BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Novodobé trendy v managementu a jejich reflexe ve vybrané organizaci

Modern Trends in Management and Their Reflection in an Organisation

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

PILAŘOVÁ

TEREZA

2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Pilařová** Jméno: **Tereza** Osobní číslo: **482465**

Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**

Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**

Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Novodobé trendy v managementu a jejich reflexe ve vybrané organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Modern Trends in Management and Their Reflection in an Organisation

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Prozkoumání změn a nových trendů v managementu a posouzení uplatnění těchto změn ve vybrané organizaci.
PŘÍNOS: Posouzení postojů a přístupů ke změnám a novým trendů ve vybrané organizaci.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část – analýza změn a trendů ve 21. století, management 21. století; 3. Praktická část – představení organizace, průzkum v organizaci, vyhodnocení uplatnění nových trendů; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

GIBSON, Rowan. Nový obraz budoucnosti. 3. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1.
VEBER, Jaromír a kolektiv. Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: Manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.
HAMEL, Gary a Bill BREEN. Budoucnost managementu. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-188-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., institut veřejné správy a regionálních studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021** Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.	doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.	prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce	podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

.	
Datum převzetí zadání	Podpis studentky

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

PILAŘOVÁ, Tereza. *Novodobé trendy v managementu a jejich reflexe ve vybrané organizaci*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.
Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 22. 04. 2021 Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D. za cenné rady, perfektní spolupráci a odbornou pomoc při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat organizaci, která mi umožnila provést průzkum pro praktickou část bakalářské práce. Mé poděkování také patří mé rodině, která byla mou velkou podporou v průběhu celého studia.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je prozkoumat změny a trendy, které ovlivňují současný management a posoudit uplatnění těchto změn a trendů ve vybrané organizaci. Bakalářská práce se v teoretické části zabývá analýzou změn a trendů, které ovlivňují management 21. století. Praktická část prozkoumává pomocí dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů změny a trendy analyzované v teoretické části a jejich uplatnění ve vybrané organizaci. Z průzkumu vyplývá, že organizace vnímá důležité trendy a změny 21. století a taktéž se ve většině z nich angažuje. Na trendech, ve kterých má mezery, však usilovně pracuje a návrhy vyplývající z průzkumu mají firmě pomoci k jejímu dalšímu rozvoji.

Klíčová slova

změny, trendy, management, organizace, globalizace, technologie, ekologie, společnost, ekonomika, průzkum, dotazník, hloubkový rozhovor

Abstract

The aim of the bachelor thesis is to examine the changes and trends affect the current management and assess the application of these changes and trends in the selected organization. The theoretical part of the bachelor thesis deals with the analysis of changes and trends that affect the management of 21st century. The practical part examines using a questionnaire survey and in-depth interviews changes and trends analysed in the theoretical part and their application in an organization. The survey shows that the organization perceives important trends and changes in the 21st century and is also involved in most of them. However, the organization is working hard on trends which are its weakness and the suggestions resulting from the survey should help the company to further develop it.

Key words

changes, trends, management, organisation, globalization, technology, ekology, society, economy, research, questionnaire, in-depth interview

Obsah

Úvod **5**

1 ZMĚNY A TRENDY OVLIVŇUJÍCÍ MANAGEMENT VE 21. STOLETÍ **7**

1.1 Politicko-legislativní faktory 9

1.2 Ekonomické faktory 12

1.3 Sociální faktory 16

1.4 Technologické faktory 20

1.5 Ekologické faktory 25

2 PRŮZKUM V ORGANIZACI **32**

2.1 Cíle a metodika průzkumu 32

2.2 Dotazník pro management firmy 33

2.3 Dotazník pro zaměstnance firmy 41

2.4 Rozhovory s managementem firmy 51

2.5 Vyhodnocení průzkumu 56

Závěr **59**

Seznam použité literatury **60**

Seznam obrázků **66**

Seznam tabulek **67**

Seznam grafů **68**

Úvod

Bakalářská práce popisuje trendy a změny v managementu 21. století. Období 21. století je období rychlých změn v oblasti politicko-legislativní, ekonomické, sociální, ekologické či v oblasti nových technologií, kterým se organizace musí přizpůsobovat.

Díky globalizaci se rozšiřují trhy, které firmám dávají nové příležitosti, ale zároveň však vytváří větší konkurenční prostředí, ve kterém se firmy musí odlišit. Globalizace klade důraz na spolupráci mezi jednotlivými státy a problémy jednotlivých státu se tak stávají celosvětovými. Kvůli propojeným trhům firmy neovlivňuje pouze ekonomika státu, ve kterém vykonávají činnost, ale i globální ekonomika. Firmy se v této turbulentní době musí také přizpůsobovat měnícímu se myšlení a chování lidí. Společnost dnešní doby vnímá problematiku spojenou s ochranou životního prostředí či zdravým životním stylem. Nezbytnou součástí našich životů se rovněž staly nové technologie, které se neustále rozvíjejí. Jejich význam se bude nadále zvyšovat a způsobí tak změny ve světě práce.

Trendy jako je globalizace, průmysl 4.0, zdravý životní styl či ochrana životního prostředí výrazně ovlivňují management organizací. Pro dnešní dobu je nezbytné, aby se firmy v těchto trendech angažovaly a udržely se tak na trhu velké konkurence.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat změny a trendy, které ovlivňují současný management a posoudit uplatnění těchto změn a trendů ve vybrané organizaci. Bakalářská práce je členěna na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce bude popisovat změny a trendy ovlivňující management a praktická část práce bude věnována průzkumu ve vybrané organizaci. Metodika průzkumu bude popsaná na začátku praktické části práce. Přínosem průzkumu je posoudit postoje a přístupy ke změnám a trendům ve vybrané organizaci, která pak může výsledky využít ve prospěch zvýšení efektivity při zavádění nových změn a trendů.

Téma bakalářské práce jsem si zvolila, protože je důležité reagovat na změny a trendy v nejrůznějších oblastech. Je potřeba, aby organizace vnímaly, jak na sebe všechny změny navazují a jednotlivé trendy zařazovaly do každodenního fungování. Jestliže se firmy budou do novodobých trendů aktivně zapojovat, budou mít větší šanci držet si své místo na globálním trhu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZMĚNY A TRENDY OVLIVŇUJÍCÍ MANAGEMENT VE 21. STOLETÍ

V klasickém období managementu byly co nejjednodušší úkoly rozdělovány mezi jednotlivé pracovníky. Od pracovníků se nevyžadovalo vzdělání, ale pouze splnění jednoduchého úkolu v co nejkratším čase. Očekávalo se, že po vyškolení budou zaměstnanci plnit příkazy a postupovat podle technických postupů.[1] Byly zavedeny tvrdé pracovní normy a úkolová mzda. Úkoly přicházely shora dolů. Typickým znakem je také přesně daná organizační struktura. V roce 1916 H. Fayol formuloval 5 manažerských funkcí: plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování.[2] Úkolem manažerů bylo zejména dozorování a rozdávání úkolů. R. J. Aldag a T. M. Stearns definují management jako: „Proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace."[3]

V období šedesátých až sedmdesátých let už se na zaměstnance pohlíží jako na člověka, který má zájmy, názory a pocity. Zaměstnanec už není chápán jako „stroj", který vykonává práci podle klasického pojetí managementu. Začalo se zaměřovat na motivování pracovníků a spolupráci. Manažerské funkce se tedy rozšířily o funkci motivování. H. Weihrich a H. Koontz definují management jako: „Proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů."[4]

Konec 20. století je obdobím velkých změn. Končí éra trhu dodavatele, začíná éra trhu zákazníků a nastupuje globalizace. 20. století je nestabilní oproti tradičnímu. Firmy se musí začít přizpůsobovat zákazníkovi, zjišťovat jeho potřeby a přání a následně je uspokojovat. Vnitřní změny, které započaly v 90. letech minulého století, souvisejí s prolomením mnoha překážek, které jsou spojeny s geografickou propustností, s komunikací s vnějším světem, s přenosem vědeckých poznatku, s mnohostrannou hospodářskou mezinárodní spoluprací a dalšími zásadními změnami, které mohou být doprovázeny příznivými či nepříznivými jevy. Vzhledem k výrazným změnám a celkové proměnlivosti našeho prostředí je přirozené, že zásadními změnami prošly také naše

---

[1] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, 307 s. ISBN 978-80-7261-200-0

[2] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* Druhé vydání. Praha: Grada, 2014, 13 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

[3] KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti* [online]. Brno: Computer Press, 2006, 7 s. [cit. 2021-11-30]. ISBN 80-251-0396-X. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:12809170-ac7e-11e4-a7a2-005056827e51?page=uuid:4b83c8e0-d297-11e4-a19f-001018b5eb5c&fulltext=management%20je%20proces%20systematick%C3%A9ho

[4] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management* [online]. Praha: Victoria Publishing, 1993, 16 s. [cit. 2020-11-30]. ISBN ISBN 80-85605-45-7. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:ed0b83b0-b65f-11e3-b833-005056827e52?page=uuid:21ab76d0-c7da-11e3-85ae-001018b5eb5c

hodnoty, postoje, životní cíle a životní styl u velké části naší populace.[5] Začínají se objevovat témata jako je intelektuální kapitál, životní prostředí, globální prostředí nebo globální konkurence. J. Donnelly, J. Gibson a J. Ivancevich definují management jako: „Proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací."[6]

Začátek 21. století je období nestability. Je to období zvratů a výrazných změn v oblasti politicko – legislativní, ekonomické, společenské, technologické a ekologické. Všechny tyto oblasti výrazně ovlivňují management 21. století. Žijeme v době rychlých změn, které se neustále zrychlují. Těmto změnám se musí podniky i lidé naučit přizpůsobovat a zároveň se na tyto změny musí naučit rychle reagovat. Ve 21. století se rychle rozvíjí globalizace, která lze zařadit i do politicko-legislativní i do ekonomické oblasti, v mé bakalářské práci budu dále globalizaci zařazovat do politicko-legislativní oblasti.

Hamel označil charakteristické rysy tohoto období následovně:

- Stále se zrychlující tempo změn
- Stále menší vliv firmy nad kontrolou běhu organizace
- Nástup nových technologií, které snižují bariéry vstupu do řady odvětví
- Digitalizace
- Rychlý přístup zákazníků k informacím pomocí internetu
- Zkracující se životní cykly strategií
- Klesající náklady na komunikaci
- Globalizace, která otevírá vstup do odvětví novým konkurentům[7]

„Tyto nové skutečnosti vyžadují nové organizační a manažerské způsobilosti. Pokud mají organizace svojí vynalézavostí a nápaditostí překonat rostoucí dav začínajících a nově nastupujících firem, musí se naučit tomu, jak podněcovat zaměstnance, aby ze sebe každodenně vydávali to nejlepší."[8]

Existuje mnoho faktorů, které mají vliv na management 21. století, proto jsem se je dále rozhodla popsat pomocí PEST analýzy. V této kapitole se tedy zaměřuji na faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické.

---

[5] GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA, Milan RYMEŠ a kolektiv. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí* [online]. Praha: Grada Publishing, 2011, 9 s. [cit. 2020-11-24]. ISBN 978-80-247-2798-1. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:4cfe6870-c1c9-11ea-b7a2-005056827e51?page=uuid:8d00e90f-4f36-4fc2-898e-c92af870968f

[6] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management* [online]. Praha: Grada Publishing, 1997, 24 s. [cit. 2020-11-30]. ISBN 80-7169-422-3. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:542a3850-f0a5-11e3-b72e-005056827e52?page=uuid:3fe817c0-fde5-11e3-99ee-001018b5eb5c

[7] HAMEL, Gary a Bill BREEN. *Budoucnost managementu* [online]. Praha: Management Press, 2008, 22–23 s. [cit. 2020-11-21]. ISBN 978-80-7261-188-1. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:ed985030-947a-11e3-a744-005056827e52?page=uuid:47e9e580-a047-11e3-b9bb-5ef3fc9bb22f

[8] HAMEL, Gary a Bill BREEN. *Budoucnost managementu* [online]. Praha: Management Press, 2008, 23 s. [cit. 2020-11-21]. ISBN 978-80-7261-188-1. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:ed985030-947a-11e3-a744-005056827e52?page=uuid:48d5a510-a047-11e3-b9bb-5ef3fc9bb22f

1.1 Politicko-legislativní faktory

Zahraniční obchod a jeho liberalizace umožňuje vstup do různých odvětví. „Dříve vysoké bariéry vstupu do řady odvětví padají. Ještě nedávno bylo nemyslitelné vstoupit například do bankovnictví, pojišťovnictví či výroby aut nebo třeba prodeje potravin, soukromého biochemického či farmaceutického výzkumu."[9]

Globalizace započatá ve 20. století umožnila bližší spolupráci mezi zeměmi. Státy mezi sebou v rámci volného trhu uzavírají dohody, které umožňují bezbariérové obchodování. Globalizace rozšiřuje trhy a dává firmám příležitosti, ale zároveň vytváří rizika například ve formě nových konkurentů. Globalizace zrychluje vývoj technologií, rychleji se přenášejí informace, což vede k tvorbě nového prostředí, které působí na změny sociálních vztahů. Přináší nová pracovní místa, avšak některá pracovní místa kvůli levné pracovní síle zanikají. Vytváří tlak na sjednocování jednotlivých států světa do nadnárodního celku. Problémy jednotlivých zemí se stávají celosvětové, padají bariéry mezinárodního obchodu. Poslední roky již musíme přemýšlet o ekonomice, trhu a konkurenci v globálním měřítku. Organizace v Evropské unii může dnes značně ohrozit propad například Americké ekonomiky a opačně.

Rozšiřování a propojování trhu vytváří tlaky na konkurenčním poli. Vidíme konkurenci v mnoha zahraničních firmách, které čekají na příležitosti. Tento fakt tlačí firmy k tvorbě nových konkurenčních výhod. Dnešní konkurenční výhoda by měla být taková výhoda, kterou lze jen těžko napodobit. Mělo by to být sjednocení více aktivit, ve kterých se konkurence bude velmi těžko orientovat. Podniky se musí občas přeorientovávat na jiný produkt/sortiment/odvětví a přebudovat svoji pozici na trhu, aby se v prostředí velké konkurence udržely. Ve 21. století je potřeba hledat nové konkurenční výhody a strategie. Ve 21. století je nutná restrukturalizace a flexibilita firem. „Čas je důležitý konkurenční faktor, kdo dovede rychleji monitorovat změny, rychleji je implementovat ve svých provozních strukturách a pružně reagovat na potřeby zákazníka, má větší šanci uspět."[10]

Podnikatelské subjekty mají podle J. Vebera v podstatě dvě možnosti chování vůči globalizaci:

- „Proaktivní – hledat cesty, jak se aktivně zapojit do globalizačního dění
- Reaktivní – monitorovat všechny vlivy globalizace a průběžně jim uzpůsobovat strategii"[11]

„Proaktivním chováním se myslí aktivní zapojení se do globalizačních procesů, nestaví se ke globalizaci jako k hrozbě pro vlastní podnikatelské aktivity, ale spatřuje

---

[9] HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu: Změna paradigmatu aneb Management v 21. století*. 1. vydání. Praha: Nová beseda, 2016, 33 s. ISBN 978-80-906089-9-3.
[10] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
[11] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, 332 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

v ní příležitosti."[12] Organizace hledá například levnější lokality, levnější pracovní sílu v jiných zemích nebo hledá mezinárodní zdroje kapitálu. Snaží se zacílit na jiné než lokální zákazníky tím, že vyváží výrobky za hranice státu. Dále mohou využívat možnosti dovozu různých surovin nezbytných pro výrobu jejich produktu.

„Reaktivním chováním se myslí pasivní přizpůsobování se globalizačních procesů. Vyplývá z řady skutečností: např. firma je koncipována jako malá organizace se záměrem působit na lokálním trhu, firma nedisponuje dostatkem finančních zdrojů, nedisponuje kvalifikovanými pracovníky, popř. nezbytným know-how, aby si mohla dovolit mezinárodní expanzi."[13]

Obrázek 1 – Trendy globalizace
Zdroj: ÚŘAD PRO PUBLIKACE. Diskusní dokument o využití potenciálu globalizace.

„V roce 2025 bude globalizace vypadat úplně jinak. Digitalizace, roboti, umělá inteligence, internet věcí či 3D tisk zásadně změní způsob, jakým vyrábíme, pracujeme, pohybujeme se a konzumujeme."[14]

Jednotlivé státy se seskupují a tvoří různá uskupení, ve kterých dochází k tvorbě mezinárodních dohod a smluv. Jedním z velkých uskupení je Evropská unie. V rámci Evropské unie jsou vytvářeny smlouvy, které musí každý členský stát začlenit do svých právních předpisů. Jednotlivé státy jsou také regulovány pomocí různých nařízení, směrnic nebo doporučení. Tyto právní akty mají také vliv na organizace. Organizace tedy již neovlivňuje pouze vnitrostátní právo, ale i mezinárodní. EU působí v oblastech tzv. „společných politik", do kterých spadá společná obchodní politika, společná

---

[12] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, 332 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
[13] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, 332 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
[14] ÚŘAD PRO PUBLIKACE. *Diskusní dokument o využití potenciálu globalizace* [online]. Brusel: Evropská komise, 2017, s. 10 [cit. 2021-03-06]. ISBN 978-92-79-68222-3. Dostupné z: doi:10.2775/27765

zemědělská politika, společná dopravní politika a pro členské státy eurozóny i měnová politika. V těchto oblastech členské státy plně přenesly své pravomoci na orgány EU. Dále jsou tu oblasti, ve kterých má EU jen částečné pravomoci. Je to jednotný vnitřní trh, regionální politika, ochrana spotřebitele, ochrana životního prostředí, energetická politika, podpora výzkumu a podpora technologického rozvoje.[15] V roce 1993 byl založen jednotný trh EU. Jedná se o prostor, který nemá vnitřní hranice a lidé, zboží a kapitál se v tomto prostoru mohou volně pohybovat v souladu se Smlouvou o založení Evropského společenství. Podnikatelé tedy mohou poskytovat trvale služby v jiné zemi než ve vlastní zemi nebo mohou nabízet služby dočasně v jiném členském státě a nemusejí v něm mít sídlo. „V roce 2006 byla přijata klíčová právní úprava pro tuto oblast: tzv. směrnice o službách, která se zaměřuje na odstranění překážek obchodu a služeb a na usnadnění přeshraniční činnosti. Do národního právního řádu byla tato směrnice transponována prostřednictvím zákona o volném pohybu služeb."[16]

„EU je vedle USA a Číny jedním z největších aktérů ve světovém obchodě."[17] „EU se snaží vytěžit z globalizace co nejvíce pro Evropany i evropské firmy a snížit možná rizika. Díky svému obchodnímu režimu a mnohým obchodním smlouvám je EU vynikajícím regionem pro import a export."[18] „Společná obchodní politika dává zemím Evropské unie větší váhu a vliv ve dvoustranných jednáních a multilaterálních organizacích jako je Světová obchodní organizace. Obchodní politika EU se opírá o 3 nástroje:

- Obchodní dohody mezi zeměmi mimo EU (cílem je otevřít nové trhy a přinést nové příležitosti pro evropské firmy)
- Obchodní pravidla na ochranu evropských výrobců před nekalou konkurencí
- Členství EU ve Světové obchodní organizaci (WTO stanovuje mezinárodní obchodní pravidla)"[19]

---

[15] ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: Manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009, 269 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

[16] OBOR STÁTNÍ SLUŽBY Č. 44. Obchod a mezinárodní vztahy. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/uredni-deska/statni-sluzba/2016/11/44---Obchod-a-mezinarodni-vztahy.pdf

[17] EVROPSKÝ PARLAMENT. Jak zvládat globalizaci: opatření EU. *Evropský parlament* [online]. 2019, 11.09. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/economy/20190910STO60748/jak-zvladat-globalizaci-opatreni-eu

[18] EVROPSKÝ PARLAMENT. Příležitosti globalizace: čísla a fakta. *Evropský parlament* [online]. 2019, 24.07. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/priorities/globalizace/20190603STO53520/prilezitosti-globalizace-cisla-a-fakta

[19] EVROPSKÝ PARLAMENT. Jak zvládat globalizaci: opatření EU. *Evropský parlament* [online]. 2019, 11.09. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/economy/20190910STO60748/jak-zvladat-globalizaci-opatreni-eu

Obrázek 2 – Světový vývoz a dovoz zboží
Zdroj: EVROPSKÝ PARLAMENT. EU ve světovém obchodě (infografika).

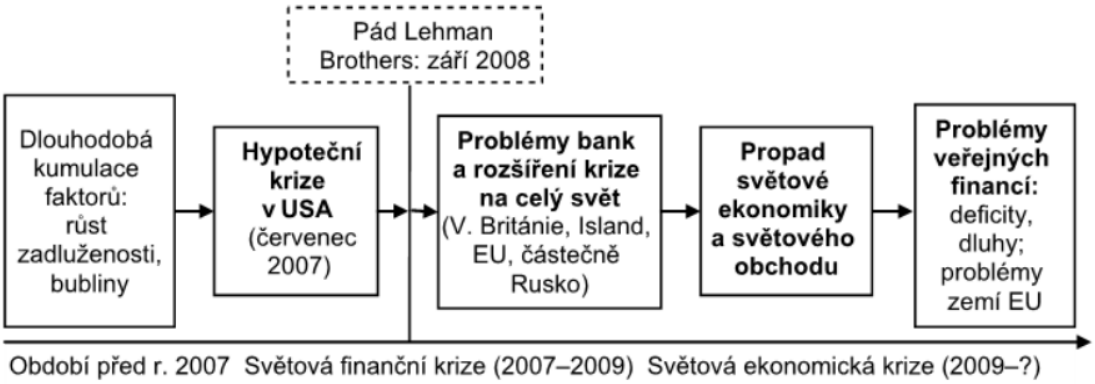
Z grafu lze vyčíst, že EU představovala v roce 2018 15,2 % celosvětového vývozu a 15,1 % dovozu. Kromě Spojených státu a Číny je největším hráčem světového obchodu Evropská unie.[20] „Spojené státy americké patří spolu s Evropskou unií mezi centra světové ekonomiky, přestože jejich pozice atakují jiné, zejména asijské státy, a jejich váha tak postupně klesá."[21] Nástup Číny a Asie může mít značný dopad na změnu trhu a přeměnu managementu. Firmy se budou snažit napodobovat principy asijského řízení. Důvodem oslabení EU a USA může být fakt, že po nástupu amerického prezidenta Donalda Trumpa v roce 2017 ochladly vztahy mezi EU a USA. V roce 2020 byl však zvolen novým americkým prezidentem Joseph Biden. Můžeme tedy očekávat zlepšení zahraničních vztahů mezi Evropou a USA.

