

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Optimalizace manažerských rolí a zodpovědností podniku COOP Plzeň

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

1 / 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Andrea Kabátová / DEMBC03

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. RNDr. Mirko Krivánek, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: V Třemošné dne 27.11.2023

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je poskytnout strategická doporučení pro optimalizaci manažerských funkcí v rámci klíčových manažerských rolí ve společnosti COOP Plzeň, s cílem zlepšit jejich celkovou efektivitu a přispět k dosažení firemních cílů.

Prvním dílčím krokem této práce je provést komplexní analýzu manažerských rolí a funkcí ve firmě COOP Plzeň, s cílem identifikovat nejzranitelnější a neefektivní aspekty, které ovlivňují celkovou výkonnost a efektivitu vedení společnosti.

Druhým dílčím krokem této práce je aplikovat vícekriteriální analýzu k určení dvou nejzávažnějších oblastí manažerských funkcí, které vyžadují okamžitou optimalizaci.

2. Výzkumné metody:

V rámci této práce byla uplatněna kombinace kvantitativních a kvalitativních metod s cílem dosáhnout komplexního a hlubokého pochopení problematiky manažerských funkcí ve firmě COOP Plzeň. Základní metodou byl polostrukturovaný rozhovor s generálním ředitelem společnosti, který poskytl vnitřní pohled na provozní a strategické aspekty firmy. K tomu byla aplikována vícekriteriální analýza, která pomohla identifikovat klíčové oblasti potřebující optimalizaci.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě prováděných analýz a rozhovorů bylo identifikováno několik klíčových oblastí, kde firma COOP Plzeň vykazuje nedostatky nebo má potenciál pro zlepšení. Byly rozpoznány základní nedostatky v současných manažerských funkcích a jejich dopad na celkovou efektivitu firmy. Dále bylo konstatováno, že některé manažerské funkce neodrážejí nejlepší praxi v oboru, což vede k potřebě jejich optimalizace. Aplikace vícekriteriální analýzy pak vykreslila dvě hlavní oblasti, které vyžadují okamžitou pozornost a optimalizaci.

4. Závěry a doporučení:

Tato práce úspěšně mapuje oblasti pro zlepšení v rámci manažerských funkcí v rámci klíčových manažerských rolí ve společnosti COOP Plzeň. Z výsledků analýzy a rozhovorů plyne několik doporučení pro firmu, jak může optimalizovat své procesy a dosáhnout lepší efektivity a konkurenceschopnosti. K těmto doporučením patří implementace strategických změn v oblasti řízení, komunikace a infrastruktury. Klíčovým aspektem je také potřeba řešit vnitřní a vnější faktory, které vedou k identifikovaným nedostatkům. Firma by měla také vzít v úvahu dopady navrhovaných změn na vnitřní zúčastněné strany, zejména zaměstnance, a vytvořit plány na řízení a minimalizaci těchto dopadů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Manažerské funkce, manažerské role, plánování, organizace, kontrola, vedení, personalistika, COOP Plzeň.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this bachelor thesis is to provide strategic recommendations for optimizing managerial functions within key managerial roles in the company COOP Plzeň, with the aim of improving their overall effectiveness and contributing to the achievement of corporate goals.

The first partial step of this thesis is to conduct a comprehensive analysis of managerial roles and functions in the company COOP Plzeň, with the aim of identifying the most vulnerable and ineffective aspects that affect the overall performance and efficiency of the company's management.

The second partial step of this thesis is to apply a multicriteria analysis to determine the two most serious areas of managerial functions that require immediate optimization.

2. Research methods:

In this work, a combination of quantitative and qualitative methods was applied with the aim of achieving a comprehensive and deep understanding of the issues of managerial functions in the company COOP Plzeň. The basic method was semi-structured interviews with the company's directors, which provided with an internal view of the operational and strategic aspects of the company. In addition, a multi-criteria analysis was applied, which helped to identify the key areas needing optimization.

3. Result of research:

Based on the conducted analyses and interviews, several key areas were identified where the company COOP Plzeň shows deficiencies or has potential for improvement. The basic shortcomings in the current managerial functions and their impact on the overall efficiency of the company were recognized. Furthermore, it was stated that some managerial functions do not reflect the best practice in the field, which leads to the need for their optimization. The application of multi-criteria analysis then depicted two main areas that require immediate attention and optimization.

4. Conclusions and recommendation:

This work successfully maps the areas for improvement in the managerial functions within the key managerial roles in the company COOP Plzeň. The results of the analysis and interviews provide several recommendations for the company on how to optimize its processes and achieve better efficiency and competitiveness. These recommendations include implementing strategic changes in the areas of management, communication and infrastructure. A key aspect is also the need to address the internal and external factors that lead to the identified shortcomings. The company should also take into account the impacts of the proposed changes on the internal stakeholders, especially the employees, and create plans to manage and minimize these impacts.

KEYWORDS

Managerial functions, managerial roles, planning, organization, control, management, HR, COOP Pilsen.

JEL CLASSIFICATION

M12 - Personnel Management, executives, executive compensation

M14 - corporate culture, diversity, social responsibility

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Andrea Kabátová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	DEMBC03
Název BP:	Optimalizace manažerských rolí a zodpovědností podniku COOP Plzeň
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část práce Management a jeho hierarchie, pojem manažerské role a zodpovědností v oblasti plánování, vedení lidí, kontrolní činnosti a organizování. Použitá metodika.3 Praktická část Strukturovaná kvalitativní analýza manažerských rolí a zodpovědností a dopad výsledků na produktivitu, cíle a strategii podniku, analýza dokumentů podniku, návrh vhodné strategie a procesu optimalizace manažerských rolí a zodpovědností.4 Závěr a doporučení
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• HORSTMAN, M., BRAUN, K., SENTES, S. <i>The Effective Manager</i>. 2.ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2023. 240 p. ISBN 9781394181612.• KELLY, P., COLE, A., G. <i>Management Theory and Practice</i>. 9.ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 692 p. ISBN 9781473769724.• SCHÄFFER, U., Weber, J. <i>Controlling & Management Review – Jahrgang 2020</i>. Berlin: Springer-Verlag, 2021. 493 p. ISBN 3658333359.• TAYLOR, C., WOODHAMS, S. <i>Human Resource Management</i>. 3.ed. London: Kogan Page, 2022. 296 p. ISBN 9781398606937.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30.6.2023• Zpracování teoretické části do 30.5.2023• Zpracování výsledků do 30.7.2023• Finální verze do 1.9.2023
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 31. 5. 2023 _____

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce.....	2
2.1	Management a jeho hierarchie.....	2
2.1.1	Úrovně managementu	2
2.1.2	Centralizovaná vs. decentralizovaná organizační struktura	2
2.1.3	Manažer.....	3
2.1.4	Manažerské role a zodpovědnost	3
2.1.5	Matice RAEW	4
2.1.6	RACI	4
2.2	Relevance a multidimensionalita manažerských funkcí.....	5
2.3	Klasifikace manažerských funkcí.....	5
2.3.1	Tradiční pojetí	5
2.3.2	Model Weihricha a Koonzte	6
2.4	Plánování v kontextu manažerských funkcí	7
2.4.1	Definice plánování v kontextu managementu	7
2.4.2	Význam plánování.....	7
2.4.3	Kategorizace plánování	8
2.4.4	Postup plánování	9
2.5	Organizování v kontextu manažerských funkcí	9
2.5.1	Definice organizování	9
2.5.2	Význam organizování	9
2.5.3	Struktura organizace, typy organizačních struktur.....	10
2.5.4	Různé aspekty organizování.....	11
2.6	Vedení v kontextu manažerských funkcí.....	12
2.6.1	Definice vedení	12
2.6.2	Význam vedení.....	12
2.6.3	Styly vedení a jejich vliv na týmovou dynamiku a výkon	12
2.6.4	Vedení versus management – porozumění rozdílům	13
2.7	Personalistika.....	14
2.7.1	Definice a role personalistiky v managementu	14
2.7.2	Strategický management lidských zdrojů.....	14
2.7.3	Nábor pracovníků	15
2.7.4	Výběr pracovníků	16
2.7.5	Řízení výkonu a odměňování	17
2.7.6	Rozvoj a školení zaměstnanců	18

2.8	Kontrola v kontextu manažerských funkcí	18
2.8.1	Definice kontroly v kontextu managementu	19
2.8.2	Význam kontroly.....	19
2.8.3	Procesy kontroly.....	19
2.9	Metodika.....	20
2.9.1	Teoretická část.....	20
2.9.2	Výzkumné otázky.....	20
2.9.3	Výzkumný soubor	21
2.9.4	Metody sběru dat.....	21
2.9.5	Metody analýzy dat	21
2.9.6	Design výzkumu.....	21
3	Praktická část práce.....	23
3.1	Výzkumný problém	23
3.2	Cíle.....	24
3.2.1	Hlavní cíl	24
3.2.2	Dílčí krok č. 1	24
3.2.3	Dílčí krok č. 2.....	24
3.3	Analýza současného stavu	24
3.3.1	Charakteristika společnosti COOP Plzeň.....	24
	COOP Plzeň	25
3.3.2	Personální složení.....	25
3.3.3	Organizační členění.....	25
3.3.4	Kvalitativní výzkum – analýza současného stavu manažerských funkcí.....	27
3.3.5	Analýza kritických oblastí.....	35
3.4	Vize.....	38
3.4.1	Kvalitativní výzkum – rozhovor	38
3.4.2	Vize generálního ředitele	40
3.4.3	Kontextualizace vize: Zohlednění kritických aspektů akvizice	41
3.5	Strategie k dosažení vize	41
3.5.1	Aplikace odborných postupů.....	42
3.5.2	Personalistika	42
3.5.3	Kontrola.....	50
3.6	Realizace projektu	54
3.6.1	Přípravná fáze.....	54
3.6.2	Analýza a plánování	54
3.7	Zodpovězení výzkumných otázek	60
3.8	Diskuse	61

Závěr.....	62
Literatura	63
Přílohy	I

Seznam zkratk

Et al. - et alii (a kolektiv)

Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní organizační členění družstva COOP Plzeň.....	26
Obrázek 2 Organizační členění ekonomického útvaru	26
Obrázek 3 Organizační členění technického útvaru.....	27
Obrázek 4 Organizační členění útvaru velkoobchodu	27

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vícekriteriální analýza manažerských funkcí ve společnosti COOP Plzeň.....	38
Tabulka 2 Hrubé odhadované náklady na optimalizaci společnosti COOP Plzeň.....	57

1 Úvod

V dynamickém a konkurenčním prostředí moderního podnikání hraje kvalita manažerských funkcí klíčovou roli v dosažení tržního výkonu, konkurenční výhody a dlouhodobé udržitelnosti podniků. Procesy a strategie, které vedly firmy k úspěchu v minulosti, nejsou nutně garantem úspěchu v budoucnosti, vzhledem k neustále se měnícím technologickým, ekonomickým a sociálním trendům.

V kontextu maloobchodního sektoru, kde konkurence je intenzivní, je optimalizace klíčových oblastí podnikání zásadní. COOP, jako jedna z nejvýznamnějších a nejrozšířenějších maloobchodních značek v České republice, čelí řadě výzev spojených s rychlým vývojem trhu, zaváděním nových technologií a měnícím se spotřebitelským návykům. V tomto rámci se větve COOP v jednotlivých regionech, včetně COOP Plzeň, snaží identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení a optimalizaci, aby zajistily svou konkurenceschopnost a prosperitu v nastávajících letech.

COOP Plzeň, se svou specifickou regionální pozicí a historií, je výjimečným případem, kdy je třeba přizpůsobit standardní postupy a strategie na míru konkrétnímu kontextu. Tato bakalářská práce se zaměřuje na strategická doporučení pro optimalizaci manažerských funkcí v rámci klíčových manažerských rolí ve společnosti COOP Plzeň, s cílem posílit její pozici na trhu, zlepšit efektivitu operací a napomoci v dosažení jejích strategických cílů.

V rámci této práce jsou řešeny dvě klíčové výzvy. První byla zaměřena na komplexní analýzu všech manažerských funkcí, s hlavním důrazem na identifikaci nejzranitelnějších a neefektivních aspektů. Tato analýza přinesla důležité poznatky o oblastech, v nichž firma může dosáhnout významného zlepšení. Druhý dílčí krok se soustředil na aplikaci vícekritériální analýzy, skrze kterou byly identifikovány dvě nejurgentnější oblasti manažerských funkcí, kde optimalizace může mít největší dopad na celkovou efektivitu a reakci na tržní výzvy.

2 Teoreticko-metodologická část práce

2.1 Management a jeho hierarchie

2.1.1 Úrovně managementu

Fournier (2017, s. 93) uvádí, že v rámci organizační struktury lze rozlišit tři klíčové úrovně managementu, které společně tvoří koherentní systém řízení zaměřený na dosažení strategických cílů organizace. Tyto úrovně představují různé stupně odpovědnosti a mají specifické role v procesu rozhodování a implementace strategií.

Mantle a Lichy (2019, s. 36) poukazují na to, že na vrcholu hierarchie stojí strategický management, který je reprezentován nejvyššími vedoucími pracovníky, jako jsou generální ředitelé, prezidenti a členové správní rady. Tito jedinci hrají klíčovou roli v definování dlouhodobé vize a mise organizace, stanovují hlavní strategické cíle a zajišťují, že zdroje organizace jsou správně rozděleny tak, aby podporovaly tyto cíle. Jejich rozhodnutí mají zásadní dopad na celkový směr organizace a její dlouhodobou udržitelnost.

Pod strategickým managementem se nachází taktický management, který slouží jako klíčový prostředník mezi vysokou strategií a denními operacemi (Fournier, 2017, s. 97). Horstmann (2023, s. 49) popisuje, že manažeři na této úrovni, často vedoucí oddělení nebo manažeři projektů, překládají strategické cíle do konkrétních plánů a iniciativ, které lze realizovat na střední a krátkodobé úrovni. Tito manažeři mají zásadní vliv na koordinaci mezi různými odděleními a zajišťují, že různé části organizace pracují společně k dosažení společných cílů.

Podle Fourniera (2017, s. 41) se na nejnižší úrovni hierarchie nachází operační management, který se zabývá řízením denních operací organizace. Tato úroveň, zastoupená vedoucími týmy a supervizory, se zaměřuje na zajištění hladkého průběhu denních aktivit, řešení operativních problémů a zajištění, že produkty a služby jsou vyráběny a poskytovány s požadovanou kvalitou a efektivitou. Tito manažeři mají bezprostřední vliv na výkonnost a morálku zaměstnanců a jsou často první kontaktní osobou pro řešení problémů v rámci pracovního prostředí.

Mantle a Lichy (2019, s. 19) doplňují, že každá z těchto úrovní managementu hraje specifickou a nezbytnou roli v celkové struktuře organizace, přičemž společně pracují na podpoře jejího růstu, adaptability a úspěchu v dynamickém podnikatelském prostředí.

2.1.2 Centralizovaná vs. decentralizovaná organizační struktura

Daum (2021, s. 41) uvádí, že v rámci organizačních struktur můžeme rozlišit dva základní přístupy k rozhodování: centralizovaný a decentralizovaný. Centralizovaná struktura je charakterizována tím, že veškerá rozhodovací pravomoc je soustředěna na vrcholu organizace, což může přinést rychlost a jednotnost v rozhodovacím procesu. Avšak tato centralizace může vést k nedostatečné flexibilitě, jelikož organizace může být méně schopna reagovat na specifické potřeby nebo změny v různých částech své struktury.

Daum (2021, s. 45) pokračuje a uvádí, že na druhou stranu, decentralizovaná struktura deleguje rozhodovací pravomoc na nižší úrovně managementu nebo na jednotlivá oddělení. Tento přístup může organizaci poskytnout větší flexibilitu a schopnost rychleji reagovat na místní podmínky. Nicméně s tímto rozptýlením pravomoci může přijít i výzva koordinace, což může způsobit potenciální nedostatek soudržnosti mezi jednotlivými částmi organizace.

2.1.3 Manažer

Daum (2021, s. 20) definuje manažera jako osobu odpovědnou za plánování, organizování, vedení a kontrolu zdrojů (lidských, finančních, materiálních atd.) s cílem dosáhnout organizačních cílů. Manažer také komunikuje vizi a směr organizace, motivuje a vede svůj tým a zajišťuje, aby byly splněny cíle organizace.

2.1.4 Manažerské role a zodpovědnost

Mantle a Lichty (2019, s. 28) uvádějí, že manažerské role a zodpovědnosti představují klíčový aspekt efektivního vedení organizace. Fournier (2017) odkazuje na Henry Mintzberga, renomovaného teoretika managementu, který identifikoval deset klíčových rolí, které manažeři hrají v organizacích, a rozdělil je do tří kategorií: interpersonální role, informační role a rozhodovací role (Mintzberg, 1973, s. 56–62):

- Interpersonální role:
 - Symbol (Figurehead) – manažer reprezentuje organizaci ve veřejných a oficiálních záležitostech. Jedná se o ceremoniální a reprezentativní funkci.
 - Vedoucí (Leader) – manažer motivuje a řídí zaměstnance, je zodpovědný za práci a výkon týmu.
 - Spojka (Liaison) – manažer působí jako spojnice mezi interními a externími skupinami, udržuje síť kontaktů a vztahů, které jsou pro organizaci užitečné.
- Informační role:
 - Monitor (Monitor) – manažer shromažďuje informace relevantní pro organizaci a její operace.
 - Šířitel (Disseminator) – manažer distribuuje informace uvnitř organizace, které jsou důležité pro práci a výkon zaměstnanců.
 - Mluvčí (Spokesperson) – manažer reprezentuje a mluví za organizaci navenek, poskytuje informace o plánech, politikách a akcích organizace.
- Rozhodovací role:
 - Podnikatel (Entrepreneur) – manažer vyhledává nové příležitosti pro organizaci a iniciuje změny nebo projekty.
 - Řešitel problémů (Disturbance Handler) – manažer řeší neočekávané události a krize, které se v organizaci objeví.
 - Alokátor zdrojů (Resource Allocator) – manažer rozhoduje o tom, kam budou směřovány zdroje organizace (čas, peníze, personál atd.).
 - Vyjednávač (Negotiator) – manažer zastupuje organizaci při důležitých jednáních a vyjednáváních.

Mintzberg (1973, s. 60) dále popisuje interpersonální role, které zahrnují roli *figurehead*, lídra a spojovatele. Ve funkci *figurehead* manažeři reprezentují svou organizaci na oficiálních a ceremoniálních událostech. Jako lídři jsou odpovědní za motivaci a řízení výkonnosti svých podřízených. Jako spojovatelé rozvíjejí a udržují vztahy se zúčastněnými stranami mimo jejich organizaci.

Mintzberg (1973, s. 61) popisuje také informační role, jež zahrnují roli monitora, šířitele informací a mluvčího. Manažeři jako monitory pravidelně hledají informace týkající se

organizace a jeho prostředí, aby porozuměli aktuálním trendům. Jako šířitelé informací pak tyto informace předávají ostatním v organizaci. V roli mluvčího pak komunikují strategii a výkonnost organizace vnějším stranám.

Rozhodovací role, podle Mintzberga (1973, s. 61) zahrnují roli podnikatele, řešitele problémů, alokátora zdrojů a vyjednaváče. Manažeři jako podnikatelé identifikují a zavádějí nové iniciativy pro zlepšení výkonnosti organizace. V roli řešitele problémů řeší manažeři naléhavé problémy, které vyžadují okamžité řešení. Jako alokátoři zdrojů rozhodují o tom, jak nejlépe využít omezené zdroje organizace. A jako vyjednaváči řeší a dohodují podmínky smluv a dohod s klíčovými zúčastněnými stranami.

Přestože Mintzbergovy manažerské role představují základní rámec pro pochopení manažerské práce, vzhledem k rychlému vývoji technologií a proměněnému pracovnímu prostředí se význam a výkon těchto rolí mohou vyvíjet a měnit (Vibrant Publishers, 2018).

Horstman (2023, s. 19) uvádí, že v dnešní době je čím dál více důrazu kladeno na koncepty jako je agilní management, který se zaměřuje především na adaptabilitu, rychlou odezvu na změny a týmovou práci než na tradiční hierarchické struktury. Manažeři v agilních organizacích často přebírají roli „servant leaders“, kde podporují a usnadňují práci svých týmů, spíše než jim přikazovat.

Při implementaci manažerských rolí a zodpovědností je důležité zahrnout modely pro rozdělení zodpovědností a úkolů, jako jsou matice RAEW a RACI.

2.1.5 Matice RAEW

Matice RAEW je nástroj pro delegování odpovědností a úkolů (Kelly, 2020, s. 109). RAEW je zkratka pro Responsible, Accountable, Enable (též zvané Empowered), and Workload (Horstman, 2023, s. 97). Nejedná se o programy ani softwarové produkty, ale metodiky, které lze aplikovat v různých kontextech a průmyslových odvětvích, aby se zlepšila komunikace, koordinace a efektivita (Kelly, 2020). Zahrnuje následující (Horstman, 2023, s. 103–107):

- Responsible (R) se vztahuje na jednotlivce nebo tým, který má na starosti dokončení konkrétního úkolu nebo dodržení procesu.
- Accountable (A) označuje osobu, která je konečně odpovědná za úspěšné dokončení úkolu. Tato osoba by měla mít konečný rozhodovací pravomoc.
- Enable (E) označuje jednotlivce nebo týmy, kteří poskytují podporu v procesu.
- Workload (W) se vztahuje na jednotlivce nebo týmy, kteří provedou práci.

Mantle a Lichy (2019, s. 59) podotýkají, že každý úkol nebo proces v projektu by měl mít jasně definovanou každou z těchto rolí, což může v praxi znamenat vytvoření tabulky nebo mřížky, kde každý řádek reprezentuje konkrétní úkol nebo proces, a každý sloupec reprezentuje jednu z rolí RAEW. Každé políčko pak obsahuje jméno nebo názvy osob nebo týmů, které mají na starosti danou roli pro daný úkol.

2.1.6 RACI

Matice RACI je další nástroj pro delegování odpovědností a úkolů (Kelly, 2020). RACI je zkratka pro Responsible, Accountable, Consulted a Informed: (Horstman, 2023).

- Responsible (R) je ta osoba nebo role, která má na starosti dokončení úkolu.
- Accountable (A) je osoba, která je konečně odpovědná za správné a úplné dokončení úkolu. Jedná se o delegovanou pravomoc (zmocnění) pro konkrétní dílčí úkol.

- Consulted (C) jsou lidé, kteří nejsou přímo zapojeni do provádění úkolu, ale kteří mohou mít vliv nebo zájem o výsledek úkolu a s nimiž by se mělo konzultovat.
- Informed (I) jsou ti, kdo potřebují být informováni o výsledku úkolu, ale kteří nejsou přímo zapojeni do jeho provedení.

2.2 Relevance a multidimensionalita manažerských funkcí

Marshev (2021, s. 203) uvádí, že multidimensionalita a relevance manažerských funkcí představují dvě klíčové charakteristiky v rámci současného managementu. Tyto aspekty vycházejí z poznání, že role manažera již nemůže být vnímána jako monolitická a jednorozměrná. Daum (2021, s. 132) podotýká, opačně, současné pochopení manažerské funkce přiznává komplexitu a multifunkčnost rolí, které manažeři zastávají.

Marshev (2021, s. 205) pokračuje, na jedné straně lze v rámci multidimensionality rozlišit řadu různých funkcí, které manažeři zastávají. Přičemž lze usoudit, že tyto role nejsou izolované, ale naopak jsou vzájemně provázány a ovlivňují se. Některé z těchto funkcí zahrnují roli lídra, roli informačního zprostředkovatele nebo roli rozhodovatele.

Daum (2021, s. 62) doplňuje, že na druhé straně, z hlediska relevance manažerských funkcí, nelze nesporně tvrdit, že všechny role, které manažer zastává, jsou stejně důležité. Některé funkce mohou být více relevantní v určitých kontextech než jiné, a mohou tak hrát klíčovou roli ve fungování organizace. Na tento fakt poukazoval již Drucker (2017), který argumentuje, že určení směru organizace je jednou z nejrelevantnějších manažerských funkcí. Toto tvrzení zůstává platné i dnes. Není vždy jednoduché rozlišit mezi různými funkcemi, které manažer zastává, a ještě obtížnější je určit, které z nich jsou nejrelevantnější.

2.3 Klasifikace manažerských funkcí

2.3.1 Tradiční pojetí

Marshev (2021, s. 90) uvádí, že klasifikace manažerských funkcí je základním kamenem pro pochopení povahy manažerské práce. V tradičním pojetí, které pochází z raných prací Henri Fayola, jsou manažerské funkce definovány jako plánování, organizování, vedení a kontrola. Tyto funkce, i přes jejich stáří, představují základní rámec pro pochopení rolí manažera v organizaci (Horstman, 2023, s. 99).

Při pohledu na tento tradiční model však nelze opomenout skutečnost, že manažerské funkce se s časem vyvíjejí a mění (Marshev, 2021, s. 108). Appel-Meulenbroek a Danivska (2021, s. 241) popisují, že hlavním důkazem tohoto vývoje je kritický pohled na tradiční model, který předkládá Mintzberg. Mintzberg identifikoval deset různých rolí, které manažeři zastávají, a tyto role rozdělil do tří kategorií: interpersonální role, informační role a rozhodovací role. Tyto role dále rozšiřují tradiční model a představují multidimensionalitu manažerských funkcí.

Appel-Meulenbroek a Danivska (2021, s. 252) zmiňují, že i přes svou očividnou hodnotu se Mintzbergův model setkal s kritikou. Především jeho nedostatečná adaptabilita na současné podmínky rychle se měnícího obchodního prostředí. V tomto kontextu je třeba zmínit model manažerských funkcí navržený Quinnem, který rozšiřuje tradiční pojetí manažerských funkcí o aspekty jako inovace, vyjednávání a facilitaci změn (Marshev, 2021, s. 107).

Moderní pojetí manažerských funkcí však není jednotné a různé modely představují různé perspektivy. Například Kelly (2020, s. 302) navrhl model založený na praxi, který se snaží

o integraci různých manažerských funkcí do jednotného rámce. Jeho model zahrnuje tři základní dimenze: manažerskou práci, manažerské dovednosti a manažerský kontext, které společně tvoří komplexní a integrativní pojetí manažerské práce.

Marshev (2021, s. 126) podotýká, že to, co tyto modely ukazují, je nesporně složitost a multidimensionalita manažerských funkcí. Je zřejmé, že tradiční modely již nejsou schopny pokrýt všechny aspekty manažerské práce a že je třeba přijmout komplexnější a flexibilnější pojetí manažerských funkcí.

2.3.2 Model Weihricha a Koontze

Appel-Meulenbroek a Danivska (2021, s. 206) poukazují na to, že manažerský model navržený Heinzem Weihrichem a Haroldem Koontzem v roce 1993 představuje jistý vývoj v klasickém pojetí manažerských funkcí. Konečný rámec, který tito autoři navrhli, zahrnuje pět klíčových funkcí: plánování, organizování, vedení, personalistika a kontrola. Marshev (2021, s. 142) zmiňuje, že tento model rozšiřuje tradiční pojetí manažerských funkcí, které formuloval Fayol, a přidává do něj roli personalistiky jako nezbytného prvku efektivního managementu.

Marshev (2021, s. 145) dále podotýká, že přínos Weihricha a Koontze v rozšíření klasického pojetí manažerských funkcí o personalistiku je nesporný. Tato funkce podle něj zahrnuje všechny aktivity spojené s řízením lidských zdrojů v organizaci, což odráží rostoucí význam lidských zdrojů v moderním obchodním prostředí.

Appel-Meulenbroek a Danivska (2021) i Marshev (2021) poukazují na propojenost a vzájemnou závislost jednotlivých funkcí modelu Weihricha a Koontze. Tento aspekt jejich modelu odráží komplexní povahu manažerské práce, kde každá jednotlivá funkce neexistuje v izolaci, ale naopak silně ovlivňuje a je ovlivňována ostatními funkcemi.

Daum (2021, s. 163) uvádí, že přestože byl model Weihricha a Koontze původně představen již v roce 1993, stále zůstává relevantní a použitelný. Marshev (2021, s. 142–151) zmiňuje jeho relevanci v různých studiích, například těch, které ukazují, jak efektivní řízení lidských zdrojů může ovlivnit výkonnost organizace.

Marshev (2021) zmiňuje návaznosti na model Weihricha a Koontze. Lze je nalézt v několika moderních konceptech řízení. Například v konceptu transformačního vedení lze nalézt prvky funkce vedení, jak ji definovali Weihrich a Koontz. Podobně lze nalézt prvky jejich funkce personalistiky v moderních přístupech k řízení lidských zdrojů, jako je například talent management (Appel-Meulenbroek a Danivska, 2021, s. 241).

Podle Dauma (2021, s. 184), přestože je model Weihricha a Koontze robustní a uznávaný, je důležité podotknout, že jako každý model, i tento má své limity. Především jeho schopnost zachytit všechny náročné a často se měnící aspekty manažerské práce je omezená. Marshev (2021, s.153–156) je stejného názoru a uvádí, že management je nesmírně komplexní a dynamický obor, který se neustále vyvíjí a mění pod vlivem nových technologií, globalizace, sociálních a ekonomických změn. Dále pokračuje, že ačkoli model Weihricha a Koontze výrazně přispívá k našemu pochopení klíčových manažerských funkcí, vždy by měl být používán v kontextu těchto širších trendů a změn.

V rámci svých pěti funkcí model Weihricha a Koontze nabízí užitečný nástroj pro rozdělení a kategorizaci různých manažerských činností (Daum, 2021, s. 83). Tyto funkce mohou sloužit jako cenný východiskový bod pro manažery při plánování a provádění jejich práce (Marshev, 2021, s. 140). Dále představují užitečný rámec pro výzkumníky v oblasti

managementu, umožňující jim systematicky zkoumat a porozumět řídicí praxi (Daum, 2021, s. 90).

Marshev (2021, s. 168) uvádí na pravou míru, že i přes různé koncepce a jejich robustnosti, žádný model nemůže plně zobrazit komplexitu a dynamiku manažerské práce. Proto by měl být model Weihricha a Koontze používán jako jedna z mnoha možných nástrojů pro pochopení a analýzu manažerské práce, nikoliv jako absolutní a nezpochybnitelná pravda. A jak zdůrazňuje například studie od Dominicího a Robleka (2016), je důležité pravidelně revidovat a aktualizovat pojetí manažerských funkcí, aby odráželo neustálé změny v oblasti managementu a podnikání.

2.4 Plánování v kontextu manažerských funkcí

2.4.1 Definice plánování v kontextu managementu

Fotr a kol. (2017, s. 39) i Daum (2021, s. 56) uvádějí obdobné definice manažerského plánování. Podle nich jde o stěžejní aktivitu správce či vedoucího jakékoliv organizace. Účelem tohoto procesu je vytyčení specifických cílů dané organizace a stanovení metod a postupů, které umožní tyto cíle dosáhnout. Bez racionálně definovaných cílů, strategií a postupů k jejich realizaci je nemožné efektivně provádět ani selekci a rozmisťování pracovníků, ani adekvátní organizování či kontrolu.

