

Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Nové trendy v managementu vybraných organizací

Vypracoval: Dominik Marchal  
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2021

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Dominik MARCHAL**  
Osobní číslo: **E18555**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Téma práce: **Nové trendy v managementu vybraných organizací**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav v oblasti nových trendů managementu ve vybrané soukromé a veřejné organizaci a stanovit návrhy na zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného stavu nových trendů v managementu organizací, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybraných organizací.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada.  
Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.  
Fotr, J., a kol. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.

Grasseová, M. (2010). *Analýza o rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.  
Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **17. ledna 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17. dubna 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 16  
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. února 2020

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. 4. 2021

.....

Dominik Marchal

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a vřelý přístup. Poděkování patří také mé rodině za podporu během celého studia.

# Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární přehled .....	4
2.1	Management .....	4
2.1.1	Řízení a management.....	4
2.1.2	Vývoj managementu.....	4
2.1.3	Manažer a jeho funkce.....	5
2.1.4	Veřejná správa .....	7
2.2	Nové trendy v managementu .....	8
2.2.1	Digitalizace .....	8
2.2.2	Web 2.0 a 3.0.....	9
2.2.3	eGovernment .....	9
2.2.4	Informační systémy (IS/ICT).....	10
2.2.5	Cloud computing .....	11
2.2.6	Balanced Scorecard (BSC) .....	11
2.2.7	Společenská odpovědnost firem (CSR).....	14
2.2.8	Stress Management.....	15
2.2.9	Time Management.....	15
2.2.10	Diversity Management a Age Management .....	16
2.2.11	Učící se organizace .....	18
2.2.12	Zaměstnanecké benefity .....	18
3	Cíl a metodika .....	22
3.1	Cíl bakalářské práce.....	22
3.2	Metodika práce .....	22
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.....	22
3.2.2	Charakteristika vybraných organizací .....	22

3.2.3	Provedení analýzy současného stavu.....	22
3.2.4	Analýza a syntéza získaných dat .....	23
3.2.5	Návrh změn na zlepšení současného stavu.....	23
4	Charakteristika vybraných organizací .....	24
4.1	agentes IT s. r. o.....	24
4.1.1	Základní informace o společnosti.....	24
4.1.2	Představení a zaměření společnosti .....	24
4.1.3	Nabízené služby.....	25
4.1.4	Historie společnosti .....	26
4.2	Celní úřad pro Jihočeský kraj - Detašované pracoviště České Budějovice.....	26
4.2.1	Základní informace o organizaci .....	26
4.2.2	Představení a zaměření organizace.....	26
4.2.3	Nabízené služby.....	27
4.2.4	Historie organizace .....	28
5	Zhodnocení současného stavu .....	29
5.1	Rozhovor s jednatelem a vedoucí pracovníci .....	29
5.2	Dotazníkové šetření .....	32
6	Diskuze a návrh změn .....	54
7	Závěr.....	57
I.	Summary .....	58
II.	Seznam použitých zdrojů .....	59
III.	Seznam obrázků	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

# 1 Úvod

Podobně jako u člověka dochází také v managementu k neustálému rozvoji a změnám v pohledu na okolní prostředí. Přístupy k vedení zaměstnanců, které se před několika desítky let mohly jevit jako pouhé snění, jsou v dnešní době v rámci mnoha organizací běžnou záležitostí. Z tohoto důvodu je možné tyto přístupy označit jako nové trendy v managementu, které při správné aplikaci mohou organizacím poskytnout značné množství konkurenčních výhod.

Odlišnosti managementu individuálních organizací je možné pozorovat nejen na úrovni specifických podnikatelských činností, ale také v rámci veřejného a soukromého sektoru. Z tohoto důvodu se tato bakalářská práce na následujících stránkách zaměřuje na nové trendy v managementu vybraných organizací. Cílem je zhodnotit současný stav v oblasti těchto trendů v soukromé a veřejné organizaci a stanovit návrhy na zlepšení současného stavu. Ke zkoumaným organizacím patří firma agentes IT s.r.o. a českobudějovické pracoviště Celního úřadu pro Jihočeský kraj.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část bakalářské práce se nejprve zabývá definováním základních pojmů a vymezením historie managementu pro náhled do jeho postupného vývoje napříč časem. Následně se zaměřuje také na pojmy v rámci veřejné správy a specifické nové trendy, které jsou v současné době prominentní v managementu mnoha organizací.

Praktická část se věnuje charakteristice vybraných organizací a poté dále navazuje na postup dle metodiky. V rámci zhodnocení současného stavu zkoumaných organizací jsou analyzovány a porovnávány nejen poznatky z odborné literatury, ale také dotazníkové šetření vyplněné zaměstnanci a dále rozhovor s jednatelem a vedoucím pracovníkem. Na základě tohoto průzkumu jsou na závěr uvedeny návrhy pro zlepšení současného stavu obou organizací v souvislosti s novými trendy v managementu.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Management

#### 2.1.1 Řízení a management

Pojem „řízení“ nabízí široký rozsah pro individuální interpretaci, a tudíž pokus o zavedení jedné souhrnné definice není snadným posláním. V každodenním životě se s ním navíc lze setkat i pod dalšími výrazy jako jsou vedení, ovládání či správa, které přímo odkazují na významovou pestrost v rámci vlivů působících na procesy dynamických systémů (Váchal & Vochozka, 2013).

V návaznosti na řízení je však nutné uvést také termín „management“. Přestože management je pojmem, který v mnoha jazycích nevyžaduje nutnost překladu, jeho obsah je rozčleněn do tří významových rovin (Blažek, 2014). Tyto roviny je možné označit jako způsob řízení lidí, speciální úkony řídicích pracovníků a souhrn užitečných zkušeností (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Rozdíl mezi řízením a managementem bývá pro všechny autory jednoznačný. Zatímco řízení je širokou koncepcí s rozsáhlým uplatněním, management je chápán v užším pojetí jako řízení v organizacích (Blažek, 2014). Lze tedy usoudit, že také z tohoto důvodu je management jedním z nejdůležitějších aspektů každé organizace.

#### 2.1.2 Vývoj managementu

Blažek (2014) dále poukazuje nejen na staré kořeny managementu v lidských dějinách, ale především na jeho evoluci spolu s příchodem postindustriální společnosti. Potřebu řídit, kterou pociťovaly již dávné civilizace popisují Váchal a Vochozka (2013) na realizaci velkolepých projektů jako jsou například egyptské pyramidy. Ke zrodu moderního managementu přispěl však klasický management dvacátého století, jenž se rozděluje do čtyř skupin, které autoři nejčastěji označují pojmy „směry“ či „školy“ (Vodáček & Vodáčková, 2013). Nejen Pošvár a Chládková (2014), ale také ostatní odborníci se shodují na následujícím rozdělení škol:

- a) vědecké řízení,
- b) lidské vztahy,
- c) správní řízení,

d) byrokratické řízení.

Navazující etapou reprezentující období 40. – 70. let 20. století, která zasahuje až do současnosti je manažerská revoluce. V tomto ohledu dochází ke členění manažerských postojů na:

- a) Procesní přístupy.
- b) Psychologicko-sociální přístupy.
- c) Systémové přístupy.
- d) Kvantitativní přístupy.
- e) Empirické přístupy (Váchal & Vochozka, 2013).

Třetí etapa je představována především jako období diskontinuity neboli nepředvídatelných rozsáhlých dopadů kritických změn. K podstatné terminologii zde spadá prostředí turbulence a chaosu, vznik postindustriální společnosti, globalizace a učící se organizace (Blažek, 2014).

Globalizaci je přitom důležité vnímat nejen z hlediska konkurenčního, ale také kooperačního. Tento jev navíc podléhá neustálému vývoji kvůli své přímé vazbě na technologické a politicko-ekonomické faktory (Russell-Walling, 2012). V této souvislosti zmiňuje Blažek (2014) zjednodušení přesunů zboží, finančních prostředků, informací i lidských zdrojů po celém světě.

Za čtvrtou a doposud poslední etapu označují Váchal a Vochozka (2013) management konce 20. století, ke kterému uvádí, že „*vznikají nové oborové managementy jako např. znalostní management, procesní management, krizový management, management jakosti, environmentální management*“ (p. 30).

Jelikož se však jedná o obory znalostně velmi rozsáhlé, není efektivní je všechny shrnout pouze pod jednoho řídicího pracovníka. Blažek (2014) tudíž odkazuje na odborníky, jejichž cílem je pomoc při vykonávání manažerských funkcí zmíněného pracovníka.

### **2.1.3 Manažer a jeho funkce**

Manažeři bez pochyb patří mezi nejpodstatnější faktory zajišťující existenci a funkčnost všech organizací. Armstrong a Taylor (2015) popisují manažera jako osobu odpovědnou za docílení optimálních výsledků skrze kompetence jim poskytnuté na využití dostupných zdrojů.

Tohoto pracovníka v řídicí pozici lze na základě jeho manažerských funkcí mimo jiné také pozorovat jako ztělesnění konceptu „management“. A právě z tohoto důvodu je zvýšení významu manažera přímým odrazem postupně narůstajícího významu managementu prosperujících organizací. V současnosti je však běžné, že všechny vedoucí funkce nespádají pouze pod jednoho manažera, a tudíž se na řízení podílejí i další zaměstnanci. Ze samotného pojmu „organizace“ navíc vyplývá, že řídicí pracovník držící nejvíce pravomocí tímto neztrácí na hodnotě svého postavení, avšak místo toho mu připadají nové funkce opírající se nejen o vlastnosti získané, ale především také vrozené (Blažek, 2014).

Tyto funkce rozdělují Vodáček a Vodáčková (2013) na skupiny sekvenční a paralelní, přičemž do nich specifikují další individuální činnosti. Pro sekvenční skupinu je spektrum názorů značně rozsáhlé, avšak nejčastěji se autoři v rámci členění shodují na následujících funkcích:

- **Plánování** – aktivita zaměřená na tvorbu cílů organizace a předpokládané metody k jejich úspěšnému plnění spolu s minimalizováním nadbytečných činností. Specifický přístup k plánování je navíc pozorován z pohledu strategického, taktického a operativního. Pro formulaci plánů sloužících ke koordinaci aktivit organizace je často aplikován akronym SMART, aby uvažované cíle byly stimulující, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované.
- **Organizování** – uspořádaný proces manipulující s dostupnými prostředky pro nejefektivnější naplnění určených plánů s nejmírnějším dopadem na spotřebu zdrojů. Podstatným faktorem pro organizování jsou především organizační struktury, které skrze pravomoci určují reciproční vztahy mezi prostředky, lidmi a delegovanými činnostmi.
- **Vedení lidí** – aktivita zaměřená na práci s lidskými zdroji za účelem dodržení plánů a dosažení stanovených cílů. Důležitým aspektem je především motivační schopnost řídicího pracovníka, jehož úkolem je vzbudit ve svých podřízených maximální iniciativu k plnění kvalitní práce. K tomu dochází pomocí analýzy jejich vrozených i získaných vlastností a skrze efektivní využití motivačních teorií.
- **Kontrola** – proces, ve kterém dochází k určování odchylek skutečného plnění cílů od plánovaných výsledků. Míra věnování pozornosti je přitom ovlivněna předem nastavenou hranicí významnosti, na základě které jsou rozlišovány od-

chytky významné a nevýznamné (Váchal & Vochozka, 2013; Vodáček & Vodáčková, 2013).

Pro paralelní funkce je rozdělení často následující:

- **Analyzování řešených problémů** – soubor procesů zacílených na shromáždění relevantních informací pomocí precizního metodického pozorování dané problematiky. Podstatou analýzy není pouze směřování k identifikaci a pochopení zásadních předpokladů pro efektivní uskutečnění sekvenčních manažerských funkcí, ale také tvorba informačního zázemí dalších paralelních funkcí. Zásadním faktorem je navíc včasné vymezení rozsahu zkoumání.
- **Komunikování** – sdílení informací mezi manažerem a zájmovými skupinami pomocí komunikačních procesů, které jsou charakterizovány verbálním a neverbálním projevem. Zatímco verbální projevování je chápáno jako ústní i písemná komunikace, neverbálními aspekty jsou například řeč těla, mimika nebo oční kontakt. Komunikačním systémem organizace jsou vertikální, horizontální a diagonální komunikační toky. Vertikální toky probíhají jak shora dolů v podobě pokynů a nařízení, tak zdola nahoru jako výtky či postřehy. Horizontální rovina zajišťuje spojení mezi představiteli oddělení v rámci jednotné úrovně organizační struktury a diagonální toky jsou komunikací zaměstnanců z různých oddělení bez ohledu na hierarchii.
- **Rozhodování** – činnost, která posuzuje alespoň dvě odlišné možnosti při volbě přístupu k vyřešení určitého problému. Tento přístup je rozlišován na normativní a popisný, přičemž oba probíhají současně. Přístup normativní je zaměřen na tvorbu rozhodovacích modelů a přístup popisný se soustředí na odhad chování všech lidí, kteří jsou součástí procesu rozhodování. Mezi podmínky, za kterých rozhodování probíhá se řadí jistota, riziko a nejistota.
- **Implementace** – finální proces každé individuální sekvenční funkce. Jedná se o realizaci rozhodnutí učiněného zhodnocením informací z analýzy (Váchal & Vochozka, 2013; Vodáček & Vodáčková, 2013).

#### 2.1.4 Veřejná správa

Veřejná správa je pestrý a rozsáhlý koncept, který je v praxi využíván pro práci s odlišnými sociálními poměry ve veřejném zájmu. Jde o vykonávání veřejné moci v sou-

ladu se zákony skrze státem zmocněné subjekty, jež odpovídají za vykonávání svěřených úkolů. Mezi tyto subjekty patří jak úřady veřejné správy, tak i jednotliví oprávnění úředníci (Horzinková & Novotný, 2010).

Vacík a Šašek (2010) označují veřejnou správu jako službu veřejnosti a dále poukazují na jejich vzájemný vztah, na který silně působí rozvoj informačních technologií. Za dopady tohoto jevu jsou považovány mimo zvýšení přehlednosti a dostupnosti také nárůst v efektivitě komunikace a pokles vykonávání rozhodnutí bez kontroly. Jedním z hlavních úkolů veřejné správy je směřovat k nárůstu ve své výkonnosti. K docilení tohoto výsledku je tedy nutné uplatňování poznatků z managementu soukromých organizací a využití nových technologií. Pod pojmem „veřejná služba“ je myšlena aktivita subjektu veřejné správy, která cílí na splnění společenských požadavků a zároveň nesmí přehlížet pravomoci organizačně nižších úrovní.

V ohledu na subjekty veřejné správy je běžné základní rozdělení, kam především patří:

- **Státní správa** – provozuje ji stát skrze úřady, ministerstva či veřejné bezpečnostní sbory. Charakteristickým rysem je princip nadřízenosti a podřízenosti. Mezi procesy státní správy patří v určitém rozsahu i kontrola samosprávy.
- **Samospráva** – pravomoc udělená pro samostatné řešení problémů dle dostupných prostředků a možností v rozmezí, které určuje právo. Nadřízenost ani podřízenost zde není uplatňována a k vlivům samosprávy navíc spadá decentralizace státní moci. V rámci veřejnoprávních korporací dochází podle charakteru k rozlišení na územní, zájmové a věcné (Horzinková & Novotný, 2010; Vacík & Šašek, 2010).

## 2.2 Nové trendy v managementu

### 2.2.1 Digitalizace

Digitalizací je myšlena zásadní revoluce, která zcela přetváří starý řád. Tento pojem neznámá pouze přesun informací z fyzické do digitální formy, jelikož jeho dopad lze pozorovat na mnoha aspektech každodenního života, a tudíž má značný význam také v moderním managementu. Jako jeden z dopadů se uvádí dematerializace, která je charakteristická přechodem z hmotného záznamu na nehmotný, jehož hlavním pozitivem je usnadnění přenositelnosti spojené s radikální redukcí nákladů za práci s informacemi.

Další výhodou je možnost prostého vytvoření identické kopie za minimum stráveného času. Ani digitalizace však není konceptem, který je bez negativ, protože zmíněné snížení výdajů může směřovat k přesycení informacemi kvůli práci s nadměrným množstvím dat. Kontroverzním faktorem jsou v tomto ohledu monitorovací technologie, jejichž záporným dopadem je ztráta soukromí (Pavlíček, 2010).