1.2 Ekonomické faktory

Podniky výrazně ovlivňuje, v jakém cyklu se nachází ekonomika. Organizace se musí přizpůsobovat měnící se ekonomické situaci. V období expanze mají firmy příležitosti rozšiřovat trhy, zavádět nové produkty, přeorientovávat se na nová odvětví nebo hledat nové zákazníky. Na druhé straně jsou tu recese, které mohou být pro firmy devastující. Zároveň však pro firmy mohou znamenat kladný impuls, který je donutí k určitým změnám, které by v období expanze nebylo možné realizovat. V rámci své bakalářské práce se věnuji posledním dvěma krizím, a to krizí z roku 2007 a krizí způsobenou pandemií koronaviru v roce 2020.

[20] EVROPSKÝ PARLAMENT. EU ve světovém obchodě (infografika). *Evropská parlament* [online]. 2018, 21.08. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/economy/20180703STO07132/eu-ve-svetovem-obchode-infografika
[21] CDK. Spojené státy. *Euroskop* [online]. 2018, září [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/9131/sekce/spojene-staty/

V roce 2007 vypukla finanční krize na americkém hypotečním trhu. Tato rozsáhlá krize se postupně stala, díky propojeným trhům, krizí celosvětovou. „Průběh světové krize lze rozdělit do dvou velkých etap: do tzv. světové finanční krize, která má ve mnoha zemích shodný průběh kvůli propojenosti finančních trhů (problémy bank, burzovní poklesy, zmrznutí finančních trhů), a do následné globální ekonomické krize, jejíž projevy se liší podle zemí a regionů."[22]



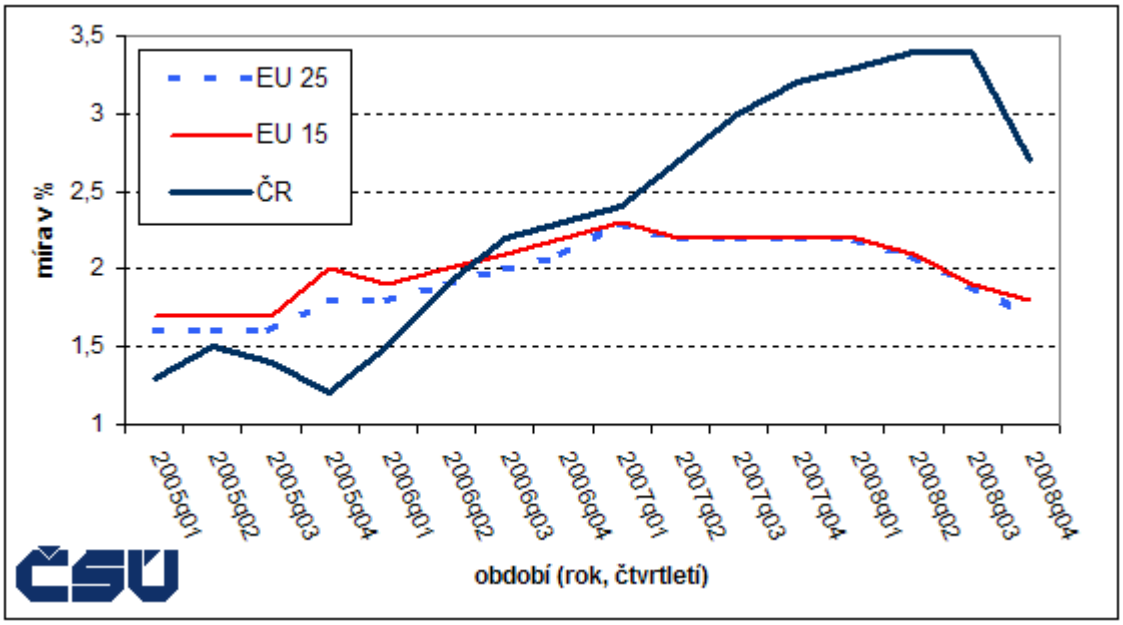
Obrázek 3 – Průběh světové krize
Zdroj: KALÍNSKÁ, Emilie a kolektiv. Mezinárodní obchod v 21. století: Aktuální trendy ve vývoji mezinárodních ekonomických vztahů, 16 s.

V jednotlivých podnicích, kvůli nepřipravenosti, vyvolala krize započatá v roce 2007 nejdříve přerušování nepřetržitých směn, zkracování pracovní doby, snižování mezd, platů a následně také propouštění zaměstnanců. V nejhorších případech byly podniky nuceny propustit kvalitní zaměstnance. Odchod kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců může mít pro firmy vážné důsledky. Proto je podstatné, aby podniky interně komunikovaly se svými zaměstnanci. Podle E. Kislingerové je důležité:

- „Sdělovat zaměstnancům přijatá protikrizová opatření tak, aby nedocházelo k jejich zkreslení a k dezinformacím, které mohou poškodit produktivitu práce společnosti a znejistit všechny zaměstnance, tedy i ty, jejichž propuštění se netýká.
- Minimalizovat dopady protikrizových opatření (především propouštění a pak také případné snižování mezd) na pracovní zaujetí zaměstnanců a na jejich schopnost plnit zadané úlohy."[23]

[22] KALÍNSKÁ, Emilie a kolektiv. *Mezinárodní obchod v 21. století: Aktuální trendy ve vývoji mezinárodních ekonomických vztahů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2012, 16 s. [cit. 2020-11-12]. ISBN 978-80-247-7513-5. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/mezinarodni-obchod-v-21-stoleti-290498/
[23] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží – zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009* [online]. Praha: Grada Publishing, 2010, 65 s. [cit. 2020-12-10]. ISBN 978-80-247-3136-0. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:5def1a80-2958-11e5-b44d-005056827e51?page=uuid:e21caff1-3125-11e5-8b04-5ef3fc9bb22f&fulltext=management

Finanční krizi zažilo mnoho stále pracujících zaměstnanců, kteří si pamatují období tohoto velkého propouštění a je tedy nezbytné, aby v současné krizi pandemie koronaviru podniky dobře interně komunikovaly, nebo přijdou o spoustu kvalitních zaměstnanců, které budou po překonání krize potřebovat.



Obrázek 4 – Vývoj čtvrtletní míry pracovních míst v EU a v ČR v období 2005–2008
Zdroj: ODBOR STATISTIKY TRHU PRÁCE. Krize na český trh práce přichází později, ale o to má silnější dopad.

Z grafu lze vyčíst, že se v EU trend rostoucích volných pracovních míst zastavil na počátku roku 2007, dále stagnoval a poté míra trendu klesala. Oproti tomu v ČR nastal zlom o rok později v létě 2008. Největší pokles byl ve zpracovatelském průmyslu, který byl ovlivněn ztrátou zahraničních zakázek. Snížila se však také volná místa v obchodních a tržních službách.[24]

Od roku 2020 před námi stojí další velká krize způsobená pandemií koronaviru. „Od globální krize z roku 2007 se liší tím, že útlum ekonomických aktivit související s pandemií koronaviru vykazuje vyšší míru synchronizace dopadu mezi zeměmi, neboť administrativní opatření byla v evropských zemích zaváděna takřka současně. Na druhou stranu se současná krize od globální finanční krize liší výrazně mělčím poklesem cen obchodu, což znamená, že současná krize má částečně i charakter negativního nabídkového šoku."[25] Tato další velká krize přispěla k rychlé digitalizaci, kdy ze dne na den musely podniky přizpůsobit své aktivity tak, aby mohla většina zaměstnanců vykonávat svoji práci z domova. Má tedy nejen vliv na digitalizaci, ale i změnu světa

[24] ODBOR STATISTIKY TRHU PRÁCE. Krize na český trh práce přichází později, ale o to má silnější dopad. *Český statistický úřad* [online]. 2009, 01.04. [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/krize_na_cesky_trh_prace_prichazi_pozdeji_ale_o_to_ma_silnejsi_dopad

[25] BABECKÁ KUCHARČUKOVÁ, Oxana a Brůha JAN. Příběh dvou krizí: Brzké srovnání mezinárodního obchodu a ekonomické aktivity v zemích Evropské unie. *Česká národní banka* [online]. 2010, 09.10.2020 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Pribeh-dvou-krizi-Brzke-srovnani-mezinarodniho-obchodu-a-ekonomicke-aktivity-v-zemich-Evropske-unie/

práce. Před propuknutí pandemie koronaviru byl tzv. homeoffice neboli práce z domova vnímána jako benefit, dnes už je to standard, se kterým většina firem počítá již do budoucna. Krize také zdůrazňuje význam spolupráce. Je to významný impuls pro posilování důvěry mezi vedoucím a jeho podřízenými pracovníky.

Na změnu ekonomické situace by se měly všechny firmy připravovat například tvorbou rezerv. Současné krizi se musí všechny firmy přizpůsobit. Firmy, které si tvořily tzv. zadní vrátka, přežijí. Současná situace je tedy dalším impulsem k přeměně managementu a k tvorbě nových trendů.

Protipandemická opatření, která započala v roce 2020, vedla k hlubokému propadu světové ekonomiky. Vedlejší účinky těchto opatření se snažily hospodářské politiky všech zemí minimalizovat. Většina zemí reagovala prudkým uvolněním a přijetím monetárních a fiskálních stimulů. Tento fakt omezil negativní vlivy pandemie na krátkodobý růst a napomohl minimalizovat dopady na dlouhodobý růst. V roce 2021 by mělo dojít k oživení globální ekonomiky, ale jsou tu stále nejistoty jako další omezování ekonomických aktivit, zpoždění vakcinace obyvatelstva, dlouhodobé dopady na potencionální produkt nebo riziko nefinanční stability.[26] „V roce 2021 budou vývoj vnějších ekonomických relací Česka určovat dva hlavní faktory: mírný postpandemický růst zahraniční poptávky a zotavení domácí poptávky. Předpokládá se růst ekonomiky o 2,8 % HDP, a to především díky oživení zahraniční poptávky z konce předcházejícího roku."[27] „Míra úspor domácností z disponibilního důchodu vzrostla na 16,7 % (poslední data ke konci 3Q 2020) proti normálu 11,6 % (průměr 2015-2019). Jsou to odložené nákupy a úspory z opatrnosti. Domácnosti tak mají nyní o 120 miliard korun vyšší úspory než v normálních časech. K těmto úsporám přibude 80 miliard cash díky snížení daně z příjmu. Předpokládá se, že míra úspor se sníží a vrátí do normálu, až pokročíme v očkování. Uvolní se ekonomika a spotřeba domácností se postupně zvýší a stane se vedle vývozu hlavním zdrojem růstu ekonomiky."[28] „Na úroveň předpandemických hodnot HDP se česká ekonomika dostane pravděpodobně až v roce 2023."[29]

„OECD zvýšila odhad meziročního růstu světové ekonomiky jak pro rok 2021 (na 5,6 %), tak i pro rok 2022 (na 4,0 %). K nejviditelnějšímu zvýšení vyhlídek pro rok 2021 došlo v případě USA (6,5 %). Rychleji by v roce 2021 měla růst také eurozóna (3,9 %)."[30]

---

[26] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Makroekonomická predikce – leden 2021. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 20.01.2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599

[27] DELOITTE. Výhledy české ekonomiky pro rok 2021. *Deloitte* [online]. Leden 2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky-pro-rok-2021.html

[28] MICHL, Aleš a Tomáš ADAM. První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR. Česká národní banka [online]. 2021, 16.3. [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/

[29] DELOITTE. Výhled české ekonomiky na rok 2021: Česko [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2021.pdf

[30] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Globální ekonomický výhled [online]. březen 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/gev/gev_2021/gev_2021_03.pdf

1.3 Sociální faktory

Sociální změny se projevují v proměnách společnosti, kultury organizací nebo odpovědnosti organizací. Lidé se mění, mění se naše myšlení, a musí se tedy měnit i organizace.

Stále se mění potřeby a přání zákazníka. „Převyšující nabídka nad poptávkou zaznamenala konec éry trhu výrobce, který určoval, jaké produkty se budou vyrábět, s jakou jakostí, cenou a kdy se budou produkty dodávat na trh." Konec masové velkovýroby a začátek éry trhu zákazníka.[31] Zákazník určuje, co se bude vyrábět a za jaké kvality. Zákazník je dnes tedy dominující. Z doby, kdy zákazníci stáli dlouhé fronty na výrobky se stala doba, ve které firmy soupeří o zákazníky. Společnost nyní vyžaduje výrobky, které jsou každému zákazníkovi „šité na míru".

Moderní společnost si klade otázky, zda je práce baví a zda má jejich práce smysl. Chtějí mít čas na sebe a na rodinu. Chtějí mít zdravý a vyvážený život. Společnost v průběhu posledních let začala upřednostňovat svůj volný čas na úkor práce. Zaměstnanci více preferují flexibilní pracovní dobu.[32]

V rámci společenských změn se objevuje pojem Společenská odpovědnost firem. „Společenská odpovědnost firem neboli (Corporate Social Responcibility – ve zkratce CSR) je kontinuální závazek podniku chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku. V rámci CSR se firmy zaměřují na 3 oblasti:"[33]

---

[31] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, 319 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
[32] HANŽLOVÁ, Jitka. Flexibilní pracovní doba začíná být pro zaměstnance důležitější než vyšší plat. *IRozhlas* [online]. 2016 [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/flexibilni-pracovni-doba-zacina-byt-pro-zamestnance-dulezitejsi-nez-vyssi-plat_201610010600_dbernardy
[33] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009, 315–316 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

Oblasti společenské odpovědnosti firem		
Ekonomická (profit)	**Sociální (people)**	**Environmentální (planet)**
• Etický kodex • Corporate governance • Dialog s akcionáři • Transparentnost výsledků • Odmítnutí korupce • Ochrana dat a duševního vlastnictví	• Rozvoj lidského kapitálu • Bezpečnost a zdraví zaměstnanců • Pracovní standardy • Rovné příležitosti (ženy versus muži, handicapovaní a starší lidé, etnické minority apod.) • Work-life balance • Outplacement, rekvalifikace • Dialog s nevládními organizacemi	• Ekologická výroba, produkty a služby • Recyklace • Ochrana přírodních zdrojů • Alternativní zdroje

Obrázek 5 – Oblasti společenské odpovědnosti firem
Zdroj: ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: Manažer pro 21. století, 316 s.

J. Bláha zmiňuje, že podle L. Černohorské a A. Putnové „je cílem CSR přijmout odpovědnost za firemní aktivity a jejich pozitivní dopad na životní prostředí, zákazníky, zaměstnance, komunitu a další zainteresované strany včetně veřejné sféry."[34]

Firmy se tedy snaží do své kultury zahrnout různé oblasti. Již vidíme, že se firmy snaží vyhovět svým zaměstnancům v podobě flexibilní pracovní doby, homeofficu nebo pomáhají svým zaměstnancům, aby se rozvíjeli a vzdělávali, a to třeba pomocí různých vzdělávacích programů či školení. Zároveň se firmy snaží vytvořit zaměstnancům tzv. work-life balance neboli vyváženost mezi volným časem a prací například v podobě různých sportovních akcí, v podobě poskytování členství ve sportovních klubech a mnoho dalších. Organizace se také snaží odbourávat nerovnosti mezi ženami a muži. Jsme svědky toho, že se v managementu začaly objevovat ženy na pozicích manažerek. Již se upustilo z tradičního předpokladu, podle kterého měli vedoucí pozice zastávat jen muži.

V důsledku změn v oblasti politiky, ekonomiky, technologiích a ekologii došlo ke změně celkového prostředí pro život lidí. Muselo se tedy změnit také vnímání společnosti, jejich návyky, postoje, hodnoty, cíle a životní styl. Svoboda pohybu nám dává příležitosti. Volný trh nám umožňuje porovnávat ceny a následně nakupovat podle našich preferencí, pomáhá nám vybírat si kvalitnější potraviny, produkty nebo služby.

Fenoménem dnešní moderní společnosti je zdravý životní styl. Zdravý životní styl pro každého jedince může znamenat něco jiného. Někdo ho může chápat jako rovnováhu mezi kvalitním jídlem a sportovními aktivitami. Jiný ho může považovat za rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Osobní život se často promítá do pracovního výkonu, a naopak se práce často promítá do osobního života. Například

[34] BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. *Podnikatelská etika a CSR*[online]. Ostrava: VŠB – TU, 2015, 145 s. [cit. 2020-11-14]. ISBN 978-80-248-3828-1. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:799b01d0-b558-11e6-a108-005056827e51?page=uuid:0d088390-d2ee-11e6-8f91-005056827e51

u vrcholových manažerů velmi brzy dochází k syndromu vyhoření, jelikož jsou v permanentním nasazení a psychickém stresu a nevědomě dávají přednost pracovním aktivitám na úkor osobního života a rodiny.[35] Mnoho lidí, ale i organizací se snaží v rámci svých zaměstnanců najít harmonii mezi pracovním a osobním životem neboli work-life balance. Firmy by se tedy měly zaměřovat na oblasti, které vytváří tzv. work-life balance. Této rovnováhy může firma podle Horváthové dosáhnout pomocí:

- „Příznivého, podporujícího okolí – vhodná kultura, vhodný styl vedení, upevnění silných stránek pracovníků nebo vycházení vstříc potřebám jednotlivců
- Uznáním potřeb životního cyklu/flexibility – pružná pracovní doba, práce z domova, částečný úvazek, sdílení pracovního místa, dočasná práce a zvláštní systém dovolené
- Jistoty příjmu – pocit nejistoty příjmu je pro pracovníky velmi demotivující, jistota příjmu je velmi důležitý aspekt pro zaměstnance
- Sociální pomoci a podpory – pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanec pohybuje, společné obědy nebo společné akce mohou na pracovišti vytvářet příjemné prostředí, na pracovišti se vytváří nejen pracovní, ale i přátelské vztahy"[36]

Webová stránka, která se zaměřuje na problematiku, podporu a zavádění work-life balance, uvádí pět benefitů pro organizace a pro jednotlivce spojených s rovnováhou profesního a osobního života do řízení podniků:

Benefity work-life balance pro organizaci:

- možnost měření zvýšení individuální produktivity, odpovědnosti a věrnosti,
- zlepšení v oblasti komunikace a týmové spolupráce,
- zlepšení pracovní morálky,
- zvýšení angažovanosti
- méně negativních situací, které vyvolávají stres v organizaci.

Benefity work-life balance pro jednotlivce:

- hodnotný a vyrovnaný každodenní život,
- pochopení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, a zjištění takové rovnováhy, která každému nejvíce vyhovuje,
- zlepšení produktivity,
- zlepšení mezilidských vztahů v pracovním i osobním prostředí
- snížení stresu[37]

EU se snaží řešit problematiku slaďování osobního a pracovního života. Hledá nástroje a politiky a snaží se najít rovnováhu pomocí změn, které upravují například

---

[35] BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. *Podnikatelská etika a CSR* [online]. Ostrava: VŠB – TU, 2015, 114 s. [cit. 2020-11-23]. ISBN 978-80-248-3828-1. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:799b01d0-b558-11e6-a108-005056827e51?page=uuid:0af81a20-d2ee-11e6-8f91-005056827e51&fulltext=work-life%20balance

[36] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy* [online]. Praha: Management Press, 2016, 38–39 s. [cit. 2020-11-22]. ISBN 978-80-7261-430-1. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:09170930-f15c-11e8-a5a4-005056827e52?page=uuid:3c481600-5025-11e9-b3de-5ef3fc9bb22f

[37] Five Steps to Better Work-Life Balance. *Worklifebalance* [online]. [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: https://worklifebalance.com/5steps/

dohody o pružné pracovní době, rodičovskou dovolenou, pracovní dobu, rovné zacházení mezi muži a ženami a poskytování služeb péče o děti.[38]

J. Bláha píše: „Programy work-life balance nejsou v českých firmách rozšířené a zaměstnavatelé nemají zájem přijímat žádná opatření v oblasti work-life balance. Češi vykazují nejvíce odpracovaných hodin, ale zároveň je jejich produktivita na velice nízké úrovni. Proto by mělo být v zájmu majitelů firem a manažerů přijímat opatření, která by zvýšila využití pracovního času a následné výkonosti zaměstnanců. Prvním krokem by měla být minimalizace přesčasových hodin. Vyspělost české ekonomiky naznačuje, že začínající mladá generace pracujících si bude více vážit hodnoty vlastního zdraví, času stráveného s rodinou, přáteli, vlastního volného času a volnočasových aktivit, a tudíž bude vyžadovat flexibilní pracovní podmínky, které jim zajistí rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. České firmy ve svém vlastním zájmu budou muset přehodnotit své postoje."[39]

Tradiční	**Moderní**
stabilní organizační prostředí	permanentní změna
konstantnost	rozmanitost
celoživotní zaměstnání	nejisté zaměstnání
individuální práce	týmová práce
horizontální struktura	vertikální struktura
externí kontrola a dohled	sebekontrola a samořízení
závislost na organizaci	vlastní odpovědnost
podrobný popis práce	redesign pracovního místa dle dovedností a preferencí jeho současného držitele (Job Crafting)
pevné plány, postupy, schémata, modely	téměř žádná omezení (času a místa)
fyzické požadavky	mentální a emocionální požadavky
zkušenosti	kontinuální vzdělávání
pracovat tvrdě	pracovat chytře

Obrázek 6 – Změny ve světě práce
Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří Bláha a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: Nové trend, 16 s.

