

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Uplatňování moderních manažerských trendů v
organizacích**

**Application of modern management trends in
organizations**

Viktor Kulháněk

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Uplatňování moderních manažerských trendů v organizacích“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2023

v. r. *Viktor Kulháněk*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte management a jeho náležitosti.
2. Vymezte moderní manažerské trendy.
3. Představte organizace zvolené pro analýzu.
4. Analyzujte a zhodnoťte úroveň implementace moderních manažerských trendů, následně vyvodte závěry.

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Martě Noskové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce. Děkuji za cenné rady, připomínky a čas, který mi byl věnován.

Dále děkuji za ochotu firmám z České republiky, které přispěly svým hlasem do dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod	7
1 Charakteristika moderního managementu	8
1.1 Organizační zdroje	9
1.2 Rozdělení a úrovně managementu	10
1.3 Manažer.....	12
1.3.1 Kompetence manažera	13
1.3.2 Rozdíl mezi manažerem a lídrem	13
1.3.3 Funkce manažera	15
2 Vymezení moderních manažerských trendů	19
2.1 Seznam moderních manažerských nástrojů	19
2.2 Strategické nástroje	21
2.2.1 Strategické plánování.....	21
2.2.2 Benchmarking	22
2.2.3 Supply Chain Management.....	23
2.2.4 Určení poslání a vize podniku	24
2.2.5 Balanced scorecard	26
2.2.6 Business Process Reengineering (BPR)	27
2.2.7 Strategic Alliances	27
2.2.8 Scenario and Contingency Planning	28
2.2.9 Zero-Based Budgeting	29
2.2.10 Analýza externího a interního prostředí.....	29
2.3 Nástroje řízení zákazníků	30
2.3.1 Customer Relationship Management.....	31
2.3.2 Customer Satisfaction Systems.....	31

2.3.3	Customer Segmentation	32
2.3.4	Customer Journey Analysis	33
2.3.5	Customer Feedback Management.....	33
2.4	Nástroje řízení zaměstnanců	34
2.4.1	Employee Engagement Systems.....	34
2.4.2	Organizational Time Management	35
2.5	Nástroje zlepšování	36
2.5.1	Total Quality Management	36
2.5.2	Change Management Programs	36
2.5.3	Complexity Reduction	37
2.5.4	Core Competencies	38
2.6	Nástroje v reakci na globalizaci	38
2.6.1	Mergers and Acquisitions	39
2.6.2	Price Optimization Models	39
2.7	Nástroje v reakci na digitalizaci	40
2.7.1	Advanced Analytics	40
2.7.2	Digital Transformation	41
2.7.3	Internet of things	42
2.7.4	Agilní řízení	42
2.8	Trendy pro rok 2023 z oblasti vedení a řízení.....	43
1.	Plochá organizační struktura	43
3	Příprava dotazníkového šetření.....	46
3.1	Představení analyzovaného vzorku	46
3.2	Ošetření odpovědí z dotazníkového šetření	47
4	Představení dotazníkového šetření.....	48

4.1	Identifikační otázky.....	48
4.2	Implementace moderních manažerských nástrojů	53
4.3	Moderní trendy a prostředí podniků.....	65
4.4	Seznam nástrojů	76
4.4.1	Hodnocení nástrojů dle spokojenosti	77
4.4.2	Hodnocení nástrojů dle využití	79
5	Vyvození závěrů a vytvoření návrhu na zlepšení	83
	Závěr	87
	Seznam zkratk	88
	Seznam použitých zdrojů	89
	Seznam tabulek	95
	Seznam obrázků.....	96
	Seznam příloh.....	97
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Současná povaha byznys světa s sebou přináší spoustu hrozeb s přímým vlivem na životnost podniku. Aby byla posílena pravděpodobnost zvládnutí náporu, organizace se musí adaptovat na externí prostředí a rychle reagovat na jeho změny. Celým tímto procesem prochází společně s užíváním funkčních moderních nástrojů, které jsou stavebním kamenem pro rozšiřování rejstříku silných stránek a příležitostí. Firma díky tomu nabývá na konkurenceschopnosti a celý její chod je plynulejší a efektivnější. I přes fakt, že veškeré pracovní pozice jsou pro úspěšnost klíčové, právě manažerské se často označují za ty nejdůležitější. Aby manažer mohl vést organizaci správným směrem, musí se neustále vzdělávat, nacházet nové trendy a využívat moderní manažerské nástroje.

Hlavním cílem kvalifikační práce je formou výzkumu zanalyzovat a zhodnotit úroveň implementace moderních manažerských trendů, kde na základě toho vyvodit závěry. Konkrétně se bude vycházet z výsledků spokojenosti, přínosnosti a využití jednotlivých trendů. Ukazatele budou zobrazeny vizuálně pomocí různých typů grafů. Hledání souvislostí mezi charakteristikami respondentů a úspěšností nástrojů povede k odhalení různých faktorů ovlivňujících úroveň implementace moderních manažerských trendů.

Teoretická část je zpracována na základě odborných výzkumů od ceněných společností. Vymezení nástrojů bude vycházet z výzkumů moderních manažerských trendů a nástrojů zpracovaných organizací Bain & Company. Další trendy z oblasti vedení a řízení budou stanoveny dle odborného článku společnosti Stratx Exl. Celkový výstup teoretické části zahrne 27 nástrojů a 8 trendů. Vstupní data pro vyčíslení spokojenosti, přínosnosti a využití nástrojů a trendů budou získána z dotazníkového šetření, které se zaměřuje na specifickou výběrovou skupinu podniků střední velikosti na území České republiky. Nástroje a trendy budou porovnána ve skupinách, kde dominuje určitá podobnost. Následně se vyobrazí v souhrnných tabulkách, ze kterých vyjde jejich celková úspěšnost. Kvalifikační práce bude zakončena vyvozením závěrů s doporučením opírajícím se o cenné informace z praktické části a jejího porovnání s částí teoretickou.

1 Charakteristika moderního managementu

Na začátek bude uvedeno několik odborných definic, které charakterizují management. Jedná se o široké téma, názory autorů se mohou lišit, ale v podstatě jsou všechny myšlenky podobné.

Jako první bude uvedena obecná definice, která charakterizuje proces z pohledu celé organizace, zní: „Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace“ (Veber, 2021, s. 15). Organizací je myšlen například podnik, nezisková organizace nebo veřejná instituce. Pro všechny tyto subjekty pracuje management na stejném principu.

Nezáleží, zdali se jedná o malý či velký podnik, ziskový či neziskový, výrobní nebo podnik poskytující služby, management je nezbytnou součástí jakékoli organizace. K efektivnímu řízení musí docházet pod vedením prezidenta korporace, správce nemocnice, vládního dohlázele, vedoucího skautské skupiny, církevního biskupa, baseballového manažera i rektora univerzity (Heinz & Koontz, 1993, s. 17).

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 12) uvádějí celkem tři definice podle toho, zda zdůrazňují:

- Vedení lidí

„Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných.“

- Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky

„Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.“

- Účel a používané nástroje

„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“

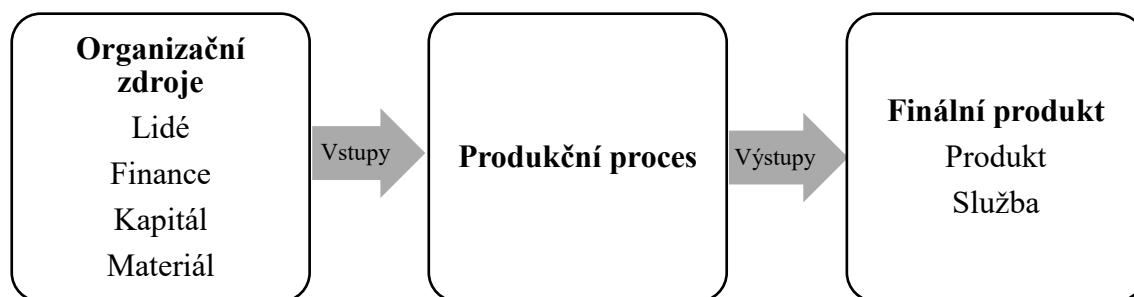
Efektivní využití manažerských dovedností je nedílnou součástí každého manažera, který chce za svou kariéru něčeho dosáhnout. Schopnosti pomáhají se systematicky soustředit

na zapojení organizačních zdrojů, a to vede ke splnění stanovených cílů. Jedním z hlavních cílů bývá například vytváření zisku. To přispívá k úspěchu a růstu firmy. Díky tomu pracovníci získají image kompetentního manažera a stávají se tak nedílnou součástí firmy. Společně s touto situací roste i pravděpodobnost povýšení (Certo & Certo, 2019, s. 31).

1.1 Organizační zdroje

Organizační zdroje jsou základní výrobní faktory, které fungují jako vstupy do produkčního procesu, jež generuje určité výstupy. Pro lepší představu byl přiložen obrázek číslo 1, díky vizualizaci totiž lépe popisuje danou situaci. Zdroje potřebují být řízeny tak, aby firma dokázala vyprodukovat finální výrobek vznikající spouštěním výrobního procesu. Manažer zde musí využít svých dovedností, a pomocí funkcí zajistit plynulou produkci. Zdroje jsou základním limitujícím faktorem pro každou organizaci, proto je nutné respektovat pravidlo omezení zdrojů. Na úrovni celé organizace se zdroje řídí a plánují pomocí ucelených systémů řízení zdrojů. Management musí vždy dbát na stav a využití organizačních zdrojů (Managementmania, 2019).

Obr. 1: Zobrazení zdrojů ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování dle S. C. Certo & S. T. Certo (2019, s. 38)

Dle Certa a Certo (2019, s. 37) se zdroje dělí na čtyři základní typy:

- lidské zdroje
- finanční zdroje
- materiál
- kapitál

Z prvního obrázku je znatelné, že organizační zdroje se v průběhu výrobního procesu spojují, využívají a přeměňují na finální výrobky. První zdroje jsou lidé. Jedná se o pracovníky, kteří byli najmuti za účelem vykonávání práce. Za jejich práci jsou následně odměněni mzdou. Zaměstnanci jsou nositelé dovedností a znalostí, ty je činí nenahraditelnými. Jako další se uvádí finanční zdroje. Jsou to peněžní částky, které jsou využívány manažery k nákupu zboží a služeb pro organizaci. Materiál lze chápat jako jednotlivé složky, které jsou používány při výrobě produktu. Poslední zdroj, kapitál, zastupuje stroje používané během výrobního procesu. Jejich stav opotřebení a zastaralost má přímý vliv na efektivnost výroby a tím pádem i na konkurenceschopnost. Jsou tedy jedním z hlavních faktorů pro udržení plánu výroby (Certo & Certo, 2019, s. 37).

Jako příklad pro lepší pochopení toho, co jsou to zdroje, se uvádí například firma Goodyear. Jedná se o firmu, která se orientuje na výrobu gum pro osobní automobily, užitkové vozy, nákladní automobily, SUV, závodní automobily, letadla, pro zemědělskou techniku a další. Jejich výrobním materiálem je kaučuk, z kterého opracováním vzniká guma. Kaučuk poskytuje dodavatel, to znamená, že musí být nakoupen za určité peníze, tedy za finanční zdroje. Když dodavatel přiveze materiál, převezmou ho skladníci, kteří jsou lidským zdrojem firmy. Následně ho převezmou pracovníci výroby, ti jsou samozřejmě také lidský zdroj, a začnou vyrábět guma. Ty jsou vyráběny za pomoci strojů, kapitálu (Certo & Certo, 2019, s. 37).

Přístup ke zdrojům velmi ovlivňuje úroveň firmy. Vysoká kvalita a kvantita zvyšuje šanci organizace na vyrovnání se s dotyčnými změnami. Proto když se položí prostá otázka: „Čeho je tato organizace schopna?“, manažery napadne odpověď týkající se organizačních zdrojů. Neexistuje pouze jediné rozdělení zdrojů. V každé literatuře může být nalezena spousta jiných, které nebyly ještě zmíněny. Pokud bude bráno v úvahu další členění, lze najít jiné důležité zdroje, těmi mohou být například produktové designy, informace, značky a vztahy s dodavateli, distributory a zákazníky. Při sumarizaci všech těchto vstupů, vzniká myšlenka o tom, jak je management důležitý (Harvard Business Review, 2011, s. 15).

1.2 Rozdělení a úrovně managementu

Management bývá nejčastěji rozdělován podle příslušných manažerských aktivit:

- strategické řízení
- taktické řízení
- operativní řízení

Jako první úroveň je vnímáno strategické řízení. Situace je dobře znatelná ve velkých podnicích. Jedná se o takové manažerské aktivity, které se týkají vrcholové úrovně managementu. V malých a středních organizacích, kde není organizační struktura tak rozsáhlá, zastupují tyto činnosti vlastníci, či ustavené výkonné vedení. Hlavní úkoly této skupiny, či jednotlivce je zaměřeni na klíčové faktory fungování a návrh a zpracování jednoho či více směrů rozvoje podniku. Z hlediska času má dlouhodobý charakter. To znamená, že časový výhled je delší než jeden rok. Často se uvádí interval tří až pěti let, nicméně horní hranice může být výjimečně i přesahena (Veber, 2017, s. 25).

Zastupitelé tohoto řízení se nazývají vrcholoví manažeři. Pokud nejsou vlastníky firmy, mají povinnost se jim zodpovídat. Součástí aktivit přispívajících rozvoji podniku může být i monitorování rizik a komunikace se stranami jak z externího, tak interního prostředí (Mládková, 2009, s. 16).

V pořadí druhá úroveň je taktické řízení. Zde se jedná o řídicí aktivity, které vedou k naplňování předem stanovených strategických cílů. Taktické řízení je označováno jako střednědobé, tím je myšlen časový výhled jednoho roku. Mezi nejnámější a nejpoužívanější nástroje patří například roční plán nebo rozpočty a další. To znamená, že se jedná především o aktivity spjaté s finančním řízením firmy (Veber, 2017, s. 25).

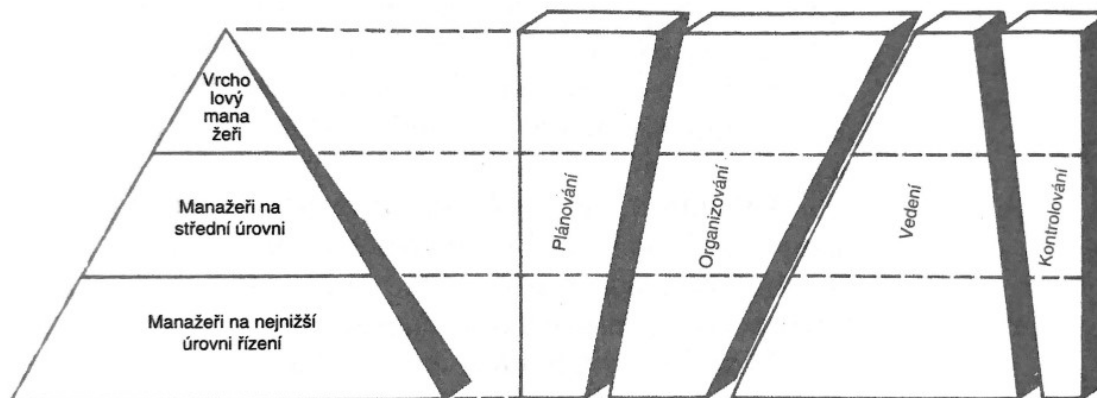
Do taktického řízení spadají manažeři, kteří se označují jako střední. K naplňování stanovených strategických cílů dochází přetvářením strategických úkolů vytvořených vrcholovými manažery na úkoly pro podřízené linie. Střední manažeři mají za povinnost i dohlížení na celý tento proces. Jelikož se jedná o management na střední pozici, hlavní pracovní náplní jsou především činnosti spjaté s lidskými zdroji (Mládková, 2009, s. 16).

Operativní řízení je sice spodní úroveň, ale ve firmě nejrozsáhlejší. Proto se k vyobrazení úrovní řízení používá pyramida. Za nástroje operativního řízení se považují především operativní plány, u kterých časový interval nepřesáhne dobu delší než jedno čtvrtletí. Nejčastěji to však bývají plány měsíční, týdenní nebo směnové (Veber, 2017, s. 25).

Mezi pracovníky spadající do operativní úrovně patří například vedoucí oddělení, mistr nebo primář specializovaného oddělení v nemocnici. Jejich hlavním úkolem je řídit

výkonné pracovníky. Manažerem první linie se většinou stává pracovník, který je expertem v daném pracovním úseku. To znamená, že v minulosti vykonával stejnou práci jako jeho aktuální podřízený (Mládková, 2009, s. 16).

Obr. 2: Úrovně managementu



Zdroj: Heinz & Koontz (1993, s. 20)

1.3 Manažer

Po shrnutí hlavních definicí managementu je zřejmé, že klíčovou osobu reprezentuje manažer. Odpověď na otázku: „Kdo je to vlastně manažer?“, lze vydedukovat ze slov P. F. Druckera:

„Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“ (Drucker, 1973, s. 6).

Manažer je osoba vystupující ve firmě jako vedoucí pracovník. Jeho pracovní náplní se rozumí zodpovědnost za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek, těmi je myšleno útvarů nebo například kolektivů. Zároveň se významně podílí na procesu tvorby těchto cílů a následné zajišťování podmínek jejich plnění. Při této práci uplatňuje hlavní manažerské funkce, plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků a podřízených (Drucker, 1973, s. 390-395).

Manažeři organizaci řídí. Nesou těžké břímě na svých ramenou, protože úspěchy, ale i neúspěchy, lze přičíst v jejich prospěch nebo na jejich vrub. Nicméně pravděpodobně tato pracovní činnost jen tak neustoupí. Věc se má přímo naopak, jejich úlohu posilují externí faktory, působící na všechny druhy organizací. Ve 21. století se mluví především o

globalizaci světové ekonomiky, kdy je potřeba vyrovnat se s jejími neblahými dopady na podnik. Dále se zrychluje tempo změn, roste náročnost, flexibilita řízení vnitřních procesů a samozřejmě i rostou dopady digitalizace (Veber, 2021, s. 28).

1.3.1 Kompetence manažera

Pro snadné pochopení je potřeba zmínit, co to kompetence jsou a z čeho se skládají. Zastupují soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů. Ty pohání jedince k dosahování požadovaného měřitelného výkonu. Kompetentním zaměstnancem nemůže být každý, může jím být jen ten pracovník, který má nejen předpoklady pro výkon, ale i současně požadované výkony. Zjednodušeně příslušnou činnost dokáže kvalifikovaně vykonávat a dokončit ji ve stanoveném čase a kvalitě (Pilařová, 2016, s. 10).

Z výše zmíněného textu plyne důležitost kompetencí na manažerské pozici. Jelikož se trh neustále mění, je potřeba, aby manažer disponoval i flexibilním jednáním v závislosti na měnících se externích i interních faktorech. I tato schopnost je vyjádřením kompetencí. Na takového manažera se může firma vždy spolehnout, situace dovoluje svěřit mu i náročné předem neurčitě definované úkoly. Mezi základní kompetence, které by měl manažer obsáhnout, se řadí schopnost samostatného rozhodování, dotahování veškerých úkolů do plánovaného konce, dále schopnost reagovat na měnící se podmínky, rozhodovat se na vlastní pěst, schopnost sebevzdělávání a učení, flexibilita, a nakonec inovativnost při řešení úkolů (Lojda, 2011, s. 38).

1.3.2 Rozdíl mezi manažerem a lídrem

Princewill Akuma (2018) popisuje rozdíl jednoduchou teorií:

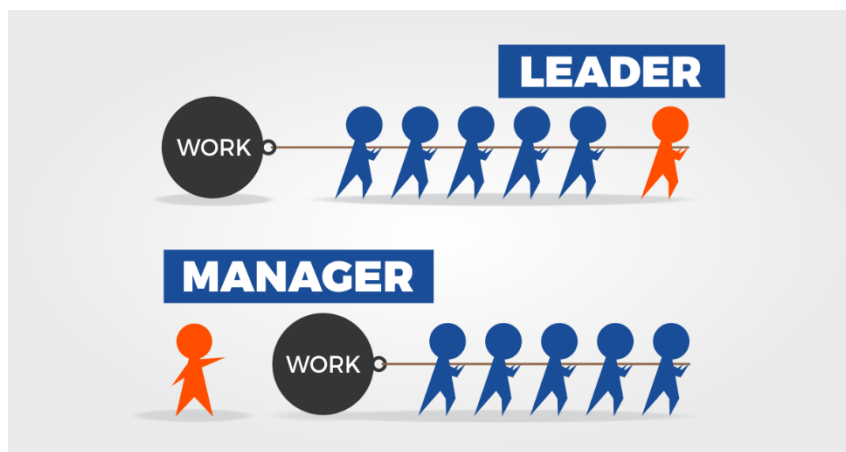
„Lídři vedou, zatímco manažeři řídí!“

Pod činností vedení si lze představit převzetí iniciativy, to vede k tomu, že lídr je následován svými spolupracovníky. Účelem je inspirace a motivace podřízených a ukázat jim, že práce může být bezpochybně odvedena. Na opačné straně stojí manažer, který do své role zahrnuje prvky kontroly, například dohlížení na zaměstnance (Akuma, 2018).

Rozdíl těchto dvou rolí je dobře znatelný na obrázku 3, kdy v dolní části lze spatřit manažera, který se své podřízené snaží vybičovat k tomu, aby bylo naplněno předem

stanovených cílů. Nad prací má dohled a kontrolu. Oproti tomu lídr pracovníkům pomáhá s těžkým břemenem, které znázorňuje práci. Jeho pomoc inspiruje ostatní, kteří táhnou břemeno s ním. Pokud by se situace rozebrala emočně, člověk vnímá lídra jako hrdinu. Znamená to tedy, že „manažeři dělají věci správně, lídři dělají správné věci.“ (Benisse, 2009, s. 210)

Obr. 3: Rozdíl mezi lídrem a manažerem



Zdroj: Akuma (2018)

Nicméně působením dnešního vývoje se tyto dva pojmy používají paralelně. Pokud je manažer skvělý ve své práci, lze ho označit za dobrého lídra. Nikdy však nelze považovat lídra za manažera. Aby se pracovník stal lepším manažerem, měl by zastupovat i vůdce, schopného převzít iniciativu tak, aby ho ostatní následovali. Potenciální čas by neměl být věnován pouze kontrole (Akuma, 2018).

V rámci výzkumu odhalení vlastností vedoucích pro zpravodajství idnes.cz bylo vytvořeno dotazníkové šetření. Osloveno bylo 311 českých top manažerů napříč Českem. K rozdílu mezi lídrem a manažerem se vyjádřil i Jiří Dobeš, který se zabývá rozvojem leadershipu téměř 20 let. Co se týče pozice top manažera, i on klade důraz na správnou kombinaci obou rolí. Osoba na tak vysokém postu musí umět vytvořit a přenést energii, z té vyjde nadšení lidí, a jejich využití poté optimalizovat. Na pozici manažera je zaměstnanec dosazen jmenováním. Pokud se ale chce stát lídrem, musí získat uznání a respekt vedených lidí. Rozdílnosti v očekávání podřízených komplikují získání role, stát se manažerem je proto jednodušší (Sovová, 2020).

1.3.3 Funkce manažera

Tímto pojmem jsou myšleny typické činnosti, bez nichž se vedoucí pracovník neobejde. Jejich účelné a účinné vykonávání vede k zajištění úspěchu manažerské práce. Jednostrannost v pozornosti i realizaci manažerských funkcí vede k neefektivní činnosti. K dosažení cílů organizace nestačí pouze jediná funkce, musí být využito několik druhů funkcí, mezi nimi by následně měl vzniknout vzájemný soulad při jejich vykonávání (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 65).

Z hlediska vývoje i manažerské funkce jsou zasaženy rychle se měnícím prostředím, proto lze definovat spoustu nových funkcí, vzniklých společně s dobou, která si je vyžaduje. V této práci budou definovány čtyři základní funkce dle Certa a Certa (2019, 35-36), kterými jsou:

- rozhodování
- plánování
- organizování
- kontrola

Jednotlivé funkce budou nyní detailněji popsány:

1. Rozhodování

Na prvním místě je vhodné zmínit funkci rozhodování, jelikož se jedná o každodenní činnost, která je provázána se všemi ostatními funkcemi. V případě plánování ji lze považovat za jádro plánovacích procesů. Hlavním tahem je učinění rozhodnutí vedoucího pracovníka mezi dvěma, či více variantami (Veber, 2021, s 106).

V potaz musí být bráno, že rozhodování neznamena tipování bez potřebného know-how či Best Practices, nebo bez uvědomění dalších alternativ. Myšlenka vychází z definice Rowana Gibsona (1998): „Rozhodování bez alternativ je zoufalým tahem hazardního kráče.“

V předešlé kapitole bylo v rámci úrovně managementu vytvořeno rozdělení na manažery vrcholové, střední a manažery první linie. Díky nespočetným specializacím manažerských pozic se i rozhodování nedá vysvětlit jedním příkladem. Může se jednat o rozhodnutí, které nemá žádný velký dopad na organizaci, nebo naopak může poškodit

efektivnost fungování celé firmy. Zde vzniká potřeba mít k dispozici metodu, návod, či radu, jak správně rozhodnout o dané situaci (Blažek, 2014, s. 88).

Manažer, jehož úkolem je rozhodnutí, má možnost využití nejrůznějších nástrojů a pomůcek jako jsou například programové prostředky, či konzultace. Při vlastním rozhodování jsou sice velmi nápomocné, ale odpovědnost zůstává pořád na ramenou manažera, který je v roli rozhodovatele. Riziko rozhodnutí nelze přenést například na tvůrce programu (Dostál, 2005, s. 149).

2. Plánování

Jedná se o funkci, jejímž výsledkem je plán vedoucí ke splnění určité skupiny úkolů. Plánem se rozumí záměr:

- přispívající k účelu, poslání, cílů nebo úkolů řízeného procesu nebo činností organizace
- stanovený v určitém časovém horizontu
- na požadované úrovni s vymezenými parametry cílů (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 75)

Samozřejmě i zde se odlišuje náplň plánování dle úrovně managementu. Strategické plánování se zaměřuje na vzdálenější budoucnost. Klíčové je především pro marketing, rozhodování o investicích, pro rozvoj lidských zdrojů a pro výzkum a vývoj. Hlavním cílem vykonávání strategického plánování je udávání směru organizace. Tam, kde dochází k silnému toku finančních zdrojů a toku materiálu ve výrobě, se využívá taktické a operativní plánování. Zejména se jedná o nákup a prodej, kde se manažeři setkávají s finančním plánem, plánem prodeje, projektu, výroby, nákupu, rozvoje lidských zdrojů, osobního rozvoje zaměstnance, investiční plány a plány údržby a oprav. Dílčí plány musí být navzájem provázány. Vykonáváním procesu plánování si firma stanoví své cíle, jejich cílové hodnoty a cestu, vedoucí k jejich dosažení. Na dosahování cílů působí jak vnější, tak vnitřní faktory. Ty mohou průběh ulehčit nebo naopak úplně znemožnit (Managementmania., 2016a).

3. Kontrola

Prostřednictvím funkce kontroly vedoucí pracovníci shromažďují informace o aktuálním výkonu celé organizace. Ty se následně uchovávají a v budoucnu slouží k porovnání

současného výkonu s výkonnostními normami, které byly zaznamenány v rámci kontroly. To umožňuje přehled o současném stavu podniku a ostřejší pohled do budoucnosti. Na základě dat se vedení rozhoduje o úpravě jednotlivých procesů a činností firmy, které vedou k naplňování předem stanovených cílů. Kontrola je neustálý proces, jehož úkolem je neustále shromažďovat informace, provádět srovnání a snažit se najít ještě víc efektivní způsob (Certo & Certo, 2019, s. 36).

Zpětná vazba umožňuje korigovat zejména činnosti strategického managementu jako jsou plány a strategie, dále také organizační strukturu, architekturu, sociální sítě, procesy a samozřejmě výkonnost a efektivní využití lidských, finančních, materiálních i nemateriálních zdrojů. Kontrola bývá využívána i jako prevence k předcházení negativních vlivů na organizaci, díky tomu má úzké pouto s řízením rizik. Mezi nejčastější metody kontroly se řadí například běžná vnitřní kontrola, interní audit, externí audit, dopředná vazba a zpětná vazba (Managementmania, 2018).

4. Organizování

Organizování vyznačuje činnost spravující uspořádání prvků a vztahů mezi nimi, tím vzniká organizace. Tou se rozumí sociální uspořádání pracovníků vedoucí k dosahování kolektivních cílů řízeným způsobem jednání. Aby jejich práce byla efektivní, členové organizace mezi sebou jednají a tím se i ovlivňují. K plynulému chodu se používají technologie, nástroje řízení a informace. Výhodou kolektivních cílů je zdůraznění sdílení záměrů jednotlivých členů, ti jsou schopni jich dosahovat společně, oproti samostatnému jednání je tato varianta víc efektivní (Dědina, 2007, s. 14).

Pokud se tedy organizace skládá z několika pracovníků, je nutné, aby každý z nich znal své místo, pravomoc a odpovědnost. Díky tomu se v současné době projevuje trend decentralizace kompetencí, jinými slovy přenesení pravomocí a souvisejících odpovědností z vyšších složek systému na nižší složky totožného systému (Kopfová, 2012, s. 7).

