

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Uplatňování moderních manažerských trendů

při řízení organizace

An employment of modern managerial trends

in the management of the organization

Bc. Barbora Filipová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Uplatňování moderních manažerských trendů při řízení organizace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25. 4. 2022

v. r. Bc. Barbora Filipová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za cenné poznámky a rady, a také za čas, který mi věnovala při řešení dané problematiky. Současně bych chtěla také poděkovat všem respondentům za jejich čas, ochotu a poskytnutí informací pro zdárné dopracování práce.

Obsah

Úvod	7
1 Řízení organizace	9
1.1 Význam řízení	9
1.2 Řízení podniku	10
2 Moderní manažerské trendy v řízení organizace.....	14
3 Strategické řízení organizace	17
3.1 Formulace strategie	17
3.1.1 Stanovení mise a vize podniku	17
3.1.2 Definování strategických cílů	18
3.1.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace.....	18
3.1.4 Tvorba variant strategie podniku	19
3.2 Implementace strategie.....	20
3.3 Hodnocení strategie.....	20
3.4 Nástroje strategického managementu	21
3.4.1 Balanced Scorecard - BSC.....	21
3.4.2 Benchmarking.....	23
3.4.3 Customer Relationship Management - CRM.....	23
3.4.4 Supply Chain Management - SCM.....	24
3.4.5 Corporate Social Responsibility – CSR.....	25
4 Průmysl 4.0	27
4.1 Automatizace.....	29
4.2 Digitální transformace.....	30
4.3 Pokročilá analýza dat	31
4.4 Business Intelligence a Competitive Intelligence	32

4.5	Change Management.....	34
4.6	Total Quality Management – TQM.....	35
5	Řízení lidských zdrojů v průmyslu 4.0.....	37
5.1	Hybrid Workplace.....	40
5.2	People Analytics.....	41
5.3	Employee Wellbeing and Mental Health	42
5.4	Virtual Onboarding	42
5.5	Online Training and Upskilling	43
5.6	Employee Experience.....	44
5.7	Talent Marketplace.....	46
5.8	Workplace diversity, Equity and Inclusion	47
6	Covid-19 a role personálních manažerů	48
7	Charakteristika vybraných podniků.....	51
7.1	Dr. Müller Pharma s.r.o.....	51
7.2	Herbacos Recordati s.r.o.	52
8	Moderní manažerské trendy v řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích ..	54
8.1	Trend č. 1 – Hybridní pracoviště.....	56
8.2	Trend č. 2 - People Analytics	57
8.3	Trend č. 3 - Employee Wellbeing and Mental Health	59
8.4	Trend č. 4 - Virtual Onboarding.....	60
8.5	Trend č. 5 - Online Training and Upskilling.....	61
9	Celkové zhodnocení a návrhy na zlepšení	63
9.1	Celkové zhodnocení	63
9.2	Doporučení a návrhy na zlepšení	65
9.3	Závěrečné shrnutí	69
Závěr	71

Seznam zkratek	72
Seznam použitých zdrojů	73
Seznam obrázků	77
Seznam příloh.....	78
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Současná doba není vůbec lehká pro podnikatelské prostředí a je stále těžší a těžší udržet tempo s aktuálními změnami. Tyto změny jsou rychlého a turbulentního charakteru. Společnosti, které se jim dokáží přizpůsobit, budou schopné udržet se na trhu a získají konkurenční výhodu, čímž budou mít z velké části vyhráno a budou se moci rozvíjet dále.

Avšak společnosti v posledních dvou letech prošly velkou zkouškou a výzvou. Tuto výzvu však nikdo nečekal. Respektive nikdo neočekával pandemii, která zastaví veškerý společenský život, negativním způsobem dopadne na řadu podnikatelských oborů, či přesune prezenční výuku na distanční formu. Rovněž tato pandemie donutila personální manažery, aby téměř ze dne na den umožnili a vytvořili podmínky pro práci z domu.

Změn v organizacích bylo za poslední roky velké množství ve spojení s covidovou pandemií a týkaly se především řízení lidských zdrojů. Avšak společnosti se musely zaměřit i na jinou oblast, a to technologie. Neboť podniky právě procházejí čtvrtou průmyslovou revolucí, ve které hraje hlavní roli automatizace a digitální transformace. Společnosti by nebyly schopné tyto změny přijmout, pokud by neměly pevně ukotvené a nastavené strategické řízení s dalšími nástroji strategického managementu. Stejně jako je to u stavby domu, je zapotřebí mít pevné základy, aby bylo možné na nich stavět a provádět případně jakékoliv potřebné změny.

Hlavním cílem práce je analyzovat moderní manažerské trendy se zaměřením na řízení lidských zdrojů a v souvislosti s tím, poukázat na propojenost strategického řízení s průmyslem 4.0 a lidskými zdroji v organizacích. Za účelem nasbírání dat pro aplikační část diplomové práce byl vybrán farmaceutický obor, neboť autorce této práce je velice blízký. Ve farmaceutickém oboru byly následně vybrány dvě společnosti zabývající se výrobou a prodejem léčivých přípravků, zdravotnických prostředků a kosmetiky, které poskytly odpovědi v rámci vytvořeného dotazníku zaměřeného na pět moderních manažerských trendů v řízení lidských zdrojů.

V prvním případě se jedná o hradeckou farmaceutickou výrobní společnost Dr. Müller Pharma s.r.o., která působí na českém trhu již od roku 1995 a je ryze rodinnou firmou. Druhou farmaceutickou společností je Herbacos Recordati s.r.o. se sídlem v Pardubicích

a dvěma pobočkami v Praze a v Bratislavě, která spadá pod mezinárodní italskou farmaceutickou společnost Recordati, S.p.A.

V rámci aplikační části této práce následně vystávají dvě otázky. Může tento zásadní rozdíl ve vlastnictví firem hrát nějakou roli při zavádění a využívání moderních trendů a mít v návaznosti na to i vliv na řízení lidských zdrojů ve vybraných společnostech? Může ovlivňovat řízení lidských zdrojů i charakter jejich podnikatelského oboru, tedy že se jedná o výrobní farmaceutické společnosti?

1 Řízení organizace

V této kapitole bude nejdříve obecně popsán vůbec samotný význam řízení a poté na to naváže podkapitola řízení podniku, která se zaměří na úrovně řízení a typy managementu.

1.1 Význam řízení

Řízení ve smyslu vědecké disciplíny se objevuje a rozvíjí ve druhé polovině 20. století a zejména pak na začátku 21. století. Je to dáno především větším a intenzivnějším počtem změn v rámci světové ekonomiky, na které musí být podniky schopny reagovat a přizpůsobit se jim. Tyto změny dopadají v podniku do všech oblastí - od výroby přes organizační a ekonomickou oblast až na požadavky na kvalifikaci manažerů podniku (Váchal & Vochozka, 2013).

Slovo řízení má však mnoho významů, lze ho vidět v nejrůznějších souvislostech a také ho lze označit jiným výrazem jako například vedením, správou či delegováním. Řízení může být obecně definováno podle Váchala a Vochozky (2013, s. 19) v užším smyslu jako: „*informační působení mezi jednotlivými systémy – subjektem a objektem řízení*“. Tato interakce mezi jednotlivými systémy/prvky může nabývat různého charakteru a také různé míry složitosti.

Pokud se však zaměří na pojem řízení z hlediska společenského a hospodářského, jde zde vidět rozdíl oproti pojetí v informačním (kybernetickém) smyslu, kde tedy je řízení chápáno jako informační působení, v rámci kterého jsou cíleně usměřňovány procesy či činnosti výkonného systému. Význam řízení v oblasti společenské a hospodářské má širší význam, jelikož nezahrnuje jen usměřňování procesů v hotových systémech, ale patří sem i tvorba a udržování těchto systémů. Dále nezabývá se jen řešením informačních vazeb, ale i těch hmotných (Váchal & Vochozka, 2013).

Proces řízení, což zahrnuje přijetí, zpracování a předání informace, lze rozlišit na základě dvou hledisek. A to na horizontální členění, kam spadají fáze jako je plánování, organizování a operativní řízení, a na vertikální členění zahrnující přijetí informace, rozhodování, ovlivňování a kontrolu, které probíhají v každé fázi procesu řízení. Proces řízení lze však také členit ještě z hlediska obsahového zaměření na řízení výrobně technických procesů, organizačně ekonomických procesů a sociálně řídicích procesů,

nebo také z hlediska charakteru cíle na strategické řízení, taktické řízení a operativní řízení (Vochozka & Mulač, 2012).

Řízení je vymezeno i třemi základními úkoly, mezi které patří stanovení vhodného cíle, nalezení optimální cesty, způsobu a metod, jak tohoto cíle dosáhnout, a také realizace záměrů a dosažení stanoveného cíle (Vochozka & Mulač, 2012).

Podle Váchala a Vochozky (2013, s. 24) lze řízení v širším smyslu chápat jako: „*souhrn různorodých usměrňovacích zásahů, mezi něž patří plánování, organizování, regulace, rozhodování, kontrolování, motivování apod.*“.

Na základě zmíněných poznatků autoři Váchal a Vochozka (2013) rovněž shrnuli základní charakteristiku řízení do následujících bodů. Řízení je subjektivní a cílevědomou činností lidí, která je nepostradatelnou součástí nejrůznějších organizačních celků jako například podniků, armád, univerzit, atd. Už se vznikem organizovaného života se vyskytuje potřeba řídit, tedy v momentě kdy se lidé spojují, aby dosáhli určitého společného cíle či cílů. Řízení čerpá z objektivních přírodních a společenských zákonitostí, na jejichž základě dochází k určení cíle, dále ke stanovení cest a způsobů, jak dosáhnout daného cíle, a k určení způsobu zabezpečení, že bude cíle dosaženo.

1.2 Řízení podniku

Řízení podniku je velmi rozsáhlý a složitý proces, jak už výše naznačuje samotné řízení. Je to způsobeno zejména složitostí podniku jakožto organismu, kde jsou jednotlivým článkům přirazeny rozdílné činnosti a tyto jednotlivé články musejí být koordinovány, motivovány a kontrolovány, jinak by nemohly fungovat (Synek, 1998).

Klíčovým faktorem, aby byl podnik úspěšný, je vzájemná návaznost a propojenost veškerých činností a rozhodnutí, která jsou prováděna v rámci organizace. Mezi všemi probíhajícími činnostmi v podniku - od výroby, prodeje až po finanční činnost, atd., musí být zajištěna jak věcná, tak i finanční vazba. Rovněž nesmí být opomenut časový soulad mezi nimi (Synek, 1999).

Jak již bylo zmíněno, řízení podniku je mnohostranný proces zahrnující nastavení kompletního systému řízení, nastavení organizační struktury, hodnot a pravidel podniku, dále sem spadá i řízení zdrojů, výkonnosti a procesů organizace (Keřkovský & Vykypěl, 2006). Rovněž zahrnuje aktivity jako je strategické řízení, řízení

každodenních procesů a výkonnosti, ale také i organizování, personalistiku, kontrolu, vedení. Všechny tyto dílčí činnosti by měly být ve vzájemné optimální harmonii a měly by vést k dosažení stanovených dlouhodobých cílů organizace. Řízení podniku má za cíl komplexně podporovat všechny činnosti a celkové fungování organizace.

Řízení organizace jako celku má za úkol Top management neboli vrcholový management, vrcholové řízení podniku. Vrcholový management představují v malých podnicích především majitelé podniku, ve velkých organizacích se jedná o orgány určené vlastníky, aby řídily daný podnik. Vrcholový management musí činit podniková řídicí rozhodnutí, řeší základní problémy fungování podniku. Tomuto managementu se přiřazuje i jeden ze tří typů řízení podniku, a to strategické řízení (Synek, 1998).

V rámci strategického managementu se manažeři, jak uvádějí Keřkovský a Vykypěl (2006), snaží o tvorbu a posilování vazeb mezi všemi činnostmi a útvary podniku, které nejenže budou podnik upevňovat a spojovat jako celek, ale také povedou k dosažení podnikových cílů.

Klíčovými činnostmi spadající do strategického řízení, které je základem řízení celé organizace, jsou především tvorba a formulace mise a vize organizace, stanovení strategických cílů, dále strategické plánování a definování, výběr a implementace vhodné strategie, která povede k naplnění stanovených cílů (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Dále do hlavních činností tohoto řízení patří také sledování vývoje techniky a technologií, sledování dlouhodobého vývoje tržních trendů a vývoje externího prostředí podniku. Synek (1999) popisuje, že strategické řízení má charakter dlouhého časového horizontu, několika let.

Keřkovský a Vykypěl (2006) dále uvádějí, že strategické řízení je nikdy nekončící proces a je zapotřebí, aby veškeré kroky na sebe navazovaly. Také je potřeba, aby strategické řízení bylo schopno rychle a pružně reagovat na různé změny, ať už přicházející zevnitř či zvenku, a těmto změnám se tedy mohlo přizpůsobovat rozhodování, strategii, strategické plány a cíle firmy. Často dochází k tomu, že než se stihne vybraná strategie zrealizovat, je již zastaralá a je potřeba ji pozměnit.

Na vrcholový management navazuje střední (middle) management, pro který je charakteristické taktické řízení podniku. V rámci taktického řízení se konkretizují postupy a prostředky, díky kterým by mělo docházet k efektivní realizaci strategie

podniku (Synek, 1998). Rovněž jsou podrobněji definovány strategické cíle a metody, jak těchto cílů dosáhnout. Taktické řízení se soustředí oproti strategickému řízení, které je komplexní a zaměřuje se na veškerou činnost podniku, na užší okruh činností a na jednu či několik vymezených funkčních oblastí jako například nákup, výroba, prodej. Také se může zaměřovat například na vývoj konkurence nebo finanční situaci a výkonnost podniku.

Keřkovský a Vykypl (2006) doplňují, že taktické řízení se liší od strategického řízení i časovým horizontem. V tomto případě se plánuje a řídí ve střednědobém horizontu, který představuje měsíce až 2 roky. Rovněž i výsledky taktického řízení jsou známy rychleji a snadněji oproti strategickému managementu, lze je lépe kvantifikovat pro jednotlivé činnosti.

Nejnižší úrovní managementu v organizacích je tzv. management první linie. Pro tento management je typické operativní řízení, které je velice konkrétní a detailní. Probíhá v krátkém časovém horizontu, a to v rámci několika dnů až po několik měsíců, jednoho roku (Keřkovský & Vykypl, 2006). V rámci tohoto řízení se jedná o plnění už jednotlivých specifických úkolů, které vycházejí z taktických a strategických cílů, a to prostřednictvím skupin zaměstnanců nebo konkrétních pracovníků (Synek, 1998). Zásadním bodem je zde provázanost a návaznost jednotlivých úkolů v rámci všech úrovní řízení, které musí být rovněž vzájemně propojeny.

Obr. 1: Úrovně řízení a typy managementu



Zdroj: Fotr a kol. (2012, s. 65)

V rámci všech úrovní řízení organizace je také velmi důležité, aby jejich součástí byly i základní manažerské funkce – plánování, organizování, vedení a komunikování, kontrola a personalistika, jak uvádí Synek (1999). Často mezi tyto základní funkce bývá zařazeno i rozhodování, které opět probíhá na všech třech úrovních, a to průběžně (Vodáček & Vodáčková, 2009).

Jak lze vidět, řízení podniku je opravdu velmi rozsáhlý proces a protíná všechny oblasti, činnosti a funkce podniku. Proto manažeři využívají při řízení organizace i rozsáhlou řadu nejrůznějších moderních manažerských metod, technik a nástrojů, které jim napomáhají se řízením daného podniku.

2 Moderní manažerské trendy v řízení organizace

Podnikatelské prostředí včetně jednotlivých organizací, jejich vedení a manažerů se nachází ve velmi turbulentní době a zároveň za poslední roky zaznamenalo výrazné změny. Každá organizace působící v současném nejistém ekonomickém prostředí musí vědět, jak se vypořádat s těmito změnami, aby přežila. Tempo změn se v posledních letech výrazně zvýšilo a změny se staly součástí každodenní reality podniků a organizací (Taylor, 2021).

V dnešním složitém a konkurenčním globálním podnikatelském prostředí se organizace musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám prostředí a neustálým změnám, aby si udržely konkurenceschopnost a ziskovost. Aby společnosti zůstaly konkurenceschopné, je nutné zejména pohotově reagovat na různé podněty, jako jsou např. turbulence prostředí, inovace, vnější i vnitřní změny (Cambalikova, 2021). Organizace, které jsou vůči změnám neaktivní, často riskují ztrátu konkurenční výhody a jsou vystaveny vysokému riziku. Proto je nutné, aby podniky změny sledovaly, vyhodnocovaly je a adekvátně na ně reagovaly, nejlépe prostřednictvím Change Managementu neboli řízení změn (Taylor, 2021).

Přístupy, které se osvědčily v minulosti, často nevyhovují podmínkám, které vytvářejí novou moderní společnost, což podmiňuje vznik nových manažerských metod, postupů a nástrojů. Právě nové manažerské metody a nástroje pomáhají organizacím přizpůsobit se současným požadavkům trhu a jsou klíčovým faktorem při zajišťování efektivity, ziskovosti a efektivnosti podnikání (Taylor, 2021). Zavádění manažerských trendů je složitý proces, na němž se velkou měrou podílejí samotní manažeři. Zavádění a používání nových metod a nástrojů vyžaduje, aby manažeři disponovali příslušnými znalostmi a také schopnostmi, jakou vhodnou metodu zvolit a jak ji co nejlépe implementovat (Cambalikova, 2021).

Globalizace a procesy internacionalizace, vývoj v oblasti informatiky a telekomunikací spolu s významnými socioekonomickými změnami kladou obrovské nároky na zdokonalování managementu. V současné době převládá zejména vliv moderních technologií (Cambalikova, 2021).

Průlomové technologie rychle mění odvětví a posouvají konkurenci, a tím mění způsoby, kterými manažeři pracují, řídí a organizují. Nástroje a prostředí se neustále

zdokonalují. Zavádění nových technologií, nástrojů a pracovních postupů jsou vždy přínosem pro všechny. Nové metody a nástroje zkracují dobu zhotovení výrobku, přinášejí rozmanitost a také jistotu zaměstnancům, že používají nejnovější technologie, které vstoupily do pracovního procesu (Taylor, 2021).

V současné době začínají stále více nabírat na síle především digitální technologie (Boulton, 2020). Tato doba nutí organizace stále častěji používat například digitální transformaci či pokročilou analýzu dat, neboť jedinečně touto cestou se dá udržet krok s neustále se měnícím prostředím a zároveň se tak vyrovnat konkurenci (Boulton, 2020).

Pokročilá analýza dat vytváří akční nápady pro poskytování trvalé hodnoty, měření výkonnosti a vytváření konkurenčních výhod a digitální transformace otevírá nové možnosti, jak zlepšit provozní efektivitu, rozvíjet přesnější a agilnější plánování, zvyšovat povědomí o dodavatelích a spolupracovat s obchodními partnery v celém hodnotovém řetězci (Cambalikova, 2021).

Současnost, která je úzce spojena se světem virtuálním, tedy s digitalizací a automatizací, se označuje jako čtvrtá průmyslová revoluce či průmysl 4.0. Manažeři a jejich firmy se touto čtvrtou průmyslovou revolucí orientují a doufají, že porostou a budou prosperovat v tomto rychle se měnícím prostředí. Pochopení toho, jak být pro zákazníky přínosný, se stává životně důležitým (Chlebovský, 2017). Není tedy divu, že pro firmy je velmi důležitý například tzv. Customer Relationship Management nebo Supply Chain Management.

Jak již bylo zmíněno, digitální technologie válcují a formují dnešní svět podnikání. Spolu se softwarovými řešeními rychle mění pravidla konkurenčního boje v jednotlivých odvětvích. Aby se manažeři a organizace byli schopni přizpůsobit tomuto prostředí, je zapotřebí využívat vhodné nástroje jako například právě digitální transformaci, pokročilou analýzu dat nebo internet věcí (Cambalikova, 2021).

Problém však může nastat ve chvíli, kdy zavedení těchto nástrojů manažeři nerealizují dostatečně rychle. To se pak může promítnout do toho, že organizace nejsou schopné konkurovat ostatním na trhu, a navíc se také mohou potýkat se značnými mezerami ve svých schopnostech v oblasti informačních technologií a v obchodních potřebách (Boulton, 2020).