Tradiční model managementu se postupem času přeměnil. Lidé se v důsledku tzv. „velkých změn" jako je například globalizace nebo nové technologie museli přizpůsobit nestabilnímu prostředí a začít být flexibilní. Firmy už nezaručují dlouhodobé zaměstnání, a tak se zaměstnanci naučili měnit často svou práci. Od zaměstnanců se vyžaduje jakási psychická připravenost například na týmovou spolupráci, seberealizaci, odpovědnost nebo na přeměnu struktury organizace. K tomuto stavu připravenosti může lidem pomoci právě rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

---

[38] BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. *Podnikatelská etika a CSR* [online]. Ostrava: VŠB – TU, 2015, 116 s. [cit. 2020-11-23]. ISBN 978-80-248-3828-1. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:799b01d0-b558-11e6-a108-005056827e51?page=uuid:0b195dc0-d2ee-11e6-8f91-005056827e51&fulltext=work-life%20balance
[39] BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. *Podnikatelská etika a CSR* [online]. Ostrava: VŠB – TU, 2015, 116 s. [cit. 2020-11-23]. ISBN 978-80-248-3828-1. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:799b01d0-b558-11e6-a108-005056827e51?page=uuid:0b195dc0-d2ee-11e6-8f91-005056827e51&fulltext=work-life%20balance

Pro dnešní svět práce je také podstatné vytvářet takového prostředí, ve kterém se zaměstnancům bude dostávat důvěry od jejich nadřízeného. Lidé se začínají zaměřovat na vyšší smysl své práce, začínají vyhledávat takovou práci, která je bude naplňovat a dávat jim možnost se rozvíjet. Jak řekl P. Senge: „Doslova všichni si cení elánu, důvěry, zajímavosti, a smysluplnosti práce a spolupráce s lidmi, kteří jim vyhovují."[40] Z důvodů různých změn se tedy muselo změnit i postavení manažerů. Podle klasického managementu měl manažer plánovat, řídit, motivovat, rozkazovat a rozdávat zaměstnancům dané úkoly. Manažer byl považován za někoho, kdo měl nejvíce informací a znalostí k těmto funkcím. Jsme však svědky toho, jak se tyto funkce postupem času mění. Jejich dnešní úlohou je povzbuzovat, usměrňovat, radit, znát svůj tým, vytvářet zaměstnancům prostředí pro jejich rozvoj, být jim k dispozici, vést zaměstnance ke kolektivnímu přemýšlení a vést je k vytváření nových nápadů. Tohle jsou důležité aspekty, které pomáhají celému managementu dosáhnout stanovených cílů. V důsledku častých změn se manažeři musí naučit rychle přizpůsobovat, počítat s nimi a méně rutinně plánovat.

1.4 Technologické faktory

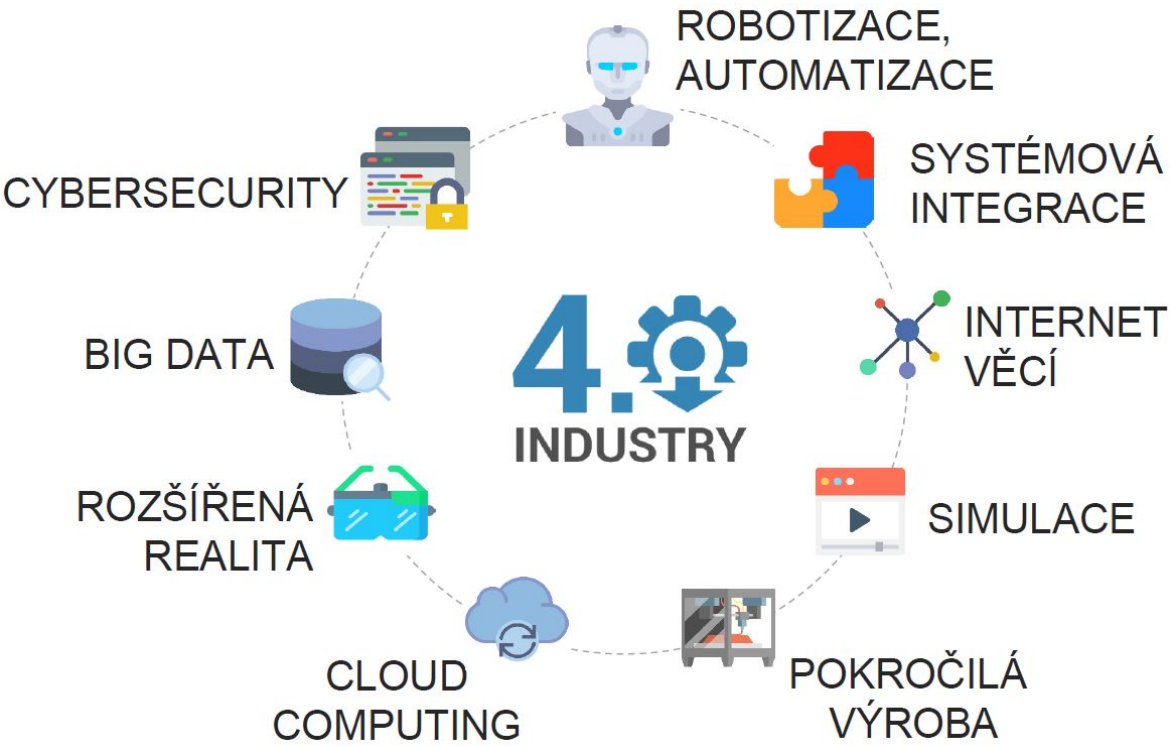
Technologie mění společnost i organizace. Moderní technologie otevírají firmám nejrůznější možnosti a příležitosti. Umožnily například vznik mnoha nových odvětvích.

Dnešní technologie dokážou zlepšovat a rychle vyrábět nové produkty. Z důsledku tlaku ze strany konkurence firmy potřebují vyrábět nové produkty, které budou nabízet lepší možnosti pro zákazníka. Podniky se tedy snaží, co nejrychleji vytvořit a zavést inovační produkt, který by je odlišil od stávajících produktů a od konkurence. „Dříve si firmy vytvářely výhody pomocí levné pracovní síly nebo z úspor hromadné výroby. Dnes si firmy mohou vytvářet výhodu jedině inovací a modernizací."[41] Technologie také umožňují firmám šetřit životní prostředí. Životní prostředí je v současné době téma, které je důležité pro vytváření vztahů se zákazníky, dodavateli a odběrateli. Zavádění technologií však už není pouze konkurenční výhoda, ale nutnost, a to z důvodu měnící se společnosti.

---

[40] SENGE, Peter. Uchem jehly. In: GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*. 3. doplněné vydání. Praha: Management press, 2007, 145 s. ISBN 978-80-7261-159-1.
[41] PORTER, Michael. Vytváření zítřejších výhod. In: GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*. 3. doplněné vydání. Praha: Management press, 2007, 67 s. ISBN 978-80-7261-159-1.

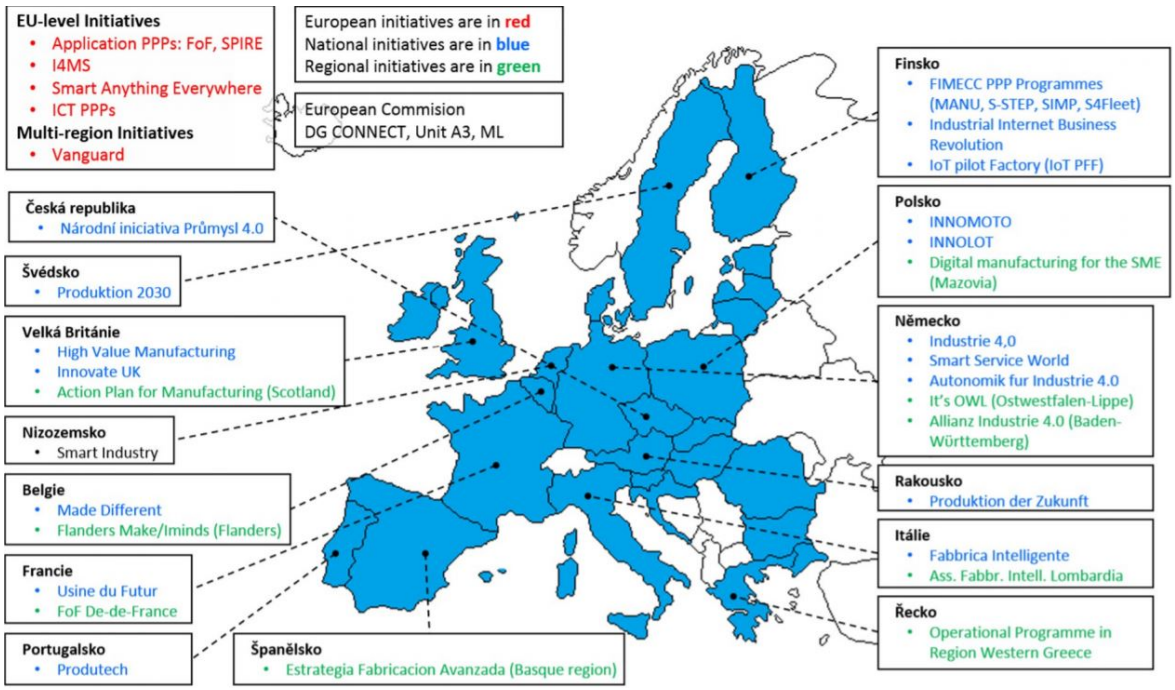
Průmysl 4.0 se označuje jako současný trend digitalizace, automatizace a robotizace. Průmysl 4.0 rozvíjí automobilový průmysl, informační a telekomunikační technologie, rozšiřuje internet a zkracuje dobu uvedení výrobku na trh a mnoho dalších. Jestliže si chtějí organizace udržet postavení na globálním trhu, bude potřeba, aby se zapojily do nového trendu postupné digitalizace a automatizace. Současnými trendy v rámci průmyslu 4.0 je internet věcí, umělá inteligence, rozšířená realita, cloud, big data, jednotná uložiště dat nebo 3D tisk.



Obrázek 7 – Trendy průmyslu 4.0
Zdroj: MANPOWER. Trénink a rozvoj zaměstnanců v průmyslu 4.0.

Digitalizace hledá příležitosti založené na digitálních technologií. Digitální technologie přináší funkce, které zefektivňují a zlepšují interní a externí procesy s cílem zvýšit efektivnost organizace. Účelem digitalizace je zvýšit zisky firmy, snížit náklady, zvýšit spokojenost a finanční vytěžení zákazníků. Z důvodu neustále rostoucího vývoje nových technologií se bude význam digitalizace dále zvyšovat. „Automatizace označuje použití samočinných řídících systémů k řízení technologických zařízení a procesů. Moderní pojetí automatizace staví člověka a automatizační techniky do role partnerů: automatizační technika pomáhá lidem udržovat technologické procesy efektivní a bezpečné. Nové technologie v interakci s člověkem i mezi sebou představují výzvu na globální i národní úrovni. Cílem českého průmyslu – na úrovni podniků i vlády – by měla být schopnost a připravenost flexibilně reagovat na rychle se měnící prostředí s ohledem na správné pochopení nových a rozvíjejících se technologií a jejich

potenciálu pro společnost, jak ve velkých korporacích, ale i v malých a středně velkých firmách nebo nově vznikajících společnostech."[42]



Obrázek 8 – Mapa iniciativ Evropských zemí
Zdroj: MAŘÍK, Vladimír a kolektiv. Iniciativa Průmysl 4.0: 8. Dopady na trh práce, kvalifikaci pracovní síly a sociální dopady

První myšlenka Průmyslu 4.0 byla představena na veletrhu v roce 2013 v Německu. Po představení této myšlenky se k iniciativě přidaly další vyspělé světové ekonomiky jako je USA, Japonsko a Čína. „Vláda ČR na svém zasedání dne 24. srpna 2016 schválila iniciativu Průmyslu 4.0, zpracovanou Ministerstvem průmyslu a obchodu, jejímž dlouhodobým cílem je udržet a posílit konkurenceschopnost ČR v době nástupu tzv. čtvrté průmyslové revoluce."[43] Z důvodu zavádění nových technologií, umělé inteligence do výroby, služeb a do různých odvětví prochází česká ekonomika a průmysl velkými změnami, jejichž dopad je zásadní. Mnoho vyspělých zemí pochopilo důležitost těchto změn, které přináší hrozby i příležitosti, a začalo podporovat Průmysl 4.0. V případě, že by na tyto změny Česká republika nereagovala, může dojít ke ztrátě konkurenceschopnosti, která má zásadní dopad nejen na zaměstnanost a produktivitu, ale také na vývoj celé společnosti.[44]

---

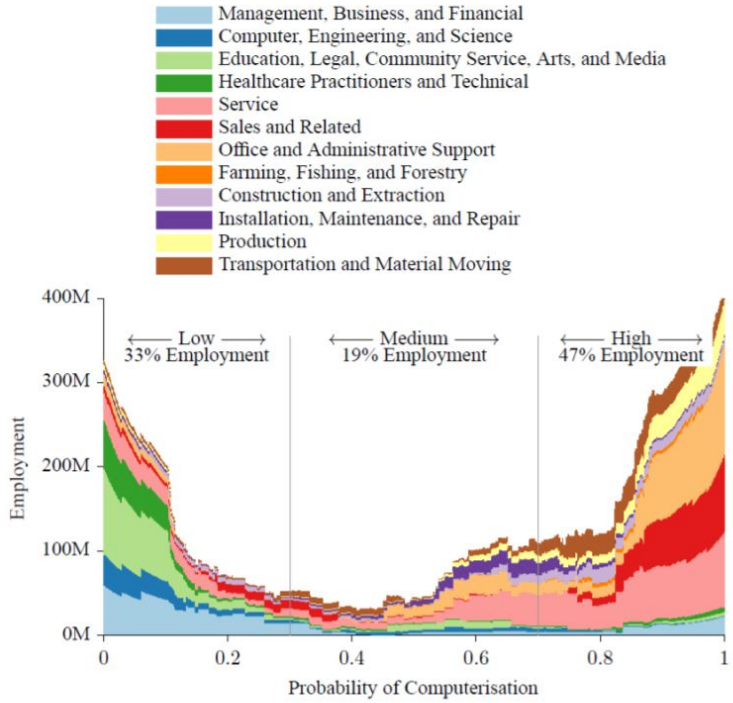
[42] ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ, kolektiv autorů. *Průmysl 4.0, Vzdělávání 4.0, Práce 4.0 a Společnost 4.0* [online]. Praha: Sondy, 2017, 10–11 s. [cit. 2020-11-21]. ISBN 978-80-86809-23-6. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:51feb690-0299-11e9-a5a4-005056827e52?page=uuid:9374aea7-af2d-462c-972b-08cdc5010692

[43] MAŘÍK, Vladimír a kolektiv. Průmysl 4.0 má v Česku své místo. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2016, 02.09. [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/prumysl-4-0-ma-v-cesku-sve-misto--176055/

[44] MAŘÍK, Vladimír a kolektiv. Iniciativa Průmysl 4.0: 8. Dopady na trh práce, kvalifikaci pracovní síly a sociální dopady. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2016, 02.09. [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf

Kvůli postupné automatizaci, digitalizaci a robotizaci zaniknou některá pracovní místa, která obnáší jednoduché úkoly. Tento fakt vyvolává vyšší požadavky na vzdělání zaměstnanců. Dojde ke změnám na trhu práce a firmy budou potřebovat lidi, kteří budou umět zacházet a pracovat s technologiemi. „To už se dnes děje na úrovni administrativních činností, kdy globální firmy vytvářejí po světě několik málo center sdílených služeb, která se starají o celý svět.“[45] Průmysl 4.0 bude mít tedy velký dopad na kvalifikaci zaměstnanců požadovanou trhem práce. Změní se pracovní náplň některých profesí, struktura a role zaměstnance a budou vyžadovány nové dovednosti. Tyto skutečnosti se projeví na vývoji zaměstnanosti a nezaměstnanosti.[46]

Box: Graf ukazuje pravděpodobnost komputerizace pracovních míst v následujících dvou dekádách na škále od 0 (0 %) do 1 (100 %).



Zdroj: The University of Oxford, Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne

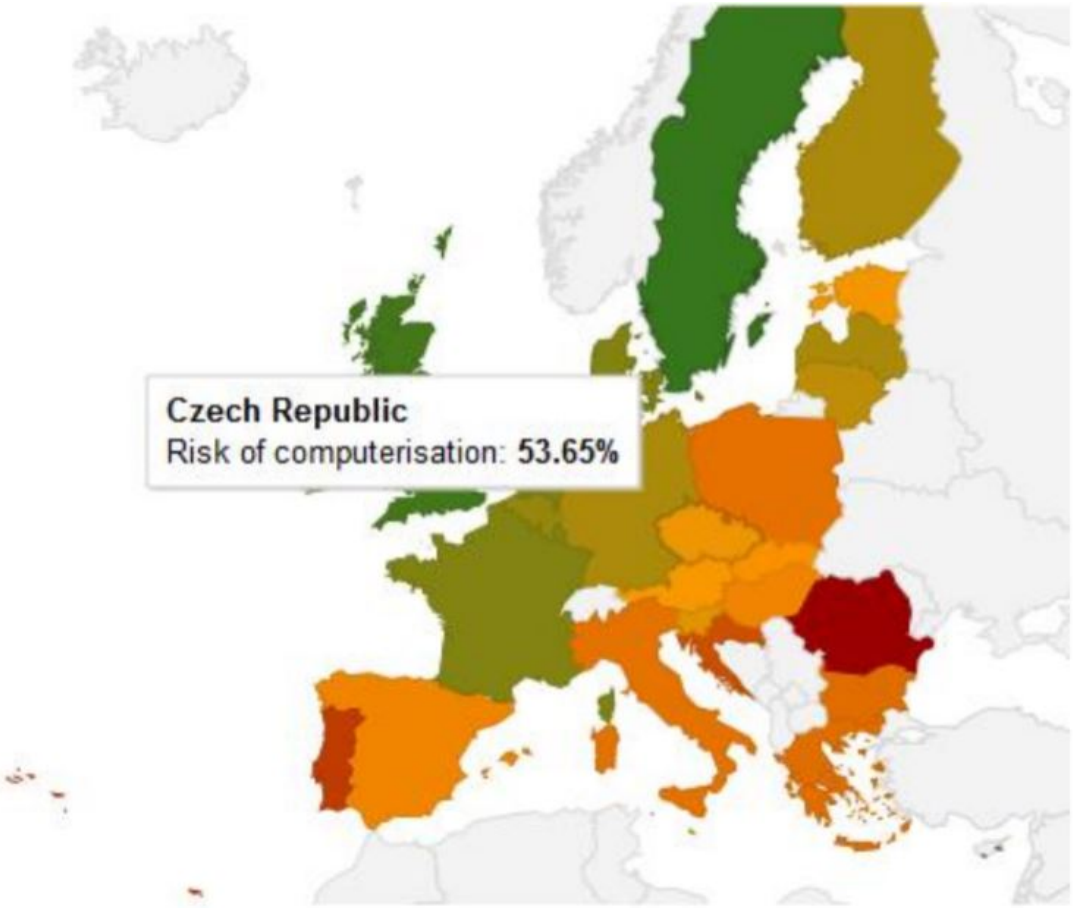
Obrázek 9 – Pravděpodobnost komputerizace pracovních míst v USA
Zdroj: Fond dalšího vzdělávání a příspěvková organizace Ministerstva práce a sociální věcí. Část 3. Čtvrtá průmyslová revoluce a zaměstnanost.

Autoři C. Frey a M. Osborne vypracovali v roce 2013 studii v rámci Oxford Martin Programme on the Impact of Future Technology. „Ohodnotili 702 skupin povolání podle pravděpodobnosti ovlivnění počítačovými technologiemi, komputerizací či jinými automaty. Podle studie by v příštích 20 letech měla být více či méně ohrožena

[45] HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu: Průmysl 4.0 a nové technologie*. Praha: Nová beseda, 2016, 27 s. ISBN 978-80-906089-9-3.
[46] MAŘÍK, Vladimír a kolektiv. Iniciativa Průmysl 4.0: 8. Dopady na trh práce, kvalifikaci pracovní síly a sociální dopady. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2016, 02.09. [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf

zhruba polovina pracovních míst. Studie rovněž ukazuje, že technologické novinky budou ohrožovat především méně vzdělané osoby na pozicích s nižšími platy. Nejvyšší pravděpodobnost byla vypočítána u osob pracujících v oblasti telemarketingu (99 %) a nejnižší pravděpodobnost je spojena s profesí terapeutů (0,28 %).“[47]

„Hlavním výsledkem je, že 47 % pracovních míst je v USA v následujících dvou dekádách ohroženo komputerizací.“[48] Vzhledem k vysokému stupni automatizace nebude potřeba méně kvalifikované zaměstnance, kteří provádějí opakující se a snadné úkoly. „V první dekádě odhadli zasažení profesí v dopravě a logistice a také v podpůrných částech administrativních pracovníků. Zasaženy také budou služby, prodej a stavebnictví.“[49]



Obrázek 10 – Pravděpodobnost komputerizace pracovních míst v EU
Zdroj: Fond dalšího vzdělávání a příspěvková organizace Ministerstva práce a sociální věcí. Část 3. Čtvrtá průmyslová revoluce a zaměstnanost.

