

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **ANALÝZA PERSONÁLNÍ STRATEGIE KONKRÉTNÍ FIRMY Diplomová práce**

**Bc. Pavel PICEK**

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, PhD.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Pavel Pícek**  
Studijní program: **Ekonomika a management**  
Obor: **Globální podnikání a marketing**

Název tématu: **Analýza personální strategie konkrétní firmy**

Cíl: Na základě teoretické rešerše z oblasti strategického plánování, personální strategie a personálního řízení, analyzovat personální strategii konkrétní firmy jako nezbytnou součást strategického plánování. Navrhnout možná zlepšení a možnosti jejich implementace.

Rámcový obsah:

1. Úvod, cíl práce
2. Význam, fáze, proces strategického řízení
3. Nejpoužívanější metody, modely a techniky strategického řízení
4. Personální strategie jako nedílná součást firemní strategie
5. Zásady a postupy úspěšné personální strategie
6. Empirická část
7. Představení firmy, analýza personální strategie konkrétní firmy (firemní dokumenty, dotazníkové šetření)
8. Vyhodnocení empirického šetření, závěry, návrhy na zlepšení a možnosti jejich implementace
9. Závěr práce

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. HANZELKOVÁ, A. – KOSTROŇ, L. – KEŘKOVSKÝ, M. *Personální strategie krok za krokem.: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.
4. KUBÍČKOVÁ, L. – RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
5. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
6. MILKOVICH, G. – BOUDREAU, J. *Personnel – Human Resource Management: A Diagnostic Approach*. Plano: Business Publication, 1988. ISBN 0-256-05963-2.
7. ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Datum zadání diplomové práce: únor 2019

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

**Bc. Pavel Pícek**  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

**PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

**doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.**  
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 13.5.2022

Rád bych poděkoval PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad, konzultací a celkově příjemnou spolupráci. Děkuji také své rodině a přátelům za dodávání motivace k napsání práce. Rád bych poděkoval i firmě Plzeňský Prazdroj, a.s. za poskytnutí informačních podkladů a za možnost pracovat v inspirativním prostředí. V neposlední řadě děkuji sám sobě za projevení pevné vůle jak při psaní práce, tak i po celou dobu vysokoškolského studia.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Strategické řízení.....	8
1.1 Vize podniku a proces strategického řízení.....	8
1.2 Dělení strategie v rámci podniku.....	9
1.3 Nejpoužívanější modely a techniky pro analýzu prostředí.....	10
2 Personální strategie jako nedílná součást firemní strategie.....	15
2.1 Význam lidských zdrojů a typy strategií.....	16
3 Zásady a postupy úspěšné personální strategie.....	17
3.1 Strategické vytváření a analýza pracovních míst.....	17
3.2 Strategické plánování lidských zdrojů.....	19
3.3 Strategické získávání pracovníků.....	20
3.4 Strategický výběr pracovníků.....	21
3.5 Pravidelné hodnocení zaměstnanců a odměňování.....	23
3.6 Strategická péče o zaměstnance a jejich systematické vzdělávání.....	25
4 Současné trendy v oblasti strategického řízení lidských zdrojů.....	27
5 Představení firmy Plzeňský Prazdroj a.s.....	34
5.1 Začlenění PPAS v rámci SBU.....	36
6 Zdroje strategií jednotlivých SBU v rámci skupiny Asahi.....	38
7 Pozice personální strategie firmy PPAS ve srovnání s konkurencí.....	42
8 Výzkumné šetření.....	46
8.1 Celková interpretace výsledků a návrh opatření.....	58
Závěr.....	61
Seznam literatury.....	63
Seznam obrázků a tabulek.....	66
Seznam příloh.....	68

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

CAWI	Computer assisted web interviewing
CE	Commercial Excellence
FMCG	Fast moving consumer goods
HoReCa	Hotel/Restaurace/Kavárna
MT	Moderní trh
PPAS	Plzeňský Prazdroj, a. s.
PU	Pilsner Urquell
SBU	Strategic business unit
SHRM	Strategic human resource management
THZ	Technicko-hospodářský pracovník
TT	Tradiční trh
VPK	Velkopopovický Kozel

## Úvod

Strategické personální plánování firmy je součástí komplexního strategického plánování, a má proto naprosto zásadní dopad do celkového fungování podniku. Poslední roky byl tento trend navíc ještě zesílen pandemií covid-19, která s sebou přinesla do fungování podniků náhlé a často zásadní změny, jak na straně zaměstnavatele, tak i na straně zaměstnance. V řadě podniků se díky tomu důležitost strategického personálního plánování velmi zesílila. Tato situace zásadně ovlivnila i předmět zkoumání této práce, neboť celosvětová pandemická situace silně ovlivnila i fungování firmy Plzeňský Prazdroj, a.s., v níž byla zpracována praktická část práce. Tato firma je známá svou dlouholetou tradicí, avšak v poslední době i globálním zázemím a s ním spojeným přesahem přes více strategických obchodních jednotek, což dává předpoklad pro pečlivé strategické plánování a měla by tedy být vhodná jako předmět výzkumu.

Teoretická rešerše se zaměřuje na východiska strategického plánování a personálního řízení. Avšak kvůli již zmíněným zásadním změnám poslední doby bylo do práce potřeba zahrnout i zdroje reflektující změny a moderní trendy v oblasti HR z posledních měsíců. Pro tyto účely se práce zaměřila na studie předních světových konzultantských společností. Tyto studie a v nich popsané změny a trendy moderní doby byly základem pro praktický výzkum ve firmě Plzeňský Prazdroj, a.s.

V praktické části je kromě porovnání s konkurencí, které indikuje správné nebo špatné naplňování personální strategie ve firmě, (avšak je pohledem spíše na současnou, potažmo minulou situaci) zpracován další výzkum zaměřený právě na připravenost firmy na budoucnost. Kromě kvantitativního výzkumu, jehož objektem byli zaměstnanci firmy, bylo v šetření pracováno i s kvalitativními daty formou komentářů pracovníků personálního oddělení firmy.

Hlavním cílem práce je na základě teoretické rešerše z oblasti strategického plánování personální strategie a personálního řízení analyzovat personální strategii konkrétní firmy jako nezbytnou součást strategického plánování. Navrhnout možná zlepšení a možnosti jejich implementace.



# 1 Strategické řízení

Strategické řízení se v hierarchii firemního řízení řadí na nejvyšší příčku nad taktické a operativní. Základním rysem strategického řízení je především jeho dlouhodobé směřování za účelem dosažení dlouhodobých firemních cílů v souladu s disponibilními zdroji podniku a s ohledem na okolí. Jako dlouhodobé lze v tomto kontextu chápat časový horizont v řádu let, na rozdíl od dní nebo hodin. Cíle, za kterými podnik pomocí strategického řízení směřuje, by měly být SMART: Konkrétní (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), realistické (realistic) a časově ohraničené (time-bound), (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).

## 1.1 Vize podniku a proces strategického řízení

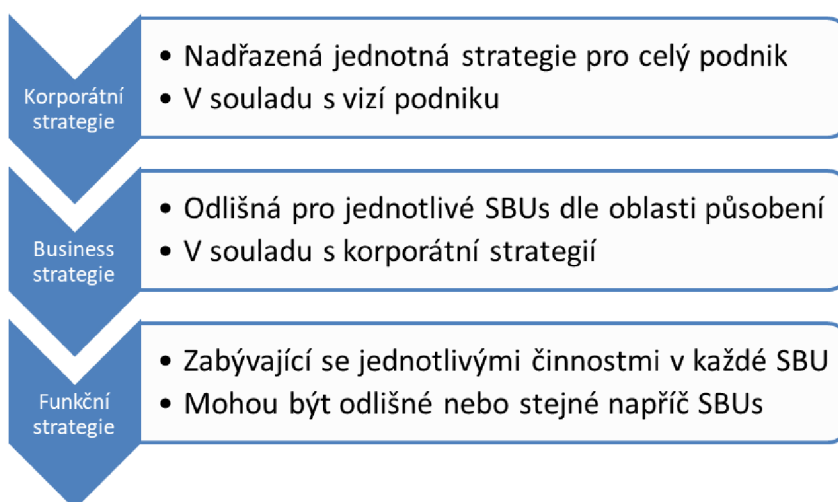
S dosažením dlouhodobých firemních cílů, za jejichž účelem se strategické řízení praktikuje, souvisí i mise a vize firmy. Mise firmy určuje, proč je daná firma na trhu, a vize firmy pak říká, čeho by firma chtěla v dlouhodobém časovém horizontu dosáhnout, kde dlouhodobý časový horizont koresponduje se strategickým časovým horizontem (<https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-definice-mise-a-vize/>).

Strategické řízení je vykonáváno top managementem podniku, případně jeho vlastníky. Velká část informací, které určují strategické směřování, je důvěrná, pochází z externích zdrojů a jsou získávány mimo formální podnikové prostředí. Zároveň je obtížné tyto informace jednoznačně strukturovat a je zde předpoklad jejich časté změny. Informace klíčové pro určení strategického směřování tedy kladou vysoké nároky na své uživatele a v podniku je jen několik osob, které s nimi pracují, nebo se může jednat i o jedince, nejčastěji o vlastníka podniku. Přesto, že je strategické řízení vykonáváno top managementem, je zde žádoucí zpětná vazba z nižších pater, která napoví o úspěšnosti implementovaných řešení a může sloužit jako podnět k případné budoucí změně. Proces strategického řízení by měl být nikdy nekončícím procesem, na jehož začátku se definují cíle a poslání firmy, provede se strategická analýza, vyberou se vhodná strategická řešení z možných variant, která se následně implementují a zkontrolují se jejich výsledky. V případě špatných výsledků je nasnadě zvážení a implementace změn (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).

## 1.2 Dělení strategie v rámci podniku

Každý podnik by měl mít svoji hlavní (korporátní) strategii, která se ale dále může rozpadat na dílčí strategie. Například podnik, který se bude zabývat výrobou elektroniky, bude mít jinou strategii pro bílou techniku a jinou strategii pro elektroniku určenou k zábavě. V podniku se tedy vymezení *Strategic Business Unit* – SBU. Podnik vymezuje jednotlivé SBUs, protože každá z nich je zaměřená na jiné zákazníky, má jiné dílčí cíle a je tedy vhodné, aby i strategie byla odlišná, avšak v souladu s nadřazenou korporátní strategií. V rámci podniku tedy existuje korporátní strategie a jí podřazené strategie pro jednotlivé SBUs, označované jako business strategie. Každá business strategie lišící se podle SBU má dále funkční strategii, která je zaměřená na jednotlivé oblasti podniku. Může se tedy jednat o finanční strategii, personální strategii nebo strategii výzkumu a vývoje. Jelikož se jednotlivé SBU liší především v obchodních záležitostech, mohou společně sdílet strategie funkční.

V praxi to vypadá tak, že podnik má jednotnou korporátní strategii, odlišné strategie pro SBUs a společnou funkční strategii pro oblast například lidských zdrojů, jelikož zde nemá smysl, aby byla odlišné na rozdíl od business strategie (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).



Zdroj: vlastní zpracování dle Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013.

**Obr. 1 Hierarchie strategií**

### 1.3 Nejpoužívanější modely a techniky pro analýzu prostředí

Při analýze prostředí, ve kterém podnik působí, se může analýza rozdělit do tří hlavních oblastí:

- analýza vnějšího okolí,
- analýza konkurenčního oboru organizace,
- analýza interního okolí podniku (Mallya, 2007).

Při analýze by podnik neměl nikdy přistupovat k hodnocení jednotlivých oblastí izolovaně, ale vnímat je v kontextu ostatních.

#### 1.3.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Analýza vnějšího okolí podniku se zaměřuje na mezinárodní a národní podmínky podnikání. Na rozdíl od následujících oblastí analýzy podnik tyto podmínky nemá šanci ovlivnit. Podnik by měl tyto podmínky sledovat a s co možná největším předstihem se připravovat na jejich změny.

Z hlediska mezinárodních podmínek je pro evropské podniky zejména důležitá legislativa Evropské unie. Podle zaměření podnikání a cílových trhů by měl podnik sledovat i politické dění mimo Evropskou unii. V současnosti (2022) mohou být i některé české firmy ohroženy stupňujícím se napětím kvůli válečné situaci na Ukrajině a na ní navázané hospodářsko-politické důsledky a restriktce, případně vývojem na světových finančních trzích, které jsou pro podnik důležité dle stupně jeho mezinárodní integrace, a dále dopady spojenými s pandemií covid-19.

Kromě hrozeb ale působení v mezinárodním prostředí přináší velké výhody z hlediska pohybu zboží, služeb a kapitálu nebo z hlediska kooperace mezinárodních firem při vývoji nových technologií.

Naproti mezinárodnímu okolí podniku je domácí okolí podniku důležité pro každou firmu, nehledě na stupeň její mezinárodní integrace. Pro rozdělení oblastí, které se berou v potaz při analýze domácího prostředí, se nejčastěji používá zkratka PESTLE, která znamená následující oblasti:

- politické,
- ekonomické

- sociální,
- technologické,
- legislativní,
- ekologické (Mallya, 2007).

Politické prostředí firmu může výrazně ovlivnit formou monetární nebo fiskální politiky, podporou zahraničního obchodu nebo členstvím v mezinárodních organizacích. Proto se podnik zajímá o názorové směřování politické moci a její stability.

Při analýze ekonomického prostředí firmy se podnik zabývá makroekonomickými ukazateli, jako je vývoj HDP, inflace, nezaměstnanosti nebo míry zdanění. Tato oblast je spojena s politickým směřováním země a také s globálním ekonomickým vývojem, zejména s vývojem na provázaných trzích.

Sociální prostředí je důležité zejména z hlediska pracovních podmínek a také poptávky po produktech a službách. Zde se při analýze zkoumá struktura obyvatelstva z hlediska věku, příjmu, vzdělání nebo ochoty pracovat.

Důležitost technologického prostředí se liší dle oboru působení. Významnou roli bude hrát určitě pro IT firmy, firmy zabývající se vývojem anebo obecně pro firmy, jejichž výrobky jsou s technologiemi úzce spjaty (automotive). V dnešní době se firmy zabývají především tématem digitalizace a s ní spojeným nástupem průmyslu 4.0.

Legislativní prostředí navazuje na politické, které utváří zákony, právní normy a vyhlášky upravující podnikání v dané zemi. Pro personální oblast je to v ČR především zákoník práce.

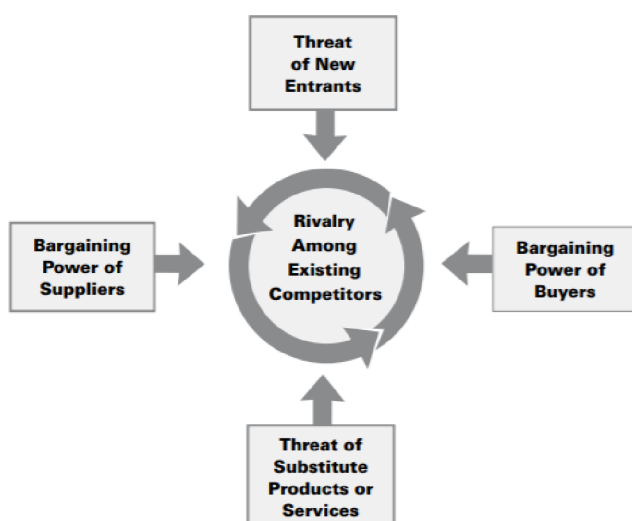
Ekologické prostředí je z hlediska analýzy okolí podniku stále důležitější díky vyšší frekvenci diskuzí ekologických témat a s tím spojeným zaváděním přísnějších ekologických limitů. V současnosti začínají být podniky více svázané emisními normami nebo přísnějšími předpisy v oblasti odpadového hospodářství. V potaz je potřeba brát také možný nucený přechod k ekologičtějším způsobům dopravy (např. vlaková doprava namísto lodní a letecké).

### 1.3.2 Analýza konkurenčního oboru organizace

Pro určení správné podnikové strategie je kromě vnějšího prostředí potřeba analyzovat i podnikatelské konkurenční prostředí. Podle Porterova modelu 5 sil konkurenční prostředí utváří:

- hrozba vstupu nových firem do oboru,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba substituce produktů,
- vyjednávací síla kupujících,
- konkurenční prostředí mezi stávajícími konkurenty.

#### The Five Forces That Shape Industry Competition



Zdroj: Pringle, Huisman, 2008, str. 27.

