

POSTOJE PODNIKŮ K ŘÍZENÍ KLÍČOVÝCH POZIC A ZAMĚSTNANCŮ

COMPANIES ATTITUDES TOWARD KEY POSITIONS AND EMPLOYEES MANAGEMENT

Petra Horváthová, Šárka Velčovská, Lenka Kauerová

Abstract: *An essential role in achieving or maintaining the competitiveness of any company is played by key employees. Therefore, businesses should pay attention to them. The article aims to identify the attitudes of companies operating in the manufacturing industry of the Moravian-Silesian region to management key positions and employees in the business environment and to present a proposal for a procedure for its effective and practical implementation and application. Data were collected on a sample of 105 enterprises. The current situation of using the management system of key positions and employees as well as the attitudes of the companies towards the implementation of the new system was evaluated, based on the results of the research. There was a low rate of use of given system in these businesses, with two thirds of companies showing an interest in implementing the new system. In order to verify the existence of statistically significant differences between the variables, Fisher's exact test was used, and the Phi and Cramer's V coefficients were also calculated. The output of the article also includes a proposal for a procedure for the implementation and application of the management of key positions and employees in practice.*

Keywords: *Key Position, Key Employee, Process, System, Management, Manufacturing Industry.*

JEL Classification: *M12, M50.*

Úvod

Klíčovní zaměstnanci hrají zásadní roli při dosahování výkonu a udržení stability každého podniku. Jejich odchod se může významně projevit na velmi citlivých místech jako je podnikatelská strategie, dosahování cílů, kultura podniku či morálka řadových zaměstnanců. Podnik může odchodem klíčových zaměstnanců utrpět výraznou finanční ztrátu či je dokonce ohrožena jeho existence. Naopak dobře zvládnuté, strategicky provázané a kvalitně prováděné řízení klíčových zaměstnanců i pozic se pro úspěšné podniky stává výraznou konkurenční výhodou. Podniky, které chápou význam řízení lidských zdrojů a kvality lidských zdrojů { XE "lidské zdroje" }, zejména těch klíčových, podniky, které si stanovily péči o klíčové pozice a klíčové zaměstnance jako jednu z priorit a mají možnost vyčlenit na tuto činnost určité finanční prostředky, by měly při řízení klíčových pozic a zaměstnanců { XE "lidské zdroje" } využívat komplexní a systematický přístup (Armstrong, 2016). Tento přístup zahrnuje a propojuje zejména procesy identifikace klíčových pozic, klíčových kompetencí, získávání klíčových zaměstnanců z interních i externích zdrojů, jejich kvalifikačního rozvoje a následného udržení v podniku (Horváthová, 2013).

Je potřeba si uvědomit, že řízení klíčových pozic a zaměstnanců nestojí v podniku osamoceně, vždy je velmi úzce propojeno s talent managementem; velmi významným přínosem řízení talentů je efektivnější plánování klíčových pozic a zajišťování zaměstnanců pro tyto pozice z interních zdrojů včetně jejich motivace a rozvoje. Výsledkem dobře fungujícího talent managementu, který ovšem musí být založen na modelu *Develop-Deploy-Connect (DDC)*, je pak existence dostatečného množství kandidátů – klíčových zaměstnanců – připravených pro práci na klíčových pozicích podniku. Model DDC, na rozdíl od tradičního lineárního modelu talent managementu, nezaměřuje svoji pozornost jen na získání a udržení, ale hlavně na rozvíjení schopností zaměstnanců, jejich rozmísťování v rámci organizace na taková místa, kde budou moci maximálně využít svůj potenciál a své schopnosti a jejich propojování s lidmi, kteří jim mohou být nápomocni při plnění jejich úkolů (Horváthová, 2013; Deloitte, 2006). Kvalitní řízení klíčových rolí a zaměstnanců je tedy podmíněno kvalitními procesy talent managementu (získání, rozvoj a udržení).

1 Formulace problematiky

Berger and Berger (2004) popisují klíčovou pozici jako takovou, kterou lze určit prostřednictvím čtyř kritérií – bezprostřednost (i krátkodobý výpadek zaměstnance na této pozici může znamenat vážné ovlivnění ekonomických nebo obchodních ukazatelů, např. výnosů, zisku společnosti, atd., ztrátu konkurenční výhody, omezení provozu, ohrožení procesů, produktů a služeb); jedinečnost (pozice vyžaduje od pracovníků takové kompetence, které jsou nebo budou pro společnost unikátní a specifické); poptávka (po tomto typu pozic je na pracovním trhu velká poptávka nebo se dá do budoucna očekávat); strategický dopad (výpadek kvalifikovaných zaměstnanců na konkrétních pozicích negativně ovlivní budoucí úspěch společnosti v delším časovém horizontu).

Na základě modelu *Skills-Based Workforce Segmentation Model* vycházejícího z nejvýznamnějšího koncepčního HRM modelu Lepaka a Snella (1999), Beames (2016) definuje klíčové pozice jako takové, které jsou charakteristické jak dovednostmi, které mají vyšší hodnotu (ovlivňují růst spokojenosti zákazníků, pokles nákladů, zlepšení kvality, zlepšení systémů a procesů, růst finanční výkonnosti, inovace produktů a služeb), tak jejich jedinečností (jsou pro organizaci specifické, těžko nahraditelné a konkurencí obtížné napodobitelné či duplikovatelné).