---

[47] Fond dalšího vzdělání a příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí. *Část 3. Čtvrtá průmyslová revoluce a zaměstnanost* [online]. Praha, 2015 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: file:///C:/Users/42072/Downloads/B3-3-Ctvrta-prumyslova-revoluce-a-zamestnanost.pdf
[48] Fond dalšího vzdělání a příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí. *Část 3. Čtvrtá průmyslová revoluce a zaměstnanost* [online]. Praha, 2015 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: file:///C:/Users/42072/Downloads/B3-3-Ctvrta-prumyslova-revoluce-a-zamestnanost.pdf
[49] NÁRODNÍ VZDĚLÁVÁCÍ FOND, O.P.S. *Iniciativa práce 4.0* [online]. 2016, prosinec [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/studie_iniciativa_prace_4.0.pdf/62c5d975-d835-4399-e26b-d5fbb6dca948

„Podle specifické struktury trhu lze míru ohrožení pracovních míst komputerizací porovnávat napříč zeměmi Evropy."[50]

Země s nejnižší mírou ohrožení komputerizace jsou zobrazeny zeleně a země s nejvyšší mírou ohrožení jsou zobrazeny červeně. Nejnižší úroveň rizika komputerizace má Švédsko s pravděpodobností nižší než 47 %, což je podobné jako v USA. Nejvyšší úroveň rizika má Portugalsko s mírou 59 % a Rumunsko s mírou 61 %.[51] Česká republika je zobrazena oranžově s 54 %.

V roce 2020 dochází k velké digitalizaci, a to například v oblasti služeb, prodeje a vzdělání. Lidé i firmy se museli ve velmi krátké době přizpůsobit situaci. Šéf organizace SIKO v časopisu Forbes říká: „Firmy, které v minulosti vzaly digitalizaci vážně, z toho letos těžily. Ostatní si naplno uvědomily, jak důležitá může být digitální transformace pro jejich byznys, a začaly dohánět resty."[52] Organizace by neměly brát digitalizaci jako jednorázovou záležitost. Digitalizace se bude dále vyvíjet a už se nikdy neztratí.

Doba pandemie koronaviru umožňuje vykonávat práci z mnoha míst po celém světe. Všechny firmy se dnes snaží z důvodu pandemie převádět práci na tzv. homeoffice, což by bez nových technologií nebylo možné. Pandemie koronaviru tedy tlačí na digitalizaci a firmy budou muset investovat do vzdělání svých zaměstnanců v oblasti zacházení s novými technologiemi.

1.5 Ekologické faktory

Jedno z velkých témat dnešní doby je ekologie a ochrana životního prostředí. Společnost začala vnímat problémy ve spojitosti s vysokou spotřebou plastu, s globálním oteplováním, s živelnými katastrofami nebo ekologickými katastrofami, které jsou mnohokrát způsobeny lidmi.

Od podniků je vyžadována angažovanost vůči životnímu prostředí. Plnění závazku vůči životnímu prostředí mnohdy rozhodují o získání zakázek mezi odběrateli a dodavateli či získání zákazníků.[53]

Podle K. Remtové lze přístupy k životnímu prostředí firem rozdělit na 3 typy:

---

[50] Fond dalšího vzdělání a příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí. *Část 3. Čtvrtá průmyslová revoluce a zaměstnanost* [online]. Praha, 2015 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: file:///C:/Users/42072/Downloads/B3-3-Ctvrta-prumyslova-revoluce-a-zamestnanost.pdf

[51] Fond dalšího vzdělání a příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí. *Část 3. Čtvrtá průmyslová revoluce a zaměstnanost* [online]. Praha, 2015 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: file:///C:/Users/42072/Downloads/B3-3-Ctvrta-prumyslova-revoluce-a-zamestnanost.pdf

[52] Digitalizace nám umožňuje denně měnit ceny dle konkurence, říká šéf SIKO Tomáš Vala. *Forbes* [online]. 2020, 12.11. [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: https://forbes.cz/digitalizace-nam-umoznuje-denne-menit-ceny-dle-konkurence/

[53] KAISER, Jiří. Environmentální management: Zavádění environmentálního managementu. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 1997 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/9A3795813BDC251BC1256FC8004EB58C/$file/20.html

1) „Pasivní přístup – vede k reaktivní podnikové strategii v ochraně životního prostředí, podnik neakceptuje nové trendy, plní jen takové, které jsou vymezeny legislativními předpisy
2) Aktivní přístup – vede k preventivní podnikové strategii v ochraně životního prostředí, podnik akceptuje jen prověřené nové trendy, kde jsou již prokázány jejich výhody, neriskuje
3) Proaktivní přístup – podnik je většinou velmi brzy v souladu se strategií státní politiky, akceptuje nové trendy, neboť svůj vztah k životnímu prostředí považuje za velmi důležitý"[54]

V souvislosti s životním prostředím se používá pojem Environmentální management (EMS – Environmental Management Systém).

„Můžeme ho charakterizovat jako systematický přístup k péči o životní prostředí ve všech aspektech podnikání. Jeho implementace je založena na principu dobrovolnosti. Základními cíli, které zpravidla organizace při zavedení tohoto systému sledují, jsou:

a) zavedení pořádku ve všech aspektech činnosti,
b) dosažení úplného souladu s požadavky environmentálního práva,
c) zlepšení vztahů s veřejností a veřejnou správou,
d) získání obchodně využitelné vizitky (certifikace podle ISO 14 001 nebo registrace podle EMAS)."[55]

„EMS také znamená systematický přístup k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání, jehož prostřednictvím podnik začleňuje péči o životní prostředí do své podnikatelské strategie a běžného provozu."[56]

„Environmentální řízení je možné charakterizovat jako záměrné působení na ty činnosti a výrobky podniku, které mají, měly, nebo mohou mít vliv na životní prostředí. Cesty k dosažení tohoto cíle vedou přes snižování negativních dopadů ekonomických aktivit, které jsou v podniku realizovány, na životní prostředí: Jedná se např. o tyto ekonomické aktivity:

- výroba (efektivní využívaní surovin, vody, energie;
- likvidace výrobků po době jeho životnosti);
- balení (problematika likvidace odpadů);
- doprava (negativní dopady dopravy);
- údržba (úniky nebezpečných látek), ad."[57]

---

[54] REMTOVÁ, Květa a Podnikohospodářská fakulta VŠE V PRAZE. *Strategie podniku v péči o životní prostředí: dobrovolné nástroje* [online]. Praha: Oeconomia, 2006, 35 s. [cit. 2020-11-14]. ISBN 80-245-1086-3. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:57fe66f0-5249-11e7-bfb1-005056827e52?page=uuid:0c3d26d0-7de0-11e7-b92d-005056827e51

[55] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009, 75–76 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

[56] O EMAS. *Cenia: Ekoznačka* [online]. [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: https://ekoznacka.cz/o-emas

[57] PRSKAVCOVÁ, Martina, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŘEHOŘOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s vyžitím zahraničních zkušeností* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, 110 s. [cit. 2020-11-13]. ISBN 978-89-7372-436-8. Dostupné z:

„Pro zavedení a fungování environmentálně orientovaných systémů řízení a environmentálních auditů existují a jsou jak v EU, tak v ČR podporovány dva hlavní normalizované přístupy:

- podle norem řady ISO 14 000, reprezentované především kmenovou normou **ČSN EN ISO 14 001 Systémy environmentálního managementu** – specifikace s návodem pro jejich využití,
- **EMAS, Nařízení Rady (EHS) č. 1836/93 (Eco-Management and Audit Scheme).**"[58]

„Norma ISO 14 001 byla vydaná v roce 1996 Mezinárodní organizací pro normalizaci."[59] „Specifikuje požadavky a údržbu systému EMS. Pomáhá kontrolovat environmentální aspekty, snížit dopady a zajistit soulad s právními předpisy. V roce 2015 došlo k novelizaci."[60]

„Nařízení EMAS bylo zřízeno EU za účelem řízení a sledování vlivů činností organizací na životním prostředí a zveřejňování informací formou environmentálního prohlášení."[61] EMAS bylo přijato EHS v roce 1993 a novelizováno v roce 2001 na EMAS II"[62]. „Oba přístupy slouží k zavedení a certifikaci EMS.[63]

„Česká republika v rámci životního prostředí uzavírá multilaterální (mnohostranné) environmentální smlouvy a bilaterární (dvoustranné) environmentální smlouvy. Příkladem mnohostranné smlouvy je například Pařížská smlouva."[64] „V prosinci 2015 byla přijata smluvními stranami OSN Pařížská dohoda. V platnost vstoupila v roce 2016."[65] „Cílem dohody je omezit globální oteplování výrazně pod dvěma stupni Celsia a co nejvíce se přiblížit hodnotě 1,5 stupně v porovnání s teplotou v období průmyslové revoluce. Dalším cílem je snížit emise C02 do roku 2030 o 40 % ve srovnání s úrovní roku 1990. Dohodu podepsalo 194 zemí včetně USA."[66] „Donald Trump v roce 2017 po inauguraci oznámil odstoupení od dohody. Jako důvody uvedl, že je smlouva

---

https://www.researchgate.net/profile/Katerina_Marsikova/publication/47064316_Problematika_Corporate_Social_Responsibility_se_zamerenim_na_lidsky_kapital_Gender_Studies_a_environmentalni_management/links/58987bc492851c8bb680209e/Problematika-Corporate-Social-Responsibility-se-zamerenim-na-lidsky-kapital-Gender-Studies-a-environmentalni-management.pdf?origin=publication_list

[58] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: Manažer pro 21. století.* Brno: Computer Press, 2009, 76 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

[59] O EMAS. *Cenia: Ekoznačka* [online]. [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: https://ekoznacka.cz/o-emas

[60] Co je ISO 14001? *NQA: Globální certifikační orgán* [online]. [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iso-14001

[61] O EMAS. *Cenia: Ekoznačka* [online]. [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: https://ekoznacka.cz/o-emas

[62] ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu* [online]. Ostrava: Ediční středisko VŠB – TUO, 2007, 110 s. [cit. 2020-11-14]. ISBN 978-80-248-1520-6. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf

[63] O EMAS. *Cenia: Ekoznačka* [online]. [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: https://ekoznacka.cz/o-emas

[64] MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Zahraniční vztahy a EU. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/zahranicni_vztahy_eu

[65] MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Pařížská dohoda. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/parizska_dohoda

[66] EVROPSKÝ PARLAMENT. Klimatická neutralita? Jak chce Evropa uplatňovat Pařížskou dohodu. *Evropský parlament* [online]. 2019, 19.11. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/priorities/zmeny-klimatu/20191115STO66603/klimaticka-neutralita-jak-chce-evropa-uplatnovat-parizskou-dohodu

jednostranná a poškozuje americkou ekonomiku. OSN zahájila proces odstoupení od smlouvy a dokončen měl být po amerických prezidentských volbách v roce 2020."[67] Donald Trump si však v roce 2020 neobhájil mandát a novým prezidentem USA se stal Joseph Biden. Po zvolení Josepha Bidena je možné, že se nový nástupce ke smlouvě znovu připojí.

Téma	Trendy a výhledy		Perspektivy splnění cílů politik		
	Trendy v minulosti (10–15 let)	Výhledy do roku 2030	2020	2030	2050
Ochrana, zachování a rozvoj přírodního bohatství					
Suchozemské chráněné oblasti			☑		
Mořské chráněné oblasti			☑		
Druhy a přírodní stanoviště chráněné v EU			☒		
Běžné druhy (ptáci a motýli)			☒		
Stav a služby ekosystémů			☒		
Vodní ekosystémy a mokřady			☒		
Hydromorfologické tlaky			☒		
Stav mořských ekosystémů a biologická rozmanitost			☒		
Tlaky a dopady na mořské ekosystémy			☒		
Urbanizace a využití půdy zemědělstvím a lesnictvím					☒
Stav půdy			☒		
Znečištění ovzduší a dopady na ekosystémy			☐	☐	
Chemické znečištění a dopady na ekosystémy			☒		
Změna klimatu a dopady na ekosystémy			☒		
Oběhové a nízkouhlíkové hospodářství efektivně využívající zdroje					
Efektivní využívání zdrojů			☑		
Oběhové využívání zdrojů				☐	
Produkce odpadů			☐		
Nakládání s odpady			☐		
Emise skleníkových plynů a úsilí o zmírnění dopadů			☑	☒	☒
Energetická účinnost			☐	☒	☒
Obnovitelné zdroje energie			☑	☒	☒
Emise látek znečišťujících ovzduší			☑	☐	
Emise znečišťujících látek z průmyslových činností			☐		
Čisté průmyslové technologie a procesy			☐		
Emise chemických látek			☒		
Odběry vody a jejich vliv na povrchové a podzemní vody			☒		
Trvale udržitelné využívání moří			☐		
Ochrana před environmentálními riziky pro zdraví a dobré životní podmínky					
Koncentrace látek znečišťujících ovzduší			☒	☑	
Znečištění ovzduší a dopady na lidské zdraví a kvalitu života				☑	
Vystavení obyvatel hlukové zátěži a dopad na lidské zdraví			☒		
Zachování klidových zón			☒		
Vliv znečištění na vodu a souvislost s lidským zdravím			☒		
Chemické znečištění a rizika pro lidské zdraví a dobré životní podmínky			☒		
Rizika změny klimatu pro společnost			☐		
Strategie a plány týkající se adaptace na změnu klimatu			☐		

Orientační hodnocení trendů v minulosti (10–15 let) a výhled do roku 2030	Orientační hodnocení perspektiv splnění vybraných politických cílů		
Převládají pozitivní trendy/vývoj	Rok	☑	Převážně na správné cestě
Smíšené trendy / smíšený vývoj	Rok	☐	Částečně na správné cestě
Převládají negativní trendy/vývoj	Rok	☒	Převážně na špatné cestě

Obrázek 11 – Shrnutí trendů v minulosti, výhledů a perspektiv splnění cílů politik
Zdroj: EVROPSKÁ AGENTURA PRO ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. Evropské životní prostředí – stav a výhled 2020.

[67] REDAKCE EURO.CZ, ČTK. USA zahájily proces odstoupení od klimatické dohody. Informovali o tom OSN. *Euro* [online]. 2019, 05.11. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: https://www.euro.cz/politika/usa-zahajily-proces-odstoupeni-od-klimaticke-dohody-informovaly-o-tom-osn-1472554

„V roce 2020 čelí Evropa v oblasti životního prostředí výzvám nebývalého rozsahu a naléhavosti. Ačkoli přínos politik EU zaměřených na životní prostředí a klima byl v posledních desetiletích značný, Evropa čelí přetrvávajícím problémům v oblastech, jako jsou ztráta biologické rozmanitosti, využívání zdrojů, dopad změn klimatu, a environmentální rizika pro zdraví a dobré životní podmínky."[68]

„Velkého pokroku dosáhla Evropa v oblasti efektivního využívání zdrojů a oběhového hospodářství. Aktuální vývoj však poukazuje na zpomalení pokroku v některých oblastech, jako jsou emise skleníkových plynů, průmyslové emise, produkce odpadů, zlepšování energetické účinnosti a podíl obnovitelných zdrojů energie. Výhled naznačuje, že současné tempo nebude stačit ke splnění cílů v oblasti klimatu a energetiky pro rok 2030 a 2050. Oblastí, která za ambicemi zaostává nejvýrazněji, je ochrana a zachování biologické rozmanitosti a přírody v Evropě. Ze 13 konkrétních politických cílů stanovených v této oblasti pro rok 2020 se patrně podaří dosáhnout pouze dvou: vymezení chráněných oblastí na moři a na pevnině."[69]

Moderní společnost sleduje problémy spojené s ekologií a vnímá, že je důležité začít tuhle problematiku řešit, jinak dojde k nevratným škodám po celém světě. Do popředí ekologických témat se dostává sucho, nedostatek pitné vody, hromadění odpadků, znečišťování ovzduší či kácení deštných pralesů. „Přístup Čechů k ekologii se výrazně proměnil. Stále více lidí třídí odpad a téměř 90 % domácností šetří elektřinou."[70] R. Janoušek dodává: „Silnou stránkou české ekologie je, že vzniká řada nových a aktivních organizací. Třídíme, zajímáme se, uklízíme Česko. Slabou stránkou je průmysl se svou spotřebou zdrojů, který jede v zajetých kolejí."[71] Lidé vyhledávají a oceňují značky, které se snaží šetřit životní prostředí. Z tohoto důvodu se organizace často zapojují do problematiky tohoto tématu. Mnoho podniků implementuje oblast životního prostředí v rámci CSR. Často také investují do inovací a nových technologií v rámci ochrany životního prostředí. Podniky se mohou zapojit k ochraně životního prostředí pomocí dobrovolného přístupu EMS v rámci, kterého mohou získat certifikaci EMAS nebo ISO 14 001. Organizace však ovlivňuje enviromentální legislativa, kterou firmy musí dodržovat. Česká enviromentální legislativa se zaměřuje na následující oblasti:

- „znečisťování ovzduší,
- zatěžování odpadních vod,

---

[68] EVROPSKÁ AGENTURA PRO ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. *Evropské životní prostředí – stav a výhled 2020* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2019, s. 6 [cit. 2021-03-06]. ISBN 978-92-9480-130-2. Dostupné z: doi:10.2800/412710

[69] EVROPSKÁ AGENTURA PRO ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. Stav evropského životního prostředí v roce 2020: naléhavě je zapotřebí změnit směr, abychom dokázali čelit výzvám spojeným se změnou klimatu, zastavit degradaci přírodních zdrojů a zajistit budoucí prosperitu. *Evropská agentura pro životní prostředí* [online]. 2019, 04.12. [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: https://www.eea.europa.eu/cs/highlights/stav-evropskeho-zivotniho-prostredi-v

[70] REDAKCE. Ekologické problémy Česka: voda, sucho, plasty a zemědělství. *Energy Globe* [online]. [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: https://www.energyglobe.cz/temata-a-novinky/hlavni-ekologicke-problemy-ceska-voda-a-sucho-plasty-a-zemedelstvi

[71] JANOUŠEK, Radek. Ekologické problémy Česka: voda, sucho, plasty a zemědělství. *Energy Globe* [online]. [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: https://www.energyglobe.cz/temata-a-novinky/hlavni-ekologicke-problemy-ceska-voda-a-sucho-plasty-a-zemedelstvi

- nakládání s odpady za účelem recyklace,
- bezpečného ukládání odpadů a jejich odpovědné likvidace,
- skladování a nakládání s nebezpečnými a rizikovými látkami,
- zabezpečení dodržování hygienických limitů a norem, zejména v produkci hluku, kouře, výparů, plynů, prachu aj.,
- zabezpečení prevence a odstranění následků případných negativních důsledků na životní prostředí,
- výroby, prodeje a likvidace chemických látek, potravin či elektroniky."[72]

[72] TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv. *Společenská odpovědnost firem: společensky citlivých odvětví* [online]. Praha: Grada Publishing, 2017, 79 s. [cit. 2020-11-29]. ISBN 978-80-271-0285-3. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:3c0788b0-bce9-11ea-998c-005056827e51?page=uuid:8e30b9e8-102f-44f2-aec5-7cbf0dadb48a

PRAKTICKÁ ČÁST

2 PRŮZKUM V ORGANIZACI

Organizace se na českém trhu v oblasti financování osobních a užitkových vozů pohybuje již několik let. Zaměřuje se na podporu prodeje značek jako je Audi, SEAT, Volkswagen, Škoda, Porsche, Ducati a koncernových ojetých vozů. V čele s poskytováním úvěrů a operativních leasingů také nabízí servisní balíčky, značkové pojištění a další služby pro podnikatele, soukromé osoby a organizace. Společnost se zaměřuje na inovace produktů a rozšiřování svých služeb v oblasti mobility, a právě díky produktovým inovacím se společnost řadí mezi jedny z nesilnějších poskytovatelů financování automobilů. V nadcházejícím období firma plánuje významné změny v rámci vozového parku, do kterého chce implementovat novou obchodní strategii, aby tak lépe reagovala na rychle se měnící trh. Firma také chystá nové webové stránky, mobilní aplikaci či nový projekt CRM.

Organizace si uvědomuje důležitost nových trendů a aktivně se zapojuje například do robotizace, poskytování služeb bez přímého dopadu na životní prostředí, vzdělávání a školení zaměstnanců, společenské odpovědnosti či podpory lokální komunity. Vedení organizace se zajímá o nové trendy, a proto projevilo zájem o průzkum, který jim může ukázat další možnosti rozvoje. Z tohoto důvodu jsem si pro svůj průzkum vybrala právě tuhle organizaci.

2.1 Cíle a metodika průzkumu

Cílem průzkumu bylo posoudit uplatnění změn a trendů v organizaci. Dalšími cíli průzkumu bylo také odhalit vztah vedení a zaměstnanců k trendům a ke změnám v managementu, jaké změny a trendy respondenti vnímají, na jaké změny je firma připravená či na jaké trendy firma reaguje/nereaguje.

K průzkumu uplatnění změn a trendů v organizaci jsem si vybrala metodu dotazníkového šetření a hloubkového rozhovoru. Průzkum se skládá ze tří částí. První část zahrnuje dotazník rozeslaný managementu firmy. Druhá část zahrnuje dotazník rozeslaný zaměstnancům. Třetí část zahrnuje hloubkové rozhovory s vybraným vedením organizace, které navazovaly na dotazníky.

Dotazník poskytl základní přehled o tom, jaké trendy/změny vedení firmy a zaměstnanci vnímají, a jak na ně firma reaguje. Dotazník byl sestaven z 10 uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek. Získaná data byla zobrazena v tabulkách nebo v grafech. Odpovědi vyjádřené pomocí tabulek jsou uvedeny v absolutních a relativních hodnotách. Odpovědi zobrazené v grafech jsou vyjádřeny v absolutních hodnotách. Dotazník byl pro obě skupiny stejný.

