohodnocení, rozšířená dovolená a podpora školení. Velká část organizací se tímto doporučením řídí, zkráceně prohlubují a zlepšují systém řízení místo toho, aby zlepšovaly vedení (Hájek, 2007). Těmto dobře míněným snahám však uniká podstata věci. Manažer je klíčem k získávání a udržení talentovaných zaměstnanců. Organizace, která nemá schopné manažery, bude trpět vysokou fluktuací. Bez ohledu na vynikající školení a rychlé zapracování nových zaměstnanců. Autorka uvádí důležitost motivace nových i stávajících zaměstnanců, nalézat pro každého individuálního zaměstnance práci a úkoly na míru, stavět na jeho schopnostech, spíše než se pokoušet opravit jeho nedostatky. V dnešní době nestačí být pouze dobrým manažerem. Je třeba nejen dobře řídit, ale také vést lidi. Sebevětší zlepšení řízení nepřispěje ke zlepšení vedení, protože vedení představuje zcela jinou kvalitu než řízení. (Hájek, 2007)

V systému stabilizace klíčových pracovníků je důležitou částí budování plánů nástupnictví na klíčové pozice, které si společnost identifikovala. Důležité je si uvědomit, kdy je třeba nástupnictví řešit. Co může následovat, když nemáte připraveného nástupce a klíčová pozice se společnosti náhle uvolní? Sysel (2014) k tomu uvádí, že pro malé společnosti toto téma není příliš zajímavé, protože dokud se všichni znají, vědí, kdo může, jakou pozici efektivně zastávat a v jakém časovém horizontu, či zda je potřeba najít někoho nového. Jiná situace nastává v případě větší společnosti. Tam je vhodné začít s koncepčním uchopením celého procesu nástupnictví. Kociánová (2012, s. 110) definuje nástupnictví jako plánování a řízení kariéry vybraných zaměstnanců s cílem připravit je pro obsazení volných vedoucích pozic ve společnosti vzniklých povýšením, odchodem do důchodu či převedením pracovníků na jinou práci. K tomu dodává Urban et al. (2011, s. 567-570), že plánování nástupnictví je založeno na informacích poskytovaných hodnocením pracovního výkonu a potenciálu. Ve velkých společnostech existují vysoce formalizované procesy plánování nástupnictví.

V momentě, kdy klíčový pracovník odejde, jeho pozici musí dočasně zastat jeho zástupce. Sysel (2014) poukazuje na to, že je velmi důležité mít definovanou pozici zástupce, avšak ten nástupcem být ale nemusí. Pokud však tento klíčový pracovník nemá definovaného zástupce, dojde ke každodenním obtížím pro členy příslušného oddělení, neboť ztratí kontaktní a zodpovědnou osobu, na kterou byli zvyklí se obracet. Podle Armstronga (2015, s. 567) se zaměstnanci zařazují do plánování následnictví na základě seniority (věk, délka odborné praxe či doba zaměstnání) či subjektivního úsudku nadřízeného manažera. V současné době nemusí mít takovou platnost, neboť jeho hlavním nedostatkem je, že nejsou dostatečně prováděny analýzy pracovních míst se zřetelem na budoucí změny a zaměstnanci často neobsazují pracovní pozici, pro kterou byli školeni. Nástupnictví též neuvažuje alternativní směry kariéry a posouvá jedince bez ohledu na jeho přání.

Avšak když jsou stanovena rizika odchodu klíčových lidí, je možné zahájit proces hledání vhodného nástupce. Sysel (2014) definuje dvě metody: První metoda je jednodušší a v menších společnostech často používaná. Zde se určuje nástupce „pohledem z okna“ a dle nejlepšího vědomí a svědomí se udělá nominace vybraných zaměstnanců. Druhá metoda je odbornější a

zahrnuje všechny důležité atributy všech zaměstnanců. Pro výběr nástupců se používá vyhledávání dle kompetencí na cílovou pozici a hodnocení výsledků. Podle těchto kompetencí pracovních pozic společnost přesně ví, podle kterých kritérií bude hledat. Efektem této metody bývá také motivace ostatních pracovníků, protože je odměněn kariérním postupem ten, kdo plní své cíle.

Pracovníci, kteří se po aplikaci výběrových kritérií, podle Sysla (2014) jeví jako nejvhodnější kandidáti na nástupce, budou podle výsledků vyhledáváni a nominování s ohledem na dobu připravenosti. Tato období auto označuje jako:

1) Pohotovostní zástup (může být např. nadřízený, který je schopen po určitou dobu zastávat tuto pozici);
2) Připraven ihned;
3) Připravenost do 6 měsíců;
4) Připravenost od 6 měsíců do 2 let;
5) Připravenost za více než 2 roky

Pohotovostní zástup nastává, když není ve společnosti jiný pracovník s potřebnými znalostmi a schopnostmi a musí se hledat nový. Šest měsíců je dostatečná doba pro nalezení externího kandidáta. Pokud existuje kandidát s připraveností od 6 měsíců do dvou let, je nutné pro něj stanovit rozvojový plán. Jedná se o cílený rozvojový program, který má určit slabá místa zaměstnance a stanovit tak potřeby rozvoje. Nejlepší je provést analýzu znalostí a zkušeností daného zaměstnance a určit nejvhodnější rozvojové aktivity, které ho připraví na nástupnictví v co nejkratším možném termínu a v maximální možné míře.

Sysel (2014) tak definuje několik klíčových předpokladů pro úspěšné obsazení takovéto pozice. Prvním předpokladem je motivace pracovníka být nástupcem pro danou pozici (pracovník sám musí chtít). Druhým předpokladem je nutnost jednoznačně říct, zda se jedná o zajištění zastupitelnosti či možného budoucího nástupu na danou pozici, a nikoliv o okamžitý nástup. Frustrace z toho, že se pracovní neustále připravuje na určitou pozici a v dohledné době však není pravděpodobnost, že by takovou pozici měl zastávat je velmi demotivační.

Pokud k plánování společnost přistupuje systematicky, Sysel (2014) dodává, že může být velmi dobře připravena na nečekané zvraty v personálním plánu obsazení jednotlivých pozic. V tomto případě je nutné udržovat aktuální informace ohledně pravděpodobnosti, že zaměstnanci z klíčových pozic odejdou a jaký to bude mít dopad na společnost. Díky těmto informacím bude mít společnost stále aktuální přehled, kde jsou největší slabiny společnosti a jak velká jsou rizika, že vzhledem k nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců nebudou některé ze strategických cílů naplněny. Kociánová (2012, s. 176) uvádí, že úkolem plánování následnictví v manažerských funkcích je zabezpečit, aby byli k dispozici vhodní manažeři pro pokrytí volných pracovních míst, vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, odchodem z organizace či převedením pracovníků na jinou práci. Plány následnictví ovlivňuje dynamika kariéry v organizaci, hodnocením pracovního výkonu a potenciálu lidí. Informace pro plánování následnictví musejí být zaznamenávány a uchovávány. Armstrong (2015, s. 567) k tomu uvádí, že cílem hodnocení pracovního výkonu a potenciálu pracovníků je zjistit potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků, poskytnout představu o možných směrech rozvoje jejich kariéry a ukázat, kdo je vhodný pro povýšení.

3.7 Závěr teoretické části

V průběhu studie teorie, která je popsána v teoretické části a na základě analýzy dostupné literatury lze definovat některé podpůrné pracovní hypotézy, které se týkají problematiky stabilizace klíčových pracovníků a udržení klíčových znalostí ve společnosti. Jedná se o následující předpoklady:

- Každá společnost má svou definici klíčových pracovníků;
- V mnoha případech společnosti ztotožňují péči o talentované pracovníky s péčí o klíčové pracovníky;
- Pokud společnosti definují klíčové pracovníky, považují za ně takové pracovníky, které mají specifické, unikátní a pro společnost důležité/klíčové znalosti;
- S definicí klíčového pracovníka pracuje velmi málo společností, i když mnoho z nich považuje udržení těchto pracovníků za hlavní problém;
- Ve většině společností není stabilizace klíčových pracovníků strategická priorita a není součástí personální strategie;
- Společnosti v rámci stabilizace klíčových/nejdůležitějších pracovníků pracují hlavně s oblastí odměňování a systémem benefitů;

Práce s klíčovými pracovníky by měla být založena na znalosti motivů klíčových pracovníků a míře jejich naplnění ve společnosti. Tedy zjištění, jak jsou tito klíčoví pracovníci ve společnosti motivováni, aby pro ni rádi pracovali.

4 Analytická část práce

Analytická část diplomové práce se zaobírá samotným rozborem a prezentací výsledků provedeného výzkumu jako odpověď na definovanou otázku: **„Jak stávající strategie řízení lidských zdrojů ovlivňuje stabilizaci klíčových pracovníků a napomáhá k udržení know-how ve společnosti?“** Cílem je na základě provedeného posouzení současné strategie vybrané společnosti v oblasti stabilizace klíčových pracovníků, navrhnout doporučení a návrhy na zlepšení systému stabilizace právě těchto zaměstnanců. Práce tak posuzuje funkčnost vnitřních i vnějších prvků stabilizace a určuje, jak splňují tyto prvky a nástroje stabilizace očekávání zaměstnanců. Na základě těchto informací bude vypracováno doporučení a navrženo řešení pro zlepšení systému a udržení přenosu klíčových zkušeností a dovedností ve společnosti.

Práce v této části odpovídá na to, jak v současnosti ve společnosti probíhá proces stabilizace klíčových pracovníků, kdo je definován jako klíčový pracovník a jaký dopad má na společnost odchod takového pracovníka. Práce rozebírá ukazatel fluktuace – jaká je aktuální míra fluktuace, kdo ze společnosti odchází a z jakých důvodů nejčastěji zaměstnanci odchází. Dále práce popisuje, jak probíhá samotný proces náboru a adaptace, rozvoje a vzdělávání či talent managementu, jak své klíčové pracovníky společnost v současné chvíli motivuje, odměňuje a jaké nástroje k tomu používá.

Aby tato hlavní výzkumná otázka mohla být zodpovězena, práce musí odpovědět také na tři dílčí výzkumné otázky, které jsou definovány shora v kapitole 2.1 této práce. Na první dílčí výzkumnou otázku přinese odpověď dotazníková metoda, která zahrnuje průzkum spokojenosti klíčových zaměstnanců provedený na určitém výběru vzorku respondentů. Druhou dílčí výzkumnou otázku pomůže odpovědět metoda přímého dotazování formou strukturovaného rozhovoru se zástupci personálního oddělení a analýza interních dokumentů. Na poslední dílčí otázku pomůže odpovědět znovu metoda dotazování formou strukturovaného rozhovoru se vzorkem respondentů ve dvou skupinách – ve skupině vedoucích pracovníků a klíčových zaměstnanců.

V průběhu výzkumu a následné analýzy informací budou identifikovány hlavní silné a slabé stránky společnosti, díky nimž se vytvoří doporučení, které mohou společnosti přinést lepší definici stabilizační strategie a zároveň pomohou ke stabilizaci klíčových zaměstnanců, eliminaci jejich odchodů a udržení klíčových znalostí ve společnosti. Veškeré informace a výsledky šetření jsou čerpány ze zdrojů, které tato společnost pro tuto diplomovou práci poskytla.

Na základě dohody s vedením společnosti, z důvodu zachování důvěrných informací, bylo jméno společnosti a jména všech zaměstnanců pozměněna. Z tohoto důvodu bude v seminární práci používáno jméno „XY, s.r.o.“, které je fiktivní. Informace a výsledky šetření jsou však čerpány ze zdrojů a informací, které tato společnost pro tuto diplomovou práci poskytla.

4.1 Představení společnosti

Samotný výzkum této diplomové práce byl proveden ve spolupráci se společností XY, s.r.o. Tato společnost je předním světovým výrobcem dílů pro automobilový průmysl. Společnost působí ve Východočeském kraji. V současnosti je ve společnosti, v tomto konkrétním závodě zaměstnáno zhruba 400 zaměstnanců, což je řadí na lokálním trhu práce mezi významné zaměstnavatele regionu. Na základě informací z interní brožury společnosti, z webových stránek a z rozhovoru s personální ředitelkou bylo zjištěno, že společnost má v této lokalitě bohatou historii. Byla založena již v roce 1911. V roce 2007 se k firmě připojila britská společnost a hlavním cílem spojení těchto dvou firem bylo zvýšit svůj globální dosah a nabídnout tak zákazníkům globální servis. Společnost tak postupně založila výrobní pobočky v

Číně a v Mexiku. Dle informací z webu, které potvrdila i personální ředitelka se společnost stala v roce 2016 součástí japonské nadnárodní firmy.

Na základě zjištěných dat z personálního controllingu od personální ředitelky měla společnost k 31.3.2021 celkem 364 zaměstnanců ve složení věkového a genderového zastoupení, počtu let ve společnosti a dosaženého vzdělání následující strukturu:

- Z celkového počtu zaměstnanců je genderové rozdělení na 89 mužů a 275 žen. Z toho 17 mužů a 56 žen jsou ve věku 50+, což je celkem 20,39 % populace společnosti. Průměrný věk zaměstnanců je 39,6 let.
- Z pohledu počtu odpracovaných let ve společnosti je zde 28,77 % zaměstnanců, kteří zde pracují více než 10 let a 39,66 % zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 3 roky.
- Ve struktuře dosaženého vzdělání zaměstnanců má společnost 10,33 % pracovníků se základním vzděláním, 73,74 % se středním vzděláním (s maturitou či výučním listem a 15,92 % pracovníků s vyšším odborným vzděláním (bakalářské, magisterské či doktorské studium).
- Z pohledu počtu pracovníků 50+ ve vedoucích pozicích je z celkového počtu 73 zaměstnanců je 33 zaměstnanců právě ve vedoucích pozicích na úrovni top, středního a nižšího managementu, což tvoří 45,2 % z celkové populace zaměstnanců 50+. Na pozicích top managementu působí 11 lidí, na úrovni středního managementu 12 osob a na úrovni nižšího managementu 10 pracovníků. Podrobná organizační struktura je přiložena jako Příloha 1 této diplomové práce. Nižší management a vedoucí pracovníci na výrobních linkách nejsou v této příloze uvedeni.

Kolektivní smlouva uvádí, že společnost v pozicích na úrovni top, středního a nižšího managementu, odborných technických profesí, administrativy a technicko-hospodářských pracovníků poskytuje 37,5 hod. jako průměrnou týdenní pracovní dobu na hlavní pracovní poměr. U skupin administrativy a technicko-hospodářských pracovníků využívá také formu DPP a DPČ pracovního poměru (Dohodu o provedení práce a Dohodu o pracovní činnosti).

Personální ředitelka uvádí (Příloha 7), že společnost charakterizuje firemní kultura, která je ovlivněna globální úrovní. Pro udržení etického rámce společnosti využívá interní dokument ***„Naše pravidla chování“***, který je svým původem globální a je platný pro všechny závody společnosti na celém světě. Je určen nejen všem zaměstnancům, ale také všem obchodním partnerům jako jsou dodavatelé či zákazníci. Společnost požaduje, aby tyto pravidla byla dodržována všemi zaměstnanci, a především vedoucími pracovníky, nejen v práci, ale také v jejich soukromém životě. Součástí firemní kultury a hodnot společnosti je fakt, že jestliže je kdokoliv ze zaměstnanců s něčím nespokojen, chce podat stížnost nebo zprávu o porušení pravidel informuje svého přímého nadřízeného. Pokud však není možný osobní kontakt z jakéhokoliv důvodu, je zřízena emailová adresa společnosti, kam může zaměstnanec kdykoliv svou stížnost poslat. S touto informací je vždy nakládáno důvěrně a žádný zaměstnanec není v dalších krocích a postupu diskriminován či zneužit, pokud v dobré víře cokoliv oznámí. Dle vyjádření personální ředitelky tento proces, který je součástí firemní kultury posiluje důvěryhodnost společnosti u svých zaměstnanců a je brán také jeden ze stavebních prvků systému stabilizace zaměstnanců.

Na základě strukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou (Příloha 7) se společnost dle jejího názoru potýká s několika problematickými oblastmi. Dle její definice to jsou následující specifika, na které by se společnost měla v budoucnosti zaměřit:

- *Společnosti chybí zpracovaná personální strategii obecně. V současnosti probíhá projekt na její vytvoření a následnou implementaci. Tato strategie je již navržena a čeká tak na odsouhlasení vrcholového vedení.*
- *Společnost řeší vysokou fluktuaci, kterou ve větší části tvoří dobrovolné odchody zaměstnanců. Tyto odchody zapříčiňují právě odchod klíčových znalostí ze společnosti.*
- *Ve společnosti také chybí proces a strategie, která by se zabývala výchovou nástupců na klíčové pozice a předávání klíčových znalostí.*
- *U vedoucích a projektových pracovníků chybí dovednosti v oblasti použití prvků koučování a mentorování tak, aby se co nejefektivněji klíčové znalosti předávali na méně zkušené pracovníky.*
- *Společnost řeší vysokou nemocnost svých zaměstnanců a zdravotní potíže jako je obezita či onemocnění karpálních tunelů, což má za následek snižování výkonnosti společnosti.*
- *Ve společnosti chybí motivační aktivity dle různých pozičních skupin, vzdělávací aktivity v oblasti zdraví (stravování, pohybové návyky, životní styl, celoživotní vzdělání), posilování osobních a profesních kompetencí a chybí i osvětový materiál.*
- *Chybí dostatečná gramotnost v digitálních technologiích, které jsou pro společnosti klíčové.*

Personální ředitelka (Příloha 7) dodává, že řešením této situace může být právě implementace systému stabilizace klíčových pracovníků do strategie společnosti, která zajistí zlepšení pracovních podmínek, zvýší motivaci, spokojenost a loajalitu pracovníků, zvýší odbornou úroveň znalostí a kompetencí zaměstnanců a zvýší kvalifikační úroveň pracovní síly s požadavky trhu práce. S tím souvisí i zvýšení stabilizace klíčových pracovníků a tím i udržení klíčových znalostí ve společnosti. Sama společnosti si dle personální ředitelky klade za hlavní cíl vytvoření funkční personální strategie s ohledem na schopnosti zaměstnanců a se zaměřením na výchovu nástupců na klíčové pozice a zvýšení vzdělání zaměstnanců v oblasti digitální gramotnosti v rámci jejich inovačního projektu „Průmysl 4.0“.

Na téma, zda vnímají vedoucí pracovníci (Příloha 9) svou společnost jako stabilní, ve všech 10 případech ji opravdu takto vnímají. Poukazují na dlouholetou historii společnosti, ve výrobě a zakázkách nedochází k žádným závažnějším výkyvům a zakázky jsou plynulé. Společnost má tak velmi dobrou základnu se i nadále rozvíjet, protože má dobré vztahy se svými vedoucími pracovníky, tak i řadovými zaměstnanci. Tři respondenti uvedli, že mají ve svých týmech dlouholeté pracovníky, a dokonce zde pracují i celé rodiny z místní lokality.

4.1.1 Současná strategie společnosti

Informace ohledně současné personální strategie vycházejí a jsou získané od personální ředitelky společnosti, se kterou byl veden strukturovaný rozhovor, jehož přepis je součástí této práce jako Příloha 7 a z interní firemní prezentace, kterou personální ředitelka pro tuto práci poskytla. Ve společnosti se oblast řízení lidských zdrojů v posledních dvou letech velmi změnila. Personální oddělení prošlo komplexní změnou. Z původního administrativního modelu, kde se řídily pouze pracovně-právní vztahy, se přeměnilo ve strategické oddělení, které komplexně řídí lidské zdroje a s ním související personální procesy.

Dle poskytnutých informací a dat společnost upravuje svou strategii vždy na roční bázi, včetně nastavení ekonomického plánu, který poukazuje i na plnění konkrétních ekonomických ukazatelů a výkonu společnosti. Jedná se o krátkodobou strategii, která je každý rok nastavována a odsouhlasena s globálním vedením společnosti. Do této strategie je vždy promítán současný stav společnosti, na lokálním trhu i na úrovni globálního trhu, který souvisí s dodávkami výrobků do zahraničí. Tato strategie je komunikována směrem k zaměstnancům a dle ní se nastavují i výkonové normy v jednotlivých úsecích výroby a ostatních odděleních.

Personální ředitelka k této strategii dodává, že tyto hlavní strategické cíle má společnost zpracované do samotných klíčových aktivit a dílčích cílů za které je zodpovědné vrcholové vedení lokálního závodu. Společnost XY, s.r.o. má nastavenu také střednědobou a dlouhodobou **inovační strategii**. Spočívá zejména v definici konkrétních výzkumných, vývojových a inovačních projektů. Dle interního dokumentu je hlavní cíl inovační strategie společnosti definován ve znění: ***„Mít vedoucí postavení v oblasti inovace a přinášet dobře navržená, praktická, bezpečná a zajištěná řešení, která zákazníkům dají skutečnou přidanou hodnotu, je jedním ze základních pilířů celé vize.“*** Inovace, jak personální ředitelka dodává jsou pro lokální společnost i celou skupinu jedním z nejdůležitějších faktorů pro zvyšování konkurenceschopnosti na světových trzích. Mnoha malými a neustálými inovačními kroky chce celá skupina dosáhnout skutečných trvalých výhod. Těmito výhodami potom zvýší přínos pro zákazníky při snížení nákladů a zlepšení kvality.

4.1.2 Současná personální strategie společnosti

Z rozhovoru s personální ředitelkou (Příloha 7), vyplynulo, že společnosti chybí zpracovaná konkrétní personální strategie. Současná strategie řízení lidských zdrojů vychází z jednotlivých dokumentů společnosti jako je pracovní řád, kolektivní smlouva či etický kodex apod. Dále je obsažena např. v organizačním řádu, interních směrnicích či příručce pracovněprávního systému. Těmito dokumenty společnost určuje jednotlivá pravidla společnosti a chování svých zaměstnanců. V současnosti však probíhá projekt na vytvoření personální strategie a následnou implementaci této strategie. Ta je navržena a čeká tak na odsouhlasení vrcholového vedení společnosti.

Ve společnosti panuje sociální smír, odborová organizace je aktivní, vedení společnosti a odbory se pravidelně schází na měsíčních poradách. Přesto personální ředitelka uvádí (Příloha 7), že je potřeba osvěžit oblast personálního řízení o moderní prvky. Kolektivní smlouva popisuje odměny k pracovnímu výročí, které jsou dodržovány. Hlavním dokumentem je ve společnosti ***Kolektivní smlouva***, která upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, která zastupuje zaměstnance. V této smlouvě jsou zakotvena veškerá důležitá opatření, která vedou k rovnosti zaměstnanců bez ohledu na věk a pohlaví. Personální ředitelka dodává, že nástrojem stabilizace zaměstnanců jsou také například „Stabilizační a věrnostní odměny“, které náleží těm, kteří odpracují určitou dobu v organizaci.

Personální ředitelka (Příloha 7) popsala, že stávající návrh vznikl na základě strategického workshopu, který proběhl na začátku roku 2021. S vedením společnosti byla vydefinována nová personální strategie a její základní principy. Jednalo se o interaktivní, praktický, strategicky zaměřený, řízený workshop s participací vedoucích pracovníků a vrcholového vedení. Zde vedení společnosti vydefinovalo novou personální strategii tak, aby personální strategie navazovala na celkovou strategii společnosti na následující klíčové období dvou let (do roku 2023) včetně konkrétních odpovědností za jednotlivé cíle. Vedení společnosti na tomto workshopu ve vybraných skupinách vypracovalo dané tematické zadání a následně celá skupina se postupně dostávala řízenou diskusí k řešení, které si vzájemně v celém týmu odsouhlasili. Pracovali s konkrétní problematikou společnosti.

Výstupem z tohoto workshopu byla konkrétně doplněné a vydefinované znění personální strategie s termíny a odpovědnostmi, která v současné chvíli čeká na schválení vrcholového vedení. Dle informací, které poskytla personální ředitelka formou prezentace se tato personální strategie opírá o tři hlavní pilíře:

1) ***Kompetentní vedení lidí je součástí každodenního života společnosti:*** cílem je změnit přístup vedoucích zaměstnanců, kteří v současné době přistupují k vedení lidí

intuitivním způsobem a rozvíjet tuto schopnost tak, aby byli skutečnými lídry společnosti.

Dílčí cíle:

- *Je poskytována konstruktivní zpětná vazba od vrcholového vedení a zpět.*
- *Je organizováno odpovídající školení pro vedoucí zaměstnance (mentorování a koučování, školení v oblasti řízení času) a jsou zajišťovány aktivity v oblasti budování týmů.*
- *Jsou přenášeny zkušenosti mezi různými odděleními a je zajišťováno plynulé řízení znalostí.*
- *Jsou nastaveny dlouhodobé plány pro osobní rozvoj zaměstnanců.*
- *Je nastavené otevřené prostředí a otevřená firemní kultura.*
- *Jsou známy motivační faktory zaměstnanců.*
- *Je nastaven proces na rozpoznávání klíčových zaměstnanců.*
- *Jsou podporovány nápady a inovace zaměstnanců na zlepšení.*
- *Nastavit odměňování za zlepšovací návrhy*
- *Je uzavřeno více obchodních případů.*

2) ***Existují jasné plány nástupnictví:*** ve společnosti nyní chybí kariérní plánování, individuální plány rozvoje a konkrétní plány nástupnictví na klíčové pozice.

   Dílčí cíle:

   - *Společnost má jasnou filozofii a proces nástupnictví.*
   - *Je nastaven jasný odměňovací systém společnosti (odměny a uznání).*
   - *Je nastavena jasná marketingová strategie na lokálním trhu.*
   - *Je nastavena jasná strategie na stabilizaci zaměstnanců.*
   - *Funguje interní rotace na klíčových pozicích a plány nástupnictví (kariérní mapy).*
   - *Funguje interní rotace na globální úrovni v rámci divize.*

3) ***Vyšší pracovní schopnost zaměstnanců:*** v současnosti společnost bojuje s nižší pracovní schopností svých zaměstnanců kvůli nerovnováze svalů, nesprávnému držení těla, bolesti zápěstí, bolesti krční páteře.

   Dílčí cíle:

   - *Zvýší se obecné povědomí o problematice.*
   - *Organizují se pravidelné aktivity pro zvýšení pracovní schopnosti zaměstnanců.*
   - *Organizují se pravidelné aktivity a investuje se do prevence na stabilizaci pracovních schopností zaměstnanců.*

Personální ředitelka k tomu dodává, že na základě těchto tří hlavních pilířů personální strategie byl vypracován konkrétní akční plán, který zajistí plnění konkrétních aktivit, které naplní kompletní personální strategii společnosti. Tento akční plán také obsahuje konkrétní jména či týmy, které jsou za tyto aktivity zodpovědní a konkrétní termínový plán realizace. Společnost má dlouholetou tradici a většina procesů jsou zachycené ve směrnicích. Společnost začleňuje tyto stávající procesy do personální strategie společnosti. Společnosti však chybí jakýkoliv dokument či popsaný proces pro systém, který bude zaměřený na řízení kariéry, identifikaci klíčových pracovníků, předávání klíčových znalostí či výchovu nástupců na klíčové pozice. To by se mělo právě nastavení nové personální strategie změnit.

4.1.3 Analýza zprávy o spokojenosti zaměstnanců

Zpráva o spokojenosti zaměstnanců je interní dokument, který společnost každým rokem vždy na konci roku vydává. a interně zveřejňuje, jsou zde zhodnoceny data z této zprávy. Zpráva, dle vyjádření personální ředitelky a nástroj na zjišťování spokojenosti zaměstnanců společnosti vychází z úkolů stanovených v příručce jakosti. Ve zprávě jsou zhodnoceny informace z průzkumu názorů zaměstnanců, nemocnosti, fluktuace (je zhodnocena ve zvláštní kapitole 4.2.1) a plnění kolektivní smlouvy. Dle personální ředitelky (Příloha 7) společnost uplatňuje všechny systémové prvky zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Jedná se o průzkum spokojenosti zaměstnanců, kteří je řízen mateřskou společností či pravidelná setkání s odbory jako zástupcem zaměstnanců. Připomínkám zaměstnanců je pravidelně věnována ze strany vedení pozornost a věcné připomínky jsou v rámci možností společnosti realizovány tak, aby byla zajištěna stabilita zaměstnanců a sociální smír.

Na základě tohoto průzkumu spokojenosti, z prosince 2020 (Zpráva o spokojenosti zaměstnanců, 2020) se do tohoto průzkumu zapojilo 80 zaměstnanců, tj. 25 % z celkového počtu zaměstnanců. V předchozím roce byla účast 23 % (Zpráva o spokojenosti zaměstnanců, 2019) a v roce 2018 dosáhla účast 39 % (Zpráva o spokojenosti zaměstnanců, 2018). Další průzkum názorů proběhne na konci roku 2021. Na základě tohoto průzkumu společnost identifikovala jako oblasti ke zlepšení týmovou práci, dobrá pověst u dodavatelů a důvěra ve vedení společnosti. Došlo ke zlepšení v oblastech informovanosti ve firmě a možnosti otevřeně vyjadřovat své názory. Zaměstnanci vyjádřili svou spokojenost v oblastech přístupu k plnění požadavků zákazníka, rovnosti mezi muži a ženami, jasně nastaveném pracovním výkonu, přístupu k životnímu prostředí a podpory vedení a vedoucích zaměstnanců v kariérním postupu. Obecně velmi pozitivně hodnotili, že jejich práce má smysl. Na dotaz, proč se návratnost dotazníku tak rapidně po 3 letech snížila personální ředitelka uvedla, že chybí motivace zaměstnanců vracet tento dotazník zpět vzhledem k chybějící podpoře vedení společnosti a správné komunikace směrem k zaměstnancům. Zde je nutné uvést, že nízkou návratností není společnost schopna brát zpětnou vazbu za adekvátní.

Další hodnocenou oblastí byl podíl nepřítomnosti v práci a nemocnost, která byla od března 2020 ovlivněna pandemickou situací. Průměrná nemocnost skupiny operátorů byla za rok 2020 na úrovni 11,3 % a ani v průběhu 1. čtvrtletí 2021 neklesala. Dle vyjádření personální ředitelky to má za následek snížení výkonnosti ve výrobě a zpoždění několika důležitých dodávek.

Názory zaměstnanců byly zjišťovány také prostřednictvím schůzek, kterých se účastnili zástupci společnosti a odbory. Pravidelně se společně schází na měsíčních poradách. Pokud se zde objevil nedostatek či operativní problém, zjištění k nápravě byla průběžně řešena. Dalším indikátorem zjišťování spokojenosti zaměstnanců jsou výrobní porady, kde mají zaměstnanci možnost uplatnit své připomínky. Komunikace probíhá také prostřednictvím nástěnek, e-mailových oznámení a sdělení prostřednictvím vedoucích zaměstnanců.

4.1.4 Identifikace a práce s klíčovými pracovníky ve společnosti

Dle Kaye a Guilioni (2012, s. 87-92) komplikovanost stabilizace klíčových zaměstnanců spočívá zejména v její individuálnosti. Klíčoví pracovníci jsou určitou specifickou skupinou, kterým by měla společnost věnovat zvláštní pozornost. Pokud se společnost rozhodne pracovat s klíčovými lidmi, musí si nejdříve stanovit, co je pro ni vlastně klíčové a stanovit si definici klíčového pracovníka, metody jeho identifikace a poté stanovit strategii pro jejich udržení. V případě odchodu takového pracovníka je nutné také zajistit předání jeho klíčových znalostí.

Na začátku celého systému stabilizace Mower (2018) považuje za důležité si stanovit definici klíčového pracovníka a jaké pracovníky si chce společnost udržet ze všech zaměstnanců

nejvíce. Při rozhovoru s personální ředitelkou vyšlo najevo, že společnost nemá žádný popsaný postup či definici, kdo je „klíčový pracovník“. Nicméně na neformální rovině s důležitými či, jak říká „klíčovými“ zaměstnanci pracuje. Dle ředitelky jsou pro společnost důležití všichni pracovníci na vedoucích pozicích. Těmto pracovníkům je věnována speciální pozornost, jak v oblasti odměňování, tak i např. v rozvojových aktivitách. Dále jsou pro společnost důležití zaměstnanci na určitých inženýrských pozicích, kteří nesou klíčové znalosti. Těm se umožňují v rámci jejich rozvoje např. pobyty v zahraničních sesterských společnostech či práce na nových inovativních projektech v rámci např. investičních projektů.

Personální ředitelka k této problematice dodává, že společnost a vrcholové vedení vnímá „klíčovost“, neboli důležitost pracovníků ve dvou rovinách. V rovině definice klíčových pozic a definice konkrétního klíčového člověka, který je motivovaný a schopný pracovník na klíčové pozici. To také potvrzují Kaye a Guilioni (2012, s. 76) a Armstrong (2015, s. 192), kde lze klíčového zaměstnance hodnotit ze dvou hledisek. První hledisko je z pohledu pracovní pozice a způsobilosti pracovníka vykonávat požadované činnosti na této pracovní pozici. Klíčová pozice zahrnuje klíčové (nejdůležitější) činnosti nutné k zajištění existenčních procesu ve společnosti. A druhé hledisko definuje klíčového pracovníka jako toho, kdo disponuje znalostmi, dovednostmi a schopnostmi v nadstandardní úrovni očekávání na pracovní pozici.

Samotná personální ředitelka vnímá klíčovost pracovníka z roviny klíčové pozice, která zahrnuje nejdůležitější činnosti, které zajišťují především procesy, které jsou pro společnost existenční. Jako druhou možnost uvádí klíčovost konkrétního klíčového pracovníka, který disponuje unikátními znalostmi, schopnostmi a dovednostmi a pokud by tento pracovník odešel, společnost by je velmi těžko nahrazovala. Klíčový pracovník je pro společnost důležitý právě proto, že ví, zná a umí, ale i pro svou unikátní osobnost a charakterové vlastnosti. V případě, že by takový pracovník odešel, mohlo by to spustit lavinu dalších odchodů, protože by se mohlo poškodit dobré jméno společnosti. K tomu uvedlo 6 respondentů za řad klíčových zaměstnanců z 10 (Příloha 10), že klíčovost vnímají jako důležitost. Jak jsou zaměstnanci pro svou společnost důležití. K tomu dodává respondent K8 (Příloha 10), že si myslí, že pro společnost je klíčový ten, který je důležitý pro udržení základních činností společnosti. Tito pracovníci mají důležité znalosti pro chod společnosti a také důležité kontakty s třetími stranami. To ještě doplňuje respondent K5 (Příloha 10), který dodává, že pro společnost jsou důležití všichni lidé v určitém výrobním řetězci, kde jednotlivé části tohoto řetězce navazují. A pokud by někdo z tohoto řetězce vypadl, bude to znamenat velké problémy.

K tomuto názoru doplňuje svůj názor také jeden z vedoucích pracovníků (Příloha 9, Respondent V6), který uvádí, že pro společnost je klíčový ten, který je základem činnosti společnosti. Pomáhá ji dosahovat zisku a obchodního úspěchu. Tito pracovníci mají nejen klíčové znalosti, ale také důležité kontakty s třetími stranami či znalosti produktu, průmyslu, trhu apod. Pokud by společnost takového člověka ztratila, může to významně ovlivnit ekonomické ukazatele společnosti a v důsledku způsobit i ztráty. Respondent V3 (Příloha 9) ještě doplnil, že pro společnost je důležité, aby osobnostní profil takového pracovníka odpovídal i hodnotám společnosti. V rozhovorech se skupinou respondentů klíčových pracovníků (Příloha 10) vyplynulo najevo, že 8 respondentů z 10 se za klíčového pracovníka nepokládají nebo se k tomuto dotazu nedokázali vyjádřit. 2 respondenti k tomu tématu uvedli, že si myslí, že všichni pracovníci ve společnosti jsou důležití, protože každý z nich nese nějaké znalosti, které jsou pro společnost důležité.

Personální ředitelka (Příloha 7) uvádí, že společnost pravidelně každoročně pořádá roční hodnotící rozhovory s jednotlivými pracovníky, kde hodnotí každého pracovníka na základě jeho výkonu a chování/postojů. Na základě těchto rozhovorů jsou stanovovány plány vzdělávání a rozvoje jednotlivých zaměstnanců a mluví se zde o důležitých zaměstnancích, kteří jsou klíčoví pro chod společnosti. Nicméně jedná se vždy o názor vedoucích pracovníků.

U manažerských pozic, kde se předpokládá, že všechny manažerské pozice jsou „klíčové“, se hodnotí, zda příslušný manažer je vhodným člověkem právě na tuto pozici a na základě ročního hodnotícího rozhovoru je stanoven jeho další rozvojový plán. U pracovníků, kteří nesou klíčové znalosti, se společnost rozhoduje, do jakého projektu jen na základě jeho schopností a zkušeností zařadí.

