

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Manažerské dovednosti**

**Bektur Aibekov**

© 2021 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bektur Aibekov

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Manažerské dovednosti**

Název anglicky

**Managerial skills**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout vhodné postupy rozvoje manažerských dovedností vedoucí ke zlepšení úrovně řízení. Dílčími cíli je vytvořit literární rešerši specifikující oblast managementu, manažerských dovedností a funkcí. Cílem praktické části práce je analyzovat dovednosti vybraných manažerů a na základě výsledků těchto analýz navrhnout opatření.

### Metodika

Metodika teoretické části zahrnuje studium a srovnávání odborné literatury a internetových zdrojů. Zde jsou uvedeny základní informace, poznatky a definice k tématu manažerské dovednosti. Metodika praktické části práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření. Pomocí syntetické metody jsou na základě vyhodnocení dotazníků zhodnoceny manažerské dovednosti a popsány návrhy na případný rozvoj manažerských dovedností. Dále práce využívá analýzu dokumentů a organizačních norem, které jsou k dispozici během psaní bakalářské práce.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – leden – červenec 2020
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2020
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2020
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2020
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2021
6. Finální úpravy textů – únor 2021
7. Kompletace a odevzdání – březen 2021

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

Manažer, management, organizace, řízení, plánování, komunikace, manažerská osobnost, manažerské funkce a role, kompetence, dovednosti.

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. ŠULEŘ, O. KOŠŤAN, P. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- KUBEŠ, M. SPILLEROVÁ, D. KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80- 247-3902-1.
- NĚMEČEK, P. ZICH, R. Základy podnikového managementu. Brno: NC Publishing, 2009. ISBN 978-80-903858-7-0.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- WEIHRICH, H. KOONTZ, H. Management : A global perspective. Singapore: McGRAW-HILL, 2005. ISBN 007-123946-4.
- WEIHRICH, H. KOONTZ, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2021

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavlu Pánkovi za odborné vedení, čas a užitečné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti MSD za ochotu spolupracovat a za poskytnutí potřebných podkladů pro tvorbu závěrečné práce.

# Manažerské dovednosti

## Abstrakt

Hlavním tématem této bakalářské práce jsou Manažerské dovednosti. Cílem práce je definovat vlastnosti a potřebné dovednosti lidí ve vedoucích pozicích a zjistit, jaký vliv měla pandemie způsobená nemocí Covid-19 na změnu požadavků právě u manažerských pozic. Výsledek této bakalářské práce je výstup, který obsahuje návrh řešení pro přizpůsobení konkrétní části pracovního trhu v online prostředí při práci z domova a další změny, kterými firmy procházeli v souvislosti s krizovými opatřeními.

Bakalářská práce obsahuje teoretickou část a praktickou část. Teoretická část, která bude převážně vycházet z odborné literatury, bude obsahovat hlavní pojmy a definice manažerských dovedností, které budou souviset s praktickou částí. V praktické části je sledována situace managementu, tedy vedoucích pracovníků a leaderů ve světě v období před vypuknutím pandemie Covid-19 a během ní.

Anketním dotazováním ve vzorku společnosti byl zpracován kvalitativním způsobem výzkum prostřednictvím individuálních rozhovorů s manažery a jejich zaměstnanci. Na základě odpovědí respondentů jsou porovnány manažerské dovednosti vedoucího pracovníka v online a offline způsobu práce. S ohledem na výsledky výzkumu se pokusíme nabídnout řešení pro obměnu některých manažerských dovedností, které mohou ve společnosti nebo v týmu chybět pro lepší výkon práce právě v online světě, při práci na dálku. Výzkum je založen na kvalitativním výzkumu malého týmu (jeden manažer a 3 respondenti), ve kterém byli respondenti dotazováni na vnímání určitých manažerských funkcí, aby bylo zjištěno, jak se chování daného týmu v čase proměnilo.

**Klíčová slova:** manažer, management, manager, společnost, pandemie, lockdown, covid, Covid-19, organizace, řízení funkce, role, šetření, výzkum, rozhovor, organizační struktura, řízení lidí, team leader

## Management skills

## **Abstract**

The main topic of this thesis is Managerial skills, however, we will get into something deeper and more researchful within the managerial skills and will try to find out how these skills have changed and are seen under the circumstances of the pandemic at a certain company and then at the end we will try to offer a solution that the company can potentially implement to improve the workflow in its walls considering the new world of the "home-office" and totally digitalized systems.

Two major components of the work are the theoretical part and the practical part. The theoretical part that mostly will be taken from the professional literature will include the main concepts and definitions of the managerial skills that will be related to the practical part whereas in the practical part we will be observing the management situation in the world and in the given company before Covid - 19 and after Covid - 19.