Avšak ve středu pozornosti dnes nejsou jen moderní digitální technologie, ale mnohem důležitějším a pravděpodobně i více komplikovanějším prvkem jsou lidé, respektive zaměstnanci a manažeři jednotlivých podniků. Jelikož právě oni činní každodenní rozhodnutí ve firmách, nastavují řízení společnosti tak, aby nejen dosáhli svých cílů, uspokojili své zákazníky, ale také aby byli zaměstnanci spokojeni a motivováni podávat skvělé výkony, a tím se dosáhlo vytyčených cílů. Zde je důležité rozumět svým zaměstnancům, starat se o jejich potřeby, podporovat jejich zájmy, vhodně je motivovat, poskytnout jim vhodné a příjemné pracovní prostředí a dbát na náležitě pracovní podmínky (JIC, 2020).

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších prvků v každé organizaci. Každý manažer by měl investovat čas a peníze do zvyšování kvalifikace lidí, kteří pro něj pracují. Každý v organizaci by se měl zaměřit na zlepšování své osobní a profesní kvality absolvováním kvalifikačních kurzů, organizováním teambuildingů ke stmelení týmu, udělováním prémie, či dalších mírných motivačních pobídek. Je třeba udržovat lehkou konkurenci, aby se všichni snažili být motivováni k úspěchu (Taylor, 2021).

Avšak do oblasti řízení lidských zdrojů razantně zasáhla covidová pandemie a přinesla tak řadu změn a také nových trendů, které se začínají stávat běžným nástrojem personalistů a manažerů. Zde lze zmínit například nejrozšířenější trend za poslední dva roky – Hybrid Workplace, či Virtual Onboarding. Uplatňování nových metod a postupů ve firmě může zvýšit výkonnost a zlepšit její postavení v konkurenčním prostředí (Meister, 2021).

Technologie se neustále posouvají dopředu, životní cyklus výrobků se zkracuje, nastávají změny v požadavcích zákazníků a také v zákaznické základně a rovněž se mění nároky a požadavky zaměstnanců. Současná doba není vůbec jednoduchá a firmy tak stojí neustále před novými výzvami, kterým musí čelit a musí se s nimi vypořádat (JIC, 2020).

3 Strategické řízení organizace

Ačkoliv strategické řízení neboli strategický management není nikterak moderním a novým nástrojem, tak i přesto je jedním z nejrozšířenějších a nejpoužívanějších manažerských nástrojů při řízení organizace v současné době. Strategický management a jeho nástroje tvoří základ pro budování úspěšného podniku. A nejen to, podnik se může díky této pevně vybudované základně v budoucnu rozvíjet, rychle reagovat na změny a také do podnikových činností může zakomponovat moderní metody a nástroje, a to nejen manažerské, ale například i technologické.

Strategický management lze definovat jako vědu či umění jak definovat, implementovat a hodnotit v rámci všech funkčních oblastí organizace taková rozhodnutí, která vedou k naplnění definovaných cílů (Fotr a kol., 2012). Strategický management je určitý soubor činností a rozhodnutí, který vede rovněž i k tomu, aby firma získala strategickou konkurenční výhodu a dosahovala uspokojivých výnosů. Strategické řízení lze tedy shrnout, jak uvádí Mallya (2006, s. 27), jako: „*dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků*“.

Strategický management lze podle Fotra a kol. (2012) rozlišit do tří fází – **formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie**.

3.1 Formulace strategie

První fáze strategického řízení zahrnuje formulování mise a vize organizace, stanovení strategických cílů, analýzu prostředí organizace a tvorbu variant strategie.

3.1.1 Stanovení mise a vize podniku

Nejdříve se tedy musí stanovit mise a vize organizace. Mise, často také označována jako poslání, definuje činnost a podstatu společnosti, tedy důvod existence podniku, dále také její cíle a její cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Pomáhá podniku tak specifikovat strategické zaměření a jeho směr, charakterizuje, čím chce podnik být (Kovář, 2008). U mise je podstatné, aby byla dosažitelná, motivující, ale také vyzdvihovala jedinečnost a zvláštnost dané organizace (Synek, 1999).

Vize pak popisuje žádoucí budoucí postavení společnosti, tedy stav organizace, ke kterému by manažeři rádi v řádu několika let dospěli. Měla by být sepsána někým, kdo stojí v čele organizace, nejlépe vedoucí osobností. Důležité je, aby vize byla přijata,

sdílena a podporována celou organizací, včetně jednotlivých zaměstnanců na nejnižších úrovních. A zároveň všichni zaměstnanci by měli vědět, jakým způsobem mohou přispět a podílet se na dosažení vize společnosti. Proto je podstatné, aby vize byla úplná, specifická a také inspirující (Bělohávek a kol., 2006).

Mise a vize jsou často kombinovány tak, aby poskytovaly přehled o účelech, cílech a hodnotách společnosti. Sepsání mise a vize dává výchozí bod manažerům pro to, aby formulovali konkrétní strategie organizace a zároveň její strategické cíle, kterých má být dosaženo (Kovář, 2008).

3.1.2 Definování strategických cílů

Strategické cíle definují plánovaný konečný stav, kterého má být dosaženo na základě stanovené vize. Tyto cíle se týkají důležitých oblastí podniku, jako je například finanční výkonnost podniku, prostředí trhu a prvky konkurenčního boje, růst podniku, technologická úroveň podniku, či se jedná o cíle zaměřené na sociální, ekologickou, nebo etickou oblast (Kovář, 2008). Strategické cíle jsou hlavní podstatou strategií a také představují zásadní kritérium pro hodnocení činnosti podniku. Aby bylo možné říci, že je cíl dobře stanovený, musí být SMARTER, tedy (Fotr a kol., 2012):

- **Specific** – specifický;
- **Measurable** – měřitelný;
- **Achievable** – dosažitelný;
- **Result oriented** – orientovaný na výsledek;
- **Time framed** – časově vymezený;
- **Ethical** – v souladu s etickým přístupem k podnikání
- **Resourced** – zaměřený na zdroje.

3.1.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace

Dále se provádí analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Nejpoužívanější metodou pro analýzu prostředí je tzv. SWOT analýza, která se zaměřuje na silné a slabé stránky (anglicky **S**trengths a **W**eaknesses) interního prostředí organizace a také na příležitosti a hrozby (anglicky **O**pportunities a **T**hreats) související s vnějším prostředím organizace (Fotr a kol., 2012).

Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje zejména na okolní faktory a jejich možný vliv na fungování organizace, dále na hrozbu substitutů, nebo na hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví (Mallya, 2006). K externí analýze prostředí lze využít nejen SWOT analýzu, ale i například populární Benchmarking, PESTLE analýzu, či Porterův model pěti sil (Kovář, 2008).

Co se týče analýzy vnitřního prostředí, ta se soustředí především na stav aktivit uvnitř organizace, na hodnocení mise, vize, strategických cílů a výsledků podniku. Pro analýzu vnitřního prostředí je nejvhodnějším nástrojem například – Balanced scorecard, analýza portfolia pomocí Bostonské matice, či finanční analýza zahrnující ukazatele likvidity, zadluženosti či aktivity (Fotr a kol., 2012). Na tyto analýzy pak navazuje tvorba scénářů vývoje podnikatelského prostředí.

3.1.4 Tvorba variant strategie podniku

Díky provedeným komplexním analýzám, vyhodnocení z nich získaných údajů a díky zpracovaným scénářům vývoje prostředí je možné začít s formulací strategie organizace. Strategie by měla být formulována jednak na úrovni podniku jako celku, tak i pro úroveň organizačních jednotek (Kovář, 2008).

Fotr a kol. (2012, s. 141) popisují strategie jako: „*rozhodující akce, které hodlá organizace v plánovacím období podniknout pro naplnění strategických cílů*“. Strategie představuje připravenost organizace na budoucnost. Avšak strategii lze chápat také jako dokument, ve kterém jsou definovány strategické cíle podniku, určen průběh jednotlivých akcí a alokace zdrojů, které jsou nepostradatelné pro dosažení stanovených cílů (Kovář, 2008).

V tomto bodě je zapotřebí navrhnout několik typů strategií, vyhodnotit je a zvolit tu nejvhodnější. Tedy organizace si pak mohou vybrat z několika variant strategií. Zvolení vhodné strategie je úzce spojeno s hodnotovým řízením podniku (Mallya, 2006).

Fotr a kol. (2012) uvádějí například typy strategií podle míry ofenzivnosti - ofenzivní strategie, stabilizační strategie, krizová strategie, defenzivní strategie.

Nebo Mallya (2006) popisuje další typ strategií, tzv. interaktivní strategie - inovační strategie, strategie marketingové diferenciacce, strategie šíře, strategie kontroly nákladů.

Se zvolením vhodné strategie dochází mimo jiné také k formulaci strategického plánu, který by měl být v písemné formě a právě obsahovat již stanovenou misi, vizi,

strategické cíle rozpracované na střednědobé a krátkodobé cíle, analýzu prostředí a stanovené funkční strategie. Následně dochází k implementaci vhodně vybrané strategie, která povede k naplnění strategických cílů a vize (Kovář, 2008).

3.2 Implementace strategie

Implementace strategie je už záležitostí operativního managementu. Ten využívá vhodné nástroje k tomu, aby byla strategie zavedena do každodenních činností organizace. Cílem je sladit organizační strukturu, procesy, systémy, aktivity, atd. s vybranou strategií. V tomto kroku je rovněž důležité, aby byly stanoveny taktické a operativní cíle pro jednotlivé činnosti, díky kterým je možné rozdělit disponibilní zdroje a stanovit politiky vedoucí k dosažení stanovených cílů a základních hodnot strategického plánu (Fotr a kol., 2017).

V rámci realizace strategie se klade důraz i na vydávání směrnic a pokynů, které by měly vést k efektivní komunikaci napříč podnikem a mezi jednotlivými organizačními jednotkami a také by měly motivovat zaměstnance, aby naplňovali úkoly, které jsou stanovené ve strategickém plánu. Také se klade důraz na zvyšování kvality informačního systému podniku a na sladění činností taktického a operativního managementu, což je podpořeno dobře nastaveným controllingem a reportingem na těchto úrovních (Fotr a kol., 2012).

Aby byla strategie úspěšně implementována, je možné využít vhodné nástroje, mezi které patří například Balanced Scorecard, strategické mapy, řízení portfolia projektů, nebo Change Management neboli řízení změn (Kovář, 2008).

3.3 Hodnocení strategie

Poslední fází je hodnocení a kontrola strategie, jejímž cílem je monitorovat vývoj realizace vybrané strategie a v případě odchylek jejich včasná náprava. Rovněž se měří výkonnost dané strategie, a to v kratších časových sekvencích pro potřeby operativního managementu, nebo v celém plánovacím období (Fotr a kol., 2012). V rámci této fáze se sledují interní a externí faktory, které mohou přímo ovlivňovat strategii, dochází k vyhodnocení dosahovaných výsledků, které se porovnávají s naplánovaným stavem ve strategickém plánu, a stanovují se nápravná opatření v případě odchýlení se od stanovených cílů a strategie (Mallya, 2006).

Pro hodnocení strategie se využívají jak tvrdé hodnotící ukazatele, které jasně číselně kvantifikují výkonnost strategie, tak i měkké ukazatele, které jsou zaměřené na kvalitativní hodnocení plnění zvolené strategie (Fotr a kol., 2017).

3.4 Nástroje strategického managementu

V současné době existuje mnoho nástrojů, které využívá strategický management k tomu, aby dosáhl stanovených cílů podniku. Některé nástroje byly již zmíněny výše, avšak lze připomenout i další, jako je například SPACE analýza, VRIO analýza, Řízení podle cílů, EFE a IFE matice, či Strategie modrého oceánu.

Jedním z nejoblíbenějších a nejpoužívanějších nástrojů je však Balanced Scorecard, kde její jednotlivé perspektivy jsou úzce spojeny i s další manažerskými metodami a nástroji jako například Benchmarking, Customer Relationship Management, Supply Chain Management, nebo Corporate Social Responsibility, v rámci kterých je zapotřebí neustále rychle reagovat na změny, přizpůsobit se těmto změnám a využívat a zavádět moderní prvky řízení.

3.4.1 Balanced Scorecard - BSC

Balanced Scorecard (BSC) neboli systém vyvážených ukazatelů definuje výkonnost organizace a měří, zda její vedení dosahuje požadovaných výsledků. Lze ji označit také jako strategický systém měření výkonnosti podniku. Za jejím zrodem v 90. letech stojí americký profesor R. S. Kaplan a jeho spolupracovník D. P. Norton (Řezáč, 2009).

BSC převádí strategii podniku do jasných a konkrétních cílů a napomáhá manažerům mít komplexní přehled o strategických záměrech společnosti a jejich postupném dosahování (Bělohávek a kol., 2006).

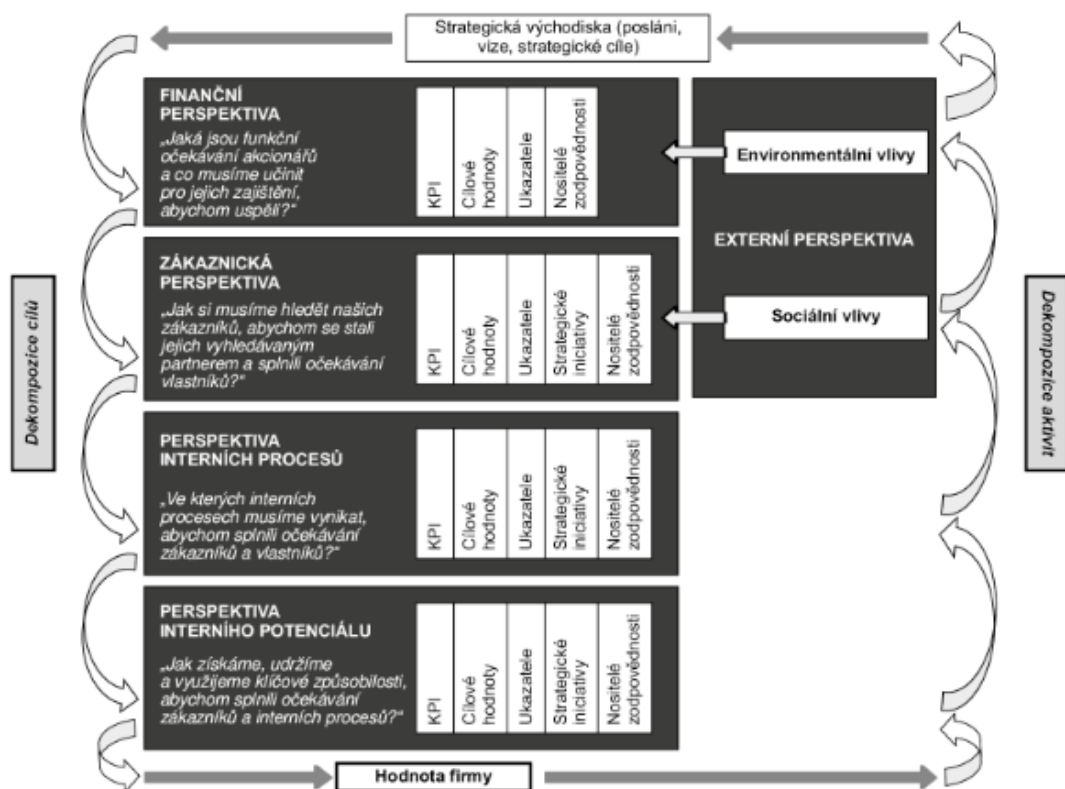
Hlavní smysl BSC lze vidět v tom, že společnost by se měla orientovat na takové ukazatele, které jsou úzce spojené s firemní strategií a se strategickými cíli a jejich naplňováním. Nejsou zde primární jen finanční ukazatele, ale BSC se zaměřuje i na nefinanční ukazatele z oblasti zákazníků, interních procesů, či inovací. Tyto ukazatele spolu vzájemně souvisí a jsou součástí řetězce příčin a následků (Řezáč, 2009).

BSC zahrnuje následující ukazatele podnikové výkonnosti, často se jim také říká perspektivy, a zároveň také jejich vybrané metriky (Fotr a kol., 2012):

- Finanční perspektiva – ziskovost, cash flow, ROI, EVA;

- Zákaznická perspektiva – podíl na trhu, míra spokojenosti zákazníka, loajalita zákazníka;
- Perspektiva potenciálu – míra produktivity, obrátka zásob, měřítka kvality, včasnost dodání, servis;
- Perspektiva učení se a růstu – návrhy zaměstnanců, index míry zlepšení, znalosti zaměstnanců, používání osvědčených postupů, kvalifikace zaměstnanců

Obr. 2: Model Balanced Scorecard



Zdroj: Fotr a kol. (2017, s. 407)

Manažeri využívají BSC nejen k vyvážení jednotlivých cílů a měření výkonnosti podniku, ale také k vyjasnění, lepšímu pochopení nebo k aktualizování strategie podniku, k zaměření řízení na strategické cíle, ke sledování klíčových prvků obchodní strategie, k usnadnění organizační změny, k porovnání výkonnosti geograficky různorodých obchodních jednotek a například ke zvýšení celospolečenského porozumění firemní vizi a strategii (Bělohlávek a kol., 2006).

3.4.2 Benchmarking

Benchmarking je tedy úzce spojen s Balanced Scorecard, a to zejména s perspektivou interních procesů. V rámci benchmarkingu totiž manažeři porovnávají své produkty, služby, procesy, jednak s produkty, či procesy konkurentů a společností s nejlepší třídou, tedy se špičkovými firmami, nebo interně s dalšími podobnými operacemi a činnostmi, které jsou prováděny v rámci jejich vlastních firem (Šuleř, 1997).

Benchmarking tedy identifikuje metody zlepšování provozní efektivity (produktivita, kvalita, rychlost operací) a navrhování produktů (Cejthamr & Dědina, 2010). Cílem benchmarkingu je najít příklady vyšší výkonnosti a pochopit procesy a postupy, které tuto výkonnost řídí. Firmy pak zlepšují svoji efektivitu tím, že tyto osvědčené postupy přizpůsobují a začleňují do svých vlastních operací - nikoli napodobováním, ale inovacemi.

Benchmarking lze rozdělit na tři typy – vnitřní, vnější a funkční benchmarking (Šuleř, 1997). Vnitřní benchmarking, jak už název napovídá, se týká porovnávání produktů, služeb či procesů v rámci jedné společnosti (např. mezi organizačními jednotkami, či pobočkami). Vnější benchmarking se pak zaměřuje na srovnávání vlastní organizace s nějakou jinou velmi podobnou organizací. V tomto případě může jít třeba o přímého konkurenta, nebo i o organizaci obdobného typu, avšak působící na jiném trhu. Posledním typem je funkční benchmarking, v rámci kterého se porovnávají výrobky, procesy, služby organizace s organizací špičkové úrovně bez ohledu na odvětví, ve kterém daná organizace působí (Šuleř, 1997).

3.4.3 Customer Relationship Management - CRM

Customer Relationship Management (CRM) neboli řízení vztahů se zákazníky je pak spojeno se zákaznickou perspektivou BSC. CRM lze definovat jako proces, který společnosti využívají, aby porozuměly jednotlivým segmentům zákazníků a reagovaly rychle, v některých situacích i okamžitě, na měnící se přání těchto zákazníků (Bain & Company, 2018a).

Díky CRM je organizace schopna shromažďovat a spravovat velké množství údajů o zákaznících a na základě těchto informací pak provádět a implementovat vhodné strategie (Chlebovský, 2005). Tyto nashromážděné údaje pomáhají firmám řešit konkrétní problémy během celého jejich cyklu vztahů se zákazníky, tedy od

počátečního zaměření se na zákazníky až po snahu získat je zpět (Řezáč, 2009). Údaje získané pomocí CRM rovněž poskytují společnostem důležité a zároveň nové pohledy na potřeby a chování zákazníků, což jim umožňuje přizpůsobit produkty přímo pro cílené zákaznické segmenty (Chlebovský, 2017).

Řezáč (2009) popisuje využití CRM ve společnostech. Tedy díky CRM mohou firmy nashromáždit informace v rámci průzkumu trhu o zákaznících, a to v reálném čase. Dále mohou vytvořit spolehlivější prognózy prodeje, zrychlit a zefektivnit komunikaci mezi pracovníky prodeje a zákazníky, změřit návratnost jednotlivých propagačních programů a vliv příslušných marketingových aktivit a podle toho přeměřovat výdaje. CRM se využívá také k navrhnutí efektivních zákaznických programů, či k tomu, aby obchodní zástupci mohli pozorovat finanční dopady v rámci různých nastavení produktů před stanovením cen (Chlebovský, 2005).

