

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
**FAKULTA STROJNÍ**

Studijní program: B 2301 Strojní inženýrství  
Studijní zaměření: Průmyslové inženýrství a management

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Monitoring a analýza stavu implementace moderních manažerských  
trendů ve vybraných podnicích

Autor: **Simona KRAUSOVÁ**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Jan HOREJC, Ph.D.**

Akademický rok 2019/2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta strojní

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Simona KRAUSOVÁ</b>
Osobní číslo:	<b>S19B0431P</b>
Studijní program:	<b>B2301 Strojní inženýrství</b>
Studijní obor:	<b>Průmyslové inženýrství a management</b>
Téma práce:	<b>Monitoring a analýza stavu implementace moderních manažerských trendů ve vybraných podnicích</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra průmyslového inženýrství a managementu</b>

### Zásady pro vypracování

1. Význam tématu pro podniky
2. Vývojové trendy v manažerské teorii a praxi podniků v 21. století
3. Monitoring stavu implementace moderních manažerských trendů ve vybraných podnicích
4. Analýza monitoringu implementace moderních manažerských trendů ve vybraných podnicích
5. Závěr

Rozsah bakalářské práce: **30 – 40 stran**  
Rozsah grafických prací: **0 výkresů**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

**Seznam doporučené literatury:**

VEBER, Jaromír a kolktiv. *Management. Základní moderní manažerské přístupy, účinnost a prosperita.* Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-726-1200-0.

*Základy moderního managementu.* Deset nejlepších příspěvků z Harvard Business Reviews. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-449-3.

HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu.* Praha: Nová beseda, 2016. ISBN 978-80-906089-9-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D.**  
Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Konzultant bakalářské práce: **Ing. David Ženíšek**  
Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. září 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **28. května 2020**



**Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.**  
děkan



**Doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.**  
vedoucí katedry

## **Prohlášení o autorství**

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou/diplomovou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou/diplomovou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské/diplomové práce.

V Plzni dne: .....

.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda vyjádřila upřímné poděkování vedoucímu bakalářské práce Doc. Ing. Janu Horejcovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi udělil, za ochotu, se kterou mě vždy přijal a hlavně za čas, který mně a mé práci věnoval.

Také bych ráda poděkovala všem kolegům za jejich čas a rady, kterých si nesmírně vážím a kterými přispěli ke vzniku této práce. Dále holkám, vy víte.

Největší poděkování věnuji samozřejmě své rodině, zejména rodičům, bratrovi a nejbližším přátelům za jejich nesmírnou podporu a trpělivost, kterou mě zahrnovali během celého mého dlouhého studia. Děkuji Vám, že jste mi věřili a podporovali mě v náročných dobách, kdy mě samotné docházely síly, a to nejen při psaní této práce. Děkuji za to, že jste ♥

## ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

<b>AUTOR</b>	<b>Příjmení</b> Krausová	<b>Jméno</b> Simona	
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	B2301 „Katedra průmyslového inženýrství a managementu“		
<b>VEDOUcí PRÁCE</b>	<b>Příjmení (včetně titulů)</b> Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	<b>Jméno</b> Jan	
<b>PRACOVISŤE</b>	ZČU - FST - KPV		
<b>DRUH PRÁCE</b>	<b>DIPLOMOVÁ</b>	<b>BAKALÁŘSKÁ</b>	
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Monitoring a analýza stavu implementace moderních manažerských trendů ve vybraných podnicích		

<b>FAKULTA</b>	strojní	<b>KATEDRA</b>	KPV	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
----------------	---------	----------------	-----	----------------------	------

### POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

<b>CELKEM</b>	84	<b>TEXTOVÁ ČÁST</b>	57	<b>GRAFICKÁ ČÁST</b>	0
---------------	----	---------------------	----	----------------------	---

<b>STRUČNÝ POPIS</b>	Předložená bakalářská práce monitoruje a analyzuje v teorii managementu průmyslových podniků vývojové trendy a stručně charakterizuje ty, které jsou významné pro manažerskou praxi v 21. století. Získané poznatky jsou konfrontovány s realitou vybraných podniků, což v podstatě potvrzuje výsledky získané analytickou cestou.
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Management, manažerské trendy, podnikový management, manažerská činnost.

## SUMMARY OF BACHELOR SHEET

<b>AUTHOR</b>	Surname Krausová	Name Simona		
<b>FIELD OF STUDY</b>	B2301 "Department of Industrial Engineering and Management"			
<b>SUPERVISOR</b>	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.		Name Jan	
<b>INSTITUTION</b>	ZČU - FST - KPV			
<b>TYPE OF WORK</b>	<del>DIPLOMA</del>	<b>BACHELOR</b>		
<b>TITLE OF THE WORK</b>	Monitoring and analysis of the state of implementation of modern trends in selected companies			

<b>FACULTY</b>	Mechanical Engineering	<b>DEPARTMENT</b>	KPV	<b>SUBMITTED IN</b>	2020
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

### NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

<b>TOTALLY</b>	84	<b>TEXT PART</b>	57	<b>GRAPHICAL PART</b>	0
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

<b>BRIEF DESCRIPTION</b>	<p>This bachelor thesis monitors and analyzes the development trends in industrial management theory and briefly characterizes those that are relevant to managerial practice in the 21<sup>st</sup> century. The acquired knowledge was confronted with the reality of the selected companies, which basically confirms the results obtained through the analytical path.</p>
<b>KEY WORDS</b>	<p>Management, managerial trends, corporate management, managerial activity.</p>

## Obsah

Obsah .....	7
Seznam použitých zkratk .....	10
Úvod .....	12
1 Definování základních pojmů souvisejících s managementem a jejich význam pro podniky	13
1.1 Management.....	13
1.1.1 Rozdělení managementu.....	14
1.1.2 Přístupy k managementu .....	15
1.2 Manažer .....	16
1.2.1 Základní kompetence manažera.....	16
1.2.2 Manažerské funkce.....	17
1.2.3 Potenciál, osobní rozvoj a image manažera.....	20
2 Metody a nástroje managementu.....	22
2.1 Balanced Scorecard (BSC) .....	22
2.2 Brainstorming.....	22
2.3 Critical Success Factors (CSF) .....	23
2.4 Kaizen.....	23
2.5 Kanban.....	23
2.6 Key Performance Indicators (KPI).....	24
2.7 Metoda 5S .....	24
2.8 Poka yoke.....	24
2.9 Six sigma .....	24
2.10 Total Quality Management (TQM).....	25
3 Změna podmínek managementu v 21. století.....	26
3.1 Agresivita jako obchodní strategie.....	26
3.2 Digitalizace podniků.....	26
3.3 Ekologizace.....	26
3.4 Globalizace a její vliv na podniky.....	26
3.5 Konkurence .....	27
3.6 Medializace .....	27
3.7 Mění se povaha práce .....	28
3.8 Super turbulence okolí.....	28



3.9	Udržitelnost managementu .....	28
3.10	Vývoj nástrojů a metod .....	29
4	Vývojové trendy v podnikovém managementu.....	30
4.1	Age management.....	30
4.2	Bezpečnostní management .....	30
4.3	Corporate Governance.....	30
4.4	Corporate Social Responsibility (CSR).....	31
4.5	Customer Relationship Management (CRM) .....	31
4.6	Diversity management .....	31
4.7	Environmentální management .....	31
4.8	Facility management .....	32
4.9	Globální management.....	32
4.10	Hodnotový management .....	32
4.11	Krizový management .....	32
4.12	Lean Management.....	32
4.13	Management rizik .....	33
4.14	Management zdrojů .....	33
4.15	Outsourcing .....	33
4.16	Performance management.....	34
4.17	Procesní management .....	34
4.18	Quality management .....	34
4.19	Řízení životního cyklu výrobků .....	34
4.20	Supply Chain Management (SCM).....	35
4.21	Treasury management.....	35
4.22	Změnový management.....	35
5	Vývojové trendy v manažerské činnosti .....	36
5.1	Agilní management .....	36
5.2	Datový management.....	36
5.3	Digitální management – Průmysl 4.0 .....	37
5.4	Human Resource Management (HRM).....	38
5.5	Inovativní management .....	38
5.6	Kreativní management.....	38
5.7	Leadership.....	39
5.8	Management podnikové kultury .....	39

5.9	Self management.....	39
5.10	Talent management.....	40
5.11	Znalostní management .....	40
6	Analýza teoretických poznatků v reálných podnicích .....	42
6.1	Představení společnosti Faurecia s.r.o.....	42
6.1.1	Faurecia v České republice.....	43
6.1.2	Faurecia závody specializující se na výfukové systémy .....	44
6.1.3	Faurecia závody specializující se na automobilové interiéry .....	45
6.1.4	Faurecia závody specializující se na automobilové sedačky .....	45
6.2	Představení společnosti Lear Corporation Czech Republic s.r.o. ....	46
6.2.1	Lear v České republice .....	46
6.2.2	Lear závody specializující se na automobilové sedačky .....	47
6.2.3	Lear závod specializující se na elektronické systémy .....	47
6.2.4	Administrativně-technická centra společnosti Lear .....	47
6.3	Trendy v podnikovém managementu v konkrétních podnicích.....	48
6.4	Trendy v manažerské činnosti v konkrétních podnicích .....	54
6.5	Celkové zhodnocení uplatňování trendů v podnikovém managementu a v manažerské činnosti ve vybraných podnicích.....	59
7	Analýza stavu implementace na základě vlastních zdrojů.....	60
7.1	Složení respondentů dotazníkového průzkumu .....	60
7.2	Vyhodnocení dle velikosti podniku.....	63
7.3	Vyhodnocení dotázaných druhů managementu manažerských činností .....	65
7.3.1	Digitální management .....	65
7.3.2	Znalostní management.....	65
7.3.3	Lean management .....	66
7.3.4	Performance management .....	67
7.4	Celkové zhodnocení dotazníkového průzkumu .....	67
	Závěr.....	68
	Seznam literatury a elektronických zdrojů .....	69
	Seznam obrázků .....	73
	Seznam tabulek .....	74
	Seznam příloh.....	75

## Seznam použitých zkratek

IS – Informační systém  
BSC – Balance Scorecard  
CSF – Critical Success Factors  
EDM – Electronic Dokument Management  
KPI – Key Performance Indicators  
USA – United States of America  
TQM – Total Quality Management  
SaaS – Software as a Service  
IT – Informační technologie  
CSR – Corporate Social Responsibility  
CRM – Customer Relationship Management  
EMS – Environmental Management System  
FM – Facility Management  
BPM – Business Proces Management  
PLM – Product Lifecycle Management  
SCM – Supply Chain Management  
ERP – Enterprise Resource Planning  
3D – trojdimenzionální  
HRM – Human resoursce management  
s.r.o. – společnost s ručením omezeným  
BMW – Bayerische Motoren Werke  
PSA – Peugeot Société Anonyme  
FES – Faurecia Excellence System  
ČR – Česká republika  
TPCA – Toyota Peugeot Citroën automobile  
GM – General Motors  
JIT – Just In Time  
JIS – Just In Sequence  
GHW – Grote & Hartmann GmbH, Wuppertal  
SQA – Supplier Quality Assurance  
PPAP – Production Part Approval Proces  
MGR – Management Gate Review

HR – Human Resources

AGV – Automatic Guided Vehicles

AIVI – Androin In-Vehicle Infotainment system

R&D – Research and Development

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Reakistic, Time Specific

EDI – Electronic Data Interchange

Docs. – Documents

EFQM – European Eoundation for Quality Management

FST – Fakulta strojní

## Úvod

Bakalářská práce nese název „Monitoring a analýza stavu implementace moderních manažerských trendů ve vybraných podnicích“. Je zřejmé, že toto téma zní poněkud obsírně. Jedná se o aktuální problémy dnešní doby, kdy podniky usilují o snižování nákladů a zaměřují se na modernizaci, automatizaci a robotizaci svých závodů. A právě tyto snahy velmi úzce souvisí s manažerskými trendy v oblasti managementu.

Cílem této práce je monitoring trendů a jejich promítnutí v praxi, které ve větší nebo menší míře ovlivňují podnikové prostředí, a mají tak vliv na činnosti podniků a na osoby s nimi spojené. Získané teoretické poznatky jsou následně porovnány se dvěma podniky, kde hodnocení prováděli samotní manažeři. Další hodnocení bylo provedeno pomocí dotazníkového průzkumu.

Práce je složena ze sedmi kapitol. První kapitola je zaměřena na definování pojmů, které neodmyslitelně souvisí se zadaným tématem. Byly zde popsány dvě základní skupiny. První je zaměřena na management obecně. Je zde uvedeno několik základních definic a zásad, které s tímto pojmem souvisí. Druhá část definuje roli manažera. Dovednosti, znalosti a schopnosti, které jsou nezbytné k vykonávání takto důležité pozice.

Ve druhé kapitole je popsáno několik základních nástrojů a metod, které jsou v managementu běžně využívány při řešení problémů.

Ve třetí kapitole jsou definovány vybrané vlivy, které výrazně ovlivňují povahu manažerské práce a tím i podnikový management jako celek.

Čtvrtá kapitola obsahuje přehled vybraných přístupů a metod managementu, které jsou v podnikové praxi běžně používány. Tyto nástroje jsou pro podnik přínosné, zejména po jejich zmapování, přesném definování, osvojení a uvedení do používání.

V páté kapitole je kladen důraz na představení několika základních trendů z oblasti manažerské činnosti, které jsou pro manažery dnešní doby klíčové, a je nutné, aby je vedoucí pracovníci ovládali a následně uměli aplikovat do praxe.

V šesté kapitole této práce je porovnáno a následně zhodnoceno, jak jsou jednotlivé trendy využívány v konkrétních průmyslových podnicích, kterými jsou Faurecia Plzeň s.r.o. a Lear Corporation Czech Republic s.r.o. V první části této kapitoly jsou oba podniky stručně představeny. Druhá část je věnována samotnému zhodnocení z hlediska uplatňování jednotlivých trendů v praxi.

Sedmá, závěrečná kapitola obsahuje stručné vyhodnocení dotazníkového průzkumu týkajícího se dané problematiky. Dochází zde ke konfrontaci teoretických poznatků s praxí.

# 1 Definování základních pojmů souvisejících s managementem a jejich význam pro podniky

V této kapitole si představíme základní pojmy, které neodmyslitelně patří k pojmu *management* a bez nichž by bylo pochopení celé problematiky velmi obtížné. Soustředíme se tedy na dva základní pojmy, které dělají management managementem jak v teorii, tak i v praxi.

## 1.1 Management

Existuje hned několik definic pro tento pojem. Každá z nich je interpretována odlišně a není tudíž možné vybrat jednu z nich. Každou z níže vypsanych definic si jejich autor vysvětlil po svém, avšak všechny se ubírají stejným směrem.

Můžeme tedy říct, že smyslem tohoto obšírného pojmu je efektivní ovlivňování lidských činností k tomu, aby jejich provádění vedlo k předem definovanému cíli. [1], [2]

**MANAGE** – řídit (z angličtiny)

**MANAGGIO** – vedení, ovládání (z italštiny)

**MANUS** – ruka (z latiny) [1]

Ukažme si tedy některé ze známých definic pojmu management:

**P. F. Drucker:** „*Management je slovo amerického původu, které se obtížně překládá do britské angličtiny, natož do jiných jazyků.*“ [2]

**Herold Knoontz:** „*Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“ [2]

**K. H. Chung:** „*Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.*“ [2]

**S. P. Robbins:** „*Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.*“ [2]

**J. Veber:** „*Managementem budeme rozumět proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů.*“ [2]

**L. Vodáček:** „*Ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.*“ [2]

**J. Horejc:** „*Management – efektivní dosahování stanovených cílů s danými zdroji za daných podmínek.*“ [2]

### 1.1.1 Rozdělení managementu

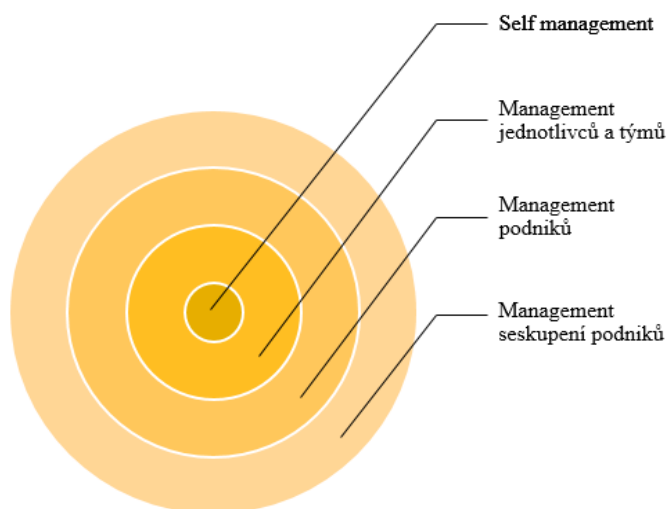
Existuje více rozdělení managementu, zde budou uvedeny dvě nejdůležitější. Jedná-li se o management podniku, je následující rozdělení to nejzákladnější, proto bude podrobněji charakterizováno.

Management se dělí na tři úrovně. Každá z těchto úrovní je zaměřená na určité typy problémů. To má za následek, že na manažery jsou kladeny rozdílné požadavky. Zde si představme jednotlivé úrovně managementu od nejnižšího k nejvyššímu.

- A. První a zároveň nejnižší stupeň nazýváme „**Řadový management**“. Pod tímto názvem si můžeme představit mistry v dílnách, kteří dohlížejí na správné plnění pracovních úkonů. Tito manažeři musejí mít zkušenosti s výrobou, s výrobním procesem, kontrolou kvality a s vedením lidí. Starají se o zaučování nových pracovníků, motivování zaměstnanců a slouží jako spojovací kanál mezi zaměstnanci ve výrobě a vedením společnosti.
- B. Druhé úrovni managementu se říká „**Střední management**“. Do této kategorie se řadí většina vedoucích pracovníků, jako jsou třeba vedoucí poboček. Tito manažeři sestavují krátkodobé plány pro zajištění chodu jejich oddělení nebo sestavují kontrolní plány. Důležitým prvkem je zpětná vazba mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými.
- C. Nejvyšším stupněm je „**Top**“ neboli „**Vrcholový management**“. Úkolem Top manažerů je sestavování dlouhodobých plánů a výhledů, analyzování problémů, tvorba rozpočtů, rozhodování o správném řešení, delegování úkolů a následná kontrola.

Všechny tři typy managementu musejí fungovat naprosto kvalitně a spolehlivě, pokud chceme dosáhnout rozvoje společnosti. Lze říci, že čím vyšší je manažerská pozice, tím menší je prostor pro chyby. [1]

Následující obrázek zobrazuje rozdělení managementu vycházejícího od jednotlivce, až k seskupení podniků. Hlavní myšlenkou tohoto schématu je pochopení základního principu řízení managementu, kde každá vrstva má daná specifika, práva a povinnosti bez kterých nebude management fungovat.



Obrázek 1: Rozdělení managementu dle šíře záběru [vlastní zpracování]

Na výše uvedeném obrázku je znázorněno, že základem pro řízení, je řízení sebe sama. To je základním kamenem celé této problematiky. Pokud nejsme schopni správně a efektivně řídit sebe, je nepravděpodobné, že budeme umět řídit ostatní. Pokud si manažer osvojí sebeřízení, může se věnovat řízení svých spolupracovníků nebo pracovních týmů. Dalším krokem je řízení celého podniku nebo organizace. Tuto pozici obvykle zastávají vrcholoví manažeři, jak bylo zmíněno výše. Čtvrtým typem managementu, je řízení několika podniků, poboček nebo seskupení podniků. Tato pozice vyžaduje naprosté fungování nastavených procesů, komunikaci s podřízenými manažery a bohaté zkušenosti vedoucího pracovníka.

### 1.1.2 Přístupy k managementu

V této kapitole bude popsáno pět přístupů, jakými lze přistupovat k managementu. Každý z nich je specifický a je třeba si rozmyslet, na základě, jakých podkladů, nebo za jaké situace je konkrétní rozhodování prováděno. Každý problém vyžaduje individuální řešení. Zde je popis hlavních přístupů:

- **Psychologicko-sociální přístupy** – čerpají ze znalosti lidských zdrojů. Zaměřují se na výběr a vhodné rozmístění pracovníků, zejména na jejich chování, motivaci, stimulaci, osobní rozvoj a vedení.
  - **Procesní přístupy** – preferuje se ucelené a harmonické fungování dané jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých činností, tak i z hlediska úrovní řízení. Základem toho přístupu je ovládnutí manažerských funkcí.
  - **Systémové přístupy** – základem toho přístupu je chápání jednotlivých procesů a jejich vzájemné sladění do fungujícího celku. Pomocí tohoto přístupu jsou obvykle zkoumány souvislosti mezi vstupem – procesem – výstupem – zpětnou vazbou.
  - **Kvantitativní přístupy** – zabývají se uplatňováním matematických modelů, rozhodovacích metod a manažerských postupů. Velké usnadnění těmto přístupům přináší rozvoj informačních systémů. Díky IS je možno implementovat rozsáhlé algoritmy.
  - **Empirické přístupy** – jedná se o rozhodování na základě praktických zkušeností nebo výsledků z analýz. Berou se do úvahy kladné i záporné poznatky z praxe. Pro řešení specifických problémů využívají poznatky z dalších oblastí jako je např. personalistika.
  - **Informační přístupy** – zabývají se sběrem, zpracováním, řízením a šířením informací k jednomu či několika uživatelům.
  - **Znalostní přístupy** – zabývá se prací se znalostmi. Základem je schopnost sdílení a vhodného využívání získaných informací, především na základě informačních technologií.
- [2], [3]

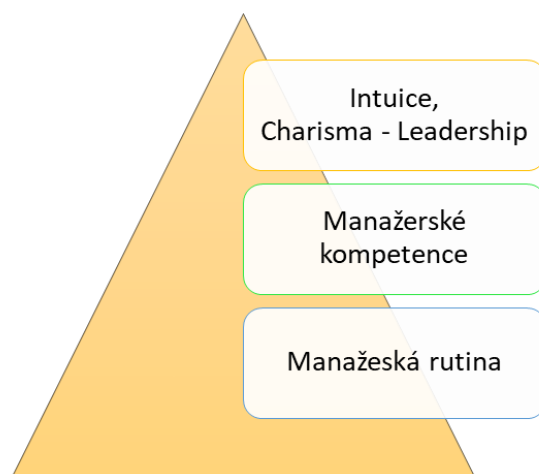


## 1.2 Manažer

V minulosti obvykle zastával roli manažera a zároveň i zaměstnanec vlastníka podniku. Později, v rámci rozšiřování firem se tyto role začaly oddělovat a majitelé obchodů si najímali manažery, aby pro ně vedli jejich podniky. V dnešní době jsou manažeři považováni za zcela klíčové osoby v cestě za úspěchem. Klade se velký důraz na jejich kvalitu a schopnosti, protože tyto a mnohé další faktory vedou k prosperitě organizace. Manažeři se do své funkce dostávají na základě zvolení či jmenování, to platí pro vrcholový management, ve středním a nižším managementu jsou většinou do funkce ustanovováni. Jedná se o osoby nebo skupiny pracovníků, jejich hlavním úkolem je vedení a rozvoj podřízených pracovníků. Manažeři dnešních organizací jsou oprávněni k tomu, aby činili opatření či rozhodnutí, která vedou k dosažení cílů daného podniku, ale také nesou plnou zodpovědnost za výsledky a za dopad svých rozhodnutí. Manažer je posuzován podle svých výsledků. Je tedy zajímavé, že neexistuje žádný předpis pro to, jaké má mít manažer vzdělání, na rozdíl od jiných profesí. [1]

### 1.2.1 Základní kompetence manažera

Kompetence jsou předpoklady k vykonávání určité činnosti či zastávat danou profesi. Každá pracovní pozice v podniku má definované požadavky na pracovníka. V souvislosti s manažerskou praxí to je způsobilost či schopnost zvládat nároky kladené na tuto pozici a na lidi, kteří tyto posty zastávají. Je to součet dovedností, znalostí, vědomostí, zkušeností, osobních postojů a názorů, kterými musí být manažer vybaven, aby byl schopen podat výkon, který je od něj očekáván. Potřeba manažerských kompetencí se plně projevuje až při řešení daného úkolu či problému a při důkladném seznámení se s okolnostmi. Nelze přesně definovat veškeré dovednosti manažerů, je to velmi obšírná kapitola. Na obrázku 2 lze vidět, že manažerské kompetence zahrnují 3 vrstvy předpokladů, a to: základní manažerské kompetence, definované např. prostřednictvím tzv. manažerských funkcí (viz obrázek 3), doplňované a podporované souborem manažerských rutinních činností (např. řízení porad) v a v případě členů top managementu podniku je žádoucí i jisté charisma či intuice, dnes zpravidla označované jako leadership. [5]



Obrázek 2: Manažerské kompetence [vlastní zpracování]

### 1.2.2 Manažerské funkce

Jak již bylo napsáno výše, na manažery jsou kladeny velmi vysoké nároky. Výčet všech schopností a znalostí, jakými by měl úspěšný manažer disponovat je velmi rozsáhlý – jak už bylo řečeno – někdy i obtížně definovatelný. Proto se obvykle vychází z tzv. základních manažerských funkcí. Ty jako první popsal Henri Fayol již v roce 1916. Dnes existuje mnoho modifikací jejich rozdělení. Zde si uveďme ty nejčastěji uváděné:

- A. Plánování
- B. Organizování
- C. Příkazování
- D. Koordinace
- E. Kontrola
- F. Rozhodování
- G. Informace a komunikace [6]

Nyní si důkladněji představme jednotlivé manažerské funkce, aby bylo zřejmé, co se pod jednotlivými pojmy ukrývá a co je nezbytné pro jejich správné, a hlavně efektivní plnění.

- A. **Plánování** – Jak již bylo napsáno dříve, plánování je jednou ze základních manažerských funkcí. Při plánování je nezbytné, vytyčit cíle a případně i způsoby, jak daných cílů dosáhnout. Je ale nutné, brát v úvahu případné faktory, které mohou negativně ovlivnit případné dosažení cílů. [7]

*„Každý plán by měl dát odpověď na otázky: co, kdo, kdy a jak udělá“.* [8]

- B. **Organizování** – pomocí organizování se specifikují činnosti, jež určují vzájemné plnění, stanovení pravomocí, zodpovědnosti a mnoho dalších faktorů. Jednoduše lze říci, že organizování je proces činností a zdrojů v prostoru a daném čase, zaměřený na zajištění naplánovaných úkolů neboli k dosažení stanovených cílů.
- C. **Příkazování** – jde o přímé rozdělování práce podřízeným pracovníkům. Určování náplně práce a rozdělování úkolů. Příkazování je další z kompetencí manažera. S příkazováním se váže další bod, čímž je kontrola. Vedoucí pracovník je povinen kontrolovat práci svých podřízených a na základě toho zjišťuje jejich nedostatky či problémy, kterým se lze vyhnout. Pokud zaměstnanci nedodrží příkazy nadřízeného, je manažer oprávněn vyvozovat důsledky z takového počínání a dát tak jasně najevo, že individualismus se nemusí vždy vyplatit. Pokud manažer jasně stanoví úkoly jednotlivým pracovníkům, musí se ujistit, že si je každý vědom svých pravomocí a možných postihů při jejich nedodržení.
- D. **Koordinace** – je nepřetržitě vykonávaná činnost na všech úrovních managementu. Jedná se o delegování či rozdělování úkolů. Koordinací je většinou pověřen vedoucí skupiny. Jeho úkolem je sladit jednotlivé postupy tak, aby celkové výstupy vedly k dosažení stanovených cílů. [11]
- E. **Kontrola** – je jednou z nejdůležitějších částí procesu a také nedílnou povinností všech manažerů. Jedná se o soustavné sledování, pozorování a vyhodnocování. Díky neustálé kontrole lze předejít nežádoucímu vývoji. Manažer slouží také jako podpora svého týmu a při zjištění nedostatků či chyb je povinen operativně reagovat a předejít tak komplikacím.

Kontrolu může provádět manažer během běžného pracovního procesu, kdy od svých podřízených pracovníků zjišťuje stav probíhajících záležitostí a na základě kontroly rozhoduje o dalším postupu. Zde si tedy uvedme tři metody, kterými se lze kontrolu provádět.

Jako doplnění Fayolových manažerských funkcí bych zde ráda uvedla důležitost rozhodování a také nutnost informačního zajištění, neboť informace, jsou zcela klíčovým faktorem v manažerské praxi. Zavedu zde šestý bod, ve kterém bude popsána důležitost rozhodování a dále sedmý bod, v němž bude popsána důležitost informací a jejich šíření.

## F. Rozhodování

Jde o proces, kdy je zapotřebí vybrat správné rozhodnutí. Je nutné zvážit všechny klady a zápory každé možnosti a uvážit možné alternativy. Pro efektivní rozhodování je nutné předpovědět možný výsledek každé možnosti, na základě těchto úvah určit nejvhodnější variantu.

Jedná se o jednu ze základních funkcí manažera. Obecně se předpokládá, že manažer má nejvíce informací o vyskytlých problémech či plánech na jejich odstranění a je tudíž schopný rozhodnout o nejlepším řešení. Jeho podřízení tedy vykonávají svou práci na základě jeho pokynů. Jde o hierarchii, která ve většině podniků funguje. V současnosti je však jednoznačná tendence: nahrazovat či doplňovat individuální rozhodování rozhodováním kolektivním. Zaměstnanci pracují v týmech, společně komunikují, domlouvají se a také rozhodují. Ne vždy je snadné najít společnou řeč s ostatními spolupracovníky, ale o to větší váhu celkové rozhodnutí má. Je nutné vítat změny a zkoumat, co nového mohou přinést. [15]

## G. Informace a komunikace

**Informace**, jedná se o velmi široký pojem. V podstatě jde o nějaký údaj o prostředí, jeho stavu a o jeho změnách. Pomocí informací se odbourává neurčitost. Jsou z nich vytvářena data, se kterými lze dále pracovat, předávat, upravovat nebo je uchovávat. Informace jsou nejdůležitějším majetkem podniku. Proto je dobré umět je zpracovávat, prezentovat a šířit je.