The observation of the company was processed with a qualitative way of making research using one-to-one interviews with managers and employees. Based on these dialogs we will be comparing the manager's management skills in the timeline of the offline and online way of working due to the virus. Considering the results of the research we will try to offer a solution to inconsistencies and parts of the management skills that can be missing in the company or in a team for the better delivery of the job in the new world of distance work.

**Keywords:** Manager, management, company, pandemic, lockdown, Covid, COVID-19, organization, functions, role, research, interview, organization structure

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>6</b>
2.1 Cíl práce.....	6
2.2 Metodika.....	6
<b>3 Literární rešerše.....</b>	<b>8</b>
3.1 Management a základní pojmy .....	8
3.1.1 Management .....	8
3.1.2 Manažer .....	8
3.1.3 Organizace .....	8
3.1.4 Organizační struktura .....	10
3.1.5 Úrovní managementu.....	11
3.1.6 Vlastnosti manažera .....	13
3.2 Manažerská role a funkce .....	15
3.2.1 Manažerská role .....	15
3.2.2 Názory na manažerské funkce .....	17
3.2.3 Manažerské funkce podle Cyril J. O'Donnell a Harold Koontz .....	19
3.3 Manažerské dovednosti a kompetence .....	23
3.3.1 Dovednosti.....	23
3.3.2 Kompetence .....	24
3.4 Management v současné době během pandemie .....	26
3.4.1 Integrace managementu v nové době .....	27
3.4.2 Manažerská role a funkce během pandemie .....	28
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>30</b>
4.1 Popis společnosti.....	30
4.1.1 MSD .....	30
4.1.2 MSD IT Hub Prague .....	30
4.2 Jak se stát manažerem v MSD .....	31
4.3 Proces zahájení výzkumu .....	32
4.3.1 Cíle výzkumu .....	33
4.3.2 Typ Výzkumu .....	33
4.3.3 Respondenti .....	33
4.3.4 Výzkum .....	34
<b>5 Výsledky výzkumu a návrh na zlepšení. ....</b>	<b>38</b>
<b>6 Závěr .....</b>	<b>39</b>
<b>7 Seznam literatury a použitých zdrojů .....</b>	<b>40</b>



## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: TYPICKÉ RYSY MANAŽERSKÉ ČINNOSTI NA JEDNOTLIVÝCH ÚROVNÍCH ŘÍZENÍ .....	13
OBRÁZEK 2: 10 ROLÍ MANAŽERŮ PODLE HENRY MINTZBERG .....	17
OBRÁZEK 3: SVAZ PĚTI FUNKCÍ MANAZERA PODLE KOONTZA A O'DONNELA	23
OBRÁZEK 4: DOVEDNOSTI POTŘEBNÉ V ZÁVISLOSTI NA HIERARCHIÍCH ÚROVNĚ MANAGEMENTU PODLE ROBERTA KATZA .....	24
OBRÁZEK 5: ŠEST KOMPETENCÍ MANAŽERŮ .....	26

# 1 Úvod

Svět kolem nás je složen z organizací nebo systémů. Aby tyto organizace fungovaly, je zapotřebí je vždy řádně kontrolovat, řídit a vést. Bez řízení by nedošlo k žádnému pokroku v lidském pokroku. Jak se mění svět díky infrastruktuře, ekonomice, politice, technologickému pokroku nebo změně aktuálních společenských témat, mění se také způsob fungování společnosti, což má vliv na organizační systémy ve firmách a v dalších společenstvích. Právě organizace a společnosti jsou entitou, která v rámci své životaschopnosti a konkurenceschopnosti musí pružně reagovat na řadu vnějších i vnitřních vlivů. S tím souvisí i způsob, jakým je řízena, tedy které manažerské dovednosti jsou používány a jaký přístup je zvolen k příslušným pracovníkům.

Jedním z významných hybatelů z oblasti vnějších vlivů se stala pandemie způsobená nemocí Covid-19, která se objevila počátkem roku 2020. Svět si musel zvyknout na zcela nové prostředí, včetně podniků, firem, virus převážně zasáhl majitelé hotelů, restaurací, barů a dalších pohostinských činností. To znamená, že tyto struktury musely rozvíjet nové dovednosti dostatečně rychle, aby se udržely na živu. Manažeři tak museli s ohledem na novou éru online světa změnit své přístupy. Bylo zapotřebí začít rozvíjet nové schopnosti, zvyšovat kvalifikaci, měnit a implementovat zcela nové dovednosti.