Tyto čtyři manažerské funkce se objevují pravděpodobně v každém úspěšném podniku a tvoří pevný základ pro nastavbu dalších. Aby manažer zvládl obsáhnout náplň svojí práce musí jeho schopnosti zasahovat do všech stran. Jedno z nejdůležitějších zaměření vedoucího pracovníka je schopnost práce s lidským zdrojem. Do této skupiny řadíme především vedení lidí, motivaci a komunikaci.

1. Vedení lidí

Vůdce zaměstnanců by měl mít vybudovanou určitou osobnost, díky které ho podřízení vnímají jako ideálního manažera. Měl by disponovat především integritou, důvěrou, nadšením, vstřícností, férovostí, klidem i přísností zároveň (Adair & Reed, 2009, s. 9).

Vodáček a Vodáčková dle své literatury (2013, s. 78) považují lidi za nejvzácnější kapitál.

„Vedení lidí je vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce.“

2. Motivace

Za hlavní účel motivace se považuje vytvoření pozitivního přístupu například k nějakému výkonu či typu chování. Kladný vztah může mít dvě příčiny vzniku. Za první se považuje spojení vykonání práce s finanční odměnou, kdy se ale nejedná o motivaci, ale stimulaci. V druhé se splnění pracovní úlohy pojí s vnitřním vyladěním člověka a odpovídá definici motivace. Oproti stimulaci se zakládá na vnitřních pohnutkách neboli motivech. Úkolem manažera vystihnout tyto motivy a ušetřit příkon vnějších podnětů. Člověk má k práci kladný vztah a přijde mu smysluplná (Plamínek, 2015, s. 35).

Motivaci a potřeby člověka, které ho pohání, zachycuje nástroj k motivaci lidí – Maslowa Pyramida. Mezi potřebami vládne určitá hierarchie, která se znázorňuje právě pyramidou, jelikož ji lze postavit pouze na pevných základech (Businessanimals., 2018).

3. Komunikace

Jedná se o proces prováděný za účelem sdílení informací. (Certo & Certo, 2019, s. 339). Aby byla komunikace efektivní, musí být vždy dodrženy základní požadavky. Těmi jsou zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost, zdvořilost a oboustranné pochopení. Ani jedna strana v procesu komunikace, by neměla kritizovat, posuzovat či si stěžovat na druhou. Mezi základní pravidla úspěchu lze řadit upřímnou chválu a vzbuzování touhy ve druhých (Vymětal, 2008, s. 27).

Za nejefektivnější způsob komunikace se považuje face-to-face meeting, který může být do určité míry zastoupen online meetingem. Mezi další se řadí komunikace prostřednictvím e-mailů, telefonů a messengerů (Klabanová, 2019).

2 Vymezení moderních manažerských trendů

K vymezení moderních manažerských trendů bylo zapotřebí vycházet z kvalitních zdrojů, které jsou důvěryhodné a co nejnovější, aby výstupní hodnoty praktické části měly vysokou výpovědní schopnost. Dále bylo potřeba vytrždit specifická témata, která se zabývají například pouze řízením projektů, či znalostí, diplomová práce je totiž zaměřena na management jako celek. Po aplikování těchto ošetrových činností byly nalezeny kvalitní výstupy. Jedná se o dva zdroje, které jsou veřejně přístupné prostřednictvím internetu.

Pevný základ k vymezení moderních manažerských trendů představuje mezinárodní výzkum poradenské organizace Bain & Company. Ta sleduje vedoucí pracovníky po celém světě už od roku 1993. Zaměřuje se na aplikované nástroje a jejich efektivní využití v praxi. Na základě těchto informací byl pravidelně prováděn výzkum, identifikující 25 nejpopulárnějších nástrojů managementu (Rigby & Bilodeau, 2018).

Dále bude čerpáno z informací, které poskytuje společnost Stratx Exl v rámci své poradenské aktivity. Firma se specializuje na vývoj vedení, strategické inovace a poskytování komerčních osvědčených postupů. Rozvoj vedení se zakládá na identifikaci klíčových vůdčích kvalit a dovedností získaných od současných lídrů, to garantuje posunutí organizace vpřed. Ve spolupráci společnosti Stratx Exl a Alexandry Harris, vznikl článek „10 trendů v oblasti vedení a řízení v roce 2022“. Ten bude sloužit jako další zdroj k vymezení moderních manažerských trendů (Stratx-exl., 2022).

Z obou zdrojů je zřejmé, že cílem jejich publikování je sdílení informací. Postupem času se organizace potýkají se složitějším a konkurenčním prostředím vznikajícím pod vlivem globalizace a internacionalizace v mezinárodním rozměru (Cambaliková, 2021). V důsledku toho se mění kompetence manažera, který v moderním obchodním prostředí vyniká. Firmy jsou tak nuceny přizpůsobit své tradiční způsoby podnikání inovativnímu chování a získat nové příležitosti. Díky tomu vznikají nové manažerské metody a nástroje (Harris, 2022).

2.1 Seznam moderních manažerských nástrojů

Tato podkapitola vymezuje veškeré nástroje zahrnuté do kvalifikační práce. Výsledek je prezentován v Tab. 1: Seznam moderních manažerských nástrojů zachycující 27 nástrojů

společně s jejich hodnotami v ukazatelích spokojenost a využití. Prvních 25 nástrojů vychází z výzkumu Management Tools & Trends (2018) tvořeného společností Bain & Company. Všechny obsažené nástroje pro řízení zákazníků byly následně porovnány s novějším výzkumem Customer Experience Tools & Trends (2020). Jelikož s odstupem času prokazovaly rostoucí hodnoty, jejich zvolení se potvrdilo. Přidán byl i nástroj řízení zpětné vazby, díky jeho vysokým hodnotám v druhém výzkumu. Zařazen byl na předposlední místo, protože jeho hodnota využitá není zaznamenána pro rok 2018, ale 2020. Na základě autorova rozhodnutí byl přidán i 27. nástroj analýza prostředí.

Tab. 1: Seznam moderních manažerských nástrojů

	Nástroj	Spokojenost	Využití
1.	Strategické plánování	4,03	48 %
2.	Řízení vztahu se zákazníky	4,01	48 %
3.	Benchmarking	3,94	46 %
4.	Pokročilá analýza dat	4,06	42 %
5.	Řízení dodavatelského řetězce	4,05	40 %
6.	Spokojenost zákazníka	4,03	38 %
7.	Programy řízení změn	3,9	34 %
8.	Řízení kvality	4,09	34 %
9.	Určení poslání a vize podniku	4	32 %
10.	Digitální transformace	4,07	32 %
11.	Angažovanost zaměstnanců	3,87	31 %
12.	Internet věcí	4,07	30 %
13.	Zaměření na hlavní činnosti	3,92	30 %
14.	Balanced Scorecard	3,93	29 %
15.	Business Process Reengineering	4,02	28 %
16.	Segmentace trhu a zákazníků	4,06	27 %
17.	Strategické aliance	3,93	25 %
18.	Agilní Management	4	24 %
19.	Fúze a akvizice	3,9	24 %
20.	Organizační Time Management	3,96	22 %
21.	Modely optimalizace ceny	4,06	20 %
22.	Tvorba scénářů a náhradního plánu	3,99	19 %
23.	Analýza cesty zákazníka	4,06	18 %
24.	Snížení složitosti	3,88	17 %
25.	Nulové rozpočtování	3,82	10 %
26.	Řízení zpětné vazby (B&C 2020)	-	(77 %)
27.	Analýza externího a interního prostředí (zařazeno autorem)	-	-
	Průměr	3,99	32 %

Zdroj: Bain & Company (2018)

Pro lepší orientaci jsou nástroje rozřazeny do šesti skupin na strategické nástroje, nástroje pro řízení zákazníků, řízení zaměstnanců, neustále zlepšování a dále nástroje v reakci na globalizaci a digitalizaci. Ve svých skupinách jsou seřazeny postupně podle úspěšnosti v jejich využívání.

2.2 Strategické nástroje

Skupina zachycuje deset moderních manažerských nástrojů, které se používají na nejvyšší úrovni managementu. V pořadí dle nejvyššího užití skupinu reprezentuje strategické plánování, Benchmarking, řízení dodavatelského řetězce, určení poslání a vize podniku, Balanced Scorecard, Business Process Reengineering, strategické aliance, tvorba scénářů a náhradního plánu, nulové rozpočtování a analýza externího a interního prostředí

2.2.1 Strategické plánování

Strategické plánování se pravidelně umísťovalo mezi top deseti nástroji dle výzkumu Bain & Company. V posledním roce výzkumu ovšem obsadilo první příčku z 25 nástrojů. Označeno bylo jako nejpoužívanější nástroj. V kategorii spokojenosti se umístilo na 9. pozici, nicméně za lídrem zaostává pouze o 0,06 setiny. Celkem 48 % respondentů označilo strategické plánování za aktivně využívané. Spokojenost byla měřena na škále od 0 do 5, kdy 5 bodů reprezentovalo maximální spokojenost. Celkový průměr obdržených bodů se vyšplhal na hodnotu 4,05 bodů (Bain., 2018).

Jedná se o proces určující budoucí úspěšnost organizace a jak tohoto stavu dosáhnout. Na základě potenciálu organizace spojuje cíle s činnostmi a zdroji potřebnými k jejich dosažení (Bain., 2018).

Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství se odvíjí od včasného předvídání příležitostí a řešení problému strategického charakteru. Vrcholoví manažeři mají za úkol nalézt správnou odpověď na následující otázky:

1. Na které trhy a části trhů se soustředit a jakým výrobkům či službám dát přednost?
2. Pomocí jakých prostředků a postupů lze vytvořit konkurenceschopné výrobky a služby?
3. Jaký je potenciál úspěchu a jak nejefektivněji vynakládat podnikové zdroje?

4. Jaká kritéria měření pokroku při realizaci strategie budou nejméně účelná (Hanzelková a kol., 2017, s. 1)?

Aby byl proces strategického plánování úspěšný, musí vycházet z modelu strategického managementu. Ten se rozděluje na tři stěžejní části, formulace strategie, implementace strategie a její hodnocení a kontrola. Výchozím bodem modelu je identifikování vize a poslání, dále následuje stanovení strategických cílů a strategie. Do formulace se řadí i provedení interního a externího auditu. V rámci implementace se potom zavádí výše zmíněné nástroje. V konečné fázi se měří a hodnotí výkon. Proces je dynamický a nemá zdárný konec, protože organizace neustále podléhá novým externím a interním vlivům. To je hlavní důvod vedoucí k průběžnému formulování a implementaci strategie. (David, 2013, s. 44).

Podobný postup je doporučován i firmou Bain & Company, který na základě vlastních výzkumů tvoří články sumarizující výsledky a doporučení k jednotlivých populárním nástrojům. Strategické plánování díky tomu dokáže napomoci změnit směr a výkon podnikání, vytvořit společný rámec pro rozhodování v organizaci, nastavit správný úhel pohledu pro rozhodování o rozpočtu a hodnocení výkonu, vyškolit manažery a zvýšit důvěru zaměstnanců ve směr, kterým se firma ubírá (Bain., 2018).

2.2.2 Benchmarking

I když 46 % respondentů užívá používá Benchmarking s chvalitebnou spokojeností, okolo procesu vzniká řada pochybností (Bain., 2018a).

Benchmarking lze definovat jako strategii pro zavedení změn v organizacích. Funguje jako ukazatel pro měření podobných operací za účelem zefektivnění sledovaného procesu. To může vést ke zkvalitnění produktu, který následně vygeneruje vyšší hodnotu zisku. Mezi nástroje strategického plánování je řazen především kvůli procesu srovnávání strategie vlastní firmy se strategiemi lídrů ve stejném ale i cizím odvětví. K naplnění cíle procesu dojde, pokud se identifikují osvědčené postupy, které je možné přijmout a implementovat (Vochozka, 2022, s. 136)

Po získání postupů je společnost přizpůsobí k vlastním podmínkám a začlení do vlastních procesů. Benchmarking nesmí být založen na napodobování, ale na inovaci. Proces srovnávání je následovný:

1. Výběr předmětu srovnávání (proces, produkt, služba a další).
2. Identifikace klíčových výkonnostních metrik.
3. Výběr společnosti nebo interní oblasti k porovnání.
4. Sběr dat o výkonu a postupech.
5. Analýza dat a identifikace příležitosti ke zlepšení.
6. Přizpůsobení a implementace osvědčených postupů, stanovení cílů a zajištění přijetí v celé společnosti (Bain., 2018d).

Nicméně viceprezident společnosti LPL Financial Zachary Toof (2020) se domnívá, že tradiční benchmarking je už zastaralý. Chybovost často tkví ve dvou hlavních problémech. Prvním je nedostatek kontextu a neúplné nebo nesrovnatelné datové body. Do prvního bodu lze zařadit i používání zpětně hledaných informací, těmi je například technologie nebo postpandemické prostředí. Druhý problém opomíjí strategie a schopnosti odlišující lídry od ostatních, a to v důsledku vycházení ze statistických hodnot úspěšnosti. Inovativní benchmarking vzniká z kombinace interního porovnání a externího snímání. Interní porovnání vychází ze shromážděných a vyhodnocených dat vlastní firmy v různých časových úsecích mezi různými skupinami. Oproti tomu externí snímání se zakládá na zkušenostech v reálném čase z vnějšího prostředí. Mezi externí faktory patří například ekosystém nebo politické a společenské změny.

2.2.3 Supply Chain Management

Nástroj Supply Chain Management se drží mezi prvními deseti příčkami ve výzkumu Bain & Company už od roku 2012. Postupně se probojoval až na 5. nejpoužívanější nástroj moderního managementu, díky nadprůměrnému používání a spokojenosti (Bain., 2018a).

Supply Chain se do českého jazyka překládá jako dodavatelský řetězec, odborný výraz vymezuje Evropská logistická asociace. Jedná se o „posloupnost přeměn, pohybů nebo umístění přidávajících hodnotu“. Supply Chain Management má definici následovnou: „Organizování, plánování, řízení a uskutečňování toku výrobků od vývoje a opatrování přes výrobu a distribuci k finálnímu zákazníkovi tak, aby byly uspokojeny požadavky trhu nákladově efektivním způsobem.“ (Jirsák a kol., 2012, s. 15).

Supply Chain Management synchronizuje úsilí stran podílejících se na naplnění potřeb zákazníka, těmi jsou dodavatelé, výrobci, distributoři, prodejci, zákazníci a další. Jeho

provoz se opírá o řadu trendů, měnících celosvětové obchodní praktiky, včetně zásob just-in-time, elektronické výměny dat, outsourcingu vedlejších činností, konsolidace dodavatelů a globalizace (Bain, 2018e).

Na přelomu roku 2022 a 2023 byl a s velkou pravděpodobností ještě bude nástroj ovlivňován řadou vnějších hrozeb vrhajících riziko na přístup ke zboží a na to, jak proudí do konečného místa určení. Mezi ně patří geopolitické konflikty, inflační tlaky a recesní prostředí, a klimatické změny počasí. Problémy se promítají zvyšováním cen, zadržováním zboží v přístavech a snižováním dostupnosti kontejnerové a námořní přepravy (KPMG, 2022).

Astrid Eira (2022), B2B expertka společnosti FinancesOnline, shromáždila v internetovém článku předpovědi a trendy v řízení dodavatelského řetězce pro rok 2023:

1. green Supply Chain Management
 - klimaticky chytré plánování dodavatelského řetězce vede k udržitelnějším zdrojům
2. cirkulární dodavatelské řetězce nahradí lineární
 - snížení výdajů na suroviny a recyklace a likvidace odpadu
3. automatizace
 - AI k předpovědi nákupních požadavků, AR a VR ke zvýšení produktivity pracovníků
4. agilita
 - vyrovnání se s přírodními katastrofami a měnící se dostupností surovin
5. elasticita logistiky
 - flexibilnější dodavatelský řetězec v oblasti dopravy, výroby a přepravy, ochrana proti výkyvům na trhu.

2.2.4 Určení poslání a vize podniku

Stanovení poslání a vize podniku má ve výzkumu dlouholetou tradici a společně se strategickým plánováním spadají do nejpoužívanějších nástrojů i dnes. Ve výsledcích výzkumu se objevuje už od roku 1993, a i když jeho použití oproti minulým letům kleslo, spokojenost je stálá. V roce 2017 vize a mise utřžily 4 body a řadí se tak mezi nástroje, s kterými jsou respondenti nejvíce spokojeni (Bain., 2018).

Mise je definována jako zdůvodnění existence organizace a informuje o tom, co je jejím hlavním smyslem. Jedná se o stručnou a srozumitelnou formulaci, která by neměla obsahovat víc než čtyři věty. Definované poslání se neobejde bez pracovníka zodpovědného za jeho naplnění (Bartes ,2011, s. 79).

Jako příklad bude uvedena formulace mise společnosti Google:

"Naším posláním je organizovat informace na světě, aby k nim měli všichni přístup a mohli je používat"(Google, 2022).

Poslání má velmi důležitý informační význam, působí jak dovnitř firmy, tak navenek. Hlavním cílem mise v externím prostředí je naklonění široké veřejnosti tak, aby byla firma v jejich očích vnímána pozitivněji. Uvnitř firmy zastupuje základní normu pro chování managementu a řadových zaměstnanců. Na základě informačního významu je zřejmé, že srozumitelnost a stručnost není pro poslání dostačující. Aby naplňovalo svoji hlavní funkci, musí být i jedinečné a snadno zapamatovatelné, aby firma byla odlišná od svých konkurentů (Hanzelková a kol., 2017, s. 22).

Jako další příklad bude uvedena vize společnosti Alza a. s.a Kofola a. s. v tomto pořadí:

„Naší vizí je spojovat svět obchodu, technologií a internetu tak, abychom neustále vytvářeli nejlepší nákupní příležitost a zážitek pro naše zákazníky a inovativní a tvůrčí prostředí s nejlepšími nástroji pro naše lidi.“ (Alza., 2022)

„Vize Kofoly je zero waste, tedy nulový odpad, a carbon neutral (uhlíková neutralita) do roku 2030.“ (Hodkova, 2020)

Správně stanovená vize tvoří přímou cestu k silné budoucnosti organizace. Jedná se o budoucí stav, kterého by firma chtěla postupem času dosáhnout. Z toho vyplývá, že se jedná o určitý cíl. K naplnění tohoto stavu směřuje veškerá činnost a působení organizace tak, aby bylo docíleno předem definované představy o stavu podniku (Pruvodcepodnikanim., 2022).

Hlavním rozdílem mezi misí a vizí je časové hledisko. Pokud mise znázorňuje důvod existence organizace a její existenční záměr, musí být orientovaná na přítomnost. Oproti tomu vize se zaměřuje na vzdálenou budoucnost. Z uvedených příkladů vizí je znatelné dlouhodobé hledisko. Například organizace Kofola a. s., přímo zmiňuje hraniční rok, kdy by mělo nejdéle dojít k jejímu naplnění. Co má vize a mise společného je přesnost,

stručnost, srozumitelnost, jedinečnost a pozitivní ladění sloužící k motivaci personálu, ale i potenciálních zákazníků (Pruvodcepodnikanim., 2022).

Výjimečnými vizemi se pyšní například společnosti Hewlett-Packard, 3M a Sony. Tyto firmy vytvořily mimořádně trvalé vize vybudované tak, aby setrvaly. Znázorňují jasné plány postupu směrem k nejisté budoucnosti a zároveň stanovují podmínky napomáhající k dodržování hodnot a cílů. Nejedná se pouze o prázdná slova, která se revidují s každým novým obchodním trendem (Harvard Business Review, 2018, s. 93).

Pokud má podnik stanovenou vizi, může počítat se značnými výhodami, které formulace přinese. Mezi hlavní přínosy patří například posílení strategického plánování a rozvíjení firmy, motivování zaměstnanců a managementu, vymezení jasných pravidel napomáhajících k rozhodování, poskytnutí stability v nejistých obdobích, odlišení od konkurence a zlepšení marketingu (Pruvodcepodnikanim., 2022).

Přímou návaznost na vizi mají dlouhodobé strategické cíle. Ty bývají nejčastěji stanoveny na dobu jednoho roku až tří let, tedy na dobu kratší, než je zpracovaná vize. Cíle zpřesňují hlavní představu vize v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích (Šulák & Vacík, 2005, s. 24).

2.2.5 Balanced scorecard

V rámci uvedených definic týkajících se strategického plánování bylo zmíněno několik užitečných metod. Jednou z nich byla i Balanced scorecard. V Průzkumu Bain management tool & trends sice zaznamenala pokles oproti minulým rokům, ale hodnoty jsou stále obdivuhodné. 29 % dotazovaných manažerů označilo Balanced scorecard za aktivně využívanou metodu. Spokojenost s aplikováním metody se vyšplhala na hodnotu 3,93 z pěti (Bain., 2018a).

Dle Grasseové (2012, s. 102) se balanced scorecard zakládá na čtyřech obecných perspektivách pokrývajících hlavní oblasti strategie, za účelem stanovení cílů a ukazatelů právě v těchto perspektivách:

1. Finanční perspektiva – zaměření na finanční zdraví společnosti
Příklad – růst zisku, obratu nebo efektivity nákladů.
2. Zákaznická perspektiva – zaměření na lidi nakupující produkty a služby firmy
Příklad – image firmy, spokojenost zákazníků, procento opakovaných nákupů.

3. Perspektiva interních procesů – zaměření na chod firmy a její efektivnost, omezují plýtvání, urychluje procesy, aby za méně času bylo dokončeno více práce
Příklad – zefektivnění plánování, rychlost a kvalita výroby.
4. Perspektiva učení se a růstu – zaměření na celkovou firemní kulturu a technologii
Příklad – zvyšování kvalifikace, spokojenost a nízká fluktuace zaměstnanců.

Všechny perspektivy mají mezi sebou přímý vztah a navzájem se ovlivňují. Vše začíná ve čtvrté perspektivě učení a růstu. Firma se rozhodne pro vyškolení svých zaměstnanců a vybuduje optimální kulturu k šíření znalostí. Díky tomu budou posíleny vnitřní procesy, jelikož chod společnosti bude s rostoucími zkušenostmi zaměstnanců plynulejší. Vše bude fungovat tak, jak má a zákazník bude spokojený, firma se navíc bude umět lépe o zákazníky starat. Uspokojení zákazníka ve finální verzi povede k zvýšení zisku. Zdraví firmy není posuzováno pouze podle finančního výdělku. I když je finanční perspektiva nejdůležitější, vypráví jen krátkodobou část příběhu (Spiderstrategies., 2022).

2.2.6 Business Process Reengineering (BPR)

Nástroj byl zvolen na základě výzkumu Bain & Company, kde se umístil na 15. pozici (Bain., 2018a).

BPR se zaměřuje na podnikové procesy, které nejsou efektivní. To znamená, že vůbec nefungují nebo zkrátka nevyhovují podniku, a díky tomu se musí přistoupit k radikální změně. Designéři se musí zcela odpoutat od současného procesu a od počátku ho přeměnit, aby odpovídal veškerým aspektům. Změna má dopad na všechny dimenze života firmy, včetně zaměstnanců a jejich vztahů. Oproti postupnému zlepšování se liší jednorázovou změnou zabírající delší období, jejímž počátečním bodem je zelená louka. Reengineering se považuje za rizikovější a neobejde se bez vyspělé informační technologie. Celý proces začíná definicí rozsahu projektu a pokračuje analýzou potřeb a možností, na jejichž základu se vytvoří nová soustava procesů. Ta se neobejde bez naplánování přechodu skládajícího se z naplánovaných akcí k zavedení změny. V konečné fázi se může začít s implementací. (Řepa, 2007, s. 16-17)

2.2.7 Strategic Alliances

Dalším nástrojem z 25 nejpopulárnějších nástrojů moderního managementu je Strategická aliance (Bain., 2018a).

Internacionalizace hospodaření nutí firmy k odvázáni se od samostatnosti a přiklonění se ke strategickým aliancím. Aby se firma mohla dále vyvíjet a na trhu růst, musí expandovat do ostatních zemí, kde ale působí spousta negativních externích faktorů. Státy jiné národnosti mají rozdílnou měnu, mentalitu, jazyk a další (Mallya, 2007, s. 126).

Strategické aliance představují dohody mezi firmami, kdy každá z nich vyčlení zdroje k dosažení společných cílů. Alianci lze uzavřít se zákazníky, dodavateli, konkurenty, ale i s univerzitami a vládními divizemi (Bain., 2018g).

Ze strategických aliancí plynou následující výhody, vyšší konkurenceschopnost, nízké bariéry vstupu na nové trhy, krátká doba rozvoje, rozložení rizik a vysokých nákladů na rozvojové projekty, a nakonec kombinace znalostního managementu obou firem. Nicméně je nutné počítat s nestabilní organizační strukturou, vysokou mírou konfliktů a s rostoucí závislostí na partnerovi, který se může stát rizikem v případě neúspěchu strategie (Mallya, 2007, s. 126).

Strategická aliance musí být postavená na kvalitní komunikaci. Důsledkem toho firma koná správná rozhodnutí vedoucí k efektivní spolupráci. Podmínky obou stran aliance nemusí být vždy totožné, nesmí ale vést k nečestnosti. Ta by se totiž mohla projevit finanční ztrátou jedné z nich (Zinkaizl, 2021).

2.2.8 Scenario and Contingency Planning

Podprůměrným využitím, ale vysokou spolehlivostí dle Bain & Company prosperuje plánování scénářů (Bain., 2018a). Spočívá ve vyhodnocování alternativních pohledů na to, co se v budoucnosti může přihodit. Na území Česka se nástroj označuje jako „Náhradní plán“. Manažerovi pomáhá především s plánováním ve strategickém, provozním a finančním měřítku. Nástroj se zaměřuje na zodpovězení otázek, co by se mohlo stát, jaký by to mělo dopad na strategii, plány a rozpočty a jak by bylo vhodné reagovat (Cgma., 2013).

Vytvořením a testováním různých scénářů společně s What-If analýzou manažeři zvažují veškerá kritéria a předpoklady s významným dopadem a následně se rozhodnou pro specifický postup. Firma tak nebude zaskočena při naplnění hrozby nebo příležitosti a zvládne neočekávané (Bain., 2018h).

Záložní plán je úzce spjat s řízením rizik, krizovým řízením a plánováním projektu. Může vést k vytvoření rezervy pro příklad neočekávaných výdajů. Může se stát, že plán nikdy nebude použitý. Ovšem výhodnější situaci představuje nepodstoupení improvizace, která může být časově náročná a náročná na zkušenost týmu (Managementmania., 2018b).

2.2.9 Zero-Based Budgeting

Poslední příčku z 25 nejúspěšnějších nástrojů ve výzkumu Bain & Company obsadilo nulové rozpočtování (Bain., 2018a). Jedná se o proces přidělování finančních zdrojů dle efektivity a nutnosti programu. Oproti tradičnímu rozpočtování nevychází z historie, ale začíná na prázdném papíru, do dalšího rozpočtu se automaticky nezahrnuje žádná položka (Deloitte., 2015).

Zkoumá veškeré výdaje v každém novém období, a ne pouze výdaje přírůstkové. Následně musí být úbytky peněz zanalyzovány a odůvodněny, proč zůstanou zachovalé. Díky tomu je možné přepracovávat nákladovou strukturu a dostat se ke konkurenční výhodě. Dále také analyzuje, které činnosti by se měly provádět na jednotlivých úrovních a v jaké četnosti. Následně se snaží inovovat jejich postup prostřednictvím zefektivnění, standardizace, outsourcingu, offshoringu nebo automatizace. Proces pomáhá sladit alokaci zdrojů se strategickými cíli. (Bain., 2018f).

Nulové rozpočtování vyvíjí tlak na osoby, které peníze utrací, mají totiž povinnost své výdaje ospravedlnit. Jelikož tradiční rozpočtování vyžaduje pouze postupné zvyšování oproti rokům minulým, rovnoměrně navyšuje i plýtvání (Business-standard., 2019).

2.2.10 Analýza externího a interního prostředí

Tento nástroj byl zařazen autorem práce, protože dle autorů publikací strategického managementu se používá velmi často. Dle Davida (2013. s. 41) se za nejpoužívanější metodu analýzy externího a interního prostředí považuje SWOT analýza. Jedná se o metodu jejímž výstupem je matice, která se analyzuje:

- strengths = silné stránky
- weaknesses = slabé stránky
- opportunities = příležitosti
- threats = hrozby

Do interního prostředí se řadí silné a slabé stránky. Například je-li organizace lídrem na trhu nebo má loajální dodavatele, či odběratele, lze tento fakt považovat za jeho silné stránky. Pokud má ale organizace vysoké náklady na výrobek nebo nemá dostatek znalostí, disponuje i slabými stránkami. Naopak v externím prostředí se berou v potaz příležitosti a hrozby. Příkladem příležitostí může být potenciální vstup do nových trhů a segmentů. Mezi hrozby lze poté zařadit růst substitutů na trhu nebo růst vstupu konkurence do totožného odvětví (Mallya, 2007, s. 84-86).

Nicméně analýzu prostředí lze provést pomocí dalších metod, ty většinou bývají zaměřeny na jedno konkrétní prostředí. K analýze vnějšího prostředí lze použít PESTLE analýzu, která zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní vlivy v makroprostředí. V mezoprostředí je to Porterův model pěti sil zaměřující se na zákazníka, dodavatele, substituty a na stávající a potenciální konkurenci. Ve vnitřním prostředí exceluje VRIO metoda zaměřující se na hodnotu, vzácnost, napodobitelnost a organizaci. Matice IFE a EFE jsou založeny na stejném principu jako analýza SWOT, ale díky vyčíslení váhy a stupně vlivu, lze jednotlivé aspekty seřadit podle úrovně ovlivnění strategického záměru (Fotr a kol., 2020, s. 220-253).