Lichty a Mantle (2019, s. 103) uvádějí, že plánování, jakožto klíčová manažerská funkce, se zaměřuje na stanovení budoucího stavu organizace a definování cest k jeho dosažení. Plánování naplňuje v organizaci následující role.

2.4.2 Význam plánování

Manažerské plánování je jedinečnou funkcí, která je nejvíce charakterizována jako intelektuální proces, a je často považována za nekomplexnější ze všech manažerských funkcí (Bright et al., 2022). Tento proces je nezbytný pro stanovení cílů organizace, určení nejvhodnější cesty k jejich dosažení a pro vytvoření detailních plánů, které zajišťují koordinaci aktivit (Marshev, 2021, s. 138).

Podle Dauma (2021, s. 109) slouží plánování v tomto kontextu jako katalyzátor rozvoje organizace. Skrze pečlivě stanovené plány jsou realizovány klíčové změny v organizaci jako celku i v jejich jednotlivých složkách. Směr rozvoje organizace je determinován plánem, což organizaci umožňuje být proaktivní, a nejen reaktivní na vznikající problémy.

Bright et al. (2022, s. 74) uvádí, že plánování také působí jako prostředek pro zajištění koordinace a proporcionality v rámci organizace. Časová návaznost plánů je kritická z mnoha perspektiv, včetně propojení strategických, taktických a operativních plánů, a propojení plánů různých oblastí – obchodních, výrobních, personálních, technického rozvoje, investičních, finančních a dalších. To také vyžaduje kaskádu plánů, sahajících od plánů na úrovni celého podniku až po plány jednotlivých oddělení či týmů.

Lichty a Mantle (2019, s. 111) poukazují na to, že při stanovení cílů každého plánu je nezbytné zohlednit priority. Tyto priority by měly zahrnovat cíle, které mají kritický vliv na daný plánovací objekt, jako jsou finanční výsledky firmy, cíle související s hlavními produkty firmy nebo cíle reflektující účinnost podnikatelských aktivit. Daum (2021, s. 88) doplňuje, že každý plán by měl poskytnout odpovědi na otázky: co, kdo, kdy a jak má být uděláno.

Dle Brighta et al. (2022, s. 54) je v rámci procesu plánování nezbytné vzít v úvahu různé faktory, které mohou ovlivnit dosažení cílů. Tyto faktory zahrnují dostupné zdroje, aktuální

tržní podmínky, konkurenci a další relevantní aspekty. Plánování je tedy klíčovou manažerskou funkcí, která umožňuje organizacím dosáhnout svých cílů a adaptovat se na měnící se podmínky.

Klíčovým aspektem tohoto plánovacího procesu je vytváření strategií, které nasměrují organizaci k dosažení jejích cílů (Marshev, 2021, s. 203). Strategické plánování je proces, kde se definují cíle, a rozhoduje se o aktivitách, které pomohou těchto cílů dosáhnout (Daum, 2021, s. 117) Tento proces zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace, aby bylo možné se přizpůsobit měnícím se podmínkám a maximalizovat úspěch (Bright et al., 2022).

Dle Marsheva (2021, s. 215) může plánovací proces vedle strategických plánů zahrnovat také vytvoření taktických plánů, operativních plánů a kontingenčních plánů. Každý z těchto plánů má svůj vlastní účel a je vytvořen na základě specifických potřeb a situace organizace.

Bright et al. (2022, s. 98) popisuje rozmanitost plánu, jež přispívá k jejich efektivitě a umožňuje organizaci flexibilně reagovat na různé situace. Bez efektivního plánování by organizace mohly narazit na problémy při koordinaci svých aktivit a využití svých zdrojů. Plánování je proto základním kamenem pro kontrolu a dosažení cílů v rámci organizace, což umožňuje nejen úspěšný rozvoj, ale také schopnost rychle reagovat na změny a výzvy v tržním prostředí.

2.4.3 Kategorizace plánování

Zlámal a kol. (2020, s. 25) uvádějí, že plánování v rámci podnikání je klíčovou součástí úspěchu a růstu každé organizace. Tento proces lze rozdělit do tří hlavních kategorií: strategické plánování, taktické plánování a operativní plánování, přičemž každá má své specifické rysy a horizont.

Strategické plánování má obvykle horizont 5 a více let. Probíhá na úrovni top managementu, kde se rozhoduje na základě informací z okolí podniku (Binková, 2019, s. 58). Zlámal a kol. (2020, s. 34) uvádějí, že pro správný vývoj této strategie je důležité mít v úvahu i globální dění. Nicméně, plánování na takovéto úrovni nese vysoké riziko chybovosti. Binková (2019, s. 61) doplňuje, že uvnitř podniku je možné řadu rizik zvládnout, ale jak se pohybujeme dále ven - např. do mezoprostředí, kde je třeba zohlednit dodavatele, odběratelé a konkurenci, rizika se komplikují. A samozřejmě politické prostředí, které je většinou neovlivnitelné, představuje ještě větší výzvu.

Dle Zlámala a kol. (2020, s. 39) se *taktické plánování* pohybuje v horizontu 1–5 let. Toto plánování přímo navazuje na strategické, kde hlavním úkolem je detailní rozpracování předem stanovené strategie. Zde se již jedná o konkrétnější plány, často s horizontem jednoho až pěti let. Probíhá a úrovni středního managementu a plány se často dělí podle organizačních jednotek, v některých případech až podle jednotlivých oddělení. Typickým výstupem taktického plánování může být finanční rozpočet, plán výroby či plán prodeje.

Zlámal a kol. (2020, s. 45) uvádí, že *operativní plánování* má horizont méně než jeden rok. Tato fáze vychází přímo z taktického plánování a je realizována převážně na úrovni nejnižšího managementu, ale částečně i středního. Zde se jedná o konkrétní kroky v oblastech jako je plánování výroby, distribuce a zásobování. Hlavním cílem je optimalizovat využití dostupných zdrojů a maximalizovat kapacitu výroby. Operativní plány jsou často velmi podobné a rozdělují se do krátkých časových úseků, aby se efektivně řídily aktivity podniku.

2.4.4 Postup plánování

Plánování v organizaci je komplexní a systematický proces, který je založen na základních manažerských funkcích. Tyto funkce nejsou izolované, ale vzájemně se ovlivňují a propojují (Kelly 2020, s. 111–130):

- Analýza výchozí situace – každý plán začíná analýzou stávajícího stavu. Je třeba se zaměřit na minulost a současnost, abychom porozuměli zdrojovým předpokladům a potenciálním scénářům realizace. Toto posouzení vytváří pevný základ pro další kroky v procesu plánování.
- Rozhodování o optimálním postupu – na základě důkladné analýzy je třeba zvážit všechny dostupné scénáře a rozhodnout se pro ten nejvhodnější. Toto rozhodování je klíčové, protože určuje, jakým směrem se bude organizace ubírat.
- Implementace a adaptace – jakmile je plán vypracován, následuje jeho realizace. Důležité je mít na paměti, že podmínky mohou být proměnlivé. Implementace tedy vyžaduje pružnost a schopnost adaptovat se na měnící se okolnosti.
- Hodnocení a korekce – po implementaci je zásadní sledovat, jak se zvolený scénář osvědčuje v praxi. Pokud narazíme na komplikace, měli bychom být připraveni přijmout nápravná opatření. Závěrečné hodnocení nám pak umožní reflektovat úspěchy a nedostatky, což je klíčové pro budoucí plánovací cykly.

Bright et al. (2022, s. 208) uvádí, že plánování má dále významný dopad na další manažerské funkce, jako je organizování, výběr a rozmístění pracovníků, jejich vedení a kontrola. Tyto funkce jsou s plánováním neodmyslitelně spojeny a mohou ovlivňovat či upravovat původní záměry plánu. Důležité je vnímat plánování jako dynamický proces, který se neustále vyvíjí v reakci na vnitřní a vnější faktory.

2.5 Organizování v kontextu manažerských funkcí

Stanford (2022, s. 39) uvádí, že organizování představuje zásadní prvek manažerských funkcí, a to ve smyslu konstrukce a uspořádání strukturálního řádu společnosti. Sutton (2018, s. 43) doplňuje, že umožňuje manažerům určit, jakým způsobem bude organizace nejefektivněji usilovat o své cíle a úkoly.

2.5.1 Definice organizování

Stanford (2022, s. 41) definuje organizování v kontextu managementu jako je proces, jehož prostřednictvím manažeři koordinují zdroje (lidské, finanční, materiální a informační), aby dosáhli cílů organizace. Jde o proces systematického vytváření struktur, které umožňují optimální rozložení a koordinaci úkolů a zdrojů. Při tomto procesu manažeři stanovují pracovní role, definují odpovědnosti a povinnosti a navazují komunikační cesty mezi jednotlivými částmi organizace.

Sutton (2018, s. 50) podotýká, že organizování v kontextu manažerských funkcí se týká určování toho, jak by měly být úkoly a činnosti strukturovány, přidělovány a koordinovány, aby bylo dosaženo organizačních cílů.

2.5.2 Význam organizování

Daum (2021, s. 121) popisuje, že organizování je pro organizaci kritické, protože přispívá k efektivní koordinaci zdrojů, snižuje nejasnosti a konflikty, zlepšuje komunikaci a umožňuje účinné řízení změn. Představuje základ, na kterém se staví další manažerské funkce – řízení,

plánování a kontrola. Bez správného organizování může dojít k duplicitě práce, nedostatečné koordinaci úsilí a neefektivnímu využití zdrojů.

2.5.3 Struktura organizace, typy organizačních struktur

Dle Hodgese (2021, s. 41) se struktura organizace týká uspořádání rolí, povinností a odpovědností v rámci organizace. Dá se uchopit z různých úhlů pohledu. Např. funkční, maticová, síťová a divizionální struktura jsou specifické organizační struktury, které určují, jak jsou role a odpovědnosti rozděleny a koordinovány v organizaci. Kelly (2020, s. 201) uvádí, že vertikální a horizontální struktury jsou na druhou stranu obecné pojmy, které popisují rozmístění rolí a odpovědností v rámci hierarchie a mezi jednotlivými týmy nebo odděleními.

Horizontální a vertikální struktura organizace

Hodges (2021, s. 49) popisuje horizontální strukturu organizace a uvádí, že se zaměřuje na to, jak jsou role a odpovědnosti rozděleny mezi různými odděleními, týmy nebo skupinami v rámci stejné úrovně hierarchie. Tato struktura podporuje spolupráci a komunikaci mezi různými funkcemi organizace a je obzvláště důležitá v týmově orientovaných a maticových strukturách.

Kelly (2020, s. 206) podotýká, že některé organizace se mohou rozhodnout pro plochou strukturu, která minimalizuje hierarchii a podporuje decentralizované rozhodování. V takových strukturách je rozhodovací proces často více demokratizovaný a zaměstnanci mají větší autonomii.

Vertikální struktura organizace popisuje hierarchii role a odpovědnosti od nejvyššího vedení až po nejnižší úroveň organizace (Kelly, 2020, s. 208). Vertikální struktura je často zobrazována jako organizační schéma, které ukazuje, kdo reportuje komu (Hodges, 2021, s. 56).

Kelly (2020, s. 219) dále uvádí, že vrcholové vedení, často označované jako C-suite (např. CEO – generální ředitel, CFO – finanční ředitel, CTO – technický ředitel), se obvykle nachází na vrcholu vertikální struktury a má nejvyšší rozhodovací pravomoci. Pod nimi jsou různé úrovně manažerů, jako jsou manažeři středního managementu, manažeři nižší úrovně a supervizoři, kteří dohlížejí na konkrétní funkční oblasti nebo týmy. Na nejnižší úrovni jsou zaměstnanci, kteří vykonávají každodenní operativní činnosti.

Funkční struktura

Nicholls, Tony (2022, s. 110) uvádí, že funkční struktura je založena na dělení práce podle specializace. Tento model seskupuje zaměstnance do oddělení podle specifických funkcí nebo oborů, jako jsou výroba, prodej, marketing, lidské zdroje a finance. Hierarchie je v této struktuře obvykle jasně definována, s vrcholovým manažerem na čele, následovaným různými úrovněmi manažerů, kteří dohlížejí na specifické funkční oblasti.

Daum (2021, s. 203) zmiňuje, že funkční struktura je efektivní v organizacích s malým počtem produktů nebo služeb, protože umožňuje vysokou úroveň specializace, která vede k efektivnosti a kvalitě práce. Kelly (2020, s. 267) podotýká, že tato struktura může vést k silovým efektům a komunikace mezi odděleními může být obtížná.

Divizionální struktura

Kelly (2020, s. 270) uvádí, že divizionální struktura organizace se skládá ze samostatných jednotek nebo divizí, které jsou organizovány podle produktů, služeb, trhů nebo

geografických lokalit. Každá divize funguje jako samostatná firma s vlastními zdroji a odpovědnostmi, včetně vlastních funkčních oddělení.

Kelly (2020, s. 273) dále podotýká, že tato struktura umožňuje rychlou reakci na tržní změny, protože každá divize se může nezávisle přizpůsobit svému konkrétnímu kontextu. Nicméně, mohou vzniknout problémy s koordinací mezi divizemi a může dojít k duplicitě zdrojů.

Maticová struktura

Mantle a Lichy (2019, s. 28) uvádí, že maticová struktura kombinuje funkční a divizionální strukturu. Zaměstnanci jsou začleněni do funkčních oddělení, ale zároveň pracují na různých projektech napříč divizemi. V této struktuře existuje dvojí podřízenost, kde zaměstnanci reportují jak svému funkčnímu manažerovi, tak manažerovi projektu.

Kelly (2020, s. 279) podotýká, že tato struktura umožňuje flexibilitu a efektivitu při řízení komplexních projektů. Nicméně může vést ke konfliktům v důsledku dvojí podřízenosti a může vyžadovat značné úsilí pro koordinaci a komunikaci.

Síťová struktura

Síťová struktura je decentralizovaný model, který je charakterizován neformálními vztahy mezi různými týmy a jednotkami (Sutton, 2018, s. 148). Organizace může využívat externí zdroje a partnery pro provádění některých funkcí, zatímco klíčové funkce zůstávají interní (Kelly 2020, s. 69).

Tato struktura umožňuje velkou flexibilitu a rychlou reakci na změny (Daum, 2021, s. 211). Sutton (2018, s. 153) uvádí, že může také podporovat inovace prostřednictvím sdílení a kolaborace. Nicméně, řízení takové struktury může být náročné, protože tradiční metody kontroly a koordinace nemusí být účinné.

2.5.4 Různé aspekty organizování

Následující pasáž zkoumá různé aspekty organizování – klíčovou součástí manažerské funkce, jejíž porozumění je nezbytné pro efektivní a účinné řízení moderních organizací. Tyto aspekty jsou konkrétně alokace zdrojů, dělení práce a koordinace. Při zkoumání těchto aspektů je nutné se zabývat jak jejich konceptuálními a teoretickými rámci, tak i jejich praktickými implikacemi pro manažerskou praxi.

Alokace zdrojů

Alokace zdrojů je základním aspektem organizování, jehož hlavním cílem je optimalizovat rozdělení a využití dostupných zdrojů, tj. lidských, finančních, materiálních a informačních, tak, aby podpořily splnění organizačních cílů (Cummings & Bridgman, 2017, s. 61). Účinná alokace zdrojů vyžaduje řádné plánování, analýzu a předvídání potřeb a poptávky, a často se realizuje pomocí sofistikovaných technik a nástrojů, jako je například metoda lineárního programování (Drucker, 2017, s. 115). Zvláštní pozornost je třeba věnovat rovnováze mezi efektivitou (maximalizací výstupu) a efektivností (minimalizací vstupu), a také mezi krátkodobými a dlouhodobými potřebami organizace (Daum, 2021, s. 279).

Dělení práce

Grant (2018, s. 185) popisuje dělení práce jako další klíčový aspekt organizování, který se zabývá rozdělením celkového úsilí potřebného k dosažení cíle na menší, specializované úkoly. To je základním principem, na kterém je založena moderní organizační struktura, a je spojen s výhodami zvyšování efektivitu a produktivity prostřednictvím specializace a učení. Drucker (2017, s. 126) uvádí, že rozdělení práce také zahrnuje určení, jak jsou tyto úkoly

přiděleny jednotlivcům nebo týmům, a jak jsou tyto úkoly koordinovány tak, aby bylo dosaženo cíle. Tento aspekt je úzce spojen s otázkami řízení a vedení, a je klíčový pro určení tvaru organizační struktury.

Koordinace

Koordinace je dalším zásadním aspektem organizování, který se zabývá zarovnáním a harmonizací úkolů, činností a zájmů jednotlivců a skupin v organizaci tak, aby bylo dosaženo cílů (Morgan, 2016, s. 41). Witzel (2017, s. 162) uvádí, že koordinace zahrnuje komunikaci, spolupráci a řešení konfliktů, a je nezbytná pro předcházení duplicity úsilí, pro řešení vzájemné závislosti mezi úkoly a pro dosažení synergie. Účinná koordinace vyžaduje dobrou komunikaci, jasné definice rolí a odpovědností, a často také formální mechanismy, jako jsou například organizační pravidla a postupy, nebo informační a řídicí systémy.

2.6 Vedení v kontextu manažerských funkcí

2.6.1 Definice vedení

Kelly (2020, s. 152) definuje vedení v kontextu organizačního chování definováno jako proces, v němž jednotlivec ovlivňuje skupinu jednotlivců k dosažení společného cíle. Někteří autoři také zdůrazňují, že vedení není pouze o formálním postavení nebo titulu, ale o schopnosti ovlivňovat a inspirovat ostatní (Sutton, 2018, s. 75). V souladu s tímto názorem lze vedení chápat jako sociální a psychologický proces, který je zakořeněn v dynamice mezi vůdcem a jeho či jejími následovníky a který je zároveň ovlivněn kontextem, v němž se odehrává (Witzel, 2017, s. 183).

2.6.2 Význam vedení

Vedení má zásadní význam pro dosažení cílů organizace a zároveň pro tvorbu pozitivní organizační kultury (Drucker, 2017, s. 63). Účinné vedení podporuje motivaci, angažovanost a spokojenost zaměstnanců, což má pozitivní dopad na jejich výkon a na celkovou účinnost organizace (Witzel, 201, s. 200). Navíc vůdci hrají klíčovou roli v řízení změn a inovací, při vytváření a implementaci vize a strategie a při řešení konfliktů a problémů (Drucker, 2017, s. 71).

2.6.3 Styly vedení a jejich vliv na týmovou dynamiku a výkon

Kelly (2020, s. 106) uvádí, že existuje řada stylů vedení, například autokratický, demokratický, laissez-faire nebo transformační styl. Tyto styly se liší ve způsobu, jakým vůdci komunikují s následovníky, jak rozhodují, jak motivují a jak řídí výkon. Styly vedení mají významný dopad na týmovou dynamiku a výkon. Například autokratický styl může vést k rychlým rozhodnutím, ale může také potlačovat kreativitu a zapojení členů týmu. Na druhé straně, demokratický styl podporuje zapojení a spolurozhodování, ale může být pomalejší v procesu rozhodování.

Autokratický styl vedení

Autokraté ve vedení upřednostňují silnou ústřední autoritu, kdy všechna rozhodnutí procházejí vůdcem (Sutton, 2018, s. 113). Witzel (2017, s. 49) podotýká, že tento styl může být účinný v situacích vyžadujících rychlé rozhodování, kdy není čas na shromažďování názorů. Vůdce autokratického typu může dosáhnout vysoké úrovně produktivity a efektivity v krátkodobém horizontu. Avšak tato strategie může potlačovat kreativitu a iniciativu členů

týmu, což může vést k neuspokojenosti a fluktuaci. Například, ve vojenských kontextech nebo krizových situacích může být tento styl nejefektivnější.

Demokratický styl vedení

Kelly (2020, s. 231) popisuje demokratický styl vedení jako takový styl, který je charakterizován zapojením týmu do rozhodovacího procesu. Vůdce v tomto stylu vysoko cení názory a nápady členů týmu, což podporuje větší zapojení a loajalitu. Sutton (2018, s. 91) uvádí, že to může vést k vyšší kreativitě a inovativnosti, ale rozhodovací proces může být pomalejší, protože je třeba shromáždit a zvážit různé názory. Tento styl je obecně vhodný pro prostředí, kde je potřeba týmové spolupráce, jako jsou například výzkumné instituce nebo vysokoškolské učebny.

Laissez-faire styl vedení

Cummings a Bridgman (2017, s. 256) uvádí, že vůdci tohoto typu poskytují týmům velkou autonomii, včetně rozhodovací pravomoci. Tento styl může být účinný tam, kde členové týmu jsou vysoce motivovaní a kompetentní, ale mohou se objevit problémy, pokud tým nedostává dostatečné vedení nebo zpětnou vazbu. Tento styl je obecně vhodný pro kreativní odvětví, jako je umění nebo design, kde autonomie může podněcovat inovace.

Transformační styl vedení

Vůdce transformačního stylu je charakterizován schopností inspirovat a motivovat tým k dosažení výjimečných výsledků (Kelly, 2020, s. 113). Cummings a Bridgman (2017, s. 259) uvádějí, že tento styl často zahrnuje vizionářské myšlení a schopnost budovat silné vztahy. Vůdci tohoto typu jsou obvykle charismatičtí a dobře komunikují svou vizi a očekávání. Tento styl může být obzvláště účinný v prostředích, kde je třeba dosáhnout velké změny nebo inovace, například ve startupových společnostech.

2.6.4 Vedení versus management – porozumění rozdílům

Management je proces plánování, organizování, řízení a kontroly zdrojů organizace za účelem dosažení jejích cílů. Jeho hlavním úkolem je zajistit, aby se každodenní operace a aktivity organizace odehrávaly hladce a efektivně (Kelly, 2020, s. 153). Daum (2021, s. 203) vysvětluje, že manažeři se obecně zabývají více operativními a taktickými aspekty, včetně nastavení cílů, organizace práce, řízení výkonu a řešení problémů. Manažeři jsou zodpovědní za dosažení stanovených cílů a úkolů v daném časovém rámci a s dostupnými zdroji.

Sutton (2018, s. 164) pro srovnání uvádí, že vedení na druhé straně je proces ovlivňování a motivování ostatních k dosažení cílů organizace. Lídry necharakterizuje pouze postavení nebo autorita, ale schopnost inspirovat, motivovat a vést ostatní. Vůdci se často zabývají strategickými a transformačními aspekty, jako je vytváření vize, budování kultury a hodnot, podpora inovací a změn. Vůdci jsou zodpovědní za vytváření podmínek, které umožňují lidem a týmům dosáhnout svůj plný potenciál a překonat očekávání.

Sutton (2018, s. 166) podotýká, že přestože se tyto pojmy odlišují, v praxi jsou obě role nezbytné pro úspěch organizace. Efektivní manažeři musí být schopni uplatnit vlastnosti dobrého vůdce, a naopak, efektivní vůdci musí mít dovednosti dobrého manažera. Navíc, v moderním organizačním kontextu se očekává, že manažeři a vůdci budou schopni přizpůsobit svůj styl a přístup v závislosti na situaci, potřebách týmu a cílů organizace. Důležité je proto nejen rozumět rozdílům mezi managementem a vedením, ale také schopnost kombinovat a uplatňovat obě role v praxi.

2.7 Personalistika

2.7.1 Definice a role personalistiky v managementu

Personalistika se věnuje náboru, výběru, rozvoji, motivaci a hodnocení výkonu zaměstnanců (Kelly 2020, s. 205). Appel-Meulenbroek a Danivska (2021, s. 83) uvádějí, že jde o disciplínu, která zohledňuje individuální potřeby a schopnosti zaměstnanců a snaží se je harmonizovat s potřebami organizace. Kelly (2020, s. 211) doplňuje, že je to rovněž oblast, kde se uplatňují různé metody, techniky a nástroje, jako je pracovní analýza, hodnocení pracovního výkonu, strategické plánování lidských zdrojů nebo řízení talentu. Personalistika je také jedním z klíčových mechanismů, které organizacím umožňují přizpůsobit se proměnám v podnikatelském prostředí a technologickému vývoji.

2.7.2 Strategický management lidských zdrojů

Podle Bakera (2022, s. 132) je strategický management lidských zdrojů (SHRM) disciplína, která se zabývá tvorbou a implementací strategií v oblasti lidských zdrojů (HR), které jsou přímo integrovány do celkových strategických cílů organizace. Cílem SHRM je zajistit, že organizace má správné lidi s potřebnými dovednostmi na správném místě a ve správný čas, aby bylo dosaženo těchto cílů.

Schmidt a Holloway (2021, s. 92) popisují, že SHRM používá řadu nástrojů a technik, včetně strategického plánování, analýzy pracovních míst, náboru a výběru, vývoje a školení, hodnocení výkonu a řízení odměn.

Schmidt a Holloway (2021, s. 101) dále uvádějí, že strategické plánování je proces, kterým se určují dlouhodobé cíle organizace v oblasti lidských zdrojů a plány pro jejich dosažení. Zahrnuje analýzu současného stavu lidských zdrojů, identifikaci budoucích potřeb a vývoj strategií pro jejich splnění. To může zahrnovat také analýzu vnějšího prostředí, která identifikuje trendy a výzvy, které mohou ovlivnit budoucí potřeby v oblasti lidských zdrojů.

Dle Andersona a Caldwell (2018, s. 142) je analýza pracovních míst proces, kterým se určují klíčové náplně práce a požadavky na dovednosti pro různé role v organizaci. Tato analýza pomáhá určit, jaké dovednosti a kompetence jsou potřebné pro úspěch v rámci organizace a které role jsou klíčové pro dosažení strategických cílů.

Nábor a výběr jsou procesy, které se zaměřují na získání nejlepších talentů pro organizaci (Hortsman, 2023, s. 129). Strategický management lidských zdrojů v tomto kontextu znamená vytvoření efektivních strategií náboru a výběru, které se zaměřují na identifikaci a přilákání kandidátů s požadovanými dovednostmi a kompetencemi (Anderson a Caldwell 2018, s. 148).

Hortsman (2023, s. 138) uvádí, že vývoj a školení jsou klíčové pro zajištění, že zaměstnanci mají potřebné dovednosti a znalosti pro úspěšné plnění svých rolí. SHRM v tomto ohledu zahrnuje vývoj a implementaci strategií vzdělávání a rozvoje, které jsou zaměřeny na posílení kompetencí zaměstnanců v souladu se strategickými cíli organizace.

Hodnocení výkonu je proces, který se zaměřuje na měření a hodnocení výkonu zaměstnanců. V kontextu SHRM se hodnocení výkonu používá k určení míry, do jaké zaměstnanci přispívají k dosažení strategických cílů organizace, a k identifikaci oblastí, kde je třeba rozvoje (Hortsman 2023, s. 134).

Další klíčovou oblastí je řízení odměn, která se dle Kellyho (2020, s. 101) se zabývá tvorbou a implementací systémů odměňování, které motivují zaměstnance k vynikajícím výkonům a podporují dosažení strategických cílů organizace. To může zahrnovat finanční odměny, jako

jsou platy, bonusy a akciové opce, stejně jako nefinanční odměny, jako je uznání, možnosti kariérního rozvoje a dobré pracovní prostředí.

2.7.3 Nábör pracovníkú

Zdroje dat o kandidátech

Landers a Schmidt (2016, s. 34) zdůrazňují, že v rámci zdrojů o kandidátech zaměstnavatelé získávají informace o kandidátech prostřednictvím různých kanálů, jako jsou sociální síť a profesní platformy (např. LinkedIn, XING, Facebook), a pokročilé vyhledávací nástroje, které umožňují shromažďovat data z různých webových zdrojů.

Headhunting

Tento proces, jak popisují Nikolaou a Oostrom (2015, s. 211), zahrnuje aktivní vyhledávání a oslovování kandidátů pro specifické pozice, zejména ve vysokém managementu a mezi specialisty. Headhunting je efektivní pro obsazení klíčových rolí, kde tradiční metody náböru mohou selhat, a je často outsourcován skrze specializované (Ahmad a Alquaarni, 2023, s. 109).

Refferal marketing

Podle Nikolaou a Oostroma (2015, s. 213) využívají organizace své zaměstnance k doporučení vhodných kandidátů, což je efektivní a méně nákladný způsob náböru. Zaměstnanci jsou tak motivováni odměnami za úspěšně doporučené kandidáty.

Průmysl 4.0

Ustundag a Cevikcan (2017, s. 201) popisují Průmysl 4.0 jako integraci digitálních technologií do průmyslových procesů. Zavyalova a Popkova (2022, s. 150) uvádějí, že tento koncept umožňuje optimalizaci HR procesů, včetně náböru, školení a řízení výkonnosti zaměstnanců, často s využitím automatizace a IT infrastruktury. V kontextu Průmyslu 4.0, jak uvádějí Ustundag a Cevikcan (2017, s. 209), mohou organizace využít analýzu velkých dat k identifikaci potřebných schopností a dovedností pro specifické pozice a efektivněji vyhledávat vhodné kandidáty.

Automatizované nástroje

Rathore (2023, s. 59) zdůrazňuje, že automatizace, včetně virtuálních asistentů a umělé inteligence, hraje klíčovou roli v zjednodušení a urychlení náborového procesu, například při analýze životopisů a výběru kandidátů. Chat boti, jakožto počítačové programy simulující lidskou interakci, jsou využíváni na různých platformách a stávají se populárními díky pokrokům v umělé inteligenci a strojovém učení. Tyto boty poskytují personalizované odpovědi a zlepšují efektivitu, což je výhodné v mnoha oblastech, včetně náböru zaměstnanců.

Chat boti v oblasti náböru přinášejí řadu výhod, jak uvádí Baker (2022, s. 89), včetně efektivnějšího procesu náböru, vyšší kvality kandidátů, zvýšené angažovanosti uchazečů a snížení náborových nákladů. Mohou také zkrátit dobu výběrového řízení tím, že rychle posuzují a filtrují kandidáty.

Nikitinsky (2018, s. 73-75) poukazuje na využití automatizace pro shromažďování a vyhodnocování životopisů pomocí nástrojů jako jsou ATS (Automatické systémy sledování životopisů), které zpracovávají velké množství životopisů a hodnotí klíčová slova, kvalifikace a zkušenosti uchazečů. Automatizace se také využívá pro různé testy a hodnocení kvalifikací, včetně online testování dovedností a psychometrických testů.

Sociální sítě

Sociální sítě jako LinkedIn, Facebook a Twitter jsou dnes klíčové pro firemní svět, zejména pro hledání talentů, jak uvádějí Landers a Schmidt (2016, s. 54). Tyto platformy umožňují zaměstnavatelům získat hlubší pohled na uchazeče, než nabízí tradiční životopisy, a poskytují informace o jejich zájmech a profesní síti. Chaffey (2022, s. 123) zdůrazňuje, že sociální sítě usnadňují rychlý a efektivní kontakt s kandidáty, což je výhodné při hledání nejtalentovanějších lidí na trhu práce.

Chaffey dále popisuje, že sociální sítě nabízejí nástroje jako skupiny a diskusní fóra, které pomáhají zaměstnavatelům najít aktivní a angažované kandidáty. Landers a Schmidt (2016, s. 59) zdůrazňují význam specifických nástrojů a metod na sociálních sítích pro nábor, jako je LinkedIn Recruiter, který umožňuje filtrovat uživatele podle různých kritérií. Chaffey (2022, s. 130) také poukazuje na využití Boolean search pro vyhledávání klíčových slov a frází a hashtagů pro oslovení uživatelů s konkrétními zájmy.