Tato práce je založena na tendenci zjistit, jak se některé vybrané manažerské dovednosti mění v důsledku koronavirové pandemie. Teoretická část vychází z příslušné literatury, která je empirickým základem pro praktickou část, která je věnována výzkumu o tom, jak pandemie změnila management ve světě a v konkrétní společnosti je popsána struktura a účel změny.

Pro tento výzkum byla vybrána významná farmaceutická společnost, která zastává pozici jednoho z lídrů ve své oblasti – MSD. Aby však tento výzkum byl měřitelný a srozumitelný, při zkoumání je sledováno IT oddělení se zázemím v Praze. Respondenti pocházejí z jednoho z týmů, který je veden příslušným manažerem.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této práce je zjistit, jaké změny nastaly v oblasti managementu a manažerských dovedností během koronavirové pandemie a jakým způsobem bylo nutné se přizpůsobit v nově vzniklé situaci. V práci je porovnáno, jaké dovednosti byly využívány před rozšířením nemoci COVID-19 a během průběhu pandemie a jakým způsobem se navzájem liší, které dovednosti se používají více a které dovednosti méně vzhledem k novým podmínkám okolního fungování společnosti a v podstatě celého světa.

V teoretické části je popsána základní struktura managementu a role manažera. Téma je zmíněno také v souvislosti s nemocí COVID-19 a pokusím se definovat, jaké jsou nebo by měly být určité dovednosti během probíhající pandemie. Toto téma je výchozím bodem pro praktickou část, která vychází ze zkoumání na konkrétním příkladu.

V praktické části je předložen příklad vybrané společnosti, kde byl proveden průzkum vlivu COVID-19 na manažerské dovednosti a v závěru práce je nabízeno řešení při případném nedostatku v oblasti řízení, které plyne z dat z rozhovorů s podřízenými a jejich manažery.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První z nich je teoretická část a je věnována vysvětlení hlavních definic kvalit, dovedností a funkcí managementu a manažerů a všeho, co s nimi souvisí. Tato část také obsahuje popis toho, jak je management na současné situaci během pandemie a jak to bylo nutné změnit a jak to bylo ovlivněno virem. Informace byly převzaty zejména z odborné literatury a článků z internetu.

Praktická část, která je druhou hlavní polovinou práce, je založena na popisu společnosti, na způsobu, jak se v ní stát manažerem, a na kvalitativním výzkumu malého týmu v této společnosti s jedním manažerem a třemi jeho podřízenými. Výzkum zahrnuje rozhovory s otázkami. Tyto otázky vycházejí z teoretické části řízení a jejich hlavních pěti funkcí. Respondenti byli dotázáni, jak se změnilo vedení v jejich týmu s ohledem na důsledky pandemie.

Na základě srovnání a odpovědí respondentů bude sledován komentář, který bude obsahovat řešení stávajícího problému.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Management a základní pojmy

#### 3.1.1 Management

Slovo management pochází z anglického jazyka a znamená koordinace, organizace, řízení a vedení. Nejlepší definici Managementu vytvořila americká manažerská asociace.

"Management je způsob vedení, ve kterém se činnosti delegují na druhé. Je to složité umění, nikoliv věda, jako je fyzika anebo chemie." Jinými slovy, je to souhrn různých činností, které je třeba vykonat, aby organizace fungovala správně a efektivně. (Veber, 2009)

#### 3.1.2 Manažer

Pozice Manažera je samostatná profese, ve které příslušný pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi. Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. (Veber, 2009)

*„Manažeři jsou zodpovědní za procesy efektivního dokončování činností s jinými lidmi a prostřednictvím nich a za stanovování a dosahování cílů firmy prostřednictvím výkonu řídicích funkcí“.* (Andy Schmmitz, 2012)

#### 3.1.3 Organizace

Pojem Organizace označuje skupinu lidí, kteří se podílejí na plnění stanovených cílů. Lze jej chápat jako sociální systém, který zahrnuje všechny formální lidské vztahy. Organizace zahrnuje rozdělení práce mezi zaměstnance a sladění úkolů směrem ke konečnému cíli společnosti. (Businessjargons, 2019)

*“Strukturální vztah, kterým je podnik spojen, a rámeček, v němž je koordinováno individuální úsilí”* (Harold Koontz, 1955)

Lze organizace také označit za druhou nejdůležitější manažerskou funkci, která koordinuje práci zaměstnanců, získává zdroje a kombinuje je při plnění cílů společnosti.

## **Proces organizace**

Krok 1: Stanovení a klasifikace činností firmy.

Krok 2: Seskupení aktivit do funkčních oddělení.

Krok 3: Přiřazení pravomocí a odpovědnosti vedoucích oddělení za plnění přenesených úkolů.

