

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Moderní trendy v plánování projektově řízených firem**

**Modern trends in the planning of project-driven  
companies**

Kateřina Soukupová

Plzeň 2021



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Moderní trendy v plánování projektově řízených firem“*

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

Plzeň dne 25. 4. 2021

v. r. Kateřina Soukupová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda vyjádřila srdečné poděkování Ing. Martě Noskové, Ph.D. za vstřícnost, trpělivost, a především za čas, který mně a mé práci věnovala. Za cenné připomínky a odborné rady, kterými pomohla a přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Nesmím opomenout poděkovat i mé kolegyni z fakulty, která mi po celou dobu zpracování bakalářské práce dávala různá doporučení a vypomáhala ke vzniku této práce. Obrovské díky patří mé rodině, která semnou vydržela i přes všechny mé stresové situace.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Definování základních pojmů v oblasti managementu .....</b>	<b>8</b>
1.1 Management.....	8
1.1.1 Management a jeho přístupy (teorie) .....	9
1.1.2 Úrovně managementu podniku .....	11
1.2 Manažer.....	13
1.2.1 Pozice a vlastnosti manažera .....	13
1.2.2 Role manažera a jeho kompetence.....	13
1.2.3 Manažerské funkce .....	14
<b>2 Charakteristika technik pro manažerského plánování.....</b>	<b>17</b>
2.1 Analýza vnějšího prostředí.....	17
2.1.1 Analýza 5F → Porterův model pěti sil .....	17
2.1.2 Analýza zainteresovaných stran (stakeholder analysis).....	18
2.1.3 PEST analýza.....	19
2.1.4 MAP metoda .....	20
2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	21
2.2.1 VRIO analýza .....	21
2.2.2 Metoda 5 „M“ .....	21
2.3 Specifické techniky .....	22
2.3.1 BCG matice → Bostonská matice (Boston Consulting Group) .....	22
2.3.2 Paretovo pravidlo → Paretův diagram.....	23
2.3.3 SWOT analýza.....	24
2.3.4 Benchmarking .....	25
2.3.5 Technika „SMART“ cíle .....	25

<b>3</b>	<b>Trendy manažerského plánování 21. století .....</b>	<b>27</b>
3.1	Home office.....	27
3.2	Agilní přístup .....	28
3.3	Lean management .....	28
3.4	Kata .....	29
3.5	Kaizen .....	29
3.6	TWI (Training Within Industry) .....	30
3.7	Time management.....	31
3.8	JIT (Just-in-time).....	32
<b>4</b>	<b>Analýza výsledků průzkumu na základě vlastních zdrojů .....</b>	<b>33</b>
4.1	Obecná charakteristika účastníků dotazníkového průzkumu.....	34
4.2	Konkrétní pracovní informace dotazovaných .....	36
4.3	Odborné zaměření – techniky a trendy .....	41
4.4	Celkové zhodnocení dotazníkového průzkumu .....	46
<b>5</b>	<b>Praktické příklady .....</b>	<b>47</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>53</b>
	<b>Bibliografie .....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>62</b>
	<b>Abstrakt .....</b>	<b>63</b>
	<b>Abstract.....</b>	<b>64</b>

# Úvod

Bakalářská práce nese název „Moderní trendy v plánování projektově řízených firem“. Je jasné, že plno lidem toto téma na první dojem nic neříká. Jedná se o trendy v oblasti managementu, které napomáhají podnikům zlepšovat své procesy. V tom spočívá snižování nákladů, větší efektivita a synchronizace podniku, kvalitnější a jednotné proškolení, důraz na komunikaci na různých pracovních pozicích, pokles fluktuace zaměstnanců a mnoho dalšího.

Cílem této práce je charakteristika trendů a jejich využití v praxi, kde ovlivňují podnikové prostředí, a mají tak vliv na chod podniku. Praktické zhodnocení bylo provedené pomocí dotazníkového průzkumu.

Práci tvoří pět kapitol. První kapitola je zaměřena na definování pojmů, které souvisejí se zadaným tématem. Popsány byly dvě skupiny, kde první se zabývá managementem obecně a druhá část definuje roli manažera. V obecném managementu je zahrnut význam tohoto pojmu pomocí základních definic, jeho přístupy a úrovně managementu podniku. V druhé části je charakterizována pozice a vlastnosti manažera, jeho role, kompetence a funkce.

Ve druhé kapitole jsou charakterizovány techniky, které slouží pro manažerské plánování. Jsou využívány k analýze vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Některé techniky hodnotí celkové prostředí organizace.

Třetí kapitola obsahuje definování moderních trendů, které lze využít v plánování. Zasahují do chodu podniku a při správné implementaci by měly dokázat podnik vyzdvihnout k lepším hodnotám a ulehčit práci celé organizaci. Pro manažery dnešní doby jsou trendy klíčové, protože je na ně tvořen velký tlak z vedení firmy kvůli neustálému zlepšování. Právě tyto trendy jim pomáhají splnit zadané cíle.

Ve čtvrté kapitole je vyhodnocení dotazníkového průzkumu týkající se dané problematiky. Dochází zde ke srovnání teoretického základu z praxí. A poslední kapitola, pátá, ukazuje využití moderních trendů na praktických příkladech.

# 1 Definování základních pojmů v oblasti managementu

V první kapitole jsou představeny základní pojmy, které jsou úzce spojeny s termínem management, jako jsou jeho přístupy a úrovně. Další podkapitola se zaměřuje na pracovní pozici manažera, jeho vlastnosti, role a funkce. Poslouží nám to k přiblížení a pochopení celé práce.

## 1.1 Management

Původ slova management je rozebrán a definován dle všeobecného významu (Prukner & Novák, 2014).

= z latinského slova „*manus*“ – ruka, a slova „*agere*“ – akt, čin

= z anglického pojmu „to manage“ – řídit, vést, dosahovat

= z italského slova „*managgarie*“ – ovládat, směřovat, vést

### Definice managementu

Management lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat pro zabezpečení fungování organizace. Směřuje k dosažení předem stanovených cílů organizace díky čtyřem funkcím managementu, kterými jsou: systematické plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Každý člověk je manažerem, každý člověk řídí, a to přinejmenším sám sebe. Často je to řízení velmi náročné (Prukner & Novák, 2014).

### Vybraná známá pojetí managementu:

**H. Koontz, H. Weihrich:** „*Management je proces vytváření a udržování prostředí pro zamýšlené efektivní dosažení vybraných cílů*“ (Weihrich & Koontz, 1993, s. 34).

**L. J. Mullins:** „*Dosahování výsledků prostřednictvím úsilí druhých lidí*“ (Prukner & Novák, 2014, s. 2).

**P. Drucker:** „*Každý úspěch managementu je úspěchem manažera, každý neúspěch je neúspěchem manažera*“ (Prukner & Novák, 2014, s. 2).

**L. Vodáček, O. Vodáčková:** „*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“ (Vodáček & Vodáčková, 1999, s. 16)*

Pojem „Management“ nelze vyjádřit jednou definicí. Existuje jich nespočet a všechny se od sebe formou představy liší. Každá uvedená definice je jinak pojata, ale významově se neodchyluje.

### **1.1.1 Management a jeho přístupy (teorie)**

V této podkapitole je uvedeno pět přístupů, dle kterých se vyvíjel management, a udávají možnost, jak k němu přistupovat. Jednotlivé teorie jsou stručně popsány pomocí zásadních osobností daného přístupu. Každý je něčím charakteristický a specifický.

#### **Mechanický přístup (začátek 20. století)**

Hlavní jména klasického řízení tohoto přístupu:

Frederic Winslow Taylor (1856-1915) – vyznamenal se vědeckým řízením tzv. Taylorismem. Jednalo se o nahrazení empirie vědou, tj. organizovanými znalostmi. Dále usiloval o kvalifikaci pracovníků zajištěnou plánovaným školením (Pirožek, 2016).

Henri Fayol (1841-1925) – první člověk, který rozpoznal čtyři funkce managementu: plánování, organizování, vedení a kontrola (původní znění: plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrola) (Štrach, 2007).

Max Weber (1864-1920) – zastával byrokratickou organizaci řízení. Snažil se postihnout problematiku fungování společenské moci a pořádku v řízených kolektivech. Přikláněl se také k rozhodování dle obecných a neosobních pravidel-hierarchická struktura rozhodování (Pirožek, 2015).

Henry Ford (1863-1947) – svým úspěchem zaznamenal obrovský převrat v automobilovém průmyslu. Vůbec jako první na světě zavedl pásovou výrobu automobilů. Významný zásek udělal i v oblasti managementu a marketingu, kdy zjistil, že reklama a celková propagace mají neskutečnou sílu, díky nimž si během krátké doby dokázal vydělat několik milionů dolarů. Tvůrcem tohoto výtvarného díla byla jeho americká firma Ford Motor Company (Bajerová, 2018).

### **Škola lidských vztahů (20.-30. léta 20. století)**

Psychologicko-sociální řízení:

Elton Mayo (1880-1949) – stál si za vztahem mezi pracovní výkonností pracovníků a faktory, které na tuto výkonnost působí. Důležitým prvkem byla motivace. Mayo byl zakladatelem teorie managementu škola lidských vztahů, kde klade důraz na vztahy mezi nadřízenými a podřízenými (Máchal, Ondrouchová, & Hvizdová, 2017).

Tomáš Baťa (1876–1932) – první představitel klasického managementu v Československu. Pan Baťa jezdil získávat cenné rady do Ameriky. Obuvnická firma vzkříšena z dluhů v roce 1895 zmechanizovala výrobu, tím ušetřila materiál, energii i čas, tedy snížila náklady, a tímto důsledkem se i zvýšila produktivita práce. Byla nastavena jasná pravidla, na kterých si Baťa velice zakládal, a existovala pracovní morálka, což vedlo tento podnik k tak obrovskému úspěchu (Eyrie, 2013).

### **Humanistický přístup (40.-50. léta 20. století)**

Nesoustředí se už tolik na vztahy v pracovním prostředí, ale na rozvoj každé osobnosti. Pozornost tedy upírá na vývoj člověka a na to, co ho k práci motivuje. K tomuto přístupu se řadí, teorie o komplexním člověku (E. H. Shein) nebo teorie X a Y (Douglas McGregor) (Máchal, Ondrouchová, & Hvizdová, 2017). Motivační teorie potřeb (Abraham Maslow) je pyramida lidských potřeb, která se skládá ze: seberealizace, uznání (sebeúcta), lásky, bezpečí a jistoty, fyziologických potřeb (Pirožek, 2015).

### **Moderní přístupy (60.-70. léta 20. století)**

Procesní přístup – tento přístup klade důraz na klasifikaci manažerských funkcí a vynakládá snahu o následné propojení těchto jednotlivých funkcí v integrovaný soubor. Vychází z principů klasického managementu a byl vytvořen především na Fayolově správním řízení a na Weberově byrokratické organizační struktuře. Zástupci: Luther Gulick, J. D. Mooney, H. Koontz, C.O'Donell, H. Weihrich a další (Pirožek, 2015).

Systémový přístup – za zakladatele se považuje Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) – díky jeho práci vznikla vědecká společnost pro rozvíjení obecné teorie systémů. Základnou systémové teorie managementu byla představa organizace jako transformačního systému, v němž se vstupy z okolí transformují na zboží a služby pro veřejnost. Kvůli spojení prvků do celku vzniká vyšší kvalita, než je kvalita jednotlivých článků. Tato vlastnost systému se nazývá synergismus (Pirožek, 2015).

Matematická (exaktní) škola – zabývá se modelováním rozhodovacích úloh a jejich techniky matematického řešení. Kladně tento přístup ovlivnil generaci mladých manažerů. Povzbudil je kladením důrazu na uspořádanost, snahu o exaktnost a kvantifikaci. Vývoj se uchyloval k odbornosti, a tedy nesrozumitelnosti pro širokou veřejnost (Pirožek, 2015). Mezi osobnosti toho přístupu lze zařadit: P. A. Samuelson, W. Leontief, W. W. Cooper, H. Robbins atd. (Máchal, Ondrouchová, & Hvizdová, 2017).

### **Postmoderní přístup (80.-90. léta 20. století)**

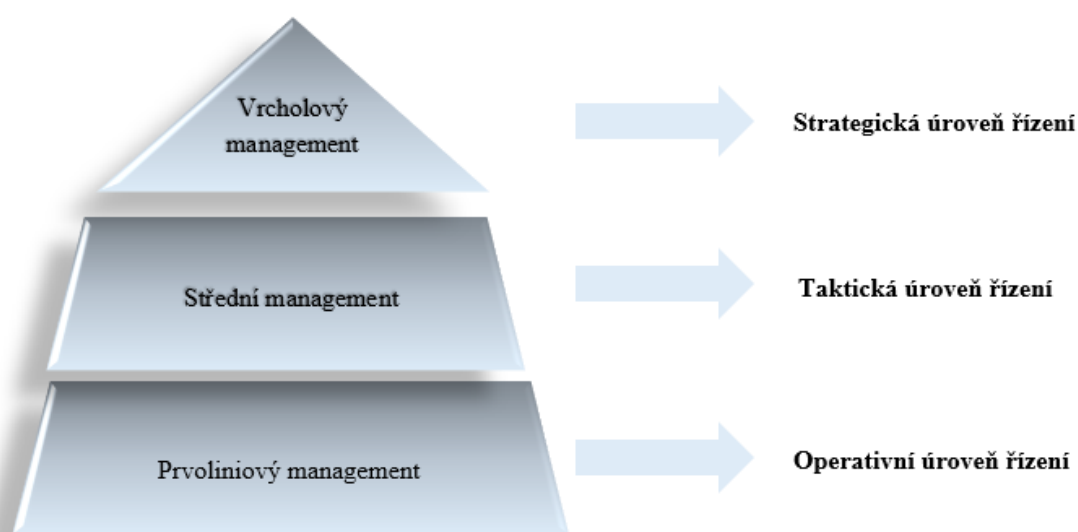
Pragmaticko-Empirický přístup:

Peter F. Drucker (1909-2005) – zakladatel moderního managementu. Prosazoval činnosti v managementu jako jsou: stanovení cílů a strategií, organizace, motivace a komunikace, měření a hodnocení výsledků a kvalifikační rozvoj skupiny lidí (Pirožek, 2015).

#### **1.1.2 Úrovně managementu podniku**

Management podniku se dělí na tři hierarchicky uspořádané úrovně – vrcholový, střední a prvoliniový. Každý stupeň má své požadavky a předpoklady, které by měli manažeři dodržovat a splňovat. Úrovně řízení se dělí v organizaci podle rozsahu odpovědnosti, rozhodování, délky plánování a kontrolování (Bělohávek, Šuleř, & Košťan, 2001).

Obr. 1: Hierarchie managementu



Zdroj: Dubrovin (2014, s. 17)

## **Prvoliniový management**

Tento management se nachází na nejnižším stupni pyramidy. Lze jej také jinak nazvat „Low management“. Pod touto úrovní si můžeme představit mistry dílen (vedoucí dílen, oddělení, vedoucí pracovních týmů atd.), kteří dohlíží na plynulý chod provozu, tedy správné plnění daných úkolů jednotlivých pracovníků týmu (Prukner & Novák, 2014).

Tito manažeři či vedoucí, musejí mít za sebou už nějakou víceletou praxi (nejvíce odborných vědomostí), aby mohli vést provoz a předávat zkušenosti a rady jejich podřízeným. Mají na starost zaučování nových zaměstnanců, motivovat pracovníky a jsou prostředníky mezi zaměstnanci ve výrobě a vedením společnosti. Neměly by jim chybět vlastnosti jakou jsou následující: dobrá komunikace a vedení lidí, trpělivost, zodpovědnost, „chut“ pracovat apod. Prvoliniový management by měl provádět sepsování zpráv a hlášení pro střední řídicí pracovníky (Kalnický, Malčík, & Uhlař, 2012).

## **Střední management**

Management druhého stupně neboli „Middle management“. Pod tuto úroveň spadá rozmanitá skupina řídicích pracovníků, jako jsou např.: vedoucí různých útvarů – ekonomického, personálního, logistického, technologického, výrobního atd. (Prukner & Novák, 2014).

