

## PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Příklady dobré praxe reflektují využitelnost efektivních postupů, které byly realizovány v podnikatelském prostředí soukromého sektoru služeb Moravskoslezského kraje jako reakce na pandemii COVID-19. Příklady dobré praxe vyplynuly z níže popsaného kvalitativního výzkumu.

Popis kvalitativního výzkumu:	Kvalitativní výzkum probíhal formou řízených rozhovorů s představiteli 10 subjektů (OSVČ nebo obchodní závod), které byly vybrány na základě předchozího kvantitativního výzkumu provedeného v Moravskoslezském kraji. Představitelé byli dotazováni na dopady pandemie COVID-19, politické/ekonomické situace spojené s válečným konfliktem na Ukrajině a růstem cen energií a postoji k jednotlivým flexibilním formám práce.
Zapojené subjekty:	Kabelkový slon, CK BEMETT s.r.o., OK - CONSULT, spol. s ručením omezeným /spol. s r.o./, Barrák music club, Pizzerie a Brazilian Grill, KVADOS, a.s., AGENTURA LEVNÁ POJISTKA s.r.o., CZ testing institute s.r.o., BLACK KALE s.r.o., Černá louka s.r.o.

Postupy, které přispěly k překonání krizového období vyvolaného pandemií COVID-19, byly rozděleny do dvou hlavních oblastí, které byly identifikovány napříč respondenty jako klíčové. Jedná se o postupy přispívající k loajalitě zaměstnanců a postupy přispívající k loajalitě zákazníků. Na závěr byly definovány i další postupy, které z rozhovorů vyplývají jako nezbytné praktiky k udržení životaschopnosti firmy i v době krize.

### 1. Postupy přispívající k loajalitě zaměstnanců

Nabídka možnosti home-office	<p>Možnost home-office se u některých zaměstnavatelů objevovala i před pandemií. Pandemie však kvůli vládním restrikcím a obavě z nákazy zvýšila četnost home-office napříč všemi obory. I když stále existují pracovní místa, která nelze vykonávat z domu, vlivem digitalizace procesů se používání home-office rozšířilo. Zaměstnavatelé vnímají home-office jako standard (málokdo vnímá jako nějaký vzácný zaměstnanecký benefit). Důležité je však nastavit rozsah home-office, aby nedošlo ke ztrátě spolupráce v pracovním kolektivu. Rozsah home-office je individuální, ale z důvodu udržování sociálního kontaktu se respondenti shodují na minimálně jednom pracovní dnu stráveném v kanceláři.</p> <p>S umožněním home-office ale neodmyslitelně souvisí i další skutečnosti. Zaměstnavatelé musí řešit nejen hardwarové vybavení jednotlivých zaměstnanců tak,</p>
------------------------------	--