### **2.2.2 Web 2.0 a 3.0**

Russell-Walling (2012) poukazuje na vstup nových nápadů do sféry podnikání a jejich následné masové napodobování i zdokonalování za účelem získání konkurenční výhody, která trvá pouze do té doby, než ji opět začnou využívat také další organizace. Jde tedy o neustálý přesun z nového na běžné. Tento jev se nevyhýbá ani technologickému pokroku a jeho souvztažné roli v byznysu. Roku 1988 byl odhalen potenciál internetu pro podnikání, kde jej firmy začaly uplatňovat především v podobě webových stránek a elektronické pošty. Manažeři marketingu postupně rozšířili svou strategii o komunikaci se zákazníky skrze e-mail a značná pozornost byla věnována i obchodním webovým stránkám. V současnosti je velký důraz kladen na vytvoření zajímavého webu, protože pokud není dostatečně přehledný a informativní, tak může potenciální zákazník či dodavatel rychle ztratit zájem. Hlavním důvodem pro vznik pojmu „web 2.0“ je změna v užívání webu, protože již neslouží pouze jako místo, kam se podívat.

Chatfield (2013) tvrdí, že namísto definice webu 2.0 skrze nové inovace došlo k formulaci jeho vysvětlení v interakci uživatelů. Z původní omezené práce s daty došlo k evoluci kultury v digitálním prostředí s téměř neomezenou dostupností.

V současné době však dochází k vymezení poměrně nového konceptu „web 3.0“, který dále navazuje na svého předchůdce a jeho definice je zatím nejednoznačná. Mezi nejčastější shody ohledně patřičných prvků se řadí cloud computing a sémantický web, který upřednostňuje význam informací (Pavlíček, 2010).

### **2.2.3 eGovernment**

Pojem „eGovernment“ je reálné snadno definovat jako uplatnění technologického pokroku do veřejné správy k digitalizaci její vzájemné komunikace s občany pomocí nových a obecně dostupných prostředků. Z dalšího hlediska lze tento koncept sledovat i jako

prostor pro potenciálně zásadní zefektivnění dosavadních postupů a jednání ve sféře veřejné správy. Pozitivem pro vedoucí pracovníky je navíc příležitost občanů jednoduše ohodnotit osobní zkušenosti s poskytovanými službami. Přes všechny výhody je však stále největším problémem zaručení dostupnosti digitálních služeb všem členům společnosti, kteří by je byli ochotni využívat, ale nemají k nim přístup. Z tohoto důvodu může docházet neustálému rozevírání sociálních nůžek a potvrzuje se tedy, že využití zařízení s nižší technologickou úrovní má často efektivnější výsledky. Další nevýhodou je v tomto ohledu elektronické zabezpečení, jelikož musí neustále držet krok s vývojem moderních informačních technologií, aby mohla být zachována jistota v soukromí senzitivních informací (Chatfield, 2013).

#### **2.2.4 Informační systémy (IS/ICT)**

Blažek (2014) zmiňuje souvztažnost mezi manažerem a využitím nejen informačních systémů, ale také informačních a komunikačních technologií. Je tím myšlena redukce mechanických bezduchých povinností vedoucího pracovníka, který takto získává více času a zároveň mu narůstá výkonnost.

Rapidní vývoj informačních technologií a systémů nepřehlédnutelným způsobem ovlivňuje manažerské funkce a běžně tvoří základ informatizace neboli zavádění informačních technologií. Z tohoto důvodů se hovoří o informační společnosti. V manažerské praxi rostou tedy také nároky na schopnosti potřebné pro účelnou a účinnou rychlost zacházení s daty, a tudíž se mnoho manažerů bez IS/ICT neobejde. Používáním IS/ICT dochází ke zjednodušení ve sdílení znalostí a praktických zkušeností, které jsou obzvlášť značným přínosem pro nové zaměstnance. Získání a začlenění těchto technologií navíc není jednoduchou záležitostí, jelikož tento proces vyžaduje velkou investici financí, času a dalších podstatných zdrojů. Proto stále narůstá důležitost informačního managementu. (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Jako příklad IS/ICT lze zmínit personální informační systém se zkratkou HRIS, který je uplatňován v oblasti řízení lidských zdrojů. Činnosti, ke kterým se často používá jsou například řízení absencí, odměňování, intranet, výkonové hodnocení či plánování lidských zdrojů. Pokud dochází ke koupi softwaru od externího dodavatele, nabízí se mnohdy možnost výběru mezi základní a přizpůsobenou verzí. Zatímco základní verze bývá poměrně obecného řádu, aby mohla být nabízena v širokém spektru podobných zá-

kazníků, přizpůsobená verze je tvořena individuálně na míru. Přizpůsobování je však doprovázeno nárůstem ceny. Při volbě je tedy doporučený následující postup:

- a) Prostudovat trh HRIS.
- b) Analyzovat personální procesy a současné systémy.
- c) Určit požadavky na systém.
- d) Požádat dodavatele o vytvoření nabídky.
- e) Vyzvat dodavatele k prezentaci jejich produktu.
- f) Získat a ověřit reference od stávajících zákazníků.
- g) Posoudit produkt dle daných požadavků (Armstrong & Taylor, 2015).

### **2.2.5 Cloud computing**

Cloud computing představuje novou moderní tendenci v rámci uplatnění ICT na internetu. Důležitý faktor reprezentují vzdálené servery, na kterých je zprostředkováno využití softwaru jako služby. K tomu dochází převážně pomocí webového prohlížeče, a tudíž jsou uživatelé limitováni pouze aktivním internetovým připojením. K výhodám lze přiřadit centralizaci používaných digitálních funkcí, snadné uvedení do provozu pomocí přehledného rozhraní, množnost bezplatného vyzkoušení na demo verzi či automatizaci rutinních procesů. Avšak na druhou stranu se mezi nevýhody uvádí nutnost připojení on-line a malá možnost kontroly zabezpečení dat (Pavlíček, 2010).

Chatfield (2013) za největší pozitiva považuje mobilitu, rychlost a nízké náklady, kterých je docíleno externí údržbou těchto služeb a upuštěním od nákupu fyzických zařízení. Zásadní změny s sebou tedy přináší především do prostředí organizací. Nejznámějším příkladem jsou rozsáhlá cloudová řešení od společnosti Google, která pro práci s daty on-line nabízí služby Google Docs, Google Disc, Gmail nebo také Google Calendar. Stále více manažerů aktuálně využívá tyto služby v širokém rozsahu od elektronické pošty po uchovávání údajů. Prostorem na neustálé vylepšování je pro cloud computing převážně zabezpečení a flexibilita.

### **2.2.6 Balanced Scorecard (BSC)**

Systém Balanced Scorecard, který je často označován jako „BSC“, patří k metodám managementu podporujícím implementaci i správu strategie v organizacích. Je tudíž



praktickým nástrojem užitečným pro efektivní řízení výkonu podniku (“What is the Balanced Scorecard?”).

Podnětem pro vytvoření systému BSC byl pokus o zvětšení rozsahu ukazatelů, které měly za úkol pomáhat při řízení organizací. Výchozím bodem byla nespokojenost s hodnocením podniků výhradně z finančního pohledu, jelikož se zaměřují pouze na starší údaje a nelze je často využívat pro předvídání a odhady nadcházejících situací. Od pojmu „balanced“ je tedy možné odvodit jeho význam jako rovnováhu v rámci individuálních ukazatelů. Dopadem toho byl vznik systému strategického řízení (Váchal & Vochozka, 2013).

Tento manažerský trend je organizacemi typicky využíván pro následující činnosti:

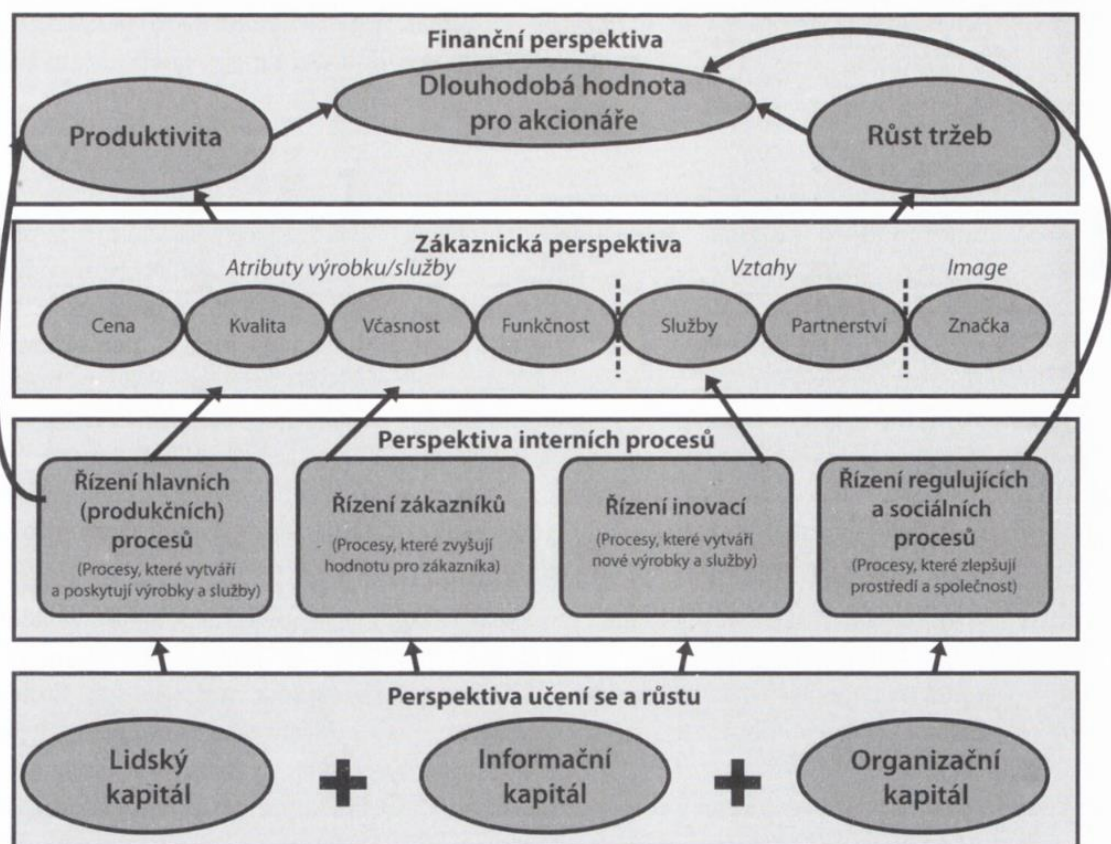
- Sdělování směru, kterým se chce organizace vydat.
- Propojení činností každodenního pracovního výkonu se zvolenou strategií.
- Upřednostnění projektů, produktů i služeb.
- Pozorování a měření pokroku v rámci plnění strategických cílů (“Balanced Scorecard Basics”).

Od svého vzniku v 90. letech 20. století se koncepce BSC neustále rozvíjí a nabírá na oblíbenosti mezi manažery. V roce 2004 byl systém strategického řízení rozšířen o mapu strategie, která slouží jako předloha ke vzniku hodnoty v organizaci. Role BSC spočívá v rozdělení strategie podniku na kvantifikované cíle a zároveň v kontrole jejich plnění. Základem je vize, jež se člení na jednotlivé strategie, následně taktické činnosti a v závěru dohází k vytvoření měřítka výkonnosti, skrze které je dosažena rovnováha neboli vyváženost ve finálních informacích o organizaci. Účel této aktivity spočívá pro manažera v získání přehledu o organizaci a jejím účelném i účinném řízení. Z tohoto důvodu je tato metoda aplikována také ve veřejné správě. Mapa strategie (viz obrázek 1) je tvořena ve formě nákresu, jež má popsat čtyři perspektivy BSC (Russell-Walling, 2012).

Grasseová, Dubec a Řehák (2010) definují Balanced Scorecard jako „*strategický nástroj formulace, implementace a monitorování strategie na základě stanoveného strategického zaměření tím, že ve stanovených perspektivách pomáhá stanovit specifické cíle, ukazatele, jejich plánované a cílové hodnoty a přiřadit strategické akce*“ (p. 103). V oblasti BSC dále považují za nezbytné následující perspektivy:

- **Finanční perspektiva** – souhrn finančních cílů podniku, kde mohou manažeři monitorovat finanční výsledky a akcionáři pozorovat hodnoty.
- **Zákaznická perspektiva** – skupina cílů, do které patří spokojenost zákazníků, vlastnosti produktů a podíl na trhu.
- **Perspektiva interních procesů** – vnitropodnikové cíle a výsledky procesů, které jsou zásadní pro naplňování cílů zákazníků.
- **Perspektiva učení se a růstu** – nehmotné zdroje podniku, které působí jako faktory ovlivňující jeho úspěšnost.

Obrázek 1: Vzor strategické mapy pro komerční sektor



Zdroj: Grasseová, Dubec a Řehák (2010)

Mezi nejběžnější nástrahy patří tendence formulovat spíše projekty než cíle. Příkladem je myšlenka vytvořit a implementovat CRM systém, kterou nelze označit jako strategický cíl. Jedná se o projekt, který by měl patřit do cíle se zaměřením na zlepšení poskytovaných služeb zákazníkům skrze technologie a nástroje (“What is the Balanced Scorecard?”).

## 2.2.7 Společenská odpovědnost firem (CSR)

Při pohledu na management, jakožto na řídicí pracovníky se nesmí opomenout odpovědnost, která na pozici manažera vyjadřuje závazek respektovat legislativu a v rámci řízení organizace směřovat k rozvoji napříč organizací i celou společností. Tudiž se jedná o odpovědnost managementu. Do pojetí tohoto konceptu spadá právě i „společenská odpovědnost firem“, která je členěna dle odpovědnostního vztahu vůči:

- vlastníků,
- zaměstnancům,
- zákazníkům,
- dodavatelům,
- konkurentům,
- lokální společnosti (Pošvár & Chládková, 2014).

V rámci společenské odpovědnosti firem vůči zainteresovaným stranám je faktem, že se nejedná o zcela nový koncept, avšak v důsledku jejího dlouhodobého přehlížení a spoustě ekologických i účetních skandálů dochází v současné době ke zpříšňování podmínek a požadavků na organizace. Silný vliv na pozornost velkého množství podniků mají především investoři. Ti se v tomto ohledu o aktivity organizace zajímají neustále více, a proto u mnoha oponentů CSR dochází ke změně názoru. Jde tedy především o aktivní řízení vlastních rizik, firemní reputace a vztahů se subjekty, mezi které patří především zákazníci, zaměstnanci a další vlivné skupiny (Russell-Walling, 2012).

Kunz (2012) popisuje tři základní pilíře CSR jako ekonomický, sociální a environmentální. Také zdůrazňuje, že výhody CSR jsou pro podniky značným přínosem, avšak se projevují v nefinanční formě. Dále rozebírá současný vzrůst počtu názorů na CSR, které jsou převážně pozitivní a volají po rozsáhlém rozvoji tohoto pojetí v podnikatelské praxi. Za faktory působící na společenskou odpovědnost firem se dají označit:

- Intenzivní globalizace a množství nadnárodních firem.
- Informovanost a důmyslnost zákazníků.
- Nátlak požadavků stakeholderů na společensky odpovědné chování.
- Nutnost tvorby ustáleného prostředí bez korupce a podvodů.

## 2.2.8 Stress Management

Bedrnová, Nový a Jarošová (2012) definují stres management jako „*aktivní vyrovnávání se se zvýšenou zátěží*“ (p. 464). Lze jej tedy popsat následujícím postupem:

- a) **identifikace náročného stavu** – zachycení nežádoucích projevů na vlastním chování a pocítění časového nebo psychického stresu.
- b) **nalezení podnětu odhaleného problému** – proces primárně zajištěný komunikací.
- c) **zdolání emocionálních faktorů náročného stavu** – skrze racionální postoj.
- d) **adekvátní motivace pro řešení náročného stavu.**
- e) **vlastní řešení situace aktivním konáním, nebo trpělivým odoláváním** – nejprve se k neúspěchu doporučuje aktivní postoj pomocí zdokonalení přípravy a až následně se uvádí ignorování problematických impulsů, které jsou z osobní zkušenosti považovány za neřešitelné.
- f) **překonání zatížení a navazující nárůst odolnosti.**

Stock (2010) porovnává stres s burnout syndromem a upozorňuje na jejich odlišnosti. K syndromu vyhoření dochází kvůli chronickému stresu, a tudíž jsou zde podstatné stresové stimuly. Zatímco stres je označován jako příčina, vyhoření je důsledkem, ke kterému přispívá nerovnováha mezi aktivitou a klidem. Zda dojde ke vzniku stresu záleží převážně na individuální reakci na určité podněty. Pro zvládnutí zátěžových situací bývá doporučeno znát své slabé stránky, relaxovat, cvičit a zaměřit se na efektivní hospodaření s časem.