Informace by měla být:

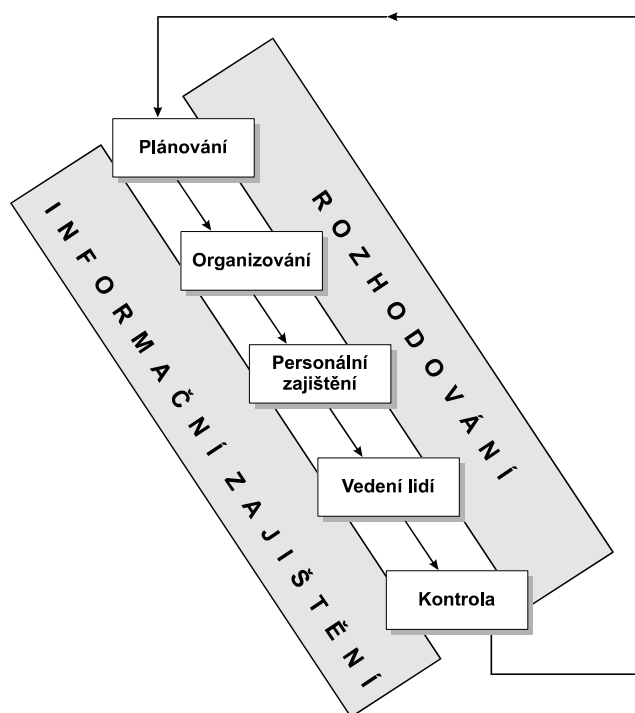
- Pravdivá
- Srozumitelná
- Včasná
- Relativní
- Etická – v případě mezilidských vztahů

Možností, jak předávat informace a zároveň získávat tak důležitou zpětnou vazbu je hned několik. Díky dostatečnému množství informací dochází k motivování lidí, neboť jim dodáváme pocit angažovanosti, zvyšujeme jejich zápal do práce a posilujeme vzájemnou důvěru. Je nezbytné, aby management dostatečně a včas předával informace dalším zaměstnancům.

Informace lze předávat různými způsoby. Uvedu zde čtyři nejčastější, a dle mého názoru i ty nejefektivnější metody.

- **Meetingy** – většinou se jich zúčastňují manažeři, kteří zde získávají aktuální informace a diskutují o postupech při řešení běžných situací či nastalých problémů. Meetingy jsou většinou pravidelné. Jejich doba by měla být zhruba půl hodiny.
- **Komunikace „face to face“** – zde by měl vedoucí oddělení – manažer, prezentovat nabitě poznatky z meetingů. Tento typ komunikace je velmi využívaný, běžný a mezi kolegy nezbytný. Jde ale o formu velmi problematického sdělování informací, neboť každý má právo na vyjádření svého názoru.
- **Intranet** – ve světě moderních technologií je tento způsob zcela běžný a rychle se rozšiřující. Intranet je využíván k různým průzkumům spokojenosti, k vyjádření vlastních názorů nebo ho lze využívat ke sdílení různých dat, jako jsou záznamy z veletrhů či společenských akcí.
- **Nástěnky** – zcela běžný typ při sdělování informací. Je nutno zajistit aktuálnost informací. V dnešní době jsou nástěnky využívány zejména pro zaměstnance bez přístupu k internetu.

Na následujícím obrázku je znázorněno, že proces rozhodování nemůže kvalitně fungovat bez informačního zajištění. Jednoduše lze říci, že žádné rozhodnutí by nemělo být provedeno bez dostatečného množství kvalitních informací, zpráv, analýz či dat.



Obrázek 3: Upravený koncept manažerských funkcí [2]

### 1.2.3 Potenciál, osobní rozvoj a image manažera

**Potenciál** lze chápat jako jistý předpoklad k tomu, že si manažer osvojí veškeré přístupy a kompetence a bude tak úspěšný vůdčí pracovník. Potenciál jako takový samozřejmě nestačí k dosažení nejlepších výsledků. Je třeba přidat zkušenosti, znalosti, touhu po zlepšování se a poučení se z chyb, to je jen zlomek z toho, co odděluje řadového zaměstnance od vůdce. Potenciál je možno zkoumat pomocí různých kariérových testů. Dle výsledků je zřejmé, v čem je třeba se zlepšit, co se doučit nebo na jakou pozici se člověk vyloženě nehodí. Manažer s jistým potenciálem je schopen zdokonalit to, v čem má drobné nedostatky, avšak manažer bez potenciálu téměř nikdy nedosáhne stejných výsledků jako jeho „předurčený“ kolega.

**Osobní rozvoj** je vlastně nekonečná snaha se zlepšovat. Jak již bylo zmíněno výše, manažer může podstoupit různé testy ke zkoumání vlastních dovedností a znalostí. Na základě tohoto zjištění se sestaví přesně strukturovaný plán, na zlepšení a navýšení osobního potenciálu jedince. Dále je nutno vytyčit cíle, kterých má daný manažer dosáhnout a také stanovit časový harmonogram pro jeho rozvoj. V dnešní době podniky kladou důraz na vzdělávání a rozvíjení svých zaměstnanců. V podnicích je běžnou praxí, že zaměstnancům jsou nabízeny kurzy cizích jazyků, školení nebo zahraniční stáže.

Rozvoj osobnosti a získávání nových znalostí lze rozdělit na dvě základní skupiny. První z nich můžeme nazvat jako postupné sledování v rámci firmy a předáváním znalostí mezi kolegy. Do druhé skupiny se řadí odborné vzdělávání, které firma svým zaměstnancům dopřeje nebo které si zaměstnanci doplňují ve svém volném čase. Záleží na daném podniku, jakou z metod svým zaměstnancům umožní. Každému pracovníkovi vyhovuje jiný styl učení, a proto je zapotřebí ke každému jedinci přistupovat zcela individuálně.

- Získávání zkušeností

Získávání zkušeností se zpravidla provádí v běžném pracovním prostředí ve spolupráci s dalšími zkušenějšími kolegy, specialisty či kouči.

Může mít podobu tzv. asistování, kdy manažer zachycuje správné metody a učí se od svých vzorů. Tato metoda je velmi účinná a rychlá. Dalším, poněkud složitějším úkolem je delegování neboli předání úkolu někomu jinému. Rozvíjený manažer musí projevit úsilí a zápal do práce, dále je nutné, aby zvládl samostatně pracovat a logicky uvažovat. Je zde ale riziko, že zadaný úkol je moc náročný a místo kýženého rozvoje dosáhneme demotivace jedince.

Dalším způsobem, jak získávat zkušenosti je střídání pracovních pozic. To znamená, že rozvíjený manažer sleduje práci zkušenějších kolegů, přičemž sám vykonává různé rutinní práce a následně je připravený sám řešit problémy či řídit skupinu lidí.

- Vzdělávání

Vzdělávání bych rozdělila na doporučené / vyžadované a sebevzdělávání. Vyžadovaným vzděláním lze charakterizovat to, že podnik naléhá na své zaměstnance, aby se v nějakém ohledu zlepšovali či si doplnili vzdělání v požadované oblasti, např. dokončení vysoké školy nebo studium cizích jazyků. V dnešní době jsou cizí jazyky mocně vyžadovány. Proto podniky nabízení svým zaměstnancům lekce, které jim jsou hrazeny. Zároveň jsou zaměstnavatelé informováni o úsilí a výsledcích vzdělávaných zaměstnanců. Takové kurzy jsou velmi populární, protože existuje zpětná vazba a podnik může kontrolovat studijní výsledky.

Naopak sebevzdělávání závisí na vlastním rozhodnutí jedince. Vyžaduje pevnou vůli a ochotu se zlepšovat. Další nutností je čas, protože sebevzdělávání realizuje každý nezávisle na své práci, pracovní pozici či náročnosti. Nevýhodou této metody je špatné odhadnutí studované úrovně či oboru. Snadno lze tedy dosáhnout opačného výsledku, tedy k demotivaci studenta. Dá se tedy říci, že tuto metodu realizuje každý sám pro sebe – pro své osobní zlepšení. Měl by tedy správně posoudit své možnosti, znalosti a schopnosti, aby studium bylo efektivní a přinášelo zaměstnanci potěšení. Ocenění a povšimnutí ze strany nadřízeného pracovníka na sebe určitě nenechá dlouho čekat. To bývá největší odměnou a zároveň i motivací.

**Image** je nedílnou součástí manažera a jeho vystupování. Mnohokrát jsme slyšeli, že lidé nemají být souzeni za to, co mají na hlavě, ale za to, co mají v ní. V businessu tohle tvrzení úplně neplatí. Naopak, manažerova špatná image vypovídá nejen o něm, ale i o celé firmě, kterou zastupuje. To, jak vypadáme, jak se oblékáme a jak se chováme na veřejnosti, v lidech zanechává určitý dojem. Jde o to, že manažer si musí být jistý sám sebou, svou prací a svým vzhledem. Jen sebejistý člověk přesvědčí o svých kvalitách okolí. Úkolem manažera není jen umět organizační procesy a schémata z paměti, ale i schopnost dobře vypadat, protože první dojem můžete udělat jen jednou.

[2]

## 2 Metody a nástroje managementu

V této kapitole budou představeny vybrané nástroje a metody, které jsou nejčastěji využívány při řešení problémů v oblasti managementu. Všechny níže popsané nástroje managementu slouží manažerům k efektivnímu dosahování cílů a k zvyšování systematičnosti práce.

### 2.1 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard je systém řízení zaměřený na stanovování cílů organizace, které jsou podle potřeby monitorovány a měněny, aby se zajistilo splnění strategických cílů organizace. Jedná se o systém řízení výkonnosti používaný ve strategickém řízení pro identifikaci a zlepšení různých vnitřních funkcí podniku a jejich výsledných externích výsledků. Používá se k měření a poskytování zpětné vazby organizacím. Sběr dat je zásadní pro poskytování kvantitativních výsledků, protože shromážděné informace interpretují manažeři a vedoucí pracovníci a používají se k lepšímu rozhodování organizace. [46]

### 2.2 Brainstorming

Brainstorming je skupinová kreativní technika. Cílem je vytvořit co nejvíce námětů a nápadů vztahujících se k danému tématu. Použití této metody je zcela neomezené, ať už se jedná o oblast managementu, marketingu nebo o vědeckou činnost.

Jsou stanoveny základní zásady, které je nutno dodržovat při použití této metody:

- **Příjemná atmosféra** – je důležité vytvořit kreativní klima a příjemné prostředí a správně naplánovat celé setkání.
- **Důležitá je kvantita** – čím více nápadů bude předloženo, tím pravděpodobněji budou obsahovat kvalitní nápady na řešení.
- **Žádná kritika** – žádný nápad není okamžitě kritizován, aby nebyl omezován tok myšlenek a návrhů.
- **Neobvyklé nápady jsou vítány** – důležitá je snaha o vytvoření myšlenek bez ohledu na jejich skutečnost, racionalitu a logiku.
- **Sjednocujeme a vylepšujeme již vzniklé náměty** – nápady jsou formovány a doplňovány spoluprací celého týmu ( $1 + 1 = 3$ ).
- **Rovnost všech účastníků** – postavení zúčastněných jednotlivců ve společnosti neurčuje kvalitu nápadů. [47]

## 2.3 Critical Success Factors (CSF)

Critical Success Factors (kritické faktory úspěchu) se týkají specifických činností, postupů nebo oblastí, na kterých podnik nebo organizace závisí, aby pokračovali v přežití. Kritické faktory úspěchu jsou pro každou organizaci jedinečné a budou odrážet aktuální obchodní a budoucí cíle. Kritické faktory úspěchu organizace lze identifikovat pomocí analýzy podnikání.

Existuje celá řada softwarových řešení navržená tak, aby pomohla majitelům a manažerům určit kritický faktor úspěchu. Například software pro řízení podnikových rozhodnutí (EDM) analyzuje data a procesy společnosti za účelem identifikace CSF s cílem pomoci při rozhodování.

Mnoho systémů pro zlepšování obchodních procesů se snaží identifikovat kritické faktory úspěchu produktu, služby nebo podnikání jako celku. Typickými CSF může být potřeba řídit náklady, zvýšit marketingové konverze nebo vytvořit lepší produkt. [48]

## 2.4 Kaizen

Kaizen je japonský termín, který znamená "změna k lepšímu" nebo "neustálé zlepšování". Jedná se o japonskou podnikovou filozofii týkající se procesů, které neustále zlepšují operace a zapojují všechny zaměstnance. Kaizen považuje zlepšení produktivity za postupný a metodický proces. Koncept kaizen zahrnuje širokou škálu nápadů. Jedná se o zvýšení efektivity a efektivity pracovního prostředí tím, že se vytvoří týmová atmosféra,lepší se každodenní postupy, zajistí se spokojenost zaměstnanců alepší se práce, bude méně obtěžující a bezpečnější.

Tradiční japonské myšlenky kaizenů vycházejí z pěti základních principů: týmová práce, osobní disciplína, zlepšená morálka, kvalita a návrhy na zlepšení. Tyto principy vedou ke třem hlavním výsledkům: odstranění odpadu, dobré hospodaření a standardizace. V ideálním případě se kaizen stane tak hluboce zakořeněným v podnikové kultuře, že se nakonec stane přirozeným pro zaměstnance. Kaizenová koncepce předpokládá, že neexistuje dokonalý konec a že se vše může zlepšit. Lidé se musí snažit neustále se vyvíjet a inovovat [49]

## 2.5 Kanban

Kanban je systém řízení podnikové logistiky používaný při výrobě na dobu určitou. Tato metoda využívá jednoduchých barevných karet pro řízení materiálových toků.

Jedním z jeho hlavních cílů je omezit nahromadění nadbytečných zásob na jakémkoli místě výrobní linky. Omezení počtu položek, které čekají na napájecích bodech, jsou stanoveny a poté sníženy, protože jsou identifikovány a odstraněny nedostatky. Kdykoli je překročen limit zásob, poukazuje na neefektivnost, která je třeba řešit.

Při vyprázdňování kontejnerů částí nebo materiálů se objevují karty, které jsou barevně označeny v pořadí podle priority, a umožňují tak výrobu a dodávku více, než se vyvíjí. Systém dvou karet se často používá. Dopravní karty T-Kanban povolují přesun kontejnerů na další pracovní stanici na výrobní lince, zatímco výrobní karty P-Kanban povolují pracovní stanici, aby vyráběla pevně stanovené množství výrobků a objednávala součásti nebo materiály, jakmile byly prodány nebo použity.

Pro umožnění signalizace poptávky v reálném čase napříč dodavatelským řetězcem se elektronické kanbanové systémy rozšířily. Tyto systémy E-Kanban mohou být integrovány do systémů pro plánování podnikových zdrojů. [50]



## 2.6 Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti) představují soubor kvantifikovatelných ukazatelů, která firma používá k posouzení své výkonnosti v průběhu času. Tyto metriky slouží k určení pokroku společnosti při dosahování strategických a provozních cílů a také k porovnání finančních prostředků a výkonnosti společnosti s jinými podniky v rámci svého odvětví.

KPI mohou být také označovány jako klíčové ukazatele úspěšnosti a v závislosti na příslušných prioritách nebo výkonnostních kritériích se liší mezi podniky a odvětvími.[54]

## 2.7 Metoda 5S

Metoda 5S je standardizovaný proces, který při správné implementaci vytváří a udržuje organizované, bezpečné, čisté a efektivní pracoviště. Vylepšené vizuální kontroly jsou implementovány jako součást systému 5S, aby byla jakákoliv nehoda v procesu jasná a snadno zjištělná. 5S je často jedním z prvků širší iniciativy Lean a podporuje neustálé zlepšování.

Bližší definování 5S:

- **Seiri** (Sortovat): Oddělení podstatných z nepodstatných položek,
- **Seiton** (Setřít): Setřít potřebné věci tak, aby mohly být jednoduše použity,
- **Seisō** (Stále čistit): Udržování čistoty na pracovišti a v jeho okolí,
- **Seiketsu** (Standardizovat): Neustálé zlepšování organizace práce,
- **Shitsuke** (Sebedisciplína): Vytvoření bezpečného a hygienického pracovního prostředí. [55]

## 2.8 Poka yoke

Koncept poka yoke zahrnuje omezení počtu možných nesprávných voleb, což vede k méně uživatelským chybám. Poka yoke, který je běžně přiřazen Shigeo Shingo společnosti Toyota, se může týkat techniky nebo postupu nebo může být fyzickým nástrojem. V některých případech je mechanismus poka yoke něco, co se používá pouze v jednom směru - například ethernetový kabel, který se připojuje k určitému portu, nebo disketa či kompaktní disk, který jde jedinou cestou do stroje. Koncept poka yoke se vyvíjel z konceptu "idiot proofing", kde vytváření menšího výběru a přizpůsobení designu zužuje pole možných chyb uživatele. To se stalo velmi užitečným nápadem v technologickém světě, zejména ve výrobě, ale také při vytváření návrhových procesů s ohledem na koncové uživatele. [52]

## 2.9 Six sigma

Six Sigma je technologie řízení podniku, kterou původně formulovala společnost Motorola USA v roce 1986. Cílem Six Sigma je zlepšit kvalitu procesních výstupů tím, že izoluje a odstraňuje příčiny defektů, čímž minimalizuje variabilitu výrobních a obchodních procesů.

Six Sigma uplatňuje skupinu technik řízení kvality a vytváří v rámci organizace zvláštní personální infrastrukturu. Každý projekt Six Sigma implementovaný v rámci organizace se řídí určitou řadou kroků a má kvantifikované finanční cíle, jako je snížení nákladů nebo optimalizace zisku. [53]

## **2.10 Total Quality Management (TQM)**

Total Quality Management (celkové řízení kvality) je neustálý proces odhalování a odstraňování chyb ve výrobě, zefektivnění řízení dodavatelského řetězce, zlepšení spokojenosti zákazníků a zajištění toho, aby zaměstnanci byli co nejrychlejší při výcviku. Cílem celkového řízení jakosti je zajistit, aby všechny strany zapojené do výrobního procesu byly odpovědné za celkovou kvalitu konečného produktu nebo služby.

Řízení celkové kvality (TQM) je strukturovaný přístup k celkovému organizačnímu řízení. Cílem tohoto procesu je zlepšit kvalitu výstupů organizace, včetně zboží a služeb, prostřednictvím neustálého zlepšování interních postupů. Normy stanovené jako součást přístupu TQM mohou odrážet jak vnitřní priority, tak jakékoliv platné průmyslové standardy. [51]

### 3 Změna podmínek managementu v 21. století

Není pochyb o tom, že management dnešní doby se výrazně liší od toho před sto lety. Postupem času došlo ke změně povahy práce i ke změně stylu řízení. V dnešním moderním a digitálním světě jsou podniky pod velkým tlakem, ať už ze strany médií či konkurence. Vlivů, které působí na podniky je mnoho, a co je podstatné, stále se vyvíjejí. V této kapitole bude představeno deset hlavních aspektů, které v současné době ovlivňují podniky.

#### 3.1 Agresivita jako obchodní strategie

Obchodní strategie lze kategorizovat mnoha způsoby. Jednou z nejoblíbenějších metod je posouzení strategií založených na jejich stupni agresivity. Agresivita strategie je hodnocena podle jejich marketingové agresivity, jejich rizikovosti, inovací výrobků či rychlosti rozhodování. Obvykle je rozsah agresivních strategií rozdělen do čtyř kategorií: vyhledávač, obránce, analyzátor a reaktor. [25]

#### 3.2 Digitalizace podniků

Digitální podnik je ten, který využívá technologie jako výhodu při svých interních i externích operacích. Informační technologie změnily infrastrukturu a provoz podniků od okamžiku, kdy byl internet široce dostupný podnikům i jednotlivcům. Tato transformace výrazně změnila způsob, jakým podniky provádějí každodenní provoz. To maximalizovalo výhody datových aktiv a technologií zaměřených na tyto podniky.

Digitální transformace měla hluboký dopad na podniky; zrychluje podnikatelské aktivity a procesy, aby strategicky využila příležitosti. Tato technologický myšlení se stala standardem i v těch nejvíce tradičních průmyslových odvětvích, což činí digitální obchodní strategii nezbytnou podmínkou pro ukládání a analýzu dat, aby získali konkurenční výhodu nad konkurencí. Zavedení cloud computingu a modelů dodávek SaaS (Software-as-a-Service) znamená, že interní procesy lze snadno spravovat prostřednictvím široké škály aplikací, což dává organizacím možnost zvolit si a měnit software podle toho, jak se podniky rozvíjejí a mění. [16], [17]

#### 3.3 Ekologizace

Toto téma je samo o sobě považováno za hit současnosti. Můžeme říct, že co není ekologické, jakoby nebylo v dnešní době žádané. Proto se organizace snaží o zvýšení péče o životní prostředí, tím dosahují popularity a vylepšení vlastní image. V rámci péče o životní prostředí se mohou zlepšit vztahy se zákazníky, dodavateli, vládními agenturami a médii. Dopad této snahy se projevuje také interně, na spokojenosti zaměstnanců. Například díky zlepšení kvality vnitřního ovzduší či vyloučení silných chemických prostředků. To může mít za následek i menší absenci a větší produktivitu práce. [17]

#### 3.4 Globalizace a její vliv na podniky

Globalizace představuje celosvětovou integraci mezinárodního obchodu, investic, informačních technologií a kultur. Je řízena vládními politikami, jejichž cílem je otevřít ekonomiky na domácí i mezinárodní úrovni s cílem podpořit rozvoj v chudších zemích a zvýšit životní úroveň pro své obyvatele. Mezinárodní volný trh, který byl vytvořen v důsledku těchto politik, však měl prospěch pro nadnárodní korporace v západním světě na úkor menších podniků, kultur a obyvatel.

Prostřednictvím globalizace mohou korporace získat konkurenční výhodu díky nižším provozním nákladům a přístupu k novým surovinám a dalším trhům. Kromě toho mohou nadnárodní společnosti vyrábět, kupovat a prodávat zboží po celém světě. Globalizace ale není nový koncept. Průmyslová revoluce v 19. století přinesla pokroky v komunikaci a dopravě, které odstranily hranice a zvýšily přeshraniční obchod. V posledních několika desetiletích se globalizace rozvíjí nevídaným tempem. [17]

### 3.5 Konkurence

Konkurence je rivalita mezi prodejci, kteří se snaží dosáhnout takových cílů, jako je zvýšení zisku, podíl na trhu a objem prodeje tím, že mění prvky marketingového mixu: cenu, produkt, propagaci a místo. Na trhu existuje velké množství různých kupujících a prodávajících na každý dobrý produkt nebo službu, která je k dispozici. To znamená, že na trhu máme konkurenci, která umožňuje změnu ceny v reakci na změnu nabídky a poptávky. Pokud je například cena určitého zboží velmi vysoká a některé firmy dosahují v tomto odvětví mimořádné zisky, ostatní podniky budou vyzvány, aby začaly vyrábět to samé zboží – v konkurenci s ostatními – což zvýší nabídku a sníží prodejní cenu. Navíc pro téměř každý výrobek existují náhražky, takže pokud se jeden výrobek stává příliš drahým, kupující si může místo toho vybrat levnější náhradu. Na trhu s mnoha kupujícími a prodávajícími má spotřebitel i dodavatel stejnou schopnost konkurovat na ceně.

V některých průmyslových odvětvích však zjistíme, že neexistují dobré náhražky a že existuje malá konkurence. Na trhu, který má pouze jednoho nebo několik dodavatelů zboží nebo služeb, může výrobce ovládat cenu. V důsledku toho spotřebitelé nemají mnoho možností.

Monopol je struktura trhu, ve které je pro výrobek pouze jeden výrobce a prodejce. Jinými slovy, jediný podnik v daném průmyslu. Vstup na takový trh může být omezen kvůli vysokým nákladům nebo jiným překážkám, které mohou být ekonomické, společenské nebo politické. Například vláda může vytvořit monopol nad průmyslem, který chce ovládat, například elektřina. Monopoly jsou neúčinné, protože bez konkurence mohou uměle udržovat vysoké ceny.

V oligopolu existuje jen několik firem, které tvoří průmysl. Tato vybraná skupina firem má nad cenou kontrolu a stejně jako monopol mají oligopoly vysoké vstupní bariéry, které brání potenciálním konkurentům. Výrobky, které vyrábějí oligopolní firmy, jsou často téměř totožné, a proto jsou společnosti, které soutěží o tržní podíl. [17]

### 3.6 Medializace

Sociální média a jejich vliv na okolí podniku je jen těžko představitelný. V dnešní digitální době podniky předávají informace o svém působení, činnostech, aktivitách či nabízených produktech širokému publiku, a to v reálném čase pomocí několika komunikačních kanálů. Sociální média jsou také spolehlivým prostředkem k prozkoumání kultury, názorů a životního stylu, které ovlivňují chování spotřebitelů. Sociální mediální aréna je prostředek, jak profilovat cílové publikum, aby vyvíjel marketingové a reklamní strategie. Sociální mediální konverzace upozorňují společnosti na problémy, které mohou negativně ovlivnit současné tržní příležitosti.

Společnosti používají sociální média k dosažení různých obchodních cílů, například ke zvýšení růstu tržeb za rok. Malé podniky uznávají výhodu sociálních médií jako komunikační platformu, která usnadňuje obousměrnou komunikaci mezi společnostmi a jejich zúčastněnými stranami. To podporuje procesy a cíle společnosti včetně řízení vztahů se zákazníky, průzkum trhu, expanze zákaznické základny, produktový marketing, řízení nákladů, vztahy s veřejností, prodej a nábor zaměstnanců. [17]

### 3.7 Mění se povaha práce

Povaha práce se radikálně mění, to je nesporné. V minulém století pracovala většina lidí v různých odvětvích průmyslu, kde bylo možné fyzicky si sáhnout na výsledek dosaženého úsilí. S rozvojem počítačů a moderních technologií se povaha práce změnila na více intelektuální. Rozvoj internetu také způsobil, že práci lze vykonávat z různých míst, různých poboček nebo třeba z různých kontinentů. V dnešní době není překvapivé ani to, že na jenom úkolu se mohou podílet odborníci z různých firem. Znamená to, že manažer nemá přímý dohled na své zaměstnance a není tedy schopný kontrolovat jejich práci. Nebo jak manažer pozná, že zaměstnanci skutečně pracují, pokud je v jejich náplni práce něco vymýšlet? Je manažer schopný poznat, že člověk skutečně pracuje nebo třeba o čem přemýšlí? Ne. To znamená, že manažer není schopný provádět kontrolu. Místo toho musí své spolupracovníky motivovat a důvěřovat jim, ale také je přimět k odpovědnosti za svou práci. Vytvářet pro ně také pracovní prostředí, aby zaměstnanci byli spokojeni a odváděli požadované výkony.

Moderní technologie dnešní doby vedou k automatizaci a robotizaci práce, což znamená, že bude potřeba méně zaměstnanců, kteří zastávají manuální a opakující se práci. Naopak větší poptávka je po lidech, s analytickým myšlením, kteří se umějí rychle rozhodovat, umějí pracovat pod tlakem a jsou schopni vyhodnocovat informace. Nejrůznější úvahy hovoří o tom, že takzvanou intelektuální práci budou schopni zastávat pouze průměrně či nadprůměrně inteligentní lidé. [15]

### 3.8 Super turbulence okolí

Podnikatelské prostředí je vystavováno mnohým vlivům, které se v dnešní době mění velmi rychlým tempem. Dynamické řízení obchodních procesů je řízení, které podnikům umožňuje reagovat na měnící se podmínky, které působí interně nebo externě, a také na uspokojování individuálních potřeb svých klientů. Aby byly podniky schopny reagovat na rychle se měnící podmínky ovlivňující chod organizace, je zapotřebí provádět soustavné mapování trhu a činností konkurence. [17]

### 3.9 Udržitelnost managementu

Jedná se o postup, jak řídit dopad firmy na tři linie – lidi, planetu a zisk – aby všechny tři složky mohly v budoucnu prosperovat. Udržitelné řízení podporuje dlouhodobou životaschopnost podniku. Může mít mnoho podob, včetně investic do výrobků, snížení obalových materiálů či zajištění humánních pracovních podmínek v podnicích. Manažeři řídí udržitelné podnikové úsilí ve svých organizacích. Tito odborníci jsou dlouhodobí myslitelé s vizí a vedoucí změn.

Udržitelnost je důležitým tématem i z pohledu zaměstnanců. Klíčovým konceptem v této kategorii je individuální pocit o tom, jak dobře se nám žije. Aby lidé byli schopni nabývat tohoto pocitu, musí dělat něco, co je doopravdy baví, naplňuje a přináší jim pocit štěstí. Lidé se chtějí cítit angažovaně. Chtějí vědět, že dělají něco, co má smysl a pozitivní dopad pro jejich okolí. Pro většinu lidí, je také důležité, aby dobře vycházeli se svými blízkými, to znamená dobré mezilidské vztahy. Dalším a nejdůležitějším prvkem, který přispívá k lidskému štěstí, je fyzické a duševní zdraví, o které se musíme starat. Ať už je to zdravými stravovacími návyky, sportovními aktivitami, či eliminováním stresu, který všichni zažívají.

Všechny tyto aspekty mají velký vliv na management a na pracovní výkony zaměstnanců. V této souvislosti začala řada firem nabízet různé programy na zlepšení zdraví a kondice, poskytuje vyváženou stravu v podnikových jídelnách, zajišťují lékařské prohlídky a příspěvky na zdravotní pomůcky nebo vytváří prostory pro odpočinek. Dalším trendem je snižování hranice v počtu odpracovaných hodin za jeden týden. Některé firmy také nabízejí zkrácené úvazky, zejména pro ženy.

Pro management je klíčové vnímání sdílení hodnot firmy a jednotlivých prvků. Je nutné, aby z firemní kultury bylo patrné, že firma dbá na ekologický dopad svých aktivit, že si váží a respektuje fyzické i psychické možnosti svých pracovníků. V současné a nadcházející době budou tyto hodnoty představovat konkurenční výhodu na trhu práce. [15]

### 3.10 Vývoj nástrojů a metod

Žijeme v moderní době, která je závislá na využívání informačních technologií. Práce je vykonávána stroji, data jsou zpracovávána počítači a komunikace probíhá prostřednictvím internetové korespondence. Všechny tyto příklady ukazují, že se bez nejrůznějších typů techniky neobejdeme. Pro podniky a organizace to však platí dvojnásobně.

Komunikace v podnicích probíhá prostřednictvím různých portálů či aplikací. Data jsou sdílena a následně archivována, kdesi v kybernetickém prostoru. Jednání a schůzky jsou domlouvány přes elektronické pozvánky a papírové dokumenty jsou šířeny elektronickou formou. Je tedy evidentní, že podniky nefungují bez podobných nástrojů ke sdílení dat a informací.

Jak již bylo zmíněno, sdílení, šíření a ukládání dat je také velkým přínosem při používání informačních technologií. Data jsou sdílena na portálech, ke kterým mají oprávnění zaměstnanci přístup a mohou si tak dohledat potřebné informace. To zvyšuje efektivitu pracovníků, neboť díky tomu mohou pracovat samostatně a hlavně rychleji.