Podniky by měly klíčovými pozicím věnovat významnou pozornost, protože individuální výkon na těchto pozicích má rozhodující vliv na výkonnost celého podniku (Bodreau a Ramstad, 2007; Huselid, Beatty a Becker, 2005). Základní premisou pro definování klíčové pozice je to, že podnik bez ní nemůže plnohodnotně fungovat (Armstrong a Taylor, 2017; Cannon a McGee, 2011). Silzer a Dowell (2010) považují tyto pozice za jádro budoucího úspěchu podniku a dodávají, že je potřeba věnovat velkou pozornost získávání, hodnocení, rozvoji a udržení jednotlivců pro tyto pozice, tedy klíčovými zaměstnancům, a to napříč celou organizací. Armstrong (2010) dodává, že bez klíčových zaměstnanců je zásadním způsobem ohrožen chod podniku, jelikož bez nich není možno určité činnosti vůbec vykonávat. Lei (2009) a Morawski (2013) uvádí, že klíčoví zaměstnanci hrají významnou roli jako nejvýkonnější součást lidských zdrojů podniku, mají kvalitní odborné znalosti a dovednosti, které navíc dokáží sdílet se svými méně kompetentními kolegy, vyznačují se také vysokou úrovní sebeovládání a

schopnosti sebereflexe. Wang (2013) dodává, že kvalita klíčových zaměstnanců ovlivňuje nejen celkovou výkonnost podniku, ale i jeho pověst, značku a hodnotu kapitálu podniku. Při jejich odchodu z podniku mizí unikátní know-how, jejich znalosti a dovednosti a také dlouhodobě budované vztahy (Štverková a Křibíková a Humlová, 2012). Proto by každý podnik měl řídit tyto pozice a zaměstnance tak, aby si nejen udržel současné klíčové zaměstnance, ale aby si na tyto kritické, strategické pozice vychovával i vlastní nástupce (Cannon a McGee, 2011; Kreissl a Hemeda, 2016; Schlosser, 2015). Becker, Huselid a Beatty (2009) pak dokládají význam řízení klíčových pozic a zaměstnanců tvrzením, že nejrychlejší cestou k růstu bohatství akcionářů je růst výkonu klíčových zaměstnanců zastávajících právě klíčové pozice. Mikušová (2016) vidí význam klíčových pozic ve spojitosti s dlouhodobou udržitelností podniku.

Význam problematiky klíčových pozic a zaměstnanců potvrzuje nejen literární rešerše výše, ale i řada studií a výzkumů. Např. studie *North American Critical Talent Practices Survey* uvádí, že definice a obsazování kritických pozic bude v budoucnosti z hlediska konkurenceschopnosti podniku hrát mnohem významnější roli, než jak tomu bylo v minulosti a je v současnosti (Mercer, 2014). Dle studie *Rewriting The Rules for the Digital Age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends* podniky, které v současné době čelí měnícímu se kontextu pracovní síly a světa práce, by měly velkou pozornost věnovat strategiím lidského kapitálu, tedy tomu, jak organizují, řídí, rozvíjí a udržují své zaměstnance, zejména ty talentované a klíčové (Deloitte, 2017). V českém podnikatelském prostředí se této problematice věnoval např. výzkum *Czech CEO Survey 2018*. Ten považuje řízení kvalifikovaných klíčových zaměstnanců za strategický úkol, kterému by se měl věnovat management každého podniku (PwC, 2018). Škloudová (2016) konstatuje, že v českém prostředí nebývá komplexní a systematický přístup k řízení klíčových pozic a zaměstnanců uplatňován v dostatečné míře.

Jednou z příčin nízkého uplatňování takového přístupu v českém podnikatelském prostředí může být, dle názorů autorů článku, i absence postupu pro jeho zavedení a aplikaci. Proto se autoři rozhodli tento závěr ověřit průzkumem, jehož cílem je zmapování současných postojů k řízení klíčových pozic a zaměstnanců ve středních a velkých podnicích Moravskoslezského kraje působících ve zpracovatelském průmyslu. Identifikace zájmu podniků o systém řízení klíčových pozic a zaměstnanců se pak stala podnětem pro návrh postupu zavedení a aplikace tohoto systému v praxi.

Podle autorům dosud známých skutečností nebyla takto zaměřená studie zatím realizována, a to ani v České republice, ani v zahraničí.

2 Metodologie a metody

Pro zjištění situace, zda a do jaké míry střední a velké podniky zpracovatelského průmyslu v Moravskoslezském kraji řídí klíčové pozice a zaměstnance, byl realizován průzkum. Jeho cílem bylo zjistit stav, způsob a dobu využívání systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců v podnicích a identifikovat případné příčiny nevyužívání systému, dále zjistit spokojenost se současným systémem řízení klíčových pozic a zaměstnanců a zjistit zájem o implementaci nového systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců.

Primární data byla shromažďována v dubnu 2018 metodou online dotazníkového šetření na základě strukturovaného dotazníku. V úvodu dotazníku bylo respondentům

vysvětleno, co je myšleno systémem řízení klíčových pozic a zaměstnanců, co je principem daného systému a jaké jsou jeho přínosy. Dotazník zahrnoval tři identifikační otázky (doba existence podniku, aktuální počet zaměstnanců, zahraniční majitel/podílník) a šest otázek týkajících se předmětu průzkumu, které byly jak uzavřené (využívání/nevyužívání systému, délka využívání systému, hodnocení úspěšnosti a přínosů využívání systému, zájem o implementaci nového systému), tak polouzavřené s možností dopsání vlastní odpovědi. Polouzavřené otázky byly využity za účelem zjištění současného způsobu řízení klíčových pozic a zaměstnanců v podniku a dále pro identifikaci důvodů nevyužívání tohoto systému.

