

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Moderní trendy v managementu

Sára Semešová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Moderní trendy v managementu“

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

Plzeň dne 8.5.2021

v. r. Sára Semešová

Poděkování

Upřímně děkuji vedoucí Ing. Martě Noskové, Ph.D. za pomoc a vedení při tvorbě této bakalářské práce. Za ochotu, že mě vždy přijala, když jsem potřebovala poradit a za cenné rady a připomínky během vypracování práce.

Dále bych chtěla velmi poděkovat ředitelům firem, kteří se zúčastnili této práce. Jen díky nim mohla vzniknout takto zajímavá praktická část.

Velké díky patří mé rodině, zejména rodičům, prarodičům a nejbližším lidem, kteří se mnou měli velkou trpělivost v době studia a při vypracování této práce. Děkuji všem za důvěru a podporu.

Obsah

Úvod.....	7
1 Moderní management	8
1.1 Historie managementu	8
1.1.1 Vývoj managementu	8
1.2 Definování základních pojmů, které úzce souvisejí s managementem.....	10
1.2.1 Management.....	10
1.2.2 Manažer – definice.....	11
2 Vedení lidí.....	14
2.1 Vedení manažera.....	14
2.2 Styl vedení.....	15
3 Management 21. století.....	16
3.1 Výzkum moderních nástrojů.....	16
3.1.1 Nástroje dle jednotlivých let.....	16
3.2 Nejpopulárnější manažerské nástroje.....	18
3.2.1 Trendy a manažerské výroky.....	21
3.2.2 Spokojenost s nástroji a jejich využití v jednotlivých letech.....	22
4 Moderní time management	24
4.1 15. tajemství jak dosáhnout lepší produktivity	24
5 Stav implementace moderních manažerských trendů ve zvolených podnicích.....	29
5.1 Monteko s. r. o.	29
5.2 Hutchinson s. r. o.	30
5.3 Rozhovor.....	32
5.3.1 Názory na obecné manažerské výroky	39
5.3.2 Globální porovnání obou subjektů.....	42
6 Zhodnocení stavu implementace	44
6.1 Otázky 1 – 4, vedení.....	44
6.2 Otázky 5 – 10, manažerské nástroje.....	45
6.2.1 Shrnutí manažerských nástrojů.....	46
6.3 Otázky 11 – 19, time management.....	50
7 Shrnutí rozhovoru	51

Závěr.....	52
Bibliografie.....	53
Seznam obrázků	55
Seznam tabulek	55
Abstrakt	56
Abstract	57

Úvod

Téma bakalářské práce nese název „Moderní trendy v managementu“. V dnešní době není cílem firmy pouze poskytování kvalitních služeb a produktů, dokázat se prosadit a uspět na novém trhu, ale je to právě i její dobré vedení. Úspěšný manažer je základem pro prosperující a výkonnou firmu. S tím jsou spojeny jeho vlastnosti, výborné znalosti a dovednosti.

Tempo dnešního světa se neustále zrychluje a je nezbytné měnit věci za pochodu a to se týká i managementu. Firmy se musí neustále rozvíjet a vykazovat vysoké nasazení. K tomu je potřeba kvalifikované vedení.

Cílem této práce je zjistit, jaké nástroje a metody managementu se využívaly před lety a jaké se využívají dnes. Samozřejmě nejde jen o nástroje, ale i o způsob vedení, které se průběžně měnilo. Dále je cílem vytvořit doporučení na základě zhodnocení celé práce.

Teoretická část se zabývá historií managementu pro získání představ, jak a kde vznikal „management“. Další kapitolou je vedení. V dnešní době velmi záleží na tom, jak vedoucí pracovník vede svoje podřízené. Jsou zde uvedené jednotlivé typy vedení, a jaký je sám vedoucí pracovník. Moderní management je extrémně rozsáhlý a je těžké vybrat jen určité části. Proto je v této části využit výzkum týkající se moderních trendů a nástrojů v managementu od společnosti Bain and Company. Tato část už je velmi důležitá pro část praktickou, protože je potřeba vědět a zjistit, jaké nástroje se využívaly a jestli se o nich vůbec ví. Čtvrtá kapitola je určena time managementu. To je velmi moderní téma a dnešní manažeri by ho měli alespoň okrajově znát, aby uměli zacházet s vlastním časem a byli produktivní.

V praktické části budou porovnány dvě firmy, hlavně dva vedoucí pracovníci, kteří využívali různé metody a nástroje. Na základně rozhovorů, které s nimi proběhly, lze určit, která firma si vlastně ve své době vedla/vede lépe a čím to bylo/je pravděpodobně ovlivněno. Na základě tohoto rozhovoru byly zjištěny veškeré potřebné informace pro vyvození závěrů a splnění cíle práce.

1 Moderní management

1.1 Historie managementu

Jako management můžeme označit proces organizování a řízení lidské činnosti, jehož kořeny sahají až do pravěku. Principy řízení se objevují už ve starověku, a to v zemědělství (řízení sklizně), náboženství (organizování obětních slavností), ve stavitelství (výstavba chrámů) a při správě země (vláda městských států ve starověkém Řecku). Už od počátku se řízením činností také zabývalo vojenství, kdy se vytvářely strategie pro vítězství bitev nebo válek, dále například nábor vojáků, jejich rozmístění, doprava a vojenská pohotovost také obsahovaly jeho prvky. Tyto věci se neřešily pouze za dob válek a bojů, ale i v době, kdy vládnul mír. Vojevůdci představovali vedení, mezi nejznámější můžeme uvést Napoleona Bonaparte či George Custer. Z českých je to například Jan Žižka nebo generál Syrový. Po průmyslové revoluci v 19. století nastal hlavní rozvoj managementu a právě v této době vzniká "klasická teorie managementu". Postupem času vznikaly nové teorie a až do moderního managementu jich bylo celkem pět (Foret, a další, 2009).

1.1.1 Vývoj managementu

Dále budou přiblíženy jednotlivé teorie managementu, a to konkrétně tyto:

1. Klasická teorie managementu
2. Behavioristická teorie managementu
3. Systémová teorie managementu
4. Situační teorie managementu
5. Postmoderní přístup

(Obst, 2003).

1.1.1.1 Klasická teorie managementu

Představitelem této teorie je Henry Fayol (1841 - 1925), který jako první formuloval čtyři základní funkce managementu, které se používají dodnes: plánování, organizování, vedení a kontrola. Stále se také využívá jeho 14 principů efektivního managementu.

Jedná se například o dělbu práce, disciplínu, autoritu, jednotu vedení (všichni manažeři táhnou za jeden provaz), odměnu zaměstnancům za splnění normy a další.

Do klasické teorie patří organizační teorie, kde byl představitelem Max Weber (1864 - 1920) a W. Taylor (1856 - 1915). Na základě všech tří představitelů klasické teorie řízení byly sepsány tři hlavní směry.

1. Vědecké řízení
2. Správní (administrativní) řízení
3. Byrokratický

V tehdejší Československu byl znám W. Taylor. Tomáš Baťa popularizoval jeho dílo. Později Lilian a Frank Gilberthovi dovedli jeho dílo k dokonalosti (Nullová, a další, 2004).

1.1.1.2 Behavioristická teorie

Významným představitelem byl Elton Mayo (1880–1949), který už změnil předchozí pohled na dělníka, a to ne jako na stroj, ale jako na inteligentní bytost. Jedná se zde i o růst produktivity práce, která má být zvýšena na základě motivace pracovníků. Ruku k dílu přiložil Abraham Maslow (1908 - 1970), který vytvořil pyramidu potřeb člověka. Zde už se objevují známky zájmu o jednotlivce (Maxa, 2011).

1.1.1.3 Systémová teorie managementu

Ludwig von Bertalanffy byl zakladatelem obecné teorie systémů. Zde se jednalo převážně o systémové přístupy, které se osvědčily v analýze složitých problémů.

Přesná definice systému zní takto: *”Systémem rozumíme jakýkoliv účelně (cílově) definovaný komplex, (soubor) elementů (komponent, prvků, částí, činitelů, jevů) spjatých vzájemnými vztahy (vzájemným působením) v prostoru a čase. Díky vzájemnému propojení jednotlivých prvků se tento systém chová vůči svému okolí jinak, než by se choval soubor stejných, ale nepropojených prvků.”* (Obst, 2003 str. 14).

1.1.1.4 Situační teorie managementu

Tvrdí, že úspěšnost výrobního managementu firem závisí na schopnostech manažerů, jak dokáží rychle reagovat na nové situace, v nichž se daná organizace nachází. Mohou to být situace vlastnictví, strategie organizací, způsobu vedení pracovníků apod. (Obst, 2003).

1.1.1.5 Postmoderní přístup

Jinými slovy moderní přístup managementu. Snahou bylo vysvětlit jednoduchým způsobem všechny problémy organizací. Postmodernismus akceptuje složitost světa a udává vlastní řešení jednotlivých problémů. Někdo to nazývá “postfordismus”, nebo “post - kapitalismus”. Podle teoretika Toma Peterse to byl svět chaosu a my lidé, bychom se v něm měli prostě naučit žít (Cimbálníková, 2004).

1.2 Definování základních pojmů, které souvisejí s managementem

1.2.1 Management

Pojem management je těžké definovat. Podle Druckera je tento pojem specificky americký a je nesnadné ho přeložit do ostatních jazyků. Management totiž neoznačuje pouze funkci, ale také osoby, které ji vykonávají, nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia. Jeho obsah je těžce definován, a proto bude uvedeno několik definic od různých autorů (Pošvát, a další, 2014).

“Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.” (Vodáček, a další, 2006 str. 12).

“Management je duševní, ale i fyzická práce, usilující o koordinaci různých činností za účelem dosažení žádoucího výsledku.” (Gustav, a další, 1999 str. 6).

“Lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.” (Donnelly, a další, 1997 str. 24).

1.2.1.1 Úrovně managementu

Rozeznávají se tři základní úrovně managementu v organizacích. Každá úroveň má odlišný úkol, který si představíme níže:

- a) Vrcholoví manažeři (top management) - vytvářejí strategické koncepce vývoje organizace, monitorují a jednají s jejich externím prostředím, se zákazníky a společnostmi jako celkem.
- b) Střední manažeři (middle management) - ti se nacházejí mezi vrcholovými manažery a manažery první linie. Hlavním úkolem je přetvářet strategické úkoly vytvořené vrcholovými manažery na úkoly podřízených linií. Musejí dohlížet na jejich včasné plnění. Dále je jejich důležitým úkolem práce s lidmi.
- c) Manažeři první linie - jsou to lidé na spodní úrovni manažerské pyramidy. Jejich hlavním úkolem je řídit výkonné pracovníky. Často bývají experti na to, co dělají jejich podřízení. Manažerem této první linie může být vedoucí oddělení, mistr nebo primář specializovaného oddělení v nemocnici (Mládková, a další, 2009).

1.2.2 Manažer – definice

“Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. To znamená, že koordinuje práci skupin v jednotlivých odděleních nebo pracuje s jednotlivci.“ (Robbins, a další, 2004 str. 22).

Druckerova definice manažera:

Uvedena je zde definice od P. F. Druckera, který říká, že manažer je především profese: *“Nositel této profese je zodpovědný za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na tvorbě těchto cílů a jejich zajištění. Využívá přitom kolektiv spolupracovníků.”* (Buchta, a další, 2005 str. 11).

1.2.2.1 Práce manažera a čtyři E

Při výkonu práce by manažeři měli dodržovat a respektovat tzv. 4E. Jsou to velmi důležité aspekty manažerské práce:

- účelnost (effectiveness) - dá se říci, že to znamená dělat správné věci, správně stanovovat cíle, správně definovat důležité priority a dále se správně rozhodovat
- účinnost (efficiency) – chápáno jako děláni věcí správně a řešení potřebných úkolů či problémů v souladu s aktuálními znalostmi daného oboru (organizační struktura, finance atd.)
- hospodárnost (economy) – vykazovat minimální náklady
- odpovědnost (equity) - dělat správné věci, a to v souladu s právem, zde můžeme uvést sociální odpovědnost, sociální citlivost, dodržování morálních norem atd. (Buchta, a další, 2005).

1.2.2.2 Manažerské funkce

Jsou to typické činnosti, které manažer vykonává ve své práci. Tyto činnosti jsou velmi podstatné a každý manažer by je měl zvládnout. Jako první je definoval Henry Fayol, o kterém je zmínka v podkapitole klasická teorie managementu. Typické funkce jsou například manažer logistiky, manažer kvality, produktový manažer, projektový manažer, finanční manažer a výrobní manažer.