#### ***Obr. 2 The Five Forces That Shape Industry Competition***

Podnik je samozřejmě závislý na odběratelích, kteří mají větší vyjednávací sílu, pokud existuje více potenciálních dodavatelů. Dále je podnik závislý na dodavatelích, kteří mají větší moc, pokud pro ně podnik není důležitým zákazníkem. V potaz je potřeba vzít i hrozbu substituce produktů, kde je ze strany podniku potřeba neustále držet cenu a kvalitu co nejpříznivější pro odběratele. Podle trhu, na kterém podnik působí, může být hrozbou i možný vstup nových firem na trh, což závisí na bariérách, kterým by nová firma při vstupu na trh musela čelit.

Dohromady tyto faktory tvoří konkurenční prostředí mezi stávajícími konkurenty, kteří se můžou lišit různými podnikovými strategiemi a přístupy k trhu (Pringle, Huisman, 2008, str. 27).

### 1.3.3 Analýza interního prostředí podniku

Analýza interního prostředí podniku má za úkol odhalit silné a slabé stránky všech oblastí podniku, které se odehrávají ve vnitřním prostředí firmy. Podle Mallya (2007) patří k těmto faktorům:

- faktory technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- výrobní faktory,
- faktory pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

**Faktory technického rozvoje** mohou podniku zajistit dominantní postavení na trhu v případě, že díky výzkumu a vývoji bude firma schopná nabídnout produkt s jedinečnou přidanou hodnotou. Investice v jednotkách procent z obrátu firmy se liší dle odvětví. Z personálního hlediska v tomto směru můžou i jedinci zaručit podniku rozhodující náskok. Z hlediska technického vývoje je proto zpravidla upřednostňována kvalita a kvalifikace pracovníků nad jejich kvantitou.

**Marketingové a distribuční faktory** jsou klíčové pro tvorbu firemní strategie, neboť je to právě výrobek a jeho cesta k zákazníkovi, co určuje tržby společnosti. Z personálního hlediska je výzvou umět správně motivovat pracovníky prodejního a marketingového oddělení, kteří můžou rozhodnout o úspěchu nebo neúspěchu podniku. Prodejní motivaci je potřeba umět vhodně rozdělit mezi individuální a týmovou.

**Výrobní faktory** zásadním způsobem ovlivňují náklady společnosti. U podniku, kde je výroba jednou z hlavních činností, je z personálního hlediska výrobní oddělení často nejpočetnější. K zaměstnancům se zde těžko přistupuje individuálně. Z personálních činností je v dnešní době extrémně nízké nezaměstnanosti (do 3 %) výzvou zejména získávání pracovníků.

**Faktory pracovních zdrojů** jsou ústředním tématem práce, proto jim je věnovaná samostatná 3. kapitola.

K dalším modelům, které pomůžou analyzovat podmínky pro určení strategie, patří SWOT analýza nebo model „7S“ firmy McKinsey.

## 2 Personální strategie jako nedílná součást firemní strategie

*„Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace“ (Kociánová, 2012, str. 91).*

Personální strategie je tedy v rámci podniku zařazena pod jednotlivé SBUs, pokud v podniku existují. Pokud ne, tak je v hierarchii zařazena přímo pod korporátní strategii. Pokud se nachází pod SBU, tak je možné, že v rámci podniku se dle SBU nebudou personální strategie lišit, a dá se tedy říci, že jsou i zde v hierarchii zařazeny přímo pod korporátní strategii. Pokud jsou SBU rozděleny podle toho, jakým výrobkům se věnují, tak by výrobky musely být značně odlišné, což by s sebou neslo i odlišné nároky na zaměstnance, a pak by se mohly personální strategie lišit pro každou SBU.

Každý podnik by měl mít definovanou strategii, jejíž součástí je i personální strategie, neboť zaměstnanci patří ke klíčovým zdrojům podniku. Dle zaměření podniku se ovšem důležitost a zaměření personální strategie budou lišit.

Podnik, který se zabývá zejména výzkumem a vývojem a bude zaměstnávat vysoce kvalifikované, úzce zaměřené jedince, bude ve své personální strategii cílit pravděpodobně na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Naopak podnik, který se bude specializovat na nenáročnou výrobu, se ve své personální strategii nejspíše zaměří na co možná nejefektivnější získávání levné pracovní síly. Podle velikosti podniku, co do počtu zaměstnanců, bude personální strategie více důležitá.

Ke stanovení personální strategie je nutná podrobná analýza současného stavu vnějších i vnitřních podmínek organizace. Podrobněji jsou oblasti zkoumání pro určení strategie popsány v kapitole 1.3.

Dílčími cíli personální strategie se zabývají jednotlivé disciplíny personálního řízení. Personální strategie se tedy dělí dále na jednotlivé disciplíny personalistiky, avšak je důležité, aby při jejich plánování a uskutečňování byla zachována celková koncepce strategie lidských zdrojů, která patří pod celkovou firemní strategii. Personální strategie, tedy skrze uplatňování personální politiky, napomáhá plnit celkové strategické cíle organizace (Šikýř, 2014).



## 2.1 Význam lidských zdrojů a typy strategií

*„Každá organizace potřebuje odpovídající počet schopných a motivovaných lidí, neboť schopnost a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon lidí (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření)“ (Šikýř, 2014, str 53).*

Lidské zdroje jsou v současnosti považovány za nejcennější zdroj firmy a s tím souvisí důležitost řízení lidských zdrojů v organizaci. Lidé pracující pro firmu jsou schopni při správném vedení a motivaci zajistit firmě jedinečnou a trvalou konkurenční výhodu.

Armstrong (2007) rozděluje typy personálních strategií do dvou skupin podle toho, jak podrobně se zaměřují na jednotlivé disciplíny personální politiky. A to sice na:

1. rámcové, obecné strategie; a
2. specifické strategie vztahující se k různým stránkám řízení lidských zdrojů.

Rámcové obecné strategie poskytují jen povědomí o tom, jak podnik přistupuje k jednotlivým stránkám personální politiky. Naproti tomu specifické personální strategii jasně říkají, co chce podnik udělat v konkrétních oblastech lidských zdrojů.

### **3 Zásady a postupy úspěšné personální strategie**

Strategické plánování je velice komplexní disciplína, kterou se zabývá zpravidla top management firmy, případně její vlastníci, proto je velice těžké najít nějaký standardizovaný postup pro vytvoření personální strategie. Obecně podle Armstronga (2007) obsahuje sestavení úspěšné personální strategie následujících 5 bodů:

- základnu,
- obsah,
- důvody,
- plán realizace,
- analýzu nákladů a přínosů.

V základně je potřeba si vzít v potaz celkovou strategii podniku a s ní související potřeby podniku, na které navazují potřeby v personální oblasti. V této fázi se provádějí analýzy uvedené v kapitole 1.3 za účelem zjištění slabých a silných stránek podniku.

V obsahu se již řeší konkrétní kroky, které personální strategie nastolí do podnikového života. Jsou zde podrobně popsány a vysvětleny.

Důvody personální strategie objasňují, proč se podnik rozhodl právě pro dané postupy.

Plán realizace stanovuje termíny, ve kterých budou jednotlivé kroky aplikovány do praxe a stanovuje za ně konkrétní odpovědnost.

Analýza nákladů a přínosů objasňuje, co podnik musí vynaložit pro implementaci strategie, a na druhé straně ukazuje, co podniku její úspěšná implementace přinese. Zároveň rozděluje, jak se personální strategie dotkne jednotlivých pracovníků managementu firmy i řadových zaměstnanců v běžném pracovním životě.

Personální strategie je v praxi uplatňována pomocí politiky řízení lidských zdrojů.

#### **3.1 Strategické vytváření a analýza pracovních míst**

*„Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků*

*organizační struktury, tj do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst“* (Koubek, 2006, str. 40).

Pracovní místo se vytváří na základě **obsahu práce, metod práce a pracovního prostředí**, ve kterém se bude zaměstnanec pohybovat.

**Obsah práce** definuje množství a typy úkolů, které má zaměstnanec splnit. V minulých letech se inklinovalo spíše ke specializaci práce, kdy zaměstnanec plnil dokola ty stejné úkoly, za účelem dosažení co nejlepších výsledků při stále se opakující činnosti a také snížení nákladů, které jsou potřeba k zaučení zaměstnance na danou pozici. V dnešní době se již přistupuje spíše k rotaci práce, kdy zaměstnanec střídá pracovní úkoly nebo dokonce pracovní místa. Tento postup dovoluje organizaci pružněji reagovat na změny. Podnik zároveň posiluje motivaci pracovníků, jelikož práce pro ně není nudná, zajišťuje si snadnou zastupitelnost pracovníků a v očích potenciálních zaměstnanců se stává atraktivnějším zaměstnavatelem.

Rotace pracovních míst s sebou nicméně přináší větší náklady spojené s koordinací rotace a také vyšší náklady spojené se zaučením zaměstnanců.

Analyzování **metod práce** je potřeba k sestavení profilu pracovníka, který dané pracovní místo vykonává. Při analyzování pracovního místa nedochází pouze k popisu pracovních činností pracovníka a metod, které používá, ale zároveň k hledání možných efektivnějších metod a následné implementaci do praxe. **Pracovní prostředí** se skládá z prostorového řešení pracoviště, fyzikálních podmínek práce a sociálně psychologických podmínek práce. Prostorové řešení pracoviště je důležité především pro manuální pracovníky, jelikož se zde řeší výška pracovní plochy, pracovní poloha nebo pohybové podmínky. Fyzikální podmínky práce se zaměřují na teplotu ovzduší, případný hluk anebo správné osvětlení pracovní plochy. Tyto podmínky jsou důležité jak pro manuální pracovníky, tak i pro technicko-hospodářské pracovníky (THZ). Sociálně psychologické podmínky práce jsou důležité především pro THZ, jelikož se zaměřují na mezilidské vztahy na pracovišti, které jsou důležité pro efektivní tok informací (Koubek, 2006).

Ze strategického hlediska je vždy důležité vytvářet nejen pracovní místa, která splňují současné požadavky organizace, ale zároveň se i připravovat na budoucí

požadavky organizace a s nimi spojená nová pracovní místa. Organizace by měla mít dostatek času a prostředků, aby implementovala včas do své organizační struktury nová pracovní místa a zajistila tak snadné plnění dlouhodobých podnikových cílů obsažených v podnikové strategii.

### 3.2 Strategické plánování lidských zdrojů

Šikýř (2014) a Armstrong (2007) se shodují, že důležité pro strategické plánování lidských zdrojů je nejen uspokojení současné potřeby podniku po zaměstnancích, ale zároveň zaměření na budoucí přebytek nebo nedostatek zaměstnanců. Kromě cílů podniku je potřeba se zaměřit i na potřeby zaměstnanců za účelem zajištění jejich spokojenosti a rozvoje. Šikýř (2014) dále rozděluje plánování lidských zdrojů do tří hlavních skupin:

- plánování potřeby zaměstnanců,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců,
- plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

**Plánování potřeby zaměstnanců** předvídá na základě odhadnuté poptávky po výrobcích a službách podniku, kolik k jejich realizaci bude potřebovat zaměstnanců.

**Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců** se pak snaží odhadnout, kolik pro dané potřeby bude na trhu dostupných a dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců, neboli poptávku po zaměstnání. Pro plánování pokrytí potřeby zaměstnanců podnik může využívat **vnitřní** a **vnější** zdroje.

Výhodou **vnitřních** zdrojů zaměstnanců je, že nepotřebují tolik času na adaptaci, organizaci již znají. Dále podnik ušetří náklady při jejich získávání a výběru. Jejich nevýhodou je, že do firmy většinou nepřinesou nové nápady.

Výhodou **vnějších** zdrojů zaměstnanců je větší výběr a potenciál k pozitivním změnám v organizaci. Jejich nevýhodou je potřebný čas na adaptaci.

**Plánování personálního rozvoje zaměstnanců** pomáhá pracovníkům s jejich profesním rozvojem za účelem kariérního postupu v organizaci. Firma musí do tohoto rozvoje investovat prostředky, tudíž pokud má propracovaný systém

rozvoje zaměstnanců, preferuje pokrytí potřeby zaměstnanců z vlastních zdrojů tak, aby byl rozvoj zaměstnanců pro podnik rentabilní.

**Postup strategického plánování lidských zdrojů** je rozdělen do dvou fází. V první fázi určí podnik své cíle navázané na objem produkce a na jejich základě definuje, kolik bude potřeba zaměstnanců. Následně analyzuje vlastní zdroje, do kterých patří stávající zaměstnanci, ke kterým se přičtou nově příchozí a odečtou se odchodící zaměstnanci. Podle toho podnik zjistí, jestli má nulovou čistou potřebu zaměstnanců, případně nedostatkovou nebo nadbytkovou.

### 3.3 Strategické získávání pracovníků

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas)“ (Koubek, 2006, str 117).*

Získávání pracovníků může probíhat z **vnitřních** nebo **vnějších** zdrojů organizace. Je klíčovým prvkem zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců. Na jedné straně zde stojí podnik a jeho konkrétní potřeba zaměstnanců a na straně druhé možní zaměstnanci. Úkolem získávání pracovníků je zajistit takový informační tok, aby se tyto dvě strany potkaly.

K získávání zaměstnanců slouží různé metody. Zaměstnanci se mohou do firmy hlásit sami na základě dobré pověsti firmy, zaměstnanec může doporučit současný pracovník, dají se využívat různé vývěsky, letáky nebo inzerce. Při hledání mladých talentů, které by přesně splnily požadavky na formální vzdělání a zároveň by byly dále snadno vzdělavatelni v rámci organizace, se často využívá spolupráce se vzdělávacími institucemi. Stále využívány jsou dnes i úřady práce, zpravidla ovšem pro zaměstnání s nízkou kvalifikací. V dnešní době se stále častěji využívají internetové portály, např. jobs.cz nebo volnamista.cz, které jsou snadno dostupné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Jejich dostupnost je ale zároveň částečně i jejich nevýhodou, neboť nabídky ze strany zaměstnavatelů jsou opakující se a pro potenciálního zaměstnance se hledání relevantní nabídky stěžuje. Dále se moderní personalisté zaměřují také na sociálně profesní síť LinkedIn, která zaměstnancům umožňuje udržovat si aktuální online životopis a také udržovat a navazovat profesní kontakty.

Personalisté zde vyhledávají pomocí klíčových slov jak z oboru zkušeností, tak vzdělání. Jedná se o moderní a efektivní cestu výběru zaměstnanců.

Ze strategického hlediska výběru zaměstnanců je velice důležité téma **personálního marketingu**. Personální marketing se dá rozdělit na dva hlavní směry: **vnější** a **vnitřní**.

**Vnější** personální marketing je zaměřený na potenciální zaměstnance firmy, snaží se o to, aby v jejich očích byla firma vnímána jako atraktivní zaměstnavatel a tím lákala do svých řad kvalitní a talentované uchazeče. V době nízké nezaměstnanosti je těžké získat dostatečně kvalifikované uchazeče, o to složitější je sehnat uchazeče talentované, kteří podniku mohou přinést klíčovou konkurenční výhodu. V ČR se každoročně vyhlašuje několik anket o nejlepší zaměstnavatele jak v určité oblasti podnikání, tak i se zaměřením na oblast daného kraje nebo další vybraná specifika.

**Vnitřní** personální marketing je na druhou stranu zaměřený na stávající zaměstnance a má za cíl, aby byl podnik pro stávající zaměstnance co nejlepším zaměstnavatelem (<https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>).

### **3.4 Strategický výběr pracovníků**

Výběr pracovníků je fáze, která navazuje na získávání pracovníků. Z již získaného množství potenciálních zaměstnanců má firma rozhodnout, kteří skutečně získají zaměstnání. Při výběru by se měl podnik zaměřit na to, aby mu budoucí zaměstnanec přinesl co nejvyšší přidanou hodnotu. Podle Šikýře (2014) by se při výběru zaměstnanců měl uplatňovat tzv. pozitivní přístup. Ten v praxi znamená, že bychom se u uchazeče o zaměstnání neměli zajímat o požadavky, které nesplňuje, ale naopak se zaměřit na ty, které splňuje a které mu dávají náskok před ostatními uchazeči.

Šikýř (2014) nadále rozděluje kritéria a metody, pomocí nichž zaměstnance podnik vybírá, na následující:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,

- assessment centre,
- zkoumání referencí.

V praxi se málokdy stane, že by podnik přistoupil pouze k jedné z výše uvedených metod, nejčastěji to bývá kombinace dvou a více metod tak, aby se eliminovaly slabé stránky každé z nich.

Téměř nezbytnou částí výběru pracovníků je **zkoumání životopisu**, kde se zaměstnavatel může přesvědčit, jestli kvalifikace potenciálního zaměstnance odpovídá kompetenčnímu modelu pracovní pozice. Zároveň slouží i jako podklad k případnému osobnímu pohovoru. Nevýhodou životopisů bývá stručnost informací a také chybějící osobní kontakt, proto se dále zpravidla přistupuje k osobnímu pohovoru, tedy za předpokladu, že uchazeč splňuje základní požadavky (Koubek, 2006).