3.4.4 Supply Chain Management - SCM

V dnešní době se velmi často hovoří i o Supply Chain Management (SCM) neboli o řízení dodavatelského řetězce. Podstatou SCM je synchronizace úsilí všech stran (dodavatelů, výrobců, distributorů, prodejců, atd.) zapojených do uspokojování potřeb zákazníka (Bain & Company, 2018c). SCM tak zvyšuje tvorbu hodnoty pro cílového zákazníka a opět lze vidět propojenost s BSC, a to s perspektivnou jednak interních procesů a také zákaznickou perspektivou.

Tento nástroj je často závislý na technologii, která umožňuje bezproblémovou výměnu informací, zboží a služeb přes hranice organizace (Řezáč, 2009). Vytváří mnohem užší vztahy mezi všemi články dodavatelského řetězce s cílem dodávat správné produkty na správná místa ve správný čas za správné náklady. Cílem je vytvořit mezi všemi stranami tak pevná pouta komunikace a důvěry, aby mohly efektivně fungovat jako jeden celek (Řezáč, 2009).

Společnosti obvykle provádějí řízení dodavatelského řetězce ve čtyřech fázích (Bain & Company, 2018c). Během první fáze se společnosti snaží především zvýšit úroveň důvěry mezi nejdůležitějšími články dodavatelského řetězce.

Ve druhé fázi společnosti usilují o zvýšení výměny informací. Vytvářejí se přesnější a aktuálnější znalosti a údaje o prognózách poptávky, úrovni zásob, výrobních plánech,

dodacích lhůtách a dalších údajích, které by mohly pomoci partnerům v rámci dodavatelského řetězce zlepšit jejich výkonnost (Bain & Company, 2018c).

V rámci třetí fáze by mělo docházet k rozšíření úsilí řídit dodavatelský řetězec jako jeden ucelený proces, než řadu nezávislých funkcí. Pro tuto fázi je rovněž příznačné využívání klíčových kompetencí zainteresovaných stran, snižování úrovně zásob, zkracování doby cyklu a hlubší zapojení zákazníků do procesu řízení dodavatelského řetězce (Bain & Company, 2018c).

Během čtvrté a zároveň poslední fáze se identifikují a realizují zásadní nápady a myšlenky týkající se kompletní přeměny dodavatelského řetězce a rovněž je nevídaným způsobem přinášena hodnota pro zákazníky (Bain & Company, 2018c).

Supply Chain Management těží z mnoha trendů a metod, které změnily celosvětové obchodní praktiky - například metoda Just-in-time (JIT), outsourcing vedlejších činností, konsolidace dodavatelů či globalizace (Řezáč, 2009).

3.4.5 Corporate Social Responsibility – CSR

Corporate Social Responsibility neboli Společenská odpovědnost firem představuje podle Řezáče (2009, s. 315): „*kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku*“. Avšak je důležité říci, že zda bude organizace společensky zodpovědná nebo ne, je čistě na dobrovolné bázi a nemá vymezené žádné hranice. Jedná se tedy o aktivity nad rámec zákonných, ale i komerčních a etických očekávání (Kuldová, 2012).

CSR je tvořeno třemi sférami, které se snaží firmy respektovat. Jedná se o ekonomickou, sociální a environmentální sféru. Do ekonomické sféry spadá například dodržování smluv a ochrana dat, platební morálka, ochrana duševního vlastnictví a práv, nebo také dodržování etických kodexů (Kuldová, 2010).

Sociální sféra zahrnuje například firemní dobrovolnictví a filantropii, zaměstnaneckou politiku, rovnost žen a mužů, zdraví a bezpečnost zaměstnanců či ochranu a dodržování lidských práv. Vedle sociální a finanční sféry je rovněž důležitá environmentální sféra. Organizace by si měly být vědomi dopadů svých činností na životní prostředí a měly by se tedy zaměřovat například na ochranu přírodních zdrojů, na úspory energie,

investování do ekologických technologií nebo ekologickou politiku podniku (Kuldová, 2012).

Jak vyplývá z těchto tří sfér, podniky rozšiřují své tradiční ekonomické cíle i o cíle zaměřené na životní prostředí, sociální a etickou oblast. Zároveň tomu přizpůsobují i svoji vizi a strategii podniku. Společenská odpovědnost firem je v současné době brána jako součást firemního nehmotného kapitálu a lze ji zakomponovat již v rámci výrobních procesů, zejména pokud se jedná o dodavatelsko-odběratelské vztahy (Řezáč, 2009).

Společensky odpovědná firma je pak vnímána jako firma, která plní své závazky, dodržuje své slovo, nespolupracuje s pochybnými partnery, či neprovádí investice za hranici únosného rizika. Lze říci, že si tímto přístupem vylepšuje svoji pověst a image a její společensky odpovědné chování se zásadním způsobem dotýká zainteresovaných stran (zákazníci, zaměstnanci, vlastníci/investoři, dodavatelé, konkurence, společenství), které mají vliv na podnik a zároveň i on na ně (Kuldová, 2012).

4 Průmysl 4.0

Podniky a společnosti se nyní nachází v období čtvrté průmyslové revoluce - průmyslu 4.0, který přináší revoluci v automatizaci, monitorování a analýze dodavatelských řetězců prostřednictvím chytrých technologií. Průmysl 4.0 je poháněn průmyslovým internetem věcí (IIoT) a kyberneticko-fyzikálními systémy - inteligentními, autonomními systémy, které využívají počítačové algoritmy k monitorování a řízení fyzických věcí, jako jsou stroje, roboti a vozidla. Průmysl 4.0 činí vše v dodavatelském řetězci „chytrým“ - od chytré výroby a továren až po chytré skladování a logistiku (SAP, 2022).

Průmysl 4.0 však nekončí u dodavatelského řetězce. Propojuje se s back-endovými systémy, jako je plánování podnikových zdrojů (ERP), a poskytuje tak firmám nevídanou úroveň přehledu a kontroly. V konečném důsledku je průmysl 4.0 hlavní součástí digitální transformace každé společnosti (Marr, 2018).

Průmysl 4.0 je tedy digitální transformace výroby a souvisejících průmyslových odvětví a procesů tvorby hodnot. Jedná se o vzestup digitálních průmyslových technologií a transformace průmyslu 4.0 umožňuje pracovat spolu se stroji novými, vysoce produktivními způsoby (I-SCOOP, 2022).

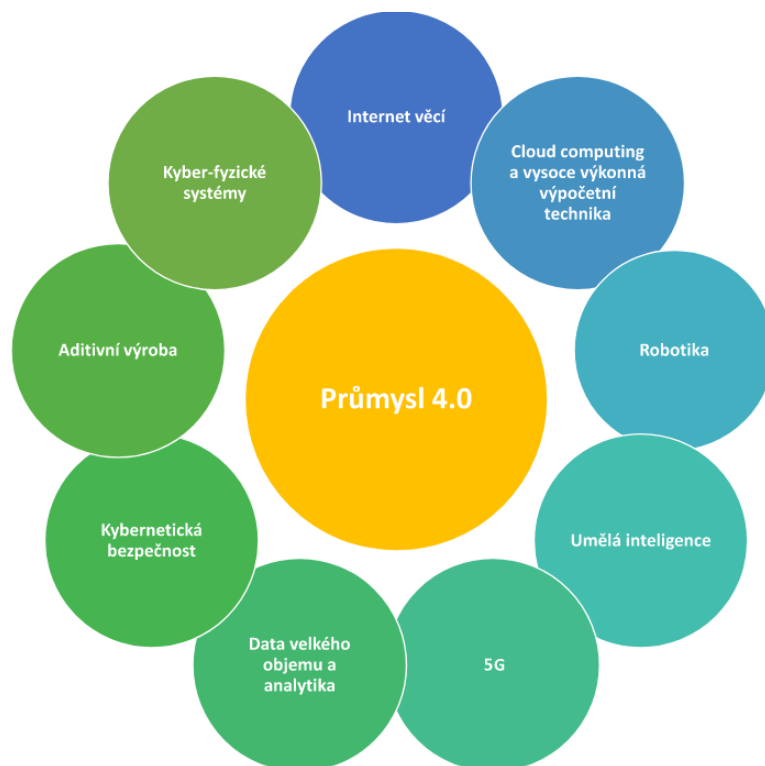
Průmysl 4.0 je postaven na devíti technologických pilířích. Tyto inovace propojují fyzický a digitální svět a umožňují vznik inteligentních a autonomních systémů. Podniky a dodavatelské řetězce již některé z těchto pokročilých technologií využívají, ale plný potenciál průmyslu 4.0 se naplno projeví, až když se použijí společně (SAP, 2022).

Mezi klíčové technologie patří tedy nejen již zmíněný průmyslový internet věcí (IIoT), ale také technologie jako cloud computing, big data (pokročilá analýza dat) s umělou inteligencí, horizontální a vertikální integrace, rozšířená realita (AR), autonomní roboti, či například kybernetická bezpečnost (Marr, 2018).

Přestože se průmysl 4.0 stále vyvíjí a kompletní představa se o něm získá možná až za několik desítek let, společnosti, které tyto technologie zavádějí, si uvědomují plný potenciál průmyslu 4.0. Ty samé společnosti se také potýkají s tím, jak zvýšit kvalifikaci svých současných zaměstnanců, aby byli schopni převzít nové pracovní

povinnosti, které internet 4.0 umožňuje, a jak získat nové zaměstnance se správnými dovednostmi (I-SCOOP, 2022).

Obr. 3: Technologie průmyslu 4.0



Zdroj: Evropský účetní dvůr (2020)

Ačkoliv průmysl 4.0 není ještě ani plně rozvinut, už se také mluví o průmyslu 5.0, který zahrnuje roboty a inteligentní stroje, které umožňují lidem pracovat lépe a chytřeji. V rámci průmyslu 5.0 se ze společností a továren stanou místa, kam mohou přijít pracovat kreativní lidé, a vytvoří tak personalizovanější a lidštější prostředí pro pracovníky a jejich zákazníky (Nexus Integra, 2022b).

V rámci průmyslu 4.0 je cílem minimalizovat zapojení člověka a upřednostnit automatizaci procesů. Lidé se do jisté míry dostali do pozice, kdy soupeřili se stroji (I-SCOOP, 2022). V případě průmyslu 5.0 je tento trend obrácený. Cílem je dosáhnout rovnováhy, kdy interakce stroje a člověka může nabídnout nejvyšší přínosy. Průmysl 5.0 snižuje důraz na technologie a předpokládá, že skutečný potenciál pokroku spočívá ve spolupráci mezi lidmi a stroji (Nexus Integra, 2022b).

4.1 Automatizace

Automatizace je hlavní součástí průmyslu 4.0 a zasahuje do všech částí celého průmyslového světa. Pomocí automatizace může jakákoliv organizace provádět procesy s malým nebo žádným zásahem člověka. Automatizace je schopna pohánět řadu zařízení, která jsou pak schopna plnit různé cíle v široké škále výrobních prostředí. Automatizace je tak účinná, protože zvyšuje kvalitu, výkonnost a efektivitu tím, že omezuje lidskou pomoc, čímž výrazně snižuje riziko chyb (Johnson, 2020).

Automatizace v průmyslovém prostředí využívá řídicí systém, jako je například počítač, a obrovské množství dat k řízení zařízení a procesů ve výrobním prostředí. Podniky v tomto odvětví neustále hledají způsoby, jak zvýšit výkon, produktivitu a efektivitu. Aby automatizovaná výroba dosáhla své hodnoty, musí být implementována jako komplexní řešení, které zahrnuje všechny firemní procesy a umožňuje tok informací mezi všemi jejími částmi (Nexus Integra, 2022a).

Výrobní podniky se zaměřují především na pružnou automatizaci, tedy aby byly schopny rychle upravit automatizované výrobní procesy. Neboť právě rychlá reakce a přizpůsobení se změně poptávce a dalším skutečnostem výroby je v současné době zcela zásadní pro udržení konkurenčního náskoku před ostatními firmami. Výrobní podniky tak zvyšují svoji produktivitu práce a neustále si vytvářejí novou konkurenční výhodu (Intemac, 2022).

Mezi hlavní výhody automatizace v průmyslu 4.0 lze zařadit nákladovou efektivitu, tedy automatizace snižuje náklady na pracovní sílu, jelikož se automatizuje část procesů, které nevyžadují lidský úsudek. Dále jde o konkurenční výhodu, kdy doje ke standardizaci a automatickému přepracování postupů, díky čemuž jsou tyto postupy stále a přesné a mohou fungovat 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Výsledkem je zvýšení produktivity, kapacity a kvality procesů, minimalizace nepřesností a nákladů na prostoje (Johnson, 2020).

Výhodu lze vidět i ve flexibilitě - přidávání nebo změna úkolů vyžaduje zaškolení lidské obsluhy, zatímco roboty a zařízení lze rekonfigurovat a přesně naprogramovat v krátkém časovém horizontu, čímž se zkracuje doba provádění procesů a doba odezvy. Automatizace přináší i maximální bezpečnost. Výrobní linka může přidělit strojům nebo robotům nebezpečné úkoly, které představují naopak vysoké riziko pro zaměstnance. Kromě toho lze zavést pokročilé komplexní bezpečnostní kontroly zařízení, osob

a systémů. Kybernetická bezpečnost je jednou ze základních technologií pro ochranu soukromí společností (Nexus Integra, 2022a).

Jako poslední výhodu automaticity lze zmínit zlepšenou kontrolu. Výrobní procesy jsou monitorovány a zaznamenávány, což generuje „velká data“, tedy cenné informace pro identifikaci vzorců, zlepšování procesů a zavádění změn s cílem předcházet budoucím událostem (Johnson, 2020).

4.2 Digitální transformace

S průmyslem 4.0 je neodmyslitelně spojena tedy digitální transformace. Ta integruje digitální technologie do strategie a operací organizace. Digitální transformace zkoumá každý článek v zákaznickém řetězci, zkoumá nové technologické vazby, které mohou posílit základní podnikání a lze je vetknout do holistických systémů, které vytvářejí lepší zákaznické zkušenosti. Cílem tohoto procesu je hluboce rozšířit konkurenční výhodu a urychlit ziskový růst (Bain & Company, 2018b).

Pokud manažeři usilují o zavedení digitální transformace je zapotřebí nejdříve určit, zda se organizace musí připravit na digitální narušení nebo digitální transformaci. Digitální narušení, které může přijít ze strany zavedených společností a startupů, nakonec zničí a nahradí fyzické podniky čistě digitálními řešeními (Boulton, 2020).

Hlavním úkolem managementu je proto změnit skladbu podnikání tak, aby účinně konkurovalo v čistě digitálním světě. Digitální transformace na druhé straně spojuje to nejlepší z digitálního a fyzického světa do digitálních inovací, které vytvářejí zcela nové zdroje hodnoty (Bain & Company, 2018b).

Digitální transformace vyžaduje, aby manažeři měnili nejen skladbu podniků (technologie, procesy), ale také schopnosti a dovednosti lidí v těchto podnicích a jejich okolí (Boulton, 2020). Aby byla digitální transformace úspěšná, je zapotřebí vykonat několik kroků. Nejprve je zapotřebí pochopit stupeň digitalizace v současném prostředí a posoudit budoucí hrozby. Dále vypracovat vizi, jak zaujmout zákazníka a dosáhnout ziskového růstu s využitím digitálních technologií, a zároveň sladit cíle transformace s obchodními cíli (Boulton, 2020).

Potřebné je rovněž, aby celá organizace byla připravena a rozhýbaná k dané změně, tedy změnit přístupy k inovacím, vyvinout vhodné provozní modely a vybudovat tým digitálně zdatných vedoucích pracovníků (Bain & Company, 2018b). Velmi důležité je,

aby probíhala neustálá spolupráce a komunikace mezi vedením firmy a právě týmem IT pracovníků, kteří mají na starost digitální transformaci. Tedy danou transformaci by měli řídit a vést společně (Boulton, 2020).

Pokud dojde k selhání digitální transformace, může to být z několika důvodů, mezi které patří zejména posedlost změnou velkého rázu, orientace na snižování nákladů jako hybnou sílu podnikání a selhání při změně směru podnikání (Boulton, 2020). Mezi další úskalí digitální transformace lze zařadit i špatné vedení, odloučení IT pracovníků a vedení podniku, nedostačující a malé zapojení zaměstnanců a nestandardní operace.

K neúspěchu může rovněž přispět, pokud se k digitální transformaci přistupuje jako k technologické cestě, která není závislá na podniku. Je potřeba, aby tento proces vlastnil daný podnik, jelikož poté je schopen řídit celou transformaci od začátku do konce, včetně procesů, lidí, zásad a technologií (Boulton, 2020).

Výhodu využití digitální transformace lze vidět zejména v tom, že digitální transformace zapojuje všechny funkce v organizaci. Manažeři ji využívají zejména k přetvoření jednotlivých článků v hodnotovém řetězci zkušeností zákazníků, včetně nového vývoje produktů a služeb, marketingové personalizace, která pomůže zákazníkům objevit a vyhodnotit nabídky společnosti, přizpůsobení produktů a služeb, nákupních procesů, dodavatelského řetězce, hledání nových obchodních modelů a nových toků příjmů, aktualizace procesů, systémů kontroly a zpětné vazby výrobků (Bain & Company, 2018b; Boulton, 2020).

4.3 Pokročila analýza dat

Jak lze vidět, v dnešní době stále více dominují digitální technologie, mezi které patří i již zmíněná pokročilá analýza dat neboli anglicky Advanced Analytics. Tento soubor nástrojů pomáhá organizacím lépe měřit a řídit nejdůležitější funkce jejich podnikání (Hanna, 2021).

Prediktivní schopnosti pokročilé analýzy dat lze využít k předpovídání pravděpodobnosti budoucích událostí, trendů a chování. To následně může organizaci pomoci lépe reagovat a výrazně zvýšit přesnost a rychlost rozhodování (Sisense, 2022).

Advanced Analytics je pro podniky cenným zdrojem, protože umožňuje organizaci získat ze svých datových aktiv větší funkčnost bez ohledu na to, kde jsou data uložena a v jakém formátu. Na základě analýzy velkých integrovaných databází v reálném čase

Lze pak rychle identifikovat dosud neznámé korelace a vzorce pro zlepšení rozhodování (Hanna, 2021). A právě díky výsledkům analýzy mohou manažeři lépe řídit a měřit jednotlivé funkce společnosti. Advanced Analytics také může pomoci řešit některé složitější obchodní problémy, které tradiční BI reporting nedokáže řešit.

Oblasti, které jsou využívány při Advanced Analytics, jsou zejména umělá inteligence, sémantická analýza a analýza grafů, prediktivní analytika, vizualizace dat, vícerozměrná statistika, simulace, a mnoho dalších (Sisense, 2022).

Pro aplikování pokročilé analýzy dat je důležité, aby manažeři jako první vybrali určitou obchodní jednotku či funkční skupinu, která bude disponovat smysluplnými příležitostmi právě pro využití této analýzy. Dále je zapotřebí určit vedoucí skupinu a zřídít tým datových vědců s dovednostmi a zdroji nezbytnými k úspěšnému řízení analýzy (Sisense, 2022).

Také by měla být stanovena konkrétní rozhodnutí a jednání, která lze dále zlepšit a je i zapotřebí určit nejvhodnější hardwarové a softwarové řešení pro cílená rozhodnutí. Nelze ani opomenout, že manažeři by měli rozhodnout o tom, zda daný systém koupí, či si ho jen pronajmou, a také by měli stanovit hlavní zásady, mezi které lze zařadit například zásady ochrany údajů a bezpečnosti. V neposlední řadě je zapotřebí testovat, učit se, sdílet a zdokonalovat se a vyvinout opakovatelné modely a rozšířit aplikace do dalších obchodních oblastí (Hanna, 2021).

Přínos Advanced Analytics pro společnosti, které ji využívají, je možné vidět zejména ve zlepšení interních procesů, jako je řízení rizik, řízení vztahů se zákazníky, logistika dodavatelského řetězce, dále ve zlepšení stávajících produktů a služeb, v získání konkurenční výhody, v předvídání problémů a příležitostí, či v rychlejším rozhodování (Sisense, 2022).

4.4 Business Intelligence a Competitive Intelligence

V současné moderní digitální době hraje důležitou roli i tzv. Business Intelligence, která je úzce spojena se strategickým managementem, a to zejména se strategickým plánováním, které vyžaduje velké množství informací umožňující další rozvoj podniku a definici budoucího stavu organizace. A právě k získání těchto informací je vhodným nástrojem manažerský informační systém Business Intelligence (Mixson, 2020).