Existuje 5 rozdělení funkcí podle (Mládková, a další, 2009):

1. Plánování
2. Organizování
3. Příkazování
4. Koordinace
5. Kontrola

Angličan jménem Lyndal F. Irwick, přidal k základnímu rozdělení ještě dvě funkce, a to zkoumání a komunikaci (Hálek, 2017).

Tyto funkce formulovalo mnoho jiných odborníků a liší se od sebe velmi málo. Další rozdělení funkcí je od (Pošvář, a další, 2014), kteří je formulovali takto:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika a vedení
- Kontrola

2 Vedení lidí

Vzhledem k tomu, že v praktické části se práce bude zaměřovat i na vedení lidí od řídicího pracovníka, je důležité nastínit, co vlastně tento pojem znamená. Popsány budou obecné způsoby vedení, manažerské způsoby vedení, nastínění teorií a nakonec styly vedení. Vedení lidí je manažerská funkce, která má za úkol ovlivňování lidí (podřízených, spolupracovníků). Vést znamená dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co vedoucí požaduje, a mysleli si, že to chtějí oni sami, aby mohl jedinec sám něco ovlivnit, musí být také do jisté míry ovlivňovaný.

2.1 Vedení manažera

Aby manažer nějakým způsobem ovlivnil svoje spolupracovníky, měl by mít moc a také využívat komunikaci se spolupracovníky. Zde jsou hlavní slova autorita či moc, které mají celkový dopad vlivu manažera na pracovníky a udávají míru vážnosti, kterou u nich prožívá. Moc se často popisuje jako schopnost, která vnucuje vůli určité osoby ostatním. Může být definována pouze v případě, kdy je využívána, jinak je pro nás abstraktním pojmem. Existence moci se vyskytuje pouze mezi těmi, kteří ji vykonávají a dalšími, kteří na ní v dané situaci reagují. Rozlišujeme 4 druhy autority:

- a) Autorita vyplývající z funkce = je dána pozicí, kterou vedoucí pracovník vykonává a je to autorita funkční (legitimní, formální) s níž jsou spojena dvě pravidla:
 - autorita donucovací - založená na pravomoci manažera používat tresty
 - autorita odměňovací - založená na pravomoci používat odměny
- b) Autorita vyplývající z osobnosti = tedy autorita osobní (vztahová), vychází z osobnosti vedoucího pracovníka a z jeho vztahu ke spolupracovníkům. Dále také ze schopností získávat a přesvědčovat lidi
- c) Autorita vyplývající ze znalostí a dovedností = vyplývá z odbornosti vedoucího pracovníka

d) Autorita vyplývající z vlastnictví

Autorita manažera může vyplývat i z jeho kontroly nad zdroji, informacemi nebo výsledky. Může být ovlivňována změnou prostředí jako např. outsourcing, vznik nadnárodních společností a střet různých národních a organizačních kultur (Pošvář, a další, 2014).

2.2 Styl vedení

Jedná se o klasifikaci stylů vedení, která vychází z toho, jak vedoucí pracovník ve svém jednání využívá funkční (formální) a osobní autoritu. Rozlišujeme 3 styly:

- a) Autoritativní styl - systém vedení, kde moc a rozhodování má pouze vedoucí pracovník. Tento pracovník přiděluje úkoly svým zaměstnancům a ti je plní. Komunikace je pouze jednosměrná a výhodou může být například dosažení vysokého výkonu, naopak nevýhodou je potlačení individuální motivace (Veber, 2009).
- b) Demokratický styl - vedení, při kterém vedoucí pracovník deleguje část své práce podřízeným, ale ponechává si konečné slovo v rozhodování (Cejthamr, a další, 2004).
- c) Styl Laisser - faire - styl vedení, kdy vedoucí pracovník přenechává řízení na svých podřízených a autoritu přenechává skupině. Pracovníci samostatně řeší rozdělení úkolů a postup práce. Převážně se používá horizontální komunikace. Výhodou je, že pracovníci mají volnou ruku a nikdo jim do toho nemluví. Nevýhodou může být konečné rozhodnutí, když se pracovníci nemohou dohodnout (Lednický, 2004).

3 Management 21. století

Slovo management je velmi známé a většina lidí si pod ním představí řízení procesů ve společnosti, jako například finanční management. Každým dnem se ale toto slovo zlehka mění a nabírá nový význam. Trendy, které fungovaly ve firmách dříve, už dnes nejsou efektivní a tak je nutné je měnit a inovovat.

V kapitole níže budou popsány moderní trendy v managementu, jeho nástroje, míra využívání těchto nástrojů v průběhu let a i to, jak moc jsou dané nástroje využívány ve 21. století. Hlavním zdrojem, na základě kterého byly nástroje managementu označeny jako „moderní“, je studie Bain and Company (Rigby a Bilodeau, 2018), ta bude představena v následující podkapitole a mapuje nejpoužívanější manažerské nástroje již několik let.

3.1 Výzkum moderních nástrojů

Společnost Bain and Company se dlouhodobě zaměřuje na výzkum trendů v managementu z toho důvodu, že je dnešní doba velmi pokroková a technologické vynálezy a objevy pokračují v neustálé změně průmyslu, mění konkurenci, způsob práce, manažerování a v neposlední řadě organizování každé společnosti. Ve studii z roku 2018 (Rigby, a další, 2018) bylo dotazováno 1268 manažerů. Na základě výsledků studie je naprosto jasné, že síla digitální transformace je zjevná. Internetové zdroje se požívají stále více a mezi ně můžeme řadit například rozšířenou analytiku. Stále více manažerů se odklání od původních hierarchických řetězců a tlačí zodpovědnost na přední linii.

Tento průlom zasáhl jak malé regionální podniky, tak celostátní korporace a to v rozvojovém i v již rozvinutém hospodářství.

3.1.1 Nástroje dle jednotlivých let

Níže budou popsány nástroje z let 1993, 2000, 2014 a 2017. Bude jasné, které trendy nevytizely a stále se využívají.

Nástroje v roce 1993

Jako první se zde objevuje mise a vise firmy, dále spokojenost zákazníků, celková kvalita managementu, analýza konkurence, benchmarking, reengineering, strategické sdružování a dohody, redukce časového cyklu a samořízené pracovní týmy.

Nástroje v roce 2000

V tomto roce už nastávají v nástrojích určité změny. Například se zde používá strategické plánování, outsourcing, strategie růstu firmy, strategické sdružování a dohody, odměny, segmentace zákazníků, základní předpoklady. Stále, i po 7 letech, kdy byl poprvé proveden tento výzkum, zůstává poměrně hojně využívaný benchmarking, spokojenost zákazníků a v neposlední řadě mise a vise společnosti.

Nástroje v roce 2014

Další výzkum proběhl až za dlouhých 14 let, kdy už byly znatelnější technologické pokroky, různé analyzování apod. Ale i zde opět přetrvává několik nástrojů, které manažeři využívají a jsou stále efektivní. Jedná se o benchmarking a misi, visi firmy. Jinak zde nastupují nástroje jako CRM, zapojení zaměstnanců v dotaznících, strategické plánování, outsourcing, Balance Scorecard, dodavatelský řetězec, změny manažerského programu a segmentace zákazníků.

Nástroje v roce 2017

Posledním výzkum neměl tak dlouhou odmlku jako předchozí, ale i tak je tam znatelný rozdíl v nástrojích. Využívá se strategické plánování, CRM, pokročilé analýzy, dodavatelský řetězec, změny manažerského programu a digitální transformace. Opět zde můžeme najít nástroje z předchozích let jako benchmarking, spokojenost zákazníků, management kvality, vise a mise společnosti.

V následující tabulce č. 1 je sepsán přehled výzkumů v jednotlivých letech a jejich výsledek. Nástroje napsané červenou barvou zvýrazňují, že byly opakovaně využity v jednotlivých letech.

Tabulka 1 - nástroje managementu jednotlivých let

1993	2000	2014	2017
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Mise a vise</u> ➤ <u>Spokojenost zákazníka</u> ➤ <u>Management kvality</u> ➤ Profilování konkurence ➤ <u>Benchmarking</u> ➤ <u>Pay for performance</u> ➤ <u>Reinženýring</u> ➤ Strategická spojení ➤ Zkrácení doby cyklu ➤ Samostatně řízené týmy 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategické plánování ➤ <u>Mise a vise</u> ➤ <u>Benchmarking</u> ➤ Outsourcing ➤ <u>Spokojenost zákazníka</u> ➤ Strategie růstu ➤ Strategická spojení ➤ <u>Pay for performance</u> ➤ Segmentace zákazníka ➤ Klíčové kompetence 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Péče o zákazníka ➤ <u>Benchmarking</u> ➤ Průzkumy zaměstnanců ➤ Strategické plánování ➤ Outsourcing ➤ <u>Balanced scorecard</u> ➤ <u>Mise a vise</u> ➤ Řízení dodavatelského řetězce ➤ Změna manažerských programů ➤ Segmentace zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategické plánování ➤ Péče o zákazníka ➤ <u>Benchmarking</u> ➤ Pokročilá analytika ➤ Řízení dodavatelského řetězce ➤ <u>Spokojenost zákazníka</u> ➤ Management kvality ➤ Digitální transformace ➤ <u>Mise a vise</u>

Zdroj: Rigby a Bilodeau, 2018

Shrnutí manažerských nástrojů v jednotlivých letech

Jak je patrné z obrázku, postupem let se jednotlivé nástroje měnily. Dále lze vidět, že některé nástroje přetrvávají i několik let a jsou stále efektivní, i když se nevyužívají tolik jako v předchozích letech. Je potřeba nástroje obměňovat. Firmy se rozvíjejí a mění se, ale i nadále zůstávají u některých osvědčených starších nástrojů.

3.2 Nejpopulárnější manažerské nástroje

Z předchozí tabulky bude definováno 6 nástrojů, které jsou nejvyužívanější v průběhu let. Vzhledem k tomu, že se tyto nástroje objeví i v praktické části, budou nyní více popsány.

Benchmarking

Jedná se o zvýšení aktivity v identifikaci a aplikaci prvotřídních dosahovaných podnikatelských výsledků, které jsou vykazovány vynikajícími společnostmi ve svém oboru. Hlavní manažeři porovnávají svoje výrobky s výrobky od konkurence, která působí na stejném trhu.

„Podstatou benchmarkingu je tedy vyhledávání nejlepších podnikatelských praktik dosahovaných v daném oboru a jejich porovnávání s výsledky vlastního podniku.“
(Blažková, 2007 str. 170).

Spokojenost zákazníka (Customer satisfaction)

Spokojenost zákazníka je jednou z hlavních priorit všech firem, které vyrábí produkty. Zákazníci musí být s produktem komplexně spokojeni. Závisí na tom budoucí tržby podniku, tudíž vyšší tempo růstu prodeje a také větší podíl na trhu. Důležité je se nesoustředit pouze na produkty samotné, ale i na to, aby zákazníci byli co nejvíce uspokojeni (Starzyczná, 2007).

Mise a vise podniku

Mise

„poslání, zveřejněné přijaté prohlášení, které charakterizuje účel podniku, proč podnik existuje“ (Konečný, a další, 2006 str. 37).

Vise

„tvořivá cesta podnikové originální cesty do budoucnosti, neustále odpovědně vytvářená vedením podniku“ (Konečný, a další, 2006 str. 37). Při definování vise by se měla společnost zaměřit hlavně na budoucnost. Stanovit si účel a poslání podniku a na základě toho vytvořit strategické a operativní cíle (Knápková, a další, 2011).

Strategické plánování

Je to proces, ve kterém vzniká představa o tom, jakým směrem se organizace bude vydávat. Jaké výrobky a služby bude vyrábět a nabízet. Také jakou cestou bude muset projít, aby mohla uskutečnit všechny své cíle neboli záměry. Tento proces mají na starosti vedoucí pracovníci, zaměstnanci, správní rada a jiné skupiny v podniku (Bárta, 1997).

Řízení vztahů se zákazníky CRM (Customer relationship management)

Jedná se o vytváření a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Je zde důležitá komunikace a ta je podpořena vhodnými technologiemi. Pro implementaci CRM je důležité zabývat se kvalifikací personálu, technickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. Třemi hlavními prvky jsou tedy lidé, procesy a technologie. Mezi nimi existuje provázaná souvislost a je doplněna o čtvrtý prvek:

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci)
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání)
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)
4. obsahy (data, obsah) (Kozák, 2008).

Digitální transformace

Proces přeměny podniků k moderním trendům a technologiím. Jedná se například o inovace v IT, technologickou inovaci výrobních linek či přechod k on-line databázím a programům. Stimuluje a usnadňuje podnikání společnosti. Díky digitální transformaci mají společnosti příležitost dostávat se na nové trhy a rozšiřovat pole působnosti. Dále také digitální transformace dává možnost vzniku novým pracovním pozicím ve společnostech (Galindo-Martín, a další, 2019).