Společnosti, dle personální ředitelky, chybí standardizovaný proces identifikace klíčových pracovníků a motivační plán právě pro tuto skupinu, kteří nepracují na manažerských pozicích a kteří nesou klíčové znalosti společnosti. Společnost zde individuálně pracuje pouze se skupinou vedoucích pracovníků a možných nástupců na tyto pozice. V některých případech docházelo k tomu, že se specialisté, kteří nesou právě know-how společnosti stávali nástupci na vedoucí pozice, na které jim chyběly potřebné kompetence a ze špičkových odborníků se stávali pouze průměrní vedoucí pracovníci. Což vedlo k jejich frustraci a demotivaci a v některých případech dokonce ze společnosti odešli. K tématu práce společnosti s klíčovými pracovníky všech 10 respondentů z řad právě klíčových pracovníků se k této problematice nebylo schopno vyjádřit. Uváděli, že o stabilizaci klíčových pracovníků neslyšeli, nevědí, co je to za proces nebo nemají dostatek informací. Respondent K2 (Příloha 10) uvedl, že tito pracovníci nejsou nijak specifikováni a se všemi pracovníci se pracuje stejně. To doplňuje i respondent, označen jako K5 (Příloha 10) a uvádí, že společnost neurčuje, zda je někdo klíčový či nikoliv a že všemi pracuje stejně. K tomu respondent K10 doplňuje, že společnost termín „Klíčoví pracovníci“ nepoužívá. Samozřejmě cítí, že jsou zaměstnanci pro společnost důležití, ale nějaký speciální program na jejich identifikaci společnost nepoužívá.

Personální ředitelka mezi hlavní oblasti, na které by se měla společnost zaměřit, patří např. zajištění udržení klíčových znalostí ve společnosti, snížení rizika ztráty důležitých zaměstnanců, postupné předávání znalostí nástupcům na klíčové pozice či motivace špičkových zaměstnanců. Chybí zde i celková definice klíčových pracovníků a jejich efektivní identifikace. V současnosti věnují pozornost pouze pracovníkům v rámci tzv. specifické péče, kam patří pracovníci na manažerských pozicích, pracovníci, kteří mají potenciál rozvíjet se na manažerské pozice či klíčoví odborníci, ale ti pouze částečně. V tomto případě se může klidně stát, že je zaměstnanec sice na klíčové pozici, ale ve skutečnosti pro společnost není vůbec klíčový. Personální ředitelka uvádí, že personální oddělení je zodpovědné za příslušný proces hodnocení pracovního výkonu a na základě rozvojových plánů za realizaci vzdělávacích aktivit. Naopak důležitou roli vidí v zodpovědnosti právě vedoucích pracovníků, kteří jsou odpovědni za motivaci, stabilizaci a zvyšování výkonu svých podřízených. Svou roli tedy v celém procesu vidí spíše jako konzultační.

Jak již bylo uvedeno Armstrongem či Kaye a Guilioni je pro každou společnost nezbytné, aby přesně věděla, které pracovní pozice jsou pro ni klíčové, a také kdo a proč je jejich klíčový pracovník. Pokud má společnost propracovaný a se strategií provázaný proces identifikace, motivace a stabilizace klíčových pracovníků, stává se pro společnost významnou konkurenční výhodou. Ve vybrané společnosti však mají určené manažerské pozice jako klíčové, ale chybí jim identifikace i ostatních klíčových pozic mimo ty manažerské. Dále také společnosti chybí systematický přístup k identifikaci, kdo je vlastně klíčový pracovník. V současnosti tomu však může pomoci realizace a implementace nové personální strategie, která je ve schvalovacím řízení. Její součástí je právě strategický přístup ke klíčovým pozicím, lidem a klíčovým znalostem společnosti.

4.2 Nástroje ovlivňující stabilizaci klíčových pracovníků

Pro každou společnost je zásadní identifikovat oblasti, v jejich rámci lze zaměstnance stabilizovat a z nich pak určit konkrétní prvky stabilizace, jež je možné aplikovat do praxe.

Velmi důležité je pro společnosti zjistit, zdali jsou využívané stabilizační metody a prvky v souladu s očekáváními zaměstnanců. Tento postup by měl určit nakolik a jestli vůbec jsou vybrané stabilizační metody funkční, neboť nechtěná či nevyhovující forma stabilizace se míjí účinkem.

Tato část, která se zaobírá identifikací nástrojů, které ovlivňují stabilizaci klíčových pracovníků, odpovídá na druhou a třetí dílčí výzkumnou otázku, které byly definovány: *„Jaké současné funkční prvky a nástroje personálního řízení ovlivňují stabilizaci klíčových pracovníků ve vybrané společnosti?“* a *“Jaké vnitřní a vnější prvky systému stabilizace ovlivňují stabilizaci klíčových pracovníků ve vybrané společnosti?“*. Na druhou výzkumnou otázku pomůže odpovědět metoda přímého dotazování formou strukturovaného rozhovoru se zástupci personálního oddělení a analýza interních dokumentů, které poskytla personální ředitelka společnosti. Na třetí dílčí otázku pomůže odpovědět znovu metoda dotazování formou strukturovaného rozhovoru se vzorkem respondentů ve dvou skupinách – ve skupině vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců, kteří byli identifikováni jako skupina klíčových pracovníků společnosti. Cílem těchto dílčích výzkumných otázek je zjistit a identifikovat slabé a silné stránky jednotlivých prvků stabilizace klíčových pracovníků, aby se následně mohla specifikovat doporučení, které společnosti pomohou ke zefektivnění stabilizační strategie, stabilizaci klíčových zaměstnanců a částečně k eliminaci jejich odchodů a udržení klíčových znalostí ve společnosti.

Součástí tohoto výzkumu byly provedeny rozhovory s celkem 20 respondenty ze všech úrovní společnosti – 3 byly pracovníci personálního oddělení (strukturovaný dotazník je jako Příloha 2 této práce), 7 vedoucích pracovníků na různých úrovních (strukturovaný dotazník je jako Příloha 3 této práce) a 10 klíčových zaměstnanců společnosti (strukturovaný dotazník je jako Příloha 4 této práce). Na základě těchto rozhovorů je nutné v obecné rovině říct, že 6 z 10 respondentů z řad klíčových pracovníků uvedlo, že svou společnost vnímají jako stabilní, že jsou zde spokojení a že společnost dlouhodobě vykazuje velmi dobré výsledky, což tito respondenti vnímají jako jistotu v zaměstnání.

Na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky 5 z nich (Příloha 9) uvedlo, že pro ně jsou důležití všichni pracovníci v týmu/oddělení a že se snaží si udržet všechny. K tomu dodává respondent V2 (Příloha 9), že se snaží si pracovníky udržet a motivovat hlavně adekvátním platovým ohodnocením, ale také pochvalou. To potvrdil i respondent V3 (Příloha 9). Všichni vedoucí pracovníci ze 7 respondentů uvedli, že dobrá platová úroveň, možnost rozvoje a adekvátní spravedlivé odměňování pohyblivých složek je základem pro stabilizaci nejen klíčových pracovníků.

4.2.1 Aktuální fluktuace a vliv na stabilizaci pracovníků

Fluktuace je přirozenou součástí vývoje společnosti a bez určité míry tohoto ukazatele by se společnosti dále nerozvíjeli. Jak bylo uvedeno v teoretické části, v kapitole 3.5, dle Vnoučkové (2013, s. 26), ale také Armstronga (2015, s. 300) v oblasti stabilizace klíčových pracovníků je zásadním ukazatelem, který poukazuje na míru stabilizace a motivace zaměstnanců, zejména těch klíčových. Pro společnost je vysoká fluktuace velmi nákladná a v případě klíčových lidí musí vynaložit velké finanční prostředky na náhradu takového pracovníka a získání nového, kvalifikovaného nástupce. Výši fluktuace lze ovlivnit zvyšováním spokojenosti zaměstnanců a jejich loajality ke společnosti.

Na základě strukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou, zástupci personálního oddělení a poskytnutých interních dokumentů z personálního controllingu byla vypracována analýza fluktuace a rozbor odchodů zaměstnanců. Výstupy potvrzují teorii dle Vnoučkové a Armstronga, kdy dle personální ředitelky je pro společnost důležité znát, proč jim lidé

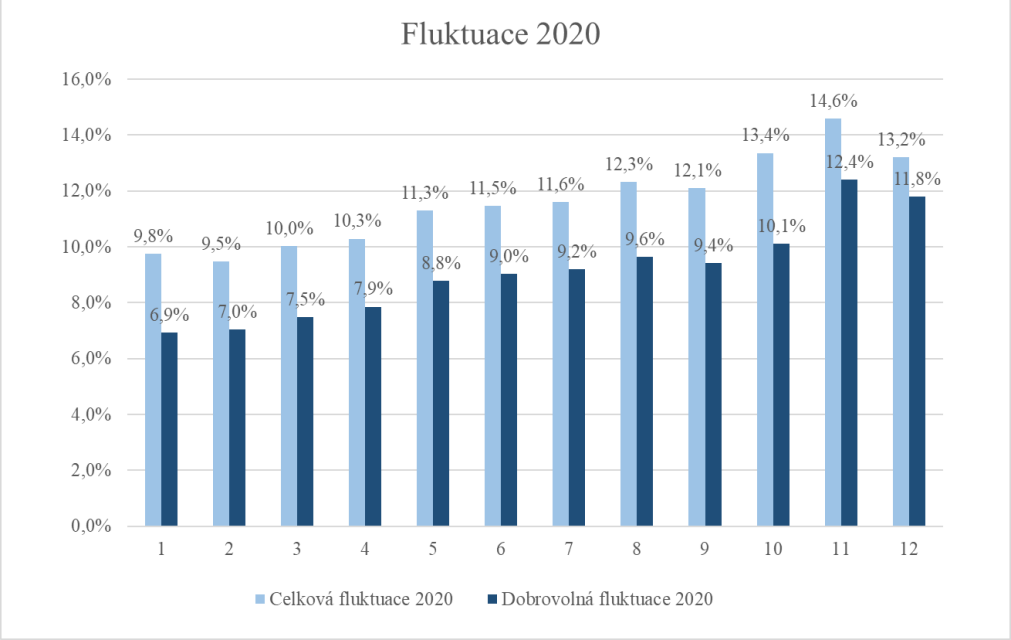
odcházejí. Společnost provádí v rámci personálního controllingu analýzu těchto odchodů a hlavních důvodů, proč jim lidé odcházejí.

Společnost XY s.r.o. tyto data získává z řízených rozhovorů s odcházejícími pracovníky, kdy z rozhovoru vytvoří písemnou zprávu, která je založena do osobní složky. Dle informace personální ředitelky tyto rozhovory provádí zástupci personálního oddělení. V tomto procesu však může docházet k rozporu mezi tvrzením odcházejícího zaměstnance a tvrzením ze strany vedoucích pracovníků, se kterými personální oddělení tuto zprávu rozebírá a zajišťuje si i náhled na věc z druhé strany. Obě strany toto vnímají velmi subjektivně a nalezení hlavní příčiny tak může být nepřesné.

Na základě rozhovorů se všemi zástupci personálního oddělení, jejichž přepis je jako Příloha 8 této diplomové práce, bylo zjištěno, jaké informace považuje společnost při kalkulaci fluktuace za důležité. Do statistik se tak zaznamenávají údaje o výpovědích ze strany zaměstnance, výpovědi ze strany zaměstnavatele, dohody o rozvázání pracovního poměru, okamžité zrušení pracovního poměru, zrušení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnance a zrušení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnavatele, ukončení platnosti smlouvy na dobu určitou, odchod do důchodu a smrt.

Graf 1 ukazuje vývoj fluktuace ve společnosti za období od ledna do prosince roku 2021, který byl vypracován na základě poskytnutých dat společnosti z personálního controllingu, kde jsou porovnávány dva ukazatelé – celková fluktuace, která zahrnuje všechny odchody ze společnosti za dané období, a to odchody ze strany zaměstnanců i zaměstnavatele a dobrovolná fluktuace, která zahrnuje pouze odchody ze strany zaměstnanců. Graf vypovídá o vzrůstající tendenci tohoto ukazatele, který za toto období stoupl o 3,4 %. Za měsíc prosinec celková fluktuace vzrostla na 13,2 %. Z grafu lze dále vyčíst, že velkou mírou k tomuto číslu přispívá právě dobrovolná fluktuace, která v měsíci prosinec vzrostla na 11,8 %. Tento ukazatel má stejně vzrůstající tendenci jako ukazatel celkové fluktuace.

Graf 1 Vývoj fluktuace za rok 2020



Zdroj: XY, s.r.o. (2021), vlastní zpracování

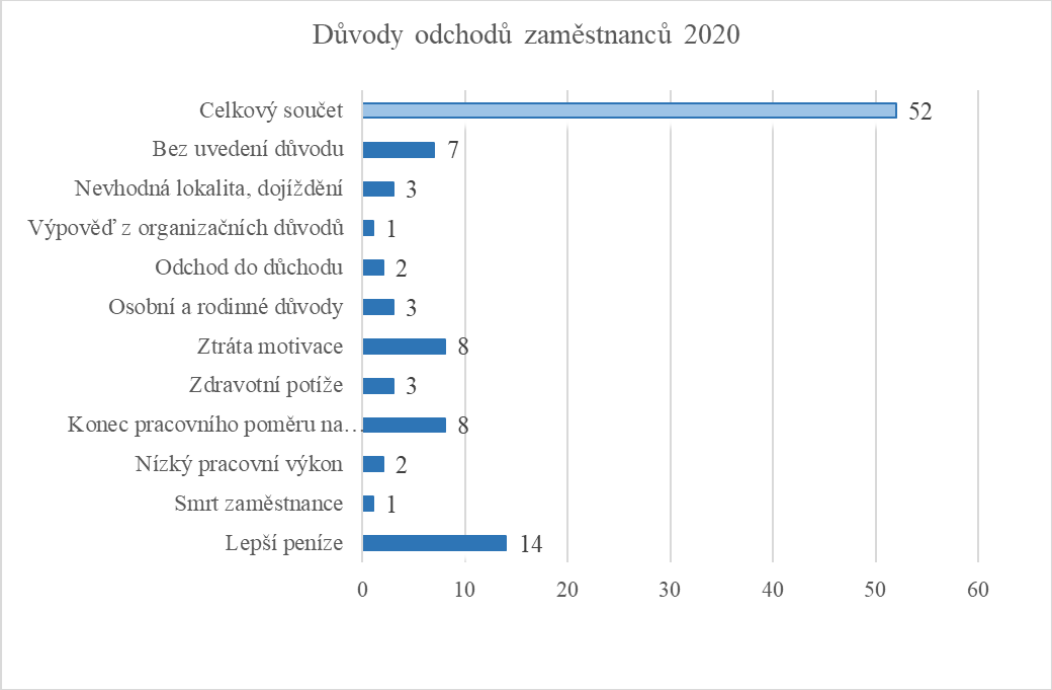
Na základě těchto dat lze konstatovat, že míra fluktuace roste a dochází tak k destabilizaci lidských zdrojů. Společnost by tak měla celkový stav analyzovat, najít hlavní příčiny odchodů

zaměstnanců a provést opatření k vyřešení těchto příčin. Dále by se měla zaměřit na proces stabilizace personálu a najít tak problematické oblasti, které by měla zlepšit a zefektivnit.

Dalším ukazatelem, který byl analyzován na základě dat z personálního controllingu, je statistika odchodů zaměstnanců (tzv. dobrovolná fluktuace). Jak je v Grafu 2 vidět, od počátku roku 2020, tj. od 1.1.2020 do 31.12.2020 ze společnosti odešlo 52 zaměstnanců. Odchody jsou v grafu rozděleny do základních kategorií důvodů odchodů a u každého je vidět, kolik zaměstnanců odešlo a z jakého konkrétního důvodu. Tyto informace byly získávány na základě výstupních rozhovorů se zástupci personálního oddělení. Personalisté poté na základě tohoto rozhovoru v controllingu přiřadili jeden konkrétní důvod, proč příslušný pracovník odešel. V případě rozporu mezi tvrzením pracovníka a vedoucího pracovníka se v controllingu nechává důvod uvedený pracovníkem s poznámkou. Data ukazují, že nejvíce zaměstnanců, tj. celkem 14, odešlo z finančních důvodů. Tento ukazatel potvrzuje vyhrocenou situaci na trhu práce, přetahování si zaměstnanců v rámci jednotlivých společností a přeplácení pracovníků na lokálním trhu práce.

Druhou významnou skupinou tvoří odchody z důvodu konce pracovního poměru na dobu určitou, kdy smlouva nebyla prodloužena právě ze strany zaměstnance, kdy společnost stála o její prodloužení. Těchto odchodů je 8 celkem. Nicméně tento ukazatel není plně vypovídající, protože neříká, z jakého důvodu tito zaměstnanci nechtěli již smlouvu prodloužit. Jako třetí významnou skupinou jsou zaměstnanci, kteří ztratili motivaci.

Graf 2 Důvody odchodů zaměstnanců v roce 2020



Zdroj: XY, s.r.o. (2021)

V rámci potvrzení těchto dat byly položeny otázky i respondentům z řad klíčových pracovníků (Příloha 10). V tomto případě ani jeden z 10 těchto respondentů nebyl schopen na otázku, jakým způsobem společnost zajišťuje, aby zaměstnanci ze společnosti odcházeli, odpovědět.

4.2.2 Nábor a výběr pracovníků ve společnosti

Na základě strukturovaných rozhovorů s personální ředitelkou (Příloha 7), zástupci personálního oddělení (Příloha 8) i vedoucích pracovníků (Příloha 9) byl proces náboru a

adaptace obecně hodnocen jako vyhovující prvek stabilizačního procesu. Nicméně tento proces není stabilizačním prvkem pro stabilizaci klíčových pracovníků, ale je velmi důležitý pro stabilizaci všech pracovníků od samotného procesu výběru, protože pro jakoukoliv společnost je důležité mít správné lidi, na správných místech a ve správný čas.

Porovnáním odpovědí ze strukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že nábor se ve společnosti realizuje dvěma způsoby. První možností je standardní proces náboru. Pokud se objeví volné pracovní místo, specifikuje se ideální kandidát, požadavky na něj, požadavek projde schválením a poté následuje inzerce jak interní, tak externí. Personální oddělení provede předvýběr z uchazečů, kteří se na volnou pracovní pozici přihlásili a uchazeči, kteří odpovídají požadované kvalifikaci, jsou pozváni na osobní pohovor. Na této schůzce je přítomen vedoucí pracovník, který je budoucím manažerem obsazované pozice. Výběrové řízení probíhá dle náročnosti pozice v jednom nebo dvou kolech výběrového řízení. V průběhu výběrového řízení se posuzují zkušenosti, odborné předpoklady, motivace či charakterové vlastnosti a kompetence jednotlivých uchazečů. Pokud některý z uchazečů uspěje, vytvoří se pro něj konkrétní nabídka včetně mzdového návrhu. Neúspěšní kandidáti jsou vyrozuměni písemně o zamítnutí. Druhým, paralelním způsobem obsazování volných pracovních pozic je přímé oslovení kandidáta na základě doporučení od zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří doporučí kandidáta, který je úspěšný a nastoupí do společnosti, přísluší po 3 měsících odměna v předem domluvené výši. Proces probíhá obdobně s tím, že je také zařazen do výběrového řízení jako jeden z možných kandidátů. V případě úspěšného vybrání a následného nástupu.

O obou možnostech se zmínili všichni respondenti ze vzorku klíčových pracovníků (Příloha 10) a sami popsali svůj způsob náboru na současnou pozici. 5 respondentů z 10 uvedli, že neprošli standardním výběrovým řízením, ale byli doporučeni svým známým, který ve společnosti pracoval. Se samotným procesem náboru bylo šest respondentů spokojeno. Tři uvedli drobné problémy hlavně na úrovni komunikace. Pouze jeden respondent K10 (Příloha 10) uvedl negativní zkušenost při výběrovém řízení. Nicméně konkrétní však být nechtěl a důvod nespokojenosti neuvedl. Pracovníci personálního oddělení (Příloha 8) k tomuto uvedli, že se s negativními postoji při výběrovém řízení ze strany uchazeče opravdu někdy setkávají v návaznosti na výběrové řízení, které probíhá formou kompetenčních rozhovorů, kdy se reálně prokazují znalosti uchazeče, které uvedl ve svém profesním životopise.

4.2.3 Adaptace nového zaměstnance ve společnosti

Při samotném nástupu si nový zaměstnanec projde potřebnými informacemi na personálním oddělení, kde jsou proškoleni v rámci oblasti BOZP, PO, interních předpisů a směrnic. Personalisté s nimi podepíšou veškeré potřebné vstupní dokumenty a poté je odeslán na pracoviště za svým vedoucím pracovníkem. Vedoucí pracovníci by měli mít připraven formální dokument ***„Adaptační program pro nového pracovníka“*** ještě před samotným nástupem. Nicméně tato praxe velmi často nefunguje a vedoucí pracovníci tento dokument dodávají až před případným auditem. V samotné praxi je tak zaměstnanec většinou představen kolegům, seznámen s chodem na pracovišti a poté „hozen do vody“ a musí si na své pracovní pozici většinou poradit sám.

Všichni respondenti z řad vedoucích a šest respondentů z řad klíčových pracovníků se shodli, že adaptace zaměstnanců je jen formální proces. Každý vedoucí si jej vede sám, seznámí je s pracovištěm a popřípadě na svém oddělení udělá malé kolečko. Víceméně se seznámí jen s organizační strukturou, kolektivní smlouvou a poté již začne pracovat. Pět zaměstnanců z řad respondentů uvedlo, že u nich adaptační program neprobíhal vůbec, nikdo se jim nevěnoval a nedošlo ani k seznámení s požadavky na danou pracovní pozici. Shodují se na tom, že tato

situace není nijak výjimečná. Další tři uvedlo zásadní problémy v samotném procesu a jen dva uvedli, že jejich zapracování probíhalo hladce.

Personální ředitelka k tomuto procesu dodává, že i když vedoucí pracovník je zodpovědný za celý proces adaptace, proces formálně vede personální oddělení. Většinou si sám zaměstnanec hlídá průběh a obrací se na vedoucího, který mu v případě potřeby přidělí mentora či garanta adaptačního procesu. Ten ho provází prvními dny působení ve svém novém zaměstnání. Pokud se podíváme na to, že zaměstnanci nejsou spokojeni s postupem náboru a následného adaptačního procesu, vyústěním tohoto nesplnění očekávání, může být stres, frustrace z neúspěchu, a to může mít negativní vliv na stabilitu personálu. Proto po této analýze lze říct, že tento proces není ve společnosti stabilizačním prvkem procesu stabilizace pracovníků, má velké rezervy a jistě si zaslouží standardizaci a zefektivnění. Dle zástupců personálního oddělení i personální ředitelky vyplynulo, že proces adaptace je opravdu stanoven spíše formálně a vedoucí pracovníci jej akceptují hlavně z důvodu, že jsou součástí požadavků normy ISO.

4.2.4 Odměňování a benefity ve společnosti

Dle odpovědi personální ředitelky (Příloha 7), zástupců personálního oddělení (Příloha 8), pěti respondentů z řad vedoucích pracovníků (Příloha 9) i sedm respondentů z řad klíčových pracovníků (Příloha 10) zde dochází ke shodě, že jedním z hlavních prvků stabilizace klíčových pracovníků a jejich motivace je především princip odměňování. 8 respondentů z 10 hodnotí svou mzdu a finanční ohodnocení na dobré a motivační úrovni, oceňují systém benefitů, nefinanční odměny a taktéž pohyblivou složku mzdy, která je vázána na výkon zaměstnanců a je brána jeho nejefektivnější motivátor. Čtyři respondenti z řad klíčových pracovníků mají názor, že společnost nemá snahu o implementaci jiné než finanční motivace pracovníků. Jeden z nich pociťuje občas nějakou formu nefinanční motivace, která spočívá např. v pochvale či uznání od vedoucích či vedení společnosti a tři z nich nedokázali odpovědět, protože nemají na motivační nefinanční prvky názor.

Na základě strukturovaných rozhovorů a analýzy interních personálních dokumentů a kolektivní smlouvy lze hovořit o následujících složkách a finančních motivátorech. Systém odměňování se skládá ze základní mzdy, osobního ohodnocení, výkonové prémie, mimořádné odměny a třináctého platu. Výkonová prémie tvoří zhruba 20 % ze základních mezd. Pokud se hovoří o výhodách a benefitech, kolektivní smlouva uvádí celou řadu benefitů jako je např. příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na rekreaci, na dětské letní či zimní tábory, stravenky, poskytovaná lékařská péče smluvním závodním lékařem, cafeterie, odměny při odchodech do důchodu, odměny při pracovních jubileí, pořádání sportovních a kulturních akcí. Její výčet je velmi rozmanitý.

Osm z desíti respondentů ze skupiny klíčových zaměstnanců má však pouze hrubou představu o odměňovacím systému a svých benefitech. Nicméně všech deset uvedlo, že jsou to benefity na základě kolektivní smlouvy. Na základě provedených rozhovorů s personálním oddělením, vedoucími pracovníky i klíčovými pracovníky, které jsou v Příloze 8, 9 a 10 této diplomové práce bylo zjištěno, že oproti výčtu benefitů v kolektivní smlouvě a sděleným informacím ze strany personálního oddělení, je seznam uvedených benefitů ze strany všech vedoucích pracovníků a pěti z deseti klíčových zaměstnanců velmi malý. Většinou uvedli stravenky, týden dovolené navíc, příspěvek na rekreaci a penzijní připojištění. Zaměstnanci tedy nevědí, na co všechno mají nárok. Nicméně všichni uvedli, že ví, kde jejich seznam najít.

Co se týče nefinančních odměn a motivačních prvků, osm respondentů odpovědělo, že zpětnou vazbu na svou práci nedostávají. Další tři zaměstnanci ji dostávají velmi zřídka a zbytek uvedl, že zpětnou vazbu dostávají na individuální úrovni. Jeden z těchto respondentů si postěžoval, že

sice zpětnou vazbu dostává, nicméně má hlavně kritický charakter, což je pro něho demotivující. Proces je nastaven dle globálních pravidel, kdy roční zhodnocení zaměstnance má probíhat jednou ročně, kde má být zaměstnanci předána zpětná vazba. Spokojenost zaměstnanců je důležitým prvkem a lze ji dosáhnout pomocí stimulačních a motivačních nástrojů (školení, příplatky či benefity).

Pokud se tedy může mluvit o tom, že společnost má stabilizační prvky pro své pracovníky (nejen ty klíčové), lze uvést konkrétně, že má odměňovací systém a systém benefitů, které pomáhají ke stabilizaci zaměstnanců. Společnost řídí tento systém a poskytuje benefity na základě kolektivní smlouvy, která se každý rok aktualizuje po ročním vyjednávání s odborovým svazem. Na základě rozhovorů se zástupci personálního oddělení, personální ředitelkou a analýzou kolektivní smlouvy, mzdového řádu a pracovního řádu společnosti je v této kapitole uveden výčet základních motivačních prvků v oblasti odměňování a benefitů společnosti. Společnost má nastaveny základní principy odměňování jako je to, že za vykonanou práci zaměstnanci přísluší mzda, která je domluvena v pracovní smlouvě či případně odměna, která je přiznána pro výkon konkrétní činnosti. Společnost poskytuje mzdu dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Mzda a mzdové složky

Mzda se skládá ze základní mzdy a ostatních složek dle mzdového předpisu, který je součástí kolektivní smlouvy. Základní mzdu tvoří buď měsíční tarifní mzda, která je vyplácena převážně zaměstnancům na administrativních pozicích a technicko-hospodářských pozicích. Do tarifní třídy je zařazen dle své pracovní náplně, kvalifikačním předpokladům a zkušenostem. Nebo druhá možnost základní mzdy je měsíční smluvní (mimotarifní) mzda, která je poskytována dle rozhodnutí vedení pracovníkům na vedoucích pozicích, důležitým, „klíčovým“ pracovníků nebo zaměstnancům na pozicích, které negativně ovlivňuje trh. Smluvní mzda se sjednává individuálně. Oba typy mezd jsou v plné výši vypláceny při odpracování plného fondu pracovní doby zúčtovaného měsíce.

Další složkou mzdy je dle tohoto mzdového předpisu osobní ohodnocení, kdy vedoucí pracovník při stanovení této složky přihlíží na dosaženou kvalifikaci zaměstnance, tj. vzdělání, praxe a další odborné předpoklady. Dále je přihlíženo i k osobním schopnostem a ke specifickým podmínkám výkonu práce.

Dalším mzdovým druhem, který společnost vyplácí na základě mzdového předpisu je hodinová časová mzda, která je vyplácena v kategoriích dělnických pozic. Sjednává se tam, kde jsou vytvořeny technické a organizační podmínky pro rovnoměrnou výkonnost zaměstnance. Je tedy plně napojena na výkonové normy společnosti.

Zákonné příplatky

Ve společnosti jsou v souladu se Zákoníkem práce a kolektivní smlouvy vypláceny jednotlivé příplatky, mezi které patří:

- *Práce přesčas: za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok (dále jen „dosažená mzda“), a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna;*
- *Mzda za práci v sobotu: za dobu práce v sobotu přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku;*
- *Mzda za práci v neděli: za dobu práce v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku;*
- *Mzda za práci ve svátek: příplatek poskytován ve výši 150 % průměrného výdělku;*

- *Mzda za práci v noci: za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 15,- Kč/hod;*
- *Příplatek za práci ve dvousměnném provoze: zaměstnanec, který pracuje ve dvousměnném provoze v odpolední směně (14:00 – 22:00 hod), obdrží příplatek ve výši 5,50 Kč/hod. Zaměstnanec má nárok na tento příplatek, odpracuje-li zaměstnanec v odpolední směně min. 3 hodiny;*
- *Odměna za pracovní pohotovost: Odměna za pracovní pohotovost se poskytuje ve výši 10 % průměrného hod. výdělku.*

Odměna za neabsenci

Další odměnou vyplácenou na základě kolektivní smlouvy a mzdového předpisu, kterou společnost motivuje své zaměstnance je *odměna za neabsenci.* Když není zaměstnanec v daný měsíc nemocný, má právo na vyplácení odměny ve výši 500,- Kč. Dle personální ředitelky se tak společnost snaží snížit nemocnost ve společnosti.

Výkonnostní prémie

Výkonnostní prémie, které také vyplývají z kolektivní smlouvy a mzdového předpisu jsou založeny na týmovém principu, tzn., mohou být vyplaceny pouze v případě splnění nastavených cílů pro jednotlivé týmy. Cíle jsou stanoveny kvartálně a jejich vyhodnocení probíhá na měsíční bázi. Prémie jsou vypláceny za hodnocený kalendářní měsíc v pravidelném výplatním termínu, a to ve výši, která odpovídá plnění stanovených cílů.

Třináctý plat

13. plat je ve společnosti vyplácen v závislosti na plnění ročních cílů. Cíle vyhlašuje vrcholové vedení společnosti vždy na hodnocené období. Cíle sledují základní výkonnostní parametry a ekonomické ukazatele společnosti. Souvisí s nastavenou roční (krátkodobou) strategií. Na vyplacení 13. platu má nárok zaměstnanec, který je v hlavním pracovním poměru u zaměstnavatele min. 3 měsíce v hodnoceném období. Třináctý plat je vyplácen vždy na konci kalendářního roku a splatnost třináctého platu je ve mzdě za měsíc listopad nebo v nejbližším výplatním termínu.

Další finanční odměny

Tyto finanční odměny, které jsou uvedeny v kolektivní smlouvě, jsou zaměstnanci vypláceny nad rámec jejich platu. Jedná se většinou o mimořádnou odměnu za splnění individuálních cílů či odměn za zlepšovací návrhy. Výše jednotlivých odměn záleží na rozpočtu daného střediska a podléhá schvalovacímu procesu společnosti, kdy odměnu musí schválit nadřízený příslušného vedoucího pracovníka, který odměnu navrhl. Návrh odměny musí být vždy písemný včetně příslušného odůvodnění, proč odměnu vyplatit.

Další odměnou dle kolektivní smlouvy je odměna při odchodu do důchodu, kdy při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu z organizace zaměstnavatele lze vyplatit odměnu, a to v rozpětí od 1 500,- Kč do 15 000,- Kč. Vždy záleží na délce působení ve společnosti.

Sociální benefity

Jedná se o příspěvek na penzijní připojištění a jeho výše a pravidla jsou znovu určována kolektivní smlouvou. V současnosti se jedná od výši 2 % ze mzdy sjednané v pracovní smlouvě a je podmíněná vlastním příspěvkem v minimální výši 500,- Kč. Dalším benefitem je životní pojištění hrazené společností, kdy zaměstnavatel přispívá na životní pojištění ve výši, která se odvíjí o délky působení zaměstnance u společnosti.

Dalším výčtem benefitů je např. příspěvek na rekreaci zaměstnanců, na kulturní akce, dětské tábory, pronájem sportovišť apod. Velkou částí těchto benefitů jsou také skupinové jazykové kurzy. Dalším balíčkem jsou nefinanční benefity, kam patří např. vánoční balíčky zaměstnancům, firemní ples či den otevřených dveří či den pro zaměstnance s rodinami, které jsou určeny pro rodiny a přátele všech zaměstnancům.

Zdravotní benefity

Společnost má svého smluvního závodního lékaře, který zajišťuje komplexní zdravotní péči pro všechny zaměstnance. Na základě kolektivní smlouvy společnost poskytuje např. pravidelné dobrovolné preventivní očkování proti chřipce či poradenskou činnost v oblasti kouření a drogových závislostí.

Stravování

Zaměstnanci mají k dispozici v areálu společnosti závodní jídelnu s kantýnou, která je otevřená každý den od 7 do 18 hod. Mimo tuto otvírací dobu mohou zaměstnanci využívat výdejní automaty na drobné svačiny či chlazená jídla. Každému zaměstnanci společnost dává pravidelný příspěvek na stravování ve výši platné v aktuální kolektivní smlouvě.

4.2.5 Rozvoj a vzdělávání pracovníků ve společnosti

Ve společnosti XY, s.r.o. na základě informací od personální ředitelky (Příloha 7), zástupců personálního oddělení (Příloha 8), od vedoucích i klíčových pracovníků (Příloha 9 a Příloha 10) lze uvést, že v tuto chvíli ve společnosti neexistuje ucelený systém vzdělávání a samotný proces není popsán. Tudíž personální oddělení, ani vedoucí pracovníci se nemají podle čeho řídit. Většina respondentů, a to jak personální oddělení, vedoucí pracovníci, tak i všech 10 respondentů z řad klíčových pracovníků se shodli na tom, že společnost dbá především na zákonné a povinné vzdělávání, bez kterých nelze vykonávat svou pracovní pozici. Tyto formy vzdělávání však splňují legislativní rámec, nicméně nelze zde hovořit o prvcích stabilizace.

Další formou vzdělávání dle vyjádření personální ředitelky (Příloha 7), kterou společnost poskytuje je jazykové vzdělávání. Tento druh vzdělávání je plošně rozšířen přes celou společnost. Procento účasti je vysoké a společnost na něj vynakládá velké finanční prostředky. Zástupci personálního oddělení a vedoucí pracovníci se shodli na tom, že lze o jazykovém vzdělávání, jakožto určitá forma benefitu, hovořit jako o stabilizačním prvku. Nicméně klíčoví pracovníci toto tvrzení vyvrátili a cítí to spíše jako prvek kvalifikace potřebný k výkonu své práce, protože pracují pro globální společnost.

Všichni respondenti z řad vedoucích pracovníků i všichni respondenti z 10 klíčových pracovníků (Příloha 10) uvedli, že ve společnosti chybí kariérní plány, plány nástupnictví či systém předávání klíčových znalostí a jejich přímé navázání na systém vzdělávání. Všeobecně je však názor většiny respondentů na oblast vzdělávání a rozvoje pozitivní. Osm z deseti klíčových pracovníků uvedlo, že společnost dává důraz na další vzdělávání zaměstnanců. Přes svého vedoucího pracovníka je možno se dohodnout na určitém druhu vzdělávání. Dva z těchto respondentů však uvedli, že oblast vzdělávání zaměstnanců probíhá v rámci standardních školení. Proces není systematický, neplánuje se, ale spíše se tím řeší aktuální potřeba. Jediná možnost nějakého plánu je v rámci ročních hodnotících pohovorů. 5 respondentů ze skupiny vedoucích pracovníků (Příloha 9) vzdělávání hodnotili obdobně. V rámci rozvojových školení chybí systematický přístup. Samozřejmě, pokud zaměstnanec chce nějaké interní školení, má jej schválené od svého vedoucího pracovníka a od personálního oddělení v rámci nákladového rozpočtu, zaměstnancům společnost kurz umožní absolvovat.

Pokud se celý proces shrne, dle vyjádření zástupců personálního oddělení, personální ředitelky a zástupců vedoucích pracovníků, vzdělávací cyklus společnosti zahrnuje pouze dvě části Koubkem definovaného cyklu podnikového vzdělávání (viz. Obrázek 9) a to identifikace potřeby vzdělávání, která navazuje na roční hodnocení pracovního výkonu a realizace vzdělávacího procesu. Hodnocení výsledků vzdělávacího procesu je pouze formální, a realizováno proto, že hodnocení je požadavkem normy ISO a při auditu je nutné se prokázat písemným hodnocením vzdělávací aktivity.