**Osobní pohovor** slouží k bližšímu seznámení se s kandidátem a k vyjasnění případných nejasností z obou stran. Za zaměstnavatele se osobního pohovoru účastní zpravidla zástupce personálního oddělení a případný nadřízený, případně jeho zástupce. Nevýhodou osobního pohovoru je možnost subjektivního zkreslení a také to, že málokdy napoví o skutečném pracovním chování potenciálního zaměstnance (Armstrong, 2007).

**Testování uchazečů** by se dalo rozdělit do dvou skupin. Na testy, které dají jednoznačný číselný výsledek, a na osobnostní testy. Do první skupiny patří testy inteligence, které se dále mohou dělit na paměťové nebo analytické. Osobnostní testy se snaží prozkoumat, jak se člověk bude chovat v různých situacích, se zaměřením na pracovní. Jejich nevýhodou je, že podají jen velmi povrchní obraz o osobnosti. Opravdu důkladný osobnostní test by trval v řádu dnů, a proto není pro řadu zaměstnavatelů dosažitelný. Zkrácený osobnostní test může na základě neúplných informací z výběrového řízení vyloučit vhodného kandidáta (Armstrong, 2007).

**Assessment centru** zpravidla předcházejí všechny výše uvedené fáze výběru uchazečů. V assessment centru se již uchazeč setká s ostatními potenciálními uchazeči a zkoumá se, jak reagují při týmové práci, případně při práci s nedostatkem času. Assessment centre je i z toho důvodu, že mu zpravidla

předcházejí všechny výše uvedené fáze výběru pracovníků, velice komplexní, avšak je tím pádem časově i finančně náročné (Šikýř, 2014).

**Zkoumání referencí** se v současnosti už příliš nepoužívá, málokterý zaměstnanec by si do referencí uvedl někoho, kdo by o něm podal informace, které by se mu nehodily. Objektivnost je tedy zde velmi nízká.

**Přijímání zaměstnanců** navazuje na jejich získávání a výběr. Zaměstnanec po úspěšném výběrovém řízení uzavře se zaměstnavatelem pracovní vztah na základě pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Smlouva musí být v souladu se zákoníkem práce. Pracovní vztah může být uzavřen na plný úvazek nebo i na zkrácený, který může vyhovovat zaměstnancům, kteří by v případě plného úvazku o zaměstnání jinak neměli zájem.

Po přijetí zaměstnance následuje jeho adaptace, která je v rovině formální i neformální. Formální přijetí zaměstnance má pod kontrolou zaměstnavatel. Zaměstnance zaškoluje na dané pracovní místo. Firmy často uplatňují adaptační program, který má za cíl zaměstnance lépe začlenit do firmy (Šikýř, 2014).

Neformální adaptace probíhá většinou v pracovním kolektivu, kam zaměstnanec nastupuje. Jedná se o navazování sociálních kontaktů na pracovišti a také zaškolování na dané místo (Šikýř, 2014).

### **3.5 Pravidelné hodnocení zaměstnanců a odměňování**

Pravidelné hodnocení zaměstnanců slouží k usměrňování pracovního výkonu zaměstnanců. Pracovní výkon přímo ovlivňuje výsledky podniku, ať už je to objem tržeb nebo finanční výsledky. Skrze pravidelné hodnocení zaměstnanců tedy podnik ovlivňuje jejich pracovní výkon, na kterém je závislé plnění strategie podniku.

Základním nástrojem k hodnocení zaměstnanců je poskytnutí zpětné vazby. Aby mohla být zpětná vazba poskytnuta, tak nejdříve musí být zaměstnancův pracovní výkon analyzovaný (Armstrong, 2007).

Zpětná vazba může být poskytnuta v **neformální** nebo **formální** rovině. **Neformální** zpětná vazba bývá pracovníkovi nadřízeným poskytována pravidelně během běžných pracovních úkolů. Na **formální** zpětnou vazbu bývá vyhrazený speciální čas a poskytuje se v předem daných časových úsecích (Koubek, 2006).



Hodnocení zaměstnanců se vztahuje ke kvalitě a množství práce, což se zkoumá pomocí splnění cílů, které by měly být SMART. Dále se posuzuje chování pracovníka, jeho zlepšování se během průběhu pracovního poměru nebo jeho motivace.

Základním nástrojem k hodnocení zaměstnanců je hodnotící pohovor. Pohovor se zabývá minulými událostmi, ale vždy směřuje do budoucnosti tak, aby byl firmě zaměstnanec více užitečný. Během pohovoru se zhodnotí v první řadě úspěchy, na které by měl zaměstnanec navázat, a analyzují se chyby, které by měl odstranit. Zároveň by zde měl mít prostor i zaměstnanec pro svoje připomínky a zpětnou vazbu zaměstnavateli.

**Odměňování zaměstnanců** plní v podniku dvě hlavní funkce. První z nich je spravedlivé ocenění opravdu vykonané práce zaměstnance tak, aby byl zaměstnanec materiálně zabezpečený. Druhou z nich je stimulace zaměstnance k dalším dobrým pracovním výkonům. Odměňování probíhá v peněžní rovině (mzda, bonusy) a nepeněžní rovině (pochvala, povýšení, možnost rozvoje) (Armstrong, 2007).

Z peněžních forem odměňování je nejběžnější mzda, která může mít dle povahy zaměstnání různou formu. Některým zaměstnancům náleží každý měsíc stále stejná, bez ohledu na výkony, jiným přísluší mzda doplněná o pohyblivou složku, která je závislá na osobním výkonu zaměstnance nebo výkonu celé firmy. Výše mzdy napříč pozicemi a jednotlivými pracovníky ve firmě je také různá. Vliv na ní má složitost vykonávané práce, kvalifikace zaměstnance, pracovní podmínky a také dosahovaný pracovní výkon (Šikýř, 2014).

Kromě mzdy bývají zaměstnancům poskytovány další zaměstnanecké výhody, které je také potřeba zahrnout do odměňování. Jsou součástí péče o zaměstnance a může se jednat o zvýhodněné stravování, rekreaci, služební automobil apod.

V dnešní době se často uplatňuje systém kafetéria, kde má zaměstnanec stanovený rozpočet na benefity, avšak jejich skladbu už si volí sám podle osobních preferencí.

### 3.6 Strategická péče o zaměstnance a jejich systematické vzdělávání

Péče o zaměstnance je jedním z nástrojů personálního řízení, který pomáhá firmě k dosahování strategických cílů pomocí dostatečného výkonu svých zaměstnanců. Firma má tedy na péči o zaměstnance svůj ekonomický zájem, zároveň je ale péče o zaměstnance i zákonnou povinností upravovanou pracovněprávními normami, zejména pak zákoníkem práce. Péče o zaměstnance se dá tedy rozdělit na povinnou a dobrovolnou. Povinná vychází kromě zákoníku práce také z pracovních, kolektivních a jiných smluv a upravuje např. pracovní dobu, pracovní prostředí nebo podmínky stravování. Dobrovolná zahrnuje ostatní benefity poskytované zaměstnavatelem, které mají zajistit spokojenost zaměstnanců současných, a zároveň má podnik za cíl, aby byl vnímán jako přitažlivý zaměstnavatel pro potenciální zaměstnance, a tímto nástrojem spravuje personální marketing (Šikýř, 2014).

Podle Armstronga (2007) souvisí s péčí o zaměstnance také motivace. Motivace vychází z vnitřních pohnutek člověka a jejím zdrojem jsou základní lidské potřeby. Motivace může být podporována vnějšími stimuly. Pro firmu je velice náročné, aby přistupovala k motivaci každého pracovníka jednotlivě, avšak každý pracovník má opravdu jinou motivaci k výkonu práce. Dobře motivovaný zaměstnanec pak lépe plní pracovní úkoly. Dá se tedy říci, že plnění strategických cílů organizace skrze personální politiku zaměstnanců závisí na pochopení jejich potřeb. K nejznámějším motivačním teoriím patří Maslowova pyramida potřeb, McClellandova teorie získaných potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, McGregorova teorie XY nebo Vroomova teorie očekávání (<https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>).

Ke smysluplné péči o zaměstnance patří určitě i **rozvržení pracovní doby**, které je v dnešní době součástí konceptu označovaného jako **work-life balance** na nějž navazuje koncept **well-beingu**, který se kromě rozvržení pracovní doby zaměřuje na celkovou spokojenost zaměstnance a sladění pracovního života s osobním. Tam, kde je to z povahy práce možné, už jen minimum firem trvá na pevném rozvržení týdenní pracovní doby (zpravidla 37,5h), kdy nejčastější pracovní doba bývala od 8:00 do 16:00 s půlhodinovou pauzou na oběd. Dnes je mnohem častější použití flexibilní pracovní doby, kdy jsou pevně dané časy, které musí zaměstnanec strávit na pracovišti (př. 10:30 – 14:00) a zbytek časového fondu rozvrhne podle

svých potřeb a potřeb zaměstnavatele. Dále se také používají zkrácené úvazky vhodné pro studenty, osoby na rodičovské dovolené nebo pro pracovníky, kterým poloviční úvazek zkrátka z osobních důvodů stačí (<https://www.personalni-marketing.cz/work-life-balance/>).

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem podniku, a proto se do jejich **vzdělávání** vyplatí věnovat prostředky. Kvalifikovaní zaměstnanci, které podnik ještě zvládne dozdělat v oblastech, v kterých potřebuje, mohou podniku přinést kromě vyšší efektivity práce i trvalou konkurenční výhodu (Koubek, 2006).

Vzdělávání zaměstnanců je také součástí **řízení a rozvíjení talentů** v podniku. Předpokladem pro efektivní vzdělávání zaměstnanců je úspěšné zvládnutí předchozích disciplín personálního řízení.

Potřeba vzdělávání zaměstnanců vzniká především při nesouladu požadavků profilu pracovního místa a stávající kvalifikace daných pracovníků. Vzdělávání může probíhat na pracovišti nebo mimo něj. K nejčastějším formám vzdělávání patří instruktáž k výkonu práce, asistence u pracovního výkonu, rotace práce, koučink nebo přednášky a semináře (Šikýř, 2014).

## 4 Současné trendy v oblasti strategického řízení lidských zdrojů

Jen málokterá globální událost v posledních desetiletích ovlivnila fungování firem tolik jako pandemie covid-19. Kromě svého globálního rozsahu byla a je tato událost mimořádná svým rychlým nástupem a především tím, že ji mohl jen málokdo očekávat. Podniky musely často reagovat na nastalou situaci v podstatě ze dne na den a implementovat změny a opatření, na která do té doby nebyly zvyklé. Všechny tyto faktory přinesly v posledních měsících mimořádné nároky na straně podniků, ale i na straně zaměstnanců. V oblasti řízení lidských zdrojů se jednalo především o zajištění bezpečnosti všech zaměstnanců, masivní rozšíření práce z domova a s ním spojenou digitalizaci, která díky této události pokročila mílovými kroky vpřed (Deloitte:Trendy v oblasti lidského kapitálu 2020 v ČR i ve světě, 2020).

Po počátečním šoku po nástupu pandemie a implementování nezbytných opatření se podniky dostaly do situace, kdy je plánování firemních a potažmo personálních strategií obtížné z důvodu převládající nejistoty ohledně dalšího vývoje pandemie.

Přesto nebo právě proto existuje nyní podle společnosti Deloitte pět hlavních trendů, které by podniky měly brát v potaz při strategickém řízení lidských zdrojů:

- 1) implementace well-beingu jako pevné součásti pracovní pozice a náhrada work/life balance,
- 2) nový přístup k rekvalifikaci, získávání nových pracovních dovedností a aktivace pracovního potenciálu zaměstnanců,
- 3) práce v superteamech,
- 4) agilnější řízení HR směrem do budoucnosti vzhledem k současným nejistotám,
- 5) zesílení úlohy HR oddělení vzhledem k jeho důležitosti při pandemii

(Deloitte:The social enterprise in a world disrupted Leading the shift from survive to thrive, 2021).

## **1) Implementace well-beingu jako pevné součásti pracovní pozice a náhrada work/life balance**

Masivní rozšíření práce z domova s sebou kromě zvýšených nároků na používání technologií přinesla i mnohem menší oddělení práce a soukromého života. Požadavky na rozdělení pracovního a osobního života tedy již nebyly tak silné, neboť je kvůli nastalé situaci těžší tyto dvě oblasti oddělit. Namísto toho požadují zaměstnanci větší snahu o implementaci well-beingu do běžného pracovního života. Důvodem je zde především to, že se zaměstnanci setkávali s často dosud neznámou situací, která kromě jiného s sebou přinášela i nový tlak a stres spojený s novými nároky a nejistotou z budoucnosti. Zaměstnavatelé se snažili tyto faktory mírnit různými programy, které mají za úkol pečovat o duševní i fyzické zdraví zaměstnanců. I to byl možná jeden z důvodů, proč se dle studie celková spokojenost s well-beingem dle zaměstnanců od nástupu pandemie zlepšila. Pokud se přesto podíváme na to, jaké jsou očekávané výstupy z transformace pracovních míst, tak se pohled na důležitost well-beingu velmi liší, co se týče vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců:

What are the most important outcomes you hope to achieve in your work transformation efforts in the next one to three years?

Rank	Senior executives	Individual workers
1	Improving the customer experience	Improving quality
2	Increasing innovation	Increasing innovation
3	Reducing cost	<b>Improving worker well-being</b>
4	Improving quality	Improving the customer experience
5	Doing new work	Doing new work
6	Increasing capacity	Reducing cost
7	Growing market share	Increasing capacity
8	<b>Improving worker well-being</b>	Growing market share
9	Increasing social impact	Increasing social impact

Zdroj: Deloitte - The social enterprise in a world disrupted Leading the shift from survive to thrive, 2021, str. 15.

***Obr. 3 What are the most important outcomes you hope to achieve in your work transformation efforts in the next one to three years?***

Jak je z obrázku patrné, tak zlepšení well-beingu je u vedoucích pracovníků až na předposledním místě. Ovšem u řadových zaměstnanců je tento faktor hodnocen jako třetí nejdůležitější. Existuje zde tedy významný nesoulad názorů na důležitost well-beingu mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci. Tento trend převládá už z doby před pandemií.

Pokud se podíváme na konkrétní kroky, které by zaměstnavatelé měli učinit pro větší spokojenost zaměstnanců v oblasti well-beingu, tak je můžeme rozdělit do kategorie individuálních, týmových a organizačních.

Co se týče individuálních, tak zaměstnanci oceňují, pokud se můžou zapojit do tvorby pravidel, které ovlivňují jejich pracovní prostředí a hranice mezi pracovním a osobním životem.

V oblasti týmových kroků by zaměstnavatel měl dbát na efektivní propojení týmů a vzájemnou znalost členů, včetně jejich schopností a silných a slabých stránek.

V organizačních krocích je pro podnik především důležité, aby byl well-being vnímaný stejně důležitě u řídicích pracovníků, kteří budou dbát na jeho implementaci.

Do budoucna budou mít výhodu ty podniky, které well-being přijaly jako pevnou část své firemní kultury, na rozdíl od podniků, které well-being podporují jen skrze podpůrné programy (Deloitte: The social enterprise in a world disrupted Leading the shift from survive to thrive, 2021).

## **2) Nový přístup k rekvalifikaci, získávání nových pracovních dovedností a aktivace pracovního potenciálu zaměstnanců**

Pandemie onemocnění covid-19 podniky ve velké míře přinutila, aby zaměstnanci dělali to „co bylo zrovna zapotřebí“. Některé profese ve službách, které vyžadovaly denní osobní kontakt se zákazníkem, byly značně omezeny, naopak bylo potřeba přesunutí velké části zaměstnanců do online prostředí a dalších segmentů. Tyto nucené změny měly pozitivní efekt v tom, že daly příležitost v zaměstnancích objevit dosud skrytý potenciál. Změny mohly být pro zaměstnance kosmetické jako v případě výrobních pracovníků, u služeb se pak jednalo často o orientaci na jiný zákaznický segment, což už z hlediska pracovní náplně představovalo podstatnější změnu.

Jako příklad menších změn je uváděno přesunutí zaměstnanců automotive k výrobě ventilátorů pro zdravotnictví nebo zaměstnanců oděvního průmyslu k výrobě roušek. Zde šlo však spíše o nároky na zaměstnavatele, kteří museli reagovat na změny v supply chainu a výrobě, co se týče zaměstnanců, tak šlo spíše o kosmetické změny. Příkladem podstatnější změny náplně práce může být přesunutí pracovníku aerolinek. Jejich zaměstnanci měli z důvodu omezení cestování minimální vytíženost, a tak jich byla část přesunuta do nemocnic, které byly v době pandemie přetížené. Zaměstnanci aerolinek mají z povahy své práce základní znalosti první pomoci, stejně tak jako péče o cestující. Obě tyto oblasti znalostí byly velmi dobře aplikovatelné v nemocnicích. Velká část zaměstnanců aerolinek si změnu pochvalovala, protože jim dala novou motivaci a objevila v nich nové dovednosti.