Tabulka 2 - 25 populárních nástrojů managementu

Níže se nachází tabulka, kde je vypsáno 25 moderních populárních nástrojů managementu. Jsou seřazeny podle abecedy a získány z výzkumu společnosti Bain and Company (Rigby, a další, 2018). Tyto nástroje se neliší od 6 vybraných, ale je zde vyjmenováno více nástrojů než v předchozí tabulce č. 1. Nástroje jsou zde pro rozšíření celkového pohledu.

1. Pokročilá analytika
2. Agilní management
3. Systém vyváženým ukazatelů výkonnosti podniku (BSC)
4. Benchmarking
5. Reinženýring podnikových procesů
6. Změna manažerských programů
7. Zjednodušení (complexity reduction)
8. Klíčové kompetence
9. Analýza cesty zákazníka
10. Řízení vztahu se zákazníky
11. Systém spokojenosti zákazníka
12. Segmentace zákazníka
13. Digitální transformace
14. Systém zapojení zaměstnanců
15. Internet věcí
16. Fúze
17. Mise a vize podniku
18. Organizační řízení času (time management)
19. Scénář a pohotovostní plánování
20. Strategická spojenectví
21. Strategické plánování
22. Řízení dodavatelského řetězce
23. Management kvality
24. Model optimalizace
25. Nulové rozpočtování

Zdroj: Rigby a Bilodeau, 2018

3.2.1 Trendy a manažerské výroky

Podkapitola zpracována dle (Rigby, a další, 2018).

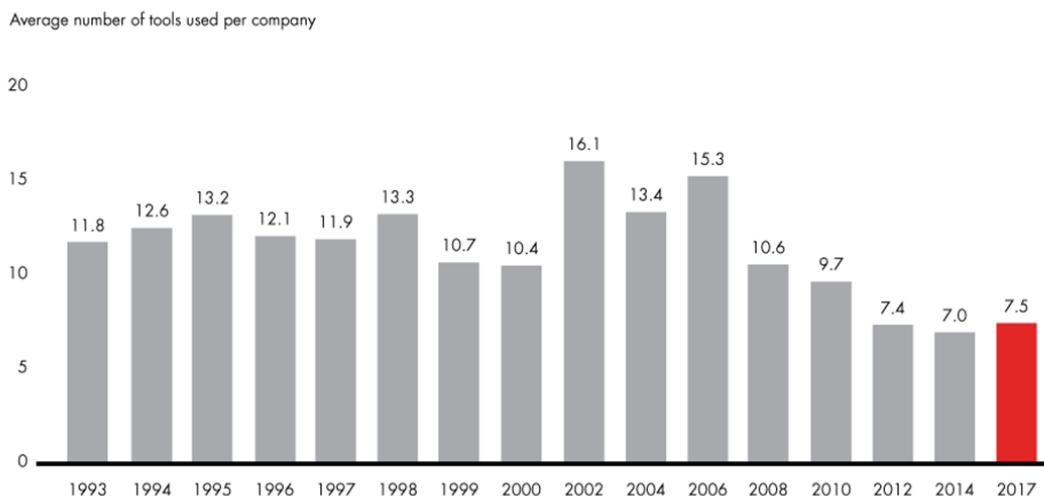
- Dnešní manažeři se musejí spoléhat na své podřízené a věřit jim, ne pouze rozkazovat a kontrolovat je
- Podniková kultura je alespoň tak důležitá jako strategie pro úspěch
- Dodavatelské řetězce jsou čím dál více důležité pro úspěch v odvětví

- Zákazníci jsou mnohem méně oddaní a důvěřiví značkám než tomu bylo v minulosti
- Mohli bychom dramaticky zrychlit inovaci spoluprací s konkurencí
- Stále se zvyšující komplexnost zvyšuje náklady a brzdí růst
- Byrokracie a nadměrná hierarchická opatření nás tlačí pod konkurenční nevýhodu
- Efektivní sdružení firem a dohody budou kritické pro úspěch v našem odvětví
- Mluvíme o digitálních strategiích, ale nestíháme je zpracovávat
- Naše společnost se přizpůsobila k rychlejším a lepším změnám než naše konkurence
- Inovujeme na základě rychlých zkoušek a testů s koncovými uživateli
- Zaznamenáváme a užíváme plný potenciál dat ze všech koutů naší společnosti

3.2.2 Spokojenost s nástroji a jejich využití v jednotlivých letech

Bain and Company vytvořila z výzkumu graf, který ukazuje využití nástrojů v průběhu let, a to od roku 1993. V té době už existovalo mnoho nástrojů, které firma mohla využívat a je samozřejmé, že v průběhu let, díky různým pokrokům se tyto nástroje měnily. Níže je vložen finální graf, ze kterého je krásně vidět v jakém roce kolik nástrojů bylo využíváno.

Obrázek 1 - Počet nástrojů využívaných v jednotlivých letech



Zdroj: Rigby & Bilodeau, 2018

Jak už bylo napsáno výše a je to viditelné i z grafu, tak výzkum začíná v roce 1993, kde je průměrný počet nástrojů ve firmě 11,8. Postupem let se toto číslo vyhoupllo nejvýše na 13,3 a to nastalo v roce 1998. Jinak se až do roku 2002 průměrný počet pohyboval mezi 10 až 13 nástroji ve firmě. V roce 2002 stouplо číslo až na 16,1. Bylo to způsobeno tím, že vzniklo mnoho nástrojů pro sféru managementu a společnosti chtěly používat vše s vírou ve zvýšení produktivity. V roce 2004 opět nastal pokles, po kterém následoval opětovný vzestup počtu nástrojů v roce 2006. Od roku 2006 bylo znatelné, že firmy opouštějí využívání tolika nástrojů a zřejmě se přiklánějí k jiným technikám a metodám, které jim připadají efektivní. Jako poslední rok je uveden 2017, kde je znatelný velký pokles. Další možnou příčinou snížení celkového počtu používaných nástrojů je fakt, že mnoho z nich se sdružuje a vytváří komplexnější nástroje zahrnující daleko větší pole působnosti.

Na závěr tohoto výzkumu můžeme říci, že v dnešní době neustálých a rychlých změn, také s novou konkurencí povstávající každý den, se i zákazníci zdržují tradiční věrnosti značkám. Dříve manažeři tvrdili, že jsou schopni přijímat změny, dnes toto tvrzení pomalu ubývá. Firma postupem času roste, inovuje se a je stále těžší udržet nové tempo.

4 Moderní time management

Celá kapitola zpracována dle (Kruse, 2015).

V dnešní moderní době je důležité mít dobrý time management, jinými slovy je důležité mít dobře rozvrhnutý čas. Ne každý ho však dokáže dobře ovládat. Čas je totiž velmi cenný, a pokud právě podnikatelé nebo vedoucí pracovníci nemají správný time management, může jim připadat, že jejich čas je neefektivní. Mohou mít pocit, že za den udělali 1 000 věcí, ale na konci dne, mají pocit, jako by neudělali vůbec nic a potřebovali by, aby den měl více jak 48 h.

Každý má lehce rozdílné představy o tom, co přesně time management znamená. Nicméně je těžké díky jeho správnému využití vytvořit efektivní pracovní den. A právě na toto téma se zaměřuje spisovatel Kevin Kruse, který napsal knihu týkající se moderního time managementu (Kruse, 2015) a z které budou čerpány informace v podkapitolách níže.

Nebude zde detailně vysvětleno, co to tento pojem znamená, ale hlavně jakým způsobem a pomocí čeho se dá k jeho efektivní verzi dospět. Lze říci, že níže bude sepsána pomůcka pro to, jak rozumně využít a dobře uspořádat svůj čas. Kevin Krus ve své knize popisuje 15 tajemství, jak dosáhnout lepší produktivity pomocí dobře vedeného time managementu.

4.1 15. tajemství jak dosáhnout lepší produktivity

1. Čas je vaším nejcennějším a nejvzácnějším zdrojem – síla 1 440

Zde je důležité číslo 1 440. Jedná se totiž o 1 440 minut ze kterých je každý den složen. Je potřeba si to uvědomovat v situacích, kdy například za člověkem několikrát za den přijdou podřízení či kolegové a chtějí s něčím poradit, nebo potřebují něco probrat. A to i přesto, že se ten den má konat porada, která je určená těmto věcem. Když tato situace nastane, tak se nazývá dotyčná osoba zlodějem času a dá se odrazit právě tímto číslem. Stanovit si 1 440 minut. V knize je zjištěno přímo z praxe, že pokud si nalepíte na dveře toto číslo, časem lidem dojde proč tam je. A možná si uvědomí, že některé věci nehoří a není potřeba za vámi hned nutně jít a okrádat vás o drahocenný čas.

2. Určete si nejdůležitější úkol a pracujte na něm každý den před tím, než začnete dělat cokoliv jiného

Je podstatné zjistit, jaký je pouze jeden hlavní cíl, který je pro jednotlivce důležitý a za tím si jít. Po stanovení cíle je na řadě určit činnosti, které vedou k jeho dosažení a rozhodnout, která činnost je nejdůležitější v této chvíli.

3. Pracujte podle kalendáře, ne podle seznamu úkolů

Seznam úkolů není úplně ideální, a to z toho důvodu, že tam může být napsáno mnoho úkolů, ale bez řádného konkrétního plánu. Dále se často stává, že se seznam nesplní v jeden den a ke konci dne, kdy jde člověk spát, myslí na to, kolik toho nesplnil a kolik toho má ještě zítra. Nejlepší způsob jak vést svůj den je dobře vedený kalendář. Pokud chce člověk opravdu něčeho dosáhnout, tak toho dosáhne tím, že si to naplánuje na přesný čas. První věc je naplánovat si čas na všechno důležité a nazývá se to vytváření časových bloků. Zadruhé se mají zapisovat důležité věci každé ráno, před startem dne. Zatřetí nerušit svoje plány, ale případně je okamžitě přeplánovat. Začtvrté se má přistupovat k časovým blokům jako kdyby to byla návštěva u lékaře. Tudiž něco, co vynechat jen tak nemůžeme.

4. Prokrastinaci lze překonat, pokud dokážu porazit své budoucí já, které vás jinak přiměje dělat nesprávné věci

Prokrastinace existuje skoro všude. K tomuto slovu není připisovaná lenost, ale pouze fakt, že se vám zrovna v danou chvíli nechce něco dělat. Existuje 6 kladiv prokrastinace:

- Cestování časem – časová nedůslednost.
- Bolest a radost - následek toho, zda se něco neudělá nebo naopak udělá.
- Váš part'ák - ve dvou se to lépe táhne.
- Odměna a trest – úkol splněn, znamená odměnu a úkol nesplněn znamená trest.
- Dělejte jako... - jde o identitu jednotlivce.

- Spokojte se s nedokonalostí - pokud se zrovna člověku do něčeho nechce, tak udělá něco trochu jiného (např. každý den ráno má jít běhat, ale ten den se mu zrovna nechce. Tak místo toho aspoň půjde na delší procházku) (Kruse, 2015 stránky 40-45).

5. Smiřte se s tím, že vždy bude potřeba udělat ještě víc, vždycky víc, než se udělat dá

Může se udělat více v práci. Dá se doma více uklidit nebo i více navařit. Na zahradě lze pracovat více na nové skalce atd. Pokud se vypustí slovo více, tak se do denního programu časem přidá něco, co se předtím zdálo, že tam nikdy nebude.

6. Vždy u sebe noste zápisník

Zápisník může být jakýkoliv a je pouze na daném člověku jaký si vybereme, ale jedno je velmi důležité: poznámky psát na papír a ne do laptopu. Důvodem tohoto je, že lidé, kteří píší na papír, mnohem více naslouchají a obsah kognitivně zpracovávají. Kdežto poznámky psané do laptopu lidé automaticky zapisují a moc si z toho nepamatují.

7. Elektronická pošta je skvělý nástroj, s jehož pomocí vám jiní lidé mohou vnucovat své priority. Proto si nenechte svůj program diktovat složkou s doručenou poštou

Kruse popisuje 7 kroků efektivní práce s elektronickou poštou:

- Odhlaste si elektrické zpravodaje – různé novinky a módní stránky, které jen obírají o čas.
- Vypněte všechna upozornění na příchozí zprávy – narušuje soustředěnost při dané práci.
- Elektronickou poštu vyřizujte jen třikrát denně metodou 321 nula – to znamená, že se mají stanovit tři dané časy, kdy se pošta bude kontrolovat a nikdy jindy.
- Okamžitě aplikujte metodu 4D – kdy po otevření nějaké pošty, je důležité její roztrídění. Může to být do archivu, do zvláštní složky nebo ji třeba dát odklad, ale hlavně ji někam delegovat.