Obrázek 9 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Koubek (2015), vlastní zpracování

Pokud tuto oblast lze shrnout, tak dle Koubka (2015) péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vytváří dobrou pověst zaměstnavatele na trhu práce, zabraňuje zbytečným odchodům pracovníků, zvláště těch klíčových a přispívá ke snížení ukazatele fluktuace. Formování pracovních schopností zahrnuje i formování osobnosti pracovníka a tím ovlivňují celkovou motivaci zaměstnance. Ta se odráží v pracovních vztazích, týmech i pracovním výkonu. Společnost by měla rozvoj svých zaměstnanců brát systémově. Nejefektivnější vzděláváním ve společnosti je proces, který je dobře organizovaný, systémový, přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce a společnosti dodává odborně připravené lidi, bez obtížného hledání na trhu práce. Tento proces by měl navazovat na proces hodnocení pracovníků, talent managementu a plánů nástupnictví. Pokud se toto společnosti podaří, pak lze hovořit o stabilizačním nástroji zaměstnanců, a to nejen těch klíčových.

4.2.6 Talent management ve společnosti

Dle vyjádření personální ředitelky (Příloha 7), oblast talent managementu je ve společnosti velmi aktuální, vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců a nízké nezaměstnanosti na trhu práce. Nicméně společnost s tímto nástrojem nepracuje a nevyužívá jej. Tudíž nelze hovořit jako o stabilizačním prvku ve společnosti XY, s.r.o. Na základě rozhovorů se zástupci personálního oddělení i personální ředitelky si musí začít společnost své talenty hledat, vychovávat, rozvíjet jejich potenciál a zvyšovat jejich schopnosti, dovednosti a kvalifikaci. Proces talent managementu existuje na globální úrovni, je zde popsaný, ale do lokálního prostředí nebyl stále implementován. Respondenti se však shodli na tom, že by tento proces měl být zaveden a spuštěn a vedoucí pracovníci by se měli s touto formou práce s lidskými zdroji naučit. Jedná se o stabilizační prvek, ze kterého může společnost čerpat zdroje právě na klíčové pozice. O procesu talent management nejsou mezi klíčovými pracovníky žádné informace, a nejsou schopni posoudit, zda mohl být skutečně funkční či nikoliv. Poukazují pouze na skutečné příklady lidí, kteří se nějakým způsobem vypracovali na vyšší pracovní pozici nebo zastávají pozici vedoucího pracovníka.

Na globální úrovni existuje dokument procesu talent managementu, který slouží k vymezení pravidel pro výběr, přípravu a zařazení vhodných zaměstnanců – talentů na manažerské pozice ve vertikální i horizontální úrovni řízení. Tento proces by měl zajistit potřeby kvalifikovaných manažerů z vlastních zdrojů společnosti. Samotný proces talent managementu by měl vycházet z ročního hodnocení výkonu pracovníků. Vedoucí pracovníci by si měli ve svém týmu vytipovat zaměstnance, kteří mají potenciál v budoucnu převzít vyšší pracovní pozici. Tito zaměstnanci by měli být systematicky vzděláváni a připravováni na budoucí manažerskou pozici. Z toho by měl vycházet i plán nástupnictví na klíčové pracovní pozice a předávání klíčových znalostí ve společnosti. Tyto znalosti a dovednosti by měly být systematicky předávány od více zkušených zaměstnanců těm méně zkušeným.

4.2.7 Systém hodnocení pracovníků ve společnosti

Všech 7 respondentů ze skupiny vedoucích pracovníků i 3 respondenti ze skupiny zástupců personálního oddělení uvedlo, že systém hodnocení pracovníků je ve společnosti standardním procesem, který probíhá jednou ročně. Každý pracovník se účastní hodnotícího pohovoru, který veden přímý nadřízeným. U pohovoru dostává zpětnou vazbu, probírají se témata ohledně jeho pracovního výkonu, hodnotí se úkoly a cíle, jak byly splněny a proč případně splněny nebyly. Hodnotí se osobní rozvoj a nastavují se úkoly a cíle nové, nové cíle v oblasti vzdělávání a rozvoje jeho kariéry. Jak potvrzuje i Armstrong je to povinná diskusní část kariérového rozvoje, která přezkoumává pracovní výkonnost pracovníka, identifikují se jednotlivé potřeby a je spojena i s finanční odměnou. To potvrzuje i personální ředitelka v Příloze 7, která uvádí, že u ročního hodnocení pracovníků se také nastavuje výše valorizace mezd pro příští rok.

Všech 10 respondentů (Příloha 10) z řad klíčových pracovníků uvedlo, že roční hodnocení pracovníků probíhá a jsou její součástí. Respondent K1 (Příloha 10) k tomu uvádí, že je to povinná diskusní část, kde se s vedoucím rozebírá výkon, úkoly a cíle a identifikují se rozvojové potřeby. Vedoucí tento rozhovor spojí i s finanční odměnou a výší valorizace mezd. Respondent, označen K3 (Příloha 10) k tomu dodává, že se s vedoucím pracovníkem domlouvají i na dalším vzdělávání a představách o dalším kariérním postupu. Respondent K7 (Příloha 10) doplňuje, že u tohoto rozhovoru dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu a mají možnost dát zpětnou vazbu i vedoucímu.

Další funkcí, kterou má systém hodnocení ve společnosti je identifikace individuálních potřeb pracovníků. Na jejich základě se pracovník se svým nadřízeným dohodnou na dalších rozvojových aktivitách a dalším postupu při řízení jeho kariéry a možných kariérních příležitostech. Součástí hodnotícího pohovoru je zpětná vazba pro příslušného pracovníka, kde může i on dát zpětnou vazbu svému nadřízenému. Celý proces je písemně zaznamenán a je evidován v osobní kartě pracovníka na personálním oddělení. Každý vedoucí pracovník by tak měl předat personálnímu oddělení, jak písemný záznam hodnotících pohovorů se všemi podřízenými, tak plán vzdělávání a rozvoje svého týmu na příslušný rok.

4.2.8 Řízení kariéry ve společnosti a plánování nástupnictví

Jako další důležitý proces, který slouží k rozvoji, motivaci a stabilizaci pracovníků je ***řízení kariéry zaměstnanců*** ve společnosti. Dle vyjádření personální ředitelky (Příloha 7) by tento proces měl navazovat na systém hodnocení pracovníků. Na základě strukturovaných rozhovorů 5 ze 7 vedoucích pracovníků a všichni zástupci personálního oddělení uvedli, že řízení kariéry pracovníků ve společnosti je řízeno neformálně. Společnost se zamýšlí nad změnami ve struktuře při realizaci hodnotících pohovorů každý rok prostřednictvím vedoucích pracovníků. Celý proces není nijak standardizován, ani řízen. Záleží hodně na vůli a schopnostech vedoucího pracovníka, jestli své následníky určí a bude je rozvíjet či nikoliv.

Personální ředitelka k tomuto uvedla (Příloha 7), že zkušenější vedoucí pracovníci mají následnictví na svých pozicích nějakým způsobem ošetřeno. Bohužel ti méně zkušení s tím moc nepracují. Celý proces není ani nijakým způsobem ze strany personálního oddělení řízen a ani na globální úrovni není k dispozici jednotný proces. Pokud nastane situace, že se náhle uvolní nějaká klíčová pozice, většinou probíhá standardní výběrové řízení a hledá se jak interně, tak i na externím trhu práce. Společnost nestaví pouze na prosazování vlastních kandidátů, ale v případě nutnosti dosadí do pozice i vhodného externího kandidáta z vnějšího prostředí. Vedoucí pracovník nese odpovědnost za funkčnost svého oddělení a navrhované změny, přitom není svazován žádnými pravidly, ani standardy. Vedoucí pracovník zná vlastnosti, schopnosti a zkušenosti svých podřízených, a tak i zodpovídá za jejich kariérní rozvoj a postup. Proces kariérního postupu je vždy projednán s personálním oddělením a je schválen ředitelem společnosti.

Pět ze sedmi respondentů ze skupiny vedoucích pracovníků (Příloha 9) dodali, že řízení kariéry nespočívá pouze v nástupnictví nebo přesunu na jinou pracovní pozici, ale také v zadávání nových projektů pracovníkům, kteří musí takový projekt úspěšně vyřešit a implementovat. Ve většině případů se dohlíží na to, aby vždy nový projekt mírně přesahovat schopnosti pracovníka a aby se na tomto projektu mohl učit a rozvíjet. Také popisují, že tento proces se děje právě v průběhu ročního hodnocení pracovníků. K celému procesu respondent V7 (Příloha 9) uvedl, že jako vedoucí pracovník nese odpovědnost za funkčnost svého oddělení. Zná vlastnosti, schopnosti a zkušenosti svých podřízených, a tak i zodpovídá za jejich kariérní rozvoj a postup.

Nicméně řízení kariéry a kariérní plány jsou ve společnosti teprve v začátcích a prozatím nefungují jako jednotný proces, který by byl centrálně organizován. Jako další podstatnou součástí personálního řízení je oblast ***plánování nástupnictví*** ve společnosti. Tak jako řízení kariéry, tak i tento proces navazuje na roční hodnotící pohovor. Jeho forma není jednotná a standardizovaná. Vše vychází pouze ze zkušenosti z praxe. Pokud by však měl nový vedoucí pracovník sám rozhodnout o nástupnictví na svou pozici, bez dlouhodobé znalosti společnosti a svých podřízených by toho nebyl schopný. 5 respondentů z řad vedoucích pracovníků (Příloha 9) uvedlo, že proces zajištění předání klíčových znalostí v rámci plánování nástupnictví probíhá v adaptačním procesu při obsazování pracovního místa. Respondent V1 (Příloha 9) k tomu dodává, že zkušenější vedoucí pracovníci mají následnictví na svých pozicích nějakým způsobem ošetřeno. Bohužel Ti méně zkušení s tím moc nepracují. K tomu dodává respondent V4 (Příloha 9), že celý proces není nijak řízen ani ze strany personálního oddělení. Pokud nastane situace, že se uvolní pozice, většinou probíhá standardní výborové řízení.

Řízení kariéry a plánování nástupnictví bez popsaného a standardizované procesu, který se opírá pouze o intuici vedoucích pracovníků, je poměrně rizikové. Může zde dojít k motivaci postupu ne na základě pracovní úspěšnosti, schopností a dovedností, ale na základě osobního vztahu a oblíbenosti zaměstnance. A zde proces ztrácí hodnotu objektivnosti, která je důvěryhodná pro všechny zúčastněné.

Po analýze těchto provedených strukturovaných rozhovorů se vzorkem zaměstnanců lze konstatovat, že dosavadní proces stabilizace společnosti je obecně postaven především na odměňovacím systému, zaměstnaneckých výhodách a benefitech, které řadíme mezi vnitřní prvky stabilizace. Ve společnosti chybí konkrétní strategie procesu stabilizace klíčových lidí. Tato realita byla potvrzena prakticky všemi respondenty. Společnost některé prvky využívá nevědomě a zaměstnanci je tak vnímají jako prvky stabilizace, nicméně společnost je takto nevnímá. Tak aby mohla společnost nejen vypracovat, ale i realizovat efektivní strategii, je nutné si tyto prvky uvědomit a začlenit je tak do celého systému.

4.3 Spokojenost klíčových pracovníků a vliv na systém stabilizace

V této části se diplomová práce zaobírá první dílčí výzkumnou otázkou je: *„Jaký je aktuální stav spokojenosti klíčových pracovníků ve společnosti a jakým způsobem ovlivňuje systém stabilizace“*. Odpověď přinesla dotazníková metoda, která zahrnuje průzkum spokojenosti vybraných klíčových pracovníků provedený na určitém výběru vzorku respondentů, který nám pomohl identifikovat právě personální oddělení společnosti. V této analytické části diplomové práce jsou identifikovány prvky, které utvářejí současnou spokojenost ve společnosti XY, s.r.o. a nástroje, které dnes společnost využívá a jsou v systému stabilizace klíčových pracovníků efektivní.

Dotazníkové šetření/průzkum spokojenosti klíčových pracovníků probíhalo anonymně v období od 4.4.2021 do 12.4.2021, kdy byly dotazníky rozeslány zaměstnancům. Sestavený dotazník je součástí této diplomové práce jako Příloha 6 této práce. Dotazník pro zaměstnance byl rozeslán celkem 85 společností definovaným zaměstnancům, z toho 35 zaměstnancům v online formě a 50 zaměstnancům z výrobní sféry, kterým byly dotazníky vytištěny a předány v papírové formě. Pracovníci byli požádání odpovědět na 34 otázek upřímně a podle jejich osobních názorů a pocitů. Pracovníci z výrobní sféry měli vyplněný dotazník vložit do připravené obálky, která byla součástí dotazníku, obálku zalepit a vhodit ji do uzavřeného sběrného boxu připraveného v jídelně u vchodových dveří.

Zaměstnanci, kterým byl rozeslán online dotazník, byli požádáni, aby dál link na online šetření nepřeposílali, aby tím nenarušili šetření. Žádný online dotazník nebyl zaslán nikomu z výrobní sféry, ale pouze pracovníkům na vedoucích pozicích či inženýrských pozicích, kteří byli personálním definováni jako důležití, „klíčoví“ pracovníci. Komunikace a osvěta tohoto průzkumu probíhala od 20.3.2021 s tím, že výsledky tohoto průzkumu budou využity i samotnou společností jako podklad pro dopracování akčního plánu při nastavení personální strategie. Průzkum spokojenosti byl uzavřen v pondělí 12.4.2021 večer a den poté byli veškeré dotazníky vyjmuty a přichystány k vyhodnocení.

Pro zodpovězení otázek byla v dotazníku použita Likertova škála, která se používá se na měření postojů a názorů lidí. Konkrétně byly odpovědi rozděleny na: „Rozhodně souhlasím“, „Souhlasím“, „Nesouhlasím“, „Rozhodně nesouhlasím“. Dotazník byl rozdělen do pěti částí a hlavičky dotazníku, ve které byl stručně popsán důvod a účel tohoto měření spokojenosti. Hlavní struktura vypadala následovně:

- První část se týkala ***celkového hodnocení spokojenosti pracovníků***. Zde dotazník zjišťuje, jak jsou pracovníci ve společnosti obecně spokojeni. Míra spokojenosti vypovídá o kvalitě pracovního života, prostředí a o tom, jak se pracovník ve svém zaměstnání cítí.
- Druhá část pojednávala o ***osobní spokojenosti a motivaci***, kam spadá šetření o spokojenosti s pracovní náplní, platovém ohodnocení, systému benefitů či vztahy na pracovišti.
- Ve třetí části byly sestaveny otázky ohledně ***spokojenosti s nejvyšším vedením*** a jak probíhá ve společnosti komunikace, nakolik je efektivní, jak jsou komunikovány důležité informace či změny a jaké vedení vynakládá úsilí zjišťovat názory a postoje pracovníků.
- V rámci čtvrté části byly sestaveny otázky týkající se ***spokojenosti se svým nadřízeným***, tedy jak funguje komunikace s nadřízeným, jak vedoucí pracovník předává důležité informace, jak své pracovníky motivuje, dává jim zpětnou vazbu či jakou podporu jim dává.
- V poslední, páté části byly uvedeny otázky ***ohledně spokojenosti se spoluprací v rámci celé společnosti, oddělení a týmů***. Ukazují na to, jaká je ve společností a oddělení

atmosféra, jak si mezi sebou pracovníci pomáhají a jak se podporují a obecně jaká je mezi nimi spolupráce. V jednoduchosti tedy popisuje komunikaci mezi spolupracovníky a jednotlivými týmy či odděleními.

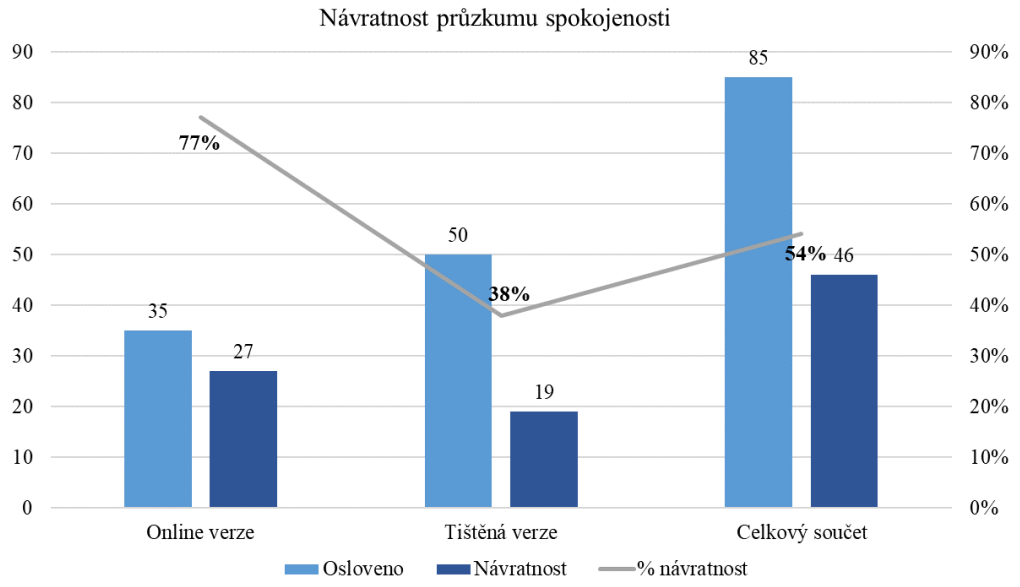
Celkové výsledky průzkumu spokojenosti pracovníků posloužili jako zdroj informací o současné úrovni spokojenosti pro potřeby vedení společnosti a personálního oddělení. Kvantitativní metoda, která zde byla použita, byla zaměřena na optimální dodržení vypovídající hodnoty odpovědí, přínos jednotlivých informací a srozumitelný náhled na zkoumané oblasti jednotlivých částí dotazníků.

4.3.1 Analýza průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Všech 85 pracovníků obdrželo dotazník průzkumu spokojenosti dne 4.4.2021. Z oslovených 85 klíčových pracovníků vyplnilo a zpět dotazník zaslalo 46 zaměstnanců. Jeden dotazník nebyl do odpovědí z důvodu neúplného vyplnění zařazen. Jednalo se o tištěnou formu dotazníku. Proto pouze 45 dotazníků mohlo být zpracováno pro následnou analýzu. Návratnost tohoto šetření byla tedy 54 %.

Díky vysoké návratnosti bylo možné tímto průzkumem získat zajímavé a objektivní informace ohledně motivace klíčových pracovníků společnosti. Následující Graf 3 názorně ukazuje návratnost dotazníků. V průzkumu odpovědělo celkem 19 pracovníků ve výrobě, kteří průzkum vyplňovali v tištěné verzi a 27 pracovníků na ostatních pozicích (administrativa, specialisté a manažeři), kteří průzkum vyplňovali v online verzi. Návratnost tedy byla 77 % dotazníků v online formě a 38 % dotazníků v tištěné verzi.

Graf 3 Návratnost průzkumu spokojenosti

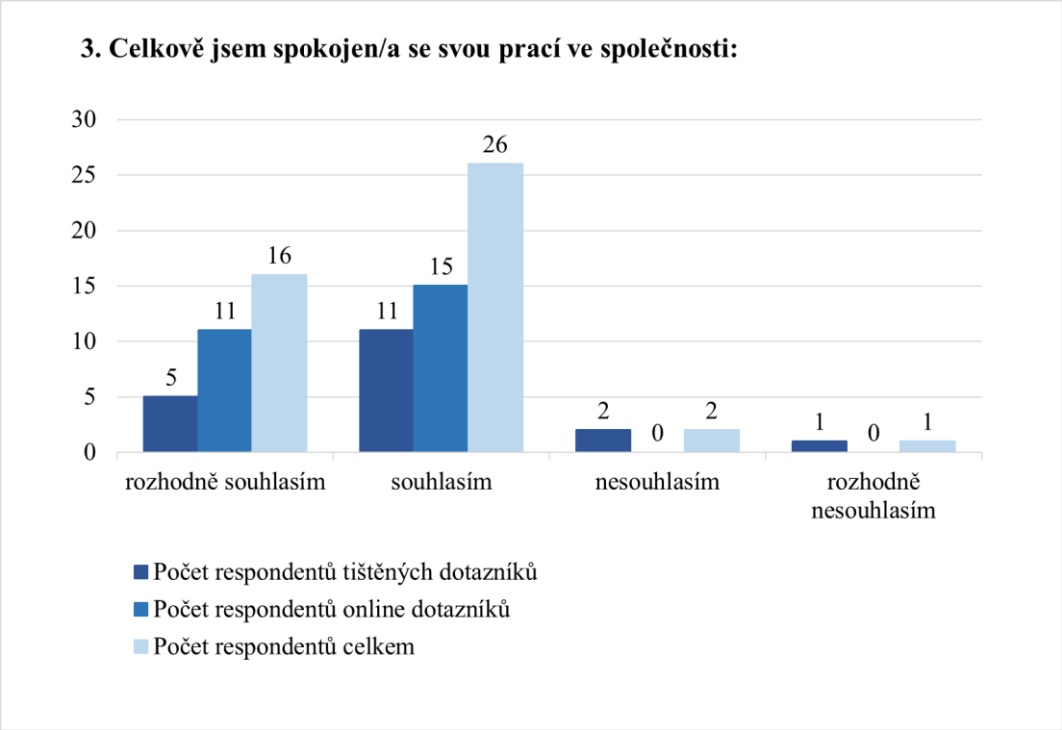


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

V samotném průzkumu, který byl tedy ve společnosti proveden, byli osloveni zaměstnanci napříč všemi odděleními a týmy společnosti. Návratnost dotazníků je vysoká a vypovídá tak o angažovanosti pracovníků ve společnosti. Velmi tomu pomohla i dobrá komunikace ze strany personální ředitelky, která celý průzkum velmi dobře vykomunikovala a dala dotazníku status důvěry.

V první části dotazníku, v otázkách 3. – 7., kde byly uvedeny otázky týkající se **celkového hodnocení spokojenosti** je patrno, že pracovníci hodnotí celkovou spokojenost s prací velmi pozitivně. Výsledky jsou uvedené v Grafu 4. Pouze 1 pracovník ze 45 respondentů uvedl, že rozhodně nesouhlasí s tím, že je celkově spokojen se svou prací ve společnosti. V oblasti celkové spokojenosti se svou prací ve společnosti, celkem 16 zaměstnanců ze 45 respondentů uvedlo, že rozhodně souhlasí s tím, že jsou spokojeni se svou současnou prací, 26 zaměstnanců, že souhlasí a 2 zaměstnanci, že nesouhlasí.

Graf 4 Celková spokojenost se svou prací ve společnosti

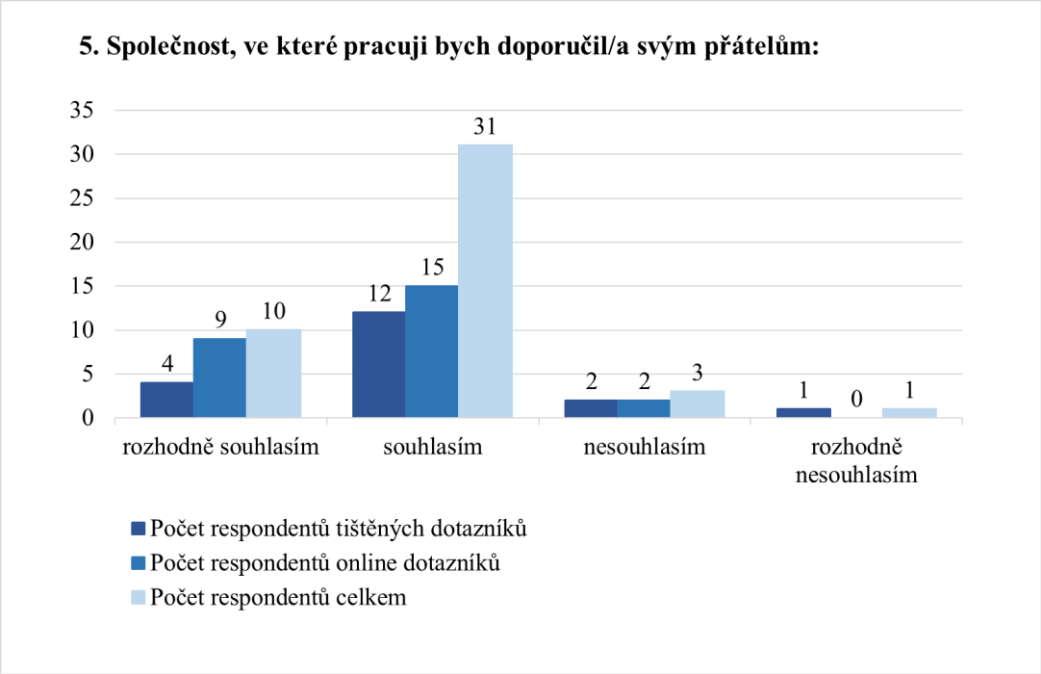


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Ve čtvrté otázce odpovědělo 25 ze 45 respondentů, že souhlasí s tím, že jsou v současné době celkově ve svém zaměstnání spokojenější než před rokem. 14 respondentů s tvrzením rozhodně souhlasí, 4 respondenti nesouhlasí a 2 rozhodně nesouhlasí.

Otázka pátá, která směřovala na celkovou chuť doporučit společnost svým známým a přátelům jako dobrého zaměstnavatele, která je vyhodnocena v Grafu 5 bylo vyhodnoceno, že 31 respondentů z celkových 45 uvedlo, že by společnost doporučili svým přátelům, známým a příbuzným. 10 z nich uvedlo, že rozhodně souhlasí s doporučením, 3 respondenti, že by společnost nedoporučilo a 1 by společnost rozhodně nedoporučil.

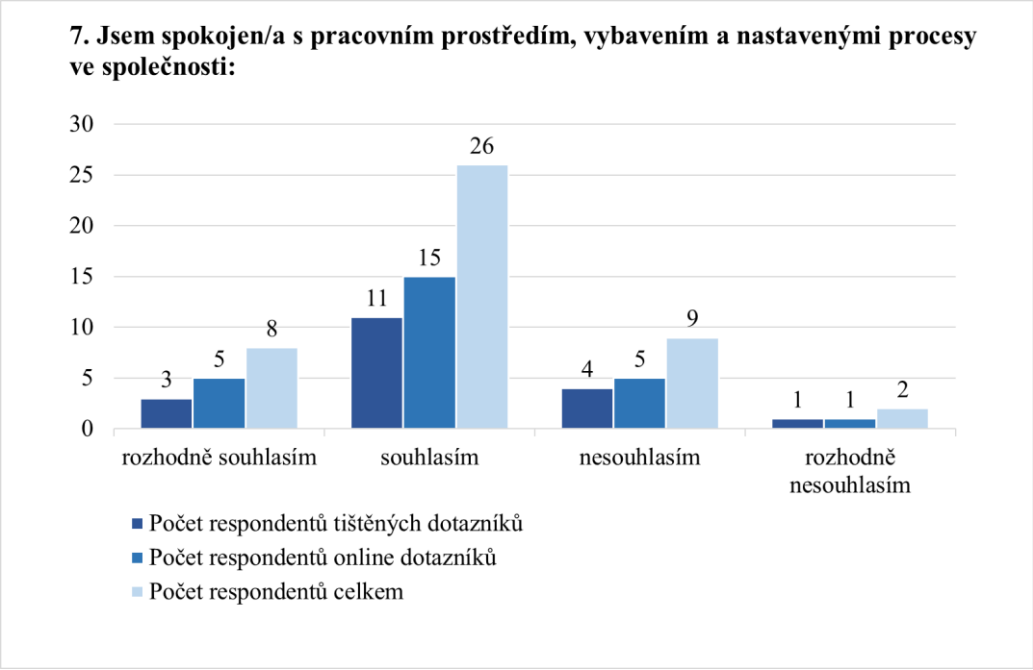
Graf 5 Doporučení společnosti svým přátelům



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Na otázku šestou, zda jsou respondenti hrdí na to, že jsou členové společnosti, celkem 29 respondentů ze 45 účastníků průzkumu odpovědělo, že souhlasí, 15 respondentů uvedlo, že souhlasí a pouze 1 respondent uvedl, že nesouhlasí. V sedmé, poslední otázce této části, jak je uvedeno v Grafu 6, 26 respondentů z celkového počtu 45 respondentů uvedlo, že souhlasí a jsou spokojeni s pracovním prostředím, vybavením a nastavenými procesy ve společnosti. 8 respondentů z nich rozhodně souhlasí, 9 respondentů nesouhlasí a 2 rozhodně nesouhlasí.

Graf 6 Spokojenost s pracovním prostředím, vybavením a nastavenými procesy

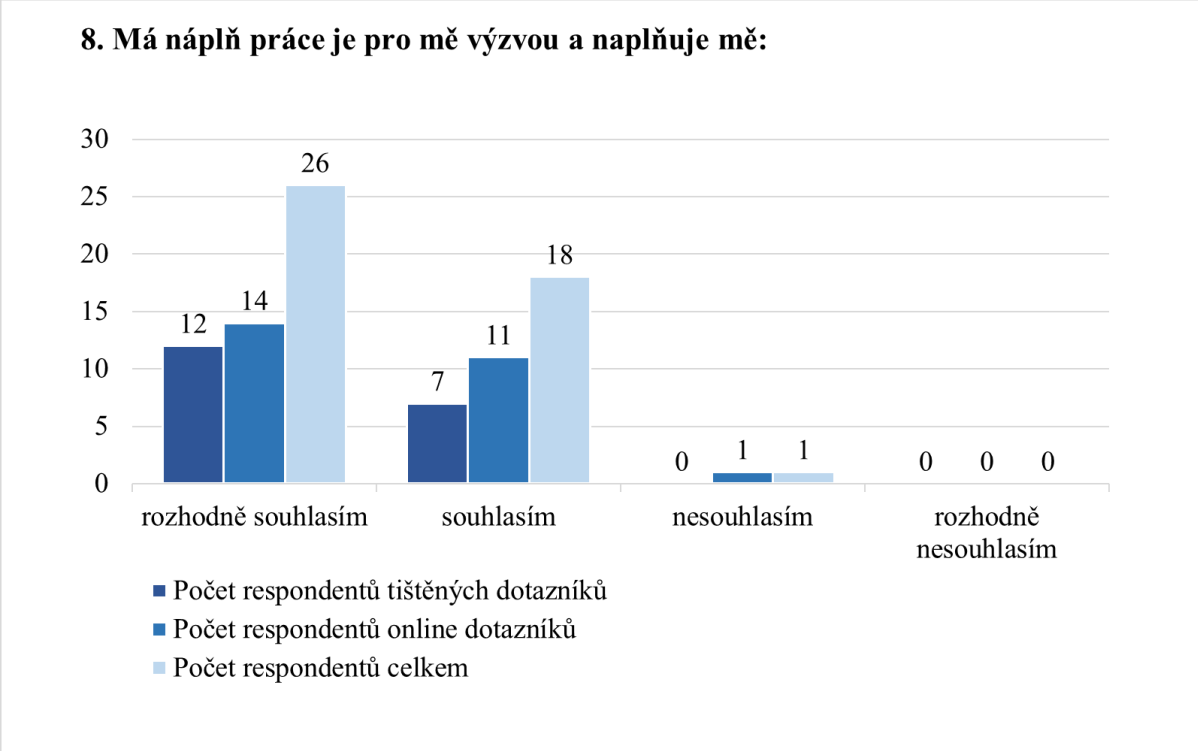


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázky 8. – 16., které se týkaly **osobní spokojenosti a motivace** klíčových pracovníků, ukazují na spokojenost s pracovní náplní, s výhodami, které společnost poskytuje, s možností rozvoje a vzdělávání. Naopak tato část ukazuje na to, že se pracovníci necítí adekvátně platově ohodnoceni a často se cítí přepracovaní či ve stresu.

V osmé otázce 26 z celkem 45 respondentů uvedlo, že rozhodně souhlasí s tím, že jejich náplň práce je pro ně výzvou a naplňuje je. Jak je uvedeno v Grafu 7 dalších 18 respondentů s tímto názorem souhlasí a pouze 1 respondent s tímto tvrzením nesouhlasí.

Graf 7 Náplň práce je výzvou a naplněním

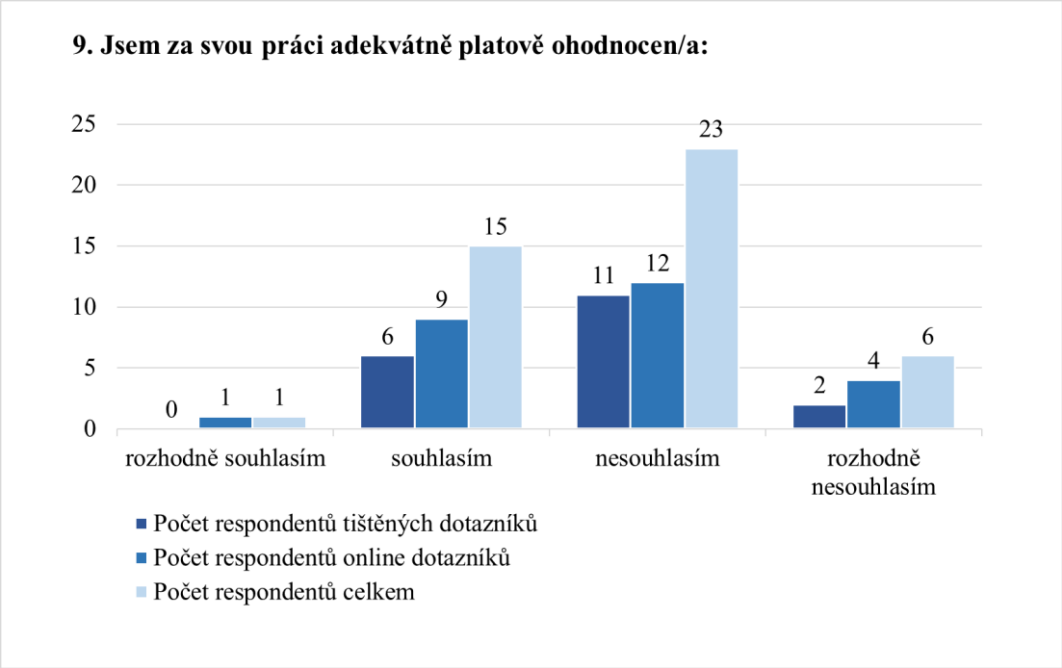


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

V další, deváté otázce tohoto průzkumu se práce věnuje finanční motivaci, která utváří spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. Jak je z výsledků průzkumu vidět, peníze jsou stále největším motivátorem.

V Grafu 8 na další stránce je vidět, že celých 23 respondentů z celkového počtu 45 navrácených dotazníků se vyjádřilo nesouhlasně v případě tvrzení, že jsou pracovníci za svou práci adekvátně ohodnoceni, 6 respondentů s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí, pouze 15 respondentů souhlasí a 1 respondent uvedl, že rozhodně souhlasí.

Graf 8 Spokojenost s platovým ohodnocením



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

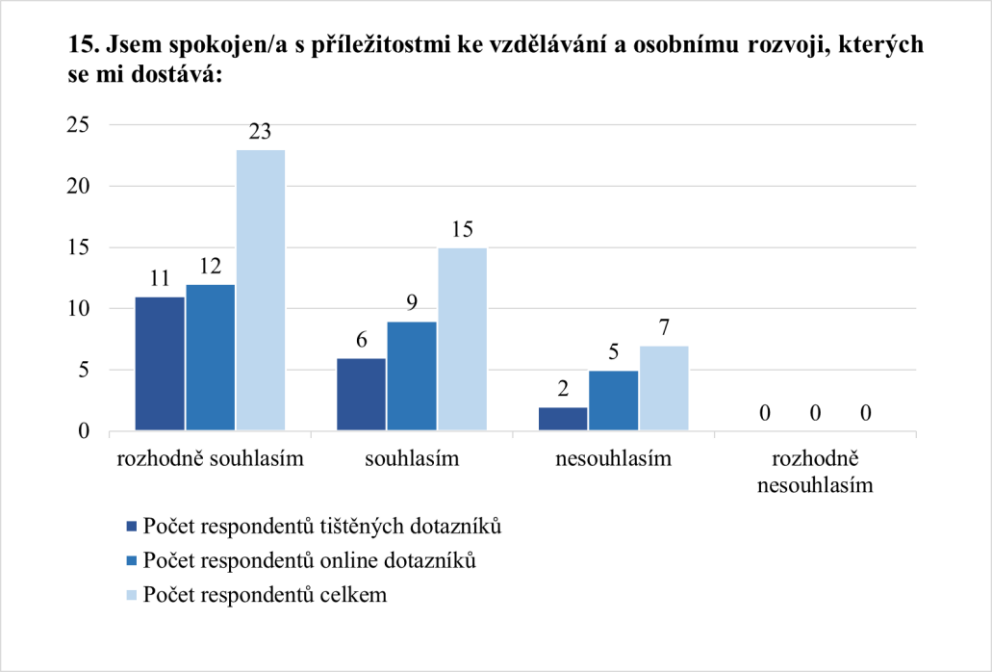
Finanční hodnocení je faktorem, který klíčoví pracovníci nejlépe vnímají jako ocenění kvalitní práce a dále je motivuje k lepším pracovním výkonům. Naopak, v další desáté otázce 26 respondentů ze 45 souhlasí s tím, že jsou celkově spokojeni s výhodami, které jim společnost poskytuje, 11 respondentů s tímto názorem rozhodně souhlasí, 7 respondentů nesouhlasí a 1 respondent rozhodně nesouhlasí.