	<p>aby jejich práce nebyla negativně ovlivněna jejich nedostatečnou vybaveností (typicky výkonný počítač, tiskárna, scanner, odpovídající velikost monitorů apod.), ale také softwarové vybavení tak, aby se co nejvíce minimalizovaly kybernetické hrozby. Zaměstnanci by měli být vybaveni odpovídajícím zabezpečením počítače (antivirus, vhodně nastavený firewall apod.). Zaměstnanci by měli mít nastavenou VPN, která je vhodně zabezpečená a unikátní přístupové účty do klíčových programů firmy (CRM, ERP apod.). Samozřejmostí by mělo být i řádné proškolení zaměstnanců v oblasti kybernetických hrozeb, které se používáním přístrojů na dálku zvyšují.</p>
<p>Umožnit zaměstnancům work-life balance</p>	<p>Nemělo by se zapomínat na to, že zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších aktiv ve firmě. Péče o ně by měla být v rámci žebříčku priorit firmy vysoko. V rámci přechodu na pracovní režim v on-line prostředí je velmi důležité stanovit mantinely pracovní doby zaměstnanců tak, aby byl respektován jejich volný čas a zaměstnanci se necítili nepřetržitě v pracovním procesu.</p> <p>Zaměstnavatelé by měli také reagovat na aktuální požadavky zaměstnanců v jednotlivých životních situacích. Například umožnit maminkám po mateřské dovolené nebo s malými dětmi postupné začlenění do pracovního kolektivu s určitou mírou flexibility (formou zkrácených pracovních úvazků nebo přeřazením na flexibilnější pracovní místo). Zaměstnanec v obtížné životní situaci, který pauzu v pracovním vytížení nemůže řešit formou dovolené, přivítá například neplacené volno (nebo rozšíření home-office). Pokud zaměstnavatelé nenaslouchají aktuálním potřebám zaměstnanců a nesnaží se najít kompromis, může přijít situace, kdy zaměstnanci právě kvůli nenadálým životním situacím pracovní místo opustí.</p>
<p>Udržovat komunikaci zaměstnanec-firma, firma-zaměstnanec</p>	<p>Zaměstnanci musí znát aktuální situaci ve firmě a musí mít pocit, že jejich práce je pro firmu důležitá. Pokud jejich pracovní místo nevyžaduje jejich přítomnost na pracovišti, je nutné je zapojit do dění ve firmě prostřednictvím on-line komunikačních nástrojů, jako jsou MS Teams, Zoom, Skype, Google Meet apod. Komunikace by se neměla zužovat pouze na sdělení firma-zaměstnanec nebo na obecné pracovní porady. Zaměstnavatelé by neměli zapomínat na komunikaci zaměstnanec-firma. Každý zaměstnanec by měl vědět, jak a koho zkontaktovat v případě kde chce řešit konkrétní pracovní situaci. V době, kdy nelze najít konkrétní lidi v jejich kancelářích, je nutné mít i jinou alternativu (například udržovat aktivní e-mailovou formu komunikace, nebo zavést on-line formu komunikace prostřednictvím speciálních místností v rámci komunikačních nástrojů).</p> <p>Z rozhovorů vyplynulo, že pokud je silná loajalita zaměstnanců, firmy si mohou dovolit dočasně zrušit zaměstnanecké benefity, opozdit se ve výplatě mzdy, snížit mzdu nebo dočasně zaměstnance požádat o využití neplaceného volna nebo přechod na dohodu mimo pracovní poměr. Zaměstnanci se cítí pro firmu důležití a chápou důvody, které zaměstnavatele k těmto krokům vedou. Po pomnutí krize pak znovu pokračují ve standardním režimu a zaměstnavatel nemusí hledat nové zaměstnance.</p>

## 2. Postupy přispívající k loajalitě zákazníků

<b>Budování vztahů se zákazníky</b>	<p>Budování vztahů se zákazníky a jejich retence jsou velmi důležitými aktivitami v jakékoliv době. Vedle poskytování kvalitních služeb je neméně významná komunikace se zákazníky a její formy. Některým zákazníkům vyhovuje komunikace přes on-line komunikační nástroje (MS Teams, Zoom, Skype, Google Meet apod.) – k čemuž buď dospěli z důvodu vládních restrikcí, nebo uplatňovali již dříve (například kvůli vzdálenosti). Některým však vyhovuje osobní schůzka, neformální prostředí v kavárně, restauraci apod. Během pandemie byli zákazníci mnohdy k on-line nástrojům nuceni a po odstranění restrikcí již tyto nástroje využívat nechtějí. Je nutné zákazníky rozčlenit dle důležitosti pro firmu a věnovat jim náležitou péči, aby se vztah s nimi neomezil pouze na vyřizování objednávek.</p> <p>V případě, že má firma kamennou prodejnu, vztah se zákazníky je vhodné budovat i tím, že prodejce se všemi zákazníky komunikuje a zjišťuje, co je do prodejny přivádí, a pokud se rozhodnou bez nákupu prodejnu opustit, je vhodné zjistit, z jakého důvodu si nic nevybrali. Prodejce může sehrát roli i psychologické poradny, kdy zákazníkům naslouchá a vnímá jejich potřeby a přání, které poté přetaví do inovací, aby služby lépe odpovídali aktuálním požadavkům zákazníků.</p>
<b>Udržení minimálně stejné kvality služeb</b>	<p>V době krize je důležité nezklamat zákazníky tím, že kvalita poskytovaných služeb bude klesat. Veškeré krizové procesy by měly být nastaveny tak, aby neutrpěla kvalita služby. Osvědčují se postupy, které udržují kvalitu služeb minimálně na stejné výši a dodání služby je v lepších termínech a mírně lepší cenou. Vlivem krizových událostí může dojít k orientaci pouze na klíčové služby a omezení standardní nabídky služeb tak, aby pro firmy důležité služby neztratily na své kvalitě. Alternativou může být outsourcing podpůrných činností tak, aby pozornost prodejce mohla být plně věnována pouze klíčovým službám.</p>
<b>Zákaznický servis</b>	<p>Je vhodné vztah se zákazníkem nezačínat až objednávkou služeb a ukončit jejich dodáním. O zákazníka je vhodné se pečlivě starat ještě předtím, než objednávku odešle. Samozřejmostí by měly být služby spojené se zákaznickým servisem. Navíc mohou například dostat vzdělávání, poradenství, účast na školení nebo přednášce apod. Tím si se zákazníkem firma buduje vztah, který se jednodušeji přetaví v další objednávku.</p> <p>I přes omezení, která mohou v rámci prodejů nastat, je důležité uplatňovat výše uvedené postupy pro retenci stávajících zákazníků tak, aby po pominutí krizového období firma obnovila v dostatečné míře poptávku po svých produktech. Pokud by v retenci zákazníků nebyla firma úspěšná, po pominutí všeobecné krize bude další krizové období následovat.</p>