## 2.2.9 Time Management

Efektivní hospodaření s časem neboli time management je jedním ze základních kroků pro boj se stresem a slouží lidem pro úspěšné nastavení pracovního režimu. Jeho využití není omezeno pouze na profesní zaměření, ale lze jej využít také k docílení životních plánů. K funkcím, které svým uživatelům předá se řadí:

- a) **určení cílů a výběr priorit** – v rámci určování cílů se bere časový ohled v rozdělení na cíle dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé cíle nabírají formu vizí, které jsou kvůli značnému časovému rozsahu idealizovány. Střednědobé cíle svou roli mají v propojování cílů dlouhodobých s krátkodobými.

Krátkodobé cíle jsou svými vlastnostmi kontrastem dlouhodobých, jelikož jsou v úzkém sepětí s činnostmi běžného dne. Prioritizování je vícerázovým procesem přehodnocování, kde probíhá adaptace na změny v životě skrze zaměňování činností a cílů.

- b) **časové rozvržení** – pro úspěšné vykonávání této funkce je zapotřebí analyzovat aktivity prováděné v období dvou týdnů za účelem získání informací o běžných činnostech manažera ve sledované době a identifikaci časových rezerv i „žroutů“. Tyto údaje by nejlépe měly být graficky ztvárněny pro maximální přehled a následné objektivní vyhodnocení. Navíc je zásadní nepodcenit nové neznámé úkoly, protože na rozdíl od rutinních činností potřebují větší pozornost.
- c) **brát ohled na kritéria důležitosti a naléhavosti** – jde o rozdělování úkolů dle vzájemných propojení mezi významem a časem. Příkladem mohou být úkoly důležité a současně naléhavé nebo naopak nedůležité a současně nenaléhavé.
- d) **vyhnout se časovému tlaku** – principem této funkce je systematické plnění úkolů bez odkládání na poslední okamžik. Odkládání povinností bývá také označováno pod pojmem „prokrastinace“.
- e) **etapizovat** – rozčlenění povinností do individuálních etap pro snadné a řešení úkolů po systematických částech namísto rozsáhlých celků.
- f) **delegovat** – alternativa, která znamená předání úkolu nebo jeho části na další osobu. Jedná se o běžnou manažerskou funkci (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012).

Stock (2010) uvádí, že vyjmenovaný postup však není jediným aspektem time managementu. Při časovém hospodaření se běžně využívají určité prostředky pro ulehčení práce s časem. Významnou pomůckou je v tomto ohledu písemný nebo elektronický diář, ve kterém jsou chronologicky uváděny úkoly a termíny pro jejich plnění. Také zde si lze ušetřit čas a práci využitím moderních technologií, které jsou dnes schopny vyhledat časové rezervy a vnést řád do plánovacích procesů.

## 2.2.10 Diversity Management a Age Management

V současné globální době se jedná o nepostradatelnou součást řízení lidských zdrojů ve všech organizacích. Již se neuchovávají homogenní skupiny, pro které je typické členění dle pohlaví, věku, původu, víry či sexuální orientace. Neustále dochází

k nárůstu vzájemné spolupráce lidí s těmito charakteristikami a tento jev je tedy nepřehlédnutelný také na prosperitě napříč celou organizací. Jsou uváděny následující přínosy:

- posílení kulturních hodnot v organizaci,
- zdokonalení pověsti organizace,
- vyšší šance na přilákání a udržení značně talentovaných lidí,
- pozitivní dopad na motivaci a produktivitu dosavadních zaměstnanců,
- nárůst inovativnosti a kreativity mezi zaměstnanci (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Souvislost řízení diverzity se společenskou odpovědností firem pozorují Bedrnová, Nový a Jarošová (2012), kteří uvádějí, že „*díky globalizaci dnes nezáleží pouze na tom, jak funguje firma z hlediska dosahovaných objektivních výsledků spjatých s předmětem její činnosti, ale také ve vztahu k místní komunitě a tomu, jak zachází se svými zaměstnanci*“ (p. 509).

V rámci managementu diverzity dochází k akceptování rozdílů mezi spolupracovníky a je z něj v návaznosti evidentní, že vhodným řízením těchto rozdílů je možné práci vykonávat účelně a účinně. Nejedná se tedy pouze o řešení samotné diskriminace, ale také o využití výhod plynoucích z odlišností (Armstrong & Taylor, 2015).

Dalším pojetím je „Age Management“, který je v České republice poměrně nový a lze jej popsat jako řízení lidí s ohledem na věk a s ním spojené schopnosti i potenciál. Zásadním předpokladem je umožnit všem zaměstnancům využít svůj potenciál bez znevýhodnění kvůli svému věku. Tento koncept není zaměřen výhradně na zaměstnance s vysokým věkem, protože opatření age managementu cílí na také na ostatní skupiny zaměstnanců, kam spadají například mladí lidé či rodiče s malými dětmi. Pro implementaci využívají organizace 8 pilířů age managementu:

1. Znalost problematiky věku.
2. Vstřícný postoj vůči všem věkovým skupinám.
3. Management, který chápe individualitu a rozdílnost pracovníků.
4. Kvalitní a funkční věková strategie.
5. Dostatečná pracovní schopnost.
6. Vysoká míra kompetence.
7. Dobrá organizace práce a pracovního prostředí.
8. Spokojený život (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

## 2.2.11 Učící se organizace

Pojem „učící se organizace“ bývá zmiňován v návaznosti na učení se v organizaci. Tato dvě pojetí se však od sebe odlišují. Učení se v organizaci se soustředí na způsob, jakým se lidé v organizacích učí a koncept učící se organizace se pokouší interpretovat postup, jak učení svým zaměstnancům ulehčit (Armstrong & Taylor, 2015).

Petříková (2010) poukazuje na následující kvalitativní charakteristiky učící se organizace:

- **Osobní sebeovládání** – závazek individuálních zaměstnanců k činnostem učení se. Je nutné udržet si přívětivost k přijímání nových informací.
- **Mentální modely** – souvisí se zatvrzelými předsudky lidí i organizací, přičemž hlavní příklad představují manažeři zastávající názor, že předchozí úspěchy jsou zaručeně opakovatelné. Mentální modely je tedy nutno měnit.
- **Sdílená vize** – podpora sdílení osobních vizí zaměstnanců pro akumulaci v celkovou podnikovou vizi, která nesmí být příliš konfliktní s individuálními představami jednotlivců.
- **Týmové učení** – je charakteristické pro učící se organizace. Probíhá zde sjednocování jednotlivého rozvoje lidí ve prospěch vize organizace, a proto je zapotřebí podporovat týmové učení se, do kterého mimo jiné spadá hromadné řešení problémů, sebehodnocení či vzájemná komunikace.
- **Systémové myšlení** – všechny organizace je nutno pojmout jako systém, který se neobejde bez informací, zařízení, lidí a dalších vzájemně propojených složek. Jde o schopnost pochopení kontextu a dopadů činností v rámci kompletního systému organizace.

Přechod na učící se organizaci není snadnou záležitostí, jelikož manažeři musí přenechat svou moc a vliv učícím se lidem, aby si zacházení se svěřenou mocí mohli vyzkoušet. Spousta lidí vidí koncept učící se organizace jako produkt, avšak se jedná o proces, jehož myšlenky se stále rozvíjí (Pošvář & Chládková, 2014).

## 2.2.12 Zaměstnanecké benefity

Hauzarová (2017) definuje benefity jako podstatné prvky využívané pro motivaci zaměstnanců k dlouhodobé spolupráci, které je však potřeba určit v rámci kolektivní nebo

individuální smlouvy. K této formulaci dále slouží také interní předpisy organizace. Nejen pro zaměstnavatele, ale také zaměstnance představují nepřehlédnutelné pozitivum benefitů například daňová či další zvýhodnění.

Hejzlarová a Patáková (2019) uvádí, že zaměstnanecké benefity nejsou v českém pracovním prostředí závratně novým objevem, jelikož je možné jejich přítomnost zaznamenat také u zaměstnanců Tomáše Bati. K nabízeným benefitům patřila například možnost zvýšení kvalifikace, zvýhodněné bydlení či podpora v nemoci. V současnosti slouží benefity zaměstnavatelům především k přilákání nových zaměstnanců a k zachování i motivaci zaměstnanců dosavadních. Z tohoto důvodu dochází navíc ke vzniku nových zaměstnaneckých benefitů za účelem získání konkurenční výhody. Autoři dále poukazují, že na základě zákoníku práce je rozhodnutí o zavedení benefitů zcela na zaměstnavateli. Výběr těchto zaměstnaneckých výhod je navíc přímo ovlivněn zaměřením organizace i specifickými profesemi. K běžným benefitům zaměstnanců patří například věcné dary, jednorázové odměny, příspěvek na cestování do zaměstnání, služební notebook, mobilní telefon či automobil s využitím i pro soukromé účely.

Dále se v dnešní době v nabídce poskytované zaměstnavateli vyskytují následující benefity:

- **Poukázky na stravování** – příspěvky na stravování v podobě poukázek neboli stravenky jsou v souvislosti se svým daňovým zvýhodněním oblíbeným benefitem v mnoha organizacích, jelikož jsou akceptovány nejen značným počtem stravovacích zařízení, ale také obchody s potravinami. Osvobozením od daně a odvodů dochází skrze tyto poukázky k nárůstu reálného příjmu zaměstnance.
- **Sick days** – jedná se o dny dovolené navíc či dny zdravotního volna, které jsou zaměstnavatelé oprávněni zavést pomocí kolektivní smlouvy či vnitropodnikové směrnice. V návaznosti na jejich stanovení je v rámci kalendářního roku umožněn výběr pěti týdnů dovolené nebo alespoň tři dny placeného zdravotního volna. Běžným jevem je, že někteří zaměstnanci raději přijmou mírně snížené mzdové ohodnocení výměnou za pracovní volno navíc.
- **Příspěvek na penzijní připojištění i soukromé životní pojištění** – tato motivační složka slouží jako doplněk k důchodovému systému a množnost získání lepší životní úrovně ve stáří. V případě, že jsou dodrženy podmínky stanovené zákonem, lze tento příjem označit jako osvobozený od daně, přičemž roční úhrnný limit individuálních zaměstnanců je určen na 50 000 Kč.



- **Vzdělávání zaměstnanců** – kvalifikovaní zaměstnanci jsou součástí základu pro úspěch každé organizace. Jedna z možností vzdělávání pracovníků probíhá skrze prohlubování kvalifikace v případě, že to vyžaduje jejich pracovní činnost. Příkladem je získání znalostí v oblasti cizího jazyka nebo jiná školení, u kterých při účasti neodpadá mzda ani plat. Výhodou pro zaměstnavatele jsou navíc daňově uznatelné náklady. Další obdobnou variantou je zvyšování kvalifikace, kterou je možné získat i rozšířit. Do kategorie zvyšování kvalifikace se řadí vyšší stupeň vzdělání či obdržení řidičského průkazu.
- **Nepeněžní příspěvek na kulturu, sport či rekreaci** – nepeněžní příspěvek v hodnotě do 20 000 Kč ročně, který je nedaňovým nákladem zaměstnavatelů. Pod tímto benefitem si lze představit například vstupenky do sportovních zařízení, kin i divadel nebo také příspěvky na zájezdy a dovolené. Zmiňována je také vyhláška o fondu kulturních a sociálních potřeb neboli FKSP zaměřená na peněžní i nepeněžní dary pro pracovníky. Důvodem je daňové osvobození příjmu pracovníků, které lze uplatnit pouze na dary nepeněžní.
- **Pružná pracovní doba** – uplatnění pružné pracovní doby se vztahuje na pracovní pozice, jejichž vykonávání není přímo závislé na čase. Tento trend je běžný například pro IT specialisty či personalisty (Hauzarová, 2017).
- **Home office** – podobnou alternativu představuje částečná nebo úplná práce z domova, která je známa také pod pojmem „home office“. Podstatným faktorem tohoto motivačního prvku je především důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Do příchodu koronavirové krize se v Čechách jednalo o poměrně pomalu přijímanou formu zaměstnávání, avšak v poslední době bylo mnoho organizací přinuceno její aplikaci. Zásadní výhodu mnoho zaměstnanců vidí v možnosti samostatného určení pracovní doby.
- **Sabbatical** – neplacené volno orientované na duševní revitalizaci v rozsahu několika týdnů nebo také měsíců. Nejčastěji má své uplatnění v top managementu, kde dochází zejména ke značnému stresu a následně syndromu vyhoření. V rámci tohoto volna se tito pracovníci zaměřují především na rodinu a volnočasové aktivity.
- **Péče o zdraví zaměstnanců** – jelikož největším přínosem pro zaměstnavatele je pracovník, jeho zdraví a spokojenost patří k zásadním aspektům. Z ochrany zdraví na pracovišti se však v současnosti stal mnohem širší pojem, který nezahrnuje

pouze předcházení úrazům a nemocem, ale také prevenci v rámci zdraví fyzického i mentálního. Značné množství organizací již nabízí svým pracovníkům občerstvovací bary, kde je možné obdržet například vodu, kávu, čaj či ovoce. Také dochází k vytváření relaxačních zón poskytujících krátký odpočinek pomocí pohodlných křesel, uklidňující hudby či hracích prvků. K výhodám tudíž patří zdravý životní styl i spokojenější kolektiv, jelikož zaměstnanci mají šanci sejt se a komunikovat (Hejzlarová & Patáková, 2019).

## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl bakalářské práce**

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav v oblasti nových trendů managementu ve vybrané soukromé a veřejné organizaci a stanovit návrhy na zlepšení současného stavu.

### **3.2 Metodika práce**

#### **3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma**

Pro úspěšné vytvoření praktické části bakalářské práce byla uplatněna literární rešerše zabývající se danou problematikou s poznatky z odborné literatury, která sloužila jako zdroj informací v tištěné i elektronické podobě. Přehled použité literatury se nachází v závěru práce.

#### **3.2.2 Charakteristika vybraných organizací**

Dalším krokem je představení vybraných organizací, mezi které patří firma agentes IT s.r.o. a českobudějovické pracoviště Celního úřadu pro Jihočeský kraj. Zdrojem pro získání potřebných informací byly oficiální webové stránky, interní zdroje a rozhovor se zástupci vedení organizací.

#### **3.2.3 Provedení analýzy současného stavu**

Podstatnou součástí bakalářské práce bylo provedení analýzy současného stavu v oblasti nových trendů v managementu zkoumaných organizací. Pro uskutečnění této analýzy došlo nejprve k polostrukturovanému rozhovoru s vedoucími pracovníky obou organizací. Rozhovory byly realizovány v březnu 2021 a využívaly předem připravenou osnovu s 10 otázkami. Tato rámcová osnova je zahrnuta v příloze 1. Pomocí kladených otázek byly zkoumány primárně znalosti a zkušenosti s ohledem na nové trendy v managementu. Dále se otázky zaměřovaly také na aktuální aplikaci těchto trendů u obou organizací a nebyl vynechán ani průzkum dopadu koronavirové krize. Všechny získané odpovědi byly při rozhovoru průběžně písemně zaznamenávány do stručných bodů.

V návaznosti na rozhovor bylo na řadě uskutečnění anonymního dotazníkového šetření se zaměřením na zaměstnance za účelem získání širšího spektra informací v oblasti aplikovaných trendů. Dotazník se skládal z 20 otázek jak otevřených, tak uzavřených i polouzavřených. Kompletní dotazník je obsahem přílohy 2.

Kvůli průběhu nouzového stavu vyvolaného koronavirovou krizí došlo v době tvorby bakalářské práce k přechodu značného množství zaměstnanců obou organizací na práci z domova. Z tohoto důvodu bylo nutné dotazník zformulovat do elektronické podoby. Elektronický dotazník pro zaměstnance byl tudíž vytvořen skrze bezplatný software pro správu průzkumů „Formuláře Google“, který navíc umožňuje snadné rozeslání pomocí odkazu na URL adresu.

K rozeslání tohoto dotazníku s prosbou o vyplnění následně došlo v březnu 2021, přičemž účast na dotazníkovém šetření nebyla zadána jako povinná. S ohledem na doporučení od vedoucích pracovníků bylo celkem osloveno přibližně 60 zaměstnanců a vyplněno 42 dotazníků.

### **3.2.4 Analýza a syntéza získaných dat**

Údaje vyplývající z vyplněných dotazníků byly pomocí využitého bezplatného softwaru „Formuláře Google“ ihned po každém vyplnění automaticky převedeny do grafického znázornění. Dalším krokem byla interpretace a porovnání informací získaných z dotazníkového šetření v souvislosti s rozhovorem a znalostmi z literární rešerše.

### **3.2.5 Návrh změn na zlepšení současného stavu**

Na základě získaných dat došlo k vytvoření návrhů s ohledem nejen na možnosti organizací, ale také na jejich povahy. Doporučené změny byly formulovány za účelem zlepšení současného stavu obou organizací.