Prvním souborem bylo vedení organizace. Organizace má celkem 10 oddělení. Každé oddělení má různý počet vedoucích pozic závislý na počtu zaměstnanců. Dotazník byl rozeslán v únoru 2021 v elektronické podobě prostřednictvím emailu všem 27 manažerům. Email zahrnoval mé představení, seznámení s průzkumem, cíle průzkumu, počet otázek v dotazníku, dobu trvání dotazníku, informaci o anonymitě, konec sběru dat, informaci o zaslání dotazů, odkaz na online dotazník a poděkování.

Návratnost dotazníku byla 44 %. Z celkového počtu 27 oslovených manažerů odpovědělo 12 manažerů.

Druhým souborem byli zaměstnanci firmy. Organizace má celkem 10 oddělení, které má různý počet zaměstnanců. Dotazník byl rozeslán v únoru 2021 v elektronické podobě prostřednictvím emailu vybraným 50 zaměstnancům. Výběr zaměstnanců byl proveden tak, aby dotazník dostali zaměstnanci z různých oblastní a pozic od asistentů, senior asistentů, projektových manažerů, oblastních manažerů až po různé specialisty na určitou oblast. Email zahrnoval mé představení, seznámení s průzkumem, cíle průzkumu, počet otázek v dotazníku, dobu trvání dotazníku, informaci o anonymitě, konec sběru dat, informaci o zaslání dotazů, odkaz na online dotazník a poděkování. Návratnost dotazníku byla 62 %. Z celkového počtu 50 oslovených zaměstnanců odpovědělo 31 zaměstnanců.

Hloubkový rozhovor navazoval na výsledky získané pomocí dotazníků a hledal možná řešení. Hloubkový rozhovor jsem zvolila z toho důvodu, že při něm dochází k přímé interakci s respondentem a mohla jsem tak získat hlubší názory a postoje respondenta v dané oblasti. Rozhovory byly nahrány pomocí zvukového zařízení a následně přepsány a analyzovány. Pomocí dotazníků byly zjištěné rozpory, které byly následně prozkoumány pomocí rozhovorů. Cílem hloubkových rozhovorů bylo zjistit důvody nesrovnalostí mezi výsledky dotazníků a najít možná řešení.

Zkoumaným souborem bylo vedení organizace. Pozvánky k rozhovorům byly rozeslány v březnu 2021 prostřednictvím emailu 10 manažerům. Výběr manažerů byl proveden tak, aby každá oblast byla zastoupena jedním manažerem. Email zahrnoval mé představení, cíle rozhovoru, informaci o anonymitě, informaci o délce trvání rozhovoru, informaci o nahrávání, informaci o způsobu konání, výzvu k odpovědi, scénář a poděkování. Celkem bylo provedeno 5 rozhovorů s manažery z oblasti správy, lidských zdrojů, obchodu, produktu a marketingu.

2.2 Dotazník pro management firmy

Otázka č. 1

V jaké oblasti pracujete?

Typ práce	Počet responzí	Podíl v %
Správa	2	16,7
Finance a účetnictví	2	16,7
Informační technologie	2	16,7
Obchod	2	16,7
Výkonné vedení	1	8,3
Kredit a risk management	1	8,3
Produkt a proces	1	8,3
Remarketing	1	8,3

Tabulka 1 – Odpovědi k otázce č. 1

Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění

Počet responzí z různých oblastí je nerovnoměrný, a to z toho důvodu, že jednotlivé oblasti jsou zastoupeny jiným počtem zaměstnanců i jiným počtem manažerů. Někteří manažeři dotazník nevyplnili, a to manažeři z oblasti právní, lidských zdrojů, controllingu a zákaznického servisu.

Otázka č. 2

Jaké změny podle Vás ovlivňují management? (volná odpověď)

Odpovědi	Počet responzí	Podíl v %
Aktuální situace s COVID (přesun do onlinu) a s tím související práce s teamem (zpětná vazba, zadávání a kontrola úkolů, udržení motivace a správného směru).	1	8,3
Technologie, legislativní rámec, COVID pandemie	1	8,3
Trendy v koncernu	1	8,3
Digitalizace, generační přístup, globalizace	1	8,3
Změny ve způsobu práce – digitalizace, distanční řízení a výkon práce	1	8,3
Ekonomické změny, změny v poptávce – nástup generace mileniálů, internet věcí	1	8,3
Nové technologie, nová generace pracovníků	1	8,3
Práce s daty – big data analysis, automatizace.	1	8,3
Chování firem a jednotlivců, technologické trendy.	1	8,3
Vládní opatření v ČR	1	8,3
Myšlení lidí	1	8,3
Bez odpovědi	1	8,3

Tabulka 2 – Odpovědi k otázce č. 2
Zdroj: vlastní zpracování

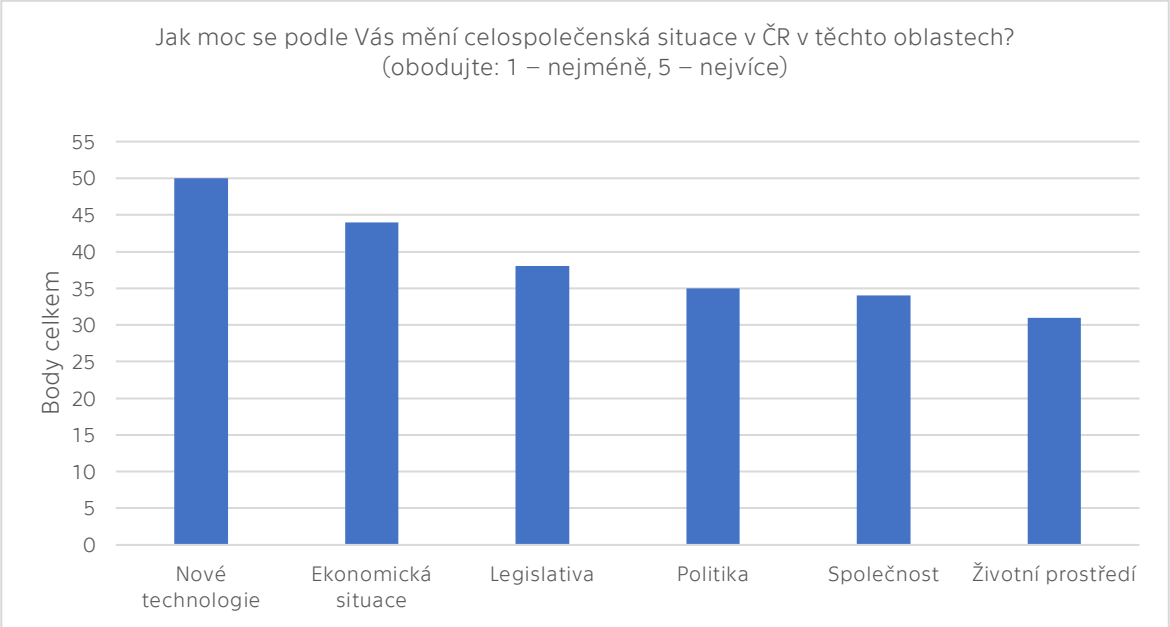
Zjištění

Na otevřenou otázku č. 2 odpověděla většina respondentů, pouze 1 respondent se odmlčel. Vedení firmy zaznamenává změny ve vládních opatřeních souvisejících s pandemií koronaviru, v nových technologií, v ekonomické situaci, v globalizaci, v distančním způsobu řízení, ve výkonu práce a v myšlení lidí. Zaznamenávají také nástup nové generace pracovníků.

Management organizace tedy vnímá řadu největších změn, které mají značný vliv na přeměnu managementu v 21. století.

Otázka č. 3

Jak moc se podle Vás mění celospolečenská situace v ČR v těchto oblastech? (obodujte: 1 – nejméně, 5 – nejvíce)



Graf 1 – Odpovědi k otázce č. 3
Zdroj: vlastní zpracování

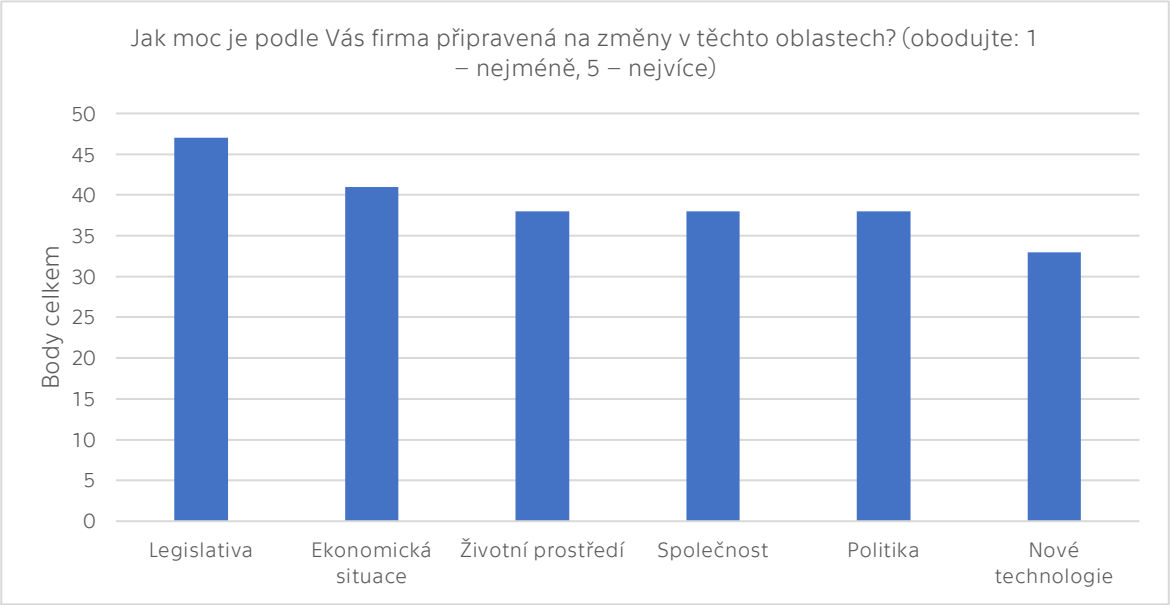
Zjištění

V této otázce nejvíce bodů dostaly změny v oblasti nových technologií. Podle vedení organizace se tedy nejvíce mění celospolečenská situace v oblasti nových technologií, v ekonomické situaci a následně v legislativě. Nejmenší změny vedení naopak vnímá v oblasti životního prostředí. Tento fakt může být způsoben tím, že v této oblasti firma přímo nepůsobí.

Nové technologie či legislativa jsou pro firmu klíčové, jelikož se firma zaměřuje na obchod a financování automobilů. Také ekonomická situace státu je důležitá oblast pro fungování firmy, a to v návaznosti na skutečnost, že pokud lidé cítí finanční stabilitu nebojí se investovat do koupě nových automobilů či se zavázat operativním leasingem.

Otázka č. 4

Jak moc je podle Vás firma připravená na změny v těchto oblastech? (obodujte: 1 – nejméně, 5 – nejvíce)



Graf 2 – Odpovědi k otázce č. 4
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění

Z grafu lze vyčíst, že je organizace podle responzí nejvíce připravená na změny v oblasti legislativy a nejméně v oblasti nových technologií. Na legislativní změny je firma nejvíce připravená, jelikož se jedná o firmu, která se zaměřuje na financování vozů, a musí tedy pružně reagovat na změny v této oblasti. Z předchozí otázky č. 3 vyplynulo, že respondenti zaznamenávají největší změny v oblasti nových technologií, avšak v otázce č. 4 vyplývá, že na změny v této oblasti je firma nejméně připravená (tento rozdíl bude jedním z témat v rámci 3. části průzkumu). V rozporu s otázkou č. 3 je také oblast životního prostředí, ve které podle otázky č. 3 nedochází ke značným změnám, ale firma je na tuto oblast dostatečně připravená, jelikož se změny v této oblasti firmy přímo nedotýkají.

Otázka č. 5

Které z uvedených trendů vnímáte jako nejvýznamnější pro společnost ČR? (Vyberte top 10)

Graf 3 – Odpovědi k otázce č. 5
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění

Všech 12 respondentů označilo jako nejvýznamnější trend pro společnost ČR digitalizaci. Dále 9 respondentů uvedlo jako velmi důležitý trend cybersecurity a homeoffice. Work-life balance, automatizace a ochrana životního prostředí získali 8 responzí. Mezi nejméně významné trendy respondenti zařadili 3D tisk a rozšířenou realitu.

Otázka č. 6

Které z uvedených trendů vnímáte jako nejvýznamnější pro fungování firmy? (Vyberte top 10)

Graf 4 – Odpovědi k otázce č. 6
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění

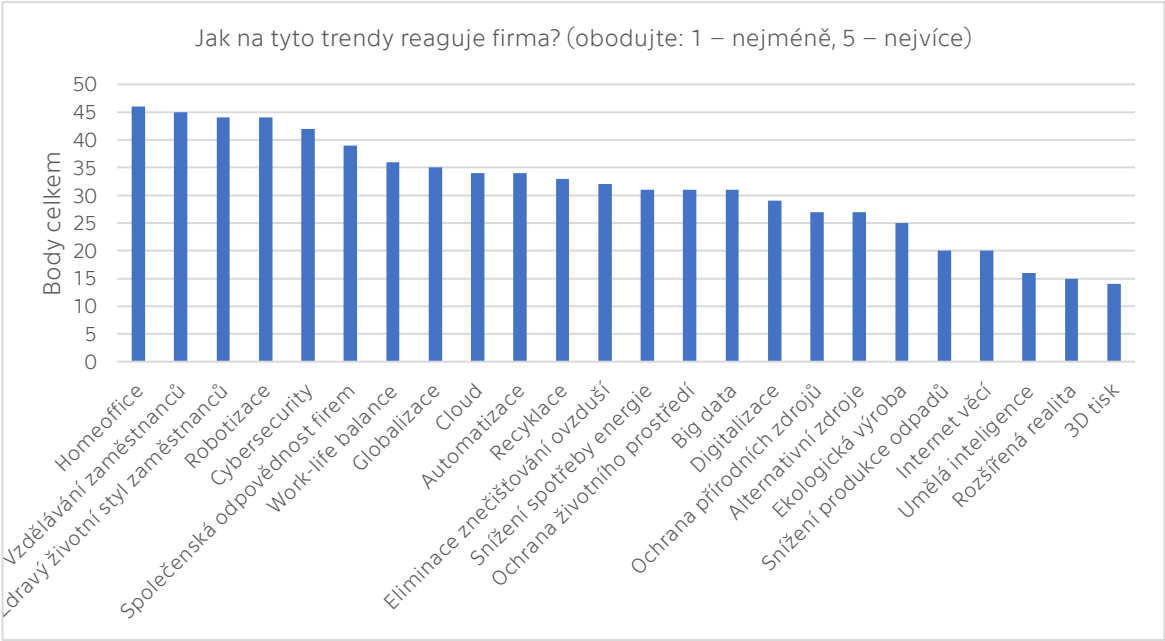
Jako nejvýznamnější trend pro fungování firmy označilo všech 12 respondentů taktéž digitalizaci. Jako další nejvýznamnější trend uvedlo 11 respondentů work-life balance. Mezi další nejvýznamnější trendy pro organizaci vedení společnosti zařadilo homeoffice, robotizaci a společenskou odpovědnost firem. Mezi nejméně významné trendy s nulovými responzemi označili 3D tisk, rozšířenou realitu a umělou inteligenci. V oblasti, ve které firma působí jsou trendy jako recyklace, ochrana přírodních zdrojů, snížení produkce odpadů, 3D tisk, rozšířená realita či umělá inteligence nejméně důležité.

Management firmy tedy vnímá ochranu životního prostředí jako významný trend v ČR, ale ne tak významný pro fungování firmy, kvůli již zmíněnému zaměření firmy na obchod a financování automobilů. Dále respondenti považují za nejvýznamnější trend v rámci ČR cybersecurity, ale pro fungování firmy už jej za tak významný nepovažují.

Robotizace a společenská odpovědnost firem se v rámci nejdůležitějších trendů v ČR na 7. a 8. místě, avšak v rámci významnosti pro fungování firmy se umístili na 4. a 5. místě. Důvodem může být skutečnost, že se v těchto trendech organizace výrazně angažuje. Větší význam v rámci trendů důležitých pro firmu oproti ČR přidali respondenti vzdělávání zaměstnanců, které je v současné době pro firmu nezbytné v souvislosti s novými technologiemi.

Otázka č. 7

Jak na tyto trendy reaguje firma? (obodujte: 1 – nejméně, 5 – nejvíce)



Graf 5 – Odpovědi k otázce č. 7
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění

Podle odpovědí respondentů nejvíce firma reaguje na trend homeoffice, vzdělávání zaměstnanců, zdravý životní styl zaměstnanců, robotizaci, cybersecurity a společenskou odpovědnost firem.

S porovnáním s předchozími otázkami je jednoznačné, že respondenti vnímají homeoffice jako jeden z nejvýznamnějších trendu a organizace se v něm taktéž angažuje. Důvodem je fakt, že kvůli pandemii koronaviru většina firem musela převést výkon práce z pracovišť domů.

Vzdělávání zaměstnanců management považuje za jeden z nejdůležitější trendů pro fungování firmy a firma na něj taktéž podle odpovědí dostatečně reaguje. Nicméně respondenti v předchozích dvou otázkách označili jako nejvýznamnější trend digitalizaci, ale v otázce reakcí organizace na jednotlivé trendy dostala digitalizace pouze 26 bodů z 60 (tento rozdíl bude jedním z témat v rámci 3. části průzkumu). Je to tedy trend, na který by se organizace měla více zaměřit. Dále zdravý životní styl zaměstnanců či cybersecurity management firmy v otázce č. 6 nepovažoval za velmi důležité trendy pro fungování firmu, ale firma se v nich značně angažuje (tento rozdíl bude jedním z témat v rámci 3. části průzkumu).

Reakce organizace tedy lépe pokrývají potřeby organizace než potřeby ČR, ale s výjimkami jako je digitalizace, zdravý životní styl zaměstnanců či cybersecurity.

Otázka č. 8

Kromě uvedených trendů v předchozích otázkách, jaké další změny ve firmě pozorujete? (volná odpověď)

Odpovědi	Počet responzí	Podíl v %
Bez odpovědi	3	25
Změna chování v důsledku covidu.	1	8,3
Sdílení know-how v rámci koncernu (Evropa).	1	8,3
Centralizace, unifikace produktů	1	8,3
Více meetingů	1	8,3
Robotizace	1	8,3
Asocializace	1	8,3
Nový styl řízení	1	8,3
Vše bylo zmíněno.	1	8,3
Nic mě nenapadá.	1	8,3

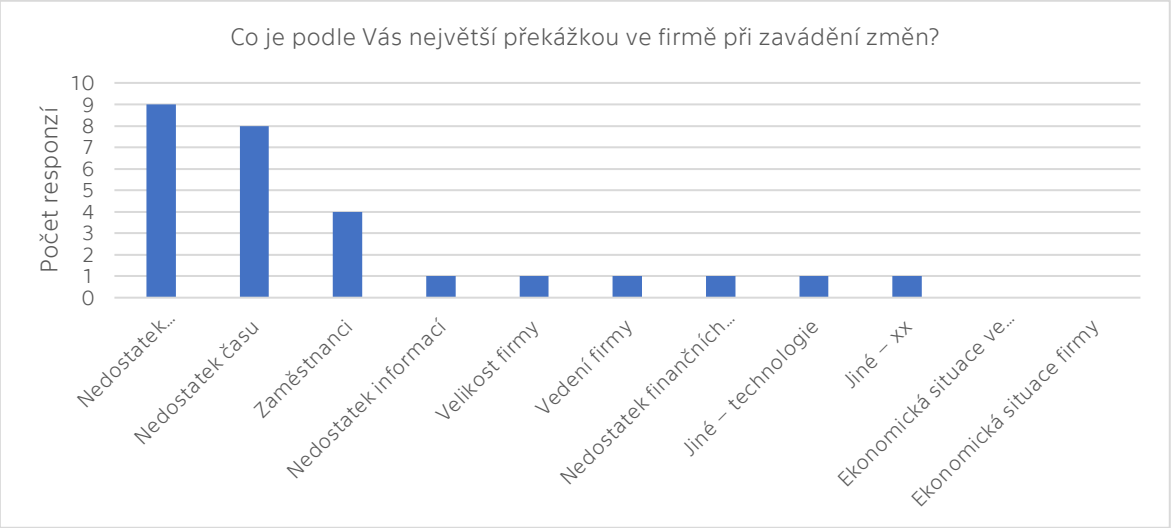
Tabulka 3 – Odpovědi k otázce č. 8
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění:

Mezi další změny ve firmě respondenti pozorují centralizaci, unifikaci produktů, asocializaci, více meetingů, nový styl řízení či sdílení know-how v rámci koncernu v Evropě.

Otázka č. 9

Co je podle Vás největší překážkou ve firmě při zavádění změn?



Graf 6 – Odpovědi k otázce č. 9
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění:

Respondenti měli možnost vybrat z více odpovědí či zapsat svou vlastní. Mezi největší překážky při zavádění změn označilo 9 respondentů nedostatek zaměstnanců k realizaci, 8 respondentů nedostatek času a 4 respondenti označili zaměstnance. Naopak nedostatek finančních prostředků označil pouze jeden respondent. Ekonomickou situaci firmy nepovažoval ani jeden respondent jako překážku při zavádění změn. Můžeme tedy říci, že finanční prostředky neomezují zavadění změn.