Jedná se o soubor procesů, aplikací a technologií, jejichž smyslem je nasbírat, analyzovat a zpracovat data o podnikatelském prostředí jako celku. Nezaměřuje se čistě jen na zákazníky, na trh nebo konkurenční podniky, ale na externí i interní prostředí (Mixson, 2020).

Jejím cílem je pomocí zpracovaných dat efektivně podporovat strategické a taktické rozhodování ve firmě, dále podpořit plánovací aktivity organizace a poskytnout významnou konkurenční výhodu. Pomocí Business Intelligence a díky získaným informacím může management určit strategické směřování podniku. Zdali se vyplatí alokovat aktiva, jaký je cílový segment zákazníků, nebo jak účelněji řídit rizika (Fotr a kol., 2012).

Součástí Business Intelligence je tzv. Competitive Intelligence, která je zaměřena na sběr a získávání dat o konkurenci a informací, které nejsou běžně dostupné v rámci tržního prostředí. Cílem je získat, analyzovat a vyhodnotit informace, které přinesou pro podnik jedinečnou konkurenční výhodu vůči konkurentům v rámci daného trhu. CI je zaměřena na externí prostředí a faktory, které by mohly mít vliv na společnost (např. příčina úspěchu/neúspěchu konkurence) (Fotr a kol., 2012).

Lze říci, že CI poskytuje a vytváří předpověď budoucnosti, neboť by měla včas objevit zásadní příležitosti a hrozby organizace, které vznikají ve firemním okolí. Zároveň by CI měla nastínit způsoby řešení těchto problémů (Molnár, 2009).

Jak vyplývá, tak i CI je nástrojem strategického managementu podniku a poskytuje podklady pro strategické rozhodování firmy, ať už o dalším směřování firmy, nebo o investicích. Oba tyto nástroje získávají údaje a zpracovávají analýzy na základě veřejně dostupných dat, jako jsou například vládní dokumenty, webové stránky, časopisy, interview, finanční zprávy a reporty, nebo obchodní prezentace (Molnár, 2009).

BI a CI využívají pro své uplatnění řadu nástrojů ze strategického managementu, které jsou zaměřeny právě na sběr dat a jejich analýzu, jedná se o SWOT analýzu, benchmarking, analýzu prostředí, finanční analýzu či PESTLE analýzu. CI využívá pro podporu i různé nástroje na vyhledávání informací jako např. roboty, RSS, nebo nástroje na sdílení informací jako například Idea Bank, nebo CI Portál (Molnár, 2009).

4.5 Change Management

Společnosti, které chtějí udržet krok se současnou digitální dobou charakteristickou velkou řadou turbulentních změn, by měly klást důraz na tzv. Change Management neboli řízení změn. Jedná se o oblast řízení, která je, jak již název napovídá, zaměřena na změny, zejména na jejich implementaci a také na jejich prosazení do života organizace (Řezáč, 2009).

Změnu lze definovat jako odklon od předpokládaného stavu nebo průběhu procesu. Změny mohou být dvojího rázu, jednak pozitivní, kdy dochází ke zlepšení očekávaných výsledků, tak i negativní, kdy naopak dochází ke zhoršení očekávaných výsledků (Řezáč, 2009).

Change management získal na významu zejména kvůli zvyšující se a čím dál tím více náročnější konkurenční síle, která vyvolává tlak na požadavek změn v organizacích (Řezáč, 2009). Manažeři by měli být schopni rychle reagovat a vyrovnat se s novými změnami a případné neplánované změny vnímat jako příležitost, a ne jako hrozbu (Častorál, 2016).

Změny v organizaci mohou být různého druhu a lze je rozdělit několika způsoby. Nejčastějším typem změny je změna orientovaná na výrobek, kdy dochází především ke snižování nákladů, tedy tzv. štíhlé výrobě, ke zvyšování výsledné kvality (TQM – viz další kapitola), či ke zkracování času (Time Based Management). Mezi další typy změn patří například i revitalizace, při které jde o oživení podniku, dále restrukturalizace neboli obnovení veškerých podnikatelských funkcí, rozšíření na nové trhy, akvizice, fúze a další (Řezáč, 2009).

Častorál (2016) uvádí další druhy a rozdělení změn. Například pokud se bude na změny pohlížet z hlediska organizace, lze je rozdělit na vnitřní (zásadní inovace, personální změny) a vnější (nové požadavky zákazníků). Dalším hlediskem může být časový průběh, tedy pomalé (postupné), rychlé, mnohonásobné, cyklické (opakující se v cyklech) změny.

Dále mohou být změny rozděleny podle jejich charakteru na plánované (inovace) a neplánované (havárie). A rovněž může organizace zavádět změny strategické, které jsou dlouhodobého charakteru a týkají se celé organizace, zejména podnikatelského záměru, cílů a poslání organizace. Nebo může jít o změny taktické, které jsou zaměřeny

na uspořádání procesů a činností v jednotlivých organizačních jednotkách (Častorál, 2016).

Jednotlivé změny se mohou dotýkat různých oblastí v rámci organizace, například její struktury, ale také procesů, které probíhají v podniku, organizační kultury, či chování v organizaci (Řezáč, 2009).

Změny v organizaci mohou být vyvolány několika faktory, včetně personálního, provozního a výrobního, strukturálního faktoru a potřeby rozvoje funkcí managementu (Častorál, 2016). Avšak je důležité, že se může objevit odpor k připravovaným změnám, ať už u zaměstnanců, tak ale i u vedoucích pozic a manažerů na různých úrovních řízení, a je potřeba s touto negativní okolností počítat a včas navrhnout opatření, která budou přispívat k eliminaci tohoto odporu (Častorál, 2016).

Proto je vhodné provést analýzu potenciálních dopadů změn, a to včetně jednotlivých pracovních míst na všech úrovních řízení. Do zavádění a realizace změn by měli být zapojeni i všichni zaměstnanci, kterých se tato změna a její dopad bude týkat. Jejich případné návrhy či naopak obavy mohou výrazně pomoci tomu, aby daná změna byla rychle, úspěšně a kladně přijata do života organizace (Častorál, 2016).

4.6 Total Quality Management – TQM

Dalším nástrojem, který může organizacím pomoci udržet tempo v této rychlé době, je Total Quality Management neboli TQM. Jedná se o komplexní systematický přístup ke zlepšování kvality, který spojuje specifikace produktů a služeb s výkonností zákazníka. Cílem řízení kvality je pak vyrábět tyto specifikace s nulovými závadami. To vytváří účinný cyklus neustálého zlepšování, který zvyšuje výrobu, spokojenost zákazníků a zisky (Vochozka & Mulač, 2012).

Total Quality Management lze charakterizovat také jako neustálé zdokonalování organizace a veškerých jejích činností a procesů s ohledem na uspokojování současných, ale i budoucích potřeb zákazníků, a na zkvalitňování podniku pro vlastníky a zaměstnance. V rámci TQM nejde jen o výrobek a jeho kvalitu, co se týče uspokojení potřeb zákazníků, ale i o všechny procesy v organizaci, které mají vliv na životní cyklus výrobku (Váchal & Vochozka, 2013).

TQM se řadí mezi nejdokonalejší přístupy k řízení kvality a jeho počátky sahají do 70. let 20. století. Avšak nemá jasně stanovenou podobu zakotvenou ve směrodatném

předpisu, tedy jeho obsah ani forma nemají jednoznačné určení, spíše jsou utvářeny zkušenostmi japonských a amerických organizací, které využívají management kvality (Vochozka & Mulač, 2012).

Aby byl TQM v rámci řízení organizace úspěšný a přínosný, je zapotřebí nejdříve posoudit požadavky zákazníků, tedy porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků a následně navrhnout výrobky a služby, které nákladově a efektivně uspokojí či přesáhnou tyto potřeby (Řezáč, 2009).

Dalším krokem je zaměřit se na samotnou kvalitu výrobků a služeb, tedy určit klíčové problémové oblasti v procesu a pracovat na nich, dokud se nepřiblíží úrovni nulových vad. Dále školit zaměstnance, aby používali nové procesy, navrhnout účinná měření kvality výrobků a služeb, vytvořit pobídky spojené s kvalitními cíli, prosazovat filozofii nulových vad ve všech činnostech, podporovat vedení, aby šlo příkladem, a také vypracovat mechanismy zpětné vazby k zajištění průběžného zlepšování (Bain & Company, 2018d).

TQM se zaměřuje na zlepšování kvality a řešení souvisejících problémů v rámci celé organizace, což vede ke zvýšení ziskovosti společnosti. Manažeři využívají TQM nejen tedy ke zvýšení zisků organizace, ale i ke zvýšení produktivity a spolehlivosti produktu, ke snížení nákladů na zbytky materiálů a přepracování, ke zkrácení časového cyklu pro uvedení na trh, či ke zvýšení konkurenční výhody (Bain & Company, 2018d).

5 Řízení lidských zdrojů v průmyslu 4.0

Digitální revoluce je lidská revoluce. Čtvrtou průmyslovou revoluci sice pohánějí nové technologie, ale v konečném důsledku jsou to lidé, kdo ji ve firmách uvede v život. Vedoucí pracovníci v oblasti lidských zdrojů hrají klíčovou roli v tom, že pomáhají vést organizace k nové budoucnosti práce - takové, která má potenciál být inkluzivnější, smysluplnější a která může přinést větší pozitivní dopad na zaměstnance a zákazníky (Dhanpat, N. a kol., 2020).

Čtvrtá průmyslová revoluce stírá hranice mezi lidmi a technologiemi a spojuje fyzický, digitální a biologický svět. Dopad těchto změn na způsob, jakým lidé pracují a podniky vytvářejí hodnoty, se bude týkat všech odvětví, ekonomik a společností a nově definuje i budoucnost práce (Gažová Adamková, 2020).

Vzhledem k rychle se měnícímu charakteru podnikání je nutné přijmout skutečnost, že je potřebné přijímat a zavádět změny v organizaci. Řízení změn se stává nezbytnou součástí lidských zdrojů, protože organizace musí držet krok s novou, nastupující érou průmyslové digitalizace. Éra průmyslu 4.0 se stává érou robotizace. V oblasti lidských zdrojů předpokládá sjednocení a automatizaci procesů sběru dat, analýzy informací, hodnocení, vzdělávání, zvyšování výkonnosti a rozhodování (Patel, 2020).

Průmysl 4.0 vytváří pro organizace v personální oblasti řadu nových příležitostí. Má celkový dopad na rozvoj lidských zdrojů, růst produktivity práce, možnosti vytváření nových odvětví, přesun různých úkolů z člověka na stroje a roboty. Jedná se o úkoly: rutinní, opakující se, nebezpečné nebo zdraví ohrožující. Kombinace lidského potenciálu a počítačových algoritmů otevírá cestu ke vzniku nových průmyslových odvětví budoucnosti (Dhanpat, N. a kol., 2020).

Průmysl 4.0 se vyznačuje měnícím se prostředím, což má vliv i na organizační struktury, které jsou charakteristické spíše decentralizací, posilováním postavení jednotlivců, menším počtem formálních pravidel, horizontální komunikací a týmovou prací, což je vhodnější přístup pro prostředí plné inovací a změn. Transformace a akceptace průmyslu 4.0 v personální oblasti je nezbytná. Není možné spoléhat se pouze na tradiční přístup. Znamená to nové zaměření na procesy a samotné zaměstnance. Je to výzva pro celé vedení společnosti (Patel, 2020).

Z hlediska lidských zdrojů je nutná cílená příprava a je potřeba vzít v úvahu následující skutečnosti. Odborníci na lidské zdroje musí být schopni identifikovat dovednosti potřebné pro odvětví, v němž jejich organizace působí. Současně musí definovat nové dovednosti, které může přinést průmysl 4.0 (Gažová Adamková, 2020).

Personální oddělení se musí více zaměřit na digitální technologie a musí držet krok s technologickými trendy, aby si udržela náskok před konkurencí. Je také zapotřebí, aby společnosti aktivně využívaly propojení a integraci, přeměnily způsoby komunikace s interními i externími klienty a zaměřily se na nové, moderní a efektivní komunikační nástroje (Gažová Adamková, 2020).

S tím, jak se organizace posouvají hlouběji do čtvrté průmyslové revoluce, lze vidět, jak se řízení lidských zdrojů mění a odráží roli klíčového hybatele podnikání. Úspěch v budoucnosti práce bude do značné míry záviset na schopnostech organizace. Kromě zvládnutí vlastních změn se personální oddělení bude muset vypořádat i s výzvou přeškolení dalších oblastí v organizaci (Patel, 2020).

Personální odborníci čelí v průmyslu 4.0 i mnoha dalším výzvám. Jsou to zejména: velké množství zpracovávaných dat, rychlý nástup změn, nové obchodní a personální modely a „inteligentní služby“, které umožňují digitální nástroje. Základním determinantem řízení organizačních změn jsou zkušenosti manažerů, kteří jsou zároveň příjemci změn. Množství změn, které tito manažeři provádějí, souvisí s velikostí organizačních změn. Zkušenosti z úspěchu předchozích změn v jednotlivých organizacích tento vztah pozitivně ovlivňují a podporují (Dhanpat, N. a kol., 2020).

Avšak rozvoj průmyslu 4.0 může přinést mnoho problémů a rizik. Například problémem může být přizpůsobení se zaměstnanců novým podmínkám a vysoké míře technologických změn nebo riziko zániku stávajících profesí, včetně těch nejkvalifikovanějších. Silný tlak na inovace by mohl poškodit zejména malé a střední podniky, a čím menší podniky, tím větší riziko. Změny mohou vést ke zvýšení podílu částečných úvazků s pružnou pracovní dobou ve více podnicích současně (Gažová Adamková, 2020).

Některá omezení a obavy z rostoucí tendence k využívání robotiky a umělé inteligence vyvolávají v lidech obavy. Strach z masivnějšího propouštění, ztráty zaměstnání a bezpečnosti (Gažová Adamková, 2020). Podniky hledají ucelenější strategie, jak se připravit na změny v řízení lidských zdrojů a na budoucnost práce, proto se obracejí

stále častěji na funkci lidských zdrojů, aby se rychle vyvíjela a přizpůsobovala měnícím se požadavkům (Patel, 2020).

Vzhledem k tomu, že inovace a rychlost se stávají rozhodujícími pro růst a trvalou konkurenční výhodu, je integrace technologií ústředním prvkem nových obchodních modelů napříč odvětvími a je stále více zapotřebí, aby společnosti těmto změnám rozuměly a zvládaly je (Dhanpat, N. a kol., 2020).

Automatizace a digitalizace zase mění způsoby vykonávání práce tím, že nahrazují, rozšiřují a vytvářejí nové úkoly pro pracovníky. S proměnou úkolů a pracovních míst se budou měnit i dovednosti, které pracovní síla potřebuje, takže dovednosti budoucnosti jsou pro pracovníky i zaměstnavatele zásadní potřebou. Strategie rekvalifikace a zvyšování kvalifikace budou muset nabývat na významu, aby podniky mohly rozvíjet své talenty (Gažová Adamková, 2020).

Kromě toho nástup gig ekonomiky a globalizace stírají organizační i geografické hranice, což vede k odklonu od tradičních vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Organizace jsou formovány také měnícím se demografickým vývojem a novými společenskými očekáváními od pracovní síly. Kromě toho zaměstnanci více očekávají, že pracovní místa budou zahrnovat všechna pohlaví, rasy, náboženské příslušnosti, identity, kultury a fyzické schopnosti (Gažová Adamková, 2020).

Zásady a postupy, které personální oddělení spoluvytváří, utvářejí zkušenosti zaměstnanců a určují, jak dobře se společnost přizpůsobí novým obchodním modelům. Patří sem zásady odměňování, způsob a náplň práce a způsob rozvoje a školení talentů (Patel, 2020).

Strategie řízení lidských zdrojů musí být výslovně propojena s obchodní strategií, aby bylo možné řešit množství výzev a měnících se trendů, kterým každá organizace čelí. Kromě toho strategie řízení lidských zdrojů ovlivňuje finanční zabezpečení jednotlivce, jeho pocit sounáležitosti, sociální stabilitu, růst a pohodu. Strategie řízení lidí tak silněji, než kdy dříve, určuje, jak se bude podniku dařit a jak se bude dařit lidem ve čtvrté průmyslové revoluci (Dhanpat, N. a kol., 2020).

Jedním z prvních procesů, které je třeba v organizaci připravit, je informování zaměstnanců o potřebě nových změn. Změny, které budou nutné, aby organizace byla na trhu konkurenceschopná. Změny přispívají k budoucnosti stále se rozvíjející

organizace. Čím více jsou lidé se změnami spojeni, tím snadněji lze podpořit jejich pozitivní zapojení. Proto je důležité, aby organizace zapojily své zaměstnance do procesu plánovaných změn co nejdříve. Strach lidí z něčeho neznámého vytváří problém s vizualizací výsledku změny. Proto je užitečné, aby vedení organizace dokázalo názorně ukázat, co bude změna znamenat (Dhanpat, N. a kol., 2020).

Jak již bylo zmíněno, čtvrtá průmyslová revoluce stírá hranice mezi lidmi a technologiemi a spojuje fyzický, digitální a biologický svět. Personální oddělení se musí v současné době více zaměřit na digitální technologie a musí držet krok s technologickými trendy, aby si udržela náskok před konkurencí (Patel, 2020). Průmysl 4.0 vytváří v personální oblasti řadu nových příležitostí a trendů jako je například Virtual Onboarding, Hybrid Workplace, People Analytics nebo Online Training and Upskilling. Řada moderních trendů navíc byla v posledních letech umocněna covidovou pandemií.

5.1 Hybrid Workplace

Jedním z nejaktuálnějších trendů v oblasti lidských zdrojů je tzv. Hybrid Workplace neboli hybridní pracoviště. S nástupem covidové pandemie se práce z domova stala „novou normou“ a řada pracovišť tak čelila nevídané změně. Tato pandemie donutila zaměstnavatele přejít na model práce na dálku, aby zajistili bezpečnost zaměstnanců a zároveň kontinuitu podnikání (Chorna, 2022).

V současné době na tento model práce navazuje model hybridního pracoviště, kdy je zaměstnancům flexibilně umožněna práce na dálku i z kanceláře. Zaměstnanci nejsou omezeni konkrétním místem. Mohou si vybrat požadované místo a rozhodnout se, že budou pracovat třeba z kavárny, nebo jakéhokoliv jiného koutu světa, pokud jejich produktivita neklesne. Zaměstnanci mají v řadě společností možnost si vybrat, zda chtějí většinu času pracovat z domova, chodit do kanceláře tři nebo více dní v týdnu, nebo mít smíšený pracovní režim. Vzhledem k tomu, že hybridní model snižuje náklady i dobu dojíždění, má přímý pozitivní dopad na výsledky organizace - a proto je to jeden z hlavních trendů v oblasti lidských zdrojů současné doby (Empxtrack, 2021).

Práce na dálku je pro mnohé zaměstnance přínosem díky svým výhodám, jako je pružná pracovní doba, úspora času a nákladů na dojíždění atd. Jednou z nejcennějších výhod pro zaměstnavatele je přístup k širšímu okruhu talentů (Meister, 2021).

Předpokládá se, že model hybridního pracoviště zůstane zachován v řadě firem a tento trend bude pokračovat i v roce 2022 a dále. Vzhledem k tomu, že velké množství zaměstnanců využívá možnost hybridního pracoviště, musejí společnosti přehodnotit své strategie týkající se zachování firemní kultury, týmové spolupráce, technologické infrastruktury a rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (Ahmed, 2021).

Díky hybridnímu pracovišti se mění i zaměření na řízení výkonnosti. Pozornost se přesouvá od výpočtu pracovní doby zaměstnanců k celkové produktivitě a kvalitě odvedené práce. Dochází k nárůstu zavádění personálních technologií pro vytvoření udržitelné kultury práce na dálku, kde jsou týmy vysoce produktivní a angažované (Chorna, 2022).

5.2 People Analytics

Dalším aktuálním trendem je People Analytics neboli analýza lidí. Lze ji definovat jako metodu hluboce založenou na datech a zaměřenou na cíle, která zkoumá všechny procesy, funkce, problémy a příležitosti lidí v práci, aby se tyto systémy pozvedly a dosáhlo se udržitelného obchodního úspěchu. People Analytics patří mezi nejžádanější dovednosti personalistů, avšak potřebují mít k dispozici vhodné nástroje a vzdělání, aby mohli činit rozhodnutí založená na datech, která budou mít pozitivní dopad (Ghosh, 2021).

Analýza lidí se stává nezbytnou součástí každé firmy. Rozšiřování využití velkých dat v oblasti lidských zdrojů je již delší dobu na vzestupu. Zejména s ohledem na digitální transformaci, která proniká do všech aspektů lidských zdrojů (Empxtrack, 2021).