## 4 Charakteristika vybraných organizací

### 4.1 agentes IT s. r. o.

#### 4.1.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	agentes IT s.r.o.
Sídlo:	Skuherského 1361/45, České Budějovice, 370 01
IČ:	28074823
DIČ:	CZ28074823
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Jednatel společnosti:	Ing. Vojtěch Kačírek
Přibližný počet zaměstnanců:	30
Základní kapitál:	290 000 Kč
Datum vzniku společnosti:	7. prosinec 2007

#### 4.1.2 Představení a zaměření společnosti

Firma agentes IT s.r.o. je softwarová společnost orientovaná především na český a německý trh. V rámci svého podnikání se zaměřuje na outsourcing v oblasti IT, vývoj mobilních aplikací a tvorbu informačních i CRM systémů na míru. Cílem nabízení těchto služeb je pomáhat zákazníkům měnit jejich vize v software a digitalizovat firemní procesy. Při poskytování služeb je pozornost věnována nejen malým a středním podnikům, ale také velkým nadnárodním korporacím.

Tato firma má strategické partnerství s německou společností agentes Services GmbH patřící do skupiny PASS Consulting Group, která po celém světě zaměstnává více než 700 odborníků v oblasti softwarového vývoje a poradenství.

### 4.1.3 Nabízené služby

Nabídku služeb společnosti agentes IT s.r.o. představují v současnosti zejména následující činnosti:

- **Vývoj mobilních aplikací** – v souvislosti s touto službou dochází k systematickému vytvoření mobilních aplikací pro chytré telefony a tablety operujících na platformě Android nebo iOS. Výraznou výhodou těchto aplikací je jejich rychlost a snadné intuitivní ovládání. Firma poskytuje kompletní řešení od návrhu až po nasazení na aplikační markety Google Play i App Store. Aplikace je navíc dále možné propojit s vnitrofiremním nebo jiným informačním systémem dle potřeb a požadavků zákazníků.
- **Vývoj informačních systémů na míru** – k této službě patří návrh i vytvoření informačního systému na míru specifickým firemním procesům. Tímto způsobem jsou tudíž za pomoci výkonných technologií jako Groovy on Rails, Angular JS a HTML 5 realizovány například podnikové, rezervační či objednávkové systémy. Rozsáhlé zkušenosti společnosti se systémovou integrací i složitějších informačních systémů jako Microsoft Dynamics a SAP představují pro zákazníky často nepřehlédnutelnou výhodu. Dále firma umožňuje také jednoduchou implementaci změn.
- **Vývoj CRM systémů na míru** – firma zákazníkům vytváří na míru dle požadavků také CRM systémy, které zahrnují typické funkce jako je záznam zákazníků spolu s náležitými obchodními případy či tvorba a plánování aktivit. Následné specifické rozšíření systému je umožněno pečlivou analýzou podnikových procesů, která zajistí intuitivní a snadné ovládání bez nadbytečných funkcí.
- **Outsourcing IT** – jedná se o přímou reakci na fakt, že mnoho společností z důvodu vysokých nákladů nechce zaměstnávat vlastního IT specialistu. Outsourcing IT je pro takové společnosti ideálním řešením, jelikož zodpovídá za bezproblémový chod informačních technologií. Obsahem nabízené služby je správa sítě a serverů, zprostředkování hardwaru či softwaru, zprovoznění zabezpečovacích a kamerových systémů, uživatelská podpora i audit infrastruktury spolu s její navazující optimalizací, zálohování a monitoring.

#### **4.1.4 Historie společnosti**

Historie agentes IT s.r.o. sahá do roku 2007, kdy tato česko-německá společnost v podobě malého týmu programátorů začala podnikat v oblasti informačních technologií a postupně vyvíjet software pro německé i české banky. Mezi lety 2013 a 2015 došlo k formulaci obchodního týmu, který firmě pomohl se zaměřením na český trh s vývojem informačních systémů. Do nabídky služeb vstoupil také outsourcing IT, který si v této době získal svého prvního zákazníka. V roce 2016 byly poskytované služby dále rozšířeny o vývoj mobilních aplikací a zároveň se tudíž firma pustila do mnoha zajímavých mobilních projektů. Spolu s lety 2018 a 2019 vstoupili do společnosti noví zaměstnanci a její sídlo bylo rekonstruováno.

## **4.2 Celní úřad pro Jihočeský kraj - Detašované pracoviště České Budějovice**

### **4.2.1 Základní informace o organizaci**

Název organizace:	Celní úřad pro Jihočeský kraj - Detašované pracoviště České Budějovice
Adresa:	Vrbenská 2047/8, České Budějovice, 370 21
IČ:	71214011
Právní forma:	Organizační složka státu
Předmět činnosti:	Agendy celní, daňové, správy příjmů a vymáhání
Vedoucí pracovnice:	Ing. Hana Chalupová
Přibližný počet zaměstnanců:	80

### **4.2.2 Představení a zaměření organizace**

Celní úřad pro Jihočeský kraj v Českých Budějovicích patří mezi celní orgány založené pro vykonávání státní správy České republiky a svou působnost má určenou jako správní úřad na oblast celnictví, celních sazeb, celní politiky i celní statistiky.

K plnění úkolů je pověřen nejen zákonem o Celní správě České republiky, ale také specifickými předpisy.

Je bezpečnostním sborem podřízeným Ministerstvu financí a mezi další nadřízené útvary patří Celní ředitelství České Budějovice i Generální ředitelství cel sídlící v Praze. Celních úřadů je v České republice celkem patnáct.

### 4.2.3 Nabízené služby

Detašované pracoviště Celního úřadu pro Jihočeský kraj v Českých Budějovicích se převážně zabývá následujícími činnostmi:

- **Clo a celní řízení** – na základě celních prohlášení dochází k vyměření a výběru cla za zboží, u kterého se jedná o dovoz ze zemí mimo Evropskou unii. Celní řízení se však dále zaměřuje na převoz přes Evropskou unii nebo také vývoz zboží z jejího území, přičemž dochází ke kontrole v souvislosti s respektováním stanovených předpisů. Přestože všechny sousední státy České republiky jsou členy EU, je tato činnost celních úřadů nutná kvůli místním mezinárodním letištím. Ročně hodnota vybraného cla dosahuje přibližně na 9 miliard korun, ze kterých je 20% určeno pro rozpočet ČR.
- **Správa spotřebních a ekologických daní** – obsahem činnosti je například vydávání tabákových nálepek či kontroly v oblasti výroby alkoholu. K ekologickým daním patří mimo jiné daň ze zemního plynu i elektřiny a mezi nejznámější zástupce spotřebních daní se často řadí daň z tabákových výrobků, piva a vína.
- **Kontrola Intrastatu** – v rámci této činnosti jde o kontrolu splnění povinností firm a podnikatelů v souvislosti s komunikací se statistickým úřadem skrze Intra-stat, který slouží pro sběr informací o obchodu se zbožím mezi členskými státy Evropské unie.
- **Vybírání a vymáhání pokut či některých poplatků** – k vybírání a vymáhání je celní úřad následně oprávněn po nezaplacení pokut a poplatků určených od ostatních správních orgánů.
- **Kontrola hazardních her** – jedná se o odhalení ilegálních hracích automatů a kontrolu dodržování stanovených pravidel pro herny. Dále dochází k zaměření na zákaz reklamy pro nepovolené a neohlášené hazardní hry.



- **Kontrola evidence tržeb** – kontrola podnikatele v rámci informování finančního úřadu o hotovostních tržbách a správného vystavení účtenky zákazníkovi.
- **Ochrana práv duševního vlastnictví** – běžné jsou ochranné známky, které určují neoprávněně registrovanou značku. Následně je celní správě v určitých případech umožněno takové zboží zničit nebo využít k humanitárním účelům.

#### 4.2.4 Historie organizace

Ve 13. století bylo clo často propojeno s mýtem vybíraným také v Českých Budějovicích. Převážně patřilo království, avšak část byla odváděna městům, klášterům a šlechtě. Poměrně krátce po nástupu Habsburků na český trůn došlo kolem poloviny 16. století ke vzniku sítě celních stanic, které měly na starost výběr vývozního cla spolu s jeho odvodem do pokladny.

Po vykoupení císařem byl dům číslo 39 na náměstí Přemysla Otakara II. změněn roku 1614 v celnici. Následně v Čechách nastalo v 2. polovině 17. století rozčlenění na 10 celních obvodů a České Budějovice se staly sídlem celního pojezdného, který byl zodpovědný za všechny celní stanice v českobudějovickém obvodu. Zaměstnanci těchto stanic byli k práci dodatečně motivováni pomocí podílu z vybraného cla, který činil přibližně 6%.

Rok 1752 s sebou přinesl nový celní řád, který upřesnil trasy v oblasti komerčních silnic pro transport zboží přes hranice. V rámci důchodkové správy měly České Budějovice s příchodem roku 1834 okresní kamerální správu, jejíž působnost byla o 22 let později přenesena na finanční ředitelství. Hlavní celní úřad se sídlem v České ulici byl již v této době oprávněn k vyměřování, vybírání i zúčtování cla.

Po průběžných organizačních změnách s krátkým trváním byla v Českých Budějovicích v roce 1952 zřízena nová celnice, které byla nadřizena Ústřední celní správa. Tento stav byl dále zachován také po roce 1989. V současné době má Celní úřad pro Jihočeský kraj sídlo v Kasárenské ulici, kde se nachází celní ředitelství a detašované pracoviště se vyskytuje v ulici Vrbenská.

## 5 Zhodnocení současného stavu

Pro analýzu současného stavu v oblasti nových trendů v managementu zkoumaných organizací došlo k použití následujících metod:

### 5.1 Rozhovor s jednatelem a vedoucí pracovníci

V souvislosti s vedením polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem a vedoucí pracovníci vybraných organizací byla připravena rámcová osnova, která je součástí přílohy 1. Oba rozhovory se konaly v březnu 2021 a na každém z nich bylo prodiskutováno 10 otázek z osnovy, které byly následně dle potřeby doplnění informací rozvedeny. Odpovědi byly průběžně písemně zaznamenávány.

První kladená otázka měla za cíl zjistit, jaký je přibližný počet zaměstnanců v dané organizaci. V obou případech byla otázka dále rozšířena za účelem získání informací o obecných funkcích těchto pracovníků.

Dle jednatele softwarové firmy agentes IT s.r.o. je ve společnosti v současné době zaměstnáno přibližně 30 zaměstnanců. Jedná se nejen o programátory, ale také například projektové manažery či pracovníky v oblasti IT podpory. V rámci celní správy byl celkový počet uveden zhruba na 80 zaměstnanců, kteří jsou rozlišováni na zaměstnance civilní a zaměstnance ve služebním poměru.

Navazující otázka rozhovoru se zaměřovala na povědomí o následujících trendech v managementu:

- Digitalizace,
- eGovernment,
- Informační systémy,
- Cloud Computing,
- Balanced Scorecard (BSC),
- Společenská odpovědnost firem (CSR),
- Stress Management,
- Time Management,
- Diversity Management,
- Age Management.

Odpovědi z agentes IT s.r.o. vypovídají o výrazném přehledu u 9 z těchto trendů, přičemž jediným neznámým pojmem byl v tomto případě koncept „Balanced Scorecard“. Mimo výše uvedené trendy byl jednatelem zmíněn také benefit sick days, který však ve firmě zaveden není. Jeho alternativou je možnost napracování přesčasů, která je zaměstnanci této společnosti často využívána. U vedoucí pracovnice Celního úřadu pro Jihočeský kraj byla znalost pojmů prokázána u 5 z uvedených trendů. Problematický byl opět systém BSC, dále se jednalo o stress management, diversity management a age management.

Další probíraná otázka byla směřována ke specifickým trendům uplatňovaným ve zkoumaných organizacích a na způsob jejich aplikace. Bylo umožněno využít také trendy z předchozí otázky.

Z rozhovoru vyplynulo, že v současných firemních procesech analyzované softwarové firmy chybí z uvedených trendů pouze systém BSC a eGovernment. Digitalizace, informační systémy i cloud computing spadají v určité míře přímo do nabídky služeb této společnosti. Využívaný systém Affari, jehož funkce zahrnují například evidenci komunikace se zákazníky, obchodní případy či seznam potenciální zákazníků a konkurentů, si organizace navíc vytvořila sama. Cloud computing spolu se správou serverů má na starosti firemní oddělení IT podpory. Při práci s daty on-line dochází nejčastěji k použití služeb Google Disc, Google Docs, Gmail či Google Calendar. S ohledem na CSR je firma agentes IT s.r.o. zapojena do peněžitě i nepeněžitě podpory nadací pro opuštěné děti a k jejím dalším tendencím patří mimo jiné i třídění odpadu.

Do určité míry je uplatněn také stress management, který spolupracuje s technikami time managementu jako například důkladné vedení harmonogramů. Za zmínku stojí i změny v redukování počtu meetingů a jejich časové posunutí blíže k poledni. K tomuto rozhodnutí došlo z důvodu zvýšení výkonnosti programátorů, kteří jsou produktivnější v odpoledních hodinách. Ke kolektivním aktivitám zaměstnanců se řadí například teambuildingové činnosti, oslavy nebo společné snídane, které jsou však kvůli omezením plynoucím z onemocnění COVID-19 pozastaveny. Diversity management je orientován zejména na využití vlastností a charakteristik individuálních pracovníků. V souvislosti s touto definicí nedochází například k tomu, aby introvertní zaměstnanec vedl schůzi se zákazníkem. Age management se v této společnosti řídí hlavní myšlenkou, že věk není kritériem, jelikož podstatné jsou zkušenosti, povaha a schopnost dalšího rozvoje. V rámci benefitů jednatel poukázal na změnu u příspěvků na stravování, která v České republice

nastala v lednu 2021. Došlo k zavedení stravenkového paušálu osvobozeného od daně, který umožňuje příspěvek přímo v penězích. Jednou z výhod je například možnost platby kartou.

Pro porovnání s aplikovanými trendy v celní správě je nutné zmínit především digitalizaci, která se projevuje zejména ve spojení se systémem eGovernment. Uplatňována je také práce s Intrastatem. Stejně jako v agentes IT s.r.o. je také v této organizaci zaveden time management využívaný převážně skrze formulaci harmonogramů.

Při průzkumu používaných internetových služeb za účelem propagování organizace byl odhalen výrazný rozdíl, který je však přímým odrazem odlišností sektorů těchto organizací.

Zatímco zkoumaný úřad veřejné správy zveřejňuje své činnosti i jiné informace výhradně na svých webových stránkách, vybraná soukromá společnost svou nabídku i činnosti propaguje nejen pomocí vlastních webových stránek, ale také poptávkových portálů či sociálních médií. Dalším způsobem propagace této firmy jsou marketingové kampaně skrze nástroj SmartEmailing či uplatnění reklamní služby Google Ads.

Další položkou z rámcové osnovy pro rozhovory je způsob sběru informací o inovacích či nových trendech v managementu. Význam této části rozhovoru spočívá také ve zjištění, zda se jednatel či vedoucí pracovníci o tyto trendy aktivně zajímají. Jako hlavní zdroje pro získávání těchto údajů označila vedoucí pracovníci zejména semináře, porady a školení, ke kterým dochází v návaznosti na nařízení z ředitelství. U jednatele dochází k pozorování odborné literatury a publikací.

Při zjišťování způsobu informování zaměstnanců o změnách došlo v obou individuálních rozhovorech k vyjmenování stejných bodů. Jedná se o komunikaci pomocí hromadných e-mailů, schůzí a příspěvků na intranetu organizací.

Obě organizace umožňují svým zaměstnancům alternativní pracovní úvazky. Řadí se k nim například home office, pružná pracovní doba i zkrácený pracovní úvazek.

Za posledních 10 let zaznamenaly tyto organizace v odvětví svého působení mnoho výrazných změn, ke kterým patří právě cloud computing se svým rychlým nástupem do firemních procesů mnoha organizací. Značné budoucí uplatnění lze předpokládat také u virtuální reality a umělé inteligence. Společnost agentes IT s.r.o. využila masového rozvoje mobilních aplikací a zařadila tuto službu i do své nabídky. V rámci změn v celní správě došlo k častému používání datových schránek a neustálé digitalizaci dokumentů.

V závěru rozhovoru byl zjišťován dosavadní dopad onemocnění COVID-19 na chod zkoumaných organizací. V obou případech byl zmíněn přesun na práci z domova, omezení styku s veřejností a nárůst elektronické komunikace. Jednatel firmy agentes IT s.r.o. označil za největší přínos ze strany státu odpuštění sociálního odvodu za letní měsíce roku 2020. Ve státním sektoru došlo v rámci možností k přizpůsobení technických podmínek pro možnost práce z domova skrze výpočetní techniku.