Někteří vedoucí pracovníci si díky těmto příkladům uvědomili dvě věci. První z nich je, že změna může přijít kdykoliv a výhodu budou mít ty podniky, které dokážou flexibilně reagovat a přeorientovat své zaměstnance na jiný druh činnosti. Druhým podstatným zjištěním byla zpětná vazba od zaměstnanců, kteří si často orientaci na jiný druh práce pochvalovali, neboť se v nich našla nová motivace a ztotožnění se s pracovní činností. Tento druh přemýšlení pak některé podniky vedl k podnícení změn i u vedoucích pracovníků. Ve firmách tedy nezdědka vznikaly a vznikají worker market places, kde zaměstnanci nabízejí mentoring, jsou zde nabízeny školení, účast na nových projektech nebo networking. Zaměstnancům tyto možnosti mohou přinášet větší motivaci, zapojení se do činností, které jim dávají větší smysl, a objevení dosud skrytého potenciálu, což vede k větší efektivitě celé organizace. Celý tento proces je vlastně přesunutím části plánování práce od vedoucích pracovníků k plánování práce odspodu a zpochybněním předpokladu, že vedoucí pracovník ví nejlépe, co by jeho zaměstnanci měli dělat (Deloitte: The social enterprise in a world disrupted Leading the shift from survive to thrive, 2021).

### **3) Práce v superteamech**

Vzhledem k omezením souvisejícím s pandemií covid-19 byly firmy v průběhu roku 2020 nuceny přejít na nové obory činností nebo se více zaměřit na činnosti, které zákazníkům přinášejí největší přidanou hodnotu. Tyto změny s sebou často přinášely nové nároky na lidi a formovaly nové týmy. Oproti jednotlivcům byla úloha týmů v této době klíčová díky jejich vyšší míře flexibility a také kreativity.

Zároveň se díky okolnostem urychlila adaptace zaměstnanců na práci s technologiemi, což mělo za následek vytvoření podmínek pro práci v tzv. superteamech. Práce v superteamech je trend do budoucna, který řeší propojení lidského kapitálu a technologií do funkčních týmů. Oproti minulosti je zde změna přemýšlení v tom, že technologie již nejsou vnímány jen jako náhrada prosté manuální činnosti, ale v koordinaci se strojovým učením by měly být technologie do lidských týmů implementovány i za účelem přínosu právě kreativity a také flexibility, což budou pravděpodobně i do budoucna klíčové faktory pro podniky nutné k doručení vyšší přidané hodnoty zákazníkovi (Deloitte: The social enterprise in a world disrupted Leading the shift from survive to thrive, 2021).



#### **4) Agilnější řízení HR směrem do budoucnosti vzhledem k současným nejistotám**

Náhle změny v řízení lidského kapitálu směrem k celkové strategii firmy způsobené pandemií covid-19 měly mimo jiné za příčinu to, že vedoucí pracovníci z oblasti HR postrádali aktuální informace o jejich pracovní síle. Vedoucí pracovníci si v této situaci uvědomili, jak je důležité pracovat s aktuálními daty a poznali, že metriky které byly používané dříve a vycházely z minulých dat, jsou jen velmi těžko použitelné jako podklad pro budoucí rozhodování a směřování personální strategie. Jako příklad v dnešní situaci bývá uváděno zjišťování konkrétní nálady a obav zaměstnanců, což jsou faktory, které přímo souvisí s jejich návratem do běžného pracovního života, tyto informace by ovšem z minulých dat přirozeně nebylo možné dostat. Nejistota spojená s dnešní dobou ukázala, že aktuální data o zaměstnancích a jejich chování budou potřebná i nadále a je výzvou pro podniky je získávat, flexibilně aktualizovat a mít je připravená v takové podobě, aby s nimi mohli pracovat nejen vedoucí pracovníci uvnitř organizací, ale i externí konzultanti, kteří jsou v dobách rychlých změn angažováni častěji. Ideálním výstupem agilnějšího přístupu v řízení je pak to, že firma nebude implementovat nové postupy jen na základě příchodu podobné krize, s jakou jsme se setkali na počátku roku 2020, ale přirozeně a nehledě na externí skutečnosti (Deloitte: The social enterprise in a world disrupted Leading the shift from survive to thrive, 2021).

#### **5) Zesílení úlohy HR oddělení vzhledem k jeho důležitosti při pandemii**

Jak již bylo napsáno výše, tak pandemie covid-19 přinesla ze dne na den jiné nároky na zaměstnance. Od práce z domova, dodržování nových bezpečnostních zásad na pracovišti až k přeorientování na jinou pracovní činnost. Ve všech těchto aspektech měla při reorganizaci zcela nepochybně a přirozeně zásadní a nenahraditelnou roli HR oddělení, která si díky tomu ve většině případů získala respekt za zvládnutou situaci a díky uvědomění ostatních oddělení o jejich důležitosti i větší začlenění do strategického řízení podniků pro budoucí období. Díky zvládnutým změnám a tomu, že byla péče o zaměstnance náhle ústřední činností většiny firem, narostlo sebevědomí i většině HR leaderům, kteří mají sami zájem více promlouvat do strategického plánování podniku, než tomu bylo před

pandemií. Tyto zásluhy a důležitější postavení s sebou ale pro HR leadery a jejich oddělení nesou i výzvy do budoucna. Dosud se oddělení zabývala především optimalizací a redesignováním HR procesů, přičemž do budoucna uspějí podniky, které v rámci HR budou redesignovat pracovní sílu tak, aby se zdůraznily přednosti jednotlivých pracovníků, zapadli do firemních procesů a společně přispívali k naplnění stejného cíle. Pro HR oddělení je tohle výzva do budoucna, kterou by se jim díky nově nabytému postavení mělo dařit snáze naplňovat (Deloitte - The social enterprise in a world disrupted Leading the shift from survive to thrive, 2021).

## 5 Představení firmy Plzeňský Prazdroj a.s.

Historie firmy Plzeňský Prazdroj sahá až k roku 1842, kdy byl v Plzni jako reakce na různou kvalitu tamního piva založen spolkem měšťanů Měšťanský pivovar. Pivovar měl produkovat pivo bavorského typu, a proto byl do Plzně pozván bavorský sládek Josef Groll, který zde aplikoval metodu spodního kvašení. Díky této metodě a místním podmínkám v podobě měkké plzeňské vody, žateckého chmele a světlého ječmene dal vzniknout nové kategorii piva, která byla natolik úspěšná, že vedla později k registraci ochranné obchodní známky Pilsner Bier. Dodnes je pro ležáky spodního kvašení plzeňského typu, které jsou výrazné jasnou zlatou barvou a výrazným chmelovým aroma, používán výraz „pils“. O úspěchu, který se v té době Josefu Grollovi povedl, nevyovídá nic tolik jako to, že až téměř 70 % dnešní světové produkce piva je vařeno právě tímto způsobem.

V roce 1869 byl v těsném sousedství měšťanského pivovaru založen pivovar Gambrinus. Mezi oběma pivovary panovala obrovská konkurence a až nepřátelské vztahy. Postupem času získával Měšťanský pivovar akcie Gambrinusu a k plnému sloučení pivovarů došlo při nástupu komunistů v Československu k moci formou znárodnění. Pivovary zůstaly v jednom areálu a v jedné vlastnické struktuře od té doby až dodnes. Po revoluci byl podnik převeden na akciovou společnost, v roce 1999 pak získala kontrolu firma SABmiller, která v roce 2002 provedla sloučení s pivovary Velké Popovice a Radegast. V roce 2017 získala kontrolu nad skupinou japonská skupina Asahi. Kromě PPAS pod Asahi v Evropě v rámci tohoto obchodu přibýly ještě pivovary na Slovensku, v Maďarsku, Polsku a Rumunsku. Asahi vlastní rovněž pivovary v Itálii a Nizozemsku (<https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/historie>).

Výrobně tedy PPAS na českém trhu působí v současnosti v Plzni, Velkých Popovicích a Nošovicích a dohromady zaměstnává přes 2 000 lidí. Obchodně je na trhu přítomný skrze značky Pilsner Urquell, Gambrinus, Velkopopovický Kozel, Radegast, Birell, Master, Klasik, Primus, Frisco, Kingswood, Eya a Viper. Řada těchto značek nese chráněné označení české pivo. Takto rozsáhlé portfolio produktů je jedním z důvodů, proč se Prazdroji daří dlouhodobě držet necelou polovinu pивního trhu v ČR. Toto zastoupení je reprezentováno přítomností na více

než 20 000 ON-Trade<sup>1</sup> outletech a většině velkých OFF-Trade<sup>2</sup> řetězcích. Kromě českého trhu se PPAS zaměřuje i na export do zahraničí, a to do více než 50 zemí světa. Export je uskutečňován především skrze značky PU a VPK (interní materiály firmy PPAS).

Firma se dlouhodobě potýká s přesunem spotřeby piva z ON-Trade kanálu do OFF-Trade kanálu. Tento přesun prodeje neovlivňuje celkový objem prodaného piva, avšak má negativní dopad na celkovou ziskovost firmy, neboť ON-Trade kanál je dlouhodobě ziskovějším. Kromě přesunu části objemů prodaného piva se firma potýká i s dlouhodobě klesající konzumací alkoholických nápojů a piva zejména u mladších dospělých spotřebitelů. PPAS ovšem samozřejmě necílí na konzumenty mladší 18 let, naopak má řadu iniciativ, které upozorňují na problém konzumace alkoholu u mladistvých i obecně nadměrného pití. PPAS se dlouhodobě snaží podporovat iniciativy, které předchází zejména nadměrnému pití alkoholu obecně, případně pití alkoholu mladistvými a těhotnými ženami. V poslední době PPAS pozoruje trendy, kdy spotřebitelé vyžadují prémiovější produkty, dlouhodobě mezi spotřebiteli roste podíl ležáků nad výčepními pivy. Lidé chtějí více hořká či chuťově zajímavá piva, chtějí také experimentovat. Zároveň je znatelný trend, kdy spotřebitelé více vyhledávají nealkoholická piva a obecně nealkoholické nápoje. PPAS tyto skutečnosti reflektuje podporou dražších druhů piv a velkými investicemi do nealkoholických značek, jako je Birell (včetně ochucených verzí) nebo Eya. Záměr firmy do budoucna je, aby celkový objem prodeje firmy v roce 2030 tvořily z 25% značky nealkoholických nápojů (<https://domaci.hn.cz/c1-66629310-mladi-cesi-se-meni-misto-popijeni-alkoholu-s-kamarady-travi-volny-cas-hlavne-na-socialnich-sitich>).

Na PPAS v poslední době samozřejmě také dolehla vlna covidových restrikcí, dokonce s větší silou než na řadu jiných segmentů, protože restaurace a hospody byly zpravidla první podniky, které se kvůli covidovým restrikcím zavíraly, a poslední, které se otevíraly, celkem to během pandemie znamenalo 260 dní úplného uzavření. Kromě úplně zavřených podniků se provozovatelé potýkali i s omezením otevírací doby, počtu návštěvníků u jednoho stolu, zvýšením hygienických požadavků apod. Tyto restrikce samozřejmě dopadly na celkové

---

<sup>1</sup> Část trhu, kde je prodej uskutečňován skrze HoReCa segment

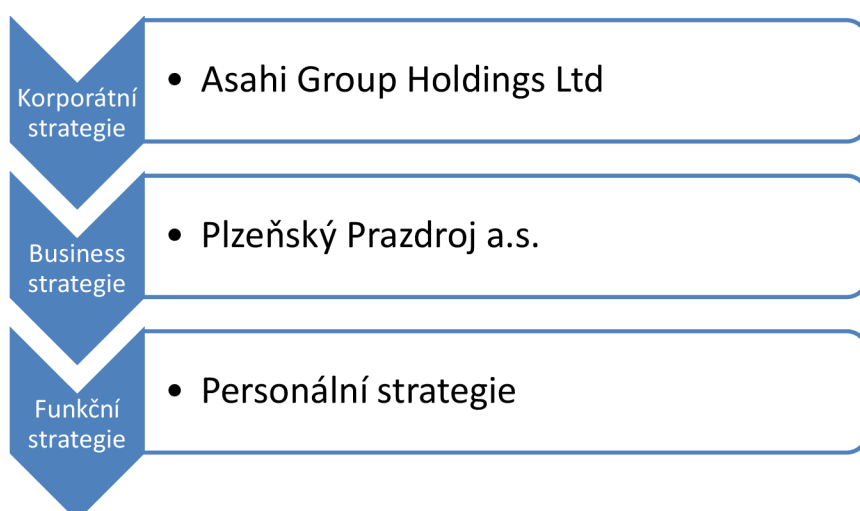
<sup>2</sup> Část trhu, kde je prodej uskutečňován skrze maloobchodní řetězce

prodeje PPAS, kde se ještě zesílil trend přesunu prodejů z ON-Trade kanálu do OFF-Trade kanálu, a firma tím přišla o část zisku. Během pandemie se PPAS snažil podporovat svoje zákazníky tak, aby po zlepšení situace mohli znovu otevřít, a hned z kraje epidemie přišel s iniciativou Zachraň hospodu. Celková podpora zákazníků znamenala, že po covidu se rozhodla znovu neotevřít jen 3 % podniků (<https://www.podnikatel.cz/clanky/nejvetsi-otloukanek-epidemie-hospody-byly-od-brezna-2020-zavrene-skoro-260-dnu/>).

## 5.1 Začlenění PPAS v rámci SBU

Předmětem této DP bude jen česká část skupiny, tedy Plzeňský Prazdroj a.s. bez ostatních subjektů skupiny Asahi, tedy i bez slovenské části, která je ve vlastnické struktuře vedena jako samostatný subjekt. PPAS v rámci formální struktury spadá pod evropský cluster skupiny Asahi Europe & International Ltd, který spadá pod mateřskou společnost Asahi Group Holdings Ltd (Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj a.s. za rok končící 31.prosince 2020).

Skupina Asahi je původem z Japonska a v současnosti se jedná o globální FMCG firmu zaměřenou kromě pivovarnictví a nealkoholických nápojů i na potraviny. Včetně zmíněného domácího trhu a evropského působení je Asahi přítomno na více než 50 světových trzích.



Zdroj: vlastní zpracování dle Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013.

**Obr. 4 Hierarchie strategií ve skupině Asahi**

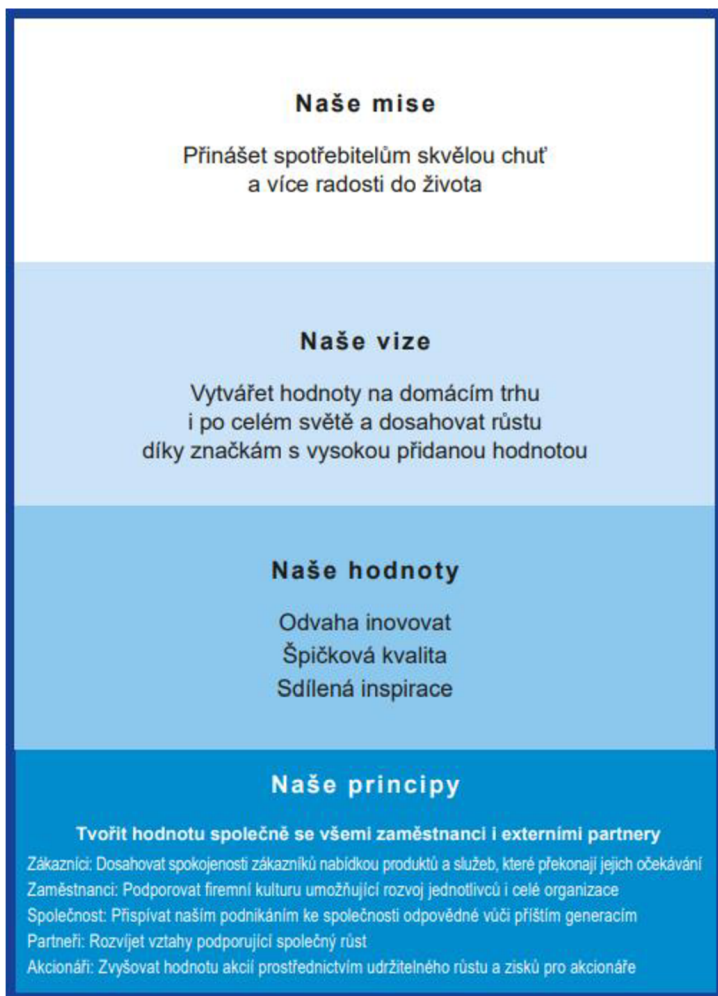
Co se týče rozdělení na jednotlivé SBU a jejich jednotlivé strategie, tak je nejvýše postavená korporátní strategie skupiny Asahi, které určuje směřování a filozofii Etický kodex skupiny Asahi. Kromě mise a vize tento kodex obsahuje i hodnoty a principy skupiny. Následně se tento celek rozpadá na jednotlivé směrnice, které určují chování všech zaměstnanců po celém světě.