Otázka č. 10

Co navrhujete k odstranění překážek při zavádění změn? (volná odpověď)

Odpovědi	Počet responzí	Podíl v %
Bez odpovědi	2	16,7
Při zavádění změn je potřeba čas a zdroje, hlavně ty lidské. Pokud se něčeho z toho nedostává, změny jsou pak neefektivní a dělané narychlo.	1	8,3
Lépe řídit priority změn, dnes se v podstatě dělá všechno, a tak vlastně pořádně nic. Všechno je rozvleklé, namísto intenzivního, ale krátkého vývoje.	1	8,3
Uvědomit si, že nejsme IT firma, ale obchodní firma. Dát prioritu vývoji a potřebám obchodu hlavně v oblasti digitalizace a paperless. Konkurence je v tomto směru o pět let vpřed.	1	8,3
Větší autonomie – zvýšení pružnosti, design tailormade řešení pro daný trh s ohledem na „value for money" a konkurenční prostředí.	1	8,3
Možnost využít lokálních řešení místo centralizace. Mít flexibilní core systém.	1	8,3
Rotace zaměstnanců.	1	8,3
Zlepšit angažovanost zaměstnanců.	1	8,3
Investice do IT.	1	8,3
Vybírat kvalitní systémy.	1	8,3
Open mind	1	8,3

Tabulka 4 – Odpovědi k otázce č. 10
Zdroj: vlastní zpracování

2.3 Dotazník pro zaměstnance firmy

Otázka č. 1

V jaké oblasti pracujete?

Typ práce	Počet responzí	Podíl v %
Správa	5	16,1
Obchod	4	12,9
Podpora	3	9,7
Zákaznický servis	3	9,7
Kredit a risk management	3	9,7
Informační technologie	3	9,7
Finance a účetnictví	2	6,5
Řízení projektů	2	6,5
Marketing	2	6,5
Produkt a proces	2	6,5
Remarketing	1	3,2
Právní	1	3,2

Tabulka 5 – Odpovědi k otázce č. 1
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění

Počet responzí z jednotlivých oblastí je nerovnoměrný, jelikož každá oblast je zastoupena jiným počtem zaměstnanců. Zaměstnanci z oblasti lidských zdrojů neodpověděli.

Otázka č. 2

Jaké změny podle Vás ovlivňují management? (volná odpověď)

Odpovědi	Počet responzí	Podíl v %
Bez odpovědi	2	6,5
Digitalizace, „nucený" nástup intenzivních Homeoffice, zvyšující se komplexita prostředí (IT, technická, obchodní)	1	3,2
Změny myšlení společnosti	1	3,2
Školící agentury	1	3,2
Situace na trhu, chování lidí atd.	1	3,2
Změna procesů, přizpůsobení požadavkům trhu	1	3,2
Zrychlená doba, robotizace	1	3,2
Poptávka, tržní prostředí, legislativa, chování zákazníků i konkurence, technologie	1	3,2
aktuální situace na trhu	1	3,2
Přesun k jinému systému práce (Homeoffice), orientace na online prodej (internet, mobilní aplikace), flexibilita pracovní síly (EU)	1	3,2
Robotizace, tlak na digitalizaci	1	3,2
Změny v chování spotřebitelů	1	3,2
V současné době např. změny ve způsobu práce z prezenční na homeoffice	1	3,2
Podnikatelské prostředí	1	3,2
Inovace	1	3,2
Ekonomika	1	3,2
Ekonomika státu	1	3,2
Globalizace a digitalizace	1	3,2
Rychlý přechod z pracovišť na homeoffice	1	3,2
Ekonomická situace	1	3,2
Nastavení KPIs z HQ	1	3,2
Směr firmy, lidi v týmu, přímý nadřízený, vedení společnosti	1	3,2
Změna pracovního prostředí	1	3,2
Současná situace ve světě spojená s covidem	1	3,2
Covid pandemie, digitalizace, automatizace, současná ekonomika a situace na trhu	1	3,2
Změny v myšlení lidí – lidé chtějí, aby je práce bavila	1	3,2
Nejsem manažer, mohu posuzovat pouze z pohledu člena týmu. V rámci českého managementu nedochází k zásadním změnám, spíše k evoluci řízení lidí, kteří je daná nástupem mladších manažerů do vedoucích pozic. Z mé zkušenosti je značný rozdíl mezi českým a západním managementem především k přístupu v oblasti work and life ballance.	1	3,2
Rostoucí konkurence	1	3,2
Právní, ekonomické, změny v chování spotřebitelů aj.	1	3,2
Politika, ekonomika	1	3,2

Tabulka 6 – Odpovědi k otázce č. 2
Zdroj: vlastní zpracování

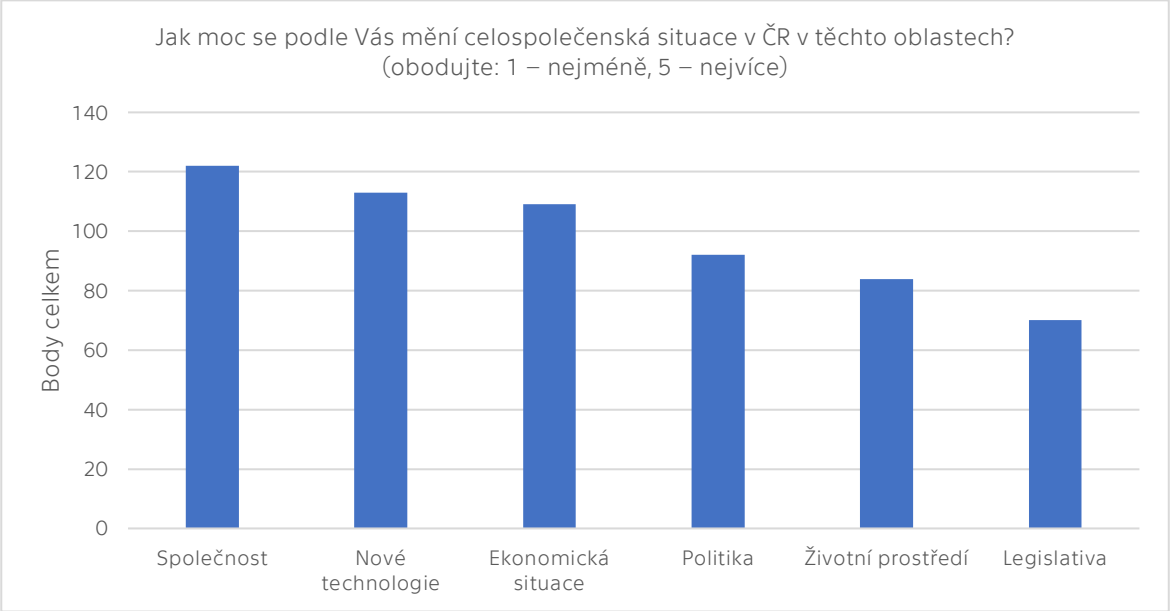
Zjištění

Zaměstnanci v této otázce měli prostor volnou odpovědí vypsat změny, které podle nich ovlivňují management. V odpovědích se nejčastěji objevuje ekonomická situace, covid pandemie, rychlý přechod na homeoffice, nové technologie, digitalizace,

změny na trhu či změny v chování společnosti. Objevují se zde i odlišné postřehy jako školící agentury, nastavené KPIs z HQ, změny směru firmy, vedení společnosti či nástup mladé generace, která má zahájit evoluci řízení lidí. Jeden z respondentů také poukázal na fakt, že v rámci českého managementu nedochází k tak zásadním změnám jako v západním managementu, především v oblastech work and life balance.

Otázka č. 3

Jak moc se podle Vás mění celospolečenská situace v ČR v těchto oblastech? (obodujte: 1 – nejméně, 5 – nejvíce)



Graf 7 – Odpovědi k otázce č. 3
Zdroj: vlastní zpracování

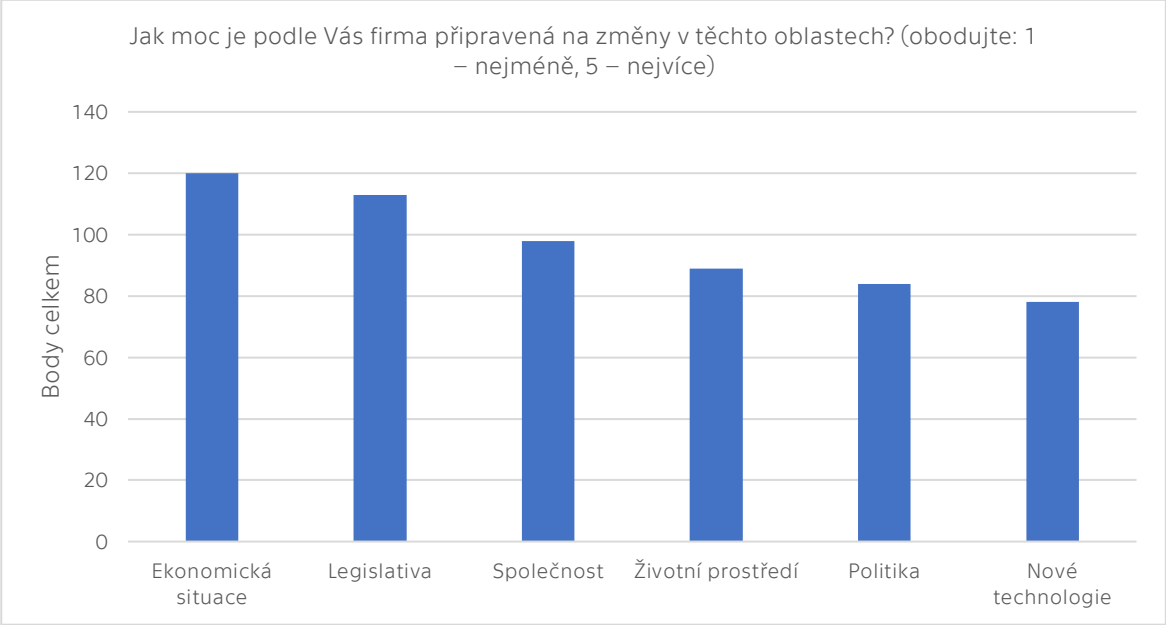
Zjištění

Podle responzí zaměstnanců se nejvíce mění celospolečenská situace v oblasti společnosti.

V porovnání s responzemi managementu je vidět, že vedení firmy vnímá změny ve společnosti méně než zaměstnanci. Naopak legislativu vnímají zaměstnanci méně než management firmy. To si můžeme zdůvodnit například tím, že zaměstnanci tolik nesledují změny v legislativě jako společenské změny, které se jich přímo týkají.

Otázka č. 4

Jak moc je podle Vás firma připravená na změny v těchto oblastech? (obodujte: 1 – nejméně, 5 – nejvíce)



Graf 8 – Odpovědi k otázce č. 4
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění

Vedení firmy i zaměstnanci se podle odpovědí shodli na tom, že v oblasti nových technologií dochází ke značným změnám, na které však organizace není patřičně připravená (tento rozdíl bude jedním z témat v rámci 3. části průzkumu). Nesoulad mezi managementem a zaměstnanci se objevuje v oblasti legislativy, ekonomické situaci, společnosti a životního prostředí. Management považuje legislativu jako oblast, na kterou je firma nejvíce připravená, ale zaměstnanci za tuto oblast považují ekonomickou situaci. Naopak na změny ve společnosti je firma podle managementu méně připravená než podle zaměstnanců.

Otázka č. 5

Které z uvedených trendů vnímáte jako nejvýznamnější pro společnost ČR? (Vyberte top 10)

Graf 9 – Odpovědni k otázce č. 5
Zdroj: vlastní zpracování

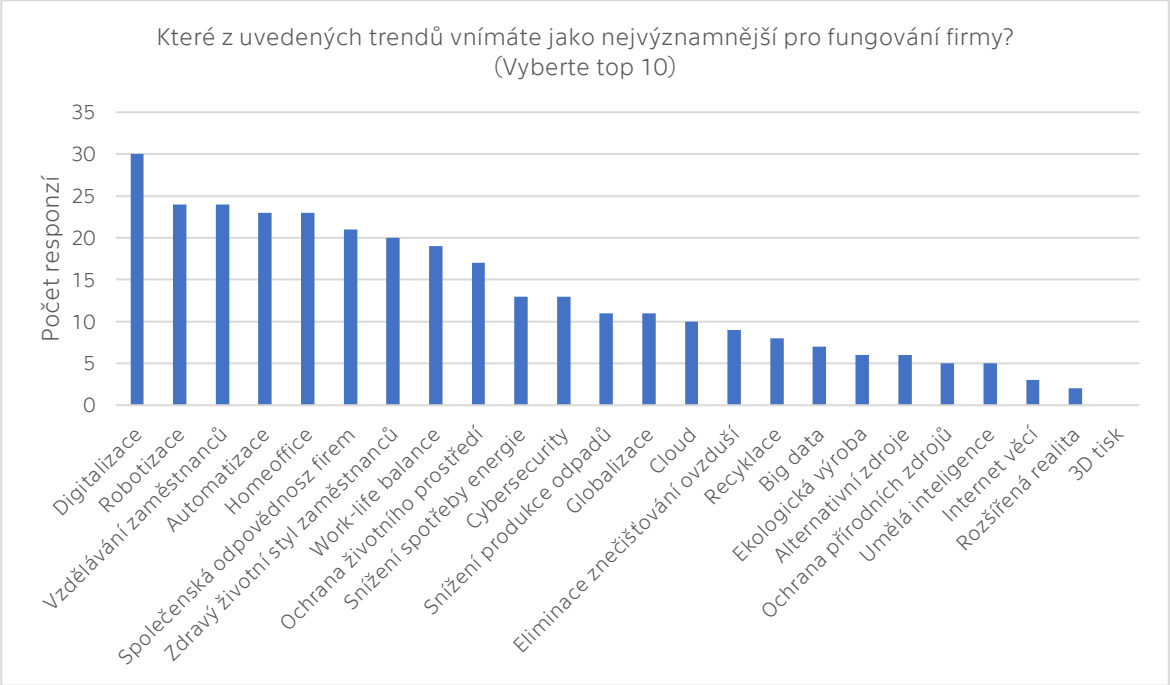
Zjištění

Mezi nejvýznamnější trendy pro společnost zaměstnanci zařadili digitalizaci, homeoffice, ochranu životního prostředí, automatizaci, work-life balance, robotizaci a eliminaci znečišťování ovzduší.

Lze si všimnout rozdílů mezi odpověďmi managementu a zaměstnanců. Například trend ochrana životního prostředí a eliminace znečišťování ovzduší zaměstnanci vnímají jako více významné trendy než management. Naopak trend cybersecurity management vnímá jako významnější trend než zaměstnanci.

Otázka č. 6

Které z uvedených trendů vnímáte jako nejvýznamnější pro fungování firmy? (Vyberte top 10)



Graf 10 – Odpovědi k otázce č. 6
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění

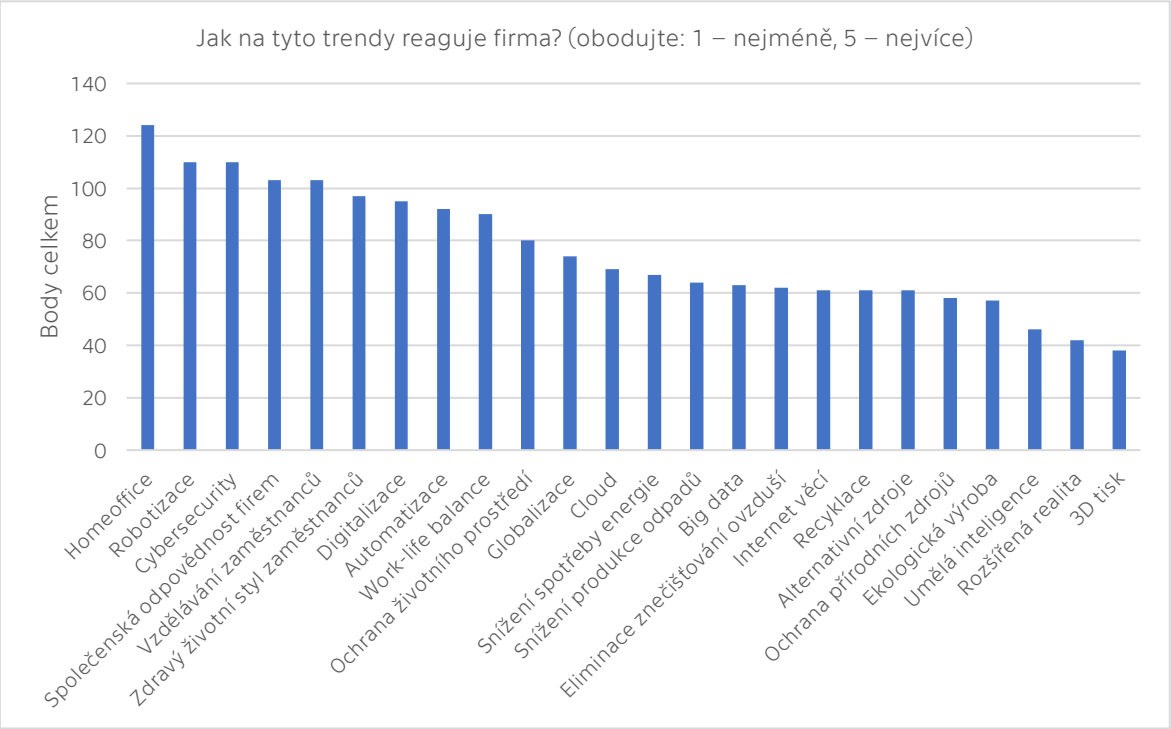
Téměř většina respondentů vybrala digitalizaci jako nejvýznamnější trend pro fungování firmy. Dále respondenti nejčastěji označovali robotizaci, vzdělávání zaměstnanců, automatizaci a homeoffice.

V porovnání s otázkou č. 5, kde získal trend vzdělávání zaměstnanců 14 responzí, v otázce č. 6 získal 24 responzí. Zaměstnanci tedy trend vzdělávání zaměstnanců nepovažují za tolik významný pro ČR jako pro fungování firmy.

Dle porovnání s odpověďmi managementu si lze také všimnout toho, že zaměstnanci vnímají vzdělávání zaměstnanců a zdravý životní styl zaměstnanců jako více důležité trendy pro fungování firmy než vedení. Naopak work-life balance zaměstnanci nepovažují za tak důležitý trend pro fungování firmy jako vedení. Trend cybersecurity zaměstnanci vnímají jako jeden z méně důležitých trendů jak pro společnost ČR, tak i pro fungování firmy. Podobně to vnímalo vedení firmy, kdy označilo cybersecurity jako poměrně důležitý trend pro společnost ČR, ale méně důležitý trend pro fungování firmy.

Otázka č. 7

Jak na tyto trendy reaguje firma? (obodujte: 1 – nejméně, 5 – nejvíce)



Graf 11 – Odpovědi k otázce č. 7
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění

Dle vyplněných bodů firma nevíce reaguje na trend homeoffice, robotizace, cybersecurity, společenská odpovědnost firem, vzdělávání zaměstnanců či zdravý životní styl zaměstnanců. Odpovědi tedy nejvíce pokrývají trendy, které jsou nejvýznamnější pro fungování firmy, avšak trend digitalizace se v otázce reakcí posunul z prvního místa na sedmé. Globalizace se v odpovědích zaměstnanců umístila až na 11 místě. Tento výsledek může být zapříčiněn tím, že se organizace zaměřuje primárně na český trh.

Ve srovnání s responzemi managementu je zřejmé, že obě skupiny vnímají digitalizaci jako nejvýznamnější trend pro ČR i pro fungování firmy, ale firma na něj reaguje nedostatečně (tento rozdíl bude jedním z témat v rámci 3. části průzkumu). Management i zaměstnanci nevnímají cybersecurity jako jeden z nejvýznamnějších trendů pro fungování firmy, ale firma se v cybersecurity značně angažuje (tento rozdíl bude jedním z témat v rámci 3. části průzkumu).

Otázka č. 8

Kromě uvedených trendů v předchozích otázkách, jaké další změny ve firmě pozorujete? (volná odpověď)

Odpovědi	Počet responzí	Podíl v %
Vše bylo zmíněno	7	22,6
Bez odpovědi	6	19,4
V rámci homeoffice se lidi samostatně motivují a taky kontrolují, nepotřebují nadřízeného. Omezují se zbytečné procesy.	1	3,2
Elektromobilita, konektivita, rovný přístup	1	3,2
Online prodej	1	3,2
V době Covidu zaměření na prevenci a zajištění ochrany zaměstnanců	1	3,2
Snaha o snížení fluktuace	1	3,2
Gamifikace	1	3,2
Agilní řízení	1	3,2
Sebeřízení	1	3,2
Snaha jít příkladem	1	3,2
Zmenšení fluktuace	1	3,2
Přechod na homeoffice	1	3,2
Rychlá reakce na vzniklou situaci	1	3,2
Atmosféra	1	3,2
Změny v chování lidí	1	3,2
Zvýšený vliv HQ	1	3,2
Zavádění agility	1	3,2
Přeorganizace	1	3,2
Ženy na manažerských pozicích	1	3,2

Tabulka 7 – Odpovědi k otázce č. 8
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění

Dva různí respondenti se shodli na snížení fluktuace, přechodu na homeoffice a s tím spojené sebeřízení, na dobré reakce firmy související s pandemií koronaviru a na agilním řízení.

Otázka č. 9

Co je podle Vás největší překážkou ve firmě při zavádění změn?

Graf 12 – Odpovědi k otázce č. 9
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění

Respondenti v této otázce mohli vybrat jednu nebo více z vypsaných možností a také vypsat vlastní odpověď. Jako největší překážku při zadávení změn uvedlo 19 respondentů nedostatek času. Následně nedostatek zaměstnanců k realizaci a nedostatek informací. 7 respondentů z 31 považuje za překážky také nedostatek finančních prostředků. Ve volných odpovědí se objevují překážky jako zastaralý a nedostatečný systém, flexibilita a nejistota. Na nespokojenost se systémy poukázali volnou odpovědí 3 respondenti (tento fakt bude jedním z témat v rámci 3. části průzkumu).