Základní soubor tvořily všechny střední (51-250 zaměstnanců) a velké podniky (více než 250 zaměstnanců) působící dle klasifikace CZ-NACE ve zpracovatelském průmyslu v Moravskoslezském kraji. Ke dni 31. 12. 2017 to bylo celkem 366 podniků, z toho 259 (tj. 70,8 %) v kategorii středních a 107 (tj. 29,2 %) v kategorii velkých podniků (ČSÚ, 2018). Výběrový soubor zahrnoval 105 podniků (tj. 28,7 % podniků ze základního souboru) vybraných pomocí techniky kvótního výběru s ohledem na výše uvedenou strukturu podniků zpracovatelského průmyslu v Moravskoslezském kraji dle jejich velikosti. Výsledná struktura výběrového souboru dle velikosti podniku s odchylkou 0,6 % téměř odpovídá struktuře souboru základního (viz Tab. 1). Dotazování byli kompetentní zástupci personálních oddělení těchto podniků.

Tab. 1: Struktura respondentů

Proměnná		Absolutní četnost	Relativní četnost
Doba existence podniku	2-5 let	20	19,0 %
	6-10 let	27	25,7 %
	11-15 let	36	34,3 %
	více než 15 let	22	21,0 %
Aktuální počet zaměstnanců	51-250 zaměstnanců	75	71,4 %
	více než 250 zaměstnanců	30	28,6 %
Zahraniční majitel/podílník	ano	23	21,9 %
	ne	82	78,1 %

Zdroj: (vlastní zpracování na základě dat z programu IBM SPSS Statistics 23.0)

Data byla zpracována a analyzována v programu IBM SPSS Statistics 23.0. U vybraných otázek bylo provedeno třídění druhého stupně dle identifikačních znaků respondentů či relevantních proměnných. Vzhledem k malé velikosti vzorku byl pro ověření statisticky významných rozdílů mezi nominálními proměnnými použit Fisherův exaktní test na hladině významnosti 0,05 (McDonald, 2008). Hypotéza H_0 předpokládá, že neexistují statisticky významné rozdíly mezi proměnnými; hypotéza H_1 předpokládá závislost těchto proměnných. Pro prokázání síly vztahu mezi proměnnými byly počítány koeficienty Cramerovo V (pro nominální proměnné, je-li v kontingenční tabulce počet řádků nebo sloupců nebo obou větší než 2) a Phi (k určení míry asociace dvou dichotomických proměnných, tj. proměnných v čtyřpolní tabulce) (Rea a Parker, 2014). Koeficienty byly interpretovány následovně: 0,00-0,09 – zanedbatelná asociace, 0,10-0,19 – slabá asociace, 0,20-0,39 – mírná asociace, 0,40-0,59 – relativně silná asociace, 0,60-0,79 – silná asociace, 0,80-1,00 – velmi silná asociace (Rea and Parker, 2014).

3 Rozbor problému a diskuse

V souladu s cíli průzkumu jsou výsledky strukturovány do tří hlavních oblastí: 1) současná situace využívání systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců v podnicích,

2) spokojenost se současným systémem řízení klíčových pozic a zaměstnanců a 3) zájem o implementaci nového systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců.

3.1 Současná situace využívání systému řízení klíčových pozic a klíčových zaměstnanců

V této části průzkumu byli respondenti dotázáni, zda, jak dlouho a jakým způsobem v současné době využívají systém řízení klíčových pozic a zaměstnanců. Ze 105 oslovených podniků systém řízení klíčových pozic a zaměstnanců využívá pouze 21,0 % (tj. 22) respondentů. Mezi podniky, které působí na trhu 6 – 10 let, systém využívá 37,0 % (10), a mezi podniky činnými na trhu 2 – 5 let je systém uplatňován čtvrtinou z nich (5). Téměř 90 % (51) podniků existujících 11 a více let systém řízení klíčových pozic a zaměstnanců nevyužívá. Z hlediska majetkové struktury podniků bylo zjištěno, že systém aplikuje 34,8 % (8) podniků, které mají zahraničního majitele/podílníka, a jen 17,1 % (14) českých podniků. Dále, velké podniky s více než 250 zaměstnanci využívají systém častěji (30,0 %, tj. 9) než střední podniky s 51 až 250 zaměstnanci (17,3 %, tj. 13). Je tedy zřejmé, že systém řízení klíčových pozic a zaměstnanců je běžnější ve velkých podnicích, v podnicích se zahraničním majitelem či podílníkem a působících na trhu méně než 10 let (viz Tab. 2).

Tab. 2: Využívání systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců dle typu podniku

Charakteristika podniku		Využívání systému			
		Absolutní četnost		Relativní četnost	
		ano	ne	ano	ne
Doba existence podniku	2-5 let	5	15	25,0 %	75,0 %
	6-10 let	10	17	37,0 %	63,0 %
	11-15 let	4	32	11,1 %	88,9 %
	více než 15 let	3	19	13,6 %	86,4 %
Aktuální počet zaměstnanců	51-250 zaměstnanců	13	62	17,3 %	82,7 %
	více než 250 zaměstnanců	9	21	30,0 %	70,0 %
Zahraniční majitel/podílník	ano	8	15	34,8 %	65,2 %
	není	14	68	17,1 %	82,9 %

Zdroj: (vlastní zpracování na základě dat z programu IBM SPSS Statistics 23.0)

Pomocí Fisherova exaktního testu bylo potvrzeno, že neexistuje statisticky významný vztah mezi využíváním systému a dobou existence podniku, majitelem či podílníkem v podniku ani aktuálním počtem zaměstnanců, Exact Sig. > 0,05. Přijímáme tedy hypotézu H_0 .