V jedenácté otázce 21 respondentů ze 45 uvedlo, že se často během svého typického týdne cítí přepracovaní nebo ve stresu. 15 respondentů s tímto tvrzením rozhodně souhlasí, pouze 7 respondentů nesouhlasí a 2 respondenti rozhodně nesouhlasí a ve své práci se necítí přetíženi. 29 respondentů ze 45 souhlasí s tím, že si spolupracovníci váží jejich pracovních názorů, 12 z nich rozhodně souhlasí, 3 respondenti nesouhlasí a 1 respondent rozhodně nesouhlasí.

V oblasti rozvoje, v třinácté otázce, 24 respondentů z celkového počtu 45 uvedlo, že zadané úkoly jim pomáhají se rozvíjet po profesionální stránce. 7 respondentů s tímto názorem rozhodně souhlasí a v další patnácté otázce 15 respondentů ze 45 souhlasí, že jsou spokojeni s příležitostmi ke vzdělávání a osobnímu rozvoji, kterých se jim dostává a 23 respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením rozhodně souhlasí. Tuto skutečnost uvádí Graf 9 na další stránce.

Dále ve vyhodnocené 16 otázce 19 respondentů ze 45 respondentů celkem se cítí povzbuzováni k předkládání nových nápadů a zlepšovacích návrhů vedení společnosti, dalších 6 respondentů s tímto rozhodně souhlasí a naopak 12 respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením nesouhlasí a 8 respondentů dokonce rozhodně nesouhlasí.

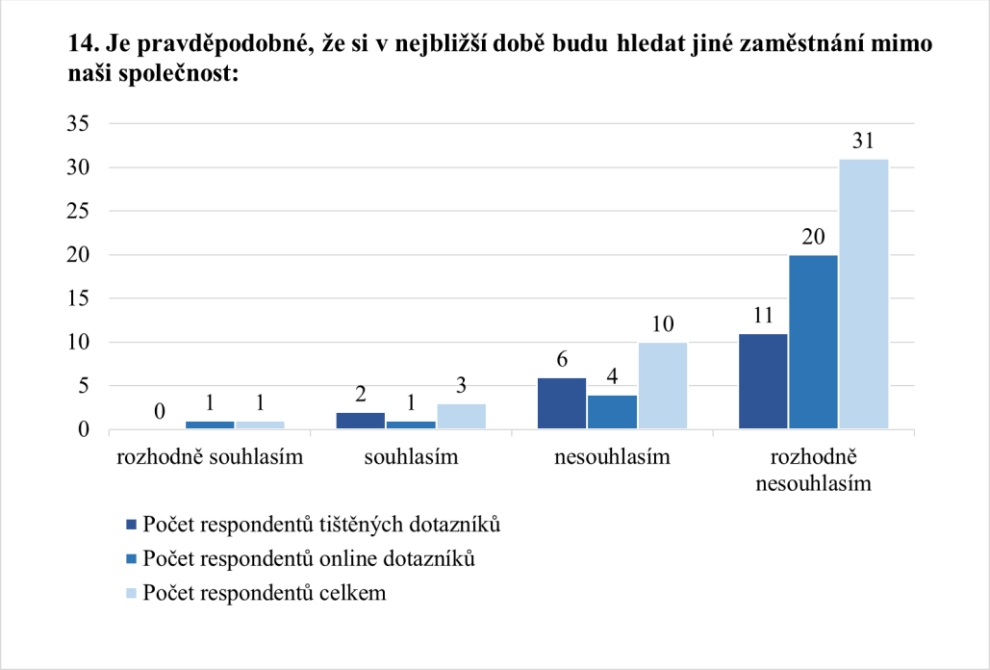
Graf 9 Spokojenost s příležitostmi ke vzdělávání a osobnímu rozvoji



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Graf 10 ukazuje vyhodnocení čtrnácté otázky a pravděpodobnosti, že si některý z klíčových pracovníků bude v nejbližší době hledat jiné zaměstnání. Celkově 3 respondenti z celkového počtu 45 respondentů s tímto tvrzením souhlasilo, 1 respondent rozhodně souhlasil, 10 respondentů nesouhlasilo a 31 respondentů s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasilo. Nicméně i tak malý ukazatel, jako jsou 4 respondenti, kteří uvažují o odchodu je pro společnost velmi důležitý a vypovídající a měla by tyto respondenty identifikovat a stabilizovat, aby nedošlo k jejich možnému odchodu.

Graf 10 Pravděpodobnost hledání jiného zaměstnání

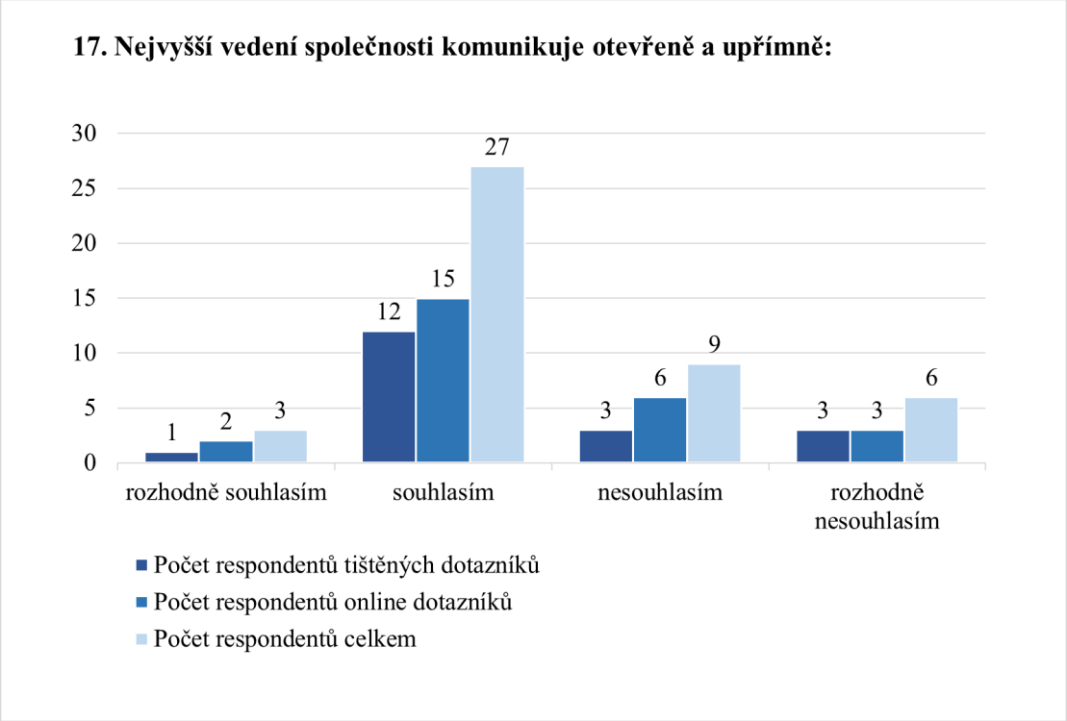


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Další oblastí průzkumu spokojenosti je **oblast spokojenosti s nejvyšším vedením společnosti**, které zastupují otázky 17. – 24. V otázce sedmnáct celkem 15 respondentů z celkového počtu 45 uvedlo, že nesouhlasí či dokonce rozhodně nesouhlasí, že nejvyšší vedení společnosti komunikuje otevřeně a upřímně. Jak je uvedeno v Grafu 11 naopak 27 respondentů s tímto tvrzením souhlasí a 3 respondenti dokonce rozhodně souhlasí. V osmnácté otázce 21 respondentů souhlasí a 7 respondentů rozhodně souhlasí s tím, že od nejvyššího vedení společnosti dostávají dostatek informací. Naopak 17 respondentů uvedlo, že s tímto názorem nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí.

V další, devatenácté otázce 22 respondentů z 45 respondentů celkem souhlasilo a 12 respondentů rozhodně souhlasilo, že nejvyšší vedení společnosti jasně prezentuje strategii a další rozvojové kroky/cíle. S tímto tvrzení nesouhlasilo či rozhodně nesouhlasilo 11 respondentů. Ve dvacáté otázce tohoto průzkumu 29 ze 45 respondentů souhlasí a 7 respondentů rozhodně souhlasí s tím, že nastanou-li ve společnosti důležité změny, jsou vždy patřičně informováni. S tímto výrokem nesouhlasilo či rozhodně nesouhlasilo 9 zbylých respondentů.

Graf 11 Spokojenost s komunikací nejvyššího vedení společnosti

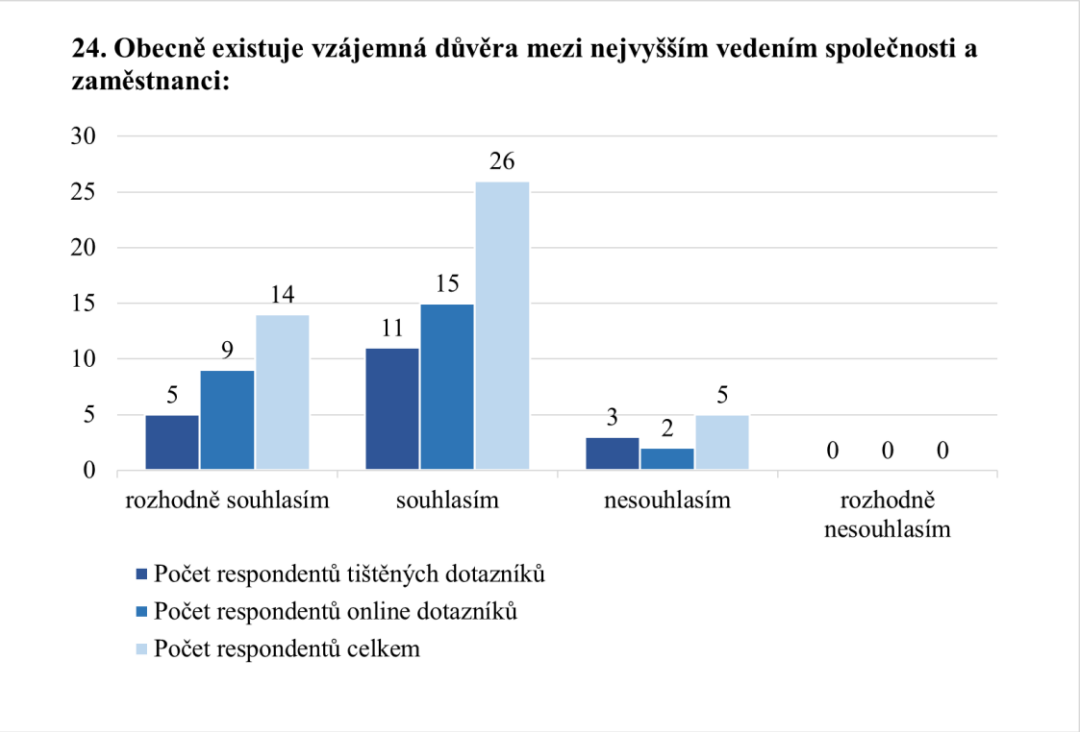


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Ve výsledcích průzkumu se ve dvacáté první otázce ukázalo, 25 z celkem 45 respondentů si myslí, že v jejich společnosti je politika otevřených dveří, tzn. že vedení je přístupné pro všechny zaměstnance společnosti, 11 respondentů s tímto tvrzením rozhodně souhlasí a 9 respondentů si to nemyslí a s tímto názorem nesouhlasí. 18 respondentů ze 45 bohužel nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí s tvrzením, že nejvyšší vedení společnosti považuje zaměstnance za nejcennější složku organizace, 18 respondentů s tímto tvrzením souhlasí a 9 respondentů rozhodně souhlasí. V další, dvacáté třetí otázce 25 respondentů ze 45 souhlasí a 13 respondentů rozhodně souhlasí s tím, že společnost a její vedení dodržuje sliby, které dala svým zaměstnancům. V Grafu 12 této části, kde je vyhodnocena poslední, dvacátá čtvrtá otázka je vidět, že 40 z celkového počtu 45 respondentů souhlasí a rozhodně souhlasí s tím, že obecně

existuje vzájemná důvěra mezi nejvyšším vedením společnosti a zaměstnanci. Pouze 5 respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením nesouhlasí.

Graf 12 Důvěra mezi nejvyšším vedením společnosti a zaměstnanci



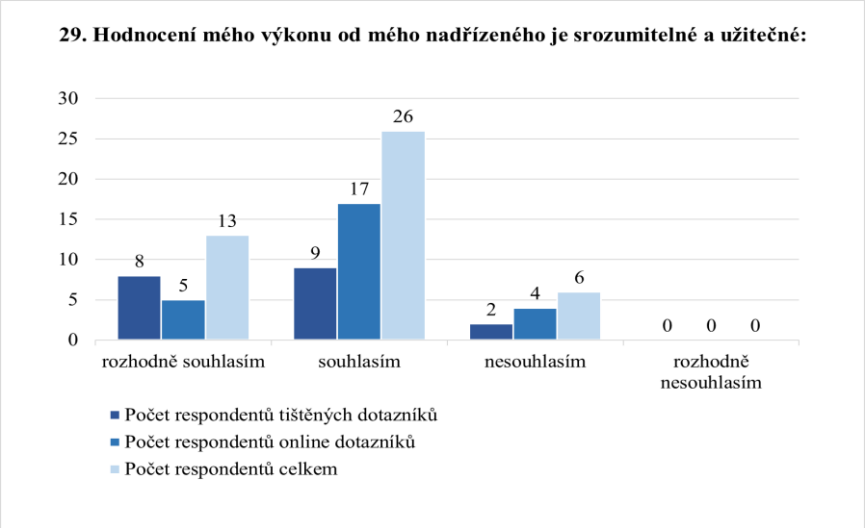
Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Další sledovanou a hodnocenou oblastí průzkumu spokojenosti je **spokojenost se svým nadřízeným**. Tuto oblast sledovali otázky 25. – 36. tohoto průzkumu. K hodnoceným aspektům v této oblasti byla spokojenost s informacemi, které respondentům nadřízený poskytuje (otázka dvacátá pátá). 29 respondentů z celkového počtu 45 odpovědí respondenti uvedli, že souhlasí a rozhodně souhlasí s tímto tvrzením. 16 respondentů s tímto tvrzením naopak nesouhlasili či rozhodně nesouhlasili. Nastanou-li ve společnosti důležité změny, celkem 34 respondentů souhlasí či rozhodně souhlasí s tím, že jsou patřičně od svého nadřízeného informováni. Pouze 11 s tímto tvrzením nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí.

V otázce dvacet sedm 27 respondentů z celkového počtu souhlasí či rozhodně souhlasí s tvrzením, že v jejich oddělení je uplatňována politika otevřených dveří a 18 respondentů nesouhlasí a rozhodně nesouhlasí s tím, že mohou přijít za svým nadřízeným s jakýmkoliv problémem. V další otázce 28 respondentů hodnotilo souhlasně či rozhodně souhlasně, že se cítí povzbuzováni k předkládání nových nápadů nebo zlepšovacích návrhů svému nadřízenému. Naopak 17 respondentů uvedlo, že to tak necítí.

Z Grafu 13 na následující stránce, kde je vyhodnocena dvacátá devátá otázka lze vyčíst, že 39 respondentů z celkového počtu 45 vnímá hodnocení jejich výkonu od nadřízeného jako srozumitelné a užitečné. Pouze 6 respondentů uvedlo, že s tímto názorem nesouhlasí.

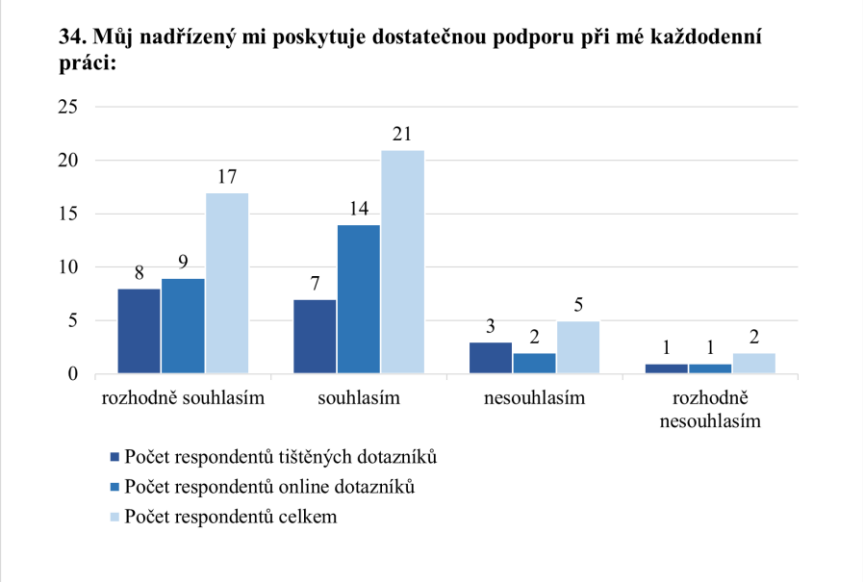
Graf 13 Hodnocení výkonu od nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

V odpovědích na třicátou otázku 32 ze 45 respondentů uvedlo, že nadřízený rozpoznává jejich silné stránky a dává jim pozitivní zpětnou vazbu. S tímto tvrzení nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí 13 respondentů. Avšak 26 respondentů ze 45, kteří odpověděli na třicátou první otázku, si myslí, že pro pracovníky, kteří odvádějí výborný výkon neexistují příležitosti ke kariérnímu růstu. Ale 28 respondentů naopak uvedlo, že vedoucí pracovníci přijímají patřičná opatření vůči pracovníkům, kteří nepodávají dobré výkony. V otázce motivace (otázka třicet tři) pouze 18 respondentů souhlasí s tvrzením, že jejich nadřízený používá účinné metody, aby byli stále vysoce motivováni. Naopak 27 respondentů s tímto názorem nesouhlasí či rozhodně nesouhlasí. Z Grafu 14 lze vyčíst, že celkem 38 respondentů z celkového počtu 45 souhlasí či rozhodně souhlasí s tvrzením, že jejich nadřízení poskytují dostatečnou podporu při každodenní práci. Také v otázce třicet pět 32 respondentů z celkového počtu 45 uvedlo, že pravidelné hodnocení výkonu je pro ně důležité a dává jim prostor zhodnotit svou práci a výsledky a dát zpětnou vazbu nadřízenému.

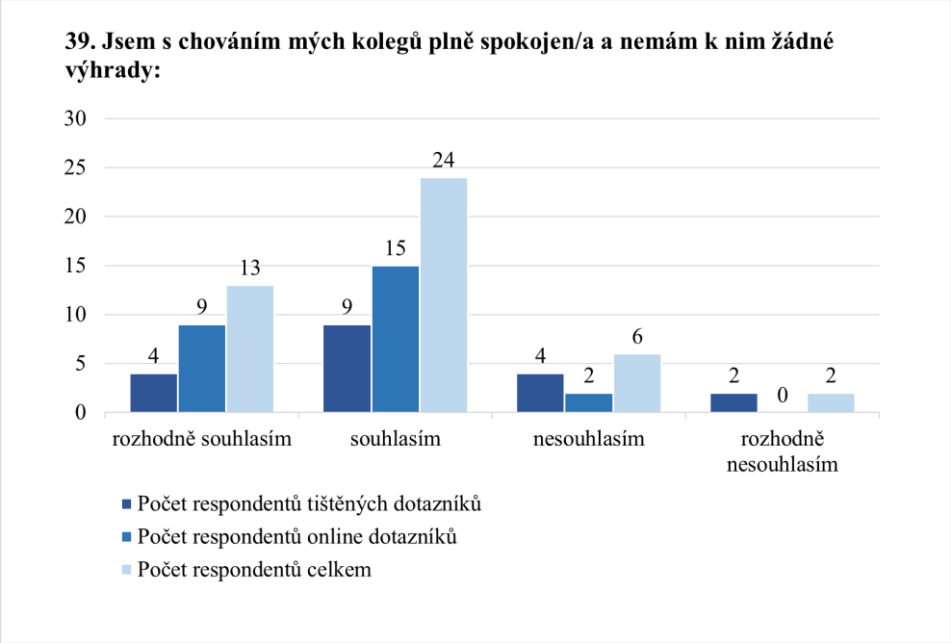
Graf 14 Podpora při každodenní práci



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Poslední série otázek 36. – 39. zachycuje oblast **spokojenosti se spoluprací v rámci společnosti/oddělení/týmu.** V této oblasti, v otázce třicet šest, 40 z celkového počtu 45 respondentů odpovědělo, že v jejich týmu je dobrý týmový duch a atmosféra. V další otázce 42 respondentů souhlasí a rozhodně souhlasí s tvrzením, že jejich kolegové z jiných oddělení či týmů je podporují a pomáhají jim při řešení pracovních úkolů. V otázce třicet osm se 43 respondentů domnívá, že mezi jednotlivými odděleními existuje dobrá spolupráce. A v poslední otázce tohoto průzkumu, která je vyhodnocena v Grafu 15 je zřejmé, že 37 respondentů z celkového počtu 45 souhlasí či rozhodně souhlasí s tvrzením, je jsou spokojeni s chováním svých kolegů a 8 respondentů uvedlo, že jsou nespokojeni.

Graf 15 Spokojenost s chováním kolegů



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

4.3.2 Závěr z průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Na základě hodnocení průzkumu spokojenosti klíčových pracovníků, které je v předchozí kapitole uvedeno, vyplývá pozitivní hodnocení celkové spokojenosti klíčových pracovníků. Jen malé procento nepotvrdilo, že je v současné době ve svém zaměstnání spokojenější než před rokem. Také 41 respondentů z celkového počtu 45 vrácených a vyplněných dotazníků by doporučilo společnost svým známým a přátelům a 44 respondentů jsou hrdí na to, že jsou členové společnosti. Tento fakt potvrzuje, že společnost má dobré jméno na lokálním trhu i u svých zaměstnanců. Velké procento z nich také souhlasilo, že jsou spokojeni se svým pracovním prostředím, vybavením a nastavenými procesy.

V oblasti osobní spokojenosti a motivace se ukázalo, že klíčoví pracovníci jsou spokojeni se svou náplní práce, s výhodami, které společnost poskytuje a s možností vzdělávání osobního rozvoje. Ale naopak se tito pracovníci necítí adekvátně platově ohodnoceni a často se cítí přepracovaní a ve stresu. Zde vyplívá, že finanční motivace je pro klíčové pracovníky důležitá a utváří tak spokojenost či nespokojenost této skupiny zaměstnanců. Zde je vidět, že peníze jsou stále tím největším motivátorem. Jako další oblastí k zamyšlení je motivace k předkládání nových nápadů a zlepšovacích návrhů. Z průzkumu také vyplynulo, že 4 respondenti uvažují o odchodu ze zaměstnání v této společnosti. Tito klíčoví pracovníci by měli být identifikováni a stabilizováni tak, aby se jejich pravděpodobnost odchodu snížila.

V oblasti spokojenosti s nejvyšším vedením společnosti se ukázalo, že problém ve společnosti je oblast komunikace obecně. Klíčoví pracovníci hned v několika otázkách potvrdili, že nejsou spokojeni s oblastí interní komunikace. Tak jak vedení společnosti a vedoucí pracovníci komunikují, předávají důležité informace a zajímají se o podněty zaměstnanců ke zlepšení prostředí či procesů. Společnost by měla umět svým zaměstnancům naslouchat, dávat jim prostor pro nápady, získávat od nich zajímavé podněty a nápady ke zlepšování prostředí či procesů. Vedení společnosti by mělo dát svým zaměstnancům najevo, že své pracovníky považuje za nejcennější složku organizace. Nicméně i přes tento fakt, velká část respondentů uvedla, že mezi nejvyšším vedením společnosti a zaměstnanci existuje vzájemná důvěra.

Dále se také v průzkumu objevila nespokojenost s finančním ohodnocením. Společnost by se měla určitě zaměřit na ocenění kvalitně odvedené práce. Jedná se nejen o finanční ohodnocení, ale také o pochvalu, pokud je k tomu důvod. Chválit by se mělo často. Nemusí se jednat o dlouhá oficiální prohlášení, ale stačí krátké osobní poděkování za dobrou práci, nejlépe hned po plnění daného úkolu. Vedoucí pracovníci by se měli naučit dávat zpětnou vazbu a chválit, ale také by měli umět dávat konstruktivní kritiku. Pro správné fungování společnosti je nejdůležitější lidský kapitál, tedy lidé. Většina zaměstnanců stojí o lidský přístup, chce mít možnost diskutovat své pracovní problémy a sdílet úspěchy.

S tím souvisí i třetí oblast, ve které je možno pracovat na zlepšení a tou je schopnost vedení vedoucích pracovníků, zde projevilo nesouhlas 18 respondentů, kteří nesouhlasili s úrovní předávání informací od svého vedoucího, či s tvrzením, že je v oddělení uplatňována politika otevřených dveří. Jedná se také o oblast hodnocení, dávání zpětné vazby, určení silných a slabých stránek zaměstnanců a hodnocení výkonu, který v průměru hodnotilo nesouhlasně 13 respondentů. Zaměstnanci tyto oblasti nevnímají jako plně dostačující a vedení by tak mělo nastavit strategii, jakým způsobem zvýšit kompetence svých vedoucích pracovníků a jakým způsobem je dále na jejich pracovních pozicích posouvat a rozvíjet.

V poslední části se ukázalo, že vztahy na pracovišti založené na důvěře, otevřené komunikaci a respektu patří k nejpevnějším a pro společnost do budoucna k neperspektivnějším. Velká část respondentů hodnotila, že v týmu je dobrá atmosféra. To hodnotilo pozitivně celkem 40 respondentů. 42 respondentů uvedlo, že mezi odděleními a týmy je vzájemná podpora a navzájem si pomáhají. 43 respondentů hodnotili velmi dobrou spolupráci.

4.4 Návrh doporučených opatření

Na základě provedeného souhrnu ze šetření je v této kapitole přehledně shrnuta aktuální situace ve společnosti XY, s.r.o. a navrženo zlepšení či změna v oblastech, na které by se měla společnost v systému stabilizace klíčových pracovníků zaměřit. Důležitou součástí těchto opatření je návrh opatření, jak společnost může stimulovat své klíčové pracovníky nejen finančními, ale také nefinančními prvky a popisuje postup jejich realizace. Jak ve své knize uvádí Armstrong (2015, s.135), jednou z nejlepších a nejúčinnějších stimulací pracovníků je nabídnout jim práci, kolektiv i pracovní prostředí, do kterého se budou chtít rádi vracet. Společnost má funkční personální systémy, které rozhodně nepotřebuje měnit, pouze je nutné z jednotlivých oblastí vytvořit systém, doplnit jej o některé chybějící prvky tak, aby byli spokojeni jak pracovníci, tak ale také samotná společnost.

Po provedeném výzkumu a šetření se jako zásadním problémem ukazuje, že společnosti chybí komplexní personální strategie, v ní zapracovaný plán stabilizace a systematický přístup ke stabilizaci klíčových pracovníků. Zástupci personálního oddělení i vedoucí pracovníci jsou si tohoto vědomi a společně připravují novou personální strategii, ve které bude tato problematika zahrnuta. Chybí zde propojení jednotlivých prvků stabilizace. Společnost bere v úvahu hlavně systém odměňování a poskytování benefitů jako hlavní stabilizační prvek. Ostatní prvky berou

jako funkční personální procesy. Součástí tvořené strategie by měl být plán opatření, který by zabránil nežádoucím odchodům kvalifikovaných (klíčových) pracovníků a ztrátě klíčových znalostí společnosti.

Analýza na základě jednotlivých výzkumných šetření ukázala, kde má společnost své slabé a silné stránky z hlediska stabilizace svých, nejen klíčových, pracovníků. Každá úspěšná společnost by měla znát své prvky a nástroje, které jsou funkční v systému stabilizace pracovníků, zvyšování jejich motivace, loajality a výkonu. Měla by umět dosáhnout toho, aby její pracovníci pracovali naplno, s chutí i přes to, že jim nemůže nabídnout lepší finanční ohodnocení. Nejen penězi lze totiž dosáhnout úspěchu. Na základě průzkumu spokojenosti, z hlediska nefinanční motivace ve společnosti lze považovat za nedostačující zejména následující prvky stabilizace:

- Nedostatečná informovanost všech zaměstnanců ze strany nejvyššího vedení a neefektivní interní komunikace;
- Nedokončená personální strategie a její implementace do praxe;
- Absence slovního hodnocení nadřízeným, zejména u pracovníků ve výrobě;

V rámci výsledků analýzy výzkumného šetření lze také krátce shrnout silné stránky společnosti a zahrnout mezi ně následující oblasti:

- Stabilita společnosti na trhu práce a její historie;
- Velmi dobrá pověst na lokálním trhu práce;
- Systém vzdělávání a školení, možnost profesního růstu a rozvoje;
- Propracovaný odměňovací systém a systém benefitů, dobře stanovené normy a cíle
- Dobré kolegiální vztahy, dobré vztahy s nadřízenými;
- Příjemné pracovní prostředí a zázemí;

V první řadě se doporučuje, aby společnost zahrnula do svých personálních aktivit proces **identifikace klíčových pracovníků**. Hlavním důvodem je zjištění, že společnosti chybí jakýkoliv standardizovaný motivační a stabilizační plán pro své zaměstnance. Hlavním cílem tohoto procesu identifikace by mělo být snížení rizika odchodů těchto pracovníků a zajištění udržení klíčových znalostí ve společnosti. Tím by společnost zajistila i postupné předávání znalostí na nástupce a motivovala bych tak i potenciální pracovníky, kteří by se v budoucnu mohli zařadit mezi klíčové.

Z hlediska stabilizačních prvků bude nutné standardizovat **nábor zaměstnanců**. Tento proces je klíčový ve výběru těch správných lidí, na správná místa a ve správný čas. V některých případech není proces jednotný a u stejných druhů pozic probíhá výběrové řízení jinak s různými nástroji výběru. Vždy je to na základě rozhodnutí příslušného vedoucího pracovníka. Proto jako další doporučení je dodržování jednotného komplexního modelu náboru zaměstnanců bez rozdílu u všech uchazečů.

Další klíčový proces, který je **proces adaptace nového zaměstnance**, je nutný standardizovat a začít brát jako nástroj, který společnosti pomáhá ke stabilizaci a zabránění případného odchodu nováčka ze společnosti. Další výhodou zefektivnění tohoto procesu je také snížení nákladů na zapracování a následné nutnosti pozici obsadit znovu. V současnosti se každému novému pracovníkovi dostává rozdílné úrovně adaptace. Standardizace by měla pomoci určit, jakými procesy by měl nováček projít, jaké informace získat a jaké dovednosti se naučit. Samozřejmě individuální požadavky by byly řešeny flexibilně přímo s příslušným vedoucím pracovníkem. Garantem standardizace tohoto procesu by mělo být personální oddělení.

Dalším důležitým procesem a prvkem stabilizace zaměstnanců je **rozvoj a vzdělávání**. Zde je nutno se zaměřit na nepovinnou část vzdělávacího procesu, který slouží jako individuální

nástroje ke stabilizaci nejen klíčových pracovníků. Proces by měl být opět standardizován, navázán na roční hodnocení pracovníků a proces talent managementu, kdy by měla být realizace vzdělávacích aktivit závislá na individuálním rozvoji každého zaměstnance. Samozřejmě se jedná o nutnou investici, nicméně tato forma investice je vnímána jako smysluplná a pomáhá tak zvyšovat kvalifikační úroveň lidských zdrojů, stabilizovat klíčové pracovníky možností osobního rozvoje a zvyšování kvalifikace a samozřejmě tak i stabilizovat oblast know-how společnosti a předávání klíčových znalostí.

S tím souvisí i další nefunkční část rozvoje a tou je oblast **talent managementu**. Sice existuje globální forma procesu, ale personální oddělení nedokáže říct, zda má výstup tohoto procesu určitou vypovídající hodnotu. Na lokální podmínky nebyl implementován a nevyužívá se. Vzhledem k tomu, že tento globální systém je nepovinný, doporučení je přizpůsobit jej na lokální požadavky společnosti, standardizovat jej a doporučené nástroje využít na objektivní vyhodnocení talentů a vytvoření talent-poolu, který bude vypovídající a na něj bude navázán i proces vzdělávání.

Nezastupitelnou roli ve všech procesech má i **komunikační proces**, který je slabým článek společnosti ve všech posuzovaných oblastech. U každé oblasti by měla být navržena komunikační strategie, tj. jakou formou a kdy správně se zaměstnanci komunikovat a předávat informace. Důležitou roli má i verbální komunikace, která je dobrým zdrojem zjištění velkého množství důležitých a potřebných informací pro společnost. Společnost by měla vést a vychovávat své vedoucí pracovníky k otevřenému stylu komunikace v týmech i se svými podřízenými, protože předávání správných informací se velkou mírou podílejí na stabilizaci zaměstnanců.

Vzhledem k vývoji fluktuace a celkové situace by se měla společnost také soustředit na důležitou oblast vzhledem k udržení klíčových pracovníků a udržení tak know-how ve společnosti, a tou je oblast **work-life-balance** (sladění pracovního života se soukromým) a to např. různými typy zkrácených pracovních úvazků nebo práce z domova. Je to také jedna z možností, jak neztrácet klíčové zaměstnance a umožnit jim vyřešit osobní překážky, které by jinak museli řešit odchodem ze společnosti.

Jako částečně problematické se ukázala oblast **systému odměňování a benefitů**. Z rozhovorů i dotazníkového šetření vyplynulo najevo, že zaměstnanci nejsou spokojeni z výší svých mezd. Zde by bylo vhodné, aby si společnost udělala srovnání svých úrovní mezd s trhem. K tomu lze použít různé zdroje průzkumů, které se v současnosti na trhu vyskytují (placené i volně přístupné). Na základě zjištění by si vedení mělo stanovit strategii, jakým způsobem postupovat v případě, že by byla zjištěna skutečnost podhodnocení zaměstnanců. Jako další doporučení k systému odměňování a benefitů je nepřeceňovat funkčnost systému benefitů jako hlavního stabilizačního prvku.

Společnost by také měla odbourat nedostatky v interní komunikaci a nastavit efektivní komunikační kampaň, jak dostat informace ohledně přehledů benefitů všem zaměstnancům. Měla by k tomu využít všechny své hlavní komunikační kanály, které používá či zařadit nové, efektivnější. Lze využít nástěnky, emaily, intranet, pravidelnou periodiku od vedení společnosti, tak i třeba formou setkání se zaměstnanci apod. kde může pravidelně tyto informace předávat a popř. zodpovědět i případné dotazy a nejasnosti. Neměla by zůstávat pouze u výčtu svých benefitů v určitém interním dokumentu. Tím by se zvýšila informovanost všech zaměstnanců, pomohla by k plošnému využívání benefitů a zvýšila by tak stabilizaci zaměstnanců ve společnosti.

4.4.1 Návrh zavedení programu stabilizace klíčových pracovníků

Na základě celkové shrnutí lze konstatovat, že každá společnost si může stanovit tři zásadní náměty stabilizace zaměstnanců: jaké kroky učinit při přípravě stabilizace klíčových pracovníků, jaká kritéria stanovit pro jejich výběr a jakými způsoby si klíčové pracovníky udržet.

Vzhledem k tomu, že dle vyjádření personální ředitelky je nutné si zachovat v rámci lokálního i globálního trhu konkurenceschopnost a zajistit trvalý rozvoj společnost, je nutné stabilizovat klíčové (nejdůležitější) pracovníky společnosti, kteří disponují specifickými, vysoce odbornými klíčovými znalostmi. Společnosti se tedy doporučuje implementovat program, jehož cílem bude vyhledávat vhodné pracovníky, rozpracovat tak systém řízení klíčových znalostí a navrhnout soubor nástrojů a prvků, které tyto pracovníky ve společnosti udrží. Nedílnou součástí by měl být i individuální rozvojový program. Jedná se o ***plány stabilizace klíčových pracovníků*** neboli retenční programy. Tak jak popisuje Armstrong retenční programy mají za cíl stabilizovat klíčové pracovníky pomocí speciálních aktivit. A tyto plány jsou založené na strategii stabilizace, kdy společnosti místo minimalizace celkového množství odchodů, ovlivňují to, kdo odejde a kdy. Společnost by pomocí tohoto programu měla být schopna analyzovat míru rizika, tj. kvantifikovat míru nebezpečí odchodu klíčových pracovníků a zároveň plánovat obsazení klíčových míst.

Armstrong definuje čtyři kroky, které společnost provádí v dobře nastaveném procesu analýzy rizika. Jedná se o:

- Identifikace těch důležitých/klíčových pracovníků, u kterých je vysoké riziko odchodu;
- Odhad pravděpodobnosti, že tito pracovníci opravdu v budoucnosti společnost opustí;
- Odhad dopadu a výše ztráty jejich odchodu;
- Plán, jakým způsobem tuto ztrátu nahradit včetně odhadu souvisejících nákladů.