Odpovědi zaměstnanců a managementu jsou v této otázce téměř stejné až na nedostatek finančních prostředků, kdy management firmy nedostatek finančních prostředků nevnímá jako jednu z největších překážek firmy, ale zaměstnanci ano (tento rozdíl bude jedním z témat v rámci 3. části průzkumu). Management i zaměstnanci uvedli jako největší překážky nedostatek času a nedostatek zaměstnanců k realizaci (tato skutečnost bude jedním z témat v rámci 3. části průzkumu).

Otázka č. 10

Co navrhujete k odstranění překážek při zavádění změn? (volná odpověď)

Odpovědi	Počet responzí	Podíl v %
Bez odpovědi	6	19,4
Zvýšení kompetencí middle managementu, schvalování změn by nemělo tolik podléhat top managementu, jelikož o dané problematice často nejsou dostatečně informování.	1	3,2
Není specifikováno, o jaké změny jde, obecně dialog zaměstnanců s vedením a snaha situaci zlepšit na všech úrovních.	1	3,2
Nepracovat na hodně změnách najednou.	1	3,2
Důraz na organizaci a řízení projektů, větší autonomie inovačních teamů, důsledné vzdělávání zaměstnanců, sledování trendů, „nehodnotit všechny zajíce naráz".	1	3,2
Zefektivnit komunikaci v rámci firmy.	1	3,2
Prioritizace, diskuse	1	3,2
Dostatek zaměstnanců a finančních prostředků k realizaci změn.	1	3,2
Soustředit se pořádně na zaváděni jedné změny než jich zavádět více současně.	1	3,2
Nebýt zaseknutý ve staré době a umět se posouvat dál.	1	3,2
Inovace, implementovat po malých částech a postupně. Zúžit portfolio aktivit, které běží ve stejný čas.	1	3,2
Analyzovat změny a následně na ně reagovat.	1	3,2
Více informovat a komunikovat.	1	3,2
Přizpůsobit se nové době.	1	3,2
Lépe plánovat.	1	3,2
Více zajišťovat potřeby zaměstnanců, zlepšit systémy.	1	3,2
Odstranění zastaralých procesů, častější aktualizace postupů a přizpůsobivost okolnímu světu. Provádění průzkumů a zajišťování aktuálních potřeb a postřehů u zaměstnanců (uživatelů) v dané oblasti dění,	1	3,2
Zavádět změny postupně a pomalu, ale efektivně.	1	3,2
Změnit filozofii firmy.	1	3,2
Více informovat zaměstnance.	1	3,2
Být flexibilní.	1	3,2
Zvýšení motivace zaměstnanců, čas na změny.	1	3,2
Více se zaměřit na ekologii.	1	3,2
Snížit rozpracovanost projektů.	1	3,2
Reálné plánování.	1	3,2
Odvahu	1	3,2

Tabulka 8 – Odpovědi k otázce č. 10
Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění

V poslední otevřené otázce měli respondenti navrhnout odstranění překážek při zavádění změn. Mezi návrhy se často objevují náměty jako soustředit se na změny postupně, více informovat, více inovovat a zlepšit komunikaci se zaměstnanci a vedením na všech úrovních.

Management firmy i zaměstnanci se v odpovědích shodují na zlepšení systémů, zvýšení autonomie nebo zlepšení řízení změn.

Management firmy navrhl zlepšit angažovanost zaměstnanců. Naopak zaměstnanci navrhli větší informovanost, motivaci a zajištění jejich potřeb ze strany managementu (tato skutečnost bude jedním z témat v rámci 3. části průzkumu).

2.4 Rozhovory s managementem firmy

Každá otázka obsahuje souhrn odpovědí všech 5 respondentů. Scénář rozhovorů měl předem stanovené otázky. V průběhu rozhovorů byl také prostor pro doplňující otázky, které se u jednotlivců lišily. Přepisy jednotlivých rozhovorů nejsou součástí bakalářské práce. Celkové vyhodnocení průzkumu se nachází v následující podkapitole.

Management firmy i zaměstnanci zaznamenávají největší změny v oblasti nových technologií, avšak z další otázky vyplynulo, že na změny v této oblasti je firma nejméně připravená. Co tento fakt brzdí? Co doporučujete?

Důvody:

1) Dlouhá implementace nového core systému a s tím související velké využití většiny kapacit firmy.
2) Provázanost know how a komunikace externích lidí a interních lidí, kteří znají stávající procesy.
3) Oproti konkurenci je firma v digitalizaci pozadu, ale není to tak, že by se v tom firma přímo neangažovala. Důvodem toho, že jsme pozadu je příliš složitá organizační struktura a neschopnost agilně reagovat na nové trendy v oblasti nových technologií.
4) Není to o tom, že by firma na tuto oblasti nereagovala, ale brzdí to interní kapacity lidí, které jsou zaneprázdněné vývojem nového informačního systému a určování priorit.
5) Firma vytváří nový informační obchodní systém, který se bude implementovat do Anglie a Číny, takže velká kapacita lidí je zaneprázdněna tímto projektem a už nemáme dostatek lidí, síly, energie a know how na to, aby se začínala mobilní aplikace a další digitální technologie.

Doporučení

1) Zaměřit se na další technologie paralelně a hledat mezi varianty, tak aby bylo možné například digitalizaci implementovat do doby, než se vyvine nový core systém.
2) Přirozená fluktuace lidí, tak aby nám přinesla potřebné know how. Dále zmenšit počet projektů, tak aby byly větší kapacity stávajících lidí na zapojení do nových projektů.
3) Menší agilnější týmy lidí, kdy za každé oddělení bude v týmu jeden zástupce (specialista na danou oblast), který dostane vyšší kompetenci a míru autonomie. Rozštěpení velkých cílů na menší úkoly a řešení v rámci menších týmů.
4) Přeskládat největší projekt tak, aby lidé mohli zároveň pracovat na inovacích nebo rozšířit počet zaměstnanců.
5) V současné době jsme vytvořili akademii, která je pro digitální ambasadory v rámci stav dialogu. Jednou za rok se dělá rozvojový rozhovor, kdy si každý

manažer vytipuje 2–3 lidi ve svém oddělení, kteří jsou velmi technicky a technologicky nadaní a nominuje ho do akademie, ze které budeme mít 15 interních lidí (digitálních ambasadorů). Z těchto ambasadorů následně uděláme interní trenéry s tím účelem, aby své know how předávali dál ve svých týmech. Před rokem se vytvořil agilní projekt, kde jsme vytipovali jiné lidi než jen z IT oddělení, a do agility se zapojilo 50 lidí. Díky tomu se nám podařilo nastartovat CRM projekt, který je už poměrně daleko.

Mezi návrhy managementu i zaměstnanců na odstranění překážek při zavádění změn se často objevuje, aby se zlepšilo řízení změn (zavádět změny po malých částech a postupně oproti zavádění několika změn naráz a neefektivně). Souhlasíte?

1) Ano, tohle je otázka prioritizace. Priority by měly být více dané podle zákazníků a trhu.
2) Ano, prioritizace mezi projekty a tím pádem možnost se lépe soustředit na konkrétní projekty a změny, by tomu pomohla.
3) S tímto souhlasím. Firma by se měla více transformovat na agilní vývoj a nebrat si příliš velká sousta, které nejsme schopní zvládnout nebo jsme, ale za dlouho, složitě a draze. Spíše jít cestou menších celků a agilnějšího vývoje.
4) Ano, pomohlo by utřídit priority tak, aby celá firma dělala na projektech podle priorit a ostatními se nezabývala. Je to o tom, abychom dělali buď aktivit méně a dotahovali je do konce nebo abychom získali více kapacit, a to buď z jiných zdrojů nebo z uvolnění správných lidí na to, aby se mohlo dělat více věcí.
5) Ano, je důležité neustále zavádět kritéria pro co nejlepší prioritizaci, které nám říkají, kolik lidí máme na to, abychom to zvládli.

Zdravý životní styl zaměstnanců management firmy dle odpovědí nepovažoval za velmi důležitý trend pro fungování firmy, ale firma se v něm značně angažuje. Je to podle Vás takhle v pořádku nebo je to potřeba nějak změnit?

1) V pořádku to není, ale je to více PR aktivita, než aby na tom managementu záleželo.
2) Je to přínosný trend a firmu tolik nestojí, ale patří to do dlouhodobého uvažování a manažeři ho ve svém krátkodobém uvažování neberou za tak důležitý. Je to něco, co manažery neomezuje k dosahování jejich cílů.
3) V dnešní době patří tento trend ke každému modernímu zaměstnavateli, je dobře, že se v něm firma angažuje.
4) Je v pořádku, že se firma v dnešní době angažuje ve zdravém životním stylu zaměstnanců. Firma by se však v tomto trendu neměla angažovat jenom v oblasti HR aktivit, ale i v oblasti manažerů, kteří by se měli starat více o týmy. Nicméně to souvisí hodně s kapacitami lidí a s tím, co jsou ještě schopní udělat vedle toho, co mají naloženo.
5) Je dobře, že se v tom angažujeme, protože nic jiného a důležitějšího než to, aby naši lidé byli v pořádku a zdraví, není. Prevenci a podporu zdraví považuji za absolutní nutnost, pro firmu, která má tak velké tempo jako my.

Cybersecurity management firmy i zaměstnanci dle odpovědí nepovažují za velmi důležitý trend pro fungování firmy, ale firma se v něm značně angažuje. Je to podle Vás takhle v pořádku nebo je potřeba to nějak změnit?

1) V pořádku to není, cybersecurity je však nutnost pro fungování firmy, ale není úplně hybatelem a prioritou číslo jedna, jelikož jsme obchodní firma. Jsou trendy jako digitalizace, ve kterých nám ujíždí vlak a jsou pro nás důležitější.
2) Je to trend, který zaměstnanci přímo nevidí, vnímají to spíše jako něco, co je svým způsobem obtěžuje.
3) Cybersecurity je důležitý trend pro fungování firmy a možná by bylo dobré připomenout zaměstnancům, jaké by mohly plynout rizika z toho, kdyby se nám někdo naboural do systémů,
4) Je to důležitý trend a je dobré, že se v něm firma angažuje. Je spíše špatné, že lidé vnímají, že bychom se v tom neměli angažovat. Bylo by dobré, aby se firma starala i o to, aby lidem ukázala, že je to důležité a je potřeba se o to starat. Je nezbytné, aby lidé věděli, co vše se může stát, pokud se o to firma starat nebude.
5) Je potřeba udělat nové školení o tom, proč je to tak důležité. Je to tedy pro firmu velké téma a je potřeba o tom udělat osvětu.

Mezi překážky při zavádění změn vedení i zaměstnanci firmy uvedli nedostatek času a nedostatek zaměstnanců k realizaci. Co doporučujete k odstranění těchto překážek?

1) Problém je ve způsobu využívání času a v efektivitě tzn. prioritizace. Doporučuji zjednodušování, agilní styl řízení, zefektivňování procesů, eliminace činností, které nic nepřinášejí, eliminace dlouhých prezentací a meetingů, které nic nepřinášejí tak, aby lidé, kterých máme dostatek, využívali čas efektivněji.
2) Pomohla by prioritizace a následné uvolnění lidí na prioritizované projekty. Také by částečně pomohlo lepší personální řízení kapacit.
3) Podle mě máme dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, jen jsou obecně přetížení na klíčových pozicích v rámci digitalizace a vývoje. Doporučuji pokračovat v robotizaci a automatizaci a ušetřit lidi na rutinních pozicích a místo těchto pozic nabrat experty a specialisty.
4) K odstranění je potřeba přeskládat priority nebo posílit kapacity, protože v některých oblastech jsme poddimenzovaní. Abychom se ze správcovské firmy stali inovativní, tak musíme ty správcovské funkce a výkony přesměrovat do toho, že je omezíme a budeme mít více lidí na inovace a na to, co potřebujeme k tomu, abychom se posunuli do 21. století.
5) První způsob je prioritizace. Pokud prioritizaci firma nezvládá, tak poté druhý způsob je nakoupit externí lidi nebo to nebudeme dělat nebo to zmenšíme. Firma se snaží přeorganizovávat strukturu zaměstnanců. Před dvěma lety jsme měli většinově asistentsko-administrativní pozice a teď nabíráme primárně pozice na digitalizaci a posílení IT. Asistentsko-administrativní pozice se snažíme automatizovat a robotizovat.

Z dotazníku vyplynulo, že management firmy nevnímá finanční prostředky jako překážku při zavádění změn, ale zaměstnanci ano, dokážete to nějak zdůvodnit? Proč si to myslí?

1) Je to o komunikaci. Spousta zaměstnanců chce peníze na projekt, ale nedokážou předložit, co to firmě přinese. Management projekt zamítne a poté dochází k nedorozumění.
2) Management přímo vidí, kolik peněz jde do určitých projektů, ale zaměstnanci ne. Pomohla by nějaká forma bonusů, pro interní lidi v projektových týmech, jelikož interní zaměstnanci jsou většinou ti, co projekt dotáhnou do konce.
3) Pokud se vytvoří řádný business case, tak peníze nejsou problém. Možná to tak vnímají lidé, kteří předkládají něco, co nemá jasnou přidanou obchodní hodnotu a nedá se na tom změřit, kolik to přinese peněz nebo nových kontraktů.
4) Může to být způsobeno vnímáním. Zaměstnanci vidí, že většina peněz jde do jednoho velkého projektu a na další projekty chce firma pozitivní business case. Lidé pak vnímají, že na tohle peníze nejsou. Management to buď neumí vysvětlit nebo chce po lidech něco, co vnímají jinak.
5) Možná je to ve špatné komunikaci. Finanční prostředky byly řešeny na all employee meetingu.

Mezi návrhy na odstranění překážek při zavádění změn často zaměstnanci i management navrhovali, aby se zvýšila autonomie. Jeden ze zaměstnanců přímo navrhuje zvýšit kompetence middle managementu, protože schvalování změn by nemělo tolik podléhat top managementu, jelikož dané problematice často top management není dostatečně informován. Jaký na to máte názor? Je to reálné?

1) Reálné to je, ale všechny změny, které budou probíhat, musí dávat jako celek smysl, takže by tu musel být někdo, kdo by dohlížel na to, že jednotlivé změny jsou v rámci nějakých mantinelů.
2) Provázanost změn a jejich dopady jsou obrovské a nemůže je provádět kde kdo. Nemyslím si, že by ve firmě bylo problémem to, že se věci musí schvalovat moc vysoko. To, jak je to nastaveno u nás, zahrnuje nějakou rozumnou míru autonomie, ale každý manažer to má nastavené jinak.
3) Reálné to je, ale musely by se jasně stanovit kompetence, aktivity a příklady, kde by se daly využít zvýšené kompetence. U nás na oddělení je autonomie poměrně vysoká.
4) Souhlasím a je to reálné. Je to o tom, aby middle management mohl rozhodnout rychle v těch menších věcech, ale zároveň si nese zodpovědnost, že to dělá dobře a je sladěný. Pokud se změna schvaluje centrálně, tak jednak se stráví spoustu času přípravami na schválení, poté se hodně času stráví vysvětlováním a následně dochází k nepochopení souvislostí. Může být tedy neschváleno něco, co ve skutečnosti lidem dává smysl
5) Již se v rámci agilních týmu zavedlo, že second line manažeři mohou řídit drobné změny a mají na to také rozpočet. Velké změny si ale musí řídit strategický management, protože by se tolik priorit nedalo ve firmě implementovat.

Mezi návrhy na odstranění překážek při zavadění změn se v odpovědích managementu objevilo zlepšit angažovanost zaměstnanců a zároveň v odpovědích zaměstnanců se objevilo více zaměstnance informovat, motivovat a zajišťovat jejich potřeby. Co si o tom myslíte? Můžete s tím přímo Vy něco udělat?

1) Důležité jsou dvě úrovně. První úroveň je nějaká kaskáda informací z top managementu až po praktikanty, studenty nebo part-time zaměstnance. Druhá úroveň jsou all employee meetingy, kdy jednatelé informují celou firmu o tom, co je nového atd. Tato setkání máme, ale mohly by se konat častěji. Zároveň by bylo dobré zaměřit se na lidi, kteří chtějí více informací a poskytnout jim je, aby mohli chodit s nápady.
2) Ve firmě probíhají all emloyee meetingy, kdy board informuje celou firmu o tom, co se děje atd. Lidé chtějí více informací, ale jakmile se jim toho začne říkat hodně, chtějí už vědět jen to, co se jich přímo týká. Motivaci a angažovanosti by pomohlo agresivnější odměňování pro interní lidi tak, aby to pomohlo reflektovat přidanou hodnotu interních lidí.
3) Firma sice pořádá celofiremní setkání, kde vedení informuje, co se vyvíjí, co se chystá, co budeme mít, ale pokud to firma dá vědět dvakrát do roka na celofiremním setkání, tak mají možná zaměstnanci pocit, že se nic neděje nebo, že v tom nejsme dostatečně aktivní. Mohlo by tomu tedy pomoci nějaké časté informování zaměstnanců o tom, jaké aktivity běží a v jakém jsou stavu. Na angažovanosti zaměstnanců by bylo dobré zapracovat z hlediska middle managementu a zvýšit angažovanost lidí od nejnižších pozic až nahoru.
4) Jelikož zaměstnanci vidí, jak dlouho nám trvá zavést nový core systém, tak jsou demotivování se angažovat v dalších projektech. Zde by pomohlo více je informovat o úspěších, které již máme za sebou nebo o dílčích cílech, které se nám určitě podaří zvládnout.
5) Na online all employee meetingu byly zmíněné všechny strategické priority a odpovídalo se také na všechny položené otázky. Každý pátek taktéž zasíláme novinky o tom, co se děje nového. Nicméně já osobně určitě mohu udělat schůzku pro zaměstnance, kterým nějaké informace chybí. Dále mohu udělat focus group s náhodnou skupinou zaměstnanců o tom, co jim chybí a hledat nějaké cesty, aby se k nim chybějící informace dostávali. Co se většího motivování lidí zapojených do projektů týče, tak ti mají speciální odměňování.

Jak jste spokojený/á s reakcemi firmy na uvedené trendy?

1) Reakce jsou pomalé.
2) Celkově ano.
3) Celkově ano, ale v některých oblastech mě překvapily reakce managementu na důležitosti jednotlivých témat.
4) Jdeme správným směrem, ale pomalu, protože nemáme roztřízené priority.
5) Celkově ano.

Jaké trendy podle Vás budou ovlivňovat budoucí management?

1) Veškeré služby, které rotují kolem automobilu. Elektronické objednání produktu, elektronické schválení smlouvy, elektronický podpis smlouvy či dovoz automobilu přímo k zákazníkovi. Firma má tohle vše v plánu.
2) Technologický vývoj a automatizace. V budoucnu ubude spousta mechanických pozic a zůstanou pozice, na kterých bude potřeba zaměstnance s přidanou hodnotou. Firma má v plánu se do budoucna v digitalizaci vyvíjet. Je v plánu převést smlouvy do elektronické podoby. Již teď jsou vidět pokroky oproti stavu před 4 roky.
3) Digitalizace (u nás například elektronický podpis smluv, online zákaznická samoobsluha, online reporting) a homeoffice.
4) Digitalizační věci. Budeme hodně čelit současné změně klientských potřeb, které vedou k onlinové komunikaci, k 24/7 přítomnosti a obsluze. Firma na to v současné situaci není připravená, ale do budoucna se v tom plánuje realizovat.
5) Velkým tématem je digitalizace (elektronická obsluha, aplikace a elektronický podpis smluv).

2.5 Vyhodnocení průzkumu

Organizace je připravená na změny v oblastech, které ji mohou přímo ovlivnit, avšak značné mezery se projevily ve změnám v oblasti nových technologií. Na změny v nových technologií podle odpovědí managementu i zaměstnanců je firma ze všech 6 oblastí nejméně připravená. Nové technologie a s tím spojenou digitalizaci brzdí několik faktorů, a to zejména určování priorit změn, příliš složitá organizační struktura, provázanost know how a komunikace externích a interních lidí, kteří znají stávající procesy. Dalšími faktory je vytíženost potřebných lidí na velkých projektech jako je nový informační systém nebo velký projekt nového core systému, na kterém jsou další změny v digitalizaci závislé.

Pro zlepšení reakcí na trendy v oblasti nových technologií je důležité se zaměřit na trendy, ve kterých je firma značně pozadu. Mezi tyto trendy lze zařadit elektronický podpis dokumentace, online samoobsluha klienta či monitoring a přesné cílení na potřeby klienta pomocí online marketingových nástrojů. Doporučuje se tedy prioritizovat tyto důležité trendy pro budoucí rozvoj firmy a uvolnit kapacity lidí. K prioritizaci a uvolnění kapacit firma může docílit například omezením méně důležitých meetingů, mít menší agilní týmy, za které bude mít jeden zástupce zvýšené kompetence, rozdělit velké cíle na menší úkoly či zvýšením robotizace rutinních úkolů. Firma se snaží v této oblasti realizovat a již můžeme zaznamenat pokroky. V agilních týmech se zvýšila autonomie a velké projekty se rozdělily na menší. Zároveň by se měla firma také zaměřit na zmíněnou komunikaci mezi externími a interními zaměstnanci a na její zlepšení, aby externímu specialistovi mohli interní lidé lépe pomoci implementovat daný úkol.

Z výsledků dotazníku určeného pro manažery vyplynulo, že management firmy nepovažuje zdravý životní styl zaměstnanců za velmi důležitý trend pro fungování firmy. Manažeři tento fakt v rozhovorech vysvětlili tím, že trend patří do dlouhodobého

uvažování a manažeři ho ve svém krátkodobém uvažování neberou za tak důležitý a je to spíše PR záležitost, ve které je však potřeba se angažovat.