Tato skupina manažerů má na starost sestavování krátkodobých taktických plánů pro zajištění chodu jejich oddělení, motivační programy či sestavování kontrolních plánů. Nezbytná je zpětná vazba a následné rozhodování (Kalnický, Malčík, & Uhlař, 2012).

## **Vrcholový management**

Nazýván také jako „Top management“ je nejvyšším stupněm. Zde jsou špičkoví manažeři, kteří ovlivňují a koordinují všechny činnosti, tedy usměrňují chod celého systému a částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku (Veber, 2000).

Jejich úkolem je strategické dlouhodobé plánování (zhruba 2-5 let), obsazování nejvyšších příček ve struktuře, analyzování problémů a jejich následné řešení, tvorba rozpočtů, delegování úkolů a následná kontrola (ManagementMania, 2019).

Všechny tři zmíněné úrovně musejí na sebe navazovat a spolupracovat, aby podnik fungoval kvalitně a spolehlivě a dosahoval dalšího rozvoje.

## 1.2 Manažer

V kapitole je zahrnut význam pozice manažera (kdo je vůbec manažer), jeho vlastnosti, co je pracovní náplní manažera(role) a jeho kompetence. V neposlední řadě jsou uvedeny a popsány jednotlivé funkce manažera.

### 1.2.1 Pozice a vlastnosti manažera

Manažer je tím, kdo v organizaci dává všechno do běhu, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo svazuje efektivitu všech procesů, které se v podniku uskutečňují (Bedrnová & Nový, 2007). Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly či jejich útvary efektivně pracovaly a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků (Armstrong & Stephens, 2008).

V moderním managementu jsou manažeři pokládáni za klíčové činitele na cestě k úspěchu. Manažeři v rámci své činnosti vykonávají manažerské funkce. Od kvality manažerů se dále odvíjí výnosnost podniku. Manažer je pracovník, který realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Jedná se o specifickou skupinu pracovníků, jejichž hlavním úkolem je kontrola pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využívání jejich disponibilních zdrojů (Prukner & Novák, 2014).

Vlastnosti manažera jsou buď vrozené nebo získané. Mezi vrozené lze zařadit: potřebu řídit, spolehlivost a samostatnost. Získané znalosti a dovednosti: ekonomická teorie, teorie organizace, sociálně-psychologické znalosti, dobrá tělesná a duševní kondice (Pirožek, 2015).

### 1.2.2 Role manažera a jeho kompetence

Role manažera vede k odpovědnosti za plnění svých povinností. Manažer v organizaci zastává a vystupuje v řadě různých rolí. Manažerské role spolu souvisí, vzájemně se prolínají a doplňují. Měly by být vyvážené. Rozsah manažerské role závisí na znalostech, pozici a postavení manažera v manažerské pyramidě (Armstrong & Stephens, 2008).

Henry Mintzberg ve své knize *The Nature of Managerial Work* formuloval 10 manažerských rolí, které rozdělil do tří následujících skupin:

- Interpersonální – reprezentant (reprezentuje firmu), vedoucí, spojovatel (koordinátor)
- Informační – pozorovatel (vyhledává informace), šířitel informací (šíří informace zvenku dovnitř), mluvčí (vytváří image firmy na veřejnosti)
- Rozhodovací – podnikatel (musí vytvářet zisk), distributor zdrojů, řešitel problémů, vyjednávač (Roman, 2012)

Obr. 2: Manažerské role



Zdroj: Slavík (2010, s. 11)

**Manažerské kompetence** se skládají z dovedností a schopností. Jsou faktorem pro vynikající výkon v roli manažera (Kubeš, Kurnický, & Spillerová, 2004). Základní složky manažerské kompetence jsou: zkušenosti, znalosti, povahové rysy, postoje a dovednosti (Kovács, 2007).

### 1.2.3 Manažerské funkce

Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Klasifikace manažerských funkcí je nespočet. Následné rozdělení je mezi českými autory asi nejznámější, a to je dělení na sekvenční a paralelní (průběžné) manažerské funkce dle – Harolda Koontze a Heinze Weihricha (Weihrich & Koontz, 1993).

Mezi funkcemi by měla existovat harmonie a soulad, tím organizace dosahuje svých cílů, a tím se také plní poslání manažerské práce.

Následně Vodáček & Vodáčková (2013) rozdělují manažerské funkce:

### Sekvenční

- A. Plánování („planning“)
- B. Organizování („organizing“)
- C. Personální zajištění („staffing“)
- D. Vedení lidí („leading“)
- E. Kontrolování („controlling“)

### Paralelní – průběžné

- F. Analyzování řešených problémů („analysis“)
- G. Rozhodování („decision making“)
- H. Implementace („implementation“)

Následně si probereme jednotlivé manažerské funkce, aby bylo jasné, jaké činnosti se ukrývají pod těmito pojmy, a co je nezbytné, pro jejich správné a účelné plnění.

#### **A. Plánování („planning“)**

Nedá mi nezmínit krásnou větu o plánování, jejímž autorem je Jaromír Veber: „*Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít*“ (Veber, 2009, s. 100).

Tímto souvětím je vlastně vyjádřena pointa plánování. Je to tedy nějaký proces, který zahrnuje úkoly, jako jsou definování cílů pro určité časové období, formulace celkové strategie pro dosažení zvolených cílů a tvorba uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činností organizace. Nezaměřuje se pouze na to, co má být v budoucnosti uděláno, ale také na to, jakým způsobem to má být uděláno. Úkolem manažera tedy je stanovit cestu či nějaký postup, odkud a kam chtějí jít (Robbins & Coulter, 2004).

Zmíněné činnosti (viz výše), a zároveň tedy i tato manažerská funkce-plánování, musí být provedena před všemi ostatními úkony ostatních funkcí (Veber, 2009).

#### **B. Organizování („organizing“)**

Lze definovat jako informační proces k stanovení a uspořádání úloh, které vede ke společenské dělbě práce v podniku. Nejedná se pouze o funkci rozdělení úloh jednotlivcům, ale je dost podstatné, aby činnosti byly zorganizovány tak, aby zde existovaly jejich vzájemné vazby, stanovení pravomoci a zodpovědnost z vymezených okruhů činností i jejich vazeb (Vodáček & Vodáčková, 2013).

### **C. Personální zajištění („staffing“)**

V každé větší organizaci je nějaké personální oddělení, které zajišťuje řízení lidských zdrojů. Personalistika má na starost výběr a následné získání pracovních sil dle určitých kompetencí a požadavků podniku na danou pozici (Vodáček & Vodáčková, 2013).

### **D. Vedení lidí („leading“)**

Vedení lidí je založeno na přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků nadřízeným, tak aby byly splněny stanovené záměry, cíle a úkoly. Spočívá tedy v motivování a ovlivňování aktivit zaměstnanců (Prukner & Novák, 2014).

### **E. Kontrolování („controlling“)**

Kontrola slouží jako zpětná vazba v systému řízení a dává možnost regulovat zejména plány, strategie, organizační strukturu, architekturu, sociální sítě, procesy, výkonnost, efektivní využití zdrojů a řízení kvality (ManagementMania, 2018). Porovnává skutečně zjištěný stav se stavem plánovaným (Prukner & Novák, 2014).

### **F. Analyzování řešených problémů („analysis“)**

Úsměvný slogan dle Jima Lovella: „Houstone, máme problém.“ Je třeba pochopit význam slova „problém“ a „řešení“. Problém lze vysvětlit jako spornou nebo složitou situaci, kterou je třeba řešit. Řešit znamená hledat a nalézt za daných okolností uspokojivou odpověď, vysvětlení či východisko (ManagementMania, 2015).

### **G. Rozhodování („decision making“)**

Představuje proces, ve kterém je nutnost zvolit správné rozhodnutí. Pro funkci rozhodování je důležitým faktorem zvážit všechny reálné výsledky každé možnosti a z toho vyvodit nevhodnější variantu. Manažer tedy vybere řešení, a následně předává úkoly svým podřízeným. Dnešním trendem je nahrazovat nebo doplňovat individuální rozhodování rozhodováním kolektivním, protože se klade větší důraz na práci v týmu, kde jedinci spolu musejí komunikovat, vytvářet dohody a tvořit tedy následně společná rozhodnutí (Háša, 2016).

### **H. Implementace („implementation“)**

V kontextu s manažerskou funkcí, nepředstavuje význam realizace, ale působí zde pouze jako doladění. Zmíněná manažerská funkce je tzv. koncovkou všech sekvenčních funkcí a vytváří harmonické vazby na funkce ostatní. Bez existence této závěrečné fáze by sekvenční funkce nebyly uzavřeny a předcházející činnosti by nebyly plně zhodnoceny z hlediska manažerské práce (Vodáček & Vodáčková, 2013).



## 2 Charakteristika technik pro manažerského plánování

V následující kapitole jsou postupně rozebrány manažerské analytické techniky, které lze využívat v určité fázi strategického plánování. Aby podnik mohl stanovit své cíle a zvolit vhodnou strategii, která je povede k naplnění cílů, misí a vizí, měla by jim posloužit zpracovaná situační analýza jako podklad k těmto stanovám. Situační analýza pomocí níže uvedených technik má identifikovat, analyzovat a hodnotit všechny relevantní faktory, které mohou ovlivnit konečnou volbu cílů a strategií firmy (Jakubíková, 2013).

Popis je proveden u jedenácti technik (analýz, metod), které jsou vybrány a rozděleny dle Jakubíková (2013) a mohou je manažeři využívat v rámci plánování. Techniky jsou rozděleny do tří oblastí, zda se týkají vnějšího (makroprostředí a mikroprostředí) či vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost atd.). Ve třetí oblasti technik jsou uvedeny specifické techniky, které se také často využívají ve fázi plánování. Součástí této fáze by mělo být i stanovení jasných cílů firmy (Jakubíková, 2013).

Nejdříve však musí být vysvětleno, co je vůbec plán a nadcházející strategické plánování, protože v tomto směru spočívá celá tato kapitola.

**Plán** = sada zamýšlených aktivit pomocí kterých chceme dosáhnout nějakého cíle

**Strategické plánování** = zaměřuje se na dlouhodobé plánování a určuje, jakým směrem se organizace bude uchylovat. Činnosti nejsou náhodné, řídí se podle předem naplánovaných a dlouhodobých záměrů (ManagementMania, 2019).

### 2.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí se dělí na makroprostředí a na mikroprostředí. V podkapitolách jsou charakterizovány dvě techniky z mikroprostředí (Porterův model pěti sil a Analýza zainteresovaných stran) a dvě techniky z makroprostředí (PEST analýza a MAP metoda).

#### 2.1.1 Analýza 5F → Porterův model pěti sil

Jak už je zřejmé, model je pojmenován dle jeho tvůrce profesora Michaela Portera. Tato analýza se řadí mezi nejvýznamnější nástroje pro rozbor konkurenčního

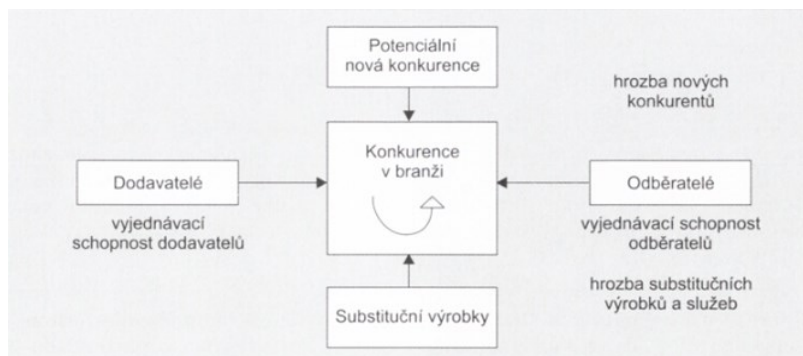
mikroprostředí podniku a jejího strategického plánování. Chování podniku není určeno pouze konkurencí, ale ovlivňujícím faktorem jsou i odběratelé a dodavatelé, existence substitutů a potencionální noví konkurenti. Těchto zmíněných 5 faktorů je shrnuto do Porterova modelu pěti sil. Jsou to:

1. Hrozba nových vstupů do odvětví → nový konkurenti
2. Boj mezi současnými firmami → konkurence v branži
3. Hrozba náhražek → hrozba substitučních výrobků a služeb
4. Komunikační schopnosti kupujících → obchodní schopnosti odběratelů
5. Komunikační schopnosti dodavatelů → obchodní schopnosti dodavatelů

(Jakubíková, 2013)

Profesor Porter opomněl zmínit ve svém modelu se substituty i komponenty (zboží, které se navzájem doplňuje – automobil a pohonné hmoty), které mohou ovlivňovat situaci na trhu úplně stejně, a proto i na komponenty by se měl při analýze brát zřetel (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Obr. 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 103)

### 2.1.2 Analýza zainteresovaných stran (stakeholder analysis)

Zainteresovanou stranu, nazývanou pod pojmem „*stakeholders*“, si lze představit jako osobu, útvar nebo organizaci jako celek, které se pojí k projektu (Máchal, Ondrouchová, & Hvizdová, 2017). Mezi hlavní zainteresované strany se řadí externí zákazníci, pro které je primárně výrobek určen, nebo poskytovaná služba stanovená v poslání podniku (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010).

Analýza spočívá v identifikaci a analýze subjektů, které jsou do projektu aktivně zapojeny nebo jsou jejich zájmy ovlivněny jeho realizací. Zmíněné subjekty často mohou ovlivnit průběh nebo výsledky projektu. Analýza by měla vést k posouzení těchto vlivů a naplánování strategie pro jednání se zájmovými skupinami (Máchal, Ondrouchová, & Hvizdová, 2017). Dle Grasseové, Dubce & Řeháka (2010) je analýza zainteresovaných stran technika, jejíž účelem je identifikovat a charakterizovat zainteresované strany na základě jejich zájmů, potřeb a očekávání.

Zda se naplní mise, vize a cíle podniku je ovlivněno tím, jaké předpoklady byly přijaty ve vztahu k zainteresovaným stranám. Do jaké výše byly jejich potřeby a požadavky uspokojeny, vyobrazuje měřítko úspěšnosti podniku (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010).

### 2.1.3 PEST analýza

PEST je zkratka z počátečních písmen ang. názvů political, economical, social, technological. Analýza je založena na rozdělení vlivů vnějšího prostředí do čtyř skupin (Častorál, 2009). Obsahují faktory z makrookolí, kterými jsou dle Jakubíková (2013):

Politicko-právní faktory – vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti. Do této skupiny se řadí politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, fiskální politika, sociální politika, vízová politika, zákony, ochrana životního prostředí atd. (Jakubíková, 2013).

Ekonomické faktory – tyto faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Patří sem vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace (deflace), průměrná výše důchodu obyvatelstva atd. (Jakubíková, 2013).

Sociokulturní faktory – vstupují do projektu v několika směrech dle Koudelky & Vávry (2007):

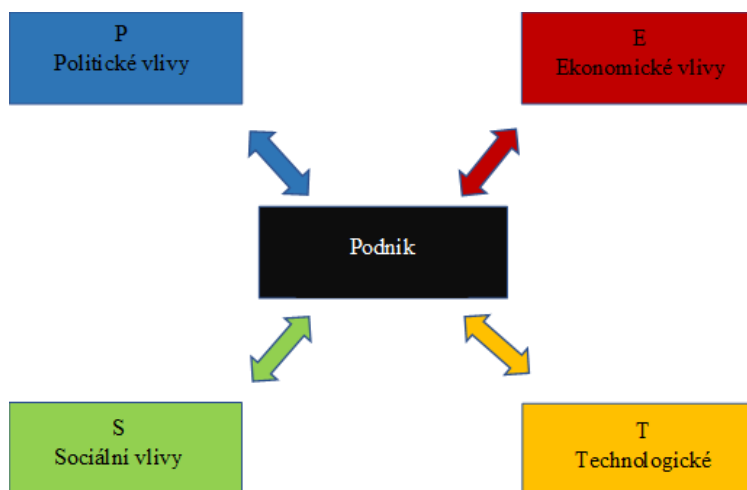
- Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů
  - Kulturní faktory – začlenění různých skupin kulturních prvků do chování spotřebitelů. Např. se jedná o působení spotřebních zvyků, kulturních hodnot, jazyk, image apod., ale také zvyky potravní.