Samozřejmě, aby byl tento program funkční, musí společnost nejprve stanovit definici, jakým způsobem budou tyto pracovníky identifikovat a jaké nástroje k tomu mohou použít. Tak jak uvádí Armstrong i Sysel lze v samotném procesu identifikace klíčových pracovníků využít hned několik obecných metod. Záleží na charakteru společnosti, jaká metoda bude pro ni nejefektivnější. Mezi nejznámější metody Sysel řadí hodnocení výkonu, hodnocení 360stupňové zpětné vazby, personální audit, development a assessment centrum, analýza organizačních sítí nebo identifikace klíčového pracovníka na základě stanovení klíčové pozice. Samotná identifikace může např. vycházet i z ročního hodnotícího pohovoru. Společnost si musí určit, jaká bude pro ni ta nejvýhodnější.

K identifikaci je také nutné si určit, jaká kritéria budou klíčoví pracovníci splňovat. Jaké doporučené vzdělání, specifické, odborné a klíčové znalosti v jedné či v několika oblastech činností by měli pracovníci mít. Důležitým kritériem je také schopnost stabilně podávat kvalitní a třeba i nadstandardní pracovní výkon, jaká by měla být úroveň pracovní motivace, jaké hodnoty by měli uznávat a jaké měkké dovednosti by měli tito pracovníci mít. Další oblastí hodnocení potřebné k identifikaci může být např. jaké jsou požadované kompetence (teoretické i praktické) a jaké jsou požadované osobní způsobilosti. Kritérií je mnoho a společnost by si měla vydefinovat ty, které jsou pro ni nejvíce vypovídající.

Výběr a nominace klíčových pracovníků by měl podléhat schvalovacímu procesu, který je standardní v dané společnosti, nejlépe vrcholovým vedením společnosti. Nominace by měla probíhat na základě sledování pracovní výkonnosti, výstupů z pravidelného hodnocení výkonů se zaměřením na výsledky plnění pracovních cílů a jejich osobní způsobilosti. Na základě těchto výstupů lze velmi jednoduše nastavit další kroky v oblasti rozvoje, vzdělávání, odměňovacího systému nebo zaměstnaneckých výhod.

Samotný program by měl mír určitá pravidla a principy. Např. program by měl být vyhlašován v pravidelných intervalech, např. jedenkrát ročně. Zařazení pracovníka do tohoto programu jako klíčového by měl mít neomezenou platnost. Klíčový pracovník by měl mít individuální plán rozvoje. Na jeho základě by se měl účastnit stanovených rozvojových a vzdělávacích aktivit nebo se zapojovat do vybraných projektů, může spolupracovat na tvorbě koncepcí a strategií či může působit jako interní lektor, kouč či mentor. V této roli by měl být zodpovědný za předávání svých klíčových znalostí a dovedností juniornějším kolegům.

V případě zajištění předávání klíčových znalostí neboli know-how dalším pracovníkům může společnost využít např. postup, kdy klíčoví pracovníci při svém ročním hodnotícím pohovoru identifikují své nástupce, kterým by měli předat tyto klíčové znalosti. Návrh těchto nástupců by měl podléhat také schvalovacímu procesu. Klíčový pracovník by tak byl poté zodpovědný za rozvoj těchto unikátních znalostí u svého nástupce. Jako mentor či kouč celého procesu může být nominován přímý nadřízený tohoto klíčového pracovníka. Jako doporučovaná forma předávání znalostí je mentoring, stínování, pověřování úkoly, delegování apod. (tzv. on the job training).

Na závěr je nutné podotknout, že společnost si je vědoma potřeby péče o klíčové pracovníky, vnímá je jako aktuální a chce se intenzivně tomuto tématu věnovat. Implementací celého systému stabilizace klíčových pracovníků společnost vyřeší péči právě o specifické pracovníky, kteří nepůsobí na manažerských pozicích, ani nemají motivaci k manažerskému postupu. S celým systémem může také velmi efektivně vyřešit problematiku předávání klíčových znalostí. Dalším pozitivním dopadem může být i snížení dobrovolné fluktuace pracovníků v celé společnosti.

4.4.2 Zlepšení slovního hodnocení a zpětné vazby od vedoucích pracovníků

Na základě provedené analýzy vyplývá, že se klíčoví pracovníci necítí být adekvátně slovně ohodnoceni. Jedná se zejména o osobní uznání, respekt na své pracovní pozici, zpětná vazba, pochvala či konstruktivní kritika. I když společnost provádí každoročně hodnotící pohovory, je to ve většině případů jediná příležitost pro zaměstnance, kde mají se svým nadřízeným možnost dialogu.

Je na zvážení společnosti, zda tuto frekvenci setkávání nezvýšit alespoň na dvakrát ročně a pracovníkům umožnit tuto formu dialogu s nadřízeným častěji. Jako opatření by bylo efektivní zavést i kontrolu těchto pravidelných hodnotících pohovorů ze strany personálního oddělení. Informace o kvalitě výkonu práce stávajících pracovníků jsou totiž důležitým podkladem pro rozhodnutí o potřebě a určení počtu zaměstnanců ve společnosti. Údaje o pracovním výkonu pracovníků může také sloužit pro proces stanovení potřeb vzdělávání, rozmisťování, získávání a výběr nových pracovníků. Na základě častějších hodnotících pohovorů lze získat i relevantní informace právě o klíčových pracovnících, jejich aktuální motivaci či pravděpodobnosti odchodu ze společnosti.

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že pracovníci očekávají zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného, ale i od vedení společnosti. Aby byla zpětná vazba efektivní a účinná, je nutné ji poskytovat i operativně, v průběhu či co nejdříve po ukončení jakékoliv činnosti. Měla by se týkat aktuálních, skutečných událostí. Měla by popisovat, nikoliv posuzovat či vynášet soudy. Hodnocení a zpětná vazba by měly ocenit pracovníka, co dělá dobře a popř. jak to udělat jinak.

Pro celkové zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými lze společnosti doporučit zvolit si metodu hodnocení, kdy přímý nadřízený se pravidelně potká se svým podřízeným, kterému shrne své postřehy z pozorování jeho práce, toto uvede do hodnotícího formuláře a kopii odevzdá zaměstnanci a jednu na personální oddělení k založení. Je potřeba stávající systém

zefektivnit, zvýšit jeho periodicitu a zahrnout zde kontroly, zda k tomuto procesu skutečně dochází.

Jako další doporučení lze uvést aktivní komunikaci vedení a přímých nadřízených směrem k pracovníkům. Takováto komunikace by měla mít informativní charakter, kde by bylo shrnuto to podstatné, co je pro společnost důležité. Ve společnosti je již nastaven komunikační kanál formou nástěnek na jednotlivých útvarech či v informativních listech, ale tato forma komunikace není dostatečná. Také by bylo efektivní zapojit pracovníky do plánování společnosti, pravidelného informování o hodnotách, cílech a strategii společnosti tak, aby se mohli pracovníci s těmito cíli a hodnotami více identifikovat a také je plnit. Dalším opatřením může být zavedení pravidelných setkávání se zaměstnanci, kde vedení společnosti bude pravidelně důležité informace předávat osobně.

Dalším doporučením je více naslouchat pracovníkům, jejich problémům, názorům, připomínkám či případným překážkám v práci. Toto umění může vést k zefektivnění práce v celé společnosti a ke zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců.

4.4.3 Zlepšení interní komunikace

Na základě výsledků výzkumu vyšlo najevo, že ve společnosti je nutné zlepšit interní komunikaci a zvýšit tak informovanost svých pracovníků. Pro zajištění efektivní spolupráce mezi jednotlivými odděleními, týmy a v rámci celé společnosti je nutné, aby docházelo k předávání přesných a relevantních informací od vedení společnosti, ale také od vedoucích pracovníků. Je nutné nastavit takové komunikační kanály, které zajistí propad informací od vedení společnosti až k řadovým pracovníkům. Některé z efektivních nástrojů již byly popsány v kapitole 4.3.5.

Jako efektivní a nenáročný způsob zlepšení interní komunikace může být např. systém denních krátkých startovacích porad, které budou organizovány časově od nejnižších hierarchických stupňů až po vedení společnosti. V průběhu dne nejdříve proběhnou krátké schůzky ve výrobě, kde se proberou operativní záležitosti, aktuální problémy s výrobou a přidruženými činnostmi. Tyto záležitosti se propadnou dále na poradě na vyšším hierarchickém stupni, až se postupně dostanou k nejvyššímu vedení společnosti. Propad informací tímto způsobem efektivně funguje i obráceně. Od nejvyššího vedení k pracovníkům ve výrobě.

Dalším možným způsobem zlepšení interní komunikace může být zavedení námětů a hodnocení prostřednictvím anonymního dotazníku. Jako doporučení lze navrhnout krátký dotazník, kam budou moci pracovníci zaznamenat své názory, připomínky a návrhy ke všemu, co ve společnosti považují za důležité nebo s čím aktuálně nejsou spokojeni. Tyto připomínky by mělo vedení či personální oddělení pravidelně zpracovávat, v případě zajímavých nápadů zavádět do praxe a informovat pracovníky o jejich zavedení či odstranění nedostatků.

4.4.4 Zlepšení řízení znalostí

Výzkum a šetření ukázalo, že klíčoví pracovníci jsou ochotni své znalosti dále sdílet a předávat. Ve skupině respondentů nebyl nikdo, kdo by si chtěl své klíčové znalosti nechávat sám pro sebe či by se cítil sdílením znalostí ohrožen ve vlastní pozici či v týmu. Tato skutečnost souvisí i s dobrou atmosférou ve společnosti, s dobrými vztahy a důvěrou. V tuto chvíli se znalosti sdílí intuitivně při samotném výkonu práce a realizaci projektů, ale řízení znalostí nemá žádný systém či standardizovaný proces.

Jako efektivní proces je zabezpečení kontinuity znalostí zkušenějších pracovníku na ty méně zkušené. Společnosti hrozí, že s pracovníky odcházejícími z organizace přijdou o jejich cenné znalosti, zkušenosti a dovednosti a společnost tak přijde o své klíčové znalosti. Z výsledků

dotazníkového šetření HR manažerky vyplynulo, že ve společnosti doposud není zaveden žádný přenos klíčových znalostí a dovedností. A z výsledků dotazníkového šetření pro klíčové pracovníky přitom vyplývá, že více respondenti jsou ochotni se dělit o své nabyté vědomosti a zkušenosti. Jako návrh efektivního nástroje jsou zde uvedeny některé příklady efektivních nástrojů pro předání těchto zkušeností v rámci společnosti:

- ***Mentoring,*** jehož pomocí lze systematicky předávat zkušenosti a dovednosti v rámci organizace. Společnosti se doporučuje vytvořit si svůj efektivní systém předávání znalostí pomocí tohoto nástroje a tím si udržet klíčové znalosti a dovednosti starších zaměstnanců.
- ***Diskuzní skupina***, kde se budou zaměstnanci setkávat a sdílet mezi sebou informace a zkušenosti. Určete konkrétní místo a čas, jasná pravidla a řízení a okruh daných témat.
- Vytvoření ***vnitropodnikových materiálů*** pro sdílení znalostí k možnosti interakce mezi zaměstnanci, ve kterých je každý zaměstnanec uveden spolu se svými unikátními schopnostmi a oblastmi, na které se specializuje. Tím dáte prostor k tomu, aby jeden zaměstnanec mohl konzultovat konkrétní téma s jiným zaměstnancem a aby si mohli navzájem předávat své nápady a zkušenosti.
- Využití ***technologických nástrojů*** pro efektivního sdílení znalostí. Platformy určené ke spolupráci, jako například SpeachMe, firemní wiki nebo Grovo, nabízejí zaměstnancům možnost nahrávat videa, texty a grafy, a tím předávat své znalosti nebo analýzy o určitém tématu nebo technologii. V porovnání s běžnými úložišti dat dávají tyto platformy větší prostor dosáhnout kolektivních znalostí. Soubory mohou být editovány kýmkoliv, kdo k tomu má oprávnění.
- Vytvoření **role „Knowledge managera“** – specialisty řízení znalostí na podporu procesu sdílení znalostí. Ve spolupráci s vedením společnosti se vytvoří a implementuje vhodná strategie. V rámci této strategie tito specialisté identifikují, jaké druhy expertiz mohou zaměstnanci nabídnout, následně podporují týmy ve sdílení znalostí a implementují nástroje, které pracovníkům nabídnou optimální podmínky pro přenos informací a pro maximální využití intelektuálního kapitálu dané společnosti. Specialisté řízení znalostí patří mezi klíčové zaměstnance nejvyššího managementu, a to především ve velkých nadnárodních společnostech. Fungují jako most mezi jednotlivými subjekty a odděleními v rámci dané společnosti. Pozice specialisty řízení znalostí vyžaduje smysl pro detail, vynikající komunikační a školicí dovednosti a schopnost důkladně se zorientovat ve strukturách dané firmy.

4.4.5 Zavedení systému plánování nástupnictví

Vzhledem k tomu, že ve společnosti není zaveden žádný standardizovaný systém plánování nástupnictví, jako další doporučeným krokem je jeho implementace do systému řízení lidských zdrojů. Jednotný návod na zavedení takového systému neexistuje. Společnost by si měla určit konkrétní cíle, které chce zavedením tohoto systému plnit a zvolit si vhodné nástroje, které budou vyhovovat jejímu prostředí, kultuře a hodnotám. Pokud se společnost rozhodne pro zavedení systému plánování, podpora nejvyššího vedení společnosti je klíčová.

Jako další důležité rozhodnutí je, zda se společnost chce při zavádění systému plánování nástupnictví věnovat zajištění nástupců na klíčové pozice či nahrazovat klíčové zaměstnance. To znamená, že v prvním případě se bude společnost věnovat klíčovým pozicím, bez ohledu na to, kdo na dané pozici je. V druhém případě, že se bude společnost naopak věnovat klíčovým lidem, bez ohledu na to, na jaké pozici nyní jsou. Tyto dvě možnosti lze také v praxi kombinovat.

Systém nástupnictví je nutné přizpůsobit potřebám dané společnosti a musí se vždy respektovat specifika každé organizace. Základním rozdílem přístupů k plánování nástupnictví je fakt, podle čeho jsou vybírány klíčové pozice či klíčoví pracovníci a kdo je vybírá. Může se jednat o plán, který zabezpečí obsazení nejdůležitějších manažerských pozic nebo může jít o proces, který má společnosti zabezpečit dostatečně širokou nabídku potenciálních nástupců. Základní kroky systému zavedení plánování nástupnictví lze shrnout do několika kroků:

- Zhodnocení stávajícího stavu ve společnosti a budoucí potřebu vedoucích pracovníků a manažerů;
- Určení klíčových pozic či klíčových pracovníků, jejich identifikace a výběr;
- Definice potřebných kompetencí, znalostí a schopností pro zvolené klíčové pozice;
- Identifikace vhodných kandidátů v rámci společnosti na základě jejich hodnocení vhodnou výběrovou metodou;
- Vytvoření plánů rozvoje pro identifikované klíčové pracovníky;
- Zvolení ukazatelů úspěšnosti systému, monitoring probíhajícího systému a následné zlepšování.

Než společnost začne vytvářet samotné plány nástupnictví, musí tomuto kroku předcházet důkladná příprava. Je vhodné zhodnotit současná stav, zhodnotit hlavní cíle tohoto systému a nastavit správný strategický plán implementace. Společnost musí najít jasný systém určení klíčových pozic, klíčových pracovníků, jejich potřebných kompetencí, schopností a znalostí a na základě tohoto hodnocení vybrat vhodné kandidáty jako potenciální nástupce. V přípravě je také nutné jasně nastavit formy interní komunikace, jak bude společnost celý systém plánování nástupnictví komunikovat svým pracovníkům. Také následné rozvojové plány pro klíčové pracovníky musí být v souladu s rozvojem strategických cílů společnosti. Po zavedení tohoto systému je nutné sledovat jeho funkčnost, pravidelně jej hodnotit jeho úspěšnost a provádět případné změny pro zlepšení.

Při implementaci systému plánování nástupnictví je důležité si stanovit časový plán, vytvořit konkrétní časový harmonogram a naplánovat, jak dlouho bude která fáze trvat a kdy na ni naváže další. Časové hledisko je také velmi důležité při vybírání vhodných nástupců. Mělo by být jasné, kdy bude určitý nástupce na danou pozici připraven, tj. v jakém časovém horizontu. Standardním postupem, které většina společností používají, je mít více nástupců na jednu klíčovou pozici s tím, že jeden kandidát by měl být schopen převzít pozici ihned, další nástupce do dvou let a třetí do pěti let. Dá se samozřejmě tento časový horizont upravit dle potřeb společnosti. Konkrétní fáze implementace tohoto systému plánování nástupnictví pro společnost lze rozdělit do následujících kroků:

1) Získání podpory nejvyššího vedení společnosti;
2) Příprava interní komunikace v rámci společnosti;
3) Plošná realizace hodnocení zaměstnanců a zmapování těch, kteří mají zájem o odbornou či manažerskou kariéru v rámci společnosti;
4) Identifikace skupiny klíčových pracovníků s manažerským potenciálem na manažerské pozice a s odborným potenciálem na expertní pozice;
5) Komunikace s identifikovanými a nominovanými klíčovými pracovníky a zjištění jejich motivace v kariérním postupu;
6) Realizace např. assessment či development centra k identifikaci dalších rozvojových potřeb;
7) Odsouhlasení nominací a rozvojových plánů vedením společnosti;
8) Nastavení individuálních rozvojových plánů pro klíčové pracovníky;
9) Vyhodnocení fáze výběru a nastavení programu vedením společnosti.

Jak již bylo několikrát zmíněno, otázka plánování nástupnictví je pro společnost XY, s.r.o. v současnosti velmi důležitá. V minulosti řešila odchody svých důležitých pracovníků. Z dotazníkového šetření také vyšlo najevo, že 4 současní klíčoví pracovníci chtějí odejít. Za tyto pracovníky společnost jen velmi těžko hledá adekvátní náhradu. V současné době jsou ve společnosti využívány k obsazování volných pozic jak vnější, tak částečně i vnitřní zdroje. Cílem tohoto programu by měla být možnost využívat hlavně své vnitřní zdroje kandidátů na obsazování klíčových pozic.

5 Závěr

Tato diplomová práce se věnovala tématu **„Strategie stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve vybrané společnosti“**. Cílem bylo identifikovat takové prvky stabilizace, které mají zásadní vliv na proces stabilizace klíčových zaměstnanců ve vybrané společnosti XY, s.r.o. K objasnění nám pomohla hlavní výzkumná otázka: **„Jak stávající strategie ovlivňuje stabilizaci klíčových zaměstnanců a napomáhá k udržení know-how ve společnosti?“** Aby tato hlavní výzkumná otázka mohla být zodpovězena, práce musela nejprve odpovědět na dílčí výzkumné otázky výzkumu.

První dílčí výzkumnou otázkou byla: *„Jaký je aktuální stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti a jakým způsobem ovlivňuje proces stabilizace“*. Odpověď jsme našli v kvantitativní metodě, která byla použita formou dotazníku a zahrnovala tak průzkum spokojenosti zaměstnanců. Na základě tohoto průzkumu bylo zjištěno, velký problém má společnosti v oblasti komunikace. Zaměstnanci uvedli, že nejsou spokojeni s oblastí interní komunikace obecně, a to potvrdilo i několik dalších otázek průzkumu, které se vztahovali k tomuto tématu. Další problematickou oblastí se projevilo úroveň odměňování a spokojenost s výši vlastní mzdy. I oblast vedení a schopnost leadershipu byla velmi nízko hodnocena.

Jednalo se o oblast hodnocení, dávání zpětné vazby, určení silných a slabých stránek zaměstnanců a další práce s těmito oblastmi, řízení talent managementu, řízení kariéry apod. Zaměstnanci tyto oblasti vnímají ne jako dostatečné a vedení by tam mělo nastavit strategii, jakým způsobem zvýšit kompetence svých vedoucích pracovníků a jakým způsobem je dále na jejich pracovních pozicích posouvat a rozvíjet. Naopak jako pozitivně hodnocené byly oblasti vztahů na pracovišti, úroveň spokojenosti s pracovním prostředím či důvěra mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Z tohoto průzkumu vzešlo několik podnětů, které by měly být vzaty v úvahu realizace jednotlivých změn jak v oblasti adaptace nových zaměstnanců, oblasti odměňování, vzdělávání a rozvoje, tak i v oblasti talent managementu.

Druhá dílčí výzkumná otázka byla definována: *„Jaké současné funkční procesy a nástroje personálního řízení ovlivňují stabilizaci zaměstnanců ve vybrané společnosti?“* Na tuto otázku nám pomohla odpovědět metoda přímého dotazování formou polostrukturovaného rozhovoru se zástupci personálního oddělení a analýza interních dokumentů. Těmito metodami byla zjištěna aktuální situace ve společnosti v několika klíčových oblastech, které představují základní prvky stabilizace zaměstnanců.

Pro úspěšné řízení lidských zdrojů je nezbytné mít stanovenu personální strategii společnosti, která by měla navazovat na strategii společnosti a měla by tak sledovat a podporovat stejné cíle. Tato strategie by měla být poté implementována do jednotlivých personálních procesů. Kvalitně zpracovaná personální strategie umožní personální ředitelce i celé společnosti lépe dosahovat nastavené cíle.

V první oblasti náboru zaměstnanců je praktikovaný standardní proces funkční a plně s očekáváním zaměstnanců i personálního oddělení. Jsou využívány všechny potřebné nástroje tak, aby celý proces byl maximálně efektivní. Vzhledem ke globálnímu řízení je nutný proces schvalování, který prodlužuje dobu možnosti obsazení pracovní pozice. Nicméně naopak slouží k jasnému a čistému procesu, který ukazuje na kvalitu vynaložených nákladů. O dobrých zkušenostech z výběrového řízení vypovídali, jak samotní zaměstnanci, tak také vedoucí pracovníci, kteří jsou v tomto procesu plně zainteresováni. Lze tedy říci, že proces náboru zaměstnanců je jeden z funkčních prvků stabilizace zaměstnanců v organizaci.

V dalším procesu adaptace nových zaměstnanců lze hovořit pouze o částečném splnění očekávání, a tedy funkčnosti jakožto prvku stabilizace zaměstnanců. Hlavním cílem tohoto

procesu je plné zapojení, seznámení se se společností a zajištění pracovního výkonu nového zaměstnance. V tomto procesu se zdá být funkčnost nedostatečná. V případě plného zapojení pracovníku a správné adaptace do společnosti by mohl tento proces patřit také mezi klíčové prvky stabilizace zaměstnanců. Nicméně ve společnosti tento proces plně nefunguje a zdá se, že je brán pouze jako formální proces pro potřeby splnění norem ISO. Proto o tomto procesu nelze říci, že je funkčním prvkem stabilizace.

V oblasti rozvoje a vzdělávání společnost splňuje očekávání zaměstnanců a teoretická kritéria, které jsou popsána v odborné literatuře. Zákonné a povinné školení nelze brát jako prvek stabilizace zaměstnanců. Nicméně v oblasti rozvojových vzdělávacích aktivit společnost nepostupuje systematicky, ale pouze na základě konkrétních požadavků zaměstnanců, které nejsou propojeny s ročním hodnocením či procesem talent managementu. Toto je vnímáno jako rizikový faktor procesu stabilizace, což potvrzují svými výpověďmi také samotní zaměstnanci. V tento okamžik tedy nelze hovořit o procesu rozvoje a vzdělávání jako o stabilizačním prvku.

O oblast odměňování a poskytování benefitů by se měla společnost opírat jako o stabilizační prvek zaměstnanců. Nicméně z šetření vyplývá, že zaměstnanci obecně vnímají svůj plat a součet poskytovaných benefitů za málo motivační. Byla několikrát zmiňována lokální konkurence a jejich nástupní platy, kdy zaměstnanci si tyto úrovně srovnávají. Někteří z respondentů dokonce zmínili, že pohyblivá složka, která má být určena jako motivační faktor pro plnění pracovního výkonu neplní svou funkce a vedoucí pracovníci jej používají dle jejich subjektivních názorů nikoliv jako výkonovou složku. Dále je také problém o špatné informovanosti zaměstnanců ohledně seznamu benefitů, na které mají nárok. Nejsou dobře komunikované a zaměstnanci se tak v nich jen velmi špatně orientují. V rámci uplatnění nehmotných stimulů zpětná vazba buď úplně chybí nebo je dělána nahodile pouze některými z vedoucích pracovníků. V současnosti tedy nelze proces odměňování a poskytování benefitů brát jako prvek stabilizace zaměstnanců v této společnosti.

Jako třetí dílčí výzkumnou otázkou byla určena: *"Jaké vnitřní a vnější prvky procesu stabilizace ovlivňují stabilizaci zaměstnanců ve vybrané společnosti?"*. Na tuto poslední dílčí otázku nám pomohla odpovědět znovu metoda dotazování formou polostrukturovaného rozhovoru se vzorkem respondentů ve skupinách zástupců personálního oddělení, vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců. Pokud lze shrnout všechny odpovědi viz. výše, společnost věnuje stabilizačním prvkům určitou péči. Mnoho prvků opravdu splňuje charakter stabilizačního prvku a přes něj dochází k motivaci zaměstnanců. Nicméně je škoda, že o jednotlivých možnostech neví řadoví pracovníci. Slabší stránkou společnosti je totiž interní komunikace ve všech zkoumaných oblastech. Další oblastní, kterou může společnost zefektivnit je přístup k rozvojové činnosti.

Naopak společnost je možno dobře hodnotit v rámci sociálních programů pro zaměstnance jako je pružná pracovní doba, částečné úvazky či zdravotní péče o zaměstnance či poskytování benefitů. Naopak jako negativně hodnocená oblast je odměňování a benefity, která je však jako prvek stabilizace zaměstnanců klíčová. Další negativně hodnocené oblasti jsou oblast adaptace zaměstnanců či rozvoj a vzdělávání.

V oblasti vnějších prvků stabilizace můžeme v tuto chvíli hodnotit pozitivně. Tzn. že společnost může tyto prvky zohlednit v případě, že nastane s některým z prvků problém. V oblasti podpory bydlení v tuto chvíli nemusí společnost uvažovat o žádném ze stabilizačních prvků vzhledem k umístění obou jednotek ve středu města. Taktéž nemusí řešit oblast podpory v dopravě, protože zaměstnanci většinou užívají místní síť autobusové a vlakové dopravy. Pokud tuto oblast nějakým způsobem ovlivňuje, je to pouze v individuálních případech kvalifikovaných specialistů, kterých je na lokálním trhu nedostatek.

Na základě těchto výzkumných otázek a následné analýze můžeme označit, že mezi funkční prvky stabilizace zaměstnanců patří proces náboru a vnější prvky stabilizace. Zbytek prvků lze označit jako pouze částečně funkční či nefunkční, protože nesou určité nedostatky a nejsou v souladu s očekáváními zaměstnanců. V těchto oblastech je tedy nutné, aby společnost provedla změny.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK J. *Personální řízení, současnost a trendy.* 1. vydání. Praha: Universita J.A.Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-745-2020-4.

BEDNÁŘ V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 112 s., ISBN 978-80-271-9994-5.

CEJTHAMR V. et al. *Management a organizační chování.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2012. 592 s., ISBN 978-80-7400-347-9.

GIDDENS A. *Sociologie*. 2. vydání. Praha: Argo, 2013. 1052 s. ISBN 978-80-257-0807-1.

HENDL J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace.* 3. vydání. Praha: Nakladatelství Portál s.r.o., 408 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HORVÁTHOVÁ P. *Talent management.* 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

JANIŠOVÁ D. et al. *Velká knika o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIÁNOVÁ R. *Personální řízení: východiska a vývoj.* 2 vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MAREŠ J. *Teorie kódování.* 1. vydání. Praha: FJFI, ČVUT, 2008, 120 s. ISBN 978-80-01-04203-8.

OAKES, K., GALAGAN, P. *The executive guide to integrated talent management.* 1. vydání. Alexandria: American Society for Training and Development, 2011. 272 s., ISBN 978-1-56286-754-6.

PLAMÍNEK J., *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

RAINE L. *Networked: The new social operating system.* 1. vydání. Cambridge, MA: MIT Press, 2014, 358 s. ISBN 978-02625-261666

ŠIKÝŘ M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TORRINGTON D. et al. *Human Resources Management.* 10. vydání: Londýn: Pearson Education Limited, 2017. 720 s. ISBN 978-12-921-2909-9.

ULRICH D. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN J. et al., *Personalistika.* 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-735-7627-1.

URBAN J. *Management lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: Ústavní práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905-2474-3

URBAN J. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ H. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci.* 1. vydání. Praha: Adart, 2013, 168 s. ISBN 978-80-87829-01-1.

URBANCOVÁ H. et al. *Talent management v organizacích v České republice*. 1. vydání. Praha: VŠEM, 2016. 231 s.ISBN 978-80-878-3964-5.

VNOUČKOVÁ L. *Fluktuace a retence zaměstnanců.* 3. vydání. Praha: VŠEM, 2013. 232 s. ISBN 978-80-878-2906-6.

VNOUČKOVÁ L. et al. *Rozvoj lidských zdrojů*. 2. vydání. Praha: VŠEM, 2015. 114 s. ISBN 978-80-878-3955-3.

ŽUFAN J. et al. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 140 s. ISBN 978-80-747-8328-9.

Sborníky a odborné články

BAUER, T. *Manager: Take Accountability for Onboarding.* Workforce Solutions Review. 2016, roč. 7, č. 4, s. 34-35. ISSN 2154-6975.

SILZER R., CHURCH A. *Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices.* In R. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.). San Francisco: Jossey-Bass, 2010, Strategy-driven talent management: A leadership imperative, s. 213–279.

STÝBLO, J. *Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti s praxí.* Práce a mzda, Praha, 2011, roč. 59, č. 6, s. 54-59. ISSN 0032-6208.

SYSEL J. *Plánování nástupnictví.* HR Profi. Talent Management. Praha, 2014, s. 10-12.

Internetové zdroje

TARALLO M. *How to Reduce Employee Turnover Through Robust Retention Strategies.* Shrm.org: Talent Acquisition [online]. 2018 [cit. 2018-09-17]. Dostupný z www: https://shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/how-to-reduce-

employee-turnover-through-robust-retention-strategies.aspx?_ga=2.127845773.1404297078.1605605100-1214308600.1604994076

HEATHFIELD S. *How to Build Trust at Work. Managers Need to Act in 10 Ways That Engender Trust.* Thebalancecareers.com: Conflict Resolutions [online]. 2020 [cit. 2020-06-20]. Dostupný z www: https://www.thebalancecareers.com/top-ways-to-build-trust-at-work-1919402

MOWER J. E. *What is a key employee*. Exitplanning.com: Exit Planning Solution [online]. 2018 [cit. 2018-10-11]. Dostupný z www: https://www.exitplanning.com/blog/what-key-employee

RANDLOVÁ N. Českému pracovnímu právu chybí „klíčový zaměsnanec". Epravo.cz: EPRAVO.CZ a.s., Praha [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupný z www: Českému pracovnímu právu chybí „klíčový zaměstna | epravo.cz

TEPPER M. 3 Keys to Identifying a „Key" Employee. Swpconnect.com: Strategic Wealth Partners [online]. 2015 [cit. 2015-07-08]. Dostupný z www: https://swpconnect.com/3-keys-to-identifying-a-key-employee/

Ostatní zdroje

XY, s.r.o. *Zpráva o spokojenosti zaměstnanců*. OS KOVO. Rychnov nad Kněžnou, 2018, s. 1-5.

XY, s.r.o. *Zpráva o spokojenosti zaměstnanců*. OS KOVO. Rychnov nad Kněžnou, 2019, s. 1-5.

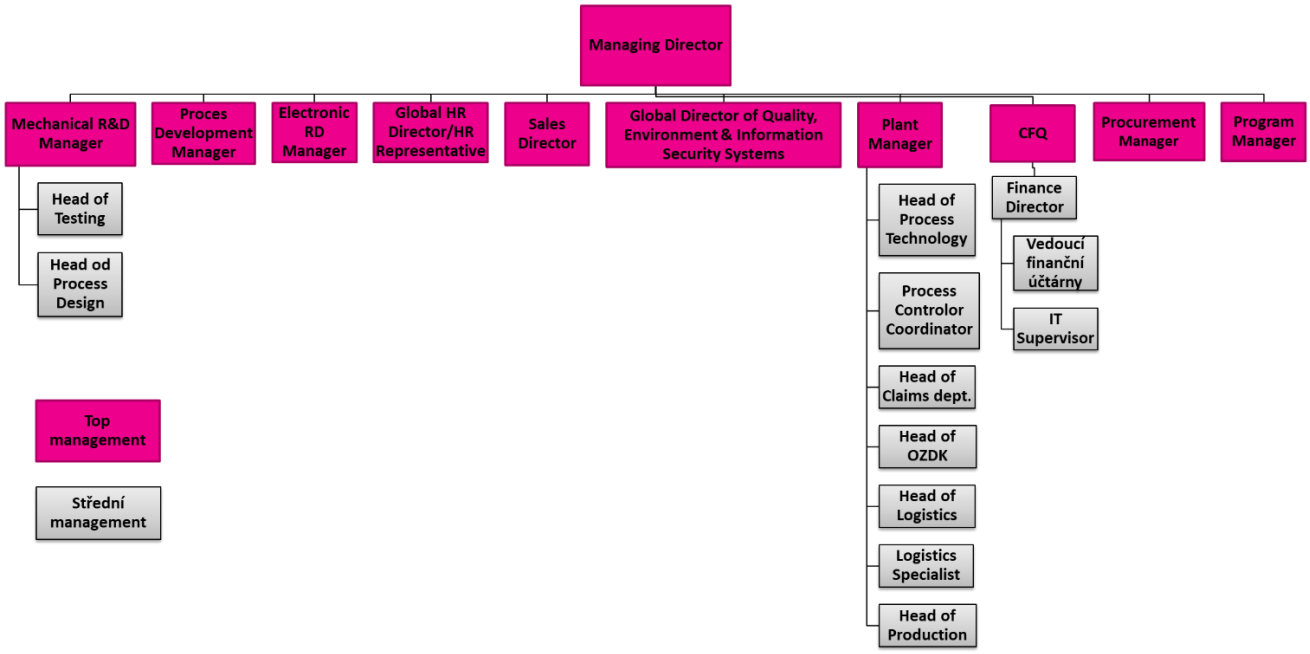
XY, s.r.o. *Zpráva o spokojenosti zaměstnanců*. OS KOVO. Rychnov nad Kněžnou, 2020, s. 1-5.

XY, s.r.o. *Kolektivní smlouva*. OS KOVO. Rychnov nad Kněžnou, 2021, s. 1-36.

XY, s.r.o. *Mzdový předpis společnosti.* Personální oddělení. Rychnov nad Kněžnou, 2021, s. 1-15

Přílohy

Příloha 1 Organizační struktura společnosti platná k 1.3.2021



Zdroj: XY, s.r.o. (2021)

Příloha 2 Informovaný souhlas

Informovaný souhlas

Informovaný souhlas s realizací a využitím výzkumného rozhovoru se týká diplomové práce na téma: ***Stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve společnosti***. Cílem tohoto výzkumu je zjištění a analýza, do jaké míry současná strategie Vaší společnosti napomáhá ke stabilizaci klíčových pracovníků a setrvání těchto zaměstnanců na klíčových pozicích. Výzkum probíhá pod vedením Vysoké školy ekonomie a managementu, a.s. v Praze, přičemž realizátorkou a zároveň autorkou celé práce je Bc. Michaela Šotolová. Výzkumný materiál bude získán formou písemného záznamu rozhovoru a v práci bude využit zcela anonymně.

Jakožto realizátor si uvědomuji citlivost údajů, které mohou během rozhovorů zaznít, proto věnuji zvýšenou pozornost etickým otázkám a zajištění bezpečí jednotlivým respondentům. V rámci výzkumu kladu značný důraz především na:

Anonymitu respondentů – zavazuji se, že v přepisech rozhovorů odstraním jakékoliv údaje, které by mohly vést k identifikaci respondenta.

Mlčenlivost realizátora – s veškerými materiály, které budou během rozhovoru pořízeny, budu pracovat výhradně já, jakožto realizátor a nikdo jiný k nim nezíská přístup.

Jako respondent můžete kdykoliv během rozhovoru odmítnout odpovědět na otázky, které jsou pro Vás citlivé či jakýmkoliv způsobem nepříjemné. Máte také právo kdykoliv odstoupit od výzkumu.

Tímto Vám děkuji za pozornost, kterou jste věnovali výše uvedeným informacím, a žádám vás o poskytnutí souhlasu s účastí ve výzkumu.

Bc. Michaela Šotolová

Podle zákona 101/2000 sbírky o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů uděluji souhlas s účastí v uvedeném výzkumném projektu a s poskytnutím výzkumného materiálu.

V Týništi nad Orlicí, dne …… Podpis respondenta: ……

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 3 Dotazník pro strukturovaný rozhovor se zástupci personálního oddělení

Dotazník pro strukturovaný rozhovor (personální oddělení)

Strukturovaný rozhovor vedený s pracovníkem personálního oddělení se týká diplomové práce na téma: ***Stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve společnosti.*** Cílem tohoto výzkumu je zjištění a analýza, do jaké míry současná strategie společnosti pomáhá ke stabilizaci klíčových pracovníků a setrvání těchto zaměstnanců na klíčových pozicích. Jakým způsobem Vaše společnost pracuje s touto specifickou skupinou pracovníků a jakým způsobem dochází k předávání klíčových znalostí pro případ odchodu takového pracovníka.