## 5.2 Dotazníkové šetření

V návaznosti na dokončené rozhovory byla na řadě realizace anonymního dotazníkového šetření s orientací na zaměstnance za účelem sběru širšího spektra informací zejména v oblasti aplikovaných trendů. Obsahem připraveného dotazníku je celkem 20 otázek uzavřených, polouzavřených i otevřených. Prázdňá forma tohoto dotazníku je součástí přílohy 2.

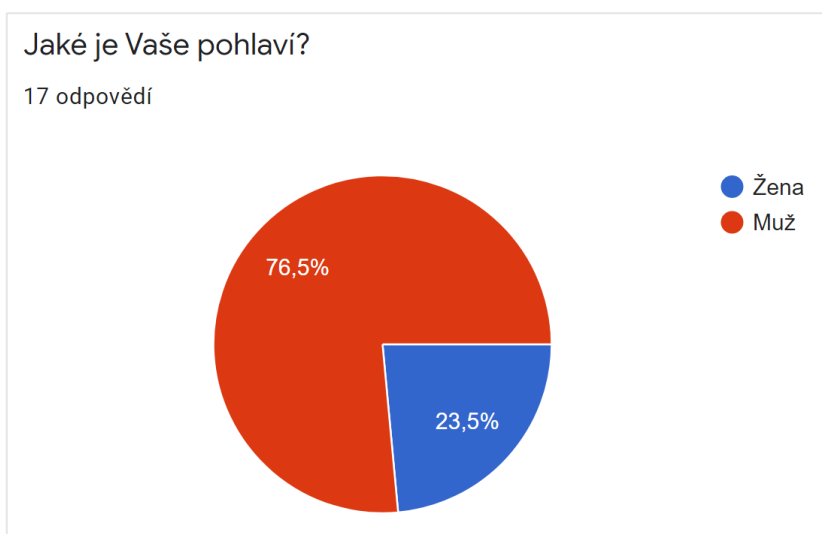
S ohledem na doporučení od vedoucích pracovníků došlo v rámci dotazníkového šetření k jeho rozeslání mezi přibližně 60 zaměstnanců a bylo vyplněno 43 dotazníků. Na vyplnění dotazníků se podílelo 17 zaměstnanců společnosti agentes IT s.r.o. a 26 zaměstnanců Celního úřadu pro Jihočeský kraj v Českých Budějovicích (dále jen CÚ České Budějovice).

Na základě šetření byly zjištěny následující informace:

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

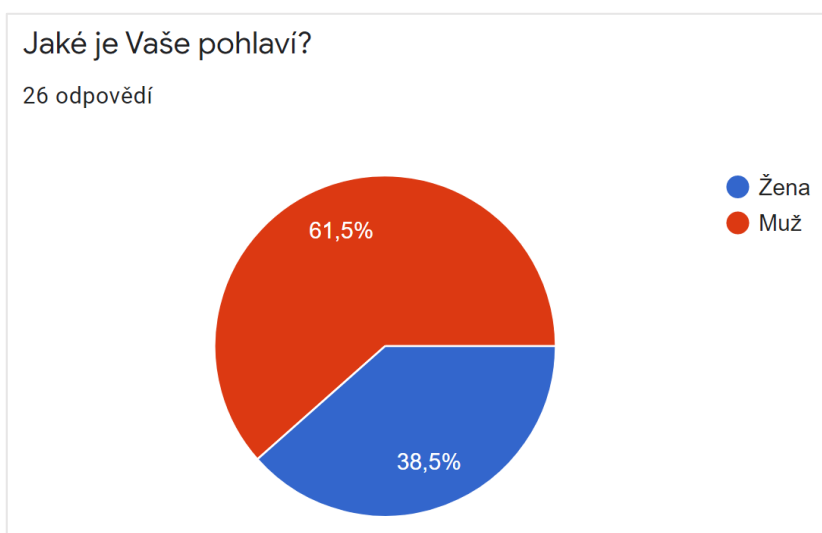
První otázka je orientována na pohlaví dotazovaných zaměstnanců. Z obrázků 2 a 3 je zjevné, že u obou zvolených organizací dominuje počet mužů. Ze zúčastněných je mužského pohlaví 76,5 % pracovníků společnosti agentes IT s.r.o. a 61,5 % zaměstnanců CÚ České Budějovice. Důvodem vzniku této většiny je odvětví působnosti organizací. Nejen pro softwarové firmy, ale také bezpečnostní sbory jako celní správa je převaha v počtu mužů naprosto typická.

Obrázek 2: Rozdělení dle pohlaví - agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 3: Rozdělení dle pohlaví - CÚ České Budějovice

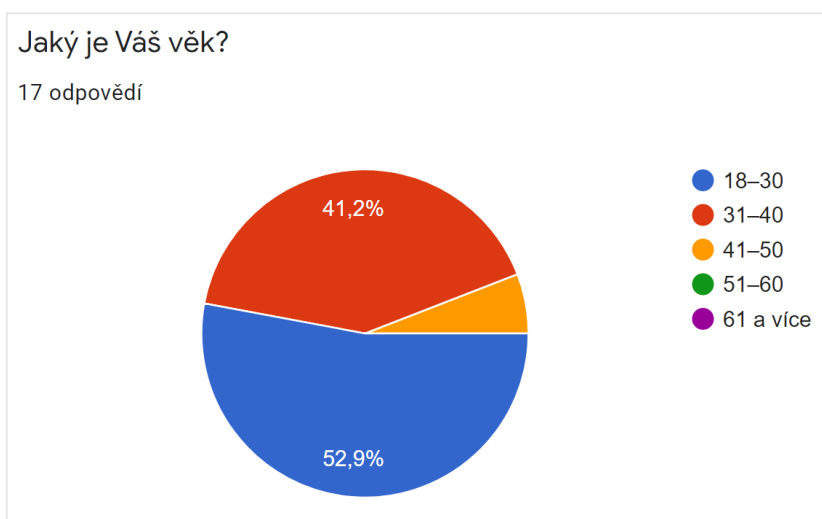


Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Jaký je Váš věk?

Pro pomoc při interpretaci odpovědí je součástí dotazníků také otázka týkající se věku zaměstnanců. V rámci předurčených věkových kategorií viditelných na obrázcích 4 a 5 se z agentes IT s.r.o. přiřadilo 52,9 % respondentů ke skupině 18-30 a dalších 41,2 % zvolilo 31-40. Zbylých 5,9 % pracovníků patří do kategorie 41-50 let.

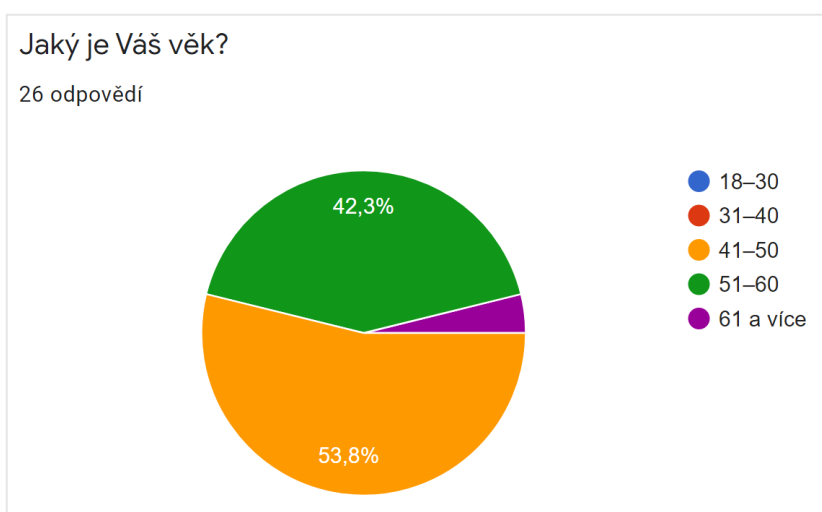
Obrázek 4: Věk zaměstnanců – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

V analyzovaném celním úřadu byl nejčastější odpovědí věk v rozsahu 41-50 let. 42,3 % respondentů zvolilo možnost 51-60 a pouze 3,8% je věku 61 let či více.

Obrázek 5: Věk zaměstnanců – CÚ České Budějovice



Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnáním získaných údajů je evidentní, že v uvedené softwarové firmě jsou zaměstnání lidé obecně ve věku 18-50 let, zatímco stáří respondentů z CÚ České Budějovice lze shrnout do kategorie 41 let a více. Příčinou tohoto jevu může být například fakt, že vývoj softwaru je oproti činnostem celní správy mladou oblastí, která přitahuje mladé zájemce o práci.

### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

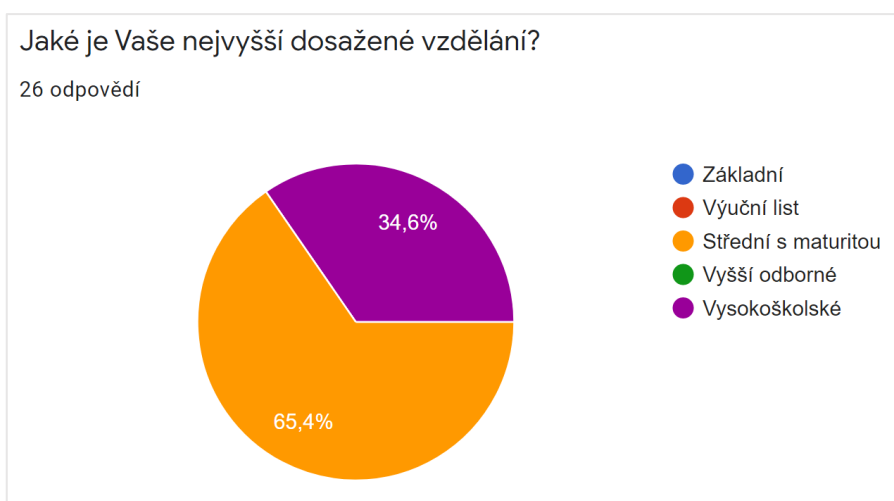
Obrázky 6 a 7, které zjišťují nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, vykazují v rámci grafického znázornění výsledků, že 23,5 % respondentů sektoru soukromého dosáhlo vzdělání středního s maturitou a ostatních 76,5 % má vzdělání vysokoškolské. V sektoru veřejném došlo při vyplňování k volbě naprosto stejných možností, avšak vysokoškolské vzdělání získalo ve srovnání jen 34,6 % respondentů.

Obrázek 6: Rozdělení dle vzdělání – *agentes IT s.r.o.*



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 7: Rozdělení dle vzdělání – *CÚ České Budějovice*



Zdroj: Vlastní zpracování



#### 4. Jak jste spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

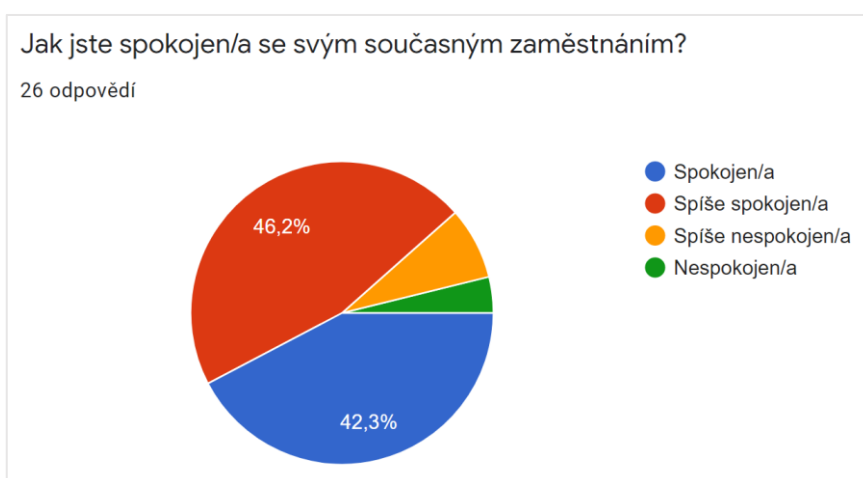
Jedním z mnoha faktorů s vlivem na výkon organizace je spokojenost zaměstnanců. Kromě tohoto faktoru měří tato otázka dotazníkového šetření také efektivitu aplikovaných metod managementu, které se spokojeností zaměstnanců úzce souvisí. Ve firmě agentes IT s.r.o. je spokojenost se současným zaměstnáním dle obrázku 8 na velice vysoké rovní. Mezi spokojené pracovníky patří 94,1 % respondentů a pouze 5,9 % se jich řadí ke spíše spokojeným. Také u CÚ České Budějovice bylo dosaženo pozitivních výsledků zaznamenaných v obrázku 9. 46,2% respondentů je se současným zaměstnáním spokojeno a 42,3 % spíše spokojeno. Nespokojenými je 3,8 % z respondentů a zbývajících 7,7 % se cítí spíše nespokojeno.

Obrázek 8: Spokojenost s prací – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 9: Spokojenost s prací – CÚ České Budějovice



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5. Jak dlouho pracujete v této organizaci?

Navazující otázka je zacílena k získání přehledu v souvislosti s dobou působení respondentů v dané organizaci. Tento údaj dále vypovídá také o zkušenostech zaměstnanců s dosavadními změnami v organizačních procesech.

Porovnání graficky znázorněných výsledků nepochybně vypovídá o pestrých odlišnostech v oblasti tohoto dotazu. V softwarové firmě byly při vyplňování uplatněny všechny nabízené možnosti, přičemž 7 respondentů zvolilo dobu působnosti 6-10 let a 6 jich zvolilo dobu 2-5 let. Přes 11 let pracují v podniku 2 zaměstnanci, kdežto necelý rok jsou zaměstnání zbývající 2 respondenti z dotazovaných 17. Tyto výsledky jsou součástí obrázku 10.

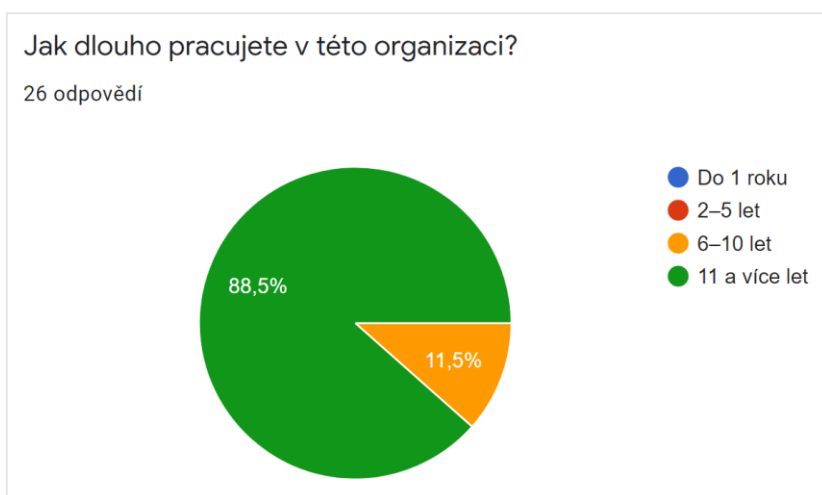
Obrázek 10: Doba působnosti – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

CÚ České Budějovice má podle obrázku 11 zejména dlouhodobé zaměstnance, ze kterých v organizaci více než 11 let působí 88,5 % a ostatních 11,5 % spadá do kategorie 6-10 let působnosti. Tyto údaje do určité míry vypovídají o nízké fluktuaci, za jejíž příčinu lze označit vysokou míru spokojenosti zaměstnanců, která byla zjištěna předcházející otázkou.

Obrázek 11: Doba působnosti – CÚ České Budějovice



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. Nacházíte se při práci ve stresu?

Dalším bodem dotazníkového šetření byla otázka týkající se stresu při vykonávání práce. V obrázku 12 lze pozorovat, že 35,3 % respondentů z agentes IT s.r.o. s touto otázkou spíše souhlasilo, avšak stejný počet dotazovaných spíše nesouhlasil. K naprostému souhlasu došlo u 11,8 % zaměstnanců a zbylých 17,6 % se při práci ve stresu vůbec nenachází.

Obrázek 12: Stres při práci – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejným způsobem je možné z obrázku 13 odvodit, že u většiny zaměstnanců CÚ České Budějovice k pocitu stresu na pracovišti spíše nedochází. Tuto odpověď vybralo 57,7 % těchto pracovníků a další velká část respondentů, která zastává 30,8 %, spíše

souhlasila. Na vybraném úřadě není ve stresu 7,7 % pracovníků, zatímco u 3,8 % k tomuto stavu dochází. Na základě grafického znázornění odpovědí jsou viditelné vyšší hodnoty pocitu stresu v soukromém sektoru.