2.3 Nástroje řízení zákazníků

Jelikož touhy a potřeby zákazníka se staví do popředí, manažeři musí plně ovládat i nástroje k řízení zákazníků. Proto druhá skupina zastupuje nástroje pro řízení zákazníků. Celkem je zastoupena pěti nástroji, řízením vztahu se zákazníky, spokojeností zákazníka, segmentací trhu a zákazníků, analýzou cesty zákazníka a řízením zpětné vazby. I zde platí seřazení od nejužívanějšího nástroje po nejméně používaný.

Podnikovou praxi zachycuje Bain & Company v dalším dotazníkovém šetření zaměřujícím se na trendy a nástroje v řízení zákazníků. Výsledkem výzkumu, který se opírá téměř o 1200 hlasů profesionálních manažerů, je 24 nejvíce používaných nástrojů. Data k výzkumu jsou z roku 2020, ale z dílčích výstupů je patrné, že u nejpobulárnějších nástrojů lze úspěšnost predikovat až do roku 2023 (Bain., 2020i).

Výzkum rozděluje respondenty na lídry a opozdilce. Lídry od opozdílů dělí definovaný růst tržeb za posledních 5 let. Jejich řízení tkví v používání více nástrojů, které vede k vyšší spokojenosti oproti zaostávajícím (Bain., 2020i).

Hlavní faktor měnící zákaznické prostředí je samozřejmě COVID-19. Díky izolaci a nejistotě trvání pandemie byl trh nakloněn k digitalizaci. Důraz byl kladen na nástroje zlepšující zážitek z produktu či služby z domova. Ve firmách se začaly rozvíjet i nástroje k automatizaci pracovních postupů, chatboti nebo hlasoví roboti a samoobslužné portály. Po ukončení pandemie má trh jiný charakter, a to díky rapidní změně priorit zákazníků. Lidé vnímají snížení finančního a zdravotního rizika, jsou psychicky vyrovnanější a připraveni sociálně žít. K přesnější predikci poptávky po produktech a službách firmy používají online sledovače chování spotřebitele. Využívají se například data ze sociálních sítí (Bain., 2020i).

2.3.1 Customer Relationship Management

Řízení vztahů se zákazníky se začalo vyvíjet postupně s marketingem, který se stával osobnějším a cílil na jediného zákazníka. Společnost pomocí CRM poskytuje zákazníkovi určitou péči a kooperaci a buduje tak strategii vztahů. Díky tomu je možné vztahy prohlubovat a zvyšovat jejich hodnotu. K tomu dochází například při řadě několika setkání, která jsou pro firmu zdrojem nových informací. Za hlavní cíl CRM se považuje vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem (Jakubíková, 2013, s. 242).

CRM si ve výzkumu vedlo skvěle, navíc je označováno za dlouhodobě využívaný nástroj. 74 % respondentů uvedlo, že aktivně nástroj využívají. Z predikce vyplývá růst užitku, ten by měl v roce 2023 dosáhnout hodnoty až 92 % (Bain., 2020j).

Lídrři dotazníkového šetření využívají CRM ke správě interakcí prodeje, marketingu a služeb. Používají různorodé zdroje dat, následně sjednocují externí data s interními a online data s offline daty. Testují, jak umělá inteligence může výrazně zlepšit vyhledávání CRM. Dále využívají automatizaci procesů vedoucí ke snížení manuálních, opakujících se úkolů (Bain., 2020j).

2.3.2 Customer Satisfaction Systems

Nástroj vychází z moderních manažerských trendů zkoumaných v roce 2018 (Bain., 2018a).

Spokojenost zákazníka popisuje, do jaké míry se naplňuje očekávání zákazníka. V podstatě se jedná o zákaznické zkušenosti, tedy o celkový součet zákaznickových interakcí a myšlenek o firmě. Ty se postupem času vyvíjí nebo upadají (Qualtrics., 2020).

Nástroj zastupuje věrnostní program umožňující sledování ovlivnění loajality zákazníků a identifikaci příčin odvrácení se od firmy. Zákazníci se tak mohou stát i oddanými obhájci společnosti. To je forma, kterou Customer Satisfaction Systems zvyšuje výnosy a zisky podniku (Bain., 2018k).

Hlavní měrnou jednotku zastupuje úroveň loajality vycházející z průzkumů a šetření o chování. Respondenti bývají například dotazováni, zdali by společnost doporučili známě osobě. Velkou váhu má i názor zaměstnanců v první linii, kteří vyjadřují, zdali si firma loajalitu zaslouží. I zde je nutné stanovit cíle a své výkony posuzovat s konkurencí. Pokud si zákazník vybuduje pevný emocionální vztah k organizaci, bude méně citlivý na rostoucí cenu a své pozitivní zkušenosti s produktem bude přenášet na své přátele (Qualtrics., 2020).

2.3.3 Customer Segmentation

Dle průzkumu nástrojů řízení zákazníků z roku 2020 se tento nástroj bude na 85 % používat i v letošním roce (Bain., 2020i).

V českém jazyce bývá nástroj označován jako „Segmentace trhu a zákazníků“. Jedná se o metodu marketingového řízení se zaměřením na analýzu trhu. Hlavním cílem je získání cenných informací o struktuře trhu vybraného pro umístění výrobku nebo služby firmy (Managementmania., 2018a).

Segmentem se tedy rozumí skupina zákazníků vnímaných jako celek na základě podobného chování (Petřtyl, 2017).

Segment musí splňovat určitá kritéria ověřující jeho výhodnost:

- **geografická** – rozmístění zákazníků například podle kontinentů, států či regionů
- **demografická** – dělení zákazníků dle věku, pohlaví, náboženství, rodinného stavu
- **socioekonomická** – vzdělání, povolání, příjem a postavení zákazníků
- **psychologická** – životní zájmy, postoje a hodnoty zákazníků
- **nákupní chování** – frekvence a rozsah nákupů, loajalita k dodavateli a postoj k riziku (Managementmania., 2018a)

Pokud se jedná o firmy s B2B prodejem, hlavními kritérii je charakter organizace, provozní charakteristiky a nákupní chování (Managementmania., 2018a). Vybraný segment zákazníků musí být co nejvíc podobný mezi sebou a co nejvíc odlišný od

ostatních segmentů. Další podmínkou je dostatečná velikost počtu zákazníků, cílení na segment musí být výhodné. Musí být splněn i faktor stálosti v čase, který znázorňuje hraniční dobu životnosti segmentu (Petrtyl, 2017).

Segmentace zákazníků říká, jaká je hlavní skupina zákazníků, kteří zákazníci jsou nejziskovější, nebo nejméně ziskoví, jak zvýšit jejich spokojenost a jaké jsou nejúčinnější prodejní a komunikační kanály (Liveagent., 2021).

2.3.4 Customer Journey Analysis

Analýza cesty zákazníka se v Tab. 1: Seznam moderních manažerských nástrojů drží přímo za segmentací trhu s téměř totožnými hodnotami. (Bain., 2020i).

Cesta se skládá z interakcí mezi zákazníkem a firmou. Jde o proces začínající vyhledáváním produktu až po jeho samotný nákup a provoz. Aby bylo možné analyzovat zákaznické cesty, nejprve musí být zmapovány. Díky tomu získá cesta výpovědní schopnost a umožní podniku porozumět rozhodovacímu procesu zákazníka a rozvíjet se v jeho podvědomí (OpeepL., 2022). Podnik tak může pracovat na její plynulosti a eliminovat riziko otočení zákazníka v půli cesty směrem k nedokončení objednávky. Výstup nástroje zastupují loajální zákazníci zvyšující image značky podniku (Kučák, 2020).

S rostoucím počtem produktů, služeb a typů zákazníků se proces stává složitější, nicméně principy zůstávají totožné. Není možné, aby všichni spotřebitelé dosahovali chvalitebných výsledků, organizace se musí zaměřit na klíčové zaměstnance. Analýza cest zákazníka se neobejde bez dokumentace klíčových fází cesty. Dále musí být identifikovány veškeré překážky bránící pozitivním výsledkům, například složitost informací, čekací doby kontaktního centra a složitá navigace na webu. Nástroj se zakládá na velkém množství dat. Ve všech fázích musí být dostatek příslušných informací. Jedná se o záznamy hovorů, návštěvy webových stránek, údaje o stížnostech a mnoho dalších zdrojů, na základě kterých může být cesta zákazníka optimalizována (Barnwell, 2022).

2.3.5 Customer Feedback Management

Tento nástroj vychází z výzkumu nejoblíbenějších nástrojů řízení zákazníků a společně s CRM se dělí o první místo (Bain., 2020i). Jedná se o proces, jehož cílem je nejdříve shromáždit data, dále získaná data analyzovat a na základě analýzy vytvořit opatření za

účelem optimalizace zákaznické zkušenosti online. Aby podnik měl vůbec možnost získat zpětnou vazbu, potřebuje využívat online průzkumy a co víc, potřebuje zákazníka přimět sdílet zkušenosti s poskytnutým produktem nebo službou. Nástroj například pomáhá vést plán produktu, díky zákazníkovi totiž společnost ví, na jaké výhody a nevýhody se u produktu zaměřit. Na základě toho lze identifikovat spokojenost zákazníka a cestu k potenciálnímu zlepšení. CFM navíc vzbuzuje důvěru a loajalitu v zákaznících firmy. Vztahy jsou tak pevnější a udržitelnější (Haije 2022).

Mezi kanály zpětné vazby patří e-maily, dotazníkové průzkumy Zpracování zpětné vazby může být provedeno i v nástroji MS Excel, dále pomocí messenger platforem nebo programů k tomu určených. Příkladem může být Ahrefs, který sleduje, kde se o firmě mluví a kde se na ni odkazuje (Perzynska, 2022).

2.4 Nástroje řízení zaměstnanců

Vedení lidí je jednou z hlavních funkcí manažera proto se třetí skupina zaměřuje na řízení zaměstnanců. Skládá se z nástroje angažovanost zaměstnanců a organizační time management.

2.4.1 Employee Engagement Systems

Dle výzkumu moderních manažerských trendů a nástrojů se jedná o nástroj s vysokým procentem používání, nicméně spokojenost s nástrojem je podprůměrná (Bain., 2018a).

Úspěch organizace nevychází pouze ze spokojenosti zákazníků, ale i ze spokojenosti zaměstnanců. Employee Engagement neboli angažovanost zaměstnanců je silné mentálně-emocionální spojení mezi zaměstnanci a jejich prací a podnikáním. Plné zapojení a nadšení pro svou práci vede k vyššímu obchodnímu výkonu a vytváří spokojené a loajálnější zákazníky. Navíc firmu dělá odolnější a dokáže tak čelit nepředvídatelným výzvám, jako byla například pandemie, ekonomický kolaps nebo společenské nepokoje (Ng, 2022).

Systémy pro zapojení zaměstnanců se skládají z nástrojů, procesů a postupů povzbuzujících nadšení zaměstnanců a jejich oddanost k práci. Mohou to být například průzkumy a analýzy měřící právě zapojení a nadšení pro práci ve společnosti. Identifikují míru přílnutí zaměstnanců ke své práci, kolegům a organizaci a charakterizují, kam až je

zákazník ochoten zajít nad rámec základních parametrů práce. Průzkumy odhalují faktory s největším vlivem na zapojení zaměstnanců (Bain., 2018m).

Vysoká úroveň zapojení zaměstnanců se udržuje v následujících krocích. Zaměstnanci zastupují post, ve kterém vynikají a mohou rozvíjet své kompetence. Vědí, jak přispívají k misi a strategickým cílům společnosti a dostávají pravidelnou zpětnou vazbu. Manažer aktivně trénuje, buduje tým, vede interaktivní schůzky a zapojuje lidi do diskuzí a řešení (Ng, 2022).

2.4.2 Organizational Time Management

20. místo nejvyužívanějších nástrojů v moderním managementu za rok 2018 obsadil organizational time management (Bain., 2018a).

Dle výzkumu, musí být řízení času věnována dostatečná pozornost, je totiž stejně důležitý jako zdroj finanční. Time management zahrnuje metody s cílem získání kontroly nad časem, který člověk nebo organizace vynakládá k vykonání určitých aktivit a procesů. Účel spočívá ve zvyšování produktivity a efektivity jeho využití. Řízení času se netýká pouze byznysu, zasahuje i do osobního, kdy člověk plánuje svůj osobní čas a stanovuje si priority. To vede k tématům životní styl, kvalita života a psychická hygiena (Managementmania., 2016b).

Uvnitř firmy se například měří množství času zaměstnanců k odvedení různých úkolů, s kým čas tráví nebo například míru zapojení v průběhu porad. Množství času lze vnímat stejně jako finanční kapitál, také obsahuje jakýsi rozpočet. Pokud se do něj zavedou určité podmínky a bariéry, zamezí se časovým tlakům na vedoucí pracovníky, sníží se náklady a zvýší se produktivita (Bain., 2018n).

Manažeři používají nástroje a techniky řízení času, které pomáhají s plánováním, organizováním a uspořádáním úkolů a povinností. Základ tvoří seznamy úkolů a kalendáře, mezi ně patří Google Calendar, Microsoft Outlook, iCal a další programy pomáhající sledovat události, schůzky a termíny. Další technikou může být Pomodoro časovač, který rozděluje práci do časových intervalů, nejčastěji okolo 25 minut, a prokládá je pravidelnými přestávkami. Tento systém zlepšuje soustředění, produktivitu a zabraňuje vyhoření. Účinné jsou i softwary pro sledování času a produktivity nebo pro řízení projektů. Jedním z nich může být i vizuální nástroj Trello pro správu projektů a

úkolů. Pomocí desek, nástěnek, karet, seznamů a kalendáře umožňuje týmům spolupracovat a organizovat aktivity a procesy. Má flexibilní strukturu, hodí se pro všechny případy, navíc s jeho pomocí lze snadno sledovat pokroky (Bensla, 2023).

2.5 Nástroje zlepšování

Skupina je tvořena řízením kvality, nejpoužívanějším z nástrojů zlepšování, dále programy řízení změn, zaměřením na hlavní činnosti a nejméně využívaným snižováním složitosti. Neustálá optimalizace se projevuje na celkovém chodu firmy a do budoucna přináší vyšší konkurenceschopnost.

2.5.1 Total Quality Management

TQM patří mezi 10 nejlepších nástrojů v moderním managementu za rok 2018 (Bain., 2018a).

Spojuje mezi sebou výkonnost zákazníka a specifikace produktů a služeb, které se snaží vyrábět s nulovou chybovostí. Díky tomu vzniká cyklus neustálého zlepšování, který zvyšuje produkci, spokojenost zákazníků, zisky, efektivitu dodavatelského řetězce a procesu odhalení a odstranění vad (Bain., 2018o).

Tento systematický přístup ke zlepšování kvality vyžaduje, aby manažeři porozuměli požadavkům a potřebám zákazníků a navrhli produkt nebo službu odpovídající kvality. Proto je nutné zaměřit se na klíčové problémy v procesu, na vyvinutí měřítek kvality výstupu, školení zaměstnanců v používání nových procesů, stanovení cílů kvality a na rozvíjení mechanismů zpětné vazby. TQM se následně projeví zvýšením produktivity, spolehlivosti produktu a růstem konkurenční výhody (Bain., 2018o).

2.5.2 Change Management Programs

Nástroj se od roku 2006 umísťuje na seznamu 10 nejpůvodnějších trendů moderního managementu dle výzkumu Bain & Company (Bain., 2018a).

Management změny spočívá v připravenosti a reakci na interní a externí podněty pomocí iniciace změny, její přípravy, realizaci a využívání. Podnik může například změnit produkt, tedy zlepšit produkt nebo vytvořit nový. Zavedená či vylepšená může být nová technologie i materiál, jedná se o změnu v provozních činnostech a vede ke zvýšení

výroby, zlepšení kvality produkce nebo snižování výrobních nákladů a další. Stejně tak může být implementována i změna do řízení například v manažerských funkcích (Veber, 2021, s. 255-258).

Program řízení změn je novým trendem oblíbeným především u evropských uživatelů. Za silnou stránku nástroje se považuje řízení zlepšování nových procesů. Programy obsahují důležité informace, o které se manažeři opírají v průběhu řízení změn. Vedoucí mohou pomoci zaměstnancům uspět a varovat je, kde a kdy pravděpodobně nastanou potíže. Díky tomu lze také stanovit strategii pro zmírnění rizik a sledování pokroků (Bain., 2018p).

Aby manažer zvládl práci s programy řízení změn, musí stanovit jasné dílčí cíle vedoucí k naplnění cíle hlavního. Jeho myšlení musí být stále orientované na jejich dosažení. Dále musí překonávat bariéry změn. Pozornost musí být věnována zaměstnancům nejvíce zasažených změnou. Nutné je předvídat, měřit a řídit rizika změn. Třetí povinností manažera je kvalitní komunikace se zaměstnanci. Dbáno musí být na jednoduchá a účinná sdělení v častějších frekvencích. Poslední úkol spočívá v průběžném sledování pokroků, zdali směřují správným směrem a neodchylují se od plánované trasy (Bain., 2018p).

2.5.3 Complexity Reduction

I Complexity Reduction patří dle Bain & Company mezi 25 nejpopulárnějších nástrojů moderního managementu (Bain., 2018a).

Ve volném překladu „snížení složitosti“, zjednodušuje strategii, organizaci, produkty, procesy a informační technologie v podniku. V podstatě se jedná o nekončící cyklus, protože redukcí složitosti se otevírá nová příležitost pro zjednodušení v jiných oblastech. Nepraktická složitost komplikuje chod společnosti, to vede k pomalému růstu, vyšším nákladům a špatným výnosům. Manažeři posilují základní schopnosti a zvyšují zaměření na zákazníky zjednodušováním produktů, organizačních struktur, obchodních procesů a informačních systémů. Complexity reduction navíc odhaluje skryté náklady a výtěžné produkty. Hlavní přínosy tvoří pevné základy pro firemní růst a vyšší ziskovost (Bain., 2018r).

Nástroj odpovídá na problémy s dnešním složitým pracovním prostředím. Práce se zdá být složitější víc než kdy předtím a vede ke stresu. Složitost roste přímo úměrně

s globalizací, množstvím obchodních modelů, nových konkurentů a technologií, stanovenými předpisy a měnícími se preferencemi zákazníků (Kumar, 2021).

2.5.4 Core Competencies

Další nástroj dle výzkumu Bain & Company z roku 2018 je Core Competencies (Bain., 2018a).

Nástroj podněcuje rapidní přibývání nových technologií a konkurence. I přesto se snaží firma dodávat zákazníkům co nejvíc kvalitní produkt. Podnik by se měl zaměřit na kolektivní učení organizace, tedy koordinovat různé výrobní dovednosti a zapojit více technologií, aby byl konkurenceschopný (Bain., 2018q). Vše spočívá v zaměření se na hlavní činnosti (core processes) přidávající hodnotu a eliminování podpůrných činností (non-essential processes), které hodnotu nepřidávají. Hlavní činnosti vycházejí z předmětu podnikání, podnik v nich exceluje a díky nim vydělává. To neznamena, že podpůrné činnosti jsou zbytečné, podnik se bez nich neobejde nicméně nepřispívají ke konkurenceschopnosti. Výrobce elektroniky vyniká v návrhu a výrobě elektronických komponent, tato činnost spadá do core procesů. Doprava nebo vedení účetnictví nijak nepřidávají na hodnotě produktu, ale podnik se bez nich neobejde, jedná se o non-essential procesy (Systemonline., 2005).

Prvním krokem k rozvoji klíčových kompetencí je stanovit hlavní schopnosti a vytvořit z nich silné stránky organizace. Porovnání činností s konkurencí povede k jejich jedinečnosti. Podnik by měl sledovat, zdali schopnosti zákazníci oceňují, na základě toho poté přizpůsobit rozvojové investice. Manažeři musí stanovit cíle pro budování kompetencí a vytvořit prostředí pro efektivní komunikaci k rozšiřování klíčových kompetencí. Nakonec firma outsourcuje vedlejší činnosti, a tak uvolní zdroje, které mohou být využity pro neustálé zlepšování hlavních činností (Bain., 2018q).

2.6 Nástroje v reakci na globalizaci

Inovace v oblasti dopravy a komunikace umožnily světu přenášet velké datové soubory v reálném čase a obchodovat i na území cizích států. Globalizace reaguje na přesycenost domácích trhů uplatněním se na trzích zahraničních. Firmy mohou využívat nové materiálové a lidské zdroje za přijatelnější cenu, která zajistí optimální zhodnocení.

Globalizace se prolíná do politiky, kultury, sportu, cestovního ruchu, kriminalistiky a samozřejmě ekonomiky, finančnictví a životního prostředí (Veber, 2021, s. 379).

V rámci skupiny byly vymezeny dva nástroje v pořadí dle jejich využití. Jedná se o modely optimalizace ceny a fúze a akvizici.

2.6.1 Mergers and Acquisitions

30 % profesionálních manažerů je dle výzkumu Bain & Company extrémně spokojeno s tímto nástrojem (Bain., 2018a).

Jelikož firmy využívají strategie firemního financování k maximalizaci hodnoty pro akcionáře a vytvoření konkurenceschopnosti, fúze a akvizice dosahují vysoké úrovně mezi moderními manažerskými nástroji. Tyto odborné pojmy označují sloučení firem za účelem maximalizace zisku, zrychlení tempa růstu organizace, kvalitnějšího využití kapitálu, diverzifikace rizik, zvýšení šancí průniku na nový trh, lepší vyjednávací pozice s dodavateli nebo získání nových technologií a know-how (Pruvodcepodnikanim., 2022).

Akvizice označuje situaci, kdy větší společnost převezme menší. Naopak výstupem fúze je nová společnost vzniklá alespoň ze dvou stejně silných firem. Oba akty jsou přátelské a přináší win-win (Bain, 2018t). Ovšem proces integrace vyžaduje dělat kompromisy, tak aby byl výsledek efektivní. Čím rychlejší bude, tím méně nákladů bude potřeba vynaložit. Ovšem čas musí být obětován, aby model působil jednoznačně a kvalitně. Je nutné stanovit priority spojení firem odvíjející se od strategie, cílů, mise a vize. Navrhnout se musí operační plán pro novou organizaci. Implementace by neměla zabrat víc jak 100 dní. Po této lhůtě se musí podnik stát funkční jednotkou generující přidanou hodnotu (Pruvodcepodnikanim., 2022).

2.6.2 Price Optimization Models

Díky vysoké spokojenosti mezi respondenty výzkumu z roku 2018 byl zařazen i tento nástroj (Bain., 2018a).

Cena by měla být nastavená tak, aby mířila k profitu, pokud tomu tak nebude, může zničit celé podnikání. Kopírováním cen konkurence se rozpoutá cenová válka. Odhadováním se zas podnik může dostat k nedodržení prognózy prodejního množství. Proto se podnik nevyhne použití tohoto nástroje (Kirsch, 2022).

Modely optimalizace ceny, zastupovány matematickými modely, zachycují poptávku v různých cenových úrovních, počítají s nimi a kombinují je s informacemi o nákladech a úrovních zásob (Bain., 2018s). Zkrátka se jedná o proces hledání optimální ceny produktu nebo služby. Výsledkem se stane vybalancovaná cena, která povede ke zvyšování zisku prostřednictvím růstu prodeje, spokojenosti zákazníků a růstu firmy (Kirsch, 2022).

Modely se používají k přizpůsobení cen pro jednotlivé segmenty, kde se vše odvíjí od reakce na změnu ceny. Data se získají prostřednictvím simulace a následně se porovnávají se stanovenými scénáři (Bain., 2018s).

Jedná se o komplexní řešení, nicméně výsledek lze vizualizovat pomocí softwarové podpory. Díky tomu je možné monitorovat ceny konkurence. Software navíc dokáže zachytit výkyvy a trendy, které člověk těžko odhalí. Pomocí pokročilých algoritmů předpovídá změny na trhu. Nicméně pořád se jedná pouze o počítač, aby došlo ke správnému rozhodnutí, musí být zapojen jak člověk, tak počítač (Sanson, 2023).

2.7 Nástroje v reakci na digitalizaci

Digitalizace je výraz vyznačující nástup nového milénia spočívající v masovém nasazování pokrokových technických prostředků programů do všech oblastí společnosti. Nezasahuje pouze do podnikatelského sektoru, ale i do dopravy, zdravotnictví, kultury a veřejné správy. Globálně se rozšiřuje i do méně vyspělých států a prosakuje do veškerých aktivit, které si člověk dokáže vybavit. Technologie posiluje automatizaci a vytlačuje personál pracovních míst vytvářející slabou přidanou hodnotu (Veber, 2021, s. 381-382).

Jako zastupitelé poslední skupiny byly zvoleny následující nástroje, pokročilá analýza dat, digitální transformace, internet věcí a agilní management. Řazení nástrojů vychází z procentuálního využití mezi respondenty výzkumu Management Tools & Trends.

2.7.1 Advanced Analytics

Pokročilá analýza dat se umístila jako 4. nejpoužívanější nástroj ve výzkumu Bain & Company, a to díky své nápomoci manažerům při měření a řízení funkcí podniku. Firma denně generuje obrovské množství dat prostřednictvím webových serverů, sociálních sítí, transakčních dat a ostatních dat souvisejících se zákazníky. Advanced Analytics zkoumá

a analyzuje data z velkých integrovaných databází a odkrývá cenné informace a korelace sloužící k prognóze chování zákazníků (Bain., 2018l).

Nástroj je přínosný i pro přizpůsobení zákaznických služeb, marketingových kampaní, řízení rizik. Pozitivně přispívá i do CRM a logistiky dodavatelského řetězce. Analýza odpovídá například na otázky, kdy zákazník nakupuje další produkt, jak dlouho trvalo jeho dodání, jaké zboží vyhledává a kdy dochází ke zrušení nebo vrácení objednávky.

Využití nástroje zasahuje do celé řady odvětví, mezi ně patří maloobchod, zdravotnictví, výroba, bankovní sektor, logistika a další. Rozšiřování do různých sektorů zapříčiňuje digitalizace, která jde s nástrojem ruku v ruce (Biswal, 2023).

2.7.2 Digital Transformation

Z nástrojů v reakci na digitalizaci prosperuje nejvyšším procentem využití dle výzkumu moderních trendů v managementu právě digitální transformace (Bain., 2018a). Tento proces využívá digitální technologie a vytváří nové obchodní a firemní procesy, firemní kultury a zkušenosti zákazníků. Ty mají ukojit moderní a vysoce proměnné trendy a obchodní a tržní podmínky. Ve zkratce se tedy jedná o přetransformování tradičního businessu do nové digitální verze odpovídající dnešní době. Není možné vést firmu podle starých podnikových infrastruktur. S příchodem sociálních sítí se zcela změnila cesta k zákazníkovi, smart-aplikace zase přechází od tradičního myšlení a opouští svazky papírů a tabulek. Podnik musí razantně zakročit a prostudovat veškeré procesy od interních systémů až po interakci se zákazníky, online i off-line (Uličný, 2023).

Digitální transformace přináší nové digitální platformy, internet věcí, cloud computing i umělou inteligenci. Zasahuje do všech odvětví od dopravy a energetiky přes zemědělsko-potravinářský a telekomunikační sektor až po finanční služby, tovární výrobu a zdravotní péči. Vyspělé technologie navíc optimalizují celý podnik a chovají se šetrněji k životnímu prostředí. Netransformují pouze byznys, ale i životy lidí (Zpravodajství Evropský parlament, 2021).

Do oblastí digitální transformace se řadí životní prostředí, finance, digitální vývoj, zákaznická péče, infrastruktura, technologie, komunity, cloud a decentralizace, komunikace a globální obchod (Uličný, 2023).

2.7.3 Internet of things

Internet věcí vychází ze stejného výzkumu jako digitální transformace, ovšem dominuje především ve spokojenosti, kde dosahuje stejných hodnot. Zastupován je futuristickou technologií, počítači a chytrými zařízeními. Veškerá elektronická zařízení společně komunikují mezi sebou a vzájemně si vyměňují data. Díky tomu dochází k automatizaci byznysu, ale i osobního života. V běžném životě se může jednat o běžný elektrospotřebič, který po připojení k internetu nabyde spoustu nových schopností. Inovace přišla společně s digitální transformací a otevírá dveře novým možnostem využití elektroniky (Kod'ousková, 2022).

Ve firmě se IoT využívá například k monitorování firemních vozů. Prostřednictvím senzorů v autě společně s chytrou aplikací lze kontrolovat ujetou vzdálenost, spotřebu a aktuální polohu. Podniku umožňuje i předvídaní poptávky vedoucí ke zrychlení produkce. To se podepíše na nárůstu kvality a poklesu kvantity. IoT technologie umožňuje více prostoru pro poskytování služeb, klientský servis by se měl tak posunout na vyšší úroveň a spokojenost zákazníků poroste (Kod'ousková, 2022).

Rizikem se však stává narůst prostoru pro hackery. Analytici společnosti Gartner odhadují, že v roce 2023 bude na světě 43 miliard zařízení připojených k IoT. To vytváří potenciální příležitost pro útočníky, kteří mohou přistoupit k datům a odcizit je. Mnoho organizací apeluje na zvýšení kyberbezpečnosti. Ovšem po pandemii to není zas tak jednoduchý proces. Dříve byla všechna zařízení pod jednou střechou a udržovat kvalitní bezpečnost nedělalo problém. Nyní zaměstnanci používají osobní zařízení pro práci z domova, díky tomu vzniká hrozba připojení se na nebezpečnou síť vedoucí například k vymazání dat (IT Revue., 2023).