## 6 Zdroje strategií jednotlivých SBU v rámci skupiny Asahi

### Korporátní strategie: Asahi Group Ltd

Jak již bylo řečeno, tak filozofie skupiny Asahi je utvářena především Etickým kodexem. Mise firmy „Přinášet spotřebitelům skvělou chuť a více radosti do života“ koresponduje se zaměřením firmy na FMCG produkty. Vize firmy „Vytvářet hodnoty na domácím trhu i po celém světě a dosahovat růstu díky značkám s vysokou přidanou hodnotou“ odráží vztah jak ke spotřebitelům, tak i vztah k podnikání jako celku a dceřiným firmám. Ve vztahu k PPAS se vize Asahi projevila už v samotném převzetí PPAS, který patří celosvětově k lídrům v oblasti pivního trhu nejen co se týče hospodářských výsledků, ale i tradicí značek a know-how prostředí. PPAS je dlouhodobě ve vztahu ke svým zákazníkům známý poskytováním služeb nad rámec běžných obchodních transakcí. Tyto dodatečné služby v důsledku vedou k rozvoji celého českého gastronomického prostředí. Z pohledu značek pak pro Asahi byly významné především značky PU a VPK, které mají potenciál k dalšímu růstu v oblasti exportu. Skupina Asahi tady viděla kromě finanční návratnosti své investice i možnosti získání know-how a značek s potenciálem globálního růstu. Z tohoto důvodu bylo Asahi schopné akceptovat i delší návratnost investice při akvizici PPAS (<https://archiv.hn.cz/c1-65554900-po-prazdroji-sahaji-japonci-asahi-nabizi-za-pivovary-ze-skupiny-ab-inbev-osm-miliard-eur-ppf-dala-nabidla-6-5-miliardy>).

Nad misí a vizí firmy přidává Asahi ve svém Kodexu ještě hodnoty a principy skupiny, které jsou zaměřeny především na kvalitu a inovativnost produktů, potažmo na rozvoj a udržování vztahů se všemi stakeholdery (Interní materiály PPAS – a, 2021).



Zdroj: Etický kodex skupiny Asahi, str.2

**Obr. 5 Filozofie skupiny Asahi**

**Business strategie: Plzeňský Prazdroj a.s.**

Business strategie SBU Plzeňský Prazdroj a.s. musí být v souladu s nadřazenou filozofií Asahi. Firma PPAS nemá vlastní misi a vizi a přebírá ji tedy od nadřazené strategie včetně hodnot a principů skupiny. Kromě těchto převzatých principů upravuje PPAS svoji filozofii převážně směrnici nazvanou Na budoucnost, která je zaměřená především na udržitelnost podnikání, nicméně je zde i část, která se věnuje personální oblasti, a to sice zaměření na diverzitu se závazkem zapojení alespoň 40 % žen na vedoucích seniorních pozicích do roku 2023.





Zdroj: Tisková zpráva PPAS z 8.10.2020

**Obr. 6 Na budoucnost! 2030**

### **Funkční strategie: Personální strategie**

Personální strategie firmy PPAS musí být v souladu jednak s celkovou strategií PPAS, a zároveň se strategií a filozofií skupiny Asahi tak, jak byly popsány výše. Na tvorbě personální strategie se podílí především vedoucí pracovníci personálního oddělení spolu se zbytkem vedení firmy. Filozofii funkční strategie v oblasti personální strategie udávají firemní zásady chování, tzv. behaviours, kterých je dohromady pět (interní materiály firmy PPAS – b, 2022).

#### **1) Bold = odvážní (jednáme jasně a rozhodně).**

Uplatňování této zásady v praxi by mělo přinášet odhodlané jednání, jasná rozhodnutí, přijímání rozumné míry rizika, přiznání si chyb a poučení se z nich, oznamování návrhů ke zlepšení a postavení se čelem k problémům, což jde ruku v ruce s tím, aby na sebe zaměstnanci byli nároční.

#### **2) Empowering = povzbuzující (podporujeme tým tak, aby podal co nejlepší výkon).**

Zásada empowering se zaměřuje na dávání příležitostí k růstu kolegům a dávání šancí k převzetí odpovědnosti, dávání volnosti v jednání v předem ujasněném rámci pravidel, vytváření energické a pozitivní atmosféry v týmech, dávání důvěry pro

plnění úkolů a přijímání rozhodnutí a také radování se z úspěchů jednotlivců i celých týmů.

### **3) Curious = zvědaví (s otevřenou myslí hledáme cesty ke zlepšení).**

Zásada curious v praxi znamená kladení si správných otázek a podporování ostatních k dotazování, otevřenost k novým nápadům, aktivní vyhledávání podnětů a názorů ostatních, neustálé učení se novým věcem s cílem kontinuálního zlepšování se a připravenost k experimentování a zkoušení nových věcí.

### **4) Cooperative = týmoví (společně jsme silnější).**

Uplatňování zásady cooperative v praxi znamená sdílení zkušeností a vědomostí s ostatními, chování se k ostatním s respektem, uvažování v celkovém kontextu a kladení společného zájmu („my“) před individuální („já“), naslouchání ostatním s cílem porozumění jejich názorům a pomáhání druhým s tím, že se zaměstnanci sami nebojí říct o pomoc.

### **5) Committed = zodpovědní (vždy plníme své sliby).**

Zásada committed se v praxi projeví jako dodržování slibů, nevzdávání se při nárazu na překážku, přijímání osobní zodpovědnosti a podávání co nejlepšího pracovního výkonu, inspirováním ostatních a nedáváním viny druhým lidem ani okolnostem (Interní materiály PPAS – b, 2022).

## 7 Pozice personální strategie firmy PPAS ve srovnání s konkurencí

Indikátorem toho, jestli je v pořádku firemní personální strategie a její naplňování skrze nástroje personální politiky, je vnímání firmy v očích zaměstnanců, a to nejen současných, ale i potenciálních budoucích. Z tohoto pohledu má PPAS jednoznačnou výhodou v tom, že se jedná o firmu významnou jak regionálně, tak celostátně. To znamená, že má šanci se umístit v žebříčcích zaměstnavatelů vyhlášených externími agenturami, které pak PPAS dávají možnost porovnání jak z hlediska atraktivity zaměstnavatele v rámci regionu, tak i z hlediska atraktivity zaměstnavatele v rámci konkurence v odvětví.

### Randstad Award

Firma Randstad se zabývá hodnocením atraktivity zaměstnavatelů více než 20 let. V průzkumu se zaměřuje na 33 zemí, kde má každoročně 200 000 respondentů. V rámci ČR se jedná o 774 respondentů a srovnává 150 největších zaměstnavatelů. Průzkum se minulý rok uskutečnil již počtvrté.

Randstad Award				
	2018	2019	2020	2021
1	Microsoft	Škoda Auto	Škoda Auto	Microsoft
2	Škoda Auto	Microsoft	Microsoft	Škoda Auto
3	Seznam.cz	Seznam.cz	Kofola	Seznam.cz
4	IBM Global Services	LEGO Production	IBM	Red Hat
5	LEGO Production	IBM	LEGO Production	Škoda TRANSPORTATION
6	SAP Services	Avast	Seznam.cz	Sanofi Aventis
7	<b>Plzeňský Prazdroj</b>	SAP Services	Siemens	Oracle
8	Sellier&Bellot	Siemens	Avast	IBM
9	ČEZ	Kofola	ČEZ	<b>Plzeňský Prazdroj</b>
10	Kofola	Mall.cz	Nestlé Česko	Kofola
<b>FMCG</b>	-	Kofola	Kofola	<b>Plzeňský Prazdroj</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Randstad.cz

**Tab. 1 Porovnání zaměstnavatelů dle atraktivity – Randstad**

Jak je z tabulky patrné, tak Prazdroj dle agentury Randstad patří mezi nejatraktivnější zaměstnavatele na českém pracovním trhu. V roce 2018 se umístil na 7. místě a v roce 2021 na 9. místě. Co je ale v roce 2021 pro PPAS dobrou zprávou, je to, že se stal absolutním lídrem v oblasti FMCG, když předstihl firmu Kofola, která kategorii ovládla v předchozích dvou letech. Vzestup atraktivity v roce

2021 je pravděpodobně způsoben uvolněním restrikcí spojených s pandemií covid-19, které do podnikání PPAS přinášely velkou dávku nejistoty.

### Topzaměstnavatelé.cz

Studie TOP Zaměstnavatelé je zaměřena na výzkum preferencí u studentů a absolventů. Studie slouží jak jim, tak ale i zaměstnavatelům pro posouzení své atraktivity. Žebříček se vyhlašuje už několik let a je rozdělen do mnoha kategorií. Pro účely práce je tabulka zpracována jen pro spotřebitelský průmysl.

Topzaměstnavatelé.cz - Spotřebitelský průmysl					
	2018	2019	2020	2021	2022
1	Plzeňský Prazdroj	L'Oréal	L'Oréal	L'Oréal	L'Oréal
2	L'Oréal	Plzeňský Prazdroj	Coca-Cola	Coca-Cola	Coca-Cola
3	Kofola	Heineken	Plzeňský Prazdroj	Plzeňský Prazdroj	Nestlé
4	Heineken	Nestlé	Heineken	Nestlé	Plzeňský Prazdroj
5	Coca-Cola	Coca-Cola	Nestlé	Heineken	Red Bull CZ

Zdroj: Vlastní zpracování dle topzamestnavatele.cz

**Tab. 2 Porovnání zaměstnavatelů dle atraktivity – topzamestnavatele.cz**

Z tabulky je patrné, že PPAS patří mezi studenty a absolventy mezi jednoznačně nejatraktivnější zaměstnavatele. Co je ale alarmující, je to, že se umístění postupem let neustále snižuje. Opět tady může hrát roli faktor pandemie covid-19, neboť společně s PPAS se od roku 2020 snižovalo i postavení firmy Heineken.

### Sodexo Zaměstnavatel roku

Porovnání Sodexo Zaměstnavatel roku je další z prestižních žebříčků zaměstnavatelů. Na studii se podílí poradenská firma PricewaterhouseCooper Česká republika. Výsledky jsou vyhlašovány v několika kategoriích, práce se pro své účely zaměřuje na kategorii podniků do 5 000 zaměstnanců a oblast Plzeňského kraje<sup>3</sup>. Dalšími kategoriemi jsou zaměstnavatelé do 500 zaměstnanců a nad 5 000, respektive kategorie i pro ostatní kraje. Anketu pak doplňují okrajové žebříčky, např. pro zaměstnavatele s příjemnou atmosférou.

<sup>3</sup> PPAS zaměstnává lidi po celé ČR včetně důležitých závodů ve Velkých Popovicích a Nošovicích nebo podstatné části firmy, která působí v Praze a jedná se o většinu komerční části PPAS.

Sodexo Zaměstnavatel roku				
Kategorie do 5 000 zaměstnanců				
	2018	2019	2020	2021
1	Hyundai	Hyundai	Hyundai	<b>Plzeňský Prazdroj</b>
2	Vodafone	Vodafone	ČEZ	Mondi Štětí
3	Foxconn	UNIPETROL	Letiště Praha	Iveco Czech Republic
4	AGC	Thermo Fisher Scientific	Vodafone	ČEZ Distribuce
5	Thermo Fisher Scientific	Foxconn	UNIPETROL	Hyundai
6	-	AGC	Thermo Fisher Scientific	Vodafone
7	-	VALEO	Foxconn	ORLEN UNIPETROL
8	-	O2	<b>Plzeňský Prazdroj</b>	Foxconn Group
9	-	<b>Plzeňský Prazdroj</b>	VALEO	Mattoni
10	-	Česká pojišťovna	Dormer Pramet	AGROTEC GROUP

Zdroj: Vlastní zpracování dle zamestnavatelroku.klubzamestnavateluu.cz

**Tab. 3 Porovnání zaměstnavatelů dle atraktivity – Sodexo celá ČR**

U Sodexo zaměstnavatel roku patří PPAS stále mezi nejvýznamnější zaměstnavatele, ale neplatí tady sestupný trend jako v předchozích dvou anketách, neboť po umístění na 9. místě v roce 2019 a 8. místě v roce 2020 PPAS v roce 2021 anketu vyhrál a stal se tak dle žebříčku nejlepším zaměstnavatel v ČR v kategorii do 5 000 zaměstnanců.

Sodexo Zaměstnavatel roku			
Plzeňský kraj - kategorie do 5 000 zaměstnanců			
	2019	2020	2021
1	Plzeňský Prazdroj	Plzeňský Prazdroj, a.s.	Plzeňský Prazdroj, a.s.
2	MBtech Bohemia	ZF Engineering	ZF Engineering Plzeň, s.r.o.
3	JTEKT Automotive	AKKA	Kermi s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle zamestnavatelroku.klubzamestnavateluu.cz

**Tab. 4 Porovnání zaměstnavatelů dle atraktivity – Sodexo Plzeňský kraj**

Co se pak týče atraktivity v rámci Plzeňského kraje v kategorii do 5 000 zaměstnanců, tak za poslední tři roky, kdy se anketa vyhlašuje nenašel PPAS přemožitele.

Obecně se dá říci, že PPAS patří mezi nejvýznamnější a nejlépe vnímané zaměstnavatele jak v rámci celé ČR, tak i v rámci FMCG. To, že se v těchto žebříčcích pravidelně umísťuje, ukazuje na fakt, že personální politika firmy PPAS je dlouhodobě na vysoké úrovni. Jako upozornění zde lze vnímat klesající umístění v žebříčku TOP Zaměstnavatelé. Na druhou stranu je ale potřeba zdůraznit,

že oproti jiným firmám v ČR, zvláště pak v oblasti FMCG, měl PPAS v posledních dvou letech výrazně ztíženou pozici kvůli pandemii covid-19, která na firmu díky oblasti působení dopadla silněji než na většinu jiných firem v rámci FMCG.

Dále je potřeba zmínit, že řada významných FMCG firem se v žebříčcích vůbec neumísťuje. Namátkou lze zmínit přímé konkurenty Molson Coors (Pivovary Staropramen) nebo Budějovický Budvar. Z dalších FMCG firem se v žebříčcích vůbec neumísťily další významné podniky jako Mondeléz, Unilever, Procter and Gamble nebo Kimberly-Clark, které mají všechny významné zastoupení v rámci českého trhu. Z pohledu atraktivity zaměstnavatele ve srovnání s přímou i nepřímou konkurencí si tedy PPAS vede velmi dobře a je to indikace toho, že tvorba a naplňování personální strategie je ve firmě na velmi vysoké úrovni.

## 8 Výzkumné šetření

Současná pozice personální strategie firmy PPAS je dle porovnání s konkurencí kvalitní a PPAS je dlouhodobě vnímán jako velmi atraktivní zaměstnavatel mezi současnými zaměstnanci, absolventy i dalšími potenciálními zaměstnanci. Tento stav je ale zaměřen na současnou, potažmo minulou situaci firmy. Pokud chce mít firma PPAS kvalitní personální strategii i do budoucna, tak je potřeba dodržovat určité zásady a moderní trendy. Období pandemie covid-19 s sebou navíc v oblasti personalistiky přineslo významné změny s razantními dopady na zaměstnance.

### Výzkumné otázky:

#### **1) Následuje PPAS trendy, které byly definovány konzultantskou společností Deloitte pro období po roce 2021?**

Po počátečním šoku po nástupu pandemie a implementování nezbytných opatření se podniky dostaly do situace, kdy je plánování firemních a potažmo personálních strategií obtížné z důvodu převládající nejistoty ohledně dalšího vývoje pandemie.

Přesto nebo právě proto existuje nyní podle společnosti Deloitte pět hlavních trendů, které by podniky měly brát v potaz při strategickém řízení lidských zdrojů, a to sice:

- implementace well-beingu,
- nový přístup k rekvalifikaci,
- práce v superteamech,
- agilnější řízení HR,
- zesílení úlohy HR.