Obrázek 13: Stres při práci – CÚ České Budějovice



Zdroj: Vlastní zpracování

## 7. Jak byste ohodnotil/a svou schopnost zvládat stres?

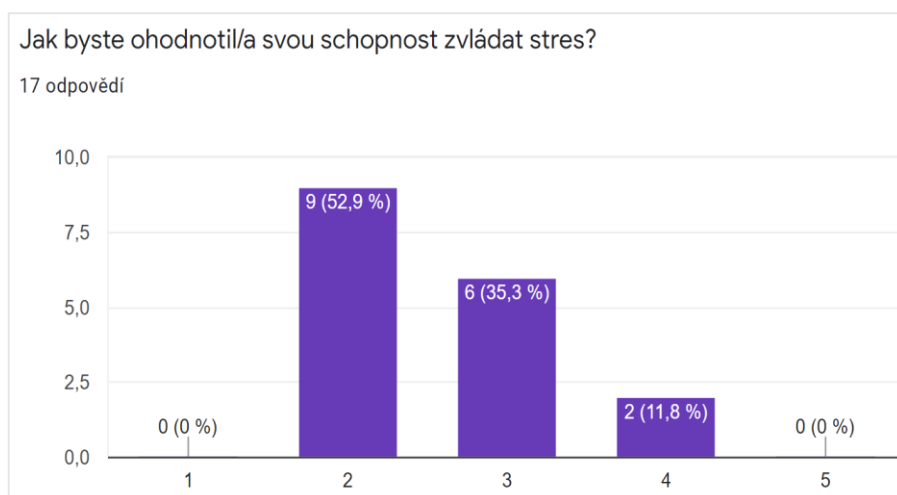
Tato otázka slouží pro další sběr dat v oblasti stress managementu a směřuje respondenty k ohodnocení svých schopností v rámci ovládnutí stresu. Toto známkování funguje na principu, ve kterém 1 označuje ohodnocení výborné a 5 špatné.

Dle obrázku 14 je možné usoudit, že většina respondentů srovnává svou schopnost ovládat stres se známkou 2. Do této skupiny se přiřadilo 52,9 % zaměstnanců firmy agentes IT s.r.o. a dále jich 35,3 % označilo tuto schopnost jako průměrnou skrze volbu 3. Možnost 4 vybralo pouze 11,8 % zaměstnanců.

V rámci CÚ České Budějovice došlo k výbornému hodnocení u 11,5 % respondentů a mírný nadprůměr zvolilo 50%. Ovládnutí stresu bylo na průměrné úrovni u 34,6 % zaměstnanců a známku 4 si udělilo 3,8 % pracovníků. Výsledky byly zaneseny do grafu v obrázku 15.

Přestože v CÚ České Budějovice volili někteří zaměstnanci na rozdíl od agentes IT s.r.o. také možnost 1, jsou získané výsledky těchto organizací v porovnání poměrně shodné.

Obrázek 14: Ovládání stresu – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 15: Ovládání stresu – CÚ České Budějovice



Zdroj: Vlastní zpracování

## 8. Dokážete efektivně nakládat se svým časem?

Průzkumem trendu time management bylo zjištěno, že značné množství zaměstnanců obou organizací dokáže efektivně nakládat se svým časem. 58,8 % respondentů z agentes IT s.r.o. s otázkou dotazníku spíše souhlasilo a 17,6 % jich projevilo naprostý souhlas. Zbýlých 23,5 % zmínilo spíše nesouhlas, jak je vidět na obrázku 16. Na zkoumaném celním úřadu došlo k souhlasu od 42,3 % respondentů, dále 46,2 % spíše souhlasilo a pouhých 11,5 % nesouhlasilo. Tyto údaje lze vyčíst z obrázku 17. Příčinou výsledků by mohl být věk, který je dle odpovědí na otázku 2 vyšší u zaměstnanců CÚ České Budějovice.

Obrázek 16: Práce s časem – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 17: Práce s časem – CÚ České Budějovice

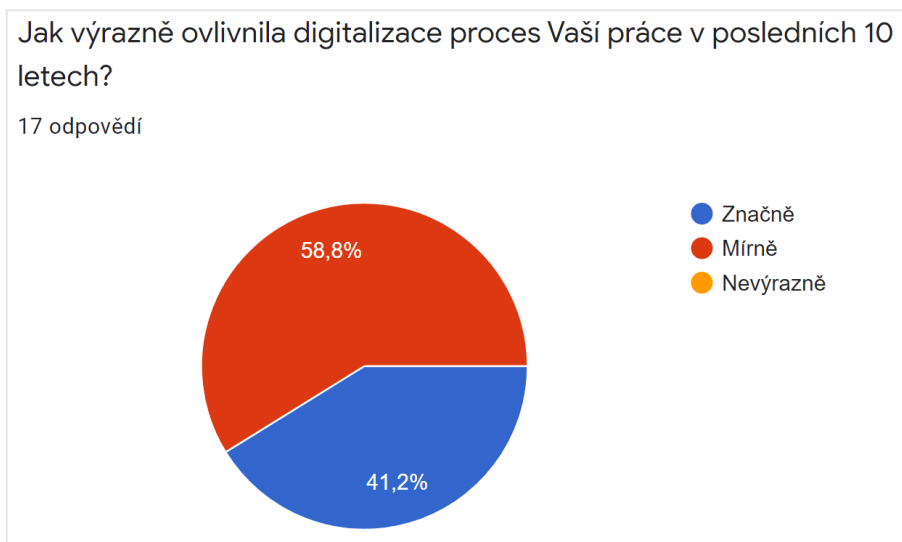


Zdroj: Vlastní zpracování

## 9. Jak výrazně ovlivnila digitalizace proces Vaší práce v posledních 10 letech?

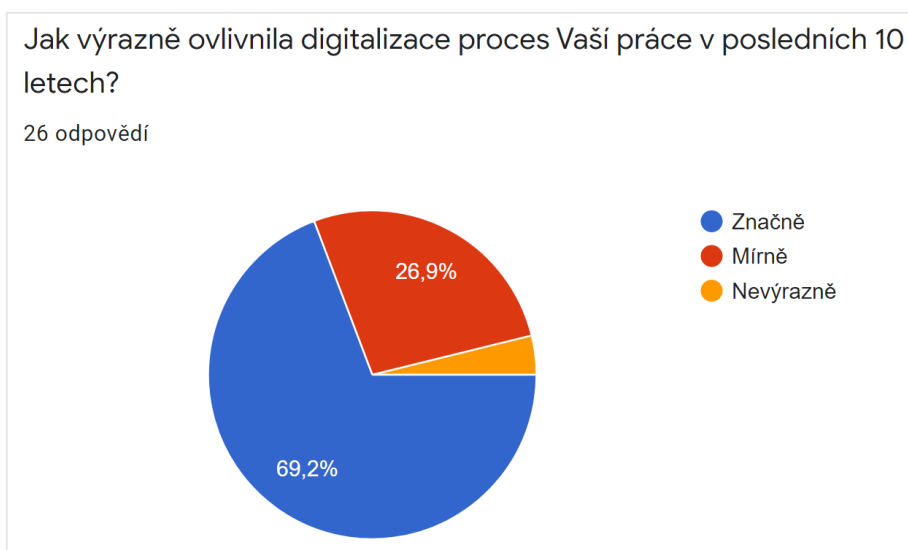
Cílem otázky bylo zjistit vliv digitalizace na práci respondentů. V softwarové firmě bylo digitalizací značně ovlivněno 41,2 % zaměstnanců a 58,8 % označilo vliv za posledních 10 let jako mírný. Porovnáním obrázků 18 a 19 bylo zjištěno, že 69,2 % respondentů z celního úřadu pocítilo výraznou míru digitalizace pracovních procesů. 26,9 % zaměstnanců tento vliv určilo jako mírný, zatímco 3,8 % se při odpovědi přiklonilo k vlivu nevýraznému.

Obrázek 18: Vliv digitalizace – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 19: Vliv digitalizace – CÚ České Budějovice



Zdroj: Vlastní zpracování

### 10. Potřebujete pro výkon své práce internet?

V souvislosti trendy bylo dále zkoumáno využití internetu pro výkon práce. Ve společnosti agentes IT s.r.o. je internet zásadní pomůckou pro 82,4 % zaměstnanců a 17,6 % odpovědělo, že internet spíše využívají. Tento jev podložený obrázkem 20 je však přímo ovlivněn podnikatelskou působností organizace v oblasti IT.

Obrázek 20: Využití internetu – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

V souvislosti s využitím internetu byly zvolené odpovědi z CÚ České Budějovice dle obrázku 21 pestřejší. 57,7 % zaměstnanců uvedlo potřebu internetového připojení pro výkon pracovních činností a 19,2 % s odpovědí spíše souhlasilo. Ze zbývajících zaměstnanců internet naprosto nepotřebuje 3,8 % respondentů.

Obrázek 21: Využití internetu – CÚ České Budějovice



Zdroj: Vlastní zpracování

## 11. Jakým způsobem převážně komunikujete s klienty?

Navazující otázka zkoumá, jaké prostředky jsou převážně využívány ke komunikaci s klienty. V agentes IT s.r.o. používá 52,9 % zaměstnanců zejména způsob digitální, který zahrnuje například komunikaci skrze e-mail, elektronické formuláře či



online konference. Ve firmě není pouze obchodní tým, ale také programátoři spadající pod projektové manažery, a tudíž 35,3 % zaměstnanců uvedlo, že se zákaznicky nekomunikuje. V případě 11,8 % respondentů ke komunikaci se zákaznicky dochází telefonicky, jak vyplývá z obrázku 22.

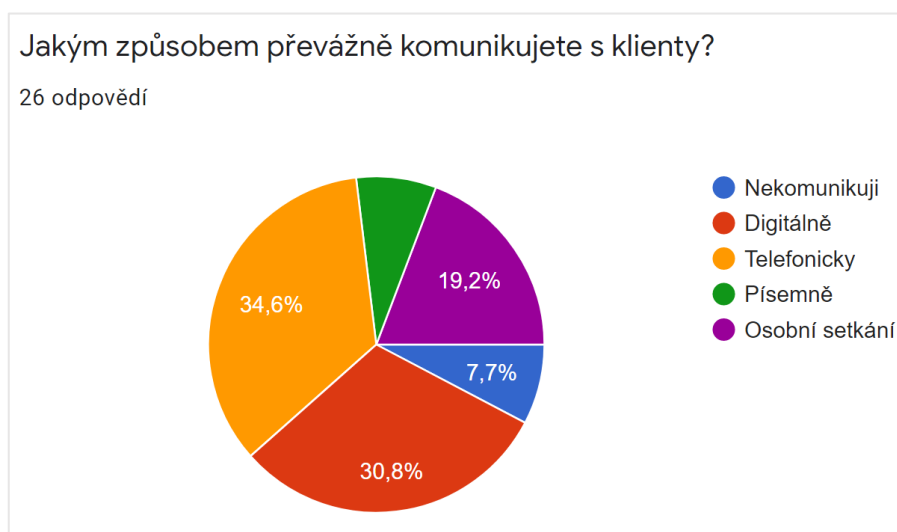
Obrázek 22: Komunikace s klienty – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle obrázku 23 je pro účely komunikace s klienty v rámci CÚ České Budějovice využíváno široké spektrum prostředků. 34,6 % respondentů používá kontakt telefonický, zatímco 30,8 % aplikuje prostředky digitální a 19,2 % chodí na osobní setkání. 7,7 % zaměstnanců komunikuje písemně a stejný počet jich nekomunikuje vůbec.

Obrázek 23: Komunikace s klienty – CÚ České Budějovice

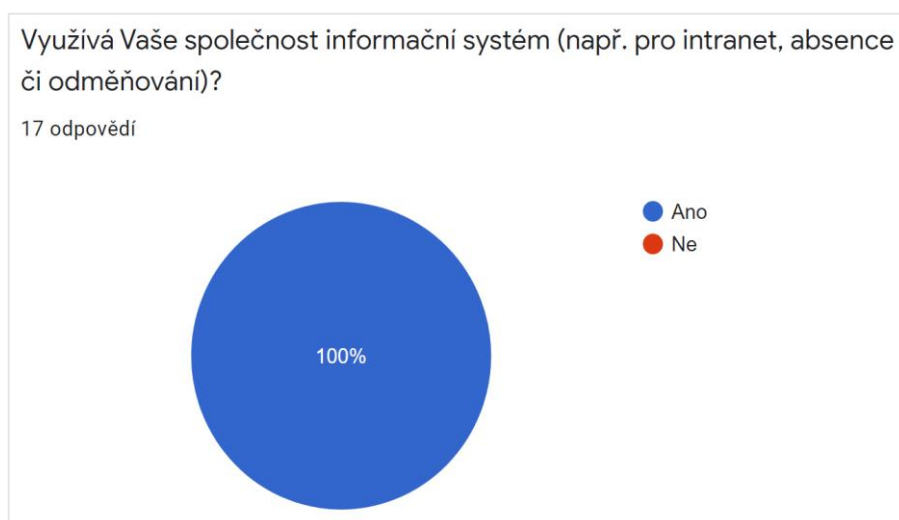


Zdroj: Vlastní zpracování

## 12. Využívá Vaše společnost informační systém (např. pro intranet, absence či odměňování)?

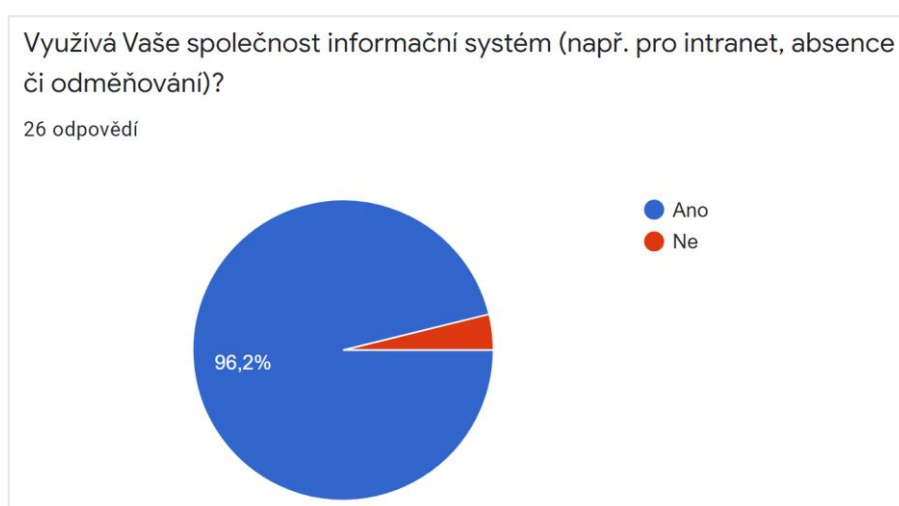
Obrázky 24 a 25 odkazují na výsledky v souvislosti s otázkou, zda jsou v organizacích využívány informační systémy. Jelikož agentes IT s.r.o. je softwarovou firmou, která se mimo jiných služeb zabývá také vývojem těchto systémů, bylo 100% odpovědí pozitivních. Z respondentů celního úřadu se 96,2 % shodlo, že k použití informačních systémů v organizaci dochází.

Obrázek 24: Informační technologie – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 25: Informační technologie – CÚ České Budějovice



Zdroj: Vlastní zpracování

### 13. Poskytl Vám někdy zaměstnavatel školení v oblasti informačních technologií?

Na základě této otázky bylo pomocí obrázků 26 a 27 objeveno, že ke školení v oblasti IT došlo zejména u zaměstnanců CÚ České Budějovice. V agentes IT s.r.o. je 52,9 % proškolených zaměstnanců, avšak z CÚ České Budějovice jich bylo proškoleneno 80,8 %.

Obrázek 26: Školení v oblasti IT – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 27: Školení v oblasti IT – CÚ České Budějovice



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 14. Měl/a byste o takové školení zájem?

Reakce v souvislosti se zájmem o IT školení byla podle obrázků 28 a 29 u obou organizací převážně pozitivní. Respondentů se zájmem bylo v agentes IT s.r.o. 76,5 % a zbylých 23,5 % by o školení v oblasti informačních technologií nestálo. Méně souhlasili zaměstnanci českobudějovického celního úřadu, kde by mělo zájem 57,7 % respondentů.