Jméno: ……

Pozice: ……

Společnost: …….

Uskutečněn dne: …….

Formou: …….. (osobní/telefonické/online schůzky)

Dotazník bude sloužit jako podklad pro zpracování diplomové práce a budou zpracovány pouze pro tuto potřebu.

Děkuji předem za spolupráci Michaela Šotolová, Bc.

---

1. *Jak dlouho pracujete ve společnosti, na jaké pozici a jak dlouho pracujete na této konkrétní pozici?*
2. *Vnímáte svou společnost jako stabilní? Pokud ne, z jakých důvodů?*
3. *Zabývá se Vaše společnost identifikací tzv. klíčových pracovníků? Kdo konkrétně je pro Vaši společnost klíčový?*
    a. *Kdo se u vás podílí na identifikaci klíčových pracovníků?*
    b. *Kdo byl iniciátorem zavedení práce s klíčovými pracovníky ve vaší společnosti?*
    c. *Jak je do identifikace klíčových pracovníků zapojeno vrcholové vedení společnosti?*
    d. *Jaká je role pracovníků personálního útvaru v tomto procesu?*
    e. *Jaká je role liniových manažerů v tomto procesu?*
4. *Má Vaše společnost stanovenou definici klíčového pracovníka? Pokud ano, jaké metody k jejich identifikaci používá? Pokud ne, jakým způsobem je lze podle Vašeho názoru nejlépe identifikovat?*
5. *V čem podle Vašeho názoru spočívá „klíčovost" tohoto pracovníka? Co je pro Vás při této definici nejdůležitější?*
6. *Které pracovníky si chcete ve Vaší společnosti udržet nejvíce? Vychováváte si na klíčové pozice vlastní pracovníky? Nebo je nakupujete na trhu práce?*
7. *Je podle Vašeho názoru talentovaný zaměstnanec, klíčovým pracovníkem? Pokud ano, proč?*
8. *Je podle Vašeho názoru manažer, klíčovým pracovníkem? Pokud ano, proč?*
9. *Zabýváte se ve Vaší společnosti stabilizací „klíčových" pracovníků? Nebo stabilizací všech pracovníků? Jak k této problematice přistupujete?*

10. *Má Vaše společnost nastavenu personální strategii? Pokud ono, co jsou její hlavní pilíře a cíle? Je stabilizace pracovníků její součástí? Řadíte stabilizaci „klíčových" pracovníků ke strategickým prioritám Vaší společnosti?*
11. *Jaké nejdůležitější prvky stabilizace klíčových pracovníků považujete za nejdůležitější?*
12. *Co klíčové pracovníky (všechny pracovníky) nejvíce ve Vaší společnosti motivuje? Jaké nástroje Vaše společnost používá? Co dělá Vaše společnost pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců?*
13. *Jak Vaše společnost klíčové pracovníky rozvíjí?*
    a. *Tvoří rozvoj klíčových pracovníků nadstavbu běžného vzdělávacího programu? Je něčím specifický?*
    b. *Jsou šity tréninkové plány na míru jednotlivým klíčovým pracovníkům? Pokud ano, jak?*
    c. *Zastupují u vás zkušení pracovníci roli mentora či trenéra? Spolupracují s mladými talenty? Pokud ano, jak tento proces probíhá?*
14. *Jaké speciální benefity Vaše společnost poskytuje svým klíčovým pracovníkům?*
15. *Jaké Vaše benefity jsou podle Vašeho názoru nejvíce vhodné pro stabilizaci právě klíčových pracovníků?*
16. *Jaké jsou nejčastější důvody odchodů klíčových pracovníků? Jsou důvody odchodů klíčových pracovníků shodné s důvody odchodu ostatních pracovníků?*
17. *Jakou má Vaše společnost fluktuaci (kolik zaměstnanců zhruba ze společnosti odejde v průběhu jednoho roku)?*
18. *Jaký vnímáte vztah fluktuace a stabilizaci klíčových pracovníků?*
19. *Jakým způsobem Vaše společnost zajišťuje, aby její klíčoví pracovníci neodcházeli?*
20. *Víte, kolik Vaši společnost stojí ztráta klíčového pracovníka? Pokud ano, jak ztrátu určujete, jaký postup využíváte?*
21. *Pracuje Vaše společnost s plány stabilizace či retenčním programem? Pokud ano, jaký je základ a jak vypadá konkrétní plán či program?*
22. *Jakým způsobem zajišťujete pro případ odchodu klíčového pracovníka předání jeho znalostí?*
23. *Jakým způsobem pracujete a řídíte kariéru svých pracovníků? A jak řídíte kariérní plány právě u klíčových pracovníků?*
24. *Provádíte pravidelné hodnocení výkonu svých pracovníků? Pokud ano, jak konkrétně vypadá? Jak tento proces probíhá?*
25. *Jakým způsobem by se měla společnost podle Vašeho názoru nejlépe chovat, aby neztrácela své klíčové pracovníky?*

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 4 Dotazník pro strukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky

Dotazník pro strukturovaný rozhovor (Vedoucí pracovníci)

Strukturovaný rozhovor vedený s vedoucím pracovníkem se týká diplomové práce na téma: ***Stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve společnosti.*** Cílem tohoto výzkumu je zjištění a analýza, do jaké míry současná strategie společnosti pomáhá ke stabilizaci klíčových pracovníků a setrvání těchto zaměstnanců na klíčových pozicích. Jakým způsobem Vaše společnost pracuje s touto specifickou skupinou pracovníků a jakým způsobem dochází k předávání klíčových znalostí pro případ odchodu takového pracovníka.

Jméno: ……

Pozice: ……

Společnost: …….

Uskutečněn dne: …….

Formou: …….. (osobní/telefonické/online schůzky)

Dotazník bude sloužit jako podklad pro zpracování diplomové práce a budou zpracovány pouze pro tuto potřebu.

Děkuji předem za spolupráci Michaela Šotolová, Bc.

---

1. *Jak dlouho pracujete ve společnosti, na jaké pozici a jak dlouho pracujete na této konkrétní pozici?*
2. *Vnímáte svou společnost jako stabilní? Pokud ano, z jakých důvodů? Pokud ne, z jakých důvodů?*
3. *Zabývá se Vaše společnost identifikací tzv. klíčových pracovníků? Kdo konkrétně je pro Vaši společnost klíčový?*
    a. *Kdo se u vás podílí na identifikaci klíčových pracovníků?*
    b. *Kdo byl iniciátorem zavedení práce s klíčovými pracovníky ve vaší společnosti?*
    c. *Jak je do identifikace klíčových pracovníků zapojeno vrcholové vedení společnosti?*
    d. *Jaká je role pracovníků personálního útvaru v tomto procesu?*
    e. *Jaká je role liniových manažerů v tomto procesu?*
4. *Má Vaše společnost stanovenou definici klíčového pracovníka? Pokud ano, jaké metody k jejich identifikaci používá? Pokud ne, jakým způsobem je lze podle Vašeho názoru nejlépe identifikovat?*
5. *V čem podle Vašeho názoru spočívá „klíčovost" tohoto pracovníka? Co je pro Vás při této definici nejdůležitější?*
6. *Které pracovníky si chcete ve Vaší společnosti udržet nejvíce? Vychováváte si na klíčové pozice vlastní pracovníky? Nebo je nakupujete na trhu práce?*
7. *Je podle Vašeho názoru talentovaný zaměstnanec, klíčovým pracovníkem? Pokud ano, proč?*
8. *Je podle Vašeho názoru manažer, klíčovým pracovníkem? Pokud ano, proč?*
9. *Zabýváte se ve Vaší společnosti stabilizací „klíčových" pracovníků? Nebo stabilizací všech pracovníků? Jak k této problematice přistupujete?*

10. *Má Vaše společnost nastavenu personální strategii? Pokud ono, co jsou její hlavní pilíře a cíle? Je stabilizace pracovníků její součástí? Řadíte stabilizaci „klíčových" pracovníků ke strategickým prioritám Vaší společnosti?*
11. *Jaké nejdůležitější prvky stabilizace klíčových pracovníků považujete za nejdůležitější?*
12. *Co klíčové pracovníky (všechny pracovníky) nejvíce ve Vaší společnosti motivuje? Jaké nástroje Vaše společnost používá? Co dělá Vaše společnost pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců?*
13. *Jak Vaše společnost klíčové pracovníky rozvíjí?*
    a. *Tvoří rozvoj klíčových pracovníků nadstavbu běžného vzdělávacího programu? Je něčím specifický?*
    b. *Jsou šity tréninkové plány na míru jednotlivým klíčovým pracovníkům? Pokud ano, jak?*
    c. *Zastupují u vás zkušení pracovníci roli mentora či trenéra? Spolupracují s mladými talenty? Pokud ano, jak tento proces probíhá?*
14. *Jaké speciální benefity Vaše společnost poskytuje svým klíčovým pracovníkům?*
15. *Jaké Vaše benefity jsou podle Vašeho názoru nejvíce vhodné pro stabilizaci právě klíčových pracovníků?*
16. *Jaké jsou nejčastější důvody odchodů klíčových pracovníků? Jsou důvody odchodů klíčových pracovníků shodné s důvody odchodu ostatních pracovníků?*
17. *Jakou má Vaše společnost fluktuaci (kolik zaměstnanců zhruba ze společnosti odejde v průběhu jednoho roku)?*
18. *Jaký vnímáte vztah fluktuace a stabilizaci klíčových pracovníků?*
19. *Jakým způsobem Vaše společnost zajišťuje, aby její klíčoví pracovníci neodcházeli?*
20. *Víte, kolik Vaši společnost stojí ztráta klíčového pracovníka? Pokud ano, jak ztrátu určujete, jaký postup využíváte?*
21. *Pracuje Vaše společnost s plány stabilizace či retenčním programem? Pokud ano, jaký je základ a jak vypadá konkrétní plán či program?*
22. *Jakým způsobem zajišťujete pro případ odchodu klíčového pracovníka předání jeho znalostí?*
23. *Jakým způsobem pracujete a řídíte kariéru svých pracovníků? A jak řídíte kariérní plány právě u klíčových pracovníků?*
24. *Provádíte pravidelné hodnocení výkonu svých pracovníků? Pokud ano, jak konkrétně vypadá? Jak tento proces probíhá?*
25. *Jakým způsobem by se měla společnost podle Vašeho názoru nejlépe chovat, aby neztrácela své klíčové pracovníky?*

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 5 Dotazník pro strukturovaný rozhovor s klíčovými pracovníky

Dotazník pro strukturovaný rozhovor (Klíčoví pracovníci)

Strukturovaný rozhovor vedený s klíčovým pracovníkem se týká diplomové práce na téma: ***Stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve společnosti.*** Cílem tohoto výzkumu je zjištění a analýza, do jaké míry současná strategie společnosti pomáhá ke stabilizaci klíčových pracovníků a setrvání těchto zaměstnanců na klíčových pozicích. Jakým způsobem Vaše společnost pracuje s touto specifickou skupinou pracovníků a jakým způsobem dochází k předávání klíčových znalostí pro případ odchodu takového pracovníka.

Jméno: ……

Pozice: ……

Společnost: …….

Uskutečněn dne: …….

Formou: …….., (osobní/telefonické/online schůzky)

Dotazník bude sloužit jako podklad pro zpracování diplomové práce a budou zpracovány pouze pro tuto potřebu.

Děkuji předem za spolupráci Michaela Šotolová, Bc.

---

1. *Jak dlouho pracujete ve společnosti, na jaké pozici a jak dlouho pracujete na této konkrétní pozici?*
2. *Vnímáte svou společnost jako stabilní? Pokud ano, z jakých důvodů? Pokud ne, z jakých důvodů?*
3. *Vnímáte sám sebe jako klíčového/jednoho z nejdůležitějších pracovníků Vaší společnosti? Pokud ano, jaké jsou ty nejdůležitější znalosti a dovednosti, které Vaše společnost potřebuje?*
4. *Vnímáte, že Vaše společnost pracuje se skupinou tzv. klíčových, důležitých pracovníků? Koho konkrétně vnímáte, že je pro Vaši společnost nejdůležitější?*
    a. *Jakou roli personálního oddělení vnímáte v tomto procesu?*
    b. *Jakou roli Vašeho vedoucího pracovníka vnímáte v tomto procesu?*
5. *V čem podle Vašeho názoru spočívá „klíčovost" těchto pracovníků pro Vaši společnost?*
6. *Které pracovníky si má Vaše společnost podle Vašeho názoru udržet nejvíce? Které konkrétní pozice vnímáte jako nejdůležitější?*
7. *Zabývá se Vaše společnost stabilizací svých zaměstnanců? Jak k této problematice Vaše společnost přistupuje?*
8. *Co Vás nejvíce ve Vaší společnosti motivuje? Co dělá Vaše společnost pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců?*
9. *Jak Vás Vaše společnost vzdělává a rozvíjí?*
    a. *Je pro Vás vzdělávání něčím specifické?*
    b. *Máte vypracovaný individuální plán rozvoje a vzdělávání?*
    c. *Máte k dispozici mentora či trenéra?*
10. *Jaké speciální benefity Vám společnost poskytuje?*

11. *Jakým způsobem Vaše společnost zajišťuje, aby její zaměstnanci neodcházeli?*
12. *Vzpomeňte si na svůj nástup do společnosti. Jak probíhal nábor a Vaše adaptace ve společnosti?*
13. *Je s Vámi prováděno pravidelné hodnocení výkonu? Pokud ano, jak konkrétně vypadá? Jak tento proces probíhá?*
14. *Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu? Pokud ano, jak často? Jak tento proces vypadá?*
15. *Jakým způsobem od vedení společnosti dostáváte informace? Jakým způsobem vedení komunikuje svou strategii, nejdůležitější cíle a změny?*
16. *Jakým způsobem by se měla společnost podle Vašeho názoru nejlépe chovat, aby neztrácela své nejdůležitější pracovníky?*

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 6 Průzkum spokojenosti klíčových pracovníků

Průzkum spokojenosti klíčových pracovníků

Průvodní dopis: Varianta 1 (elektronický dotazník)

Vážení kolegové, vážené kolegyně,

Na Váš email právě dorazil elektronický dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Tento průzkum slouží k vypracování diplomové práce na téma: „***Stabilizace klíčových pracovníků a udržení know-how ve společnosti“***. Ráda bych Vás požádala o kompletní vyplnění dotazníku. Výzkum je zcela anonymní. Výsledky pomohou zjistit relevantní údaje, které pomohou Vaší společnosti analyzovat, do jaké míry současná strategie stabilizace klíčových pracovníků napomáhá k jejich setrvání na klíčových pozicích. Ukáže i celkovou motivaci, angažovanost a stabilizaci těchto pracovníků. Na základně těchto výsledků bude navrženo doporučení, týkající se zefektivnění systému stabilizace klíčových pracovníků.

Výzkum probíhá pod vedením Vysoké školy ekonomie a managementu, a.s. v Praze, přičemž realizátorkou a zároveň autorkou celé práce je Bc. Michaela Šotolová.

V tomto dotazníku není správných nebo špatných odpovědí, ale důležité jsou právě Vaše vlastní názory. V případě zájmu Vám mohou být výsledky tohoto šetření na vyžádání zaslány na Váš e-mail v průběhu měsíce května tohoto roku.

Děkuji předem, že si na dotazník uděláte čas a odpovíte pravdivě.

Přeji Vám krásný den a přeji mnoho pracovních úspěchů

Bc. Michaela Šotolová

Průvodní dopis: Varianta 2 (tištěná verze dotazníku)

Vážení kolegové, vážené kolegyně,

Dovolujeme si Vám předložit dotazník, jehož účelem je zjistit míru Vaší pracovní spokojenosti a očekávání v rámci Vašeho zaměstnání. Tohoto průzkumu se zúčastní vybraný vzorek zaměstnanců naší společnosti.

Na následujících 34 otázek odpovídejte, prosím, upřímně dle Vašich osobních názorů a pocitů. Přispějete tak k vyšší vypovídající hodnotě. V otázkách, kde není uvedeno jinak, zatrhněte vždy pouze jednu odpověď, která je podle Vás nejblíže skutečnosti. Po zodpovězení všech otázek vložte dotazník do obálky, obálku zalepte a ***vhoďte do uzavřeného sběrného boxu připraveného v jídelně u vchodových dveří.***

Dotazník je nutné odevzdat **nejpozději do 12. dubna 2021.**

Dotazník je anonymní, proto nikde neuvádějte své jméno! Žádný z vyplněných dotazníků nebude poskytnut k nahlédnutí nikomu z Vašich kolegů ani nadřízených.

Děkujeme za spolupráci

Vaše personální oddělení

Průzkum spokojenosti zaměstnanců 2021

A) Celkové hodnocení spokojenosti:

1. *Na jaké pozici ve společnosti pracujete?* _____

2. *Jak dlouho zde pracujete?* _____
3. *Celkově jsem spokojen/a se svou prací ve společnosti:*
   - ☐ rozhodně souhlasím
   - ☐ souhlasím
   - ☐ nesouhlasím
   - ☐ rozhodně nesouhlasím
4. *V současné době jsem celkově ve svém zaměstnání spokojenější než před rokem:*
   - ☐ rozhodně souhlasím
   - ☐ souhlasím
   - ☐ nesouhlasím
   - ☐ rozhodně nesouhlasím
5. *Společnost, ve které pracuji bych doporučil/a svým přátelům:*
   - ☐ rozhodně souhlasím
   - ☐ souhlasím
   - ☐ nesouhlasím
   - ☐ rozhodně nesouhlasím
6. *Jsem hrdý/á na to, že jsem členem naší společnosti:*
   - ☐ rozhodně souhlasím
   - ☐ souhlasím
   - ☐ nesouhlasím
   - ☐ rozhodně nesouhlasím
7. *Jsem spokojen/a s pracovním prostředím, vybavením a nastavenými procesy ve společnosti:*
   - ☐ rozhodně souhlasím
   - ☐ souhlasím
   - ☐ nesouhlasím
   - ☐ rozhodně nesouhlasím

B) Osobní spokojenost a motivace:

8. *Má náplň práce je pro mě výzvou a naplňuje mě:*
   - ☐ rozhodně souhlasím
   - ☐ souhlasím
   - ☐ nesouhlasím
   - ☐ rozhodně nesouhlasím
9. *Jsem za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a:*
   - ☐ rozhodně souhlasím
   - ☐ souhlasím
   - ☐ nesouhlasím
   - ☐ rozhodně nesouhlasím
10. *Celkově jsem spokojen/a s výhodami, které naše společnost poskytuje:*
   - ☐ rozhodně souhlasím
   - ☐ souhlasím
   - ☐ nesouhlasím
   - ☐ rozhodně nesouhlasím
11. *Často se během svého typického týdne cítím přepracovaný/á nebo ve stresu:*
   - ☐ rozhodně souhlasím

☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

12. Moji spolupracovníci se váží mých pracovních názorů:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

13. Zadané úkoly mi pomáhají se rozvíjet po profesionální stránce:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

14. Je pravděpodobné, že si v nejbližší době budu hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

15. Jsem spokojen/a s příležitostmi ke vzdělávání a osobnímu rozvoji, kterých se mi dostává:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

16. Cítím se povzbuzován/a k předkládání nových nápadů nebo zlepšovacích návrhů vedení společnosti:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

C\ Spokojenost s nejvyšším vedením společnosti:

17. Nejvyšší vedení společnosti komunikuje otevřeně a upřímně:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

18. Od nejvyššího vedení společnosti dostávám dostatek informací:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

19. Nejvyšší vedení společnosti jasně prezentuje strategii a další rozvojové kroky/cíle:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím

☐ rozhodně nesouhlasím

20. Nastanou-li ve společnosti důležité změny, jsem vždy patřičně informován/a:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

21. V naší společnosti je uplatňována politika otevřených dveří (přístupnost vedení pro všechny pracovníky):

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

22. Nejvyšší vedení společnosti považuje zaměstnance za nejcennější složku organizace:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

23. Naše společnost a její vedení dodržuje sliby, které dala zaměstnancům:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

24. Obecně existuje vzájemná důvěra mezi nejvyšším vedením společnosti a zaměstnanci:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

D\ Spokojenost se svým nadřízeným:

25. Jsem spokojen/a s informacemi, které můj nadřízený poskytuje:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

26. Nastanou-li ve společnosti důležité změny, jsem vždy patřičně od svého nadřízeného informován/a:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

27. V našem oddělení je uplatňována politika otevřených dveří (mohu přijít za nadřízeným s jakýmkoliv problémem):

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím

☐ rozhodně nesouhlasím

28. *Cítím se povzbuzován/a k předkládání nových nápadů nebo zlepšovacích návrhů mému nadřízenému:*
    ☐ rozhodně souhlasím
    ☐ souhlasím
    ☐ nesouhlasím
    ☐ rozhodně nesouhlasím
29. *Hodnocení mého výkonu od mého nadřízeného je srozumitelné a užitečné:*
    ☐ rozhodně souhlasím
    ☐ souhlasím
    ☐ nesouhlasím
    ☐ rozhodně nesouhlasím
30. *Můj nadřízený rozpoznává mé silné stránky a dává mi pozitivní zpětnou vazbu:*
    ☐ rozhodně souhlasím
    ☐ souhlasím
    ☐ nesouhlasím
    ☐ rozhodně nesouhlasím
31. *Pro zaměstnance, odvádějící výborný výkon, existují příležitosti ke kariérnímu růstu:*
    ☐ rozhodně souhlasím
    ☐ souhlasím
    ☐ nesouhlasím
    ☐ rozhodně nesouhlasím
32. *Můj vedoucí přijímá patřičná opatření vůči pracovníkům, kteří nepodávají dobré výkony:*
    ☐ rozhodně souhlasím
    ☐ souhlasím
    ☐ nesouhlasím
    ☐ rozhodně nesouhlasím
33. *Můj nadřízený používá účinné metody, abychom byli stále vysoce motivováni:*
    ☐ rozhodně souhlasím
    ☐ souhlasím
    ☐ nesouhlasím
    ☐ rozhodně nesouhlasím
34. *Můj nadřízený mi poskytuje dostatečnou podporu při mé každodenní práci:*
    ☐ rozhodně souhlasím
    ☐ souhlasím
    ☐ nesouhlasím
    ☐ rozhodně nesouhlasím
35. *Pravidelné hodnocení výkonu je pro mě důležité a dává mi prostor zhodnotit mou práci a výsledky a dát zpětnou vazbu mému nadřízenému:*
    ☐ rozhodně souhlasím
    ☐ souhlasím
    ☐ nesouhlasím
    ☐ rozhodně nesouhlasím

E\ Spokojenost se spoluprací v rámci společnosti/oddělení/týmu:

36. V mém týmu je dobrý týmový duch/atmosféra:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

37. Kolegové z jiných oddělení/týmů mě podporují a pomáhají při řešení pracovních úkolů:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

38. Mezi jednotlivými odděleními existuje dobrá spolupráce:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

39. Jsem s chováním mých kolegů plně spokojen/a a nemám k nim žádné výhrady:

☐ rozhodně souhlasím
☐ souhlasím
☐ nesouhlasím
☐ rozhodně nesouhlasím

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 7 Přepis rozhovoru s personální ředitelkou

Přepis rozhovoru s personální ředitelkou

Polostrukturovaný rozhovor s personální ředitelkou společnosti XY, s.r.o. byl uskutečněn dne 21.1.2021 osobní schůzkou a je přepsán do následující písemné podoby. Otázky se vážou především k výsledkům dotazníkového šetření.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti, na jaké konkrétní pozici a jak dlouho pracujete na této konkrétní pozici?

„Ve společnosti pracuji od roku 2016, kdy jsem nastoupila na pozici personální ředitelky. Od této doby na této pozici působím.“

2. Vnímáte svou společnost jako stabilní? Pokud ne, z jakých důvodů?

„Ano. Naše společnost je stabilní s dlouhou historií. Založena byla již v roce 1911. Samozřejmě od té doby prošla mnoha změnami. Největší změnu zaznamenala v roce 2016, kdy jsme vstoupili pod křídla japonské nadnárodní korporace. Naši společnost charakterizuje firemní kultura, která je v současnosti ovlivněna globální úrovní, protože na pozicích managementu jsou právě zástupci z Japonska. Snažíme se také udržet etický rámec společnosti, který se opírá o globální pravidla a je určen všem našim zaměstnancům. A také chceme, aby tyto pravidla byly dodržovány všemi bez rozdílu nejen v práci, ale také v jejich soukromém životě. Součástí firemní kultury a hodnot společnosti je fakt, že jestliže je kdokoliv ze zaměstnanců s něčím nespokojen, chce podat stížnost nebo zprávu o porušení pravidel informuje svého přímého nadřízeného. Pokud však není možný osobní kontakt z jakéhokoliv důvodu, je zřízena emailová adresa společnosti, kam může zaměstnanec kdykoliv svou stížnost poslat. S touto informací je vždy nakládáno důvěrně a žádný zaměstnanec není v dalších krocích a postupu diskriminován či zneužit, pokud v dobré víře cokoliv oznámí. Tento proces, který je součástí firemní kultury posiluje důvěryhodnost společnosti u svých zaměstnanců a je brán také jeden ze stavebních prvků systému stabilizace zaměstnanců.“

3. Zabývá se Vaše společnost identifikací tzv. klíčových pracovníků? Kdo konkrétně je pro Vaši společnost klíčový?

„Naše společnost nemá žádný popsaný postup či definici, kdo je „klíčový pracovník“. Formálně s touto definicí ani nepracujeme. Nicméně na neformální rovině s našimi důležitými či, jak říkáte „klíčovými“ zaměstnanci pracujeme. Pro nás jsou důležití všichni pracovníci na vedoucích pozicích. Těmto pracovníkům je věnována speciální pozornost, jak v oblasti odměňování, tak i např. v rozvojových aktivitách. Dále jsou pro nás důležití zaměstnanci na určitých inženýrských pozicích a technických pozicích, kteří nesou naše klíčové znalosti. Těm se umožňuje v rámci rozvoje např. pobyty v zahraničních sesterských společnostech či práce na nových inovativních projektech v rámci např. investičních projektů, které průběžně probíhají.“

   a. Kdo se u vás podílí na identifikaci klíčových pracovníků?

   „No, na neformální rovině je to práce vedoucího pracovníka, který je zodpovědný za svou oblast.“

b. Kdo byl iniciátorem zavedení práce s klíčovými pracovníky ve vaší společnosti?

„Vzhledem k tomu, že s touto oblastí personálního řízení se u nás nepracuje, zatím ji nikdo neinicioval."

c. Jak je do identifikace klíčových pracovníků zapojeno vrcholové vedení společnosti?

„Zatím nijak."

d. Jaká je role pracovníků personálního útvaru v tomto procesu?

„Zatím nijaká. Je to oblast, na kterou bychom se měli v budoucnosti zaměřit. Samozřejmě já a mé oddělení budou muset být ti, kteří budou případnou implementaci řídit. Nicméně v tuto chvíli žádná taková aktivita neprobíhá. Myslím, že personální oddělení je zodpovědné za příslušný proces hodnocení pracovního výkonu a na základě rozvojových plánů za realizaci vzdělávacích aktivit. Naopak důležitou roli vidím v zodpovědnosti právě vedoucích pracovníků, kteří jsou odpovědni za motivaci, stabilizaci a zvyšování výkonu svých podřízených. Naši roli tedy v celém procesu vidím spíše jako konzultační."

e. Jaká je role liniových manažerů v tomto procesu?

„Pokud se bavíme o neformálním procesu, vedoucí pravidelně každý rok provádějí roční hodnocení zaměstnanců. Součástí tohoto procesu je rozvoj pracovníků a během těchto rozhovorů se vedoucí se svými podřízenými baví o osobním rozvoji a možném budoucím směřování. Na základě toho se poté stanovuje i rozvojový plán. Ten obsahuje i mimo jiné informace o lidech, kteří by mohli v budoucnosti postoupit např. na manažerskou pozici, či se rozvíjet v odborném zázemí."

„Když se na práci s klíčovými pracovníky podívám obecně, tak aby tento proces efektivně fungoval, musí se naše společnost zaměřit na zajištění udržení klíčových znalostí ve společnosti, snížení rizika ztráty důležitých zaměstnanců, postupné předávání znalostí nástupcům na klíčové pozice či motivace špičkových zaměstnanců. V naší společnosti totiž chybí celková definice klíčových pracovníků i jejich efektivní identifikace. V současnosti věnujeme pozornost pouze pracovníkům v rámci tzv. specifické péče, kam patří pracovníci na vedoucích pozicích, pracovníci, kteří mají potenciál rozvíjet se na tyto pozice či pro nás důležití odborníci, ale ti pouze částečně. V tomto případě se může klidně stát, že je zaměstnanec sice na klíčové pozici, ale ve skutečnosti pro naši společnost není vůbec klíčový."

4. Má Vaše společnost stanovenou definici klíčového pracovníka? Pokud ano, jaké metody k jejich identifikaci používá? Pokud ne, jakým způsobem je lze podle Vašeho názoru nejlépe identifikovat?

„Naše společnost žádnou stanovenou definici klíčového pracovníka nemá. Chybí zde standardizovaný proces identifikace klíčových pracovníků a motivační plán právě pro tuto skupinu, kteří nepracují na manažerských pozicích a kteří nesou klíčové znalosti společnosti. Pouze zde individuálně pracujeme se skupinou vedoucích pracovníků a možných nástupců na tyto pozice. V některých případech dokonce docházelo k tomu, že se specialisté, kteří nesou právě znalosti společnosti stávali nástupci na vedoucí pozice, na

které jim chyběly potřebné kompetence a ze špičkových odborníků se stávali pouze průměrní vedoucí pracovníci. Což vedlo k jejich frustraci a demotivaci a v některých případech dokonce ze společnosti odešli.“

5. V čem podle Vašeho názoru spočívá „klíčovost“ tohoto pracovníka? Co je pro Vás při této definici nejdůležitější?

„Pokud budu mluvit za celou společnost a vrcholové vedení, ty vnímají „klíčovost“, neboli důležitost pracovníků ve dvou rovinách. V rovině definice klíčových pozic a definice konkrétního klíčového člověka, který je motivovaný a schopný pracovník na této pozici. Já sama vnímám klíčovost pracovníka z roviny klíčové pozice, která zahrnuje nejdůležitější činnosti, které zajišťují především procesy, které jsou pro společnost existenční. Samozřejmě také vnímám klíčovost konkrétního klíčového pracovníka, který disponuje unikátními znalostmi, schopnostmi a dovednostmi a pokud by tento pracovník odešel, velmi těžko bychom ho nahrazovali. Klíčový pracovník je pro nás důležitý právě proto, že ví, zná a umí, ale i pro svou unikátní osobnost a charakterové vlastnosti. Také by se mohlo stát, že pokud by takový pracovník odešel, mohlo by to spustit lavinu dalších odchodů, protože by se mohlo poškodit dobré jméno společnosti.“

6. Které pracovníky si chcete ve Vaší společnosti udržet nejvíce? Vychováváte si na klíčové pozice vlastní pracovníky? Nebo je nakupujete na trhu práce?

„Pokud budu mluvit za sebe, jsou pro nás důležití určitě pracovníci na vedoucích pozicích na všech úrovních vedení. Dále také naši techničtí experti a specialisté, kteří jsou zodpovědní za výrobní proces, inovace a důležité projekty, které naši společnost posouvají dál a rozvíjí. Samozřejmě se snažíme tyto pracovníky rozvíjet, vzdělávat a kariérně posouvat, pokud je to možné. Nicméně, pokud potřebujeme nahradit takového člověka, hledáme jak ve vnitřních zdrojích, tak i na externím trhu práce. Není to tak, že bychom obsazovali tyto pozice pouze z interních zdrojů. Naše společnost nemá žádný popsaný postup či definici, kdo je „klíčový pracovník“. Nicméně na neformální rovině s důležitými či, jak říká „klíčovými“ zaměstnanci pracuje. Pro naši společnost jsou důležití všichni pracovníci na vedoucích pozicích. Těmto pracovníkům je věnována speciální pozornost, jak v oblasti odměňování, tak i např. v rozvojových aktivitách. Dále jsou pro společnost důležití zaměstnanci na určitých inženýrských pozicích, kteří nesou klíčové znalosti. Těm se umožňují v rámci jejich rozvoje např. pobyty v zahraničních sesterských společnostech či práce na nových inovativních projektech v rámci např. investičních projektů.“

7. Je podle Vašeho názoru talentovaný zaměstnanec, klíčovým pracovníkem? Pokud ano, proč?

„Dle mého názoru talentovaný pracovník není klíčový. Pokud má talent a potenciál, neznamená to, že je pro nás důležitý. Můžeme mu pomoci, můžeme ho rozvíjet, ale pokud on sám chce. Pokud totiž takový pracovník nechce a je spokojený tam, kde je, neodvádí dostatečný výkon, nechce se rozvíjet, nemůžeme hovořit o klíčovém pracovníkovi. Pouze o někom, kdo má ten potenciál, ale nevyužívá ho.“

8. Je podle Vašeho názoru manažer, klíčovým pracovníkem? Pokud ano, proč?

„Pokud se nad tím zamyslím, ne každý vedoucí pracovník je pro nás klíčový neboli důležitý. Naopak mezi řadovými pracovníků v jejich týmech jsou ty důležití a těžko nahraditelní.

Jejich ztráta by nás bolela a stála víc, než pokud bychom ztratili vedoucího pracovníka. Ale záleží na úhlu pohledu. Vedení by třeba s tímto názorem nesouhlasilo.“

9. Zabýváte se ve Vaší společnosti stabilizací „klíčových“ pracovníků? Nebo stabilizací všech pracovníků? Jak k této problematice přistupujete?

„Stabilizací klíčových pracovníků se nezabýváme. Jak jsem říkala žádný proces zde není zaveden. Pokud mohu hovořit o stabilizaci všech pracovníků, zde vnímám jako vhodný nástroj určitě odměňovací systém a systém zaměstnaneckých výhod, který má naše společnost široký. Určitě jsou to např. i hodnotící pohovory zaměstnanců či oblast vzdělávání a rozvoje. Zde naše společnost nabízí každoročně spousty vzdělávacích aktivit, kterých se mohou pracovníci zúčastnit.“

10. Má Vaše společnost nastavenu personální strategii? Pokud ono, co jsou její hlavní pilíře a cíle? Je stabilizace pracovníků její součástí? Řadíte stabilizaci „klíčových“ pracovníků ke strategickým prioritám Vaší společnosti?

„V naší společnosti se oblast řízení lidských zdrojů v posledních dvou letech velmi změnila. Personální oddělení zde prošlo komplexní změnou. Z původního administrativního modelu, kde se řídily pouze pracovně-právní vztahy, se přeměnilo ve strategické oddělení, které komplexně řídí lidské zdroje a s ním související personální procesy. V naší společnosti ale chybí zpracovaná konkrétní personální strategie. Současná strategie řízení lidských zdrojů vychází z jednotlivých dokumentů společnosti jako je pracovní řád, kolektivní smlouva či etický kodex apod. Dále je obsažena např. v organizačním řádu, interních směrnicích či příručce pracovněprávního systému. Těmito dokumenty určujeme jednotlivá pravidla společnosti a chování našich zaměstnanců. V současnosti však probíhá projekt na vytvoření personální strategie a následnou implementaci této strategie. Ta je navržena a čeká tak na odsouhlasení vrcholového vedení společnosti. Tento návrh vznikl na základě strategického workshopu, který proběhl na začátku roku 2021. S vedením společnosti jsme vydefinovali novou personální strategii a její základní principy. Jednalo se o interaktivní, praktický, strategicky zaměřený, řízený workshop s participací vedoucích pracovníků a vrcholového vedení. Tato personální strategie navazuje na celkovou strategii společnosti na následující klíčové období dvou let (do roku 2023) včetně konkrétních odpovědností za jednotlivé cíle. A na základě tří hlavních pilířů personální strategie byl vypracován konkrétní akční plán, který zajistí plnění konkrétních aktivit, které naplní kompletní personální strategii společnosti. Tento akční plán také obsahuje konkrétní jména či týmy, které jsou za tyto aktivity zodpovědní a konkrétní termínový plán realizace.“

11. Jaké nejdůležitější prvky stabilizace klíčových pracovníků považujete za nejdůležitější?

„Pokud budu znovu hovořit za sebe, nejdůležitějšími prvky stabilizace klíčových pracovníků jsou pro mě motivační prvky. Ať to je odměňovací systém, systém benefitů a zaměstnaneckých výhod, tak ale také např. možnost mezinárodní spolupráce, práce na zajímavých projektech a inovacích. Jako důležitý prvek také vnímám úroveň vedení a schopnosti vedoucích pracovníků, jak s lidmi pracují. Nicméně, když se nad tím zamýšlím, naši vedoucí pracovníci jako nejdůležitější asi vnímají finanční ohodnocení. Které je však pouze krátkodobou motivací.“

12. Co klíčové pracovníky (všechny pracovníky) nejvíce ve Vaší společnosti motivuje? Jaké nástroje Vaše společnost používá? Co dělá Vaše společnost pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců?