#### **2) Jak reagují zaměstnanci firmy PPAS na změny, které si z pohledu personalistiky vynutila pandemie covid-19 a které byly firmou aplikovány do praxe?**

Covid-19 s sebou nepřinesl jen nároky na zaměstnavatele, ale i na zaměstnance, pro které se často v pracovní oblasti jednalo o významné změny, které s sebou přinášely úplně nové situace a nároky, které mohly způsobit zvýšený stres a obecnou nepohodu. Po počátečním šoku, implementaci nezbytných změn a ustálení situace mohli ale zaměstnanci zjistit, že některé vynucené změny byly často pozitivní a v některých případech jen zrychlily už rozběhnuté trendy. Ať už se

jedná o urychlení digitalizace nebo větší rozšíření práce z domova. Pro budoucí stav firmy a aplikování personální strategie je důležité, aby byli zaměstnanci s těmito změnami ztotožněni, případně firmě poskytli zpětnou vazbu pro možná zlepšení.

Pro zodpovězení výzkumných otázek proběhlo výzkumné šetření mezi zaměstnanci firmy, kteří byli pro účely výzkumu rozděleni do dvou skupin, a to sice na výrobní a technicko-hospodářské pracovníky. Vzhledem k tématu výzkumu se předpokládá větší znalost problematiky u THZ pracovníků a výzkum bude tedy omezen na tuto skupinu. Druhým objektem výzkumu budou pracovníci HR oddělení, kteří na jednotlivé oblasti poskytnou svůj pohled. Výzkumné šetření zaměřené na zaměstnance má kvantitativní podobu, naopak rozhovor se zaměstnanci HR potom kvalitativní.

Cílem výzkumu je tedy zmapování připravenosti firmy PPAS na změny, které nastaly nebo mohou v budoucnosti nastat v souvislosti s moderními trendy v rámci HR řízení. Jelikož je personální strategie nedílnou součástí celého strategického řízení podniku, tak je připravenost firmy v této oblasti důležitá pro celkové fungování podniku.

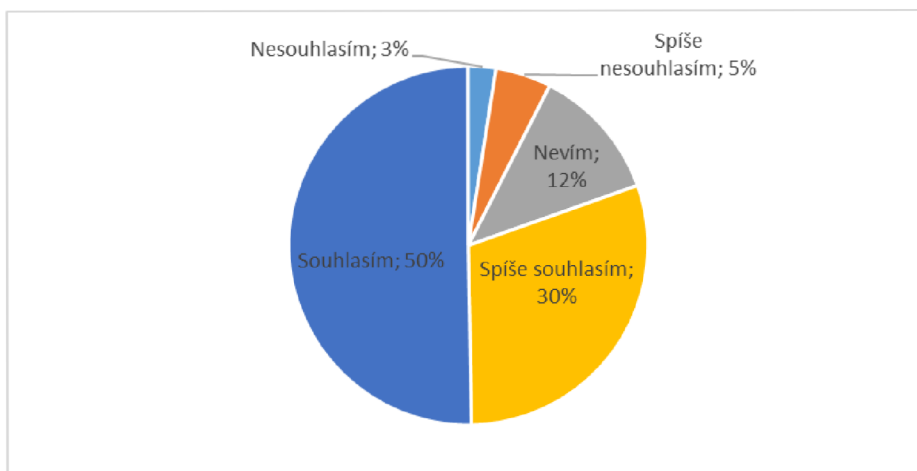
Vzhledem k tomu, že je výzkum zaměřen na konkrétní firmu, a navíc specifické téma, tak se bude jednat o aplikovaný výzkum. Vzorek zaměstnanců, na kterých se výzkum uskutečnil, je necelých 300, návratnost dotazníku dosáhla 27%, což odpovídá 81 respondentům. K výzkumnému šetření a sběru dat byl využit dotazník, a to konkrétně na portále survio.com. Jedná se tedy o formu CAWI. Předvýzkum proběhl na třech zaměstnancích, kteří měli možnost dotazník vyplnit před začátkem samotného šetření. Předvýzkum proběh v pořádku a dotazník byl tedy dále distribuován mailovou poštou s odkazem na web survio.com. Šetření probíhalo v období 4.4. - 15.4. 2022. Data byla následně zpřístupněna webem survio.com a pro účely práce dále zpracována do podoby tabulek a grafů.



## Implementace well-beingu jako pevné součásti pracovní pozice a náhrada work/life balance

Otázka č.1

PPAS udělal dostatečné kroky ke zlepšení well-beingu svých zaměstnanců jako reakci na nepříjemné situace spojené s pandemií covid-19.

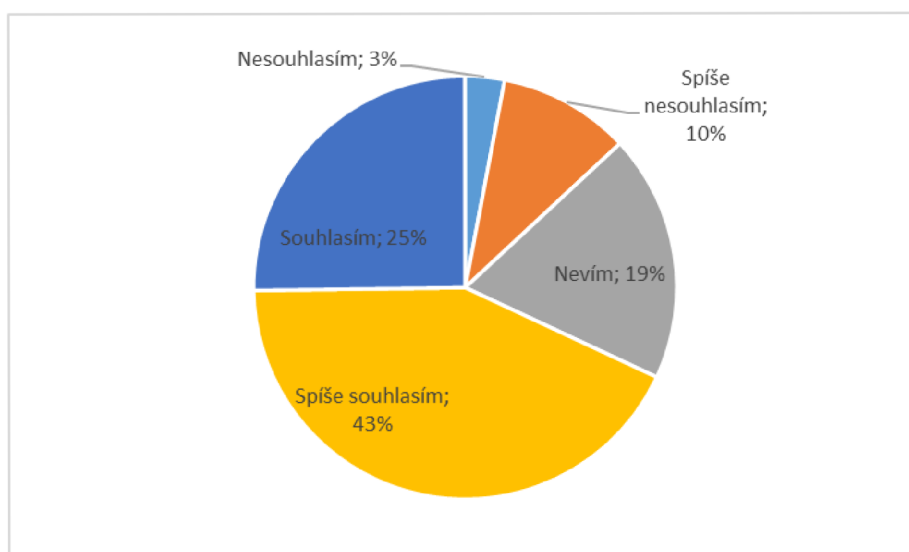


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

**Obr. 7 Otázka č.1**

Otázka č.2

Mám pocit, že je well-being napevno implementován ve firemní kultuře.

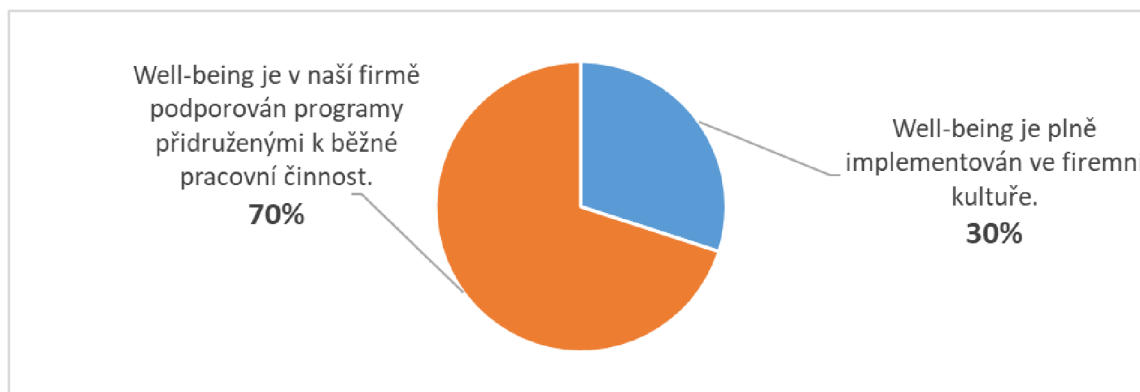


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

**Obr. 8 Otázka č.2**

### Otázka č.3

S kterým tvrzením souhlasíte více?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

#### **Obr. 9 Otázka č.3**

Trend současnosti ohledně well-beingu je jeho plná implementace do firemní kultury namísto podpůrných programů. Dle výsledků otázky č.1 PPAS udělal v souvislosti s nástupem pandemie covid-19 dostatečné kroky ke zlepšení well-beingu, v tomto směru se vyjádřilo 80 % respondentů a pouze 8 % respondentů nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí s tímto tvrzením.

Pokud se přesuneme k otázce č.2, která se zaměřuje na současný stav, tak s tvrzením, že je well-being naplno implementován ve firemní kultuře, souhlasí nebo spíše souhlasí 65 % respondentů, opačný názor má 14 % respondentů. Panuje zde o něco méně pozitivní trend, což indikuje, že byli zaměstnanci spokojeni s tím jak HR oddělení pandemii zvládlo, ale v současnosti by se situace dala dále vylepšovat. Tomuto tvrzení napovídají i výsledky otázky č.3, neboť 70 % respondentů vnímá spíše podporu well-beingu skrze podpůrné programy namísto plné implementace do firemní kultury. Nicméně výsledky šetření ohledně implementace well-beingu do firemní kultury jsou z pohledu PPAS pozitivní.

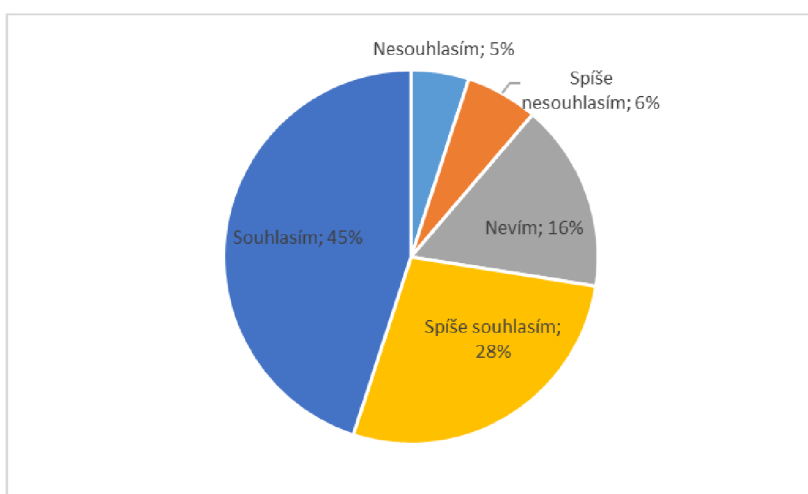
Dle HR oddělení bylo zajištění zdraví a pohody zaměstnanců při pandemii covid-19 absolutní prioritou, což odpovídá výsledkům šetření. Co se týče současné situace, tak se firma snaží pečovat o fyzické i psychické zdraví svých zaměstnanců skrze asistenční programy zaměřené na psychologickou nebo právní pomoci. Současně se firma zaměřuje i na poskytování webinářů na tato témata. Řada služeb navíc není jen pro zaměstnance, ale i pro jejich rodinné příslušníky. Firma navíc přešla

na model fungování, kdy je možné 50 % času v zaměstnání trávit na home office, což je záležitost, na kterou si řada zaměstnanců během pandemie zvykla, velmi jim pomohla skloubit pracovní a rodinný život a měla by tedy v důsledku vést ke zvýšení produktivity skrze větší spokojenost zaměstnanců.

### **Nový přístup k rekvalifikaci, získávání nových pracovních dovedností a aktivace pracovního potenciálu zaměstnanců**

Otázka č.4

PPAS reagoval rychle a efektivně na situaci, kdy v souvislosti s covid-19 byli někteří pracovníci přetížení a naopak jiní měli nedostatek vytíženosti.

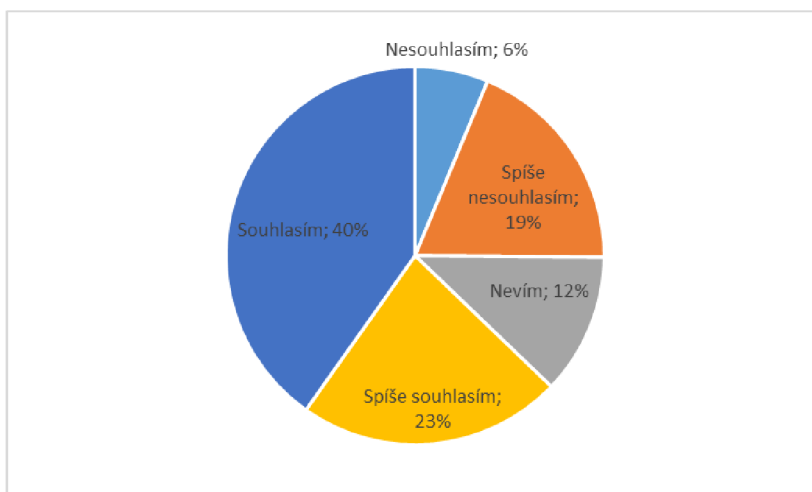


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

**Obr. 10 Otázka č.4**

### Otázka č.5

Mám pocit, že se mohu v rámci firmy rozvíjet i v činnostech, které nepatří k mé běžné pracovní náplni.

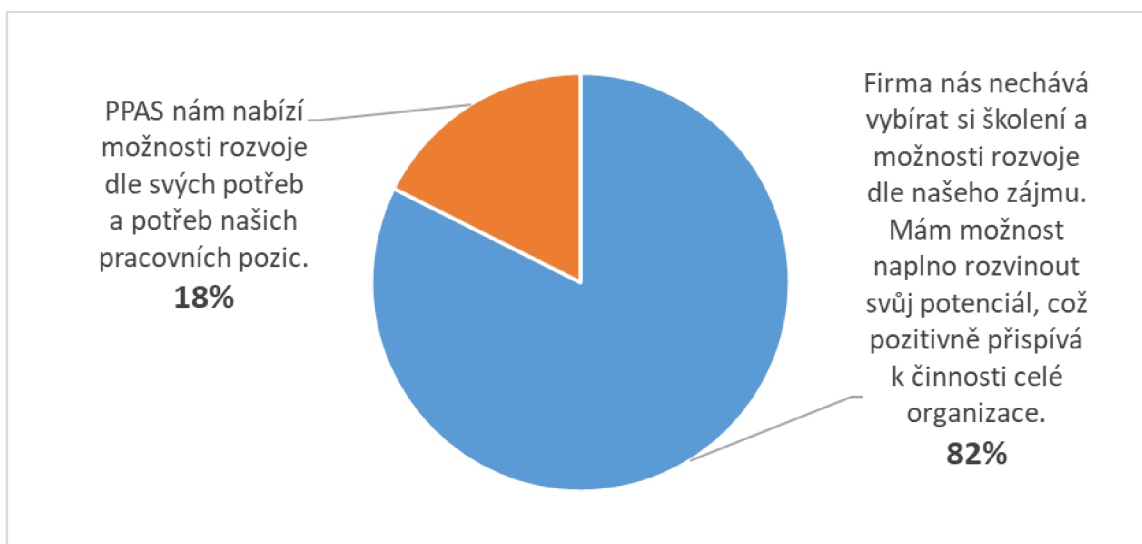


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

**Obr. 11 Otázka č.5**

### Otázka č.6

S kterým tvrzením souhlasíte více?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

**Obr. 12 Otázka č.6**

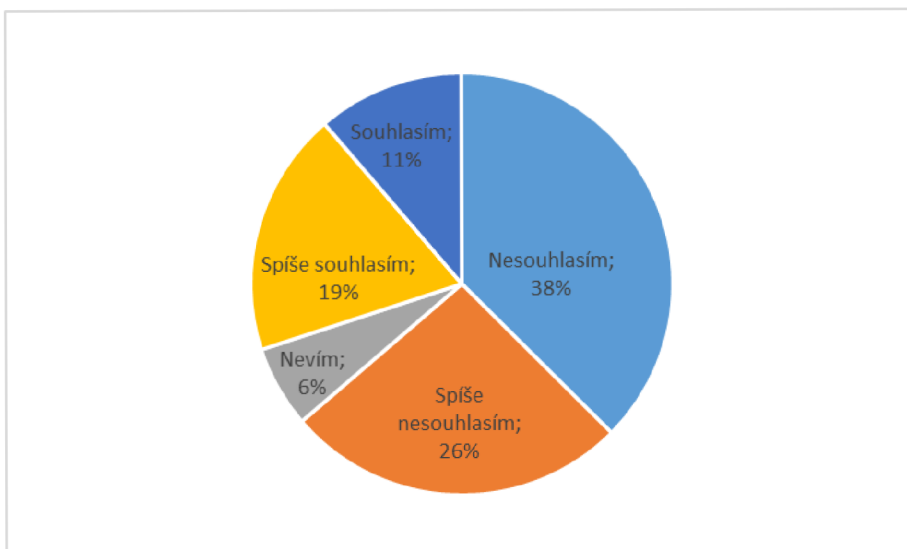
Dle výsledků otázky č.4 byli zaměstnanci PPAS spokojeni s tím, jak agilně firma reagovala na vytížení nebo naopak nedostatek činnosti na některých pozicích vzhledem ke změnám způsobeným pandemií. K tomuto tvrzení se přiklání 73 % respondentů. O něco menší shoda už pak panuje v otázce č.5 ohledně možností rozvoje i mimo běžnou pracovní náplň, nicméně i tady jsou výsledky pro PPAS pozitivní, neboť 63 % zaměstnanců má pocit, že má možnosti rozvíjet se i v oblastech, které nepatří přímo k jejich běžné pracovní náplni. Ohledně otázky č.6, která je zaměřená na budoucnost organizace, výsledky vyznívají jednoznačně pozitivně, neboť 83 % respondentů se přiklání spíše k možnosti, že mají možnost rozvoje ve všech oblastech než možnosti rozvoje v předem definovaných oblastech.