U respondentů, kteří systém řízení klíčových rolí a zaměstnanců mají, bylo zjišťováno, jak dlouho a jakým způsobem je využíván. Přibližně polovina (54,5 %, tj. 12) respondentů jej využívá méně než 2 roky, 45,5 % (tj. 10) respondentů se systémem pracuje 2-5 let. Dále se ukázalo, že 54,5 % (tj. 12) podniků systém aplikuje na základě zavedeného postupu a 45,5 % (tj. 10) podniků postupuje nesystematicky, dle aktuálních potřeb. Byla zjištěna závislost způsobu řízení klíčových pozic a zaměstnanců na délce využívání daného systému (Exact Sig. = 0,000), hodnota koeficientu Phi (Phi = 0,833) signalizuje velmi silnou asociaci mezi proměnnými. Zamítáme tedy hypotézu H_0 a přijímáme alternativní hypotézu H_1 . Podniky, které systém využívají krátkou dobu (do 2 let), aplikují nesystematický přístup (83,3 %, tj. 10), zatímco podniky využívající systém delší dobu (2-5 let) mají pro řízení klíčových pozic a zaměstnanců zavedený postup (100 %, tj. 10) respondentů, viz Tab. 3.

Tab. 3: Způsob řízení klíčových pozic a zaměstnanců dle délky využívání systému

Způsob využívání systému řízení klíčových rolí a zaměstnanců	Délka využívání systému			
	Absolutní četnost		Relativní četnost	
	méně než 2 roky	2-5 let	méně než 2 roky	2-5 let
na základě zavedeného postupu	2	10	16,7 %	100,0 %
nesystematicky, dle aktuálních potřeb	10	0	83,3 %	0,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování na základě dat z programu IBM SPSS Statistics 23.0)

Způsob řízení klíčových pozic a zaměstnanců nezávisí na době existence podniku, na velikosti podniku (tj. současném počtu zaměstnanců) ani na majetkové struktuře podniku, Exact Sig. > 0,05, přijímáme tedy hypotézu H_0 .

Respondenti bez systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců uváděli důvody pro jeho nevyužívání. Dvě třetiny z nich (68,7 %, tj. 57) uvedlo, že systém neznají, pro 15,7 % (13) je systém organizačně příliš náročný, 8,4 % (7) nepovažuje systém za vhodný pro jejich podnik a 7,0 % (6) vidí problém v nedostatku personálních zdrojů.

3.2 Hodnocení spokojenosti se systémem řízení klíčových pozic a zaměstnanců

Podniky využívající systém řízení klíčových pozic a zaměstnanců byly dotazovány, jak jsou se systémem spokojeny. Přesně polovina z nich hodnotí systém pozitivně a považuje jej za částečně či velmi úspěšný a přínosný pro jejich společnost, zatímco zbývajících 50,0 % (11) vnímá tento za spíše či zcela neúspěšný a nepřínosný.

Statistická analýza pomocí Fisherova exaktního testu ukázala, že neexistuje závislost hodnocení systému na velikosti podniku, na době existence podniku ani na majetkové struktuře podniku, Exact Sig. > 0,05, přijímáme tedy hypotézu H_0 . Naopak byl potvrzen statisticky významný vztah mezi hodnocením přínosnosti systému a délkou jeho využívání (Exact Sig. = 0,000), hodnota koeficientu Cramerovo V = 0,937 ukazuje velmi silnou asociaci mezi proměnnými. Rovněž existuje vztah mezi hodnocením přínosnosti systému a dosavadním způsobem řízení klíčových pozic a zaměstnanců (Exact Sig. = 0,002), dle hodnoty koeficientu Cramerovo V = 0,776 se jedná o silnou asociaci mezi proměnnými. V těchto dvou případech tedy zamítáme hypotézu H_0 a přijímáme alternativní hypotézu H_1 . Čím déle respondenti systém řízení klíčových pozic a zaměstnanců využívají, tím příznivěji jej hodnotí. Dále, ti respondenti, kteří řídí klíčové pozice a zaměstnance na základě zavedeného postupu, hodnotí systém pozitivně, 83,4 % (10) jej považuje za částečně nebo velmi úspěšný a přínosný. Naopak 90 % (9) podniků řídících klíčové pozice a zaměstnance nesystematicky hodnotí systém jako spíše či zcela neúspěšný a nepřínosný, viz Tab. 4.

3.3 Zájem o implementaci nového systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců

Klíčovou otázkou průzkumu, na kterou odpovídalo všech 105 respondentů, bylo zjišťování zájmu o možnost implementovat nový systém řízení klíčových pozic a zaměstnanců, který by minimalizoval bariéry jeho využití nebo by byl ve srovnání se současným postupem aplikovaným v podniku efektivnější. Reakce většiny respondentů byla kladná; 65,7 % (69) by o takový systém projevilo zájem. Tento zájem o implementaci nového systému řízení klíčových rolí a zaměstnanců nezávisí na

Tab. 4: Hodnocení systému podle délky využívání systému a podle způsobu řízení klíčových pozic a zaměstnanců