Krok 4: Rozvíjení vztahu mezi nadřízeným a podřízeným v rámci jednotky nebo oddělení.

Krok 5: Rámcové politiky pro správnou koordinaci mezi nadřízeným a podřízeným a vytvoření konkrétních linií dohledu.

Organizací se rozumí proces zaměřený na cíl, jehož záměrem je dosažení stanovených výsledků prostřednictvím řádného plánování a koordinace mezi činnostmi. Opírá se o princip dělby práce a navazuje na vztah odpovědnosti mezi jednotlivými členy organizace.

## **Typy organizací**

Moderní svět podnikání zahrnuje různé typy organizací, z nichž každá je řízena tak, aby sloužila svému jedinečnému účelu a splňovala tak různé potřeby společností, v nichž působí. Nejběžnějším způsobem rozlišení mezi organizacemi je pohled na jejich cíle a individuální účel. Existuje 5 hlavních typů organizací:

### **Liniová organizace**

Liniová organizace je nejstarší a nejjednodušší struktura organizace, kdy nadřízený má přímý dohled nad svými podřízenými. Tok autority směřuje od nejvyšší úrovně vedoucí pozice až po nejnižší úroveň pracovníků v organizaci.

### **Funkcionální organizace**

Jak název napovídá, Funkcionální organizační struktura je taková, ve které je definováno řízení podle jednotlivých funkcí a kompetencí, které příslušejících k jednotlivým typům úkolů.

## Projektová organizace

V Projektové organizaci je celá společnost organizovaná podle projektů. Projektoví manažeři mají kontrolu nad projekty, koordinují je. Zdroje, které projektovou činnost vykonávají podléhají pouze správci projektu a vedoucí projektu, nebo-li manažer, má konečnou kontrolu nad všemi zdroji.

## Štábně-liniová organizace

Tento typ organizaci je zdokonalením oproti tradiční liniové organizaci. V Štábně-liniové organizaci se primární a podpůrné činnosti vztahují k linii dohledu prostřednictvím jmenování supervizora a specialisty, kteří jsou napojeni na liniového vedoucího.

## Maticová organizace

Maticová organizace je strukturou, ve které existuje více než jedna řada reportingových manažerů. Jinými slovy to znamená, že zaměstnanci organizace mají více než jednoho vedoucího. (Businessjargons, 2019)

### 3.1.4 Organizační struktura

**Organizační struktura** se týká způsobu koordinace jednotlivých pracovníků, podnikových činností a v důsledku celkové týmové práce v organizaci. K dosažení organizačních cílů a záměrů je nezbytné individuální práce řídit a koordinovat. Firemní struktura je cenným nástrojem při dosažení efektivní koordinace, protože specifikuje vztahy, kompetence a udává řád v souvislosti s hierarchií a odpovědností. Podniková struktura vymezuje formální komunikační kanály a popisuje, jakým způsobem jsou jednotlivé oddělené činnosti pracovníků a oddělení vzájemně propojeny. Organizace mohou fungovat v rámci různých početných a typově odlišných struktur, z nichž každá má své výhody a nevýhody. Jakákoliv struktura, která není správně spravována, může být sužována problémy, které se mohou projevit opakovanými potížemi v komunikaci mezi pracovníky a odděleními, v samotném důsledku při nedosažení cílů a zhoršenou ekonomikou podniku. (Mason Carpenter, 2009)

### 3.1.5 Úrovní managementu

Tři úrovně managementu zajišťují oddělení mezi manažerskými pozicemi organizace. Správní úroveň (rank) pracovníka v organizaci určuje rozsah oprávnění, stav, který má, a sled úkolů a činností, který může pracovník vykonávat. V organizaci se nacházejí tři úrovně managementu, ve kterých příslušní manažeři na jednotlivých úrovních mají různé role, aby mohla organizace fungovat efektivně a plynule.

1. **Vrcholový management:** Vrcholový management je nejvyšším zdrojem autority v podniku. Vrcholoví manažeři stanovuje cíle, zásady a plány pro firmu. Věnují nejvíce času plánování a koordinačním činnostem. Jsou přímo zodpovědní vlastníkům společností a jejich celkovému managementu. Tento princip je také popisován jako politika zodpovědnosti skupiny za směřování a výsledky, tedy úspěch činnosti podniku. Mezi důležité funkce vrcholového managementu patří:

- a) Stanovení cílů podniku.
- b) Vytvoření politiky a rámcových plánů pro dosažení stanovených cílů.
- c) Nastavení práce organizačního rámce pro výkon činností pracovníků a oddělení.
- d) Shromažďování finančních zdrojů, lidských zdrojů, materiálů a zásob strojů, jakožto technického zázemí firmy. a současně určování metodiky pro implementaci plánů do praxe (realizace).
- e) Vykonávání účinné kontroly nad činnostmi.
- f) Celkové vedení a řízení činností v operativě.