2.7.4 Agilní řízení

Agilní řízení mělo v roce 2018 svoji premiéru ve výzkumu Bain & Company a umístilo se mezi 20 nejpoblárnějšími nástroji moderního managementu. Nejedná se o čistě digitalizační nástroj, jeho využití zasahuje do spousty odvětví. Nicméně na základě úspěchů v oboru informačních technologií byl zařazen do této skupiny (Bain., 2018a).

Agilní řízení je založené na rychlosti, dynamice, přizpůsobivosti, reakci na změnu, spolupráci a komunikaci. Důraz se klade na hodnotu pro zákazníka, funkcionality se

optimalizuje tak, aby byl maximálně spokojen a za vynaložené prostředky dostal přesně to, co potřebuje a může používat (Šochová & Kunce, 2019, s. 15). Počátek Agile byl zaznamenán v oboru informačních technologií a vývoje softwarů. Takový projekt bývá totiž komplexní, těžko plánovatelný a bez agilního přístupu může zákazník obdržet úplně něco jiného, než potřeboval. Díky osvědčenosti aplikace Agile v informačním oboru, se začalo uvažovat o implementaci do jiných oborů za účelem zefektivnění flexibility, adaptability, vyváženosti a reakce na změny (Šochová & Kunce, 2019, s. 35).

Agile management přináší řadu cenných inovací na trh, navíc rychleji a s nižším rizikem. K řízení lze přistupovat metodou Scrum, Kanban, Lean Development, Lean Startup a další. Agilní řízení sehrálo důležitou roli ve zdravotnictví, konkrétně s bojem proti Covid-19. Nejmenovaná společnost pozastavila jejich dosavadní výzkumy za účelem boje proti pandemii. Cílem bylo vytvořit funkční test se schopností detekce SARS-CoV-2 do tří týdnů. Za necelé dva měsíce byl test k dispozici odběratelům. To znamená, že rizika s extrémním dopadem, jako například pandemie, podněcují k inovaci v důsledku potřebného rychlého rozhodnutí (Bain., 2021u).

2.8 Trendy pro rok 2023 z oblasti vedení a řízení

Konkurenční prostředí se stává každým dnem složitějším víc než kdy předtím. Aby byl manažer úspěšný, musí jít společně s dobou a zlepšovat kompetence lídra. Alexandra Harris (2023), zaměstnankyně společnosti Stratx Exl na pozici Digital Marketing manager, definuje trendy v moderním managementu a leadershipu pro rok 2023, které usnadní manažerům cestu světem byznysu.

1. Plochá organizační struktura

Každým dnem roste specializace oboru a s tím přibývají i nové pracovní pozice. Nejde o zaměstnání vševědoucího, ale o rozložení kompetencí do týmu, jehož hlavní schopností je spolupráce (Harris, 2023).

Plochá organizační struktura prospívá komunikaci a rozhodování díky nízkým počtům stupňů řízení. Informační tok bývá kratší a rychlejší (Managementmania., 2019b). Úroveň odpovědnosti zaměstnanců má tendenci se zvyšovat a v pracovním prostředí lze vycítit spokojenost a morálku (Harris, 2023).

2. Rostoucí potřeba rozvíjet sebe a ostatní

Žádný lídr si nesmí dovolit říct, že zná vše, co potřebuje. Externí a interní faktory působí na prostředí podniku, a to se rychle mění. To, co ví manažer dnes, bude zítra už zastaralé (Harris, 2023).

3. Příchod „Talent Cliff“

Talent Cliff znázorňuje situaci, kdy organizace rapidní rychlostí přichází o své zaměstnance. Nepříjemnost se většinou pojí s krizovou situací jako byl krach akciového trhu v roce 2008 a pandemie 2019-2021. Lidé mají oči dokořán, přehodnocují své možnosti a vyhledávají kariérní příležitosti (Biro, 2021).

Odpovědí je mentoring, koučování a job shadowing. Organizace se musí bránit poskytováním vzdělávacích programů zájemcům, kteří tak získávají praktické zkušenosti a stávají se cennými (Harris, 2023).

4. Snaha o genderovou vyváženost

Není potřeba říkat, že se jedná o správnou a spravedlivou věc. Studie Mckinsey poukazuje na situaci, že organizace, kde ženy zastávají alespoň 30 % vedoucích rolí, měly o 40 % vyšší pravděpodobnost trvalého růstu zisku. Rovnost žen a mužů se pojí s celkovou ekonomickou výkonností země a s vysokou národní produktivitou a výkonem podniku. Dále podnik prosperuje schopností přilákání talentů, udržení zaměstnanců a zlepšování pověsti organizace (Harris, 2023).

5. Rozvoj soft skills

Tvrdé dovednosti (hard skills) zastupují odborné znalosti získávané vzděláváním. Mohou to být počítačové schopnosti, dovednosti dělnických profesí, jazykové schopnosti, znalosti programů a další. Měkké dovednosti (soft skills) vychází z osobnostních předpokladů člověka. Komunikační dovednosti, organizační schopnosti, kreativita, spolehlivost a mnoho dalších vyplývají z charakteru dané osoby (Doskočil 2020).

Usilovat o plochou organizační strukturu není možné, pokud v organizaci není zaměstnán lídr s excelentními měkkými dovednostmi dohlížející na ostatní pracovníky. Pro rozvoj soft skills slouží speciální kurzy. Investice přináší zvýšení vůdčího potenciálu, spokojenosti na pracovišti a pracovní výkonnosti (Harris, 2023).

6. Home office

Vzdálená a flexibilní práce není zdrojem přínosů pouze v době karantény. Utváří balanc mezi pracovním a soukromým životem a otevírá možnost zaměstnávat lidi z různých prostředí i zemí, prosperujících požadovaným talentem. S množstvím technologií v rámci IoT a nástroji jako Slack je synchronizace týmů snazší víc než kdy předtím (Harris, 2023).

7. Externí konzultanti

Pokud vedoucímu chybí odpovědi na řešenou problematiku, může využít možnosti najmutí externího poradce. Prosperují patřičnými znalostmi v oboru a mají jiný pohled na věc. Bývají najímání za účelem zefektivnění komunikačních dovedností, spolupráce, organizační dovednosti a dovedností specifických pro danou práci (Harris, 2023).

8. Umělá inteligence

Vývoj umělé inteligence tryskově míří kupředu, aby mohl nahradit personál v zákaznických službách a minimalizovat tak celkové náklady společnosti. Účelem není minimalizovat lidský zdroj, ale vytvořit nové zajímavější pracovní pozice pro zaměstnance, které lze lépe finančně ohodnotit. Umělá inteligence splní primitivní aktivity a zaměstnanci zbyde více času na úkoly s vyšší prioritou (Harris, 2023).

3 Příprava dotazníkového šetření

Aby bylo možné zjistit do jaké míry se teoretická část opírá o realitu bylo spuštěno dotazníkové šetření odkrývající pravdu o moderních manažerských trendech. Nejprve byla vyhrazena výběrová populace, na kterou se dotazník zaměřuje. To zajišťuje kvalitu dat a jejich pravdivost. Následně byly zkonstruovány otázky pro respondenty. Do digitální formy byly zpracovány pomocí softwaru Google Forms. Díky tomu bylo možné ušetřit čas respondentům a dopřát jim klid a soukromý při vyplňování otázek.

3.1 Představení analyzovaného vzorku

Jelikož praktická část je naplněna trendy, které jsou blízké pouze manažerům s dostatečnou praxí, bylo nutné určit kritéria pro stanovení výběrové populace. Celkem byla stanovena 4 kritéria. Aby byla splněna, musí se jednat o:

- aktivní podnik
- český podnik
- podnik střední velikosti
- podnik terciárního sektoru

Dodržení podmínek a samotný sběr kontaktů respondentů byl proveden použitím databáze Orbis poskytující informace o společnostech z celého světa. Nejprve byl zadán aktivní status firmy, aby bylo více pravděpodobné, že e-mail ještě existuje a někdo na něj odpoví. Navíc se jedná o moderní trendy měnící se ze dne na den, proto není relevantní dotazovat se neaktivních firem. Výběrová populace byla omezena na území České republiky, aby bylo zjištěno, jak moderní trendy vnímají manažeři této země. Otázky tak nemusí být v cizím jazyce a je téměř jisté, že respondent bude zřetelně rozumět veškerým slovům. Razantně se sníží počet respondentů a nevznikne přehlcení kontakty. Kritérium velikosti podniku bylo nastaveno také v databázi Orbis prostřednictvím určení počtu zaměstnanců. Za střední podnik se považuje ten, jehož počet zaměstnanců je minimálně 50 a maximálně 249. Nelze očekávat, že by malé podniky nějak zásadně sledovali či znali manažerské trendy. Oproti tomu velké podniky mají s trendy výtečné zkušenosti, ovšem e-mail s dotazníkem se většinou nedostane ke správné osobě, nebo je osoba zahlcena dalšími stovkami e-mailů. Posledním omezením je hlavní předmět firmy. Dotazník byl zaměřen na terciární sektor vyznačující se poskytováním veškerých služeb. Jedná se

například o podniky administrativní činnosti, vzdělávání, kulturní činnosti, dopravy a skladování nebo peněžnictví a další. Klasifikace ekonomických činností vychází z NACE Rev. 2. Stejně členění podniků se používá i v databázi Orbis (CzechInvest, 2014).

Výsledkem přípravy výběrové populace bylo 4991 firem. Ovšem export z databáze Orbis se zdál být poněkud nízký. Ve srovnání s Českým statistickým úřadem je počet potenciálních podniků pro rok 2023 nižší o 2781. Z jeho statistik totiž vychází 7772 českých podniků se střední velikostí a zaměřením na terciární sektor. I přesto byla použita data z databáze Orbis, jelikož subjekty bylo možné kontaktovat pomocí přiložených e-mailů. Jednotlivé firmy byly zvoleny náhodným výběrem. Celkem bylo osloveno 3000 respondentů (Český statistický úřad, 2023).

Z 3000 odeslaných e-mailů bylo dosaženo odezvy u 203 kontaktů, z kterých 129 reprezentovalo cílovou skupinu. Těchto 129 odpovědí zastupuje 2,6 % výběrového souboru z databáze Orbis a 1,7 % z ČSÚ. Na základě všech charakteristik výběrového vzorku ho není možné považovat za signifikantní, protože počet odpovědí je nízký.

3.2 Ošetření odpovědí z dotazníkového šetření

Skrze software Google Forms byl vygenerován .xlsx soubor s veškerými informacemi. I když program rovnou sestrojí graf odpovědí na danou otázku, data musela být nejdříve převedena do softwaru Excel a následně ošetřena. Google Forms rovnou utvoří graf pro všechny odpovědi bez ohledu na jejich kvalitu, navíc některé typy grafů nejsou dostačující a nepůsobí přehledně.

I přesto, že respondenti byli zastupováni odbornými manažery, v dotazníku se objevovaly i nesmyslné odpovědi, proto 3 dotazovaní byli úplně odebráni z finálních výsledků. Jelikož spousta otázek nabízela volnou odpověď při nesplnění ani jedné z možností, některá data byla ojedinělá a musela být uvedena do určité formy. Podobné odpovědi byly sjednoceny do jedné tak, aby zastupovaly prokazatelnou hodnotu v grafu.

Reálně je počet odeslaných e-mailů zhruba o 500 nižší. I přes pečlivou práci s databází Orbis byl každý šestý e-mail vygenerován jako neodeslaný. Nejčastější překážkou při doručování e-mailu byla neplatnost e-mailové adresy, ale také ukončení pracovního poměru v dotazované organizaci. Tento fakt byl brán na vědomí i při stanovení statistické významnosti výběrového vzorku.

4 Představení dotazníkového šetření

Celkem bylo stanoveno 13 otázek a rozděleny jsou na tři hlavní skupiny. První skupinu zastupují otázky identifikační. Ty popisují samotného respondenta nebo organizaci, ve které působí. Díky tomu je možné utvořit si ostřejší obrázek o účastnících výzkumu. Zastupovány jsou výsečovými grafy, protože hodnoty vizualizují především procentuální podíly v celku. Otázky s více možnými odpověďmi jsou reprezentovány sloupcovými, či pruhovými grafy a zobrazují úspěšnost mezi 129 respondenty. Jedná se především o obecné otázky s nízkou náročností. Dotazovaná osoba tak není odpuzena hned v úvodní části. Mezi identifikační otázky byla zařazena i otázka filtrovací. Zastoupena je číslem 2 a slouží k získání pouze patřičných informací od požadovaných osob.

Druhá a třetí skupina otázek přímo odpovídá na úroveň implementace nástrojů a trendů uvnitř organizace. Bližší popis vysvětlující funkčnost grafu a jak se v něm orientovat se nachází v kapitole 4.2 Implementace moderních manažerských nástrojů a 4.3 Moderní trendy a prostředí podniků.

Otázky, jejichž grafy neznázorňují význačné informace skryté uvnitř dat, jsou obohaceny o tabulky zachycující závislosti mezi určitými faktory. Vizualizace pomáhá s pochopením problematiky, díky vyšší přehlednosti.

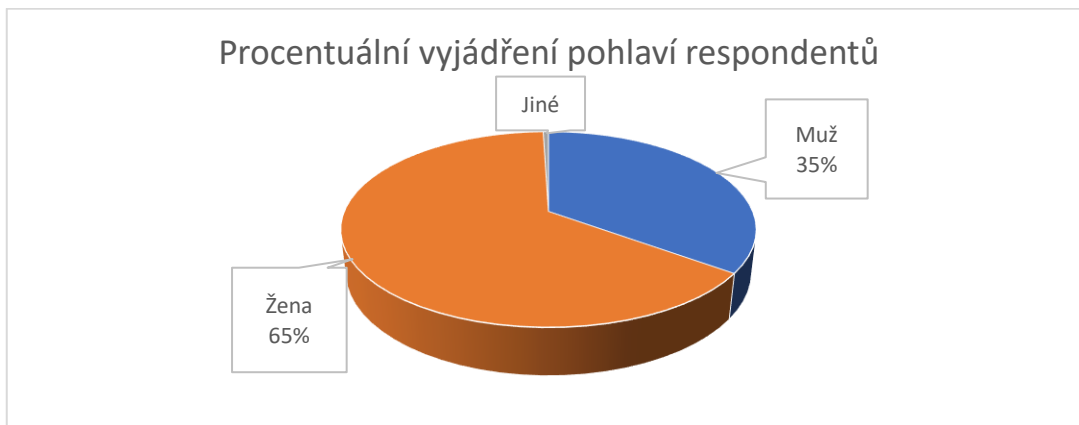
4.1 Identifikační otázky

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tato prostá otázka byla uvedena jako úvodní. Z celkového výběrového vzorku o 203 respondentech tvoří podstatnou většinu ženy s 65%. Zbylá procenta zastupují muži s hodnotou 35 %. Pro eliminaci problémů s respondenty byla přidána možnost odpovědi „Jiné“ pro osoby, které se nepovažují ani za jedno pohlaví. Nicméně takovou volbu učinil pouze jeden respondent, díky tomu nebylo dosaženo ani jednoho procenta.

Samotně se nejedná o významnou otázku, která by byla stěžejní pro dotazníkové šetření. Její účel tkví především v odhalování korelací v dalších otázkách. Právě genderová vyváženost je jedním z trendů pro rok 2023. Zodpovězením i první otázky se odhalí vnímání trendu určitým pohlavím, ale i úspěšnost žen, která je jeho podstatou.

Obr. 4: Procentuální vyjádření pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Otázka č. 2: Pracujete na manažerské pozici?

Jelikož se jedná o trendy v moderním managementu, je důležité se ptát současných manažerů, kteří se aktivně podílejí na chodu firmy. Otázka rozděluje dotazník na dvě sekce. Pokud respondent v současnosti nezastupuje manažerskou pozici ve firmě, jeho hlas dotazník vyhodnotil jako nepatřičný, a tím pro něj dotazník skončil. Pokud se jednalo o manažera, účastník dotazníkového šetření postoupil do další sekce, ve které ho čekaly otázky týkající se jeho pozice.

Obr. 5: Procentuální vyjádření manažerských pozic oproti celku



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Celkem bylo vyfiltrováno 36 % dotazovaných, kteří nezastupují manažerské pozice. Validní číslo pro počet respondentů se tímto snížilo na 129, a tvoří tak 64 % celku.

Markantní rozdíl v pohlaví byl eliminován právě otázkou číslo dvě, kdy z celkového počtu žen ubylo 44 %. Mužů ubylo pouze o 21 %. Díky tomu se strany vyvážily a nyní je výběrový soubor téměř vybalancován s hodnotami 57 % ve prospěch žen a 43 % ve prospěch mužů.

Obr. 6: Procentuální vyjádření pohlaví respondentů na manažerské pozici



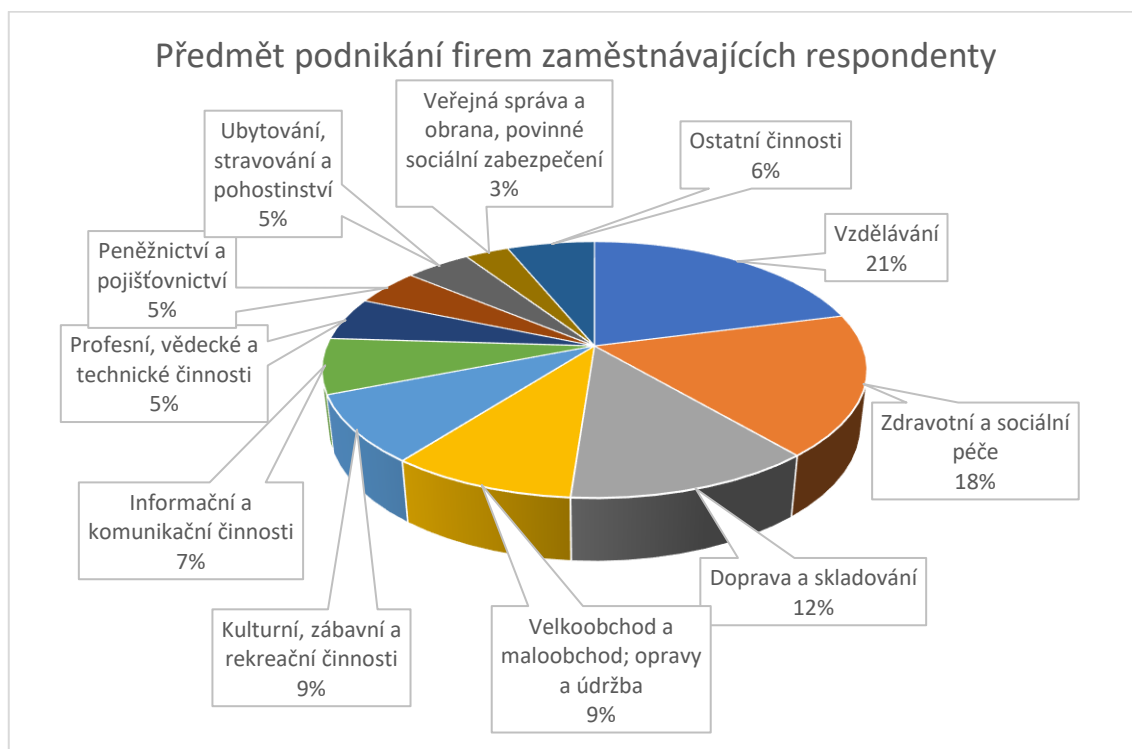
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Otázka č. 3: Jaký je hlavní předmět podnikání firmy, ve které jste zaměstnán?

Mezi otázkami nesmí chybět dotaz na předmět podnikání firmy zaměstnávající manažera. I tato otázka může odhalit závislosti, které nejsou na první pohled zřejmé. Jelikož byla výběrová populace omezena pouze na terciární sektor, dotazovanému byly poskytnuty k výběru pouze následovné ekonomické činnosti tohoto sektoru dle NACE Rev. 2.

Dominanci lze spatřit v pravé části grafu, kde se nachází „Vzdělávání“ s 21 %, „Zdravotní a sociální péče“ s 18 % a „Doprava a skladování“ s 12 %. Dohromady zabírají celou půlku grafu a s 51 % tvoří nejsilnější činnosti terciárního sektoru v tomto dotazníku. Za další významné odpovědi lze považovat „Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba“ a „Kulturní, zábavní a rekreační činnosti“, dohromady dosáhly 9 % a společně s odpovědí „Informační a komunikační činnosti“ zastupují jednu čtvrtinu dotazovaných. Po pěti procentech následují profesní, vědecké a technické činnosti, peněžnictví a pojišťovnictví a ubytování, stravování a pohostinství. Veřejná správa a další podobné útvary zabírají 3 %. Do ostatních činností byly zařazeny činnosti z oblasti nemovitostí, domácností jako zaměstnavatelů a administrativní a podpůrné činnosti, protože jejich hodnoty nebyly významné. Graf je tak vizuálně jednodušší a srozumitelnější.

Obr. 7: Předmět podnikání firem zaměstnávajících respondenty

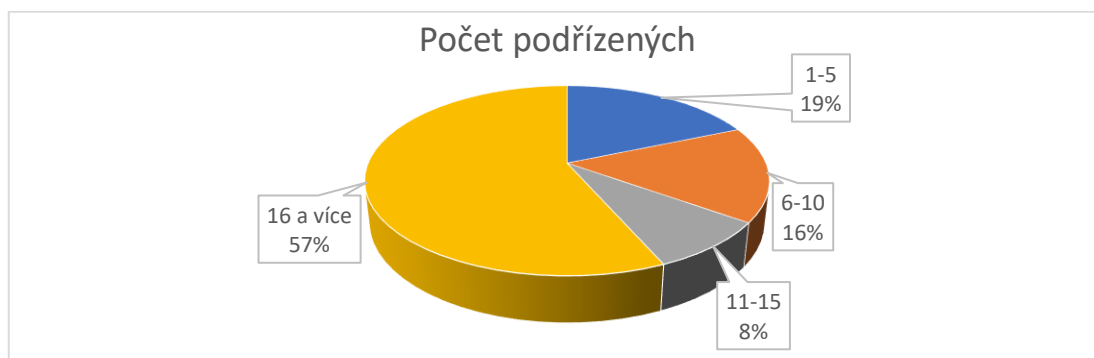


Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Otázka č. 4: Kolik máte podřízených?

Aby byla lépe přiblížena role manažera ve firmě a zároveň byla zachována jednoduchost dotazníku pro větší úspěšnost dokončení, byla dána otázka na počet podřízených pracujících pod manažerem. Skupiny s počtem podřízených byly rozřazeny v intervalech od 1 do 5, od 6 do 10 a od 11 do 15. Pro poslední odpověď „16 a více“ byla určena pouze dolní mez. Více než polovina dotazovaných hlasovala právě pro poslední možnost. Druhou nejčastější odpovědí je počet 1 až 5 podřízených s 19 %. Následuje 16 % pro 6 až 10 podřízených a na posledním místě s 8 % 11 až 15 podřízených.

Obr. 8: Počet podřízených



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Vyšší počet podřízených se pojí s trendem ploché organizační struktury. Nicméně není možné na základě grafu tvrdit, že společnosti jdou s dobou a efektivně implementují trendy pro rok 2023. Plochá organizační struktura je totiž běžná záležitost například v organizacích podnikajících v oboru vzdělávání. Univerzita zaměstnává rektora, ten řídí děkany jednotlivých fakult, kteří řídí vedoucí kateder, nadřízení odborných pedagogů. Ve druhém sloupci Tab. 2: Závislost počtu podřízených na ekonomických činnostech lze pozorovat zastoupení manažerů s počtem podřízených v dané činnosti. 85 % manažerů v oblasti vzdělávání řídí 16 a více podřízených. To tvoří 32 % hlasů pro celkový počet odpovědí „16 a více“. Plochá organizační skupina vychází i ve zdravotní a sociální péči a veřejné správě (Prukner & Novák, 2014).

Tab. 2: Závislost počtu podřízených na ekonomických činnostech

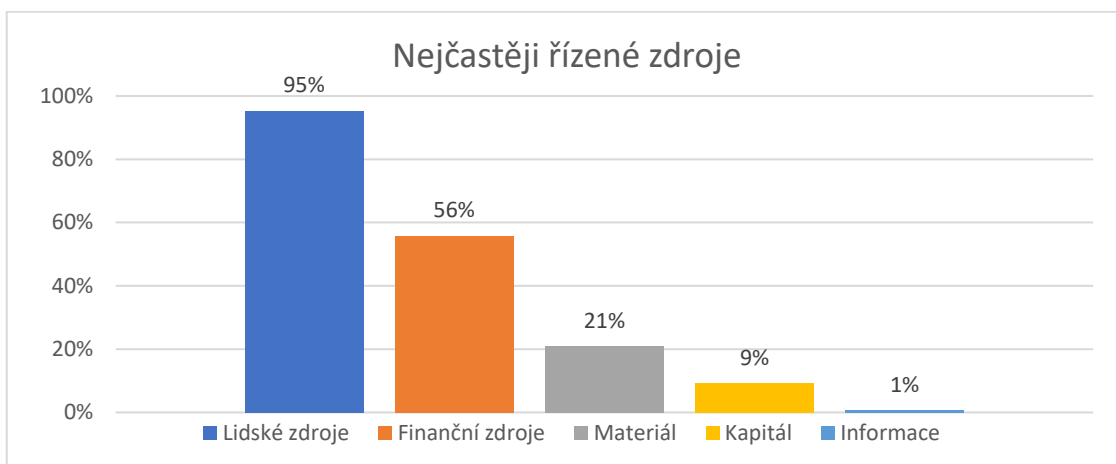
Ekonomické činnosti	% manažerů v daném sektoru s 16 a více podřízenými	% z celkového počtu manažerů s 16 a více podřízenými
Vzdělávání	85	32
Zdravotní a sociální péče	70	22
Veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení	75	4
Ostatní činnosti	-	42

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Otázka č. 5: Jaké typy zdrojů nejčastěji řídíte?

Poslední otázka, která by měla lépe nastínit pozici manažera ve firmě, je na téma řízení zdrojů. Z hlediska otázky bylo poukázáno na zdroj nejčastější, ovšem většina pracovníků na takovéto pozici řídí několik zdrojů najednou. Proto byla udělena možnost hlasovat pro více odpovědí. V průměru každý respondent hlasoval právě pro 2 možnosti. Manažeri zastupující výběrový vzorek nejčastěji řídí lidské zdroje. Celkem tuto odpověď zvolilo 122 účastníků. Pouze 5 % dotazovaných neoznačilo ve své odpovědi lidské zdroje, proto převládají na Obr. 9: Nejčastěji řízené zdroje. Na druhém místě se umístily finanční zdroje. Na jejich úspěchu se podílí 56 % dotazovaných. Následuje materiál s 21 % a kapitál s 9 %. Pouze jeden respondent využil volné otázky s názvem „Jiné“ a podělil se o zdroj, který nebyl v nabídce. Jedná se o informace. Svým jediným hlasem ale dosáhl pouze na úspěch jednoho procenta.

Obr. 9: Nejčastěji řízené zdroje



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

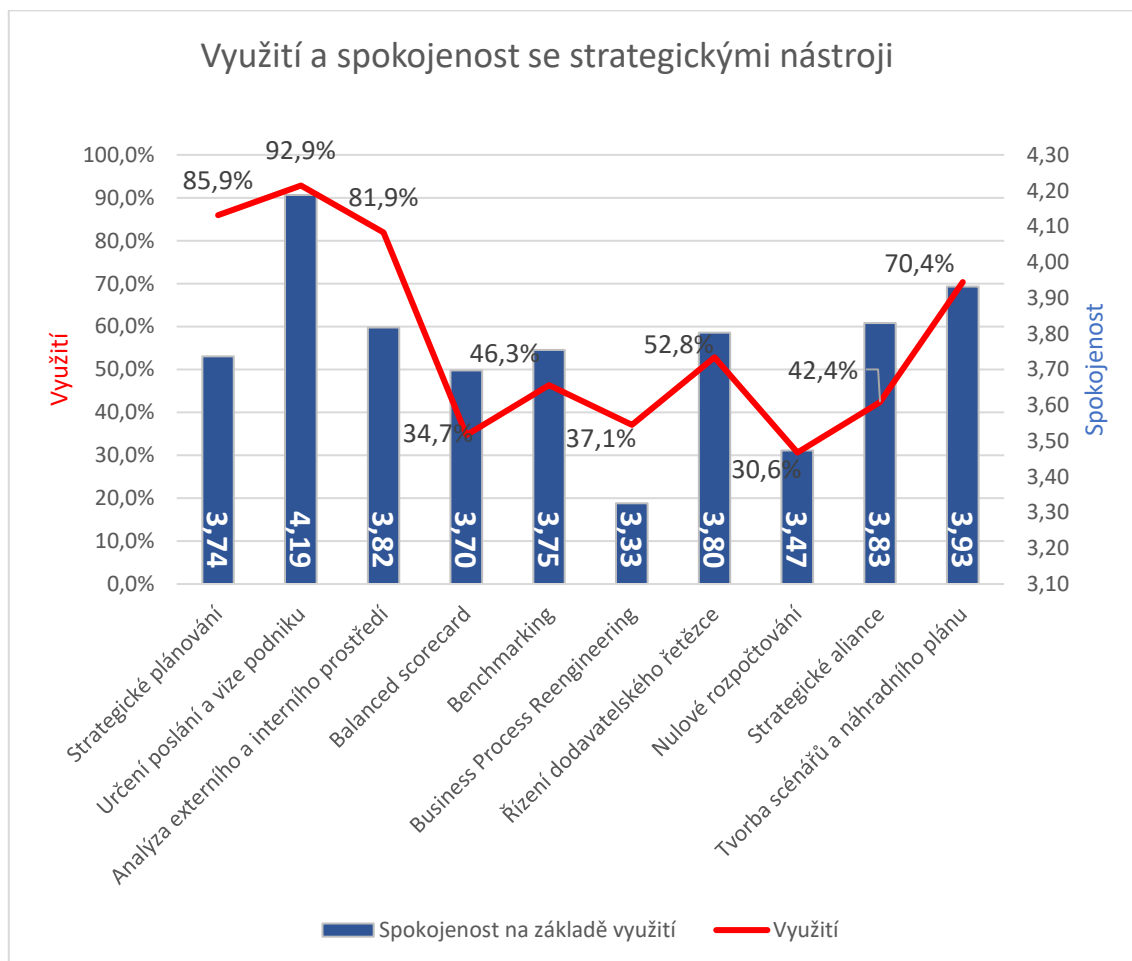
4.2 Implementace moderních manažerských nástrojů

Jedná se o pět otázek rozdělujících moderní manažerské nástroje do skupiny strategických nástrojů, nástrojů pro řízení zákazníků, řízení zaměstnanců, pro neustálé zlepšování a nástrojů reagujících na digitalizaci a globalizaci. Otázky byly vytvořeny formou mřížky právě s jedním možným výběrem v každém řádku. V prvním sloupci se vždy nacházely manažerské nástroje, ostatní sloupce označovaly škálu spokojenosti od jedné do pěti, kdy 1 znamená nespokojenost a 5 maximální spokojenost. V posledním sloupci respondenti hlasovali, pokud nástroj ještě neimplementovali a nemají s ním zkušenosti. Díky tomu bylo možné zkoumat využití a spokojenost v jedné otázce zároveň. Vzniklo tak 5 kombinovaných grafů, kdy využití zastupuje spojnicový charakter grafu a spokojenost charakter sloupcového grafu.

