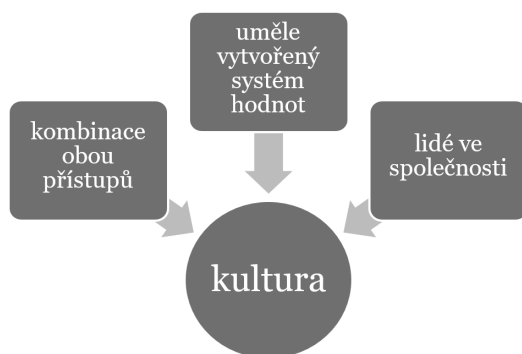


4. JAKÝM ZPŮSOBEM OVLIVŇUJE ETIKA A HODNOTY STRUKTURU LIDSKÝCH ZDROJŮ

Strukturu lidských zdrojů zkoumáme hned z několika důvodů. Obecně personalisté hledají do týmů nováčky, kteří tzv. dobře zapadnou. Naopak uchazeči hledají takové pracovní prostředí, aby se v práci cítili dobře. Rovněž personalisté hledají někoho s takovými vlastnostmi, aby se líbil vedení nebo naopak kolegům v budoucím týmu. Personalista v takovém případě hledá člověka tzv. na míru. Je třeba zodpovědět, zdali kulturu vytváří lidé pracující ve společnosti, nebo se jedná o neživý dokument, kterému se všichni ve společnosti snaží přiblížit. Samozřejmě, že nejefektivnější přístup lze nastavit v podobě kombinace obou přístupů.



Pokud by nastal model, že by kultura společnosti byla uměle vytvořená např. vedením a odtržená od reality a možností společnosti, výsledkem by pravděpodobně byla skutečnost, že by nastala zvýšená fluktuace zaměstnanců, kterou by podtrhla personální nestabilita. U startupů je tento jev nejběžnější. Majitel firmy, pokud nastaví v počátku určitý model firemní kultury, zpravidla hledá takové uchazeče a takové budoucí kolegy, kteří by souzněli s firemní kulturou. Druhý přístup u startupů je efektivnější, a to ten, že se ponechá prostor vybudovat firemní kulturu podobně smýšlejícími zaměstnanci za přítomnosti zkušeného personalisty. Personalistovi je v takovém případě ponechána zvýšená důvěra pro vybudování kultury přímo jím společně s kolegy. Je to nejefektivnější způsob, struktura startupu není ještě členitá a procesy jsou v počátcích ještě jednoduché. Výsledku ale je možné dosáhnout, pouze pokud ve startupu pracují odborníci, a to nejlépe na všech pozicích. Praxe ukazuje, že startupové společnosti nedisponují příliš

velkým prostorem učit celé spektrum nováčků. Takové učení za pochodu procesy a efektivitu snižují.

Uměle vytvořený systém hodnot

Uchylují se k němu majitelé, top manažeři společnosti, kteří velmi dobře vědí, že kultura organizací je pro posílení identity s firmou, výrobkem, službou klíčová nejen pro fungování firmy uvnitř, ale rozhodně i směrem k zákazníkům. Uměle vytvořený systém může mít pozitivní vliv na výběr zaměstnanců, ale posléze jim pomyslný diktát může připadat zatěžkávací. Uměle vytvořený systém hodnot může na papíře vypadat honosně a zpravidla vzniká na základě již existujících hodnot konkurence, příp. kombinací vlastních a cizích. Vedení společnosti si od vzniku uměle vytvořeného systému hodnot slibuje především nábor vhodnějších uchazečů, podporu marketingových aktivit a konkurenceschopnost. Každá firemní kultura musí být organická, živá a lidé pracující v organizaci s ní musí rezonovat. K uměle vytvořené kultuře jsou zaměstnanci méně důvěřiví a nedodržování firemní kultury vnímají jako podvod.

Pokud např. vznikne v uměle vytvořeném systému hodnot tvrzení, že zaměstnanci třídí odpad a pomáhají s čištěním přírody – v případě, že firma neprosperuje, musí přejít k úsporným opatřením a omezí třídění odpadků ve společnosti. Lidé takový úskok ihned vnímají, vždyť do společnosti vcházel právě kvůli např. ekologickému přístupu. Pokud se top management uchýlí k umělému nastavení firemních hodnot, je třeba mít na paměti, že ho lze realizovat pouze s reálnými možnostmi zachovat pravidla delší dobu, nikoli pouze krátkodobě. Opisování se v takovém případě rozhodně nedoporučuje.