Tento nástroj zvyšuje hodnotu organizace a optimalizuje procesy na základě dat. Shromažďování a vyhodnocování dat v rámci analýzy lidí vede k lepšímu rozhodování, a to v celém životním cyklu zaměstnanců - od lepšího rozhodování o náborech a efektivnějšího řízení výkonnosti až po lepší udržení zaměstnanců (Meister, 2021).

Vedoucí pracovníci lidských zdrojů využívají tento nástroj dále k měření příjmů na zaměstnance, míry úbytku nových zaměstnanců, ztráty nákladů na školení. Dále také na základě získaných informací mohou zlepšit angažovanost zaměstnanců, či snížit jejich fluktuaci (Ghosh, 2021).

5.3 Employee Wellbeing and Mental Health

Employee Wellbeing and Mental Health - Pohoda a duševní zdraví zaměstnanců je dalším velice aktuálním a diskutovaným trendem. Zatímco dříve byly programy firem zaměřené na wellness zaměstnanců a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem běžné, po pandemii se staly jednou z hlavních oblastí, na kterou se personalisté zaměřují. Důvodem je skutečnost, že zaměstnanci byli v době covidové pandemie více než kdy jindy vystaveni stresu, což mělo zásadní vliv na jejich duševní zdraví (Ahmed, 2021).

Péče o pohodu zaměstnanců je bezpochyby jedním z hlavních trendů v oblasti lidských zdrojů, který si organizace nemohou dovolit ignorovat. Společnosti by měly poskytovat povinnou podporu duševního zdraví, nikoliv aby to byl příjemný „doplňek“, ale veřejně se zavázat investovat do pohody a duševního zdraví zaměstnanců. To lze využít jako výhodu při náboru a udržení talentů (Azmi, 2021).

Fyzické zdraví je velmi důležité, ale v současné době je potřeba zaměřit se, jak již bylo zmíněno, i na duševní pohodu zaměstnanců. A personální oddělení v tom nepochybně hraje jedinečnou roli. Covidová pandemie a následná ekonomická recese negativně ovlivnily duševní zdraví mnoha lidí, a ještě více přitížily těm, kteří již trpí duševními chorobami a poruchami. Personální oddělení by tak měla projevovat empatii, nabídnout plnou podporu a zdroje pro získání pomoci a být k dispozici, pokud pracovníci chtějí vyjádřit své obavy nebo položit jakékoliv otázky (Dixit, 2022).

Na zaměstnavatelích nyní leží odpovědnost za nabídku wellness programů, aby si jejich pracovníci udrželi dobrý zdravotní stav, zůstali produktivní a cítili se v práci více angažovaní. Organizace vymýšlejí různé způsoby, jak vytvořit programy a benefity pro zdraví zaměstnanců, včetně fyzické pohody, duševního zdraví, flexibilních pracovních úvazků, péče o děti, péče o seniory, placeného volna a dalších (Azmi, 2021).

5.4 Virtual Onboarding

Současný svět se stal technicky vyspělým v různých směrech. Zaměstnavatelé nejenže umožnili a vytvořili podmínky svým zaměstnancům, aby mohli pracovat na dálku, ale také se během covidové pandemie přesunuli k virtuálním procesům nástupu nových zaměstnanců do zaměstnání, tedy k Virtual Onboarding (Empxtrack, 2021).

Tento pojem vznikl nedávno a je podobný osobnímu onboardingu s tím rozdílem, že probíhá virtuálně, pomocí videokonferenčních nástrojů, online zdrojů a webinářů. Dříve museli nově přijatí zaměstnanci zjišťovat údaje o firmě a dané práci od již stávajících kolegů, kteří ve firmě pracují léta. Díky procesům vzdáleného onboardingu firmy podpořily využívání online zdrojů a interaktivních sezení, ke kterým mají noví zaměstnanci přístup ze svého notebooku, aby se na ně mohli odvolávat v jakékoli fázi onboardingu (Darwinbox, 2021).

Vzestup virtuálního náboru poskytuje kandidátům kompletní digitální zkušenost. Proto musí zaměstnavatelé zůstat připraveni s moderními náborovými nástroji, aby poskytli nejlepší zkušenosti kandidátům a efektivní onboarding zaměstnanců (Empxtrack, 2021).

Jednou z nejnáročnějších částí procesu virtuálního onboardingu je zajistit, aby se noví zaměstnanci cítili pohodlně. Pokud se zaměstnanec setká se svými kolegy a komunikuje s nimi tváří v tvář, pomůže to novému zaměstnanci pochopit organizační kulturu mnohem snáze než prostřednictvím online interakce. Dalším nevyhnutelným problémem virtuálního onboardingu je propast mezi nově přijatými zaměstnanci a jejich manažery. Interakce mezi novými zaměstnanci a manažery zůstává omezena pouze na videohovory a konference. To automaticky zkracuje podmínky povýšení kvůli absenci přímého pozorování postupu nových zaměstnanců v pracovní oblasti (Darwinbox, 2021).

Společnost může fungovat co nejlépe pouze v případě, že zaměstnanci jsou v souladu a týmově spolupracují. Je to opět jedna z náročných částí procesu virtuálního onboardingu ve firmách. Zaměstnancům chybí vzájemné propojení, nerozumějí si, takže v pracovní oblasti mizí smysl pro soulad, což může dosti poškodit pověst firmy (Dixit, 2022).

5.5 Online Training and Upskilling

Nejistota v oblasti pracovních míst v posledních dvou letech způsobila to, že je zapotřebí, aby lidé získávali další dovednosti. Společnosti se tak začaly zaměřovat na zvyšování kvalifikace a znalostí svých zaměstnanců potřebných ke splnění náročných pracovních požadavků, a to zejména pomocí online školení a webinářů. Organizace díky zvyšování kvalifikace zůstanou pružné, jsou schopné se přizpůsobit vnějším

výzvam trhu, a především jsou schopné si udržet konkurenceschopnost na trhu práce (Ahmed, 2021).

Zaměstnavatelé vyvíjejí iniciativy, aby se spojili se zaměstnanci a poskytli jim virtuální vzdělávací zkušenosti, přičemž se zaměřují na vytváření kultury neustálého vzdělávání a růstu. Při zjišťování nedostatků v dovednostech a vhodných vzdělávacích a rozvojových programů se využívají personální nástroje (Azmi, 2021).

Význam poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze vidět zejména v rozšiřování dovedností zaměstnanců a umožnit jim přijímat náročné úkoly, dále ve zlepšení efektivity práce a výkonnosti zaměstnanců, v budování spokojených týmů, které se zaměřují na udržení zákazníků a ziskovost, ve snížení míry úbytku zaměstnanců, zvýšení angažovanosti a posílení morálky zaměstnanců, či ve zlepšení inovací služeb a produktů společnosti. Zvyšování kvalifikace ušetří také náklady na nástup a nábor zaměstnanců (Chorna, 2022).

V této výjimečné době je tedy zaměstnancům umožněno zvyšovat jejich kvalifikaci a firmy by jim měly být schopné poskytnout správné školení a znalosti, aby byli připraveni zvládnout všechny budoucí výzvy. A právě virtuální školení bude stále častěji hlavní metodou pro všechny typy školení, které se dosud primárně prováděly v učebnách (Duvigneau, 2022).

Celkově je zvyšování kvalifikace novým trendem v oblasti lidských zdrojů, který má obrovský potenciál a je nezbytný nejen pro růst zaměstnanců, ale i pro celkovou jedinečnost a inovace organizace (Meister, 2021).

5.6 Employee Experience

Pojem Employee Experience neboli zkušenosti zaměstnanců není řadě firem dnes vůbec cizí. Velké množství společností jej považuje za klíčový faktor pro udržení angažovanosti a motivace svých zaměstnanců, zejména v náročných dobách. Intenzivní zaměření na zkušenosti zaměstnanců se dostává mezi nejdůležitější klíčové iniciativy vedoucích pracovníků v oblasti lidských zdrojů (Vulpen, 2022).

Zaměřit se na zkušenosti, které mají zaměstnanci s firmou, podobně jako se značka zaměřuje na zkušenosti zákazníků, může zvýšit produktivitu, zvýšit spokojenost a vést k větší loajalitě zaměstnanců, či podpořit investice do vize společnosti (Vulpen, 2022).

Aby vedoucí pracovníci byli úspěšní v oblasti zkušeností zaměstnanců, tak je nejprve potřeba naslouchat lidem, analyzovat a identifikovat problémy. To může znamenat vytvoření osobností zaměstnanců a následně vytvoření designových center kolem každé hlavní skupiny zaměstnanců (Sunil, 2022).

Dále by měl být utvořen multifunkční tým. Jakmile jsou pochopeny problémy charakteru různých skupin zaměstnanců, je zapotřebí na ně reagovat ucelenou strategií. To znamená spojit IT, lidské zdroje, zařízení, bezpečnost, právní oddělení, a dokonce i provoz. Tento tým se pak může podívat na problémy s nejvyšší prioritou a rozhodnout, jaké zásahy, nástroje nebo dlouhodobé investice jsou potřeba (Chorna 2022).

Zatřetí je třeba se zaměřit na poskytování služeb, neboť zkušenosti zaměstnanců jsou ve své podstatě strategií poskytování služeb. Je potřeba přehodnotit nastavení jejich poskytování. Také je zapotřebí, aby vedoucí pracovníci měli dlouhodobý plán, jelikož zkušenosti zaměstnanců není něco, co vyřešíte během jednoho roku. Je to nová výzva pro dlouhodobé investice (Sunil, 2022).

Dalším způsobem, jak mohou společnosti v nejisté době zlepšit zkušenosti zaměstnanců, je dát jim možnost vyjádřit se. Sběr zpětné vazby od zaměstnanců a následné jednání na základě jejich podnětů je nejlepší způsob, jak zlepšit EX. Výhodou proměňování zpětné vazby v akci je, že zaměstnanci jsou dvakrát více angažovaní ve srovnání se zaměstnanci firem bez programu naslouchání (Vulpen, 2022).

Avšak myšlenka zaměstnanecké zkušenosti by měla být posunuta o krok dále, aby organizace mohly skutečně realizovat její přínosy. Neboť jen budování zkušeností zaměstnanců nestačí, je zapotřebí, aby oddělení lidských zdrojů začalo propojovat zkušenosti zaměstnanců se zkušenostmi zákazníků a důvěrou investorů (Sunil, 2022).

Díky řadě změn způsobených pandemií však zkušenost zaměstnanců získala novou podobu a význam. S Covid-19 se koncept zaměstnanecké zkušenosti mírně posunul k životní zkušenosti, která není spojena s kanceláří nebo fyzickou přítomností v týmu. Proto řada společností začíná nabízet benefity, které nejsou přímo spojeny s firmou (Vulpen, 2022).

5.7 Talent Marketplace

Jedním z největších poučení z pandemie je skutečnost, že společnosti se již nemohou spoléhat pouze na získávání talentů zvenčí. Místo toho je napjatý trh práce donutil lépe využívat talenty, které již mají (Sunil, 2022).

A právě zde se objevuje další trend v oblasti lidských zdrojů, který zahrnuje lepší alokaci talentů prostřednictvím tržišť talentů. Tržiště talentů pomáhají propojit zaměstnance v rámci organizace nebo odvětví s interními kariéerními příležitostmi. Ty zahrnují volná pracovní místa, ale také projekty napříč odděleními, dočasná přidělení a další iniciativy (Sunil, 2022).

Ve světě, kde je těžší než kdy jindy najít externí kandidáty, se trh stává zásadním. Interní tržiště talentů se stává jedním z nejdůležitějších systémů, které by měly ve firmě existovat. Pokud společnosti otevřou interní příležitosti lidem uvnitř firmy (pracovní místa, projekty, úkoly), získají sílu dynamiky trhu. Vysoce odborní a ambiciózní lidé se dostanou nahoru, projekty se obsadí nejlepšími lidmi a všichni se budou cítit více posílení (Vulpen, 2022).

Personální oddělení si stále více uvědomují důležitost (plánovaného) rozvoje dovedností. V důsledku toho se stále více společností snaží navázat partnerství se svými strategickými partnery a vytvořit společné tržiště talentů. Tato iniciativa nejen pomáhá budovat rozmanitější schopnosti, ale také poskytuje příležitost pro vzájemné šíření nápadů a inovací (Bersin, 2022).

Velice populárním trendem v oblasti lidských zdrojů se začíná stávat, že společnosti si nyní raději půjčují nebo pronajímají lidi s určitými dovednostmi od jiných společností, než aby přijímaly nové zaměstnance na plný úvazek. Organizace si přivádějí pracovníky podle potřeby na konzultace nebo na práci na konkrétním úkolu (Vulpen, 2022).

Například odborní zaměstnanci jsou nasazováni v momentě, když se objeví nová zakázka, a odejdou, až když je zakázka před dokončením a další velkou zakázku získá konkurenční společnost. Tímto způsobem zaměstnanec pracuje na relevantních projektech a může budovat své vlastní schopnosti. Naopak společnost je schopna rychle nasadit dočasnou, ale kvalifikovanou pracovní sílu na základě dostupných projektů (Bersin, 2022).

V této souvislosti je tržiště talentů považováno za velmi úspěšné řešení, které bude přijímat stále více společností. Avšak pro organizace to nebude úplně nejjednodušší, neboť vedoucí pracovníci budou muset zjednodušit architekturu pracovních míst, rozhodnout, jaké technologie použít pro dovednosti a rozvoj, a pak přemýšlet o tom, jak řídit výkon, odměňování a povyšování, když se lidé začnou pohybovat (Bersin, 2022).

5.8 Workplace diversity, Equity and Inclusion

V souvislosti s covidovou pandemií se zvýšil důraz na diverzitu, rovnost a inkluzi pracovních sil zaměstnanců, jelikož vzrostla společenská role zaměstnavatelů a zároveň jsou zásadní pro každou firemní kulturu, která chce prosperovat v příští ekonomice. Nejenže dávají zaměstnancům možnost hrdě vnášet své životní zkušenosti na pracoviště, ale podniky jsou díky nim konkurenceschopnější na trhu práce (Duvigneau, 2022).

Společnosti si uvědomují dopad různorodých týmů na obchodní inovace, ziskovost a morálku týmu, proto je zapotřebí nově definovat náborovou strategii. Najímání zaměstnanců je prvním krokem k zajištění rozmanité pracovní síly. Diverzitní sourcing, procesy nábory naslepo a prověřování kandidátů pomocí umělé inteligence jsou běžné náborové techniky, které pomohou HR manažerům budovat diverzifikované týmy (Chorna, 2022).

Při uvádění strategií diverzity, rovnosti a začleňování do života hraje klíčovou roli pro personalisty digitální transformace. Díky mobilním nástrojům a technologiím mohou podniky poskytnout svým zaměstnancům platformu, kterou potřebují k tomu, aby mohli vyprávět své příběhy (Meister, 2021).

Předpokládá se, v dalších letech bude rozmanitost na pracovišti i nadále hrát klíčovou roli při udržení cenných talentů, jelikož se stává nezbytnou součástí atraktivního prostředí pro zaměstnance (Chorna, 2022).

6 Covid-19 a role personálních manažerů

Covidová pandemie uvrhla zaměstnavatele i zaměstnance do chaosu a nejistoty, aniž by byl jasný její konec. Personální oddělení fungovala po většinu roku 2020 a 2021 v krizovém režimu, řešila, jak by zaměstnanci mohli pracovat z domova, snažila se poskytovat dodatečnou podporu duševního a fyzického zdraví a více než kdy jindy pracovala na strategiích, jak udržet fungování svých organizací. Role personálních manažerů se zásadně změnila, stalo se pravou rukou generálních ředitelů, která pomáhá řešit složité problémy spojené s lidmi (Harbert, 2021).

Přestože personální oddělení je zodpovědné za výkonnost, produktivitu a efektivitu pracovníků, musí i rozumět životním zkušenostem, kterými zaměstnanci procházejí, a podporovat je nejen v jejich pracovních zkušenostech, ale i v jejich životech. Musí porozumět výzvám, kterým zaměstnanci společnosti čelí, s čím se potýkají v práci i mimo ni. Pokud zaměstnanci cítí tuto podporu, má to pozitivní vliv na jejich duševní zdraví. Spokojenější a zdravější zaměstnanci jsou efektivnější pro podnikání (Hamouche, 2021).

Řada vedoucích pracovníků se nyní více zaměřuje na maximalizaci individuálních silných stránek každého zaměstnance než na řešení nedostatků. V důsledku toho byl zaznamenán prudký nárůst produktivity. Vedoucí pracovníci si uvědomují, že je nesmírně důležité získat komplexní pohled na zaměstnance, aby je bylo možné efektivně podporovat. Vedoucí pracovníci za tímto účelem spolupracují s personálním oddělením (Harbert, 2021).

V tomto novém světě flexibilní práce a s novými příležitostmi a výzvami se před personálními odděleními otevírá prostor, kde z profesního hlediska musí definovat a rozvíjet nové dovednosti a procesy, aby optimalizovala to, co se od nich očekává - a to je zajistit, aby lidský kapitál společnosti byl plně angažovaný, motivovaný a inspirovaný (Lewis, 2020).

Covidová pandemie přiměla organizace zaměřit se na zdraví a pohodu zaměstnanců na mnoha úrovních. Mimo jiné na to, jak se zaměstnanci cítí, kde sedí a zda jsou očkovaní. Personalisté se již dlouho starají o fyzické a duševní zdraví zaměstnanců, ale nyní se k němu staví aktivněji. To znamená všimnout si toho, jak se zaměstnanci cítí, a také rozvíjet dovednosti, jak včas odhalit problémy a pomoci jim (Hamouche, 2021).

To vyžaduje, aby personalisté prokázali větší emoční inteligenci. Vyžaduje to také obnovení pozornosti věnované zkušenostem zaměstnanců, které práce na dálku dramaticky změnila (Hamouche, 2021).

Další důležitou zkušeností zaměstnanců, která se stala složitější, je vedení „těžkých rozhovorů“. Před pandemií mohl manažer, který potřeboval probrat nějaký problém nebo sdělit špatnou zprávu, vést soukromý rozhovor mezi čtyřma očima se zaměstnancem v kanceláři. V prostředí vzdálené nebo hybridní práce to již nemusí být možné, jelikož během online hovorů chybí intimita a řeč těla je těžko zjiřitelná. Personální oddělení bude muset vymyslet, jak takové situace řešit, a proškolit manažery o nových modelech (Lewis, 2020).

Psychické zdraví zaměstnanců je v poslední době také v centru pozornosti zaměstnavatelů. Manažeri by se měli častěji zajímat o zdraví a pohodu jejich zaměstnanců. Manažeri začali věnovat větší pozornost i mimopracovnímu životu zaměstnanců. Řada společností nabízí programy a benefity, jako jsou životní koučové, instruktoři jógy a odborníci na výživu (Harbert, 2021).

Situace každého zaměstnance je však tak jedinečná a odlišná, že je nemožné, aby vedoucí personálních oddělení byli k dispozici každému zaměstnanci pro každý osobní rozhovor (Harbert, 2021).

Společnosti se také více zaměřily na rasové a sociální nerovnosti. Vedoucí pracovníci hovoří se svými zaměstnanci o tom, jak se cítí, a připravují pro ně školení, která mají pomoci identifikovat a eliminovat předsudky (Lewis, 2020).

Personální oddělení se rovněž stalo zodpovědným za to, kde lidé pracují, a také za to, jak tuto práci vykonávají, zejména doma. To zahrnuje i školení, jak minimalizovat rozptylování a pracovat efektivněji. Může to také zahrnovat poskytování pokynů, jak nastavit hranice, aby zaměstnanci nakonec nepracovali příliš mnoho, což by mohlo vést k psychickým a fyzickým problémům (Lewis, 2020).

Personální oddělení je klíčovým účastníkem při zjišťování, jak mohou lidé co nejlépe fungovat v novém post-pandemickém prostředí, ať už jde o práci na pracovišti, hybridní nebo stoprocentně vzdálenou. To vyžaduje flexibilitu, přizpůsobivost a kreativitu, jak pro personalisty, tak pro zaměstnance (Harbert, 2021).

Personální oddělení hraje ústřední roli také při zjišťování toho, co během covidové pandemie fungovalo dobře, a stavět na tom při vytváření konkurenčních výhod. Společnost může například zmenšit ústředí a vytvořit regionální centra, která mohou využít nové zdroje talentů. V takovém scénáři musí oddělení lidských zdrojů vyřešit, jak budou střediska spolupracovat s ústředím, jak se bude koordinovat práce atd. (Hamouche, 2021).