Za zmínku stojí také oblast využívání virtuální reality a tvorba virtuálních modelů. Mnoho společností hledá způsoby, jak zlepšit fungování IT oddělení, zlepšit obchodní modely a snížení provozních nákladů. Díky virtuálním modelům jsou řešení spolehlivá a efektivní. Ať už se jedná o poskytování lepších služeb zákazníkům, o ekologičtější provoz nebo získání lepší image firmy, dnešní virtuální technologie nabízejí podnikům po celém světě mnoho výhod, které denně vytvářejí inovativní řešení vzniklých problémů. [17]

## 4 Vývojové trendy v podnikovém managementu

Vše se v průběhu času mění, zvláště dnes, když je svět v procesu globalizace a všechny obchodní procesy podléhají turbulentním okolnostem. Každá organizace se musí přizpůsobit podmínkám na trhu a podmínkám životního prostředí. Jedná se o monitorování tržních trendů a sledování všech působících faktorů. To je důvod, proč je řízení nejdůležitějším faktorem v organizaci. Řízení čelí velkým výzvám a překážkám, které podniky musí překonávat, aby přežily na trhu a mohly tak úspěšně růst a dosahovat rozvoje.

V této kapitole budou představeny nejdůležitější oblasti řízení, kterými se podniky musejí zabývat, aby byly schopné flexibilně reagovat na změnu podmínek v obchodním prostředí a tím zvyšovaly svou konkurenceschopnost.

### 4.1 Age management

Age management můžeme definovat jako způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který přihlíží k životním fázím člověka, k jeho měnícím se zdrojům jako je například zdraví, postoje, hodnoty nebo třeba motivace. Tento koncept zahrnuje všechny zaměstnance v organizaci, přihlíží k mladé generaci, která je tvořena absolventy, další skupinou jsou rodiče s malými dětmi a v neposlední řadě také skupinu tvořenou stárnoucími pracovníky. Základem tohoto řízení jsou metody pro udržování a podporování schopností, stejně jako hledání silných a slabých stránek zaměstnanců napříč všemi generacemi, což může představovat strategickou výhodu společnosti.

Porozumění problematice stárnutí a podporování jednotlivých faktorů, které ovlivňují schopnosti zaměstnanců je velmi důležitou manažerskou kompetencí, zejména proto, že tento způsob řízení rozhoduje o udržení kvalifikovaných pracovních sil a tím přispívá ke konkurenceschopnosti firmy. [18]

### 4.2 Bezpečnostní management

Řízení zabezpečení se zaměřuje na bezpečnost aktiv organizace, jako jsou lidé, budovy, stroje, systémy a informace. Řízení bezpečnosti úzce souvisí s řízením rizik a jeho cílem je vytvoření trvalých a bezpečných řešení pomocí různých metod, postupů a standardů, které pomohou předcházet nebo snižovat rizika.

Řízení bezpečnosti v organizacích je do značné míry zajištěno oprávněným přístupem k aktivům, zejména k financím, informacím, nemovitostem a informačním systémům.

V řadě velkých organizací existuje povolání manažera informační bezpečnosti zaměřeného výhradně na zabezpečení informací a informačních systémů. V malých organizacích není efektivní zaměstnávat specializovaného bezpečnostního manažera na plný úvazek. [17]

### 4.3 Corporate Governance

Corporate governance (řízení společnosti) je systém pravidel, postupů a procesů, kterými je společnost řízena. Řízení společnosti v zásadě zahrnuje vyžadování zájmů mnoha zúčastněných stran společnosti, jako jsou akcionáři, vedení, zákazníci, dodavatelé či vláda. Vzhledem k tomu, že podnikové řízení poskytuje rámec pro dosažení cílů společnosti, zahrnuje prakticky všechny oblasti řízení, od akčních plánů a interních kontrol až po měření výkonnosti. [19]

#### 4.4 Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate social responsibility (společenská odpovědnost podniků) je iniciativou společnosti, která přebírá odpovědnost za účinky společnosti na životní prostředí a sociální podmínky. Termín se obecně vztahuje na úsilí, které přesahuje to, co mohou vyžadovat regulační orgány nebo skupiny na ochranu životního prostředí.

CSR může zahrnovat vznik krátkodobých nákladů, které společnosti neposkytují okamžitý finanční přínos, ale místo toho podporují pozitivní sociální a environmentální změny. [21]

#### 4.5 Customer Relationship Management (CRM)

Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky) odkazuje na zásady, postupy a pokyny, které organizace dodržuje při interakci se svými zákazníky. Z pohledu organizace tento vztah zahrnuje přímou interakci se zákazníky, jako jsou procesy prodeje a služeb, prognózování a analýza trendů chování zákazníků. CRM slouží k posílení celkového zážitku zákazníka.

S růstem internetu a s tím souvisejících technologií jsou zákazníci znepokojeni nad soukromím a bezpečností svých osobních informací. Proto musí podniky zajistit, aby ukládání a analýza dat zákazníků měly nejvyšší úroveň ochrany před kybernetickými útoky, krádeží identity a dalšími narušeními bezpečnosti.

Jedním z důležitých aspektů jsou systémy CRM, které sestavují data z řady různých komunikačních kanálů, včetně webových stránek, telefonních hovorů, emailů, marketingových materiálů a nedávno i rozšířených sociálních médií. Prostřednictvím přístupů CRM a příslušných systémů, se podniky dozvídají o svých cílových skupinách, a o tom, jak nejlépe vyhovět jejich potřebám. Cílem CRM je vybudovat pozitivní zkušenosti se zákazníky, aby se neustále vraceli, čímž si společnost vytváří rostoucí základnu vracejících se zákazníků. [20]

#### 4.6 Diversity management

Diversity management (řízení struktury zaměstnanců) znamená, že se organizace vědomě snaží rozvíjet úsilí a využívat příležitosti, které se nacházejí na pracovišti složeném ze zaměstnanců s různým zázemím. Jedná se o priority a konkrétní kroky k náboru, udržení a využití rozmanitosti zaměstnanců.

Koncept rozmanitosti je založen na tom, že každý jedinec je zcela ojedinelý a je tedy důležité přijmout individuální rozdíly jako je například rasa, etnický původ, pohlaví, sexuální orientace, socioekonomické postavení, věk, fyzická zdatnost, vzdělání, náboženské či politické přesvědčení a další. Tento koncept zkoumá dané rozdíly v bezpečném, pozitivním a výchovném prostředí. Navíc je to o vzájemném porozumění a o přijetí bohatých rozměrů rozmanitosti. [22]

#### 4.7 Environmentální management

Systém environmentálního managementu, zkráceně označovaného jako EMS, se týká řízení environmentálních programů organizace komplexním a systematickým způsobem. Zahrnuje organizační strukturu, plánování a zdroje pro rozvoj, zavádění a udržování politiky v oblasti ochrany životního prostředí.

Cílem EMS je snížit množství odpadu, který organizace produkuje. Snižováním odpadu se snižuje neblahý dopad na životní prostředí. EMS pomáhá rozvíjet, řídit, koordinovat a monitorovat politiky životního prostředí. Snaha o snižování odpadu začíná již ve fázi návrhu produktu. [23]



## 4.8 Facility management

Facility management (správa a řízení majetku) zahrnuje metody a techniky, řízení infrastruktury organizace a metody celkové harmonizace pracovního prostředí organizace. Zahrnuje řízení a rozvoj pracovního prostředí. Je úzce spojen s řízením lidských zdrojů, organizačním řízením a řízením služeb. Často se koncept facility management (FM) nesprávně spojuje pouze s outsourcingem služeb, ale pro samotné řízení zařízení nezáleží na tom, zda jsou tyto procesy poskytovány nějakou formou outsourcingu nebo zda organizace poskytuje sama sobě související procesy nebo služby. Protože každý podnik, každá organizace má nějakou infrastrukturu, majetek nebo pracovní prostředí, správa zařízení, v nějaké podobě, se vztahuje na každou firmu. [24]

## 4.9 Globální management

Globální řízení se týká způsobu, jakým organizace organizuje své podnikání na mezinárodní úrovni, včetně jejich prodejních, marketingových, náborových a finančních postupů.

Vzhledem k tomu, že technologie spojují svět, mnohé organizace využily příležitosti podnikání na celém světě. Globální management kombinuje znalosti o podnikání, kultuře, historii a společenských praktikách, aby pomohl společnostem najít jejich místo v mezinárodní obchodní komunitě a úspěšně spolupracovat s jinými kulturami. [25]

## 4.10 Hodnotový management

Koncept hodnoty je založen na vztahu mezi uspokojováním potřeb, očekáváním a zdroji potřebných k jejich dosažení. Zabývá se zlepšováním a udržováním žádoucí rovnováhy mezi potřebami zúčastněných stran a zdroji k jejich uspokojení. Hodnoty úsudku zúčastněných stran se liší a společnost musí sladit různé priority s cílem poskytnout nejlepší hodnotu všem zúčastněným stranám.

Hodnotový management je založen na principech definování a přidávání měřitelné hodnoty, zaměřování se na cíle před řešením a soustředění se na funkci pro zvýšení inovací. Jednotlivě kombinuje styl zaměřený na řízení, pozitivní přístup k individuální a týmové motivaci, povědomí o organizačním prostředí, a efektivní využití osvědčených metod a nástrojů. [26]

## 4.11 Krizový management

Krizové řízení je specifická manažerská disciplína, která se zaměřuje na řízení organizace v případě krize a na prevenci krizových situací. Jedná se o řízení, kdy dochází k identifikaci ohrožení organizace a jejích zúčastněných stran a metod používaných organizací k řešení těchto hrozeb. Vzhledem k nepředvídatelnosti globálních událostí musí organizace čelit potenciálu drastických změn v podnikání. Krizové řízení často vyžaduje rozhodnutí v krátkém časovém horizontu a těsně po události už probíhá. Za účelem snížení nejistoty v případě krize, organizace často vytvářejí plán řízení krizí. [29]

## 4.12 Lean Management

Jedná se o filozofii, kterou organizace musí přijmout. Je to metoda založená na kultuře neustálého zlepšování, podpora zaměstnanců, zaměřená na tok hodnot a zvyšování této hodnoty. Je synonymem rychlosti, jednoduchosti, srozumitelnosti, vytváření produktů a služeb bez zbytečných činností, zásob a snaha o snižování odpadu.

Lean je založen na několika základních principech. Především to je snaha organizace o neustálé zlepšování ve všech oblastech a zamezení zbytečnému plýtvání. Druhým principem je snaha o uspokojení zákazníka.

Lean se obvykle používá s různými přívlastky, podle toho, v jaké oblasti je uplatňován.

- Lean Production,
- Lean Manufacturing,
- Lean Administration,
- Lean Leadership,
- Lean Marketing,
- A další typy [56]

### 4.13 Management rizik

Řízením rizik zpravidla rozumíme proces trvalé identifikace, analýzy a zhodnocení možných rizik podnikatelské činnosti a navržení opatření k jejich snížení či eliminaci.

Rizika mohou pocházet z různých zdrojů, včetně nejistoty na finančních trzích, ohrožení z důvodu selhání projektu, právních závazků, úvěrového rizika, nehod, přírodních katastrof nebo události nepředvídatelné příčiny. Existují dva typy událostí. Negativní události jsou klasifikovány jako rizika, zatímco pozitivní události jsou klasifikovány jako příležitosti. [32]

### 4.14 Management zdrojů

Řízení zdrojů zahrnuje získávání a rozšiřování interních a externích zdrojů potřebných k realizaci projektu, programu nebo portfolia. Zdroje potřebné k realizaci projektu, programu nebo portfolia zahrnují lidi, stroje, materiál, technologie, majetek a vše ostatní, co je potřebné. Prostředky mohou být získány interně nebo mohou být získány z externích zdrojů.

Získávání externích zdrojů bude obvykle probíhat prostřednictvím procesu zadávání veřejných zakázek. Výsledkem je smlouva o poskytování zboží a služeb. Jakmile je uzavřena smlouva, je třeba řídit vztah mezi projektem, programem nebo portfoliem (kupujícím) a poskytovatelem (prodávajícím), aby bylo zajištěno, že práce budou probíhat podle plánu. Pokud jsou zdroje získány interně, mohou existovat dohody o úrovni služeb mezi projektem, programem nebo procesem a oddělením, které tento zdroj poskytují. Postupy, které budou použity pro získání a nasazení zdrojů. Budou stanoveny v plánu řízení zdrojů. [31]

### 4.15 Outsourcing

Outsourcingem rozumíme aktivity, pro které společnost najímá jinou společnost nebo jednotlivce, aby vykonávaly úkoly, zpracovávaly operace nebo poskytovaly služby, které jsou obvykle prováděny, nebo byly dříve prováděny vlastními zaměstnanci společnosti. Hlavními důvody využití outsourcingu jsou kapacitní množství nebo nákladovost či kvalita outsourcingem zajišťovaných činností.

Společnosti dnes mohou outsourcovat řadu úkolů nebo služeb. Často zadávají práce v oblasti informačních technologií, včetně programování a vývoje aplikací. [34]

#### 4.16 Performance management

Performance management (řízení výkonnosti) je nástroj, který pomáhá sledovat a hodnotit práci zaměstnanců. Cílem je vytvořit prostředí, ve kterém lidé mohou podávat nejlepší výkony a efektivně využívat své schopnosti.

Programy řízení výkonu používají tradiční nástroje, jako je vytváření a měření cílů a milníků. Jejich cílem je také definovat, jak vypadá efektivní výkon, a vyvíjet procesy pro měření výkonu. Manažeři mohou pomocí nástrojů pro správu výkonu upravit pracovní postup, doporučit nové postupy a učinit jiná rozhodnutí, která pomohou zaměstnancům dosáhnout jejich cílů. To zase pomáhá společnosti dosáhnout svých cílů a dosahovat optimálních výsledků. [59]

#### 4.17 Procesní management

Procesní řízení (Business Proces Management – BPM), je takový způsob řízení procesů v organizaci, který zdůrazňuje opakované procesy a jejich průběh napříč celou organizací. Procesní řízení má jako prioritu proces bez ohledu na organizační strukturu. Zdůrazňuje také zákazníka procesu (je jedno, zdali vnitřního nebo vnějšího) a člověka odpovědného za celý průběh procesu (tzv. vlastník procesu). Ten je hodnocený podle toho, jak kvalitně je zákazník procesu obslužen.

Procesní přístup pomáhá zlepšovat zejména celkový přínos pro zákazníka (např. zrychlení dodávky) a pomáhá zvýšit celkovou efektivnost firmy (tím, že odstraní zbytečně vykonávané procesy nebo procesy zjednoduší). [60]

#### 4.18 Quality management

Quality management (řízení kvality) je dozorování nad všemi činnostmi a úkoly potřebnými pro udržení požadované úrovně znamenitosti. To zahrnuje stanovení politiky jakosti, vytváření a provádění plánování jakosti a zajištění kontroly a zlepšování kvality. To je také nazýváno jako celková správa kvality (Total Quality Management – TQM). Řízení jakosti se obecně zaměřuje na dlouhodobé cíle realizací krátkodobých podnětů.

Ve své podstatě je řízení kvality (TQM) podnikovou filozofií, která podporuje myšlenku, že dlouhodobý úspěch společnosti pochází ze spokojenosti zákazníků. TQM vyžaduje, aby všechny zúčastněné strany v podnikání spolupracovaly na zdokonalování procesů, produktů, služeb a kultury samotné společnosti. [23]

#### 4.19 Řízení životního cyklu výrobků

Řízení životního cyklu výrobku (Product Lifecycle Management, PLM) je proces řízení celého životního cyklu výrobku od prvního nápadu přes jeho návrh, výrobu a její zajištění, až po jeho distribuci, servis, užití a likvidaci (tj. technický pohled), ekonomický pohled si všímá zejména pozice produktu na trhu, přičemž obvykle rozlišuje 4 fáze zralosti (uvedení na trh, růst prodeje, dosažení zralosti a pokles prodeje).

Efektivní řízení životního cyklu produktů sdružuje celou řadu společností, oddělení a zaměstnanců, kteří se podílejí na výrobě tohoto produktu, s cílem zefektivnit své činnosti, přičemž konečným cílem je produkovat produkt, který překonává své konkurence a je vysoce výnosný.

Správné řízení životního cyklu výrobku má mnoho výhod, jako je rychlejší uvedení produktu na trh, uvedení výrobku s vyšší kvalitou na trh, zlepšení bezpečnosti výrobků, zvýšení prodejních příležitostí a snížení chyb a odpadu. Specializovaný počítačový software je k dispozici pro pomoc při řízení životního cyklu produktu prostřednictvím funkcí, jako je správa dokumentů, integrace návrhu a řízení procesů. [31]

#### **4.20 Supply Chain Management (SCM)**

Supply chain management (řízení dodavatelského řetězce), což je propojená síť jednotlivců, organizací, zdrojů, činností a technologií, které se podílejí na výrobě a prodeji produktu nebo služby. Dodavatelský řetězec začíná dodáním suroviny od dodavatele k výrobcí a končí dodávkou hotového výrobku nebo služby konečnému spotřebiteli.

Řízení dodavatelského řetězce je aktivní zefektivnění obchodních aktivit na straně nabídky s cílem maximalizovat hodnotu zákazníků a získat konkurenční výhodu na trhu. SCM představuje snahu dodavatelů rozvíjet a realizovat dodavatelské řetězce, které jsou co neúčinnější a nejehospodárnější. Dodavatelské řetězce pokrývají vše od vývoje produktů, přes výrobu, až po informační systémy potřebné k řízení podniků.

Společnosti se pomocí SCM pokoušejí centrálně řídit nebo spojit výrobu, dodávku a distribuci produktů. Řízením dodavatelského řetězce mohou společnosti snížit nadbytečné náklady a rychleji dodávat produkty spotřebiteli. SCM je založen na myšlence, že téměř každý produkt, který přichází na trh, je výsledkem úsilí různých organizací, které tvoří dodavatelský řetězec. [36]

#### **4.21 Treasury management**

Treasury management (správa finančních operací) zahrnuje správu podílů podniku s konečným cílem řízení likvidity firmy a zmírnění provozního, finančního a reputačního rizika. Vzhledem k tomu, že primární funkcí správy pokladny je stanovení úrovně peněžních prostředků nebo peněžních ekvivalentů tak, aby společnost mohla včas splnit své finanční závazky, Řízení pokladny je někdy jednoduše označováno jako správa hotovosti. Řízení pokladny zahrnuje sbírky, výplaty, investiční a finanční činnosti. U větších firem může také zahrnovat obchodování s dluhopisy či měnami.

Obecně platí, že pokladní operace společnosti spadají pod kontrolu finančního ředitele a každodenně se o ně stará pokladní organizace nebo kontrolor. [31]

#### **4.22 Změnový management**

Řízení změn (change management) je kolektivní termín pro všechny přístupy k přípravě a podpoře jednotlivců, týmů a organizací při organizační změně. Zahrnuje metody, které přeměrují nebo nově definují použití zdrojů, podnikových procesů, alokace rozpočtu nebo jiných způsobů provozu, které významně mění společnost nebo organizaci. Řízení organizačních změn uvažuje celou organizaci a to, co je třeba změnit, zatímco řízení změn může být použito výlučně k odkazu na to, jak jsou lidé a týmy ovlivněny takovým organizačním přechodem. Zabývá se mnoha různými obory, od společenských věd až po informační technologie a obchodní řešení.

Organizační změny se přímo týkají všech oddělení a zaměstnanců. Celá společnost se musí naučit, jak zvládnout změny v organizaci. Účinnost změn může mít silný pozitivní nebo negativní dopad na pracovní morálku. [27]

## 5 Vývojové trendy v manažerské činnosti

V této kapitole budou postupně představeny trendy, které výrazně ovlivňují manažerskou činnost. V dnešní době jsou na manažery kladeny velmi vysoké nároky ze strany vlastníků či akcionářů společnosti. Ti požadují, aby bylo dosahováno vytyčených cílů při nižších nákladech, v kratším čase nebo s nižším počtem zaměstnanců. Manažeři si proto musejí osvojit některé styly řízení, které jim výrazně dopomohou ke splnění těchto závazků.

### 5.1 Agilní management

Jedná se o proces, kterým tým může řídit projekt tím, že ho rozdělí do několika etap. Je vyžadována neustálá spolupráce mezi všemi zúčastněnými stranami, tím se odstraní bariéry, které oddělují jednotlivé týmy. Výsledkem je, že správní lidé budou mít vždy přístup ke správným informacím a tím budou připraveni vytvářet změny v řízení, a ne na ně jen reagovat. Tímto myšlením jsou také vytvářeny hodnoty, které přeměňují tržní strategii na tržní inovace.

Tato metoda začíná klienty popisujícími, jak bude použit konečný produkt a jaký problém vyřeší. Přesná specifikace je důležitá pro projektový tým. Jakmile práce začne, týmy procházejí procesem plánování, provádění a vyhodnocování. Nepřetržitá spolupráce je klíčová, a to jak vzájemně mezi členy týmu, tak se zúčastněnými stranami v projektu, aby bylo možné rozhodovat úplně.

Čtyři hlavní hodnoty agilního managementu jsou vyjádřeny jako:

- Interakce s procesy a nástroji
- Pracovní software pro komplexní dokumentaci
- Spolupráce se zákazníkem při vyjednávání smluv
- Reagovat na změnu po provedení plánu [38]

### 5.2 Datový management

Je všeobecně známo, co všechno dokáží aplikace a nejrůznější systémy. Pro firmy je to možnost, jak dramaticky navýšit svůj zisk. Pomocí aplikací jsou shromažďována, aktualizována a následně aplikována data. Firmy se díky těmto technologiím snaží získat co největší konkurenční výhodu a tak investují mnoho milionů korun do systémů, které dokáží získat data ze všech možných zdrojů. Přestože velká většina organizací využívá analýzy, jen některé z nich jsou zdatné v této oblasti. Podniky, které jsou schopné konkurovat na základě analýz, jsou většinou lídry v odvětvích, na které se primárně soustřeďují.

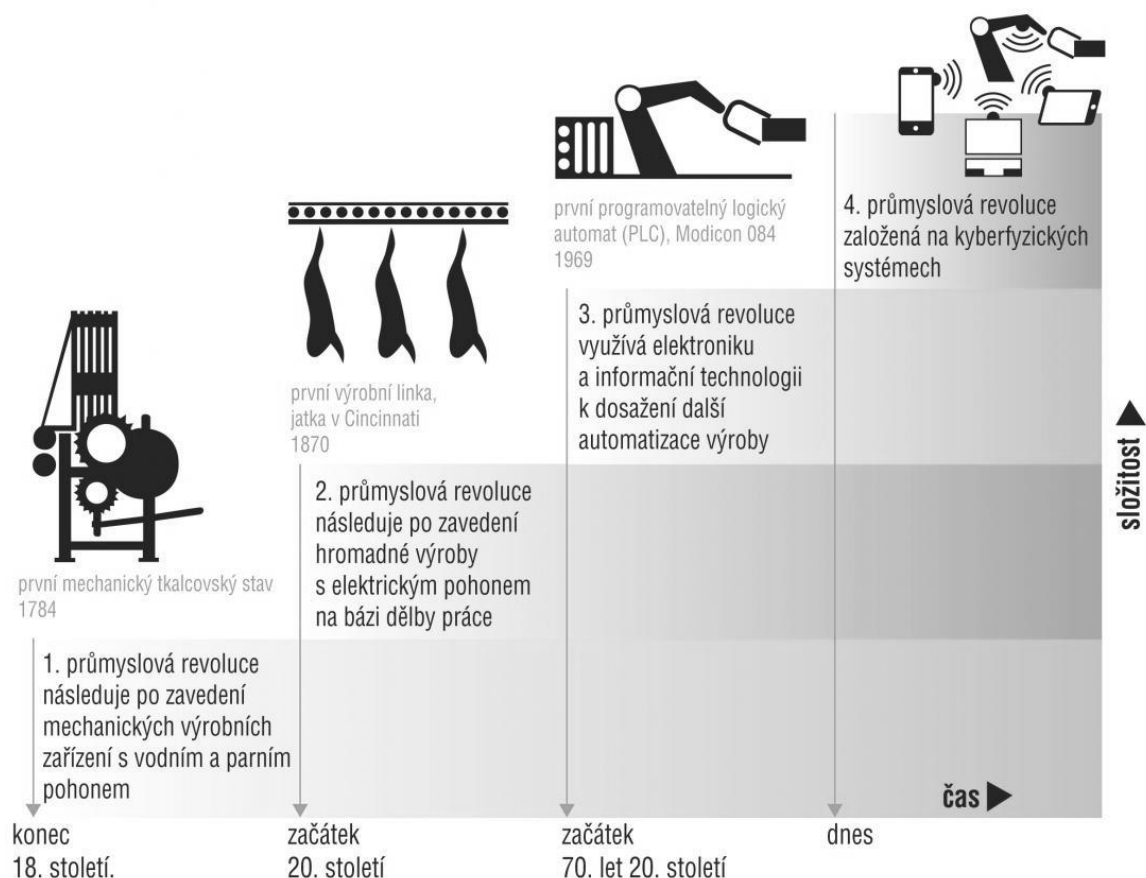
V dnešní době, kdy firmy nabízejí v mnoha ohledech srovnatelné produkty jako konkurence a využívají při tom podobné technologie, není mnoho způsobů, jak se odlišit. Tím nejzásadnějším rozdílem bývají procesy, kterými je podnik řízen. Na základě analýz podniky získávají podrobné informace o svých zákaznících, např. jaké produkty zákazníci požadují, kolik jsou za ně ochotni zaplatit nebo co by je přimělo k nakupování ve větším objemu. Stejně jako o zákaznících, má firma přehled i svém provozu, o nákladech, o obratu a o celkovém hospodářském výsledku a o dalších faktorech. Analýzy jsou využívány ve všech oblastech řízení podniku. Díky nim může být sledována míra zásob materiálu a dokončených zakázek. S těmito daty následně pracují jen ti nejspolehlivější zaměstnanci, kteří je umějí kvalitně zpracovat, vyhodnotit a na jejich základě jsou schopni provádět významná rozhodnutí. [14]

### 5.3 Digitální management – Průmysl 4.0

Termín Průmysl 4.0 byl poprvé použit v německém Hannoveru na veletrhu, v roce 2011.

Jedná se o současný trend automatizace, digitalizace a výměny dat ve výrobních technologiích. Dle myšlenky této revoluce vzniknou „chytré továrny“, které budou využívat kyberneticko-fyzikální systémy, internet věcí, cloudová úložiště, 3D tisk či „chytré sklady“, které samy vyhodnotí informace o stavu zásob. Tyto systémy převzou snadné a cyklické činnosti, které byly dosud vykonávány lidmi. Stroje i produkty budou obsahovat čipy, díky kterým budou kontrolovány a řízeny pomocí internetu. Srdcem průmyslu 4.0 je digitální transformace aplikovaná na výrobu. Spojuje dodavatelský řetězec a systém ERP (Enterprise Resource Planning) přímo s výrobní linkou a vytváří integrované, automatizované a potenciálně samostatné výrobní procesy, které lépe využívají kapitál, suroviny a lidské zdroje.

Pomocí průmyslu 4.0 by mělo dojít ke zvýšení flexibility firem, a především k úsporám peněz a času. Další z výhod je eliminace monotónních a mnohdy fyzicky náročných profesí. Největší hrozbou pro čtvrtou průmyslovou revoluci jsou hackerské útoky a následné zneužití dat. [16],



Obrázek 4: Čtyři průmyslové revoluce [58]

## 5.4 Human Resource Management (HRM)

Tento typ managementu se primárně zabývá řízením lidských zdrojů v rámci organizace. Personální oddělení zodpovídá za dohled nad přidělováním výhod, náborem nových pracovníků, školením, hodnocením výkonnosti, motivováním, poskytováním odměn a za udržováním dobrých vztahů se zaměstnanci. V podstatě je účelem HRM maximalizovat produktivitu organizace tím, že optimalizuje efektivitu svých zaměstnanců.

Nezákladnějším principem je jednoduché uznání, že lidské zdroje jsou nejdůležitějšími aktivy organizace. Podnik nemůže být úspěšný bez efektivního řízení tohoto zdroje. Další z důležitých principů je, že úspěch podniku, dosažení cílů a plnění plánů úzce souvisí s personální politikou a postupy podniku. Třetím principem je odpovědnost HRM hledat, zajišťovat, řídit a rozvíjet zaměstnance, jejichž talenty a touhy jsou slučitelné s potřebami a cíli společnosti.

Odpovědnost oddělení lidských zdrojů může být rozdělena do tří oblastí: individuální, organizační a profesní. Individuální řízení znamená pomáhat zaměstnancům identifikovat jejich silné či slabé stránky a opravit jejich nedostatky. Tyto činnosti jsou prováděny prostřednictvím různých metod, jako jsou kontroly výkonnosti, školení a testování. Organizační rozvoj se zaměřuje na podporu úspěšného systému, který maximalizuje lidské zdroje v rámci větších obchodních strategií. Tato povinnost umožňuje organizaci reagovat na vyvíjející se vnější a vnitřní vlivy. Poslední oblastí je řízení profesního rozvoje. To znamená porozumění jednotlivcům, návrh nejvhodnější pracovní pozice a možnost kariérního růstu v rámci organizace. [39]

## 5.5 Inovativní management

Řízení inovací obsahuje soubor nástrojů, které umožňují manažerům a inženýrům spolupracovat se společným chápáním procesů a cílů. Řízení inovací umožňuje organizaci reagovat na vnější nebo vnitřní příležitosti a využívat svou kreativitu a tomu, aby představila nové nápady, procesy nebo produkty. Tento styl řízení zahrnuje pracovníky na všech úrovních, kteří kreativně přispívají k vývoji, výrobě produktů a marketingu společnosti.