Někdy méně znamená více

Jedná se přesně o tento případ. Pokud se nastavuje vedením umělý systém hodnot v počátku fungování společnosti, je vhodné se více držet reálných možností. Lze zvolit např. následující postup:

- představit rámce očekávaného chování na pracovišti – etický kodex,
- sumarizovat zákonné mantinely do hodnotového rámce – obchodní kodex,
- vytvořit pracovní řád – vnitřní předpis.

Výše zmíněné okruhy firmu finančně dramaticky nezatíží. Pracovní řád může být v počátcích upraven hlavně s ohledem na počet sick days, počet dnů stanovených pro řádnou dovolenou, možnosti homeoffice, systém organizace teambuildingových aktivit atd. Personalista nebo majitel společnosti by měli mít jasnou představu, kdo by měl ve firmě pracovat, s jakými vlastnostmi a s jakými dovednostmi. Mnohdy vlastnosti pracovníků v kompaktním týmu dokáží zázraky, a to daleko více než jejich odbornost jako taková. Pokud se dobře zacílí při stanovení očekávaného rámce chování na pracovišti na důležité vlastnosti, lidé, kteří s nimi souzní, budou společnost respektovat a budou se v ní cítit dobře, protože budou

mít pocit, že pracují u zaměstnavatele, kterému není lhostejné, jakým způsobem lidé v práci tráví čas.

Jedná se zejména o diskriminační chování a etiku. Diskriminace v etických kodexech má primární cíle – eliminovat nežádoucí chování na pracovišti a ochránit slabší. V sekundárních cílech je naopak vhodné ukotvit rámec chování tak, aby byl co nejvíce shodný s fungováním firmy, jejími funkcemi a jejími situacemi, příp. službami a cíli či chováním směrem ke klientům.

Po mnohých kauzách propojení veřejného sektoru se soukromým, zejména v oblasti veřejných zakázek, se firmy v posledních letech uchýlily k deklaracím zveřejňovaným na webových stránkách, v propagačních materiálech atd., kde hodnoty společnosti prezentují zejména na zdravé a fér soutěži. V takových obchodních kodexech nechybí ani postihy a nakládání s dárky, ať už ve smyslu přijímání, nebo jejich dávání.

Jedná se zejména o farmaceutické, zbrojařské nebo IT společnosti, které převážně prodávají do veřejného sektoru.

Pracovní řád je v každé firmě, řekněme nad 10 zaměstnanců, nutností. Personalisté v něm ukotvují zpočátku obecná pravidla fungování firmy i z toho důvodu, aby pracovní smlouvy nemusely obsahovat více než zákonem povinné údaje. Pracovní řád zpočátku může stanovit několik okruhů, od pracovní doby, možností práce z domova, remote work, vnitřního a vnějšího nábory, systému odměňování, výplatního termínu až po systém vzdělávání nebo pracovní cesty s pravidly používání služebního vozidla. Může být velice jednoduchý, ale vlastně by měl prezentovat základní stavební kámen personalistiky. Není nutností připomenout, že s vnitřními předpisy by měli být seznámeni všichni zaměstnanci. I to svědčí o vyzrálости společnosti. Některé dokonce vnitřní předpisy projednávají se zaměstnanci a požadují od nich připomínky ještě před podpisem odpovědné osoby.

Hodnoty vytvářejí samotní zaměstnanci společnosti

Zpočátku liberální přístup by mohl časem narazit na zbytečné konflikty při komunikaci hodnot. Odhlédněme ale v této fázi od této možnosti a vysvětleme pozitiva a negativa. V první řadě je třeba připomenout, že lidé potřebují cítit sounáležitost a vlastní důležitost ve firmě. Takový přístup vyžaduje i vyzrálост personálního útvaru a pochopitelně i managementu. Ne každý je nakloněný tomu, aby vlastní agendu sdílel s ostatními, a jsou to právě personalisté a management, kteří tyto aktivity a postoje u jednotlivců musí včas odhalit a následně přijmout opatření. Je nutné ale k takové aktivitě přistoupit i z hlediska povinnosti své zaměstnance informovat.³⁷⁶ Praxí je osvědčené, že nejvhodnější je takovou aktivitu přenést do oblasti teambuildingu nebo podle situace uspořádat anketu. To je možné pomocí tzv. idea boxu, tedy krabičky pro podněty a nápady.