Kromě toho Chaffey (2022, s. 135) zmiňuje specializované sociální sítě jako GitHub pro vývojáře nebo Behance pro designéry, které jsou cenným zdrojem talentů pro specifické obory. Kingsnorth (2019, s. 100) zdůrazňuje význam budování silné online značky zaměstnavatelem pro přilákání talentů a zvýšení zájmu o práci v inovativní společnosti.

2.7.4 Výběr pracovníků

Gilberth (2023, s. 273) uvádí, že obecně nejvhodnější metoda neexistuje, záleží tedy na konkrétní pracovní pozici a organizaci, která tuto pozici obsazuje, jakož i na finanční a časové náročnosti získání zaměstnanců. Gilberth (2023, s. 274) pokračuje, že moderní metody výběru zaměstnanců se snaží využít nejnovější poznatky z oblasti psychologie, technologií a datové analýzy k tomu, aby proces výběru byl co nejefektivnější a přinášel co nejkvalitnější výsledky.

Testování uchazečů

Gilberth (2023, s. 88) zdůrazňuje, že neexistuje univerzálně nejlepší metoda pro výběr zaměstnanců, jelikož to závisí na specifikách pracovní pozice a organizace. Dále poukazuje na to, že moderní přístupy k výběru zaměstnanců využívají nejnovější poznatky z psychologie, technologie a datové analýzy, aby zefektivnily proces a dosáhly kvalitnějších výsledků. Testování kandidátů je podle Gilbertha klíčové pro identifikaci schopností a dovedností, které nelze zjistit z životopisu nebo pohovoru, a poskytuje objektivní měření pro omezení subjektivních vlivů.

Schroeder a Lombardo (2016, s. 71) a Arnold et al. (2020, s. 113) se zaměřují na psychologické testy osobnosti, jako je Big Five, MBTI, Hogan Personality Inventory, Wonderlic, Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal a další, které hodnotí různé aspekty osobnosti a předpovídají chování kandidátů v pracovních situacích. Spielmann (2018, s. 203) zase zdůrazňuje význam testů inteligence, jako jsou WAIS, WISC, Ravenovy progresivní matice a další, které hodnotí kognitivní schopnosti kandidátů, jako je logické myšlení a paměť. Tyto testy jsou klíčové pro pozice, kde jsou vyžadovány vysoké kognitivní schopnosti.

Spielmann také zmiňuje testy schopností, jako jsou Millerovy analogie nebo testy slovního porozumění, a oborové testy, které ověřují znalosti a dovednosti v konkrétních oblastech. Trahair (2015, s. 84) poukazuje na možnost použití standardizovaných testů třetích stran pro zajištění kvality a spolehlivosti měření.

Nikolaou a Oostrm (2015, s. 93) a Landers a Schmidt (2016, s. 35) zdůrazňují význam dotazníků jako základní metody shromažďování informací o uchazečích, které jsou často používány pro první filtrování kandidátů. Pracovní pohovory, jak uvádějí Armstrong et al. (2007, s. 89) a Arnold (2020, s. 230), jsou nejpoužívanější metodou, která umožňuje získat hlubší informace o uchazečích, jejich chování a reakcích. Smidt a Holloway (2021, s. 103) doplňují, že pohovory umožňují odhadnout specifické vlastnosti uchazečů a předvídat jejich chování.

Baker (2022, s. 99) a Kavanagh a Carlson (2020, 2022) se zaměřují na Assessment Center jako komplexní proces hodnocení a výběru zaměstnanců, který zahrnuje různé typy aktivit a hodnocení. Tato metoda je využívána především ve středním a vyšším managementu a může být prováděna jak interně, tak externě prostřednictvím outsourcingových společností. Karan a Mercy (2021, s. 104) zdůrazňují, že Assessment Center umožňuje získat komplexní informace o kandidátech, což snižuje riziko chybného výběru.

2.7.5 Řízení výkonu a odměňování

Schroeder a Lombardo (2016, s. 73) uvádějí, že řízení výkonu je zásadním nástrojem v moderní personalistice, a je základním kamenem úspěšného fungování jakékoliv organizace. Systém řízení výkonu je komplexní a dynamický proces, který ovlivňuje mnoho aspektů pracovního života, od každodenních úkolů až po strategické cíle na úrovni organizace. Kavanagh a Carlson (2020, s. 104) uvádějí jeho klíčové komponenty, kterými jsou stanovování cílů, průběžné hodnocení, zpětná vazba a osobní rozvoj.

Dle Hortsmana (2023, s. 163) je stanovování cílů zásadní částí řízení výkonu. Nejúčinnější přístup k stanovování cílů spočívá v aplikaci metody SMART, kde cíle jsou Specifické, Měřitelné, Dosažitelné, Relevantní a Časově omezené. Appel-Meulenbroek a Danivska (2021, s. 158) uvádějí, že specifické cíle znamenají, že jsou jasně definovány, s konkrétním výsledkem, který má být dosažen. Měřitelné cíle mají kvantifikovatelné ukazatele úspěchu, takže je možné jasně hodnotit, zda byl cíl dosažen. Dosažitelné cíle znamenají, že jsou realistické vzhledem k dostupným zdrojům a schopnostem. Relevantní cíle jsou důležité a mají smysl v kontextu celkových cílů jedince či organizace. A nakonec, časově omezené cíle mají jasně stanovený časový rámec pro jejich dosažení.

Průběžné hodnocení je dalším klíčovým prvkem řízení výkonu. To znamená, že nejde o jednorázovou událost, ale o kontinuální proces, který zahrnuje pravidelné monitorování a hodnocení výkonu jedince vůči stanoveným cílům (Daum, 2021, s. 93). Hodnocení by mělo být objektivní, spravedlivé a transparentní, a mělo by zahrnovat jak kvantitativní, tak kvalitativní metriky (Hortsman, 2023).

Daum (2021, s. 106) doplňuje, že zpětná vazba je nezbytnou součástí řízení výkonu, která umožňuje pracovníkům pochopit, jak se jejich výkon hodnotí a co je potřeba zlepšit. Efektivní zpětná vazba by měla být konstruktivní, specifická, pravidelná a měla by podporovat dialog mezi manažerem a zaměstnancem.

Rozvoj pracovníků je klíčovým cílem řízení výkonu, jelikož je tak možné podpořit a rozvíjet schopnosti a dovednosti pracovníků pro dosažení jejich plného potenciálu (Appel-Meulenbroek a Danivska, 2021, s. 83). To může zahrnovat formální vzdělávací příležitosti, jako jsou školení a kurzy, ale také neformální příležitosti, jako je zpětná vazba, mentoring a koučování (Daum 2021, s. 210).

Daum (2021, s. 213) doplňuje, že systém odměňování je dalším klíčovým prvkem řízení výkonu, který má za cíl uznat a odměnit vynikající výkon. Odměňování může být jak

finanční, včetně platů, bonusů a akciových opcí, tak nefinanční, jako je uznání, možnosti profesního růstu a příjemné pracovní prostředí.

2.7.6 Rozvoj a školení zaměstnanců

Dle Hortsmana (2023, s. 104) jsou investice do rozvoje a školení zaměstnanců klíčové pro udržení konkurenceschopnosti, inovativnosti a vysoké úrovně odbornosti v organizaci. Toto pole personalistiky má za cíl kontinuálně zlepšovat dovednosti a kompetence jednotlivců i týmů, což se pozitivně odrazí na celkovou produktivitu a efektivitu organizace.

Kavanagh a Carlson (2020, s. 115) uvádí, že plánování školení a rozvoje začíná analýzou potřeb, kdy se identifikují konkrétní dovednosti, znalosti a kompetence, které je třeba rozvíjet. Tato analýza může být provedena na individuální, týmové i organizační úrovni a může zahrnovat širokou škálu technik, včetně pozorování, dotazníků, hodnocení výkonu nebo rozhovorů.

Kavanagh a Carlson (2020, s. 117–118) doplňují, že jednou z nejčastěji využívaných metod školení je tradiční prezenční výuka, kdy jsou zaměstnanci fyzicky přítomni na kurzu nebo workshopu vedeném instruktorem. Tato forma může být velmi efektivní pro získání nových dovedností a znalostí a poskytuje možnost přímé interakce a zpětné vazby.

Nicméně, v posledních letech se stále více prosazuje online výuka, která poskytuje flexibilitu v termínech a umožňuje přístup k širokému spektru zdrojů a kurzů (Hortsman, 2023, s. 148). Tato forma může zahrnovat například webináře, e-learningové kurzy, online workshopy, ale také využití virtuální a rozšířené reality pro simulace a trénink praktických dovedností (Kavanagh a Carlson, 2020, s. 204).

Daum (2021, s. 152) uvádí, že kromě formálního školení je také důležité neformální učení, které se děje v rámci každodenní práce. To může zahrnovat mentoring, kdy zkušenější pracovník sdílí své zkušenosti a rady s méně zkušeným kolegou, nebo koučování, kdy manažer nebo externí kouč pomáhá jedinci reflektovat své pracovní postupy a hledat cesty ke zlepšení.

Dle Bakera (2022, s. 97) je důležitou součástí procesu školení a rozvoje také hodnocení efektivity školení. To může být provedeno pomocí různých metod, například prostřednictvím testů znalostí před a po školení, hodnocení ze strany účastníků nebo sledování dlouhodobých vlivů školení na výkon jedince nebo týmu.

Daum (2021, s. 182) uvádí, že rozvoj a školení zaměstnanců tedy představují klíčovou oblast personalistiky, která má zásadní dopad na celkovou úspěšnost organizace. Jejich efektivní plánování a implementace vyžaduje promyšlenou strategii, pečlivou přípravu a průběžné hodnocení.

2.8 Kontrola v kontextu manažerských funkcí

Kelly (2020, s. 159) uvádí, že kontrola, jako jedna z klíčových manažerských funkcí, je zásadní pro každého manažera v jakékoliv organizaci. Zahrnuje proces získávání zpětné vazby do systému řízení, umožňuje revizi a úpravy v plánech a strategiích, jak na globální, tak na dílčí úrovni, stejně jako v organizační struktuře, architektuře, sociálních sítích a procesech.

Podle Dauma (2021, s. 249) je kontrola nezbytná pro sledování výkonnosti a efektivního využití různých zdrojů, včetně lidských, finančních, materiálních a nemateriálních. Je také klíčovým aspektem řízení kvality, jelikož poskytuje nezbytný rámec pro hodnocení výkonu organizace.

Horstman (2023, s. 156) uvádí, že tato manažerská funkce spočívá v průběžném sledování a kritickém hodnocení chování, jevů, situací a procesů jak uvnitř organizace, tak ve vnějším prostředí. Primárním cílem kontroly je umožnit organizaci účinně korigovat a usměrňovat svůj směr. Kontrola má rovněž preventivní roli, protože dokáže předcházet potenciálně negativním výsledkům a je úzce spjata s řízením rizik.

Daum (2021, s. 252) podotýká, že kontrolní procesy jsou základní povinností manažerů na všech úrovních vedení. Manažeři mohou provádět kontrolu buď přímo, nebo nepřímo delegováním kontrolních povinností na další pracovníky nebo třetí strany.

Daum (2021, s. 260) dále uvádí, že existuje několik běžných metod kontroly. Běžná vnitřní kontrola a interní audit jsou prováděny v rámci organizace za účelem zajištění souladu s interními postupy a normami. Externí audit je proveden nezávislou třetí stranou za účelem ověření finančních informací a souladu s externími regulacemi. Dopředná vazba je proces shromažďování informací před zahájením nebo během implementace aktivity, zatímco zpětná vazba je proces hodnocení výsledků po jejím dokončení.

2.8.1 Definice kontroly v kontextu managementu

Daum (2021, s. 265) uvádí, že v kontextu managementu se kontrola definuje jako systematický proces sledování, hodnocení a porovnávání skutečných výsledků s plánovanými cíli a standardy s cílem zajistit, že organizace dosáhne svých strategických a operativních cílů. Je to nezbytná součást manažerského cyklu, která zajišťuje, že organizace postupuje správným směrem a efektivně využívá své zdroje.

2.8.2 Význam kontroly

Bright et al. (2022) popisuje, že kontrola je klíčovým nástrojem managementu, protože umožňuje manažerům identifikovat odchylky od plánu a provádět potřebné korekce, dříve, než se stanou kritickými. Skrze efektivní kontrolu se zajišťuje, že organizace plní své poslání a vize a zároveň dodržuje standardy kvality a efektivity. Kontrolní proces také podporuje transparentnost a odpovědnost v rámci organizace, poskytuje důkazy o výkonnosti a vede k neustálému zlepšování.

2.8.3 Procesy kontroly

Kelly (2020, s. 240) uvádí, že první krok v kontrolním procesu spočívá v definování jasných a měřitelných standardů, které odrážejí očekávaný výkon nebo kvalitu v určité oblasti. Tyto standardy by měly být stanoveny na základě organizace strategie a cílů a měly by být dostatečně flexibilní, aby mohly reagovat na měnící se podmínky.

Kelly (2020, s. 243) dále pokračuje, po stanovení standardů následuje proces měření aktuálního výkonu. Toto měření může být kvantitativní (např. finanční ukazatele) nebo kvalitativní (např. spokojenost zákazníka) a mělo by být prováděno pravidelně. Bright et al. (2022, s. 201) popisuje, že jakmile je výkon změřen, je důležité porovnat skutečné výsledky s nastavenými standardy. Toto porovnání identifikuje odchylky, což jsou rozdíly mezi očekávaným a skutečným výkonem.

Kelly (2020, s. 250) upozorňuje, že pokud jsou identifikovány významné odchylky, je nezbytné provést korekční opatření. Manažeři by měli analyzovat příčiny odchylek a podniknout kroky k jejich odstranění, ať už to znamená úpravu strategie, revizi zdrojů nebo školení zaměstnanců.

2.9 Metodika

2.9.1 Teoretická část

Základním pilířem této práce je teoretická část, která poskytuje ucelený pohled na aktuální směry a poznatky v dané disciplíně. Pro relevantní a přesné informace byla využita kombinace primárních a sekundárních zdrojů literatury. S ohledem na rychlý pokrok v oblasti byla dána preference literatuře z posledních šesti let, což poskytlo nejnovější a adekvátní informace. Přesto byl uznán význam historického rámce, a proto nebyly opomenuty ani starší, avšak stále aktuální publikace. Tyto primárně zahrnovaly základní texty a díla uznávaných odborníků, která tvoří základ v daném oboru.

I když byly začleněny některé starší prameny, bylo dbáno na jejich zařazení do kontextu současných studií a směrů. To znamená, že tradiční teorie a myšlenky byly aktualizovány a doplněny o novější literaturu, která tyto koncepty modernizovala nebo upravovala.

Pokud jde o citace, byla zvolena norma ISO 690, mezinárodní standard pro citování a odkazování. V samotném textu byla však aplikována metoda odkazování na zdroje známá jako „Harvardský styl“. Tento způsob citace umožňuje čtenáři rychle identifikovat zdroj přímo v textu bez nutnosti procházet seznam literatury. Byla využita zejména jeho „interaktivní“ varianta, např. „Dle Kellyho (2020)...“ či „Jak Kelly (2020) poznamenává...“. Tento způsob citace zjednodušuje čtenáři orientaci v zdrojích a zároveň zachovává srozumitelnost a kontinuitu textu.

2.9.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky by měly odrazovat klíčové aspekty našeho výzkumu a poskytovat nám směr v průběhu celé práce. Bylo definováno 8 výzkumných otázek:

- 1) Jaké jsou hlavní nedostatky v manažerských rolích ve firmě COOP Plzeň, které významně ovlivňují její celkovou efektivitu a dosahování firemních cílů?
- 2) V jaké míře manažerské role ve firmě COOP Plzeň odrážejí nejlepší praxi v oboru a jak se srovnávají s konkurenčními firmami v kontextu manažerských funkcí?
- 3) Jaké jsou hlavní vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují efektivitu manažerských rolí ve firmě COOP Plzeň a vedou k nedostatkům v manažerských funkcích?
- 4) Jaké konkrétní strategie a metody by mohly být aplikovány k optimalizaci identifikovaných nedostatků v manažerských funkcích ve firmě COOP Plzeň?
- 5) Jakým způsobem mohou být navrhované optimalizace manažerských rolí kvantifikovány v kontextu zlepšení efektivity, zvýšení ziskovosti nebo dosažení firemních cílů?
- 6) Jak budou navrhované změny v manažerských rolích ovlivňovat interní zúčastněné strany, zejména zaměstnance firmy, a jak může být tento dopad minimalizován či řízen?
- 7) Jaké specifické změny v manažerských rolích a infrastruktuře jsou nezbytné pro úspěšnou integraci a rozšíření činnosti po akvizici nového družstva, a jak se to projeví na úrovni manažerských funkcí?
- 8) Jaké budou klíčové indikátory úspěchu pro hodnocení efektivity změn v manažerských rolích a funkcích v rámci integrace a rozšíření činnosti po akvizici družstva?

2.9.3 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor v kontextu zkoumání efektivnosti provozu firmy COOP Plzeň je komplexním souborem dat a informací týkajících se této společnosti. Hlavním objektem zkoumání je samotná firma COOP Plzeň, její interní procesy, manažerské funkce, organizační struktura a vnější interakce s trhem a zákazníky. Výzkumný soubor zahrnuje informace získané z rozhovoru s generálním (viz příloha 1), ekonomickým (viz příloha 3), technickým (viz příloha 4) a provozním ředitelem (viz příloha 5) a dokumentů COOP Plzeň, jako jsou interní dokumenty firmy, zprávy o výkonnosti a audity.

2.9.4 Metody sběru dat

Polostrukturovaný rozhovor: jedná se o kvalitativní metodu sběru dat, která kombinuje strukturované a neformální prvky. Rozhovor je částečně řízen sadou předem stanovených otázek, ale zároveň poskytuje respondentům, v tomto případě ředitelům, prostor pro podrobné odpovědi a sdílení vlastních postřehů a názorů. Tato metoda umožňuje vzhled do problematiky zkoumaného tématu a získání bohatých dat, která mohou odhalit klíčové informace a souvislosti.

Analýza interních dokumentů: tato metoda zahrnuje prozkoumání různých interních dokumentů COOP Plzeň, jako jsou zprávy o výkonnosti, strategické plány, záznamy o prodeji či audity a další relevantní materiály. Analýza těchto dokumentů je to praktickou část klíčová.

2.9.5 Metody analýzy dat

Vícekritériální analýza: tato kvantitativní metoda je používána k hodnocení a porovnávání různých alternativ na základě více kritérií. V kontextu této práce byla vícekritériální analýza využita k identifikaci dvou klíčových oblastí manažerských rolí, které vyžadují optimalizaci. Tyto oblasti byly vybrány na základě jejich významného dopadu na celkovou efektivitu a výkonnost manažerských funkcí ve firmě COOP Plzeň. Cílem je prozkoumat, jak mohou být role manažerů v těchto dvou oblastech posíleny a jaké konkrétní strategie a přístupy mohou přispět k jejich efektivnějšímu výkonu

Otevřené kódování: jde o první fázi kódování. Během otevřeného kódování výzkumník pečlivě prochází data, v kontextu této práce zaznamenaný rozhovor s generálním, ekonomickým, provozním a technickým ředitelem, a identifikuje klíčové pojmy, myšlenky a kategorie. Cílem je rozpoznat vzory a téma v datech a přiřadit jim kódy.

Axiální kódování: po otevřeném kódování následuje axiální kódování. Během této fáze jsou zkoumány vztahy mezi kódy identifikovanými během otevřeného kódování rozhovoru s generálním ředitelem. Cílem je identifikovat hlavní kategorie a subkategorie a pochopit, jak jsou navzájem propojeny.

2.9.6 Design výzkumu

V rámci přípravy výzkumného projektu byla iniciována emailová komunikace s generálním ředitelem společnosti COOP Plzeň, v níž byla vyjádřena žádost o spolupráci. Po obdržení souhlasu byl s generálním ředitelem uskutečněn neformální rozhovor, během něhož byly diskutovány hlavní cíle práce a aktuální problematika manažerských funkcí ve firmě. Na základě těchto předběžných informací byly formulovány klíčové výzkumné otázky.

Následně bylo dohodnuto uskutečnění polostrukturovaných rozhovorů s generálním, provozním, ekonomickým a technickým ředitelem, jejichž průběh byl zaznamenáván na mobilním telefonu. Po obdržení souhlasu od vedení společnosti byly poskytnuty interní

dokumenty firmy, které byly pečlivě prozkoumány a analyzovány. Data získaná z analýzy těchto dokumentů spolu s informacemi z polostrukturovaného rozhovoru byla následně syntetizována.

V rámci dalšího výzkumného postupu byla provedena vícekriteriální analýza, na základě níž byly identifikovány dvě klíčové oblasti manažerských rolí, které vyžadují optimalizaci. V souladu s teoretickými poznatky, moderními metodikami a digitálními nástroji, prezentovanými v teoretické části práce, byly pro tyto dvě manažerské funkce navrženy optimalizační a inovační strategie.

3 Praktická část práce

COOP Plzeň si po mnoho let budovalo reputaci na poskytování výrobků a služeb vysoké kvality v oboru maloobchodu. Její dlouhá tradice a významné postavení na trhu činí tuto společnost jedním z klíčových podniků v regionu západních Čech. V posledních letech firma intenzivně investovala do modernizace svých prodejen a rozšíření sortimentu.

3.1 Výzkumný problém

Ve firmě COOP Plzeň se v poslední době projevují stále zřetelnější symptomy narušené efektivnosti provozu. Toto narušení se manifestuje ve formě zvýšených nákladů, zpoždění v dodacích lhůtách, nespokojeností zákazníků a ztrátě konkurenční výhody na trhu. To vše má negativní dopad na dosahování klíčových firemních cílů a může ohrozit dlouhodobou udržitelnost podniku.

V rámci předběžného průzkumu problematiky byl proveden polostrukturovaný rozhovor (viz příloha 1) s generálním ředitelem firmy. Z tohoto rozhovoru vyplývají důležité informace a indicie. Generální ředitel upozornil na skutečnost, že ačkoli firma investovala značné množství zdrojů do modernizace technologií a školení zaměstnanců, stále čelí problémům, které zpomalují její růst a efektivitu. Navíc zdůraznil, že mnohé z těchto problémů pramení z interních procesů, a ne z vnějších faktorů. V tomto kontextu je důležité zdůraznit nový vývoj. Generální ředitel zmínil, že COOP Plzeň plánuje odkoupit družstvo s řadou prodejen. Tato akvizice bude mít zásadní dopad na infrastrukturu a manažerské funkce firmy, což je další krok zvyšující potřebu optimalizace.

Ačkoli manažerský tým vykonává své funkce podle stanovených postupů, existuje podezření, že některé z těchto procesů nejsou dostatečně efektivní nebo aktuální pro současné potřeby firmy a její rozšiřující se působnost. Toto podezření vyplývá z opakovaných chyb, nedostatečné komunikace mezi odděleními a nedostatečného řízení zdrojů. Z těchto poznatků, získaných z rozhovoru s generálním ředitelem, je jasné, že existuje naléhavá potřeba prověřit a analyzovat vnitřní manažerské procesy firmy. Může existovat mnoho příčin těchto problémů, ale základní hypotéza, na které je tento výzkum založen, je domněnka, že klíčovým faktorem může být nedostatečná nebo neefektivní aplikace některých základních manažerských funkcí. V důsledku těchto zjištění bylo rozhodnuto provést tento výzkum s cílem identifikovat hlavní slabiny v manažerských funkcích a navrhnout vhodné strategie k jejich optimalizaci.

V rámci této studie byly analyzovány a hodnoceny různé aspekty manažerských rolí, jak jsou definovány v teoreticko-metodologické části, včetně jejich funkcí a interakcí v kontextu tradičního pojetí managementu. Vzhledem k omezenému rozsahu práce byla pozornost zaměřena na optimalizaci dvou klíčových oblastí manažerské praxe, které byly identifikovány jako nejvíce kritické na základě vícekritériální analýzy. Tato zaměření reflektují jak specifické funkce, tak i širší roli manažerů v rámci organizace

Ve výzkumném kontextu je klíčové zdůraznit, že motivace pro tento výzkum přesahuje pouze teoretické úvahy o potenciálních nedostacích v manažerských funkcích. Zahrnuje také komplexní pohled na manažerské role, které se neomezují jen na specifické funkce, ale také zahrnuje interpersonální, informační a rozhodovací aspekty, jež jsou zásadní pro efektivní vedení a správu organizace. Naopak, empirické důkazy ukazují na skutečnou potřebu zlepšení. Předběžný rozhovor s generálním ředitelem firmy COOP Plzeň vykreslil několik klíčových oblastí, kde se vyskytují významné problémy v efektivitě provozu a dosažení firemních cílů. Vzhledem k těmto skutečnostem je zřejmé, že potřeba optimalizace skutečně existuje. To umožňuje stanovit hlavní cíl práce na optimalizaci těchto identifikovaných oblastí.

Samozřejmě, k dosažení tohoto hlavního cíle je třeba provést analýzu, která tuto potřebu dále podrobně specifikuje a kvantifikuje. Pouze tak je možné nabídnout konkrétní a cílená řešení, která budou přínosem pro firmu.

3.2 Cíle

3.2.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem této práce je poskytnout strategická doporučení pro optimalizaci manažerských funkcí v rámci klíčových manažerských rolí ve společnosti COOP Plzeň.

3.2.2 Dílčí krok č. 1

Prvním dílčím krokem této práce je provést komplexní analýzu manažerských rolí a funkcí ve firmě COOP Plzeň, s cílem identifikovat nejzranitelnější a neefektivní aspekty, které ovlivňují celkovou výkonnost a efektivitu vedení společnosti

3.2.3 Dílčí krok č. 2

Druhým dílčím krokem této práce je aplikovat vícekriteriální analýzu k určení dvou nejzávažnějších oblastí manažerských funkcí, které vyžadují okamžitou optimalizaci.

3.3 Analýza současného stavu

3.3.1 Charakteristika společnosti COOP Plzeň

Družstvo COOP

V České republice je společnost COOP známá jako symbol tradičních spotřebních družstev, která nesou označení Jednota, Konzum a další. Tyto instituce dominují maloobchodnímu segmentu, zaměřenému především na potravinářské produkty a různé jiné spotřební zboží, a mají svou působnost rozšířenou po téměř celém území země.

V rámci skupiny COOP se setkáváme s rozmanitostí obchodních značek, mezi které patří:

- Konzum, reprezentující nejmenší prodejny skupiny;
- Tuty, zastupující menší maloobchodní jednotky;
- Tip, kategorizovaný jako střední segment;
- Terno, označující větší prodejní plochy;
- Diskont, nabízející zboží za výhodnější ceny v diskontním režimu;
- Jednota, jež zahrnuje různé typy prodejen.

Zajímavým historickým poznatkem je, že některé z rozsáhlejších prodejen nesou název Renta, což je odkaz na minulost.

S ohlédnutím za historickými kořeny skupiny COOP, je možné zjistit, že její počátky sahají až do poloviny 19. století. Konkrétně v roce 1847 byly v Praze a v Liberci založeny první potravní spolky. S modernizací a rozvojem digitálních technologií se skupina COOP vydala cestou e-commerce a zavedla internetový obchod E-Coop.cz, který nabízí možnost nákupu online s následným doručením až k zákazníkovi domů.

COOP Plzeň

Družstvo COOP Plzeň reprezentuje českou obchodní tradici, která je ukotvena v našem podnikatelském prostředí téměř po celé století. Toto družstvo se může pochlubit bohatou historií v oblasti obchodu a poskytování služeb. Jeho působnost je především soustředěna v okresech Plzeň-město a Plzeň-jih.

V aktuální době COOP Plzeň zahrnuje celkem 61 provozoven. Z tohoto počtu je 59 prodejen specializovaných na potraviny a smíšené zboží, zatímco zbývající dvě jsou orientovány na průmyslové zboží. Význačným počinem družstva bylo v roce 1972 otevření hotelu Central, známého také jako Ural. Tento hotel je strategicky umístěn v srdci Plzně, přímo na Náměstí Republiky.

Družstvo COOP Plzeň se může pochlubit také vlastní cukrářskou výrobou, která je situována v komplexu obchodního domu Centrum Doubravka. Právě zde je umístěna i největší prodejna družstva – supermarket zařazený do řetězce COOP TIP.

V březnu 2009 družstvo rozšířilo své podnikatelské aktivity o provoz velkoobchodního skladu s chlazeným zbožím v lokalitě Plzeň – Litice. Díky tomuto skladu je možné poskytovat širokou škálu čerstvého zboží i menším prodejnám.

COOP Plzeň věnuje značnou pozornost svým členům a stálým zákazníkům prostřednictvím věrnostního programu. Vizí družstva je, aby každý zákazník odcházel spokojený a s radostí se do provozoven COOP Plzeň opětovně vracel.

3.3.2 Personální složení

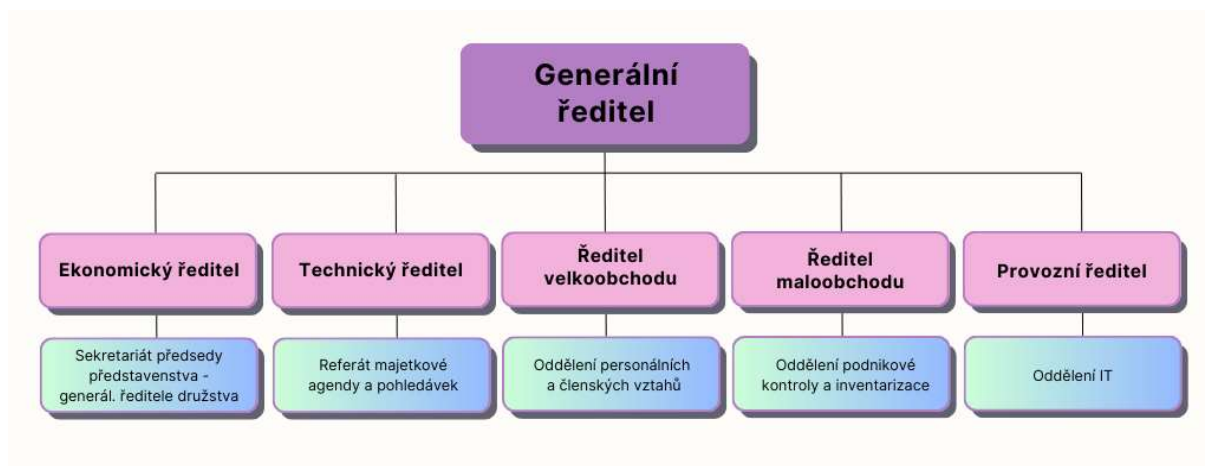
Družstvo COOP Plzeň se může pochlubit rozsáhlým personálním fondem, který odpovídá jeho počtu 61 provozoven roztroušených po celém Plzeňském kraji. Vzhledem k různorodosti těchto prodejen, od malých místních obchodů po velký supermarket v Centrum Doubravka, družstvo zaměstnává 1107 lidí. Každá prodejna má svého správce nebo vedoucího, doplněného týmem pokladních, regálových doplňovačů a specializovaných pracovníků pro jednotlivá oddělení, jako je pekařství, řeznictví či delikatesy. Supermarket v Centru Doubravka, díky své rozloze a sortimentu, zaměstnává více než 100 lidí v různých funkcích.