- Dobře si rozmyslete, než nějakou zprávu přepošlete nebo ji někomu pošlete v kopii – kdyby si odesílatel pořádně nepřečetl, o co se jedná a přepošle to někomu, koho se to netýká, může mu vzít jeho čas, který by šlo využít jinak.
- Políčko předmět používejte pro označení požadované akce – nejdůležitější je předmět zprávy, která pomůže příjemci zjistit rychleji, o co se jedná.
- Piště krátké zprávy, ale opravdu krátké – být stručný není nezdvořilost.

8. Plánujte svou účast na poradách až jako poslední možnost pro případy, kdy nemůžete využít jinou formu komunikace

„Každá organizace může fungovat jen tak rychle, jako její vedení“ (Kruse, 2015 str. 76). Za lepší se považuje rychloporada, která se koná každý den na 15 minut a je více efektivní než jednotýdenní porada, která trvá 2 hodiny.

9. Řekněte „ne“ na všechno, co nepodporuje vaše aktuální cíle

Každé „ano“ znamená „ne“ něčemu jinému.

10. Osmdesát procent výsledků je dáno pouze dvaceti procenty činností

Zde se uplatňuje Paretovo pravidlo neboli 80/20. Znamená to, že 80 % výsledků se zakládá na pouhých 20 % činností. Paretovo pravidlo je pojmenováno podle Vilfreda Federica Damaso Pareta, který se narodil v Itálii v roce 1846 a stal se významným filosofem a ekonomem.

11. Soustřeďte svůj čas pouze na věci, při kterých využijete své jedinečné silné stránky a dovednosti

„Nejvíc vás zpomaluje, rozptyluje a vaši produktivitu snižuje to, co vás nebaví a nejste v tom dobří. Na všechny takové úkoly si co nejdříve musíte najít někoho jiného. (ideálně člověka, kterého to baví a má k tomu správné vlohy) Pokud budete tyto úkoly dělat pořád jen sami, nebudete si svou práci opravdu užívat a nebude vás naplňovat“ říká Andrea Waltzová, která je spoluautorka bestselleru *Go for No!* a profesionální řečnice. Její definice je zde uvedena, protože se řadí mezi velmi úspěšné ženy (Kruse, 2015 str. 102).

12. Dávkujte si práci do určitých dnů týdne podle opakujících se témat

Jedná se o to, že je důležité si zorganizovat dny tak, aby se maximalizovala efektivita práce.

13. Pokud nějaký úkol zvládnete za méně než pět minut, udělejte ho hned

Pošta, která se dá vyřídit za pět minut, nemusí čekat celý den. Zde se uplatňuje mentalita „řeš jen jednou“. Řeš jen jednou pro elektrickou poštu. Řeš jen jednou a zapiš to do kalendáře a řeš jen jednou pro úklid. Velice úspěšní lidé řeší skoro vše okamžitě, protože vědí, že právě v tom se nachází efektivita.

14. Prvních 60 minut každého dne věnujte rituálům, které posílí vaši mysl, tělo a ducha

Jedná se o pevně stanovenou hodinu, která je vyhrazena pouze pro vás.

15. Produktivita závisí na energii a soustředění, ne na čase

Ke zvýšení energie je potřeba se starat převážně o své zdraví. V tom je celé tajemství. Pokud se člověk stará o své zdraví, je možné zvýšit energii a soustředění na práci. Důležitým faktorem je také například spánek.

5 Stav implementace moderních manažerských trendů ve zvolených podnicích

V praktické části budou porovnávány a zhodnoceny dvě firmy. První subjekt zkoumání je firma Monteko s. r. o., která představuje firmu již zaniklou, jež měla sídlo v Rokycanech. Tento podnik nejvíce vzkvétal v 90 letech 20. století. Druhým subjektem je výrobní závod Hutchinson s. r. o., který sídlí též v Rokycanech a stále působí na trhu. Níže v podkapitolách budou blíže popsány obě firmy.

Postupně byly provedeny dva rozhovory s vedoucími pracovníky a na základě toho bylo vypracováno shrnutí otázek a odpovědí. Vždy je číslem nadepsaná otázka a pod ní napsané a rozdělené odpovědi od manažerů obou společností. Díky tomu se dá lépe vidět, jaké rozdíly jsou mezi vedením na konci 20. století oproti začátku 21. století. Otázky jsou pokládány jak na přítomnost, tak na minulost, a proto mohl vzniknout jednotný rozhovor.

Všechny otázky, které jsou použity, korespondují se všemi kapitolami, které jsou napsané v teoretické části této práce.

5.1 Monteko s. r. o.

Firma Monteko s. r. o. byla založena v roce 1992. Tato firma vznikla za společné práce 4 zaměstnanců společnosti Škoda Plzeň, kteří se rozhodli začít pracovat samostatně.

Hlavním oborem této firmy bylo strojírenství a plastické hmoty. Pan Hirš se stal ředitelem neboli jednatelem společnosti, protože měl největší podíl na základním kapitálu. Dále zde byly pozice ekonoma, vedoucího strojírenství a vedoucího plastů. Po nějaké době, když se povedlo získat nové a větší zakázky, bylo potřeba rozšířit prostory a nabrat nové zaměstnance.

Po 6 letech působení se firma rozrostla a přibyla dřevovýroba a výroba plastů – laminátů. Rozšířila se hlavně možnost kooperace pro firmu Monteko a bylo získáno poměrně velké množství zahraničních zákazníků, což v té době nebylo jednoduché. Majitelé však měli výhodu, a tou bylo to, že znali spoustu vlivných lidí, kteří měli kontakty. Tito vlivní lidé měli kontakty jak na české, tak na zahraniční podniky. S jejich pomocí se jim povedlo vybudovat bohatou a trvalou klientelu.

Dále jim k tomu pomohly společnosti Škoda export a Technopol, kde hlavní pomocí bylo opět předání kontaktů na nové potenciální zákazníky. Zahraniční zákazníci totiž raději spolupracovali s menší společností, než s větší firmou.

Zhruba po 8 letech dosáhla firma téměř 100 zaměstnanců. Zároveň vznikla druhá firma Monteko obchod, která se zabývala různým zprostředkováním dalších obchodů.

V roce 2012 s ohledem na věk jednatelů a vedoucích pracovníků byla činnost firmy ukončena. Většina výroby byla předána, majetek prodán a v neposlední řadě došlo k vypořádání mezi jednateli a zůstala pouze firma Monteko obchod. V té zůstal pouze jediný jednatel pan Hirš a ten do dneška zprostředkovává obchody. Hlavním oborem činnosti je tedy pro společnost Monteko obchod zprostředkování výroby pro čistírny odpadních vod a výroby ocelových konstrukcí, nerezových nádob a konstrukcí či cisteren podobného zaměření.

5.2 Hutchinson s. r. o.

Společnost Hutchinson je jednou z nejvýznamnějších světových firem působících v chemicko-zpracovatelském průmyslu a je součástí koncernu Total.

Firma zaměstnává 1 093 zaměstnanců. Z nichž je 815 kmenových a 278 agenturních. Agenturní zaměstnanci zprostředkovávají agentury, jako jsou například Adecco Personnel Service, či Lepší práce.

Závod v Rokycanech se rozkládá na 38 000 m². Na zastavěné ploše stojí:

- Hala A – koextruzní linka 2, sklad směsi
- Hala B – koextruzní linka 1, Rubicon linka
- Hala D – palivo – extruze, vulkanizace
- Hala C1/C2 – vulkanizace, ukončování
- Hala G – palivo (šedá zóna)
- Hala H – navíjení, s jehož výstavbou se začalo v roce 2016

Společnost nemá žádnou pobočku nebo jinou část obchodního závodu v zahraničí.

Firma Hutchinson s. r. o., Rokycany byla zaregistrována 8. 6. 1994 se základním kapitálem 5 mil. CZK, jako 100% dceřiná společnost Hutchinson S. A., se sídlem v Paříži.

Činnost této skupiny je možné rozdělit do 6 druhů hlavních aktivit:

- Systémy těsnění karoserií
- Systémy přesného těsnění
- Systémy řízení tekutin
- Materiály a struktury materiálů
- Systémy řízení vibrací
- Převodové systémy

Z těchto aktivit jsou vyrobené výrobky, které jsou později dodávány do automobilového, leteckého a dalšího průmyslu. V současné době jsou hlavním výrobním programem firmy nízkotlakové hadice pro palivové a vzduchové systémy automobilů.

Tento výrobní závod si zakládá na hlavních zákaznících, do kterých patří tyto koncerny:

- PSA
- FIAT
- RENAULT
- SCANIA
- VW Group
- JAGUAR
- BMW
- DAIMLER

Do všech těchto koncernů dodávají díly na různé druhy jednotlivých aut.

Dále v rámci Rokycanského regionu je společnost Hutchinson velmi významným zaměstnavatelem a zároveň firmou, která poskytuje zakázky mnoha dalším soukromým podnikatelským subjektům.

Už od úplného začátku firma věnuje značnou pozornost problematice bezpečnosti životního prostředí a kvality. Na důkaz toho je držitelem mnoha certifikátů. Dále klade velký důraz na ochranu životního prostředí. V důsledku toho byla dokončena v dubnu 2002 čistírna odpadních vod. V poslední době společnost zavádí další opatření na zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech zaměstnaneckých úrovních.

Velký zájem o své zaměstnance dává najevo i tím, že financuje různá školení a vzdělávání.

5.3 Rozhovor

Rozhovory probíhaly s každým vedoucím pracovníkem zvlášť. Každý rozhovor se časově pohyboval okolo 1 hodiny a 30 minut. Vše bylo nahráno na diktafon, po schválení obou zúčastněných. Na základě opakovaného poslechu byl sestaven následující opis.

1. Jaký styl vedení používáte na své pozici?

Vladimír Hirš - Monteko: *“Ve firmě jsem 90% věcí rozhodoval já sám. Tudiž bych řekl, že se jednalo převážně o autoritativní vedení”*

Aleš Střelba - Hutchinson: *“Z mého pohledu to vidím jako demokratické vedení. Občas mi to přijde až příliš demokratické a těžko říct, zda je to správně.”*

2. Ptáte se názory svých podřízených a snažíte se je brát v úvahu?

Vladimír Hirš - Monteko: Zde bylo odpovězeno, že si pan Hirš vždy vyslechl názory ostatních a vzal je nějakým způsobem v potaz. Stejně konečný verdikt udělal převážně dle svého uvážení a pohledu.

Aleš Střelba - Hutchinson: Pan Střelba bere v potaz každý názor a snaží se vyjít všem vstříc. Takže odpověď na otázku zní ano.

3. Pořádáte porady se svými podřízenými?

Vladimír Hirš - Monteko: V této firmě se scházelo jednou týdně. Bohužel to z demografických důvodů více nešlo, protože sídlo firmy bylo jinde než ostatní části podniku. Scházeli se pouze vedoucí pracovníci, což byli 4 zakladatelé. Dále se jednotliví společníci scházeli se svými přímo podřízenými. Všichni společníci se dohromady s ostatními pracovníky nescházeli.

Aleš Střelba - Hutchinson: V současné době to nebylo úplně lehké, protože se musel podnik přizpůsobit době koronaviru a bylo nutné udělat spoustu změn a přizpůsobit se různým nařízením. Momentálně se střídají kolegové po 2 dnech a tak se schůzka odehrává vždy s tím, kdo je aktuálně v práci.

Pravidelně se dělají schůzky kvůli pohledávkám. Dále s hlavním účetním a vedoucím kontrolingu. Vše jednou týdně, pokud není více potřeba. Nyní se přemýšlí, že by se přes aplikaci MS Teams udělaly velké schůze, aby se mohli zúčastnit všichni najednou.

4. Popište pár větami sebe jako manažera.

Vladimír Hirš - Monteko: *“Byl jsem opravdu autoritativní typ. Byli jsme 4 společníci, ale vždy jsem měl poslední slovo já. Samozřejmě se to odvíjelo také od toho, že jsem měl ve firmě největší podíl. Věděl jsem, že mám okolo sebe velmi spolehlivé a pracovité lidi, ale bez rozkazů a nějakého řádného řízení, by firma nefungovala tak, jak fungovala.”*

Aleš Střelba - Hutchinson: *“Myslím si, že jsem demokratický a snažím se kolegy poslouchat, ale u hodně věcí chci, aby se dělaly nějaký způsobem. Takže radši poprvé něco připravím sám a pak ukážu kolegům, jak se to má dělat a ten způsob po nich vyžaduji. Stejně to je u dodržování určitých pravidel a to ne pouze, co se týká oddělení, budovy, ale i celého areálu. Nemám rád, když někdo porušuje pravidla.”*

Následují další otázky, které se týkají moderního managementu a pár důležitých nástrojů pro tuto práci.