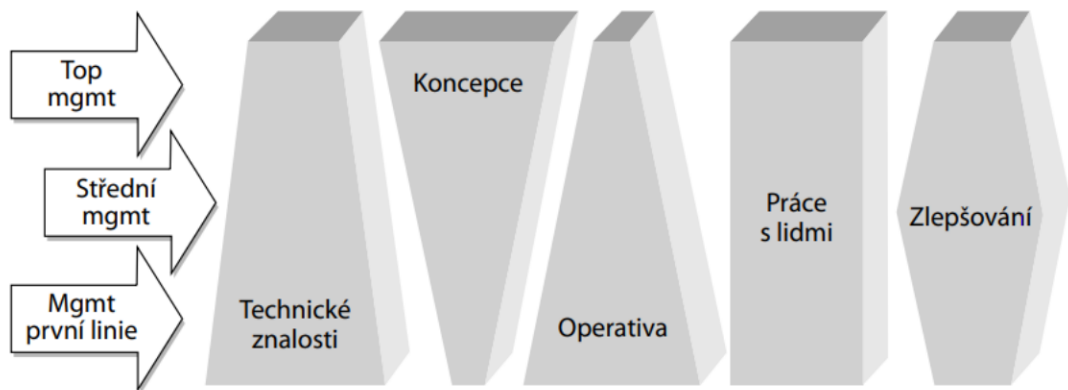
2. Úkolem **středního managementu** je implementovat politiku podniku a jednotlivé plány formulované vrcholovým managementem. Střední management slouží jako zásadní propojení mezi vrcholovým vedením a nižší úrovní podnikových činností nebo operativním řízením. Je zodpovědné vrcholovému vedení za fungování příslušných oddělení. Věnují více času organizačním a motivačním funkcím managementu, poskytují vedení a strukturu pro účel



podnikových vytyčených cílů. Bez nich by nebylo možné interní plány a ambiciózní očekávání vrcholového vedení realizovat. Toto jsou hlavní funkce středního managementu:

- a) Interpretace zásad schválených vrcholovým vedením.
- b) Příprava organizační struktury zřízené v jejich vlastních odděleních pro plnění cílů vyplývajících z různých obchodních politik.
- c) Přijmout a vybrat vhodné operativní a kontrolní zaměstnance.
- d) Včas přiřazovat činnosti, povinnosti a odpovědnosti kompetentním úsekům a pracovníkům pro realizaci plánů.
- e) Sestavit příslušné pokyny a připravit je nadřízenému pro jejich kontrolu.
- f) Motivovat zaměstnance k dosažení vyšší produktivity, sestavit a vést efektivně systém odměňování.
- g) Spolupracovat s ostatními odděleními na zajištění plynulého průběhu fungování celé organizace.
- h) Shromažďovat výsledky a další informace o výkonu v jejich oddělení.
- i) Podávat report vrcholovému vedení.
- j) Vydávat vhodná doporučení vrcholovému vedení pro lepší realizaci plánů a obchodní politiky.

**3. Nižší nebo operativní úroveň** je umístěna ve nižší části hierarchie managementu a za operační pokyny odpovídá této úroveň managementu. Skládá se z předáka, supervizorů, obchodních referentů, účetní a tak dále. Jsou v přímém kontaktu s řadovými zaměstnanci nebo dělníci. Jejich autorita a odpovědnost jsou omezené. Předávají dál pokyny středního managementu pracovníkům. Interpretují a rozdělují plány managementu na krátké vzdálenosti operační plány. Jsou také zapojeni do procesu rozhodování. Musí dostat práci přes dělníky. Umožňují pracovníkům různé úlohy, hodnotí jejich výkon a podřizují se vedení na střední úrovni. Více se zajímají o směrové a kontrolní funkce managementu. Věnují více času dohledu nad zaměstnanci. (Karam Pal, 2008)



**Obrázek 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení**

(Veber, 2009)

### 3.1.6 Vlastnosti manažera

Manažer své dovednosti nabývá nejen zkušenostmi v čase, na základě praxe. Existuje řada dispozic, se kterými se člověk rodí a které mu mohou poskytnout kvalitní základ pro to, aby se stal kvalitním manažerem a vedoucím pracovníkem. Top Vision, vzdělávací instituce pro pracovníky a vedoucí pozice ve firmách jmenuje 10 vlastností, které by měl úspěšný manažer mít:

Úspěšný manažer by měl mít především schopnost motivovat svůj tým, aby ho následoval. Mezi další patří:

#### 1. Vize

Motivací samotného manažera bývá často krát jeho vlastní vize. Otázky typu, kam by se měla společnost ubírat, kterou cestou se vydat a jaké kroky podniknout k dosažení stanovených cílů, to vše často provází kariéru vedoucího pracovníka nebo jiné vůdcovské typy. Důležitá je také přesná a jasná komunikace. Dobrý vůdce by měl mít kázeň jít přímo k cíli, navzdory různým komplikacím, ale také nadšení inspirovat ostatní.