Jedním z význačných rysů personální politiky COOP Plzeň je vysoká míra loajality mezi zaměstnanci. Většina zaměstnanců je součástí společnosti dlouhá léta, s průměrnou dobou setrvání často přesahující 20 let. Tato výjimečná loajalita je často odrazem kombinace výhod nabízených družstvem, včetně členských bonusů, věrnostních programů a silného pocitu sounáležitosti, který je spojen s družstevním modelem podnikání.

3.3.3 Organizační členění

Družstvo COOP Plzeň přijalo specifickou organizační strukturu, která odráží jeho potřebu efektivního řízení různých sekcí.

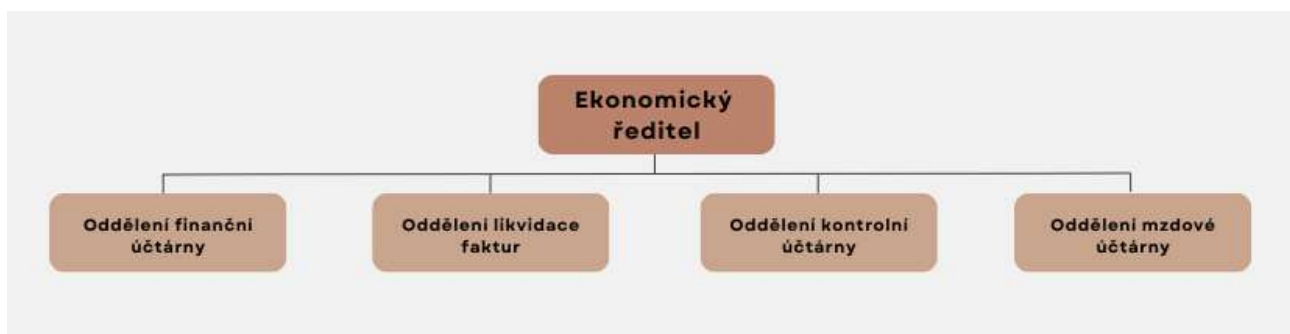
Obrázek 1 Základní organizační členění družstva COOP Plzeň



Zdroj: Vlastní (2023)

Z obrázku 1 vyplývá, že na vrcholu hierarchie stojí generální ředitel, který zastřešuje celkovou vizi, strategii a směřování společnosti. Bezprostředně pod generálním ředitelem je několik speciálních ředitelů, kteří reprezentují klíčové oblasti podnikání, např. ekonomický ředitel, technický ředitel či ředitel velkoobchodu.

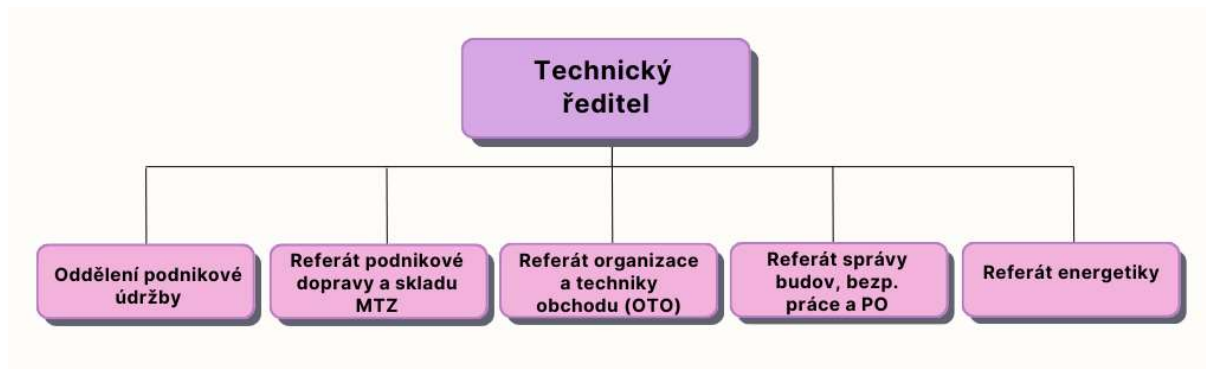
Obrázek 2 Organizační členění ekonomického útvaru



Zdroj: Vlastní (2023)

Na základě struktury na obrázku 2 má každý z těchto ředitelů pod svou kontrolou několik oddělení. Tyto oddělení, i když jsou specializovány na různé úkoly a mají různou roli v rámci sekce, jsou umístěny na stejné hierarchické úrovni. To znamená, že žádné oddělení není nadřazeno druhému; spíše spolupracují na dosažení cílů svého konkrétního ředitelství.

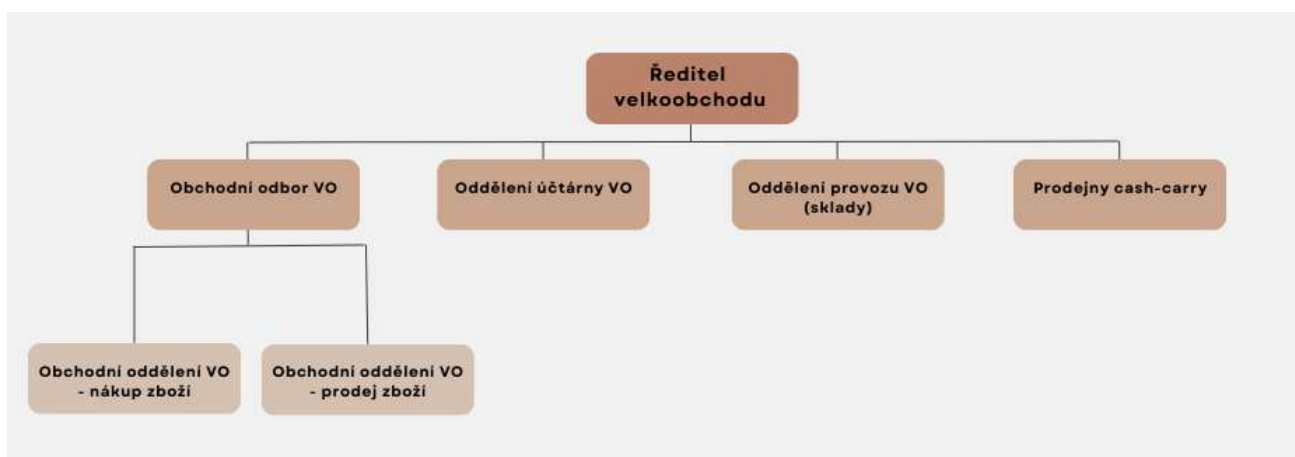
Obrázek 3 Organizační členění technického útvaru



Zdroj: Vlastní (2023)

Takováto organizační struktura je typická pro maticový model. V maticové struktuře (viz obrázek 3 a 4) mají jednotlivci obvykle dvě nadřazené role: jednu podle produktu/projektu (v tomto případě podle ředitelství) a druhou podle funkce (oddělení). Tento model usnadňuje flexibilitu a koordinaci napříč různými odděleními, ale může také vyžadovat vyšší míru komunikace a spolupráce, aby se předešlo potenciálním konfliktům a nejasnostem v odpovědnostech.

Obrázek 4 Organizační členění útvaru velkoobchodu



Zdroj: Vlastní (2023)

3.3.4 Kvalitativní výzkum – analýza současného stavu manažerských funkcí

V rámci výzkumu byla provedena kvalitativní analýza v podobě důkladné revize interních dokumentů společnosti (viz výše). Tento proces zahrnoval detailní čtení a interpretaci těchto dokumentů, během kterého byly vytvořeny poznámky a deník k zachycení klíčových informací a postřehů. Následně byly analyzovány tyto poznámky, aby bylo možné identifikovat hlavní souvislosti, kauzalitu a vzory v datech. Tato metoda umožnila konstruovat konsistentní a souvislý obraz, který je prezentován v následujících oddílech. Tento přístup zajišťuje porozumění zkoumané problematice a umožňuje odhalit nuance a komplexnosti, které by mohly být přehlédnuty v rámci kvantitativního výzkumu.

COOP Plzeň si po mnoho let budovalo reputaci na poskytování výrobků a služeb vysoké kvality v oboru maloobchodu. Její dlouhá tradice a významné postavení na trhu činí tuto společnost jedním z klíčových podniků v regionu západních Čech. V nedávné době tato firma projevila svůj závazek k modernizaci a inovaci prostřednictvím intenzivních investic do renovace prodejen a rozšiřování produktového portfolia.

Přesto vedení společnosti, které je otevřené inovacím a dialogu, čelí výzvě v oblasti interní motivace. Někteří dlouhodobí zaměstnanci mohou vykazovat určitou rezistenci vůči změnám, což je klíčovým poznatkem pro budoucí strategické plánování. Navíc existují obavy ohledně dodavatelsko-odběratelských vztahů, nutnosti optimalizace skladového systému a potřeby přechodu od papírových k elektronickým procesům. V marketingové strategii je rovněž prostor pro posílení online aktivity.

Pro pochopení manažerských funkcí a jejich historického vývoje byla provedena analýza datových archivů společnosti a obrátili jsme se na interní dokumenty firmy. Z těchto dokumentů, konkrétně ze strategických plánů, zpráv o prodeji a záznamů o zákaznících, které jsou uloženy v centrálním archivu společnosti, jsme získali cenné informace o sezónních výkyvech, osvědčených produktech a trendech v minulosti.

Dále byly analyzovány technologické systémy a databáze, které spravuje IT oddělení. Tyto informační systémy obsahují podrobné údaje o prodejích, nákupech a zákaznících. Zvláště systémy pro řízení vztahů se zákazníky (CRM) a systémy pro řízení dodavatelského řetězce (SCM) nám poskytly vhled do interakcí se zákazníky, nákupů, zásob a logistiky. Kromě toho nám nástroje pro shromažďování dat (Data warehousing) a Business Intelligence (BI) nástroje umožnily získat agregovaná data a analýzy, které podporují rozhodovací procesy ve společnosti.

Pro konkrétní analýzy prodejních dat a pochopení sezónních trendů a preferencí zákazníků jsme konzultovali oddělení prodeje a marketingu. Zatímco historické finanční záznamy, které obsahují informace o prodejích, nákupech a ziskovosti, byly získány z oddělení financí.

Nakonec, pro komplexní pohled na finanční a provozní aspekty společnosti jsme se obrátili na auditní zprávy, které jsou uloženy v oddělení financí a jsou pravidelně přezkoumávány vedením společnosti a právním oddělením.

Plánování

Metodiky plánování

Metodika plánování v rámci COOP Plzeň představuje kombinaci tradičních a moderních přístupů, které odrážejí její historický vývoj a snahu o adaptaci na současné tržní podmínky.

Nejde o unikátní metodiku COOP Plzeň, COOP má obecně hluboký archiv dat o prodejích a zákaznických trendech. Většina jejích metod plánování byla historicky postavena na těchto datech, což je často označováno jako reaktivní plánování. Historická data umožňují firmě predikovat sezónní výkyvy, reagovat na osvědčené produkty a zajišťovat zásoby na základě dřívějších trendů. I když může být tento přístup spolehlivý ve stabilních podmínkách, může selhat při neočekávaných změnách trhu, nových konkurenčních výzvách nebo rychle se měnících zákaznických preferencích, proto je třeba jej doplnit o modernější metodiky.

Problém v COOP Plzeň představuje komplexnost datového souboru, zvláště vzhledem k reaktivní metodice tradičního plánování založeného na historických datech. Historická data často zahrnují značné množství informací o prodejích, nákupech, sezónních výkyvech, preferencích zákazníků a mnoha dalších proměnných. Pokud je tento datový soubor komplexní a neorganizovaný, může se stát obtížným filtrovat nejdůležitější informace, které by měly být zohledněny při plánování.

Reaktivní metodika založená na historických datech vyžaduje, aby organizace prováděly analýzy založené na minulých trendech. Pokud jsou data rozsáhlá a složitá, může analýza trvat déle, což může zpozdit rozhodovací proces a v důsledku toho i plánování.

Když se společnost spoléhá na historická, data existuje riziko, že informace nebudou dostatečně aktuální. Pokud je datový soubor příliš komplexní, může být obtížné aktualizovat a integrovat nová data, což způsobuje, že plánování se opírá o zastaralé informace.

Pokud nejsou k dispozici správné nástroje a techniky pro analýzu komplexních datových souborů, může to vést k chybným interpretacím nebo přehlédnutí klíčových informací. Tohle je obzvláště kritické v reaktivní metodice, kde jsou rozhodnutí často založena na minulých výsledcích.

V dnešním rychle se měnícím obchodním prostředí je flexibilita klíčová. Přílišná závislost na historických datech, zvláště pokud jsou tato data složitá a obtížně analyzovatelná, může organizaci brzdit a snižovat její schopnost rychle reagovat na nové tržní výzvy.

Pro COOP Plzeň je klíčové zvážit modernizaci svých nástrojů a metod pro analýzu dat, aby mohla efektivně a přesně provádět své plánování a zároveň zůstat konkurenceschopná. Historická data reflektují minulé trendy, a ne vždy přesně předvídají budoucí vývoj. Takový reaktivní přístup může způsobit, že COOP Plzeň nebude schopen rychle reagovat na nové tržní příležitosti nebo hrozby, což může vést k ztrátě tržního podílu. Bez prediktivní analýzy může COOP Plzeň čelit problémům s přebytkem nebo nedostatkem zásob v určitých obdobích. To může vést k vyšším nákladům spojeným s přebytečnými zásobami nebo k prodejním ztrátám v důsledku nedostatečných zásob. Historická data nemusí vždy reflektovat aktuální tržní realitu. Pokud COOP vychází výhradně z těchto dat při svém rozhodování, může činit rozhodnutí, která nejsou v souladu s aktuálními tržními potřebami a očekáváními.

Software

COOP v Plzni stále využívá ERP systém z počátku roku 2000, a to SAP R/3. Přestože tento systém mohl být v době svého nasazení považován za dostačující, postupem času se objevily nové technologie a nástroje, které nabízí výrazně lepší funkcionality a integrace. Konkrétní problémy, kterým COOP Plzeň čelí v důsledku používání tohoto zastaralého systému, zahrnují nedostatečnou integraci s moderními analytickými nástroji. Systém, i když byl ve své době výkonný, nemá přirozenou integraci s moderními analytickými nástroji, což komplikuje proces získávání hlubokých vhledů z dat. To vede k delším dobám reakce na změněné tržní podmínky.

Starší ERP systémy jsou často méně flexibilní v porovnání s modernějšími řešeními, což může ztěžovat rychlou adaptaci na nové obchodní potřeby nebo změny v dodavatelském řetězci. Také udržování staršího systému v provozu může být nákladnější z důvodu potřeby specializovaného odborného znalostí a často také kvůli nákladům na licencování.

Akvizice družstva

Při hodnocení schopnosti COOP Plzeň efektivně absorbovat a integrovat řadu prodejen získaných odkupem jiného družstva je důležité analyzovat několik klíčových oblastí.

Jak již bylo uvedeno, COOP Plzeň v současné době využívá starší ERP systém SAP R/3. Zatímco tento systém mohl v minulosti poskytovat dostačující podporu pro běžný provoz, může mít omezenou kapacitu a flexibilitu pro řízení náhlého zvýšení objemu dat a komplexnosti, které by přinesla akvizice řady nových prodejen.

Akvizice nových prodejen zahrnuje nejen fyzické aktivity a zásoby, ale také celou řadu dat – od informací o zákaznících, přes historii prodeje, až po detaily dodavatelského řetězce. Integrovaní těchto dat do stávajícího systému může být komplikované, zejména pokud družstvo, které je předmětem odkupu, používalo odlišné nebo nekompatibilní systémy.

Akvizice často přináší výzvy spojené s integrací dvou různých firemních kultur a pracovních postupů. Je důležité zhodnotit, zda má COOP Plzeň kapacitu a zdroje k efektivnímu řízení těchto změn a k začlenění nového personálu.

Rychlé rozšíření počtu prodejen může znamenat zvýšený tlak na dodavatelský řetězec. Je třeba prověřit, zda má COOP Plzeň dostatečné vztahy s dodavateli a infrastrukturu, aby zajistila plynulý průběh dodávek a splnila požadavky nových prodejen.

Akvizice a integrace nových prodejen vyžaduje značné finanční zdroje. Je důležité zhodnotit, zda má COOP Plzeň dostatečné kapitálové zdroje a cash flow k pokrytí nákladů spojených s akvizicí, aniž by to ohrozilo její běžný provoz.

COOP Plzeň bude potřebovat robustní program školení a podpory pro zaměstnance nově získaných prodejen, zejména pokud jsou zvyklí na odlišné systémy nebo pracovní postupy.

Je možné konstatovat, že zatímco COOP Plzeň má silnou historii a hluboký archiv dat, který by mohl být výhodou při plánování a předvídání potřeb nových prodejen, existují značné výzvy spojené s jejím stávajícím ERP systémem, datovou integrací, a kapacitou dodavatelského řetězce. Pro úspěšnou akvizici a integraci nových prodejen by bylo pravděpodobně zapotřebí významné investice do modernizace systémů, školení a integrace, stejně jako pečlivé plánování a strategické řízení na všech úrovních organizace.

Organizování

V COOP Plzeň je organizace nastavena s hierarchickou strukturou, což jí poskytuje jasný rozhodovací proces a usnadňuje komunikaci. Oddělení a týmy jsou zde jasně definovány s konkrétními liniemi odpovědnosti pro každého člena týmu. Přestože tento přístup může přinést řadu výhod, může být také příliš rigidní, což může bránit rychlé adaptaci na tržní změny. Kromě toho, možná izolace mezi jednotlivými odděleními může vést k silovým přístupům a zpožděním v realizaci projektů.

Pokud jde o interní komunikaci, v COOP Plzeň existují pravidelné týdenní porady a setkání, kde se diskutuje o aktuálních projektech a cílech. Moderní komunikační nástroje jsou využívány pro zajištění efektivního toku informací. Avšak, nedostatečná komunikace mezi odděleními může někdy vést k duplikaci úsilí nebo k nedorozuměním, a možná transparentnost v rozhodovacích procesech by mohla být posílena.

Co se týče plánování a strategie, společnost má jasné dlouhodobé cíle a vize. Strategické plánování je zde zdůrazněno s konkrétními milníky a cíli. I když je to pozitivní aspekt, plány mohou být někdy příliš konzervativní a nemusí brát v úvahu rychlé změny na trhu, což může v důsledku omezit schopnost společnosti rychle se přizpůsobit.

V oblasti personálního řízení a rozvoje je systematické hodnocení výkonnosti zaměstnanců s konkrétními cíli a zpětnou vazbou. COOP Plzeň také investuje do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Avšak, může zde být místo pro zlepšení, zejména v oblasti motivace a uznání vůči zaměstnancům.

Konečně, pokud jde o nástroje a technologie, COOP Plzeň využívá moderní technologie pro řízení projektů a sledování výkonnosti. Investice do nových nástrojů je evidentní, avšak zastaralý ERP systém může komplikovat integraci s novými technologiemi a může být třeba více školení zaměstnanců v nových technologiích.

Když se podíváme na metodiky projektového řízení, které COOP Plzeň uplatňuje, je zřejmé, že organizace upřednostňuje tradiční vodopádový přístup. Tento přístup, ačkoli přehledný a systematický, může být v dnešní rychle se měnící obchodní krajině neadekvátní. V oblasti projektového řízení by bylo vhodné přemýšlet o implementaci agilních metodik, jako je

Scrum nebo Kanban, které mohou nabídnout vyšší flexibilitu a rychlou odezvu na tržní potřeby.

Dalším problematickým prvkem je CRM systém, který organizace využívá. Ačkoli je tento systém schopen sledovat zákaznické interakce, může trpět omezenou integrovatelností s dalšími platformami, jako jsou sociální média nebo e-mailové marketingové nástroje. To může znamenat, že týmy marketingu a prodeje nemají úplný obrázek o chování a preferencích zákazníků, což může ovlivnit kvalitu služeb zákazníkům.

V oblasti interní komunikace, ačkoli COOP Plzeň využívá moderní komunikační nástroje, může být příliš mnoho platform. Množství různých aplikací pro komunikaci, jako jsou e-mail, chatovací platformy a konferenční nástroje, může vést k informačnímu přetížení a nedorozuměním. Centralizace komunikačních kanálů a zavedení jednotné platformy by mohlo být řešením.

V oblasti datové analýzy se zdá, že COOP Plzeň stále spoléhá na tradiční nástroje jako Excel pro analýzu dat. V dnešní době big data je důležité mít specializovaný nástroj pro analýzu dat, který umožňuje hlubší vhled do zákaznických trendů a preference. Zavedení platformy pro analýzu dat, jako je Tableau nebo Power BI, by mohlo být klíčovým krokem k lepšímu pochopení trhu.

Konečně, co se týče vzdělávání a rozvoje, zdá se, že aktuální programy vzdělávání jsou obecné a nejsou specificky zaměřeny na individuální potřeby zaměstnanců. Implementace personalizovaných vzdělávacích plánů a platform, jako je LinkedIn Learning nebo Coursera, by mohla posílit zaměstnanecké dovednosti a zvýšit jejich angažovanost.

Akvizice družstva

Začínajíc strukturálním hlediskem, COOP Plzeň má vhodnou hierarchickou strukturu, která může sloužit jako výchozí bod pro integraci nového družstva. V případě akvizice je vždy důležité přehodnotit stávající strukturu a zjistit, zda je flexibilní a schopná absorbovat nové oddělení nebo týmy, které přicházejí s akvizicí. Zda COOP Plzeň je připravena provést potřebné změny v organizační struktuře bude záležet na velikosti a složitosti družstva, které plánuje akvizici.

Dále je důležité mít na paměti, že COOP Plzeň má své vlastní informační systémy, nástroje a technologie. Akvizice může znamenat integraci různých IT systémů, což může být komplikované a nákladné. Je důležité určit, zda má COOP Plzeň kapacitu a znalosti k integraci těchto systémů, nebo zda by měla zvážit aktualizaci svých stávajících systémů, aby byla kompatibilní s těmi, které přináší akvizice.

Z kulturního hlediska je také důležité zkoumat, jak jsou hodnoty, názory a pracovní etiketa v COOP Plzeň kompatibilní s těmi v akvizičním družstvu. Kulturní nesoulad může vést k napětí, nedorozuměním a ztrátě produktivity po dokončení akvizice. Je klíčové provést podrobnou kulturní analýzu obou organizací a určit strategii integrace, která respektuje a sjednocuje nejlepší aspekty obou kultur.

Finanční připravenost je také klíčová. COOP Plzeň potřebuje mít dostatek prostředků na pokrytí nákladů spojených s akvizicí, ať už jde o přímou kupní cenu, náklady na integraci nebo potenciální náklady spojené s restrukturalizací. Kromě toho, zda má COOP Plzeň silnou finanční pozici, bude rozhodující pro její schopnost rychle a efektivně integrovat nové družstvo.

Vedení

V COOP Plzeň vedení hraje zásadní roli ve fungování a výkonnosti celé organizace. Analyzujeme nyní konkrétní aspekty, jak vedení této společnosti operuje, s důrazem na silné stránky a oblasti, které vyžadují zlepšení.

Vedení v COOP Plzeň je charakterizováno centralizovaným autokratickým stylem. Tento styl znamená, že rozhodnutí jsou často učiněna na vyšších úrovních bez většího zapojení nižších úrovní nebo frontových zaměstnanců. Na jednu stranu tato centralizace umožňuje rychlé rozhodování a konzistentnost směřování celé společnosti. Avšak na druhou stranu může tato praxe potlačovat kreativitu a inovaci na nižších úrovních a způsobovat frustraci mezi zaměstnanci, kteří cítí, že jejich názory a zkušenosti nejsou dostatečně využívány.

Pokud jde o komunikaci, vedení COOP Plzeň upřednostňuje přímý a jasný způsob komunikace, což zabraňuje mnoha nedorozuměním. Avšak v oblasti aktivního naslouchání a otevřené zpětné vazby existují nedostatky. Tato omezená komunikace může vytvářet prostředí, kde zaměstnanci necítí, že mohou otevřeně sdělovat své obavy nebo nápady na zlepšení.

Strategické rozhodování v COOP Plzeň je systematické a dobře strukturované. Nicméně existuje sklon k přílišnému konzervatismu, což může omezit schopnost organizace reagovat na rychlé změny trhu nebo nové příležitosti. V důsledku toho může COOP Plzeň zmeškat důležité tržní trendy nebo inovace, které by mohly být pro společnost přínosné.

Když se podíváme na oblast rozvoje vedení, COOP Plzeň se nezdá investovat dostatečné prostředky do vývoje svých vedoucích pracovníků. Mnoho vedoucích pracovníků je povýšeno na základě jejich technických znalostí a zkušeností, a ne nutně na základě jejich schopností v oblasti vedení a řízení týmu. To může vést k neschopnosti efektivně motivovat a řídit týmy, což může mít za následek snížení morálky a produktivity.

Závěrem, vedení v COOP Plzeň má některé silné stránky, zejména v oblasti rychlého rozhodování a konzistentního směřování. Avšak, existují oblasti, které vyžadují zlepšení, zejména v oblasti komunikace, adaptace na tržní změny a rozvoje vedoucích pracovníků. Pro COOP Plzeň by bylo klíčové zaměřit se na tyto oblasti, aby zůstali konkurenceschopní a efektivní v rychle se měnícím obchodním prostředí.

Akvizice družstva

Akvizice družstva může pro COOP Plzeň představovat významný krok vpřed v rámci expanze a růstu. Přesto je klíčové posoudit veškeré aspekty této akvizice, aby byla co nejvíce hladká a efektivní.

V první řadě je třeba zvážit otázku integrace vedoucích pracovníků družstva. Je zásadní pochopit, jak se jejich dovednosti a zkušenosti integrují do stávající hierarchie COOP Plzeň. Někteří z těchto vedoucích pracovníků mohou mít unikátní znalosti a zkušenosti, které by mohly být pro COOP Plzeň cenné. Možná reorganizace hierarchie a vedení může být nezbytná k tomu, aby se maximalizovaly přínosy obou stran a minimalizovaly se překrývající se role.

Dále je třeba se věnovat otázce korporátní kultury. Každá organizace má svou vlastní jedinečnou kulturu, a sloučení dvou různých kultur může být komplikované. Bude důležité identifikovat klíčové hodnoty a zvyky obou organizací a pracovat na vytvoření společné kultury, která bude odrážet nejlepší prvky obou stran.

V oblasti systémů a technologií je nezbytné prověřit, zda existují nějaké nesrovnalosti nebo redundance. Mohou vzniknout potřeby pro integraci datových systémů, aktualizaci technologické infrastruktury nebo školení zaměstnanců v nových nástrojích a postupech.

Co se týče finančních a operativních aspektů, důkladný audit aktuálního stavu družstva je klíčový. Je důležité rozumět veškerým závazkům družstva, aktuálním finančním výsledkům a potenciálním rizikům, která mohou vzniknout po akvizici.

A konečně, ale rozhodně ne méně důležité, je třeba pečlivě komunikovat se všemi zainteresovanými stranami – jak interně, tak externě. Zaměstnanci, dodavatelé, partneři a zákazníci budou chtít vědět, co tato akvizice znamená pro ně, a bude nezbytné zajistit, aby byli informováni a zapojeni do procesu.

Personalistika

Prvně, struktura personalistického oddělení v COOP Plzeň je hierarchicky organizována, s vedoucím oddělení na čele, pod nímž pracují specialisté na nábor, vzdělávání, hodnocení výkonu a odměňování. Tato struktura umožňuje rychlou a účinnou komunikaci mezi jednotlivými částmi oddělení, avšak může zde být potenciál pro další segmentaci z důvodu rostoucích potřeb organizace.

V oblasti náboru má COOP Plzeň systém, který nereflektuje současné tržní trendy a potřeby moderního pracovního trhu. Systém, který byl možná kdysi považován za dostatečný, nyní zřejmě trpí řadou omezení, která zpomalují a komplikují proces vyhledávání a angažování nových talentů. K tomu může přispívat absence digitálních nástrojů pro sledování a správu kandidátů, neefektivní komunikace s uchazeči nebo nedostatek strategického přístupu k brandingmu zaměstnavatele na sociálních médiích a jiných platformách.

Co se týče platové tabulky a odměn, zde COOP Plzeň čelí dalšímu zásadnímu problému. Je evidentní, že jejich platová struktura je zastaralá a neodráží průměrné mzdy v kraji. Toto může mít významné negativní dopady na schopnost COOP Plzeň přilákat a udržet talentované pracovníky, zejména v konkurenčním prostředí, kde jiné firmy nabízejí konkurenceschopnější odměny. Zastaralá platová tabulka může vytvářet frustraci mezi stávajícími zaměstnanci, což může vést k vyšší fluktuaci a nízké morálce týmu.

Dále, statická tabulka odměn může být vnímána jako nedostatečně motivující. V dnešním dynamickém pracovním prostředí je důležité mít flexibilní odměňovací systémy, které nejen reflektují tržní sazby, ale také ocení nadprůměrný výkon, inovace a další hodnoty, které mohou zaměstnanci přinést do firmy.

COOP Plzeň by měl prověřit svůj současný systém náboru a přehodnotit svou platovou strukturu, aby lépe reflektoval tržní realitu. Mohlo by to pomoci zlepšit jejich postavení na trhu práce, snížit fluktuaci zaměstnanců a vytvořit pozitivnější pracovní prostředí.

Družstvo by mělo zkoumat možnost zavádění nových technologických řešení, například systémů ATS (Applicant Tracking System), které mohou automatizovat a zefektivnit proces náboru.

V rámci vzdělávání a rozvoje je stávající strategie zaměřena na interní školení a workshopy. Zde by mohlo být místo pro inovace v podobě e-learningu nebo spolupráce s externími institucemi k poskytování specializovaných kurzů. Jedním z klíčových problémů, s nímž se COOP Plzeň potýká, je nedostatečná IT gramotnost některých svých zaměstnanců. Ačkoli digitální dovednosti jsou v současné době považovány za základní ve většině profesních pozic, zjistili jsme, že několik zaměstnanců ovládá IT nástroje pouze na velmi základní

úrovni. Toto omezení se projevuje například v situacích, kdy tvorba jednoduchého dokumentu nebo tabulky trvá mnohem déle, než by měla, což vede k neefektivnosti a ztrátě produktivity.

V rámci stávající strategie vzdělávání a rozvoje by měla být zavedena specifická školení zaměřená na informační technologie. Tyto kurzy by měly být strukturovány tak, aby poskytovaly postupné učení, začínajíc od základních dovedností a postupujíc až k pokročilým technikám, takže všichni zaměstnanci by měli příležitost dosáhnout minimálně střední úrovně IT dovedností. Kromě toho, pokud je řada úloh spojená s IT, zejména tvorba dokumentů a jiných IT médií, natolik komplexní, že zpomaluje procesy, mohlo by být užitečné přemýšlet o delegaci těchto úloh na specializované IT oddělení. Toto oddělení by mohlo poskytnout nejen technickou podporu, ale také se stát centrem excelence pro všechny IT související aktivity v organizaci.