Inovační procesy lze buď „tlačit“ nebo „táhnout“. Tlačený proces je založen na existující nebo nové technologii, ke které má organizace přístup a snaží se pro ně najít výhodně uplatnění. Tlačený proces je založen na zjišťování oblastí, kde nejsou splněny potřeby zákazníků, a pak najít řešení těchto potřeb. Chcete-li uspět s jakoukoli metodou, je třeba porozumět jak trhu, tak technickým problémům. Vytvořením multifunkčních týmů, které obsahují jak inženýry, tak obchodníky, lze vyřešit obě oblasti. [14]

## 5.6 Kreativní management

Kreativita (tvořivost, creativity) je pojem, který patří mezi základní psychologické kategorie v oblasti myšlení. Tvořivost znamená schopnost hledat nové myšlenky, nápady, řešit problémy novým, neotřelým způsobem. Kreativita, pokud je správně zaměřena, může vést k inovacím. [61]

Kreativní manažer se nesmí bát chytrých a tvořivých lidí, což jsou obvykle lidé, kteří myslí a jednají nestandardně, boří mýty, zavedenou rutinu, porušují pravidla. Řídit takové lidi jistě není snadné, ale k dosažení kreativních cílů je třeba takové lidi najít a motivovat k tomu, aby svou kreativitu zaměřili směrem k žádoucím cílům a pak jim dát hodně volnou ruku v tom, jak si svou práci zorganizují. A k nim vybrat lidi, kteří jsou zodpovědní, svědomití, cílevědomí, mají rádi systém a dodržují pravidla. Ty je třeba motivovat ke spolupráci s předchozími na plnění velkých atraktivních tvořivých cílů.

## 5.7 Leadership

Vůdcovství (anglicky leadership) je styl vedení lidí, který zdůrazňuje následování určité vize a staví na schopnosti vůdce stimulovat, inspirovat, vést a motivovat lidi právě prostřednictvím určování směru a vize. Na rozdíl od více autoritativních stylů, které více využívají negativní formy motivace, je vůdcovství založeno na ztotožnění se lidí se silnou vizí a vírou ve smyslu práce a jejich vysokou angažovaností. Vůdcovství vyžaduje tedy silně sdílenou vizí a správný tým lidí.

Vedoucí pracovníci hledají odpovědi na výzvy a jsou první, kdo uklidňuje a inspiruje ostatní zaměstnance, když věci nejdou podle plánu. Snaží se najít způsoby, jak mohou zaměstnanci spolupracovat a dosáhnout maximálních výsledků účinným a efektivním způsobem.

Většina schopných leaderů si je v jednom ohledu podobná. Jedná se o to, že mají velmi vysoký stupeň emoční inteligence. Ta zahrnuje pět dovedností, díky kterým jsou nejlepší leaderi schopni maximalizovat svou výkonnost i výkonnost svého okolí.

- **Sebeuvědomění** – vědomí vlastních silných a slabých stránek
- **Seberegulace** – ovládání rušivých elementů a regulace nálad
- **Motivace** – touha po dosažení vytyčených cílů a radost z jejich splnění
- **Empatie** – schopnost chápání emočního rozpoložení ostatních
- **Sociální schopnosti** – budování vztahů s ostatními tak, aby nenuceně postupovali správně [14]

## 5.8 Management podnikové kultury

Kultura organizace je složená z hodnot, přesvědčení a norem, které ovlivňují chování lidí. Podniková kultura přispívá k úspěchu celé organizace a má významný dopad na firemní výsledky. Organizace mohou mít silné či slabé kultury, funkční nebo disfunkční.

Silná kultura je taková, že všichni zaměstnanci chápou a chovají se způsobem, který je v souladu s hodnotami společnosti, přesvědčeními a normami. Slabá kultura je taková, v níž lidé nerozumí tomu, co představuje. Funkční kultura má pozitivní dopad na úspěch společnosti. Disfunkční kultura snižuje schopnost společnosti dlouhodobé udržitelnosti úspěchu.

V manažerské praxi se kultura rozlišuje na aktuální a požadovanou. Skutečná kultura je kultura, která skutečně ovlivňuje chování lidí, zatímco požadovanou kulturou je kultura, kterou chce společnost mít k dispozici, aby podpořila dosažení svých dlouhodobých cílů. Nejúspěšnější organizace jsou ty, ve kterých jsou obě z těchto kultur velmi vyrovnané. Aby společnost dosáhla a udržela vysoký stupeň mezi skutečnou a požadovanou kulturou, musí mít k dispozici účinný proces řízení podnikové kultury. [41]

## 5.9 Self management

Řízení sebe sama je organizační model, ve kterém jsou tradiční funkce manažera (plánování, koordinace, řízení a další) vštěpovány všem účastníkům organizace namísto jen několika vybraných jedinců, kteří jsou nazýváni manažery. Každý člen organizace je osobně zodpovědný za vytváření vlastních osobních vztahů, plánování práce, koordinace jednání s dalšími členy, získávání potřebných prostředků k plnění jejich poslání a přijímání nápravných opatření v případě potřeby.



Zásady sebe-řízení uznávají, že ti, kteří byli tradičně považováni „jen“ za zaměstnance, jsou ve skutečnosti ti, kteří mají nejlepší pohled na řízení jejich každodenních funkcí a kteří jsou způsobilí přijímat okamžitá opatření, když okolnosti vyžadují změnu. Tyto zásady opravňují k tomu, aby jednotliví pracovníci podnikli potřebné kroky a rozhodovali se v případě potřeby.

Za výhodu tohoto řízení lze jednoznačně označit to, že vedoucí pracovník nemusí být zapojen do každého malého rozhodovacího procesu. Dále také zvýšení reaktivity v rozhodovacím procesu.

Samozřejmě existuje také riziko nesprávného posouzení ze strany zaměstnance, protože nemusí být schopen správně odhadnout dopad svých rozhodnutí. Toto riziko je hlavním důvodem, proč několik společností, v různých oblastech činnosti, snižuje důraz na řízení sebe sama při rozhodování. Podnik v tom případě vykazuje dvě zásadní selhání: neschopnost společnosti vyškolit zaměstnance a vysvětlit jim jejich povinnosti a projevení nedostatku důvěry vůči nim. [14]

## 5.10 Talent management

Řízení talentů se týká dovedností v přilákání vysoce kvalifikovaných pracovníků, integrace nových pracovníků, rozvíjení a udržení stávajících pracovníků, aby splňovaly současné a budoucí obchodní cíle. Proces získávání a udržení ziskových zaměstnanců je velmi složitý a kvůli strategickému významu tohoto řízení dochází mezi podniky k „válce za talenty“.

Talent management se zabývá koordinací a řízením různých talentů, které mají lidé organizaci nabídnout. Provádí se studium a hodnocení každého jednotlivce. Testují se jeho dovednosti, talent, charakter a vztah ke konkrétní pozici ve společnosti.

Dnešní konkurenční svět vyžaduje, aby organizace uchovávaly stávající talenty v každé formě, takže je nezbytné, aby oddělení lidských zdrojů efektivně podporovalo řízení talentů. To je přínosné pro organizaci, stejně jako pro zaměstnance.

Organizace by měla zavést některé funkce, používané při výběru správných talentů:

- Analýza potřeb talentů,
- Přilákání talentů k organizaci,
- Nábor talentů,
- Řízení konkurenčních platů,
- Školení a rozvoj talentového fondu,
- Hodnocení výkonů,
- Plánování kariérního růstu. [14]

## 5.11 Znalostní management

Knowledge management (řízení znalostí), je proces vytváření, sdílení, shromažďování, hodnocení a řízení znalostí a informací organizace. Informace a znalosti se skládají z dokumentů, postupů, zdrojů a dovedností pracovníků. Řízení znalostí je užitečným nástrojem, který pomáhá firmám shromažďovat a organizovat důležité informace, aby úkoly a projekty mohly být dokončeny efektivně. Jedná se o přístup k dosažení cílů organizace tím, že co nejlépe využívá znalosti. Je také užitečným nástrojem při hledání osob, které mají požadované dovednosti potřebné k dokončení těchto úkolů a projektů. Řízení znalostí je tedy v podstatě mapa, která načrtává tok informací tak, aby společnost mohla úspěšně plnit své povinnosti.

Snahy o řízení znalostí se obvykle zaměřují na cíle organizace jako je lepší výkon, konkurenční výhoda, inovace, sdílení získaných zkušeností, integrace a neustálé zlepšování organizace.

Existuje několik důvodů, proč je řízení znalostí důležité pro podnik. Znalostní management zajišťuje přístup zaměstnanců ke všem důležitým informacím a zdrojům, které potřebují ke své práci, využívá stávající odborné znalosti nebo se vyhýbá duplicitnímu úsilí. [37]

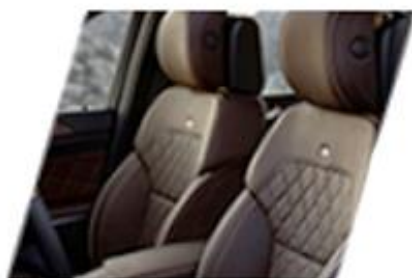
## 6 Analyzování teoretických poznatků v reálných podnicích

V této kapitole budou popsány trendy, které se reálně vyskytují a využívají ve vybraných podnicích. Náhled na trendy v podnikovém managementu a v manažerské činnosti byly zkoumány ve dvou velmi prestižních a prosperujících společnostech, kterými jsou Faurecia Plzeň a Lear Corporation.

### 6.1 Představení společnosti Faurecia s.r.o.

- **Obecné informace**

Společnost Faurecia vznikla v roce 1997 po sloučení společnosti *Bertrand Faure* – specialisty na pružinové sedáky pro automobilový průmysl – a *ECIA* – dceřiné společnosti Peugeot a výrobce sedadel, předních stěn a interiérů vozidel s pověstí jednoho z předních evropských jmen ve výfukových systémech.



Autosedačky



Interiéry



Výfukové systémy

Obrázek 5: Oblasti podnikání společnosti [44]

Faurecia je 6. největším mezinárodním výrobcem automobilových dílů na světě. Navrhuje a vyrábí sedadla, výfukové systémy, vnitřní systémy (palubní desky, středové konzole, dveřní panely, akustické moduly) a dekorativní prvky vozidla.

Mezi zákazníky společnosti Faurecia patří například skupina Volkswagen, PSA Peugeot Citroën, Renault-Nissan, Ford, General Motors, BMW, Fiat / Chrysler, Daimler, Toyota a Hyundai-Kia.

Faurecia se sídlem v Nanterre ve Francii zaměstnává více než 5 500 inženýrů a techniků. Společnost provozuje více než 330 výrobních závodů a 30 center výzkumu a vývoje ve 36 zemích světa. Zhruba polovina těchto výrobních závodů jsou provozovny, které pracují na principu just-in-time. [44]

- **Faurecia Excellence Systém – Systém nepřetržitého zlepšování**

Aby společnost zajistila efektivitu, výkon, konkurenceschopnost a kvalitu ve své činnosti po celém světě, prosazuje kulturu neustálého zlepšování ve všech oblastech. Tato kultura je základním pilířem operační excelence.

Systém společnosti Faurecia Excellence (FES), vyvinutý společností, vychází ze sady nástrojů, metodiky a kultury sdílené v celé pracovní síle.

FES založený na osvědčených postupech zjištěných v rámci organizace i mimo ni, je neustále revidován a zlepšován. Zahrnuje všechny klíčové činnosti Faurecia, od výzkumu a vývoje až po řízení programů, výrobních a podpůrných funkcí.

Prostřednictvím svých nástrojů a klíčových procesů definuje způsob, jakým spolupracují různé týmy. Je navržen tak, aby přispěl k neustálému zlepšování výkonnosti týmů, které by mohly vést k úspěchu organizace. FES používá standardní indikátory pokroku pro měření výkonnosti. Ukazatele jsou zaměřeny na to, aby pomohly místům zlepšit svou konkurenceschopnost tím, že produkují pouze to, co potřebuje zákazník a využívají pouze potřebné stroje. [44]

- **Being Faurecia**

Společnost Faurecia se od svého založení stala významným hráčem v globálním automobilovém průmyslu. Během této fáze růstu, která zaznamenala silnou mezinárodní expanzi a významné akvizice, se organizace zaměřila na rozvoj svých provozních procesů a zahájení nových programů. To vše s cílem zajistit svým zákazníkům – největším světovým výrobcům automobilů – stejnou úroveň excelence po celém světě.

V březnu 2014 se Faurecia pustila do rozsáhlého rozvoje podnikové kultury s nasazením firemní kampaně „Being Faurecia“. Cílem této iniciativy je přizpůsobit organizaci a kulturu společnosti Faurecia širšímu rozsahu podnikání, a tím podporovat budoucí růst organizace. Existují dva hlavní pilíře kampaně Being Faurecia: podpora kultury a výkonnosti a tvorba hodnoty při rozvoji dovedností zaměstnanců, které jim pomohou dosáhnout plného potenciálu.

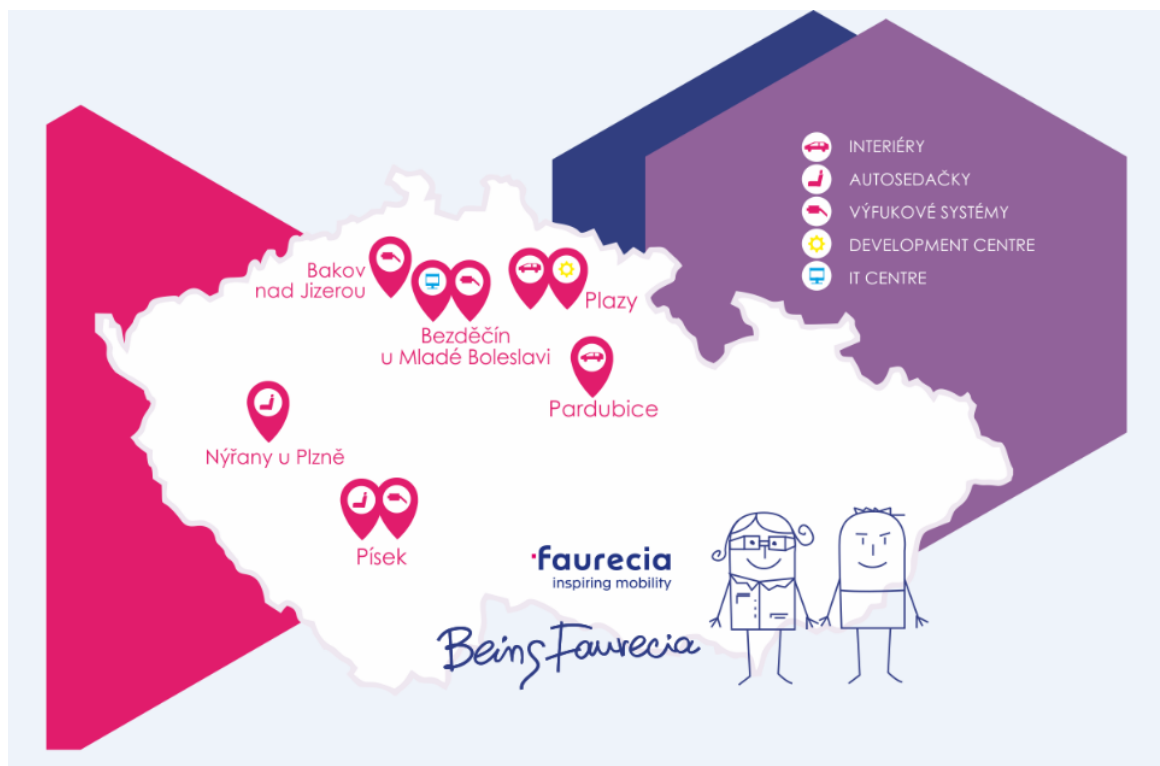
Nad rámec vynikajících výsledků v každodenních činnostech má společnost Faurecia za cíl vytvořit dlouhodobou hodnotu pro všechny zúčastněné strany, včetně zákazníků, dodavatelů a zaměstnanců. Tato ambice je podpořena solidní kulturou založenou na výkonosti, která se opírá o tři klíčové hodnoty řízení: podnikání, autonomie a odpovědnost. Společnost se snaží, aby se zaměstnanci cítili zodpovědní za své výkony a aby se ujali iniciativy s cílem optimalizovat své výsledky. [44]

### **6.1.1 Faurecia v České republice**

Společnost Faurecia má několikanásobné zastoupení v České republice. Jedná se o sedm výrobních závodů, rozmístěných napříč republikou. Konkrétně to jsou dva závody vyrábějící automobilové sedačky, tři závody zaměřené na produkci výfukových systémů a dva závody vyrábějící prvky do interiérů automobilů.

Společnost také disponuje jedním vývojovým centrem zaměřeným na přípravu nových projektů v oblasti interiérových dílů – především přístrojových desek a dveřních panelů.

Další součástí společnosti Faurecia je IT centrum, které poskytuje služby pro všechny závody a uživatele po celém světě. Toto centrum zajišťuje chod všech klíčových systémů a podpůrných aplikací. Úkolem IT centra je spolupráce s ostatními centry napříč celým světem. [45]



Obrázek 6: Pobočky společnosti Faurecia v ČR [44]

### 6.1.2 Faurecia závody specializující se na výfukové systémy

- **Bakov nad Jizero**

Tento závod se specializuje na výrobu výfukových klapek, které jsou součástí výfukového systému. Díky těmto klapkám dochází ke zvyšování výkonu motoru a také vytváří zvukový efekt, který je typický pro silné sportovní vozy.

V bakovském závodě se můžete setkat s nejmodernějšími technologiemi na zpracování kovů, zejména v oblasti za studena prováděného tvarování a lisování plechů či trubek nebo s celou řadou svařovacích technologií.

- **Mladá Boleslav – Bezděčín**

Výroba v tomto závodě byla zahájena v roce 2001. Původně firma nesla jiný název. V roce 2013 byl závod přestěhován do nových, modernějších prostor. Jsou zde vyráběny zadní díly výfukových sestav. Hlavními zákazníky jsou Škoda, Toyota, Fiat, Volkswagen a další.

- **Písek**

Tento závod zahájil výrobu výfukových systémů – zejména katalyzátorů a svodových potrubí již v roce 2006. Mezi hlavní zákazníky patří Volvo, PSA group, Jaguar a mnoho dalších. Pro výrobu jsou používány moderní technologie, zejména v oblasti svařování, ohýbání trubek a rolování plechů. [45]

### 6.1.3 Faurecia závody specializující se na automobilové interiéry

- **Mladá Boleslav – Plazy**

Tato pobočka společnosti Faurecia je mateřským závodem v České republice. Od roku 1996 se tento závod zaměřuje na výrobu interiérových prvků automobilů, kterými jsou přístrojové desky a obložení dveří. Používají se zde moderní technologie, například vstřikování, svařování, lakování či kaširování. Mezi hlavní zákazníky se řadí Mercedes, Audi, Škoda, Ford, Opel, Alfa Romeo a další. Závod je také zaměřen na technologie, jakými jsou Light Guide System, Digital Enterprise nebo Industry 4.0.

- **Pardubice**

Pardubický závod se zaměřuje na výrobu textilních a plastových dílů pro automobilový průmysl. Tento závod je unikátní díky kombinaci dvou používaných technologií – vstřikování plastů a termoformátování textilií. Hlavními zákazníky jsou TPCA, GM a Škoda. V současné době se pracuje na nových projektech, které budou spuštěny v druhé polovině roku 2018. Jde o projekty pro prémiového zákazníka BMW a Opel. V roce 2016 byl závod kompletně rekonstruován. Rekonstrukcí prošly nejen výrobní haly, ale i společné prostory a kanceláře. [45]

### 6.1.4 Faurecia závody specializující se na automobilové sedačky

- **Písek**

Pobočka společnosti Faurecia v Písku vyrábí ocelové konstrukce autosedel pro zákazníky jako je BMW, Porsche, Volkswagen a další. V závodě jsou sedačky lakovány a následně montovány na moderních výrobních linkách. Nejzákladnější technologií, která je zde využívána, je svařování. Využívají se jak klasické metody svařování, tak i moderní způsoby využívající laser.

- **Plzeň – Nýřany**

Tento závod je nejmladším ze sedmi poboček společnosti Faurecia v České republice. Výroba byla spuštěna v roce 2013. Jsou zde kompletovány autosedačky pro jediného zákazníka, kterým je BMW. Sedačky jsou dodávány do třech závodů, do dvou v Německu, konkrétně v Lipsku a Regensburgu a do Bornu v Nizozemsku. Dodávky jsou realizovány v režimu JIS/JIT. Specifikem toho závodu je to, že JIT továrny mají většinou jen jednu výrobní linku a jsou blízko svému zákazníkovi. V plzeňském závodě je ale vyráběno na třech linkách současně a vzdálenost od zákazníků je poměrně velká, což vyžaduje velmi pečlivé plánování výroby.

BMW představuje velice prestižní značku automobilů, takže nabízí velký počet variant sedadel. Budoucí majitel vozu má možnost definovat, jak budou sedadla vypadat. Může si vybrat různé materiály, barvy potahů či nití nebo také výbavu dané sedačky. Pokud se uvažuje všechny možné kombinace, je zřejmé, že není možné vytvořit sklad, kde by byly všechny varianty připraveny.

Faurecia Plzeň má v celkovém součtu přes osm desítek dodavatelů komponentů potřebných pro výrobu. Aby se v závodě nemusely držet příliš velké zásoby, někteří dodavatelé vozí materiál i několikrát denně. Informační systém je nastaven tak, že BMW vyšle požadavek pomocí elektronické výměny dat a IT systém v plzeňském závodě si spočítá, kdy je potřeba začít vychystávat materiál a následně vyrábět zakázku tak, aby vše bylo dokončeno v požadovaném čase. Celý logisticko-výrobní proces je založen na štíhlých principech.



## 6.2.2 Lear závody specializující se na automobilové sedačky

- Ostrov u Stříbra

Výrobní závod specializující se na produkci vysoce kvalitních sedadlových systémů je jednou z klíčových jednotek v rámci evropské sítě Learu. Výroba byla spuštěna v roce 2008. Od té doby společnost produkuje sedadla nejvyšší kvality pro prestižní zákazníky, jakými jsou Audi, BMW či Porsche.

- Hranice

Tento výrobní závod zahájil výrobu v roce 2016. Závod byl vytvořený firmou Grupo Antolin, poté byl v roce 2017 převeden do skupiny Lear Corporation. Vyrábí se zde ocelové rámy, které jsou následně používány k výrobě automobilových sedadel. Hlavní používanou technologií je svařování, které je prováděno moderními metodami jako např. laser. Pro dosažení přesnosti svařovaných konstrukcí jsou využívány speciální svařovací roboty. Hlavními zákazníky jsou Faurecia Automotive Seating a Lear Corporation Tychy.

- Kolín

Výrobní závod, který se od roku 2004 zaměřuje na montáž sedacích systémů pro automobilový průmysl, představuje dynamickou společnost, která díky systému just in time (JIT) dokáže pružně reagovat na potřeby svých zákazníků. Efektivita práce, a především vysoká kvalita výroby je podpořena automatickými zařízeními, kterými závod disponuje. Hlavními zákazníky jsou Peugeot, Toyota, a Citroën automobile.

## 6.2.3 Lear závod specializující se na elektronické systémy

- Vyškov

Již od roku 1998 patřil výrobní závod ve Vyškově k nadnárodnímu koncernu GHW. V roce 2004 byla firma prodána společnosti Lear Corporation. Závod je zaměřený na výrobu elektrických a elektronických součástí a také na výrobu pryžových dílů. Ve Vyškově se zároveň nachází hlavní sídlo společnosti.

## 6.2.4 Administrativně-technická centra společnosti Lear

- Plzeň

Jedná se o nejrychleji rostoucí vývojové centrum v Evropě, které bylo založeno v roce 2012. Více než 250 profesionálů pracuje na návrhu, vývoji a testování automobilových sedaček. Důraz je kladen především na mechanismy a konstrukce sedadel, pěn, potahů, plastů a další potřebné sedadlové vybavy. Toto vývojové centrum úzce spolupracuje s výrobním závodem v Ostrově u Stříbra, kterému poskytuje administrativní a technickou podporu.

- Brno

Jedná se o vývojové centrum, které úzce spolupracuje s výrobním závodem ve Vyškově. Výrobnímu závodu zajišťuje administrativní a technickou podporu. [57]



### 6.3 Trendy v podnikovém managementu v konkrétních podnicích

Na základě provedeného monitoringu v oblasti podnikového managementu (viz. kapitola 4) byly srovnány teoretické poznatky se skutečným stavem ve výše představených organizacích.

V následující tabulce jsou srovnány jednotlivé trendy z oblasti podnikového managementu. Jejich výčet je uveden v prvním sloupci. Ve druhém sloupci jsou trendy zhodnoceny dle míry uplatňování a dle jejich rozšířenosti v průmyslových podnicích v České republice. Poté byly trendy mapovány v reálných podnicích. V příslušných buňkách třetího a čtvrtého sloupce je uvedeno, zda se daný trend nebo metoda v podniku využívá či v jaké míře je využíván.

Trend	Stav v ČR	Stav ve Faurecii	Stav v Learu
Age management	Ve vybraných podnicích	V náběhu	V náběhu
Bezpečnostní management	Zatím málo rozšířen	Uplatněn	Uplatněn
Corporate governance	Ve vybraných podnicích	Částečně uplatněn	Uplatněn
Corporate social responsibility	Ve většině podniků	Uplatněn	Uplatněn
Customer relationship management	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Diversity management	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Environmentální management	Ve všech podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Facility management	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Globální management	Ve většině podniků	Důsledně uplatněn	Důsledně uplatněn
Hodnotový management	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Krizový management	Ve všech podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Lean management	Ve většině podniků	Uplatněn	Uplatněn
Management rizik	Ve většině podniků	Uplatněn	Uplatněn
Management zdrojů	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Outsourcing	Ve všech podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Performance management	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Procesní management	Ve většině podniků	Uplatněn	Uplatněn
Quality management	Ve všech podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Řízení životního cyklu výrobků	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Supply chain management	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Treasury management	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Změnový management	Ve všech podnicích	Uplatněn	Uplatněn

Tabulka 1: Vývojové trendy v podnikovém managementu [vlastní zpracování]

V následující tabulce je opět uveden výčet trendů využívaných v podnikovém managementu s tím rozdílem, že uplatňování trendů ohodnotili samotní manažeři společnosti. Hodnocení bylo provedeno na základě číselného obodování jednotlivých typů managementu, dle míry či kvality využití v podniku. Zelené hodnoty vyšly jako nejlepší pro daný podnik, červené jako nejhorší.

Celkově bylo osloveno sedm manažerů z každého podniku. Součet bodů je uveden v tabulce. Hodnocení bylo nastaveno 1- nejhůře využíváno, 5 – nejlépe využíváno. Nejvíce bylo možné dosáhnout bodového ohodnocení 35, nejmenší možný počet byl 5 bodů.

Trend	Hodnocení manažerů Faurecie	Hodnocení manažerů Learu
Age management	14	13
Bezpečnostní management	28	22
Corporate governance	24	23
Corporate social responsibility	18	20
Customer relationship management	28	27
Diversity management	17	19
Environmentální management	24	22
Facility management	16	20
Globální management	26	23
Hodnotový management	20	18
Krizový management	14	21
Lean management	17	19
Management rizik	17	17
Management zdrojů	20	24
Outsourcing	18	15
Performance management	18	16
Procesní management	20	21
Quality management	24	26
Řízení životního cyklu výrobků	18	19
Supply chain management	22	13
Treasury management	20	16
Změnový management	20	21

Tabulka 2: Vývojové trendy v podnikovém managementu, hodnocení manažerů [vlastní zpracování]

Ve výše uvedené tabulce jsou pro každý podnik označeny tři typy managementu s nejvyšším hodnocením a lze tedy předpokládat, že podnik má veškeré procesy vztahující se ke konkrétnímu trendu správně nastavené a plně funkční. Naopak jsou označeny také tři trendy s nejnižším hodnocením. V tomto případě je evidentní, že typ managementu není uplatňován správně, vyvolává velkou míru nespokojenosti, a proto je třeba ho díky nápravným opatřením revidovat.

Nyní budou postupně představeny tři trendy s nejlepším, a tři s nejhorším hodnocením pro každý konkrétní podnik.

Představení **nejlépe** hodnocených trendů ve společnosti **Faurecia**:

- Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)

Společnost Faurecia apeluje na vytváření velmi kvalitních vztahů se svými zákazníky. Hlavním prostředkem k jejich dosažení je otevřená komunikace a snaha o co nejkratší reakční dobu při řešení problému nebo v jiných důležitých situacích. Dalším prostředkem jsou poskytnuté informace, které občas přesahují nutný rámec, většinou se jedná o detaily ohledně produktu, výrobního procesu či o nastavených opatřeních.

V rámci zákaznického servisu zaměstnává společnost několik residentů, kteří jsou k dispozici zákazníkovi přímo v jeho závodě a poskytují tak nepřetržitou podporu. Jsou schopni okamžitě reagovat, poskytovat nutné informace nebo opravit či vyměnit některé drobné díly na finálním produktu.

Ke vzájemné spokojenosti mezi společností a jejími zákazníky přispívají také pravidelné návštěvy, které tak nahrazují běžné telekonference a elektronickou komunikaci.

Nyní bude stručně představena mobilní aplikace, kterou společnost Faurecia začala využívat na začátku letošního roku, a která slouží k snadnému reportování a sledování průběžných výsledků a celkové spokojenosti ze stran zákazníků. Umožňuje snadné pochopení toho, v čem jsou zákazníci spokojeni, a naopak i oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšit. Tato aplikace je velmi přehledná a umožňuje rychlý přehled o stavu jakéhokoli závodu. Také slouží jako motivační nástroj zákaznických kontaktů napříč společností. Předností této aplikace je, že zákazníci mohou kdykoli poskytnout zpětnou vazbu k danému tématu.

- Bezpečnostní management

Bezpečnost je hlavní prioritou společnosti. V rámci zajištění bezpečnosti v závodě jsou kromě denního reportování záznamů o úrazech či nehodách také vyhledávána případná rizika, která je zapotřebí eliminovat před vznikem samotné události.

Společnost Faurecia klade velký důraz na dodržování bezpečnostních pravidel, která jsou sumarizací pravidel nařízených státem či Evropskou unií. Pro interní účely byla tato pravidla ještě více zpřísněna. Kvůli snazšímu osvojení těchto pravidel je každý zaměstnanec zapojen do procesu zlepšování a udržování standardu bezpečnosti.

V každém závodě je definovaný tým odborníků, starající se o bezpečnost práce a o vztah lidské činnosti k životnímu prostředí. Tento tým dále zajišťuje pravidelné vstupní prohlídky, školení, zajišťuje zaměstnancům rekvalifikační kurzy, hodnotí vznik možných rizik, aj.

- Globální management

Za velmi důležitou součást správně fungujícího globálního managementu je považováno, že každá funkce v závodě má svého divizního (funkčního) nadřízeného, který je zodpovědný za určitý region, popřípadě kontinent.

Na čtvrtletní bázi se konají divizní telekonference a na semestrální konference na úrovni business group, kde jsou manažeři informováni o výsledcích a následujících globálních krocích společnosti.

Strategické a rozvojové plány jsou tvořeny na úrovni business group, posléze jsou distribuovány na divizní, regionální a závodovou úroveň.