Hodnocení systému	Délka využívání systému				Způsob řízení klíčových pozic a zaměstnanců			
	Absolutní četnost		Relativní četnost		Absolutní četnost		Relativní četnost	
	méně než 2 roky	2-5 let	méně než 2 roky	2-5 let	na základě zavedeného postupu	nesystem., aktuální potřeba	na základě zavedeného postupu	nesystem., aktuální potřeba
zcela neúspěšné a nepřínosné	3	0	25,0 %	0,0 %	0	3	0,0 %	30,0 %
spíše neúspěšné a málo přínosné	8	0	66,7 %	0,0 %	2	6	16,7 %	60,0 %
částečně úspěšné a přínosné	1	2	8,3 %	20,0 %	2	1	16,7 %	10,0 %
velice úspěšné a přínosné	0	8	0,0 %	80,0 %	8	0	66,7 %	0,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování na základě dat z programu IBM SPSS Statistics 23.0)

velikosti podniku, době existence podniku, majetkové struktury podniku ani na skutečnosti, zda systém v současné době podniky už používají, Exact Sig. > 0,05, přijímáme tedy hypotézu H_0 . Nicméně se ukázalo, že mírně vyšší zájem o implementaci nového systému mají respondenti, kteří s takovým systémem zatím nemají žádnou zkušenost (68,7 %, tj. 57) oproti respondentům, kteří v současné době klíčové pozice a zaměstnance už řídí (54,5 %, tj. 12).

Zájem o implementaci nového systému však závisí na délce využívání současného systému (Exact Sig.=0,000, Phi=1,000), na způsobu řízení klíčových pozic a zaměstnanců (Exact Sig.=0,000, Phi=0,833), na hodnocení dosavadního systému (Exact Sig.=0,000, Cramer's V=0,937), a na důvodech nevyužívání systému (Exact Sig.=0,000, Cramer's V=0,450). V těchto případech tedy zamítáme hypotézu H_0 a přijímáme hypotézu H_1 . Dle hodnot koeficientů Phi a Cramerovo V se jedná o velmi silnou až relativně silnou asociaci mezi proměnnými.

Podniky, které systém využívají méně než 2 roky (příčemž jde o podniky, které řídí klíčové pozice a zaměstnance spíše nesystematicky a dosavadní systém hodnotí jako spíše či zcela nepřínosný), projevily jednoznačný zájem o implementaci nového systému (100,0 %, tj. 12) respondentů. Podniky, které dosud řídily klíčové role a zaměstnance nesystematicky, rovněž potvrdily zájem o nový systém (100 %, tj. 10 podniků). Nový systém je pak atraktivní zejména pro ty podniky, které svůj dosavadní systém považují za málo či zcela neúspěšný (100,0 %, tj. 11). Pokud se zaměříme na podniky se zavedeným (tedy systematickým) postupem řízení klíčových rolí a zaměstnanců, pouze 16,7 % (tj. 2) z nich má zájem o implementaci nového systému. U podniků, které systém řízení klíčových rolí a zaměstnanců dosud nevyužívaly, ukázala analýza důvodů nevyužívání tohoto systému následující skutečnosti. O nový systém jeví zájem především podniky, které o takovém systému dosud nevěděly (82,5 %, tj. 47). Mezi podniky považujícími systém za organizačně příliš náročný bylo identifikováno 46,2 % (tj. 6) zájemců o nový systém. Dále by o implementaci nového systému měla zájem třetina podniků (tj. 2), které jako hlavní bariéru dosavadního nevyužívání systému uvedly nedostatek potřebných zdrojů (zejména personálních), a 28,6 % (tj. 2) podniků, které dosud systém nepovažovaly pro svůj podnik za vhodný, viz Tab. 5–7.

Tab. 5: Zájem o implementaci nového systému podle délky využívání dosavadního systému a podle způsobu řízení klíčových pozic a zaměstnanců

Zájem o implementaci nového systému	Délka využívání systému				Způsob řízení klíčových pozic a zaměstnanců			
	Absolutní četnost		Relativní četnost		Absolutní četnost		Relativní četnost	
	méně než 2 roky	2-5 let	méně než 2 roky	2-5 let	na základě zavedeného postupu	nesystem., aktuální potřeba	na základě zavedeného postupu	nesystem., aktuální potřeba
ano	12	0	100,0 %	0,0 %	2	10	16,7 %	100,0 %
ne	0	10	0,0 %	100,0 %	10	0	83,3 %	0,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování na základě dat z programu IBM SPSS Statistics 23.0)

Tab. 6: Zájem o implementaci nového systému podle hodnocení současného systému

Zájem o implementaci nového systému	Hodnocení systému							
	Absolutní četnost				Relativní četnost			
	zcela neúsp. a nepřínosné	spíše neúsp. a málo přínosné	částečně úsp. a přínosné	velice úsp. a přínosné	zcela neúsp. a nepřínosné	spíše neúsp. a málo přínosné	částečně úsp. a přínosné	velice úsp. a přínosné
ano	3	8	1	0	100,0 %	100,0 %	33,3 %	0,0 %
ne	0	0	2	8	0,0 %	0,0 %	66,7 %	100,0 %

Zdroj: (vlastní zpracování na základě dat z programu IBM SPSS Statistics 23.0)

Tab. 7: Zájem o implementaci nového systému podle důvodu nevyužívání systému

Zájem o implementaci nového systému	Důvod nevyužívání systému							
	Absolutní četnost				Relativní četnost			
	neznáme systém	systém organizačně náročný	chybí zdroje, zejména personální	systém nevhodný pro náš podnik	neznáme systém	systém organizačně náročný	chybí zdroje, zejména personální	systém nevhodný pro náš podnik
ano	47	6	2	2	82,5 %	46,2 %	33,3 %	28,6 %
ne	10	7	4	5	17,5 %	53,8 %	66,7 %	71,4 %

Zdroj: (vlastní zpracování na základě dat z programu IBM SPSS Statistics 23.0)