Dalším krokem by mohla být spolupráce s externími poskytovateli, kteří nabízejí specializované IT školení. Vzhledem k rychlému vývoji technologií by taková spolupráce mohla zajistit, že školení bude stále aktuální a odpovídající nejnovějším trendům v oboru.

Zlepšení IT dovedností zaměstnanců COOP Plzeň může mít významný dopad na efektivitu a produktivitu organizace. Vytvoření kultury neustálého učení v oblasti IT by mohlo pomoci organizaci udržet krok s digitální transformací a zároveň zlepšit spokojenost zaměstnanců tím, že jim poskytne nástroje potřebné k vykonávání jejich práce s větší důvěrou a kompetencí.

COOP Plzeň také využívá software pro řízení lidských zdrojů, ale zdá se, že tento software nemá kapacitu k řešení rychle rostoucích potřeb organizace, zejména s ohledem na akvizice. Aktualizace nebo migrace na modernější cloudové řešení by mohla být výhodná pro zlepšení efektivitu a škálovatelnosti. COOP Plzeň využívá SAP HR, u kterého by mohli narazit na výzvy spojené s integrací dat nově akvizovaných společností, adaptací systému k novým procesům nebo škálováním systému k rychle se měnícím potřebám.

K hodnocení personalistiky: zatímco je zaveden systematický proces hodnocení zaměstnanců, mohla by být zvýšena frekvence a hloubka těchto hodnocení, aby lépe odrážely individuální výkony a poskytovaly zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu.

Závěrem, personalistika v COOP Plzeň hraje klíčovou roli v podpoře a rozvoji lidských zdrojů družstva. Zatímco existují silné stránky v aktuálních postupech a metodikách, existuje také prostor pro inovace a modernizaci, zejména v oblasti technologie a integrace nových nástrojů a postupů. Vzhledem k rychlému růstu a měnícím se potřebám trhu bude pro COOP Plzeň klíčové pravidelně přehodnocovat své personalistické strategie a postupy.

Kontrola

V COOP Plzeň je kontrolní systém založen na kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod. Kvantitativní metody zahrnují pravidelné finanční analýzy, monitorování prodejních dat a sledování skladových zásob. Na kvalitativní straně je důraz kladen na zákaznické recenze, vnitřní audit a hodnocení výkonu zaměstnanců.

Systém je implementován pomocí interního softwarového řešení, které umožňuje sledování výkonu v reálném čase. Vedoucí oddělení mají pravidelné týdenní schůzky, kde diskutují o výsledcích a potenciálních problémech. Navíc jsou provedeny čtvrtletní revize, kde se hodnotí celkový výkon společnosti.

COOP Plzeň má stanoveny pevné protokoly pro kontrolní procesy, které byly navrženy před lety a od té doby nebyly aktualizovány. Tyto protokoly mohou nezahrnovat moderní metody nebo nástroje, které by poskytovaly lepší vhledy do výkonu. Například, zatímco současný protokol může požadovat měsíční inventuru zásob, dynamičtější model by mohl využívat

technologii sledování v reálném čase, což by umožnilo pružnější řízení skladu. Tato rigidita může vést k zpožděním v rozhodování, což má za následek vyšší náklady na zásoby nebo ztrátu příležitostí kvůli nedostatečnému zásobování.

Ačkoli společnost využívá určité digitální nástroje pro kontrolní účely, tyto nástroje nejsou plně integrovány do celkového systému. To znamená, že údaje z různých oddělení nejsou automaticky synchronizovány, což vede k nesrovnalostem v datech a vyžaduje ruční intervenci k odstranění těchto nesrovnalostí. Například skladový systém dostane zprávu o novém nákladu, který má přijít do skladu. Tato informace je ručně zadána do skladového systému. Když je zboží prodáno v prodejně, pokladní software registruje tuto transakci. Pokud neexistuje automatická synchronizace mezi prodejnou a skladem, informace o prodaném zboží není okamžitě aktualizována ve skladovém systému. V důsledku nedostatečné synchronizace může dojít k situaci, kdy skladový systém ukazuje, že je na skladě více zboží, než je ve skutečnosti, protože prodej ještě nebyl aktualizován. To může vést k problémům s plánováním nákupu nebo ke zklamání zákazníků, kteří očekávají určité zboží na základě dostupných informací, ale zjistí, že skutečný stav zásob je jiný. Aby byly tyto nesrovnalosti odstraněny, je třeba provést ruční kontrolu a korekci mezi oběma systémy, což může být časově náročné a zvyšuje riziko chyb, pokud není postup prováděn pečlivě.

V důsledku těchto nesrovnalostí může COOP Plzeň čelit nadměrným nebo nedostatečným objednávkám, což může vést k nadbytečným zásobám nebo jejich nedostatku a také zmíněná ruční korekce zvyšuje náklady na práci. Tento nedostatek integrace zvyšuje možnost lidských chyb, zpomaluje kontrolní proces, který nakonec vede k nepřesným analýzám.

3.3.5 Analýza kritických oblastí

Připravenost k akvizici

Při hodnocení schopnosti COOP Plzeň efektivně absorbovat a integrovat řadu prodejen získaných odkupem jiného družstva je důležité analyzovat několik klíčových oblastí.

Jak již bylo uvedeno, COOP Plzeň v současné době využívá starší ERP systém SAP R/3. Zatímco tento systém mohl v minulosti poskytovat dostačující podporu pro běžný provoz, může mít omezenou kapacitu a flexibilitu pro řízení náhlého zvýšení objemu dat a komplexnosti, které by přinesla akvizice řady nových prodejen.

Akvizice nových prodejen zahrnuje nejen fyzické aktivity a zásoby, ale také celou řadu dat – od informací o zákaznících, přes historii prodejů, až po detaily dodavatelského řetězce. Integrovaní těchto dat do stávajícího systému může být komplikované, zejména pokud družstvo, které je předmětem odkupu, používalo odlišné nebo nekompatibilní systémy.

Akvizice často přináší výzvy spojené s integrací dvou různých firemních kultur a pracovních postupů. Je důležité zhodnotit, zda má COOP Plzeň kapacitu a zdroje k efektivnímu řízení těchto změn a k začlenění nového personálu.

Rychlé rozšíření počtu prodejen může znamenat zvýšený tlak na dodavatelský řetězec. Je třeba prověřit, zda má COOP Plzeň dostatečné vztahy s dodavateli a infrastrukturu, aby zajistila plynulý průběh dodávek a splnila požadavky nových prodejen.

Akvizice a integrace nových prodejen vyžaduje značné finanční zdroje. Je důležité zhodnotit, zda má COOP Plzeň dostatečné kapitálové zdroje a cash flow k pokrytí nákladů spojených s akvizicí, aniž by to ohrozilo její běžný provoz.

COOP Plzeň bude potřebovat robustní program školení a podpory pro zaměstnance nově získaných prodejen, zejména pokud jsou zvyklí na odlišné systémy nebo pracovní postupy.

Je možné konstatovat, že zatímco COOP Plzeň má silnou historii a hluboký archiv dat, který by mohl být výhodou při plánování a předvídání potřeb nových prodejen, existují značné výzvy spojené s jejím stávajícím ERP systémem, datovou integrací, a kapacitou dodavatelského řetězce. Pro úspěšnou akvizici a integraci nových prodejen by bylo pravděpodobně zapotřebí významné investice do modernizace systémů, školení a integrace, stejně jako pečlivé plánování a strategické řízení na všech úrovních organizace.

Začínajíc strukturálním hlediskem, COOP Plzeň má vhodnou hierarchickou strukturu, která může sloužit jako výchozí bod pro integraci nového družstva. V případě akvizice je vždy důležité přehodnotit stávající strukturu a zjistit, zda je flexibilní a schopná absorbovat nové oddělení nebo týmy, které přicházejí s akvizicí. Zda COOP Plzeň je připravena provést potřebné změny v organizační struktuře bude záležet na velikosti a složitosti družstva, které plánuje akvizici.

Dále je důležité mít na paměti, že COOP Plzeň má své vlastní informační systémy, nástroje a technologie. Akvizice může znamenat integraci různých IT systémů, což může být komplikované a nákladné. Je důležité určit, zda má COOP Plzeň kapacitu a znalosti k integraci těchto systémů, nebo zda by měla zvážit aktualizaci svých stávajících systémů, aby byla kompatibilní s těmi, které přináší akvizice.

Z kulturního hlediska je také důležité zkoumat, jak jsou hodnoty, názory a pracovní etiketa v COOP Plzeň kompatibilní s těmi v akvizičním družstvu. Kulturní nesoulad může vést k napětí, nedorozuměním a ztrátě produktivity po dokončení akvizice. Je klíčové provést podrobnou kulturní analýzu obou organizací a určit strategii integrace, která respektuje a sjednocuje nejlepší aspekty obou kultur.

Finanční připravenost je také klíčová. COOP Plzeň potřebuje mít dostatek prostředků na pokrytí nákladů spojených s akvizicí, ať už jde o přímou kupní cenu, náklady na integraci nebo potenciální náklady spojené s restrukturalizací. Kromě toho, zda má COOP Plzeň silnou finanční pozici, bude rozhodující pro její schopnost rychle a efektivně integrovat nové družstvo.

Akvizice družstva může pro COOP Plzeň představovat významný krok vpřed v rámci expanze a růstu. Přesto je klíčové posoudit veškeré aspekty této akvizice, aby byla co nejvíce hladká a efektivní.

V první řadě je třeba zvážit otázku integrace vedoucích pracovníků družstva. Je zásadní pochopit, jak se jejich dovednosti a zkušenosti integrují do stávající hierarchie COOP Plzeň. Někteří z těchto vedoucích pracovníků mohou mít unikátní znalosti a zkušenosti, které by mohly být pro COOP Plzeň cenné. Možná reorganizace hierarchie a vedení může být nezbytná k tomu, aby se maximalizovaly přínosy obou stran a minimalizovaly se překrývající se role.

Dále je třeba se věnovat otázce korporátní kultury. Každá organizace má svou vlastní jedinečnou kulturu, a sloučení dvou různých kultur může být komplikované. Bude důležité identifikovat klíčové hodnoty a zvyky obou organizací a pracovat na vytvoření společné kultury, která bude odrážet nejlepší prvky obou stran.

V oblasti systémů a technologií je nezbytné prověřit, zda existují nějaké nesrovnalosti nebo redundance. Mohou vzniknout potřeby pro integraci datových systémů, aktualizaci technologické infrastruktury nebo školení zaměstnanců v nových nástrojích a postupech.

Co se týče finančních a operativních aspektů, důkladný audit aktuálního stavu družstva je klíčový. Je důležité rozumět veškerým závazkům družstva, aktuálním finančním výsledkům a potenciálním rizikům, která mohou vzniknout po akvizici.

A konečně, ale rozhodně ne méně důležité, je třeba pečlivě komunikovat se všemi zainteresovanými stranami – jak interně, tak externě. Zaměstnanci, dodavatelé, partneři a zákazníci budou chtít vědět, co tato akvizice znamená pro ně, a bude nezbytné zajistit, aby byli informováni a zapojeni do procesu.

U COOP Plzeň lze konstatovat, že společnost se potýká s několika klíčovými výzvami, které mohou ovlivnit její schopnost úspěšně provést akvizici. V oblasti náboru se zdá, že COOP Plzeň dosud nepřijala moderní nástroje a postupy, které by optimalizovaly a zefektivnily proces výběru kandidátů. Absence moderního systému sledování kandidátů (ATS) může výrazně zkomplikovat a zpomalit proces náboru, zejména pokud by měla společnost najímat větší počet nových zaměstnanců v důsledku akvizice.

Co se týče platové a odměňovací struktury, zdá se, že společnost nemá jasný přehled o konkurenčních platech na trhu, což může mít za následek neschopnost nabídnout konkurenceschopné balíčky novým či stávajícím zaměstnancům. To by mohlo ovlivnit jejich schopnost udržet si klíčové zaměstnance nebo přilákat nový talent.

V oblasti vzdělávání a rozvoje chybí moderní e-learningové platformy a specializované IT školení, což může ovlivnit schopnost společnosti rychle zaškolit nové zaměstnance a integrovat je do firemní kultury a procesů.

Software pro řízení lidských zdrojů, konkrétně stávající systém SAP HR, může být zastaralý a nepružný v porovnání s modernějšími cloudovými řešeními. V dnešním rychle se měnícím obchodním prostředí je flexibilita a schopnost rychlé adaptace klíčová, zejména v kontextu akvizice.

Co se týče hodnocení personalistiky, pravidelná a podrobná zpětná vazba je nezbytná pro motivaci a rozvoj zaměstnanců. Pokud COOP Plzeň tuto praxi nezavede, může to mít negativní dopad na morálku a výkonnost týmu.

Z těchto důvodů, vzhledem k aktuálnímu stavu personalistiky, by mohl mít COOP Plzeň problémy s hladkou integrací nově akvírovaných entit a zaměstnanců. Aby byla akvizice úspěšná, bude nezbytné provést zásadní aktualizace a vylepšení v oblasti personalistiky.

Vícekritériální analýza

Dalším krokem je vytvoření vícekritériální analýzy zmíněných manažerských funkcí, aby bylo možné vybrat dvě z nich, které jsou subjektivně hodnoceny jako nejnütnější k optimalizaci. Byla vytvořena tabulka, která na základě několika kritérií vizualizuje hodnocení jednotlivých manažerských funkcí, a poté jsou vyhodnoceny dvě nejvíce kritické oblasti.

Kritéria hodnocení:

- Aktuálnost nástrojů – jak moderní jsou nástroje a metody používané v dané funkci.
- Účinnost systému – jak efektivně funkce naplňuje své úkoly a cíle.
- Kapacita reakce na změny – jak rychle a flexibilně může daná funkce reagovat na neočekávané situace nebo změny.
- Vnitřní spolupráce – jak dobře je daná funkce integrována s ostatními funkcemi a odděleními.
- Potřeba investice – jaký je odhadovaný rozsah investice (čas, finance, zdroje) potřebný k optimalizaci.

Bodování bude v rozmezí 1–5, kde 1 značí nejnižší hodnocení a 5 nejvyšší.

Tabulka 1 Vícekriteriální analýza manažerských funkcí ve společnosti COOP Plzeň

Manažerská funkce	Aktuálnost nástrojů	Účinnost systému	Kapacita reakce na změny	Vnitřní spolupráce	Potřeba investice	Celkem
Plánování	3	2	2	3	4	14
Organizování	3	3	3	2	4	15
Vedení	4	3	2	4	3	16
Personalistika	2	2	3	2	5	14
Kontrola	2	2	2	1	5	12

Zdroj: Vlastní (2023)

Podle výsledků vícekriteriální analýzy (viz tabulka 1) existují největší úskalí v oblastech „Kontrola“ a „Personalistika“, což souhlasí s předchozími diskusemi/analýzami. Tyto oblasti by měly být prioritou při hledání způsobů optimalizace.

Výsledky také ukazují, že oblast „Vedení“ má relativně vyšší hodnocení, ale stále existuje prostor pro zlepšení, zejména v oblasti reakce na změny.

Závěr: Fungování „Kontroly“ a „Personalistiky“ by mělo být prioritou při hledání způsobů, jak optimalizovat manažerské postupy v COOP Plzeň.

3.4 Vize

Vize představuje směr organizace, určuje směr, kterým se firma ubírá, a vytyčuje cíle, jíž chce dosáhnout. Aby byla tato vize pochopena a zhmotněna v kontextu COOP Plzeň, byl realizován kvalitativní výzkum ve formě polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem. Jeho názory, očekávání a perspektivy poskytly hlubší porozumění k formování strategických směrů a priorit společnosti.

Následující oddíl, „Kontextualizace vize“, se věnuje integraci těchto poznatků s aktuálními tržními trendy a vnějšími vlivy, které mohou ovlivnit realizaci vize. Tento oddíl se zaměřuje na identifikaci a doplnění skutečně relevantních prvků, jež by měly být v krátkodobém i střednědobém horizontu zohledněny a implementovány pro optimální naplnění stanovené vize.

Vize generálního ředitele je produktem důkladného a komplexního procesu. Základem této vize je detailní analýza z kódování rozhovoru s generálním ředitelem, která odhalila klíčové výzvy a oblasti potenciálního růstu. Tato analýza nejenže odhalila specifika provozních a strategických výzev, ale také poskytla cenný vhled do nuancí a podrobností, které mohou být na první pohled skryté. Během rozhovoru byly zachyceny a zdůrazněny zajímavé a relevantní body, které reflektují hlubší porozumění pro aktuální tržní dynamiku, vnitřní kapacity společnosti, a především aspirace a očekávání zainteresovaných stran. Tyto body, ačkoliv se mohou zdát jako drobné detaily, v kombinaci s hlavními zjištěními z analýzy představují klíčové pilíře pro budoucí směřování společnosti. Samozřejmě, ani neformální rozhovor s generálním ředitelem nezůstal opomenut.

3.4.1 Kvalitativní výzkum – rozhovor

Oddíl „Kvalitativní výzkum – rozhovor“ se věnuje detailnímu popisu a charakteristice metody kvalitativního výzkumu, kterou jsme zvolili jako primární nástroj pro sběr dat v rámci našeho

výzkumu. Je rozdělena do několika dílčích částí, které poskytují podrobný vhled do výzkumného procesu.

Charakteristika výzkumu

Jedná se o polostrukturovaný rozhovor s generálním ředitelem firmy COOP Plzeň (viz příloha 1). Seznam otázek byl předem připraven, ale průběh rozhovoru nebyl pevně stanoven, byla ponechána jistá flexibilita ve směru diskuse v závislosti na odpovědích respondenta. Počet předem připravených otázek je celkem 10.

Otázky byly předem připraveny s cílem získat konkrétní informace o vnitřních procesech, firemní kultuře, technologii, komunikaci a dalších aspektech firmy COOP Plzeň.

Hlavní účel rozhovoru byl generovat podrobné a multidimenzionální informace, které by umožnily definovat strategické směry pro následnou analýzu. Rozhovor s generálním ředitelem, díky jeho centralizovanému pohledu na celkové fungování organizace, představoval optimální zdroj těchto informací, především v jakých konkrétních procesech se může skrývat neefektivita a jak lze tyto procesy optimalizovat.

Participant

Generální ředitel COOP Plzeň, dále jen „participant“, je klíčovou osobností v organizaci s bohatou historií. Jeho postavení a zkušenosti poskytují jedinečný pohled na celkovou dynamiku a fungování společnosti. Participant vykonává funkci generálního ředitele již osm let. Ve své roli má zodpovědnost za strategické rozhodování, dohled nad operativními procesy a vedení celkového směřování společnosti.

Před svým jmenováním do role generálního ředitele působil jako provozní manažer. Díky této pozici disponuje důležitými operativními zkušenostmi a znalostmi vnitřních procesů společnosti.

Vzhledem k jeho pozici a zkušenostem je participant ideálním zdrojem informací pro tento kvalitativní výzkum. Jeho vhledy mohou sloužit jako základ pro následnou analýzu a mohou poskytnout klíčové směry pro následné strategické intervence.

Organizace výzkumu

Generální ředitel COOP Plzeň byl kontaktován prostřednictvím formálního e-mailu s žádostí o účast v kvalitativním výzkumu. V e-mailu byly uvedeny základní informace o účelu výzkumu, očekávaném časovém rozsahu a formátu rozhovoru. Po obdržení souhlasu s účastí bylo dohodnuto konkrétní datum a místo setkání.

Rozhovor probíhal v konferenční místnosti společnosti COOP Plzeň. Toto prostředí bylo zvoleno za účelem zajistit klidné a nerušené prostředí, ve kterém se participanta bude cítit komfortně a kde bude možné vést hloubkový rozhovor bez vnějších rušivých elementů.

Pro účely zachycení rozhovoru byl využit záznamník ve smartphonu. Před zahájením rozhovoru byl participanta informován o zaznamenávání a byl požádán o souhlas s tímto postupem. Důraz byl kladen na to, že záznam bude využit výhradně pro výzkumné účely a bude zacházeno s ním důvěrně.

Rozhovor byl iniciován krátkým úvodem, ve kterém byl participanta seznámen s hlavním cílem výzkumu, metodou a postupem. Následovaly předem připravené otázky, avšak v průběhu konverzace bylo umožněno prohlubování témat nebo zařazení doplňujících otázek na základě odpovědí a postřehů ředitele.

Po zodpovězení všech otázek byl rozhovor formálně ukončen poděkováním za účast a sdělením dalších kroků výzkumu, včetně způsobu, jakým budou výsledky prezentovány a jak bude s nahrávkou následně nakládáno.

Realizace kvalitativního výzkumu

V rámci našeho výzkumu byl uskutečněn poměrně rozsáhlý rozhovor s generálním ředitelem COOP Plzeň. Tento rozhovor byl poměrně dlouhý, a to proto, že byl zvolen polostrukturovaný přístup, což umožnilo rozvíjet některá témata a oblasti zájmu v průběhu diskuse. Vzhledem k jeho obsáhlosti a důležitosti informací, které poskytuje pro naši analýzu, bylo rozhodnuto zařadit kompletní záznam rozhovoru do příloh této práce pro podrobnější studium zájemců.

Kódování rozhovoru

V procesu analýzy dat byla uplatněna metoda otevřeného a axiálního kódování rozhovoru s generálním ředitelem (viz příloha 2), což poskytlo detailní a strukturovaný vhled do zkoumaných problematik. Aby byla zajištěna srozumitelnost a čitelnost hlavního textu této, kompletní tabulky s výsledky otevřeného a axiálního kódování byly zařazeny do příloh. Tento krok umožnil udržet hlavní text nepřetížený.

Výsledky rozhovoru

Kódování rozhovoru poskytlo následující výsledky:

- Komunikační a procesní výzvy – zahrnuje výzvy spojené s interní a externí komunikací, efektivností firemních procesů a integrací nových nástrojů či postupů.
- Výzvy v oblasti zásob a nákupu – týká se otázek správy zásob, optimalizace nákupních procesů a vztahů s dodavateli.
- Výzvy v oblasti inovace a rozvoje – zaměřuje se na inovativní postupy, výzkum a vývoj nových produktů či služeb a adaptaci na měnící se trh.
- Manažerské a týmové výzvy – vztahuje se k vedení a motivaci týmu, řešení konfliktů a budování silné korporátní kultury.
- Výzvy v oblasti kvality a technologie – týká se zajištění vysoké kvality produktů či služeb, integrace nových technologií a digitalizace.
- Externí vztahy a spolupráce – zaměřuje se na budování a udržování vztahů s obchodními partnery, zákazníky a dalšími externími stranami.
- Udržitelnost a odpovědnost – zahrnuje otázky environmentální odpovědnosti, společenského dopadu firmy a dlouhodobé udržitelnosti v průmyslu.

3.4.2 Vize generálního ředitele

Generální ředitel COOP Plzeň představuje svoji vizi a stanovisko k několika klíčovým oblastem řízení firmy. V oblasti firemní kultury a komunikace vnímá výzvy spojené s interní komunikací. Ačkoli společnost má nástroje pro vnitřní komunikaci, často se setkává s problémem, kdy informace nejsou sdíleny včas mezi odděleními, což může vést k duplikaci úsilí a zpoždění v projektech.

Generální ředitel také zmiňuje potřebu zefektivnění některých klíčových procesů, zejména v oblasti nákupu a zásobování. Společnost často čelí výzvam s nedostatečným množstvím zásob, což může mít dopady na dodávky.

Inovace hrají v COOP Plzeň klíčovou roli, ale stávající pracovní zátěže často brání týmům v experimentování s novými nápady. Generální ředitel zdůrazňuje potřebu posilování měkkých dovedností mezi zaměstnanci, zvláště v oblasti komunikace a řízení týmu, což by mohlo přispět k lepšímu řešení problémů s motivací a zpětnou vazbou, s nimiž se mnoho manažerů potýká.

V oblasti technologie generální ředitel uznává, že stávající CRM a ERP systémy firmy jsou zastaralé a potřebují aktualizaci nebo náhradu, aby lépe vyhovovaly současným potřebám.

Jedním z aktuálních klíčových kroků, který COOP Plzeň plánuje, je akvizice prodejen od jiného družstva. S touto akvizicí se pojí řada výzev, zejména co se týče integrace sofistikovanějšího ERP systému a personálních otázek spojených s přechodem zaměstnanců z nových prodejen. Generální ředitel zdůrazňuje, že hlavním cílem je zajistit transparentní komunikaci a podporu pro všechny zaměstnance během tohoto přechodu a vytvořit tak kulturu, která bude podporovat spolupráci, inovace a růst.

Konečně, generální ředitel zdůrazňuje, že ačkoli akvizice přinese nové výzvy v oblasti spolupráce s dodavateli a partnery, hlavní prioritou zůstává stejná: efektivní a transparentní komunikace.

3.4.3 Kontextualizace vize: Zohlednění kritických aspektů akvizice

V éře rychlého technologického vývoje a vysoce konkurenčního trhu si COOP Plzeň klade za cíl stát se agilním a inovativním lídrem. Naším záměrem je především implementace strategicky navrženého tzv. referral programu, který zefektivní a posiluje komunitu, umožňuje růst s kvalifikovanými týmy, kteří sdílejí hodnoty firmy.

Dalším prvkem vize je zavádění pokročilých softwarových řešení a modernizace procesů, čímž je posilována schopnost rychle a efektivně reagovat na měnící se potřeby trhu.

Konečným cílem projektu je poskytnout návrhy tak, aby byl COOP Plzeň adaptabilním a konkurenceschopným hráčem, který předjímá budoucí výzvy a vytváří hodnoty pro své zákazníky a zaměstnance.

3.5 Strategie k dosažení vize

V kontextu chystané akvizice je klíčové zaměřit se na dvě fundamentální manažerské funkce, jež podle vícekritériální analýzy výrazně ovlivňují úspěch a hladký průběh integrace nově akvírovaných prodejen. První funkcí je personalistika, která hraje centrální roli v procesu sloučení firemních kultur, zaškolování nových zaměstnanců a udržení kontinuity v lidských zdrojích. Chyby v personalistice mohou mít v důsledku závažné následky na morálku zaměstnanců, produktivitu a v konečném důsledku i na ekonomický výsledek akvizice.

Druhou nezbytnou funkcí je kontrola, která zahrnuje sledování a ověřování, zda jsou aktivity společnosti v souladu s plánem, a zda jsou zdroje efektivně využívány. V období akvizice je kontrola mimořádně důležitá, protože umožňuje rychle identifikovat a řešit potenciální problémy, a tím minimalizovat rizika spojená s integrací.

Následující podkapitola je podrobně věnována optimalizaci těchto dvou klíčových manažerských funkcí v rámci akvizičního procesu, s cílem poskytnout doporučení pro efektivní a hladkou integraci.

3.5.1 Aplikace odborných postupů

V procesu akvizic a fúzí je zásadní zohlednit odborné postupy a standardní metodiky, které nám mohou pomoci lépe pochopit a navigovat komplexní realitu těchto obchodních uskupení. Ke konkrétním otázkám, jako je integrace korporátní kultury nebo hodnocení zaměstnanců, se musí přistupovat s patřičnou opatrností a důkladností, což zahrnuje konzultaci s odbornými zdroji.

Za tímto účelem jsme se obrátili na několik renomovaných publikací v oblasti managementu a akvizic. Noor et al. (2015) například zkoumají kompetence zaměstnanců a jejich význam v rámci organizačních změn. Dále, důležitost měkkých dovedností v pracovním prostředí, což je zvláště důležité v kontextu sjednocení dvou různých korporátních kultur, je podrobně popsána v díle Nesaratnam (2014). Duksaitė a Tamošiūnienė (2011) podrobně seznamují s motivy společností pro účast v akvizicích a fúzích. Důsledky těchto akvizic na finanční výkon společností jsou analyzovány v práci Borodin et al. (2020), zatímco Guerard et al. (2021) se věnují obecnějším aspektům spojeným s fúzemi a akvizicemi. Moskovicz (2018) poskytuje úplný a aktuální přehled o fúzích a akvizicích. Nakonec, Hlaváč (2020) přináší další relevantní informace týkající se organizačních perspektiv v důsledku akvizice.

Je zásadní opírat se o odbornou literaturu, protože poskytuje hloubku i šířku analýzy, zajišťuje, že jsou zohledněny nejnovější postupy a osvědčené metody v oboru, a umožňuje tak získat komplexní a aktuální pohled na problematiku. Vědecká literatura nám poskytuje pevný základ, na němž můžeme stavět své analýzy a doporučení.

3.5.2 Personalistika

Plán optimalizace

Zavedení systému ATS (Applicant Tracking System):

- Doporučená akce: výběr a implementace moderního ATS pro efektivní sledování a správu kandidátů.
- Odpovědná osoba: vedoucí HR oddělení v spolupráci s IT oddělením.
- Potřebné zdroje: finanční prostředky na nákup/licencování ATS, čas na školení HR týmu.
- První krok: analýza dostupných ATS na trhu, požadavky COOP Plzeň na ATS.

Zlepšení komunikace s kandidáty:

- Doporučená akce: implementace CRM (Candidate Relationship Management) systému nebo integrace s ATS.
- Odpovědná osoba: specialisté na nábor v HR oddělení.
- Potřebné zdroje: finanční prostředky, čas na výběr a školení.
- První krok: definování komunikační strategie s kandidáty, výběr CRM systému.

Strategický přístup k budování značky zaměstnavatele:

- Doporučená akce: vytvoření a realizace plánu budování značky zaměstnavatele, včetně kampaní na sociálních médiích, účast na veletrzích práce atd.
- Odpovědná osoba: marketingové oddělení ve spolupráci s HR.
- Potřebné zdroje: finanční prostředky na marketingové kampaně, čas, grafické nástroje.

- První krok: analýza aktuálního vnímání značky COOP Plzeň na trhu práce, vytvoření strategie budování značky zaměstnavatele.

Aktualizace náborových postupů:

- Doporučená akce: revize a aktualizace náborových postupů, začlenění nových trendů a technik.
- Odpovědná osoba: specialisté na nábor v HR oddělení.
- Potřebné zdroje: čas na školení, literatura a kurzy o moderních náborových trendech.
- První krok: analýza současných náborových postupů, identifikace oblastí k vylepšení.

Zavádění feedbackové smyčky s novými zaměstnanci:

- Doporučená akce: po nástupu nových zaměstnanců získat od nich zpětnou vazbu na náborový proces a jeho průběh.
- Odpovědná osoba: specialisté na nábor a hodnocení výkonu v HR oddělení.
- Potřebné zdroje: čas, nástroje pro sběr a analýzu dat.
- První krok: vytvoření dotazníku či jiného nástroje pro sběr zpětné vazby.

Scénář

Na začátku je důležité zavést systém ATS, konkrétně platformu „Workable“, která je oblíbená pro svou intuitivnost a širokou paletu funkcí. Vedoucí HR oddělení ve spolupráci s IT týmem provedou analýzu aktuálních potřeb COOP a přizpůsobí nastavení ATS tak, aby co nejlépe vyhovovalo požadavkům firmy. Po zavedení ATS bude následovat školení HR týmu, jak efektivně využívat tento systém ve své každodenní práci.