Zdravý životní styl zaměstnanců je však jeden z top trendů, jak popisuji v teoretické části bakalářské práce, kterého si dnešní generace cení a zároveň je starost o zdraví svých zaměstnanců jeden z úkolů dnešních manažerů. V tomto trendu by se mimo personální oddělení mohl více angažovat middle management, který má k zaměstnancům nejblíže. Ze všech rozhovorů je znát, že jsou zaměstnanci i management v současné době velice vytížení a jejich zdraví ať po psychické nebo fyzické stránce je v současné době důležité téma, které by nemělo vedení podceňovat.

Z dotazníků obou skupin dotazovaných vyplynulo, že obě skupiny vnímají nejdůležitější trendy pro fungování firmy s ohledem na zaměření firmy. Výjimkou je však cybersecurity, kdy obě skupiny tento trend nepovažují za tak důležitý pro fungování firmy, ale firma se v něm značně angažuje. Tento výsledek je však následně v rozhovorech vysvětlován tím, že je to trend nezbytný pro fungování firmy, ale není hlavním předmětem rozvoje firmy.

Pro firmu by bylo dobré zaměstnance více informovat o jeho důležitosti a následcích, ke kterým by mohlo bez cybersecurity dojít, například v podobě školení, které by mohlo zaměstnancům interaktivně ukázat, co vše obnáší problémy spojené s kybernetickými útoky nejen v rámci výkonu práce, ale i v osobním užívaní technologií. Nesoulad vznikl také u trendu digitalizace, kdy obě skupiny považovaly tento trend za nejdůležitější pro fungování firmy, ale firma na něj tolik nereagovala. Tento fakt byl vysvětlen výše společně se změnami v oblasti technologií.

K odstranění překážek jako nedostatek času a zaměstnanci k realizaci, zjištěných pomocí dotazníků, by výrazně pomohla výše zmíněná prioritizace, reorganizace zaměstnanců, zefektivňování procesů, nákup externích zaměstnanců či větší automatizace a robotizace. Další překážkou, kterou zaměstnanci vybrali, jsou finanční prostředky, které však dle rozhovorů problémem nejsou a je to spíše problém ve vnímání zaměstnanců a komunikaci mezi zaměstnanci a managementem.

V tomto směru by bylo tedy dobré zlepšit komunikaci mezi managementem firmy a zaměstnanci, kteří předkládají návrhy, aby nedocházelo k nejasnostem typu, že jejich návrh byl zamítnut na základě nedostatku finančních prostředků. Úkolem managementu je vysvětlit zaměstnancům důvod zamítnutí jejich návrhu a vysvětlit jim, co je potřeba udělat lépe při příštím zpracování návrhu, aby je zamítnutí nedemotivovalo a nadále předkládali své nápady.

Mezi návrhy zaměstnanců i managementu na odstranění překážek při zavádění změn se často objevovalo zvýšení autonomie. Dle rozhovorů to je reálné, ale je potřeba hlídat schvalování změn, aby za celou firmu byly sjednocené. Zvýšená autonomie se již zavedla u second line manažerů v agilních týmech. Dále se mezi návrhy managementu objevila větší angažovanost a zároveň mezi návrhy zaměstnanců se objevily požadavky na větší informovanost, motivovanost a komunikaci mezi managementem a zaměstnanci. Z rozhovoru vyplynulo, že v těchto návrzích se firma již angažuje v podobě all employee meetingů, kdy jednatelé firmy a manažeři předávají zaměstnancům informace o tom, jak jednotlivé projekty pokročily a co má dále firma v plánu.

Zaměstnanci mají v rámci těchto meetingů také možnost podávat jakékoli anonymní dotazy.

Pokroku v informovanosti zaměstnanců by mohlo dojít ze strany middle managementu. Middle management by se mohl více zaměřit na zaměstnance, kteří mají zájem o více informací, popřípadě zájem se zapojit do nějakého projektu. V současné době firma pracuje na akademii pro digitální ambasadory, kdy si každý manažer vybere 2-3 zaměstnance ze svého oddělení, kteří jsou technicky a technologicky nadaní a nominuje je do akademie. Z těchto zaměstnanců se poté stanou tzv. trenéři, kteří své know how budou předávat dál ve svých týmech. K větší angažovanosti a motivovanosti zaměstnanců k zapojení se do nových projektů by mohlo také pomoci agresivnější odměňování či informování o již zvládnutých cílech, aby tak lidé začali dlouhotrvající projekty vnímat lépe, než tomu je v současné chvíli.

Trendy, které budou pro organizaci v budoucnu důležité jsou především v online zákaznické obsluze, online samoobsluze, online objednání produktů, elektronickém podpisu či poskytovaní veškerých služeb kolem automobilu, jako je například dovoz objednaného automobilu přímo zákazníkovi či odvoz automobilu do servisu.

Převod papírových dokumentů do elektronické podoby je pro firmu dobrá příležitost, jak se angažovat v rámci ochrany životního prostředí. Eliminace velké spotřeby papírů a s tím související eliminace dalších kancelářských potřeb může být také velmi dobře vnímána ze strany zaměstnanců, kteří dle odpovědí považují trendy v oblasti ochrany životního prostředí jako důležité trendy pro společnost ČR.

Závěr

Cílem této práce bylo prozkoumat změny a trendy ovlivňující současný management a posoudit uplatnění těchto změn a trendů ve vybrané organizaci.

V teoretické části bakalářské práce byly popsány jednotlivé trendy a změny v rámci oblasti politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. V rámci oblasti politicko-legislativní byla popsaná globalizace, její důsledky, výhody a nevýhody. Oblast ekonomická byla věnovaná finanční krizi z roku 2007, krizi způsobenou pandemií koronaviru z roku 2020 a jejich následkům. V sociální oblasti byly popsané změny spojené s přeměnou chování, myšlení lidí a s tím související trend CSR, zdravý životní styl a work-life balance. Oblast nových technologií byla zaměřena na Průmysl 4.0 a s tím související automatizaci, digitalizaci, robotizaci a jejich vlivy na budoucí přeměnu světa práce. Ekologická oblast popisovala trendy, které souvisejí s ochranou životního prostředí a jejich vývoj. Tyto trendy a změny musí firmy vnímat, analyzovat a následně jim přizpůsobovat chod celé organizace.

Z průzkumu v organizaci vyplynulo, že zaměstnanci i management organizace vnímají důležité trendy a změny, ve kterých by se firma měla angažovat, a kterým by v současné době měla dát prioritu jedna. Organizace se angažuje v důležitých trendech pro fungování firmy, které byly zjištěny v teoretické části bakalářské práce, jako je CSR, zdravý životní styl zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, homeoffice, work-life balance, robotizace, automatizace a cybersecurity. Trend cybersecurity se však projevil jako trend, který je nezbytný dostat do většího povědomí zaměstnanců i managementu. Nové technologie a s tím související digitalizace jsou však pro organizaci nezbytná témata, na která se musí soustředit. Firma by se měla nadále aktivně zapojovat v rámci digitalizace a zrychlit tempo pro její implementování. Budoucí vývoj firmy je závislý na současných reakcích v oblasti nových technologií. V současné chvíli je pro organizaci důležitá prioritizace trendů, ve kterých je ve srovnání s konkurencí pozadu, a uvolnění kapacit zaměstnanců náběrem specialistů či zvýšenou robotizací rutinních úkolů.

Jedním z trendů, který organizaci může pomoci k budoucímu vývoji, je převod papírových dokumentů do elektronické podoby a s tím související ochrana životního prostředí. Dalšími trendy jsou online zákaznická samoobsluha, online poskytování služeb zákazníkům, online zákaznická podpora či rozšíření poskytování služeb v oblasti vozů.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. *Podnikatelská etika a CSR* [online]. Ostrava: VŠB – TU, 2015 [cit. 2020-11-14]. ISBN 978-80-248-3828-1. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:799b01d0-b558-11e6-a108-005056827e51?page=uuid:0d088390-d2ee-11e6-8f91-005056827e51

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Druhé vydání. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-4429-2.

ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ, kolektiv autorů. *Průmysl 4.0, Vzdělávání 4.0, Práce 4.0 a Společnost 4.0* [online]. Praha: Sondy, 2017 [cit. 2020-11-21]. ISBN 978-80-86809-23-6. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:51feb690-0299-11e9-a5a4-005056827e52?page=uuid:9374aea7-af2d-462c-972b-08cdc5010692

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management* [online]. Praha: Grada Publishing, 1997, [cit. 2020-11-30]. ISBN 80-7169-422-3. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:542a3850-f0a5-11e3-b72e-005056827e52?page=uuid:3fe817c0-fde5-11e3-99ee-001018b5eb5c

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA, Milan RYMEŠ a kolektiv. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí* [online]. Praha: Grada Publishing, 2011, [cit. 2020-11-24]. ISBN 978-80-247-2798-1. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:4cfe6870-c1c9-11ea-b7a2 005056827e51?page=uuid:8d00e90f-4f36-4fc2-898e-c92af870968f

HAMEL, Gary a Bill BREEN. *Budoucnost managementu* [online]. Praha: Management Press, 2008, [cit. 2020-11-21]. ISBN 978-80-7261-188-1. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:ed985030-947a-11e3-a744-005056827e52?page=uuid:47e9e580-a047-11e3-b9bb-5ef3fc9bb22f

HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu: Změna paradigmatu aneb* Management v 21. století. 1. vydání. Praha: Nová beseda, 2016, ISBN 978-80-906089-9-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy* [online]. Praha: Management Press, 2016 [cit. 2020-11-22]. ISBN 978-80-7261-430-1. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:09170930-f15c-11e8-a5a4-005056827e52?page=uuid:3c481600-5025-11e9-b3de-5ef3fc9bb22f

KALÍNSKÁ, Emilie a kolektiv. *Mezinárodní obchod v 21. století: Aktuální trendy ve vývoji mezinárodních ekonomických vztahů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2012 [cit. 2020-11-12]. ISBN 978-80-247-7513-5. Dostupné z: https://www.bookport.cz/e-kniha/mezinarodni-obchod-v-21-stoleti-290498/

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží – zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009* [online]. Praha: Grada Publishing, 2010 [cit. 2020-12-10]. ISBN 978-80-247-3136-0. Dostupné z:

https://ndk.cz/view/uuid:5def1a80-2958-11e5-b44d-005056827e51?page=uuid:e21caff1-3125-11e5-8b04-5ef3fc9bb22f&fulltext=management

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti* [online]. Brno: Computer Press, 2006, [cit. 2021-11-30]. ISBN 80-251-0396-X. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:12809170-ac7e-11e4-a7a2-005056827e51?page=uuid:4b83c8e0-d297-11e4-a19f-001018b5eb5c&fulltext=management%20je%20proces%20systematick%C3%A9ho

PORTER, Michael. Vytváření zítřejších výhod. In: GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*. 3. doplněné vydání. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1.

PRSKAVCOVÁ, Martina, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŘEHOŘOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s vyžitím zahraničních zkušeností* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008 [cit. 2020-11-13]. ISBN 978-89-7372-436-8. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Katerina_Marsikova/publication/47064316_Problematika_Corporate_Social_Responsibility_se_zamerenim_na_lidsky_kapital_Gender_Studies_a_environmentalni_management/links/58987bc492851c8bb680209e/Problematika-Corporate-Social-Responsibility-se-zamerenim-na-lidsky-kapital-Gender-Studies-a-environmentalni-management.pdf?origin=publication_list

REMTOVÁ, Květa a Podnikohospodářská fakulta VŠE V PRAZE. *Strategie podniku v péči o životní prostředí: dobrovolné nástroje* [online]. Praha: Oeconomia, 2006 [cit. 2020-11-14]. ISBN 80-245-1086-3. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:57fe66f0-5249-11e7-bfb1-005056827e52?page=uuid:0c3d26d0-7de0-11e7-b92d-005056827e51

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: Manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009, ISBN 978-80-251-1959-4.

SENGE, Peter. Uchem jehly. In: GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*. 3. doplněné vydání. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu* [online]. Ostrava: Ediční středisko VŠB – TUO, 2007 [cit. 2020-11-14]. ISBN 978-80-248-1520-6. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf

TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv. *Společenská odpovědnost firem: společensky citlivých odvětví* [online]. Praha: Grada Publishing, 2017 [cit. 2020-11-29]. ISBN 978-80-271-0285-3. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:3c0788b0-bce9-11ea-998c-005056827e51?page=uuid:8e30b9e8-102f-44f2-aec5-7cbf0dadb48a

VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management* [online]. Praha: Victoria Publishing, 1993, [cit. 2020-11-30]. ISBN ISBN 80-85605-45-7. Dostupné z: https://ndk.cz/view/uuid:ed0b83b0-b65f-11e3-b833-005056827e52?page=uuid:21ab76d0-c7da-11e3-85ae-001018b5eb5c

Internetové zdroje

BABECKÁ KUCHARČUKOVÁ, Oxana a Brůha JAN. Příběh dvou krizí: Brzké srovnání mezinárodního obchodu a ekonomické aktivity v zemích Evropské unie. *Česká národní banka* [online]. 2010, 09.10.2020 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Pribeh-dvou-krizi-Brzke-srovnani-mezinarodniho-obchodu-a-ekonomicke-aktivity-v-zemich-Evropske-unie/

CDK. Spojené státy. *Euroskop* [online]. 2018, září [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: https://www.euroskop.cz/9131/sekce/spojene-staty/

Co je ISO 14001? *NQA: Globální certifikační orgán* [online]. [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iso-14001

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Globální ekonomický výhled [online]. březen 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/gev/gev_2021/gev_2021_03.pdf

DELOITTE. Výhled české ekonomiky na rok 2021: Česko [online]. 2021 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2021.pdf

DELOITTE. Výhledy české ekonomiky pro rok 2021. *Deloitte* [online]. Leden 2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky-pro-rok-2021.html

Digitalizace nám umožňuje denně měnit ceny dle konkurence, říká šéf SIKO Tomáš Vala. *Forbes* [online]. 2020, 12.11. [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: https://forbes.cz/digitalizace-nam-umoznuje-denne-menit-ceny-dle-konkurence/

EVROPSKÁ AGENTURA PRO ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. Stav evropského životního prostředí v roce 2020: naléhavě je zapotřebí změnit směr, abychom dokázali čelit výzvám spojeným se změnou klimatu, zastavit degradaci přírodních zdrojů a zajistit budoucí prosperitu. *Evropská agentura pro životní prostředí* [online]. 2019, 04.12. [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: https://www.eea.europa.eu/cs/highlights/stav-evropskeho-zivotniho-prostredi-v

EVROPSKÝ PARLAMENT. EU ve světovém obchodě (infografika). *Evropská parlament* [online]. 2018, 21.08. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/economy/20180703STO07132/eu-ve-svetovem-obchode-infografika

EVROPSKÝ PARLAMENT. Jak zvládat globalizaci: opatření EU. *Evropský parlament* [online]. 2019, 11.09. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/economy/20190910STO60748/jak-zvladat-globalizaci-opatreni-eu

EVOPSKÝ PARLAMENT. Klimatická neutralita? Jak chce Evropa uplatňovat Pařížskou dohodu. *Evropský parlament* [online]. 2019, 19.11. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/priorities/zmeny-klimatu/20191115STO66603/klimaticka-neutralita-jak-chce-evropa-uplatnovat-parizskou-dohodu

EVROPSKÝ PARLAMENT. Příležitosti globalizace: čísla a fakta. *Evropský parlament* [online]. 2019, 24.07. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/priorities/globalizace/20190603STO53520/prilezitosti-globalizace-cisla-a-fakta

Five Steps to Better Work-Life Balance. *Worklifebalance* [online]. [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: https://worklifebalance.com/5steps/

Fond dalšího vzdělání a příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí. *Část 3. Čtvrtá průmyslová revoluce a zaměstnanost* [online]. Praha, 2015 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: file:///C:/Users/42072/Downloads/B3-3-Ctvrta-prumyslova-revoluce-a-zamestnanost.pdf

HANŽLOVÁ, Jitka. Flexibilní pracovní doba začíná být pro zaměstnance důležitější než vyšší plat. *IRozhlas* [online]. 2016 [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/flexibilni-pracovni-doba-zacina-byt-pro-zamestnance-dulezitejsi-nez-vyssi-plat_201610010600_dbernardy

JANOUŠEK, Radek. Ekologické problémy Česka: voda, sucho, plasty a zemědělství. *Energy Globe* [online]. [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: https://www.energyglobe.cz/temata-a-novinky/hlavni-ekologicke-problemy-ceska-voda-a-sucho-plasty-a-zemedelstvi

KAISER, Jiří. Environmentální management: Zavádění environmentálního managementu. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 1997 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/9A3795813BDC251BC1256FC8004EB58C/$file/20.html

MANPOWER. Trénink a rozvoj zaměstnanců v průmyslu 4.0. *Manpower* [online]. 2019 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: https://www.manpower.cz/manpower/cs/trenink-a-rozvoj-zamestnancu-v-prumyslu-4-0/

MAŘÍK, Vladimír a kolektiv. Iniciativa Průmysl 4.0: 8. Dopady na trh práce, kvalifikaci pracovní síly a sociální dopady. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2016, 02.09. [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf

MAŘÍK, Vladimír a kolektiv. Průmysl 4.0 má v Česku své místo. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2016, 02.09. [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/prumysl-4-0-ma-v-cesku-sve-misto--176055/

MICHL, Aleš a Tomáš ADAM. První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR. Česká národní banka [online]. 2021, 16.3. [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Makroekonomická predikce – leden 2021. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 20.01.2021 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Pařížská dohoda. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/parizska_dohoda

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Zahraniční vztahy a EU. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/zahranicni_vztahy_eu

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND, O.P.S. *Iniciativa práce 4.0* [online]. 2016, prosinec [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/studie_iniciativa_prace_4.0.pdf/62c5d975-d835-4399-e26b-d5fbb6dca948

O EMAS. *Cenia: Ekoznačka* [online]. [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: https://ekoznacka.cz/o-emas

OBOR STÁTNÍ SLUŽBY Č. 44. Obchod a mezinárodní vztahy. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/uredni-deska/statni-sluzba/2016/11/44---Obchod-a-mezinarodni-vztahy.pdf

ODBOR STATISTIKY TRHU PRÁCE. Krize na český trh práce přichází později, ale o to má silnější dopad. *Český statistický úřad* [online]. 2009, 01.04. [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/krize_na_cesky_trh_prace_prichazi_pozdeji_ale_o_to_ma_silnejsi_dopad

REDAKCE EURO.CZ, ČTK. USA zahájily proces odstoupení od klimatické dohody. Informovali o tom OSN. *Euro* [online]. 2019, 05.11. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: https://www.euro.cz/politika/usa-zahajily-proces-odstoupeni-od-klimaticke-dohody-informovaly-o-tom-osn-1472554

REDAKCE. Ekologické problémy Česka: voda, sucho, plasty a zemědělství. *Energy Globe* [online]. [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: https://www.energyglobe.cz/temata-a-novinky/hlavni-ekologicke-problemy-ceska-voda-a-sucho-plasty-a-zemedelstvi

Jiné zdroje

EVROPSKÁ AGENTURA PRO ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. *Evropské životní prostředí – stav a výhled 2020* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2019 [cit. 2021-03-06]. ISBN 978-92-9480-130-2. Dostupné z: doi:10.2800/412710

ÚŘAD PRO PUBLIKACE. *Diskusní dokument o využití potenciálu* globalizace [online]. Brusel: Evropská komise, 2017 [cit. 2021-03-06]. ISBN 978-92-79-68222-3. Dostupné z: doi:10.2775/27765

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Trendy globalizace ... 10
Obrázek 2 – Světový vývoz a dovoz zboží ... 12
Obrázek 3 – Průběh světové krize ... 13
Obrázek 4 – Vývoj čtvrtletní míry pracovních míst v EU a v ČR v období 2005–2008 .. 14
Obrázek 5 – Oblasti společenské odpovědnosti firem ... 17
Obrázek 6 – Změny ve světě práce ... 19
Obrázek 7 – Trendy průmyslu 4.0 ... 21
Obrázek 8 – Mapa iniciativ Evropských zemí ... 22
Obrázek 9 – Pravděpodobnost komputerizace pracovních míst v USA ... 23
Obrázek 10 – Pravděpodobnost komputerizace pracovních míst v EU ... 24
Obrázek 11 – Shrnutí trendů v minulosti, výhledů a perspektiv splnění cílů politik 28

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Odpovědi k otázce č. 1 33
Tabulka 2 – Odpovědi k otázce č. 2 34
Tabulka 3 – Odpovědi k otázce č. 8 40
Tabulka 4 – Odpovědi k otázce č. 10 41
Tabulka 5 – Odpovědi k otázce č. 1 41
Tabulka 6 – Odpovědi k otázce č. 2 42
Tabulka 7 – Odpovědi k otázce č. 8 48
Tabulka 8 – Odpovědi k otázce č. 10 50

Seznam grafů

Graf 1 – Odpovědi k otázce č. 3 ... 35
Graf 2 – Odpovědi k otázce č. 4 ... 36
Graf 3 – Odpovědi k otázce č. 5 ... 37
Graf 4 – Odpovědi k otázce č. 6 ... 38
Graf 5 – Odpovědi k otázce č. 7 ... 39
Graf 6 – Odpovědi k otázce č. 9 ... 40
Graf 7 – Odpovědi k otázce č. 3 ... 43
Graf 8 – Odpovědi k otázce č. 4 ... 44
Graf 9 – Odpovědni k otázce č. 5 ... 45
Graf 10 – Odpovědi k otázce č. 6 ... 46
Graf 11 – Odpovědi k otázce č. 7 ... 47
Graf 12 – Odpovědi k otázce č. 9 ... 49

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Pilařová
V Praze dne: 22. 04. 2021 Podpis:

Jméno	**Oddělení/ Pracoviště**	**Datum**	**Podpis**