Podle komentáře HR oddělení mají zaměstnanci velmi široké možnosti rozvoje napříč obory. Ve firmě existuje burza práce a při pandemii covid-19 měli zaměstnanci místo využití překážek v práci na straně zaměstnavatele možnost vyzkoušet práci v jiných odděleních při zachování plné výše mzdy. Kromě úplné změny oborů zde velmi dobře fungovala podpora napříč obchodními zástupci z ON-Trade a OFF-Trade kanálu, kde jedni měli díky zavřeným restauracím a hospodám méně vytížení a naopak druhý kanál se potýkal se zvýšeným odbytem zboží.

## Práce v superteamech

### Otázka č.7

PPAS se snaží v maximální možné míře zapojovat moderní technologie do své činnosti.

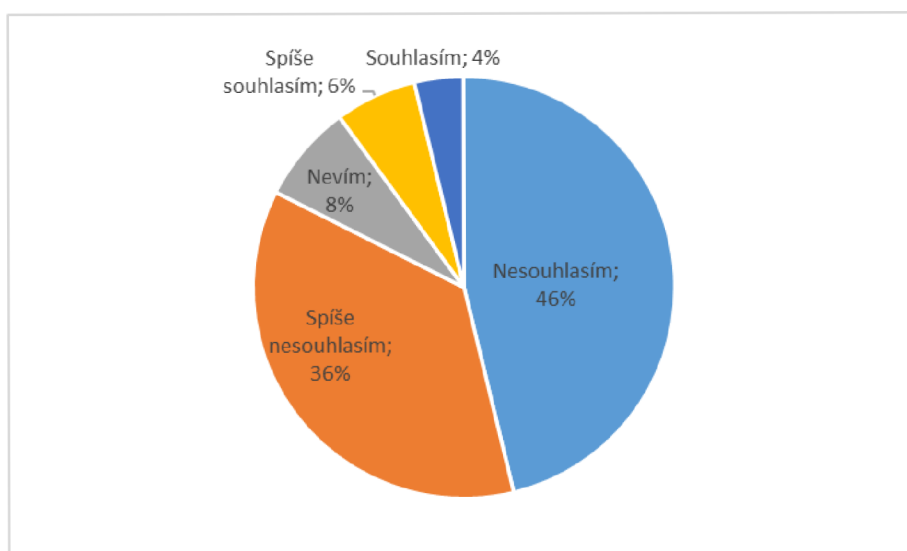


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

**Obr. 13 Otázka č.7**

### Otázka č.8

Firma je dle mě připravena na práci v tzv. superteamech.

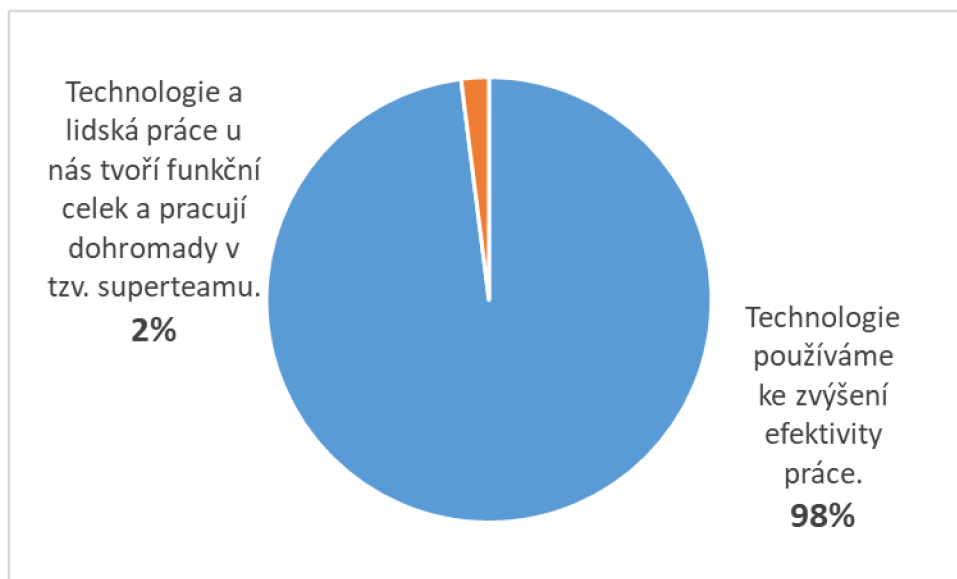


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

**Obr. 14 Otázka č.8**

## Otázka č.9

S kterým tvrzením souhlasíte více?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

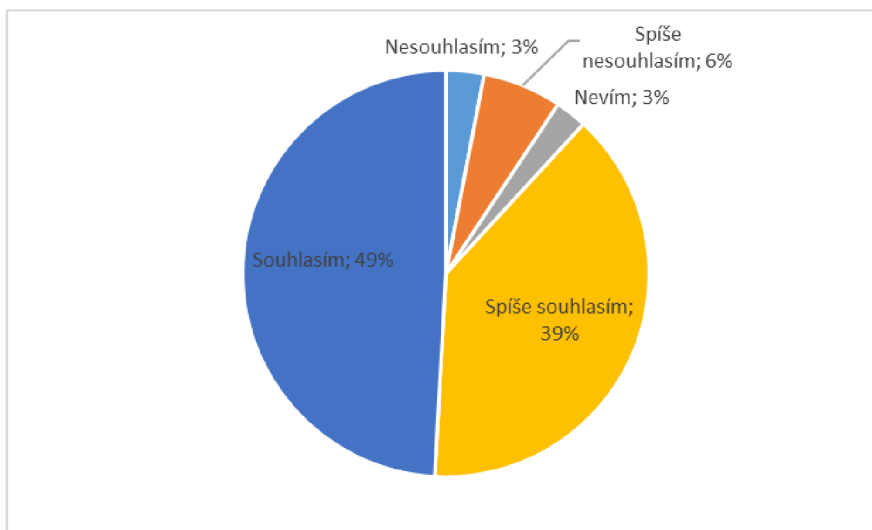
### **Obr. 15 Otázka č.9**

Oblast superteamu je stále pro většinu firem spíše otázkou vzdálenější budoucnosti. K těmto firmám se dle výsledků šetření řadí i PPAS. Trend v PPAS může být umocněn i tím, že se jedná o firmu s dlouhou tradicí zaměřenou na velmi konzervativní oblast podnikání. Tomu odpovídají i výsledky průzkumu, neboť 64 % respondentů nemá pocit, že by se PPAS snažil v maximální možné míře zapojovat moderní technologie do své činnosti. Když se průzkum zaměřil přímo na připravenost práce v superteamech, tak byl negativní názor respondentů v míře 82 %. O tom, že superteamy jsou opravdu otázkou spíše vzdálené budoucnosti, vypovídají i výsledky otázky č.8, kde má 98 % respondentů spíše pocit toho, že technologie využívají k podpoře běžné pracovní činnosti, než k fungování v jednom funkčním celku.

## Agilnější řízení HR směrem do budoucnosti vzhledem k současným nejistotám

Otázka č.10

Firma zná mé aktuální potřeby spojené s výkonem mého pracovního místa.

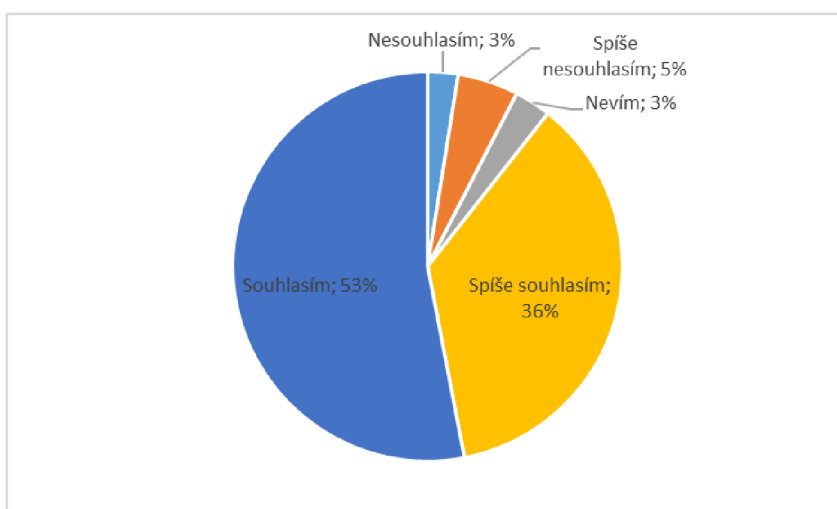


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

**Obr. 16 Otázka č.10**

Otázka č.11

V případě, že potřebuji někomu sdělit své potřeby spojené s výkonem zaměstnání, tak se mám kam obrátit.



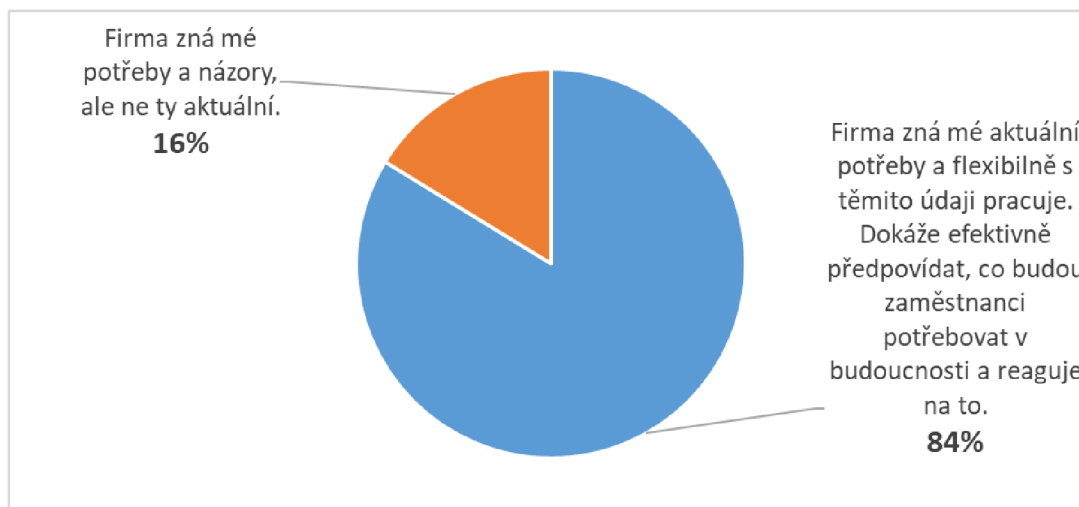
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

**Obr. 17 Otázka č.11**



## Otázka č.12

S kterým tvrzením souhlasíte více?



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

### **Obr. 18 Otázka č.12**

Vzhledem k rychlým změnám, které provázely poslední roky, je velmi důležité, aby firma pracovala s aktuálními daty a znala konkrétní stav personálu. Dle výsledků otázky č.10 PPAS dobře zná potřeby svých zaměstnanců, k tomuto názoru se přiklání 88 % respondentů. 89 % respondentů pak má pocit, že svoje potřeby spojené s výkonem pracovní činnosti má komu sdělit. 84 % respondentů má pocit, že firma zná jeho potřeby a to včetně těch aktuálních.

Dle HR oddělení u nich již existují datové analytické role, které se právě na aktuální potřeby zaměstnanců zaměřují, čemuž výsledky šetření jednoznačně odpovídají.

## Zesílení úlohy HR oddělení vzhledem k jeho důležitosti při pandemii

### Otázka č.13

Seřadte prosím jednotlivá oddělení dle důležitosti tak, jak jste je vnímali PŘED pandemií covid-19.

1. Sales
2. Finance
3. Marketing
4. HR
5. Commercial Excellence
6. Nákup
7. Supply Chain a výroba

Zdroj: Vlastní dle výsledků výzkumného šetření

#### **Tab. 5 Otázka č.13**

### Otázka č.14

Seřadte prosím jednotlivá oddělení dle důležitosti tak, jak je vnímáte PO pandemii covid-19.

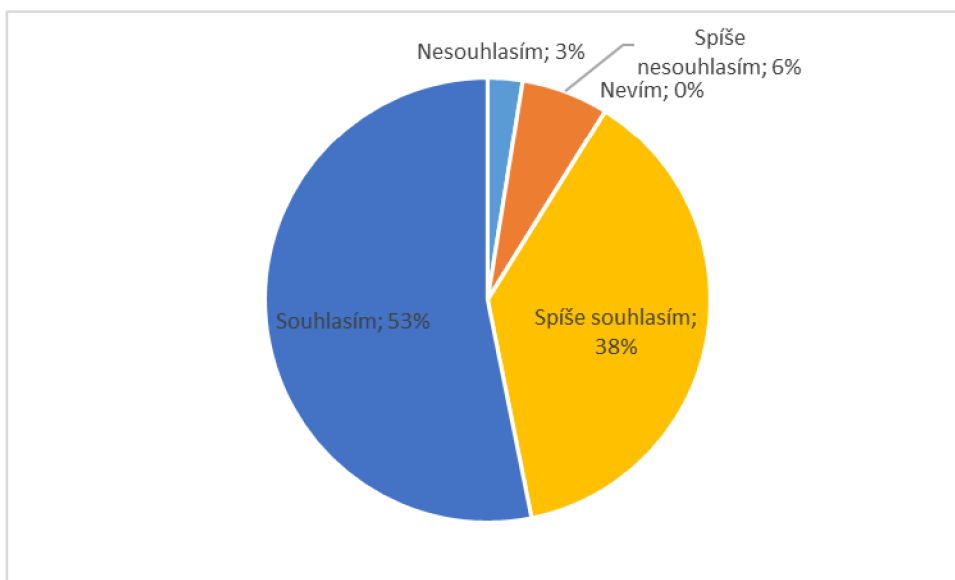
1. Sales
2. HR
3. Marketing
4. Finance
5. Nákup
6. Commercial Excellence
7. Supply Chain a výroba

Zdroj: Vlastní dle výsledků výzkumného šetření

#### **Tab. 6 Otázka č.14**

## Otázka č.15

HR oddělení vnímám jako silného partnera, kam se mohu obrátit se svými názory a problémy.



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumného šetření

**Obr. 19 Otázka č.15**

Díky důležitosti HR oddělení při pandemii covid-19 si řada podniků uvědomila, jak je tato část podniku důležitá pro fungování celkového businessu. Dle výsledků šetření zaměstnanci co do důležitosti vnímali HR oddělení před pandemií covid-19 jako čtvrté nejdůležitější v rámci celé firmy, avšak po pandemii je dle výsledků šetření co do vnímání HR už na druhém místě. 91% respondentů pak HR oddělení vnímá jako silného partnera.

Dle komentáře HR bylo jejich oddělení naprosto klíčové při zvládnání pandemie, ať už se to týkalo pomoci zaměstnancům a ochrany jejich fyzického i psychického zdraví nebo zmíněných job exchanges.

### 8.1 Celková interpretace výsledků a návrh opatření

Průzkum atraktivity zaměstnavatele, který je popsán v kapitole 8, dopadl pro PPAS velmi dobře. Nicméně tato část byla zaměřená spíše na minulé a současné období. Pokud chce být PPAS silnou firmou, tak se musí z pohledu strategického HR plánování zaměřovat do budoucnosti a následovat moderní trendy v této oblasti. Ke zjištění tohoto stavu sloužilo výzkumné šetření v kapitole 9 rozdělené do pěti

oblastí tak, jak jsou vnímány konzultantskými firmami zaměřenými na strategické plánování v oblasti HR.

První oblast, která je zaměřená na implementaci well-beingu jako pevné součásti firemní kultury, dopadla dobře, a to zejména s důrazem na nastalé změny při pandemii. K současné situaci se vyjádřilo pozitivně už o něco méně zaměstnanců, avšak i tak se jednalo o velmi dobrý výsledek. Jako doporučení tedy lze uvést další analýzu kroků, které proběhly při pandemii, a jejich možné další rozšíření.

Druhá oblast šetření, která je zaměřená na možnosti rozvoje mimo stálou pracovní pozici, dopadla velmi podobně. Celkově se jedná o jednoznačně pozitivní výsledky pro PPAS, avšak převažuje ještě o něco větší spokojenost se zvládnutím pandemie než se současnou situací. Proto je i zde doporučení ve formě analýzy kroků, které se udály při pandemii, a jejich další implementace.