Při pojednání o zavádění systému ATS, je klíčové chápat, že tento proces není jen o výběru správného softwaru, ale také o tom, jak ho integrovat do stávajících pracovních postupů firmy. Navrhovaný scénář pro implementaci ATS platformy „Workable“ do COOP Plzeň má následující podobu:

1. Analýza Potřeb a Požadavků:

Než se podnik rozhodne pro konkrétní ATS, je nezbytné provést analýzu aktuálních náborových potřeb a procesů COOP Plzeň. Provedením interních workshopů s HR týmem, vedoucími oddělení a klíčovými zainteresovanými stranami. Tyto workshopy by měly mapovat stávající náborový proces, identifikovat jeho silné a slabé stránky a definovat požadavky na nový systém.

Zodpovědnost: Vedoucí HR oddělení, vedoucí jednotlivých oddělení, IT specialisté.

2. Výběr a Nakonfigurování ATS:

Na základě výše uvedené analýzy a definovaných požadavků se vybere ATS, v tomto případě „Workable“. Následně proběhne jeho konfigurace dle specifik firmy COOP Plzeň.

Konzultace s dodavatelem „Workable“ ohledně konkrétních potřeb firmy, nastavení kategorií pozic, oddělení, šablon komunikace s kandidáty, integrace s externími nástroji (např. CRM) a vytvoření workflow pro náborový proces.

Zodpovědnost: IT oddělení ve spolupráci s HR specialisty a dodavatelem ATS.

3. Testování:

Před oficiálním spuštěním ATS je nezbytné provést testovací fázi. Vytvořením testovacích náborových kampaní a simulací různých situací, například komunikace s kandidáty, výběr a hodnocení životopisů, integrace s jinými nástroji apod.

Zodpovědnost: HR tým pod vedením vedoucího HR oddělení.

4. Školení:

Aby mohl být nový ATS efektivně využíván, je nezbytné provést školení pro všechny jeho uživatele.

Organizací školicích sezení, kde se zaměstnanci seznámí s funkcemi systému, jeho správným využitím a možnostmi, jak řešit případné problémy.

Zodpovědnost: Dodavatel ATS „Workable“ ve spolupráci s IT oddělením a vedoucími HR.

5. Spuštění a Monitorování:

Po testování a školení následuje oficiální spuštění ATS v rámci firmy.

Sledováním aktivity v systému, pravidelným monitorováním feedbacku od uživatelů a průběžnou komunikací s dodavatelem ohledně potřebných aktualizací či optimalizací.

Zodpovědnost: HR tým, IT oddělení a vedoucí HR oddělení.

Výsledkem těchto kroků by měla být hladká integrace ATS do stávajícího ekosystému COOP Plzeň, což povede k efektivnějším a transparentnějším náborovým postupům.

S optimalizací komunikace s kandidáty přichází další výzva. Aby byla tato komunikace co efektivní, doporučujeme zavést CRM systém, například „Zoho Recruit“, který lze snadno integrovat s Workable. Tento CRM umožní sledování a správu interakcí s kandidáty, což povede k rychlejším a efektivnějším náborovým rozhodnutím.

Pozadí: COOP Plzeň hledá nového specialistu na oddělení marketingu. HR tým již získal několik životopisů od potenciálních kandidátů a nyní je potřeba zahájit s nimi komunikaci.

1. Import a Organizace Kandidátů:

HR tým importuje životopisy kandidátů do „Zoho Recruit“. Systém automaticky extrahuje důležité informace z životopisu, jako jsou dovednosti, zkušenosti, vzdělání atd. Každý kandidát je následně automaticky zařazen do odpovídající kategorie dle pozice, na kterou se hlásí.

2. Sledování Komunikace:

Když HR specialista klikne na profil kandidáta, uvidí všechny interakce s tímto kandidátem. Pokud byl s kandidátem proveden telefonát, zaznamená se do systému datum a čas hovoru, jeho trvání a krátká poznámka o tom, co bylo řečeno. Pokud byl poslán email, email je automaticky připojen k profilu kandidáta. To vše umožní, aby každý člen HR týmu měl přehled o tom, kde v procesu daný kandidát je.

3. Hodnocení a Komentáře:

Po každém pohovoru nebo interakci může HR specialista přidat hodnocení kandidáta, například v podobě hvězdiček, a zanechat komentáře o jeho dovednostech, chování během pohovoru apod. Takovýto systém hodnocení pomáhá týmu rychleji se orientovat v množství kandidátů.

4. Integrace s "Workable" (ATS):

Pokud je potřeba přesunout kandidáta do další fáze náborového procesu, „Zoho Recruit“ může automaticky poslat potřebné informace do „Workable“. To může zahrnovat například schůzky, testy nebo další kroky v náborovém procesu.

5. Zpětná Vazba od Kandidátů:

Na konci náborového procesu může „Zoho Recruit“ automaticky poslat email s dotazníkem pro zpětnou vazbu od kandidátů. Tyto odpovědi mohou být pak analyzovány k dalšímu vylepšení náborového procesu.

Výsledkem tohoto scénáře je, že "Zoho Recruit" centralizuje veškerou komunikaci a interakce s kandidáty na jednom místě, což výrazně zvyšuje efektivitu a transparentnost náborového procesu pro celý HR tým COOP Plzeň.

Kromě technologických inovací musíme také zvýšit vnímání COOP Plzeň jako atraktivního zaměstnavatele. K tomu navrhujeme spolupráci s marketingovým oddělením na kampaních zaměřených na budování značky zaměstnavatele. V první fázi bude důležité provést analýzu aktuálního vnímání značky na trhu práce. Na základě těchto dat vytvoříme strategii, která může zahrnovat vše od inzercí na LinkedIn až po účast na lokálních veletrzích práce.

Dalším krokem je revize a aktualizace náborových postupů. Pro tento účel by se mohl HR tým zapojit do specializovaných kurzů a seminářů, například přes platformu „Udemy for Business“, kde mohou získat vhled do nejnovějších trendů v oblasti náboru.

Poslední, ale neméně důležitým krokem je zavedení feedbackové smyčky s novými zaměstnanci. Po nástupu do COOP Plzeň by noví zaměstnanci měli vyplnit dotazník, který by mohl být vytvořen pomocí nástroje "SurveyMonkey". Tímto způsobem může firma získat cenné informace o svém náborovém procesu a identifikovat oblasti, kde je prostor pro zlepšení.

Akvizice družstva

Při integraci nově převzatých prodejen je klíčovým prvním krokem komplexní audit stávajících zaměstnanců. Aby bylo možné tento audit účinně provést, mělo by COOP Plzeň vytvořit speciální projektový tým složený ze specialistů na lidské zdroje a IT. S pomocí zakoupené licence software „SAP SuccessFactors“, která je následně zavedena a pro kterou je tým zaškolen, se načtou veškeré databáze stávajících zaměstnanců z nově převzatých prodejen. Následně se provede analýza těchto dat, aby bylo možné zjistit například kvalifikaci každého zaměstnance nebo dobu jeho pracovního poměru.

Po dokončení auditu je nezbytné prověřit všechny pracovní smlouvy, což je klíčové k tomu, aby byly všechny smlouvy v souladu s právními normami a standardy COOP Plzeň. K tomuto účelu je třeba vytvořit pracovní skupinu specialistů, složený z právníků a HR expertů. Tato pracovní skupina poté začne s digitalizací a načítáním všech fyzických pracovních smluv do specializovaného software „ContractWorks“. Každá smlouva je poté pečlivě prověřena z hlediska mzdy, pracovní doby, dovolené a dalších aspektů. V případě jakýchkoliv nesrovnalostí nebo nejasností pracovní skupina iniciuje vyjednávání se zaměstnanci, aby došlo k přizpůsobení smluv dle standardů COOP Plzeň.

A konečně, klíčovým prvkem integrace je školení nových zaměstnanců. V rámci tohoto procesu je zapotřebí, aby COOP Plzeň vytvořil tým školitelů, kteří připraví specifický vzdělávací program, nebo využil outsourcingu. Za použití platformy „TalentLMS“ je vytvořen kurz, které novým zaměstnancům pomohou osvojit si kulturu, procesy a technologie COOP Plzeň. Poté, co je vytvořen rozpis školení pro všechny prodejny a pozice,

jsou všechna školení realizována. Po jejich ukončení se monitoruje, jak nově nabyté znalosti zaměstnanci aplikují v praxi, a podle potřeby se mohou organizovat i doplňková školení.

Kritéria selekce zaměstnanců v kontextu post-akviziční integrace

V procesu akvizice může vzniknout situace, kdy na určitou pozici existuje více kandidátů. Vybrání toho správného kandidáta zahrnuje kombinaci objektivních hodnocení a strategického rozhodování, a talent management se stává klíčovým nástrojem v tomto výběrovém procesu.

Nejprve je důležité definovat soubor klíčových kompetencí a dovedností, které jsou pro danou pozici nezbytné. Může to zahrnovat nejen technické dovednosti spojené s danou pracovní rolí, ale také měkké dovednosti, jako jsou komunikace, týmová práce a schopnost řídit změny. Po vytvoření tohoto souboru se vyhodnotí všichni kandidáti na danou pozici. Standardizované nástroje, jako jsou psychometrické testy, 360 stupňová hodnocení nebo strukturované rozhovory, mohou nabídnout objektivní pohled na schopnosti každého kandidáta. Dále je důležité, prověřit stávající a budoucí organizační strukturu a identifikovat klíčové talenty, které jsou pro organizaci nezastupitelní. Tito lidé mají často unikátní kombinaci dovedností, zkušeností a znalostí, které je činí obzvláště hodnotnými.

Po identifikaci klíčových talentů a zhodnocení všech kandidátů na pozici se prověří možné duplicitní pozice a porovnají se kompetence a dovednosti kandidátů, kteří je obsazují. Cílem je vytvořit týmy co nejefektivnější. To může zahrnovat přesun zaměstnanců na nové pozice, školení k rozvoji potřebných dovedností nebo i propuštění v případě skutečného nadbytku. Je také nezbytné vytvořit plán školení a rozvoje pro ty, kteří zůstanou, ale mohou potřebovat dodatečné školení nebo rozvoj v určitých oblastech. Poslední, ale rozhodně ne nejmenší, je komunikace a podpora. Klíčové je průběžně komunikovat se všemi zaměstnanci, poskytnout jim zpětnou vazbu a podporu, což může zahrnovat konzultační sezení, workshopy nebo mentoring.

V procesu akvizice či sloučení společností může často nastat situace, kdy je nevyhnutelné, že někteří zaměstnanci budou muset organizaci opustit. Jedná se o mimořádně citlivou oblast, kde je nezbytné jednat pečlivě a eticky. Klíčovým prvkem je předvídatelnost a plánování. Management by měl předem identifikovat pozice, které by se mohly stát nadbytečnými a na základě strategického hodnocení připravit plán určující, jaké pozice a v jakém časovém horizontu budou zrušeny.

Důležitou roli hraje také transparentní komunikace. Jakmile je rozhodnuto o propuštění zaměstnanců, je nezbytné zajistit otevřenou a čestnou komunikaci. Zaměstnanci by měli být včas informováni o změnách a měli by pravidelně dostávat aktuální informace o vývoji situace.

Když už je nutné přistoupit k propuštění, mělo by být zaměstnancům nabídnuto odstupné a další kompenzační benefity. Toto by mohlo zahrnovat finanční kompenzaci, ale také služby jako poradenství při hledání nového zaměstnání nebo školení pro získání nových dovedností. Mnohé firmy rovněž navazují spolupráci s agenturami pro zaměstnanost, aby pomohly propuštěným zaměstnancům co nejrychleji najít novou práci. Mohou také pořádat veletrhy zaměstnavatelů či semináře zaměřené na techniky pohovorů a psaní životopisu.

Nelze opomenout ani psychologický aspekt celého procesu. Propuštění z práce je často stresující a emočně náročná situace, a proto je vhodné propuštěným nabídnout psychologické konzultace či podporu skupin. Samozřejmě, celý proces musí být prováděn s nejvyšší mírou etiky a respektu. Důstojnost a integrita zaměstnanců by měly být vždy na prvním místě, což zahrnuje poskytování pravdivých informací a vyvarování se jakýmkoli formám diskriminace.

Integrace HR systémů a procesů

Integrace HR systémů a procesů v rámci akvizice je jedním z největších výzev, kterým společnost čelí, protože každá organizace má své vlastní procesy, které fungovaly pro ni. Integrace těchto systémů vyžaduje detailní analýzu, plánování a provedení, aby se minimalizovalo rušení a maximalizovala účinnost nově vzniklé organizace.

V první fázi je nezbytné provést důkladnou analýzu stávajících HR systémů a procesů obou organizací. Během této analýzy je třeba identifikovat klíčové charakteristiky každého systému, například jaký software je v současné době používán, jaké jsou stávající pracovní postupy a jaké data jsou uchovávány.

Dále je nezbytné vyhodnotit, které z těchto systémů nebo postupů jsou efektivní a mohou být převzaty do nově vzniklé organizace, a které by mohly vyžadovat aktualizaci nebo nahrazení. Například, pokud jedna organizace využívá modernější software pro správu lidských zdrojů, mohl by být tento systém převzat jako standard pro celou společnost.

Po vyhodnocení a rozhodnutí o tom, které systémy a postupy budou zachovány, následuje fáze implementace. V této fázi je důležité zajistit, aby byly všechny klíčové informace správně převedeny a integrovány do nového systému. Toto může zahrnovat přesun dat, školení zaměstnanců na nových systémech a postupech a zajištění, že všechny části nového systému komunikují správně mezi sebou.

Během celého procesu integrace je důležité zajistit transparentní komunikaci se všemi zainteresovanými stranami. Zaměstnanci by měli být informováni o změnách, které je čekají, a měli by mít příležitost vyjádřit své obavy nebo dotazy. Toto může zahrnovat pravidelné informační setkání, workshopy nebo školení.

Korporátní kultury a hodnoty

Zachování a integrace korporátní kultury po akvizici je zásadní pro úspěch spojení dvou organizací. Kultura, která je souborem sdílených hodnot, postojů a způsobů interakce mezi lidmi v organizaci, ovlivňuje nejen chování zaměstnanců, ale také celkový výkon firmy.

Když uvažujeme o spojení kultur dvou organizací, stojíme před rozhodnutím: buď integrovat obě kultury do jedné, nebo je ponechat oddělené. Rozhodujícím faktorem v tomto případě je kompatibilita hodnot obou organizací. Pokud sdílejí podobné základní hodnoty a principy a jejich pracovní postupy a postoje k práci jsou komplementární, spojení může být přínosem. Tato integrace může přinést rychlou adaptaci zaměstnanců, protože se mohou snáze identifikovat s novou společnou kulturou. Vytvoří se tak soudržnější tým, který sdílí stejné hodnoty a cíle. Ovšem spojení může také znamenat ztrátu unikátních aspektů každé z původních kultur a potlačení rozmanitosti myšlení a přístupů.

Pokud jsou naopak kultury dvou organizací velmi odlišné, může být jejich spojení kontraproduktivní. V takovém případě může být vhodnější je ponechat oddělené, zejména pokud se obě firmy orientují na různé tržní segmenty. Zachování oddělených kultur umožňuje ponechat jedinečnou identitu a hodnoty každé organizace a může přinést větší flexibilitu v reakci na specifické tržní výzvy. Ale i toto řešení má svá úskalí, může totiž vést k možným rozporům mezi týmy z různých multikulturních prostředí a vyžaduje více řídicích zásahů a koordinace.

Pokud nejsou obě předchozí možnosti ideální, může být nejlepším řešením vytvořit zcela novou korporátní kulturu, která by kombinovala to nejlepší z obou původních kultur. V takovém případě je klíčové zapojit zaměstnance obou organizací do tvorby této nové kultury, aby se všichni mohli cítit jako součást nového celku.

Implementace Průmyslu 4.0

Zavedení konceptu Data-driven HR začíná hlubokým pochopením datové základny společnosti. Proces začíná auditem stávajících datových zdrojů a informací. Cílem auditu dat je identifikovat stávající informační aktiva, zjistit, jak jsou tato data ukládána, jak jsou strukturována a jakou kvalitu mají. Na základě těchto informací můžeme určit, jaké další informace potřebujeme získat pro efektivní rozhodování v oblasti lidských zdrojů.

Po provedení auditu dat je důležité zvolit správné nástroje pro analýzu těchto dat. V současné době existuje mnoho nástrojů pro analýzu big data, ale klíčem je vybrat takové, které nejlépe vyhovují potřebám a kapacitám vaší organizace. Tyto nástroje by měly být schopny zpracovávat velké objemy dat, provádět různé druhy analýz, od jednoduchých statistik po komplexní algoritmičké analýzy, a poskytovat intuitivní vizualizace pro lepší interpretaci výsledků.

S nástroji pro analýzu dat v ruce je dalším krokem aplikace prediktivní analýzy. Tato metoda umožňuje společností vytvářet modely, které předpovídají budoucí chování nebo výsledky na základě historických dat. V oblasti lidských zdrojů může prediktivní analýza například pomoci předpovědět, jaký druh zaměstnanců bude společnost potřebovat v blízké budoucnosti, jaké dovednosti budou nejžádanější nebo kdy může dojít k větší fluktuaci zaměstnanců. Prediktivní analýza může také identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, což může pomoci plánovat a alokovat zdroje pro vzdělávací programy.

Klíčem k úspěchu v Data-driven HR je kombinace kvalitních dat, správných analytických nástrojů a schopnost aplikovat získané poznatky v praxi. Implementace těchto prvků vyžaduje těsnou spolupráci mezi odděleními lidských zdrojů, IT a analytickými týmy a může mít hluboký dopad na efektivitu a výkon lidských zdrojů ve společnosti.

Referral marketing

Použití referral marketingu při akvizici vyžaduje strategický a chronologický přístup, aby byl co nejefektivnější. Scénář by mohl být následující:

1. Stanovení cílů programu – před zahájením programu určit, čeho je třeba dosáhnout. To může zahrnovat například identifikaci klíčových talentů, udržení klíčových zaměstnanců nebo naplnění určitých pozic.
2. Vytvoření multidisciplinárního týmu – sestavit tým složený z členů HR, vedení obou společností a klíčových manažerů. Tento tým bude zodpovědný za vedení, sledování a vyhodnocení programu.
3. Stanovení kritérií a parametrů doporučení – určit, jaké pozice je potřeba naplnit a jaké kvalifikace a dovednosti jsou pro tyto role nezbytné. Vytvořit jasné pokyny pro to, co se považuje za úspěšné doporučení.
4. Komunikace programu zaměstnancům – provést informační školení pro zaměstnance obou společností a vysvětlit jim, jak program funguje, jaké jsou odměny a jak mohou doporučit kandidáty.
5. Sběr a sledování doporučení – použít nástroje pro sledování kandidátů, aby bylo možné efektivně sledovat doporučené kandidáty a jejich postup v procesu výběru.

6. Hodnocení doporučených kandidátů – všechny doporučené kandidáty by měl vyhodnotit tým z HR spolu s manažery daných oddělení, pro která jsou pozice určeny. Použít standardní postupy výběru, jako jsou pohovory, testy atd.
7. Zpětná vazba a odměny – informovat zaměstnance, kteří poskytli doporučení, o výsledku jejich doporučení. Pokud byl kandidát úspěšně přijat, vyplatit odměnu doporučujícímu zaměstnanci dle stanovených pravidel programu.
8. Pravidelné vyhodnocení programu – tým, který vede program, by měl pravidelně vyhodnocovat jeho efektivitu, zjišťovat, zda dosahuje stanovených cílů, a případně provádět úpravy.
9. Zpětná vazba od nově přijatých zaměstnanců – po určitém čase získávat zpětnou vazbu od nově přijatých zaměstnanců, aby bylo možné lépe pochopit silné a slabé stránky programu a provádět potřebné úpravy.
10. Revize a aktualizace programu – na základě získaných dat a zpětné vazby pravidelně aktualizovat a vylepšit program, aby co nejlépe vyhovoval potřebám kombinované společnosti.

Aplikace doporučených kroků pro implementaci referral programu má zásadní význam pro optimalizaci procesu akvizice dvou společností. Cílem takového programu je zajistit, aby obě společnosti mohly plně využít synergií v oblasti lidských zdrojů. Referral programy, když jsou správně provedeny, nejenže zvyšují pravděpodobnost najímání kvalifikovaných kandidátů, ale také podporují kulturní a profesní integraci nově kombinovaného týmu.

Klíčoví zaměstnanci v kontextu akvizice jsou často ti, kteří mají silné porozumění pro obchodní modely, kultury a postupy obou společností. Tito jednotlivci jsou nezbytní pro zajištění hladkého přechodu a úspěšné integrace. Při výběru klíčových zaměstnanců by organizace měly zvážit následující atributy:

- odborné znalosti a zkušenosti – zaměstnanci, kteří mají specializované dovednosti a hluboké porozumění své oblasti, jsou často považováni za klíčové;
- porozumění firemní kultuře – jednotlivci, kteří rozumí kultuře a hodnotám obou společností, mohou hrát klíčovou roli při sjednocování týmů a zachování pozitivního pracovního prostředí;
- schopnost adaptace – akvizice často přináší změny v pracovních postupech a nárocích. Klíčoví zaměstnanci by měli být schopni rychle se přizpůsobit novým podmínkám;
- komunikační dovednosti – efektivní komunikace je zásadní při sjednocování týmů. Zaměstnanci, kteří mohou účinně komunikovat s různými odděleními a úrovněmi managementu, jsou často považováni za klíčové;
- vedení a týmová spolupráce – jednotlivci, kteří mohou vést týmy a podporovat spolupráci mezi kolegy, jsou neocenitelní při budování silného a integrovaného týmu po akvizici.

3.5.3 Kontrola

Plán kontroly

1. Integrace softwarových řešení

Problém: Nesynchronizované databáze mezi skladem a prodejny.

Návrh řešení: Implementace integrovaného ERP systému, např. Salesforce nebo „Oracle ERP Cloud“. Tyto systémy nabízí komplexní řešení pro správu skladu, prodeje, financí a dalších oblastí, vše v reálném čase.

Aplikace: Po zavedení ERP systému se provede školení pro všechny pracovníky, kteří s ním budou pracovat. Následně se přesunou veškeré relevantní údaje do nového systému a zahájí se jeho provoz.

2. Modernizace protokolů kontrolních procesů

Problém: Zastaralé protokoly, které neodpovídají současným potřebám trhu.

Návrh řešení: Revize stávajících protokolů s důrazem na moderní metody sledování a analýzy. Využití technologie IoT pro sledování zásob v reálném čase s možností dynamického plánování.

Aplikace: Zakoupení a instalace IoT senzorů do skladových prostor. Tyto senzory budou monitorovat stav zásob a přenášet data přímo do ERP systému.

3. Zavedení pokročilých analytických nástrojů

Problém: Omezený rozsah kvantitativních analýz a nedostatek hloubky kvalitativních analýz.

Návrh řešení: Implementace softwarových řešení pro pokročilou analýzu dat, např. "Tableau" nebo „Power BI“. Tyto nástroje umožňují hloubkovou analýzu a vizualizaci dat, což může pomoci odhalit skryté vzory a trendy.

Aplikace: Po zavedení softwaru se vytvoří tým analytiků, kteří budou školeni v jeho využití. Dále se budou pravidelně tvořit reporty, které pomohou manažerům lépe rozumět výkonnosti firmy.

4. Zavedení vnějšího auditu

Problém: Potřeba objektivního pohledu na vnitřní kontrolní procesy.

Návrh řešení: Najmutí externí auditní společnosti, která provede nezávislý audit kontrolních procesů COOP Plzeň.

Aplikace: Po vykonání auditu se vytvoří plán na základě doporučení auditní společnosti. Následně se zahájí implementace doporučených změn.

5. Školení a vzdělávání zaměstnanců

Problém: Nedostatek znalostí o nových metodách a nástrojích.

Návrh řešení: Organizovat pravidelné školení pro zaměstnance v oblasti moderních kontrolních metod a nástrojů.

Aplikace: Vytvoření plánu školení a zaškolení pracovníků. Pravidelné aktualizace kurzu podle nových trendů a technologií v oboru.

Optimalizace kontrolní funkce je nezbytná pro zajištění konkurenceschopnosti a účinnosti COOP Plzeň.

Scénář

V současném konkurenčním prostředí je nezbytné pro organizace jako COOP Plzeň neustále vyhodnocovat a optimalizovat své kontrolní procesy. Důraz na digitální transformaci, podpořený integrací pokročilých softwarových řešení, nabízí potenciál pro zefektivnění těchto procesů.

Předním krokem v této optimalizaci je implementace kontrolního dashboardu v Salesforce. Tato iniciativa by měla být koordinována mezi IT, prodejním a finančním oddělením. Důvodem je, že vytváření vizualizací pro pravidelné finanční analýzy, sledování skladových zásob a prodejních dat vyžaduje komplexní pochopení datových potřeb všech oddělení. Pro maximalizaci užitečnosti těchto vizualizací by mělo být nastaveno automatické zasílání upozornění vedoucím oddělení v případě odchylek. Aby bylo zajištěno, že tyto nástroje budou správně využívány, je klíčové zařadit školení vedoucích oddělení v jejich správné interpretaci a aplikaci.

Dále je třeba akcentovat význam zákaznické zpětné vazby v rámci kontrolních procesů. Automatizovaný sběr zákaznických recenzí, například pomocí nástrojů jako Trustpilot nebo Google Reviews, může poskytnout neocenitelný vhled do výkonnosti a vnímání značky. Integrace těchto recenzí přímo do Salesforce umožní snadné sledování a analýzu těchto dat.

Neméně důležité je i přehodnocení a aktualizace stávajících kontrolních protokolů. Procesní inovace, zahrnující dynamické metody, jako je technologie sledování zásob v reálném čase, by mohla nabídnout značné výhody oproti tradičním měsíčním inventurám. Kromě implementace nových protokolů je však důležité zajistit, aby byly všechny relevantní týmy správně vyškoleny v jejich používání.

Konečně, s nárůstem složitosti datových systémů stává se kontrola datové kvality nezbytností. Výběr a implementace specializovaných nástrojů pro kontrolu datové kvality, jako je například Talend Data Quality, může zajistit, že všechna data, na která se společnost spoléhá pro své rozhodování, jsou konzistentní a přesné. Opět je zde důraz na důležitost školení, které by zajišťovalo, že tyto nástroje jsou správně používány.

Je ovšem třeba poznamenat, že optimalizace kontrolní funkce v COOP Plzeň je neustálý proces, který vyžaduje pravidelné hodnocení a aktualizaci. Integrace moderních softwarových řešení a metod je klíčem k udržení konkurenceschopnosti v dnešním rychle se měnícím obchodním prostředí.

Akvizice

V kontextu akvizice COOP je zapotřebí:

- 1) Stanovit jasné a měřitelné standardy – definovat očekávání výkonu, což může zahrnovat specifické finanční cíle, integrační cíle nebo personální cíle v rámci akvizice. Zajistit, aby tato očekávání byla pružná a mohla reagovat na nečekané výzvy během procesu akvizice.
- 2) Zavést proces pro pravidelné měření aktuálního výkonu – zaměřit se na kvantitativní měření, jako jsou finanční ukazatele, a kvalitativní měření, například hodnocení spokojenosti klíčových zaměstnanců nebo reakcí zákazníků na změny po akvizici.
- 3) Porovnat aktuální výkonnost s předem stanovenými standardy – identifikovat potenciální odchylky, což vede k určení oblastí, kde integrace nesplňuje počáteční očekávání.
- 4) Aplikovat korekční opatření pro řešení významných odchylek – provádět hloubkovou analýzu příčin odchylek; například, pokud je větší ztráta klíčových zaměstnanců než se očekávalo, je zapotřebí prozkoumat faktory jako odměňování, firemní kulturu nebo nespokojenost s novým vedením. Vytvořit konkrétní akční plány, které mohou zahrnovat

školení pro manažery, revizi odměňovacích plánů nebo iniciativy pro zlepšení týmového ducha a integrace.

Aplikace těchto principů je klíčová pro úspěšnou akvizici a zajistí, že obě společnosti budou schopny maximalizovat výhody spojení, zachovat klíčové talenty a dosáhnout svých finančních a operačních cílů.

Delegování

Delegování kontrolních povinností v kontextu akvizice COOP:

- 1) Stanovení kontrolovaných oblastí – nejprve je zapotřebí identifikovat klíčové oblasti v rámci akvizice, které vyžadují dohled a kontrolu. Může jít o financování, integraci technologických systémů, převod majetku, integraci týmů, zajištění souladu s regulativními normami atd.
- 2) Identifikace odpovědných manažerů – pro každou kontrolovanou oblast by měl být určen konkrétní manažer, který má dostatečné znalosti a zkušenosti v dané oblasti. Tito manažeři budou mít konečné slovo v delegování specifických úkolů.
- 3) Stanovení delegování v rámci interních týmů – Manažeři by měli:
 - a) rozpoznat klíčové kompetence v rámci svých týmů;
 - b) přiřadit konkrétní kontrolní úkoly jednotlivým členům týmu na základě jejich dovedností a zkušeností;
 - c) zajistit pravidelné zpětné vazby a kontrolních setkání k monitorování pokroku a řešení případných problémů.
- 4) Výběr a spolupráce s třetími stranami – v případech, kdy interní tým nemá potřebné kompetence nebo zdroje pro provádění kontroly, je zapotřebí zvážit zapojení externích auditorů či specialistů. Je zapotřebí provést důkladný výběrový proces těchto třetích stran, včetně kontroly jejich odbornosti, reference a nákladové efektivity. Po výběru je důležité definovat a sjednat smluvní podmínky spolupráce, včetně konkrétního rozsahu práce, časových rámců a odpovědností.
- 5) Kontinuální komunikace a revize – je zapotřebí zajistit pravidelnou komunikaci mezi manažery, interními týmy a třetími stranami. To zahrnuje pravidelná kontrolní setkání, reporty o pokroku a revize stanovených kontrolních mechanismů. V případě odchylek od plánu či neočekávaných problémů je třeba rychle reagovat a přizpůsobit delegování úkolů či postupy kontroly.

Prověření finančního výkonu

Aby COOP Plzeň úspěšně prověřil finanční výkon nabyté společnosti, musí se pustit do několika konkrétních kroků, které zahrnují jak sběr a analýzu dat, tak komunikaci s různými týmy. Začneme tím, že COOP Plzeň potřebuje přístup k účetním a finančním systémům nabyté společnosti. Je třeba zajistit, aby účetní tým měl v reálném čase přístup k těmto datům, což může vyžadovat technologickou integraci nebo aspoň pravidelný manuální přenos dat. Po zajištění přístupu k datům by měl analytický tým COOP Plzeň začít sledovat klíčové finanční ukazatele. To zahrnuje, ale nejenom:

- tržby – porovnat skutečné tržby s projekcemi nebo s historickými daty z doby před akvizicí;
- marže – analyzovat brutto a provozní marže, aby bylo možné identifikovat případné neefektivity nebo příležitosti ke zlepšení;

- náklady – prozkoumejte hlavní nákladové položky a zjistěte, zda se liší od předpokladů;
- ziskovost – sledujte EBITDA a další relevantní ziskové ukazatele.