Zaměstnanci by ale při takové aktivitě měli být vedeni a měl by jim být dán speciální rámec.

³⁷⁶ Ve smyslu ustanovení § 279 zákoníku práce.

- identifikace základních rámců chování, vztahů (dovnitř, navenek),
- vytvořit hlavní strategické cíle firemní kultury vycházející z prodejní/firemní strategie (provozu),
- identifikace základních rysů firemní kultury (logo, identita, maskot, barvy, ceremoniály, obřady),
- identifikace benefitů nejvíce korespondujících s cílem firemní kultury.

V této části publikace posoudíme podrobněji především jeden z hlavních cílů firemní kultury, a tím je identifikace zaměstnanců s ní.

Pokud zaměstnanci mají možnost firemní kulturu tvořit, rozvíjet a ovlivňovat, mohou se s ní lépe identifikovat. Firemní kultura tvořená samotnými zaměstnanci zvyšuje motivovanost, hrdost a naopak snižuje fluktuaci. Zaměstnanci lépe než vedení společnosti nebo majitelé znají pověst firmy. Pověst firmy se každý uchazeč snaží zjistit ještě před nástupem do zaměstnání, i proto je tak důležité pracovat na firemní kultuře, a zejména tvořit příběh společnosti, participovat na pověsti. Cílem každého majitele firmy je, aby zaměstnanci samotní šířili dobré jméno společnosti, ve které pracují.

Budování firemních vzorců patří k jedné ze tří fází budování firemní kultury. Ostatní dvě jsou: ideje a artefakty. Mezi firemní vzorce řadíme: mýty, mravy, rituály a obyčeje, pravidla, symboly a tabu. Ideje rozlišuje Hroník na kognitivní systémy, jakými jsou vize, principy, hodnoty a očekávání. Artefakty jsou pak vlastní materiální produkty cílevědomé práce společnosti i spontánní činnosti (výzdoby kanceláří, benefity v podobě teambuildingů, děkovné dopisy).³⁷⁷

Příběh

Řada startupových společností nemá svoji historii, což ji znevýhodňuje, ale i zvyhodňuje při tvorbě firemní kultury. Velkou výzvou pro zaměstnance je, když mají možnost příběh, legendu, historii vytvořit sami. Při cílení na nové uchazeče je ale historie společnosti klíčovou záležitostí, a hlavně motivem. Někteří uchazeči dávají přednost stabilním firmám, které vznikaly např. obnovou zničené Evropy po druhé světové válce,³⁷⁸ jiní uchazeči preferují společnosti, které pomáhaly s dodávkou hygienických potřeb po zemětřesení v jiných zemích,³⁷⁹ startupové společnosti vytváří personifikovaný příběh jednotlivců, které jeden večer v nedávné době při setkání s přáteli napadla myšlenka založit firmu na tvorbu počítačových her.³⁸⁰ I když jsou startupové firmy mladé, tvoří příběh nebo legendu o nápadu jednotlivců, kteří nadšeně spustili projekt v tom či onom oboru. I to je lákavé pro určitou skupinu uchazečů.

³⁷⁷ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motivpress, 2007, s. 57. ISBN 978-80-254-0698-4.

³⁷⁸ Např. firma Jaf Holz spol., s. r. o., TZMO Czech Republic, s. r. o.

³⁷⁹ Procter & Gamble Czech Republic, s. r. o.

³⁸⁰ Victoria VR, a. s.

Příběh společnosti je základním stavebním kamenem pro tvorbu firemní kultury. Do nového a nedlouhého příběhu se doplňují lidé, popisují samotnou cestu a vyzdvihují rychlost dosahovaných cílů nové společnosti. Prezентují dílčí úspěchy a kreativně příběh představují veřejnosti. V některých případech vypráví příběh jedna osoba, v jiném vypráví příběh, na jehož další díly se veřejnost těší, další a další hrdinové, kteří se ke společnosti připojují posléze (noví zaměstnanci firmy).