- Sociální faktory – sociální stratifikace (rozvrstvení) společnosti a její uspořádání. Např. přechod ze střední úrovně k rozvinuté tržní společnosti.
- Faktory podmiňující kupní chování organizací
  - Podobně jako viz výše lze sledovat i kulturní a sociální vlivy ovlivňující jednání organizací. Jen jejich obsah se bude lišit.

Technologické faktory (inovace) – vyjadřují trendy ve výzkumu a vývoji. Inovační faktory představují pro podnik zdroj technologického pokroku, díky nimž dosahují lepších hospodářských výsledků, zvyšují konkurenceschopnost a zlidšťují práci (Synek, 2002). Například je to rychlost technologických změn, výrobní, sociální, komunikační, dopravní, skladovací a informační technologie (Jakubíková, 2013).

Cílem analýzy je vytvořit detailní soubor faktorů, vymezit jaké jsou významné a jaké méně významné, kouknout se na vývoj i z dlouhodobého hlediska, stanovit vývojové trendy, analyzovat změny ve vývoji faktorů, jejich dopad na organizaci a určit vliv změn na vývoj významnosti zkoumaných faktorů (Častorál, 2009).

Obr. 4: PEST analýza



Zdroj: Excel Town (2020)

#### 2.1.4 MAP metoda

Zkratka MAP je utvořena z prvních písmen významových slov – monitoruj (monitor), analyzuj (analyse), předpověď (predict). Metoda organizacím slouží k analyzování podnikatelského prostředí, aby firma věděla, v jaké pozici se nachází v prostředí, kterým je obklopena. Tato činnost se vykonává z důvodu včasné reakce na změny, a aby podnik dokázal předvídat změny v prostředí (Jakubíková, 2013).

Konkrétní význam písmen:

*M* – identifikace faktorů, které by mohly být přítěží při vytváření nové strategie.

*A* – analýza dosavadního působení zásadních faktorů, které byly zvoleny u písmene *M*. Výhodou je zachycení kvantitativních dat o budoucím vývoji.

*P* – predikce vývoje jichž známých faktorů. Rozpoznání různých předpovědí vývoje.

Technika MAP přináší organizaci řád a určitou systematičnost (Altaxo SE, 2019).

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí už se nikterak dále nečlení. Budou zde charakterizovány dvě techniky.

### 2.2.1 VRIO analýza

Metodu lze využít při hodnocení interního prostředí. Tato analýza se soustřeďuje na zdroje firmy, které člení na:

- fyzické → technologické vybavení, výrobní plochy
- lidské → sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí
- finanční → disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita
- nehmotné → know-how, licence, patenty, technologie, image, znalost trhu

Jakou mají zdroje účinnost, se posuzuje dle následujících kritérií:

- hodnota (value)
- vzácnost (rarity)
- napodobitelnost (imitability)
- využití zdrojů (organization)

(Jakubíková, 2013)

### 2.2.2 Metoda 5 „M“

Metoda tzv. pěti „M“ se využívá jako audit k analýze vnitřního prostředí. Skrývá v sobě 5 slov – men (práce), money (financování), machinery (vybavení), minutes (čas), materials (výrobní faktor). Tyto faktory musejí v podniku existovat, aby mohly být splněny všechny cíle. (Palatková, Mráčková, Kittner, Kašák & Šesták, 2013).

## 2.3 Specifické techniky

Uvedeny jsou základní principy některých specifických metod, které se využívají v oblasti situační analýzy, tedy i při plánování. Zmíněné techniky: BCG matice, Paretův diagram, SWOT analýza, Benchmarking a technika SMART ke stanovení cílů.

### 2.3.1 BCG matice → Bostonská matice (Boston Consulting Group)

Této technice se taktéž přezdívá Matice růstu – podílu. Byla založena na myšlence, že peněžní prostředky se velmi těsně pojí s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu (Hálek, 2017).

Model je vyjádřen 4 prvky – hvězdy, otazníky, dojné krávy, bídní psi a vertikální a horizontální osou, kde na vertikální osu se nanáší skutečný či potenciální růst trhu (za dané období) a na horizontální osu relativní tržní podíl. Relativní tržní podíl je vyjádřen poměrem tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví, jinak řečeno ukazuje, jak je podnik schopen konkurovat na trhu. Tempo růstu trhu se vyjadřuje v procentech a pojí se se zvyšováním tržeb u jednotlivých výrobků, z čehož vyplývá, že růst trhu znamená vyšší tržby (Jakubíková, 2013).

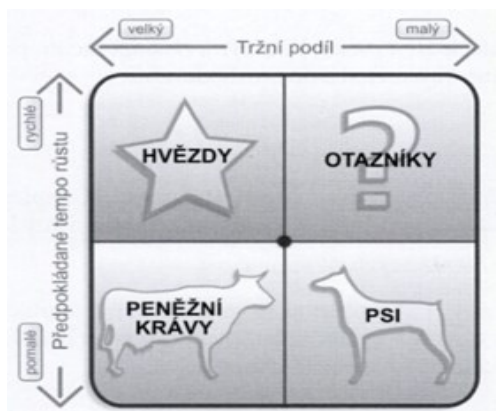
**Hvězdy** – výrobky tvoří velký tržní podíl a vysoké tempo růstu. Produkty by měly přinášet zvyšování příjmů (zisk), ale zároveň mohou přitahovat konkurenci. Aby udrželi svoji pozici na trhu, je potřeba neustálého peněžního dotování, protože nejsou soběstačné. Tyto projekty by měly být nejvíce dotovány (Hálek, 2017).

**Dojné krávy (dojnice)** – pevné postavení na trhu. Díky tomu, že růst je malý a podmínky trhu jsou více stabilní, nejsou tak vysoké náklady na marketingový mix. Firma má vysoký podíl na trhu kvůli nižší úrovni nákladů, než má konkurence, proto tvoří veliký zisk. Dojnice by proto měla být tokem financí, např. pro otazníky (Johnson & Scholes, 2000).

**Otazníky (problémové děti)** – nově uvedeny na trh. Nemají velký finanční podíl na rozvíjejícím trhu. I přesto, že by byly vynaloženy vysoké částky na zvýšení podílu, tak se nejspíše nedosáhne takové úrovně snížení nákladů, aby to tyto výdaje minimálně vynulovalo (Johnson & Scholes, 2000).

**Bídící psi** – tržní pozice je slabá a růst trhu je nízký. V tomto případě je bezvýznamná jakákoliv investice a je potřeba uvažovat o stažení týkajícího se výrobku z výroby (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Obr. 5: BCG matice



Zdroj: Hálek (2017, s. 71)

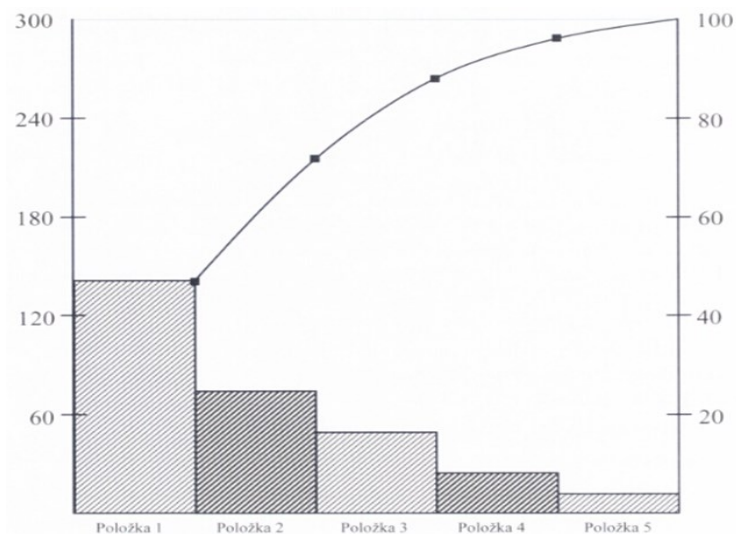
### 2.3.2 Paretovo pravidlo → Paretův diagram

Paretovo pravidlo, chcete-li diagram, je pojmenován podle italského ekonoma Vilfreda Pareta. Je založen na principu pravidla 80/20, které pochází z Paretova zjištění, že 80 % národního důchodu tvoří 20% obyvatelstva. Paretův diagram nám umožňuje potřebný náhled na diagnostiku hlavních faktorů potřebných pro zlepšení tím, že poskytuje identifikovat 20 % faktorů, které jsou příčinou 80 % následků. Často bývá graficky doplněn, kde se vyobrazuje podílem jednotlivých příčin na celkovém následku, tzv. Lorenzova křivka (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010).

Dává nám tedy možnost uspořádat zkoumané faktory podle jejich významu, oddělit podstatné faktory od nepodstatných, určit priority pro řešení problému a soustředit se na odstraňování nedostatků (Častorál, 2009).

Paretův diagram lze uskutečnit ve čtyřech krocích: 1. Určení a popis problému a příčiny jeho vzniku, 2. Volba kritéria (četnost, náklady apod.) podle kterého se budou analyzované příčiny hodnotit, 3. Vytvoření tabulky pro výpočet četností, sestupné seřazení zjištěných příčin a následný dopočet četností, 4. Sestrojení diagramu (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010).

Obr. 6: Paretovo pravidlo



Zdroj: Častorál (2009, s. 146)

### 2.3.3 SWOT analýza

Analýza vychází z výzkumu, do jaké míry se kříží silné a slabé stránky organizace charakterizované během vnitřních strategických analýz se změnami externího prostředí ve formě příležitostí a ohrožení.

SWOT analýza je reprezentována kombinací čtyř prvků:

- silné stránky podniku (strengths)

- slabé stránky podniku (weaknesses)

- příležitosti okolí (opportunities)

→ mají 2 funkce, buď likvidovat hrozby nebo rozvíjet podnik

- hrozby okolí (threats)

Kombinací uvedených prvků (viz výše) vznikají různé možnosti strategického chování podnikatelského subjektu ve vztahu k nastávajícímu rozvoji (Kovář, 2008).

Tyto kombinace tvoří čtyři možné zjednodušené přístupy:

- Přístup S–O → využití silných stránek a příležitostí nabízené okolím firmy
- Přístup W–O → snaha zrušení slabých stránek pomocí příležitostí z okolí
- Přístup S–T → využití silných stránek pro odstranění hrozeb
- Přístup W–T → řešení špatné situace podniku (Kovář, 2008)



Obr. 7: SWOT analýza

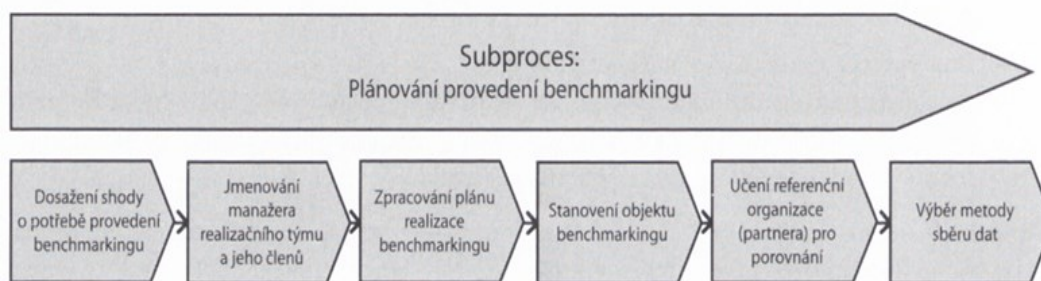
	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější původ	Příležitosti	Hrozby

Zdroj: Sun Marketing s.r.o. (2017)

### 2.3.4 Benchmarking

Benchmarking je norma, podle které lze hodnotit výkonnost podniku jako celku nebo jako jednotlivé oblasti. Má včas podnik varovat, že by měl uskutečnit potřebné změny. Charakterizuje se jako dlouhodobý trvalý proces oboustranného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z pohledu kvality a efektivnosti výroby daného produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd. Představuje výběr a porovnání např. vhodných myšlenek, metod či přístupů, které podnik může využít, a to za účelem zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality. Rozlišuje se pět typů benchmarkingu: interní, konkurenční, funkcionální, generický a spolupracující (Jakubíková, 2013).

Obr. 8: Základní činnosti subprocessu plánování provedení benchmarkingu



Zdroj: Grasseová, Dubec, & Řehák (2010, s. 226)

### 2.3.5 Technika „SMART“ cíle

Každá organizace, při plánování musí mít jasně formulované své cíle (vize, mise). Většinou cíle mívají podobu právě „SMART“. Mají takový charakter, aby jim odpovídaly

vlastnosti – chytrost, jasnost a pořádek. Tyto cíle využívají firmy, aby uspořádaly požadované charakteristiky daného cíle (Armstrong, 2011).

Slovo „SMART“ je utvořeno z prvních písmen anglických výrazů pro tato kritéria:

**S** = Specific/Stretching = konkrétní/náročný → jasný, jednoznačný, přímočarý, pochopitelný a podnětný

**M** = Measurable = měřitelný → kvantita, kvalita, čas, peníze

**A** = Achievable = dosažitelný → podnětný a náročný, ale splnitelný pro schopného a oddaného jedince

**R** = Relevant = důležitý → důležitý z hlediska cílů organizace, aby cíle jedince byly propojeny s podnikovými cíli

**T** = Time framed = časově určený → splnění do termínu (Armstrong, 2011)

Obr. 9: SMART cíle



Zdroj: Romaňák (2019)

### 3 Trendy manažerského plánování 21. století

Podkapitoly se týkají vybraných osmi trendů (Home office, Agilní přístup, Lean management, Kata, Kaizen, Training Within Industry, Time management, Just-in-time), které jsou zvoleny na základě průzkumu „*Trendy projektového řízení 2020*“, který uskutečnila společnost Easy Software s.r.o. (2020) a největším zdrojem informací byl dialog s úspěšným podnikatelem Michalem Kankrlíkem (osobní komunikace, 2021). Podnikatel se pohybuje v oblasti managementu více jak 20 let. Je ředitelem, spolumajitelem a konzultantem společnosti Ivitera a.s., která se zaměřuje na vytváření a úspěšný provoz projektů pomocí svých konzultantů a internetu. Pomáhají podnikům získat nové zákazníky a ušetřit zbytečně vynaložené náklady do neefektivních činností.

Popsáno je zde osm trendů, které firmy využívají pro zlepšení ve svých procesech a zasahují do plánování. Trendy jsou využívány v organizacích např. při zjištění problému ve výrobě, potřebě řídit efektivněji, správně zaškolovat, správně vylepšovat procesy, inovovat, při existenci zastaralosti – potřeba reorganizace, zrychlit celý proces, snížit procento zmetkovitosti atd. Dříve se tyto trendy nejvíce implementovali v oblasti výroby, ale v posledních letech metody jako jsou Kata, TWI, lean management, agilita se dostávají i do ostatních oborů, jako je finančnictví, gastronomie (závodní restaurace) apod. Ale i zdravotnictví, kde samozřejmě mají své standardy, které dodržují, ale i ty lze zlepšit, urychlit, zjednodušit či zefektivnit.

Je potřeba dát velký důraz na práci s lidmi, pokud s nimi někdo bude pracovat, věnovat se jim (hlavně ve fázi adaptační), rozvíjet jejich osobnost, pomůže jim, zjednodušeně řečeno, mít práci rád. Následně se mnohem více sníží fluktuace zaměstnanců. Pokud chce nějaká firma implementovat metodu do procesu, musí si vše pečlivě naplánovat. Samy trendy obsahují mnoho plánovacích kroků při využití a zapojení do běhu firmy.

#### 3.1 Home office

Kapitola obsahuje charakteristiku home office, který se stal díky pandemii Covid-19 trendem dnešní doby.

Home office, v překladu „práce z domova“, je druh práce, která je vykonávána mimo sídlo firmy. Doma může pracovník pracovat buď každý den, nebo je varianta, kdy

dochází ke kombinaci – doma nebo v sídle zaměstnavatele. Tato forma může posloužit i jako typ benefitu, kdy zaměstnanec dostane povolení práce z domova jako odměnu, avšak většinou je počet dní omezený. Někdo může mít pracovní dobu flexibilní, tím je myšleno, že může práci vykonávat během dne, večer, v noci, prostě kdy chce, samozřejmě za podmínek splnění cílů či úkolů. Ale je i možnost, kdy pracovník je kontrolován a měl by provádět činnost v pracovní době (v určitém čase) (Hlaváčková, 2014).