Pokud analytický tým identifikuje jakékoli odchylky od očekávání, měl by postoupit k podrobnější analýze těchto oblastí. Mohlo by to zahrnovat revizi smluv s dodavateli, analýzu prodejních kanálů nebo hodnocení efektivity operací. Dále je důležité pravidelně komunikovat s managementem nabyté společnosti. Mohou poskytnout cenný kontext k číslům a pomoci identifikovat příčiny jakýchkoli odchylek. Navíc, pravidelná komunikace podporuje kulturu transparentnosti a vzájemného respektu.

Technologie hraje klíčovou roli v tomto procesu. COOP Plzeň by měl investovat do finančního reportovacího nástroje, který umožňuje rychlou a podrobnou analýzu dat. Pokud takový nástroj již existuje, mohl by být rozšířen o data z nabyté společnosti. Pokud ne, je čas pro jeho implementaci. V dlouhodobém horizontu by COOP Plzeň mohl také zvážit provádění pravidelných interních auditů, aby se ujistil, že všechny finanční procesy a operace nabyté společnosti jsou prováděny v souladu s nejlepšími postupy a standardy společnosti COOP.

Výsledkem těchto kroků bude porozumění finančnímu výkonu nabyté společnosti, což umožní COOP Plzeň rychle reagovat na příležitosti nebo výzvy a maximalizovat hodnotu akvizice.

Kontrola dodržování právních a regulačních předpisů

Po dokončení akvizice je klíčovým úkolem pro COOP Plzeň zajištění toho, aby nabytá společnost dodržovala všechny relevantní právní a regulační předpisy. Nedodržení v těchto oblastech může vést k vysokým pokutám, právním sporům a poškození reputace, což může v konečném důsledku ovlivnit celkovou hodnotu akvizice.

Začátek tohoto procesu by měl spočívat ve vymezení všech relevantních právních a regulačních oblastí, které se vztahují k činnosti nabyté společnosti. Právní oddělení COOP Plzeň by mělo sestavit seznam těchto oblastí a zajistit, že má k dispozici všechny nezbytné informace a dokumenty. Následně by měla být zahájena důkladná revize všech interních procesů nabyté společnosti. Zde by mohl být vhodné povolat externí právní firmu či auditora, který by provedl nezávislý audit. Toto posouzení by mělo zkoumat, zda interní postupy a politiky společnosti odpovídají právním a regulačním standardům. Důležité je také prověřit, zda společnost drží všechny potřebné licence a zda dodržuje předpisy týkající se ochrany dat.

Dalším krokem je revize dodržování licenčních požadavků. Některé licence mohou vyžadovat pravidelné obnovy, zatímco jiné mohou mít specifické požadavky na provoz. Toto je obzvláště důležité, pokud nabytá společnost provozuje v oblastech, které vyžadují specializované licence nebo certifikace.

Ochrana dat je další klíčovou oblastí. Zde je nezbytné zajistit, že veškerá data, zejména osobní data zákazníků a zaměstnanců, jsou správně chráněna a zpracovávána v souladu s relevantními předpisy, jako je například Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR).

Když jsou všechny tyto revize a audity dokončeny a identifikovány případné nedostatky, je nezbytné tyto problémy co nejdříve řešit. To může zahrnovat úpravy interních postupů, školení zaměstnanců nebo dokonce restrukturalizaci některých oddělení.

Konečně, pravidelná komunikace s vedením nabyté společnosti je nezbytná. Je důležité, aby vedení bylo informováno o výsledcích auditů, eventuálních nedostacích a plánech na jejich řešení. Vzájemná spolupráce a otevřený dialog mezi COOP Plzeň a nabytou společností je klíčovým faktorem pro úspěch v této oblasti.

3.6 Realizace projektu

3.6.1 Přípravná fáze

Zpracování konceptu projektu

Cíle projektu

Integrace systémů personalistiky a kontrolingu – po akvizici je nutné sjednotit a optimalizovat systémy obou družstev pro efektivnější správu a kontrolu.

Digitalizace a automatizace procesů – implementovat moderní IT řešení pro zefektivnění procesů, snížení manuální práce a zvýšení přesnosti dat.

Vytvoření jednotné firemní kultury – harmonizace pracovních postupů a politik mezi oběma družstvy pro upevnění spolupráce a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Koncepční fáze:

- analýza současného stavu,
- stanovení priorit a směru,
- návrh řešení,

Stanovení projektového týmu

Složení týmu: provozní, ekonomický, IT a personální manažer z COOP Plzeň, doplnění o externího projektového manažera.

Role a odpovědnosti:

- Provozní manažer – zajištění hladkého průběhu operací a integrace procesů.
- Ekonomický manažer – dozor nad finančními aspekty projektu, včetně rozpočtování a nákladové efektivity.
- IT manažer – implementace a integrace IT systémů, zajištění technologické podpory.
- Personální manažer – řízení změn v oblasti lidských zdrojů, včetně školení a rozvoje zaměstnanců.
- Externí projektový manažer – koordinace projektu, zajištění komunikace mezi týmy a sledování pokroku projektu.

3.6.2 Analýza a plánování

Při plánování rozsáhlého projektu, jako je optimalizace a inovace personalistiky a kontrolingu v COOP Plzeň, je klíčové zohlednit časování projektu ve vztahu k finančnímu cyklu společnosti. Výběr vhodného období pro realizaci projektu je zásadní, aby nedošlo k negativnímu ovlivnění běžného provozu společnosti a její finanční stability.

Jedním z hlavních aspektů, které je třeba vzít v úvahu, je cash flow společnosti. Je důležité naplánovat projekt v období, kdy má společnost dostatečné finanční prostředky, aby pokryla náklady projektu bez toho, aby ohrozila své běžné operace. To znamená, že projekt by měl být naplánován v období, kdy je cash flow společnosti na vrcholu, což obvykle koresponduje s obdobím po hlavních prodejních sezónách nebo po obdržení významných plateb od zákazníků.

Dalším důležitým faktorem je cyklus nákupu a zásobování. Společnost by se měla vyhnout plánování projektu v období, kdy jsou naplánovány velké nákupy nebo investice do zásob, protože tyto aktivity mohou významně ovlivnit dostupnost finančních prostředků. Podobně je třeba zvážit i plánované kapitálové výdaje, jako jsou investice do nových zařízení nebo rozšíření infrastruktury, které mohou vyžadovat významné finanční zdroje.

Mzdové cykly jsou dalším klíčovým prvkem, který je třeba vzít v úvahu. Projekt by neměl kolidovat s obdobími, kdy společnost vyplácí mzdy, bonusy nebo jiné pracovní odměny. Tyto výdaje mají přednost, protože mají přímý dopad na morálku a produktivitu zaměstnanců.

Kromě těchto finančních aspektů je důležité zvážit i další operativní faktory, jako jsou například sezónní výkyvy v podnikání, plánované marketingové kampaně nebo jiné strategické iniciativy, které mohou vyžadovat pozornost a zdroje společnosti. Tyto aktivity mohou ovlivnit jak dostupnost lidských zdrojů, tak finanční kapacity potřebné pro úspěšné provedení projektu.

V neposlední řadě je třeba vzít v úvahu i externí faktory, jako jsou tržní trendy, ekonomické podmínky a regulační změny, které mohou ovlivnit časování a realizaci projektu. Například ekonomická recese nebo změny v legislativě mohou vyžadovat přeorientování zdrojů nebo změnu priorit.

Finanční přehled

Následující finanční údaje představují roční finanční přehled společnosti COOP Plzeň. Tyto údaje slouží jako základ pro posouzení finančního zdraví a kapacity společnosti k realizaci rozsáhlého projektu, jako je optimalizace a inovace personalistiky a kontroingu. V kontextu projektového managementu a rozhodování o investicích jsou tyto informace klíčové pro několik důvodů:

- posouzení finanční kapacity,
- cash flow analýza,
- plánování a rozhodování,
- rizikové hodnocení.

Příjmy a Zisk

Roční tržby: 823 450 000 Kč

Čistý zisk: 41 172 500 Kč

Marže čistého zisku: Přibližně 5%

Bilance

Aktiva:

- Oběžná aktiva: 212 300 000 Kč
- Z toho hotovost a ekvivalenty hotovosti: 53 780 000 Kč
- Dlouhodobá aktiva: 305 500 000 Kč

Pasiva:

- Krátkodobé závazky: 102 150 000 Kč
- Dlouhodobé závazky: 153 600 000 Kč

Vlastní kapitál: 262 050 000 Kč

Cash Flow

Operativní cash flow: 62 340 000 Kč

Investiční cash flow: -21 500 000 Kč

Finanční cash flow: -11 200 000 Kč

Čistý přírůstek hotovosti za rok: 29 640 000 Kč

Finanční Analýza

Likvidita a Solventnost:

- aktuální likvidita (Current Ratio) – přibližně 2,08 (212 300 000 Kč / 102 150 000 Kč), což naznačuje dobré krátkodobé platební schopnosti;
- poměr zadluženosti (Debt-to-Equity Ratio) – přibližně 0,59 (153 600 000 Kč / 262 050 000 Kč), což je přijatelný poměr ukazující, že společnost není příliš zadlužená.

Finanční kapacita pro projekt:

- dostupná hotovost a ekvivalenty – 53 780 000 Kč může být použito jako primární zdroj financování;
- roční čistý přírůstek hotovosti – 29 640 000 Kč poskytuje další prostředky pro financování projektu.

Možnosti Financování:

- vnitřní financování – s dostupnou hotovostí a stabilním cash flow je COOP Plzeň schopna pokrýt část nákladů projektu.
- externí financování – pro zbytek nákladů může společnost využít bankovní úvěr nebo jiné formy financování.

Hrubé odhadované náklady na projekt

V rámci přípravy na realizaci projektu optimalizace a inovace personalistiky a kontrolingu, který je klíčovým krokem v procesu akvizice s jiným družstvem, byl proveden důkladný odhad nákladů spojených s tímto projektem. Cílem této zprávy je poskytnout přehledný a komplexní pohled na finanční aspekty projektu, které jsou nezbytné pro informované rozhodování a strategické plánování.

Projekt zahrnuje několik klíčových oblastí, ve kterých budou vyžadovány investice. Tyto oblasti zahrnují nákup a implementaci nových technologií a softwaru, školení zaměstnanců, konzultační služby, integraci a přizpůsobení procesů, a další související náklady. Níže je uveden detailní přehled odhadovaných nákladů (viz tabulka 2) v jednotlivých kategoriích:

- technologie a software,
- školení a vzdělávání zaměstnanců,
- konzultace a externí podpora,
- integrace a přizpůsobení procesů,
- další související náklady,

- ERP systém.

Tabulka 2 Hrubé odhadované náklady na optimalizaci společnosti COOP Plzeň

Kategorie	Popis	Odhadované Náklady (Kč)
Technologie a software		
HR management software	Nákup/licencování a implementace ATS systému	500 000–1 000 000
Software pro kontrolní Funkce	Nákup/licencování a implementace finančního/auditního softwaru	300 000–700 000
Optimalizace stávající IT infrastruktury	Servery, databáze, počítače, konstrukční prvky	450 000-650 000
Nákup/Licencování a Implementace ERP	Celkové náklady na ERP systém	1 000 000-2 000 000
Školení uživatelů ERP	Organizace a provedení školení	100 000-200 000
Systém mezd	Optimalizace software pro mzdové účetnictví	50 000-100 000
Školení a vzdělávání zaměstnanců		
Školení na nové HR systémy	Organizace a provedení školení	100 000–300 000
Školení na kontrolní systémy a procesy	Organizace a provedení školení	100 000–300 000
Konzultace a externí Podpora		
HR konzultace a podpora implementace	Služby externích konzultantů	200 000–500 000
Konzultace pro kontrolní funkce	Služby externích konzultantů nebo auditorů	200 000–500 000
Integrace a přizpůsobení procesů		
Integrace systémů a Procesů	Práce IT a projektového týmu na integraci a přizpůsobení	150 000–400 000
Další související náklady		
Nábor a výběr nových Zaměstnanců	Náklady na inzerci volných pozic, proces výběrového řízení, zaškolení a integraci nových zaměstnanců,	100 000–250 000
Interní komunikace a marketing	Komunikační kampaně a aktivity employer branding	50 000–150 000
Retrukturalizace	Náklady na analýzu a plánování změn ve struktuře oddělení	200 000-500 000
Projektový plán	Vytvoření projektového plánu	150 000-200 000
Analýza	Analýza nákladů, toků, procesů, ...	200 000-350 000
ERP Systém (pokud zahrnut)		
Nákup/Licencování a implementace ERP	Celkové náklady na ERP systém	1 000 000-2 000 000
Školení uživatelů ERP	Organizace a provedení školení	100 000-200 000
Údržba a podpora ERP	Průběžné náklady na údržbu a podporu ERP	50 000

Zdroj: Vlastní (2023)

Celkové odhadované náklady projektu se pohybují v rozmezí od 4,9 milionu Kč do 10,9 milionu Kč. Je důležité zdůraznit, že tyto odhady jsou předběžné a mohou se měnit v závislosti na vývoji projektu a tržních podmínkách. Tento rozpočet byl sestaven s ohledem na

potřebu dosáhnout optimálního poměru mezi náklady a přínosem, a zároveň zajišťuje, že projekt bude realizován efektivně a v souladu s nejvyššími standardy kvality.

Na základě dostupných finančních údajů je COOP Plzeň v silné pozici k financování celého projektu z interních zdrojů. S dostatečnou hotovostí, silným operativním cash flow a zdravým čistým ziskem má společnost finanční kapacitu k pokrytí nákladů projektu, a to i v případě, že by náklady dosáhly svého maximálního odhadu. Tato situace umožňuje společnosti realizovat projekt bez nutnosti zadlužování nebo využívání jiných forem externího financování, což je výhodné z hlediska minimalizace finančních rizik a udržení finanční stability společnosti.

Identifikace zainteresovaných stran

Identifikace zainteresovaných stran je klíčovým krokem v procesu projektového řízení, protože úspěch projektu často závisí na správném pochopení a řízení jejich očekávání a potřeb. Pro projekt optimalizace a inovace personalistiky a kontrolingu v rámci COOP Plzeň v rámci akvizice identifikace vypadá následovně:

- Vedení COOP Plzeň – tato skupina zahrnuje vrcholové manažery a rozhodovací orgány společnosti. Jsou klíčovými zainteresovanými stranami, protože mají zodpovědnost za strategické směřování společnosti a poskytují nezbytné zdroje pro realizaci projektu.
- Zaměstnanci COOP Plzeň – tato skupina zahrnuje všechny úrovně zaměstnanců společnosti, od výkonných pracovníků po střední a vyšší management. Jsou přímo ovlivněni změnami, které projekt přinese, a jejich angažovanost a přijetí nových procesů a systémů je klíčové pro úspěch projektu.
- IT oddělení COOP Plzeň – tato skupina hraje zásadní roli v implementaci a integraci nových technologických řešení. Jejich technická expertiza a spolupráce jsou nezbytné pro hladký průběh projektu.
- HR oddělení COOP Plzeň – HR oddělení bude úzce spolupracovat na implementaci nových HR systémů a procesů. Jejich podpora a zapojení jsou klíčové pro úspěšnou implementaci a přijetí změn v personalistice.
- Externí projektový manažer – jako hlavní koordinátor projektu má tento manažer zásadní roli v plánování, řízení a komunikaci průběhu projektu mezi všemi zainteresovanými stranami.
- Zhotovitel projektu / dodavatel technologie a software – tato skupina zahrnuje firmy a konzultanty, kteří poskytují potřebný software a technologická řešení a projekt vedou jako smysluplný technický celek. Jejich spolupráce a podpora jsou klíčové pro technickou stránku projektu.
- Další Zainteresované Strany – mohou zahrnovat externí auditory, regulační orgány, dodavatele, zákazníky a další strany, které mohou být nepřímo ovlivněny nebo mají zájem na výsledcích projektu.

Vytvoření projektového plánu

Vytvoření projektového plánu je zásadním krokem v procesu řízení jakéhokoli projektu, včetně projektu optimalizace a inovace personalistiky a kontrolingu v COOP Plzeň. Tento plán slouží jako cestovní mapa pro celý projekt, určuje cíle, rozsah, časový rámeček, zdroje, rozpočet a klíčové milníky.

Na počátku procesu tvorby projektového plánu je důležité provést důkladnou analýzu současného stavu a identifikovat specifické potřeby a cíle projektu. Tento krok zahrnuje shromažďování informací od všech zainteresovaných stran a analýzu interních procesů a systémů. Na základě této analýzy je možné definovat jasné a měřitelné cíle projektu, které jsou v souladu s celkovou strategií a cíli společnosti.

Dalším krokem je rozpracování rozsahu projektu. Tento rozsah by měl být co nejpřesněji definován, aby se předešlo budoucím nedorozuměním nebo změnám, které by mohly projekt zdržet nebo zvýšit jeho náklady. Je důležité stanovit, co projekt zahrnuje a co je mimo jeho rámec.

Po definici rozsahu projektu následuje plánování časového rámce. Tento plán zahrnuje všechny klíčové aktivity a úkoly, jejich trvání a logické posloupnosti. Je důležité být realistický při odhadu doby potřebné k dokončení jednotlivých úkolů a zohlednit možné rizikové faktory, které by mohly způsobit zpoždění.

Rozpočet projektu je dalším klíčovým prvkem. Musí být pečlivě sestaven tak, aby odrážel všechny očekávané náklady spojené s projektem. Je důležité zahrnout nejen přímé náklady, jako jsou náklady na materiál nebo služby externích dodavatelů, ale také nepřímé náklady, jako jsou interní zdroje a čas zaměstnanců.

Nakonec je důležité zahrnout do projektového plánu systém sledování a kontroly. Tento systém by měl umožňovat pravidelné hodnocení pokroku projektu a poskytovat mechanismy pro řešení jakýchkoli problémů nebo odchylek od plánu.

Analýza rizik

Výběrové řízení

Výběrové řízení na zhotovitele projektu optimalizace a inovace personalistiky a kontrolingu začíná definicí a specifikací požadavků. Tento krok je zásadní, protože přesně stanovuje, co COOP Plzeň od projektu očekává a jaké jsou její potřeby. Po definici požadavků následuje sestavení výběrové komise, která bude zodpovědná za celý proces výběru. Tato komise obvykle zahrnuje zástupce z různých relevantních oddělení společnosti, jako jsou IT, HR, finance a provoz.

Následuje vypracování a zveřejnění výzvy k podání nabídek. Tento dokument obsahuje všechny relevantní informace o projektu, včetně technických specifikací, časového plánu a kritérií pro výběr. Zájemci o projekt poté mají možnost podat své nabídky. Po uzavěrci podání nabídek komise pečlivě posoudí všechny přijaté nabídky. Tento proces zahrnuje hodnocení technické způsobilosti dodavatelů, finanční stability, předchozích zkušeností s podobnými projekty a celkové náklady.

Po vyhodnocení nabídek následuje fáze jednání s nejvhodnějšími kandidáty. Cílem těchto jednání je nejen dojednat finanční podmínky, ale také upřesnit detaily týkající se implementace a časového plánu. Po úspěšném dokončení jednání a vzájemné dohodě je s vybraným dodavatelem uzavřena smlouva.

Celý proces je provázen důsledným dodržováním transparentnosti a spravedlivosti, aby bylo zajištěno, že výběr dodavatele je proveden v nejlepším zájmu COOP Plzeň. Po uzavření smlouvy následuje fáze implementace, kdy vybraný dodavatel začíná s realizací projektu v souladu se smluvními podmínkami. Během této fáze je důležitá pravidelná komunikace a koordinace mezi dodavatelem a projektovým týmem COOP Plzeň, aby byl projekt úspěšně dokončen podle plánu a rozpočtu.

Posouzení projektu a rozhodnutí o jeho smysluplnosti

3.7 Zodpovězení výzkumných otázek

- 1) Jaké jsou hlavní nedostatky v současných manažerských rolích a funkcích ve firmě COOP Plzeň, které významně ovlivňují její celkovou efektivitu a dosahování firemních cílů?

Hlavními nedostatky je zastaralý systém SAP R/3, který omezuje schopnost firmy efektivně reagovat na dynamické změny trhu a interního prostředí. Kromě toho, manažerská funkce „Kontrola“ nebyla optimalizována, což může vést k neefektivním rozhodovacím procesům.

- 2) V jaké míře současné manažerské funkce ve firmě COOP Plzeň odrážejí nejlepší praxi v oboru a jak se srovnávají s konkurenčními firmami?

Na základě naší analýzy současné manažerské funkce COOP Plzeň zaostávají za nejlepšími praxemi v oboru, zvláště vzhledem k používání zastaralého systému. V porovnání s konkurenčními firmami, které možná využívají modernější technologická řešení, může COOP Plzeň čelit výzvám v oblasti efektivnosti a pružnosti.

- 3) Jaké jsou hlavní vnitřní a vnější faktory, které vedou k identifikovaným nedostatkům v manažerských funkcích ve firmě COOP Plzeň?

Vnitřní faktory zahrnují zastaralé technologické systémy a možná nedostatečné školení nebo zaškolení zaměstnanců v moderních nástrojích a technikách. Vnější faktory mohou zahrnovat rychlé změny v obchodním prostředí, rostoucí konkurenci a nové technologické trendy.

- 4) Jaké konkrétní strategie a metody by mohly být aplikovány k optimalizaci identifikovaných nedostatků v manažerských funkcích ve firmě COOP Plzeň?

Bylo navrženo, aby firma přešla ze SAP R/3 na Salesforce ERP. Toto by posílilo manažerskou funkci „Kontrola“, umožnilo lepší integraci dat a zvýšilo efektivitu rozhodování. Dále by mělo být zvaženo pravidelné školení zaměstnanců v nových systémech a technologiích.

- 5) Jakým způsobem mohou být navrhované optimalizace kvantifikovány v kontextu zlepšení efektivnosti, zvýšení ziskovosti nebo dosažení firemních cílů?

Optimalizace mohou být kvantifikovány prostřednictvím klíčových výkonnostních ukazatelů (KPIs), jako je zkrácení doby rozhodování, zvýšení ROI za použité technologické nástroje nebo snížení chybovosti v rozhodovacích procesech.

- 6) Jak budou navrhované optimalizace ovlivňovat interní zúčastněné strany, zejména zaměstnance firmy, a jak může být tento dopad minimalizován či řízen?

Zaměstnanci mohou čelit překážkám při adaptaci na nové technologie nebo procesy. Pro minimalizaci těchto dopadů by mělo být zajištěno důkladné školení, podpora při implementaci a otevřená komunikace o změnách.

- 7) Jaké specifické optimalizace v oblasti infrastruktury a manažerských funkcí budou zapotřebí pro úspěšné sloučení a rozšíření činnosti po odkupu nového družstva?

Pro úspěšné sloučení je důležité zajistit, aby oba systémy byly kompatibilní. To může zahrnovat aktualizaci staršího systému nebo migraci dat. Manažerské funkce by měly být prozkoumány, aby bylo zajištěno, že jsou v souladu s nejlepšími praxemi a mohou efektivně řídit větší a složitější organizaci.

- 8) Jaké budou klíčové indikátory úspěchu pro hodnocení efektivnosti implementovaných optimalizací v rámci integrace a rozšíření činnosti po odkupu družstva?

Klíčové indikátory úspěchu mohou zahrnovat čas potřebný k integraci systémů, míru adaptace zaměstnanců na nové procesy, zlepšení v oblasti finanční výkonnosti po sloučení a zlepšení v oblasti zákaznické spokojenosti nebo tržního podílu.

3.8 Diskuse

V posledním desetiletí, v důsledku rapidní technologické evoluce a změn v obchodním prostředí, se stala efektivní kontrola jedním z hlavních pilířů úspěchu organizací. Pro společnosti operující v oblasti maloobchodu, jako je COOP Plzeň, je to klíčové pro zajištění konkurenceschopnosti a dlouhodobé udržitelnosti.

Základem úspěšné kontrolní funkce je schopnost přizpůsobit se novým výzvám a využít inovační nástroje k jejímu vylepšení. Například integrace pokročilých softwarových řešení, jakým je Salesforce, nabízí nové možnosti pro vizualizaci dat, což zvyšuje transparentnost a usnadňuje rychlé rozhodování (Sharma, 2023). Avšak samotná implementace tohoto softwaru nestačí. Je nezbytné zohlednit specifika daného obchodního sektoru a vytvořit přizpůsobené kontrolní dashboardy, které reflektují aktuální potřeby organizace (Houitte, 2023).

Dalším důležitým aspektem je význam zákaznické zpětné vazby. V dnešní digitální době může automatizovaný sběr a analýza zákaznických recenzí nabídnout hluboký vhled do výkonnosti a vnímání značky (Shah a Rai, 2022). Tento aspekt by neměl být opomíjen, protože spokojení zákazníci jsou často nejlepším ukazatelem úspěšného kontrolního procesu.

Přestože moderní technologie nabízejí řadu výhod, s sebou přinášejí i nové výzvy. Jednou z nich je potřeba zajistit kvalitu dat, na kterých se kontrolní procesy zakládají. Jak správně poznamenal Taylor (2022), výběr a implementace specializovaných nástrojů pro kontrolu datové kvality může být klíčovým faktorem v úspěchu kontrolního procesu.

V kontextu COOP Plzeň, aktualizace kontrolních protokolů, zejména v oblasti sledování zásob, je další klíčovou oblastí zájmu. Tradiční metody, jakými jsou měsíční inventury, mohou být v dnešní době nedostačující, což bylo zdůrazněno i v díle Tan a Sidhu (2022), kde autor hovoří o významech dynamického sledování zásob v reálném čase.

Závěr

V průběhu této výzkumné práce byla prozkoumána problematika optimalizace manažerských rolí a funkcí Kontrola a Personalistika v rámci COOP Plzeň. Práce se zaměřovala na konkrétní aspekty, které mají významný vliv na účinnost a efektivitu těchto kontrolních procesů.

Od počátku bylo zjištěno, že ačkoliv COOP Plzeň disponuje uceleným kontrolním systémem, zahrnujícím kvantitativní a kvalitativní metody, existují výzvy, které komplikují jeho plnou realizaci. Zejména v oblasti digitální integrace a aktualizace protokolů byla identifikována rigidita a zastaralost některých postupů, které mohou významně zvyšovat náklady a snižovat pružnost rozhodování.

Bylo také zjištěno, že optimalizace není jednoduchým úkolem. Navrhovaný přechod ze zastaralého systému SAP R/3 na moderní platformu Salesforce ERP je vnímán jako náročný jak z hlediska financí, tak času. Tento proces vyžaduje koordinaci mezi různými odděleními, zaškolení zaměstnanců a přizpůsobení novým procesům a technologiím.

V rámci postupu bylo identifikováno několik konkrétních kroků pro jednotlivá oddělení a bylo stanoveno, jaké nástroje a metody by měly být uplatněny pro co nejúčinnější implementaci. Byl kladen důraz na to, aby bylo dosaženo lepších informačních toků, redukce lidských chyb a zlepšení celkové reaktivnosti na trhu.

Je však třeba mít na paměti, že jakékoli změny, zejména ty tak rozsáhlé, s sebou přinášejí určitou míru nejistoty a rizika. Výhody větší efektivity a lepšího rozhodování v reálném čase je třeba vyvážit s potenciálními obtížemi spojenými s implementací a aklimatizací zaměstnanců na nový systém.

Celkově lze konstatovat, že optimalizace manažerské funkce „kontrola“ v COOP Plzeň má obrovský potenciál pro zlepšení vnitřních procesů, snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Výsledky této práce poskytují COOP Plzeň pevný základ pro budoucí rozhodování v oblasti optimalizace kontrolních a informačních systémů.

Literatura

Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, G., KOTLER, P., HARRIS, L., PIERCY, N.. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1042 s. ISBN: 80-247-1545-7.

ANDERSON, V., CALDWELL, C. *Job analysis: The building block of human resource management*. New York: Nova Science Publishers, 2018. 267 s. ISBN: 978-1-53613-198-7.

ARNOLD, J., RANDALL, R. *Work psychology: Understanding human behaviour in the Workplace.*, London: Pearson, 7 th edition, 2020. 656 s. ISBN: 10 129226943X.

BAKER, T. *The Future of Human Resources: Unlocking Human Potential*. New York: Business Expert Press, 2022. 232 s. ISBN: 9781637422298.

BINKOVÁ, K. *Základy managementu*. Brno: Univerzita obrany v Brně, 2019. 211 s. ISBN: 978-80-7582-111-9.

BRIGHT, D. et al. *Principles of Management*. Texas, Rice university: Open Stax Textbooks, 2022. 674 s. ISBN: 9786762194553.

CUMMINGS, S., BRIDGMAN, T., HASSARD, J., ROWLINSON, M. *A New History of Management*. Cambridge: Cambridge University Press, 2017. 377 s. ISBN: 978-1316502907.

ČSN ISO 690. *Dokumentace: bibliografické citace: obsah, forma a struktura*. Praha: Český normalizační institut, 2017. 32 s.

DAUM, C. *Principles of Management Essentials You Always Wanted To Know*. Colorado: Vibrant Publishers, 2021. 208 s. ISBN: 10 1949395723.

DRUCKER, P. F. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Routledge, 2 nd edition, 2017. 420 s. ISBN: 9781315130873.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN: 978-80-271-0434-5.

FOURNIER, C. *The Manager's Path*. California: O'Reilly Media, 1 st edition, 2017. 244 s. ISBN: 9781491973899.

GILBRETH, L., M. *The Psychology of Management*. New York: LEGARE STREET PR, 2022. 358 s. ISBN: 1017116636.

GRANT, D. *Organizational Theory: A Critical and Philosophical Reading*. Los Angeles: SAGE Publications, 2018.

HODGES, J. *Managing and Leading People through Organizational Change: The Theory and Practice of Sustaining Change through People*. London: Kogan Page Publishers, 2021. 368 s. ISBN: 9781789667981.

HORSTMAN, M., BRAUN, K., SENTES, S. *The Effective Manager*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2 nd edition, 2023. 240 s. ISBN: 9781394181612.

CHAFFEY, D. *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*. London: Pearson UK, 2019. 545 s. ISBN: ISBN-13: 9781292241623.

KAVANAGH, M. J., CARLSON, K. D., JOHNSON, R. D. *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. California: SAGE Publications, Inc, 5 th edition, 2020. 568 s. ISBN: 1544396740.