Obrázek 28: Zájem o IT školení – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 29: Zájem o IT školení – CÚ České Budějovice

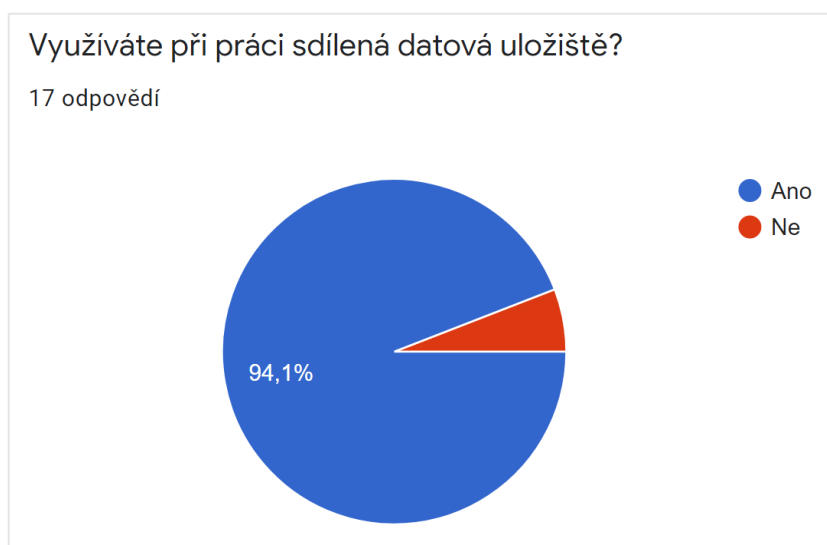


Zdroj: Vlastní zpracování

## 15. Využíváte při práci sdílená datová úložiště?

Jedná se o otázku zkoumající aplikaci cloud computingu do procesů organizace. Ve firmě agentes IT s.r.o. bylo při rozhovoru s jednatelem zjištěno, že při práci s daty on-line dochází zejména k uplatnění cloudových služeb společnosti Google. Tento údaj se shoduje s odpovědí respondentů, ze kterých s využitím souhlasilo 94,1 %. Také zaměstnanci celního úřadu tento druh úložišť používají, avšak souhlas neprojevovalo 26,9 % pracovníků. Porovnávané údaje lze pozorovat na obrázcích 30 a 31.

Obrázek 30: Cloud computing – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 31: Cloud computing – CÚ České Budějovice



Zdroj: Vlastní zpracování

## 16. Mají Vaši starší kolegové výrazně odlišné pracovní podmínky než Vy?

Následná otázka dotazníkového šetření byla orientována na age management a ptala se respondentů, zda jsou jejich starším kolegům poskytovány výrazně rozdílné pracovní podmínky. V obou organizacích byla skrze grafické znázornění na obrázcích 32 i 33 zaznamenána naprostá shoda. 100 % ze všech respondentů nepocítuje v podmínkách od zaměstnavatele značné změny v souvislosti s vyšším věkem.

Obrázek 32: Age Management – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 33: Age Management – CÚ České Budějovice



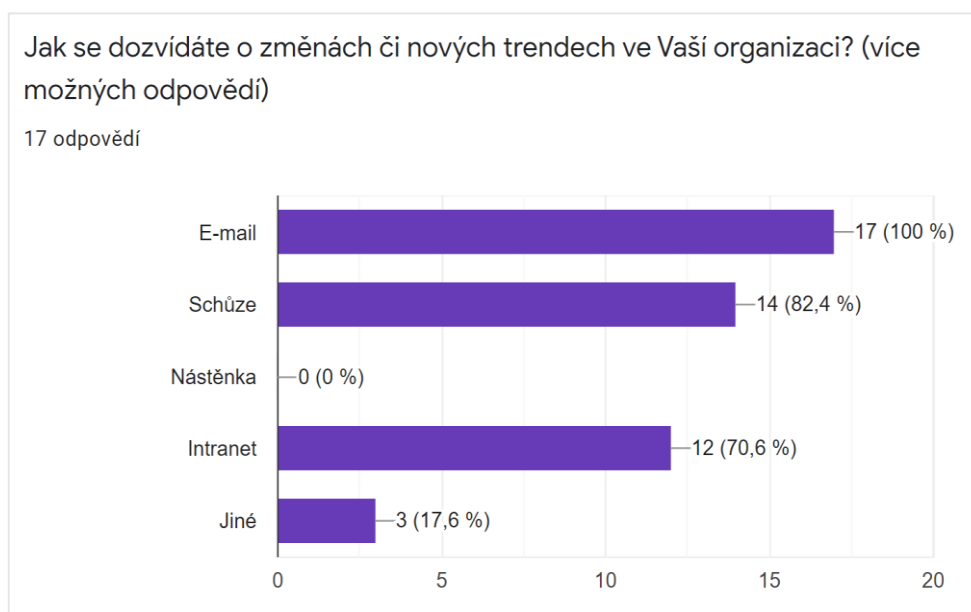
Zdroj: Vlastní zpracování

## 17. Jak se dozvídáte o změnách či nových trendech ve Vaší organizaci?

Pro prozkoumání metod, které jsou používány k informování zaměstnanců, byla zahrnuta otázka na způsob, jakým se dotazovaný zaměstnanec dozvídá o změnách či nových trendech v organizaci.

Na obrázku 34 je možné zaznamenat, že bylo stanoveno 5 položek s více možnými odpověďmi. Ze 17 respondentů je ve společnosti agentes IT skrze e-mail informován každý a pomocí schůzek se k informacím dostává 14 zaměstnanců. Nástěnka k tomuto účelu vedena není, avšak 12 zaměstnanců sleduje oznámení přes interaktivní intranet. Dále mohli respondenti uvést také vlastní odpověď, a tudíž 3 zaměstnanci uvedli, že se informují i při konverzacích s ostatními pracovníky.

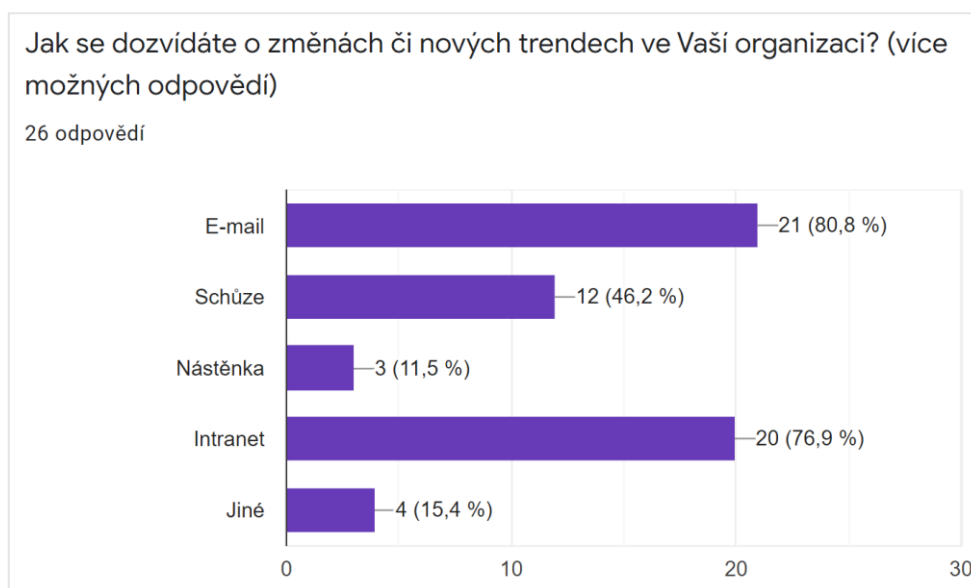
Obrázek 34: Oznámení změn – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z 26 respondentů CÚ České Budějovice je dle obrázku 35 e-mailem o změnách obeznámeno 21 zaměstnanců a informačních schůzek využívá 12 zaměstnanců. Z nástěnky informace čerpají 3 pracovníci a 20 jich používá intranet. I v tomto případě byl od 4 respondentů uveden jako zdroj nových oznámení rozhovor s kolegy.

Obrázek 35: Oznámení změn – CÚ České Budějovice



Zdroj: Vlastní zpracování

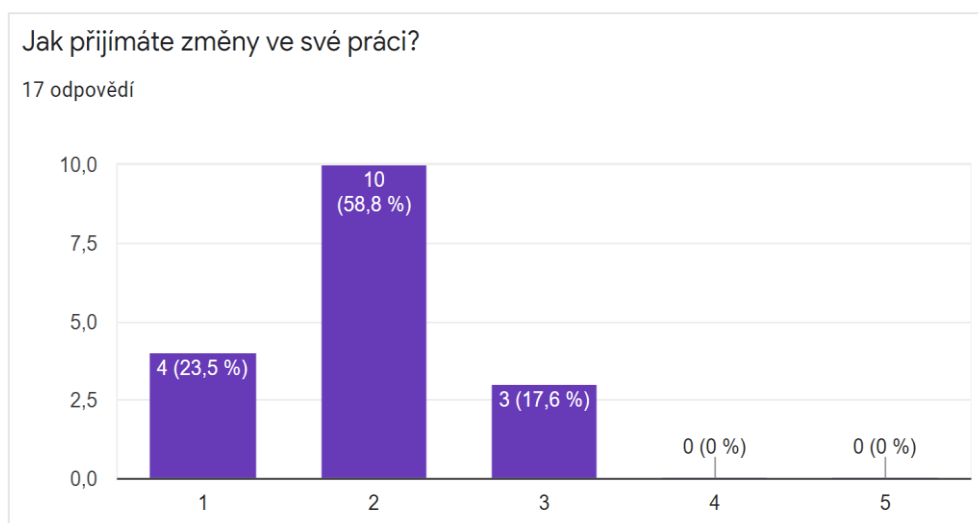
### 18. Jak přijímáte změny ve své práci?

Na obrázku 36 je vidět ohodnocení vlastní akceptace pracovních změn ve firmě agentes IT s.r.o. Otázka prověřuje schopnost přijímat změny a případnou ochotu zaměstnanců zařadit nové trendy do svého pracovního režimu. Známkování této schopnosti probíhalo na stejném principu jako v otázce 7. Do mírně nadprůměrné kategorie se přiřadilo 58,8 % respondentů a 23,5 % se v souvislosti s akceptací změn ohodnotilo známkou 1. Ostatní respondenti si udělili ohodnocení průměrné.

Mezi nejčastější odpověď zaměstnanců CÚ České Budějovice patří dle obrázku 37 známka 3, kterou zvolilo 50 % respondentů a také známka 2 s mírou zvolení 30,8 %. Volbu 1 vybralo 7,7 % pracovníků a totožný počet se ohodnotil známkou 4. Do kategorie 5 se zařadilo 3,8 % respondentů.

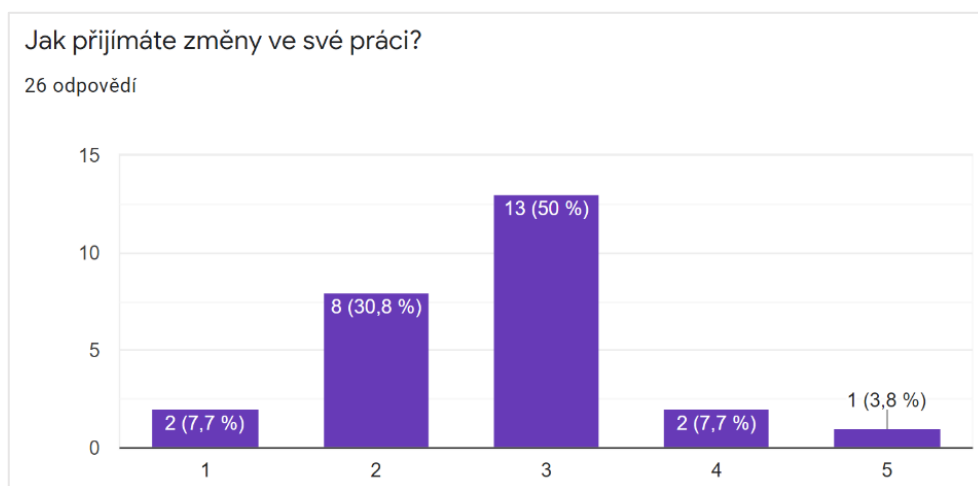


Obrázek 36: Akceptace změn – agentes IT s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 37: Akceptace změn – CÚ České Budějovice



Zdroj: Vlastní zpracování

### 19. Jaké jsou Vaše nejoblíbenější benefity, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

V závěru dotazníkového šetření byl zkoumán názor zaměstnanců na benefity pomocí dvou otevřených otázek. První z těchto otázek se zaměřuje na benefity poskytované zaměstnavatelem, kterých si zaměstnanci váží nejvíce.

Mezi nejoblíbenější benefity poskytované od agentes IT s.r.o. patří zejména pružná pracovní doba, možnost práce z domova, služební vůz a stravenkový paušál. K důležitým výhodám bylo přiřazeno také rodinné prostředí a akceptace názorů.

Na zkoumaném celním úřadě byly u nejoblíbenějších benefitů zmiňovány stravenky, příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb neboli FKSP na libovolný účel, 6 týdnů dovolené, 14denní ozdravné pobyty a výsluhový příspěvek.

## **20. Jaké benefity (či změny v benefitech) byste si přál/a?**

V druhé otevřené otázce týkající se benefitů byly vyhledávány nezavedené zaměstnanecké výhody, které by si pracovníci přáli. V softwarové firmě se respondenti shodli na odborných školeních a certifikacích, relaxační zóně i MultiSport kartě, která byla kvůli koronavirové krizi zrušena. Dále bylo zmíněno ovoce na pracovišti a 30 dnů dovolené.

Zaměstnanci CÚ České Budějovice si přejí mít možnost práce z domova i po konci koronavirové krizi a vyšší příspěvky nejen na penzijní připojištění, ale také obědy i dopravu.

## 6 Diskuze a návrh změn

Na základě údajů obdržených pomocí analýz provedených v předchozí kapitole a získání přehledu z odborné literatury je možné stanovit návrhy na zlepšení současného stavu s ohledem nejen na možnosti organizací, ale také na jejich povahy. Hlavním účelem dotazníkového šetření bylo zejména rozšíření informací získaných z rozhovorů s vedením obou zkoumaných organizací.

V rámci nových trendů, které jsou v současné době aplikovány v managementu mnoha organizací, je softwarová firma agentes IT s.r.o. na velice dobré úrovni, jelikož do určité míry již zařadila značné množství těchto trendů do svých firemních procesů. Digitalizace, informační systémy i cloud computing navíc spadají přímo do nabídky služeb této společnosti. K využití trendu 2.0 a 3.0 dochází například v podobě marketingových kampaní či při vyhledávání potenciálních zákazníků. Dalším faktem dle odpovědí z dotazníkového šetření je, že 92,4 % zaměstnanců agentes IT s.r.o. potřebuje pro výkon své práce internet.

S ohledem na trend CSR je organizace zapojena nejen do aktivního třídění odpadu, ale také do peněžitě i nepeněžitě podpory nadací pro opuštěné děti. Diversity management je orientován zejména na využití vlastností a charakteristik každého pracovníka. V oblasti age managementu je uplatňována hlavní myšlenka, že věk není kritériem, jelikož podstatné jsou zkušenosti, povaha a schopnost dalšího rozvoje.

Návrh změn by však firma mohla využít pro zlepšení stress managementu, jelikož se celkem 47,1 % respondentů dotazníkového šetření nachází ve stresu. Přestože se nejedná o většinu, snížením tohoto procenta by mohlo dojít ke zvýšení výkonu a spokojenosti u všech zaměstnanců. Preventivním zdokonalením stress managementu navíc může dojít k zamezení vzniku syndromu vyhoření, kterému předchází chronický stres s nerovnováhou mezi klidem a aktivitou. Pro zvládnutí zátěžových situací bývá nejčastěji doporučováno relaxovat, cvičit a zaměřit se na efektivní hospodaření s časem. O úspěšném fungování time managementu neboli hospodaření s časem svědčí 76,4 % respondentů, kteří uvedli, že umí se svým časem efektivně zacházet. Možnost vyřešení navrhli sami respondenti skrze své přání vybudovat relaxační zónu, ve které může být například herní, sportovní či odpočinkové vybavení. Pozitivním vedlejším efektem realizace tohoto návrhu je vznik benefitu péče o zdraví zaměstnanců, který je dále možné vylepšit přidáním ovoce do občerstvovacího baru nebo firemní kuchyňky.

V návaznosti na přání respondentů ohledně zavedení odborných certifikací je vhodné přiblížit firmě v souladu s trendem učící se organizace některé kvalitativní charakteristiky tohoto konceptu. Prvním rysem je osobní sebeovládání jako závazek zaměstnance k činnostem učení se. Dále je podstatná sdílená vize, u které dochází k přechodu na vizi podnikovou. Příkladem může být právě zavedení certifikací. Na sdílenou vizi navazuje i týmové učení charakteristické pro učící se organizace. Prospěch pro organizaci zde představuje sjednocení jednotlivého rozvoje lidí. Mohlo by se jednat také o uspokojení 76,5 % zaměstnanců, kteří v dotazníku uvedli, že mají zájem o školení v oblasti IT.