Z příběhu vznikne historie. V dnešním, rychlém světě má i krátkodobý příběh, který je ovšem patřičně košatý a vyzdvihuje expertízu nově příšedších expertů, svoji hodnotu a patřičně vzbuzuje zájem u uchazečů. Něco na principu „příklady táhnou“.

Příběh lze vyprávět, ale lze ho i ztvárnit graficky. Dnešní technologie umožňují představit v napodobenině dětské kresby s komiksovými prvky příběh, který zaměstnanci sestaví. Mimochodem výborná teambuildingová aktivita. Řada firem tuto animaci prezentuje i na webových stránkách.³⁸¹

Zatímco firmy s dlouhodobou historickou tradicí při prezentaci příběhu nemohou být příliš kreativní a příběh pozměňovat, jednoznačnou výhodu mají mladé firmy. Vlastní příběh mohou nejen sami tvořit, ale také ho mohou ovlivňovat téměř v každodenní činnosti. Mnoho lidí touží být u něčeho velkého, být u nějakých činností, které mohou sami ovlivňovat. Tito lidé se budou velmi dobře od počátku i na nižších pozicích ve firmě cítit dobře a potřebně. Identifikují se lépe, rychleji a dosáhnou patřičného pracovního uspokojení. Dobře vědí, že nemusí čekat ve společnosti, která disponuje složitou vertikální hierarchickou strukturou, 20 let na dobu, až budou přizváni ke stolu, kde probíhá jednání o strategickém směřování firmy. Talent se nerodí jednou za x let, talent se projeví v prostředí, které je blahodárné k rozvoji a podněcuje v lidech překonávání překážek a vlastních hranic.

Při tvorbě příběhu je důležité již pomýšlet na prezentaci kultury. Podle přísloví vrána k vráně sedá, hledáme budoucí kolegy, kteří se s naší kulturou identifikují, budou ji chtít rozvíjet, participovat na ni a dále ji budou šířit. Nehledáme kolegy, kteří by nám do týmu nezapadli, proto je příběh tolik důležitý, osloví správnou skupinu lidí.

Hrdina firmy

Hrdina společnosti může být vymyšlená postava, ale může to být majitel firmy, inovátor ve firmě, jinak významná osobnost ze společenského života.

Hrdina firmy může být hlavním hrdinou příběhu, může to být někdo, kdo firmu pouze obdivuje a vypráví její příběh, může se jednat o kreslenou figurku ze světa fantazie, kde nejsou žádné hranice reálného světa. Firma může být prezentována i vícečlenným týmem hrdinů nebo i třeba skupinou smyšlených postavíček. Hrdina firmy, řečeno jazykem dnešní doby, má ale v historickém kontextu své předchůdce. Řada výzkumných zařízení, knihoven, léčeben je pojmenována po určitém hrdinovi z oboru nebo významné osobnosti, která ve společnosti pracovala nebo ji navštívila

³⁸¹ ICE Industrial Services, a. s.

nebo vynikla ve stejném odvětví či v něm získala světové ocenění. Hrdinou firmy může tedy být i místopisný název. Tento druh příběhu volí zejména zemědělské produkty nebo potravinářské firmy.

Hrdina firmy bude s největší pravděpodobností kladný, společensky přínosný člověk nebo figurka. Při stanovení hrdiny firmy je pomýšleno na reklamní spoty, které mohou už přehrávat pomocí hrdiny svůj příběh a trefně upoutávat na zboží nebo služby. Tabákové společnosti mívaly jeden typ hrdinů ve svých reklamách (kovbojové na koních), některé celebrity propůjčují k propagaci svůj životní příběh (modelky – zejména v módním, oděvním průmyslu nebo v drogistických produktech), sportovci podporují zboží zdravé výživy. Hrdina společnosti by tedy měl oslovit klientelu nejen co se personálie a přenosu kultury týče, ale také by měl dobře vystihovat strategii firmy (zboží/služeb).

V současné době se zejména na sociálních sítích objevují propagátoři produktů bez svého hrdinského a společensky odpovědného přístupu. Hrdinou společnosti může být i osoba prezentující služby nebo zboží či samotnou společnost pomocí různě inspirovaných vtipných gagů nebo krátkých videí. Cílem je představit lidového člověka, který osloví širokou veřejnost.