„Tak jak jsem zmiňovala v předchozí otázce, je to odměňovací systém, systém benefitů a zaměstnaneckých výhod, tak ale také např. možnost mezinárodní spolupráce, práce na zajímavých projektech a inovacích. Jako důležitý prvek také vnímám úroveň vedení a schopnosti vedoucích pracovníků, jak s lidmi pracují.“

13. Jak Vaše společnost klíčové pracovníky rozvíjí?

„Naše společnost v tuto chvíli nemá žádný specifický rozvojový program pro klíčové pracovníky.“

a. Tvoří rozvoj klíčových pracovníků nadstavbu běžného vzdělávacího programu? Je něčím specifický?

   „Ne. Máme pouze standardní vzdělávací program pro všechny pracovníky.“

b. Jsou šity tréninkové plány na míru jednotlivým klíčovým pracovníkům? Pokud ano, jak?

   „Ne.“

c. Zastupují u vás zkušení pracovníci roli mentora či trenéra? Spolupracují s mladými talenty? Pokud ano, jak tento proces probíhá?

   „Neformálně ano. Při obsazení nové pozice či změně pozice je to součástí zapracování. Není sice tento člověk formálně jmenován jako mentor či trenér, ale je zodpovědný za jeho zapracování.“

V rámci vzdělávání společnost poskytuje všechny zákonné formy školení, rozvojové vzdělávací aktivity a jazykové vzdělávání. Tento druh vzdělávání je plošně rozšířen přes celou společnost. Procento účasti je vysoké a společnost na něj vynakládá velké finanční prostředky.

14. Jaké speciální benefity Vaše společnost poskytuje svým klíčovým pracovníkům?

„Jak jsem již zmiňovala, naše společnost poskytuje velký výčet benefitů v mnoha oblastech. Poskytnu Vám naši kolektivní smlouvu a mzdový předpis, kde jsou všechny benefity popsány. Nicméně pokud hovoříme o klíčových pracovnících, zde žádné speciální benefity neposkytujeme. Benefity jsou dosažitelné pro všechny zaměstnance. Např. u vybraných vedoucích pracovníků můžeme hovořit o pracovních pomůckách, které potřebují k výkonu své práce. Jako speciální benefit můžeme určit např. služební vozidlo, které mají k dispozici i k soukromým účelům.“

15. Jaké Vaše benefity jsou podle Vašeho názoru nejvíce vhodné pro stabilizaci právě klíčových pracovníků?

„Určitě je to např. výkonová prémie, která je vázána na konkrétní výkon a splněné úkoly a cíle, které mají zaměstnanci individuálně či kolektivně nastavené. Jako další stabilizační

prvek vnímám např. týmové mimopracovní aktivity. Určitě je to také konkurenceschopný odměňovací systém nebo systém vzdělávání.“

16. Jaké jsou nejčastější důvody odchodů klíčových pracovníků? Jsou důvody odchodů klíčových pracovníků shodné s důvody odchodu ostatních pracovníků?

„Tyto informace získáváme z řízených rozhovorů s odcházejícími pracovníky, kdy se z rozhovoru vytvoří písemná zpráva, která se založí do osobní složky zaměstnance. Tyto rozhovory provádíme my, zástupci personálního oddělení. Občas se však stane, že dochází k rozporu mezi tvrzením odcházejícího zaměstnance a jeho vedoucího pracovníka. U vedoucího pracovníka si zajišťujeme i náhled na věc z druhé strany. Nicméně obě tyto strany mohou důvod odchodu vnímat subjektivně a nalezení hlavní příčiny nemusí být vždy přesné. Přesnou statistiku Vám mohu ukázat v našem personálním controllingu.“

17. Jakou má Vaše společnost fluktuaci (kolik zaměstnanců zhruba ze společnosti odejde v průběhu jednoho roku)?

„V současnosti nám fluktuace roste. Jako hlavní příčinu vnímám i ekonomickou a pandemickou situaci země. Je to něco kolem 12 %. Přesné data Vám také mohu poskytnout z našeho personálního controllingu.“

18. Jaký vnímáte vztah fluktuace a stabilizaci klíčových pracovníků?

„Tak určitě fluktuace je pro nás důležitý ukazatel, který sledujeme a který nám ukazuje na stabilitu společnosti. Rozhodně situace, kdy ukazatel fluktuace roste je pro nás alarmující a hledáme tak nápravná opatření, jakým způsobem docílit jejího opětovného snížení.“

19. Jakým způsobem Vaše společnost zajišťuje, aby její klíčoví pracovníci neodcházeli?

„V tuto chvíli nemáme zavedeny žádná opatření k tomu, aby naši důležití, klíčoví pracovníci neodcházeli.“

20. Víte, kolik Vaši společnost stojí ztráta klíčového pracovníka? Pokud ano, jak ztrátu určujete, jaký postup využíváte?

„Bohužel tato data nemáme k dispozici.“

21. Pracuje Vaše společnost s plány stabilizace či retenčním programem? Pokud ano, jaký je základ a jak vypadá konkrétní plán či program?

„Ne, s žádnými plány stabilizace, ani s retenčním programem nepracujeme.“

22. Jakým způsobem zajišťujete pro případ odchodu klíčového pracovníka předání jeho znalostí?

„Pokud nám někdo důležitý odchází, snažíme se najít co nejdříve náhradu, která se bude s odcházejícím pracovníkem překrývat a ten ho tak může zapracovat na jeho pozici. Ne vždy se to však podaří.“

23. Jakým způsobem pracujete a řídíte kariéru svých pracovníků? A jak řídíte kariérní plány právě u klíčových pracovníků?

„Otázka kariéry a pracovního postupu se projednává u ročních hodnotících pohovorů. Nicméně kariérní plány nevytváříme ani u klíčových, ani u řadových pracovníků.“

24. Provádíte pravidelné hodnocení výkonu svých pracovníků? Pokud ano, jak konkrétně vypadá? Jak tento proces probíhá?

„Ano, naše společnost pravidelně každoročně provádí roční hodnotící rozhovory s jednotlivými pracovníky, kde se hodnotí každý pracovník na základě jeho výkonu a chování/postojů. Na základě těchto rozhovorů jsou stanovovány plány vzdělávání a rozvoje jednotlivých zaměstnanců a mluví se zde o důležitých zaměstnancích, kteří jsou klíčoví pro chod společnosti. Nicméně jedná se vždy o názor vedoucích pracovníků. U manažerských pozic, kde se předpokládá, že všechny manažerské pozice jsou „klíčové“, se hodnotí, zda příslušný manažer je vhodným člověkem právě na tuto pozici a na základě ročního hodnotícího rozhovoru je stanoven jeho další rozvojový plán. U pracovníků, kteří nesou klíčové znalosti, se společnost rozhoduje, do jakého projektu je na základě jeho schopností a zkušeností zařadí.“

25. Jakým způsobem by se měla společnost podle Vašeho názoru nejlépe chovat, aby neztrácela své klíčové pracovníky?

„No, pokud se nad tímto zamyslím, naše společnost se potýká s několika problematickými oblastmi. A na tyto oblasti by se naše společnost měla v budoucnosti zaměřit. Je to součástí naší rozpracované personální strategie. Jedná se o následující:

- *Jak jsem se již zmínila, chybí nám zpracovaná personální strategie obecně. V současnosti probíhá projekt na její vytvoření a následnou implementaci. Tato strategie je již navržena a čeká tak na odsouhlasení vrcholového vedení.*
- *Také nyní řešíme vysokou fluktuaci, kterou ve větší části tvoří dobrovolné odchody zaměstnanců. Tyto odchody zapříčiňují právě odchod klíčových znalostí z naší společnosti.*
- *Chybí zde také proces a strategie, která by se zabývala výchovou nástupců na klíčové pozice a předávání klíčových znalostí.*
- *U vedoucích a projektových pracovníků chybí dovednosti v oblasti použití prvků koučování a mentorování tak, aby se co nejefektivněji klíčové znalosti předávali na méně zkušené pracovníky.*
- *V současné době také řešíme vysokou nemocnost svých zaměstnanců a zdravotní potíže jako je obezita či onemocnění karpálních tunelů, což má za následek snižování výkonnosti společnosti.*
- *Chybí zde také motivační aktivity dle různých pozičních skupin, vzdělávací aktivity v oblasti zdraví (stravování, pohybové návyky, životní styl, celoživotní vzdělání), posilování osobních a profesních kompetencí a chybí i osvětový materiál.*
- *Chybí dostatečná gramotnost v digitálních technologiích, které jsou pro naši společnosti klíčové.*

Řešením této situace může být právě implementace systému stabilizace klíčových pracovníků do strategie naší společnosti, která zajistí zlepšení pracovních podmínek, zvýší motivaci, spokojenost a loajalitu pracovníků, zvýší odbornou úroveň znalostí a kompetencí zaměstnanců a zvýší kvalifikační úroveň pracovní síly s požadavky trhu práce. S tím samozřejmě souvisí i zvýšení stabilizace klíčových pracovníků a tím i udržení klíčových znalostí ve společnosti. V letošním roce si klademe za hlavní cíl vytvoření funkční personální strategie s ohledem na schopnosti zaměstnanců a se zaměřením na výchovu

nástupců na klíčové pozice a zvýšení vzdělání zaměstnanců v oblasti digitální gramotnosti v rámci našeho nového inovačního projektu „Průmysl 4.0“.“

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Přepis rozhovorů se zástupci personálního oddělení

Polostrukturovaný rozhovor se třemi zástupci personálního oddělení společnosti XY, s.r.o. byl uskutečněn dne 22.1.2021 formou osobních schůzek a jsou přepsány do následující písemné podoby. Otázky se vážou především k výsledkům dotazníkového šetření.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti, na jaké konkrétní pozici a jak dlouho pracujete na této konkrétní pozici?

HR1: „*Pracuji ve společnosti třetím rokem na pozici personalistky. Nastoupila jsem v roce 2017. A mám na starosti oblast vzdělávání a rozvoje.“*

HR2: „*Jsem tu již osmým rokem. Jsem mzdová účetní a jsem zodpovědná za celou agendu zpracování mezd.“*

HR3: *„Jsem personalistka a pracuji zde od loňského roku. Pracuji s procesy od náboru a nástupu zaměstnanců do jejich ukončení pracovního poměru. A jsem zodpovědná za administrativní záležitosti.“*

2. Vnímáte svou společnost jako stabilní? Pokud ne, z jakých důvodů?

HR1: *„Rozhodně ano. Společnost má dlouhou historii. Lidé tu pracují rádi a myslím, že oproti ostatním firmám, máme i nižší fluktuaci“*

HR2: „*Ano, naše společnost vnímám jako stabilní včetně toho, že dobří zaměstnanci se u nás stále drží a neodcházejí.“*

HR3: *„Asi ano, jsem tu sice krátce, ale jsem tu ráda. I vlastně mé rozhodnutí nastoupit sem bylo díky tomu, že vnímám společnost jako dobrého zaměstnavatele.“*

3. Zabývá se Vaše společnost identifikací tzv. klíčových pracovníků? Kdo konkrétně je pro Vaši společnost klíčový?
    a. Kdo se u vás podílí na identifikaci klíčových pracovníků?
    b. Kdo byl iniciátorem zavedení práce s klíčovými pracovníky ve vaší společnosti?
    c. Jak je do identifikace klíčových pracovníků zapojeno vrcholové vedení společnosti?
    d. Jaká je role pracovníků personálního útvaru v tomto procesu?
    e. Jaká je role liniových manažerů v tomto procesu?

HR1: *„Tímto tématem se nezabýváme. Asi všichni víme, kdo je pro nás klíčový, ale nějaký proces neexistuje. Součástí ročních pohovorů je i to, aby vedoucí se zaměstnanci mluvili o jejich rozvoji a popř. jejich kariérním postupu. Ale jako výstup rozhodně není žádný seznam klíčových pracovníků.“*

HR2: *„Nevím o tom, že bychom s nějakými klíčovými pracovníky pracovali.“*

HR3: *„Pokud vím, s klíčovými pracovníky nepracujeme. Intuitivně víme, kdo je pro nás důležitý, ale to je vše. Žádný proces na to nemáme.“*

4. Má Vaše společnost stanovenou definici klíčového pracovníka? Pokud ano, jaké metody k jejich identifikaci používá? Pokud ne, jakým způsobem je lze podle Vašeho názoru nejlépe identifikovat?

HR1: *„Jak jsem již uváděla, žádnou definici naše společnost stanovenou nemá. Identifikace důležitých jedinců probíhá u ročního hodnocení a je v zodpovědnosti vedoucího, aby s těmito pro nás důležitými lidmi pracoval.“*

HR2: *„Ne, nic takového nemáme.“*

HR3: *„Nemáme žádnou definici. Nejlepším procesem je dle mého názoru identifikace vedoucím pracovníkem. Mělo by to být v jeho zodpovědnosti.“*

5. V čem podle Vašeho názoru spočívá „klíčovost“ tohoto pracovníka? Co je pro Vás při této definici nejdůležitější?

HR1: *„Klíčovost je dle mého názoru to, jak je pracovník pro společnost důležitý, klíčový. Jak by bylo těžké ho nahradit, pokud bychom ho ztratili.“*

HR2: *„Klíčovost vnímám jako důležitost.“*

HR3: *„Pokud je někdo klíčový, myslím, že je důležitý v rámci firmy či společnosti. A pokud by ho firma ztratila, měla by velký problém.“*

6. Které pracovníky si chcete ve Vaší společnosti udržet nejvíce? Vychováváte si na klíčové pozice vlastní pracovníky? Nebo je nakupujete na trhu práce?

HR1: *„Pro nás je důležité si udržet určitě techniky a specialisty, které pracují s určitými znalostmi na důležitých projektech. Samozřejmě také někteří z vedoucích pracovníků. Ale když o tom tak přemýšlím, i spousta lidí ve výrobě jsou klíčoví, protože dobrý dělník se také špatně nahrazuje.“*

HR2: *„No, myslím, že to jsou hlavně vedoucí pracovníci a technici.“*

HR3: *„Dle mého názoru je pro mě klíčový každý dobrý pracovník, který dobře odvádí své pracovní povinnosti. Ztráta každého takového pracovníka je škoda.“*

7. Je podle Vašeho názoru talentovaný zaměstnanec, klíčovým pracovníkem? Pokud ano, proč?

HR1: *„Je pro nás také důležitým zaměstnancem, protože společnost do něj investuje a nějakým způsobem ho rozvíjí a připravuje na určitou budoucí pracovní pozici. Pokud by poté odešel, pro firmu by to určitě byla ztráta.“*

HR2: *„Nemyslím si, ne všichni talentovaní pracovníci jsou dobří pracovníci.“*

HR3: *„Tak určitě všichni, kdo mají talent a potenciál jsou pro naši společnost důležití, ale předpokladem pro jejich „klíčovost“ je hlavně to, že sami chtějí a mají chuť se rozvíjet a učit se. Ne všichni s potenciálem to tak mají nastaveno.“*

8. Je podle Vašeho názoru manažer, klíčovým pracovníkem? Pokud ano, proč?

HR1: *„Chápu to tak, že jsou důležití a pokud by některý z nich vypadl, v některých oddělením bychom měli problém a vedení tohoto oddělení by bylo v tu chvíli bezprizorní.“*

HR2: *„Někteří z našich vedoucích ano. Ale ne všichni. Záleží na tom, jak dobrými vedoucími jsou.“*

HR3: *„Asi ano, protože kdyby některý z vedoucích odešel, budeme mít problém ho adekvátně, a hlavně rychle nahradit. Většina těchto případů se nahradila z vnějších zdrojů, což samozřejmě trvá.“*

9. Zabýváte se ve Vaší společnosti stabilizací „klíčových“ pracovníků? Nebo stabilizací všech pracovníků? Jak k této problematice přistupujete?

HR1: *„Bohužel žádný takovýto program či proces, který by se věnovat stabilizaci nemáme.“*

HR2: *„Program nemáme, ale vnímám náš odměňovací systém jako motivační, takže určitě ho vnímám jako jistá forma stabilizace.“*

HR3: *„Ne, nezabýváme.“*

10. Má Vaše společnost nastavenu personální strategii? Pokud ono, co jsou její hlavní pilíře a cíle? Je stabilizace pracovníků její součástí? Řadíte stabilizaci „klíčových“ pracovníků ke strategickým prioritám Vaší společnosti?

HR1: *„Zatím nemáme, ale vím od své vedoucí, že se připravuje a společně s vedením se na ní pracuje.“*

HR2: *„Pokud vím, žádnou naše společnost nemá. Existuje pouze podniková strategie.“*

HR3: *„Ne, žádná personální strategie zatím není.“*

11. Jaké nejdůležitější prvky stabilizace klíčových pracovníků považujete za nejdůležitější?

HR1: *„Dle mého názoru je jedním z hlavních prvků odměňovací systém a systém benefitů. Takže finanční motivace. Naše společnost velmi dobře platí a je motivující.“*

HR2: *„No, asi odměňovací systém. Většina pracovníků hodnotí svou mzdu a své finanční ohodnocení jako dobré, myslím, že oceňují i systém benefitů či prémiový systém, který je vázaný na výkon.“*

HR3: *„Myslím, že je to hlavně ta finanční motivace, i když můj názor je, že by tam měli patřit i nefinanční motivátory jako je úroveň vedení manažerů a jejich schopnost pochválit či projevit svým lidem uznání. To tu moc nefunguje.“*

12. Co klíčové pracovníky (všechny pracovníky) nejvíce ve Vaší společnosti motivuje? Jaké nástroje Vaše společnost používá? Co dělá Vaše společnost pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců?

HR1: *„Jak jsem již odpovídala, je to odměňovací systém a systém benefitů.“*

HR2: *„Odměňovací systém.“*

HR3: *„Hlavně ta finanční motivace.“*

13. Jak Vaše společnost klíčové pracovníky rozvíjí?
    a. Tvoří rozvoj klíčových pracovníků nadstavbu běžného vzdělávacího programu? Je něčím specifický?
    b. Jsou šity tréninkové plány na míru jednotlivým klíčovým pracovníkům? Pokud ano, jak?
    c. Zastupují u vás zkušení pracovníci roli mentora či trenéra? Spolupracují s mladými talenty? Pokud ano, jak tento proces probíhá?

HR1: *„Mohu mluvit pouze o vzdělávání a rozvoji všech pracovníků. Ne klíčových. Samozřejmě zde funguje proces vzdělávání a rozvoje, který navazuje na roční hodnocení pracovníků. Na základě toho se zpracují vzdělávací a rozvojové plány, které se poté v průběhu roku realizují. Interní mentory či trenéry nevyužíváme.“*

HR2: *„Existuje standardní proces vzdělávání, které má na starosti má kolegyně a ty navazují na roční hodnocení zaměstnanců.“*

HR3: *„Standardní proces rozvoje existuje, ale pro všechny pracovníky. Žádné speciální programy pro klíčové pracovníky nemáme.“*

14. Jaké speciální benefity Vaše společnost poskytuje svým klíčovým pracovníkům?

HR1: *„Máme systém benefitů, které poskytujeme dle kolektivní smlouvy. Pokud se hovoří o výhodách a benefitech, kolektivní smlouva uvádí celou řadu benefitů jako je např. příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na rekreaci, na dětské letní či zimní tábory, stravenky, poskytovaná lékařská péče smluvním závodním lékařem, cafeterie, odměny při odchodech do důchodu, odměny při pracovních jubileí, pořádání sportovních a kulturních akcí. Je jich mnoho a je velmi rozmanitý. Benefity jsou řízeny ve spolupráci s odborovým svazem.“*

HR2: *„Naše společnost poskytuje širokou škálu benefitů. Všechny jsou řízeny kolektivní smlouvou. Každoročně se i upravují na základě kolektivního jednání s odborovým svazem.“*

HR3: *„Benefity poskytujeme ve velké míře dle kolektivní smlouvy. Bohužel je však škoda, že zaměstnanci si tyto benefity ani neuvědomují a berou je jako každodenní součást. Někteří z nich vlastně ani nevědí, na co mají nárok.“*

15. Jaké Vaše benefity jsou podle Vašeho názoru nejvíce vhodné pro stabilizaci právě klíčových pracovníků?

HR1: *„Tak určitě je to cafeterie, ve které mají zaměstnanci každoročně přidělenou částku, kterou mohou využít na mnoho věcí, o které mají zájem. Např. s tím mohou uhradit část dovolené, léky v lékárně, své sportovní aktivity či část nákladů na dětské tábory apod. Jako motivační beru také 13. plat, který je vyplácen nad rámec standardních platů.“*

HR2: *„Dle mého názoru jsou všechny benefity vhodné ke stabilizaci. Lidé si mohou díky cafeterii vybrat to, na co chtějí své peníze použít. A u každého je to individuální, a tudíž si zatím ani nikdo nestěžoval, že by si nic nevybral. Také výplata 13. platu.“*

HR3: *„Cafeterii vnímám jako motivační a vhodnou pro stabilizaci. A určitě se s kolegyněmi shodujeme na tom, že jazykové vzdělávání je určitá forma benefitu.“*

16. Jaké jsou nejčastější důvody odchodů klíčových pracovníků? Jsou důvody odchodů klíčových pracovníků shodné s důvody odchodu ostatních pracovníků?

HR1: *„Vzhledem k aktuální situaci na trhu v posledních měsících to byly především odchody za lepším finančním ohodnocením. Na trhu je nízká nezaměstnanost a velká poptávka, takže jsme si tu lidi začali přetahovat.“*

HR2: *„Vím, že personální ředitelka si vede přesnou statistiku, ale dle mého názoru jich nejvíce odchází za lepší mzdou. Je tu velmi nízká nezaměstnanost.“*

HR3: *„Asi nejvíce jde za lepšími penězi.“*

17. Jakou má Vaše společnost fluktuaci (kolik zaměstnanců zhruba ze společnosti odejde v průběhu jednoho roku)?

HR1: *„Teď z hlavy to nevím, musela bych se podívat do statistiky. Nicméně získáváme data z pohovorů s odcházejícími pracovníky, kdy z rozhovoru vytvoříme písemnou zprávu, která je založena do osobní složky a zavedena do statistiky. Důvod si také ověřujeme s přímým nadřízeným.“*

HR2: *„No, fluktuace nám roste. Nyní je to něco přes 10 %. Zpracovávám podklady pro personální controlling. Do statistik se tak zaznamenávají údaje o výpovědích ze strany zaměstnance, výpovědi ze strany zaměstnavatele, dohody o rozvázání pracovního poměru, okamžité zrušení pracovního poměru, zrušení pracovního poměru ve zkušební době ze*

strany zaměstnance a zrušení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnavatele, ukončení platnosti smlouvy na dobu určitou, odchod do důchodu a smrt.“

HR3: *„Vím, že nám fluktuace roste, ale přesná data nevím. Ty lze nalézt v naší statistice v personálním controllingu.“*

18. Jaký vnímáte vztah fluktuace a stabilizaci klíčových pracovníků?

HR1: *„No ukazatel fluktuace vlastně ukazuje na stabilizaci ve společnosti. Ale jak jsem uváděla nepracujeme tu s konkrétní skupinou, ale se všemi zaměstnanci.“*

HR2: *„Fluktuace ukazuje na stabilizaci. Ale my tu fluktuaci počítáme ze všech odcházejících pracovníků. Klíčové pracovníky nehlídáme.“*

HR3: *„No stabilizaci určuje právě fluktuace … asi.“*

19. Jakým způsobem Vaše společnost zajišťuje, aby její klíčoví pracovníci neodcházeli?

HR1: *„Žádný proces nemáme. Pokud někdo důležitý chce odejít, snažíme se s ním samozřejmě mluvit.“*

HR2: *„Nemáme žádný způsob.“*

HR3: *„Pokud vím, žádným způsobem nezajišťujeme ani nepředcházíme odchodům. Pokud chce odejít někdo důležitý, snažíme se s ním mluvit a popř. najít vhodnou alternativu, pokud existuje, jak ho přesvědčit, aby zůstal.“*

20. Víte, kolik Vaši společnost stojí ztráta klíčového pracovníka? Pokud ano, jak ztrátu určujete, jaký postup využíváte?

HR1: *„Tento údaj nesledujeme.“*

HR2: *„Bohužel to nepočítáme, nevím.“*

HR3: *„Ztrátu neurčujeme. Zatím to ani nikdo po nás nechtěl.“*

21. Pracuje Vaše společnost s plány stabilizace či retenčním programem? Pokud ano, jaký je základ a jak vypadá konkrétní plán či program?

HR1: *„S ničím takovým naše společnost nepracuje a pokud vím, ani nemáme v plánu nic takového zavádět.“*

HR2: *„Bohužel, žádný takový program nemáme.“*

HR3: *„Ne, žádný takový proces tu není.“*

22. Jakým způsobem zajišťujete pro případ odchodu klíčového pracovníka předání jeho znalostí?

HR1: *„Pokud někdo odejde, tak většinou se snažíme, aby došlo k předání těchto zkušeností v rámci adaptace nováčka. Bohužel se někdy stane, že nikoho do jeho odchodu nenajdeme, a to potom potíž. V tom případě je za adaptaci zodpovědný vedoucí a ten musí zajistit jeho zapracování.“*

HR2: *„Pokud vím, je to v rámci adaptace nových pracovníků.“*

HR3: *„Existují adaptační plány. Nicméně v naší společnosti nejsou moc funkční. I když se snažíme tento proces řídit a zajistit, aby plány byly a probíhali, moc tento proces nefunguje.“*

23. Jakým způsobem pracujete a řídíte kariéru svých pracovníků? A jak řídíte kariérní plány právě u klíčových pracovníků?

HR1: *„Speciální program na řízení kariéry nemáme. Kariérní plány oficiálně netvoříme. Nicméně v rámci ročního hodnocení pracovníků se každý vedoucí dívá i na to, kam pracovníka posouvat a jakým směrem ho rozvíjet.“*

HR2: *„Bohužel Vám neodpovím. Pokud vím, nic takového se zde neděje.“*

HR3: *„No, je to v rámci ročních rozhovorů, kdy vedoucí individuálně sedí s každým svým podřízeným. Mělo by to být součástí těchto rozhovorů.“*

24. Provádíte pravidelné hodnocení výkonu svých pracovníků? Pokud ano, jak konkrétně vypadá? Jak tento proces probíhá?

HR1: *„Za proces hodnocení výkonu jsem zodpovědná já a celý proces metodicky řídím. Pravidelně každoročně provádíme roční hodnotící rozhovory s jednotlivými pracovníky, kde se hodnotí každý pracovník na základě jeho výkonu a chování/postojů. Na základě těchto rozhovorů jsou stanovovány plány vzdělávání a rozvoje jednotlivých zaměstnanců.“*

HR2: *„Ano, pravidelně se provádí se všemi pracovníky na všech úrovních. Provádí se formou osobních rozhovorů. Z hodnocení se pak stanovují plány vzdělávání a vytváří se finanční plán. Také se z nich vychází při procesu valorizace mezd.“*

HR3: *„Provádíme pravidelné roční osobní rozhovory. Ty probíhají mezi vedoucím a nadřízeným a slouží jako základ pro plány vzdělávání a rozvoje. Plánují se také důležité projekty.“*

25. Jakým způsobem by se měla společnost podle Vašeho názoru nejlépe chovat, aby neztrácela své klíčové pracovníky?

HR1: *„Měla by si určitě dávat pozor, aby odměňovací systém a systém benefitů byl konkurenceschopný na lokálním trhu práce. Tak aby si zajistila, že jim lidé nebudou odcházet právě za lepšími penězi. Také by se vedoucí pracovníci měli zamyslet a naučit se nejen vést lidi po výkonové stránce, ale také je umět pochválit a mluvit s nimi.“*

HR2: *„Tak určitě je to o tom, hlídat si svou konkurenci a reagovat na jejich změny pružně, tak abychom si zachovali konkurenceschopnost, co se týče mezd a benefitů.“*

HR3: *„Když o tom tak přemýšlím, určitě bychom se měli zamyslet nad úrovní vedoucích, jak umí pracovat s lidmi. Třeba je školit či jinak rozvíjet. Od dobrých vedoucích spokojený pracovník neodejde.“*

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 9 Přepis rozhovoru se zástupci vedoucích pracovníků

Přepis rozhovoru se zástupci vedoucích pracovníků

Polostrukturované rozhovory se sedmi zástupci vedoucích pracovníků společnosti XY, s.r.o. byly uskutečněny v rozmezí od 21.1.2021 do 15.3.2021 formou osobních schůzek ve čtyřech případech a v dalších třech pomocí online schůzek pomocí Microsoft Teams. Rozhovory jsou přepsány do následující písemné podoby. Otázky se vážou především k výsledkům dotazníkového šetření.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti, na jaké pozici a jak dlouho pracujete na této konkrétní pozici?

V1: *„Jsem vedoucí výrobního oddělení a ve společnosti pracuji od roku 2004, tj. 17let.“*

V2: *„Ve společnosti pracuji tři roky na pozici vedoucího nákupu.“*

V3: *„Pracuji ve výrobě na pozici vedoucího směny a ve společnosti jsem od roku 2013.“*

V4: *„Pracuji zde jako manažer logistiky od roku 2017.“*

V5: *„Jsem vedoucí oddělení R&D a ve společnosti působím od roku 1998.“*

V6: *„Jsem obchodním manažerem a pracuji zde 10 let. Nastoupil jsem roku 2011.“*

V7: *„Jsem vedoucí směny ve výrobě a vedu jednu ze tří směn. Pracuji zde od roku 2015, takže skoro šest let.“*

2. Vnímáte svou společnost jako stabilní? Pokud ano, z jakých důvodů? Pokud ne, z jakých důvodů?

V1: *„Myslím, že naše společnost je stabilní, má dlouhou historii a jsou tu i zaměstnanci, kteří tu pracují více než 25 let.“*

V2*: „Ano, společnost je dle mého názoru stabilní, a to byla i jedna z věcí, která rozhodla, že jsem sem nastoupil.“*

V3: *„Společnost vnímám jako stabilní. Lidé zde pracují rádi, nejsou zde nějaké závažnější výkyvy ve výrobě. Zakázky jsou plynulé.“*

V4: *„Naši společnost vnímám jako velmi stabilní. V lokalitě působí dlouho a mnoho zaměstnanců tu i dlouho pracují, včetně jejich dalších členů rodin.“*

V5: *„Ano, je stabilní. A i změny, kterými jsme jako společnost prošly nepoznamenali nikterak dobré jméno společnosti na místním trhu práce. V této lokalitě jsme známí a mnohdy tu pracují i celé rodiny.“*

V6: *„Naše společnost je více méně dlouhodobě stabilní i přes několik změn, kterými prošla. Beru to ze strany zakázek, které jsou dlouhodobě stabilní a nedochází zde k žádným závažným výkyvům.“*

V7: *„Ano, stabilní je a máme i dobré jméno na zdejším trhu práce. Jsme v naší lokalitě známí. Myslím, že je to hodně o lidech. Máme tu velmi dobré vztahy.“*

3. Zabývá se Vaše společnost identifikací tzv. klíčových pracovníků? Kdo konkrétně je pro Vaši společnost klíčový?
    a. Kdo se u vás podílí na identifikaci klíčových pracovníků?
    b. Kdo byl iniciátorem zavedení práce s klíčovými pracovníky ve vaší společnosti?
    c. Jak je do identifikace klíčových pracovníků zapojeno vrcholové vedení společnosti?
    d. Jaká je role pracovníků personálního útvaru v tomto procesu?
    e. Jaká je role liniových manažerů v tomto procesu?

V1: *„Nevím o tom, nikdy jsem tuto informaci nezaregistroval. Pracujeme se všemi zaměstnanci stejně a dle stejných pravidel."*

V2: *„Nemáme žádný takový systém nastaven. Pracujeme se všemi zaměstnanci stejně a žádné klíčové pracovníky neidentifikujeme."*

V3: *„Samozřejmě vnímám, že někteří zaměstnanci jsou pro nás důležitější než ti druzí. Ale rozhodně to není nijak ohraničeno. Jako vedoucí se snažím o individuální přístup. Pro naši společnost je důležité, aby osobnostní profil takového důležitého pracovníka odpovídal i hodnotám společnosti a naší kultuře. Jinak by ani mezi členy našeho týmu nezapadl."*

V4: „Žádnou identifikací klíčových lidí se tu nezabýváme. Pro mě jsou důležití všichni lidé v určitém výrobním řetězci, kde jednotlivé části na sebe musí navazovat. A pokud dojde z jakéhokoliv důvodu k jeho přerušení, znamená to velké problémy."

V5: *„Nemáme tu žádný proces identifikace klíčových lidí. Z mého pohledu jsou důležití všichni a vždy budeme mít problém, když někoho ztratíme a musíme nahradit."*

V6: *„Já vnímám, že pro naši společnost je klíčový ten, který je důležitý pro základní činnosti naší společnosti. Pomáhá nám dosahovat zisku a obchodního úspěchu. Tito pracovníci mají klíčové znalosti pro chod naší společnosti, ale také důležité kontakty s třetími stranami. Vnímám, že je také důležitá znalost našeho produktu, průmyslu, trhu apod. Pokud bychom některého z těchto lidí ztratili, může to významně ovlivnit ekonomické ukazatele a v důsledku způsobit i ztráty."*

V7: „S tímto procesem zde nepracujeme. Přistupuji ke svým lidem vždy stejně a nerozlišuji, zda je někdo víc a někdo míň důležitý."

4. Má Vaše společnost stanovenou definici klíčového pracovníka? Pokud ano, jaké metody k jejich identifikaci používá? Pokud ne, jakým způsobem je lze podle Vašeho názoru nejlépe identifikovat?

V1: *„Jak jsem již hovořil. Nemáme."*

V2: *„Ne, definice neexistuje."*

V3: *„Žádnou takovou definici naše společnost nemá."*

V4: *„Nic takového nemáme."*

V5: *„Slyším to poprvé. Ničím takovým se naše společnost nezabývá."*

V6: *„Taková definice není. A myslím si, že by nebylo dobré zaměstnance škatulkovat, kteří jsou klíčoví a kteří ne. Bylo by to spíše demotivující."*

V7*: „Definici klíčového pracovníka nemáme. Ke všem pracovníkům přistupujeme stejně. Jak jsem se již zmiňoval."*

5. V čem podle Vašeho názoru spočívá „klíčovost“ tohoto pracovníka? Co je pro Vás při této definici nejdůležitější?

Pozn. autora: Ani jeden ze sedmi respondentů se k tomuto tématu již nechtěli vyjadřovat.

6. Které pracovníky si chcete ve Vaší společnosti udržet nejvíce? Vychováváte si na klíčové pozice vlastní pracovníky? Nebo je nakupujete na trhu práce?

V1: *„Já sám se snažím si udržet všechny své zaměstnance a podřízené. Samozřejmě ne vždy lze udržet všechny a dostal jsem se i k tomu, že jsem řešil odchod svého podřízeného. Ale pro mě jsou všichni pracovníci důležití a nemohu mezi nimi dělat rozdíly. Většinou, když někdo odejde, vyhlašujeme výběrové řízení a hledáme externě vhodného kandidáta.“*

V2: *„Pro mě jsou v týmu důležití všichni členové. Někteří mají dlouholetou zkušenost a samozřejmě by jejich zkušenost v týmu chyběla. Snažím si je držet adekvátním platovým ohodnocením, ale také pochvalou.“*

V3: *„Udržet si chci všechny své zaměstnance, a proto se snažím, aby byli spravedlivě odměňováni.“*

V4: *„Snažím si držet všechny své podřízené a nedělám mezi nimi rozdílů. Motivací jim samozřejmě je adekvátní plat a prémie, které rozděluji objektivně dle výkonů.“*

V5: *„Myslím, že důležití jsou hlavně technici a lidi, kteří rozumí výrobním technologiím. Bez nich by byla výroba nahraná.“*

V6: *„Věřím, že pro společnost jsou důležití všichni a společnost si i všechny chce udržet. Vracím se ke své odpovědi, kdo je pro společnost klíčový. Tito lidé by měli mít adekvátní platovou úroveň a možnost rozvoje.“*

V7: *„Důležití jsou všichni, a tak bychom se měli snažit je adekvátně ohodnotit.“*

7. Je podle Vašeho názoru talentovaný zaměstnanec, klíčovým pracovníkem? Pokud ano, proč?

V1: *„Nemyslím si.“*

V2: *„Rozhodně ne.“*

V3: *„Určitě ne. Talent není všechno.“*

V4: *„Není.“*

V5: *„Ne.“*

V6: *„Ne. Když má někdo talent neznamená, že je ještě vůbec k něčemu. K talentu jsou určitě potřeba ještě další dovednosti.“*

V7: *„Nesouhlasím.“*

8. Je podle Vašeho názoru manažer, klíčovým pracovníkem? Pokud ano, proč?

V1: *„Může být, ale i nemusí. Záleží na úhlu pohledu. Naše společnost to vnímá velmi individuálně.“*

V2: *„Rozhodně ne.“*

V3: *„Asi ne. Některé lidi v týmu jsou hůře nahraditelní než samotný manažer.“*

V4: *„Není.“*

V5: *„Ne.“*

V6: *„Ne, ale i ano. Záleží, jak moc je pro společnost přínosem a jaké důležité znalosti má.“*

V7: *„Nesouhlasím.“*

9. Zabýváte se ve Vaší společnosti stabilizací „klíčových“ pracovníků? Nebo stabilizací všech pracovníků? Jak k této problematice přistupujete?