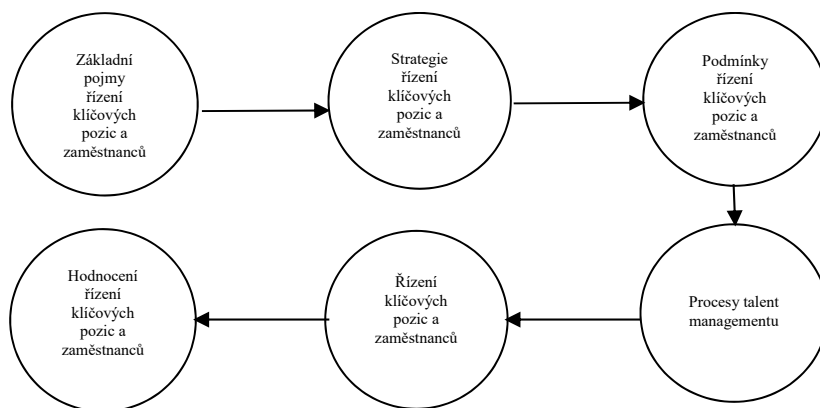
Z provedeného průzkumu je zřejmé, že míra využívání systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců ve středních a velkých podnicích Moravskoslezského kraje působících dle klasifikace CZ-NACE ve zpracovatelském průmyslu je nízká – systém využívá pouze 21,0 % oslovených podniků. Jedná se sice o nízký počet respondentů (22), kteří hodnotili svou zkušenost se systémem, nicméně za významnější lze považovat zjištění, že vysoký počet podniků vůbec nemá s takovým systémem zkušenost a existuje zde potenciál pro jeho zavedení a zefektivnění procesů řízení klíčových pozic a zaměstnanců v těchto podnicích. Z 22 podniků, které zkušenost se systémem mají, téměř polovina (45,5 %, tj. 10) řídí klíčové pozice a zaměstnance nesystematicky a polovina podniků vnímá svůj dosavadní systém jako spíše či zcela neúspěšný a málo přínosný či zcela nepřínosný. Klíčovým se jeví zjištění, že podniky (65,7 %, tj. 69) mají zájem o implementaci nového systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců, který by minimalizoval bariéry jeho využití, případně by zefektivnil současný postup aplikovaný v podniku. Zájem mají především ty podniky, jejichž dosavadní zkušenost se současným způsobem řízení klíčových pozic a zaměstnanců je spíše krátkodobá, založená na nesystematickém přístupu a spíše negativní. Zájem o nový systém projevily rovněž podniky, které zatím klíčové pozice a zaměstnance neřídí, a to z důvodu neznalosti systému nebo vnímané vysoké organizační náročnosti a nedostatku potřebných zdrojů, především personálních. Tyto podniky nepovažují uváděné bariéry nevyužívání systému za neodstranitelné a věří, že efektivní systém řízení klíčových pozic a zaměstnanců by je dokázal eliminovat.

Zájem o implementaci nového systému řízení klíčových rolí a zaměstnanců projevily podniky střední i velké, české i se zahraničním majitelem či podílníkem, podniky relativně mladé i ty, které na trhu působí delší dobu. Statistické testy neprokázaly závislost zájmu o nový systém na uvedených identifikačních znacích podniků. Lze tedy konstatovat, že systém řízení klíčových pozic a zaměstnanců může být aplikován průřezově ve středních i velkých podnicích zpracovatelského průmyslu v Moravskoslezském kraji.

4 Praktická aplikace

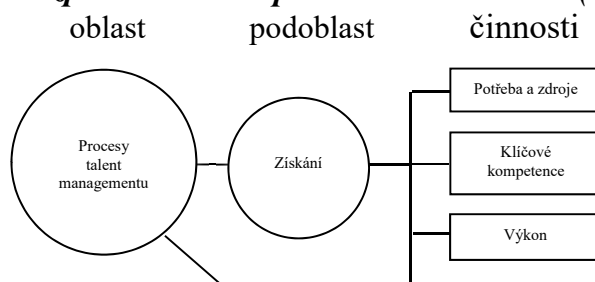
Jelikož z výše uvedených zjištění vyplynulo, že většina podniků nemá se systémem řízení klíčových pozic a zaměstnanců zkušenosti, předkládají autoři návrh postupu zavedení a využívání tohoto systému v praxi. Postup byl vytvořen jak na základě teoretických poznatků, tak praktických zkušeností autorů a mohl by napomoci odstranit určité bariéry, které brání podnikům v širší aplikaci řízení klíčových pozic a zaměstnanců, což by mohlo přispět ke zkvalitnění výkonu a zvýšení stability těchto podniků. Jednotlivé oblasti systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců v organizaci jsou, v logickém sledu ve směru hodinových ručiček, znázorněny v Obr. 1. Každou oblast lze rozložit na činnosti, pouze oblast „Procesy talent managementu“ se nejprve dělí na podoblasti a teprve ty poté na jednotlivé činnosti (viz Obr. 2). Výsledkem zpracování je pak schematické znázornění logické posloupnosti, návaznosti a provázanosti všech oblastí, podoblastí a činností řízení klíčových pozic a zaměstnanců. Vlastní návrh postupu řízení klíčových pozic a zaměstnanců pak vychází z tohoto grafického zpracování, kdy jeho jednotlivé kroky „kopírují“ logickou posloupnost dílčích oblastí, podoblastí a činností.