## 2. Oddanost

Vedoucí osobnost věnuje veškerý potřebný čas a energii k naplnění svých vizí. Svým odhodláním pracovat dokonale inspiruje zaměstnance k podobnému přístupu.

## 3. Otevřenost

Správný manažer by měl být otevřený svým zaměstnancům, zejména pokud jde o jejich nové nápady a myšlenky. Určitě by je neměl předem odsuzovat.

## 4. Integrita

To, co manažer říká a myslí si, by se mělo shodovat s jeho jednáním. Integrita je pro důvěryhodnost velmi důležitá. Jiní potřebují vědět, že šéf nikdy nekompromisuje na svých zásadách. Mezi takové známky integrity patří dobře ovládané emoce, poctivost a absence lži.

## 5. Kreativita

Směr zaměstnanců na správnou cestu, možná pomoc při vymýšlení nových směrů, které dosud nebyly vyzkoušeny, to vše vyjadřuje koncept kreativity. Tato vlastnost pomůže vůdci vidět věci jinak, než vidí ostatní, a může pomoci ostatním.

## 6. Asertivita

Mnoho zaměstnanců nemá ráda agresivního, arogantního a popudlivého manažera. Buďte nápomocní, komunikativní, asertivní a snažte se vyřešit všechny problémy rozumně a klidně. Se správným řešením složitého problému bez zbytečných scén se výrazně zvýšíte v očích všech lidí ve vaší společnosti.

## 7. Velkorysost

Úspěšný lídr dokáže ocenit kvalitní práci a oceňuje práci odvedenou co nejširšímu okruhu spolupracovníků. V problémových situacích naopak nese osobní odpovědnost za neúspěch. Pomáhá ostatním cítit se dobře, zvyšuje jejich sebevědomí a sjednocuje pracovní tým.

## 8. Skromnost

Pokora a skromnost jsou také důležité vlastnosti. Vedoucí pracovník by měl vnímat každého člena svého týmu jako individuální přínos, a pokud k částečnému úspěchu přispěla celá společnost, absolutně každý by měl být chválen.

## 9. Spravedlnost

Manažer by se měl naučit jednat se všemi lidmi spravedlivě. Znamý dvojitý metr by mohl snížit důvěryhodnost napříč týmem. Vedoucí by se měl zajímat o všechna fakta a měl by poslouchat všechny zúčastněné.

## 10. Smysl pro humor

Desátým důležitým prvkem je smysl pro humor. Je-li to vhodné, je příjemné se zaměstnanci smát nebo si dokonce ze sebe dělat legraci. V uvolněné a přátelské atmosféře budou vaši zaměstnanci pracovat pohodlně, což se určitě brzy projeví na jejich výkonech. (Topvision, 2018)

## 3.2 Manažerská role a funkce

### 3.2.1 Manažerská role

Expert na management, autor a akademik Henry Mintzberg doporučuje rozdělit manažerské role a odpovědnosti a organizovat pracoviště pro zjednodušení složitých konceptů. Věří, že dovednosti se učí zkušenostmi a nelze je jednoduše učit ve třídě.

Ve svých studiích specifikoval 10 rolí manažerů. Ačkoli každý manažer je jiný, Mintzberg poznamenal, že každý by se měl naučit a ovládat každou z těchto mezilidských, informačních a rozhodovacích rolí:

#### 1. Mezilidské

**Reprezentant (figurehead).** Reprezentant je odpovědný za dodržování sociálních, politických a právních kodexů společnosti. Jinými slovy reprezentují svou společnost profesionálním způsobem.

**Vůdce/lídr (leader).** Všichni manažeři by měli být vůdci schopni srozumitelné komunikace, vědomě inspirovat a trénovat lidi ve svém týmu. Pracovníci by měli vědět, že se mohou obrátit na svého manažera pro jakoukoliv podporu, která souvisí s výkonem jejich práce.

**Spojovací článek (liaison).** Jsou zodpovědní za vytváření sítí mimo jejich společnost a předávání potřebných informací.