Česká legislativa vysloveně neupravuje home office. Tudíž podmínky musí být zahrnuty ve smlouvě (dohodě) či v interní směrnici (Hlaváčková, 2014).

Jiným druhem práce, mimo objekty firmy, je teleworking – práce online. Pokyny i výsledky práce jsou předávány formou telekomunikačního kontaktu. Osoba nepracuje na území podniku, ani doma, ale v terénu. Jedná se většinou o zástupce firem („obchodáky“) (Hlaváčková, 2014).

### **3.2 Agilní přístup**

Dle Šochové & Kunce (2014) je „agilní“ charakterizováno vlastnostmi jako je dynamický, rychlý, interaktivní, přizpůsobivý, iterativní, zábavný, hravý, rychle reagující na změnu apod. Agilní přístup přináší jinou firemní kulturu. Nelze tento přístup přesně popsat krok po kroku, nenaleznete žádné návody, jak se stát agilní. To neznamená, že by vládl chaos, ale pouze nemá své jasně stanovené procesy. Ovšem obsahuje jasná pravidla, která tvoří hranice. Agile spočívá ve spolupráci, komunikaci a připravenosti na změnu. Napovídá, ať děláme věci, které mají v danou chvíli smysl, a děláme to tak, jak nejlépe umíme.

Cílem této metody je být co nejvíce produktivní, efektivní a dodat produkt co v nejkratším čase.

### **3.3 Lean management**

Tato metoda je přeložena do češtiny jako štíhlá výroba. Na otázku, proč dovedli japonské automobilky (Toyota) tak rychle zkompletovat produkt oproti automobilkám ve Švédsku, je jasná odpověď, zavedli lean management. Lean obsahuje několik technik, kde každá by měla urychlit práci a ve vzájemném propojení dochází k synergickému efektu. Výsledkem je rapidní zrychlení kompletace produktu. Mezi techniky lze zařadit: přísun materiálu Just-in-time, Kaizen, Six sigma, 5S atd. Někdo by mohl položit otázku,

proč vůbec začít používat Lean management. Je to jednoduché, s metodou jsou lepší výsledky, funguje tato metoda, vše je vědecky podloženo. Díky implementaci „leanu“ se některé firmy hodně zvedli, tak proč by tato metoda nemohla fungovat v nějakém jiném podniku (Dědina & Odcházal, 2007).

Pro techniku Lean managementu je důležitým prvkem stabilní prostředí, kde nedochází k příliš častým změnám, proto se nejčastěji zavádí v průmyslovém odvětví, kde se většinou vyrábí stejné věci pořád dokola (Dědina & Odcházal, 2007).

### **3.4 Kata**

Kata nebo také Toyota Kata. Kata má původní význam pro způsob učení se opakováním daných pohybů. Název Toyota Kata, protože tato metoda je modelována podle japonské společnosti Toyota. Mike Rother je autorem knihy (Toyota Kata) a zároveň tvůrcem této metody. Mike byl učitelem Katy, koučoval si své studenty, kteří jezdí po celém světě a školí Katu pro ostatní společnosti (Braun, n.d.).

Kata je založená na způsobu myšlení a na práci s lidmi. Kata coaching vede lidi ke změně myšlení. Mám problém, chci zjistit v čem. Metoda pomáhá učit jednotlivé vedoucí, jak správně zaměřit svoji pozornost na zlepšování, jak najít ten nejslabší článek v procesu, který způsobuje problém. Vytvořit takový způsob, aby to fungovalo a hlavně, aby se to udrželo. Díky další metodě TWI (Training Within Industry) lze standardizovat tu práci tak, aby se problém už neopakoval (Ivitera a.s., 2017).

V Toyotě se Kata uplatňuje ve dvou provázaných oblastech a to, Toyota improvement kata a Toyota coaching kata. Obsahují několik zásad:

- budoucnost neznáme, nicméně ji můžeme formovat směrem své dlouhé vizi
- pro dosažení vize je potřeba vystoupit z naší komfortní zóny
- překážky na cestě za vizí jsou výzvou k jejich překonání
- raději dělejme menší kroky rychle, než velké kroky pomalu (Braun, 2016)

### **3.5 Kaizen**

Tato metoda je klíčem japonského managementu, kde vedla k hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti. Je proces neustálého zdokonalování, týkající se všech zaměstnanců, jak vrcholových i středních manažerů, tak i řadových zaměstnanců

(operátoři, pekaři apod.). Pro udržení na trhu je důležité neustále pracovat na zlepšení. Plno firem využívá Kaizen, akorát neví, že je to zrovna tahle metoda, protože bez ní nejde oponovat drsné konkurenční realitě (Imai, 2004).

Je možnost rozdělit zlepšení na různé typy. Existují řešení problémů a skutečná vylepšení. Ve většině případů firmy implementují Kaizen až ve fázi, když nastane problém, ale v metodě se schovává více než jen hašení požárů. Systémy v průběhu času degradují, stroje a nástroje stárnou, a tím pádem se výkon může snižovat, pokud není prováděna potřebná údržba. Problém nemusí být jasně viditelný a hmatatelný s fatálními následky, ale může se jednat i o problém menší a o to detailnější, na který se přijde až při snížení výkonu nebo kvality. Mezi vylepšení se řadí prevence proti problémům. Dále dochází ke skutečnému zlepšování. Podnik nějakým způsobem funguje, ale mohl by fungovat ještě lépe (Ondra, 2020).

Kroky v plánování by nejdříve měly směřovat ke stanovení cílů firmy. Protože snaha o zlepšení by měla být alespoň z části v souladu s cíli. Rychlé změny po menších krůčcích jsou často snazší. Tato metoda je většinou vhodná pro vylepšení morálky mezi zaměstnanci. Pokud opravdu podnik chce dosáhnout zeštíhlení, musí mít statnou podporu od managementu, protože změny vyžadují lidskou sílu a čas. U změn je klíčové pracovat i s pracovníky, kterých se tato změna nejvíce dotýká, pokud chci pořídit nový stroj do výroby, zeptám se operátora, co by od něj třeba navíc očekával v porovnání od předchozího, těžko mi to poví někdo z kanceláře, který může porovnat tak vlastnosti strojů (Ondra, 2020).

V souvislosti s metodou Kaizen se používá PDCA cyklus, který vede k požadovanému zlepšení. PDCA cyklus je zkratka anglických slov, Plan, Do, Check, Act. Další metodou je metoda 5S, jejíž úlohou je dodržování pracovních postupů a jejich stabilizace. (Ondra, 2020).

### **3.6 TWI (Training Within Industry)**

Trainin Within Indrustry metoda poskytuje organizacím změnu firemní kultury a rychlé zaškolení nováčků. TWI zkracuje dobu zaučení personálu z tří měsíců na pouhé dva týdny. Základním stavebním kamenem úspěchu je vysvětlení a zdůvodnění pracovníkovi, proč to tak dělat, a proč si na tohle dát pozor atd. Metoda je založena na přesném popisu pracovního postupu, důsledném zaškolení, ale také má snahu vylepšovat

pracovní vztahy a předcházet konfliktům. Výsledkem je menší úsilí zaměstnanců s větší produktivitou (Hníková, 2014).

Často je TWI implementováno u výrobců se zdravotní technikou a materiálem, ale samozřejmě převyšuje zavedení v automobilovém průmyslu. Metoda pasuje do provozů, kde je potřeba dodržovat standardy. Díky TWI se pouze neefektivní proces, ale také se díky důkladnému proškolení a věnování se lidem snižuje fluktuace zejména na nižších pozicích (Hníková, 2014).

Metoda tvoří základ toho, jak se má pracovat s lidmi, aby vše v organizaci fungovalo, jak má. Je rozdělena do 3 modulů (někde se už uvádí až do 6 modulů). Hlavní tři moduly jsou Job Instruction, Job Relations a Job Methods. První modul – Job Instruction slouží k zaškolování lidí, aby přesně věděli, jak práci dělat. Dost závažným problémem právě byla situace v podniku, kdy každý školitel měl jinou metodu, jiné pojetí věci, tak že docházelo k odlišnému zaškolení. Tam vznikal počátek problému, protože následně vznikaly chyby a nedorozumění. Job Relations vede k tomu, jak dobře vést lidi, a jak dobře řešit problémy, které vznikly s lidmi. Posledním modulem je Job Methods, který dává důraz na způsob, jak analyzovat proces, kde máme nějakou chybu či mezeru v procesu. Výhodou TWI je realizace přímo na pracovišti, ne v nějaké zasedací místnosti a opětovné začlenění operátorů do vylepšujících procesů (Ivitera a.s., 2017).

### **3.7 Time management**

Asi každý už někdy použil odpověď „nemám čas“. Ať už jsou to profesní povinnosti nebo soukromé, pořád to jsou nároky, které na nás každodenní realita života chystá. Času je málo, a proto se naše životy transformují v permanentní shon. K naplánování a vybalancování nároků bez stresu slouží schopnost ovládat dobrý time management. Metoda je popisována všeobecně, je vždy důležité si ji individuálně přizpůsobit. Na prvním místě v této metodě je efektivita při práci. Pro efektivní práci je důležitý i odpočinek, znovu nabráním síly pokračovat ve vykonávání činnosti. Podstatou time managementu je řízení sebe sama – svých požadavků, potřeb, přání a cílů. Metoda by měla podněcovat k pointě stát se pány svého času (Uhlig, 2008).

V první fázi by se měla objevit identifikace investovaného času do aktivit. Vizualizovat si, co, a hlavně kolik času mi jaká činnost zabere. Vytvářet si priority u aktivit, které zaberou hodně času, ale nemělo by se jim tak dlouho věnovat. Nástrojem

metody je tzv. check list, což znamená soupis všeho, co je potřeba udělat. Pokud aktivity jsou dobře naplánované a zapsané v seznamu, ušetří hodně energie při organizaci práce (Uhlig, 2008).

Jsou dvě základní možnosti dělení populace podle časového typu, Kronos nebo Kairos. Jaký typ jsme lze zjistit „autotestem“. Oba póly jsou něčím charakteristické. Kronos se vyznačuje dochvilností, strukturovaností a kontinuitou. Naopak Kairose charakterizuje spontaneita, uvolněnost (nestresuje se tím, že jde pozdě) a náhodné příležitosti díky jeho zpoždění. Nemají propracovaný svůj plán aktivit, mají chaos v činnostech, které mají splnit (Uhlig, 2008).

### **3.8 JIT (Just-in-time)**

Význam metody je stavěn na principu uskutečnit co nejrychleji a nejúsporněji, podle bezprostřední technologické potřeby, v co nejmenších výrobních dávkách, provoz a pohyb materiálu i zboží. Využívá se především u opakované výroby. Smyslem je vyrábět jen to, co je skutečně zapotřebí, bez zbytečného skladování a polehávání produktů na skladech. Ušetří se tím určitá výše nákladů, která může být využita na vývoj nových výrobků, na zaškolení personálu či na podporu prodeje (Kavan, 2002).

Složitou funkci zde mají manažeři, kteří musí dobře naplánovat chod procesu, aby byl pružný a přizpůsobivý vůči změnám stavu aktuálních poptávek. Manažeři musejí pracovat i s pracovní silou, která hraje hlavní roli, musejí prosadit týmovou spolupráci, protože důležitou schopností je podřídit se vysokým nárokům společného cíle (Kavan, 2002).

Základní prvky JIT jsou: vysoká úroveň kvality, hladký výrobní tok, nízké zásoby, malé výrobní dávky, rychlé a levné seřizování, účelné rozmístění strojů, preventivní opravy a údržby strojů, duch spolupráce, tažný systém výrobního toku zboží, tvůrčí systém rozhodování, neustálé zdokonalování apod. (Kavan, 2002).



## 4 Analýza výsledků průzkumu na základě vlastních zdrojů

V této praktické části byla realizována analýza pomocí výsledků z dotazníku. Dotazník lze rozdělit na tři části, kde první je všeobecná, ke zjištění základních informací o firmě, druhý blok je zaměřen na informace o respondentovi a jejich plánování a třetí část je odborně zaměřena. Konkrétně se jedná o techniky a trendy v managementu.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím softwaru Google Forms. Jeho propagace byla prováděna pomocí elektronické pošty, kde bylo zmíněno, že dotazník je zcela anonymní a bude využit jen ke studijním účelům. Tento způsob šíření byl zvolen na základě snadného, rychlého, a hlavně plošného rozšíření mezi podniky. Vyplnění je jednoduché a rychlé, tudíž respondentovi stačí základní dovednosti se zařízením a chvilka času.

Bylo vytvořeno pouze 12 otázek, aby dotazník nebyl příliš dlouhý, a zároveň zaujal respondenty. Otázky byly strukturovány jednoduše, aby bylo jednoznačné, co se požaduje za odpověď. Kromě jedné otázky, která byla závislá na otázce předchozí, byly všechny ostatní povinné, protože odpovědi nepožadovali žádná konkrétní data či číselné hodnoty podniku a tím celý průzkum je více relevantnější.

Osloveno bylo 557 společností pouze v Plzeňském kraji. Respondentů, kteří byli ochotni dotazník vyplnit bylo 88, u nepovinné otázky 44.

Jednotlivé otázky byly vyhodnoceny a následně je průzkum podrobněji rozebrán. Výsledky jsou zobrazeny přehledně v grafech a jejich vyhodnocení je jednoznačné. U otevřených otázek jsou ve vyhodnocení zvoleny nejvíce zobrazované odpovědi, aby výsledky byly jasné.

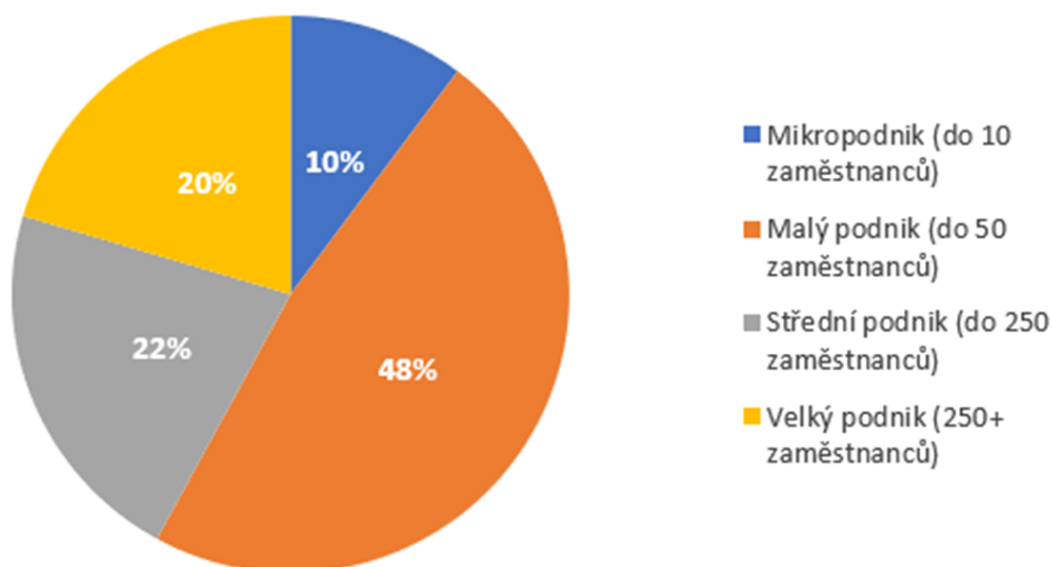
## 4.1 Obecná charakteristika účastníků dotazníkového průzkumu

V následující kapitole jsou představeny oslovené společnosti. Tyto všeobecné otázky byly všechny povinné, aby bylo možné trochu konkretizovat dotazované podniky.

První otázka se týká velikosti společnosti, kde měli respondenti na výběr pouze ze čtyř možností s jednou volbou. Největší podíl odpovědí byl od malých podniků, kde se zúčastnilo 48 % respondentů. Aktivně se zapojili i velké a střední podniky, ale v menší míře. Menšina odpovědí byla od mikropodniků, možná i z důvodu toho, že při šíření byla zmíněna podmínka, že dotazník by měla vyplňovat osoba z oblasti managementu, projektového řízení, na pozici ředitel, vedoucí, top manažer či manažer, a předpokládá se tedy, že některé mikropodniky nejsou úplně v těchto oblastech zaběhlé, zejména na takových to pozicích.