K rozvoji globálního managementu zcela jistě přispívá i centralizovaný informační systém, do kterého mají přístup všichni zaměstnanci a mohou zde najít poslední trendy či sledovat strategické úvahy společnosti.

Představení **nejhůře** hodnocených trendů ve společnosti **Faurecia**:

- Správa objektů (Facility management)

Vzhledem k tomu, že závod společnosti Faurecia sídlí v pronajatých prostorách, není možné mít plnou kontrolu nad budovou a zázemím. Tento stav rozhodně nelze považovat za ideální, avšak za ekonomicky výhodný.

I napříč tomu, že správa objektu nefunguje perfektně, za poslední dobu se situace radikálně zlepšila, hlavní příčinou bylo vytvoření nové pozice facility koordinátora. Dříve byla tato pozice sloučena s vedoucím údržby. Facility koordinátor zajišťuje úklidové služby, ostrahu objektu a pravidelně komunikuje s majitelem nemovitosti.

- Řízení s ohledem na věk zaměstnanců (Age management)

Není pochyb o tom, že stárnutí populace znamená zásadní změnu věkové struktury lidí na trhu práce. Vedení společnosti Faurecia se snaží podporovat všechny svoje zaměstnance bez ohledu na věk, rozvíjet jejich schopnosti a znalosti. Přesto je tento specifický typ managementu ve společnosti zatím v náběhu.

Konkrétně by se vedení společnosti mělo zaměřit na podporování starších zkušenějších kolegů a to například studenty pro zpracování dat a administrativu. Důležité je také tvoření multigeneračních týmů, neboť zaměstnanci, kteří jsou si věkově blízcí, mají tendenci spolupracovat jen mezi sebou. To je zásadní pro schopnost přijmout odlišné názory a umění respektovat ostatní spolupracovníky. Neméně důležitým tématem je také přizpůsobení ergonomie pracoviště, a to nejen ve výrobní části společnosti.

- Krizový management

Krizový management Faurecie se, jak název vypovídá, zaměřuje na řízení podniku v případě krize. V takové situaci je nutno sestavit krizový tým a postupovat dle krizového plánu. Prioritním bodem však je prevence krizových situací.

Slabou stránkou společnosti je, že neexistuje globální krizový tým, který by byl schopný danou situaci řešit. Tým je sestavován až po vzniku takové situace, a to znamená časové ztráty, situace není řešena okamžitě. Možným řešením je vytvoření takového týmu, popřípadě několika týmů, dle specifických oblastí. Dalším řešením může být dočasné alokování divizních podpor přímo do krizového závodu, a to okamžitě po vzniku krizové situace.

Představení **nejlépe** hodnocených trendů ve společnosti **Lear**:

- Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)

Cíl a moto každého zaměstnance je jednoznačné a jasné: „Překonejte očekávání zákazníků“. Samozřejmě to znamená mít ty správné lidi, mít správnou úroveň výkonu, poskytovat správný výstup atd.

Tato komunikace není prováděna pouze konkrétním zástupcem obchodního oddělení, jak je vidět v některých jiných společnostech. Víra v Lear je, že tato důvěrnost zákazníků může být (a musí být) budována na každé úrovni nebo funkci. Například je velmi běžné, že v závodě Lear existují inženýři kvality nebo logistiky, kteří na denní bázi komunikují se zákazníky, a to nejen v případě problému.

Osoby s rozhodovací pravomocí nejsou vždy stejné a liší se pro různé klienty. V každé situaci mají společný bod: jsou to lidé se silným odporem k problémům. Proto všechny tyto úrovně zapojených rozhraní přinášejí společnosti Lear Corporation jasné a silné obchodní aktivum.

- Quality management

Kvalitní výkon je sledovaný různými KPI, což je jedním z klíčových aspektů relevantních pro zákazníky. Její hodnocení je výsledkem několika ovlivňujících faktorů: kvalita dodavatele, kvalita procesu, proces vývoje, změna řízení či kvalita dodavatelského řetězce.

Proto v Lear Corporation existuje několik úrovní hodnocení a kontroly kvality.

Na teoretické úrovni je každý nový program nebo technická změna hodnocena jako priorita pro implementaci oddělení kvality: kvalita dodavatele (SQA), kvalita procesu (potenciální dopady, pozitivní nebo negativní, na denní proces a jeho výstupy) a kvalitní péče o zákazníka, komunikace a podávání zpráv.

Pak následuje validační systém, pomocí prototypování, PPAP a line testů (Run @ Rate) pro vyhodnocení dodržování dodaného řešení k teoretickému výkonu. Vzhledem k tomu, že tyto homologace mohou trvat několik týdnů nebo měsíců, zpracování výsledků může být také velmi složité a vyžaduje solidní monitorování.

Aby byla zajištěna správná výkonnost na všech úrovních, společnost Lear Corporation navrhla robustní organizační oddělení s pevnými zdroji, což má za následek proaktivní řešení situací, vyhnout se velké krizi a udržet spokojenost zákazníka s jeho nejlepšími výsledky.

- Management zdrojů

Zdroje jsou palivem společnosti. Lear Corporation proto zavedla několik rutin, aby svým závodům umožnila využívat tyto zdroje nejefektivnějším způsobem.

Týdenní plánování s přezkumem prognóz výroby (na základě vlastního plánování a komunikace zákazníků) a současných pracovních sil dostupných na různých činnostech zařízení. S ohledem na tyto vstupy může vedení závodu upravit a vyvážit pracovní sílu, jak uzná za vhodné.

Setkání zaměstnanců ukazuje potenciální rozdíly mezi rozpočtem a realitou. Mimořádné a neplánované režijní situace jsou skutečně příčinou velkých výdajů, ale mohly by být odůvodněny případ od případu, aby se zabránilo ještě vyšším a nežádoucím nákladům.

MGR (Management Gate Review) je nastavován na pravidelném základě, zpravidla měsíčně, s cílem sledovat pokrok a rozpočtovou situaci nadcházejících programů. Účelem tohoto řízení je získat syntetickou vizi situace a využití vyhrazených zdrojů.

Rovněž se provádí několik povinných auditů, aby se zjistilo, že závody Lear Corporation budou mít kontrolu nad svými zdroji.

Představení **nejhůře** hodnocených trendů ve společnosti **Lear**:

- Outsourcing

Zatímco dočasná pracovní síla je široce využívána z důvodu omezeného místního trhu práce, outsourcing jiných služeb může být někdy zvažován později, než by měl být.

Většinou, v případě krize jsou externí týmy nebo konzultanti požádáni, aby se připojili k týmům Lear Corporation, aby zvýšili úsilí o konkrétní témata: řízení dodavatelů, zahájení, vývoj, aj. Tyto osoby obvykle vyžadují velké investice času a peněz, ale nakonec dodávají potřebnou podporu, na kterou byli najati. Tyto „investice“ ukazují zákazníkovi, že situace je brána vážně a že je v nejlepším záměru společnosti Lear tuto situaci řešit.

Dalším opačným efektem najímání externích zdrojů je to, že jsou definovány „externě“. Oni nakonec opustí společnost, se všemi znalostmi a zkušenostmi, které získali v průběhu tohoto poslání, a to je téměř úplná ztráta pro Lear Corporation – ale, ne pro příští společnost, která bude zaměstnávat stejnou osobu nebo společnost. Téměř, protože předávání znalostí může a musí být zahájeno před tím, než nechá konzultanta jít. Je také snadné říci, že rozsah, s jakým se musel vypořádat, mohl být široký a složitý, a tudíž i složitý k jeho předání.

Zdá se, že robustnější systém hodnocení situace a eskalace (včasnější nebo přesnější) by se mohl vyhnout příčinám tohoto pozdního outsourcingu. Je samozřejmě mnohem snazší říci než dělat, protože nikdo nikdy neplánuje mít krizi.

- Supply chain management

Nikdy není snadné mít významný a pozitivní dopad na dodavatelský řetězec, kdy většina dodavatelů je plně nominována vlastním zákazníkem: společností, výrobním místem, místem vyzvednutí, a také prodejní cenou zboží. Dodavatel je poté sledován po celou sériovou životnost.

Lear Corporation by zde mohl být trochu pozadu za jinými konkurenty, pokud jde o vytváření nových a ambiciózních konceptů. Úkol je většinou řešen centrálním týmem logistiky, ne vždy v kontaktu se specifikami, omezeními nebo příležitostmi jedné konkrétní továrny, kde by bylo potřeba zlepšení. Řešení dodaná tímto týmem jsou stále velmi stabilní a prověřená, protože mají zkušenosti a ověřené řešení. Společná vývojová práce mezi tímto centrálním týmem a pracovníky závodů však s konečnou platností přinášejí maximální prospěch z hlediska synergií a konečné efektivity.

- Age management

Podle definice je každá osoba odlišná a kategorizace zaměstnanců podle věku, aby mohla posoudit své dovednosti, by byla úplným nesmyslem. 25 let starý inženýr není o nic více produktivní než jiný zaměstnanec o tři desítky let starší ve stejné pozici, ani že mnohaletý zkušený člověk bude mít vždy pravdu proti čerstvému absolventovi.

Z tohoto pohledu Lear Corporation dává všem zaměstnancům stejné šance, vyhýbá se společným předsudkům a poskytuje zaměstnancům možnosti na základě zjištěného výkonu a myšlení.

Na druhou stranu je těžké očekávat stejné chování nebo postoje z generace X a zbrusu nové generace Z. Výzkumy jsou v této oblasti četné a bylo by hloupé je všechny odmítnout. Tématem je jednoznačně očekávání zaměstnanců a samozřejmě jejich dovednosti či kompetence.

Vzhledem k nedostatečnému zvážení těchto rysů má Lear Corporation tendenci někdy přidělit úkoly zaměstnancům, kteří je vnímají jako „nezajímavé“ nebo „nudné“ nebo „mimo rozsah“. Promyšlené rozdělení zodpovědností by mohlo přinést zaměstnancům, kteří s nimi manipulují, více nadšení. Věkové řízení je tedy úzce spojeno s řízením kariéry: různé cíle v různých fázích života různých lidí.

Tato akce by mohla být spojena s oddělením lidských zdrojů (HR), poskytováním koučování, poradenství nebo průzkumů, které by pomohly manažerům při dimenzování sociálních priorit svých zaměstnanců: na základě jejich věku, kariérních plánů a osobních charakteristik.

#### 6.4 Trendy v manažerské činnosti v konkrétních podnicích

Cílem této kapitoly je porovnání výše provedeného průzkumu (viz. kapitola 5) v oblasti trendů souvisejících s manažerskou činností se stavem v podnicích v České republice a se stavem v reálných podnicích.

V prvním sloupci je uveden výčet jednotlivých trendů. V druhém sloupci je uvedeno hodnocení, v jaké míře jsou jednotlivé trendy v oblasti manažerského řízení využívány v podnicích na území Českého státu. V třetím a ve čtvrtém sloupci je zhodnoceno, zda se dané trendy v konkrétních podnicích využívají, popřípadě v jakém rozsahu.

Trend	Stav v ČR	Stav ve Faurecii	Stav v Learu
Agilní management	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Datový management	Ve všech podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Digitální management	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Human resources management	Ve všech podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Inovativní management	Ve většině podniků	Uplatněn	Uplatněn
Kreativní management	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Leadership	Ve většině podniků	Uplatněn	Uplatněn
Management podnikové kultury	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Self management	Ve všech podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Talent management	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn
Znalostní management	Ve vybraných podnicích	Uplatněn	Uplatněn

Tabulka 3: Vývojové trendy v manažerské činnosti [vlastní zpracování]

V následující tabulce je opět uveden výčet trendů využívaných v manažerské praxi s tím rozdílem, že uplatňování trendů ohodnotili samotní manažeři společnosti. Hodnocení bylo provedeno stejně jako u předešlé kapitoly na základě číselného obodování jednotlivých typů managementu, dle míry či kvality využití v podniku. Zeleně zvýrazněné hodnoty vyšly jako nejlepší pro daný podnik, červeně jako nejhorší.

Celkově bylo osloveno sedm manažerů z každého podniku. Součet bodů je uveden v tabulce. Hodnocení bylo nastaveno 1- nejhůře využíváno, 5 – nejlépe využíváno. Nejvíce bylo možné dosáhnout bodového ohodnocení 35, nejmenší možný počet byl 5 bodů.

Trend	Hodnocení manažerů Faurecie	Hodnocení manažerů Learu
Agilní management	24	18
Datový management	14	16
Digitální management	26	15
Human resources management	16	20
Inovativní management	24	18
Kreativní management	12	18
Leadership	22	28
Management podnikové kultury	22	26
Self management	16	28
Talent management	20	14
Znalostní management	16	14

Tabulka 4: Vývojové trendy v manažerské činnosti, hodnocení manažerů [vlastní zpracování]

Ve výše uvedené tabulce jsou pro každý podnik označeny tři typy managementu s nejvyšším hodnocením a lze tedy předpokládat, že podnik má veškeré procesy vztahující se ke konkrétnímu trendu správně nastavené a plně funkční. Naopak jsou označeny také tři trendy s nejnižším hodnocením. V tomto případě je evidentní, že typ managementu není uplatňován správně, vyvolává velkou míru nespokojenosti, a proto je třeba ho díky nápravným opatřením revidovat.

Nyní budou postupně představeny tři trendy s nejlepším, a tři s nejhorším hodnocením pro každý konkrétní podnik.

Představení **nejlépe** hodnocených trendů ve společnosti **Faurecia**:

- Digitální management

Společnost Faurecia má divizi, která se zabývá pouze digitalizací a transformací Průmyslu 4.0. V současné době je ve všech závodech kladen velký důraz na implementaci robotů, kobotů, AGV, umělé inteligence a dalších inovativních prvků.

Ve Faurecii Plzeň již jezdí 14 AGV (Automated Guided Vehicle), které zásobují výrobní linky, koboti šroubují konstrukce opěr a sedáků k sobě, finální kontrola ve výrobní lince je částečně nahrazena umělou inteligencí, konkrétně softwarem AIVI, který detekuje případné nedokonalosti produktu. Dalším inovativním prvkem je nahrazení tištěných seznamů pro vychystávání materiálu.



Papíry byly nahrazeny tablety, které jsou propojeny se systémem pick-by-light, pro snadné a neomylné sekvencování materiálu z příslušných regálů.

- Inovativní management

Společnost Faurecia investuje nemalý kapitál pro hledání a vývoj inovativních zařízení, nástrojů a procesů. To je velmi úzce spjato s digitálním managementem. Jako příklad může být uvedeno zavedení umělé inteligence pro vyhodnocování kvality hotového výrobku, což je unikátní projekt v automobilovém průmyslu. Inovace jsou taktéž hledány i na samotném produktu pro zlepšení komfortu a užitku u koncového zákazníka.

Faurecia je také členem komise pro nové zdroje energie pro pohon automobilů, jako je např. dusík, kde společnost vyvinula a vyrobila karbonovou tlakovou nádrž.

- Agilní management

Každý projekt realizovaný společností, jak nový, tak transferovaný, má svého leadera, který má pod sebou zástupce jednotlivých oddělení, díky tomu je zavedení projektu centralizováno na všechna oddělení, kterých se daný projekt týká. Projekt není pod hledáčkem pouze samotného program manažera, ale i pod dohledem manažerů jednotlivých oddělení. Veškeré projekty a procesy jsou jednoznačně rozděleny a definovány do jednotlivých oddělení.

Představení **nejhůře** hodnocených trendů ve společnosti **Faurecia**:

- Human Resource Management

Personální oddělení je bráno pouze jako podpůrná funkce, z toho vyplývá, že přímou zodpovědnost za rozvoj a motivaci zaměstnanců má nadřízený, a tudíž nemá personální oddělení potřebu se do těchto procesů vměšovat a kontrolovat je.

V dnešní době nízké nezaměstnanosti je složité najít silný a zkušený personální tým, díky tomu se musí tým vychovávat lokálně. Společnost Faurecia neklade příliš velký důraz na předchozí zkušenosti nově přijímaných pracovníků do personálního oddělení. Zaměstnanci jsou zaučováni postupně, což není z časového hlediska efektivní.

- Datový management

Za součást datového managementu zle zcela jistě považovat velice omezené kapacity e-mailové schránky, což vede na nutnost časté archivace na externí zařízení, díky tomu není možný přístup z mobilních telefonů či iPadů, což snižuje produktivitu celé firmy. Tento problém by mohl být jednoduše odstraněn, a to díky cloudovému prostředí, které by sloužilo pro ukládání e-mailové korespondence, a i samotných dokumentů.

Dalším nedostatkem je firmy je, že data jednotlivých oddělení nejsou standardně strukturalizována, každé oddělení má svůj vlastní „standard“, což komplikuje datovou uspořádanost mezi odděleními. Z toho vyplývá nutnost vytvoření standardu pro strukturu dat, který bude naplňovat požadavky všech oddělení.

- Kreativní management

V automobilovém průmyslu není kreativní management příliš vítán, s výjimkou R&D (Research and Development) oddělení. V tomto směru není Faurecia výjimkou, což má i svou praktickou stránku věci, neboť standart, který je předepsán je snadno pochopitelný pro nové zaměstnance, taktéž je snazší kontrolovat a dohlížet na věci dle stanoveného standardu.

Jeden z kreativních nástrojů je použití procesu neustálého zlepšování, který je v podání Faurecie dosti kostrbatý a složitý, díky tomu některé kreativní myšlenky zcela zaniknou. Nápravným opatřením může být zjednodušení, zefektivnění, a hlavně digitalizace procesu zlepšování.

Představení **nejlépe** hodnocených trendů ve společnosti **Lear**:

- Self management

Společnost Lear apeluje (úspěšně) na zaměstnance, aby převzali odpovědnost za své každodenní úkoly a postupy. Existují samozřejmě kontrolní body, které jsou probírány s vedením nebo vedoucími pracovníky, k ověření postupů, zaznamenávání pokroků nebo analyzování složitějších situací. Vždy je ale kladen důraz ze strany společnosti, prostřednictvím manažerského týmu, na rozvoj samostatného rozhodování a autonomie. Klíčem k tomuto chování, které by mohlo být nebezpečné, pokud by nebylo řádně aplikováno, je poskytnout daným zaměstnancům dobré podmínky k pochopení jejich povinností.

- Leadership

Vedení společnosti Lear Corporation dbá na několik klíčových typů chování:

Model definovaných rolí: Znamená, že se manažerský tým musí chovat podle pravidel společnosti, aby získal nebo udržel důvěryhodnost. Jak to může znít jako samozřejmé, můžeme stále pozorovat mnoho výskytů odchylky. Ty jsou dnes ve společnosti Lear Corporation silně minimalizovány díky silné firemní kultuře a velmi pravidelným školením o etice a řízení.

Nepřetržitá podpora týmů: přichází v mnoha směrech. Podpora při řešení problémů, koučování, školení, stanovení cílů (SMART), apod. Mohly by být definovány jako základy „moderního“ řízení, ale neznamená to, že jsou vždy a všude implementovány. Aby byla zajištěna řádná aplikace těchto pilířů, Lear Corporation trvale vyhodnocuje manažerské dovednosti svých posádek a také zpětné hodnocení úrovně řízení vlastními týmy.

Definice cílů: musí být ambiciózní, ale musí být dosažitelný prostřednictvím jasného plánu. Cíle Lear Corporation jsou běžně definovány v rámci řídicího týmu. Tato akce přichází s jasnou komunikační strategií, která má zajistit, že každý účastník ji chápe a má všechny potřebné a nezbytné informace, aby mohl hrát svou úlohu při dosahování cílů. Neočekávané události jsou také zahrnuty do cílů a začleněny do tohoto komunikačního plánu.

Všechny tyto činnosti a aspekty vedení mají společný cíl: dosáhnout co nejúčinnějších výsledků.

- Management podnikové kultury

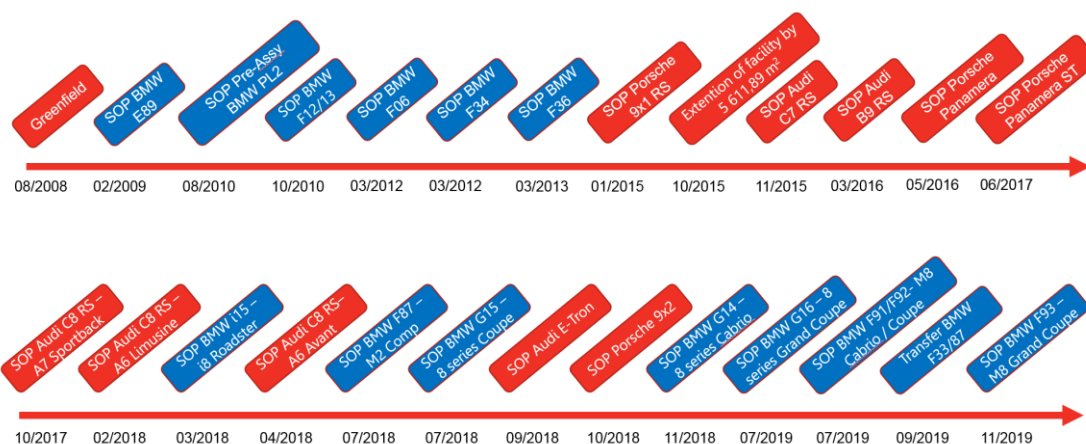
Generální ředitel společnosti Lear Corporation pravidelně zasílá jasnou vizi toho, co musí být podnikové prostředí splňovat. Tyto informace jsou předávány různými úrovněmi řízení, aby je bylo možné správně rozmístit v každé vrstvě organizace. Podporuje se informační systém: byla nasazena síť sociálních médií Yammer, která dává každému zaměstnanci možnost inspirovat se a inspirovat ostatní kolegy. Tato platforma je proto silně využívána vrcholovým managementem pro sdílení a prosazování základních hodnot společnosti: integrity, etiky, výkonu, odpovědnosti.

Následně lze nalézt několik příkladů akcí, které tyto klíčové atributy posilují: nápady na zlepšení, dny témat, odměněné chování apod.

Představení **nejhůře** hodnocených trendů ve společnosti **Lear**:

- Digitální management

Vznik nových technologií za posledních 20 let změnil základy každodenních činností ve firmách. Konektivita je nyní klíčovým slovem v průmyslu 4.0 a má tak sklon stát se hlavní činností společností. Tento příliv změn však nemusí být v denní činnosti společnosti Lear Corporation Tachov tak viditelný. Tempo závodu určuje v tomto posledním desetiletí, pokud jde o starty, přemístění a spuštění výroby pro několik zákazníků (viz následující obrázek).



Obrázek 8: Výroba ve společnosti Lear [vlastní zpracování]

Vzhledem k tomu, že celý proces logistického objednávání pracuje přes koncept EDI (automobilový standard), který umožňuje bezpečnou a reaktivní organizaci výroby, bylo možné zdokonalit několik dalších vnitřních procesů s využitím novějších technologií nebo řešení. Jako jasný a snadný příklad můžeme uvést systém sekvencování a vychystávání materiálu, dnes založený na seznamu vytištěném na jednoduchém listu papíru.

Vývoj takového procesu by mohl být „pick-by-light“, jako je tomu v konkurenční Faurecii, (obsluha je vedena světelnými signály, které se objevují na sběracích regálech, oznamuje další díl, který má být odebrán), nebo tablet nahrazující list papíru (nemůže být ztracen, snadno aktualizovatelný, apod.) nebo zcela automatický systém vychystávání, jak již dnes vidíme v některých logistických firmách (Amazon, atd.).

- Znalostní management

Kultura sdílení znalostí je jedním z hlavních důvodů úspěchu nebo neúspěchu procesu řízení znalostí. Pokud organizace bude i nadále ignorovat skutečnost, že zaměstnanci shromažďují obsah na rozdíl od jeho sdílení, bude mít potíže se zavedením úspěšného řízení znalostí. Procesy a strategie vybudované v průběhu času, je třeba efektivně zdokumentovat pro pokračující úspěšnou implementaci. Společnost Lear Corporation si proto musí vyvíjet vlastní znalostní seznam, založený na znalostech a zkušenostech.

Doporučeným krokem ke zlepšení by mohl být robustnější proces „poučení“ po každém klíčovém kroku nebo po vyřešení problémů.

- Talent management

Společnost Lear Corporation ve svém závodě v Tachově se potýká s velmi dynamickým a konkurenceschopným trhem práce v blízkém okolí (nezaměstnanost mezi 1,5% a 2%). Existují pak dva hlavní dopady: Proces najímání pracovníků musí být přizpůsoben sníženým kritériím při náboru a zvyšování počátečních mezd.

Další výzvou je udržení zaměstnanců (zejména těch nejzkušenějších). Každá místní společnost má zoufale potřebnou pracovní sílu a každý aspekt pracovních podmínek je pak kritickým bodem. Lear Corporation Tachov je dodavatelem Just In Time (JIT) a Just In Sequence (JIS) pro náročné prémiové zákazníky. Jedná se o několik omezení, která nejsou vždy vnímána jako přínosná pro zaměstnance: neustálý tlak a stres, který má poskytnout zákazníkovi jeho očekávání (např. 24hodinové časové okno pro znovu vyrobení a opětovné dodání sedadla není nic pohodlného, dokonce ani proces montáže), přesouvání pracovní doby pro operátory, úpravu pracovních dnů v kalendáři dle zákazníka apod. Tyto podmínky jsou nezbytností takové činnosti. Závazkem vrcholového managementu závodu je samozřejmě redukovat tato omezení co nejvíce při filtrování a absorbování dopadu výkyvů a požadavků zákazníků na ostatní pracovníky, ale v okolí jsou i další společnosti, které nabízejí pohodlnější podmínky, protože nefungují v rámci stejné oblasti činnosti (neautomobilní, sériová výroba, místní pracovní kalendář atd.). Tato situace na trhu práce je stejně jako v posledních čtyřech nebo pěti letech a společnost Lear Corporation se podařilo projít drsným časem a konečně dosáhnout stanovených cílů. V tomto ohledu lze zcela určitě dosáhnout zlepšení, a proto je tato problematika jednou z hlavních priorit společnosti.

## **6.5 Celkové zhodnocení uplatňování trendů v podnikovém managementu a v manažerské činnosti ve vybraných podnicích**

Monitoring provedený ve společnostech Faurecia Plzeň s.r.o. a Lear Corporation s.r.o. prokázal dvě podstatné záležitosti:

První z nich je, že vytipování dříve uvedených trendů bylo provedeno vhodně, neboť popsané trendy se skutečně ve většině případu vyskytují ve zmíněných podnicích. Zároveň se ukazuje, že volba ověřujících podniků byla provedena šťastně, neboť vybrané podniky představují významné podniky ve svém oboru a tomu odpovídá i výtečně koncipovaný a realizovaný systém managementu těchto podniků, který přispívá právě k jejich postavení v daném oboru.

Vytipované a definované moderní trendy v podnikovém managementu sice zahrnují v některých případech i přístup či metody, vzniklé v průběhu 20. století, ale tyto zařazené přístupy a metody zaznamenávají v 21. století svůj další vývoj či rozvoj, umožněný a podporovaný zejména uplatněním moderních informačních a komunikačních technologií.

Druhým přínosem je, že monitoring systému podnikového managementu společnosti Faurecia a Lear prokázal, že v rámci teoretického vytipování současných trendů v manažerské činnosti nebyl přehlédnut žádný významný přístup či metoda, který by společnost Faurecia či Lear aktivně využívali ve svém řízení. Uplatňování daných metod často závisí na celkových firemních prioritách: obě uvedené firmy jsou světového významu, ale akceptují odlišné trendy.

Obecně lze konstatovat, že firmy usilují o aplikaci uvedených metod (ať na základě vlastní zkušenosti či na doporučení poradenských firem). U velkých firem není třeba příliš doporučovat, neboť firmy jsou převážně schopny včas reagovat. Problém s volbou správného zaměření či akceptování nových trendů je výrazný zejména u malých a středních podniků, které včas nereagují.

## 7 Analýza stavu implementace na základě vlastních zdrojů

Analýza stavu implementace vybraných trendů z oblasti managementu na základě vlastních zdrojů. Analýza byla provedena pomocí výsledků z dotazníku. Dotazník je sestaven z pěti částí. První část je všeobecná, pro zjištění základních informací o konkrétním podniku. Další čtyři části jsou zaměřeny na nejaktuálnější témata současnosti. Konkrétně se jedná o otázky digitalizace, znalostního managementu, lean managementu a řízení výkonnosti.

Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google Docs. Jeho šíření bylo prováděno pomocí elektronické pošty. Otázky byly tvořeny tak, aby byly jednoznačné a srozumitelné. Celkový počet otázek je 25, z čehož ne všechny jsou povinné. Nepovinné otázky jsou proto, aby oslovení respondenti nemuseli odpovídat v situaci, kdy nechtějí, neznají nebo nemohou poskytnout odpověď na otázku.

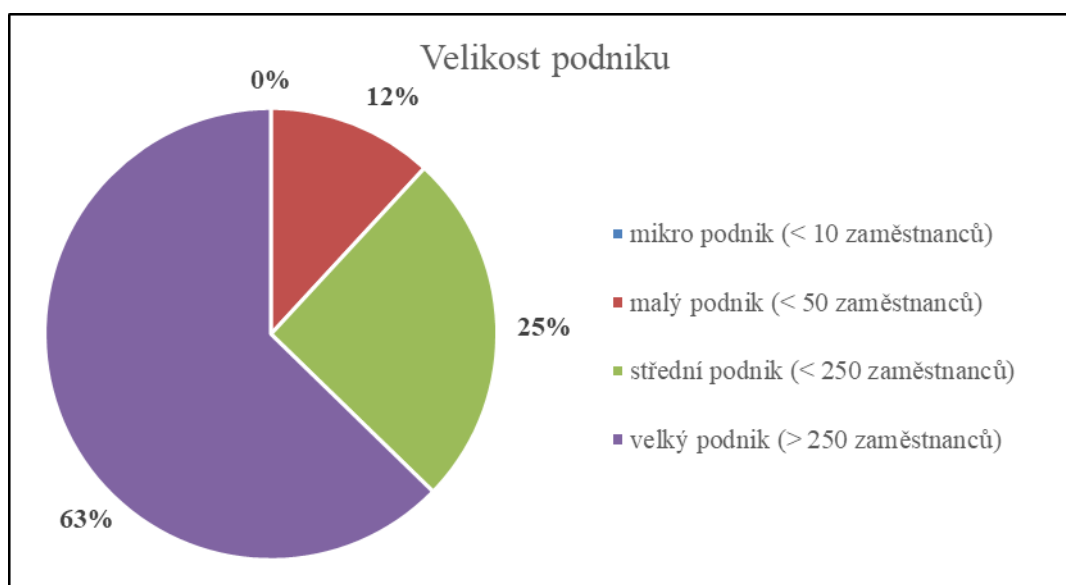
Výhoda tohoto typu internetového dotazníku je v tom, že lze zasílat plošně, vyplnění je snadné a rychlé. Výsledky jsou seskupeny přehledně a jejich vyhodnocování je jednoznačné. Osloveno bylo 130 společností z celé České republiky. Na dotazník odpovědělo 59 z nich.