Je to také úkol, který spadá přímo do kompetence personálního oddělení. S flexibilní prací a tímto novým světem příležitostí a výzev, který se otevírá, musí personální manažeři najít a rozvíjet zaměstnance s novými dovednostmi a najít a vyvinout nové procesy, které optimalizují to, co se od nich očekává (Harbert, 2021).

7 Charakteristika vybraných podniků

Pro účely nasbírání dat a informací pro aplikační část diplomové práce byl zvolen farmaceutický obor a v něm byly vybrány dvě české společnosti zabývající se výrobou a prodejem léčivých přípravků, zdravotnických prostředků a kosmetiky. Tento obor byl vybrán záměrně, jelikož autorka práce má velice blízký vztah k farmacii a k jedné z vybraných společností.

7.1 Dr. Müller Pharma s.r.o.

Dr. Müller Pharma s.r.o. je ryze česká rodinná firma založena roku 1995, jejímž majitelem je Dr. Vladimír Müller a Ing. Markéta Dittrichová. Jedná se o předního českého výrobce léčiv, doplňků stravy, zdravotnických prostředků a kosmetiky. V současné době vyváží své produkty do více než 40 zemí světa. Zhruba ze dvou třetin se jedná zejména o země v Asii a na Blízkém východě, dále Evropa a pak také severní Afrika. Tato středně velká firma disponuje velmi moderními technologiemi a je schopna měsíčně vyrobit zhruba 1,3 až 1,5 milionu kusů produktů (Daniel, 2017).

Hlavní sídlo společnosti se nachází v Hradci Králové, kde se rovněž nachází rozsáhlý areál pro výrobu farmaceutických prostředků a pracuje zde zhruba kolem 180 zaměstnanců. Společnost Dr. Müller Pharma s.r.o. v posledních letech zásadním způsobem investovala a rozrostla se o dvě dceřiné společnosti (Žižka, 2022).

Jako první byla v roce 2016 koupena společnost Megafyt Pharma s.r.o., která sídlí ve Vraném nad Vltavou a specializuje se na výrobu léčivých bylinných čajů, které se prodávají pouze v lékárnách (Žižka, 2018). V roce 2020 byla koupena druhá společnost, a to Jemča a.s., která má dlouhou tradici ve výrobě čajů v Jemnici na Třebíčsku. Jedná se o největšího výrobce čajů v České republice pro retail (Žižka, 2022).

V současné době stojí Dr. Müller Pharma s.r.o. na třech zásadních pilířích, díky kterým je firma úspěšná a neustále se rozvíjí. Prvním důležitým pilířem je český a slovenský trh, na kterém je Dr. Müller Pharma s.r.o. již mnoho let dobře známou značkou a drží si zde pevně své místo. Dalším významným pilířem je smluvní výroba pro partnery, které představují jednak menší firmy, ale rovněž i nadnárodní společnosti. Posledním pilířem, který má zásadní vliv na další rozvoj firmy, je rostoucí export produktů pod vlastní značkou. Jak již bylo zmíněno, jedná se zejména o země v Asii, v severní Africe, na

Blízkém východě, nebo také o nové země jako Vietnam, Saúdská Arábie nebo Moldavsko (Žižka, 2018).

Obr. 4: Müllerovy pastilky se šalvějí a vitamínem C



Zdroj: Dr. Müller Pharma s.r.o. (2020)

7.2 Herbacos Recordati s.r.o.

Herbacos Recordati s.r.o. je farmaceutická společnost působící jak na českém, tak i slovenském trhu již od roku 1991. Vedle hlavního sídla v Pardubicích má společnost další dvě pobočky, které jsou strategicky lokalizovány v Praze a Bratislavě. Herbacos Recordati s.r.o. je výrobcem a distributorem rozsáhlé nabídky produktů, a to od léčivých přípravků na předpis, dále volně prodejných léčiv, přes zdravotnické prostředky až po doplňky stravy či suroviny pro lékárny. Rovněž do nabídky spadá smluvní výroba a laboratorní a logistické služby (Herbacos Recordati s.r.o., 2022a).

Společnost klade velký důraz na vysoký standard kvality produktů a inovativní přístup jak k portfoliu produktů, tak i k samotným zákazníkům. V současné době zaznamenává společnost kontinuální růst a rozvoj zejména díky originálním preskripčním léčivým přípravkům, a to v oblastech, jako je kardiologie a urologie, a může se pyšnit stabilitou, která je podporována díky schopnostem efektivního managementu. Díky tomu je rovněž schopna se neustále vyvíjet a identifikovat potřeby svých zákazníků (Herbacos Recordati s.r.o., 2022b).

Pro růst a úspěch Herbacos Recordati s.r.o. jsou klíčové dva pilíře. První pilíř tvoří úspěšně zavedené portfolio produktů, zejména volně prodejných léčiv, které byly a jsou nepostradatelnou součástí při léčbě milionů pacientů. Společnost disponuje povolením k výrobě a distribuci léčiv již od roku 1997. Mezi klíčové léčivé přípravky na předpis patří například Valetol, Acylpyrin, a mnoho dalších, které jsou dostupné jak na českém, tak na slovenském trhu. Zároveň důležitým faktorem jsou vlastní výrobní prostory a sklad s distribučním povolením pro léčivé přípravky nacházející se rovněž jako hlavní sídlo v Pardubicích (Herbacos Recordati s.r.o., 2022a).

Druhý klíčový pilíř představuje strategické partnerství s moderní mezinárodní farmaceutickou společností Recordati, S.p.A, která sídlí v Miláně v Itálii a k akvizici došlo v roce 2010. Tato italská inovativní společnost se nezaměřuje pouze na výzkum, vývoj, výrobu a prodej léčiv, například pro vzácná onemocnění, ale disponuje také „know-how“ úspěšného rozvoje a přístupu k podnikání (Herbacos Recordati s.r.o., 2022a).

Mezi další známé produkty společnosti Herbacos Recordati s.r.o. patří například Ichtosyl, Acifein, Clotrimazole Recordati, Infadolan, Veral, Calcium Panthotenat, Tekutý pudr, či Zinková mast (Herbacos Recordati s.r.o., 2022b).

8 Moderní manažerské trendy v řízení lidských zdrojů ve vybraných podnicích

Za účelem získání a shromáždění dat pro aplikační část diplomové práce se autorka rozhodla použít výzkumný nástroj dotazník skládající se z několika otázek. Díky tomuto výzkumnému nástroji byly nashromážděny informace týkající se moderních manažerských trendů zaměřených na řízení lidských zdrojů ve vybraných společnostech.

Dotazník obsahoval otevřené otázky (příloha A), které se zaměřovaly na pět moderních trendů v oblasti lidských zdrojů a jejich využití ve vybraných organizacích. Jednalo se o metodu hybridního pracoviště, analýzy lidí, o nástroj zaměřující se na duševní zdraví a pohodu zaměstnanců, dále o virtuální nástup a adaptaci nových zaměstnanců do firmy a jako posledním trendem byl zvoleno online školení a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Tyto trendy byly vybrány záměrně, neboť se jedná o nejrozšířenější a nejpopulárnější nástroje v současné době a bylo velmi pravděpodobné, že se s nimi obě společnosti potkaly, ať už v důsledku covidové pandemie, nebo mimo ni.

Za firmu Dr. Müller Pharma s.r.o. poskytly odpovědi ředitelka pro zahraniční obchod PharmDr. Andrea Věříš a vedoucí personálního oddělení Dana Maxová a za společnost Herbacos Recordati s.r.o. Ing. Simona Bunčková, Ph.D., Head of RA & PhV & QA/QC Dept./ QP.

Ke každému trendu přináleželo 6 stejných otázek. Pokud společnost odpověděla, že daný trend využívá, poté byla vyzvána, aby zodpověděla i dalších 5 zbylých otázek. Pokud však hned u první otázky ohledně využívání dané metody odpověděla záporně, měla společnost odpověď zdůvodnit a mohla přejít k dalšímu trendu. Tento systém umožnil efektivně využít čas a věnovat větší pozornost využívaným metodám v rámci obou organizací.

Co se týče společnosti Dr. Müller Pharma s.r.o., zde byl proveden strukturovaný rozhovor, jelikož autorka práce měla možnost osobního setkání s ředitelkou pro zahraniční obchod PharmDr. Andreou Věříš a vedoucí personálního oddělení Danou Maxovou. Strukturovaný rozhovor, tedy kladení otázky po otázce podle předem připraveného dotazníku, umožnil autorce práce doptat se na větší detaily týkající se jednotlivých trendů v řízení lidských zdrojů, a tím získat větší množství informací o

společnosti. Tato skutečnost je vidět na odpovědích společnosti u níže popsaných trendů.

U druhé společnosti Herbacos Recordati s.r.o. byly odpovědi k jednotlivým otázkám v dotazníku získány pouze písemně, avšak ne v tak rozsáhlé míře jako u společnosti Dr. Müller Pharma s.r.o. I přes to postačily pro porovnání a vyhodnocení používaných moderních trendů při řízení lidských zdrojů u vybraných společností.

Za účelem porovnání byly vybrány velmi si podobné společnosti. Obě společnosti mají mezi 100-200 zaměstnanci, obě podnikají ve farmaceutické oblasti a zabývají se výrobou nejen léčiv, ale také výrobou zdravotnických prostředků, doplňků stravy a kosmetických přípravků.

Zásadní rozdíl mezi těmito organizacemi lze vidět v tom, že Dr. Müller Pharma s.r.o. je čistě rodinná společnost bez jakýchkoliv kapitálových investic, zatímco Herbacos Recordati s.r.o. spadá pod velkou mezinárodní italskou společnost Recordati, S.p.A.

V rámci aplikační části vystávají tak dvě výzkumné otázky:

- Může zásadní rozdíl ve vlastnictví firem hrát nějakou roli při zavádění a využívání moderních trendů a mít v návaznosti na to i vliv na řízení lidských zdrojů ve vybraných společnostech?
- Může ovlivňovat řízení lidských zdrojů i charakter jejich podnikatelského oboru, tedy že se jedná o výrobní farmaceutické společnosti?

Cílem aplikační části této diplomové práce bude nejen zanalyzovat a vyhodnotit využívání pěti zvolených moderních manažerských trendů zaměřených na řízení lidských zdrojů ve vybraných společnostech, ale také nalézt odpověď na dvě zmíněné výzkumné otázky.

Za účelem naplnění tohoto cíle budou nejdříve popsány a rozebrány odpovědi společnosti Dr. Müller Pharma s.r.o. a společnosti Herbacos Recordati s.r.o. v rámci jednotlivých trendů. Dále naváže kapitola s celkovým zhodnocením, poté budou sepsána doporučení a návrhy na zlepšení a následně bude uvedeno závěrečné shrnutí, které bude poskytovat odpovědi na dvě výzkumné otázky.

8.1 Trend č. 1 – Hybridní pracoviště

Prvním trendem, který byl zvolen v dotazníku, bylo hybridní pracoviště, jelikož se jedná v současné době o jeden z nejpoblárnějších a nejrozšířenějších trendů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Společnost Dr. Müller Pharma s.r.o. odpověděla, že standardně nevyužívá metodu hybridního pracoviště, a ani ji nezavedla během covidové pandemie pro své zaměstnance. Metodu hybridního pracoviště, respektive metodu práce na dálku zde využívají pouze ve výjimečných situacích, jako je karanténa či onemocnění v rámci Covid-19, nebo například při úrazech, kdy pracovník není schopen dostavit se do zaměstnání, ale úraz či onemocnění mu nebrání v plném výkonu práce z domu (např. zlomenina nohy).

Důvodem, proč společnost Dr. Müller Pharma s.r.o. nevyužívá metodu hybridního pracoviště, je charakter jejího podnikatelského oboru. Jedná se o výrobní farmaceutickou organizaci, kde je velice důležitá provázanost administrativních pracovníků s pracovníky ve výrobě. Dennodenně vzniká potřeba komunikace a kontaktu kolegů z různých oddělení v danou pracovní dobu přímo na pracovišti. Například oddělení kvality spolupracuje denně nejen s výrobou, ale také s laboratoří, s oddělením registrací, s oddělením vývoje, či s obchodním oddělením.

Nejčastějším typem činnosti, kdy je zapotřebí spolupráce a kontakt jednotlivých kolegů v daný čas a přímo na pracovišti, je kontrola vzorků produktů. Tuto činnost není možné provést při práci z domu, tedy na dálku. Je zapotřebí, aby i zaměstnanci mimo výrobní sektor byli na svých pracovištích a mohli být kdykoliv k dispozici, pokud nastane nějaký problém.

Dalším důvodem, proč společnost nevyužívá metodu hybridního pracoviště, je, že řada interních informací se nachází na sdílených discích, avšak pro práci z domu není nastaven vzdálený přístup k těmto dokumentům. Avšak firma uvažuje do budoucích let o rozšíření možnosti hybridního pracoviště pro své administrativní zaměstnance.

Naproti tomu společnost Herbacos Recordati s.r.o. využívá metodu hybridního pracoviště a vidí v ní pouze výhody, jako je například motivace a flexibilita zaměstnanců. Tuto metodu mají ve firmě zavedenou již řadu let, více než 12 let, ale

během covidové pandemie se práce na dálku stala běžnou praxí a začaly se využívat i další možnosti práce a komunikace.

Vzhledem k tomu, že ve firmě již dlouhou dobu využívají metodu hybridního pracoviště, tak při prohloubení a zintenzivnění této metody v minulých dvou letech nedošlo k žádným problémům, co se týče zaměstnancům a jejich přizpůsobení se nové nestandardní situaci.

Pokud by společnost měla možnost, tak by se opět rozhodla pro zavedení této metody, jelikož dnešní doba má mnoho možností komunikace a spolupráce a není tedy důvod trvat na práci z kanceláře. Avšak jako výrobní společnost nemůže tento benefit poskytnout všem zaměstnancům, ale kde je to možné, tak je tento způsob fungování hojně využíván a bude se využívat i nadále, tedy i po skončení veškerých restrikcí v rámci covidové pandemie.

8.2 Trend č. 2 - People Analytics

Druhým trendem, na který bylo zaměřeno v rámci dotazníku, byla moderní a populární People Analytics neboli analýza lidí. Zde obě firmy odpověděly, že tento nástroj využívají a je nepostradatelnou součástí při řízení lidských zdrojů.

Dr. Müller Pharma s.r.o. zpracovává data z více systému a zaměřuje se spíše na nákladovou část, co se týče zaměstnanců. V používání tohoto nástroje vidí společnost pouze výhody. Například jí umožňuje sledovat nemocnost zaměstnanců a v návaznosti na to pak vidí zatížení výroby, dále jí poskytuje informace o tom, zda zaměstnanec splňuje očekávání a má odpovídající pracovní tempo a pokud ne, je bohužel nucena neprodloužit zaměstnanci pracovní smlouvu.

Neefektivní či často nemocní zaměstnanci mohou mít tak dopad na výrobu a případné zavedení přesčasů. Avšak přesčasy nejsou ve firmě standardní situací. Pokud se však v nějakém období vyhlásí přesčasy, tak jsou většinou na dobrovolné bázi a zaměstnanci ve výrobě se na ně přihlašují z vlastní vůle, ne na základě nařízení vedoucích pracovníků. Pro zaměstnance je to možnost, jak si napracovat navíc hodiny, které mohou využít v jiné dny k dřívějšímu odchodu z práce.

Dr. Müller Pharma s.r.o. vnímá analýzu lidí jako důležitý podpůrný nástroj, který usnadňuje práci. Například díky tomuto systému firma snadněji získává potřebné ukazatele a výstupy pro finanční úřad, pro úřad práce, pro správu sociálního

zabezpečení, či co se týče daní a odvodu sociálního a zdravotního pojištění. Další výhodu vidí také v tom, že nejen vedoucí pracovníci ale taky sami zaměstnanci mají lepší přehled o docházce a počtu hodin dovolené.

Tento nástroj firma využívá již 6 let, každý rok se inovuje a během covidové pandemie došlo pouze k malým úpravám týkající se izolace a karantény zaměstnanců. Při zavádění nástroje však došlo k několika problémům. Poměrně značnou dobu trvalo, než se nastavily správně veškeré údaje, parametry, ukazatele a konkrétní podmínky, které firma požadovala. Systém ze začátku nezobrazoval veškeré požadované informace, chyboval v převodech a rovněž bylo potřeba, aby se někdo naučil se systémem perfektně pracovat. Bylo tedy nutné minimalizovat chybovost a odstranit veškeré chyby.

Zavedení tohoto systému mělo vliv i na zaměstnance, kteří si museli nově zvyknout na jinou vizualizaci výplatních pásek a později i na nový způsob počtu dovolené. Zaměstnanci se rovněž museli začít orientovat v docházkovém systému, který byl zaveden teprve nedávno, a bylo nutné si navyknout například na zadávání naplánované dovolené dopředu do systému.

Pokud by společnost mohla, tak by se pro tento nástroj opět rozhodla, jelikož předchozí systém nevyhovoval jejím potřebám. A dodává, že pokud s ním člověk umí, má snazší přístup k výstupům a informacím, které v daný moment potřebuje. Pokud je vše dobře nastavené, nic se nemusí vyplňovat a provázanost programu je uživatelsky přívětivá.

Jak již bylo zmíněno i společnost Herbacos Recordati s.r.o. využívá systémy v rámci analýzy lidí a vidí v nich pouze pozitivní přínosy. Nástroj má společnost zavedený již zhruba 5 let a při jeho zavádění nedošlo k žádným problémům. Důležité je však zmínit, že People Analytics byla zavedena na korporátní úrovni, tedy společnost Herbacos Recordati s.r.o. neměla možnost ovlivnit, zda tento nástroj bude či nebude zaveden. Ale v jeho zavedení nevidí žádný problém, a kdyby se sama mohla rozhodnout, byla by pro jeho zavedení.

Výhody, které vidí společnost v tomto nástroji, jsou měřitelné ukazatele, jedná se o nástroj motivace a nástroj odměňování, napomáhá ji hledat silné a slabé stránky, což následně pomáhá k lepší výkonnosti nejen zaměstnanců, ale i celé společnosti, a jako poslední výhodu shledává v zaměření se na zaměstnance.

8.3 Trend č. 3 - Employee Wellbeing and Mental Health

Dalším trendem, který byl uveden v dotazníku a ke kterému směřovaly otázky, bylo Employee Wellbeing and Mental Health neboli duševní zdraví a pohoda zaměstnanců. Zde se odpovědi společností lišily.

Dr. Müller Pharma s.r.o. nevyužívá přímo tento nástroj pro své zaměstnance. Jednak je to z důvodu, že zaměstnanci neprojevili zájem o tento druh podpory, a také je to dáno samotným charakterem firmy. Jedná se o malou rodinnou firmu, ne o žádnou velkou korporátní společnost, a tak firma může individuálně přistupovat k jednotlivým zaměstnancům. Lze říci, že vedení a vedoucí pracovníci znají své zaměstnance, komunikují s nimi, řeší s nimi problémy a pokud je potřeba, vycházejí jim vstříc v případě osobních problémů a záležitostí.

Tento přístup se také pozitivně odráží do dalších dvou faktorů. Zaprvé má tento osobní přístup a zájem o zaměstnance vliv na výrobu. Jak již bylo zmíněno, přesčasů jsou ve firmě na dobrovolné bázi. Vedoucí pracovníci vypíší termíny přesčasů, a pokud zaměstnanci výroby mají zájem, sami se zapíší na konkrétní datum, kdy chtějí jít. Nejde tedy o nařízené přesčasů. A zde se právě pozitivně projevuje osobní přístup vedoucích pracovníků k zaměstnancům. Jelikož jsou zaměstnanci spokojeni, vidí zájem vedení a empatii a v momentě, kdy se vypíší přesčasů, tak se na ně dobrovolně přihlásí. Zaměstnanci tímto pomáhají společnosti včas splnit zakázky, což vede k naplnění finančních cílů a zároveň zaměstnancům vzniká možnost navýšení své mzdy v podobě příplatku, či napracování si hodin navíc.

Druhým faktorem je, že osobní přístup a zájem o zaměstnance snižuje fluktuaci zaměstnanců. Společnost musí vynaložit nemalé náklady na přijetí a zaučení nového zaměstnance, zásadní měrou investuje do svých zaměstnanců, aby navýšila jejich schopnosti a dovednosti, a tím i jejich efektivnost. Pokud zaměstnanec odejde, firma tak ztrácí své vynaložené investice do tohoto zaměstnance. Tedy cílem je, udržet si své zaměstnance a poskytovat jim plnou podporu, aby byli spokojeni a neměli tendence měnit své zaměstnání.