Spokojenost trendů byla zaokrouhlena na dvě desetinná místa a využití se uvádí v procentech. Proto jsou hodnoty ve stejných jednotkách jako výzkum společnosti Bain & Company a lze mezi nimi hledat korelace i rozdíly.

Otázka č. 6: Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 spokojenost se strategickými nástroji, kdy 1 znamená nespokojenost a 5 maximální spokojenost. Pokud s nástrojem doposud nemáte zkušenost hlasujte pro "nezavedeno".

Obr. 10: Využití a spokojenost se strageckými nástroji



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Jak s extrémními hodnotami ve spokojenosti, tak ve využití exceluje určení poslání a vize podniku. Až 92,9 % respondentů má nástroj aktivně zavedený. Průměrná spokojenost 4,19 téměř dosahuje horní hranice zastupující číslo 5. S těmito výsledky ho lze považovat za nejlepší strategický nástroj, který ovšem dominuje i mezi celkovým souhrnem všech nástrojů. Jeho síla je znatelná z tabulky Hodnocení nástrojů dle spokojenosti. Pouze 2 % dotazovaných jsou s nástrojem absolutně nespokojena, proto označila odpověď „1 – nespokojenost“. Naopak 42 % vnímá určení mise a vize za maximálně efektivní. Úspěch lze sledovat ve všech odvětvích terciárního sektoru a nevyhrazuje se v určitých činnostech.

Nadprůměrné hodnoty jak ve využívání, tak ve spokojenosti charakterizuje poslední sloupec zastupující tvorbu scénářů a náhradního plánu. Pouze 29,6 % respondentů nemá zkušenosti s tímto nástrojem. Ti, kteří zkušenosti mají, si ho vychvalují spokojeností 3,93 na škále od 1 do 5. Nadprůměrnou spokojenost sklízí především v oblasti velkoobchodu a maloobchodu a peněžnictví a pojišťovnictví. 67 % respondentů s těmito ekonomickými činnostmi udělilo hodnotu spokojenosti 4 nebo 5.

Business Process Reengineering prosperuje vůbec nejnižšími výstupy v obou kategoriích. 33,3 % respondentů označilo nástroj jako spíše neuspokojující a dalších 36 % ho považuje za průměrný. Díky tomu spokojenost klesla až na 3,33. 64,9 % dotazovaných doposud neimplementovalo nástroj. Skupinu s nezavedeným Business Process Reengineeringem posilují podniky v oblasti vzdělávání. Jedná se o nejrozšířenější skupinu dle ekonomických činností, proto bylo počítáno s ohledem na množství respondentů. Vzdělávací organizace jsou zastoupeny 20,9 % z celkového výběru. Ovšem v nezavedení Business Process Reengineeringu zastávají o 3,5 % více, tedy 24,4 %.

Strategické plánování nabývá efektivity v implementaci mezi podniky. 85,9% využití vystřeluje nástroj vysoko nad průměr veškerých nástrojů tohoto výzkumu. V podstatě nedostačujících výsledků dosahuje druhý ukazatel nástroje. Oproti misi a vizi se strategické plánování se spokojeností 3,74 přiklání k průměru a nějak výrazně se neprojevuje. Zálibu v nástroji si nenašli především manažeři s počtem podřízených mezi 1 až 5 a 11 až 15. U obou skupin dosahuje spokojenost pouze 3,67. Nicméně vyšší spokojenost přisuzují manažeři, kteří nejčastěji ze všech zdrojů řídí kapitál. Zkušenosti s využíváním strategického plánování posunuly hodnocení těchto respondentů na 3,9. Rozdíl činí 0,16 oproti celkové spokojenosti nástroje.

Na vrcholu využití se drží společně se strategickým plánováním a určením mise a vize i analýza externího a interního prostředí dosahující 81,9 %. S dlouholetým využitím, které se stále drží na efektivních hodnotách, lze nástroj považovat za tradiční. Spokojenost se navíc drží mezi českými podniky nad průměrem. Spokojenost ve výši 3,82 vypovídá o tom, že analýza externího a interního prostředí má stále co nabídnout.

Oproti tomu zklamání přináší Balanced Scorecard. I přes návaznost na strategické plánování a analýzu vnějšího a vnitřního prostředí nástroj docílil nižších výstupů, než je střední hodnota. Spokojenost se sice drží o 0,06 pod průměrem s 3,7 body, ovšem využití

34,7 % dosahuje téměř nejnižších čísel mezi veškerými nástroji. Pokud podnik doposud neimplementoval strategické plánování ani analýzu prostředí, je logické, že nebude mít zkušenosti ani s Balanced Scorecard. Tento fakt zastupuje 11 % situací, kdy není nástroj zaveden. Ovšem z opačného hlediska 45 % využívá Balanced Scorecard společně se strategickým plánováním a analýzou prostředí.

Dle Anety Tomanové (2016) ve zdravotnictví se za velmi účinný nástroj považuje strategická aliance. Ta celkově dosahuje chvalitebné úrovně spokojenosti, ale využití 42,4 % je téměř o 20 % pod střední hodnotou. Otázkou je, zdali čísla odpovídají i zdravotním činnostem. Na tomto trhu se dokonce vyskytují podobné nástroje určené přímo pro nemocnice a další podobné instituce, jednat se může například o strategickou alianci nemocnic. Díky funkcím programu excel bylo zjištěno, že spokojenost organizací v oblasti zdravotnictví se pohybuje na úrovni 4,2. Nástroj zde prosperuje nárůstem konkrétně o 0,37. Nicméně 77 % respondentů ze zdravotní a sociální péče strategickou alianci vůbec nemá zavedenou.

Benchmarking nabývá spokojenosti 3,7, využití 46,3 % ho řadí spíše do méně používanějších nástrojů. Blízký vztah má k Total Quality Managementu, jedná se totiž o jednu z mnoha metod řízení kvality. TQM má ale úspěšnější hodnoty než samotný Benchmarking. Dosahuje 73,2% využití a spokojenosti 3,87. Rozdíl v implementaci těchto dvou nástrojů vychází ze skupiny dotazovaných, kteří aktivně pracují s TQM, ale Benchmarking doposud v organizaci neaplikovali. Reprezentují 31 %.

Řízení dodavatelského řetězce zastupuje 52,8% využití mezi respondenty a jejich spokojenost se hodnotí číslem 3,8. Celkový průměr ovlivňují především organizace podnikající v oboru vzdělávání. Nástroj nezískává ocenění ani mezi 26 % manažerů v této profesi, kde spokojenost činí pouhých 3,14. Oproti tomu pracovníky na manažerských pozicích v oblasti profesních, vědeckých a technických činností doslova baví používat Supply chain management. Využití je stoprocentní, a navíc nabývá výborné spokojenosti 4,14. Čtyřbodové spokojenosti dosahují například činnosti v oblasti nemovitostí a peněžnictví a pojišťovnictví. Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba jsou charakterizovány vysokou implementací. Nicméně 92% zavedení nástroje se podepsalo na spokojenosti, která se nevyrovná s hodnotou 3,82 konkurenčním oborům.

U nulového rozpočtování by se dalo počítat s tím, že bude mít úspěch především u manažerů, jejichž hlavní pracovní náplň zasahuje především do řízení finančních zdrojů. Opak je pravdou, nástroj nezískal podporu těchto specifických účastníků výzkumu. To má za následek velmi nízké procento využití, a i podprůměrné uspokojení. Konkrétně bylo dosaženo 30,6 % v implementaci a 3,47 ve spokojenosti. Hodnoty těchto dvou kategorií dle nejčastěji řízených zdrojů se nachází v Tab. 3: Spokojenost a využití nulového rozpočtování dle zdrojů řízení.

Tab. 3: Spokojenost a využití nulového rozpočtování dle zdrojů řízení

Zdroje	Spokojenost	Využití
Finanční	3,67	26 %
Lidské	3,54	33 %
Kapitál	4,00	25 %
Materiál	4,00	17 %

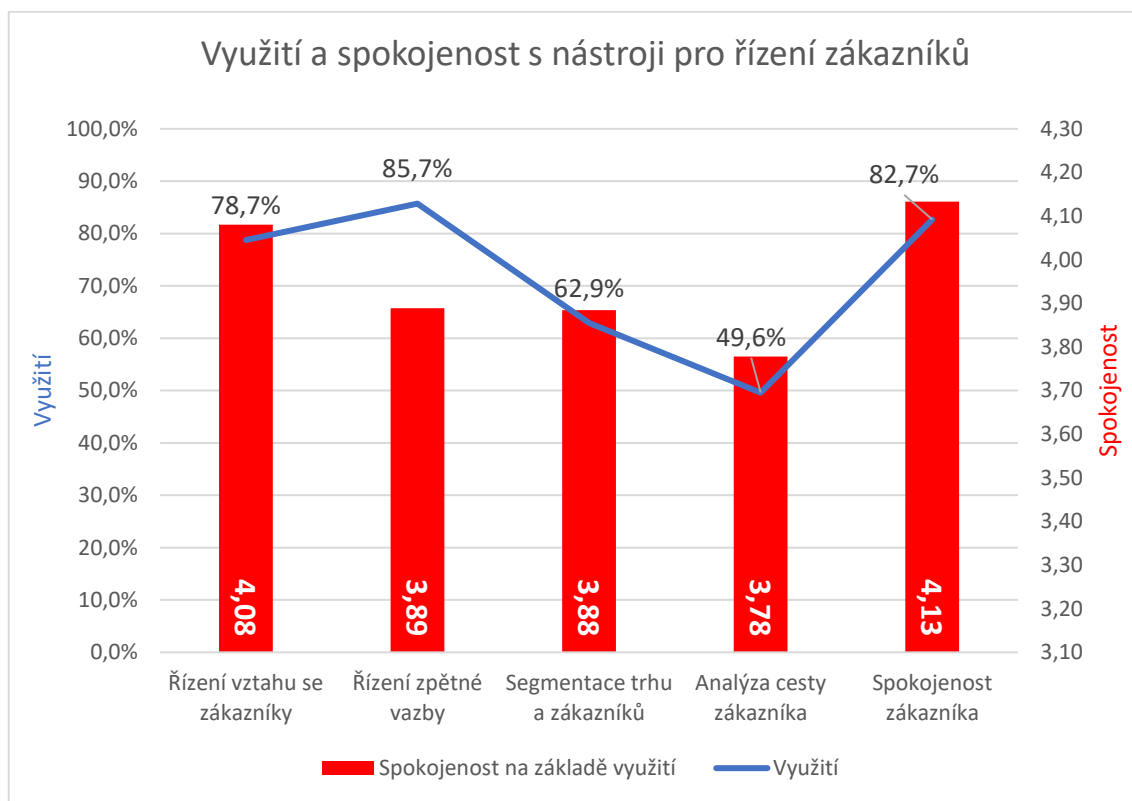
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Otázka č. 7: Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 spokojenost s nástroji pro řízení zákazníků, kdy 1 znamená nespokojenost a 5 maximální spokojenost. Pokud s nástrojem doposud nemáte zkušenost hlasujte pro "nezavedeno".

Z grafu níže je patrná uspokojivost nástrojů pro řízení zaměstnanců. Oproti strategickým nástrojům, kde Business Process Reengineering dosahuje pouze 3,33, je nejnižší hodnota 3,78 u analýzy cesty zákazníka. V průměru se spokojenost těchto dvou skupin liší o 0,19 s čísly 3,95 ve prospěch nástrojů pro řízení zákazníků ku 3,76 pro strategické nástroje.

CRM se řadí mezi nejznámější a nejzákladnější nástroje v řízení zákazníků. Jeho spokojenost 4,08 je nadprůměrná. To vychází i z faktu, že nikdo nezvolil maximální nespokojenost. Pouze 4 % hlasů byla pro spokojenost na úrovni 2 v intervalu od 1 do 5. 60 % této skupiny zastupují muži. Kromě pohlaví mají další společné rysy. Počet podřízených těchto mužů se řadí do skupiny 16 a více. Dále řídí pouze finanční a lidské zdroje. Nadstandartní spokojeností nástroj exceloval v oboru kulturních, zábavních a rekreačních činností a informačních a komunikačních činností. Zde dosáhl ve stejném pořadí 4,2 a 4,38 spokojenosti a pouze 9 % a 11 % respondentů nemá nástroj implementován.

Obr. 11: Využití a spokojenost s nástroji pro řízení zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Spokojenost zákazníka se vyznačuje jako nástroj s nejvyšší hodnotou spokojenosti mezi nástroji řízení zákazníků. Za misí a vizí zaostává pouze o 0,06. Za nejpoužívanějším nástrojem tohoto grafu se drží s 82,7 procenty a první místo mu tak utíká pouze o 3 %. Více než průměrné spokojenosti bylo dosaženo ve 2 skupinách vycházejících z počtu podřízených manažerů. Mimořádně úspěšná skupina manažerů je s 6 až 10 podřízenými a 16 a více podřízenými. Dosahují o více než desetinu vyšších výsledků než manažeři s 11 až 15 podřízenými či 1 až 5 podřízenými. Pokud manažer vede 6 až 10 lidí jeho průměrná spokojenost s nástrojem činí 4,19, tedy o 0,06 více než celková spokojenost nástroje, v případě 16 a více podřízených poté 4,17.

Analýza cesty zákazníka sice zastupuje nástroj pro řízení zákazníků s nejnižší spokojeností, nicméně oproti strategickým nástrojům se drží nad průměrem. Pouze 2 % hlasovala pro maximální nespokojenost. Tato dvě procenta se vyznačují stejnou charakteristikou v podobě zdrojů, kde se mezi nejčastější řadí materiál. O nízké procento využití v podnicích na území České republiky se zaslouhují především vzdělávací podniky.

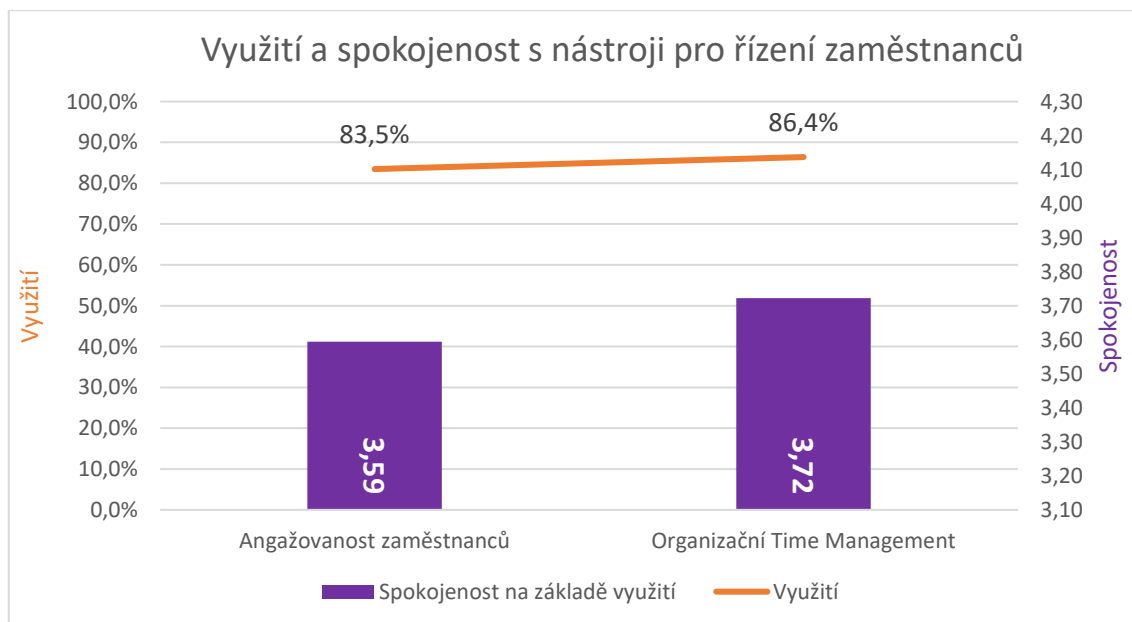
Jejich výskyt v celkovém procentu nezavedení se vyšplhal až na 33 % a tvoří jednu třetinu. Vysoce se tak podílí na celkovém využití nástroje, které činí 49,6 %.

Řízení zpětné vazby doposud implementovalo 85,7 % českých podniků v oblasti služeb. Dle odhadů Bain & Company byl predikován růst používání pro rok 2023. Pro rok 2020 se míra využití pohybovala okolo 77 %. Z toho vyplývá nárůst o 8,7 %. Nástroj úspěšně implementovaly organizace v oblasti dopravy a skladování, pouze 6 % těchto podniků doposud neimplementovalo řízení zpětné vazby. Veškerí dotazovaní vykonávající činnosti s nemovitostmi mají zavedený nástroj. 86% úspěchu bylo dosaženo i ve velkoobchodu a maloobchodu, opravy a údržby.

Otázka č. 8: Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 spokojenost s nástroji pro řízení zaměstnanců, kdy 1 znamená nespokojenost a 5 maximální spokojenost. Pokud s nástrojem doposud nemáte zkušenost hlasujte pro "nezavedeno".

I když z dotazníkového šetření vyplývá síla rizik týkajících se získávání nových zaměstnanců a péčování o aktuální, přesto spokojenost nástrojů nedosahuje vysokých hodnot. Ba naopak, jsou spíš podprůměrné. Nicméně procento podniků, které už nástroje implementovaly je vysoký.

Obr. 12: Využití a spokojenost s nástroji pro řízení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Lepších výsledků v řízení zaměstnanců dosahuje organizační time management se spokojeností 3,72 a využitím 86,4 %. Celkem 11 % respondentů se zavedeným nástrojem hlasovalo pro nespokojenost. Pokud by se brali v potaz pouze manažeři řídící převážně lidský zdroj, spokojenost klesne ještě o 0,02 setiny. Co se týče implementace, celkem 88 % manažerů s 16 a více podřízenými nevyužívá organizační time management. Pozitivní využití nástroje zaznamenává skupina manažerů, jejímž nejčastějším zdrojem není řízení lidského zdroje. Pouze 17 % těchto respondentů dosud neimplementovalo organizační time management. K významné spojitosti dochází mezi využitím nástroje a předmětem podnikání respondentů. Vynikají především organizace zabývající se ubytováním, stravováním a pohostinstvím (100 %), kulturní, zábavní a rekreační činnostmi (91 %) a zdravotní a sociální péčí (91 %). Kromě ubytování, se spokojeností 3,5, ostatní oblasti vykazují nadprůměrnou spokojenost a to 3,8 v kulturní, zábavní a rekreační činnosti a 3,95 ve zdravotní a sociální péči.

Angažovanost zaměstnanců nabývá nižších výstupů než organizační time management. Využití angažovanosti zaměstnanců s 83,5 procenty je o 2,9 % nižší, nicméně o 23,3 % vyšší než průměrné využití všech nástrojů. Oslabení lze spatřit především ve spokojenosti, kde hodnota dosahuje 3,59, tedy o 0,2 méně.

Angažovanost zaměstnanců obsahuje poměrně znatelné rozpětí mezi manažery s rozdílným počtem podřízených. Vyplyvá to z Tab. 4: Angažovanost zaměstnanců s ohledem na počet podřízených. Veškerí zastupující manažeři s jedenácti až patnácti podřízenými pracovníky využívají tento nástroj. Průměr snižuje nejsilnější skupina „16 a více“, zde využívá angažovanost zaměstnanců 78 % respondentů, rozpětí tak nabývá 22 %. Dolní mez spokojenosti dosahuje 3,39 u respondentů s 1 až 5 podřízenými. I když skupinu charakterizují kvalitní výsledky v používání, její spokojenost klesla o 0,2 oproti spokojenosti celkové. Vynikajícími výsledky ve třetím sloupci excelují manažeři s 6 až 10 podřízenými. S 3,93 body vymezuje horní mez porovnání a rozšiřuje rozpětí o 0,54.

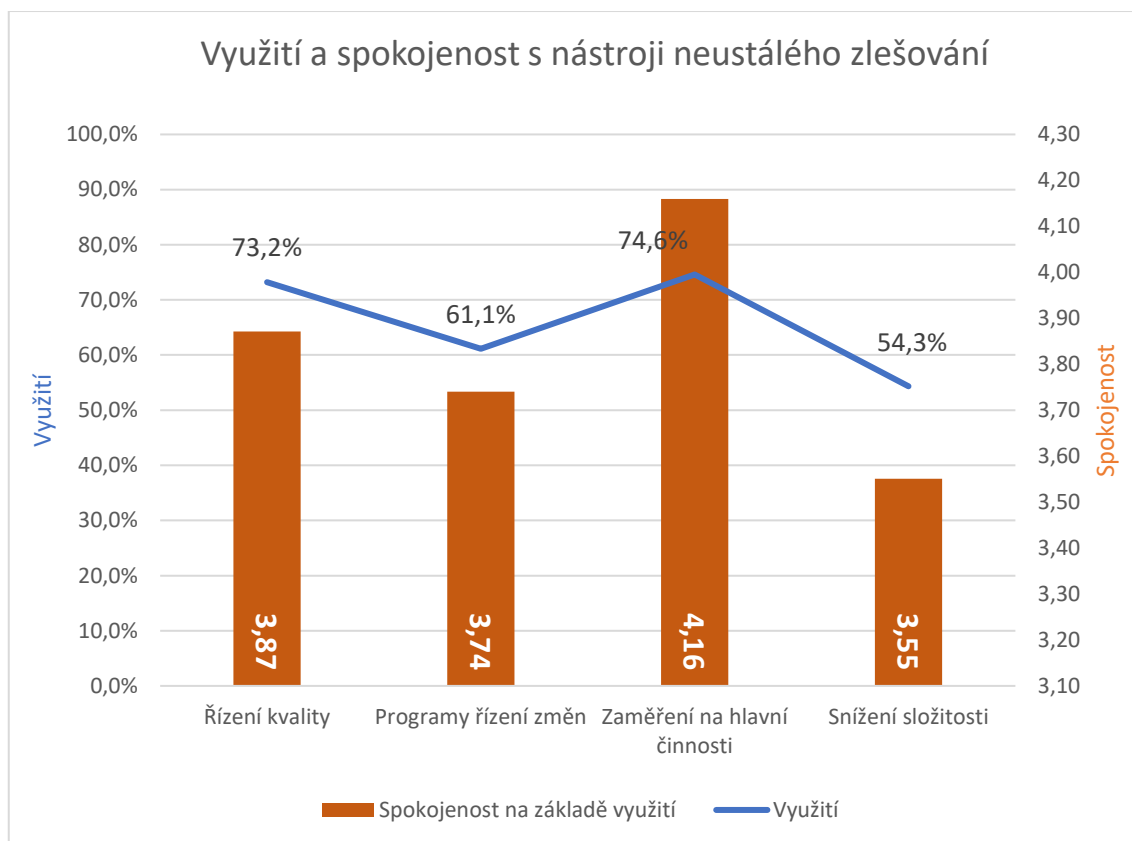
Tab. 4: Angažovanost zaměstnanců s ohledem na počet podřízených

Počet podřízených	Využití	Spokojenost
1-5	96 %	3,39
6-10	79 %	3,93
11-15	100 %	3,64
16 a více	78 %	3,58

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Otázka č. 9: Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 spokojenost s nástroji pro neustálé zlepšování, kdy 1 znamená nespokojenost a 5 maximální spokojenost. Pokud s nástrojem doposud nemáte zkušenost hlasujte pro "nezavedeno".

Obr. 13: Využití a spokojenost s nástroji neustálého zlepšování



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Mezi nástroji neustálého zlepšování bezkonkurenčně převažuje, jak ve spokojenosti, tak ve využití, zaměření na hlavní činnosti. Lídr grafu dosahuje spokojenosti až 4,16 a mezi ostatní nástroje kvalifikační práce se řadí na 2. místo nejspokojivějších nástrojů. Celkem 81 % respondentů hlasovalo na škále od 1 do 5 nadprůměrně, 13 % zvolilo průměr, tedy číslo 3 a pouze 6 % zvolilo číslo 2. Pro maximální nespokojenost nebyl žádný hlas. Maximální spokojenost má co dočinění s počtem podřízených manažera. Hodnota 5 zastupující maximální spokojenost se z 67 % pojí s manažery řídicími 16 a více pracovníků. To je o 10 % více než je zastoupení těchto manažerů v celku. Naopak u manažerů s 1 až 5 podřízenými výsledek činí o 10 % méně i přes jejich 19 % účast

v dotazníku. Inklinovali totiž spíše k číslu 4, kde dosahuje 30 % celkových hlasů pro toto číslo.

Oproti tomu nejslabších výstupů v obou kategoriích nabývá nástroj snížení složitosti. Negativní výsledky z využívání vyjadřují především muži reprezentující 73 % podprůměrných hodnot. Celková spokojenost mezi pohlavím tvoří rozdíl 0,22, s čísly 3,44 za muže a 3,66 za ženy. Fakt zároveň ovlivňuje i nižší počet zavedení na straně žen. Zatímco muži z 61 % užívají nástroj snížení složitosti, 52 % žen ho doposud neimplementovalo. Díky tomu rozdíl v pohlaví činí 13 %.

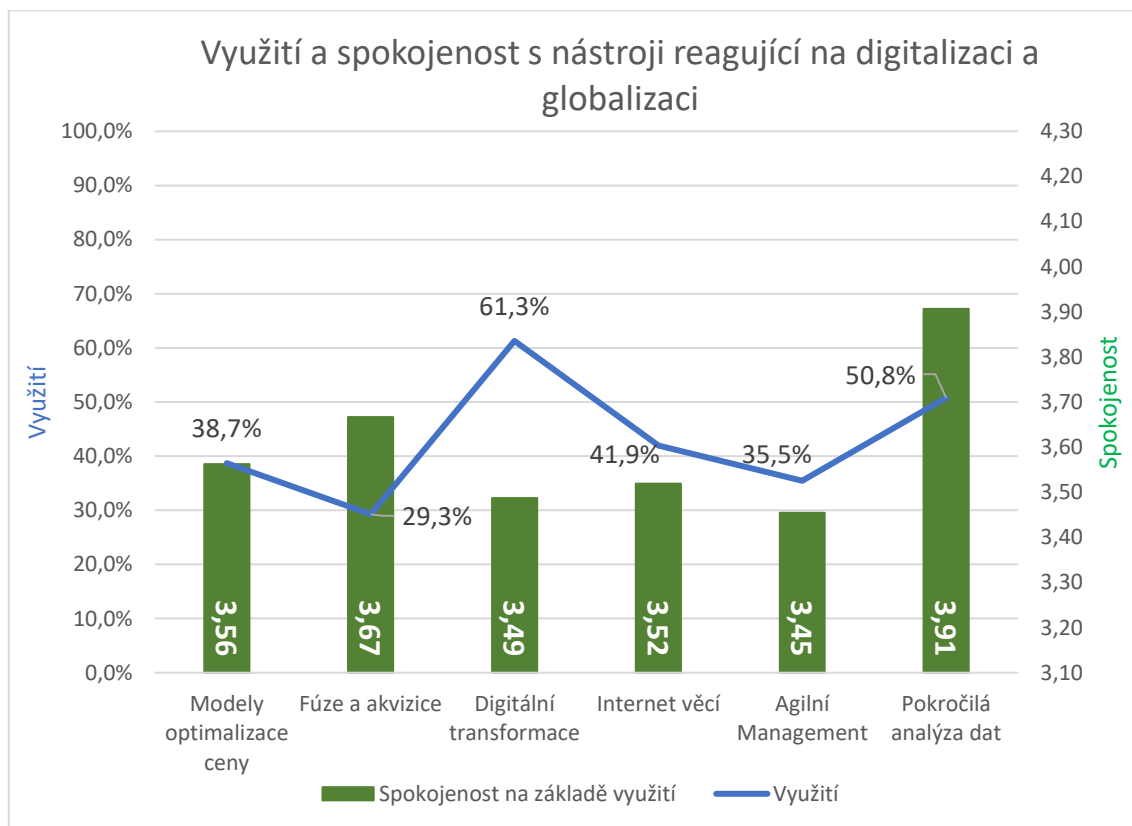
Nadprůměrnou spokojeností je charakteristické řízení kvality. Nástroj nemá zavedeno pouze 26,8 % respondentů. Ti, kteří ho aktivně využívají, ho oceňují 3,87 body na škále od 1 do 5. Nástroj nabývá neobvyklého významu ve spojení s podniky profesního, vědeckého a technického oboru. Všichni dotazovaní této profese aktivně používají řízení kvality. Lze tvrdit, že implementace vede k dobrým manažerským výsledkům, protože následně nabývá vysoké hodnoty ve spokojenosti šplhající až k číslu 4,29. Opačným dojmem, nadmíru vyhovujících výsledků, působí činnosti v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví. Zde se využívání a nezavedení nástroje dělí na dva rovné díly. Hodnocení nástroje klesá téměř o celou jednotku oproti konkurenční činnosti. S číslem 3,33 lze označit řízení kvality méně vyhovující v této oblasti podnikání. Téměř podobný dosah reprezentuje obor vzdělávání, kde výsledek 44% zavedení je o poznání snesitelnější. Ovšem spokojenost 3,27 nabývá nejnižší hodnoty mezi ekonomickými činnostmi aplikujícími řízení kvality.