Třetí část šetření zaměřená na superteamy dopadla pro PPAS hůře. Většina zaměstnanců si myslí, že PPAS na tuto oblast činnosti ještě není připraven. Podstatná část zaměstnanců si myslí, že se PPAS nesnaží v maximální možné míře zapojovat moderní technologie do své pracovní činnosti. Zde je potřeba zvážit, jestli se vzhledem ke konzervativní oblasti působení jedná pro PPAS o důležitou součást vedení firmy. Pokud ano, tak by přicházelo v úvahu šetření u vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení, co by pro větší zapojení moderních technologií od HR jako od partnera potřebovali poskytnout.

Na vlnu pozitivního trendu se výsledky šetření opět dostaly ve čtvrté části zaměřené na agilní řízení HR a rozhodování podle aktuálních dat. Naprostá většina zaměstnanců má pocit, že PPAS zná jejich potřeby, a to včetně těch aktuálních. Navíc vnímají, že svoje potřeby ohledně výkonu pracovní pozice mají komu sdělit. V této oblasti tedy dle výsledků šetření vše funguje výborně a není zde žádné doporučení ke zlepšení.

Pátá oblast šetření byla zaměřená na sílu HR jako silného strategického partnera. Zvýšení důležitosti vnímání HR oddělení je dle výsledků šetření patrné, neboť zde nastal posun rozdělený pandemií, která ukázala, jak je role HR důležitá. Toto zjištění indikuje to, že bude HR vnímáno jako nezastupitelné oddělení při tvorbě celkové strategie firmy.

Celkově dopadlo šetření zaměřené na moderní trendy, jejichž dodržování by mělo vést ke kvalitní personální strategii, velmi dobře. Drobné nedostatky a doporučení zde existují, lze ovšem říci, že PPAS je dle výsledků analýzy v 8. kapitole vnímán jako velice atraktivní a kvalitní zaměstnavatel, navíc je dle výzkumného šetření, které je popsáno v 9. kapitole, připraven i na budoucnost, neboť následuje moderní trendy v oblasti HR, které by měly vést ke kvalitní personální strategii, která bude napomáhat fungování celého podniku v souladu s celkovou strategií.

## Závěr

Důraz na správné strategické personální plánování a zaměření na zaměstnance se dlouhodobě ve firmách zvyšuje. Tento trend ještě urychlila pandemie covid-19, která zesílila trendy jako je digitalizace nebo rozšíření práce z domova. Tyto trendy se v některých firmách uchytily a staly běžnou součástí. Avšak kromě pozitivních změn pandemie přinesla i negativní jevy, jako jsou zvýšené nároky na psychiku zaměstnanců. Pro dlouhodobé správné fungování firmy bylo potřeba všechny tyto změny reflektovat při uplatňování HR politiky. Strategické personální plánování podniku není zaměřené jen na změny, které se udály v posledním období, avšak kvůli jejich velkému významu a dopadu do běžného fungování se staly východisky pro strategické personální plánování do příštích let a je jim tedy v práci věnována podstatná pozornost.

Hlavním cílem práce bylo na základě teoretické rešerše z oblasti strategického plánování personální strategie a personálního řízení analyzovat personální strategii konkrétní firmy jako nezbytnou součást strategického plánování. Navrhnout možná zlepšení a možnosti jejich implementace.

Základem teoretické rešerše práce jsou východiska strategického plánování a správného naplňování personální politiky. Zde se zpravidla jedná o principy, které jsou platné delší dobu, doznávají sice změn, avšak jejich základ je platný po delší období. Pro zvýšení aktuálnosti tématu a přínosu se práce zaměřuje na studie konzultantských firem, které tyto změny reflektují a dávají firmám doporučení do budoucna.

V praktické části byla zasazena do kontextu personální strategie společnosti PPAS v rámci SBU a její kvalita porovnána s konkurencí pomocí žebříčků poradenských firem. PPAS je dlouhodobě považován za jednoho z nejkvalitnějších zaměstnavatelů v regionu, v oblasti podnikání a i celkově v tuzemsku. Tato skutečnost byla ověřena analýzou. Výkyvy v oblasti atraktivity zaměstnavatele PPAS zaznamenával zejména v letech, kdy zde existovala kvůli pandemii velká nejistota, která se kvůli předmětu podnikání PPAS dotkla více, než nepřímé konkurence (FMCG firmy nepůsobící v pivovarnictví). Co se týče přímé konkurence, tak PPAS zůstává jasným leaderem po celou dobu zkoumání.

Dále bylo v práci pomocí kvantitativního výzkumného šetření mezi zaměstnanci ověřeno, jestli firma v oblasti strategického personálního plánování následuje moderní trendy. Jelikož je strategické personální plánování neoddělitelnou součástí celkové strategie, tak se jedná o jeden z klíčových indikátorů konkurenceschopnosti firmy do budoucna. Šetření z pohledu PPAS dopadlo velmi dobře a bylo nalezeno jen málo oblastí, které by vyžadovaly zlepšení nebo další šetření. Dá se ale říci, že pokud by se PPAS měl na něco zaměřit do budoucna, tak by to byla analýza kroků, které uvedl z pohledu HR do praxe při nástupu pandemie covid-19. Tyto kroky byli mezi zaměstnanci vysoce oceňované a spokojenost s nimi převyšovala spokojenost s aktuální situací. Dále by se firma měla zaměřit na práci v superteamech, která v současnosti dle šetření není v praxi rozšířená. PPAS je sice tradiční firmou, zaměřenou na tradiční oblast podnikání, avšak dlouhodobě chce být leaderem kategorie a měl by tedy být průkopníkem i v této oblasti.

Celkově je ale oblast strategického personálního plánování a kroků naplňování personální politiky na velmi vysoké úrovni a měly by firmě přinášet zásadní strategickou výhodu v konkurenčním boji.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ČERMÁK, Miroslav. *Strategický management: definice mise a vize. Clever and Smart [online]*. Praha: 2018 [cit. 2019-11-03]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-definice-mise-a-vize/>

Deloitte: *České firmy hodnotí připravenost na pandemii dobře, pozitivní vliv měla i práce z domova [online]*. 1.3.2021 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/ceske-firmy-hodnoti-pripravenost-na-pandemii-dobre-pozitivni-vliv-mela-i-prace-z-domova.html>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

*Historie české legendy [online]*. [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/historie>

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

KUBÍČKOVÁ, L. -- RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4564-0

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MENŠÍK, Tomáš. *Personální marketing vs Employer Branding. PM: Vše o marketingu pro personalisty [online]*. Praha: 2019 [cit. 2019-11-03]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

*Mladí Češi se mění. Místo popíjení alkoholu s kamarády tráví volný čas hlavně na sociálních sítích [online]*. iHned [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://domaci.hn.cz/c1-66629310-mladi-cesi-se-meni-misto-popijeni-alkoholu-s-kamarady-travi-volny-cas-hlavne-na-socialnich-sitich>



*Motivace, motivování a motivační teorie.* In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 07.05.2019 [cit. 08.11.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

*Největší otloukánek epidemie? Hospody byly od března 2020 zavřené skoro 260 dnů* [online]. [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nejvetsi-otloukanek-epidemie-hospody-byly-od-brezna-2020-zavrene-skoro-260-dnu/>

Plzeňský Prazdroj a.s.:

a, INTERNÍ MATERIÁL – *Etický kodex skupiny Asahi*, 2021.

b, INTERNÍ MATERIÁL – *Na Budoucnost! 2030*, 2022.

c, INTERNÍ MATERIÁL – *Behaviours*, 2022.

*Po Prazdroji sahají Japonci. Asahi nabízí za pivovary ze skupiny AB InBev osm miliard eur, PPF nabídla 6,5 miliardy* [online]. iHned [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-65554900-po-prazdroji-sahaji-japonci-asahi-nabizi-za-pivovary-ze-skupiny-ab-inbev-osm-miliard-eur-ppf-dala-nabidla-6-5-miliardy>

PRINGLE, James; HUISMAN, Jeroen. Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework. *Canadian Journal of Higher Education*, 2011, 41.3: 36-58.

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

SPIŠIAKOVÁ, Magdaléna. Work / life balance. PM: Vše o marketingu pro personalisty [online]. 2015 [cit. 2019-11-08]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/work-life-balance/>

*Studie EY: Zaměstnancům chybí digitální znalosti, většina z nich je ochotna je získat, pokud k tomu budou mít oporu v managementu* [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [https://www.ey.com/cs\\_cz/news/2020-press-releases/03/studie-ey-zamestnancum-chybi-digitalni-znalosti-vetsina-z-nich-je-ochotna-je-ziskat](https://www.ey.com/cs_cz/news/2020-press-releases/03/studie-ey-zamestnancum-chybi-digitalni-znalosti-vetsina-z-nich-je-ochotna-je-ziskat)

*Štěstí v práci jako symbol 21. století, nebo jen další módní vlna?* [online]. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/happiness-at-work-1.html>

*The social enterprise in a world disrupted* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/leading-the-shift-from-survive-to-thrive.html>

*Trendy v oblasti lidského kapitálu 2020 v ČR i ve světě* [online]. 2020 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu.html>

*Trendy v oblasti lidského kapitálu ovlivněné pandemií: Covid-19: Test vztahu mezi firmami a jejich zaměstnanci* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-ovlivnene-pandemii.html>

ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Hierarchie strategií .....	9
Obr. 2 The Five Forces That Shape Industry Competition .....	12
Obr. 3 What are the most important outcomes you hope to achieve in your work transformation efforts in the next one to three years? .....	29
Obr. 4 Hierarchie strategií ve skupině Asahi .....	36
Obr. 5 Filozofie skupiny Asahi .....	39
Obr. 6 Na budoucnost! 2030 .....	40
Obr. 7 Otázka č.1 .....	48
Obr. 8 Otázka č.2 .....	48
Obr. 9 Otázka č.3 .....	49
Obr. 10 Otázka č.4 .....	50
Obr. 11 Otázka č.5 .....	51
Obr. 12 Otázka č.6 .....	51
Obr. 13 Otázka č.7 .....	53
Obr. 14 Otázka č.8 .....	53
Obr. 15 Otázka č.9 .....	54
Obr. 16 Otázka č.10 .....	55
Obr. 17 Otázka č.11 .....	55
Obr. 18 Otázka č.12 .....	56
Obr. 19 Otázka č.15 .....	58

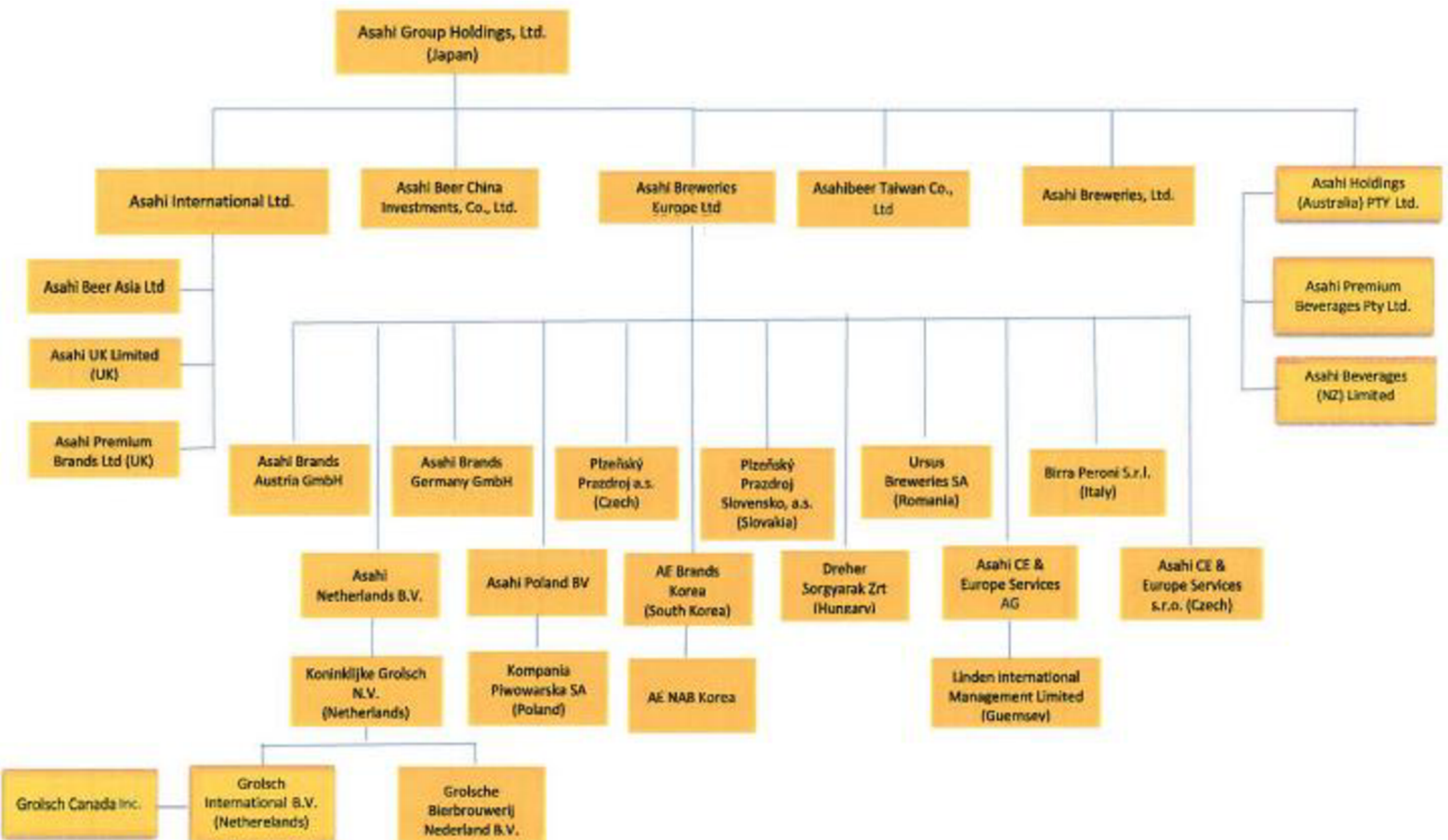
## Seznam tabulek

Tab. 1 Porovnání zaměstnavatelů dle atraktivity – Randstad.....	42
Tab. 2 Porovnání zaměstnavatelů dle atraktivity – topzamestnavatele.cz .....	43
Tab. 3 Porovnání zaměstnavatelů dle atraktivity – Sodexo celá ČR .....	44
Tab. 4 Porovnání zaměstnavatelů dle atraktivity – Sodexo Plzeňský kraj.....	44
Tab. 5 Otázka č.13 .....	57
Tab. 6 Otázka č.14 .....	57

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Struktura vztahů ve skupině.....	69
--	----

# Příloha 1 Struktura vztahů ve skupině



Výroční zpráva společnosti Pilsněský Prazdroj a.s. za rok končící 31. prosince 2020

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Pavel Pícek		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Analýza personální strategie konkrétní firmy		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	69		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	19		
<b>POČET TABULEK</b>	6		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>V teoretické části této práce jsou vymezeny zásady strategického řízení, stejně tak jako zásady naplňování personální politiky. Dále jsou zde vymezené moderní trendy v HR. Praktická část je zpracována na příkladu firmy Plzeňský Prazdroj, a.s., která je pomocí žebříčku porovnána s konkurencí ohledně správného naplňování personální politiky. Kromě této analýzy je v praktické části provedeno výzkumné šetření ve firmě, které se zabývá dodržováním moderních trendů v HR. Jelikož období, ve kterém byla práce zpracována, silně zasáhly změny spojené s pandemií covid-19, tak i v práci téma silně rezonuje. Analyzovaná firma si z pohledu šetření vede v rámci personální strategie velmi dobře.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>Strategie, strategická obchodní jednotka, strategický personální management, personální politika, moderní trendy v personálním řízení, superteam, rekvalifikace, well-being, agilní řízení, covid-19</p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Pavel Pícek		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Analysis of the personnel strategy of a specific company		
<b>SUPERVISOR</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2022
<b>NUMBER OF PAGES</b>	69		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	19		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	6		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>In theoretical part of this theses there are defined principles of strategic management and principles of personnel policy as well. In addition, there are defined modern trends in HR. Practical part is processed with Plzeňský Prazdroj company. The company is compared within rankings to a competitors, with a focus on personnel policy. Besides the analysis there is processed in the thesis a research focused on modern trends conduction. Therefore the period, when the thesis was written, was strongly influenced by impacts of covid-19 pandemics, the content was influenced by covid-19 as well. The conclusion of the whole analysis is, that the whole company is doing really well in the terms of strategic human resource planning based on the research.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Strategy, strategic business unit, strategic personnel management, personnel policy, modern trends in HR, superteam, reskilling, well-being, agile management, covid-19</p>		