Při tvorbě hrdiny firmy je třeba postupovat směrem ven, ale i směrem dovnitř. Je vhodné připomínat americký styl hrdinů týdne vyvěšených s fotografií na nástěnkách supermarketů nebo u vchodů do společností. Každý návštěvník velmi dobře zachytí signál, který společnost sděluje – lidé nám nejsou lhostejní. Jedná se o parafrázi ošoupaného, ale historií prověřeného faktu, že každou společnost utvářejí lidé a lidé jsou nejcennějším kapitálem každé společnosti. Lidé chtějí pracovat ve společnosti, kde se o ně ostatní zajímají, kde je oceněn jejich výkon nebo přínos a nápady.

Logo

V moderním světě plném značek a zjednodušené komunikace je důležité, aby byly společnosti rychle zapamatovatelné. Dříve byly společnosti často pojmenovávány dlouhými názvy, které bylo důležité umístit do co nejmenšího prostoru. V historii se často používaly i znaky připomínající spíše symboly cechů nebo erbů. Dodnes řada společností v oblasti zemědělství disponuje logem s klasem, v oblasti potravinářství symbolem pramenu, v oblasti lesnictví symbolem stromu atd.

Logo má dnes nejen význam symbolický, ale rovněž marketingový. Umisťuje se na veškeré písemnosti, propagační předměty, pozvánky, e-mailové hlavičky, a hlavně reklamu. Je to značka, kterou si lze zapamatovat, jako malé děti umí poznat podle loga značky aut, aniž by uměly číst.

V logu je třeba vnímat barevnost, obsah, tvar a text. Všechny tyto atributy by měly korespondovat s firemní kulturou. Tak např. zelený panáček Alzy jen stěží přiláká zaměstnance nad 50 let, neosloví určitý typ lidí ani lidi ze specifických oborů k tomu, aby projevily zájem v Alze pracovat. Na druhou stranu Alza netouží po tomto typu zaměstnanců. Hledají mladé perspektivní zaměstnance se smyslem pro

humor, týmovost a určitě zbytek doženou v onboardingovém zaškolovacím nebo tréninkovém programu.

Propůjčená symbolika na základě věcných paralel

K takovému přístupu se uchylují zejména mladé společnosti. Opírají se o již dobře zakotvená fakta, legendy a vytvářejí s nimi paralelu, průsečíky, a hlavně na této paralele budují ukázkou vlastního hodnotového rámce. Takový princip je viditelný u Prague City Tourism, a. s., kde se společnost „opírá“ o tvrzení v erbu hlavního města Prahy, „Praha, matka měst“, a dále pokračuje, že jejím posláním je prezentovat dobré jméno hlavního města, historii a uvědomění si důležitosti vlastního poslání být leaderem v oblasti turismu.

Takové paralely lze nacházet v legendách, v geografických faktech, symbolech, lokálních tradicích, oborových tradicích a dalších. Lidi z okolí taková symbolika a přenesený význam jistě zaujme, lépe se s ní identifikují a rychleji ji přijmou za svou.