5. Říká Vám něco pojem Benchmarking?

Vladimír Hirš - Monteko: Pan Hirš se s tímto pojmem nesetkal za doby své firmy. Po vysvětlení, co tento pojem znamená, bylo jasné, že byl využíván. Pouze v té době nebyl takto pojmenovaný. Benchmarking byl použitý hned na počátku firmy, kdy bylo potřeba analyzovat výrobky, které se budou vyrábět. Analýza probíhala se stejnými výrobky, které prodávala konkurence. Pomocí toho se snažili najít nějaký střed, aby nabídka nebyla příliš laciná nebo naopak příliš moc drahá.

Aleš Střelba - Hutchinson: Nástroj byl využit trochu z jiného pohledu a to tak, že se dělal benchmark na pozice v oddělení, které jsou si podobné. Například se jednalo o pohledávky, které mají na starost dvě pracovnice. Bralo se jednotlivě v potaz, kolik se vyřeší a proteče faktur. Dále se dělal benchmark napříč závody, kdy se sledovalo, jestli v jednotlivých odděleních není nedostatek nebo naopak přebytek zaměstnanců. Tento benchmark probíhal z toho důvodu, aby se zjistilo, jestli oddělení dobře funguje nebo naopak nefunguje. Co se týkalo vnější konkurence, tak se jedná o výrobní závod a když už se řeší nějaká konkurence, tak to má na starosti marketingové oddělení.

6. Co můžete říci o nástroji “Spokojenost zákazníka”?

Vladimír Hirš - Monteko:

Spokojenost zákazníka znamenala pro Monteko to, že se zákazníci vraceli pro jejich další výrobky. Dále se zaměřovali výhradně na potenciální zákazníky, kteří by měli zájem o jejich výrobky. Žádné šetření později neprobíhalo.

Aleš Střelba - Hutchinson: Zde bylo řečeno, že se sledují různé ukazatele, co se týká kvality. Jedná se o počet vadných dílů na 1 milion dílů, počet reklamací u jednotlivých zákazníků atd. Dále se sledují náklady na kvalitu a náklady na nekvalitu (zmetkovitost). Například se zvyšují náklady, protože se nestíhá vyrábět a podnik chce dodávat dané zboží včas, a tím pádem musí posílat navíc taxíky (menší dodávky zboží).

7. Jaká byla/je Vaše Mise a Vize?

Vladimír Hirš - Monteko: Mise zakladatelů bylo strojírenství a lamináty, protože v tomto odvětví byla největší možnost získat zakázky. Vize podniku zněla podobně, protože chtěli vyrábět a získat hlavně zahraniční zákazníky. Než byla firma založena, tak se zakladatelé sešli a řekli si, co bude jejich zaměření, co budou vyrábět, jak budou vyrábět a pro koho to budou vyrábět.

Aleš Střelba - Hutchinson: Mise firmy Hutchinson byla a je vyrábět pro zákazníky včas, v požadované kvalitě a co nejefektivněji. Dále se rozvíjet do budoucna. Vizí je co nejefektivnější závod – snaha automatizace. Slova ředitele divize (25 závodů). „*Nejsem ten, co chce závody zavírat, ale zefektivňovat a zautomatizovat.*“

8. Probíhá/probíhalo u Vás někdy strategické plánování?

Vladimír Hirš - Monteko: Odpověď zde byla podobná jako u mise a vize podniku. Bylo důležité si stanovit co vyrábět a jak to vyrábět. Strategie tedy spočívala v tom, že chtěli vyrábět to, co chtěli a najít k výrobkům správné koncové zákazníky. Toto plánování projednávali všichni jednatele a později pokud bylo potřeba přehodnotit strategický plán, už to měl na starosti pouze pan Hirš.

Aleš Střelba – Hutchinson: Každý rok se ve firmě upravuje plán, který je na 6 let. Tento plán se prezentuje řediteli závodu a dále na ústředně podniku v Paříži. Jedná se o rozvíjení trhu, situaci zdali je závod schopen vše pojmout, popřípadě jestli je potřeba otevřít nový závod. V dlouhodobém plánu se opět jedná o automatizaci. To, co jsou schopni zautomatizovat, zautomatizují, a pokud ne, tak se daný výrobek musí vyrobit v jiném závodu.

9. Jaké bylo/je Vaše řízení vztahu se zákazníky (CRM)

Vladimír Hirš – Monteko: Firma Monteko tento nástroj nevyužívala.

Aleš Střelba – Hutchinson: Tento nástroj má na starosti převážně oddělení kvality, logistika a finance. Před dobou covidu jezdili zákazníci na pravidelné audity. Pan Střelba uvedl: *„Je to velmi zajímavá doba, protože nejsou žádná osobní setkání, minimální online meetingy a vše funguje tak, jak má“*

Co se týká stálých zákazníků, neutíkají k jiným výrobcům. Lehká změna zákazníků nastala při změně segmentu. Dále probíhají ve firmě různá školení.

10. Co byste mohli říct o digitální transformaci?

Vladimír Hirš – Monteko: Pro tuto firmu byl největším skokem přechod na výpočetní techniku. Jako první technologie, která přišla, byl mobilní telefon, který vypadal jako obrovský kufřík a přes ten se dalo komunikovat. Bohužel ta komunikace ještě zdaleka nebyla tak efektivní, protože ne každý měl tento telefon. Rozhodně to ulehčilo komunikaci se zahraničím, protože se pracovníci mohli s klienty dorozumívat na dálku a nemuseli podnikat tolik pracovních cest. Tudíž se snížily i celkové náklady. Dalším významným skokem v technice byl fax, který opět urychlil komunikaci jak mezi českými, tak i zahraničními zákazníky. Kolem roku 2000 nastal přechod na e-mail, kde opět komunikace získala nový rozměr a zahraniční cesty byly opravdu minimální.

Aleš Střelba – Hutchinson: „*V naší firmě je obrovská možnost pro zlepšení, které by nám usnadnilo práci v mnoha ohledech.*“ Největším mínusem firmy Hutchinson je, že nepoužívá jednotný informační systém, ale má jich několik. Bohužel i každý závod má trochu jiný systém, tím pádem je vše nekompatibilní. Momentálně je v provozu plán na několik let dopředu, kdy by se měl implementovat pouze jeden informační systém a tím je SAP.

Dále se rozhovor bude zabývat time managementem.

11. Víte, co znamená pojem time management?

Vladimír Hirš – Monteko: „*Upřímně jsem tento pojem ještě neslyšel a v té době se nepoužíval, ale hádám, že se jedná o něco s časem.*“

Aleš Střelba – Hutchinson: „*Pod pojmem time management si představím, že chodím pozdě domů.*“ Pan Střelba dále uvedl o time managementu, že se jedná o naplánování jednotlivých úkonů tak, aby ve finále jeden nedodržený úkol nenarušil ten druhý. Jednalo by se i o efektivní schůzky, kdy se začíná a končí na čas. Rozložení pracovního dne.

12. Můžete říci, že jste využíval/využíváte time management? (před otázkou proběhlo vysvětlení pojmu)

Vladimír Hirš – Monteko: Plánování času probíhalo. Jednalo se převážně o naplánování schůzek, služebních cest a jiných důležitých věcí.

Aleš Střelba – Hutchinson: Pan Střelba využívá time management, ale v opravdu malé míře.

13. Jak probíhalo/probíhá Vaše plánování?

Vladimír Hirš – Monteko: Plánování bývá uskutečněno každý den na následující den. Samozřejmě pokud se jednalo o nějakou schůzku, která byla naplánovaná hodně dopředu, také si to zapsal. Žádné další zvláštní plánování se zde jinak neuskutečňovalo.

Aleš Střelba – Hutchinson: Z rozhovoru se dá říci, že pan Střelba plánuje méně. Vždy si napíše seznam na papír A4, co se musí splnit do konce týdne. Postupně škrte své resty, než nezůstane žádný. Této metodice se říká plnění To-Do listu.

14. Jakou pomůcku využíváte pro plánování? (diář, počítač, poznámkový blok)

Vladimír Hirš – Monteko: „*Mojí nejlepší pomůckou byla tzv. plachta. Tam jsem si každý den zapsal vše potřebné, a když jsem se potřeboval ohlédnout zpět na nějaký daný den, vždy jsem to našel.*“ Dále pan Hirš využíval klasický diář, který vozil i na schůzky a později využíval počítač.

Aleš Střelba – Hutchinson: Zde bylo odpovězeno, že se v podniku používá Microsoft Outlook, kde se tvoří pracovní diář, aby každý mohl vidět, zda daný člověk má třeba zrovna čas nebo naopak nemá a nesmí být rušen. Jinak nepoužívá žádný diář pro osobní, ani pro pracovní život. Nejčastěji využívá notes, kam si zapisuje poznámky a dále má To-Do list.

15. Napadá Vás nějaká situace, kdy jste byli vyrušení, a tudíž byl plán opožděn?

Vladimír Hirš – Monteko: Ano, u pana Hirše nastala taková situace, kdy musel přehodit své plány na jiný termín. Jednalo se například o důležitý telefonát anebo nečekaná návštěva v kanceláři. Obvyklé věci, které se mohou přihodit. Pokud to ale opravdu nebylo velmi důležité, nenechával se rušit.

Aleš Střelba – Hutchinson: Vedoucí pracovníci ve firmě Hutchinson mají s tímto velký problém. Pan Střelba ho popsal následovně: *„Často se stává, že mi do kanceláře chodí nečekaně spousta lidí, a když vidí, že dveře do kanceláře jsou otevřené, tak prostě vejdou dovnitř. Bohužel už je pak těžké říct ne a tak několikrát za den, věnuji čas úplně někam jinam, než bych měl. Myslím, že by mělo platit, když někdo vidí dveře zavřené, tak to znamená, že momentálně nemá čas.“*

16. Jak si myslíte, že by se dalo zlepšit plánování?

Vladimír Hirš – Monteko: Zlepšení je možné asi kdykoliv. Pan Hirš si myslí, že by se dal lépe plánovat daný den, ale jinak byl spokojen se svým plánováním.

Aleš Střelba – Hutchinson: Naopak pan Střelba si myslí, že by mohl změnit hodně věcí. Podle rozhovoru bylo zjištěno, že držet se nějakého plánu jde první týden v měsíci a pak už to není úplně nejlepší. Podle pana ředitele by mohla nastat změna například právě v plánování kalendáře, naplánovat si jednotlivé úkony na dané časy a držet se toho. Určitě nečekaným návštěvám říkat ne, pokud se nejedná o něco extrémně důležitého. A jako poslední změna při třídění pošty.

17. Jaká podoba plánování nebo zapisování poznámek, si myslíte, že je lepší? Elektronická nebo papírová?

Vladimír Hirš – Monteko: „V mé době papírová a v dnešní době tomu není jinak“

Aleš Střelba – Hutchinson: „Já jsem zastávce spíše papírové formy. Samozřejmě si mohu psát poznámky elektronicky, ale nemá to takový efekt“

18. Kolik času Vám zabrala/zabere pošta denně? Myslíte si, že to hodně ovlivňuje Váš čas?

Vladimír Hirš – Monteko: Když firma Monteko přešla na výpočetní techniku, tak to pro ně byl velmi kladný přechod, vzhledem k tomu, že se komunikace maximálně zrychlila. Čas to určitě ovlivnilo a pro pana Hirše pouze kladně.

Aleš Střelba – Hutchinson: „*Myslím si, že tak 5 hodin denně. Pošta je nekonečná a nejhorsí je, že Vás každý dává do kopie a opravdu je to zcela nepotřebné v mnoha případech. Momentálně mám nepřečteno 1 000 e-mailů a vím, že se k nim vracet nikdy nebudu. Bohužel každý e-mail, který přijde, mě vytrhne od práce a ztratím pozornost*“. Zde pan Střelba řekl krásný příklad toho, jak emaily a jiná upozornění mohou negativně ovlivňovat work-flow práce.

19. Jaký si myslíte, že máte/ jste měl time management?

Vladimír Hirš – Monteko: Time management pana Hirše byl v té době celkem dobrý a podle jeho slov byl se svým plánováním spokojen. Určitě by se dalo něco vylepšit, ale na tu dobu to bylo v pořádku.

Aleš Střelba – Hutchinson: Naopak je to u finančního ředitele, který podle rozhovoru svoje plánování bohužel moc nezvládá a bylo by potřeba pár věcí změnit.