Obr. 1: Oblasti řízení klíčových pozic a zaměstnanců



Zdroj: (vlastní zpracování)

Obr. 2: Rozpad oblastí na podoblasti a činnosti (dílčí část)



Zdroj: (vlastní zpracování)

Postup (viz Tab. 8) je navržen tak, aby jeho obsah i podoba byly pro organizaci určitým vodítkem a pomůckou, které jí umožní provádět jednotlivé činnosti tohoto postupu. Každá oblast, eventuálně podoblast a činnost by pak měla být detailně specifikována, a to konkrétně popisem dané oblasti i jednotlivých činností včetně stanovení cíle daných činností, jejich přínosu, realizace, zúčastněných rolí a potřebných podkladů. Příkladem jedné z činností je vyčlenění potřebného množství zdrojů, a to nejen finančních. V této souvislosti je nutno odpovědět na otázku, jak velký a jak strukturovaný bude rozpočet systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců. Podrobný popis této činnosti je uveden v Tab. 9 (z důvodů dodržení rozsahu příspěvku je pro názornost uveden pouze popis jedné činnosti, podrobný popis všech oblastí, podoblastí a činností je k dispozici u autorů příspěvku).

Tab. 8: Postup zavedení a využívání systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců

Číslo	Oblast	Podoblast	Činnosti
1	Základní pojmy řízení klíčových pozic a zaměstnanců		Klíčová pozice
			Klíčový zaměstnanec
2	Strategie řízení klíčových pozic a zaměstnanců		Časový horizont
			Podnikatelské prostředí
			Požadavky na klíčové pozice a zaměstnance
			Rozpočet
			Aktivity
			Plán implementace
			Řídící role
3	Podmínky řízení klíčových pozic a zaměstnanců		Iniciace a podpora (vrcholové vedení)
			Propojení s podnikatelskou strategií
			Vyčlenění zdrojů
4	Procesy talent managementu	Získání	Potřeba a zdroje talentů
			Klíčové kompetence
			Výkon
			Potenciál
			Talent-pool
			Program
		Rozvoj	Realizace
			Hodnocení
			Řízení kariéry
		Udržení	Atraktivnost zaměstnavatele
			Realizace aktivit
			Pověst podniku
5	Řízení klíčových pozic a zaměstnanců		Řízení klíčových zaměstnanců na dálku
			Problémy řízení klíčových pozic a zaměstnanců
6	Hodnocení řízení klíčových pozic a zaměstnanců		Audit
			Hodnocení úspěšnosti

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tab. 9: Specifikace činnosti „Vyčlenění zdrojů“

Cíl činnosti	Zajištění zdrojů na aplikaci řízení klíčových pozic a zaměstnanců.
Přínos činnosti	Specifikace zdrojů potřebných pro aplikaci řízení klíčových pozic a zaměstnanců. Určení výše a struktury rozpočtu na aplikaci systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců.
Realizace činnosti	Úvodní (přípravná) fáze aplikace řízení klíčových pozic a zaměstnanců v organizaci.
Zúčastněné role	Vrcholové vedení podniku. Finanční ředitel.
Potřebné podklady	Podnikatelská strategie. Strategie řízení klíčových pozic a zaměstnanců. Rozpočty.

Zdroj: (vlastní zpracování)

Je samozřejmé, že aplikace předloženého postupu záleží na specifických podmínkách podniku, jak konkrétně k zavedení a využívání systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců přistoupí, zda využije nebo nevyužije všech námětů a aktivit postupu či zda bude realizovat i další dílčí kroky.

Závěr

Dynamické změny vnějšího prostředí kladou na podniky stále vyšší požadavky. Hlavním aktivem zvládnutí těchto změn jsou pro všechny podniky jejich zaměstnanci. Bez kvalifikované pracovní síly, vyznačující se potřebnými schopnostmi a znalostmi by řada podniků nebyla konkurenceschopná, případně by nemusela v daných podmínkách ani přežít.

Za významný nástroj řízení lidských zdrojů v podniku lze považovat řízení klíčových pozic a zaměstnanců, protože tyto pozice a zaměstnanci jsou rozhodujícím faktorem výkonu a stability podniku. Tuto skutečnost potvrzují i Armstrong a Taylor (2017), Štverková, Křibíková a Humlová (2012), Cannon a McGee (2011), Armstrong (2010), Silzer a Dowell (2010), Bodreau a Ramstad (2007) či Huselid, Beatty a Becker (2005).

Cílem předloženého článku bylo identifikovat postoje podniků zpracovatelského průmyslu v Moravskoslezském kraji k řízení klíčových pozic a zaměstnanců a předložit návrh postupu pro jeho efektivní zavedení a aplikaci v praxi. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula nízká míra využívání systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců, přičemž téměř polovina podniků řídí tyto pozice a zaměstnance nesystematicky a svůj dosavadní systém považuje za spíše či zcela neúspěšný a málo přínosný či zcela nepřínosný. Dvě třetiny podniků mají kladný postoj k implementaci nového systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců, který by odstranil existující bariéry a zefektivnil by současné postupy. Lze konstatovat, že tento systém může být aplikován průřezově ve středních i velkých podnicích zpracovatelského průmyslu v Moravskoslezském kraji. U podniků, které systém řízení klíčových rolí a zaměstnanců dosud neznají, je nutná osvěta, nicméně tato problematika již přesahuje zaměření i rozsah článku.

Výstupem článku jsou nejen výsledky realizovaného dotazníkového šetření, ale také navržený postup řízení klíčových pozic a zaměstnanců, jehož aplikace může napomoci k přežití a růstu podniku, předstížení stávající konkurence a podstatnému zvýšení jeho přidané hodnoty. Jedná se o komplexní systém, který podnikům pomůže získat a udržet klíčové zaměstnance, stavět na jejich silných stránkách, odměňovat jejich úspěchy, poskytovat jim příležitosti k pokroku a zvyšovat jejich celkovou efektivitu a tím i efektivitu celého podniku.