Obr. 10: Velikost společnosti dotazovaných

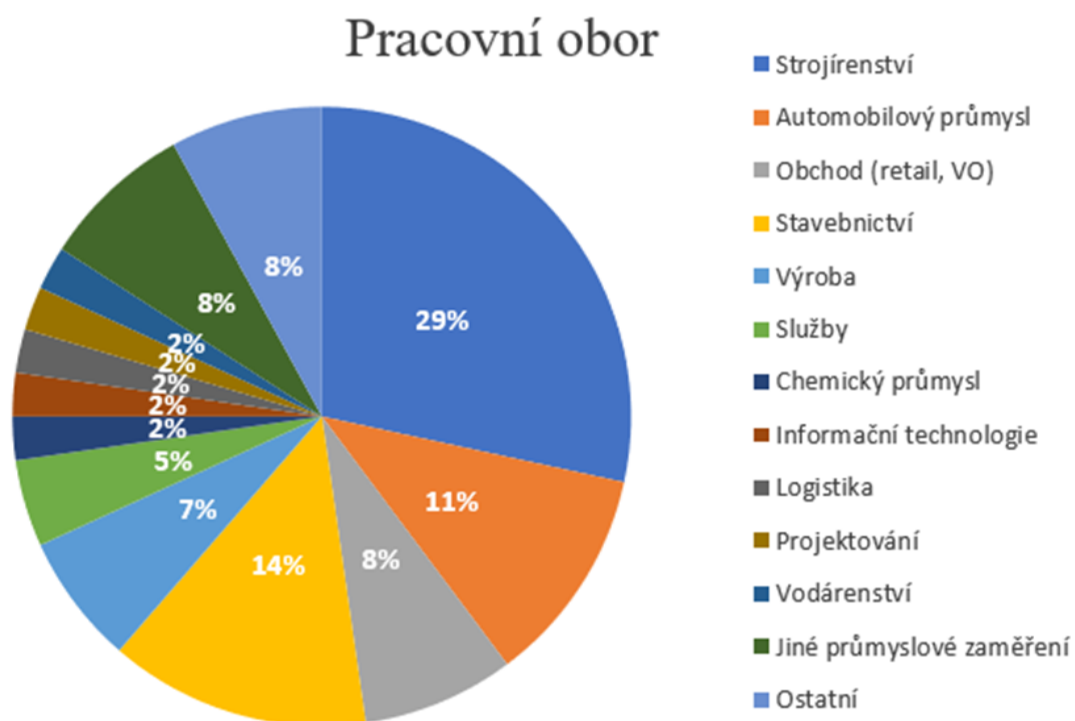
### Velikost společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Druhou otázkou se mělo zjistit, v jakém oboru se respondent pohybuje. Zde muselo dojít k seskupení odpovědí a následnému zařazení do méně detailnějších oborů, protože kromě vypsaných možných odpovědí (jedna volba), byla možnost dát i odpověď „jiná“, která vedla k nespočetnému množství výčtů konkrétních oblastí. Odpovědělo i mnoho zajímavých oborů jako je výzkum a vývoj, ale největší část respondentů bylo z oblasti strojírenství, a to 29 %. Hned za strojírenstvím je stavebnictví, které tvoří 14 % a automobilový průmysl s 11 %. Z průzkumu vyšlo, že právě v těchto třech oblastech se nejvíce využívají manažerské trendy.

Obr. 11: Pracovní obor



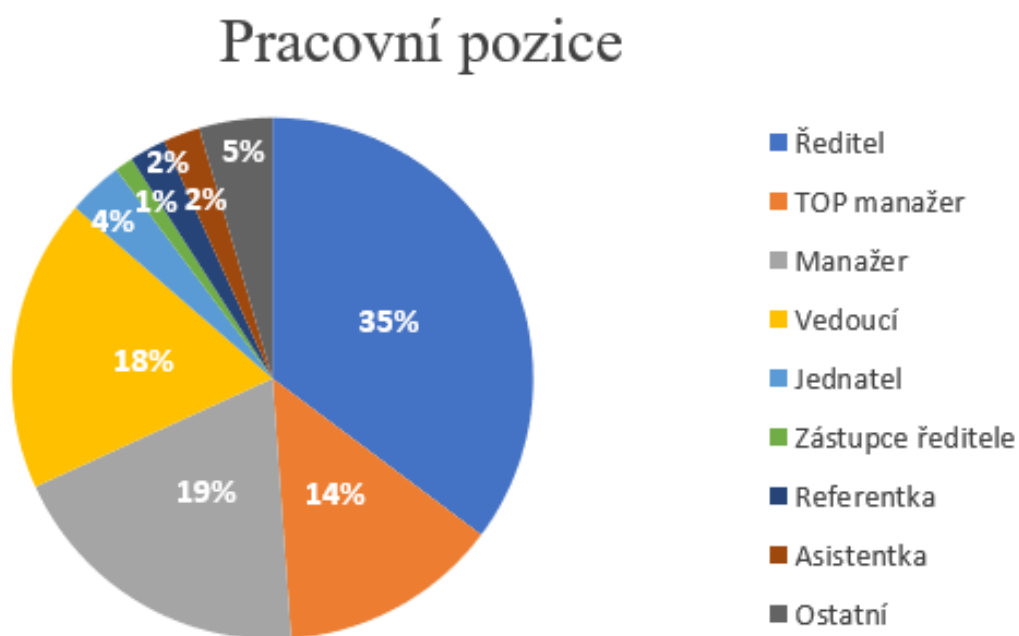
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

## 4.2 Konkrétní pracovní informace dotazovaných

Následující otázky se vztahují už na osobu respondenta, na konkrétní jeho pracovní činnost. Otázky jsou opět povinné, kromě jedné, která se pojí k předchozí.

V pořadí třetí otázka se tázala na pracovní pozici respondenta. Opět byl graf upraven pro přehlednost, protože kromě daných možností, kterou jednu měli zvolit, byla možnost odpovědi „jiná“. Nečekaným okamžikem byla velká reakce přímo ředitelů podniků, kteří tvoří 35 % podílu odpovědí. Ostatní respondenti byli také na vyšších pozicích, tudíž požadavkům při zaslání dotazníku bylo téměř vyhověno.

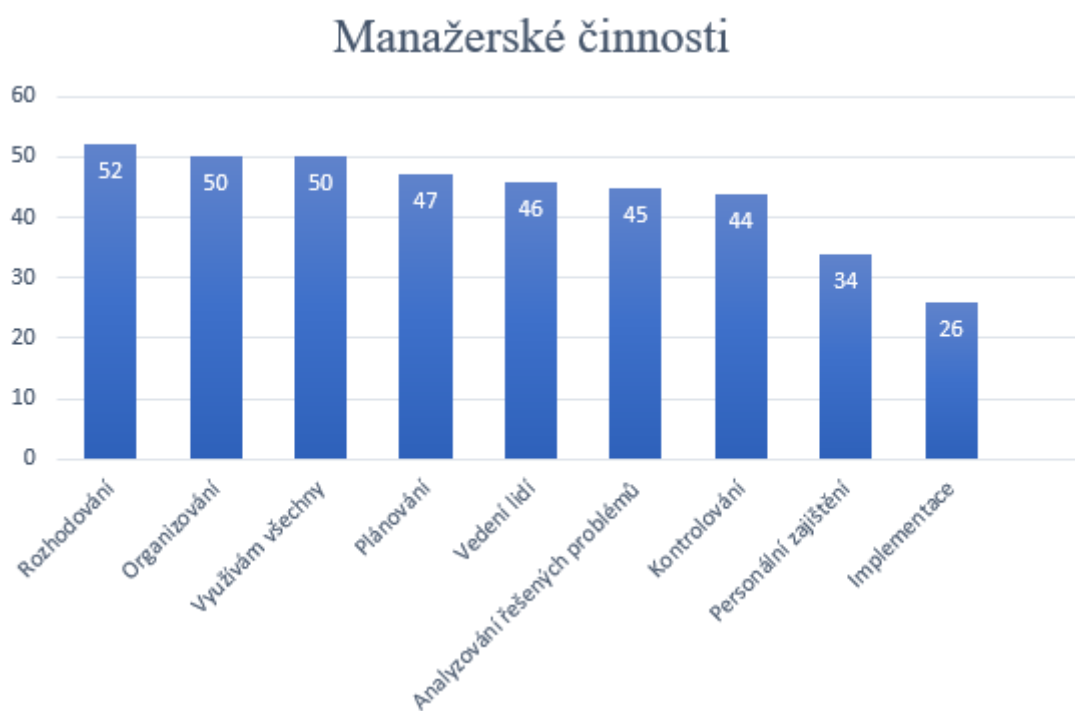
Obr. 12: Pracovní pozice dotazovaného



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Další otázka, a to čtvrtá, žádala účastníky dotazníku o vybrání manažerských činností (výpis možností), které využívají při své práci. Údaje v tomto grafu nejsou vyobrazeny poměrem, ale četností odpovědí. Nejvýznamnější činností manažerů je dle výsledků rozhodování a organizování, protože přes polovinu dotazovaných zvolili právě tuto odpověď. Zajímavostí je, že méně jak polovina respondentů nezvolila možnost odpovědi „rozhodování“, protože člověk se i v běžném (neprofesním) životě neustále rozhoduje, vytváří si nějaké priority, tak že zejména při práci by tato činnost měla převažovat. Kladným faktem je používání všech manažerských činností u skoro 57 % respondentů, protože zmíněných činností, které manažer vykonává, je mnoho. Z čehož lze vyvodit, že manažer, který zvládá realizovat všechny tyto činnosti, je nejspíše dobrým manažerem.

Obr. 13: Manažerské činnosti, které využívají dotazovaní ve svém zaměstnání

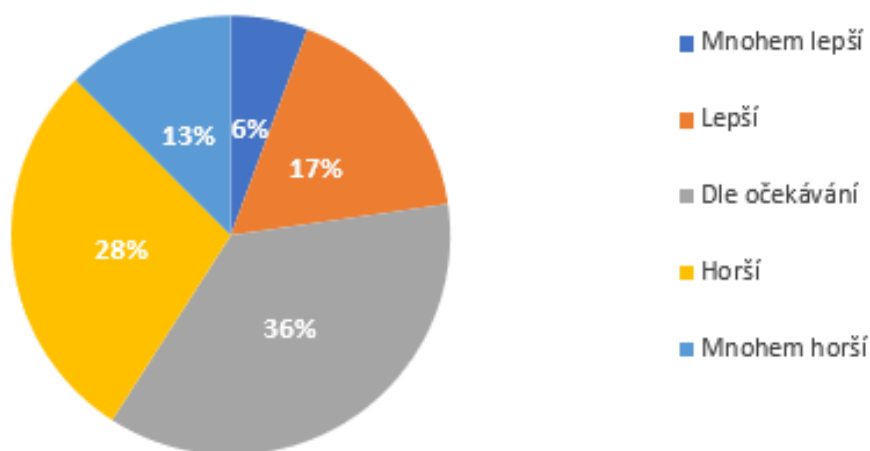


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pátá otázka (uzavřená-jedna možná volba) se zaměřuje na vyhodnocení projektů firem roku 2020 vůči předchozím obdobím. Z průzkumu vyšlo, že 36 % dotazovaných nepocítilo změnu vůči letům minulým, protože své projekty hodnotí dle očekávání. Což v tomto nelehkém období je pozitivní faktor. Stále ale necelá polovina respondentů se setkala se zhoršením.

Obr. 14: Hodnocení projektů v roce 2020 vůči rokům předchozím

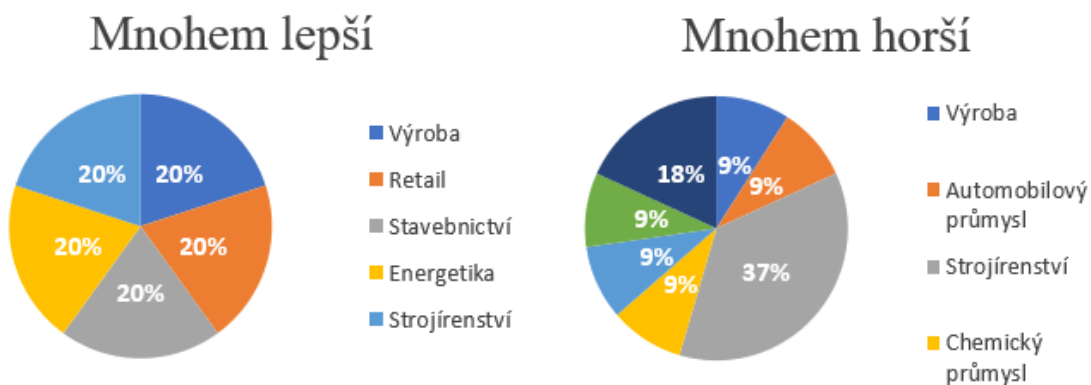
## Hodnocení projektů v roce 2020 vůči rokům předchozím



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Navíc jsou přiloženy 2 grafy, které jsou vytvořené za účelem porovnání. Jeden vyobrazuje obory podnikání, jejichž projekty pocítli mnohem úspěšnější období a druhý znázorňuje pravý opak. Srovnání poukazuje, že stav v podniku je velice individuální, i když se jedná o stejné zaměření.

Obr. 15: Mnohem lepší a horší období

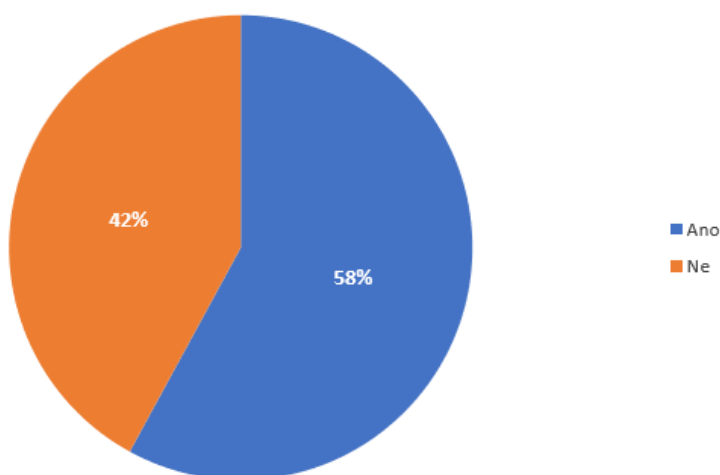


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zdali společnosti dosáhly všech svých cílů a plánů, na to odpovídá šestá otázka (uzavřená). I v tomto složitém období, kde se nachází mnoho překážek a omezení, se naštěstí našla větší část podniků, kteří své úkoly splnili. Ale je tu i velké procento, které těchto vizí nedosáhlo. Co bylo překážkou k dosažení, zdůvodňuje nadcházející otázka.

Obr. 16: Dosažení cílů a plánů v roce 2020 u oslovených společností

### Dosažení cílů a plánů v roce 2020

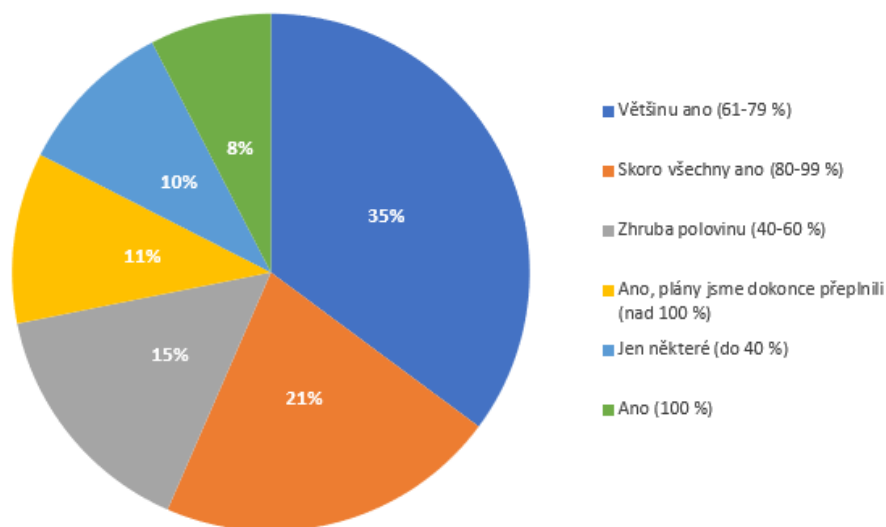


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pro možnost porovnání, se zahraničními společnostmi a ostatními podniky v České republice, jsou zobrazené údaje ohledně dosažených cílů v roce 2020 z průzkumu „Trendy projektového řízení 2020“ (Easy Software s.r.o., 2020).