5.3.1 Názory na obecné manažerské výroky

- 1. Dnešní manažeři se musejí spoléhat na své podřízené a věřit jim, ne pouze rozkazovat a kontrolovat je.**

Vladimír Hirš – Monteko: Zde byla odpověď, že s tím nesouhlasí. Pan Hirš dává přednost rozkazování a kontrolování svých podřízených.

Aleš Střelba – Hutchinson: Souhlasí. Tlaky v dnešní době jsou velké a určitě v takové společnosti, jako je Hutchinson. Je potřeba delegovat a mít důvěru ve své podřízené.

- 2. Podniková kultura je alespoň tak důležitá jako strategie pro úspěch.**

Vladimír Hirš – Monteko: „*Určitě souhlasím.*“

Aleš Střelba – Hutchinson: „Bez podnikové kultury lidi utečou a bez lidí se to nedá zvládnout, takže ano.“

3. Dodavatelské řetězce jsou čím dál více důležité pro úspěch v odvětví.

Vladimír Hirš – Monteko: Souhlasí.

Aleš Střelba – Hutchinson: „Ano, jsou. Dodavatelský řetězec musí být tak vyvinutý, aby nenarušil takt ve výrobě.“

4. Zákazníci jsou mnohem méně oddaní a důvěřiví značkám než tomu bylo v minulosti.

Vladimír Hirš – Monteko: „Ano, v dnešní době záleží hodně na ceně.“

Aleš Střelba – Hutchinson: Z pohledu Hutchinsonu to není pan Střelba úplně schopen říct, ale jeho vlastní názor je, že si to nemyslí.

5. Mohli bychom dramaticky zrychlit inovaci spoluprací s konkurencí.

Vladimír Hirš – Monteko: „Ne, to nejde. Kdyby druhá firma dostala příliš mnoho informací o první firmě nebo naopak, mohlo by se stát, že by to potom použili proti sobě a například si přebrali zákazníky.“

Aleš Střelba – Hutchinson: „Myslím si, že ne. V krátkodobém horizontu to možné je, ale v dlouhodobém ne.“

6. Stále se zvyšující komplexnost zvyšuje náklady a brzdí růst.

Vladimír Hirš – Monteko: Zde nebyla jednoznačná odpověď, ale p. Hirš s tvrzením spíše souhlasí.

Aleš Střelba – Hutchinson: Odpověď zní ne. Jenom se to mění a musí se najít nové způsoby, jak to řešit.

7. Byrokracie a nadměrná hierarchická opatření nás tlačí pod konkurenční nevýhodu.

Vladimír Hirš – Monteko: Rozhodně souhlasí.

Aleš Střelba – Hutchinson: „Tento výrok by mohl být pravda.“

8. Efektivní sdružení firem a dohody budou kritické pro úspěch v našem odvětví.

Vladimír Hirš – Monteko: Pro pana Hirše byla tato otázka trochu ošemetná, ale nakonec odpověděl: „*Dá se říci.*“

Aleš Střelba – Hutchinson: Odpověď zněla: „*Ne.*“

9. Mluvíme o digitálních strategiích, ale nestíháme je zpracovávat.

Vladimír Hirš – Monteko: Zde byla odpověď určitě ano.

Aleš Střelba – Hutchinson: „*Ano, to je určitě pravda. Jak už jsem o tom mluvil, tady se pořád říká digitalizace, digitalizace, ale je jde to extrémně pomalu.*“

10. Naše společnost se přizpůsobila k rychlejším a lepším změnám než naše konkurence.

Vladimír Hirš – Monteko: Tím, že už je to nějaká doba, co firma pana Hirše působila, tak nemůže úplně říci. Každopádně v té době nejspíše ano.

Aleš Střelba – Hutchinson: „*Podle výsledků jsme covidem například prošli lépe než konkurence, ale například v té digitalizaci to tak není. Každopádně se dá říci, že globálně asi ano.*“

11. Inovujeme na základě rychlých zkoušek a testů s koncovými uživateli.

Vladimír Hirš – Monteko: Nějaké zkoušky a testy probíhaly, takže ano.

Aleš Střelba – Hutchinson: Ve firmě probíhá mnoho zkoušek. Tudiž odpověď zní ano.

12. Zaznamenáváme a užíváme plný potenciál dat ze všech koutů naší společnosti.

Vladimír Hirš – Monteko: Data ve společnosti Monteko nebyla tak rozsáhlá, jak je to možné dnes.

Aleš Střelba – Hutchinson: „*Ne, je zde prostor pro zlepšení.*“

13. Čelíme výrazným nedostatkům mezi našimi IT možnostmi a reálnou potřebou v průběhu tří let.

Vladimír Hirš – Monteko: Bohužel v době firmy Monteko proběhl přechod pouze na výpočetní techniku, kde se jednalo hlavně o přechod na email.

Aleš Střelba – Hutchinson: Rozhodně firma čelí nedostatkům dle ředitele.

5.3.2 Globální porovnání obou subjektů

Firma Monteko

Z rozhovoru od ředitele firmy Monteko bylo zjištěno, že se jednalo o velmi efektivní podnik. V té době byla firma vedena direktivně. Hlavní a konečné slovo měl pouze ředitel podniku.

Ohledně stanovených manažerských nástrojů bylo zjištěno, že v té době nebyly takto pojmenované. Po vysvětlení jednotlivých pojmů bylo zřejmé, že se využívaly. Použití nástrojů nebylo tak rozsáhlé, jako v dnešní době. Všechny byly využity okrajově. Zde je krásný příklad toho, že firma mohla fungovat i bez rozsáhlého využití moderních nástrojů.

Time management neměl v 90. letech žádnou zajímavou formu. Používaly se diáře a tzv. plachty. Nebyl k dispozici žádný počítač ani telefon, kde existuje dnes už velké množství aplikací, které mají zefektivnit plánování. Přesto je tato firma krásným příkladem, jak time management může fungovat i bez toho. Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že vše fungovalo v pořádku a plánování probíhalo vyhovujícím způsobem a dá se říci, že bylo i efektivní. Možná to bylo tím, že informací nebylo tolik a vedoucí pracovníci nebyli často „zahlcováni“ nevyžádanými informacemi jako je např. posílání e-mailů pouze „pro info“.

Firma Hutchinson

Tato firma působí v dnešní moderní době. Hlavní styl vedení je demokratický. Snaha komunikovat s ostatními pracovníky a naleznout nejlepší řešení pro všechny. Ve firmě existují úkony, které se se nesmí měnit a musí se dělat přesně tak, jak vyžaduje vedoucí pracovník.

Na moderní nástroje bylo zodpovězeno okamžitě bez vysvětlování jednotlivých pojmů. O všech si byl ředitel vědom a v podniku se využívaly. Jednotlivé nástroje byly implementovány opravdu všechny a v rozsáhlém měřítku. Samozřejmě je nemá na starosti pouze pan Střelba, ale i jiná oddělení v podniku.

Time management bohužel dobře nefunguje. Jak bylo zjištěno z rozhovoru, tak ve firmě probíhají různé rušivé elementy. Jedná se například o narušení práce jiným kolegou, který vejde do kanceláře bez předem sjednané schůzky. Dále se může jednat o spřízněný subjekt (další závody Hutchinson) a hlavní ředitelství, které je ve Francii a nebere velký ohled na pracovní dobu zaměstnanců v České republice. Bohužel se s tím momentálně firma tolik nezabývá a je to vidět i na výsledcích.

6 Zhodnocení stavu implementace

Tato kapitola bude zaměřená na rozhovor, kde budou vyhodnoceny jednotlivé otázky. Rozhovor byl rozdělen na tři hlavní části. První část se okrajově zabývala vedením firmy. Druhá část se zaměřila na několik různých moderních nástrojů a poslední část se zabývala time managementem.

6.1 Otázky 1 – 4, vedení

Firma Hutchinson, jak už bylo zmíněno, využívá demokratický styl vedení. Při rozhovoru bylo zjištěno, že až možná příliš demokratický. Nastává totiž situace, kdy podřízeným přijde jejich nadřízený jako stejně rovný. Když pak přichází těžší rozhodnutí a ředitel potřebuje, aby tým pracoval tak, jak on potřebuje, nemusí to jít hladce, jak by původně čekal, protože už tam chybí určitý respekt k jeho vyšší pozici. Po srovnání s firmou Monteko je zde obrovský rozdíl. Ředitel v Monteku vedl pouze direktivně. V rozhovoru uvedl, že je rozhodně lepší řídit a přikazovat než nechat pracovníky vměšovat se do vedení. V té době to i tak fungovalo. Převážná většina firem byla vedena autoritativně. Od toho se vyvíjel i respekt, který ředitel Monteka získal. Co se týkalo názorů a nápadů pracovníků, tak bylo vidět, že nebyl žádný problém si je vyslechnout. Konečné slovo však stejně nakonec vždy měl pouze ředitel. Oproti tomu ředitel z Hutchinsonu bere v potaz všechny názory a nápady. Snaží se udělat vše potřebné pro to, aby nakonec byli všichni podřízení spokojeni.

Firma Hutchinson má velké plus v konání pravidelných porad a to s různými zaměstnanci a ne pouze s jeho vlastním oddělením. Bohužel v době Covidu – 19 to nebylo jednoduché, a tak se setkávání omezilo. Momentálně se snaží vymyslet online způsob, kde by se opět vše obnovilo. V minulosti ve firmě Monteko docházelo pouze k jedné větší poradě, která zahrnovala pouze společníky a probíhala jednou za týden. U jiných porad nebyl ředitel většinou přítomen.

6.2 Otázky 5 – 10, manažerské nástroje

Tabulka 3 - Tabulka využití nástrojů v jednotlivých společnostech

Nástroj	Monteko s. r. o.	Hutchinson s. r. o.
Benchmarking	Minimální využití, a to pouze na začátku budování firmy. Kvůli analyzování konkurence.	Pokročilé využití nástroje. Nevyužívá se pouze externě, ale převážně interně na různých odděleních apod.
Spokojenost zákazníka	Získání stálých zákazníků.	Využívají se hodnocení a analyzování reklamací a stížností na produkty. Z toho se odvozuje spokojenost. Analýza probíhá každý měsíc.
Mise a Vize	Využití v počátcích podnikání. Kdy bylo potřeba domluvit, co a jak bude vyráběno a pro koho.	Mise - být co nejefektivnější závod. Vizí je automatizace.
Strategické plánování	Opět pouze na začátku, aby bylo jasné, jak co bude probíhat. Dále pokud bylo potřeba, řešil ředitel sám.	Řeší se každý rok, kdy se vypracovává plán na 6 let. Podle něj se zjišťuje, jak si podnik stojí a jaké budou jeho další kroky.
Řízení vztahu se zákazníky	Využití pouze okrajové.	Tento nástroj mají na starosti tři oddělení: Kvalita, logistika a finance.
Digitální transformace	Největší digitální transformací byl telefon v roce 1995. V roce 1996 nastal přechod na fax. Dále v roce 2000 přišla výpočetní technika a internet.	Každý závod funguje na bázi jiného informačního programu. Jsou zastaralé a pomalé.

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

6.2.1 Shrnutí manažerských nástrojů

Benchmarking

Podle výzkumu, který je popsán v teoretické části, bylo zjištěno, že tento nástroj byl znám v 90. letech, ale bohužel nebyl tak rozsáhlý v České republice. Jak je uvedeno v tabulce výše, firma Monteko se tímto nástrojem zabývala pouze chvíli, a to v případě, kdy potřebovala zjistit svoji konkurenci na trhu, poté už ji nevyužila. Naproti tomu firma Hutchinson benchmarking využívá často. Neanalyzuje pouze o vnější konkurenci, ale také nástroj využívá uvnitř podniku v různých odděleních. Zjišťuje informace a analyzuje jednotlivé pozice. Na základě toho vyhodnotí, zda je pozice potřeba nebo ne.

Spokojenost zákazníka

Zde je krásný příklad toho, že i dříve chtěly společnosti mít spokojené zákazníky, ale nedělali žádný dotazník nebo jiné šetření. Jednoduše se zaměřili na to, že chtějí stále zákazníky. To bylo hlavní prioritou firmy Monteko. Výrobky a ceny se snažili mít optimální a přijatelné. Když zjistili, že se klienti vrací, věděli, že dělají svojí práci dobře. U automobilu Hutchinson je velký rozdíl. Společnost měsíčně analyzuje, kolik bylo reklamací nebo stížností. Na základě toho mohou říci, zda fungují správně nebo naopak. Stále zákazníky mají také, ale potřebovali k tomu mnohem více dat, šetření a informací oproti firmě Monteko.