## 2. Informační

**Sběrač podnětů (monitor).** Monitor vyhledává informace uvnitř i vně své společnosti, aby správně vyhodnotil fungování své společnosti a identifikoval problémy, k nimž je třeba přistoupit, nebo změny, které je třeba provést.

**Šířitel podnětů (disseminator).** Diseminátoři by pak měli interně předávat cenné informace zaměstnancům a podle toho dále delegovat úkoly.

**Mluvčí (spokesperson).** Manažeři by také měli předávat informace externě a jednat jako za podnik jako mluvčí jejich značky.

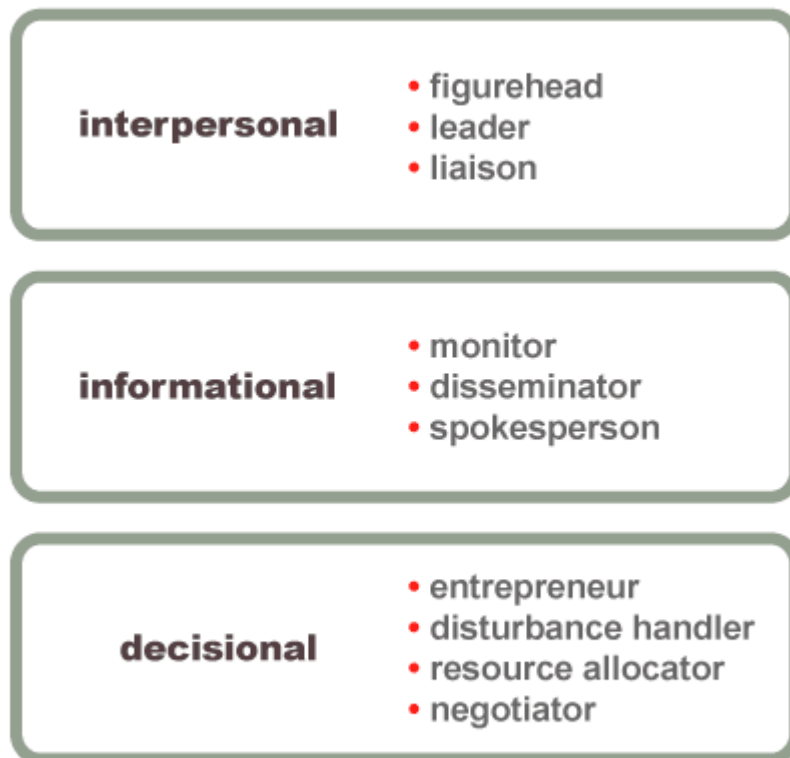
## 3. Rozhodovací

**Podnikatel/tvůrce změn (entrepreneurial).** Manažeři by stejně jako podnikatelé a vlastníci společnosti měli proaktivně přemýšlet o změnách a inovacích. Měli by být také schopni vytvářet a implementovat nové nápady.

**Řešitel poruch (disturbance-handler).** Veškeré vnější nebo vnitřní problémy nebo další překážky by měly řešit manažeři.

**Přidělovatel zdrojů (resource-allocator).** Manažeři musí přidělit a dohlížet na různé zdroje, od financování až po zajištění dostatečného vybavení pro efektivní výkon práce.

**Vyjednač (negotiator).** Vyjednač odpovídá za účast a řízení jednání v rámci své organizace i mimo ní.



**Obrázek 2: 10 rolí manažerů podle Henry Mintzberg**

(Managementguru, 2014)

### 3.2.2 Názory na manažerské funkce

Proces managementu je označován jako sekvence, ve které má manažer přidělen své funkce v organizaci. Tyto funkce se charakteristicky opakují. Jsou obsaženy jedna v druhé. Proces managementu zahrnuje tvorbu, plánování, organizaci, motivaci, komunikaci, kontrolu atd. Proces plánování znovu zahrnuje všechny výše vyjmenované funkce. Podobné je to také u ostatních funkcí, které také zahrnují všechny ostatní v procesu řízení. Proto lze všechny funkce považovat za vzájemně provázané. Která manažerská funkce je nejpodstatnější? Každá funkce je životně důležitá sama o sobě. Ale žádná z funkcí není důležitější než ta druhá. Význam každé funkce závisí na konkrétním úkolu liší se dle priorit, které se většinou

stanovují v závislosti na čase. Všechny funkce tak hrají svou vlastní roli při dosahování cílů organizace.