Programy řízení změn dosahují 61,1 % využití a 3,74 spokojenosti. Spokojenost se blíží k horním příčkám s vyčleněním respondentů se specifickými zdroji. Pokud respondent řídí převážně kapitál, spokojenost roste až o 0,26, hodnocena je tak číslem 4. Druhým zdrojem zaznamenávajícím vyšší uspokojení, než celkové je finanční. Respondenti řídící tato aktiva firmy si cení nástroje na úrovni 3,84. Stejně jako celkové hodnoty nástroje bylo dosaženo u skupiny, kde převažuje řízení lidských zdrojů. Účastníci řídící především materiál klasifikují spokojenost 3,6, body tedy o 0,14 méně, než je prospěšnost programů řízení změn. Co se týče využití, žádná z těchto skupin se neliší oproti celkovému využití nástroje, procenta se mění pouze o desetiny.

Otázka č. 10: Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 spokojenost s nástroji reagující na digitalizaci a globalizaci, kdy 1 znamená nespokojenost a 5 maximální spokojenost. Pokud s nástrojem doposud nemáte zkušenost hlasujte pro "nezavedeno".

Už na první pohled je k rozeznání neúspěch nástrojů reagujících na digitalizaci a globalizaci. Tato skupina obsahuje vůbec nejnižší výsledky v obou kategoriích ve srovnání se skupinami dalšími. Většina sahá hluboko pod průměr i přes uvědomění si hrozeb spojených s těmito dvěma dlouhodobými procesy.

Obr. 14: Využití a spokojenost s nástroji reagující na digitalizaci a globalizaci



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z grafu je znatelná odchylka modré spojnice znázorňující využití. Ta reprezentuje digitální transformaci přicházející s digitální dobou. Využití 61,3 % jako jediné zastupuje nadprůměrný výsledek, střední hodnotu překračuje o 1,1 %. 20 % respondentů se zavedeným nástrojem tvoří informační a komunikační činnosti a profesní, vědecké a technické činnosti. Ty excelují ukázkovou implementací 89 % a 86 % ve stejném pořadí. Spokojenost respondentů v tomto oboru osciluje kolem průměru a dosahuje přijatelnějších výstupů než u ostatních. Informační a komunikační činnosti se dokonce

udržují nad průměrem se spokojeností 3,86. Profesní, vědecké a technické činnosti klasifikují číslem 3,67.

2. nejvyšší spokojenost zastupuje v grafu fúze a akvizice. Zároveň ale dosahuje vůbec nejnižší hodnoty využití mezi všemi nástroji. Celkem 70,7 % respondentů doposud neimplementovalo nástroj, tedy o 1,3 % méně než u nulového rozpočtování. Nicméně jedná se o učinění velkého kroku, který bývá ovlivněn více firmami najednou. To ospravedlňuje nízké procento využití. V podstatě fúze a akvizice vytváří dojem nízkého využití v porovnání s nástroji vyskytujícími se na denní správě. Reálně se v podstatě jedná o opak. Navzdory válce, energetické krizi a vysoké inflaci se letos v Česku podařilo dotáhnout více fúzí a akvizic než loni. Dle databáze Mergermarket se v roce 2022 dokončilo 117 transakcí, tedy o 28 více než v minulém roce. Příčinou je dodělávání odložených transakcí z dob pandemie (Tomanka, 2022).

Modely optimalizace ceny nedocilují pozitivních výsledků u manažerů s 16 a více podřízenými. Ty zastupuje celkem 67 % odpovědí „nezavedeno“. Jedná se sice o rozsáhlou skupinu, nicméně pokud by se bralo v potaz rozložení ku celku, rozdíl nabývá 10 %. Překvapivých čísel dosahuje spokojenost s nástrojem u účastníků výzkumu řídicích alespoň 11 pracovníků. Nabývá až 4,33 bodů, každopádně pozornost musí být věnována i vysokému procentu nevyužití nástroje. Chvála tak vychází pouze od 30 % respondentů nejméně obvyklého počtu podřízených.

Internet věcí a agilní management jsou dle Bain & Company považovány za nováčky s rapidním růstem užitku. To bohužel vůbec pro české podniky neplatí. Internet věcí dosahuje pouze 3,52 spokojenosti a 41,9 % využití. Zatímco ženy nástroj spíše vůbec nepoužívají, muži inklinují k hlasování pro negativní zkušenosti. Podprůměrné hodnoty jsou ze 70 % tvořeny pouze muži. To znamená, že 11 % manažerů mužského pohlaví zvolilo spokojenost na škále od 1 do 2. Ovšem v odpovědích se nejčastěji objevovala střední cesta spokojenosti, tedy číslo 3. 35 % pracovníků na manažerské pozici aktivně využívající internet věcí ho vnímají jako průměrný nástroj. Těchto 35 % je mezi sebou navíc genderově vyváženo.

Vůbec poprvé při detailnějším pohledu na jednotlivé respondenty v rámci nástroje bylo dosaženo podprůměrných hodnot určité skupiny. O nízkou nespokojenost agilního managementu se zaslouhuje především podnikání v oboru dopravy a skladování a

velkoobchodu, maloobchodu, opravy a údržby, zde bylo dosaženo pouze 2,80 a 2,57 úrovně spokojenosti. O tyto výsledky se podílí 33 % manažerů z dopravy a skladování a 58 % z velkoobchodu, maloobchodu, opravy a údržby. Na dobré cestě v implementaci nástroje jsou informační a komunikační činnosti. 78 % účastníků v tomto oboru už zavedlo a aktivně používá agilní metody. Spokojenost této skupiny navíc roste na 3,71 a blíží se k hranici střední hodnoty. Úspěch byl očekávaný především v činnostech profesních, vědeckých a technických, kde agilní management prokázal své výborné kvality už v dřívější době. Spokojenost nakonec roste na 4,25, díky tomu se ověřila pravdivost teoretické části a zkušeností z praxe. Nulové využití v některých oblastech podnikání a další informace zmíněné výše Tab. 5: Úroveň implementace agilního managementu dle ekonomických činností.

Tab. 5: Úroveň implementace agilního managementu dle ekonomických činností

Ekonomické činnosti v agilním managementu	Využití	Spokojenost
Profesní, vědecké a technické činnosti	57 %	4,25
Doprava a skladování	33 %	2,80
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba	58 %	2,57
Informační a komunikační činnosti	78 %	3,71
Administrativní a podpůrné činnosti	0 %	-
Činnosti v oblasti nemovitostí	0 %	-

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

4. nejpoužívanější nástroj ve výzkumu Bain & Company Analýza dat vytváří vyšší rozpětí směrem blíž k maximální spokojenosti. Dosahuje hodnoty až 3,91 tedy o 0,46 více než nejnižší spokojenost grafu. Nicméně použití nástroje se stále drží pod průměrem i přes vyšší ocenění.

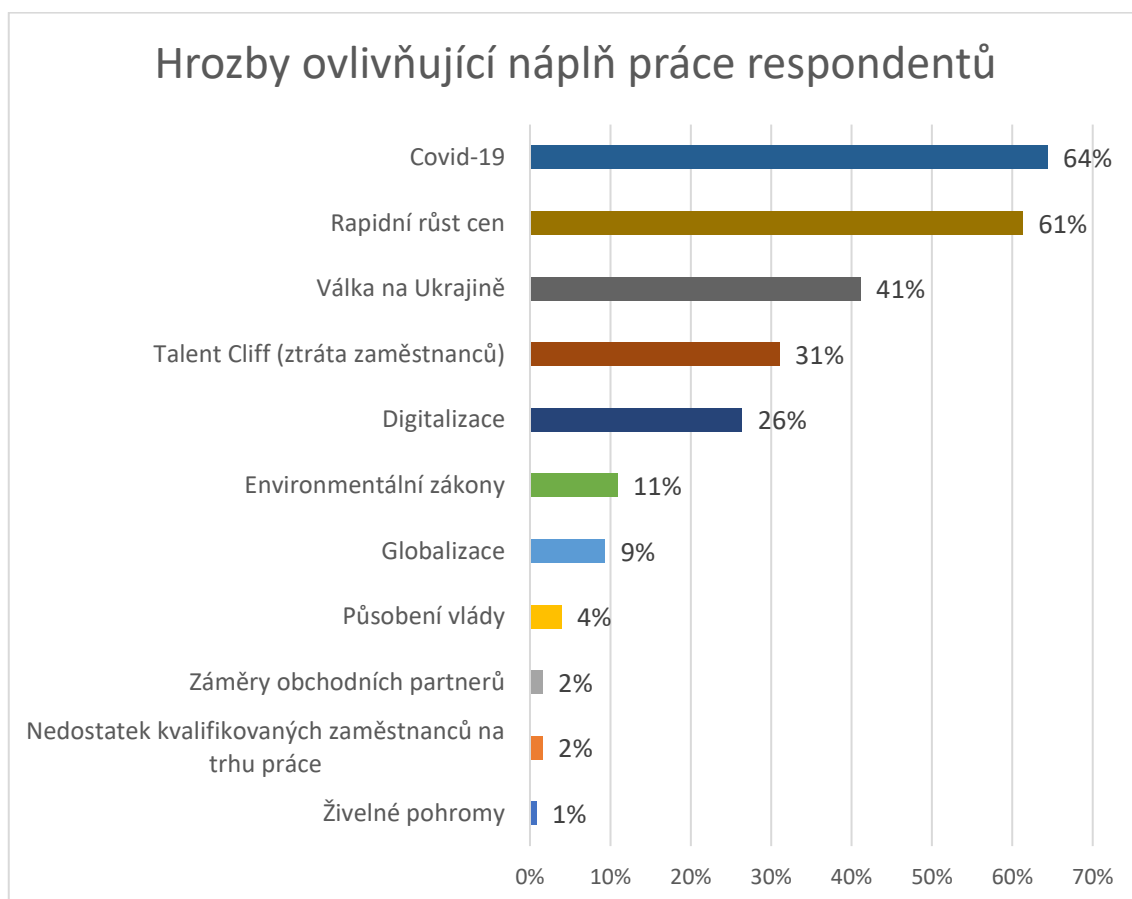
4.3 Moderní trendy a prostředí podniků

Po důkladném zjištění úrovně implementace moderních manažerských nástrojů byly kladeny otázky týkající se externího i interního prostředí všech firem. Výstup se srovnává s využitím a spokojeností nástrojů, aby bylo možné najít faktory úspěšnosti nebo aktuální nedostatky. V dalších otázkách se vyhodnocuje implementace trendů dle odborného článku podniku Stratx Exl. I ty se posuzují s vnitřním a vnějším prostředím podniků, aby bylo odhaleno, jak se jednotlivým hrozbám bránit.

Otázka č. 11: Jaké hrozby nejvíce ovlivnily nebo ovlivňují Vaši náplň práce?

Jelikož respondenti mohli zvolit více odpovědí, procentuální zastoupení veškerých hrozeb zastupuje pruhový graf. To znamená, že řada znázorňuje, kolik ze 129 dotazovaných vnímá ovlivnění náplně práce konkrétní hrozbou.

Obr. 15: Hrozby ovlivňující náplň práce respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Za hrozby nabývající nevyššího negativního ovlivnění účastníci výzkumu považují Covid-19 a rapidní růst cen. Jediné tyto dvě řady překročily hranici 50 %, a jsou tak významnými pro více než jednu polovinu respondentů. Nicméně první místo připadá pouze pandemii, která svými počiny v minulosti způsobila spoustu negativních událostí přetrvávajících dosud. Díky tomu si vysloužila hlas 64 % dotazovaných. Na druhém místě je nárůst cen s 61 %, který dělí od první příčky rozdíl pouze 3 %.

Z odborných článků vychází prospěšnost dvou nástrojů snižujících dopady hrozb v podobě Covid-19, těmi jsou agilní management a fúze a akvizice. Tento moderní trend

se ale ve výběrovém souboru nevyskytuje. Situace vykazuje spíše přímý opak. Očekávání nárůstu spokojenosti nástrojů, u manažerů vnímajících pandemii a růst cen jako největší hrozby, se neprokázalo. Fúze a akvizice nabývá v této skupině o 0,1 nižší spokojenosti, tedy 3,57 a agilní management zaznamenává nárůst pouze z 3,45 na 3,46. V implementaci nedochází k významným změnám.

Růst cen zvedá hodnotu produktů a služeb dodavatelů a následně výstupů dané organizace. Proto by podnik měl minimalizovat cenu v interním prostředí. K tomu slouží nástroj nulového rozpočtování a modely optimalizace cen. Ovšem i zde se neukázal velký úspěch. Nulové rozpočtování kopíruje výsledky všech respondentů, oproti dotazovaným vnímajících za hrozbu nárůst cen jsou téměř k nerozpoznání. Pro potlačení dopadu hrozby by měl být kladen větší důraz na tento nástroj. Pro srozumitelnější pochopení byla vytvořena Tab. 6: Nástroje ve vztahu k růstu cen. 1. sloupec zastupuje jednotlivé nástroje. V ostatních se opět nachází ukazatelé využití a spokojenost. Celková spokojenost a využití zobrazují hodnoty z Obr. 10: Využití a spokojenost se strategickými nástroji a Obr. 14: Využití a spokojenost s nástroji reagující na digitalizaci a globalizaci, jedná se totiž o celkovou úspěšnost mezi všemi dotazovanými. Oproti tomu využití a spokojenost ve vztahu k růstu cen pozoruje hodnoty nástroje pouze u manažerů, kteří vnímají zdražování jako hrozbu.

Tab. 6: Nástroje ve vztahu k růstu cen

Nástroje	Využití (růst cen)	Využití (celkem)	Spokojenost (růst cen)	Spokojenost (celkem)
Nulové rozpočtování	34,2 %	34,7 %	3,48	3,47
Modely optimalizace cen	45,6 %	38,7 %	3,31	3,56

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Tabulka zobrazuje i druhý nástroj modely optimalizace cen ve vztahu k hrozbě růstu cen. Zde oproti celku roste implementace o necelých 7 %, nicméně přináší s sebou snížení spokojenosti. I přes logické využití nástroje za účelem snížení cen se zdá, že modely optimalizace cen si nedokážou poradit s hrozbou. To vysvětluje redukci spokojenosti o 0,25 bodů.

Za významnou hrozbou grafu Hrozby ovlivňující náplň práce respondentů lze považovat i digitalizaci reprezentovanou 26 % účastníky výzkumu. Tento dlouhodobý proces přinesl nástroje jako pokročilá analýza dat, digitální transformace a internet věcí. Proto je

patříčné zkoumat jejich vztah k této hrozbě. Využití a spokojenosti, u respondentů pociťujících rizika digitalizace, je vizualizováno v tabulce pod odstavcem.

Tab. 7: Nástroje ve vztahu k digitalizaci

Nástroje	Využití (digitalizace)	Využití (celkem)	Spokojenost (digitalizace)	Spokojenost (celkem)
Pokročilá analýza dat	55,9 %	50,8 %	3,74	3,91
Digitální transformace	70,6 %	61,3 %	3,5	3,49
Internet věcí	35,3 %	41,9 %	4	3,52

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z tabulky vychází pozitivní údaje o implementaci většiny nástrojů. Respondenti jsou si vědomi síly digitalizace, na základě toho lze pozorovat vyšší využití než to, které tvoří všichni dotazovaní. Pokročilá analýza dosahuje 55,9 % využití a digitální transformace dokonce vzrostla o 10,7 % oproti celkové aktivaci nástroje. U internetu věcí tabulka zaznamenává propad o 6,6 %. Nicméně jeho spokojenost s ohledem na hrozbu digitalizace nabývá hodnoty 4. To znamená, že 35,3 % respondentů potlačuje hrozbu využíváním internetu věcí. Efektivita nástroje je přímo úměrná spokojenosti a jeho využití vede k přeměně hrozby na příležitost v podobě konkurenceschopnosti.

Zajímavý fakt vychází z rostoucí spokojenosti pokročilé analýzy dat u respondentů, kteří se neobávají digitalizace. Hodnota dosahuje 4,05. Jelikož se jedná o nástroj vzniklý s příchodem této doby, lze tvrdit, že disponuje schopností eliminovat hrozbu.

I když nástroje pro řízení zaměstnanců na Obr. 12: Využití a spokojenost s nástroji pro řízení zaměstnanců nedosahovaly významných výstupů, ztráta zaměstnanců se považuje za 5. nejčastější hrozbu.

Tab. 8: Nástroje pro řízení zaměstnanců ve vztahu k jejich ztrátě

Nástroje	Využití (ztráta zaměstnanců)	Využití (celkem)	Spokojenost (ztráta zaměstnanců)	Spokojenost (celkem)
Angažovanost zaměstnanců	82,5 %	83,5 %	3,7	3,59
Organizační time management	92,5 %	86,4 %	3,81	3,72

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z bližší perspektivy vychází, že i přes problémy spojené s odchody zaměstnanců se firmy snaží co nejvíc tomu zamezit. Respondenti aktivně využívají patřičné nástroje přinášející dobré výsledky. Angažovanost zaměstnanců klesá o 1 % oproti celku, ale spokojenost roste o 0,11 a dosahuje výsledku 3,79. Díky tomu lze podpořit tvrzení o efektivitě nástroje. Spokojenost organizačního time managementu se dostává nad střední hodnotu s 3,81 body. Nástroj navíc implementovalo 92,5 % respondentů hlasujících pro hrozbu v podobě ztráty zaměstnanců.

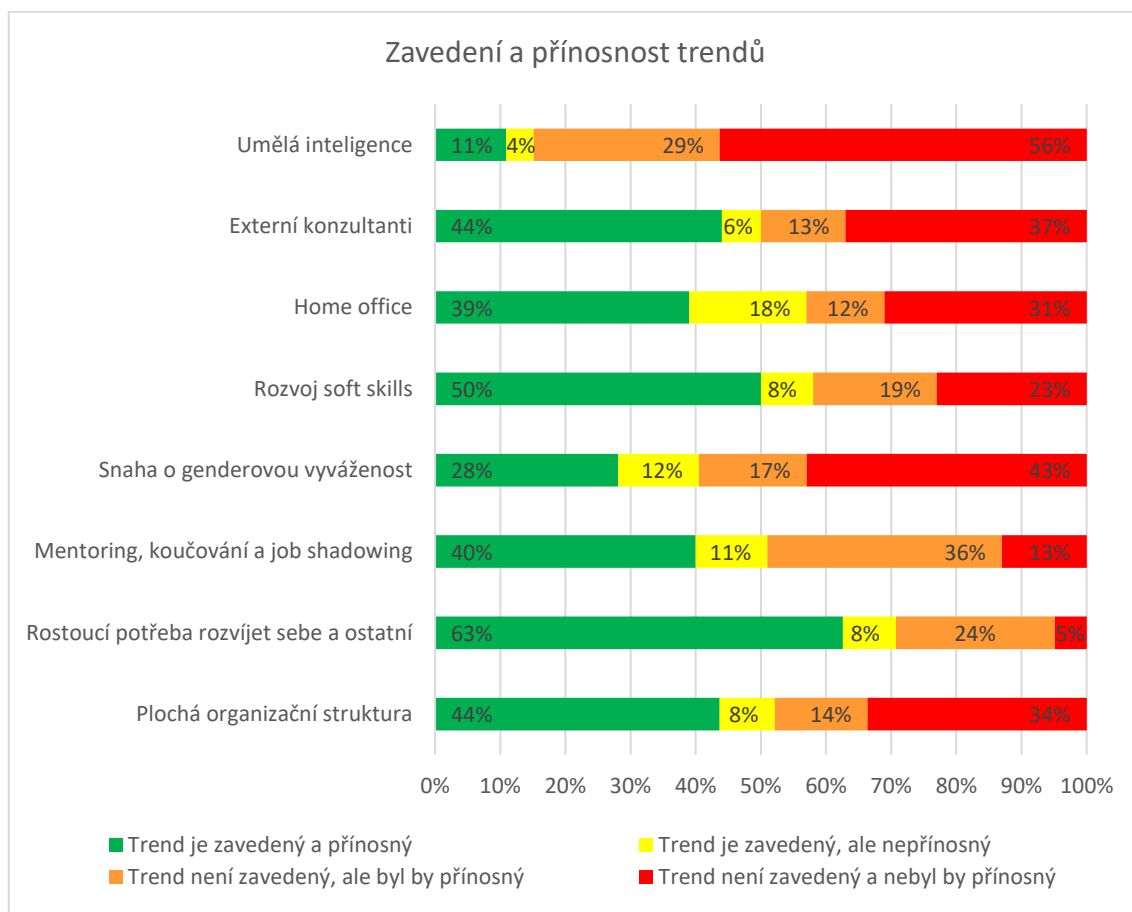
Dotazník byl rozšířen o volnou odpověď. Účastníkům výzkumu byla dopřána možnost obohatit počet odpovědí. Celkem přibily 4 odlišné reakce mimo standardní výběr, ve kterých se shodoval i větší počet dotazovaných. Pouze s jedním hlasem dosahují 1% zisku živelné pohromy. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce a záměry obchodních partnerů zvolila 2 % respondentů. V čele volných otázek ale stojí působení vlády, na této hrozbě se podílela celkem 4 % účastníků výzkumu.

Otázka č. 12: Společnost Stratx Exl vytvořila prognózu trendů pro rok 2023. Pomocí sloupců označte, které jsou ve Vaší firmě aktivně zavedeny, respektive nejsou zavedeny a které jsou přínosné, respektive nepřínosné.

Předposlední otázka byla kladena za účelem zjištění úrovně implementace moderních trendů pro rok 2023, vymezené společností Stratx Exl. Sběr dat fungoval na stejné bázi jako u moderních nástrojů, kde respondenti museli učinit rozhodnutí v mřížce výběru z možností. První sloupec reprezentoval jednotlivé trendy, jejichž vztahy k respondentovi byly hodnoceny pomocí ostatních čtyř sloupců. Vždy musela být přiřazena právě jedna odpověď ke každému řádku. Díky tomu vycházelo z jedné odpovědi, zdali je trend vnímán jako přínosný, či nepřínosný a zdali už byl ve firmě implementován nebo právě naopak.

Pro vizualizaci byl zvolen skládaný pruhový graf. I zde řádky reprezentují jednotlivé trendy. Zelená barva znázorňuje situaci, kdy je trend zavedený a přínosný. Žlutá ukazuje procento respondentů implementujících trend, ze kterého nevzešly žádné výhody. Protikladem zelené je barva červená zastupující nezavedení v důsledku neúspěšnosti. Oranžová barva vizualizuje procento respondentů, kteří doposud neimplementovali trend, ale vnímají ho za užitečný. Veškeré tyto informace jsou součástí grafu.

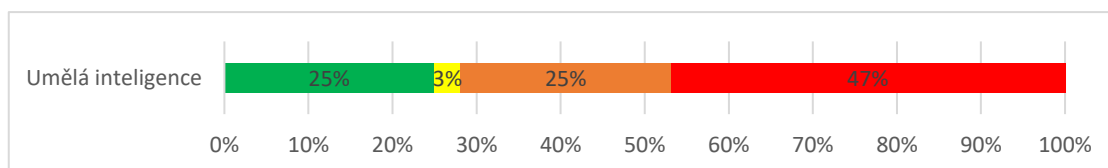
Obr. 16: Zavedení a přínosnost trendů



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

První výstup grafu připadá umělé inteligenci nabývající vůbec nejhorších výsledků. Pouze 15 % respondentů využívá trend, ovšem 4 % z nich nejsou s přesvědčena o jeho efektivnosti. Velký rozsah odpovědí zaznamenává oranžová skupina vnímající výhody trendu, i přesto trend stále neimplementovala. Důsledkem může být vysoká pořizovací cena (Algotech., 2021). Obrovským přesahem 56 % dominují dotazovaní s nezavedenou umělou inteligencí vinou neefektivnosti v očích firem. Situace se o moc nelepší ani u firem, které jsou si vědomy rizik digitalizace, výstup popisuje graf níže.

Obr. 17: Zavedení a přínosnost umělé inteligence ve vztahu k hrozbě digitalizace



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Mezi touto specifickou skupinou roste využití s pozitivními výsledky o 14 % oproti celku. Pokud si je podnik vědom hrozby v podobě digitalizace, přínosnost pro něj je o 10 % vyšší. Ovšem červená barva stále dobývá téměř polovinu grafu.

Najímání externích konzultantů patří mezi prospěšné trendy. Celkem 44 % respondentů využívá těchto služeb, výsledkem je efektivní dopad na organizaci. S plochou organizační strukturou se tak dělí o 3. nejefektivnější trend. Jejich rozdíl vychází z podniků bez ochoty implementovat trend, protože by pro ně nebyl přínosný. Zde externí konzultanti nabývají o 3 % víc než konkurenční trend.

Poměrně nevyváženě působí všem známý trend home office. I když v řádku převažuje zelená barva charakterizující implementaci s přínosným výsledkem, celkem 51 % respondentů ho považuje za efektivní. Jako jediný trend zaznamenává téměř 20 % ve prospěch žluté skupiny. To znamená, že home office byl zavedený, ale pro firmu nepřináší významná pozitiva. Na trend působí spousta faktorů, proto je poměrně důležité zjistit jejich závislosti. Tab. 9: Zavedení a přínosnost trendu home office zobrazuje blízký vztah mezi internetem věcí a hrozbou Covid-19.

Tab. 9: Zavedení a přínosnost trendu home office

Zavedení a přínosnost trendu home office	Spokojenost s internetem věcí	Využití internetu věcí	Hrozba Covid-19
Trend je zavedený a přínosný	3,61	52 %	73 %
Trend je zavedený, ale nepřínosný	3,33	35 %	57 %
Trend není zavedený, ale byl by přínosný	3,38	53 %	67 %
Trend není zavedený a nebyl by přínosný	3,54	34 %	58 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Dle chí-kvadrát testu nezávislosti s výsledek $\chi^2(3, N = 129) = 4,5$, $p = 0,211837$ výběr neobsahuje významné závislosti mezi úrovní implementace trendu home office a zavedením nástroje internet věcí. I přesto Tab. 9: Zavedení a přínosnost trendu home office nastiňuje vyšší hodnoty v jednotlivých řádcích přesně tak, jak bylo předpovězeno v teoretické části kvalifikační práce, kde se odkazuje na zkušenosti odborníka v praxi.

První řádek pod záhlavím tabulky vystihuje situaci, kdy byl home office implementován a nyní z něj vchází přínosy. Skupina dosahuje vůbec nejvyšších hodnot v tabulce ve všech sloupcích. Na základě toho lze tvrdit, že trend souvisí jak s pandemií, tak s internetem

věcí. Spokojenost s nástrojem zaznamenává růst společně s implementací home office. Jeho spokojenost nabývá 3,61 spokojenosti, tedy o 0,09 více než v celkovém hodnocení nástroje. Využití se zvyšuje z 42 % na 52 %. Celkem 73 % této skupiny vnímá Covid-19 jako hrozbu.

V teoretické části byl kladen důraz na důležitost rozvíjení soft skills pro následnou implementaci ploché organizační struktury. Efektivnějších čísel dosahuje spíše rozvoj soft skills nabývající 50 % v implementaci s přínosným výsledkem. To je dobrý začátek pro následné zavedení ploché organizační struktury, která ve stejné skupině zaznamenává pouze o 6 % méně. Mezi těmito skupinami zmiňovaných dvou trendů navíc existuje 57% shoda hlasů. Pokud firmy rozvíjí soft skills pracovníků a proces nabývá efektivity, z 57 procent je pravděpodobné, že s pozitivním přínosem organizace využívá i plochou organizační strukturu.