Obr. 17 Dosažení cílů a plánů v roce 2020 z průzkumu „Trendy projektové řízení 2020“

### Dosažení cílů a plánů v roce 2020



Zdroj: Easy Software s.r.o. (2020)

Sedmá otázka se ptala na důvody, proč nebylo dosaženo cílů či plánů v podnicích. Respondenti měli možnost dopsat k možnostem své překážky, které však musely být korektně upraveny. Odpovídat měli ti, co v předchozím dotazu zvolili „Ne“ (37 dotazovaných), ale někteří respondenti se k situaci vyjádřili, i když plány nebo cíle splnili. Příklad vyjádření: „*Sice jsme plán splnili, ale Home office nám nevyhovuje a komplikuje naši práci*“. Největší bariérou k uskutečnění úkolů byla samozřejmě pandemie Covid-19 a následky s ní spojené. Mezi ně respondenti řadí snížení poptávky (54,5 %) a nedostupnost potřebného kapitálu, práce či materiálu (27,3 %). Home office nebo vládní nařízení z této situace taktéž vyplývají.

Obr. 18: Překážky pro splnění cílů a plánů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

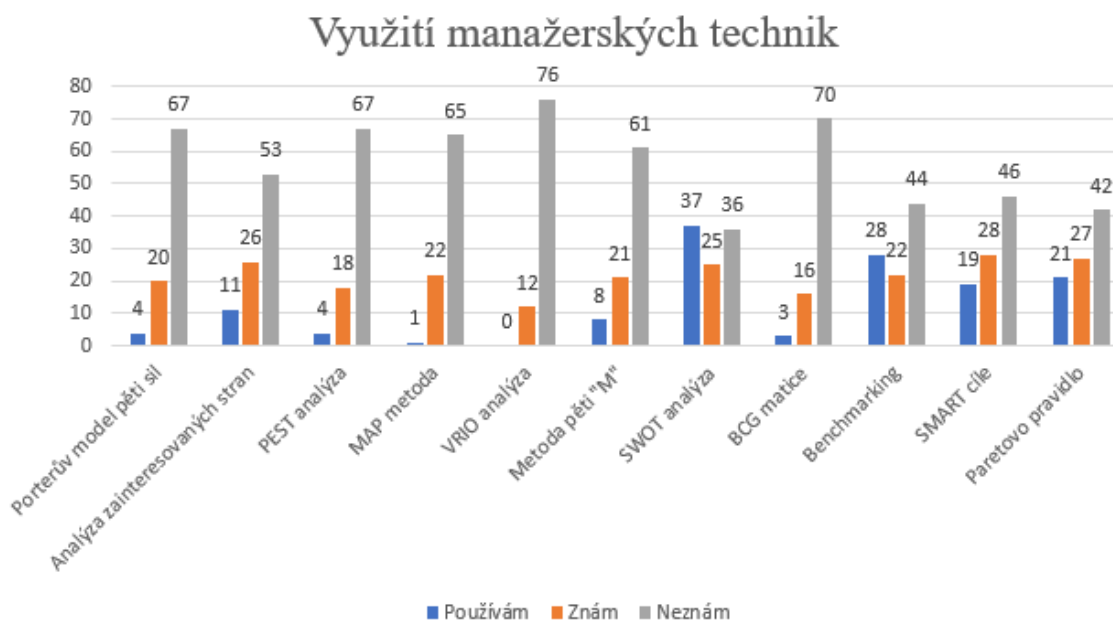


### 4.3 Odborné zaměření – techniky a trendy

Kapitola obsahuje povinné otázky soustředěné na manažerské techniky a trendy v plánování, kterými se má zjistit, zda společnosti vůbec danou problematiku znají, používají nebo by jí chtěli dokonce implementovat.

Dotazovaný měl u osmé otázky z výběru označit manažerské techniky plánování (více možných), které buď zná, nezná nebo používá. Z celkového pohledu je až dechberoucí, neznalost respondentů. Je pochopitelné, že nemůžou všichni respondenti znát všechny techniky, ať už je od svého studia zapoměli či nejsou vystudováni v oboru nebo je nevyužívají, ale že 67 dotazovaných z 88 nezná Porterův model pěti sil a BCG matici dokonce 70 respondentů, je dost překvapivé. Avšak najdou se i pozitiva, kde nejvíce využívanou technikou dle účastníků průzkumu je SWOT analýza, Benchmarking a Paretovo pravidlo. Porozumět se dá nevyužívání VRIO analýzy, která je v praxi velmi složitá na realizaci.

Obr. 19: Respondenty využívané manažerské techniky



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Následující obrázek znázorňuje jak velký podnik a z jakého odvětví, využívá všechny 3 nejpoužívanější techniky (viz výše). Čistě všechny tyto tři techniky (a ne jen je) používá malé procento firem a spíše z průmyslového odvětví. Ostatní převážně aplikují pouze některou z nich v kombinaci s ostatními.

Obr. 20: Podniky s aplikací 3 nejpoužívanějších manažerských technik

Počet z Obor Popisky řádků	Popisky sloupců Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik	Celkový součet
Automobilový průmysl			1	1
Distribuce pohonných hmot	1			1
Informační technologie			1	1
Jiné průmyslové zaměření			1	1
Strojírenství	1	3		4
veřejná správa			1	1
Vzdělávání dospělých	1			1
<b>Celkový součet</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>10</b>

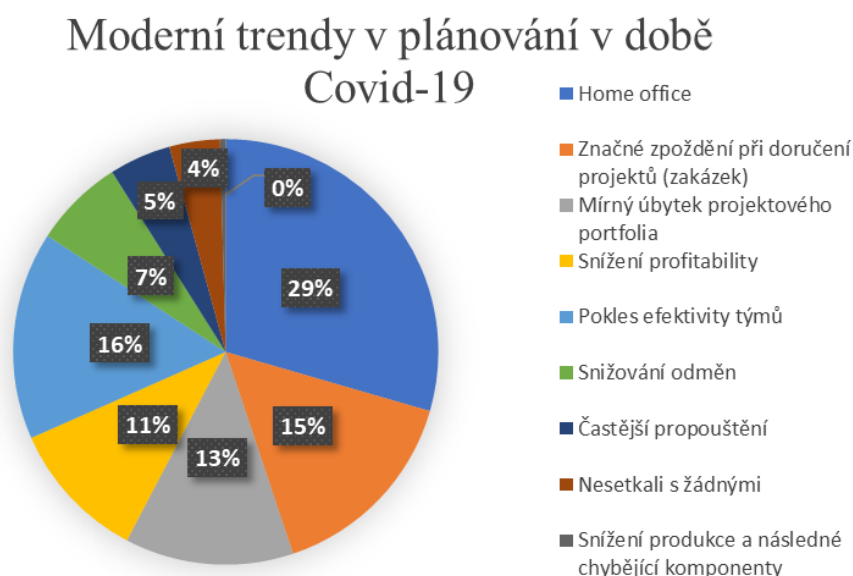
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Devátá otázka byla otevřená a byla zde možnost rozepsat manažerské techniky, které podniky nevyužívají, ale rádi by je implementovaly. Většina respondentů neměla potřebu zavádět nové techniky do firmy, nebo je ve své práci již využívají. Našli se i jedinci, kteří by rádi zavedli např. SWOT analýzu, Metodu pěti „M“ nebo BCG matici. Padly i zajímavé (předtím nezmíněné) techniky, a to technika User experience a metoda IOT (Internet of things – Internet věcí). Pět dotazovaných zmínilo tradiční „techniku“, kterou by měl každý využívat - „zdravý selský rozum“. Odpověď je to velice správná, protože než se začne nad něčím aktivně přemýšlet a začnou se využívat všechny možné metody, techniky a trendy, měl by každý dát na svůj vlastní rozum.

Dvě odpovědi jsou rozsáhlé, ale pozoruhodné, následně jsou zmíněny. „Nevnímám nyní potřebu získat teoretické informace o nových technikách v plánování. Podstatné jsou pro mne školení, jak lépe plánovat a zde není trendem „pojmenovávat“ tyto techniky, prostě a jednoduše tyto způsoby rovnou aplikovat do praxe, ne je pouze znát teoreticky“. Druhá odpověď poukazuje, jak se věci mají v reálním pracovním prostředí. Cituji: „Obecně je v praxi využívána většina těchto analýz, jen nejsou cíleně a komplexně uchopeny dle příruček managementu. Problémem většiny interně vytvářených analýz je pocitové zkresení, respektive ovlivnění výsledku“.

V pořadí desátá otázka měla zjistit, zda se respondenti setkali s vybranými moderními trendy v plánování, které vyplývají z pandemie Covid-19. Otázka byla položena z důvodu toho, aby nedošlo ke zkreslení dnešních trendů, ovlivněných pandemií, a trendů 21. století. Byla alespoň zajímavost se podívat, co lidé považují za největší trend v této krizové situaci. Měli soupis možností a mohli vybrat více odpovědí. Pouhá 4 % dotazovaných se nesečkala s žádnými trendy, ostatních se alespoň nějaký faktor dotknul. Největší podíl nese home office (představuje 29 %), protože podniky musely své zaměstnance z kanceláří poslat na práci z domova. Další více procentní trend – značné zpoždění při doručení projektů (zakázek) nese 15% podíl. Důvodem může být právě zmíněný home office, který většině pracovníků přináší komplikace, ať už při plánování, tak třeba při poradách apod. Nebo další trend, kterým je pokles efektivity týmu s 16 %. Všechny trendy vyznačené na obrázku 21 se navzájem ovlivňují a následně z nich vyplývají dané situace.

Obr. 21: Používané trendy související s plánováním v době Covid-19



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obrázek v pořadí 22 ukazuje, jaké podniky nejvíce zasáhl home office. Trochu neočekávaně, na práci z domova nejvíce narazili malé podniky.

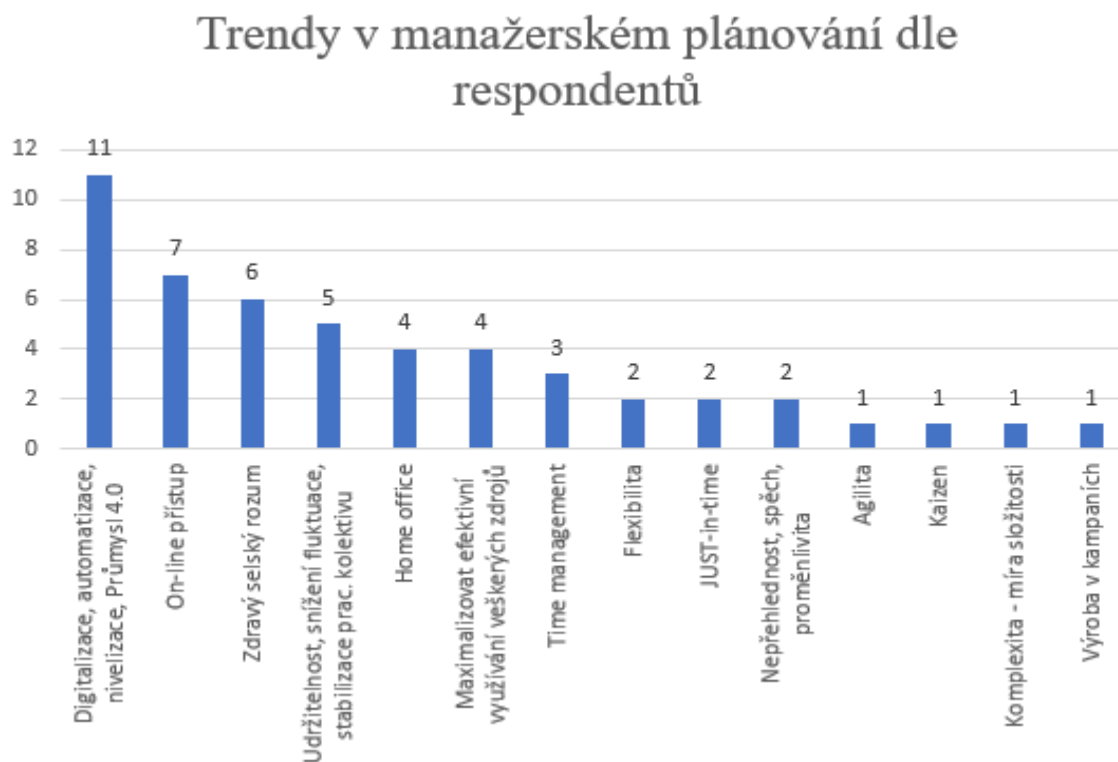
Obr. 22: Dotazování na Home office v době Covid-19

Popisky řádků	Počet z Home office
Mikropodnik (do 10 zaměstnanců)	6
Malý podnik (do 50 zaměstnanců)	31
Střední podnik (do 250 zaměstnanců)	17
Velký podnik (250+ zaměstnanců)	15
<b>Celkový součet</b>	<b>69</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Otevřená otázka, číslo jedenáct, byla položena s cílem, zjistit to, co sami dotazovaní považují za trend, aby nebyli ovlivněni pouze výpisem možností a měli šanci napsat svůj názor. Větší odskok od ostatních měl trend digitalizace, automatizace, nivelizace, Průmysl 4.0. s 22 % Tato problematika zahrnuje spoustu dalších konkrétních termínů. V dnešní době, kdo chce konkurovat vyspělým firmám, musí digitalizovat, automatizovat atd. Podobný příběh nese on-line přístup se 14 %, což už je úplně běžný trend pro velkou sumu podniků. V současnosti firmy stále poptávají pracovní sílu, protože je velká fluktuace zaměstnanců. Tento problém by měl vyřešit trend udržitelnosti a stabilizace. Maximalizovat efektivní využívání veškerých zdrojů je dalším zmíněným trendem, což vede k Lean managementu, který je nedílnou součástí většiny top podniků. Některé podniky by nemohly ani fungovat bez zmíněných trendů na obrázku 23.

Obr. 23: Trendy v manažerském plánování dle respondentů

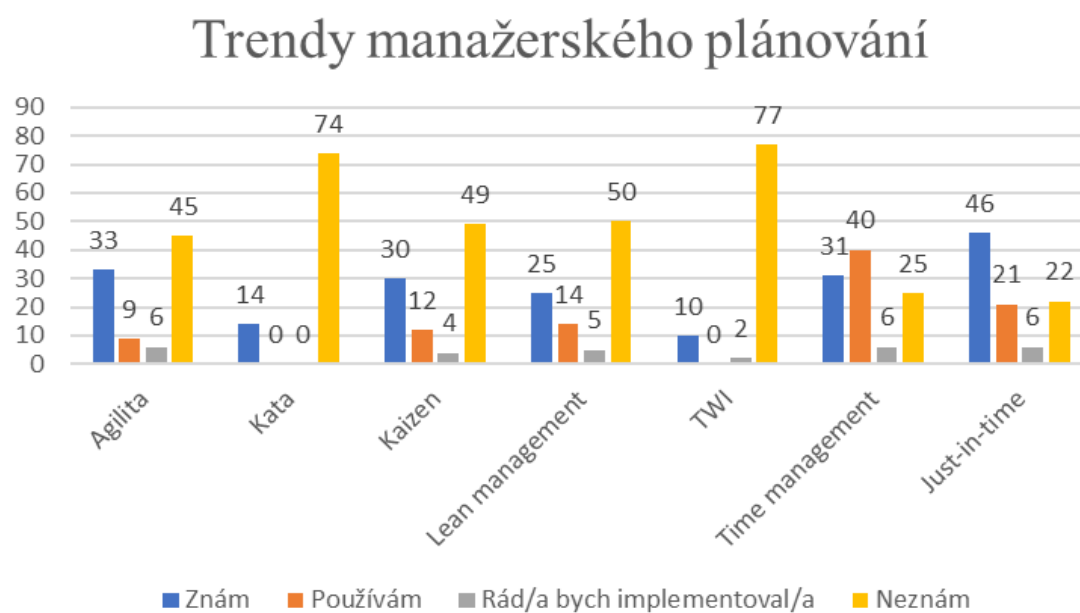


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V poslední otázce, dvanácté, respondenti měli z nabídnutých možností označit všechny trendy 21. století pro manažerské plánování, které znají, používají, rádi by implementovali či neznají. Z výsledků vyšla opět velká neznalost u některých trendů, jako je Kata a TWI. I přesto, že podniky je zavádějí už pár let i v České republice, bylo podvědomí o těchto trendech mizivé. Jedna z možností jsou vysoké náklady spojené se zavedením a velký zásah do chodu podniku, což je pro menší podniky těžko realizovatelné. Nicméně tyto metody jsou pro firmy velmi prospěšné při správném používání.