Kompletní nevyplněný dotazník společně s odpověďmi je připojen v příloze této práce.

### 7.1 Složení respondentů dotazníkového průzkumu

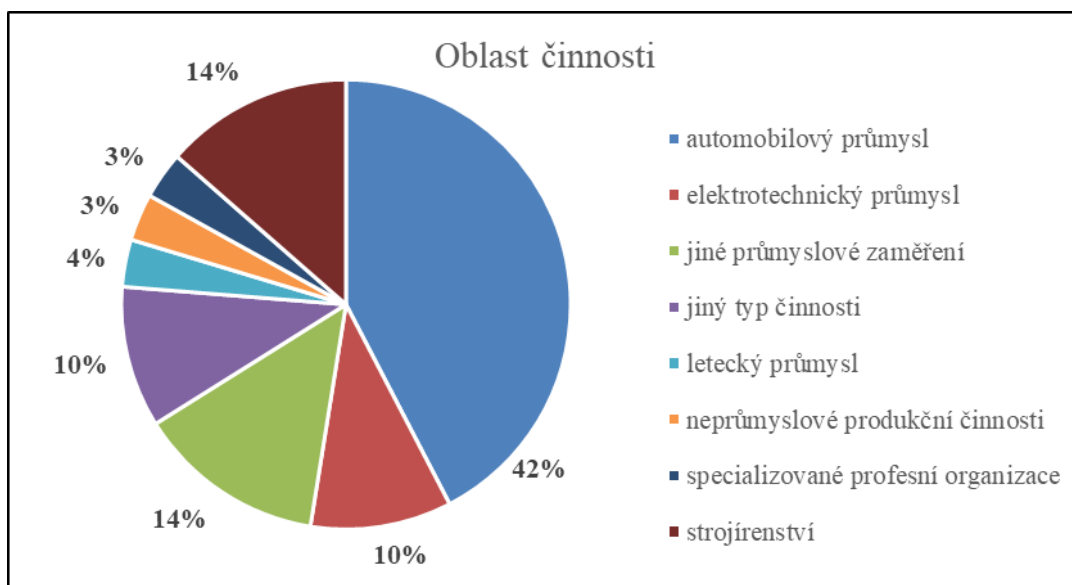
V následující kapitole bude představeno složení oslovených podniků. Všechny tyto otázky byly povinné, aby bylo možné relevantní vyhodnocení dotázaných firem.

První otázka byla zaměřena na velikost podniku. Mikro podniky se zcela distancovaly od průzkumu, na druhou stranu velké podniky reagovaly velmi aktivně a velká část z nich věnovala dotazníku svou pozornost.



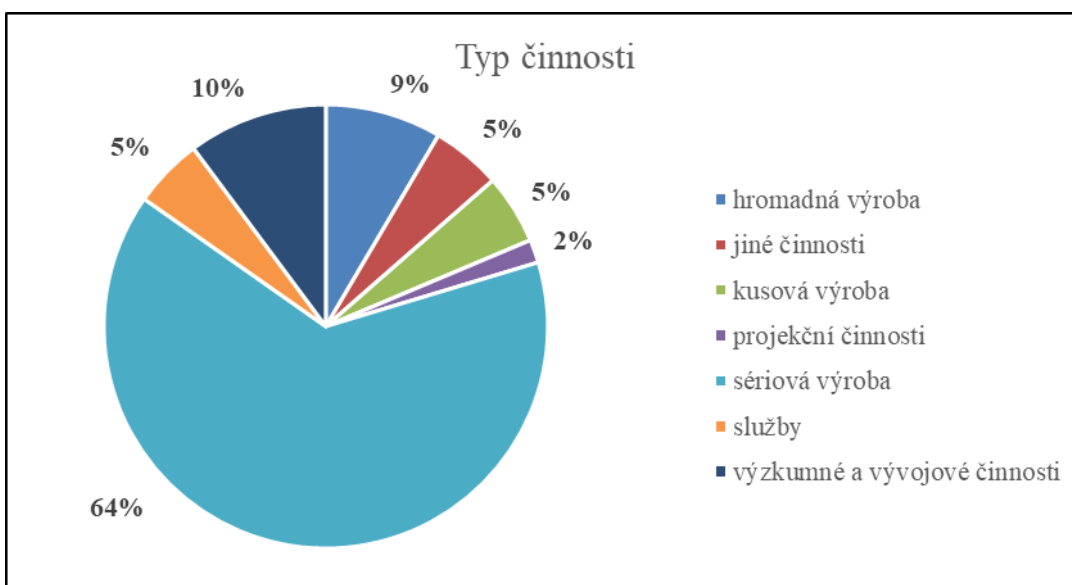
Obrázek 9: Velikost podniku [vlastní zpracování]

Druhá otázka se zaměřuje na zjištění oblasti podnikání daného podniku. Téměř poloviční zastoupení tvoří podniky z automobilového průmyslu. Velká část respondentů se zabývá strojírenstvím či jiným průmyslovým zaměřením.



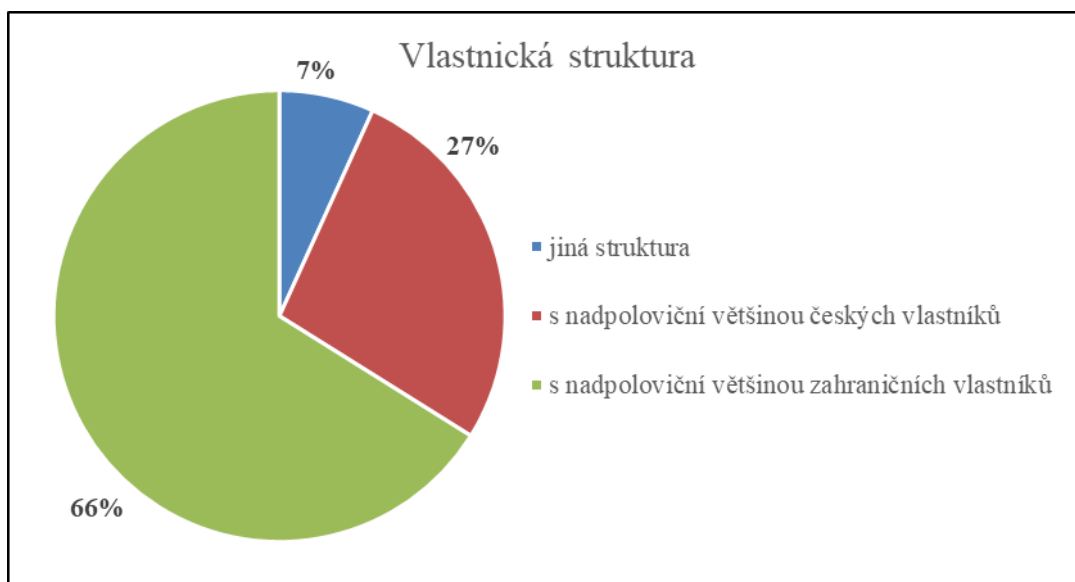
Obrázek 10: Oblast činnosti [vlastní zpracování]

Třetí otázka vypovídá o typu činnosti dotázaných podniků. Z následujícího grafu je patrné, že se dotazníkové akce s nadpoloviční většinou zúčastnily podniky zabývající se zejména sériovou výrobou. Ostatní typy činností jsou ve srovnatelném zastoupení.



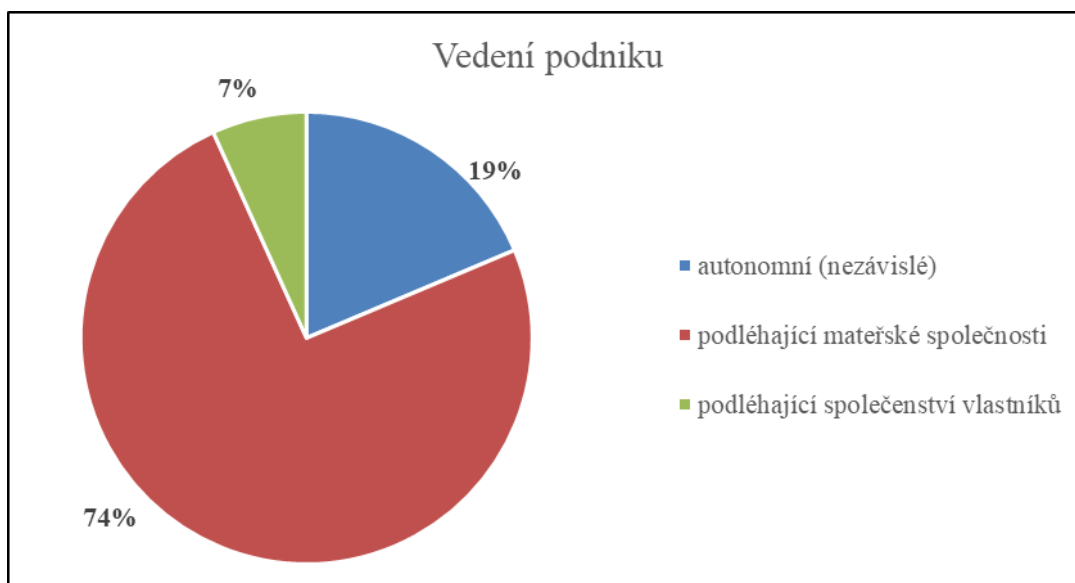
Obrázek 11: Typ činnosti [vlastní zpracování]

Další dotaz byl zaměřen na vlastnickou strukturu podniků. Tato anketa zcela přesvědčivě potvrdila předpoklad, že většina dotázaných podniků je ve vlastnictví zahraničních majitelů. Konkrétně se jedná o dvě třetiny z celkového počtu.



Obrázek 12: Vlastnická struktura [vlastní zpracování]

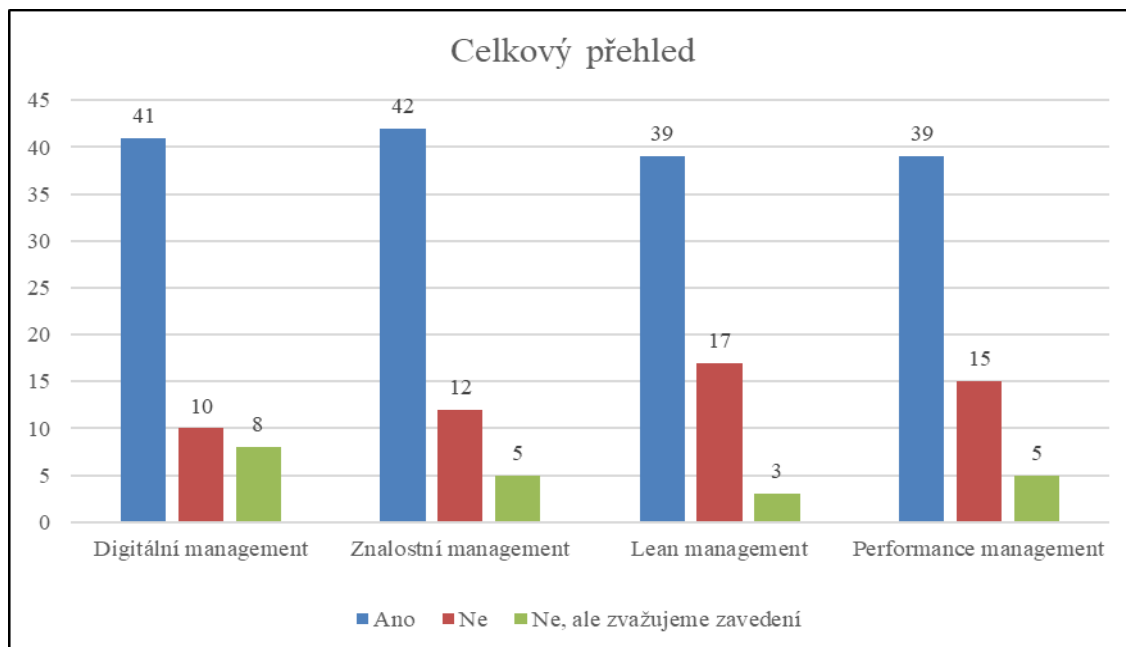
Pátá otázka vypovídá o vedení dotazovaných podniků. Z grafu je opět čitelné, že se z velké části jedná o podniky podléhající mateřské společnosti. Nejmenší zastoupení tvoří podniky podléhající společenství podniků.



Obrázek 13: Vedení podniku [vlastní zpracování]

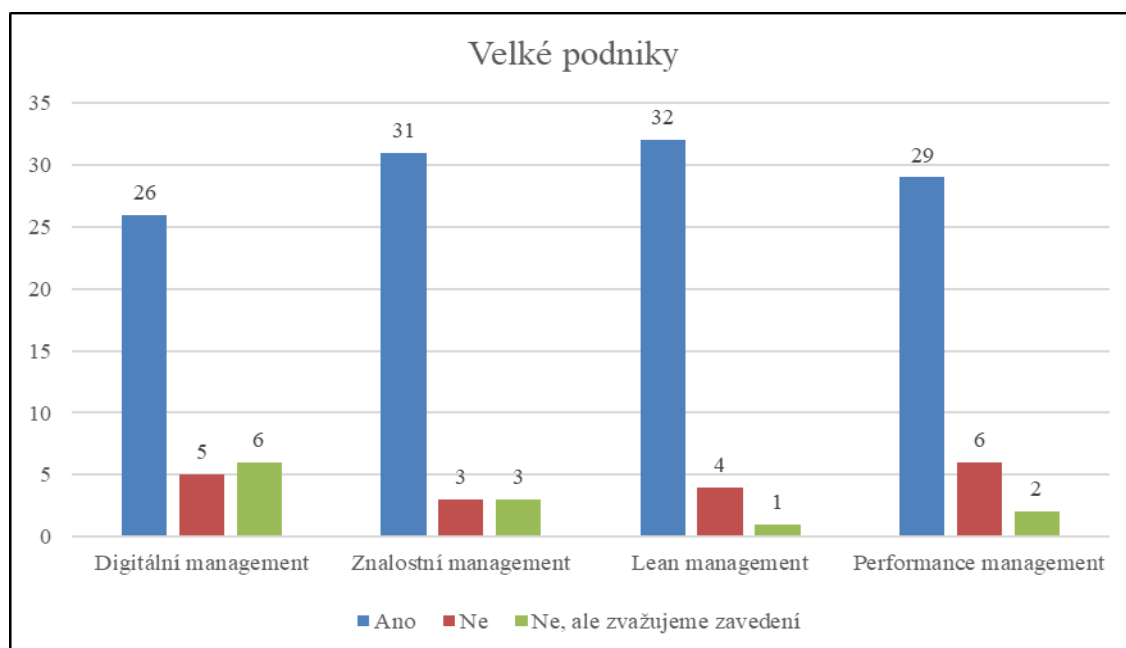
## 7.2 Vyhodnocení dle velikosti podniku

Z 59 dotazovaných společností, které odpověděly na zasláný dotazník, byly v zastoupení pouze velké, střední a malé podniky. Mikropodniky se průzkumu nezúčastnily, jelikož ani jeden z těchto přístupů aktivně nevyužívají. Z následujícího grafu je patrné, v jaké míře oslovené podniky využívají jednotlivé typy managementu.



Obrázek 14: Celkový přehled [vlastní zpracování]

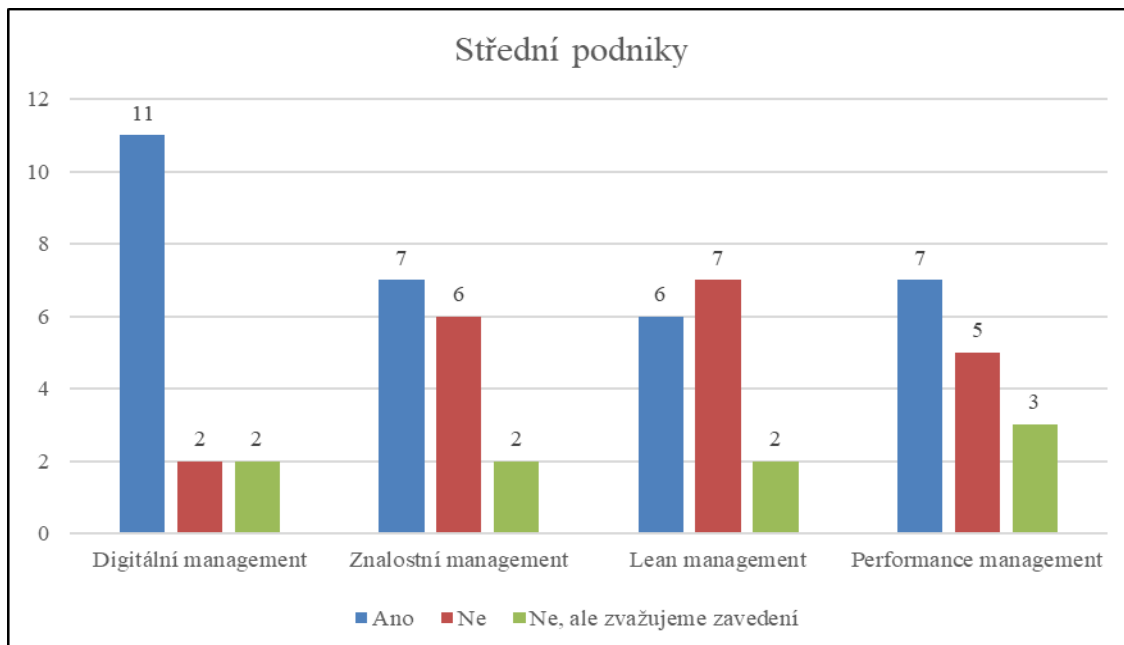
Na následujícím grafu můžeme vidět, že dotázané velké podniky již aktivně využívají následující typy managementu. Tyto podniky ve většině případů disponují dostatkem finančních prostředků, aby mohly investovat do rozsáhlejších projektů, které vedou k přínosům v budoucnu.



Obrázek 15: Velké podniky [vlastní zpracování]

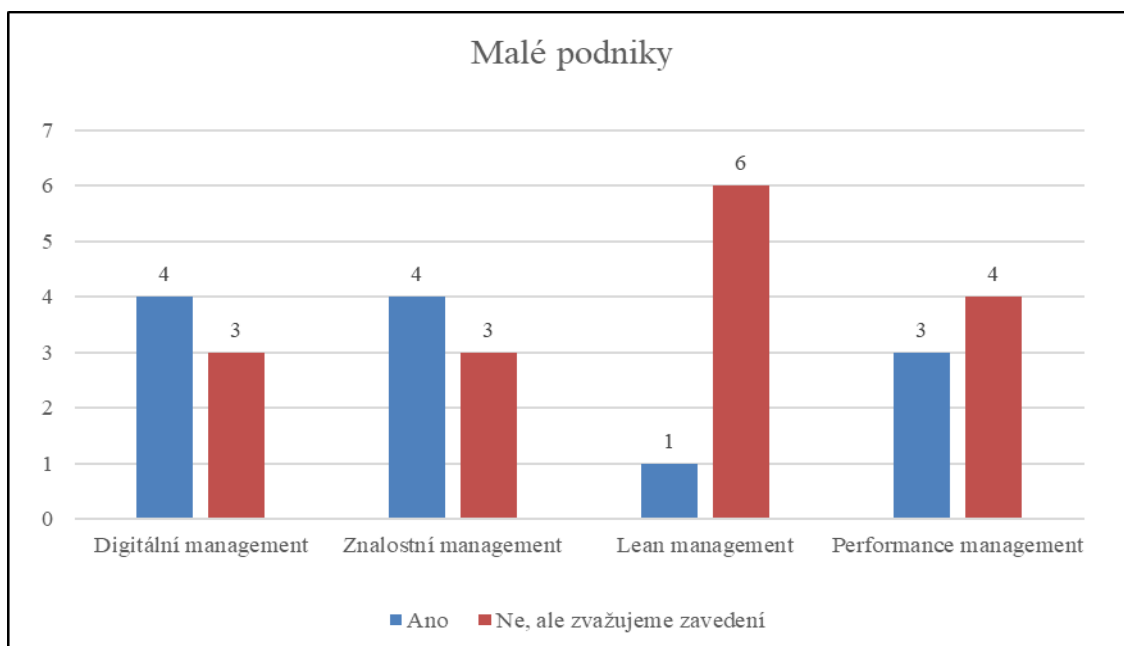


Z následujícího grafu je patrné, že střední podniky nejvíce využívají digitální management. I když jsou počáteční investice do technologií vysoké, jejich implementací lze snížit budoucí náklady například na zaměstnance. Střední podniky nekladou tak velký důraz na zavádění ostatních typů managementu, právě z důvodu finanční náročnosti nebo neefektivnosti pro podnik.



Obrázek 16: Střední podniky [vlastní zpracování]

Tento výsledek, plynoucí z dotazníku je poměrně překvapivý, neboť malé podniky všechny zmíněné typy managementu využívají nebo alespoň aktivně zvažují jejich implementaci. Důvodem by mohla být snaha o zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti na trhu.



Obrázek 17: Malé podniky [vlastní zpracování]

### 7.3 Vyhodnocení dotázaných druhů managementu manažerských činností

V následující kapitole budou popsány dotázané druhy managementu a manažerských činností bez ohledu na velikosti podniku.

Následující čtyři kapitoly byly úmyslně vybrány po konzultaci s vedoucím práce a s vedoucími pracovníky obou podniků představených v kapitole 6.

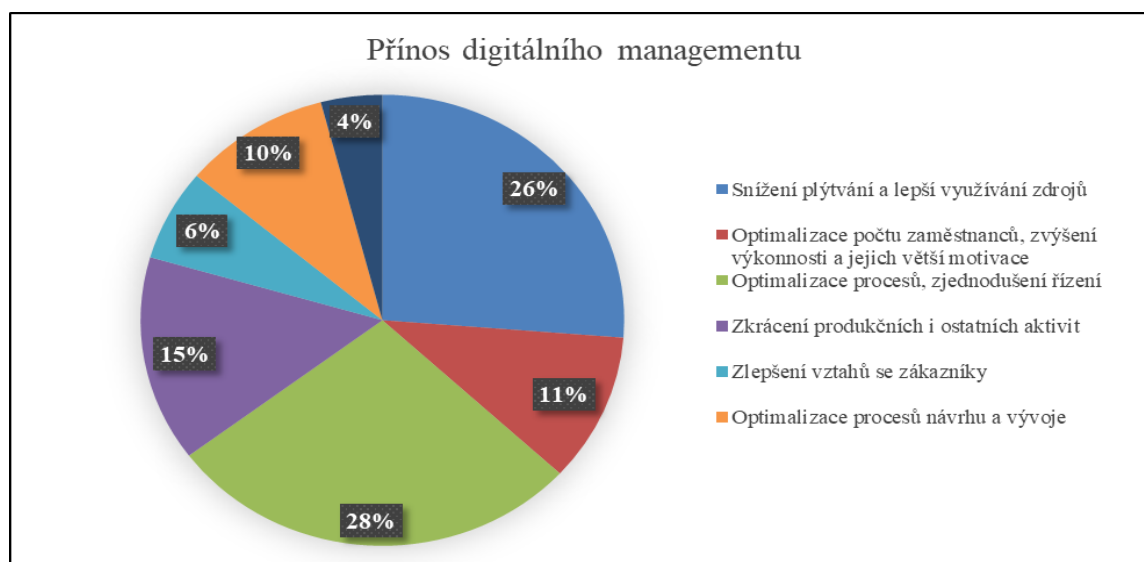
#### 7.3.1 Digitální management

Digitalizaci se snaží v současnosti implementovat dvě třetiny podniků.

Digitalizace je přednostně implantována zejména v oblasti produkčních procesů, logistických a materiálových toků a informačních a datových toků.

Významným impulzem k rozšíření digitalizace byla výzva „Průmysl 4.0“. Její závěry aktivně implementuje asi polovina podniků.

Implementace uvedené výzvy přináší podnikům zejména optimalizaci procesů a zjednodušení řízení, snížení plýtvání a lepší využívání zdrojů.



Obrázek 18: Přínos digitálního managementu [vlastní zpracování]

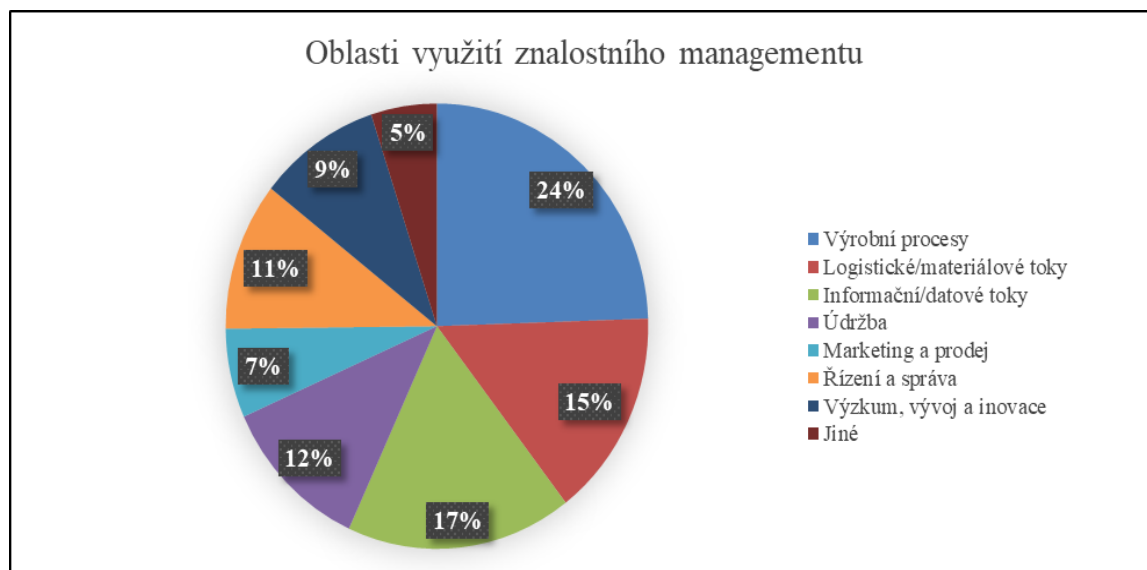
#### 7.3.2 Znalostní management

Implementací znalostního managementu se zabývá více než 70 % dotázaných firem.

Nástroje znalostního managementu jsou implementovány zejména v oblasti produkčních procesů, informačních a datových toků a logistických a materiálových toků.

Hlavními využívanými nástroji v této oblasti jsou uplatňování znalostních databází, počátky budování systému znalostního managementu a posilování výchovy a vzdělávání v této oblasti.

Implementace znalostního managementu přináší největší efekty v oblastech uvedených i u digitálního managementu. Což je v celku logické.



Obrázek 19: Oblasti využití znalostního managementu [vlastní zpracování]

### 7.3.3 Lean management

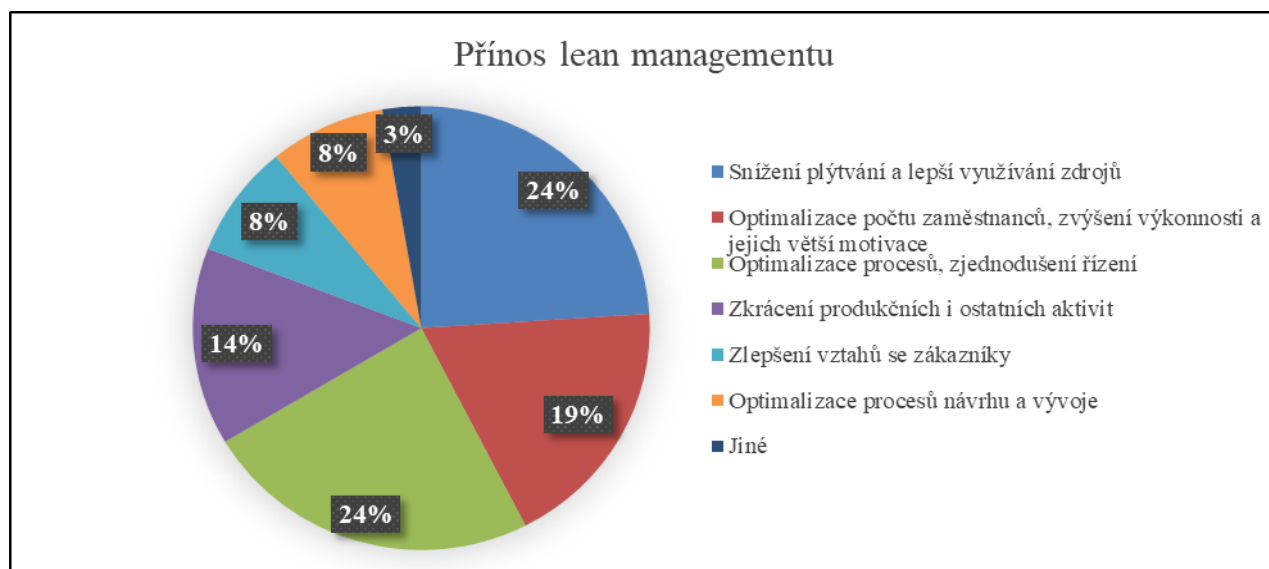
Výzkum v oblasti uplatňování lean managementu prokázal, že se dnes jeho implementací zabývají dvě třetina anketu oslovených firem.

Z hlediska jeho uplatnění v dílčích oblastech jednoznačně dominuje lean manufacturing (90 % dotázaných), asi jedna třetina podniků pak rozvíjí i lean logistics a lean maintenance.

Hlavním nástrojem zavádění lean managementu v daném podniku jsou podnikové normy, následovány specializovanými projekty a vzdělávacími aktivitami.

Důležitou skutečností je i definování osoby odpovědné za aplikaci lean managementu v nadpoloviční většině podniků.

Hlavními přínosy lean managementu se opět projevují zejména v již uvedených efektech, jimiž jsou optimalizace procesů, zjednodušení řízení, snížení plýtvání a lepší využívání zdrojů.