Plochou organizační strukturu aktivně využívá 52 % respondentů a 68 % ji považuje za přínosnou. Už v předešlé části byla nastíněna pravidelnost výskytu v určitých oborech podnikání. Díky tomu, že se jedná o trend pro rok 2023 lze ověřit, zdali například ve vzdělání je užívání ploché organizační struktury opravdu běžné. Manažeři zaměstnaní v organizacích se zaměřením na vzdělávání z 85 % mají 16 a více podřízených. Taková situace vytváří spíše plochou organizační strukturu. Nicméně nelze tvořit úsudek pouze dle počtu podřízených jednoho manažera. Jelikož se jedná o anonymní dotazník, názvy firem nejsou známy stejně jako jejich organizační struktury. Ovšem díky 11 otázce bylo odhaleno, zdali podniky užívají plochou organizační strukturu. Výsledek vyvrací teorii, trend doposud zavedlo pouze 44 % podniků v oboru vzdělávání a 8 % z tohoto čísla ho nepovažují za neefektivní. 12 % organizací stále neimplementovalo trend i přesto, že ho vnímají jako přínosný. Neskutečných 44 % nevidí důvod, proč zavádět plochou organizační strukturu. Lepších výsledků dosahují administrativní a podpůrné činnosti, 67 % těchto organizací trend zavedlo a jeho využívání je přínosné. Zbýlých 33 % zastává opačný názor, proto organizační strukturu doposud nezavedlo. Činnosti v oblasti nemovitostí s pozitivním výsledkem zavedlo 33 %, nicméně 67 % trend považuje za přínosný, ale doposud ho nezavedlo.

Snaha o udržení rovnováhy v pohlaví mezi pracovníky nezískala svou přízeň mezi respondenty. Celek trendu obsazují téměř z poloviny respondenti, kteří nezastávají jeho produktivitu, a proto není ve firmě zaveden. Ku 43 % hlasům proti trendu oponuje pouze

28 % dotazovaných s opačným názorem. Ti totiž trend zavedli a zefektivnili chod firmy. Nicméně důležitou roli v jeho vnímání hrají jednotlivá pohlaví.

Tab. 10: Vnímání genderové vyváženosti dle pohlaví

Vnímání genderové vyváženosti dle pohlaví	Muži	Ženy
Trend je zavedený a přínosný	20 %	34 %
Trend je zavedený, ale nepřínosný	13 %	11 %
Trend není zavedený, ale byl by přínosný	14 %	18 %
Trend není zavedený a nebyl by přínosný	54 %	37 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Dotazník vyplnilo celkem 56 mužů a 63 žen, hlasy hrají ve prospěch žen, proto tabulka vyjadřuje rozložení hlasu jednoho pohlaví mezi čtyřmi odpověďmi. Zatímco ve sloupci žen vzniká balanc mezi 1. a 4. odpovědí, ve sloupci mužů dominuje s 54 % nezavedení v důsledku neefektivity. Na základě těchto výsledků lze vyvodit závěr o vnímání genderové vyváženosti mezi pohlavími. Odpůrci trendů jsou především muži i přes nepřítomnost vlastního přilepšování žen.

Mentoring, koučování a job shadowing považuje za přínosný celkem 76 % respondentů, avšak pouze 36 % z nich ho doposud ve firmě neimplementovalo. Díky tomu je charakteristický svým rozsahem oranžové skupiny, který nemá konkurenci mezi ostatními trendy. Ze slov zaměstnankyně společnosti Stratx Exl, Alexandry Harris, vychází síla hrozby v podobě talent cliffu. Doplnuje, že nejlepším činitelem vedoucím k eliminaci rizika je právě mentoring, koučování a job shadowing.

Tab. 11: Vztah mezi hrozbou talent cliff a mentoringem, koučováním a job shadowingem

Úroveň trendu mentoring, koučování a job shadowing	Podíl hrozby Talent cliff
Trend je zavedený a přínosný	47 %
Trend je zavedený, ale nepřínosný	8 %
Trend není zavedený, ale byl by přínosný	37 %
Trend není zavedený a nebyl by přínosný	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Díky blízkému vztahu mezi trendem a hrozbou vznikají výborné výsledky. Celkem 55 % respondentů, kteří vnímají za jednu z nejnebezpečnějších hrozeb ztrátu zaměstnanců, už tvoří protiopatření v rámci implementace mentoringu, koučování a job shadowingu. Z 55 % se pozitivní výsledky projevují u 47 % a zbylých 8 % účastníků oponuje opačným

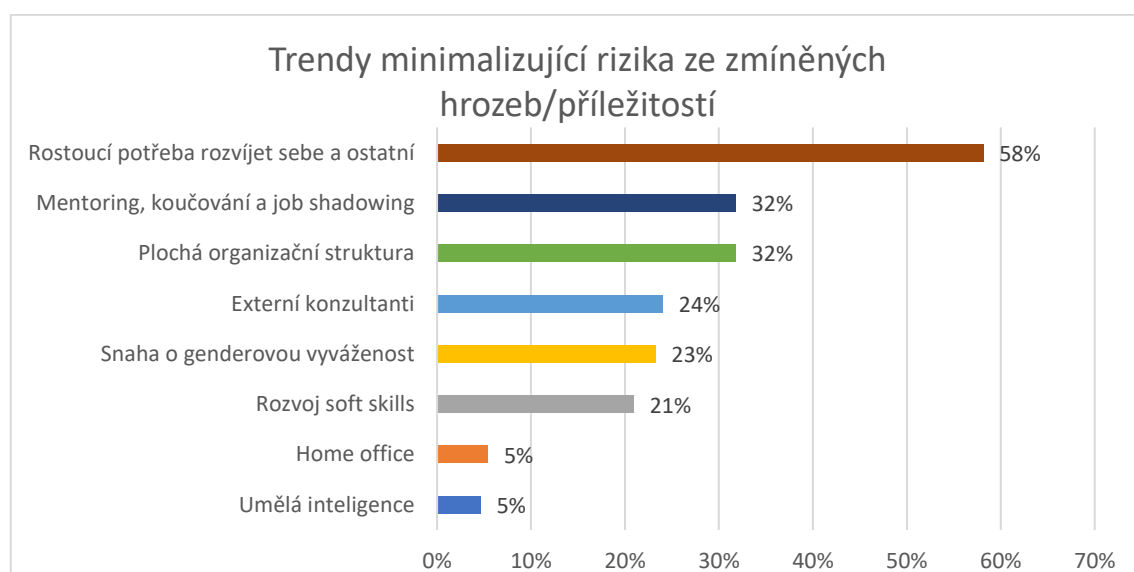
názorem. O 1 %, oproti celkovému hodnocení, zaznamenává růst skupiny vnímající potenciál v zavedení trendu. To by mělo posloužit jako podnět pro inovaci.

Pozici neúspěšnějšího trendu zaujímá rostoucí potřeba rozvíjení sebe a ostatních. V řádku trendu dominuje zelená skupina vyznačující situaci, kdy implementace vedla k přínosům pro firmu. Díky 63% převaze činí z červené skupiny téměř neviditelnou část respondentů. Nicméně není možné zaobírat se zde pouze pozitivní stránkou. Celkem 24 % uznává přínosnost trendu, a i přesto ho doposud neimplementovalo, i zde tak zůstává prostor pro neustálé zlepšování.

Otázka č. 13: S Které z těchto trendů Vám nejvíce pomohly minimalizovat rizika vzniklá z předem zmíněných hrozeb/příležitostí?

Každý respondent měl možnost označit více hrozeb najednou, stejně tak mohl učinit i zde více rozhodnutí. Otázka č. 13 rozvádí dvě předešlé otázky. Z jejich složení vyplývá, jaké trendy nejvíce zabraňují působení zmíněných hrozeb z Obr. 15: Hrozby ovlivňující náplň práce respondentů. Řádky reprezentují předem stanovené trendy z Obr. 16: Zavedení a přínosnost trendů. Procenta vyznačují zastoupení mezi 129 respondenty. Jako v předešlých otázkách, graf byl zkonstruován do pruhového uspořádání. Je tomu tak právě kvůli možnosti zvolení více řešení. Celkem bylo zaznamenáno 258 hlasů. V průměru respondenti nejčastěji označovali právě dva trendy zamezující rizikům vzniklých z hrozeb.

Obr. 18: Trendy minimalizující rizika ze zmíněných hrozeb/příležitostí



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Poslední pozici si znovu obhajuje umělá inteligence s pouhými 5 %. Umístění vychází z logiky věci. Pokud 56 % respondentů odporuje zavedení trendu v důsledku nízké přínosnosti, není možné, aby procenta dosahovala vyšších hodnot. Nicméně nyní se o poslední příčku s umělou inteligencí dělí i snaha o rovnovážné zastoupení mužů a žen v organizacích. Lze tvrdit, že oba trendy dokáží pozitivně ovlivnit interní faktory, konkrétně ty, které se týkají zaměstnanců. Nicméně zatímco umělá inteligence nahrazuje pracovníky, genderová vyváženost mezi nimi tvoří pevnější pouto. Díky tomu by mohla být potlačena například ztráta zaměstnanců. Ovšem ukazuje se, že ženy nepracují v tak nerovnocenných podmínkách, aby podaly výpověď. I přesto by se trend neměl pomíjet, protože může mít blahodárné účinky na organizační kulturu a další sociální aspekty zvyšující pohodlí mezi pracovníky.

Co ovšem potlačuje sílu dopadu talent cliffu, je právě uzavření smlouvy s externími pracovníky a konzultanty. Trend byl zvolen 21 % dotazovaných, nejedná se sice o nadprůměrnou hodnotu, ale už je zde pozorovatelný přínos. Hrozba v podobě ztráty zaměstnanců navíc tíží 31 % respondentů a další 2 % si stěžují na nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Pro upřesnění vztahu mezi najímáním externích konzultantů a ztrátou zaměstnanců byla utvořena kontingenční tabulka. Aby se rozložila převaha některých hrozeb, jejich síla se rozděluje na procentuální zastoupení v daném trendu. Při porovnání podílů hrozeb u jednotlivých trendů se odhaluje významný vztah právě mezi ztrátou zaměstnanců a externími konzultanty. Dosahuje síly 13 % a například globalizaci převyšuje o 5 %.

23% zastoupení dosahuje home office. Je samozřejmé, že trend potlačil dopad pandemie v minulých letech. Díky tomu manažeři dostali nový pohled na věc a nyní se zaslouhuje o více než 50% využití. V předešlých otázkách výzkumu moderních manažerských trendů byla nalezena propojení mezi prací z domova a internetem věcí. To mělo pozitivní dopad jak na spokojenost, tak na využití. Z tohoto faktu už je nastíněna inklinace trendu k hrozbě v podobě digitalizace. 13 % respondentů vnímajících digitalizaci jako hrozbu za nejcennější trend považují právě home office. Dosaženo bylo tak nejvyšších možných čísel v rozpětí od 5 do 13 %. Zajisté dává smysl, že home office napomáhá rozvíjet digitální prostředí uvnitř firmy. Díky tomu trend nabývá nejvyšších hodnot právě ve vztahu k této hrozbě.

Rozvoj soft skills s 24 % dosahuje o procento lepšího výsledku než home office. Nicméně oproti výsledkům přínosnosti a využití trendu si velmi pohoršil. 50 % respondentů implementovalo pravidelné rozvíjení měkkých dovedností a výsledky si chválí pozitivně. Nicméně nemá tak silný charakter, aby dokázal určitým způsobem eliminovat nebo omezit hrozbu. Manažer by ale neměl přistupovat k problematice pouze na základě tohoto výsledku. Trend se stále vyznačuje nadprůměrností ve využití a produktivitě, záleží pouze na tom, aby se od něj očekávaly pouze patřičné přínosy, a ne eliminování rozsáhlých externích hrozeb.

Plochá organizační struktura a mentoring, koučování a job shadowing se s 32 % společně dělí o 2. příčku. Díky tomu se jim dostává většího ocenění než na Obr. 16: Zavedení a přínosnost trendů, kde se řadí mezi průměrné trendy. I přesto si ale pozici nejúspěšnějšího trendu udržuje rostoucí potřeba rozvíjet sebe a ostatní. Rozvoj vede k celkovému zlepšení firmy, díky tomu prosperuje vysokou konkurenceschopností, a navíc dokáže aktivně reagovat na podněty z externího prostředí. Trend nabývá i nejnižšího rozdílu mezi grafy Obr. 16: Zavedení a přínosnost trendů a Obr. 18: Trendy minimalizující rizika ze zmíněných hrozeb/příležitostí. Zavedení a přínosnost rozvoje zastupuje 63 % respondentů, pouze o 5 % méně jich hlasovalo i pro schopnost potlačení hrozeb.

4.4 Seznam nástrojů

Aby bylo možné porovnat výsledky s výzkumem Bain & Company, byly vytvořeny dvě tabulky zaznamenávající úroveň využití a spokojenosti. Na základě toho lze hodnotit stupeň implementace moderních nástrojů středních podniků na území České republiky. Tabulky tvoří celkem čtyři sloupce. 1. zastupuje jednotlivé nástroje. 2. sloupec zobrazuje využití nebo spokojenost vycházející z tohoto výzkumu. 3. sloupec reprezentuje úroveň dle výzkumu Bain & Company. Sloupce se následně porovnávají a vzniká mezi nimi rozdíl zastupovaný 4. sloupcem. Pokud je rozdíl kladný, vzrostla efektivita nástroje oproti výzkumu Bain & Company. Záporná čísla se vyznačují poklesem. Do posledního řádku byla přidána střední hodnota sloupců. Nástroje jsou srovnány dle úspěšnosti v kategorii využití a spokojenosti vycházející z dotazníkového šetření. Pokud se v řádku nevyskytují čísla, nástroj nebyl měřen ve výzkumu odpovídajícímu sloupci.

4.4.1 Hodnocení nástrojů dle spokojenosti

Ze srovnání spokojenosti nástrojů dle jednotlivých výzkumů vychází jejich rozdílnost. Zatímco Bain & Company zaznamenává pouze rozpětí o velikosti 0,27, v kvalifikační práci roste až na 0,86. Dolní mez se tak posouvá až k číslu 3,33 a degraduje průměrnou spokojenost se všemi nástroji, ta činí 3,76. Řízení zpětné vazby vychází z odlišného výzkumu, a proto nemůže být spokojenost nástroje srovnána.

Tab. 12: Hodnocení nástrojů dle spokojenosti

	Nástroj	Spokojenost	Spokojenost dle Bain & Company	Rozdíl
1.	Určení poslání a vize podniku	4,19	4,00	0,19
2.	Zaměření na hlavní činnosti	4,16	3,92	0,24
3.	Spokojenost zákazníka	4,13	4,03	0,10
4.	Řízení vztahu se zákazníky	4,08	4,01	0,07
5.	Tvorba scénářů a náhradního plánu	3,93	3,99	-0,06
6.	Pokročilá analýza dat	3,91	4,06	-0,15
7.	Řízení zpětné vazby	3,89	-	-
8.	Segmentace trhu a zákazníků	3,88	4,06	-0,18
9.	Řízení kvality	3,87	4,09	-0,22
10.	Strategické aliance	3,83	3,93	-0,10
11.	Analýza externího a interního prostředí	3,82	-	-
12.	Řízení dodavatelského řetězce	3,80	4,05	-0,25
13.	Analýza cesty zákazníka	3,78	4,06	-0,28
14.	Benchmarking	3,75	3,94	-0,19
15.	Programy řízení změn	3,74	3,90	-0,16
16.	Strategické plánování	3,74	4,03	-0,29
17.	Organizační Time Management	3,72	3,96	-0,24
18.	Balanced scorecard	3,70	3,93	-0,23
19.	Fúze a akvizice	3,67	3,90	-0,23
20.	Angažovanost zaměstnanců	3,59	3,87	-0,28
21.	Modely optimalizace ceny	3,56	4,06	-0,50
22.	Snížení složitosti	3,55	3,88	-0,33
23.	Internet věcí	3,52	4,07	-0,55
24.	Digitální transformace	3,49	4,07	-0,58
25.	Nulové rozpočtování	3,47	3,82	-0,35
26.	Agilní Management	3,45	4,00	-0,55
27.	Business Process Reengineering	3,33	4,02	-0,69
	Průměr	3,76	3,99	-0,23

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bain & Company (2018)

Už z grafu úrovně implementace strategických nástrojů je očividná síla určení poslání a vize podniku. Se spokojeností 4,19 se umísťuje na první příčce. Ve srovnání s výzkumem Bain & Company se zvyšuje významnost. Zatímco 1268 manažerů z celého světa hodnotí nástroj 4,00 body, 129 českých manažerů si ho cení o 0,19 více. Díky tomu je prokázána i dlouholetá efektivita mise a vize trvajících už od roku 1993.

Zaměření na hlavní činnosti je charakteristické nejvyšším pozitivním rozdílem. Oproti ostatním nástrojům mezi českými manažery roste spokojenost až na 4,16. Z 21. místa ve výzkumu Bain & Company šplhá na neuvěřitelné 2. místo. Firmy si uvědomují, které činnosti jsou hlavní a mohou se na ně soustředit. S rostoucí spokojeností tohoto nástroje roste i využití outsourcingu.

Třetí a čtvrté místo obsadily nástroje pro řízení zákazníků. Významný nárůst o 0,1 zaznamenává spokojenost zákazníka. I když rozdíl není tak vysoký jako u konkurence na prvních dvou příčkách, ověřuje užitečnost nástroje. Ovšem zatímco v českých firmách roste jeho efektivita, dle Bain & Company si spokojenost zákazníka neobhájila své kvality a byla vyřazena z výzkumu Customer Experience Tools and Trends i přes úspěch mezi moderními manažerskými trendy. Svoji pozici si mezi nejproduktivnějšími nástroji drží řízení vztahů se zákazníky. Spokojenost s nástrojem je relativně stálá, z výsledků dotazníkového šetření vyplývá nárůst pouze o 0,07, tedy na 4,08. I tak se ale rozpětí mezi těmito nástroji rozšiřuje a hraje stále ve prospěch spokojenosti zákazníka.

Spokojenost zákazníka byla vyřazena z výzkumu nástrojů pro řízení zákazníků z roku 2020 právě řízením zpětné vazby. Nicméně tento čin vylučuje hodnocení spokojenosti mezi těmito dvěma nástroji. I když se customer feedback management nachází nad střední hodnotou, zdaleka se nemůže rovnat se spokojeností zákazníka. Nabývá totiž pouze 3,89 spokojenosti, to znamená o 0,24 méně než nástroj spokojenost zákazníka.

Pouze první čtyři doposud vyjmenované nástroje v této kapitole zaznamenávají nárůst spolehlivosti oproti výzkumu Bain & Company. Ostatních 22 generují pokles. To se podepisuje i na celkovém průměru spokojenosti nástrojů obou výzkumů. Zatímco u výzkumu Bain & Company činí 3,99, u výzkumu kvalifikační práce klesá až na 3,76. Nicméně je nutné brát v potaz rozdíl mezi rozpětími těchto dvou souborů, který šplhá až na rozdíl 0,59.

Vůbec nejvyšším poklesem oproti výzkumu Bain & Company je charakteristický Business Process Reengineering. Jeho rozdíl se vyšplhal až na neuvěřitelných -0,69 a to ho posouvá až na poslední místo mezi 27 moderními nástroji managementu. I když spokojenost v předešlém výzkumu se pohybovala lehce nad střední hodnotou, nyní tvoří dolní mez rozpětí.

Už z grafů lze považovat za nejhorší skupinu digitalizační nástroje. Jejich odpor ze strany respondentů dotazníkového šetření ještě lépe zachycuje Tab. 12: Hodnocení nástrojů dle spokojenosti, kde se nástroje nachází na posledních příčkách. Celkově předposlední místo obsadil nástroj agilní management. Mezi jednotlivými výzkumy zaznamenává rozdíl -0,55 posouvající spokojenost až na 3,45. I přesto, že se v dotazníkovém šetření Bain & Company objevil poprvé a hned se ocitl mezi 20 nejpopulárnějšími moderními nástroji, v České republice si své zástupce nenachází. O mnoho lépe se nedaří ani digitální transformaci a internetu věcí. Dosahují téměř podobných čísel jako agilní management jak ve spokojenosti, tak v rozdílu mezi dvěma výzkumy. Digitální transformace dokonce reprezentuje druhý nejvyšší propad oproti výzkumu Bain & Company. Mezi nástroji se zaměřením na digitalizaci si vede obstojně pouze pokročilá analýza dat s 3,91 body spokojenosti, to ji posouvá celkově na 6. místo.

Hlavním výstupem porovnání spokojenosti mezi těmito výzkumy je skutečnost, že respondenti dotazníkového šetření kvalifikační práce dávají přednost nástrojům, které se ve výzkumu Bain & Company nachází na dolních pozicích spokojenosti. V průměru se každý nástroj odchýlí o 8 příček. Mezi nejrazantnější postupy se řadí nástroje internetu věcí, digitální transformace a zaměření na hlavní činnosti. Zatím co se oba digitalizační nástroje propadají o 19 příček dolů, zaměření na hlavní činnosti vystupuje o 18 příček směrem vzhůru. Naopak mezi nástroje s nejnižší odchylkou patří organizační time management, který si polepšil pouze o jednu pozici.

4.4.2 Hodnocení nástrojů dle využití

Na první pohled lze v Tab. 13 vidět úplnou odlišnost mezi výsledky dotazníkového šetření a výsledky výzkumu Bain & Company. Je tomu tak díky postupu času. Od výzkumu moderních manažerských nástrojů a trendů uplynuly 4 roky, proto lze počítat s vyšším procentem využití. To vysvětluje i vyšší rozpětí ve spokojenosti s nástroji. Manažeři mají víc zkušeností a jejich spokojenost nabývá různorodosti. Nástroje nemusí být vhodné pro

každý podnik, to se ale pozná až po jejich zavedení. Tato teorie vychází i z porovnání dvou výzkumů společnosti Bain & Company. Jelikož organizace po dvou letech provedla dotazníkové šetření na téma nástroje pro řízení zákazníků lze porovnat jejich využití napříč jednotlivými lety. To ověřuje, že výsledky kvalifikační práce nejsou nesmyslné. Například řízení vztahu se zákazníky v prvním výzkumu Bain & Company dosáhlo 48 % a ve druhém 77 %. Výstupem dotazníkového šetření je poté 79% využití.

Tab. 13: Hodnocení nástroj dle využití

	Nástroj	Využití	Využití dle Bain & Company	Rozdíl
1.	Určení poslání a vize podniku	93 %	32 %	61 %
2.	Organizační Time Management	86 %	22 %	64 %
3.	Strategické plánování	86 %	48 %	38 %
4.	Řízení zpětné vazby	86 %	77 %	9 %
5.	Angažovanost zaměstnanců	83 %	31 %	52 %
6.	Spokojenost zákazníka	83 %	38 %	45 %
7.	Analýza externího a interního prostředí	82 %	-	-
8.	Řízení vztahu se zákazníky	79 %	48 %	31 %
9.	Zaměření na hlavní činnosti	75 %	30 %	45 %
10.	Řízení kvality	73 %	34 %	39 %
11.	Tvorba scénářů a náhradního plánu	70 %	19 %	51 %
12.	Segmentace trhu a zákazníků	63 %	27 %	36 %
13.	Digitální transformace	61 %	32 %	29 %
14.	Programy řízení změn	61 %	34 %	27 %
15.	Snížení složitosti	54 %	17 %	37 %
16.	Řízení dodavatelského řetězce	53 %	40 %	13 %
17.	Pokročilá analýza dat	51 %	42 %	9 %
18.	Analýza cesty zákazníka	50 %	18 %	32 %
19.	Benchmarking	46 %	46 %	0 %
20.	Strategické aliance	42 %	25 %	17 %
21.	Internet věcí	42 %	30 %	12 %
22.	Modely optimalizace ceny	39 %	20 %	19 %
23.	Business Process Reengineering	37 %	28 %	9 %
24.	Agilní Management	35 %	24 %	11 %
25.	Balanced scorecard	35 %	29 %	6 %
26.	Nulové rozpočtování	31 %	10 %	21 %
27.	Fúze a akvizice	29 %	24 %	5 %
	Průměr	60 %	32 %	28 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bain & Company (2018)

I v této tabulce uspořádané od nejvyužívanějších nástrojů se určení poslání a vize umisťuje na prvním místě. Díky jeho dominanci v úrovni implementace nemusí být tvořeny zbytečné spekulace, zkrátka se jedná o nástroj pro české podniky jak na míru. Se spokojeností 4,19 a využitím 93 % nemá konkurenci.

O druhé místo se dělí organizační time management, strategické plánování a řízení zpětné vazby. Tyto první dva zmíněné nástroje úspěšně ovládly horní pozice využití i přesto, že ve spokojenosti se pohybují těsně pod průměrem. 86% úroveň zavedení může mít vliv na spokojenost, tímto důsledkem se stává více různorodou a dosahuje menší efektivity. Nicméně to neospravedlňuje propad až na podprůměrné hodnoty. Organizační time management navíc zaznamenává nejvyšší rozdíl mezi výzkumy, z 20. místa v dotazníkovém šetření Bain & Company se dostává až na 3. pozici nejúspěšnějších nástrojů. Oproti tomu řízení zpětné vazby vyčnívá mezi favority nízkým rozdílem, využití nástroje totiž společností Bain & Company nebylo sledováno společně s ostatními, vychází z výzkumu z roku 2020.

Nejvyšší propad postihuje Benchmarking, s 46 % se nachází 13 % pod průměrným využitím zmíněných nástrojů. Z 3. nejoblíbenějšího nástroje se posouvá až na 19. místo a jako jediný vyniká nulovým rozdílem. Nicméně stále se ani zdaleka neblíží k 29 % využití fúze a akvizice. Tento výsledek obhájí teorie v kapitole Implementace moderních manažerských nástrojů, i přesto ale tvoří podnět k doporučení pro podniky na území České republiky.

I v tabulce hodnotící využití veškerých nástrojů se opět prokazuje totální kolaps v digitalizaci. Agilní management s 35 % dobývá 24. místo. Za úspěch této skupiny lze považovat pouze využití digitální transformace, které se vychyluje o 1 % nad střední hodnotu. Pokročilá analýza sice dosahuje chvalitebné spokojenosti, ale nástroj doposud implementovalo pouze 51 % respondentů.

V rámci výzkumu Customer Experience Tools and Trends byly predikovány i procenta využití pro rok 2023. Souhrn veškerých výsledků prezentuje Tab. 14: Hodnocení nástrojů pro řízení zákazníků.

Tab. 14: Hodnocení nástrojů pro řízení zákazníků

Nástroj	Výzkum kvalifikační práce	Výzkum 2018	Výzkum 2020	Predikce 2023
Řízení vztahu se zákazníky	79 %	48 %	74 %	92 %
Řízení zpětné vazby	86 %	-	74 %	92 %
Segmentace trhu a zákazníků	63 %	27 %	62 %	85 %
Analýza cesty zákazníka	50 %	18 %	60 %	84 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bain & Company (2023)

Z tabulky je zřejmé, že predikce pro rok 2023 byla tvořena optimisticky. Čeští respondenti ve stejném roce dosahují zhruba o 20 % méně u všech nástrojů. Nicméně podobné hodnoty vychází z výzkumu Bain & Company roku 2020. Například řízení vztahu se zákazníky roste o 5 %, zatímco Analýza cesty zákazníka klesá mezi českými respondenty až o 60 %. Ovšem jeho využití je charakteristické nejnižšími hodnotami ve všech sloupcích. K podobnosti mezi predikcí a výstupy kvalifikační práce se blíží řízení zpětné vazby, jehož využití činí 86 %, tedy o 6 % méně než odhad.

5 Vyvození závěrů a vytvoření návrhu na zlepšení

Na základě představení dotazníkového šetření byla odhalena spousta nedostatků v úrovni implementace moderních manažerských trendů. Slabé stránky budou vyjmenovány a následně rozebrány, aby došlo k pochopení nedostatků, jejich příčin a důsledků. Aby vyvození závěrů bylo pestřejší, budou shrnuty i silné stránky, kterými disponují respondenti dotazníkového šetření.

V době psaní této kvalifikační práce vyšel nový průzkum společnosti Bain & Company s názvem Management Tools & Trends 2023. I když jeho výsledky nemohly být z důvodu rozpracovanosti práce plnohodnotně zohledněny, posloužily alespoň k vytvoření návrhu na zlepšení. To znamená, že hlavní návrhy se opírají především o výstupy nového výzkumu z roku 2023.

Nejprve bude pozornost věnována nástrojům s nejhorsími výsledky spokojenosti a využití, jedná se o BPR a fúzi s akvizicí s blízkým vztahem ke strategické alianci. Následně bude navržena optimalizace skupiny s nejhorsími výsledky, zastoupena je digitalizačními nástroji. Aby byla kapitola vybalancovaná, vyzdvižena bude i její silná stránka. Nakonec bude autorem navrženo zefektivnění úrovně implementace trendů z článku organizace Stratx Exl. Nástroje nebudou vybírány na základě jejich neúspěchů, ale dle potenciálu ukrývajícího se mezi respondenty, kteří vnímají trend za přínosný, ale doposud ho nezavedli.

Jako první se návrh na zlepšení zaměřuje na nejhorsí nástroj dle spokojenosti. Negativními výsledky disponuje Business Process Reengineering,, jehož spokojenost klesla až o 0,69, a zařadila nástroj na poslední místo v kategorii spokojenost. Jeho špatný vývoj v dotazníkovém šetření ho staví do potenciálního návrhu na zlepšení. S uplynutím času společnost Bain & Company opět vydává výzkum na téma 25 manažerských trendů a nástrojů pro rok 2023. Business Process Reengineering se znovu objevuje mezi efektivními nástroji se spokojeností 4,2 a prohlubuje tak výši rozdílu oproti českým podnikům (Bain., 2023).