Dotazovaní uvedli, že nejvíce používají Time management a metodu Just-in-time. Time management nesmí chybět, zejména u podniků s plánováním. Je podstatný pro přehlednost, prioritizaci a stanovení osobních cílů. Kladný podíl nesou i malé skupinky, které by rády implementovaly Agilní přístup, Time management či Just-in-time.

Obr. 24: Trendy manažerského plánování z výběru



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nejvíce využívaný trend Time management nejčastěji aplikují společnosti s počtem zaměstnanců 250+ (velké podniky).

Obr. 25: Nejvíce využívaný trend dle průzkumu – Time management

Popisky řádků	Počet z Používám
Mikropodnik (do 10 zaměstnanců)	2
Malý podnik (do 50 zaměstnanců)	13
Střední podnik (do 250 zaměstnanců)	11
Velký podnik (250+ zaměstnanců)	14
<b>Celkový součet</b>	<b>40</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

#### 4.4 Celkové zhodnocení dotazníkového průzkumu

Na použitý průzkum, který je zde uveden odpověděl skoro každý šestý tázaný, což je relativně v této uspěchané době dobrý výsledek. Z toho vyplývá, že společnosti mají o průzkumy zájem, i přes velkou zaneprázdněnost, protože i pro ně to může mít určitou přidanou hodnotu. Je zde možnost nalézt nové informace a podněty, které se jim mohou hodit do podnikání.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na manažerské techniky a trendy v plánování. V celkovém pohledu dotazovaní spíše nepoužívají trendy a techniky, protože převažuje neznalost této odborné problematiky.

Součástí průzkumu jsou manažerské techniky, kde respondenti vypověděli velkou dávku nevědomostí jednotlivých technik. Jsou zde rapidní rozdíly ve výběru technik při jednotném oboru. Z průzkumu vyšlo, že podniky pro analyzování nejvíce volí SWOT analýzu, Paretovo pravidlo, Benchmarking a SMART cíle. Jednoznačně nelze přiřadit používání jednotlivých technik k velikosti podniku, ale celkově techniky jsou nejvíce používány ve velkých a středních podnicích.

Dotazovaní se v době Covid-19 nejvíce setkali s trendem Home office, který se zásadně objevil v malých podnicích. Dle respondentů, mezi trendy 21. století vyhrává digitalizace, automatizace, nivelizace a Průmysl 4.0. Průzkum identifikoval využívání moderních trendů (Time managementu) u středně velkých a velkých podniků, které jsou zejména průmyslově zaměřeny (automobilový průmysl) či jsou obchodními podniky (Retail). Jsou to i logická fakta. Velkým firmám při velkých objemech výroby se spíše vyplatí zavést z některých zkoumaných trendů V těchto podnicích při potřebě velkého množství změn, se těžko bez nějakého metodického postupu obejdu.

Z průzkumu implementace trendů z teoretické části plyne, že realizaci zavádění by rádi učinily podniky většinou z oblasti strojírenství, stavitelství, automobilový průmysl a obchod, kde velké a střední podniky by volili metodu Kaizen a Lean management a Time management a Just-in-time spíše podniky malé a některé střední.

Určitou slabou stránkou při zavádění trendů je potřeba činnosti každého zaměstnance, protože se většinou jedná o velkou transformaci podniku. Lidé musejí chtít sami vylepšovat, dát jim dobrý důvod, proč se angažovat do vývoje.

V celkovém pohledu tedy z průzkumu vyplývá, že techniky a trendy implementují spíše velké a střední podniky s průmyslového odvětví.

## 5 Praktické příklady

Kapitola je zaměřena na praktické příklady zkušených pracovníků z oboru managementu z velkých a velice úspěšných firem. Týká se výše zmíněných moderních trendů v plánování (Home office, Agilní přístup, Kata a TWI), které byly zvoleny na základě rozhovoru s panem Michalem Kankrlíkem, který uvedl, že právě tyto metody jsou trendy 21. století. Praktické příklady byly vytvořeny, aby prokázaly využitelnost těchto trendů i při velké neznalosti respondentů z průzkumu. Příklady poukazují, že neznalost trendů mezi respondenty je minusová, protože z praktických ukázek, při správné implementaci, je rozeznatelné, že zavedení těchto trendů přináší přidanou hodnotu.

Příklad s Home office je uveden z důvodu výsledků z průzkumu, jehož název je „*Trendy projektového řízení 2020*“ a vytvořila ho společnost Easy Software s.r.o. za účelem zmapování současných trendů v projektovém řízení a reakce firem a manažerů na změněné pracovní podmínky v „*covidovém období*“. V průzkumu právě Home office vyhrál první místo (Easy Software s.r.o., 2020).

### Home office

Z průzkumu (Easy Software s.r.o., 2020) jsou vytaženy pouze otázky, týkající se plánování, ať už jsou to konkrétní nebo okrajové činnosti spojené či ovlivněné plánováním.

Z průzkumu plyne, že 75–100 % respondentů zaznamenalo nárůst home office. Přejít z práce v kanceláři na práci z domova nese pár klíčových negativ. Jedním z nich je snížení produktivity práce, kde manažeři zaznamenali pokles až o více jak 25 %. Další stránkou je řízení lidí na dálku, kde pouze 9 % lidí ohodnotilo distanční řízení opravdu pozitivně a naopak 30 % manažerů ohodnotilo vyloženě negativně.

Včasné nedodání, opoždění projektů se dotklo necelých 30 % manažerů, pouze 4,6 % manažerů se povedlo projekt urychlit, aby stihli termín doručení projektu.

S krizí musela přijít i krize v oblasti odměn, kde u necelých 28 % pracovníků museli manažeři odměny snižovat. Bohužel se nevyhnuli ani propouštění personálu. Překvapivé se může jevit, že skoro polovina (bez 2 %) respondentů odpověděla, že u nich nedošlo ke změně žádné.

Manažeři berou právě home office jako největší výzvu v této době, protože předcházeli nejistotám, báli se o udržení disciplíny týmu, o morálku, o udržení kontaktu se zákazníky. Čelili neustále měnícím se podmínkám, chaotickému a rychle měnící se mu nařízení. Probíhala adaptace online komunikace s ohledem na pokles osobního jednání.

### **Agilní přístup**

Praktický příklad z oblasti bankovníctví či finančnictví (Ivitera a.s., 2020).

Tazatel: Michal Kankrlík

Dotazovaný: Pavol Blaho

Společnost: KB – Komerční banka

Pracovní pozice: Head of Agile Center of Expertise

Pavol je ve své práci zodpovědný za proces změny. Komerční banka prochází velkou reorganizací, kde právě tento velký proces má na starost pan Blaho. Nemůže samozřejmě takto velkou proměnu zvládnout sám, proto má na starost i agilní kouče. Důvodem, proč zavedli agilní přístup, byla neskutečně rychlá změna světa, proto se i KB musela rozhodnout pro vlastní transformaci. Změnit, jak funguje, ohlížet se na klienty, kteří chtějí používat technologie, zrychlit reakci a adaptaci na změny apod.

Při zahájení agilní transformace se museli nějak uspořádat, protože agilita není o klasické struktuře managementu, kde nalezneme x úrovní. V systému jsou organizováni do 16 kmenů („trajbů“), kde každý kmen se ještě dále dělí na týmy, nejvíce 8-10 lidí, aby to bylo efektivní. Tedy je 6 lidí na pozici board member, kteří si rozdělili zmíněných 16 kmenů a Tribe leaders mají na starost jednotlivé kmény, tedy týmy v kmenu. Každý tým se zabývá nějakým produktem a má stanovený cíl.

Agilita doporučuje podnikům být samoorganizovaní s nejmenším možným počtem manažerů, z čehož vyplývá, že týmy fungují bez šéfa, dále mají vytvářet kolektivní práci lidí (spolupráce), otevřeně komunikovat, klíčovým faktorem je neodlišnost váhy slova, pokud se dá dohromady více osob, poskládají své know-how a zkušenosti, tak to bude fungovat.

S rychlou reakcí na požadavky zákazníků souvisí i snaha se dívat na životní situace klientů. Například cílem zákazníka není poskytnutí hypotéky, on chce bydlet, to je jeho cíl, který se musí, zaměstnanec KB společně s klientem, pokusit vyřešit.



Důležitou částí tohoto transformačního procesu je využití dalších technik, jako je vizualizace úkolů, na kterých se aktuálně pracuje, nějaká prioritizace úkolů. Každý jsme jiný, každý tým se skládá z jiných lidí, proto je podstatné vybírat techniku dle lidí, ale poohlédnout se i na daný produkt.

Leader musí jít příkladem, jak fungovat. Pavol je agilním koučem, kde nemá říkat zaměstnancům, co mají dělat, oni už to dávno ví, ale Pavol je takovým trenérem, kde řekne: „*Stop! Pojd'te se podívat, co děláme, jak to celé funguje*“. Důležitá je ta komunikace s lidmi. Je potřeba se zastavit a uznat, že je nějaký problém, následně tedy říct pojd'me si ten problém rozebrat, vizualizovat, položit otázku: „*Co si myslíte, že můžeme dělat dál?*“. Kouč slouží jako ta stopka, protože ten tým na to přijde sám, dokáže popsat daný problém, a pokud však je definovaný problém, už je polovina jeho vyřešení hotova.

Výhody metody jsou v poskytnutí synchronizace, organizovanost, jak si poskládat týmy, jak se starat o zákazníky atd. Agilita kladně ovlivňuje dobu plánování (zkracuje), protože se zákazníků ptá, co je tvoje potřeba, co od toho očekáváš, tím pádem se velmi snižuje zmetkovitost a výroba produktů bez přidané hodnoty.

Pan Blaho hodnotil agilní přístup velmi pozitivně a zhodnotil jeho implementaci do jejich organizace. Zaměnili tedy Waterfall projekty za agilní přístup. Projekty tedy nemají svůj konec (jako většinou u vodopádového přístupu), protože dokud bude proces existovat, získávají tím zpětnou vazbu a snaží se tím zjistit, co se v tom procesu může vylepšit. Není kladen důraz až tak na složitost, jako na co nejkratší a nejrychlejší cestou najít řešení. Hodnocení probíhá ve dvou týdenním intervalu tikání mezi týmy, a mezi „trajby“ a board member probíhá hodnocení v tří měsíčních intervalech tikání.

Společnost díky implementaci agilního přístupu udělala rapidní skok ze sedmi úrovní manažerů na jednu. Vyvinula aplikace Apple pay či Google pay, které jsou mezi moderní společností dost proslulé.

## **Kata**

Praktický příklad z oblasti výroby (Ivitera a.s., 2021).

Tazatel: Michal Kankrlík

Dotazovaný: Michal Pochmon

Společnost: Hella Autotechnik Nova → výrobce světlometů do automobilů

Pracovní pozice: Vedoucí vývoje a designu

Tato společnost implementovala Katu, již před x lety ve své výrobě, kde vyzařuje svými pozoruhodnými výsledky. Michal ještě s ostatními kolegy si řekl, když to jde ve výrobě, proč by to nešlo u nás ve vývoji, tak začali implementovat metodu i v oblasti vývoje a designu. Důvodem, proč zavést metodu, byly procesy, které měly zastaralé, zkosnatělé až byrokratické. Řešením tedy byla Kata, která se zabývá neustálým zlepšováním vývojových procesů.

Dalším faktorem, pro zavedení tohoto postupu, byl neustálý tlak na snižování nákladů, i přesto, že ceny automobilů jsou stále nižší, mzdy se každý rok zvyšují a je stále inflace. Požadavky na výrobce jsou kladené na vysoké úrovni. Požadují komplexnější výrobky za kratší dobu a za nižší náklady.

Spuštění Katy se pojí se čtyřmi kroky. Kde prvním úkolem je analyzovat současný stav včetně objektivního popsání veškerých chyb a veškerých nedokonalostí. Druhý krok vede ke zjištění, jaký je nový cílový stav, kterého chce podnik dosáhnout. Což znamená vytvoření systému bez předchozí chyby. Další fází je definice překážky, která nám brání dosahovat nového cílového stavu. Poslední část slouží k odstraňování překážek pomocí postupných kroků a používáním postupných experimentů.

Pan Pochmon definoval tzv. Kulturu chyby, která sebou nese 2 přístupy. Kde jeden přístup je následující: Pracuji a najednou udělám chybu. Řeknu si: „ježiš, já jsem udělal chybu, rychle to musím schovat, zamést pod koberec, aby na to nikdo nepřišel“. Jenže druhý den přijde kolega do práce a udělá úplně tu samou chybu a s chybou naloží úplně stejně. Druhý přístup dle kultury chyby: Opět pracuji, udělám chybu, ale půjdu a všem řeknu: “tak a teď se podívejte, jak jsem to pokazil, pojďme se tímto všichni poučit, jak tu chybu příště neudělat znova“. Což zase popisuje Kata, která říká, neodstranit pouze chybu a dál neřešit, ale odstranit chybu a vylepšit celý proces tak, aby už se chyba nikdy neopakovala.

Implementace Katy, Kata coachingu probíhala nejdříve několika denním workshopem, kde byli lidé, kteří mají chuť inovovat, mají otevřenou mysl, chtějí něco změnit ve společnosti, prostě dělat věci lépe, tak právě oni se stali Kata kouči jednotlivých týmů, tedy prošli základním školením a sestavili si své Kata týmy. Podnik nevyužívá individuálního zaškolení, neškolí se nejdřív ředitel, pak manažeři atd., protože by se ztratilo při předávání know-how mnoho informací, proto školením prošli všichni

najednou. Hodnocení probíhá tzv. trackováním týmů, kde se Michal sejde s vedoucími týmu, zkontroluje výsledky, pokud nejsou výsledky, zeptá se pouze jak se ta daná osoba má, jestli nepotřebuje pomoci, dává prostor pro zpětnou vazbu apod. Je podstatné si na lidi vyhraničit čas, komunikovat s nimi, protože díky komunikaci se lidé rozvíjejí a zároveň člověk rozvíjí i sám sebe.

Na závěr krásné pořekadlo, které vyšlo z úst pana Pochmona: „*Zaměřte se na čísla (výsledky) a lidi začnou odcházet, zaměřte se na lidi a ty čísla sami přijdou.*“

## **TWI**

Praktický příklad z oblasti výroby (Ivitera a.s., 2020).

Tazatel: Ing. Tomáš Pospíchal

Dotazovaný: Pavel Kunt

Společnost: Robert Bosch

Pracovní pozice: Vedoucí výrobního oddělení

Metodika je základem pro vytváření standardních postupů pro zaškolení operátorů, ale také pro vytvoření vztahů s těmito zaměstnanci. TWI směřuje k lidem. Lokální technologie připravují podklady školitelům firmy, kteří jsou zodpovědní za to, aby zaškolili personál určitého úseku. Forma podkladů je technology zpracována tak, aby podle ní mohl kouč školit, a zároveň je přizpůsobena úrovni pozice. Je zbytečné někomu z odborné činnosti vysvětlovat složité teorie, když to z nich stejně nepochopí, jak správně činnost vykonávat. Při zaškolení vzniká rovnou zpětná vazba, zda je proces proveditelný, a hlavně proveditelný správným způsobem, a díky zpětné vazbě vzniká i možnost optimalizace pracovních postupů.