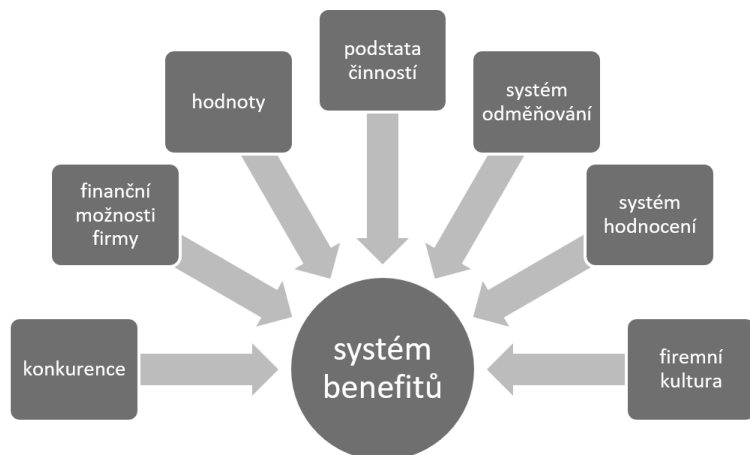
4.1 Hodnoty a etika v systému benefitů

Benefity jsou součástí celého personálního systému odměňování, jež existují vedle dalších forem peněžité odměny. Můžeme je dělit na okamžité (služební vozidlo, stravenkový paušál, občerstvení na pracovišti) a budoucí (penzijní pojištění, příspěvek na dovolenou). Při sestavování systému benefitů je důležitý rozpočet, který na něj společnost plánuje vynaložit. Je třeba velmi dobře sledovat konkurenci, neboť mnohdy i benefity sehrávají významnou roli při rozhodování, kterého zaměstnavatele si uchazeč zvolí. Přestože se nejedná o klíčový faktor, je důležité, aby dobarvoval a podtrhoval hodnoty a etiku, také společenskou odpovědnost firmy. Systém benefitů by neměl být nahodilý.

Vzniká podle:

- možností firmy,
- nabídky benefitů u konkurence,
- firemní kultury,
- skutečné potřeby benefitů, jako doplněk v systému odměňování.

Pokud společnost nastavuje systém benefitů nebo ho právě aktualizuje, je důležité ho vnímat jako prostředek k zintenzivnění vazby mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a rovněž k upevňování firemní kultury. Pokud se jedná o společnost, která se zabývá zdravou výživou, asi bude vhodné poskytnout takový systém benefitů, který podtrhuje zdravý životní styl (ovoce na pracovišti, vstupenky do wellness, zdravá kantýna). Pokud jsou produkty šetrné k životnímu prostředí, pak např. vybavovat zaměstnance recyklovanými pracovními pomůckami atd.



Po představení faktorů, které ovlivňují systém benefitů, je zřejmé, že firemní kultura a hodnoty firmy sehrávají klíčovou úlohu. Společnosti nenastavují benefity jen z důvodu, aby byli zaměstnanci vybaveni určitými doplňkovými pomůckami, jak tomu bylo dlouhé roky, ale naopak aby podtrhly směr firemní strategie. Z toho důvodu už dnes není příliš aktuální radit do oblasti benefitů mobilní aparáty nebo jiné pomůcky, které nahradily své předchůdce (psací stroje, pevné telefonické stanice atd.) Jistě dříve nebylo inzerováno, že na pozici office manažera dostane zaměstnanec pevnou telefonickou stanicí. Ze stejného důvodu lze tyto pomůcky (mobilní telefon a notebook) vyjmout ze systému benefitů u některých pozic. V 21. století se nejedná už o benefit, ale standardní pracovní pomůcky. V době, kdy zaměstnanci nabízíme homeoffice (remote work), občasnou práci z domova nebo jiné nástroje podtrhující work-life balance, je žádoucí k takovému pracovnímu stylu nebo podmínkám automaticky přiřadit takové pomůcky, které bude zaměstnanec potřebovat. Proto je mobilní telefon a notebook naprostou samozřejmostí, a nikoli už benefitem. Toto je třeba velmi dobře promítnout nejen v systému benefitů, ale hlavně v inzeraci. Mnozí zaměstnavatelé tyto pomůcky totiž stále inzerují mezi výčtem benefitů. Povinností zaměstnavatele je totiž ze zákona vytvářet takové pracovní podmínky a prostředí (i prostředky), aby mohly být naplňovány činnosti na dané pracovní pozici. Proto si toto mnohdy protirečí nejen se zákonem, ale vlastně i se systémem benefitů. Jiná situace nastává např. u prodavačky, která celý den pracuje v místě prodeje, v níž je zřízená pevná telefonní stanice, a nemůže z podstaty činnosti pracovat z jiného místa. V tomto případě mobilní telefon opravdu benefitem je. Proto je také v nákresu představen faktor, který má dopad na systém benefitů, a tím je „podstata činnosti“ neboli vlastní pracovní náplň.

Z výše popsaného vyplývá, že benefity neslouží primárně k **podněcování výkonu** u zaměstnanců, ale slouží jako podpůrné prostředky pro vytváření vazby zaměstnance a zaměstnavatele. Velmi žádoucí jsou benefity nefinanční, které dokreslují kulturu a hodnoty firmy. Pokud společnost mezi své hodnoty řadí „péči