Mise a Vize

Tento nástroj využívá skoro každá firma. Monteko to vzalo jednoduše a na začátku si stanovila, co a jak chtějí vyrábět a pro koho. To stačilo k tomu, aby firma mohla začít podnikat. Vizí se později stali dlouhodobí zákazníci. Firma Hutchinson má dnešní misi takovou, že chce být co nejefektivnější a dodávat nejlepší produkty na trh. Vizí je automatizace. Firma Hutchinson se zabývá misí a vizí pravidelně, kdežto Monteko, to řešilo pouze jednou.

Strategické plánování

Pojem, který nebyl tolik znám, ale po vysvětlení je opět stejný výsledek. Firma Monteko tento nástroj využila, ale opět okrajově. V té době to pro ně znamenalo jít na schůzku se zakladateli a dohodnout se, co se bude vyrábět. Dále i faktory jako pracovníci, peníze apod. Naopak Hutchinson vytváří každý rok strategický plán na 6 let. Samozřejmě ho nemá na starosti pouze pan Střelba, ale i jiní vedoucí pracovníci z různých oddělení. Tím, že se vytváří každý rok, je krásně vidět, jestli dosahují požadovaných výsledků.

Řízení vztahu se zákazníky

Pan Hirš uvedl, že firma Monteko tento nástroj skoro nevyžívala a že ho ani nezná. Pokud byl ve firmě použit, tak ne cíleně a pouze okrajově. Firma Hutchinson ho využívá, ale opět to nemá na starosti jenom pan Střelba, ale i oddělení kvality, logistiky a financí. Více k tomuto nástroji řečeno nebylo.

Digitální transformace

Firma Monteko byla zaměřená převážně na zahraniční zákazníky. V roce 1992 bohužel bylo možné komunikovat pouze osobně a tak se realizovalo neskutečně mnoho pracovních cest do zahraničí. Byl to velký zásah do nákladů. V letech 1995 nastal přelom díky mobilnímu telefonu. V té době to byla velmi drahá záležitost, a tak si ho nemohl dovolit každý. Někteří zahraniční zákazníci telefon vlastnili a tak bylo možné komunikovat přes něj. Díky tomu nastalo snížení nákladů, ale stále bylo potřeba dojíždět kvůli ostatním zákazníkům. V roce 1996 byl vyvinut fax a to se stalo dalším průlomem v komunikaci. Cesty se omezily na minimum a komunikace se zrychlila na několik hodin. Největším přínosem byla výpočetní technika a internet v roce 2000. Komunikace se pohybovala v řádu několika minut pomocí e-mailu. Pracovní cesty se konaly pouze 2x do měsíce. Náklady na cesty se zmenšily na minimum.

Firma Hutchinson má v dnešní době úplně jinou digitální transformaci. Využívá všechny potřebné prostředky, jako jsou počítače, notebooky, informační systémy apod. Bohužel jak uvedl pan Střelba, největší nevýhodou tohoto velkého podniku je právě informační systém. Ten není stabilní a jednotný. Každý závod používá jiný a tudíž získávání celkových dat je nereálné. Firma už celá léta používá program SAP a FORS.

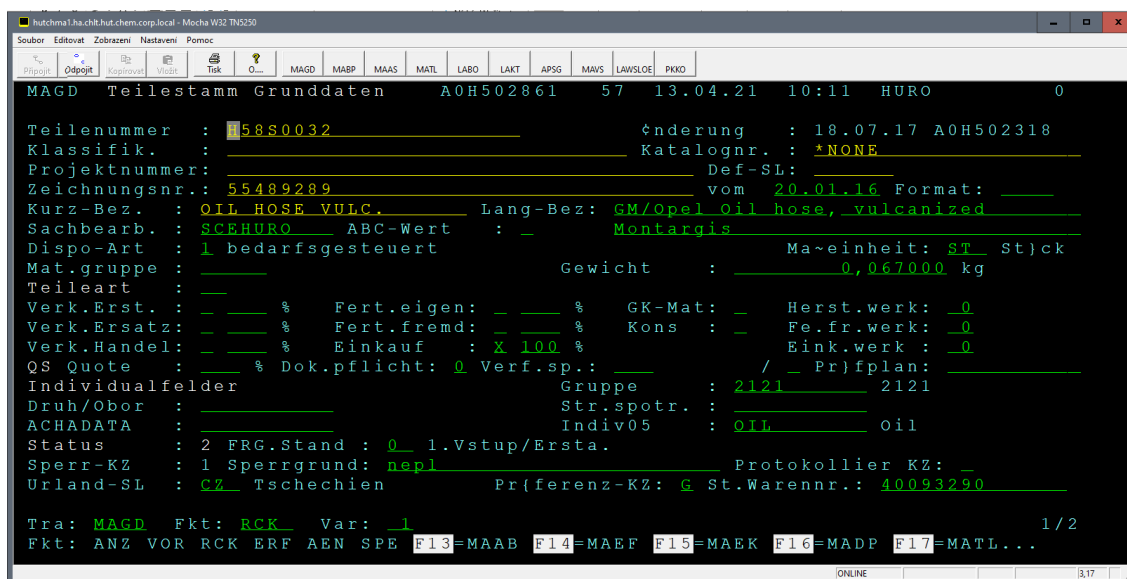
Program SAP je obecně známý a používá ho mnoho firem. Kdežto FORS je programem přímo z Francie, který vypadá velmi zastarale. Pro představu bude vložen níže obrázek.

Pro zlepšení je vytvořen plán na několik let dopředu, kdy všechny závody Hutchinson mají přejít na jeden jednotný program a tím je SAP. Bohužel není zcela jasné, kdy to bude na řadě zrovna závod v Rokycanech. Obě firmy fungují na nějaké bázi, ale jde vidět, že v moderní technické době je firma Hutchinson stále pozadu. Kdežto Monteko fungovalo i bez jakéhokoliv podobných systémů.

Po dokončení zhodnocení odpovědí jde vidět, že firma, která měla největší rozkvět v 90. letech, fungovala bez problémů i bez hlubšího využití moderních nástrojů a byla prosperující. Je jasné, že v dnešní době technika umožnila efektivnější práci, ale naopak s tím přicházejí i velké problémy, jako má firma Hutchinson.

Obrázky, které ukazují, jak nyní vypadá využívaný program FORS v Hutchinsonu.

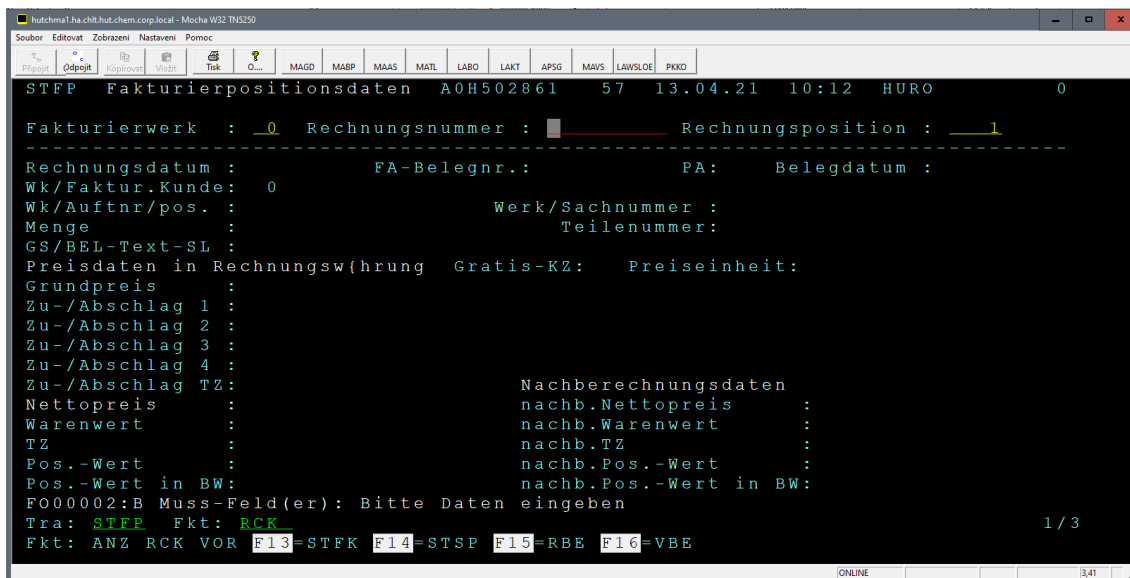
Obrázek 2 - Údaje o vyráběném dílu



Zdroj: software FORS, Hutchinson s.r.o., 2021

Pro upřesnění má FORS neskutečně mnoho obrazovek, kam člověk může podívat. Zde budou ukázány ty nejdůležitější a nejvíce užívané. První obrázek je obrazovka, kde můžeme zjistit potřebné údaje o díle.

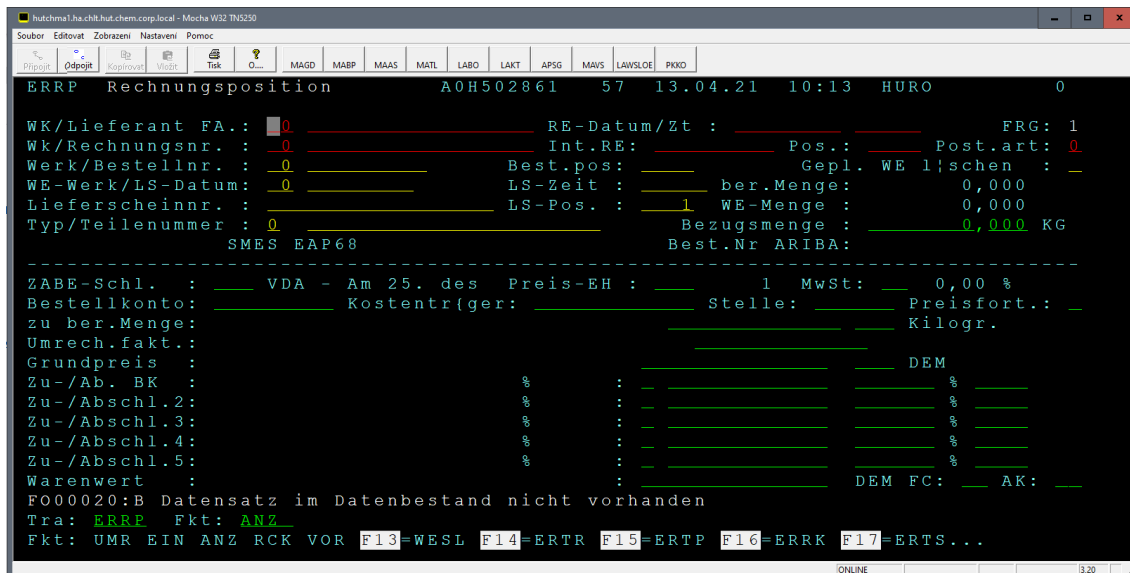
Obrázek 3 – Seznam vystavených faktur (vyhledávání)



Zdroj: software FORS, Hutchinson s.r.o., 2021

Zde se dají dohledat všechny vystavené faktury od firmy Hutchinson.

Obrázek 4 - Účtování faktur

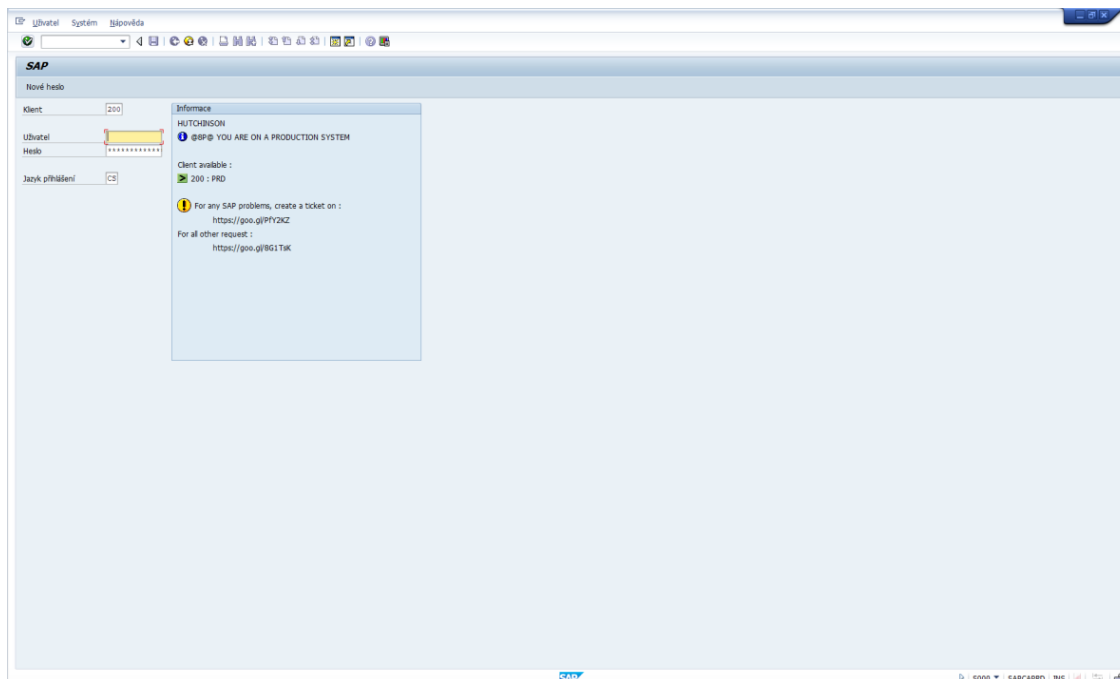


Zdroj: software FORS, Hutchinson s.r.o., 2021

Jako poslední je vidět na snímku obrazovky rozhraní, kde se účtují všechny faktury.