Druhá společnost Herbacos Recordati s.r.o. se naopak aktivně zaměřuje na duševní zdraví a pohodu svých zaměstnanců již více než deset let. Znovu se jedná o nástroj, pro který by se firma opět rozhodla, kdyby měla tu možnost. Vidí v něm pouze výhody jako například, že se jedná o benefity, které mohou nabídnout svým zaměstnancům, má

motivační funkci a především přináší zaměstnancům odpočinek a relaxaci, neboť tato práce s sebou nese poměrně velké množství stresu. Přepracování, stres a celková nepohoda nevytváří dobré pracovní podmínky, vede ke generování chyb a celkové nepřijatelné pracovní atmosféře. Tyto zmíněné skutečnosti vedou ke snížení výkonu zaměstnanců.

8.4 Trend č. 4 - Virtual Onboarding

Předposledním trendem, na který se dotazník zaměřoval, byl Virtual Onboarding neboli virtuální nástup a adaptace nového zaměstnance do firmy. Zde obě společnosti odpověděly, že tento trend spíše nevyužívají.

Společnost Dr. Müller Pharma s.r.o. nemá velká oddělení a pokud je potřeba, přibírá se většinou pouze jeden nový pracovník na dané oddělení. Navíc každý zaměstnanec ve firmě vykonává jinou práci, tedy individuální a specifickou. V tomto případě nemá smysl vytvářet nějaké všeobecné e-learningové materiály týkající se nástupu a adaptace zaměstnance na konkrétní pozici.

Opět zde hraje velkou roli charakter a zaměření společnosti. Jak již bylo zmíněno, je to výrobní společnost ve farmaceutickém oboru, který má svá specifika. Je zde tedy potřeba, aby se všichni noví zaměstnanci pečlivě seznámili s daným prostředím, pravidly, postupy a normami. To platí především pro zaměstnance spojené přímo s výrobou, neboť právě oni vytvářejí produkty, musí být fyzicky přítomni a musí tedy znát přesná pravidla a postupy na daném pracovišti. Avšak i administrativní pracovníci, kteří v rámci své pracovní náplně do výroby nezavítají, procházejí 14 denním zaškolením ve výrobě, aby měli přehled a znali postupy ve výrobě.

Avšak občas společnost, zejména během covidové pandemie, konala a koná pohovory pomocí online platform. Ale pokud je to možné, upřednostňuje spíše osobní pohovory. Zaškolení a adaptace nového zaměstnance probíhá vždy a výlučně fyzicky.

Ani společnost Herbacos Recordati s.r.o. hojně nevyužívá virtuálního nástupu a adaptace nového zaměstnance. Stejně jako u společnosti Dr. Müller Pharma s.r.o. je to dáno charakterem a oborem podnikání společnosti.

Adaptace nového zaměstnance v rámci GMP (Good manufacturing practice) povinností společnosti Herbacos Recordati s.r.o. je nedílnou součástí její práce. Adaptace nového zaměstnance neprobíhá většinou virtuálně, ale na bázi face to face, kdy se zaměstnanec

seznámí nejen s prací dalších oddělení v rámci GMP/GDP, ale i s legislativou, náplní práce a odpovědností každého jednotlivého zaměstnance. Společnost využívala virtuální metodu pouze během covidové pandemie.

Společnost tedy preferuje osobní nástup a zaškolení zaměstnance. Je to jednak z důvodu, že pro společnost je to povinnost v rámci GMP/GDP, ale také že zaměstnanec má jasnou představu o fungování společnosti, seznámí se s předpisovou dokumentací a základními dokumenty společnosti. Zaměstnanec má tak čas na to, aby se naučil dělat práci, za kterou bude zodpovídat. Ke každému dalšímu kroku přistupuje až po splnění předchozího. Zaměstnanec má vždy po ruce supervizora, který mu v době adaptace pomáhá. Adaptační čas je dostatečně dlouhý, aby byl zaměstnanec schopen pojmout všechny požadavky, které jsou na něj kladené.

Společnost má oddělení, kde může virtuální adaptaci ponechat, a tedy bude využívaným nástrojem, ale v rámci úseku GMP/GDP zůstane primárně face to face adaptace zaměstnanců.

8.5 Trend č. 5 - Online Training and Upskilling

Posledním trendem v dotazníku byl Online Training and Upskilling, tedy zvyšování kvalifikace zaměstnanců a také jejich znalostí za pomoci online vzdělávacích programů a školení. Tento trend využívají ve velké míře obě společnosti.

Dr. Müller Pharma s.r.o. využívá tuto formu jak v rámci interního, tak i externího školení, také v rámci školení s certifikáty a bez, či v rámci akreditovaných a neakreditovaných školení. Na online metody školení a zvyšování kvalifikace zaměstnanců přešla společnost v roce 2020, tedy v době covidové pandemie. Při zavádění metody došlo i k určitým problémům, neboť pro některé zaměstnance bylo obtížnější zvládnout práci s notebookem a softwarovými programy, či online platformami.

Společnost vyzdvihuje především klady tohoto trendu, jelikož online školení velice šetří čas a náklady směrem k cestování. Je možnost se zúčastnit více akcí či webinářů během jednoho dopoledne, dne. Díky této metodě se zvyšuje dostupnost a možnost zúčastnit se více školení.

Další velkou výhodou vidí v tom, že jednotliví školitelé mají vždy připravenou prezentaci, která je pak účastníkům školení zaslána a mají jí k dispozici. A dalším

kladem, který společnost vyzorovala, je, že při online školení jsou účastníci více aktivní a nebojí se klást otázky než u školení face to face. Avšak zmiňuje i jednu nevýhodu tohoto trendu, že dochází k menší interakci mezi účastníky a lektory.

Pokud by společnost měla možnost, opět by se bez váhání rozhodla pro tuto metodu, jelikož, jak již bylo zmíněno, metoda umožňuje větší dostupnost akcí. Pokud by se konalo školení v Praze, strávil by zaměstnanec určitý čas na cestě do Prahy a poté z ní zase zpátky. A rovněž se nesmí zapomenout na strávený čas na samotném školení. Avšak pokud by toto školení bylo online, zaměstnanec by se účastnil ze své kanceláře, tak by v tomto případě investoval například pouze dvě hodiny času do daného školení. Tedy v případě online školení je časová efektivita mnohem větší.

Jak již bylo zmíněno, Dr. Müller Pharma s.r.o. je výrobní společnost, tudíž některá školení nelze provést online formou. Jedná se například o školení ohledně prezentačních dovedností, dále o obalový workshop, kde je fyzická přítomnost účastníka nutná. Některé akce nelze či nemají charakter, aby proběhly online formou, je tedy potřeba je uskutečnit face to face, osobně na živo.

I společnost Herbacos Recordati s.r.o. využívá online formu školení a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Stejně jako druhá společnost tuto metodu zavedla během covidové pandemie a potýkala se rovněž s určitými problémy při zavádění. Šlo především o problémy technického rázu, jako například problémy s WiFi připojením, či problémy s počítačem.

Společnost vidí velkou výhodu o této metody v tom, že je v mnoha případech srovnatelná s face to face školením. Je zde možnost kontinuálního vzdělávání, odpadají náklady a čas na dopravu. Tedy tento trend zásadním způsobem šetří čas účastníků školení. Společnost, pokud by měla možnost, tak by se znovu rozhodla pro tuto metodu, avšak jen pro určitý typ školení.

9 Celkové zhodnocení a návrhy na zlepšení

Tato kapitola se jako první zaměří na celkové zhodnocení využívaných moderních manažerských trendů zaměřených na řízení lidských zdrojů ve vybraných společnostech, dále poskytne doporučení a návrhy na zlepšení a jako poslední bude uvedeno závěrečné shrnutí, v rámci kterého budou zodpovězeny i dvě otázky stanovené v předchozí kapitole.

9.1 Celkové zhodnocení

Jak lze vidět, covidová pandemie měla dopad i do oblasti řízení lidských zdrojů a manažeři a personalisté se museli přizpůsobit, pozměnit používané nástroje, nebo dokonce zavést úplně nové metody. Každá z vybraných společností se s tímto musela po svém vypořádat. Avšak na základě odpovědí je patrné, že rodinná společnost Dr. Müller Pharma s.r.o. je méně otevřenější novým metodám a nástrojům v oblasti řízení lidských zdrojů oproti společnost Herbacos Recordati s.r.o., která spadá pod mezinárodní italskou společnost Recordati, S.p.A. a řadu nástrojů, které jsou aktuálním trendem, využívá již několik let.

Ačkoliv společnost Dr. Müller Pharma s.r.o. není tolik otevřená moderním manažerským trendům, i přes to se snaží držet krok s aktuální dobou a čelit novým výzvám. I společnost Herbacos Recordati s.r.o. se potýká neustále nějakými výzvami a změnami, avšak díky vlivu vedoucí mezinárodní společnosti je těmto změnám více otevřenější a přijímá je snadněji.

Co se týče metody hybridního pracoviště, dá se říci, že společnost teprve až s příchodem covidové pandemie začala uvažovat o této možnosti práce pro své zaměstnance. Zde by se společnost Dr. Müller Pharma s.r.o. mohla inspirovat od druhé dotazované organizace, která tuto metodu využívá již několik. V rámci tohoto trendu lze vyhodnotit, že společnost Herbacos Recordati s.r.o. má již dlouholeté zkušenosti s hybridním pracovištěm a naproti tomu společnost Dr. Müller Pharma má před sebou ještě dlouhou cestu, aby plně zakomponovala tuto metodu do běžného života svých zaměstnanců.

U druhého trendu - analýzy lidí vyplývá, že ji využívají obě společnosti řadu let a přizpůsobují si ji svým aktuálním požadavkům a potřebám. Rovněž obě organizace

zmínily, že se jedná o nepostradatelný nástroj personálních manažerů, na jehož základě provádějí důležitá rozhodnutí a také sledují aktivitu a vyhodnocují docházku, výkonnost a efektivitu zaměstnanců. Zde lze říci, že nástroj analýzy lidí je plně a efektivně využíván jak společností Dr. Müller Pharma s.r.o., tak i společností Herbacos Recordati s.r.o., a i nadále v příštích letech bude pro personální manažery obou organizací zásadním podpůrným nástrojem.

V rámci třetího trendu zaměřeného na duševní zdraví a pohodu zaměstnanců je vidět velký rozdíl mezi společnostmi. Herbacos Recordati s.r.o. se aktivně zaměřuje na duševní zdraví a pohodu svých zaměstnanců. Nabízí jim rozmanitou škálu benefitů a programů zaměřených na wellness a odpočinek, které zaměstnanci mohou využívat. Naopak společnost Dr. Müller Pharma s.r.o. neposkytuje žádné benefity a programy, které by zaměstnanci využili v rámci svého volného času za účelem odpočinku a relaxace. Avšak společnost se může pyšnit osobním přístupem ke svým zaměstnancům, který určitou měrou nahrazuje různé benefity a programy.

Zde by se společnosti mohly vzájemně od sebe inspirovat a ještě více se zlepšit v zaměření se na duševní zdraví a pohodu zaměstnanců. Společnost Herbacos Recordati s.r.o. si může vzít příklad z cenného osobního přístupu druhé společnosti k zaměstnancům a Dr. Müller Pharma s.r.o. se naopak může inspirovat bohatou nabídkou benefitů a programů, které Herbacos Recordati s.r.o. nabízí pro své zaměstnance.

Co se týče čtvrtého trendu, tedy virtuálního nástupu a adaptace nového zaměstnance do organizace, zde má velký vliv charakter oboru, ve kterém obě společnosti podnikají. Farmaceutický obor neumožňuje organizacím vykonávat online nástup a zaškolení nových zaměstnanců na určité pozice. Obě společnosti využívaly během covidové pandemie online pohovory, a i stále je využívají, avšak řada pracovních pozic vyžaduje následně fyzické zaškolení, které nelze provést prostřednictvím online platform.

U posledního vybraného trendu (zvyšování kvalifikace zaměstnanců a také jejich znalostí prostřednictvím online programů a platform) jsou obě společnosti plně otevřené těmto změnám a online školení jsou již běžnou součástí pracovního života. Společnosti využívají online formu pro nejrůznější druhy školení a seminářů. Jedná se již o nepostradatelný nástroj obou společností.

9.2 Doporučení a návrhy na zlepšení

Co se týče prvního trendu hybridního pracoviště, zde je krásně vidět vliv mezinárodní společnosti, neboť Herbacos Recordati s.r.o. tuto metodu využívala již dlouho před covidovou pandemií a během ní se tento nástroj stal pouze běžnou součástí pracovního života zaměstnanců a byl rozšířen o další možnosti práce a komunikace. I do dalších let plánuje společnost metodu hybridního pracoviště ponechat a rozvíjet různé formy komunikace.

Naproti tomu společnost Dr. Müller Pharma s.r.o. běžně nevyužívá metodu hybridního pracoviště. I přestože jde o výrobní firmu, je zde prostor pro rozšíření tohoto nástroje, zejména pro administrativní pracovníky. Ačkoliv musí být často osobně přítomni na pracovišti, přes to je možné zavést práci na dálku alespoň na jeden či dva dny v týdnu. Samozřejmě by tito zaměstnanci museli být během pracovní doby k dispozici na telefonu, a pokud by došlo k nějakému problému, museli by být schopni se rychle dopravit do firmy.

A dalšími zásadními faktory pro umožnění zaměstnancům práce na dálku, by bylo zavedení a nastavení vzdáleného přístupu k interním informacím na sdílených discích. Důležitým krokem by rovněž bylo, aby všichni administrativní pracovníci, nejen vedoucí oddělení, disponovali vlastními notebooky. Řada zaměstnanců má k dispozici pouze stolní počítač, který si těžko vezmou domů. Avšak společnost plánuje do budoucích let rozšířit možnost hybridního pracoviště pro své administrativní zaměstnance.

Zde lze doporučit větší zaměření se na možnost hybridního pracoviště pro administrativní pracovníky, která bude hlavně po technické a softwarové stránce podpořena. Pracovníci společnosti by jistě tuto možnost vřele uvítali.

Druhý trend – People Analytics využívají obě firmy již několik let a považují ho za nepostradatelný nástroj personalistů při řízení lidských zdrojů. Na základě odpovědí obou firem vyplývá, že mají nástroj dobře nastaven, poskytuje jim potřebné informace a data a tyto získané informace využívají pro potřeby rozhodování. Pro společnosti je to důležitý podpůrný nástroj, který usnadňuje práci personalistům. Avšak je velice důležité, aby daný personalista uměl dobře pracovat s tímto nástrojem a rozuměl mu.

Každá společnost má tento nástroj uzpůsobený pro své potřeby a dle svých požadavků. Obě společnosti ho využívají v plném rozsahu. Avšak opět je i zde vidět vliv mezinárodní společnosti, co se týče Herbacos Recordati s.r.o., neboť analýza lidí zde byla zavedena na korporátní úrovni. Společnost neměla vliv na to, zda se nástroj zavede či ne. Je možné, že pokud by Herbacos Recordati s.r.o. nespadala pod italskou společnost Recordati, S.p.A., že by tento nástroj zavedla teprve nedávno.

U druhého trendu v rámci obou společností lze říci, že tento nástroj plně využívají, přizpůsobují si ho pro své potřeby, a i v dalších letech si ho rozhodně chtějí ponechat. Zde lze doporučit oběma společnostem pouze jediné, a to neustále aktualizovat, případně doplňovat o další rozšířené funkce dané programy.

U třetího trendu Employee Wellbeing and Mental Health byly odpovědi vybraných společností rozdílné. Společnost Herbacos Recordati s.r.o. má řadu programů a benefitů zaměřených na duševní zdraví a pohodu svých zaměstnanců. Nejedná se o nástroj, který by byl zaveden během covidové pandemie. Společnost se snaží napomáhat se stresem a odpočinkem svým zaměstnancům více než deset let, jelikož tyto faktory mívají zásadní vliv na pracovní atmosféru, která v pozitivním případě vede ke zvyšování výkonu zaměstnanců.

Oproti tomu společnost Dr. Müller Pharma s.r.o. nedisponuje programy a benefity pro své zaměstnance za účelem zlepšení duševního zdraví. Jak již bylo popsáno, firma individuálně přistupuje ke svým zaměstnancům, a pokud u nich nastane nějaký problém, jsou jim jejich vedoucí pracovníci kdykoliv k dispozici, snaží se jim pomoci s daným problémem a vycházejí jim vstříc v případě osobních problémů a záležitostí.

Ačkoliv je tento osobní přístup velmi cenný, lze společnosti doporučit, aby se více zaměřila na nabídku programů a benefitů pro své zaměstnance. Řada zaměstnanců by jistě této nabídce využila a pozitivně ji přivítala. Nemusí se hned ze začátku jednat o širokou nabídku programů. Společnost může nejdříve vyzkoušet nabídnout například dva benefity z oblasti wellness či fitness, počkat, zda zaměstnanci budou mít zájem, a podle toho se rozhodnout, zda má smysl nabízet tyto programy či ne.

Nebo také může společnost před tím, než vůbec nabídne nějaké benefity, provést průzkum u zaměstnanců, zda by vůbec o takovou nabídku stáli a případně o jaké konkrétní benefity, z jaké oblasti. A na základě tohoto průzkumu se pak rozhodnout.

Co se týče trendu Virtual Onboarding, není příliš rozšířen ani v jedné z vybraných společností. U společnosti Dr. Müller Pharma je to dáno dvěma faktory. Jednak v tomto případě se nejedná o žádnou velkou společnost s několika stovkami zaměstnanců, tudíž je tomu uzpůsoben i charakter oddělení. Oddělení jsou menšího rázu, kde pracuje zhruba kolem 5-8 osob. Každá osoba je zodpovědná za svoji specifickou práci, a tak tomu je i v případě nabírání nových zaměstnanců. Nově přijatí zaměstnanci dostanou odpovědnost za jednu specifickou a individuální práci. V tomto případě není efektivní vytvářet e-learningové materiály k dané pracovní pozici.

Další možnost využití virtuálního onboardingu je shledána v tom, že by společnost prostřednictvím online platformy mohla provádět školení týkající se bezpečnosti práce, či farmakovigilance (sledování bezpečnosti léčivých přípravků, získávání informací o nežádoucích účincích i po uvedení na trh), která jsou součástí adaptace nového zaměstnance.

Dalším důležitým faktorem, proč firma nevyužívá tuto metodu, je, že se jedná o výrobní společnost, kde je zásadně důležité, aby se nový pracovník seznámil s pracovním prostředím, pravidly, postupy a normami. Zejména u výroby léčiv platí velice přísná pravidla, která musejí zaměstnanci bezpodmínečně dodržovat.

Zde lze firmě doporučit, zaměřit se více na online pohovory a jejich rozšíření, které i přes daný obor podnikání je možné provádět. Avšak zaškolení a adaptace nového zaměstnance probíhá a bude probíhat i do dalších let pouze fyzicky.

Ani společnost Herbacos Recordati s.r.o. hojně nevyužívá virtuálního nástupu a adaptace nového zaměstnance. Stejně jako u společnosti Dr. Müller Pharma s.r.o. je to dáno charakterem a oborem podnikání společnosti. Nový zaměstnanec se musí seznámit nejen se svojí prací, ale tak s prací dalších oddělení, legislativou, nebo s odpovědností každého jednotlivého zaměstnance. Rovněž toto zaškolení zaměstnance musí probíhat v rámci GMP povinností, které jsou nedílnou součástí této společnosti a jejího výrobního charakteru.

Během covidové pandemie však společnost začala využívat Virtual Onboarding v rámci všech oddělení. Dnes ale tento nástroj byl ponechán pouze u některých oddělení, jako jsou například administrativní pozice. V rámci úseku GMP/GDP bude společnost i nadále primárně upřednostňovat face to face začlenění nových zaměstnanců.

Posledním zkoumaným trendem u společností byl Online Training and Upskilling, které jsou plně využívány oběma organizacemi. Obě společnosti zavedly tento trend během pandemie. V současné době ho stále využívají a chtějí v něm pokračovat i v dalších letech.

Společnost Dr. Müller Pharma využívá tento nástroj pro celou řadu školení, od interních, přes externí až po akreditovaná školení. A zásadní výhodou tohoto nástroje vidí v ušetření času a také ve snížení nákladů na dopravu. Díky online školení může zaměstnanec efektivněji využít svůj čas a případně se zúčastnit dalších seminářů, či být přítomen na jiných pracovních schůzkách.