- KELLY, P. *Management Theory and Practice*. Hampshire: Cengage Learning EMEA, 9 th edition, 2020. 640 s. ISBN: 9781473769724.
- KETS DE VRIES, M. F. R. *Down the Rabbit Hole of Leadership: Leadership Pathology of Everyday Life*. Cham, Schweiz: Springer International Publishing, 2019. 186 s. ISBN: 978-3-319-92461-8.
- KINGSNORTH, S. *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. London: Kogan Page, 2 nd edition, 2019. 384 s. ISBN: 978-0749484224.
- LANDERS, R., SCHMIDT, G. *Social Media in Employee Selection and Recruitment. Theory, Practice, and Current Challenges*. Cham, Schweiz: Springer International Publishing, 1 st edition, 2016. 376 s. ISBN: 978-3-319-29989-1.
- MANTLE, M. W., LICHTY, R. *Managing the Unmanageable*. Boston: Addison-Wesley Professional, 2 nd edition, 2019. 544 s. ISBN: 9780135667361.
- MARSHEV, V. *History of Management Thought*. New York: Springer Nature, 2021. 710 s. ISBN: 978-3-030-62337-1.
- MEULENBROEK, R. A., DANIVSKA, V. *A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services*. Oxfordshire: Routledge, 1 st edition, 2021. 270 s. ISBN: 9780367652876.
- MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row Publishers, Inc., 1973. 298 s. ISBN 13: 978-0060445560.
- MORGAN, G. *Images of Organization*. London: SAGE Publications, 2 nd edition, 2016. 485 s. ISBN: 100761906339.
- NIKITINSKY, N. *Improving Talent Management with Automated Competence Assessment: Research Summary*. New York: Springer International Publishing, 2018. 82 s. DOI: 10.1007/978-3-319-62870-7_8.
- NIKOLAOU, I., OOSTROM, J. *Employee Recruitment, Selection, and Assessment*. London: Psychology Press, 1 st edition, 2015. 252 s. ISBN: 9781138823266.
- SHUFUKU, H., *Management Control Systems for Strategic Changes: Applying to Dematurity and Transformation of Organizations*. Singapore: World Scientific Pub, Co Inc, 2020. 200 s. ISBN: 9789811219771.
- SCHÄFFER, U., WEBER, J. *Controlling & Management Review – Jahrgang 2020*. Berlin: Springer-Verlag GmbH, 2021. 493 s. ISBN: 3658333359.
- SCHMIDT, L., HOLLOWAY, K. *Redefining HR: Transforming People Teams to Drive Business Performance*. London: Kogan Page; 1st edition, 2021. 280 s. ISBN-10: 1789667046.
- SCHROEDER, D., LOMBARDO, F. *The Ideal Employee, Understanding and Dealing with Personality Tests*. 1.ed. London: LexisNexis, 2016. 252 s. ISBN: 978-1632847850.
- SPIELMANN, K. *The Logic of Intelligence Analysis: Why Hypothesis Testing Matters*. New York: Routledge, 1 st edition., 2018. ISBN: 978-0367606947.
- STANFORD, N. *Designing Organisations*. 3 nd edition. London: Profile Books Ltd, 2022. 384 s. ISBN: 9781788167574.
- SUTTON, A. *People, Management and Organizations*. London: Bloomsbury Academic, 2018. 360 s. ISBN: 9781137605047.

TRAHAIR, R. *Behavior, Technology, and Organizational Development: Eric Trist and the Tavistock Institute*. New York: Routledge, 1 st edition, 2015. 352 s. ISBN: 9781351295925.

USTUNDAG, A., CEVIKCAN, E. *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*. New York City: Springer Publishing, 2017. 286 s. ISBN: 3319578707.

VIBRANT PUBLISHERS. *Principles of Management Essentials You Always Wanted To Know*. Colorado, USA: Vibrant Publishers, 2018. 162 s. ISBN: 9781949395662.

WITZEL, M. *A History of Management Thought*. 2 nd edition. Abingdon, United Kingdom: Routledge, 2017. 394 s. ISBN: 9781317433354.

ZAVYALOVA, E., POPKOVA, E. *Industry 4.0. Fighting Climate Change in the Economy of the Future*. Switzerland AG: Springer Nature, 2022. 473 s. ISBN: 9783030794958.

ZLÁMAL, J., BAČÍK, P. a BELLOVÁ, J. *Management: základy managementu*. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. 104 s. ISBN: 978-80-7402-421-4.

Internetové zdroje

AHMAD, S., ALQAARNI, S.: *Job Analysis in Organizations: Transition From Traditional to Strategic*. International Journal of Professional Business Review. [online]. 2023. [cit. 2023-07-14] Dostupný z WWW:

[\(PDF\) Job Analysis in Organizations: Transition From Traditional to Strategic \(researchgate.net\)](#)

BAILEY, D., ALMUSHARRAF, N.: *Investigating the Effect of Chatbot-to-User Questions and Directives on Student Participation*. [online]. 2021. [cit. 2023-07-14] Dostupný z WWW:

[\(PDF\) Investigating the Effect of Chatbot-to-User Questions and Directives on Student Participation \(researchgate.net\)](#)

COVERDILL, J., FINLAY, W.: *High Tech and High Touch: Headhunting, Technology, and Economic Transformation*. [online]. 2017. [cit. 2023-07-14] Dostupný z WWW:

[Coverdill, J. E., & Finlay, W. \(2017\). High Tech and High Touch: Headhunting, Technology, and Economic Transformation \(researchgate.net\)](#)

DOMINICI, G., ROBLEK, V.: *Complexity Theory for a New Managerial Paradigm: A Research Framework*. [online]. 2016. [cit. 2023-07-14] Dostupný z WWW:

[\(PDF\) Complexity Theory for a New Managerial Paradigm: A Research Framework \(researchgate.net\)](#)

DUIJST, D.: *Can we Improve the User Experience of Chatbots with Personalisation?* [online]. 2017. [cit. 2023-07-14] Dostupný z WWW:

[\(PDF\) Can we Improve the User Experience of Chatbots with Personalisation? \(researchgate.net\)](#)

HOUITTE, D. R. et al.: *Data quality challenges in dashboard development in industry 4.0 context: an engineering-to-order manufacturing case study*. [online]. 2023. [cit. 2023-05-17] Dostupný z WWW:

[\(PDF\) Data quality challenges in dashboard development in industry 4.0 context: an engineering-to-order manufacturing case study \(researchgate.net\)](#)

KARAN, B. CH., a MERCY, O. F.: *A Critical Review of Literature on Employment Selection Tests*. Journal of Human Resource and Sustainability Studies. [online]. 2021. [cit. 2023-05-17] Dostupný z WWW:

[\(PDF\) A Critical Review of Literature on Employment Selection Tests \(researchgate.net\)](#)

RATHORE, S.: *The Impact of AI on Recruitment and Selection Processes: Analysing the role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures*. International Journal for Global Academic & Scientific Research. [online]. 2023. [cit. 2023-10-03] Dostupný z WWW:

[\(PDF\) The Impact of AI on Recruitment and Selection Processes: Analysing the role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures \(researchgate.net\)](#)

SHAH, Z., RAI, S.: *A Research Paper on the Effects of Customer Feedback on Business*. International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology. [online]. 2022. [cit. 2023-05-17] Dostupný z WWW:

[\(PDF\) A Research Paper on the Effects of Customer Feedback on Business \(researchgate.net\)](#)

SHARMA, S.: *Data Visualization and its impact in decision making in business*. [online]. 2023. [cit. 2023-05-26] Dostupný z WWW:

[\(PDF\) Data Visualization and its impact in decision making in business \(researchgate.net\)](#)

TAN, W. CH., SIDHU, M. S.: *Review of RFID and IoT integration in supply chain management*. Operations Research Perspectives. [online]. 2022. [cit. 2023-05-26] Dostupný z WWW:

[\(PDF\) Review of RFID and IoT integration in supply chain management \(researchgate.net\)](#)

Přílohy

Příloha č. 1 Polostrukturovaný rozhovor s generálním ředitelem COOP Plzeň

T: Jak byste popsal současný stav firemní kultury a komunikace uvnitř firmy COOP Plzeň?

GŘ: Komunikace je občas výzvou. Přestože máme nástroje pro interní komunikaci, často se stává, že informace nejsou sdíleny včas mezi odděleními, což vede k duplikaci úsilí a zpožděním v projektu.

T: Existují nějaké konkrétní procesy nebo operace, které si myslíte, že by mohly být efektivnější?

GŘ: Rozhodně. Například naše procesy nákupu a zásobování můžou být lepší. Často čelíme výzvám s nedostatečným množstvím zásob, a to způsobuje zpoždění v dodávkách.

T: Jaký je váš postoj k inovacím ve firmě? Cítíte, že jsou v současné době správně podporovány?

GŘ: Inovace je pro nás klíčová. Avšak, často se setkávám s tím, že naše týmy nemají dostatečný čas či zdroje na experimentování s novými nápady kvůli stávajícím pracovním zátěžím.

T: Jaké jsou hlavní výzvy, kterým čelí vaši manažeři v jejich každodenní práci?

GŘ: Motivace a zpětná vazba. Mnoho našich manažerů zápasí s tím, jak správně motivovat své týmy a jak poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu, aniž by demotivovali zaměstnance.

T: Existují nějaká oddělení či týmy, kde si myslíte, že kompetence nebo vzdělání zaměstnanců může zaostávat za potřebami firmy?

GŘ: Myslím, že naše oddělení pro digitální marketing potřebuje více odborného školení. Trh se rychle mění a my potřebujeme být vždy o krok napřed.

T: Jaký je váš postoj k aktuálnímu systému řízení kvality a jaké výzvy vnímáte v této oblasti?

GŘ: Systém řízení kvality je sice robustní, ale často je pomalý. Musíme najít způsob, jak rychleji reagovat na problémy kvality, a zároveň zachovat vysoký standard, který od nás zákazníci očekávají.

T: Jak vnímáte současný stav spolupráce s externími dodavateli a partnery?

GŘ: Většinou je spolupráce dobrá, ale narážíme na komplikace při sjednávání smluv a řešení nesrovnalostí. Efektivní a transparentní komunikace s dodavateli je oblast, kde potřebujeme zlepšit.

T: Jaké technologické nástroje nebo platformy považujete ve vaší firmě za zastaralé, a myslíte si, že by bylo vhodné je aktualizovat nebo nahradit?

GŘ: Naši CRM a ERP systémy jsou trochu zastaralé. Ačkoliv splňují svůj účel, jejich rozhraní a funkčnost již nepostačují dnešním potřebám. Jejich aktualizace či náhrada by nám mohla přinést větší efektivitu.

T: Jaký je váš názor na firemní školení a rozvojové programy pro zaměstnance? Jsou aktuálně dostatečné?

GŘ: Věřím v neustálý rozvoj našich zaměstnanců. Avšak naše současné školení se více zaměřuje na technické dovednosti než na měkké dovednosti, jako je komunikace nebo řízení týmu. Zde vidím prostor pro zlepšení.

T: Jaký je váš postoj k firemní odpovědnosti a udržitelnosti? Vnímáte v těchto oblastech nějaké konkrétní výzvy?

GŘ: Udržitelnost je pro nás klíčová. Cítíme tlak jak od zákazníků, tak od regulačních orgánů. Naše výzva spočívá v nalezení rovnováhy mezi ekologickou odpovědností a finančními náklady.

T: Generální řediteli, slyšela jsem, že COOP Plzeň plánuje odkoupit soustavu prodejen od jiného družstva. Jaké hlavní výzvy vnímáte v této akvizici?

GŘ: Ano, máte pravdu. Jednou z hlavních výzev je integrace sofistikovanějšího ERP systému, který bude schopen zvládnout zvýšenou náročnost provozu a komplexnost obou družstev. Kromě toho se budeme muset vypořádat s personálními otázkami, jako je například přijímání nových zaměstnanců, přepracování plánů a zajištění, aby stávající zaměstnanci byli ochotni podepsat nové pracovní smlouvy pod hlavičkou COOP Plzeň.

T: Jaké kroky podnikáte, aby se proces integrace nových prodejen a personálu odehrál co nejhladčeji?

GŘ: V první řadě pracujeme na pečlivém auditu a zhodnocení stávajících systémů v obou družstvech. Chceme identifikovat možné překážky a výzvy včas, aby se nám podařilo minimalizovat překážky během integrace. Dále budeme investovat do školení a přípravy našeho týmu, abychom zajistili hladký přechod.

T: Jaké další kroky plánujete v oblasti technologie, zejména co se týče ERP systému?

GŘ: Jak jsem již zmínil, naše stávající CRM a ERP systémy jsou poněkud zastaralé. V rámci této akvizice se zaměříme na aktualizaci nebo nahrazení těchto systémů, aby lépe vyhovovaly našim rozšířeným potřebám.

T: Můžete nás informovat o postoji stávajících zaměstnanců, kteří se k vám připojí z nových prodejen?

GŘ: Je to proměnlivé. Zatímco někteří zaměstnanci vítají tuto změnu a vidí v ní příležitost k růstu a rozvoji, jiní mají obavy o svou budoucnost a jsou znepokojeni možnými změnami. Naším cílem je zajistit transparentní komunikaci a podporu pro všechny zaměstnance během tohoto přechodu.

T: Jaké změny očekáváte v oblasti firemní kultury a komunikace v důsledku této akvizice?

GŘ: Akvizice vždy přináší nové výzvy v oblasti firemní kultury. Budeme pracovat na tom, abychom integrovali to nejlepší z obou družstev a vytvořili kulturu, která bude podporovat spolupráci, inovace a růst.

T: Změní se nějakým způsobem vaše spolupráce s externími dodavateli a partnery po akvizici?

GŘ: Určitě se objeví některé nové výzvy, ale naše hlavní priorita zůstává stejná: efektivní a transparentní komunikace s našimi dodavateli a partnery.

Příloha č. 2 Výsledky otevřeného a axiálního kódování rozhovoru s generálním ředitelem COOP Plzeň

Myšlenka z rozhovoru	Kód
Komunikace je občas výzvou.	Komunikační výzvy
informace nejsou sdíleny včas	Nedostatečné sdílení informací
duplikaci úsilí a zpožděním v projektu	Procesní zpoždění
procesy nákupu a zásobování můžou být lepší	Neefektivní nákup a zásobování
nedostatečným množstvím zásob	Nedostatek zásob
Inovace je pro nás klíčová	Důraz na inovace
nemají dostatečný čas či zdroje	Nedostatek zdrojů
Motivace a zpětná vazba	Personální výzvy
Oddělení pro digitální marketing potřebuje více odborného školení	Potřeba školení v digitálním marketingu
Systém řízení kvality je sice robustní, ale často je pomalý	Problémy v řízení kvality
spolupráce s externími dodavateli a partnery	Spolupráce s dodavateli
Naši CRM a ERP systémy jsou trochu zastaralé	Zastaralé technologie
Školení se více zaměřuje na technické dovednosti než na měkké dovednosti	Zaměření školení
Udržitelnost je pro nás klíčová	Důraz na udržitelnost
Nalezení rovnováhy mezi ekologickou odpovědností a finančními náklady	Ekologická vs. finanční rovnováha

Sloučený kód	Přidružené kódy z otevřeného kódování
Komunikační a procesní výzvy	Komunikační výzvy, Nedostatečné sdílení informací, Procesní zpoždění
Výzvy v oblasti zásob a nákupu	Neefektivní nákup a zásobování, Nedostatek zásob
Výzvy v oblasti inovace a rozvoje	Důraz na inovace, Nedostatek zdrojů, Potřeba školení v digitálním marketingu, Zaměření školení
Manažerské a týmové výzvy	Manažerské výzvy
Výzvy v oblasti kvality a technologie	Problémy v řízení kvality, Zastaralé technologie
Externí vztahy a spolupráce	Spolupráce s dodavateli
Udržitelnost a odpovědnost	Důraz na udržitelnost, Ekologická vs. finanční rovnováha

Příloha č. 3 Polostrukturovaný rozhovor s ekonomickým ředitelem COOP Plzeň

T: Jak byste popsal současný finanční stav společnosti COOP Plzeň?

EŘ: Finanční stav společnosti je stabilní, ale čelíme výzvám v podobě rostoucích nákladů a tlaku na marže. Je důležité, abychom neustále hledali způsoby, jak zlepšit naši efektivitu a snižovat náklady, aniž bychom obětovali kvalitu našich služeb nebo produktů.

T: Jaké finanční strategie používáte k optimalizaci výnosů a snižování nákladů?

EŘ: Zaměřujeme se na detailní analýzu našich výdajů a příjmů, abychom identifikovali oblasti, kde můžeme ušetřit bez negativního dopadu na naše zákazníky. Také investujeme do technologií, které nám pomáhají zefektivnit naše procesy a snižovat operativní náklady.

T: Jaké jsou hlavní výzvy v oblasti cash flow managementu a jak je řešíte?

EŘ: Hlavní výzvou je udržet optimální úroveň likvidity pro každodenní operace a zároveň investovat do dlouhodobého růstu. Používáme předpovědi cash flow a pečlivě plánujeme naše investice a výdaje, abychom zajistili, že máme dostatek finančních prostředků pro naše operace.

T: Jaké finanční nástroje nebo metody používáte pro hodnocení investičních příležitostí?

EŘ: Používáme kombinaci finančních ukazatelů, jako je návratnost investic (ROI), interní výnosové procento (IRR) a doba návratnosti, abychom posoudili potenciální výnosnost a rizika spojená s investičními příležitostmi.

T: Jaké jsou vaše priority v oblasti rozpočtování a finančního plánování?

EŘ: Naše hlavní priority jsou přesnost, realističnost a flexibilita. Snažíme se vytvářet rozpočty, které odrážejí reálné tržní podmínky a zároveň nám poskytují dostatečnou flexibilitu pro reakci na nečekané události.

T: Jaké kroky podnikáte k minimalizaci finančních rizik?

EŘ: Důkladně monitorujeme tržní trendy a naše interní finanční ukazatele. Také diverzifikujeme naše investice a zdroje příjmů, abychom snížili závislost na jednom segmentu nebo trhu.

T: Jaký je váš postoj k zadlužení společnosti a jak řídíte dluhové portfolio?

EŘ: Naše strategie je udržovat zdravou bilanci mezi vlastním kapitálem a dluhem. Při řízení našeho dluhového portfolio se zaměřujeme na optimalizaci nákladů dluhu a jeho struktury, aby odpovídala našim dlouhodobým finančním cílům.

T: Jaké finanční výzvy očekáváte v nadcházejícím období?

EŘ: Očekáváme, že budeme čelit výzvám spojeným s rostoucími operativními náklady a možnými tržními fluktuacemi. Naše strategie je být proaktivní a flexibilní, abychom se mohli rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám.

T: Jaké jsou vaše plány pro další rozvoj finanční infrastruktury společnosti?

EŘ: Plánujeme další investice do finančních technologií a systémů, které nám umožní lépe analyzovat data a efektivněji řídit naše finanční operace. Také se zaměřujeme na zlepšení našich procesů finančního reportingu a analýzy.

T: Jaké jsou hlavní ekonomické motivace pro plánovanou akvizici a jak očekáváte, že se to projeví na finančních výsledcích společnosti?

EŘ: Hlavním cílem akvizice je rozšíření našeho tržního podílu a zvýšení efektivity našich operací. Očekáváme, že to povede k nárůstu tržeb a zlepšení marže čistého zisku, i když si uvědomujeme, že v krátkodobém horizontu může dojít k nárůstu nákladů spojených s integrací.

T: Jak plánujete financovat tuto akvizici, vzhledem k vaší současné finanční situaci a cash flow?

EŘ: S ohledem na naši zdravou likviditu a stabilní cash flow plánujeme akvizici financovat kombinací vnitřních zdrojů a externího financování. Využijeme naši dostupnou hotovost a

ekvivalenty a zvážíme možnosti bankovního úvěru nebo jiných finančních nástrojů pro pokrytí zbytku nákladů.

T: Jaké finanční rizika vidíte v souvislosti s touto akvizicí a jak plánujete tato rizika minimalizovat?

EŘ: Největší rizika spočívají v integraci systémů a kultur obou společností a v možném zvýšení operativních nákladů. Plánujeme tato rizika minimalizovat pečlivým plánováním, důkladným due diligence procesem a postupnou integrací, abychom zajistili hladký přechod.

T: Jaké jsou vaše očekávání ohledně návratnosti investice (ROI) z této akvizice?

EŘ: Očekáváme, že akvizice přinese pozitivní návratnost investice v střednědobém až dlouhodobém horizontu. Naše analýzy naznačují, že synergické efekty a rozšíření tržního dosahu by měly vést k zvýšení tržeb a zlepšení celkové finanční výkonnosti.

T: Jak plánujete řídit integraci nově akvizovaných aktiv do vaší stávající operativní a finanční struktury?

EŘ: Integrace bude probíhat postupně, s důrazem na minimalizaci narušení běžného provozu. Zaměříme se na harmonizaci finančních a operativních procesů, a to s cílem dosáhnout efektivitu a zajistit, že nově akvizovaná aktiva budou efektivně přispívat k našemu celkovému finančnímu výkonu.

Příloha č. 4 Polostrukturovaný rozhovor s technickým ředitelem COOP Plzeň

T: Jaké technologické výzvy očekáváte v souvislosti s plánovanou akvizicí a jak se na ně chystáte reagovat?

TR: Akvizice přináší výzvy v integraci IT systémů a infrastruktury. Naším hlavním cílem je zajistit, aby byly systémy obou společností kompatibilní. Plánujeme provést důkladný audit IT systémů akvizované společnosti a identifikovat klíčové oblasti, které vyžadují aktualizaci nebo integraci.

T: Jaké konkrétní kroky podniknete pro integraci technologických systémů a infrastruktury?

TR: Nejprve provedeme podrobnou analýzu stávajících technologických systémů obou společností. Poté vytvoříme plán integrace, který bude zahrnovat harmonizaci ERP a CRM systémů, sjednocení datových struktur a zajištění bezpečnosti dat. Důležitým krokem bude také školení zaměstnanců na nové systémy.

T: Jaké technologie nebo inovace plánujete implementovat pro zvýšení efektivity po akvizici?

TR: Plánujeme implementovat pokročilé analytické nástroje pro lepší pochopení tržních trendů a zákaznického chování. Také zvažujeme zavedení automatizace a robotizace v některých oblastech, aby se zvýšila efektivita a snížily provozní náklady.

T: Jaké jsou vaše plány na zajištění hladké technické integrace zaměstnanců z akvizovaných prodejen?

TR: Klíčem bude komunikace a školení. Zaměříme se na poskytování podrobných školení a podpory pro zaměstnance, aby se rychle adaptovali na nové systémy a procesy. Dále plánujeme zřídit tým podpory, který bude řešit jakékoli technické problémy, které mohou vzniknout během přechodného období.

T: Jaké kroky podnikáte pro zajištění bezpečnosti dat a ochrany soukromí v rámci procesu akvizice?

TR: Bezpečnost dat je pro nás prioritou. Zajistíme, že všechny přenášené a integrované datové soubory budou šifrovány a chráněny před neoprávněným přístupem. Dále budeme pravidelně provádět bezpečnostní audit a aktualizace, abychom zajistili, že naše systémy jsou v souladu s nejnovějšími standardy ochrany dat a soukromí.

Rozumím, vytvořím polostrukturovaný rozhovor s provozním ředitelem COOP Plzeň, který se zaměří na provozní aspekty a výzvy spojené s plánovanou akvizicí:

T: Jaké hlavní provozní výzvy očekáváte v souvislosti s akvizicí a jak se na ně připravujete?

PR: Akvizice přináší komplexní výzvy, zejména v oblasti logistiky a řízení zásob. Musíme zajistit, aby byly zásobovací řetězce obou společností efektivně integrovány. To zahrnuje harmonizaci dodavatelských smluv, sjednocení skladových procesů a optimalizaci distribučních tras.

Příloha č. 5 Polostrukturovaný rozhovor s provozním ředitelem COOP Plzeň

T: Jaké konkrétní kroky plánujete pro integraci provozních procesů a systémů?

PR: Nejprve provedeme důkladný audit stávajících provozních procesů v obou společnostech. Na základě toho vytvoříme plán integrace, který bude zahrnovat standardizaci operativních postupů, sjednocení systémů řízení zásob a integraci logistických systémů. Důležitým aspektem bude také zaškolení zaměstnanců na nové procesy a systémy.

T: Jaké technologie nebo inovace plánujete implementovat pro zvýšení efektivity provozu po akvizici?

PR: Plánujeme implementovat pokročilé systémy pro řízení zásob a logistiky, včetně automatizace a robotizace ve skladových operacích. Také zvažujeme zavedení IoT (Internet věcí) technologií pro lepší sledování a optimalizaci zásobovacích řetězců.

T: Jaké výzvy a řešení vidíte v oblasti integrace pracovních sil a kultur obou společností?

PR: Integrace pracovních sil je klíčová. Budeme pracovat na vytvoření jednotné firemní kultury a zajistíme, aby byly pracovní postupy a hodnoty obou společností vzájemně respektovány a integrovány. Plánujeme řadu teambuildingových aktivit a školení zaměřených na budování týmového ducha a vzájemného porozumění.

T: Jaké kroky podnikáte pro zajištění plynulého provozu během procesu akvizice?

PR: Klíčem je pečlivé plánování a komunikace. Zřídíme krizový tým, který bude monitorovat a řešit jakékoli provozní problémy, které mohou vzniknout během akvizičního procesu. Dále budeme pravidelně informovat zaměstnance o průběhu a plánech integrace, aby byli připraveni na změny a mohli efektivně reagovat na nové situace.



Optimalizace manažerských rolí a zodpovědností podniku COOP Plzeň

Andrea Kabátová / DEMBC03

Řešená problematika



úvod

Tato bakalářská práce se zabývá strategickým doporučením pro optimalizaci manažerských funkcí v rámci klíčových manažerských rolí ve společnosti COOP Plzeň, s cílem zlepšit jejich celkovou efektivitu a přispět k dosažení firemních cílů.

problém

Bakalářská práce se zaměřuje na chod konkrétního podniku a na problém jak tento podnik může optimalizovat své procesy a dosáhnout lepší efektivity a konkurenceschopnosti.

přístup

Teoretická část bakalářské práce byla zpracována na základě literárních zdrojů, uvedených v této práci. Praktická část se věnuje analýzám a rozhovorům, kde bylo identifikováno několik nedostatků v manažerských funkcích.

Postup řešení

zdroj

Zdroje byly použity knižní a internetové. Jako hlavní zdroj sloužily výsledky z vícekriteriální analýzy a polostrukturovaného rozhovoru.

získávání

K získání odpovídajících zdrojů byla použita klíčová slova jako manažerské funkce, manažerské role, plánování, organizace, kontrola, vedení a personalistika.

řešení

Na základě prováděných analýz a rozhovorů bylo identifikováno několik klíčových oblastí, kde firma COOP Plzeň vykazuje nedostatky nebo má potenciál pro zlepšení. Tato práce řeší možnou optimalizaci těchto nedostatků.

Výzkumné otázky:

1. Jaké jsou hlavní nedostatky v manažerských rolích ve firmě COOP Plzeň?
2. V jaké míře manažerské role ve firmě COOP Plzeň odrážejí nejlepší praxi v oboru?
3. Jaké jsou hlavní vnitřní a vnější faktory?
4. Jaké konkrétní strategie a metody by mohly být aplikovány k optimalizaci identifikovaných nedostatků?
5. Jakým způsobem mohou být navrhované optimalizace manažerských rolí kvantifikovány?
6. Jak budou navrhované změny v manažerských rolích ovlivňovat interní zúčastněné strany?
7. Jaké specifické změny v manažerských rolích a infrastruktuře jsou nezbytné pro úspěšnou integraci?
8. Jaké budou klíčové indikátory úspěchu pro hodnocení efektivity změn v manažerských rolích?

Cíl této práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je poskytnout strategická doporučení pro optimalizaci manažerských funkcí v rámci klíčových manažerských rolí.

Dílní kroky:



1. provést komplexní analýzu všech manažerských funkcí ve firmě COOP Plzeň a identifikovat nejzranitelnější a neefektivní aspekty těchto funkcí.



2. aplikovat vícekriteriální analýzu k určení dvou nejzávažnějších oblastí manažerských funkcí, které vyžadují okamžitou optimalizaci.

Výzkumné metody:

V rámci této práce byla uplatněna kombinace kvantitativních a kvalitativních metod.



1. polostrukturovaný rozhovor s generálním ředitelem společnosti



2. vícekriteriální analýza

Vícekriteriální analýza:

Podle výsledků této analýzy existují největší úskalí v oblastech „Kontrola“ a „Personalistika“.

Manažerská funkce	Aktuálnost nástrojů	Účinnost systému	Kapacita reakce na změny	Vnitřní spolupráce	Potřeba investice	Celkem
Plánování	3	2	2	3	4	14
Organizování	3	3	3	2	4	15
Vedení	4	3	2	4	3	16
Personalistika	2	2	3	2	5	14
Kontrola	2	2	2	1	5	12

Zdroj: vlastní

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VŠEM 1

Odhad nákladů na optimalizaci:

Kategorie	Popis	Odhadované náklady (Kč)
Techologie a software		
HR management software	Nákup/licencování a implementace ATS systému	500 000-1 000 000
Software pro kontrolní funkce	Nákup/licencování a implementace finančního/auditního softwaru	300 000-700 000
Optimalizace stávající IT infrastruktury	Servery, databáze, počítače, konstrukční prvky	450 000-650 000
Nákup/licencování a implementace ERP	Celkové náklady na ERP systém	1 000 000-2 000 000
Školení uživatelů ERP	Organizace a provedení školení	100 000-200 000
Systém mezd	Optimalizace software pro mzdové účetnictví	50 000-100 000
Školení a vzdělávání zaměstnanců		
Školení na nové HR systémy	Organizace a provedení školení	100 000-300 000
Školení na kontrolní systémy a procesy	Organizace a provedení školení	100 000-300 000
Konzultace a externí Podpora		
HR konzultace a podpora implementace	Služby externích konzultantů	200 000-500 000
Konzultace pro kontrolní funkce	Služby externích konzultantů nebo auditorů	200 000-500 000
Integrace a přizpůsobení procesů		
Integrace systémů a Procesů	Práce IT a projektového týmu na integraci a přizpůsobení	150 000-400 000
Další související náklady		
Nábor a výběr nových Zaměstnanců	Náklady na inzerci volných pozic, proces výběrového řízení, zaškolení a integraci nových zaměstnanců,	100 000-250 000
Interní komunikace a marketing	Komunikační kampaně a aktivity employer branding	50 000-150 000
Retructuralizace	Náklady na analýzu a plánování změn ve struktuře oddělení	200 000-500 000
Projektový plán	Vytvoření projektového plánu	150 000-200 000
Analýza	Analýza nákladů, toků, procesů, ...	200 000-350 000
ERP Systém (pokud zahrmut)		
Nákup/licencování a implementace ERP	Celkové náklady na ERP systém	1 000 000-2 000 000
Školení uživatelů ERP	Organizace a provedení školení	100 000-200 000
Údržba a podpora ERP	Průběžné náklady na údržbu a podporu ERP	50 000

Zdroj: vlastní

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VŠEM 1

Výsledky práce

Na základě provedeného výzkumu

- Lze konstatovat, že optimalizace manažerské funkce Kontrola má velký potenciál.
- Z dat lze vyčíst fakta:**
 - Přizpůsobení se novým procesům a technologiím se jeví jako náročné.
 - Proces optimalizace vyžaduje mnoho času a financí.
 - Společnost by získala větší výhody efektivity, lepší rozhodování, snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.
 - Zodpovězení výzkumných otázek.

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Přejít společnost ze SAP R/3 na Salesforce ERP
– posílení manažerské funkce „Kontrola“.






2. Pravidelné školení zaměstnanců v nových systémech a technologiích.



3. Implementace strategických změn v oblasti řízení, komunikace a infrastruktury.

Závěr

-  **Z výsledků analýzy a rozhovorů plyne několik doporučení jak ...**
-  Klíčovým aspektem je také potřeba řešit vnitřní a vnější faktory, které ...
-  Výsledky této práce poskytují ...



**DĚKUJI ZA
POZORNOST**