Limitující podmínky průzkumu lze spatřovat ve skutečnosti, že data byla sbírána pouze od podniků v Moravskoslezském kraji a že průzkum byl zaměřen jen na podniky působící ve zpracovatelském průmyslu.

Budoucí zkoumání by mohla být zaměřena i na další odvětví průmyslu, rovněž by bylo užitečné provést šetření také v dalších krajích České republiky. Zajímavé by mohlo být provést podobnou studii v zahraničí a srovnat přístup českých a zahraničních podniků. Kromě toho by nyní realizovaná studie mohla být po určité době opakována s cílem zjistit, do jaké míry se v podnicích zvyšuje uplatňování systému řízení klíčových pozic a zaměstnanců. Další možnou oblastí zkoumání je zjišťování vnímaných přínosů

systému při jeho dlouhodobější aplikaci. Podmínkou navrhovaných výzkumných aktivit je vytvoření a využití jednotné metodiky shromažďování a analýzy dat, aby bylo možné provést komparaci výstupů napříč odvětvími, regiony i v čase.

Poděkování

Tento článek vznikl v rámci projektu Evropského sociálního fondu CZ.1.07/2.3.00/20.0296 a projektu Studentské grantové soutěže na Ekonomické fakultě VŠB-Technické univerzity Ostrava SP2019/7.

Reference

- Armstrong, M., Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. 6th ed. Philadelphia: Kogan Page.
- Beames, C. (2016). *Identifying Critical Roles, Easier Said Than Done! A best practice approach to addressing the missing link in talent management*. Collingwood: Advanced Workforce Strategies.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Beatty, R. W. (2009). *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Boston: Harvard Business School Press.
- Berger, L. A., Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook*. USA: Madison.
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cannon, J. A., McGee, R. (2011). *Talent Management and Succession Planning*. London: CIPD.
- Český statistický úřad. (2018). Organizační statistika. [online]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/organizational-statistics> [cit. 02.06.2018].
- Deloitte. (2016). Managing talent flow. [online]. Dostupné na: <https://www.google.com/search?q=Managing+talent+flow.+2006+Energy+and+Resources+Talent+Pulse+Survey+Report&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b> [cit. 03.10.2018].
- Deloitte. (2017). Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. [online]. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf> [cit. 12.07.2018].
- Horváthová, P. (2013). *The System of Talent Management as One of the Tools of Human Resources in Organization*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., Beatty, R. W. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kreissl, B., Hemeda, Y. (2016). *HR Manager's Guide to Succession Planning*. Toronto: Carswell.
- Lei, S. (2009). Research on Key Employee Incentive Based on Psychological Contract. V: *International Forum of Human Resources Strategy and Development*. Australia: Aussino Academic Publishing House, pp. 1183-1187.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24 (1), s. 31-48. doi: 10.5465/amr.1999.1580439.
- McDonald, J. H. (2008). *Handbook of Biological Statistics*. Maryland: Sparky House Publishing.

Mercer. (2014). North American Critical Talent Practices Survey. [online]. Dostupné na: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/critical-talent-practices-survey-2014.pdf> [cit. 22. 07. 2018].

Morawski, M. (2013). Motivating Key Employees Towards Knowledge Sharing – Research Findings and Suggested Solutions. V: *14th European Conference of Knowledge Management*. Reading: Academic Conferences, pp. 462-471.

Mikušová, M. (2016). Podnikání a udržitelný rozvoj. Výsledky výzkumu. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D*, vol. XXIII, no. 38 (3/2016), s. 94-106.

PwC. (2018). Czech CEO Survey 2018. [online]. Dostupné na:

<https://www.pwc.com/cz/cs/ceo-survey/2018/executive-summary-ceo-survey-2018-en.pdf> [cit. 21.07.2018].

Rea, L. M., Parker, R. A. (2014). *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schlosser, F. (2015). Identifying and Differentiating Key Employees from Owners and Other Employees in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53 (1), s. 37-53. doi: 10.1111/jsbm.12066.

Silzer, R., Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*. San Francisco: Jossey-Bass.

Školudová, J. (2016). Human Capital Management: Monitoring of the Key Employees in Organizations in the Czech Republic. V: *28th International Business-Information-Management-Association Conference*. Norristown: IBIMA, pp. 2537-2541.

Štverková, H., Křibíková, P., Humlová, V. (2012). The impact of identity on organization efficiency. *Actual Problems of Economics*, 137, pp. 515-521.

Wang, D. (2013). Study on value realization of hidden human capital for the key employees. V: *International Conference of Information Science and Management Engineering (ISME)*. England: Wit Press, pp. 895-901. doi: 10.2495/ISME20131151

Kontaktní adresa

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra managementu

Sokolská třída 33, 702 00 Ostrava 1, Česká republika

E-mail: petra.horvathova@vsb.cz

Tel. číslo: +420597322442

doc. Ing. Šárka Velčovská, Ph.D.

VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra marketingu a obchodu

Sokolská třída 33, 702 00 Ostrava 1, Česká republika

E-mail: sarka.velcovska@vsb.cz

Tel. číslo: +420597322322

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra marketingu a obchodu

Sokolská třída 33, 702 00 Ostrava 1, Česká republika

E-mail: lenka.kauerova@vsb.cz

Tel. číslo: +420597322484

Received: 25. 02. 2019, reviewed: 12. 06. 2019

Approved for publication: 09. 12. 2019