Obrázek 20: Přínos lean managementu [vlastní zpracování]

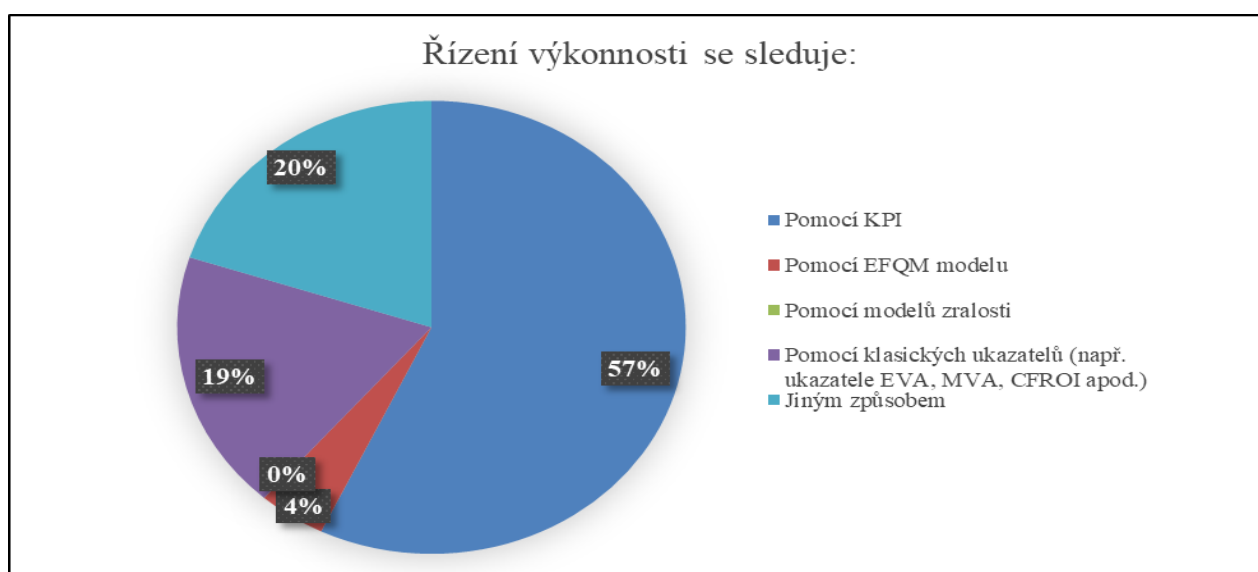
### 7.3.4 Performance management

Uvedený přístup k managementu dnes používají již dvě třetiny dotázaných podniků.

Hlavní uplatnění performance managementu je v oblasti produkčních procesů, na jeho masivnější uplatnění však čekají ještě další významné oblasti jako jsou výzkum, vývoj a inovace, marketing a prodej, řízení a správa podniku.

Hlavními uplatňovanými měřítky a nástroji řízení výkonnosti anketou monitorovaných podniků jsou (vedle klasických ukazatelů) zejména KPI a využití EFQM modelu.

Oblasti, kde implementace performance managementu přináší největší efekty jsou opět totožné s již uvedenými oblastmi u předcházejících druhů managementu, důležitější však je, že uplatnění tohoto managementu vede dnes již v 80 % podniků k motivaci a ovlivňování hodnocení zaměstnanců.



Obrázek 21: Řízení výkonnosti se sleduje [vlastní zpracování]

### 7.4 Celkové zhodnocení dotazníkového průzkumu

Uvedený průzkum zaznamenal relativně solidní odezvu (téměř 50 %), což potvrzuje domněnku, že zkoumané záležitosti jsou pro podniky důležité a věnují jim příslušnou pozornost.

Průzkum implementace vybraných čtyř nejzávažnějších trendů v managementu prokázal jednoznačně významné rozdíly mezi velkými podniky na straně jedné a malými a středními podniky na straně druhé.

Zároveň je symptomatické, že uplatňování uvedených moderních trendů managementu je obvykle soustředěno do stejných oblastí podnikových procesů, jimiž jsou zejména výrobní procesy, logistické a materiálové procesy a informační a datové toky.

Rovněž efekty, jimiž jsou měřeny přínosy zaváděných manažerských trendů jsou standardní a to zejména optimalizace procesů a zjednodušení řízení, snížení plýtvání a lepší využití zdrojů a z toho vyplývající možnost zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců i následné optimalizace jejich počtu.

Určitou slabou stránkou zavádění uvedených trendů je ne vždy jasná osobní zodpovědnost konkrétních vedoucích pracovníků za důsledné zavedení dané oblasti podnikového managementu.

## Závěr

Monitoring trendů v oblasti podnikového managementu a manažerské činnosti vyšel z definování použitých pojmů v oblasti managementu, což bylo zcela nezbytné, neboť manažerská teorii i praxe je vysoce nejednotná, a jeho provedení je také nezbytné pro porozumění dalšímu textu v této práci.

Pro získání poznatků jsem využívala čtyři základní zdroje:

- a) Poznátky získané v rámci výuky na FST,
- b) Studium současných učebnic, které vycházejí v poměrně vysokém počtu v České republice (viz seznam literatury),
- c) Poznátky, získané monitoringem českých a zahraničních stránek odborných organizací, zabývajících se podnikovým managementem,
- d) Vyhledávání českých a zahraničních článků věnovaných této problematice.

Všechny získané informace jsem konzultovala se svým vedoucím práce. Veškerá tato aktivita byla poměrně časově náročná.

Získané poznátky jsem poté setřídila a stručně charakterizovala v rámci další části práce, která je doplněna přehlednými tabulkami se získanými přístupy a metodami.

Anketní průzkum pomocí mnou osobně vytvořeného a vyhodnoceného dotazníku prokázal u solidně velkého počtu respondentů vznik v podstatě předpokládaných efektů při uplatňování vybraných moderních manažerských trendů v podnicích. Podrobněji jsou tyto efekty charakterizovány v předcházející kapitole 7.3.

Dané podniky uplatňují tyto trendy zejména v tradičních a dobře definovaných a strukturovaných oblastech podniku jako jsou například výrobní management, logistické a materiálové toky a informační a datové toky. Podniky by se však měly zaměřit na uplatňování těchto trendů i v dalších významných oblastech jako jsou například výzkum, vývoj a inovace, marketing a prodej a samozřejmě i řízení a správa podniku.

Paralelní průzkum kompletního uplatňování soudobých trendů v podnikovém managementu a v manažerské činnosti prokázal na příkladu dvou vybraných větších firem celosvětového významu, že tyto firmy jsou schopny registrovat a poměrně rychle aplikovat nové manažerské poznátky, přístupy či metody ve své činnosti. Jedinou otázkou pak zůstává váha, kterou pak tyto firmy (a to většinou v souladu s celokoncernovými prioritami) přiřadí jednotlivým přístupům a metodám.

Jiná je však situace v případě malých a středních podniků, kde uplatňování těchto metod je různé a silně individuální s klíčovou závislostí na stanovisku osoby či osob vrcholového managementu podniku.

Otevřenou záležitostí tedy zůstává nastavení efektivního modelu přenosu moderních manažerských poznatků a trendů do těchto podniků v rámci partnerského trojúhelníku jehož členy jsou vedle těchto podniků školy či jiné vzdělávací instituce a další odborné specializované instituce. Zde existuje významný a důležitý prostor pro posílení a rozšíření vzájemné spolupráce uvedených tří typů subjektů, což tato práce prokázala.

## Seznam literatury a elektronických zdrojů

- [1] Wikipedia, „*Management*“ [online]. 2016. [cit. 2018-07-14]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Management>.
- [2] HOREJC, Jan. „*Úvod do managementu PP*“. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni 2015. [cit. 2018-07-15].
- [3] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. „*Moderní management v teorii a praxi*“. 3. vydání. Praha: Management Press, s.r.o. 2013. ISBN: 978-80-7261-232-1.
- [4] SLAVÍK, Jakub. „*Z inženýra manažerem*“. Praha: FCC PUBLIC s.r.o. 2010. ISBN: 978-80-86534-16-9.
- [5] KUBEŠ, Marián; SPILLEROVÁ, Dagman, KURNICKÝ, Roman. „*Manažerské kompetence, způsobilosti výjimečných manažerů*“. Praha: Grada Publishing s.r.o. 2004. ISBN: 80-247-0698-9.
- [6] Managementmania, „*Manažerské funkce*“ [online]. 2015. [cit. 2008-08-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>.
- [7] Managementmania, „*Plánování*“ [online]. 2016. [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>.
- [8] Miras, „*Plánování*“ [online]. 2000. [cit. 2018-08-21]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/management-planovani.php>.
- [9] Miras, „*Organizování*“ [online]. 2000. [cit. 2018-08-21]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>.
- [10] Managementmania, „*Kontrola*“ [online]. 2018. [cit. 2018-08-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>.
- [11] Managementmania, „*Koordinování*“ [online]. 2017. [cit. 2018-08-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/koordinovani>.
- [12] Managementmania, „*Manažerské role*“ [online]. 2013. [cit. 2018-08-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-role>.
- [13] Wikipedia, „*Informace*“ [online]. 2004. [cit. 2018-08-29]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Informace>.
- [14] „*Základy moderního managementu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*“. Praha: Management Press 2016. ISBN: 978-80-7261-449-3.
- [15] HÁŠA, S. „*Co je nového v managementu*“. Praha: Nová Beseda 2016. ISBN: 978-80-906089-9-3.

- [16] Wikipedia, „*Průmysl 4.0*“ [online] 2018. [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C5%AFmysl\\_4.0](https://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C5%AFmysl_4.0).
- [17] HOREJC, Jan. „*Vývojové trendy v managementu*“. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni 2016. [cit. 2018-09-15].
- [18] URBANOVÁ, Hana. „*Age management v organizacích*“. Praha: Wolters Kluwer 2017. ISBN: 978-80-7552-772-1.
- [19] HURYCHOVÁ, Klára; BORSÍK, Daniel. „*Corporate governance*“. Praha: Wolters Kluwer 2015. ISBN: 978-80-7478-729-4.
- [20] LEHTINEN, R. Jarmo. „*Aktivní CRM Řízení vztahů se zákazníky*“. Praha: Grada Publishing s.r.o. 2017. ISBN: 978-80-247-1814-9.
- [21] KUNZ, Vilém. „*Společenská odpovědnost firem*“. Praha: Grada Publishing s.r.o. 2012. ISBN: 978-80-247-3983-0.
- [22] MUŽÁKOVÁ, Karina. „*Diversity Management*“. Ostrava: Key Publishing s.r.o. 2015. ISBN: 978-80-7418-229-7.
- [23] VEBR, Jaromír; PLÁŠKOVÁ, Alena; HŮLOVÁ Marie. „*Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*“. 2. vydání. Praha: Management Press s.r.o. 2015. ISBN: 978-80-7261-210-9.
- [24] ŠTRUP, Ondřej. „*Základy facility managementu*“. Průhonice: Professional Publishing s.r.o. 2014. ISBN: 978-80-7431-143-7.
- [25] SOUČEK, Zdeněk. „*Zvítězíme i v globální ekonomice*“. Průhonice: Professional Publishing s.r.o. 2008. ISBN: 80-86694-73-3.
- [26] VLČEK, Radim. „*Management hodnotových inovací*“. Praha: Management Press s.r.o. 2015. ISBN: 978-80-7261-164-5.
- [27] KUBÍČKOVÁ, Lea; RAIS, Karel. „*Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*“. Praha: Grada Publishing s.r.o. 2012. ISBN: 978-80-247-4564-0.
- [28] OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. „*Tvorba business modelů: Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*“. Brno: Albatros Media a.s. 2012. ISBN: 978-80-265-0025-4.
- [29] ZAPLETALOVÁ, Šárka. „*Krizový management podniku pro 21. století*“. Praha: Ekopress s.r.o. 2012. ISBN: 978-80-86929-85-9.
- [30] DUCHOŇ, Bedřich; ŠAFRÁNKOVÁ, Šárka. „*Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*“. Praha: C. H. Beck 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [31] ŘEZÁČ, Jaromír. „*Moderní management*“. Brno: Albatros Media a.s. 2009. ISBN: 978-80-251-1959-4.

- [32] SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. „*Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*“. 4. vydání. Praha: Grada Publishing s.r.o. 2013. ISBN: 978-80-247-4644-9.
- [33] ŠTRACH, Pavel. „*Mezinárodní management*“. Praha: Grada Publishing s.r.o. 2009. ISBN: 978-80-247-2987-9.
- [34] STÝBLO, Jiří. „*Outsourcing a outplacement*“. Praha: Wolters Kluwer 2005. ISBN: 978-80-7357-094-1.
- [35] ŘEPA, Václav. „*Procesně řízená organizace*“. Praha: Grada Publishing s.r.o. 2012. ISBN: 978-80-247-4128-4.
- [36] CHRISTOPHER, Martin. „*Logistics and Supply Chain Management*“. New York: Pearson Education Limited 2016. ISBN: 9781292083797.
- [37] BUREŠ, Vladimír. „*Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*“. Praha: Grada Publishing a.s. 2007. ISBN: 978-80-247-1978-8.
- [38] ŠOCHOVÁ, Zuzana; KUNCE, Eduard. „*Agilní metody řízení projektů*“. Brno: Albatros Media a.s. 2014. ISBN: 978-80-251-74194-6.
- [39] ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. „*Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy*“. 13. vydání. Praha: Grada Publishing s.r.o. 2015. ISBN: 978-80-247-5258-7.
- [40] HOSPODÁŘSKÁ, Ivana. „*Kreativní management v praxi*“. Praha: Grada Publishing s.r.o. 2008. ISBN: 978-80-247-6122-0.
- [41] ŠIGUT, Zdeněk. „*Firemní kultura a lidské zdroje*“. Praha: Wolters Kluwer 2004. ISBN: 80-7357-046-7.
- [42] VEBER, Jaromír a kolektiv. „*Management. Základní moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*“. Praha: Management Press 2011. ISBN: 978-80-726-1200-0.
- [43] HAMEL, Gary. „*Budoucnost managementu*“. Praha: Management Press 2008. ISBN: 978-8-7261-188-1.
- [44] Faurecia, „*Informace o společnosti*“ [online]. 2018. [cit. 2019-10-20]. Dostupné z: <http://www.faurecia.com/en>.
- [45] Faurecia, „*Faurecia v ČR*“ [online]. 2018. [cit. 2019-10-20]. Dostupné z: <https://faurecia.jobs.cz/faurecia-v-cr/>.
- [46] Investopedia, „*Balanced Scorecard*“ [online]. 2018. [cit. 2019-11-02]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>.
- [47] Managementmania, „*Brainstorming*“ [online]. 2016. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/brainstorming>.
- [48] Technopedia, „*Critical Success Factor*“ [online]. 2018. [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <https://www.techopedia.com/definition/28029/critical-success-factor-csf>.



- [49] Investopedia, „*Kaizen*“ [online]. 2018. [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/k/kaizen.asp>.
- [50] Investopedia, „*Kanban*“ [online]. 2018. [cit. 2019-12-06]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/k/kanban.asp>.
- [51] Investopedia, „*Total Quality Manahement*“ [online]. 2018. [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/t/total-quality-management-tqm.asp>.
- [52] Technopedia, „*Poka Yoke*“ [online]. 2018. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.techopedia.com/definition/30693/poka-yoke>.
- [53] Technopedia, „*Six sigma*“ [online]. 2018. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.techopedia.com/definition/3730/six-sigma>.
- [54] Investopedia, „*Key Performance Indicators*“ [online]. 2018. [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>.
- [55] Quality-one, „*Metoda 5S*“ [online]. 2018. [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://quality-one.com/5s/>.
- [56] Managementmania, „*Lean Management*“ [online]. 2018. [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lean>.
- [57] Lear, „*Lear Corporation*“ [online]. 2019. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.lear.com/>.
- [58] Nanokompozity, „*Čtyři průmyslové revoluce*“ [online]. 2016. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: <https://nanokompozity.cz/digitalni-revoluce-postupne-meni-prumyslovou-vyrobu>.
- [59] Investopedia, „*Performance management*“ [online]. 2019. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp>
- [60] Managementmania, „*Procesní řízení*“ [online]. 2019. [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/procesni-rizeni>
- [61] Managementmania, „*Kreativita*“ [online]. 2016. [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kreativita>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdělení managementu dle šíře záběru [vlastní zpracování].....	14
Obrázek 2: Manažerské kompetence [vlastní zpracování] .....	16
Obrázek 3: Upravený koncept manažerských funkcí [2] .....	19
Obrázek 4: Čtyři průmyslové revoluce [58] .....	37
Obrázek 5: Oblasti podnikání společnosti [44].....	42
Obrázek 6: Pobočky společnosti Faurecia v ČR [44].....	44
Obrázek 7: Pobočky společnosti Lear ve světě [57] .....	46
Obrázek 8: Výroba ve společnosti Lear [vlastní zpracování] .....	58
Obrázek 9: Velikost podniku [vlastní zpracování].....	60
Obrázek 10: Oblast činnosti [vlastní zpracování] .....	61
Obrázek 11: Typ činnosti [vlastní zpracování] .....	61
Obrázek 12: Vlastnická struktura [vlastní zpracování] .....	62
Obrázek 13: Vedení podniku [vlastní zpracování].....	62
Obrázek 14: Celkový přehled [vlastní zpracování].....	63
Obrázek 15: Velké podniky [vlastní zpracování].....	63
Obrázek 16: Střední podniky [vlastní zpracování].....	64
Obrázek 17: Malé podniky [vlastní zpracování].....	64
Obrázek 18: Přínos digitálního managementu [vlastní zpracování] .....	65
Obrázek 19: Oblasti využití znalostního managementu [vlastní zpracování] .....	66
Obrázek 20: Přínos lean managementu [vlastní zpracování].....	66
Obrázek 21: Řízení výkonnosti se sleduje [vlastní zpracování] .....	67

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývojové trendy v podnikovém managementu [vlastní zpracování] .....	48
Tabulka 2: Vývojové trendy v podnikovém managementu, hodnocení manažerů [vlastní zpracování].....	49
Tabulka 3: Vývojové trendy v manažerské činnosti [vlastní zpracování].....	54
Tabulka 4: Vývojové trendy v manažerské činnosti, hodnocení manažerů [vlastní zpracování]...	55

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník pro účely bakalářské práce – nevyplněný dotazník

Příloha 2: Dotazník pro účely bakalářské – kompletní odpovědi na jednotlivé otázky

## Přílohy

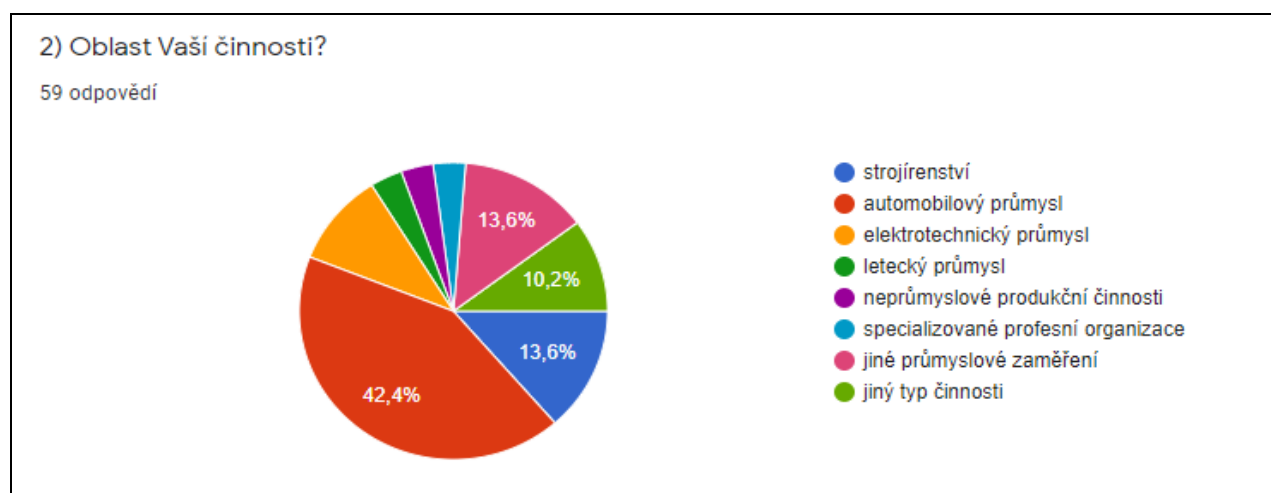
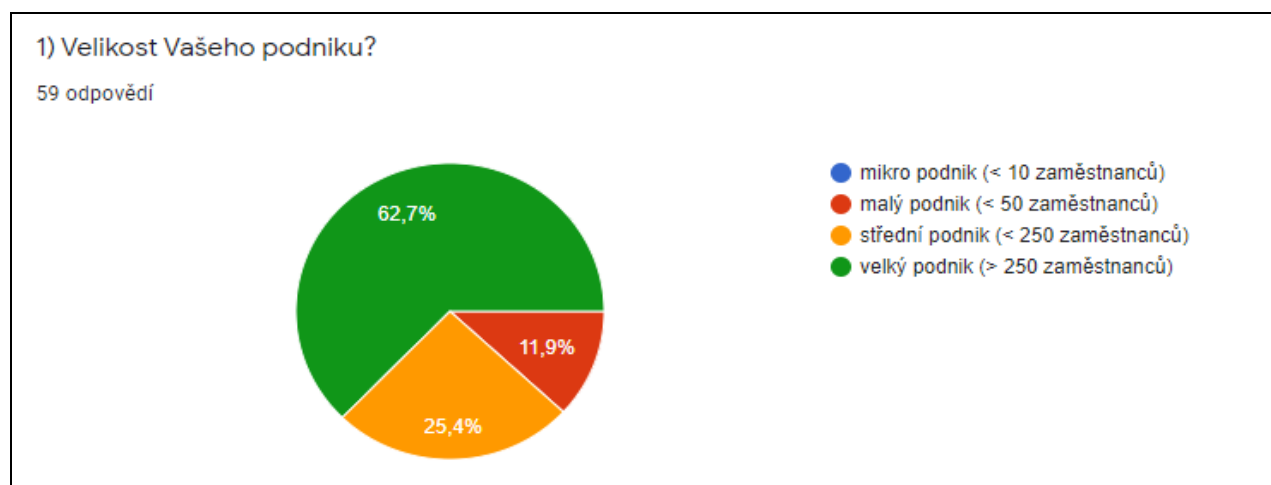
### Příloha 1: Dotazník pro účely bakalářské práce – nevyplněný dotazník

Nevyplněný dotazník je přístupný pod následujícím odkazem:

[https://drive.google.com/open?id=17CpwjfsHXWMgnWOGXdvDRkDM-G5Oh5KzIK-vuRP\\_Xp4](https://drive.google.com/open?id=17CpwjfsHXWMgnWOGXdvDRkDM-G5Oh5KzIK-vuRP_Xp4)

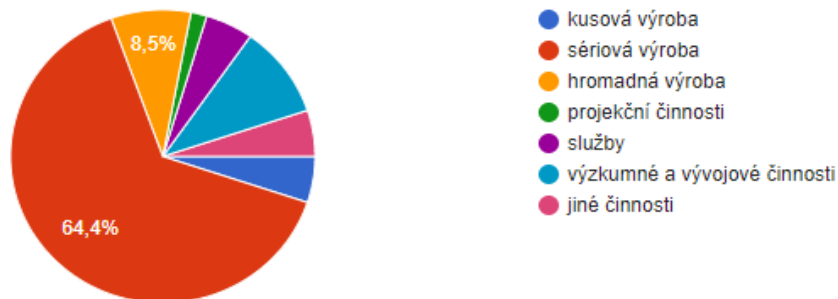
### Příloha 2: Dotazník pro účely bakalářské – kompletní odpovědi na jednotlivé otázky

- Charakteristika podniku a jeho managementu



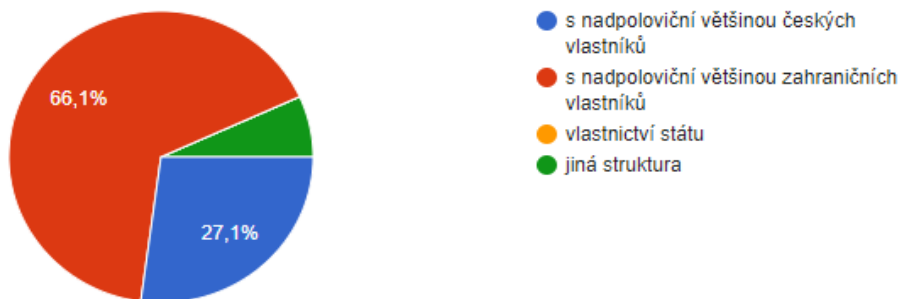
### 3) Typ činnosti ve Vašem podniku?

59 odpovědí



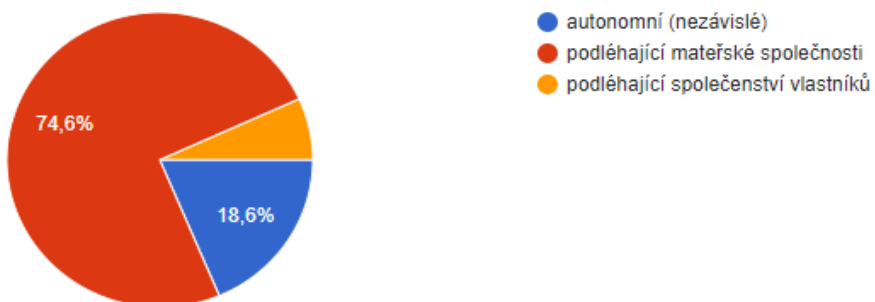
### 4) Vlastnická struktura Vašeho podniku je:

59 odpovědí



### 5) Vedení Vašeho podniku je:

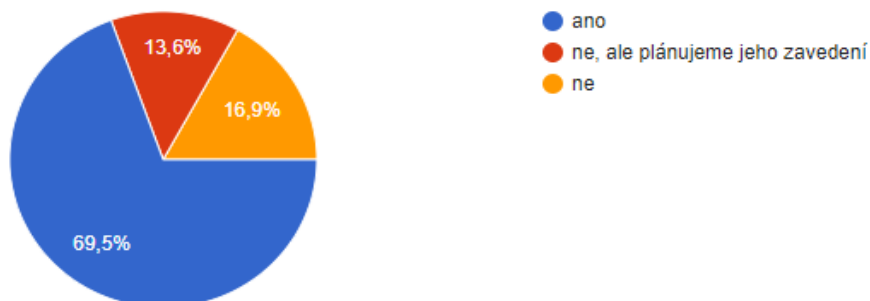
59 odpovědí



- Digitální management

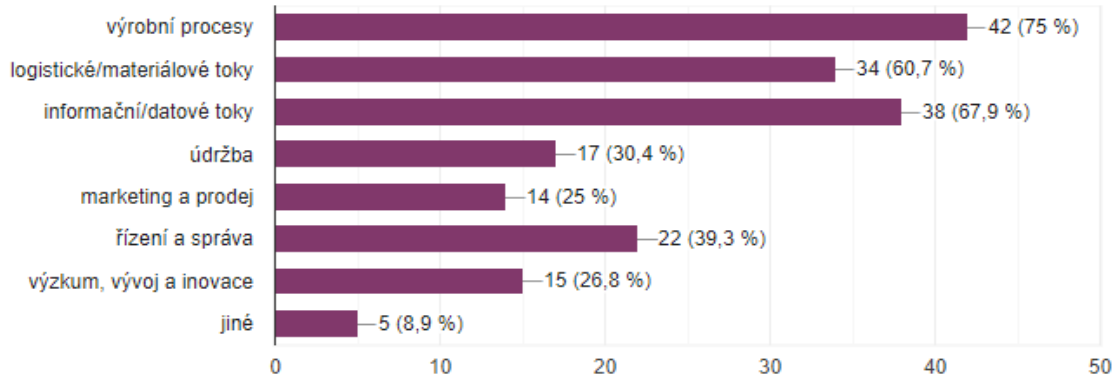
6) Využíváte ve firmě digitální management?

59 odpovědí



7) V jakých oblastech Vašeho podniku digitalizace prioritně využíváte?

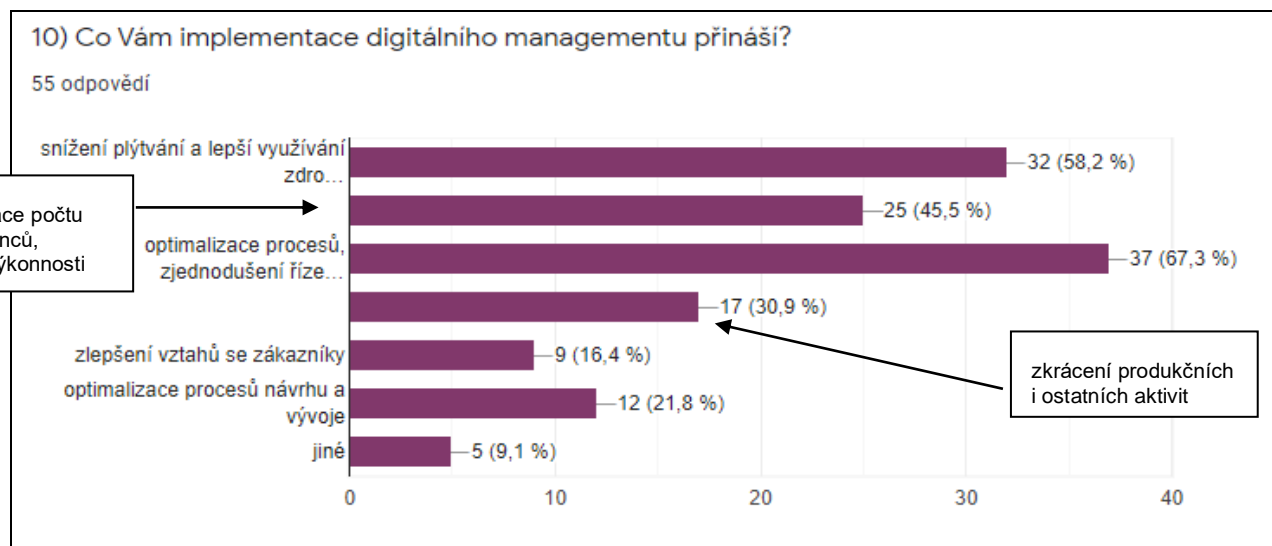
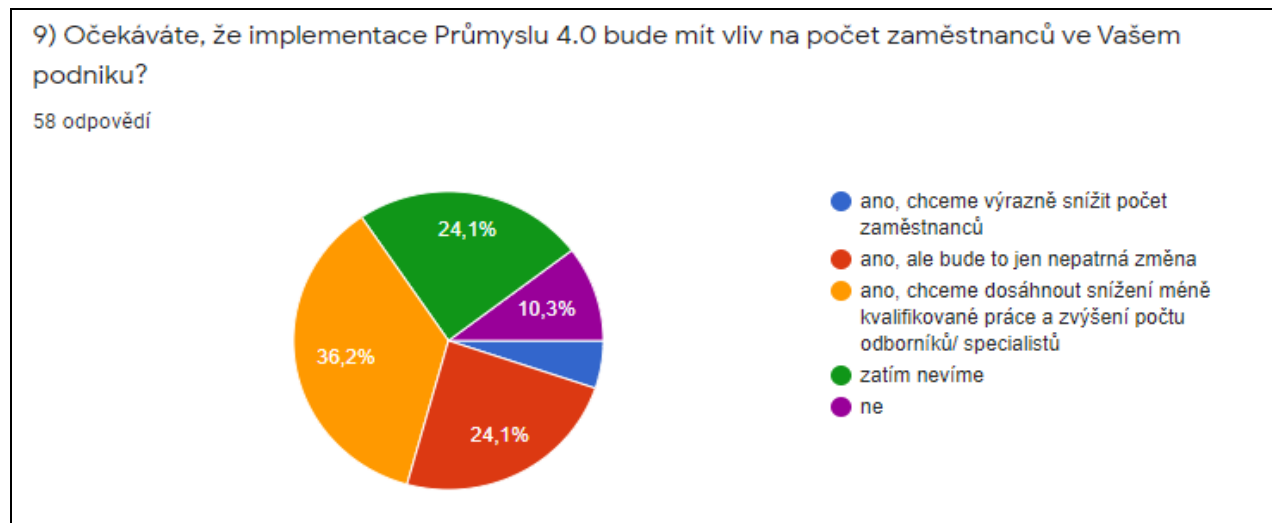
56 odpovědí



8) Jaké je Vaše stanovisko k implementaci Průmyslu 4.0, tj. digitalizace, robotizace, automatizace?