V1: *„Žádný speciální program naše společnost nemá.“*

V2: *„Ne, nezabýváme.“*

V3: *„Nezabýváme.“*

V4: *„Nemáme.“*

V5: *„Ne.“*

V6: *„Nezabýváme se. Běží to intuitivně a hlavní motivací jsou nejvíce finanční a platové podmínky.“*

V7: *„Ne, ničím takovým se nezabýváme.“*

10. Má Vaše společnost nastavenu personální strategii? Pokud ono, co jsou její hlavní pilíře a cíle? Je stabilizace pracovníků její součástí? Řadíte stabilizaci „klíčových“ pracovníků ke strategickým prioritám Vaší společnosti?

V1*: „Máme pouze firemní strategii.“*

V2: *„Personální strategii, myslím, nemáme.“*

V3: *„Asi ne. Nejsem informován.“*

V4: *„Personální strategii nemáme.“*

V5: *„Ne.“*

V6: *„Ne, zatím ji naše společnost nemá. Ale od svého vedoucího vím, že se na něčem takovém pracuje.“*

V7: *„Nemáme.“*

11. Jaké nejdůležitější prvky stabilizace klíčových pracovníků považujete za nejdůležitější?

V1: *„No, pokud se počítá odměňování mezi prvky stabilizace, tak je to určitě plat a benefity, které jako firma nabízíme.“*

V2: *„Pokud vím, společnost kromě platu a benefitů jiné prvky nemá a nenabízí.“*

V3: *„No, určitě finance – plat. O jiných prvcích nevím.“*

V4: *„Tak myslím, že jde hlavně o přístup vedoucího. A pak jsou to také spravedlivé platové podmínky.“*

V5: *„Kromě finanční motivace si myslím, že se snažíme i o nefinanční formu, např. pochvala, uznání.“*

V6: *„Asi plat a benefity.“*

V7: *„Nedokážu odpovědět.“*

12. Co klíčové pracovníky (všechny pracovníky) nejvíce ve Vaší společnosti motivuje? Jaké nástroje Vaše společnost používá? Co dělá Vaše společnost pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců?

V1: *„No, pokud se počítá odměňování mezi prvky stabilizace, tak je to určitě plat a benefity, které jako firma nabízíme.“*

V2: *„Pokud vím, společnost kromě platu a benefitů jiné prvky nemá a nenabízí.“*

V3: *„No, určitě finance – plat. O jiných prvcích nevím.“*

V4: *„Tak myslím, že jde hlavně o přístup vedoucího. A pak jsou to také spravedlivé platové podmínky.“*

V5: *„Kromě finanční motivace si myslím, že se snažíme i o nefinanční formu, např. pochvala, uznání.“*

V6: *„Asi plat a benefity.“*

V7: *„Nedokážu odpovědět.“*

13. Jak Vaše společnost klíčové pracovníky rozvíjí?
    a. Tvoří rozvoj klíčových pracovníků nadstavbu běžného vzdělávacího programu? Je něčím specifický?
    b. Jsou šity tréninkové plány na míru jednotlivým klíčovým pracovníkům? Pokud ano, jak?
    c. Zastupují u vás zkušení pracovníci roli mentora či trenéra? Spolupracují s mladými talenty? Pokud ano, jak tento proces probíhá?

V1: *„Rozvíjíme všechny pracovníky a žádnou nadstavbu běžného vzdělávání nemáme.“*

V2: *„Vzdělávání je pro všechny a ke všem v tomto směru přistupujeme stejně. Společnost organizuje povinné školení ze zákona, vzdělávací akce a jazykové vzdělávání. Tento druh vzdělávání je plošně rozšířen přes celou společnost. Procento účasti je vysoké a společnost na něj vynakládá velké finanční prostředky.*

V3: *„Probíhá standardní systém vzdělávání pro všechny pracovníky. Ten vychází ze systému hodnocení ve společnosti, jejíž součástí je identifikace individuálních potřeb pracovníků. Na jejich základě se pracovník se svým nadřízeným dohodnou na dalších rozvojových aktivitách a dalším postupu při řízení jeho kariéry a možných kariérních příležitostech.“*

V4: *„Rozvojem speciálně pro klíčové pracovníky se nezabýváme. Vycházím z ročního hodnocení a následně nastavujeme individuální plány rozvoje pro všechny své podřízené. Na základě toho vzniká plán vzdělávání.“*

V5: *„Žádné výjimky pro „klíčové“ pracovníky nemáme.“*

V6: *„Existuje jeden standardní proces, který je navázán na roční pohovory pracovníků.“*

V7: *„Nejsem si vědom, že bychom nějaký jiný rozvoj pro takovéto zaměstnanci vytvářeli.“*

14. Jaké speciální benefity Vaše společnost poskytuje svým klíčovým pracovníkům?

V1: *„Benefity máme pro všechny stejné, vycházejí z kolektivní smlouvy. Např. příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na rekreaci, na dětské letní či zimní tábory, stravenky, poskytovaná lékařská péče smluvním závodním lékařem, cafeterie nebo odměny při pracovních jubileí.“*

V2: *„Ty najdeme v kolektivní smlouvě a jsou pro všechny stejné.“*

V3: *„Žádné speciální benefity nejsou. Všichni je máme stejné. Možná jen, nejvyšší manažeři mají k dispozici služební vozidla. Ale to je vše.“*

V4: *„Co vím, benefity máme všichni stejné. Odměňovací systém je také jednotný. Systém odměňování se skládá ze základní mzdy, osobního ohodnocení, výkonové prémie, mimořádné odměny a třináctého platu. Pokud se hovoří o výhodách a benefitech, kolektivní smlouva uvádí celou řadu benefitů jako je odměny při odchodech do důchodu, odměny při pracovních jubileí, pořádání sportovních a kulturních akcí apod. Všechny si je nepamatuji.“*

V5: *„Benefity jsou pro všechny pracovníky stejné jako jsou stravenky, týden dovolené navíc, příspěvek na rekreaci. A ještě máme příspěvek na penzijní připojištění. Ale zvláštní benefity nemáme.“*

V6: *„Pro všechny jsou benefity stejné. Společnost mezi námi nedělá nějaké výjimky.“*

V7: *„Nedokážu odpovědět, protože máme benefity asi všichni stejné.“*

15. Jaké Vaše benefity jsou podle Vašeho názoru nejvíce vhodné pro stabilizaci právě klíčových pracovníků?

Pozn. autora: *Bohužel ani jeden z řad vedoucích nebyli na tuto otázku schopni odpovědět.*

16. Jaké jsou nejčastější důvody odchodů klíčových pracovníků? Jsou důvody odchodů klíčových pracovníků shodné s důvody odchodu ostatních pracovníků?

V1: *„Nejčastější důvody odchodů jsou lepší platové podmínky.“*

V2: *„Asi platové podmínky. Společnost v naší lokalitě přeplácejí vzhledem k nízké nezaměstnanosti.“*

V3: *„Nedokážu odpovědět, protože mám dlouhodobě tým stabilní.“*

V4: *„Asi platové podmínky. Konkurence nám tu přetahuje lidi. Ale není to nijak často.“*

V5: *„Nejčastěji určitě odchází za lepším platem. Přeplácí se tu.“*

V6: *„Nedokážu odpovědět.“*

V7: *„To bohužel nevím.“*

17. Jakou má Vaše společnost fluktuaci (kolik zaměstnanců zhruba ze společnosti odejde v průběhu jednoho roku)?

Pozn. autora: *všech sedm respondentů odkazovali na data na personálním oddělení s tím, že nevědí, jaká je celková fluktuace.*

18. Jaký vnímáte vztah fluktuace a stabilizaci klíčových pracovníků?

V1: *„Tak určitě je důležité zabránit fluktuaci lidí, protože pokud se bude zvyšovat, nedá se hovořit o stabilizaci.“*

V2: *„Je to asi jeden z ukazatelů stabilizace?“*

V3: *„Nevím.“*

V4: *„Nedokážu odpovědět.“*

V5: *„Bohužel nevím.“*

V6: *„Vnímám to, že pokud poroste fluktuace, snižuje se stabilizace zaměstnanců. Naším cílem by tedy mělo být snížení fluktuace.“*

V7: *„Nevím.“*

19. Jakým způsobem Vaše společnost zajišťuje, aby její klíčoví pracovníci neodcházeli?

Pozn. autora: *Všech sedm respondentů uvedlo, že vzhledem k tomu, že nemají klíčové pracovníky, nezajišťují jejich stabilizaci.*

20. Víte, kolik Vaši společnost stojí ztráta klíčového pracovníka? Pokud ano, jak ztrátu určujete, jaký postup využíváte?

Pozn. autora: *Všech sedm respondentů odpovědělo, že neví, kolik společnost stojí ztráta klíčového pracovníka.*

21. Pracuje Vaše společnost s plány stabilizace či retenčním programem? Pokud ano, jaký je základ a jak vypadá konkrétní plán či program?

Pozn. autora: *Všech sedm respondentů odpovědělo, že společnost s plány stabilizace, ani retenčním programem nepracuje.*

22. Jakým způsobem zajišťujete pro případ odchodu klíčového pracovníka předání jeho znalostí?

V1: *„Zkušenější vedoucí pracovníci mají následnictví na svých pozicích nějakým způsobem ošetřeno. Bohužel ti méně zkušení s tím moc nepracují.“*

V2: *„Tento proces je zajištěn v rámci adaptace na pozici.“*

V3: *„No, pracujeme s tím v rámci adaptace na pracovních pozicích.“*

V4: *„Moc s tím nepracujeme. Celý proces není ani nijakým způsobem ze strany personálního oddělení řízen. Pokud nastane situace, že se náhle uvolní nějaká pozice, většinou probíhá standardní výběrové řízení a hledá se jak interně, tak i na externím trhu práce.*

V5: *„Probíhá to na úrovni adaptace na volné pracovní pozice.“*

V6: *„V adaptačním programu“.*

V7: *„V adaptaci nového zaměstnance. Tam se zapracovává a předávají se potřebné znalosti.“*

23. Jakým způsobem pracujete a řídíte kariéru svých pracovníků? A jak řídíte kariérní plány právě u klíčových pracovníků?

V1: *„Je to součástí ročního rozvoru s podřízenými. Tam se o tomto tématu bavíme a zjišťuji, jaké jsou jejich představy.“*

V2: *„Pokud vím, žádný oficiální systém neexistuje.“*

V3: *„Probíhá to při ročním rozhovoru, jinak tady nic takového není.“*

V4: *„Řízení kariéry pracovníků ve společnosti je řízeno neformálně. Společnost se zamýšlí nad změnami ve struktuře při realizaci hodnotících pohovorů každý rok prostřednictvím vedoucích pracovníků. Celý proces není nijak standardizován, ani řízen. Záleží hodně na vůli a schopnostech vedoucího pracovníka, jestli své následníky určí a bude je rozvíjet či nikoliv.“*

V5: *„Vnímám, že řízení kariéry nespočívá pouze v nástupnictví nebo přesunu na jinou pracovní pozici, ale také v zadávání nových projektů našim pracovníkům, kteří musí takový projekt úspěšně vyřešit a implementovat. Ve většině případů se dohlíží na to, aby vždy nový projekt mírně přesahovat schopnosti pracovníka a aby se na tomto projektu mohl učit a rozvíjet.“*

V7: *„Já, jakožto vedoucí pracovník nesu odpovědnost za funkčnost svého oddělení a navrhované změny, přitom nejsem nijak svazován žádnými pravidly, ani standardy. Znám vlastnosti, schopnosti a zkušenosti svých podřízených, a tak i zodpovídám za jejich kariérní rozvoj a postup. Proces kariérního postupu je vždy projednán s personálním oddělením a je schválen ředitelem společnosti.“*

24. Provádíte pravidelné hodnocení výkonu svých pracovníků? Pokud ano, jak konkrétně vypadá? Jak tento proces probíhá?

V1: *„Je to povinná diskusní část kariérového rozvoje, kde přezkoumáváme pracovní výkonnost pracovníka, identifikujeme jednotlivé potřeby a spojujeme je i s finanční odměnou. U ročního hodnocení pracovníků se také nastavuje výše valorizace mezd pro příští rok.“*

V2: *„Je to každoroční proces, kde se bavíme s podřízeným o jeho dosažených úkolech a nastavujeme úkoly na další rok. Také se bavíme o jeho vzdělávání a jak si představuje svůj postup.“*

V3: *„Součástí hodnotícího pohovoru je zpětná vazba pro příslušného pracovníka, kde může i on dát zpětnou vazbu i mě jako svému nadřízenému“.*

V4: *„Je to každoroční proces, kde se bavíme s podřízeným o jeho dosažených úkolech a nastavujeme úkoly na další rok. Také se bavíme o jeho vzdělávání a jak si představuje svůj postup.“*

V5: *„Systém hodnocení pracovníků je ve společnosti standardním procesem, který probíhá jednou ročně. Každý pracovník se účastní hodnotícího pohovoru, který je veden mnou jakožto nadřízeným. U pohovoru dostává zpětnou vazbu, probírají se témata ohledně jeho pracovního výkonu, hodnotí se úkoly a cíle, jak byly splněny a proč případně splněny nebyly. Hodnotí se osobní rozvoj a nastavují se úkoly a cíle nové, nové cíle v oblasti vzdělávání a rozvoje jeho kariéry.“*

V6: *„V tomto procesu si předáváme s podřízeným zpětnou vazbu o jeho úkolech, cílech a chováním. Nastavuji mu vzdělávání na další období a na jaké případné projekty může být zařazen.“*

V7: *„Je to každoroční proces, kde se bavíme s podřízeným o jeho dosažených úkolech a nastavujeme úkoly na další rok. Také se bavíme o jeho vzdělávání a jak si představuje svůj postup.“*

25. Jakým způsobem by se měla společnost podle Vašeho názoru nejlépe chovat, aby neztrácela své klíčové pracovníky?

V1: *„Nedokážu odpovědět.“*

V2: *„Společnost nemá snahu o implementaci jiné než finanční motivace pracovníků. Vnímám občas nějakou formu nefinanční motivace, která spočívá např. v pochvale či uznání od vedení společnosti. Ale to není často.“*

V3: *„Myslím si, že jedním z hlavních prvků stabilizace všech pracovníků a jejich motivace je především princip odměňování. Většina z mých lidí hodnotí svou mzdu a finanční ohodnocení na dobré a motivační úrovni, oceňují systém benefitů, nefinanční odměny a taktéž pohyblivou složku mzdy, která je vázána na výkon zaměstnanců a je brána jako nejefektivnější motivační složka.“*

V4: *„Stále se to opakuje, jedná se hlavně o finanční stránku.“*

V5: *„Nejsem si jist.“*

V6: *„Nevím.“*

V7: *„Nevím.“*

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 10 Přepis rozhovoru se zástupci klíčových pracovníků

Přepis rozhovoru se zástupci klíčových pracovníků

Polostrukturované rozhovory s deseti zástupci klíčových pracovníků společnosti XY, s.r.o. byly uskutečněny v rozmezí od 21.1.2021 do 15.3.2021 formou osobních schůzek ve čtyřech případech a v dalších šesti pomocí online schůzek pomocí Microsoft Teams. Rozhovory jsou přepsány do následující písemné podoby. Otázky se vážou především k výsledkům dotazníkového šetření.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti, na jaké pozici a jak dlouho pracujete na této konkrétní pozici?

K1: *„Jsem předákem ve výrobě a ve společnosti pracuji od roku 2006. celkem tedy 15 let.“*

K2: *„Ve společnosti pracuji dva roky na pozici nákupčího. Nastoupil jsem v roce 2019.“*

K3: *„Pracuji ve výrobě a ve společnosti jsem od roku 2016.“*

K4: *„Pracuji zde jako předák výroby a jsem tu čtyři roky.“*

K5: *„Jsem pracovník výroby a ve společnosti působím 7 let.“*

K6: *„Jsem výrobní dělník a pracuji zde 10 let. Nastoupil jsem roku 2011.“*

K7: *„Pracuji jako mistr ve výrobě a vedu jednu ze tří směn. Pracuji zde od roku 2012, takže 9 let.“*

K8: *„Pracuji jako technik R&D od roku 2014.“*

K9: *„Pracuji na pozici technologa výroby od roku 2011.“*

K10: *„Jsem nákupčí a pracuji tu skoro 8 let. Nastoupil jsem v roce 2013.“*

2. Vnímáte svou společnost jako stabilní? Pokud ano, z jakých důvodů? Pokud ne, z jakých důvodů?

K1: *„Ano, lidé jsou tu spokojení.“*

K2: *„Ano, pracuje zde také manželka a syn a myslím, že bychom neměnili.“*

K3: *„Ano, má tu dlouholetou tradici a o společnosti se mluví velmi dobře.“*

K4: *„Nedokážu odpovědět. Jak bychom to mohli měřit?“*

K5: *„Asi ano, pracoval tu už můj děda a otec.“*

K6: *„Nejsem si jistý.“*

K7: *„Nevím.“*

K8: *„Ano, je tu velmi dobré zázemí. Vím, že společnost nezkrachuje a stále máme dobré výsledky.“*

K9: *„Ano, myslím, že je to jedna z mála firem, která dokáže nabídnout jistotu.“*

K10: *„Nejsem si jistý, co odpovědět.“*

3. Vnímáte sám sebe jako klíčového/jednoho z nejdůležitějších pracovníků Vaší společnosti? Pokud ano, jaké jsou ty nejdůležitější znalosti a dovednosti, které Vaše společnost potřebuje?

K1: *„Asi ne.“*

K2: *„Ne.“*

K3: *„Ano, všichni jsme důležití.“*

K4: *„Nevím.“*

K5: *„Nejsem si jistý.“*

K6: *„Nevím, co znamená klíčový pracovník.“*

K7: *„Důležití jsme asi všichni, když tu pracujeme. Každý z nás nese kousek znalostí, které jsou pro firmu důležité.“*

K8: *„Nevnímám se tak.“*

K9: *„Ne.“*

K10: *„Nevím, nikdy jsem o tom nepřemýšlel.“*

4. Vnímáte, že Vaše společnost pracuje se skupinou tzv. klíčových, důležitých pracovníků? Koho konkrétně vnímáte, že je pro Vaši společnost nejdůležitější?
    a. Jakou roli personálního oddělení vnímáte v tomto procesu?
    b. Jakou roli Vašeho vedoucího pracovníka vnímáte v tomto procesu?

K1: *„Nikdy jsem o tom neslyšel a nevnímám to tak. Myslím, že naše společnost pracuje se všemi stejně bez rozdílu.“*

K2: *„Nejsem si jistý. Tyto pracovníci nejsou nijak specifikováni a se všemi se pracuje stejně bez rozdílu. Všichni mají stejné preference.“*

K3: „*Nevnímám a tuto skupinu ani nijak specifikovanou nemáme.“*

K4: *„Nejsem schopen toto posoudit.“*

K5: *„Naše společnost neurčuje, zda je někdo klíčový či nikoliv. Se všemi pracujeme stejně a nejsem si vědom žádných rozdílů, které by společnost mezi zaměstnanci dělala.“*

K6: *„O klíčových pracovnících slyším poprvé a naše společnost toto rozhodně nerozlišuje.*

K7*: „Bohužel toto nemohu komentovat. Nemám dostatek informací.“*

K8: „*Nevnímám. Tento termín jsem nikdy ve své společnosti neslyšel.“*

K9: *„Nejsem schopen toto komentovat.“*

K10: „*Naše společnost termín „Klíčoví pracovníci“ nepoužívá a nevím o tom, že by jej nějak zavedli do praxe. Samozřejmě cítím, že zaměstnanci jsou pro ní důležití, ale nějaký speciální program bohužel neznám.“*

5. V čem podle Vašeho názoru spočívá „klíčovost“ těchto pracovníků pro Vaši společnost?

K1: *„Myslím, že klíčovost znamená to, jak potřební jsou zaměstnanci pro naši společnost.“*

K2: *„Nevím o tom, nikdy jsem tuto informaci nezaregistroval. Společnost pracuje se všemi zaměstnanci stejně a dle stejných pravidel.“*

K3: *„Nemáme žádný takový systém nastaven. Pracujeme se všemi zaměstnanci stejně a žádné klíčové pracovníky neidentifikujeme.“*

K4: *„Samozřejmě vnímám, že někteří zaměstnanci jsou pro nás důležitější než ti druzí. Ale rozhodně to není nijak ohraničeno.“*

K5: *„Žádnou identifikací klíčových lidí se tu nezabýváme. Pro společnost jsou důležití všichni lidé v určitém výrobním řetězci, kde jednotlivé části na sebe musí navazovat. A pokud dojde z jakéhokoliv důvodu k jeho přerušení, znamená to velké problémy.“*

K6: *„Nemáme tu žádný proces identifikace klíčových lidí. Z mého pohledu jsou důležití všichni a vždy budeme mít problém, když někoho ztratíme a musíme nahradit.“*

K7: *„Nedokážu se k tomuto tématu vyjádřit.“*

K8: *„Já vnímám, že pro naši společnost je klíčový ten, který je důležitý pro základní činnosti naší společnosti. Tito pracovníci mají klíčové znalosti pro chod naší společnosti, ale také důležité kontakty s třetími stranami.*

K9: *„Nejsem schopen na toto odpovědět a posoudit to.“*

K10: *„S tímto procesem zde nepracujeme. Přistupuji ke svým lidem vždy stejně a nerozlišuji, zda je někdo víc a někdo míň důležitý.“*

6. Které pracovníky si má Vaše společnost podle Vašeho názoru udržet nejvíce? Které konkrétní pozice vnímáte jako nejdůležitější?

K1: *„Společnost se snaží udržet si všechny své zaměstnance a podřízené. Samozřejmě ne vždy lze udržet všechny. Všichni pracovníci důležití a nelze mezi nimi dělat rozdíly.“*

K2: *„Nejvíc si myslím, že jsou Ti, kteří nesou technologickou část veškerých znalostí.“*

K3: *„Pro mě jsou v týmu důležití všichni členové. Někteří mají dlouholetou zkušenost a samozřejmě by jejich zkušenost v týmu chyběla. Vedoucí se snaží si je držet adekvátním platovým ohodnocením, ale také pochvalou.“*

K4: *„Nejsem schopen na toto odpovědět, v každém týmu to je jiné.“*

K5: *„Společnost si chce udržet všechny své zaměstnance, a proto se vedoucí snaží, aby byli všichni zaměstnanci spravedlivě odměňováni.“*

K6: *„Vedoucí si snaží udržet všechny své podřízené a nedělá mezi nimi rozdílů. Motivací nám je samozřejmě adekvátní plat a prémie, které vedoucí rozděluje objektivně dle výkonů.“*

K7: *„Myslím, že důležití jsou hlavně technici a lidi, kteří rozumí výrobním technologiím. Bez nich by byla výroba nahraná.“*

K8: *„Věřím, že pro společnost jsou důležití všichni a společnost si i všechny chce udržet. Vracím se ke své odpovědi, kdo je pro společnost klíčový. Tito lidé by měli mít adekvátní platovou úroveň a možnost rozvoje.“*

K9: *„Dle mého názoru jsou důležití, klíčoví, všichni. Bez jednotlivých lidí, bychom všechny cíle, které máme stanoveny, nezvládly.“*

K10: *„Důležití jsou všichni, a tak bychom se měli snažit je adekvátně ohodnotit.“*

7. Zabývá se Vaše společnost stabilizací svých zaměstnanců? Jak k této problematice Vaše společnost přistupuje?

K1: *„Nevím o tom. Dle mého názoru naše společnost je velmi důsledná v tom, aby si své zaměstnance udržela. Hlavním prvkem je určitě odměňovací systém, který je konkurenceschopný s ostatními společnostmi v našem regionu.*

K2: *„Žádný speciální aktivity v tomto směru společnost, dle mého názoru nevyvíjí.“*

K3: *„Ne, naše společnost se, myslím, speciálně stabilizací svých zaměstnanců nezabývá.“*

K4: „*Dle mého názoru, ne.“*

K5: *„Nezabývá se.“*

K6: *„Ne. Nevím o žádné takové aktivitě.“*

K7: *„Nezabýváme se. Běží to intuitivně a hlavní motivací jsou nejvíce finanční a platové podmínky.“*

K8: *„Ne, ničím takovým se nezabýváme.“*

K9: „*Naše společnost funguje standardně a takovýto program či aktivitu určitě nemá.“*

K10: *„Nevím o tom.“*

8. Co Vás nejvíce ve Vaší společnosti motivuje? Co dělá Vaše společnost pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců?

K1: *„Asi nedokážu odpovědět. Samozřejmě je to hlavně mzda, která mě motivuje setrvávat v této společnosti.“*

K2: *„No, pokud se počítá odměňování mezi prvky stabilizace, tak je to určitě plat a benefity, které jako firma nabízí. Dle mého názoru jsou konkurenceschopné. Mohu to srovnat s jinými společnostmi v této lokalitě.“*

K3: *„Pokud vím, společnost kromě platu a benefitů jiné prvky nemá a nenabízí.“*

K4: *„No, určitě finance – plat. O jiných prvcích nevím.“*

K5: *„Tak myslím, že jde hlavně o přístup vedoucího. A pak jsou to také spravedlivé platové podmínky.“*

K6: *„Kromě finanční motivace si myslím, že se snažíme i o nefinanční formu, např. pochvala, uznání.“*

K7*: „Nevím, asi platové podmínky.“*

K8: „*Asi plat a benefity.“*

K9: *„Nevím … snad mě motivuje přístup vedoucího a zajímavé projekty, na kterých pracujeme.“*

K10: *„Nedokážu odpovědět.“*

9. Jak Vás Vaše společnost vzdělává a rozvíjí?
    c. Je pro Vás vzdělávání něčím specifické?
    d. Máte vypracovaný individuální plán rozvoje a vzdělávání?
    e. Máte k dispozici mentora či trenéra?

K1: *„Procházíme standardním školením, které je ze zákona. Občas nám zorganizují technické školení. Nejčastěji ze zahraničí na nové výrobní technologie.“*

K2: *„Vzdělávání je pro všechny a ke všem v tomto směru společnost přistupuje stejně.“*

K3: *„Ve společnosti probíhá standardní systém vzdělávání pro všechny pracovníky. Ten vychází ze systému hodnocení ve společnosti, jejíž součástí je identifikace individuálních potřeb pracovníků. Na jejich základě se pak dohodnu se svým nadřízeným na dalších rozvojových aktivitách a dalším postupu při řízení mé kariéry a možných kariérních příležitostech.“*

K4: *„Naše vzdělávací aktivity vychází z ročního hodnocení a následně společnost nastavuje individuální plány rozvoje pro všechny zaměstnance. Na základě toho vzniká plán vzdělávání. A postupně nám toto vzdělávání personální oddělení zajišťuje.“*

K5: *„Žádným speciálním školením neprocházíme. Pravidelně absolvujeme zákonné školení jako je bezpečnost práce, požární ochrana či interní směrnice kvality. Pokud potřebujeme speciální školení, to je nám ve spolupráci s personálním oddělením zajištěno.“*

K6: *„Probíhají standardní školení jako v jakékoliv jiné společnosti. Nic speciálního.“*

K7: *„Existuje jeden standardní proces, který je navázán na naše roční pohovory. Zde se bavíme s nadřízeným o našich možných vzdělávacích aktivitách či účasti na různých projektech, které víme, že v příštím období přijdou.“*

K8: *„Nejsem si vědom, že bychom nějaké speciální rozvojové aktivity organizovali. Procházíme standardním zákonným školením a občas se účastníme školení na např. měkké dovednosti či speciální technické dovednosti, které nám připravují ze zahraničí.“*

K9: *„Procházíme standardně školením jako jinde … v oblasti BOZP a PO či kvalitě. Žádné jiné speciální školení jsem tu neabsolvoval.“*

K10: *„Školení si plánuji na ročním hodnotícím rozhovoru se svým vedoucím, kde mluvíme o tom, co bych se měl či chci naučit, co mi chybí či naopak, co bych si přál.“*

10. Jaké speciální benefity Vám společnost poskytuje?

K1: *„O žádných speciálních benefitech nevím. Pro všechny máme benefity, které jsou popsány v kolektivní smlouvě.“*

K2: *„Benefity máme pro všechny stejné, vycházejí z kolektivní smlouvy. Např. příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na rekreaci, na dětské letní či zimní tábory, stravenky, poskytovaná lékařská péče smluvním závodním lékařem, cafeterie nebo odměny při pracovních jubileí.“*

K3: *„Vím, že seznam benefitů naleznu v kolektivní smlouvě. Všichni si je mohou uplatnit stejně a bez rozdílu.“*

K4: *„Ty najdeme v kolektivní smlouvě a jsou pro všechny stejné.“*

K5: *„Žádné speciální benefity nejsou. Všichni je máme stejné. Možná jen, nejvyšší manažeři mají k dispozici služební vozidla. Ale to je vše.“*

K6: *„Co vím, benefity máme všichni stejné. Odměňovací systém je také jednotný. Systém odměňování se skládá ze základní mzdy, osobního ohodnocení, výkonové prémie, mimořádné odměny a třináctého platu. Pokud se hovoří o výhodách a benefitech, kolektivní smlouva uvádí celou řadu benefitů jako je odměny při odchodech do důchodu, odměny při pracovních jubileí, pořádání sportovních a kulturních akcí apod. Všechny si je nepamatuji.“*

K7: *„Benefity máme motivující. Mám rád např. cafeterii, kde si mohu vybrat peníze na oblast, která je pro mě aktuální.*

K8: *„Benefity jsou pro všechny pracovníky stejné jako jsou stravenky, týden dovolené navíc, příspěvek na rekreaci. A ještě máme příspěvek na penzijní připojištění. Ale zvláštní benefity nemáme.“*

K9: *„Pro všechny jsou benefity stejné. Společnost mezi námi nedělá nějaké výjimky.“*

K10: *„Nedokážu odpovědět, protože máme benefity asi všichni stejné.“*

11. Jakým způsobem Vaše společnost zajišťuje, aby její zaměstnanci neodcházeli?

Pozn. autora: *Ani jeden z deseti respondentů nebyl schopen na tuto otázku odpovědět.*

12. Vzpomeňte si na svůj nástup do společnosti. Jak probíhal nábor a Vaše adaptace ve společnosti?

K1: *„Ano, vzpomínám si, nábor se realizoval pomocí personálního oddělení. Přihlásil jsem se na inzerát a po dvou kolech pohovoru jsem dostal nabídku na pracovní pozici. Tu jsem sice přijal, ale probíhali zde nejasnosti v komunikaci ohledně podmínek nástupu. Vše se však vyjasnilo a já nastoupil.“*

K2: *„Prošel jsem standardním procesem náboru, jaký probíhá nyní. Dostal jsem nabídku, se kterou jsem souhlasil a po nástupu a zkušební době jsem dostal přidáno.“*

K3: *„Byl jsem doporučen svým známým a na základě pohovoru jsem byl přijat.“*

K4: *„Poslal jsem životopis na volné pracovní místo v novinách. Byl jsem pozván na pohovor a prošel dvěma koly výběrového řízení. Po nabídce, kterou jsem přijal, jsem nastoupil na toto místo.“*

K5: *„Mám tu příbuznou a ta mě doporučila. Tak jsem byl přijat.“*

K6: *„Jsem tu na doporučení svého příbuzného. Nicméně nástup se neobešel bez problémů. Dostal jsem jinou nabídku, než jsem očekával. Ale po vyjasnění jsem nabídku nakonec vzal.“*

K7: *„Prošel jsem výběrovým řízením a dostal nabídku práce. Tu jsem akceptoval a po dvou měsících výpovědní lhůty v minulém zaměstnání jsem nastoupil sem.“*

K8: *„Doporučil mě můj kamarád a poté jsem od společnosti obdržel nabídku, kterou jsem přijal.“*

K9: *„Neprošel jsem si standardním výběrovým řízením, ale byl jsem doporučen známým, který ve společnosti pracoval. Trochu jsme měli problémy s personálním oddělením ohledně nabídky, ale nakonec se to vyjasnilo.“*

K10: *„Já jsem sice prošel standardním výběrovým řízením, které jsem vyhrál, ale vzhledem k některým nejasnostem, jsem nabídku odmítl. Po vysvětlení ze strany společnosti, jsem se nakonec rozhodl nabídku vzít a nastoupit.“*

Je s Vámi prováděno pravidelné hodnocení výkonu? Pokud ano, jak konkrétně vypadá? Jak tento proces probíhá?

K1: *„Je to povinná diskusní část kariérového rozvoje, kde s vedoucím rozebíráme mou výkonnost, moje úkoly a cíle a identifikujeme jednotlivé rozvojové potřeby. Vedoucí diskusi spojuje je i s finanční odměnou. U ročního hodnocení se totiž nastavuje výše valorizace mezd pro příští rok.“*

K2: *„Ano, každý rok mám se svým vedoucím roční hodnotící pohovor.“*

K3: *„Je to každoroční proces, kde se bavíme s nadřízeným o mých dosažených úkolech a nastavujeme úkoly na další rok. Také se bavíme o vzdělávání a jak si představuje můj další kariérní postup.“*

K4: *„Ano, každý rok na konci probíhá hodnocení od mého nadřízeného.“*

K5: *„Součástí hodnotícího pohovoru je zpětná vazba, kde mohu i já dát zpětnou vazbu jako svému nadřízenému“.*

K6*: „Je to každoroční proces, kde se bavíme s nadřízeným o úkolech a nastavujeme úkoly na další rok. Také se bavíme o mém vzdělávání.“*

K7: *„Systém hodnocení pracovníků je ve společnosti standardním procesem, který probíhá jednou ročně. Všichni se účastní hodnotícího pohovoru, který je veden nadřízeným. U pohovoru dostáváme zpětnou vazbu, probírají se témata ohledně pracovního výkonu, hodnotí se úkoly a cíle, jak byly splněny a proč případně splněny nebyly. Hodnotí se osobní rozvoj a nastavují se úkoly a cíle nové, nové cíle v oblasti vzdělávání a rozvoje a kariéry.“*

K8: *„V tomto procesu si předáváme s nadřízeným zpětnou vazbu o úkolech, cílech a chováním. Nastavuje mi vzdělávání na další období a na jaké případné projekty mohu být zařazen.“*

K9: *„Je to každoroční proces, kde se bavíme s nadřízeným o dosažených úkolech a nastavujeme úkoly na další rok. Také se bavíme o mém vzdělávání a jak si představuji svůj postup.“*

K10: *„Roční hodnocení probíhá jednou za rok s mým nadřízeným.“*

13. Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu? Pokud ano, jak často? Jak tento proces vypadá?

K1: *„Souvisí si to i s předchozím dotazem na roční hodnocení. Nicméně šéf se mnou průběžně komunikuje a operativně řešíme, co mi jde či nejde.“*

K2: *„Ano, dostávám na každodenní bázi.“*

K3: *„Bohužel nedostávám, i kdybych o to stál. Vlastně nevím, zda dělám svou práci dobře.“*

K4: *„Ano, dostávám zpětnou vazbu při ročním hodnocení.“*

K5: *„Zpětnou vazbu nedostávám, ale nakonec vlastně o ní nestojím. Myslím, že dělám svou práci dobře.“*

K6: *„Ano, dostávám ji na pravidelné bázi při plnění mých úkolů.“*

K7: *„Ne, nedostávám. Jen při ročním hodnocení.“*

K8: *„Ano, vždy na konci úkolu, za který jsem zodpovědný. Nicméně i v průběhu mohu přijít a požádat o pomoc.“*

K9: *„Nedostávám ji moc často, i kdybych o ni stál. Vedoucí na nás nemá moc času.“*

K10: *„Dostávám pravidelně. Vždy když je potřeba.“*

14. Jakým způsobem od vedení společnosti dostáváte informace? Jakým způsobem vedení komunikuje svou strategii, nejdůležitější cíle a změny?

Pozn. autora: *Všichni respondenti se shodli na tom, že je to přímou cestou přes vedoucího pracovníka.*

15. Jakým způsobem by se měla společnost podle Vašeho názoru nejlépe chovat, aby neztrácela své nejdůležitější pracovníky?

K1: *„Nedokážu odpovědět.“*

K2: *„V tuto chvíli mě nic nenapadá.“*

K3: *„Společnost nemá snahu o implementaci jiné než finanční motivace pracovníků. Vnímám občas nějakou formu nefinanční motivace, která spočívá např. v pochvale či uznání od vedení společnosti. Ale to není často.“*

K4: *„Kromě zvýšení mezd mě nic dalšího nenapadá.“*

K5: *„Myslím si, že jedním z hlavních prvků stabilizace všech pracovníků a jejich motivace je především princip odměňování. Většina z mých lidí hodnotí svou mzdu a finanční ohodnocení na dobré a motivační úrovni, oceňují systém benefitů, nefinanční odměny a taktéž pohyblivou složku mzdy, která je vázána na výkon zaměstnanců a je brána jako nejefektivnější motivační složka.“*

K6: *„Stále se to opakuje, jedná se hlavně o finanční stránku.“*

K7: *„Nejsem schopen teď na nic přijít.“*

K8: *„Nejsem si jist.“*

K9: *„Nevím.“*

K10: *„Nevím.“*

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)