Metoda zvyšuje uživatelský komfort pracovníka, protože při příchodu do firmy jako nováček, se pracovníka hned někdo ujme (vedoucí týmu), věnuje mu čas, představí se mu, uvede ho do pracovního prostředí, které mu představí a popíše a operátor má hned lepší pocit, cítí se komfortně, klidně a není tolik ve stresu. Přímou na pracovní pozici, podle Job instruction, nově přichozímu někdo práci předvede, upozorní ho, co je důležité, proč je to důležité, důvody, proč je to důležité hodně lidí zajímá. Z pohledu trenéra to určitě není lehká pozice, protože od trenéra se očekává profesionální přístup a předpoklad, že o té práci ví všechno. Školení se účastní 3 osoby, pracovník, trenér (vedoucí oddělení) a kouč, který dává zpětnou vazbu.

Důležité je o změně předem informovat a komunikovat, nepostavit lidi před hotovou věc. Výhledem společnosti Robert Bosch je implementovat i třetí modul Job Methods.

## Závěr

Monitoring manažerských činností, technik a moderních trendů v plánování v oblasti managementu pochází z definování základních pojmů z této oblasti. Byl to potřebný krok pro synchronizaci teoretické a praktické části a pro porozumění celé práce. Teoretické znalosti byly získány z více zdrojů, kterými byla výuka na Západočeské univerzitě v Plzni, dostupná literatura v knihovnách České republiky (viz bibliografie) a rozhovor s Michalem Kankrlíkem.

Získané poznatky jsou doplněny i obrázky, které práci přináší lepší vzhled a přehlednou vizualizaci daného téma.

Dotazníkový průzkum, který jsem osobně vytvořila a následně vyhodnotila, prokázal u velkého počtu respondentů neznalost zmíněných technik a trendů, což lze předpokládat, protože skoro polovina respondentů byla z malých podniků. V běžné praxi se techniky a trendy nenazývají dle příruček managementu, ale jsou využívány. Tedy pro osoby, co nestudovali v oboru nebo jsou již od svého studia pár let, nejsou termíny známy. I přesto byla neznalost některých technik pro mne překvapující, protože odpovídali lidé na vysokých pracovních pozicích.

Pozitivním výsledkem bylo využívání alespoň základních technik a trendů, jako je SWOT analýza, Benchmarking, Paretovo pravidlo a trendy jakou jsou Time management a Just-in-time, které se většinou objevují v průmyslových oblastech u středně velkých a velkých firem. Pro respondenty je největším trendem 21. století digitalizace, automatizace, on-line přístup apod. Detailní výsledky jsou v kapitole 4 a v jejích následných podkapitolách. U trendů mě zarazilo velmi malé využívání TWI, KATA a Agility, které mi při rozhovoru sdělil pan Kankrlík, pohybující se v oboru managementu, proto jsem se rozhodla vytvořit i praktické příklady na toto téma, abych poukázala, že implementace těchto trendů v určitých společnostech je přínosná.

Praktickými příklady byla zjištěna tři fakta, na kterých se dotazovaní ze všech využitých rozhovorů shodli. Prvním, a asi nejzásadnějším faktem, je neustálé zlepšování procesů. Pořád je co zlepšovat. Nikdy nedojde k situaci, že by nebyla možnost, co vylepšit. I když by se přestala měnit technika, společnost se mění neustále a je potřeba přizpůsobovat těmto změnám i procesy. Druhým faktem je vrácení interní komunikace mezi pracovníky na vyšší pozici a operátory či nějaké odborné pracovníky. Pracovník už

není jen pracovníkem, ale je součástí vývoje (přeměny) podniku. Berou se v potaz jeho názory a nápady. Dříve vymýšleli, např. různé pracovní postupy, v kancelářích většinou lidé, kteří danou práci nikdy manuálně nedělali. Dnes došlo ke změně, kdy se postupy díky trendům vytvářejí rovnou na pracovišti s účastí právě zmíněných operátorů. Posledním zásadním faktem je snížení fluktuace zaměstnanců. Pracovní síly je u většiny podniků stále nedostatek. Proto se firmy snaží pomocí trendů udržet zaměstnance ve svém podniku. Důležitým momentem je práce HR při adaptační fázi pracovníka.

Cíl práce byl naplněn, protože zde došlo k charakteristice trendů a díky dotazníkovému průzkumu bylo zjištěno jejich využití v praxi.

Mým doporučením pro podniky, je nebát se implementovat techniky a trendy, které jim, jakkoliv mohou pomoci při zdokonalování svého podniku. Zvážit svojí finanční situaci a možnost zavedení. Pokud sám podnik nevidí žádnou skulinku ve svém procesu nebo neví, jakou techniku či trend by měli používat, existuje určitě plno odborníků, kteří se této problematice věnují. Některé firmy jsou zaběhlé, fungují, nechtějí nic měnit, ale trendy by jim třeba napomohly se vyhoupnout ještě výše. Hlavně podniky díky implementaci trendů jsou konkurenceschopní, je potřeba inovovat

Mně práce přinesla reálný pohled na tuto problematiku. Více do hloubky jsem poznala celé téma, která je pro mě, hlavně u trendů, velmi zajímavé a inspirativní pro mé další kroky. Díky dotazníku jsem své znalosti rozšířila o dvě, pro mne zatím neznámé techniky, a to Internet of things a User Experience.

## Bibliografie

- Altaxo SE (2019). *Metoda MAP*. Dostupné 23. 3. 2021 z Altaxo.cz:  
<https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/metoda-map>
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.
- Bajerová, J. (2018). *Henry Ford: Životopis průkopníka automobilové výroby, který sympatizoval s nacisty*. Dostupné 29. 2. 2021 z Elektrina.cz:  
<https://www.elektrina.cz/henry-ford-prukopnik-automobilove-dopravy>
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F., Šuleř, O., & Košťan, P. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Braun, V. (n.d.). *Toyota KATA*. Dostupné 9. 4. 2021 z Becon.cz:  
<https://www.becon.cz/toyota-kata/>
- Častorál, Z. (2009). *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Dubrovin, A. (2014). *Teoretické znalosti z managementu u vedoucích pracovníků*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o.
- Easy Software s.r.o. (2020). *Trendy projektového řízení: Výsledky průzkumu*. Dostupné 2. 4. 2021 z Easyproject.cz: <https://www.easyproject.cz/kontakt/rizeni-projektu-jednoduse-blog-tipy-zdroje/1096-jaky-byl-rok-2020-pro-projektove-manazery-7-hlavnich-trendu-z-velkeho-pruzkumu>
- Excel Town (2020). *PEST analýza podniku*. Dostupné 5. 3. 2021 z Exceltown.com:  
<https://exceltown.com/navody/byznys/pest-analyza-podniku/>

- Eyrie (2013). *Nejvýznamnější český podnikatel historie: Tomáš Baťa*. Dostupné 12. 4. 2021 z Eyrie.cz: <http://www.eyrie.cz/pribehy-firem/nejvyznamnejsi-cesky-podnikatel-historie-tomas-bata-66.html>
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
- Hálek, V. (2017). *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek.
- Háša, S. (2016). *Co je nového v managementu*. Praha: Nová Beseda.
- Hlaváčková, J. (2014). *Home office jako forma flexibilního zaměstnání*. Dostupné 9. 4. 2021 z Portal.pohoda.cz: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/home-office-jako-forma-flexibilniho-zamestnavani/>
- Hníková, E. (2014). *Life společnost. Ekonom: týdeník Hospodářských novin*, 58 (43), s. 52.
- Imai, M. (2004). *Kaizen, metoda, jak vést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press.
- Ivitera a.s. (2017). *Jitka Tejnorová v Management tv: Metoda Kata učí manažery experimentovat, systémově zlepšuje procesy a angažuje lidi*. Dostupné 23. 4. 2021 z Managementtv.cz: <https://www.managementtv.cz/video/setkani-a-rozhovory-id-2470780/jitka-tejnorova-v-management-tv-metoda-kata-uci-manazery-exp-id-3233887>
- Ivitera a.s. (2020). *Agilní transformace nám ukázala, jak být samoorganizovaní s co nejmenším počtem manažerů*. Dostupné 16. 3. 2021 z Managementtv.cz: <https://www.managementtv.cz/video/setkani-a-rozhovory-id-2470780/agilni-transformace-nam-ukazala-jak-byt-samoorganizovani-s-c-id-3906563>
- Ivitera a.s. (2020). *Pracovní vztahy jsou podmínkou pro dobrý výkon*. Dostupné 17. 4. 2021 z Managementtv.cz: <https://www.managementtv.cz/video/setkani-a-rozhovory-id-2470780/pracovni-vztahy-jsou-podminkou-pro-dobry-vykon-id-3906561>
- Ivitera a.s. (2021). *Žádné zametání chyb pod koberec: Kata pomáhá k tomu, aby se kiksy neopakovaly*. Dostupné 19. 4. 2021 z Managementtv.cz: <https://www.managementtv.cz/video/setkani-a-rozhovory-id-2470780/zadne-zametani-chyb-pod-koberec-kata-pomaha-k-tomu-aby-se-ki-id-3878108>



- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press.
- Kalnický, J., Malčík, M., & Uhlař, M. (2012). *Obecný management*. Ostrava: Repronis.
- Kavan, M. (2002). *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: CH Beck.
- Koudelka, J., & Vávra, O. (2007). *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Kovács, J. (2007). *Manažerské dovednosti*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.
- Kovář, F. (2008). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.
- Máchal, P., Ondrouchová, M., & Hvizdová, E. (2017). *Nové perspektivy v projektovém managementu*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- ManagementMania (2019). *Úrovně řízení a typy managementu*. Dostupné 16. 4. 2021 z Managementmania.com: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>
- ManagementMania. (2015). *Řešení problémů (Problem Solving)*. Dostupné 18. 4. 2021 z Managementmania.com: <https://managementmania.com/cs/reseni-problemu>
- ManagementMania. (2016). *Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)*. Dostupné 13. 4. 2021 z Managementmania.com: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>
- ManagementMania. (2018). *Kontrola (Control)*. Dostupné 19. 4. 2021 z Managementmania.com: <https://managementmania.com/cs/kontrola>

- ManagementMania. (2019). *Strategické řízení (Strategic Management)*. Dostupné 1. 4. 2021 z Managementmania.com: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>
- Ondra, P. (2020). *Co je Kaizen*. Dostupné 7. 4. 2021 z Prumysloveinzenyrstvi.cz: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/co-je-kaizen>
- Palatková, M., Mráčková, E., Kittner, Milan, Kašťák, O., & Šesták, J. (2013). *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Pirožek, P. (2015). *Teorie a praxe v managementu vývoj managementu*. Dostupné 17. 3. 2021 z Muni.cz: [https://is.muni.cz/el/med/podzim2016/MNZM071p/um/MANAG2\\_2016.pdf](https://is.muni.cz/el/med/podzim2016/MNZM071p/um/MANAG2_2016.pdf)
- Prukner, V., & Novák, J. (2014). *Základy managementu*. Dostupné 8. 2. 2021 z Publi.cz: <https://publi.cz/books/189/Cover.html>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2004). *Management*. Praha: Grada.
- Roman (2012). *Co je management*. Dostupné 3. 2. 2021 z Univerzita-online.cz: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/uvod-k-managementu/>
- Roman (2012). *Vedení lidí a motivace*. Dostupné 5. 2. 2021 z Univerzita-online.cz: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/vedeni-lidi-a-motivace/>
- Romaňák, A. (2019). *Jak si definovat jasné projektové cíle*. Dostupné 15. 2. 2021 z Easyproject.cz: <https://www.easyproject.cz/kontakt/rizeni-projektu-jednoduse-blog-tipy-zdroje/939-jak-si-definovat-jasne-projektove-cile>
- Slavík, J. (2010). *Z inženýra manažerem*. Praha: FCC Public.
- Sun Marketing s.r.o. (2017). *SWOT analýza*. Dostupné 29. 3. 2021 z Sun.cz: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>
- Synek, M. (2002). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck.
- Šochová, Z., & Kunc, E. (2014). *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press.
- Štrach, P. (2007). *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Uhlig, B. (2008). *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada.

Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (1999). *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchie managementu .....	11
Obrázek 2: Manažerské role .....	14
Obrázek 3: Porterův model pěti sil .....	18
Obrázek 4: PEST analýza .....	20
Obrázek 5: BCG matice .....	23
Obrázek 6: Paretovo pravidlo .....	24
Obrázek 7: SWOT analýza .....	25
Obrázek 8: Základní činnosti subprocessu plánování provedení benchmarkingu .....	25
Obrázek 9: SMART cíle .....	26
Obrázek 10: Velikost společnosti dotazovaných .....	34
Obrázek 11: Pracovní obor .....	35
Obrázek 12: Pracovní pozice dotazovaných .....	36
Obrázek 13: Manažerské činnosti, které využívají dotazovaní ve svém zaměstnání .....	37
Obrázek 14: Hodnocení projektů v roce 2020 vůči rokům předchozím .....	38
Obrázek 15: Mnohem lepší a horší období .....	38
Obrázek 16: Dosažení cílů a plánů v roce 2020 u oslovených společností .....	39
Obrázek 17: Dosažení cílů a plánů v roce 2020 z průzkumu „ <i>Trendy projektového řízení 2020</i> “ .....	39
Obrázek 18: Překážky pro splnění cílů a plánů .....	40
Obrázek 19: Respondenty využívané manažerské techniky .....	41
Obrázek 20: Podniky s aplikací 3 nejpoužívanějších manažerských technik .....	42
Obrázek 21: Používané trendy související s plánováním v době Covid-19 .....	43
Obrázek 22: Dotazovaní na Home office v době Covid-19 .....	43
Obrázek 23: Trendy v manažerském plánování dle respondentů .....	44
Obrázek 24: Trendy manažerského plánování z výběru .....	45

Obrázek 25: Nejvíce využívaný trend dle průzkumu-Time management ..... 45

## Seznam zkratek

5“M“	Men, Money, Machinery, Materials, Minutes
5F	Five Forces
5S	Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke
a.s.	Akciová společnost
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
BCG	Boston Consulting Group
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human resources
IOT	Internet of things
JIT	Just in time
MAP	Monitor, Analyse, Predict
n.d.	No date (nedatováno)
např.	Například
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PEST	Analýza politicko-právního, ekonomického, sociokulturního a technologického prostředí
s.	Strana
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time framed
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
tj.	Tj.
TWI	Training Within Industry
tzv.	Tak zvaný
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization

# Abstrakt

Soukupová, K. (2021). *Moderní trendy v plánování projektově řízených firem.* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** management, techniky v plánování, trendy v plánování, dotazníkové šetření

Bakalářská práce byla vytvořena za účelem zjištění existence a implementace moderních trendů 21. století ve společnostech. Cílem práce bylo tedy zjistit, jak jsou na tom podniky s manažerskými technikami a trendy. Teoretická část se na začátku týká definování základních pojmů v oboru managementu, manažerských funkcí a rozebírá manažerské techniky a trendy v plánování. Praktická část se zabývá vyhodnocením dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 88 respondentů. Výsledky jsou prezentovány pomocí grafů a kontingenčních tabulek a v poslední oblasti jsou demonstrovány závěry. Dále jsou v této části uvedeny praktické ukázky společností, které implementovaly moderní trendy, a tím posunuli společnost dál. Obsahem závěru je shrnutí teoretické a praktické části.

# Abstract

Soukupová, K. (2021). *Modern trends in the planning of project-driven companies*. (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** management, techniques in planning, trends in planning, questionnaire survey

The bachelor thesis was created in order to determine the existence and implementation of modern trends of the 21st century in companies. The aim of the work was to find out how companies with managerial techniques and trends are doing. The theoretical part initially concerns the definition of basic concepts in the field of management, managerial functions and discusses managerial techniques and trends in planning. The practical part deals with the evaluation of a questionnaire survey, which was attended by 88 respondents. The results are presented using graphs and contingency tables, and the conclusions are demonstrated in the last area. Furthermore, this section provides practical examples of companies that have implemented modern trends and thus moved the company forward. The content of the conclusion is a summary of the theoretical and practical part.