Tento nástroj využívá převážně finanční účtárna.

Obrázek 5 - Přechod na jednotný software SAP



Zdroj: software SAP, Hutchinson s.r.o., 2021

SAP, který má být implementován ve všech závodech, aby vznikl jednotný systém. FORS by měl úplně zaniknout.

6.3 Otázky 11 – 19, time management

Podle otázek je zjevné, že efektivní plánování probíhalo pouze ze strany ředitele pana Hirše. U pana Střelby se jedná o horší plánování, a tím pádem i efektivitu práce. Ve firmě Monteko byl k dispozici pouze diář a plachta. To vše stačilo pro plánování. Pan Střelba má k dispozici různé online aplikace, počítač, diář a i přesto není time management na dobré úrovni. Zajímavostí je, že oba ředitelé se shodli na tom, že preferují ručně psané poznámky i plány. Velkým překvapením to bylo u pana Střelby, který má neskutečně mnoho elektronických pomůcek, které mohou, ale nemusí pomoci.

Pan Střelba krásně popsal rušivé elementy v průběhu pracovní doby. Kolegové nemají zábrany vejít do kanceláře a vyrušit vedoucí pracovníky. Už je zřejmě nenapadne otázka, že kolega má nějaký plán a tím, že přijdou a vyruší ho, nastává přerušení veškeré aktivity pro daný plán a opoždění toho plánu. Pan Hirš měl oddělenou kancelář od všeho, tudíž jediné vyrušení mohlo být zazvonění telefonu v druhé polovině života jeho společnosti.

7 Shrnutí rozhovoru

V jednotlivých podkapitolách výše je sděleno, co bylo zjištěno na základě rozhovoru. Ohledně vedení se dá říci, že řídit direktivně je v nějakých případech lepší než řídit pouze demokraticky. Ideální způsob v dnešní době, je demokratický, ale v určitých mezích. Někdy je potřeba stanovit hranice a ukázat, že nadřízený má hlavní slovo.

Na základě výzkumu Bain and Company bylo zjištěno, že nástroje, které byly moderní v letech 1993, nebyly tak známé tady v Česku. Podle rozhovoru jde vidět, že nejvíce znány byly spokojenost zákazníka a mise a vise podniku. Za to u firmy Hutchinson je známo 5 nástrojů (benchmarking, spokojenost zákazníka, mise a vise podniku, strategické plánování a digitalizace). Firma Monteko zvládla vybudovat prosperující podnik i bez určitých nástrojů. Tím, že jsou v dnešní době pojmenovány a měly by se využívat, tak není jisté, že zařídí rozkvět firmy.

U time managementu je to podobné. Před sepsáním dotazníků by se dalo čekat, že ředitel Hutchinsonu musí mít skvělé plánování, aby mohl stabilně udržet svoje oddělení. Po rozhovoru tomu tak není. Určitě by pan Střelba měl udělat zásadní změny ve svém plánování. Například, při situaci, kdy vchází někdo jiný do kanceláře a chystá se ho vyrušit, prostě říct, že nemá čas a pokračovat ve své práci. Nebo si stanovit pravidlo zavřených dveří. Pokud dveře jsou zavřené, nepřeje si být rušen a kolegové by to měli akceptovat. Dále není vyhovující ani to do list, který je jediný, co si pan Střelba vede. Protože pokud nesplní seznam, tak si na konci dne řekne, co mu ještě zbývá a bere si to domů. Ideálním rozležením to do listu, by bylo vypracovat ho v pondělí na další dny. Rozložit si ho na dané hodiny, tak aby bylo jasné, co se stihne a co ne. Samozřejmě úkoly seřadit podle důležitosti.

Závěr

Teoretickým základem této práce jsou tři kapitoly. První se zabývá vedením, druhá moderními nástroji managementu v průběhu let a třetí time managementem. Každá kapitola je popsána tak, aby korespondovala s praktickou částí. U nástrojů velmi pomohla firma Bain & Company, díky které bylo možné porovnat využití nástrojů v dnešní době a minulosti. Praktická část pak vychází z provedených rozhovorů s vedoucími pracovníky dvou firem, kdy jedna byla aktivní v 90. letech (Monteko s. r. o.) a druhá existuje v současnosti (Hutchinson s. r. o.). Rozhovory byly také rozděleny na 3 části, aby bylo jasné vidět, co k čemu patří. Vše na sebe navazuje a je propojené.

Pomocí výzkumu od zmiňované společnosti Bain & Company, je možné říci, že některé nástroje v minulosti existovaly, ale bohužel nebyly známé pod jejich dnešními názvy. Ve většině případů nebylo jasné, zda byl v minulosti nástroj použit, ale po hlubším bádání bylo zjištěno, že ano. Každá společnost si ale uměla poradit i bez nich. Tudíž by se ředitel společnosti neměl držet pouze nástrojů a různých doporučení, ale v některých případech i dát na sebe samotného, co by mohlo být prospěšné pro firmu a co ne.

V kapitole vedení existují možnosti výběru stylu vedení. Samozřejmě se dané podniky v tomto liší, když je mezi nimi mnoholetý rozdíl. To stejné se týká samotného manažera. Opět byl vidět rozdíl ve vedení a komunikaci s ostatními.

Jako poslední kapitola navazuje obsáhlé téma time management. V obou částech práce je popsán detailně. V případě firmy Monteko a ředitele pana Hirše nemůže vzniknout žádné doporučení, jelikož firma již neexistuje, ale bylo zjištěno, že plánování fungovalo celkem dobře na tu dobu a určitě nebylo potřeba nic měnit. Doporučení pro společnost Hutchinson a vedoucího pracovníka Aleše Střelbu je možné sepsat a je také popsáno v kapitole shrnutí celého rozhovoru.

Na základě praktické části je možné říci, že bylo dosaženo cíle práce. Bylo zjištěno, jaké nástroje se využívaly v obou firmách a jak celkově jednotlivé firmy fungovaly. „Moderní trendy“ (dle Bain and Company) jsou/byly využívány tak půl na půl. Bylo možné poté sepsat nějaké doporučení pro podnik Hutchinson, který je stále na v činnosti. Moderní trendy v managementu představují tedy velmi rozsáhlou problematiku, na kterou lze pohlížet z různých úhlů a výzkum v této oblasti může pokračovat různými směry.

Bibliografie

Rokycany | Hutchinson. [Online] HUTCHINSON. [Citace: 16. Duben 2021.] <https://www.hutchinson.com/en/rokycany>.

TOTAL Česká republika |. [Online] Total. [Citace: 15. Duben 2021.] <https://www.total.cz/>.

Adair, John Eric. 1993. *Jak efektivně vést druhé: příručka sebezdokonalování pro manažery.* Praha : Management press, 1993. 80-85603-40-30.

Bárta, Jiří. 1997. *Strategické plánování pro neziskové organizace jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace.* Praha : Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997.

Blažková, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky.* Praha : Grada, 2007.

Buchta, Miroslav a Siegl, Milan. 2005. *Management.* Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 80-719-4828-4.

Cejthamr, Václav a Dědina, Jiří. 2004. *Manažerské chování.* Praha : Vysoká škola ekonomická, fakulta podnikohospodářská, katedra managementu, 2004.

Cimbálníková, Lenka. 2004. *Management studijní texty pro distanční studium.* Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2004.

Donnelly, James a Gibson, Ivancevich. 1997. *Management.* Praha : Grada, 1997.

Foret, Tomáš a Foret, Miroslav. 2009. *Základy managementu.* Znojmo : Soukromá vysoká škola ekonomická, 2009. 978-808-7314-005.

Galindo-Martín, Miguel-Ángel, Catano-Martínez, María-Soledad a Médez-Pizaco, María-Teresa. 2019. Digital transformation, digital dividends and entrepreneurship: A quantitative analysis. *ScienceDirect.* [Online] srpen 2019.

Gustav, Tomáš a Věra, Vávrová. 1999. *Marketing management.* Praha : ČVUT, 1999.

Hálek, Vítězslav. 2017. *Management a Marketing.* Hradec Králové : Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017.

Knápková, Adriana, Pavelková, Drahomíra a Miroslav, Chodúr. 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku.* Praha : Linde, 2011.

Knot, Petr. 2019. Výroční zpráva Hutchinson. 2019.

- Konečný, Miloš a Sting, Akademie. 2006.** *Management*. Brno : Sting, 2006.
- Kozák, Vratislav. 2008.** *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. Brno : Tribun, 2008.
- Kruse, Kevin. 2015.** *Moderní time management, přeloženo z anglického originálu knihy 15 Secrets Successful People Know About Time Management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-271-2452-7.
- Lednický, Václav. 2004.** *Management*. Ostrava : Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2004.
- Maxa, Radek. 2011.** *Management pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha : Fortuna, 2011.
- Mládková, Ludmila a Jedinak, Petr. 2009.** *Management*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Cenek, 2009. 978-807-3802-301.
- Nullová, Monika a Miloslav, Konečný. 2004.** *Management: distančně studijní opora*. Karviná : Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004.
- Obst, Otto. 2003.** *Základy managementu*. Olomouc : Univerzita Palackého, Pedagogická fakulta, 2003. str. 72. 8024406772.
- Pošvář, Zdeněk a Chládková, Helena. 2014.** *Management*. Brno : Mendelova univerzita v Brně, 2014. 978-807-5091-277.
- Rigby, Darrell a Bilodeau, Barbara. 2018.** *Management Tools & Trends: Bain & Company*. *Bain & Company*. [Online] 05. Duben 2018. [Citace: 10. Leden 2021.] <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>.
- Robbins, Stephen P a Coulter, Maty Kaye. 2004.** *Management*. Praha : Grada, 2004.
- Starzyczná, Halina. 2007.** *Metodologie marketingu vztahů a její postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) - praktické využití*. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, 2007.
- Veber, Jaromír. 2009.** *Management základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009.
- Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2006.** *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Počet nástrojů využívaných v jednotlivých letech.....	23
Obrázek 2 - Údaje o vyráběném dílu	48
Obrázek 3 – Seznam vystavených faktur (vyhledávání)	49
Obrázek 4 - Účtování faktur	49
Obrázek 5 - Přejít na jednotný software SAP.....	50

Seznam tabulek

Tabulka 1 - nástroje managementu jednotlivých let.....	18
Tabulka 2 - 25 populárních nástrojů managementu.....	21
Tabulka 3 - Tabulka využití nástrojů v jednotlivých společnostech	45

Abstrakt

Tématem práce jsou moderní trendy v managementu. V teoretické části jsou přiblíženy kapitoly historie managementu, vedení lidí, moderní nástroje a time management. Na základě těchto kapitol vznikla praktická část, která se skládá ze dvou rozhovorů s vedoucími pracovníky firem a celkového zhodnocení společností Monteko s. r. o. a Hutchinson s. r. o. Hlavním výstupem práce je zjištění využití nejpoužívanějších moderních nástrojů managementu u jednotlivých firem, které působily v rozdílném časovém úseku. Dále také porovnání jejich vedení a time managementu a na základě toho vznikla doporučení pro současně fungující společnosti.

Klíčová slova: management, vedení, time management, nástroje managementu

Abstract

The main topics of this thesis are modern trends in management. The theoretical part consists of history of management, leadership of employees, modern management tools and time management. Practical part of this thesis was created on the basis of theoretical knowledge collected in this thesis. The practical part consists of two interviews with chief officers and general evaluation of selected companies Monteko co. and Hutchinson co. The main outcome of this thesis is learning the usage of the most used management tools, which were active in different centuries. Other outcomes are comparison of their employee leadership and time management. Thanks to all the information obtained and discovered, recommendations were created for all active companies.

Keywords: management, leadership, time management, management tools