### 3 Ostatní postupy pomáhající překonat krizová období

<b>Audit procesů</b>	<p>V době krizí nabývá na významu audit procesů, aby firma mohla zapracovat na jejich efektivitě. Osvědčuje se především v rámci zvyšování cen režii (ceny energie a plynu). Je nutné prověřit na technické úrovni, jak za energie ušetřit a případně některá aktiva zmodernizovat tak, aby jejich spotřeba byla nižší. Tato modernizace může podpořit firmy v inovacích, které dlouho odkládaly, a které jsou jedním z hlavních prvků konkurenceschopnosti.</p>
<b>Digitalizace procesů</b>	<p>Krizové období je vhodným časem k přehodnocení stávajících postupů a přechodu k digitalizaci. Firmy se shodují, že k překonání krize napomáhá odstranění nekomplexních řešení, jako jsou databáze a evidence v Excelu a přechod ke komplexním řešením zastřešujícím ERP, CRM a veškeré další evidence. Komplexní řešení pomůže uspořit jak čas, tak množství zaměstnanců zodpovědných za zpracování a vedení evidencí.</p>
<b>Inovace služeb</b>	<p>V průběhu pandemie vlivem vládních restrikcí docházelo k uzavírání jednotlivých provozů. Firmy, které byly flexibilní a proaktivní, mohly inovovat své produkty/služby a poskytnout zákazníkům alternativní cestu. Příkladem může být restaurační zařízení, které zřídilo výdajová okénka nebo zavedlo rozvoz svých produktů, výrobci textilních produktů začali vyrábět textilní roušky, kluby streamovaly pořady a koncerty bez fyzické přítomnosti diváků, byly masivně zaváděny e-shopy nebo on-line řešení v různých oborech. Společným jmenovatelem těchto příkladů je proaktivita zástupců firem a chuť své služby inovovat. Inovace by však neměly být krátkodobého charakteru (například pouze po dobu trvání krize), ale měly by mít časový přesah. Před takovým podnikatelským rozhodnutím by měla být provedena strategická analýza, kde budou srovnány náklady spojené s konkrétní inovací s potenciálními výnosy, které inovace může přinést.</p> <p>V praxi se uplatňovaly i inovace, které vedly k získání zahraničních klientů. Vládní restrikce se v jednotlivých zemích lišily a vlivem věcného nebo časového nesouladu v restrikcích mohla být daný produkt/služba vyhledáván i zákazníky ze zahraničí. Firmy tak musely reagovat na zahraniční poptávku a nastavit odpovídající procesy od komunikace v cizím jazyce, tak splnění legislativních požadavků pro prodej produktů/služeb do zahraničí. Negativní událost tak může znamenat i příležitost, pokud je správně a včas identifikována. Firmy by tak měly sledovat bedlivě příležitosti, které mohou ve svém podnikání využít.</p>
<b>Spolupráce s vysokými školami</b>	<p>Vysoké školy jsou na jedné straně zdrojem nové pracovní síly a na straně druhé mohou být i vhodným partnerem k outsourcingu některých služeb. Spolupráce s vysokými školami je prospěšná v rámci HR procesů – v rámci přípravy a výběru nových zaměstnanců. Současní studenti se již v době svých studií poohlíží po svém budoucím zaměstnání a v rámci studia jsou přístupní jak zkráceným pracovním úvazkům, tak dohodám mimo pracovní poměr, což může zaměstnavateli pomoci při zaškolování a postupné přípravě studenta pro konkrétní pracovní pozici. Po</p>

dokončení studia již tak přichází zaškolený člověk, u kterého nemusí panovat obavy ohledně vhodnosti jeho zařazení na pracovní pozici a stability hlavního pracovního poměru.

Vysoká škola může být i vhodným partnerem pro outsourcing například pro zpracování marketingových podkladů, odborných studií nebo výpočtů, na které není nutné jednorázově vyhledávat a přijímat zaměstnance.

---