K růstu spokojenosti i mezi respondenty výběrového souboru, je zapotřebí, aby se kladl důraz na stanovená kritéria už v průběhu implementace. To by mohlo vést k celkově vyšší spokojenosti s konečným užíváním nástroje. Podniky se musí přeorientovat na potřeby

zákazníků a odstranit práce s nízkou hodnotou. S tímto procesem by českým respondentům měla pomoci práce s dalšími nástroji jako, jsou řízení vztahu se zákazníky a zaměření na hlavní činnosti. Jelikož pouze jedna čtvrtina dotazovaných doposud neimplementovala tyto dva nástroje, vzniká zde potenciál pro zvýšení spokojenosti s nástrojem Business Process Reengineering. Integrita jednotlivých nástrojů vede optimální cestou, jak s nimi zacházet. Přínosná nebude pouze pro jeden určitý nástroj.

Další nástroj, u kterého bude činěno doporučení je fúze, akvizice a strategická alianci. Jak bylo řečeno, procento využití by mělo nabývat nižších čísel, protože se jedná o ojedinělé situace. Nicméně poslední 4 roky přináší hrozby s neočekávatelnou pravděpodobností a dopadem. Firmy by se proto neměly bát ve správný čas využít tyto nástroje. Z obecné praxe vychází pravidelnost strategické aliance ve zdravotnictví. Fakt ověřuje i nadměrná spokojenost s nástrojem na úrovni 4,2. I přesto míra využití ukazuje pouze 23 %. Výstupy výzkumu jasně poukazují na zavedení strategické aliance v českých podnicích v oboru zdravotnictví. Stejně tak z českých výzkumů vychází, že fúze a akvizice zachránily v době pandemie spoustu podniků. Z chí-kvadrát testu nezávislosti vychází významný vztah právě mezi využíváním nástroje a považováním Covid-19 za hrozbu. Výsledek $\chi^2(1, N = 129) = 8,1, p = 0,0043$ je signifikantní při $p < 0,10$.

Za největší nedostatek respondentů účastnících se výzkumu lze považovat vztah k nástrojům v reakci na dlouhodobý proces digitalizace. I z jejich vlastních odpovědí vychází síla hrozby, ale velká většina se proti ní nijak nezaštituje. Vůbec nejhoršími výsledky je charakteristický agilní management. Nicméně dle výzkumu Bain & Company (2023) si obhajuje své nadmíru úspěšné hodnoty z minulých let. Manažeři po celém světě si cení agilního managementu na úplně jiné úrovni než manažeři České republiky. Jelikož většina respondentů doposud nástroj neimplementovala, není možné vyvodit závěr, proč se spokojenost pohybuje na nízkých hodnotách. Doporučením pro české podniky je tedy zavést nástroj. Pomocí benchmarkingu může být nahlédnuto i do firem jiného odvětví, které zvyšují celkový průměr ukazatelů nástroje. Know-how lze získat například od organizací v oboru profesních a vědeckých výzkumů. To samé platí i pro internet věcí a digitální transformaci, pokud se urychleně nezačnou implementovat zmíněné nástroje, společnosti mohou očekávat konstantně klesající konkurenceschopnost.

Zatímco společnost Bain & Company (2023) s novým výzkumem vyzdvihuje problém v podobě mentality manažerů „nastav a zapomeň“, výsledky dotazníkového šetření

kvalifikační práce disponují přesným opakem. V podstatě se jedná o situaci, kdy pracovník manažerské pozice zavede nástroj, ale s odstupem času ho nevědomky vyřadí. V praxi lze proces sledovat například na určení poslání a vize, kdy na počátku velká většina manažerů v dotazníku uvedla nástroj za aktivně využívaný. Nicméně po 30 letech se míra implementace změnila o více než 50 %, a zde vzniká nedostatek „nastav a zapomeň“.

Díky tomu může být oproti mezinárodnímu výzkumu počítáno s řadou výhod plynoucích z vysokého procenta využití několika nástrojů. Za hlavní přínos se považuje především rychlé přizpůsobení se nepředvídatelným příležitostem a hrozbám, které přinese nový rok 2023. Na základě zaměřování se na více nástrojů lze tvrdit, že úroveň implementace moderních manažerských trendů získává cenné body, hrající důležitou roli v budoucnosti firmy.

I v analýze a hodnocení trendů pro rok 2023 vymezených společností Stratx Exl vzniklo spoustu potenciálního prostoru pro jejich efektivnější úroveň implementace. Zaměřovat se na nejslabší stránku v podobě umělé inteligence nejspíš není významné. Trend je finančně i časově náročný, šance na úspěch se díky tomu u středních podniků zužuje. Navíc někteří respondenti doposud nezavedli ani nástroje jako jsou agilní management, digitální transformace a internet věcí.

Prokazatelnou úspěšnost přináší rostoucí potřeba rozvíjet sebe a ostatní a mentoring, koučování a job shadowing. Významná většina aktivně trend využívá a výsledkem je přibývání přínosů. Zneklidňující čísla zastupují skupinu respondentů vnímající jeho efektivitu, ale i přesto ho nezavedli. To by měl být první krok organizace směrem k inovaci. Trendy prokazatelně přispívají budoucnosti firmy a ta je si toho vědoma. Nemusí být, proto poukázáno na výhody zmíněné v teoretické části. Jediné, co organizace potřebují je začít prvním krokem vedoucím k akci.

Zatímco z teoretické části se dá vydedukovat, že zavádění ploché organizační struktury v určitých oborech je vcelku běžná záležitost, praktická přesvědčuje o opaku. To ovšem nic nemění nic na podstatě trendu, který trendem zůstává, nejedná se totiž o zvyklost. Proto výzkum doporučuje přistoupení k ploché organizační struktuře, která uvolňuje organizační kulturu a přináší spoustu klíčových přínosů do sociálního prostředí. Navíc

její efektivita vychází z Obr. 16: Zavedení a přínosnost trendů, na základě grafu tak lze demonstrovat užitečnost nástroje.

I přesto že se jedná o trendy predikované pro rok 2023, ze 129 respondentů významná skupina už dokončila implementaci a nyní sklízí úspěch. Z Obr. 16: Zavedení a přínosnost trendů je zřejmé, že jejich úroveň implementace se dá zhodnotit jako chvalitebná na dobré cestě k vyšší konkurenceschopnosti a rychlejší akci a reakci na změny. Nicméně i přes velký úspěch se objevují i patrné nedostatky. To ale záleží na účastnících dotazníkového šetření, jak si s nimi poradí.

Závěr

Manažerské pozice jsou jedny z klíčových postavení napříč celé organizace. Vnější vlivy nedávají možnost lídrům otálet, proto jsou nuceni využívat moderní manažerské trendy a nástroje zefektivňující nejen jejich osobní nasazení, ale i úspěšnost celé firmy.

Hlavním cílem diplomové práce bylo formou výzkumu zanalyzovat a zhodnotit úroveň implementace moderních manažerských trendů a na základě toho vyvodit závěry. Z dosažení cíle vyplývá spokojenost, přínosnost a využití předem stanovených trendů měnící se s odlišností jednotlivých podniků.

Tohoto cíle bylo dosaženo postupným splňováním dílčích cílů. Nejprve byly odhaleny trendy, které se aktivně užívají v úspěšných podnicích po celém světě. Celkem bylo vymezeno 27 nástrojů a 8 trendů vycházejících z odborných výzkumů a článků poradenských společností. Zjištěno bylo, zda manažeři už implementovali jednotlivé trendy a nakolik jsou spokojeni s jejich užíváním. Díky tomu bylo možné trendy mezi sebou vzájemně porovnávat a zjistit jejich úroveň implementace.

V praktické části bylo dosaženo dílčích cílů, které vedly až ke splnění hlavního cíle. Stěžejním přínosem bylo vyplnění dotazníkového šetření 129 respondenty, kteří odpovídali charakteristice správného manažera. Na základě jejich odpovědí vznikl výstup, který odhalil zjištění o úrovni moderních manažerských trendů mezi českými podniky střední velikosti, podnikajícími v terciárním sektoru. Cenné výstupy vznikly z tvorby souvislostí mezi jednotlivými trendy a charakteristikami respondentů.

Výsledek finální úrovně implementace moderních manažerských trendů zviditelnil ostatní trendy, které v mezinárodních výzkumech nenabývaly takové popularity. I přesto bylo možné na základě úspěšnosti ukazatelů vytvořit finální výstup s pozitivním výsledkem.

Seznam zkratek

AI = Artificial Intelligence (Umělá inteligence)

AR = Augmented reality (Rozšířená realita)

BPR = Business Process reengineering

B2B = Business to business

CFM = Customer Feedback Management (řízení zpětné vazby)

CRM = Customer Relationship Management (řízení vztahu se zákazníky)

ČSÚ = Český statistický úřad

IoT = Internet of Thing (internet věcí)

TQM = Total Quality Management (řízení kvality)

VR = Virtuální realita

Seznam použitých zdrojů

- Adair, J. E., & Reed, P. J. (2009). *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Computer Press.
- Akuma, P. (2018). *Leader vs Manager: Key Traits To Adopt*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/leader-vs-manager-key-traits-adopt-princewill-akuma>
- Algotech (2021). *Využití umělé inteligence v marketingu*. Dostupné 1. 4. 2023 z <https://www.algocrm.cz/vyuziti-umele-inteligence-v-marketingu/>
- Alza (2022). *Mise a vize*. Dostupné 18. 12. 2022 z <https://www.alza.cz/mise>
- Bain (2018a). *Management Tools & Trends*. Dostupné 30. 11. 2022 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>
- Bain (2018b). *Strategic Planning*. Dostupné 30. 11. 2022 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-strategic-planning/>
- Bain (2018c). *Mission And Vision statements*. Dostupné 30. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-mission-and-vision-statements/>
- Bain (2018d). *Benchmarking*. Dostupné 30. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-benchmarking/>
- Bain (2018e). *Supply Chain Management*. Dostupné 30. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-supply-chain-management/>
- Bain (2018f). *Zero Based Budgeting*. Dostupné 30. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-zero-based-budgeting/>
- Bain (2018g). *Strategic Alliances*. Dostupné 11. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-strategic-alliances/>
- Bain (2018h). *Scenario And Contingency Planning*. Dostupné 11. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-scenario-and-contingency-planning/>
- Bain (2018k). *Customer Satisfaction Systems*. Dostupné 8. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-satisfaction-systems/>
- Bain (2018l). *Advanced Analytics*. Dostupné 12. 12. 2022 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-advanced-analytics/>
- Bain (2018m). *Employee Engagement surveys*. Dostupné 9. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-employee-engagement-surveys/>
- Bain (2018n). *Organizational Time Management*. Dostupné 11. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-organizational-time-management/>
- Bain (2018o). *Total quality management*. Dostupné 4. 12. 2022 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-total-quality-management/>
- Bain (2018p). *Change Management Programs*. Dostupné 30. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-change-management-programs/>
- Bain (2018q). *Core Competencies*. Dostupné 6. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-core-competencies/>

- Bain (2018r). *Complexity Reduction*. Dostupné 12. 12. 2022 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-complexity-reduction/>
- Bain (2018s). *Price Optimizations Models*. Dostupné 11. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-price-optimization-models/>
- Bain (2018t). *Mergers and Acquisitions*. Dostupné 11. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-mergers-and-acquisitions/>
- Bain (2018u). *The Pandemic Forced Agile Innovation in Healthcare. Now Make It Stick*. Dostupné 30. 1. 2023 z <https://www.bain.com/insights/the-pandemic-forced-agile-innovation-in-healthcare/>
- Bain (2020i). *Customer Experience Tools and Trends: Let No Tool Stand Alone*. Dostupné 12. 12. 2022 z <https://www.bain.com/insights/customer-experience-tools-and-trends-2020-let-no-tool-stand-alone/>
- Bain (2020j). *Customer Relationship Management*. Dostupné 12. 12. 2022 z <https://www.bain.com/insights/customer-experience-tools-customer-relationship-management/>
- Bain (2023). *Top Management Tools & Trends*. Dostupné 16. 4. 2023 z <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/>
- Barnwell, R. (2022). *Article: How to analyse the customer journey, in relation to The Consumer Duty*. Bdo.co. <https://www.bdo.co.uk/en-gb/insights/industries/financial-services/how-to-analyse-the-customer-journey-in-relation-to-the-consumer-duty>
- Bartes, F. (2011). *Strategie konkurenčních střetů*. Key Publishing.
- Bensla, A. (2023). *The top 5-time management tools for a manager to use in 2023*. Risely. https://www.risely.me/the-top-5-time-management-tools-for-a-manager/#_Examples_of_effective_time_management_techniques
- Biro, M. (2021). *Avoid the work place talent cliff*. Talentculture. <https://talentculture.com/avoid-the-workplace-talent-cliff/>
- Biswal, A. (2023). *What is Data Analytics and its Future Scope in 2023*. Simplilearn. <https://www.simplilearn.com/tutorials/data-analytics-tutorial/what-is-data-analytics>
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozšířené vydání). Grada.
- Business standard (2019). *What is zero based budget*. Dostupné 30. 1. 2023 z <https://www.business-standard.com/about/what-is-zero-based-budget>
- Businessanimals (2016). *Maslowova pyramida potřeb*. Dostupné 1. 11. 2022 z <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>
- Cgma (2013). *Scenario and contingency planning*. Dostupné 21. 1. 2023 z <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/scenario-and-contingency-planning.html>
- CzechInvest (2014). *Definice malého a středního podnikatele*. Dostupné 30. 3. 2023 z <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>

- Český statistický úřad (2023). *Export vybraných ekonomických subjektů z RES*. Dostupné 20. 4. 2023 z <https://apl.czso.cz/res/export-cols>
- David, F. R. (2013). *Strategic management concepts: a competitive advantage approach* (14th ed). Pearson.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada.
- Deloitte (2015). *Zero-based budgeting*. Dostupné 30. 1. 2023 <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting/perspectives/gx-zero-based-budgeting.html>
- Doskočil, M. (2020). *Co jsou soft skills a které to jsou?* Mkpsychology. <https://www.mkpsychology.cz/2424/co-jsou-soft-skills-a-ktere-to-jsou/>
- Dostál, P., Rais, K., & Sojka, Z. (2005). *Pokročilé metody manažerského rozhodování: pro manažery, specialisty, podnikatele a studenty: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Grada Publishing.
- Eira, A. (2022). *Supply chain trends*. Financesonline. <https://financesonline.com/supply-chain-trends/>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.
- Geropp, B. (2014). *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Grada.
- Google (2022). *About Google*. Dostupné 18. 12. 2022 z <https://about.google/>
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení* (2. vyd). BizBooks.
- Haile, E. (2022). *What is Customer Feedback Management? Tips, tools and more*. Mopinion. <https://mopinion.com/customer-feedback-management/>
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (3. přepracované vydání). C.H. Beck.
- Harris, A. (2023). *10 Leadership & Management Trends to Employ in 2023*. Stratx-exl. <https://www.stratx-exl.com/industry-insights/leadership-management-trends>
- Hodková, Z. (2020). *Dopady pandemie? Kofola se konečně podívá na Staromák, věří její majitel*. Seznamzpravy. <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/dopady-pandemie-kofola-se-konecne-podiva-na-staromak-veri-jeji-majitel-109621>
- IT Revue (2023). *Kyberbezpečnost v roce 2023: Pozor na Internet věci, cloud a umělou inteligenci*. Dostupné 18. 1. 2023 z <https://www.itrevue.cz/kyberbezpecnost-v-roce-2023-pozor-na-internet-veci-cloud-a-umelou-inteligenci/>
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy* (2., rozš. vyd). Grada.
- Jirsák, P., Mervart, M., & Vinš, M. (2012). *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Kirsch, K. (2022). *The ultimate guide to price optimization*. Blog.hubspot. <https://blog.hubspot.com/sales/price-optimization>

- Klabanová, L. (2021). *Nesnadné způsoby komunikace a jak je správně používat*. Make-it-easy. <https://make-it-easy.cz/nesnadne-zpusoby-komunikace-a-jak-je-spravne-pouzivat/>
- Kod'ousková, B. (2022). *Internet věcí (IoT): Definice, příklady využití, produkty*. Rascasone. <https://www.rascasone.com/cs/blog/iot-internet-veci-definice-produkty-historie#rizika-nev-yacute-hody-iot-technologie>
- Kopfová, A. (2012). *Organizační struktury*. Is.muni. https://is.muni.cz/el/1422/podzim2012/MV502K/um/org_struktury_bez_obrazku.pdf
- Koppová, R. (2019). *Mise a vize jako základ podnikání*. Radkakoppova. <https://www.radanakoppova.cz/l/mise-a-vize/>
- KPMG (2022). *The supply chain trends shaking up 2023*. Dostupné 15. 12. 2022 z <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/12/the-supply-chain-trends-shaking-up-2023.html>
- Kučák, R. (2020). *Co je mapování cesty zákazníka (Customer Journey)*. Anodius. <https://www.anodius.com/cs/definujte-customer-journey-co-nejdrive-sap-salesforce/>
- Kumar, N. (2021). *A perspective on complexity reduction*. LinkedIn . <https://www.linkedin.com/pulse/perspective-complexity-reduction-nitin-kumar->
- Live agent (2021). *Customer segmentation*. Dostupné 26. 1. 2023 z <https://www.live-agent.cz/akademie/customer-segmentation/>
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada.
- Managementmania (2016a). *Plánování*. Dostupné 15. 10. 2022 z <https://managementmania.com/cs/planovani>
- Managementmania (2016b). *Time management*. Dostupné 30. 1. 2023 z <https://managementmania.com/cs/time-management>
- Managementmania (2018a). *Segmentace trhu*. Dostupné 17. 1. 2023 z <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>
- Managementmania (2018b). *Náhradní plán (contingency plan)*. Dostupné 30. 1. 2023 z <https://managementmania.com/cs/contingency-plan>
- Managementmania (2019a). *Zdroje*. Dostupné 18. 10. 2022 z <https://managementmania.com/cs/zdroje-podnikove-zdroje>,
- Managementmania (2019b). *Plochá organizace*. Dostupné 30. 1. 2023 z <https://managementmania.com/cs/plocha-organizace>
- Mládková, L., & Jedinák, P. (2009). *Management*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Ng, J. (2022). *Top 20+ kreativních aktivit pro zapojení zaměstnanců, které fungují v roce 2023*. Ahaslides. <https://ahaslides.com/cs/blog/employee-engagement-activities/>
- O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review*. (2018) (přeložil Tomáš PIŇOS). Management Press.
- Opeopl (2022). *Customer journey analysis*. Dostupné 19. 1. 2023 z <https://www.opeopl.com/research-types/customer-journey-analysis>

- Perzynska, K. (2022). *Customer Feedback Management (Types, Channels, Tools)*. Survicate. <https://survicate.com/customer-feedback/feedback-management/#toc-3>
- Petrtyl, J. (2017). *Segment (zákaznický segment) a segmentace*. Marketingmind. <https://www.marketingmind.cz/zakaznicky-segment-a-segmentace/>
- Qualtrics (2020). *How to measure customer satisfaction: 4 key metrics*. Dostupné 20. 1. 2023 z <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/measure-customer-satisfaction/>
- Řepa, V. (c2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada Publishing.
- Sanson, P. (2023). *Price Optimization: Why It's Important And How It Works*. Vendavo. https://www.vendavo.com/c-suite/importance-price-optimization/#Why_Price_Optimization_Sometimes_Fails
- Siddiqui, S. (2015). Porter, M. E. 1996. *What is a strategy?* Harvard Business Review (November-December): 61-78.. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/porter-m-e-1996-what-strategy-harvard-business-review-salman-siddiqui>
- Sovová, E. (2020). *Lídr a manažer není totéž. Průzkum odhalil, jaké vlastnosti musí šéfové mít*. Idnes. https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/manazer-lidr-leadership-rizeni-tymu-kariera-firmy-pruzkum.A200723_072347_podnikani_sov
- Spider strategies (2022). *What is a Balanced Scorecard*. Dostupné 16. 11. 2022 z <https://www.spiderstrategies.com/balanced-scorecard/>
- Storbacka, K., & Lehtinen, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: customer relationship management* (přeložil Bohumila SEDLOŇOVÁ). Grada.
- System Online (2005). *Core competencies*. Dostupné 15. 12. 2022 z <https://www.systemonline.cz/clanky/core-competencies.htm>
- Šochová, Z., & Kunc, E. (2019). *Agilní metody řízení projektů* (2. vydání). Computer Press.
- Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vysoká škola finanční a správní.
- Tomanka, M. (2022) *Česko se vymyká trendu. Na trhu fúzí a akvizic bylo letos nebyvale rušno*. Forbes. <https://forbes.cz/cesko-se-vymyka-trendu-na-trhu-fuzi-a-akvizic-bylo-letos-nebyvale-rusno/>
- Toof, Z. (2020). *The Future of Benchmarking*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/future-benchmarking-zachary-toof/>
- Uličný, V. (2023). *Digitální transformace 2023: Proč by výš měla zajímat?*. Rascasone. <https://www.rascasone.com/cs/blog/digitalni-transformace-proc-by-vas-mela-zajimat>
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualizované vydání). Management Press.
- Veber, J. (2021). *Management: základy, přístupy, soudobé trendy* (I. vydání). Ekopress.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3., rozš. vyd). Management Press.

Vochozka, M. (2020). *Metody komplexního hodnocení podniku* (2. aktualizované vydání). Grada Publishing.

V., Prukner, J., Novák, (2014). *Základy managementu*. Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z <https://publi.cz/books/189/06.html>

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Grada.

Warren G. Bennis, Patricia Ward Biederman (2009). *The Essential Bennis*, John Wiley & Sons

Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management* (přeložil Václav DOLANSKÝ). Victoria Publishing.

Základy moderního managementu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. (2016) (přeložil Tomáš PIÑOS). Management Press.

Zinkaizl, L. (2021). *Proč jít do strategické aliance a jaké tam jsou překážky*. Ceskaaliance. <https://www.ceskaaliance.cz/proc-jit-do-strategicke-aliance-a-jake-tam-jsou-prekazky>

Zpravodajství Evropský parlament (2021). *Digitální transformace: význam, výhody a opatření EU*. Dostupné 15. 1. 2023 z <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20210414STO02010/digitalni-transformace-vyznam-vyhody-a-opatreni-eu>

Seznam tabulek

Tab. 1: Seznam moderních manažerských nástrojů.....	20
Tab. 2: Závislost počtu podřízených na ekonomických činnostech	52
Tab. 3: Spokojenost a využití nulového rozpočtování dle zdrojů řízení	57
Tab. 4: Angažovanost zaměstnanců s ohledem na počet podřízených	60
Tab. 5: Úroveň implementace agilního managementu dle ekonomických činností	65
Tab. 6: Nástroje ve vztahu k růstu cen.....	67
Tab. 7: Nástroje ve vztahu k digitalizaci	68
Tab. 8: Nástroje pro řízení zaměstnanců ve vztahu k jejich ztrátě	68
Tab. 9: Zavedení a přínosnost trendu home office	71
Tab. 10: Vnímání genderové vyváženosti dle pohlaví	73
Tab. 11: Vztah mezi hrozbou talent cliff a mentoringem, koučováním a job shadowingem	73
Tab. 12: Hodnocení nástrojů dle spokojenosti.....	77
Tab. 13: Hodnocení nástroj dle využití.....	80
Tab. 14: Hodnocení nástrojů pro řízení zákazníků	82

Seznam obrázků

Obr. 1: Zobrazení zdrojů ve firmě	9
Obr. 2: Úrovně managementu.....	12
Obr. 3: Rozdíl mezi lídrem a manažerem	14
Obr. 4: Procentuální vyjádření pohlaví respondentů	49
Obr. 5: Procentuální vyjádření manažerských pozic oproti celku	49
Obr. 6: Procentuální vyjádření pohlaví respondentů na manažerské pozici.....	50
Obr. 7: Předmět podnikání firem zaměstnávajících respondenty	51
Obr. 8: Počet podřízených	51
Obr. 9: Nejčastěji řízené zdroje	53
Obr. 10: Využití a spokojenost se strategickými nástroji	54
Obr. 11: Využití a spokojenost s nástroji pro řízení zákazníků	58
Obr. 12: Využití a spokojenost s nástroji pro řízení zaměstnanců.....	59
Obr. 13: Využití a spokojenost s nástroji neustálého zlepšování	61
Obr. 14: Využití a spokojenost s nástroji reagující na digitalizaci a globalizaci.....	63
Obr. 15: Hrozby ovlivňující náplň práce respondentů.....	66
Obr. 16: Zavedení a přínosnost trendů.....	70
Obr. 17: Zavedení a přínosnost umělé inteligence ve vztahu k hrozbě digitalizace.....	70
Obr. 18: Trendy minimalizující rizika ze zmíněných hrozeb/příležitostí.....	74

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník Uplatňování moderních manažerských trendů v organizacích

Příloha A: Dotazník Uplatňování moderních manažerských trendů v organizacích

Cílem dotazníku je zanalyzování a zhodnocení úrovně implementace moderních manažerských trendů. Výběrový soubor se skládá z českých společností o střední velikosti působící v terciárním sektoru. Veškerá získaná data budou použita pouze pro zpracování diplomové práce. Dotazník je anonymní. Děkuji, Viktor Kulhánek.

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena
- Jiné

Pracujete na manažerské pozici?

- Ano
- Ne

Jaký je hlavní předmět podnikání firmy, ve které jste zaměstnán?

- Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba
- Doprava a skladování
- Ubytování, stravování a pohostinství
- Informační a komunikační činnosti
- Peněžnictví a pojišťovnictví
- Činnosti v oblasti nemovitostí
- Profesní, vědecké a technické činnosti
- Administrativní a podpůrné činnosti
- Veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení
- Vzdělávání
- Zdravotní a sociální péče

- Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- Ostatní činnosti
- Činnosti domácností jako zaměstnavatelů
- Činnosti zahraničních organizací
- Jiná...

Kolik máte podřízených?

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16 a více

Jaké typy zdrojů nejčastěji řídíte?

- Lidské zdroje
- Finanční zdroje
- Materiál
- Kapitál
- Jiná...

V této sekci se hodnotí moderní manažerské nástroje z oblasti strategického managementu, řízení zákazníků a zaměstnanců, neustálého zlepšování, globalizace a digitalizace. Každý řádek zastupuje jeden nástroj, hodnotí se spokojenost vyjádřená čísly ve sloupcích. Je nutné označit právě jednu možnost v každém řádku.

Jaké hrozby nejvíce ovlivnily nebo ovlivňují Vaši náplň práce?

Jaké hrozby/příležitosti nejvíce ovlivnili nebo ovlivňují Vaši náplň práce?

- Covid-19
- Válka na Ukrajině
- Globalizace
- Digitalizace
- Rapidní růst cen
- Environmentální zákony
- Talent Cliff (ztráta zaměstnanců)
- Jiné: _____

Společnost Stratx Exl vytvořila prognózu trendů pro rok 2023. Pomocí sloupců označte, které jsou ve Vaší firmě aktivně zavedeny, respektive nejsou zavedeny a které jsou přínosné, respektive nepřínosné.

	Trend je zavedený a přínosný	Trend je zavedený, ale nepřínosný	Trend není zavedený, ale byl by přínosný	Trend není zavedený, ale nebyl by přínosný
Plochá organizační struktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rostoucí potřeba rozvíjet sebe a ostatní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring, koučování a job shadowing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genderová vyváženost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozvoj soft skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Najímání externích konzultantů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umělá inteligence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

S Které z těchto trendů Vám nejvíce pomohly minimalizovat rizika vzniklá z předem zmíněných hrozeb/příležitostí?

- Plochá organizační struktura
- Rostoucí potřeba rozvíjet sebe a ostatní
- Mentoring, koučování a job shadowing
- Snaha o genderovou vyváženost
- Rozvoj soft skills
- Home office
- Externí konzultanti
- Umělá inteligence

Abstrakt

Kulhánek, V. (2023). *Uplatňování moderních manažerských trendů v organizacích* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: moderní management, manažer, manažerské trendy, manažerské nástroje, digitalizace, řízení zaměstnanců, řízení zákazníků

Hlavním tématem předložené práce je uplatňování moderních manažerských trendů v organizacích. Cílem je zanalyzovat a zhodnotit jejich úroveň implementace, se zaměřením na české podniky střední velikosti. Práce obsahuje dvě stěžejní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část uvádí čtenáře do problematiky obecnými informacemi, následně vymezuje a definuje jednotlivé moderní manažerské nástroje a trendy. Výběr je podložen odbornými výzkumy a články poradenských společností. V přímém vztahu navazuje praktická část zakládající se na dotazníkovém šetření. Mezi jeho výstupy jsou tvořeny potenciální spojitosti, které se zobrazují v grafech a tabulkách. Po charakteristice jednotlivých trendů se hodnotí s ohledem k celku. Nakonec jsou vyvozeny závěry vedoucí k doporučení pro efektivní úroveň implementace trendů.

Abstract

Kulhánek, V. (2023). *Application of modern management trends in organizations* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: modern management, manager, management trends, management tools, digitization, employee management, customer management

The main topic of the presented master thesis is the application of modern management in organizations. The goal is to analyze and evaluate the level of their implementation with focus on medium-sized Czech businesses. The thesis contains two main parts, theoretical and practical. The theoretical part introduces the reader to the issue with general information, then selects and defines individual modern management tools and trends. Its selection is based on professional research and articles by consulting companies. The practical part based on a questionnaire survey follows in a direct relationship. There are certain connections formed between its outputs, which are displayed in graphs and tables. The characteristics of the individual trends are then evaluated with respect to the whole selection. Conclusions leading to recommendations for an effective level of trend implementation are made.