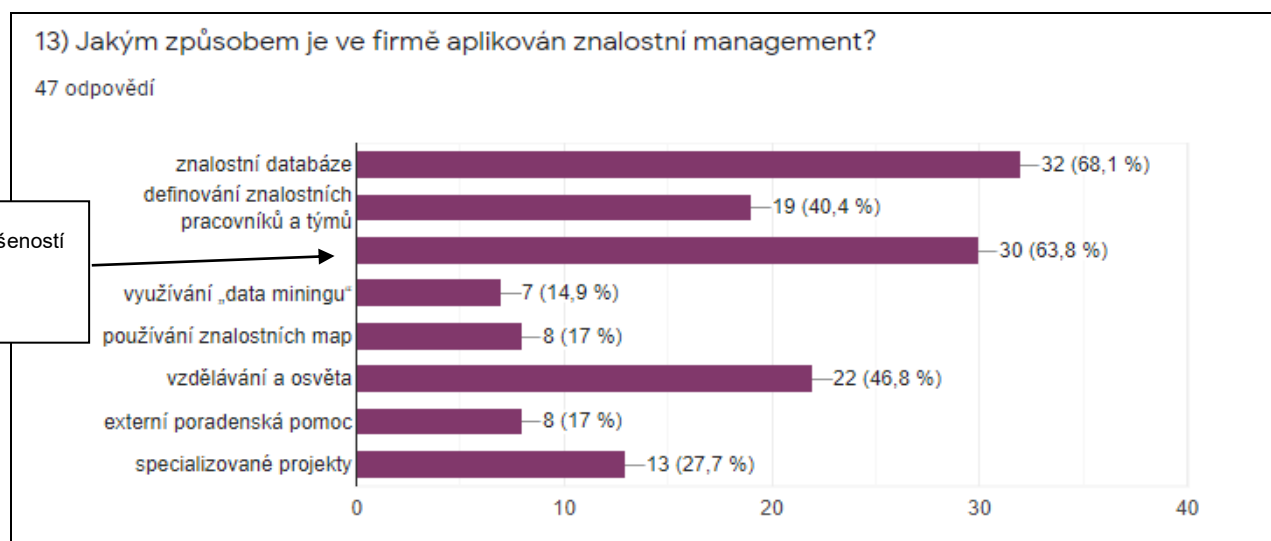
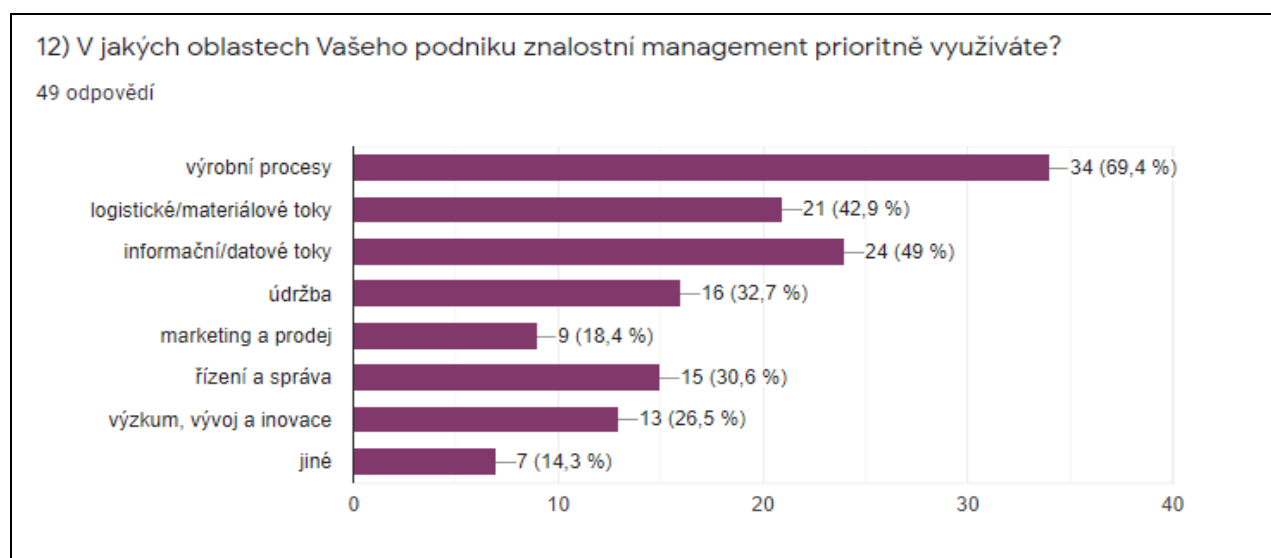
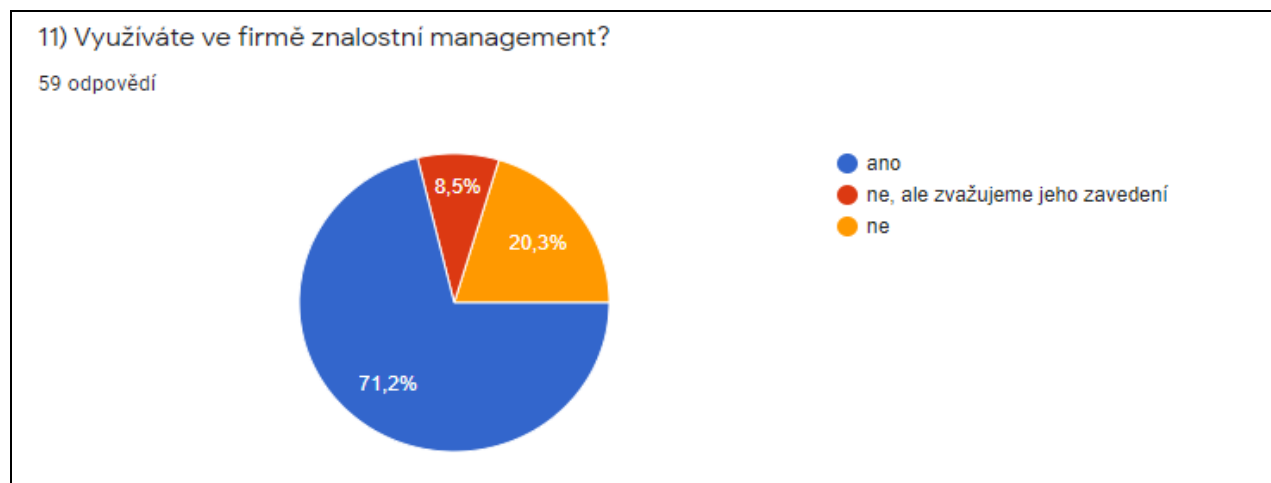
58 odpovědí

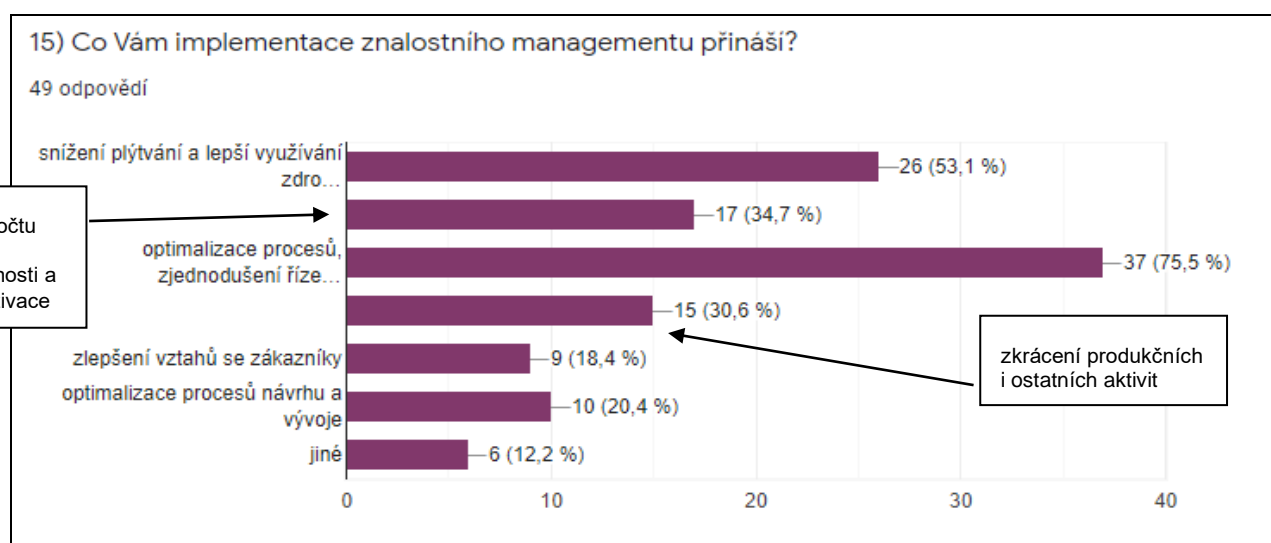
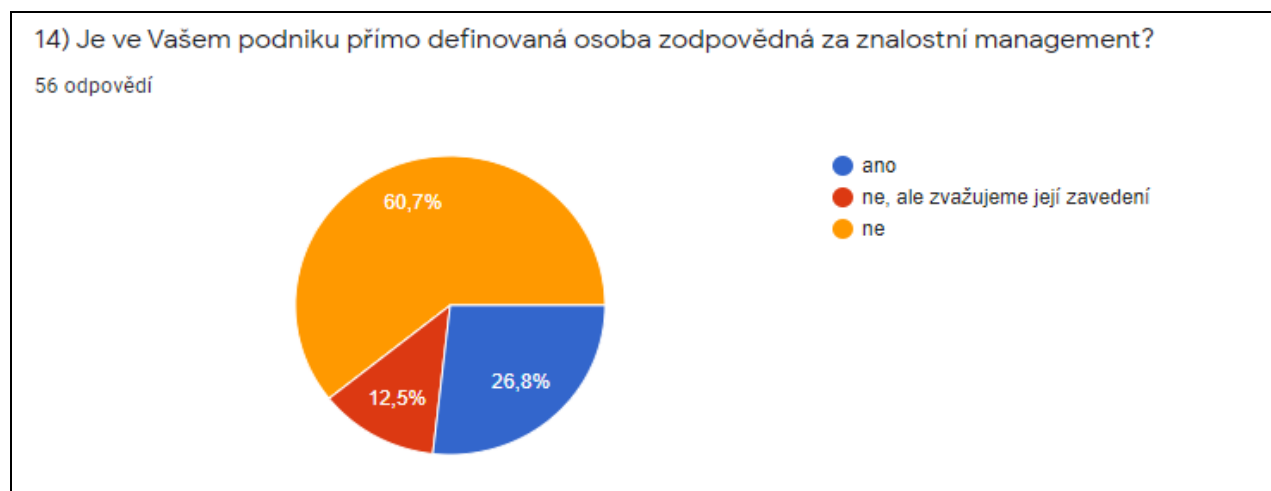




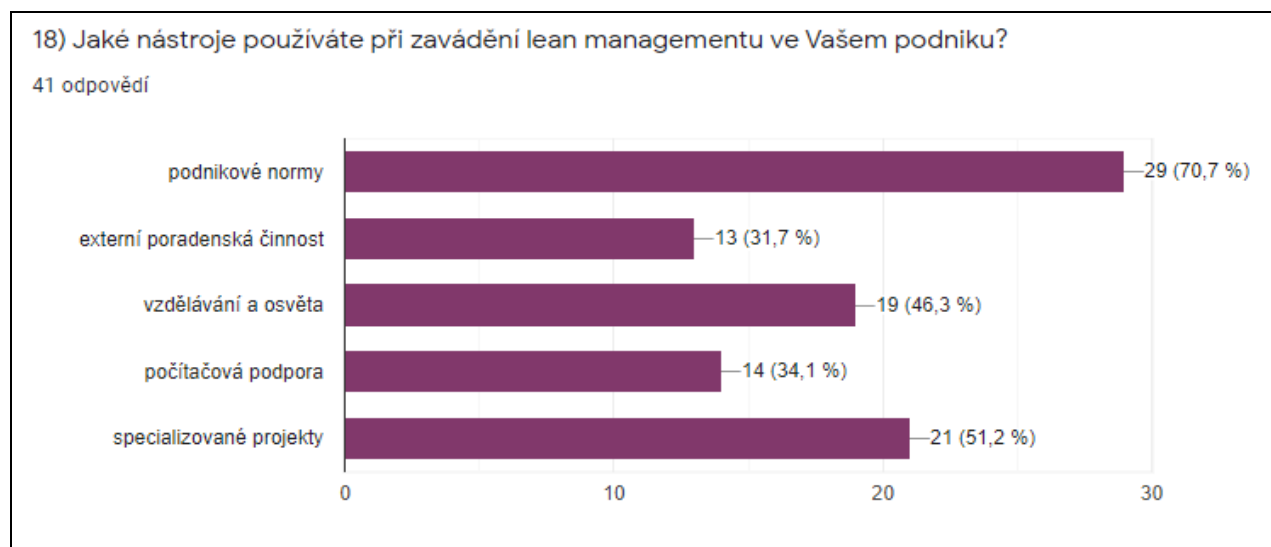
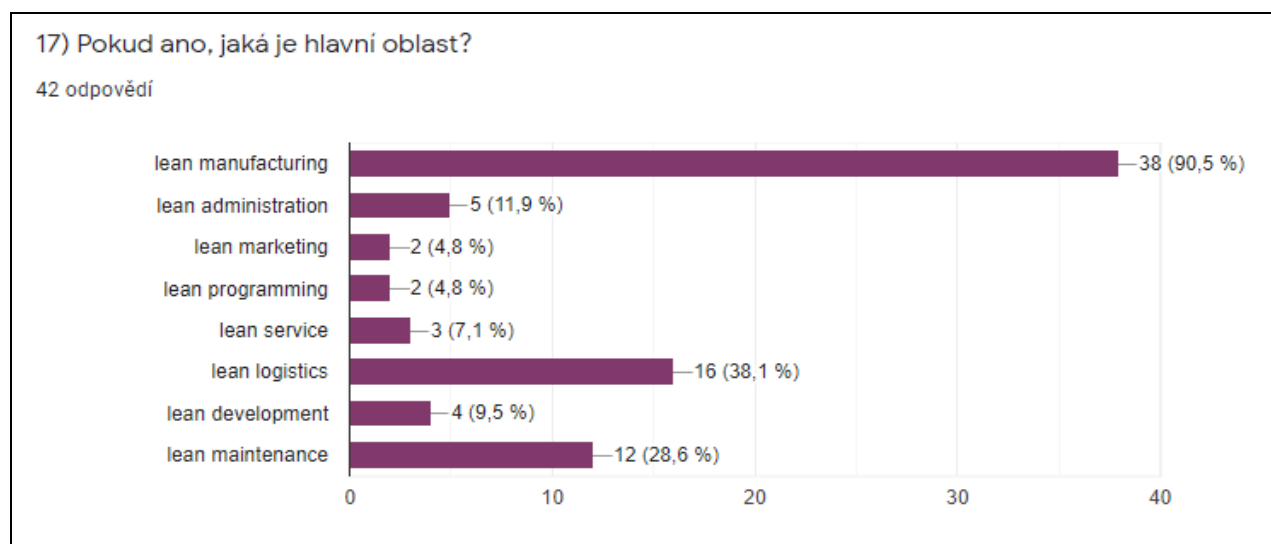
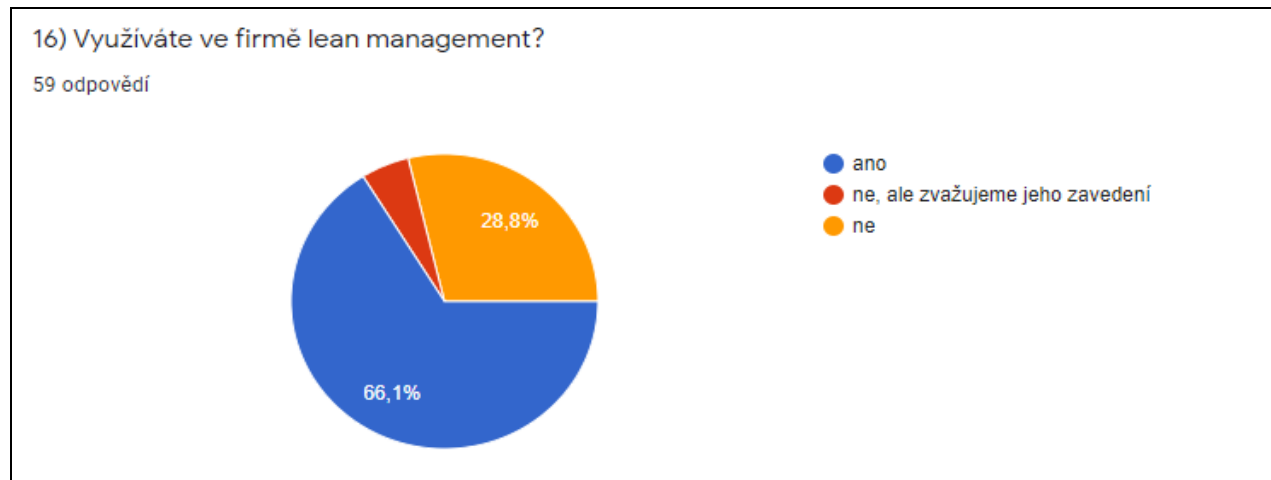


- Znalostní management



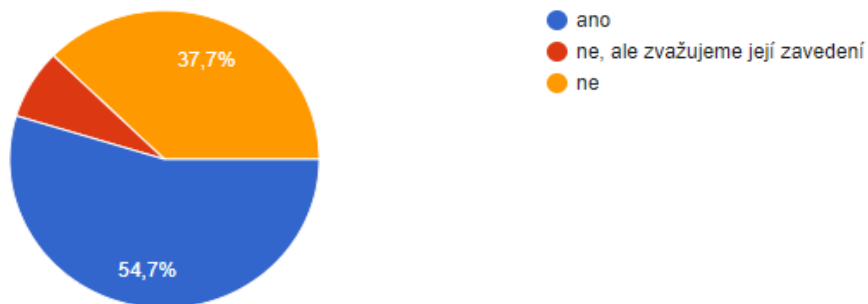


- Lean management



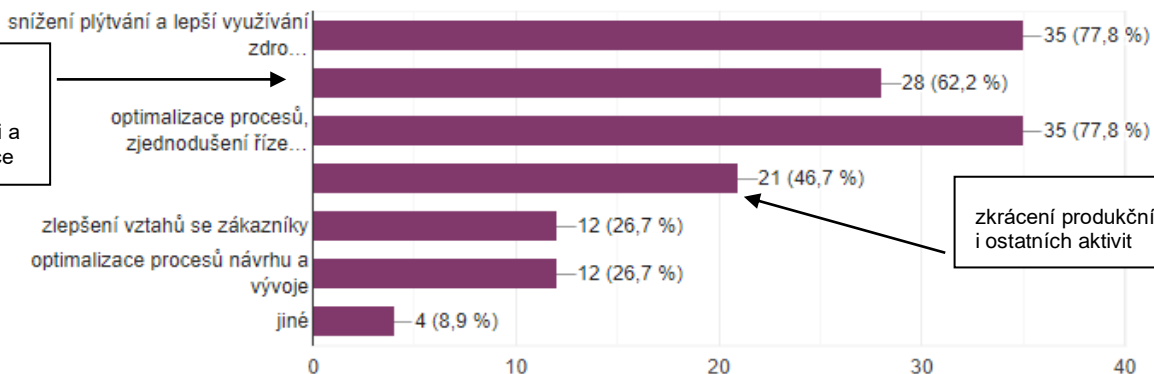
19) Je ve Vašem podniku přímo definovaná osoba zodpovědná za lean management?

53 odpovědí

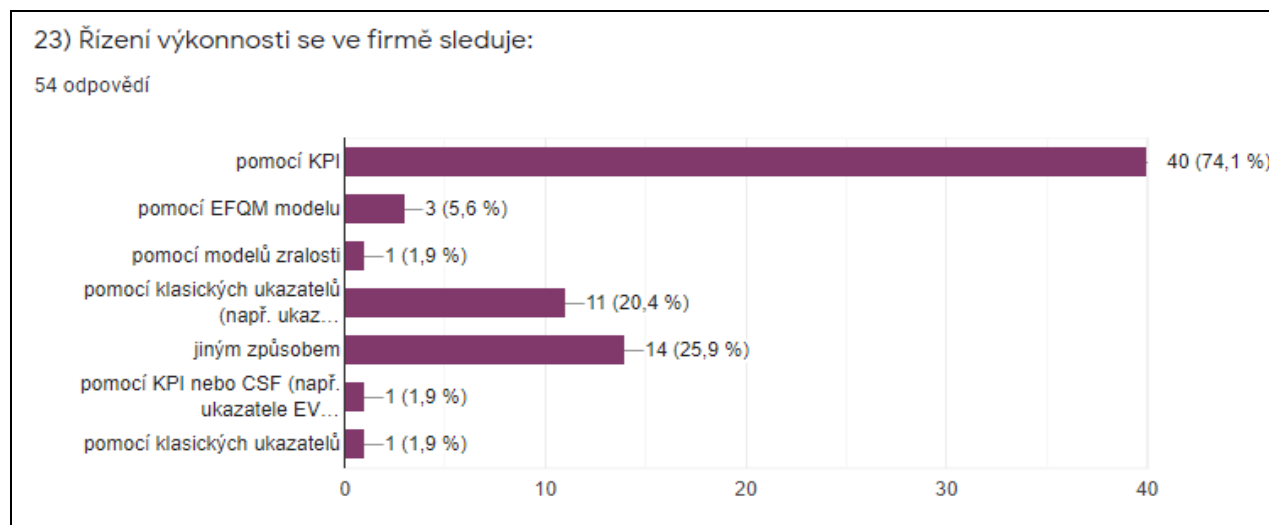
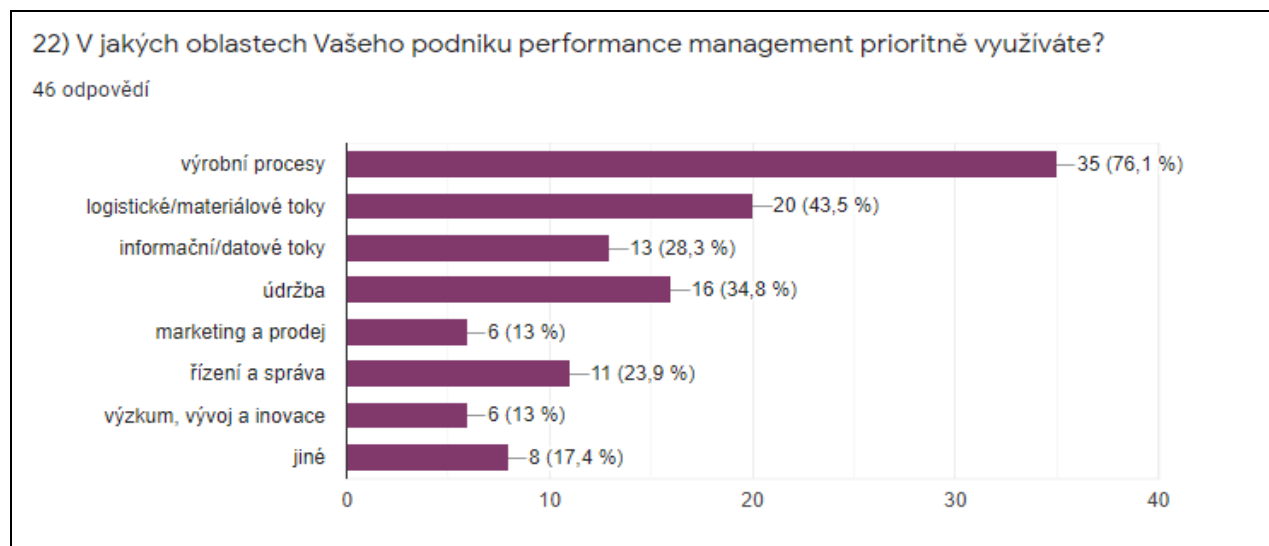
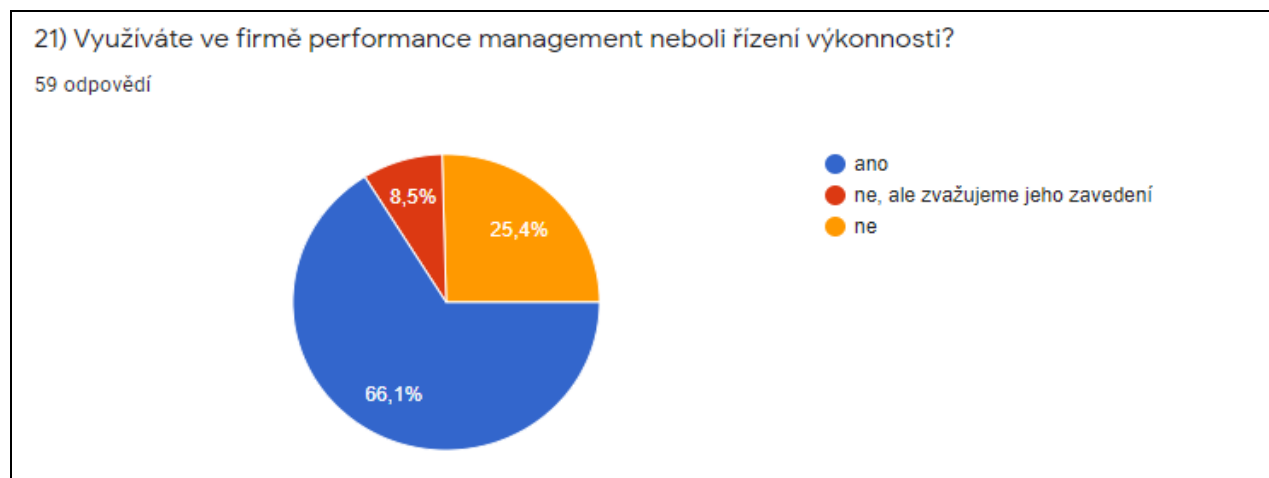


20) Co Vám implementace lean managementu přináší?

45 odpovědí

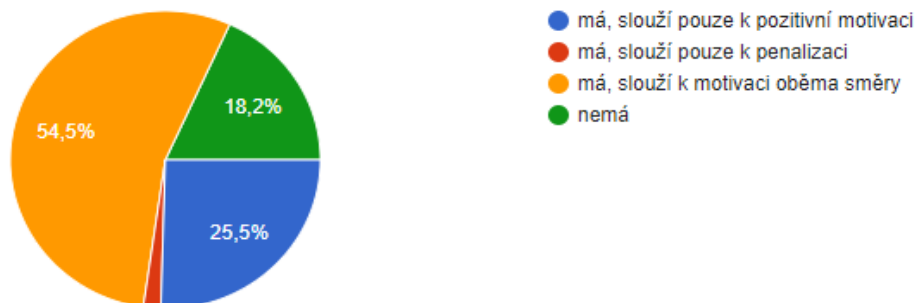


- Performance management



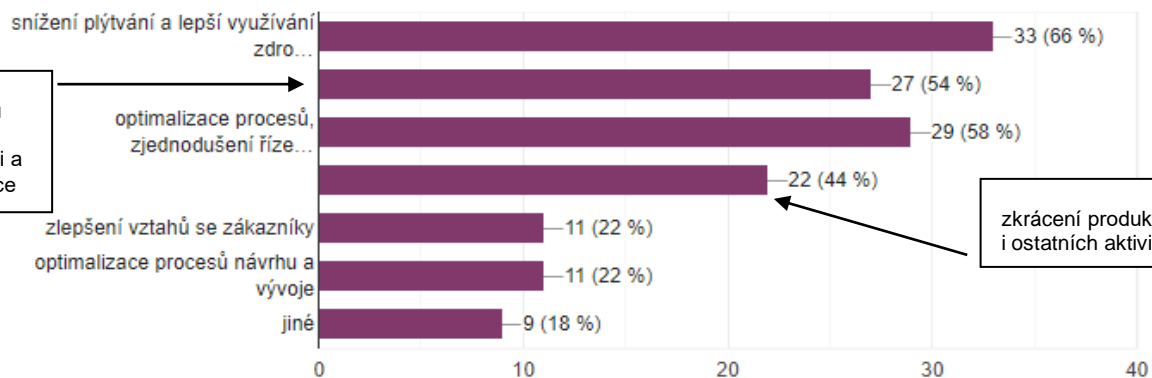
### 24) Má řízení výkonnosti přímý vliv na hodnocení zaměstnanců?

55 odpovědí



### 25) Co Vám implementace performance managementu přináší?

50 odpovědí



optimalizace počtu zaměstnanců, zvýšení výkonnosti a jejich větší motivace

zkrácení produkčních i ostatních aktivit