Z rozhovorů vyplynulo, že v současných procesech obou vybraných organizací zcela chybí systém Balanced Scorecard, který má své uplatnění nejen pro soukromý, ale také veřejný sektor. Doporučení použití BSC znamená pro organizaci možnost hodnocení nejen z finančního pohledu, který se zaměřuje pouze na starší údaje a nelze často aplikovat pro předvídání a odhady nadcházejících situací. Je tudíž systémem strategického řízení s rovnováhou v rámci individuálních ukazatelů. Organizaci pomůže při sdělování směru, kterým se chce vydat, propojení činností každodenního pracovního výkonu se zvolenou strategií a dále dojde k upřednostnění projektů, produktů i služeb. Slouží také pro pozorování a měření pokroku v rámci plnění strategických cílů. Základem je vize, jež se člení na jednotlivé strategie, následně taktické činnosti a v závěru dohází k vytvoření měřítka výkonnosti. Zejména podstatná je mapa strategie ve formě nákresu, který slouží jako předloha ke vzniku hodnoty v organizaci skrze popis čtyř perspektiv BSC. Nezbytná je finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů i perspektiva učení se a růstu.

V souvislosti s aplikovanými trendy v řízení Celního úřadu pro Jihočeský kraj v Českých Budějovicích je nutné uvést především digitalizaci, která se projevuje zejména skrze systém eGovernment. K činnostem spojených s informačními systémy patří dále i práce s Intrastatem. Stejně jako v agentes IT s.r.o. dochází také v této organizaci k propagaci pomocí internetových služeb. Kvůli odlišnostem těchto sektorů však používá CÚ České Budějovice k uvedenému účelu pouze vlastní webová stránka. Digitální komunikace se zaměstnanci probíhá převážně pomocí hromadných e-mailů a příspěvků na Intranetu. 73,1 % respondentů dotazníkového šetření využívá pro výkon své práce sdílená datová úložiště.

Mimo uvedené doporučení o zavedení systému BSC lze prostor pro zlepšení současného stavu nalézt také v oblasti age managementu. Z dotazovaných zaměstnanců je

všem přes 41 let a 88,5 % jich v organizaci pracuje více než 11 let. Vhodným návrhem je tudíž postupné přijímání mladších zaměstnanců, kteří by ve spojení s dlouhodobě zkušenými pracovníky tvořili efektivní tým. V tomto ohledu by organizace také velmi pozitivně těžila z diversity managementu fungujícího na stejném principu jako v agentes IT s.r.o. Inspirací ze soukromého sektoru by firma dále prosperovala také pomocí trendu CSR, který lze i v tomto případě aplikovat zapojením do aktivního třídění odpadu a především pomocí projektů orientovaných například na podporu nadací.

Stress management i time management jsou v organizaci na uspokojivé úrovni, avšak v rámci prevence a omezení šance na vznik syndromu vyhoření je i v tomto případě doporučeno podporovat relaxaci a zdravý životní styl. Pro případné zvážení dostupných možností je možné také zde alespoň zmínit relaxační zónu spojenou s benefitem péče o zdraví zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že 69,2 % respondentů výrazně zaznamenalo v posledních 10 letech vliv digitalizace na procesy vykonávání své práce, je podstatné využití trendu učící se organizace. U této organizace by přínosem bylo zvýšení kvalifikace a výkonnosti pracovníků. Navíc se jedná také o benefit vzdělávání zaměstnanců. Zaměřit se lze na školení v oblasti IT, jelikož s ním má organizace již zkušenosti a zájem o něj stále projevuje většina zaměstnanců.

U trendu benefitů je organizaci doporučeno zaměřit se na přání pracovníků. Často zmiňovaným přáním respondentů bylo zachování práce z domova také po koronavirové krizi. Tudíž by bylo vhodné zavést dle možností vedení alespoň částečný home office se střídáním mezi prací z domova a pracoviště. Dále respondenti požadovali zvýšení příspěvků, na které má však vedení této organizace minimální vliv.

V agentes IT s.r.o. je schopnost zaměstnanců přijímat změny převážně nadprůměrná. Do mírně nadprůměrné kategorie se přiřadilo 58,8 % respondentů a 23,5 % se v souvislosti s akceptací změn ohodnotilo známkou 1. Zbytek respondentů zvolil ohodnocení průměrné. Nejčastěji vybraným hodnocením zaměstnanců CÚ České Budějovice je známka 3, kterou zvolilo 50 % respondentů a také známka 2 s mírou zvolení 30,8 %. Možnost 1 vybralo 7,7 % zaměstnanců a stejný počet se ohodnotil známkou 4. Do kategorie 5 se zařadilo 3,8 % respondentů. Je tudíž možné předvídat, že implementace návrhů má v obou organizacích vysokou šanci úspěšného průběhu.

## 7 Závěr

V rámci své bakalářské práce jsem se zabýval novými trendy v managementu vybraných organizací. Cílem bylo zhodnotit současný stav v oblasti těchto trendů v soukromé a veřejné organizaci a stanovit návrhy na zlepšení současného stavu. Zkoumána byla softwarová firma agentes IT s.r.o. a českobudějovické pracoviště Celního úřadu pro Jihočeský kraj.

Práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část bakalářské práce se nejprve věnovala literárnímu přehledu orientovanému na definování základních pojmů a vymezení historie managementu. Následně se zaměřila také na pojmy v rámci veřejné správy a specifické nové trendy, které jsou v současné době prominentní v managementu mnoha organizací.

Praktická část se zabývala charakteristikou vybraných organizací a poté dále navázala na postup dle dané metodiky. V rámci zhodnocení současného stavu zkoumaných organizací byly analyzovány a porovnávány nejen poznatky z odborné literatury, ale také rozhovorů s vedením těchto organizací a vynecháno nebylo ani dotazníkové šetření vyplněné zaměstnanci.

Rozhovor s jednatelem firmy agentes IT s.r.o. i vedoucí pracovnící Celního úřadu pro Jihočeský kraj v Českých Budějovicích umožnil náhled do řízení těchto organizací a trendů, které jsou reálně aplikovány v praxi. Realizace anonymního dotazníkového šetření se zaměřením na zaměstnance byla vykonána za účelem sběru širšího spektra informací zejména v oblasti nových trendů zavedených do procesů organizací.

Mezi hlavní návrhy pro agentes IT s.r.o. jsem zařadil vybudování relaxační zóny v souvislosti se stress managementem a benefitem péče o zdraví zaměstnanců či trend učící se organizace pro splnění přání zaměstnanců ohledně školení a certifikací. Dále byl doporučen systém BSC k pozorování a měření pokroku v rámci plnění strategických cílů. K návrhům pro CÚ České Budějovice patří změny v age managementu a diversity managementu, zavedení CSR, prevence ve stress managementu, školení v oblasti IT pomocí trendu učící se organizace a práce z domova.

Tato bakalářská práce může být pro obě zkoumané organizace přínosná, jelikož na základě provedených analýz byly na závěr uvedeny návrhy pro zlepšení současného stavu těchto organizací v souvislosti s novými trendy v managementu.

# I. Summary

The aim of the bachelor thesis is an analysis and evaluation of the new trends in management which are currently used in the public and private sectors.

The first part of the thesis takes a theoretical approach to explore the definition and evolution of specific methods applied in management in relation to the two sectors. The found trends and methods are further examined in the analytical part which concentrates on the comparison of two selected organizations. These organizations are agentes IT s.r.o. on the side of the private sector and the Customs office for the South Bohemian region on the side of the public sector.

The employees of both organizations are subjected to a questionnaire to uncover whether their management effectively uses the new trends discovered in the theoretical part. An interview with the executives is also used as a source of additional information. This process is concluded with suggestions for possible improvements.

## **Keywords:**

new trends, management, comparison, questionnaire, interview, public and private sectors

## II. Seznam použitých zdrojů

### Seznam literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování (2., rozš. vyd)*. Praha: Grada.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Horzinková, E., & Novotný, V. (2010). *Základy organizace veřejné správy v ČR (2., upr. vyd)*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Chatfield, T. (2013). *Digitální svět: 50 myšlenek, které musíte znát*. [Praha]: Slovart.
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada.
- Pavlíček, A. (2010). *Nová média a sociální síť*. Praha: Oeconomica.
- Petříková, R. (2010). *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. [Praha]: Professional Publishing.
- Pošvář, Z., & Chládková, H. (2014). *Management (2., nezměn. vyd)*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Russell-Walling, E. (2012). *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart.
- Stock, C. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada.
- Vacík, E., & Šašek, P. (2010). *Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi (3., rozš. vyd)*. Praha: Management Press.



### Seznam elektronických zdrojů:

- Balanced Scorecard Basics [Online]. Retrieved March 20, 2021, from <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>
- Celní správa ČR [Online]. Retrieved March 20, 2021, from <https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/Stranky/celni-sprava.aspx>
- Hauzarová, M. (2017). Zaměstnanecké benefity [Online]. In *Portál.POHODA.cz*. Retrieved from <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>
- Hejzlarová, A., & Patáková, V. (2019). Zaměstnanecké benefity – tradice, trendy, nevyužívané benefity [Online]. In *EPRAVO.CZ*. Retrieved from <https://www.epravo.cz/top/clanky/zamestnanecke-benefity-tradice-trendy-nevyuzivane-benefity-110263.html>
- Jsme softwarová firma. [Online]. (c2021). In *Agentes.cz*. Retrieved from <https://www.agentes.cz/o-nas.html>
- Kovář, D. (c1998-2021). Celní správa [Online]. In *Encyklopedie.c-budejovice.cz*. Retrieved from <http://encyklopedie.c-budejovice.cz/clanek/celni-sprava>
- What is the Balanced Scorecard? [Online]. Retrieved March 20, 2021, from <https://www.intrafocus.com/balanced-scorecard/>

### III. Seznam obrázků

Obrázek 1: Vzor strategické mapy pro komerční sektor .....	13
Obrázek 2: Rozdělení dle pohlaví - agentes IT s.r.o.....	33
Obrázek 3: Rozdělení dle pohlaví - CÚ České Budějovice.....	33
Obrázek 4: Věk zaměstnanců – agentes IT s.r.o.....	34
Obrázek 5: Věk zaměstnanců – CÚ České Budějovice.....	34
Obrázek 6: Rozdělení dle vzdělání – agentes IT s.r.o. ....	35
Obrázek 7: Rozdělení dle vzdělání – CÚ České Budějovice.....	35
Obrázek 8: Spokojenost s prací – agentes IT s.r.o.....	36
Obrázek 9: Spokojenost s prací – CÚ České Budějovice.....	36
Obrázek 10: Doba působnosti – agentes IT s.r.o. ....	37
Obrázek 11: Doba působnosti – CÚ České Budějovice .....	38
Obrázek 12: Stres při práci – agentes IT s.r.o.....	38
Obrázek 13: Stres při práci – CÚ České Budějovice.....	39
Obrázek 14: Ovládání stresu – agentes IT s.r.o. ....	40
Obrázek 15: Ovládání stresu – CÚ České Budějovice .....	40
Obrázek 16: Práce s časem – agentes IT s.r.o.....	41
Obrázek 17: Práce s časem – CÚ České Budějovice.....	41
Obrázek 18: Vliv digitalizace – agentes IT s.r.o.....	42
Obrázek 19: Vliv digitalizace – CÚ České Budějovice.....	42
Obrázek 20: Využití internetu – agentes IT s.r.o.....	43
Obrázek 21: Využití internetu – CÚ České Budějovice.....	43
Obrázek 22: Komunikace s klienty – agentes IT s.r.o.....	44
Obrázek 23: Komunikace s klienty – CÚ České Budějovice .....	44
Obrázek 24: Informační technologie – agentes IT s.r.o.....	45
Obrázek 25: Informační technologie – CÚ České Budějovice.....	45

Obrázek 26: Školení v oblasti IT – agentes IT s.r.o. ....	46
Obrázek 27: Školení v oblasti IT – CÚ České Budějovice.....	46
Obrázek 28: Zájem o IT školení – agentes IT s.r.o.....	47
Obrázek 29: Zájem o IT školení – CÚ České Budějovice.....	47
Obrázek 30: Cloud computing – agentes IT s.r.o. ....	48
Obrázek 31: Cloud computing – CÚ České Budějovice .....	48
Obrázek 32: Age Management – agentes IT s.r.o.....	49
Obrázek 33: Age Management – CÚ České Budějovice.....	49
Obrázek 34: Oznámení změn – agentes IT s.r.o. ....	50
Obrázek 35: Oznámení změn – CÚ České Budějovice .....	51
Obrázek 36: Akceptace změn – agentes IT s.r.o.....	52
Obrázek 37: Akceptace změn – CÚ České Budějovice.....	52

## **IV. Seznam příloh**

Příloha 1: Rámcová osnova pro rozhovor s jednatelem a vedoucí pracovníci

Příloha 2: Dotazník

## V. Přílohy

### Příloha 1: Rámcová osnova pro rozhovor s jednatelem a vedoucí pracovnící

1. Jaký je přibližný počet zaměstnanců ve Vaší organizaci?
2. Které z následujících trendů v managementu znáte?
  - Digitalizace
  - eGovernment
  - Informační systémy
  - Cloud Computing
  - Balanced Scorecard (BSC)
  - Společenská odpovědnost firem (CSR)
  - Stress Management
  - Time Management
  - Diversity Management
  - Age Management
  - Jiné: .....
3. Které trendy jsou u Vás uplatňovány (výše uvedené či jiné) a jakým způsobem?
4. Jaké internetové služby využíváte k propagaci Vaší organizace?
5. Jak se dozvídáte o inovacích či nových trendech v managementu?
6. Jakým způsobem informujete své zaměstnance o změnách?
7. Umožňujete alternativní pracovní úvazky? Pokud ano, které?
8. Jaké výrazné změny jste ve svém odvětví zaznamenal/a za posledních 10 let?
9. Jaký vliv mělo doposud onemocnění COVID-19 na Vaší organizaci?
10. Jakým způsobem Vám stát poskytuje pomoc v souvislosti s touto pandemií?

## Příloha 2: Dotazník

# Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den, jmenuji se Dominik Marchal a studuji na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Nové trendy v managementu vybraných organizací“, a chtěl bych tudíž zjistit, které z trendů Vaše organizace využívá.

V souvislosti s tím bych Vás rád požádal o pomoc v podobě vyplnění tohoto krátkého anonymního dotazníku. Shromážděná data budou využita výhradně pro zpracování této bakalářské práce.

Velice si vážím Vašeho času, který vyplnění dotazníku věnujete. Mnohokrát děkuji za spolupráci.

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena       Muž

### 2. Jaký je Váš věk?

- 18–30       31–40       41–50       51–60       61 a více

### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní       Výuční list       Střední s maturitou  
 Vyšší odborné       Vysokoškolské

### 4. Jak jste spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

- Spokojen/a       Spíše spokojen/a  
 Spíše nespokojen/a       Nespokojen/a

**5. Jak dlouho pracujete v této organizaci?**

- Do 1 roku       2–5 let       6–10 let       11 a více let

**6. Nacházíte se při práci ve stresu?**

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

**7. Jak byste ohodnotil/a svou schopnost zvládat stres?**

- (Výborně)       1     2     3     4     5      (Špatně)

**8. Dokážete efektivně nakládat se svým časem?**

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

**9. Jak výrazně ovlivnila digitalizace proces Vaší práce v posledních 10-ti letech?**

- Značně       Mírně       Nevýrazně

**10. Potřebujete pro výkon své práce internet?**

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

**11. Jakým způsobem převážně komunikujete s klienty?**

- Nekomunikuji       Digitálně       Telefonicky  
 Písemně       Osobní setkání

**12. Využívá Vaše společnost informační systém (např. pro intranet, absence či odměňování)?**

- Ano       Ne

**13. Poskytl Vám někdy zaměstnavatel školení v oblasti informačních technologií?**

Ano       Ne

**14. Měl/a byste o takové školení zájem?**

Ano       Ne

**15. Využíváte při práci sdílená datová úložiště?**

Ano       Ne

**16. Mají Vaši starší kolegové výrazně odlišné pracovní podmínky než Vy?**

Ano       Ne

**17. Jak se dozvídáte o změnách či nových trendech ve Vaší organizaci? (více možných odpovědí)**

E-mail       Schůze       Nástěnka  
 Intranet       Jiné: .....

**18. Jak přijímáte změny ve své práci?**

(Výborně)       1     2     3     4     5      (Špatně)

**19. Jaké jsou Vaše nejoblíbenější benefity, které Vám zaměstnavatel poskytuje?**

.....

**20. Jaké benefity (či změny v benefitech) byste si přál/a?**

.....