Avšak existuje řada školení, která jsou podmíněna fyzickou přítomností a nelze je provést skrze online platformy. Společnost například pro své zaměstnance zajišťuje školení ohledně soft skills, workshopy ohledně obalových materiálů atd. V těchto případech je potřeba například sáhnout si na daný materiál, řádně si ho zblízka prohlédnout apod. Online školení by zde postrádalo smysl.

Společnost u tohoto nástroje zmínila, že měla problém na začátku s jeho zavedením, zejména co se týče zaměstnanců a jejich dovedností s notebookem a softwarovými programy. Zde lze v současné době doporučit, aby měla společnost opravdu jistotu, že všichni zaměstnanci bezproblémově ovládají tato zařízení a rovněž umí s online platformami. Pokud by se vyskytly nějaké problémy, bylo by vhodné naplánovat školení s IT specialistou, který by zaměstnance provedl skrze veškeré problémy.

I druhá společnost Herbacos Recordati s.r.o. široce využívá možností online školení a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců prostřednictvím různých platforem. V tomto nástroji shledává stejné výhody jako druhá společnost a navíc zmiňuje, že nástroj umožňuje kontinuální vzdělávání. Společnost poskytuje svým zaměstnancům velkou řadu různých školení, která zvýší schopnosti a dovednosti zaměstnanců, což povede ke zvýšení jejich efektivity, což v konečném důsledku bude přínosem pro celou firmu.

Také společnost Herbacos Recordati s.r.o. zaznamenala problémy při zavádění tohoto nástroje. Jednalo se především o technické problémy spojené s WiFi připojením, nebo samotným počítačem. Ačkoliv se jednalo o nepříjemnosti při zavádění daného nástroje, často se vyskytují i dnes při práci. Proto je vhodné mít dostatečně silný signál WiFi připojení a mít jim rovněž pokrytá veškerá místa v organizaci, dále mít aktualizované

počítačové systémy a pokud je to možné, disponovat moderním počítačovým příslušenstvím.

9.3 Závěrečné shrnutí

Závěrem lze říci, že obě společnosti se snaží držet krok se současnou moderní dobou. Ne vždy je to úplně lehké. Jak lze vidět, do značné míry zde hraje roli charakter podnikatelského prostředí, který neumožňuje v některých případech plné využití daného nástroje, či metody. Tedy u otázky položené v úvodu této práce, zda může ovlivňovat řízení lidských zdrojů i charakter podnikatelského oboru, tedy že se jedná o výrobní farmaceutické společnosti, je jednoznačná odpověď ano. Svědčí o tom i jednotlivé odpovědi obou společností.

Nejlépe je to vidět na trendu hybridního pracoviště, kde není možné, aby všichni zaměstnanci obou společností přešli čistě na tento způsob práce. Jsou pozice jako například vedoucí výroby či vedoucí adjustace, kde je zapotřebí každodenní fyzická přítomnost na pracovišti. Rovněž vliv charakteru oboru se velmi odráží i do přijímání a zaučování nových zaměstnanců. Zaškolení nově přijatých zaměstnanců probíhá zejména fyzicky na pracovišti a nelze ho nahradit virtuálním nástupem.

Co se týče druhé otázky, která byla položena, zda může rozdíl ve vlastnictví firem hrát nějakou roli při zavádění a využívání moderních trendů a mít v návaznosti na to i vliv na řízení lidských zdrojů ve vybraných společnostech, tak zde je odpověď také ano. Společnost Herbacos Recordati s.r.o. má některé aktuální trendy zavedené již několik let a během covidové pandemie se staly pouze běžnou součástí pracovního života.

Tato společnost se jednodušeji přizpůsobila novým změnám a výzvám během pandemie oproti druhé společnosti. Dr. Müller Pharma s.r.o. je čistě rodinná společnost a nedopadá na ni žádný vliv mezinárodní společnosti. V minulých dvou letech se musela vypořádat s řadou výzev a změn, které s sebou přinesla covidová pandemie. Společnost musela přejít na online pohovory, vytvořit podmínky a umožnit zaměstnancům v karanténě práci z domu, či přejít na online školení.

Lze konstatovat, že obě společnosti se dobře vypořádaly se změnami, které nastaly v oblasti řízení lidských zdrojů v posledních dvou letech ovlivněných covidovou pandemií. Sice společnost Herbacos Recordati s.r.o. se jednodušeji a snadněji

přizpůsobila novým výzvám, avšak společnost Dr. Müller Pharma s.r.o. nezůstala vůbec pozadu a stále se snaží držet tempo s aktuální dobou.

Důležité je také zmínit, že společnosti by nebyly schopné tyto výzvy v oblasti lidských zdrojů splnit a přijmout, pokud by neměly dobře položené základy strategického řízení firmy a nenásledovaly by čtvrtou průmyslovou revoluci. Bez této provázanosti by nebyly schopné udržet se na trhu a ztratily by svoji konkurenční výhodu.

Závěrem lze říci, že charakter a vlastnictví firem hraje v tomto případě zásadní roli při zavádění a uplatňování nových trendů do společností. Avšak je potřeba poznamenat, že uvedené závěry týkající se výzkumných otázek mají svá omezení. Nejedná se o reprezentativní, ale o pilotní ověření výzkumných otázek. Provedení rozsáhlejšího šetření zaměřeného na moderní manažerské trendy ve farmaceutických společnostech lze uvést jako námět na další výzkum, který již není předmětem této diplomové práce.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo zanalyzovat moderní manažerské trendy se zaměřením na řízení lidských zdrojů a v souvislosti s tím, poukázat na propojenost strategického řízení s průmyslem 4.0 a lidskými zdroji v organizacích.

Cíle bylo dosaženo pomocí jednotlivých kapitol, které jsou spolu navzájem úzce propojené. Nejdříve byl obecně popsán vůbec samotný význam řízení a také řízení podniku. Na to následoval úvod do moderních manažerských trendů v řízení organizace.

Třetí kapitola byla zaměřena na strategické řízení organizace, v rámci kterého byla stručně přiblížena formulace strategie, implementace strategie, hodnocení strategie a rovněž nástroje strategického managementu jako například Balanced Scorecard, Benchmarking, Customer Relationship Management či Corporate Social Responsibility.

V rámci čtvrté kapitoly byl přiblížen průmysl 4.0 a s ním i automatizace, digitální transformace, pokročila analýza dat, nebo například řízení změn.

Na tuto kapitolu navázala již kapitola zaměřující se na lidské zdroje, a to konkrétně na řízení lidských zdrojů v průmyslu 4.0 a na moderní manažerské trendy v řízení lidí. Zde bylo popsáno osm nejrozšířenějších a nejpoblárnějších trendů současné doby, mezi které patří například Hybrid Workplace, People Analytics, Virtual Onboarding, Talent Marketplace, či Employee Wellbeing and Mental Health.

Zaměření šesté kapitoly směřovalo na Covid-19 a roli personálních manažerů, která právě v posledních dvou letech prošla zásadní změnou. Personální manažeři se stali klíčovým faktorem pro úspěch organizací.

Poté již následovala charakteristika dvou vybraných farmaceutických podniků zabývajících se výrobou a prodejem léčivých přípravků, zdravotnických prostředků a kosmetiky, a vyhodnocení jejich odpovědí v rámci dotazníkového šetření zaměřeného na pět moderních manažerských trendů v řízení lidských zdrojů.

Na závěr bylo popsáno celkové zhodnocení a společně byla navržena doporučení na zlepšení, na která navázala kapitola se závěrečným shrnutím.

Seznam zkratek

BI = Business Intelligence

BSC = Balanced Scorecard

CI = Competitive Intelligence

CRM = Řízení vztahů se zákazníky

CSR = Společenská odpovědnost firem

EVA = Ekonomická přidaná hodnota

EX = Zkušenosti zaměstnanců

GMP/GDP = Good Manufacturing Practice/Good distribution practice – jedná se o normy a směrnice kvality, jejichž cílem je zajistit, aby zdravotnické prostředky a farmaceutické výrobky byly bezpečné, odpovídaly svému účelu použití a byly v souladu s předpisy

HR = Lidské zdroje

ROI = Návratnost investic

SCM = Řízení dodavatelského řetězce

TQM = Total Quality Management

Seznam použitých zdrojů

- Ahmed, N. (2021). *Top HR Trends That Will Rule 2021 And Beyond*. The Talent Games. <https://thetalentgames.com/top-hr-trends-that-will-rule-2021-and-beyond/>
- Azmi, W. (2021). *Top 16 HR Trends 2022: New Trends in HR You Need to Know*. Startup HRtoolkit. <https://www.startuphrtoolkit.com/hr-trends/>
- Bain & Company (2018a). *Customer Relationship Management*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-relationship-management/>
- Bain & Company (2018b). *Digital Transformation*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/management-tools-digital-transformation>
- Bain & Company (2018c). *Supply Chain Management*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/management-tools-supply-chain-management>
- Bain & Company (2018d). *Total Quality Management*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/management-tools-total-quality-management>
- Bersin, J. (2022). *Bersin: Why the talent marketplace will be 'central to HR tech'*. Human Resource Executive. <https://hrexecutive.com/why-the-talent-marketplace-will-be-central-to-hr-tech/>
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Computer Press.
- Boulton, C. (2020). *Co je to digitální transformace? Nutná disrupce*. CIO Business World. <https://www.cio.cz/clanky/co-je-to-digitalni-transformace-nutna-disrupce/>
- Cambalikova, A. (2021). Modern Trends in Business Management in the Light of Globalization. *SHS Web of Conferences*, 21(92), 1-9. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202009>
- Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada.
- Častorál, Z. (2016). *Základy moderního managementu*. Univerzita Jana Amose Komenského.
- Daniel, P. (2017). *Vladimír Müller, majitel Dr. Müller Pharma: Když je člověk zatvrzelý a jde si za svým, prosadí se*. Patria. <https://www.patria.cz/rozhovor/3566708/vladimir-muller-majitel-dr-muller-pharma-kdyz-je-clovek-zatvrzely-a-jde-si-za-svym-prosadi-se.html>
- Darwinbox (2021). *Everything You Need To Know About Virtual Onboarding*. Blog Darwinbox. <https://blog.darwinbox.com/virtual-onboarding>
- Dhanpat, N., Buthelezi, Z., Joe, M., Maphela, T. & Shongwe, N. (2020). Industry 4.0: The role of human resource professionals. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(18), 1-11. [10.4102/sajhrm.v18i0.1302](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1302)
- Dixit, R. (2022). *HR Trends for 2022: Future of Human Resource Management*. Select Hub. <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/>
- Dr. Müller Pharma s.r.o. (2020). *Müllerovy pastilky se šalvějí a vitamínem C*. Dr. Müller Pharma s.r.o. <https://www.muller-pharma.cz/eshop/mullerovy-pastilky/132-p.html>

- Duvigneau, A. (2022). *Top 5 Human Resources Trends to Watch in 2022*. Beekeeper. <https://www.beekeeper.io/blog/top-5-hr-trends/>
- Empxtrack (2021). *Top 8 Global HR Trends in 2021*. Empxtrack. <https://empxtrack.com/blog/hr-trends-2021/>
- Evropský účetní dvůr (2020). *Digitalizace evropského průmyslu: ambiciózní iniciativa, jejíž úspěch závisí na pokračujícím odhodlání EU, vlád a podniků ji naplnit*. EÚD. <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/digitising-eu-industry-19-2020/cs/>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M. & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada
- Gažová Adamková, H. (2020). Industry 4.0 brings changes in human resources. *SHS Web of Conferences*, 20(83), 1-7. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301016>
- Ghosh, P. (2021). *What Is People Analytics? Definition, Process, Trends, and Tools*. Toolbox. <https://www.toolbox.com/hr/hr-analytics/articles/what-is-people-analytics/>
- Hamouche S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 21, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Hanna, K. T. (2021). *Advanced analytics*. TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/advanced-analytics>
- Harbert, T. (2021). *The Pandemic Has Expanded the Role of HR*. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/fall2021/pages/pandemic-expands-role-of-hr.aspx>
- Herbacos Recordati s.r.o. (2022a). *Historie společnosti*. Herbacos Recordati s.r.o. https://www.recordati.cz/historie_spolecnosti/
- Herbacos Recordati s.r.o. (2022b). *O nás*. Herbacos Recordati s.r.o. <https://www.recordati.cz/onas/>
- Chlebovský, V. (2005). *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Computer Press.
- Chlebovský, V. (2017). *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Grada.
- Chorna, I. (2022). Top 5 HR trends for 2022 and beyond. HR Forecast. <https://hrforecast.com/top-5-hr-trends-for-2021-and-beyond/>
- I-SCOOP (2022). *Industry 4.0 and the fourth industrial revolution explained*. i-SCOOP. <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/>
- Intemac (2022). *Automatizace výroby*. Intemac. <https://www.intemac.cz/o-nas/nase-kompetence/automatizace-vyroby/>
- JIC (2020). *Řízení firem v budoucnosti: 8 trendů, které by vás neměly minout*. JIC. <https://www.jic.cz/magazin/rizeni-firem-v-budoucnosti-8-trendu-ktere-by-vas-nemely-minout/>
- Johnson, C. (2020). *A guide to modern factory automation and Industry 4.0 in manufacturing*. Information Age. <https://www.information-age.com/guide-modern-factory-automation-industry-4-0-manufacturing-123490992/>

- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (2. vyd). C.H. Beck.
- Kovář, F. (2008). *Strategický management*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Kuldová, L. (2012). *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Nava.
- Kuldová, L. (2010). *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. OPS.
- Lewis, N. (2020). *HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic*. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hr-managers-rethink-their-work-coronavirus-pandemic.aspx>
- Mallya, T. (2006). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada.
- Marr, B. (2018). *What is Industry 4.0? Here's A Super Easy Explanation For Anyone*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/09/02/what-is-industry-4-0-heres-a-super-easy-explanation-for-anyone/?sh=1c283a629788>
- Meister, J. (2021). *10 HR Trends For The Next Normal Of Work*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=3bfe7c345fc4>
- Mixson, E. (2020). *How Business Intelligence (BI) Drives Digital Transformation (and Vice Versa)*. AI, Data & Analytics Network. <https://www.aidataanalytics.network/business-intelligence/articles/how-business-intelligence-bi-drives-digital-transformation-and-vice-versa>
- Molnár, Z. (2009). *Competitive intelligence*. Oeconomica.
- Nexus Integra (2022a). *Automation in industry 4.0*. Nexus Integra. <https://nexusintegra.io/automation-in-industry-4-0/>
- Nexus Integra (2022b). *Industry 5.0: the new revolution*. Nexus Integra. <https://nexusintegra.io/industry-5-0-the-new-revolution/>
- Patel, P. (2020). *Industry 4.0: how HR can prepare for the future of work during uncertain times*. HR Zone. <https://www.hrzone.com/lead/future/industry-40-how-hr-can-prepare-for-the-future-of-work-during-uncertain-times>
- Řezáč, J. (2009). *Moderní management: manažer pro 21. století*. Computer Press.
- SAP (2022). *What is Industry 4.0?* SAP. <https://www.sap.com/cz/insights/what-is-industry-4-0.html>
- Sisense (2022). *What is advanced analytics?* Sisense. <https://www.sisense.com/glossary/advanced-analytics/>
- Sunil, P. (2022). *The workforce in 2022: 15 trends that will shape hiring, learning, working, and more*. Human Resources Online. <https://www.humanresourcesonline.net/the-workforce-in-2022-15-trends-that-will-shape-hiring-learning-working-and-more>
- Synek, M. (1998). *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium* (Vyd. 4). Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta.
- Synek, M. (1999). *Podniková ekonomika*. C. H. Beck.

- Šuleř, O. (1997). *Manažerské techniky 2*. Rubico.
- Taylor, M. (2021). *Top tips and trends for managers and modern management in 2022*. Managers Post. <https://managerspost.com/top-tips-and-trends-for-managers/>
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Grada.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi* (2., rozš. vyd). Management Press.
- Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada.
- Vulpen, E. (2022). *11 HR Trends for 2022: Driving Change and Adding Business Value*. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/#Marketplaces>
- Žižka, J. (2018). *Dr. Müller Pharma: Rodinná firma, co není na prodej*. Moderní ekonomická diplomacie MZV ČR. <https://www.export.cz/nazory-a-analyzy/dr-muller-pharma-rodinna-firma-co-neni-na-prodej/>
- Žižka, J. (2022). *Svět si žádá léčiva z Evropy. Je to šance pro nás, říká Vladimír Müller*. Moderní ekonomická diplomacie MZV ČR. <https://www.export.cz/nazor/svet-si-zada-leciva-z-evropy-je-to-sance-pro-nas-rika-vladimir-muller/>

Seznam obrázků

Obr. 1: Úrovně řízení a typy managementu.....	12
Obr. 2: Model Balanced Scorecard.....	22
Obr. 3: Technologie průmyslu 4.0.....	28
Obr. 4: Müllerovy pastilky se šalvějí a vitamínem C	52

Seznam příloh

Příloha A: Ukázka struktury dotazníku – Moderní trendy v řízení lidí

Příloha A: Ukázka struktury dotazníku – Moderní trendy v řízení lidí

Diplomová práce – Uplatňování moderních manažerských trendů při řízení organizace
Bc. Barbora Filipová

Dotazník – Moderní trendy v řízení lidí

Dotazovaná společnost

Název společnosti:.....
Sídlo společnosti:.....
Počet zaměstnanců:.....
Jméno a pozice dotazované osoby:
Telefonický kontakt:

Trend č. 1 – Hybridní pracoviště

(Hybridní pracoviště = zaměstnancům je umožněna flexibilní práce na dálku i z kanceláře, mohou si vybrat místo, odkud chtějí pracovat, pokud neklesne jejich produktivita)

1. Využíváte ve své firmě metodu Hybridního pracoviště?

a) Ano (pokud odpovíte ano, prosím o zodpovězení všech zbylých otázek k dané metodě)

b) Ne (pokud odpovíte ne, prosím zdůvodněte a můžete se přesunout k trendu č. 2)

.....
.....

2. Jaké vidíte výhody a nevýhody v používání tohoto trendu?

.....
.....

3. Nastaly nějaké problémy při zavádění této metody?

a) Pokud ano, tak jaké

b) Pokud ne, můžete přejít k další otázce

.....
.....

4. Jak dlouho tuto metodu již ve firmě využíváte?

.....

5. Pokud byste měli možnost, rozhodli byste se opět pro tuto metodu?

.....
.....

6. Vzhledem k tomu, že tato metoda byla z primárního důvodu zavedena kvůli restrikcím v rámci Covid-19, plánujete i nadále zachovat tuto metodu ve Vaší společnosti?

.....
.....

Abstrakt

Filipová, B. (2022). *Uplatňování moderních manažerských trendů při řízení organizace* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: strategické řízení, manažerské trendy, průmysl 4.0, digitální transformace, lidské zdroje

Předložená diplomová práce je zacílena na moderní manažerské trendy se zaměřením na řízení lidských zdrojů. Práce je rozdělena do několika kapitol, které jsou spolu navzájem úzce propojené. V první kapitole je obecně popsán samotný význam řízení a také řízení podniku. Na to následuje úvod do moderních manažerských trendů v řízení organizace. Třetí kapitola se zaměřuje na strategické řízení organizace. V rámci čtvrté kapitoly je přiblížen průmysl 4.0. Dále navazuje kapitola zaměřující se na řízení lidských zdrojů v průmyslu 4.0 a na moderní manažerské trendy v řízení lidí. Zaměření šesté kapitoly směřuje na Covid-19 a roli personálních manažerů. Následují kapitoly s charakteristikou vybraných farmaceutických podniků a zhodnocením využívaných moderních manažerských trendů. Na závěr práce je uvedeno celkové zhodnocení, dále doporučení a návrhy na zlepšení a jako poslední závěrečné shrnutí.

Abstract

Filipová, B. (2022). *An employment of modern managerial trends in the management of the organization* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: strategic management, management trends, industry 4.0, digital transformation, human resource

The presented thesis is focused on modern management trends with a focus on human resource management. The work is divided into several chapters, which are closely interconnected with each other. In the first chapter, the meaning of management itself as well as corporate governance is described in general terms. This is followed by an introduction to modern managerial trends in the management of the organization. The third chapter focuses on the strategic management of the organization. Within the fourth chapter, Industry 4.0 is introduced. This is followed by a chapter focusing on human resource management in Industry 4.0 and modern management trends in HR management. The focus of the sixth chapter is on Covid-19 and the role of HR managers. The following chapters describe selected pharmaceutical companies and evaluate the modern management trends used. The thesis concludes with an overall assessment, followed by recommendations and suggestions for improvement, and a final chapter with a summary.