Mnoho odborníků na management diskutovalo o funkcích managementu. Do dnes mezi nimi není jednomyslnost ohledně porovnání manažerských funkcí. Hlavním důvodem tohoto nedostatku souhlasného názoru je, že různí odborníci z řad managementu diskutovali o funkcích řízení studií rozdílných typů organizací z nesourodých odvětvích a velikostí, a navíc z odlišných úhlů pohledu.

Henri Fayol, otec principů managementu, klasifikoval manažerské funkce následovně:

- a) Plánování
- b) Organizování
- c) Delegování
- d) Koordinace
- e) Řízení

Gulick a Urwick klasifikovali manažerské funkce do sedmi charakteristik. Vytvořili slovo „POSDCORB“ k popisu jednotlivých funkcí managementu. Každé písmeno tohoto slova označuje počáteční písmeno:

- a) P - Planning - Plánování
- b) O - Organizing - Organizování
- c) D - Directing - Řízení
- d) S - Staffing - Personalistika
- e) CO - Coordinating - Koordinace
- f) R - Reporting - Reportování
- g) B - Budgeting - Finanční plánování

Podle R.C. Davise, existují tři manažerské funkce, jsou jimi:

- a) Plánování
- b) Motivace
- c) Kontrola

Zatímco G. R. Terry klasifikoval manažerské funkce do činností:

- a) Plánování
- b) Organizování
- c) Aktivace
- d) Kontrola

### **3.2.3 Manažerské funkce podle Cyril J. O'Donnell a Harold Koontz**

Všichni autoři měli jednomyslnost pouze ve vztahu ke třem funkcím, a to plánování, organizování a kontrola. Funkce managementu, které se zabývají řízením lidského chování při plnění úkolů, experti nazývají řízením, motivací nebo komunikací. Někteří autoři zavedli personální funkce rozdělením sociálního aspektu organizace.

Koontz a O'Donnell klasifikovali funkce managementu do pěti znaků. Uvedli, že „nejúčinnější metodou klasifikace manažerských funkcí je jejich uspořádání do činností jakými je plánování, organizování, personální zajištění, vedení a kontrola.“ Podle nich tedy existuje pět funkcí managementu:

- A. Plánování
- B. Organizování
- C. Personalistika
- D. Vedení
- E. Kontrola



### 3.2.3.1 Organizování

Podle Fayola, organizovat obchod znamená “poskytnout mu vše užitečné pro jeho fungování – suroviny, nástroje, kapitál a personál.” Organizace tedy zahrnuje sdružování pracovní síly a materiálních zdrojů pro dosažení cílů stanovených podnikem. Organizace zahrnuje následující proces:

- a) Určování a definování činností zapojených do dosažení cílů stanovených vedením;
- b) Seskupení činností do logického vzorce;
- c) Přiřazování činností konkrétním pozicím a lidem; a
- d) Delegování pravomocí na jejich pozice a osoby, aby jim umožnilo vykonávat činnosti, které jim byly přiděleny. (Koontz a O'Donnel, 1955)

Organizační funkce pomáhá zvyšovat efektivitu podniku. Dále tím, že zabrání opakování a duplikaci činností, snižuje provozní náklady podniku.

Tato funkce však může být pro podnik užitečná, pouze pokud existují jasné a ověřitelné cíle a jasné pochopení činností potřebných k dosažení cílů a jasná definice oprávnění přiděleného manažerům na všech úrovních.

### 3.2.3.2 Personalistika

Každý podnik se zajímá o kvalitu svých zaměstnanců, zejména svých manažerů. Personální funkce se týká tohoto aspektu řízení. Podle Harolda Koontze a Cyrila O'Donella „manažerská funkce personálního obsazení zahrnuje obsazení organizační struktury správným a efektivním výběrem, hodnocením a rozvojem zaměstnanců tak, aby plnili role navržené do této struktury.“ Mezi personální funkce tedy patří:

- a) řádný výběr kandidátů na pozice;
- b) řádná odměna;
- c) řádné školení a rozvoj, které jim umožní účinně plnit své organizační funkce; a
- d) řádné hodnocení zaměstnanců. (Koontz a O'Donnel, 1955)

Personální funkci vykonává každý manažer podniku, protože je aktivně spojován s náborem, výběrem, školením a hodnocením svých podřízených. Například představenstvo podniku přebírá personální funkci výběrem a hodnocením výkonného ředitele, který naopak vykonává tyto funkce ve vztahu k jeho podřízeným, jako jsou vedoucí divizí nebo vedoucí oddělení. Obdobně personální funkci vykonávají také vedoucí oddělení nebo jejich podřízení.

Personální funkce je obtížná manažerská funkce, protože se týká výběru osob, které jsou náležitě kvalifikované a psychicky dobře přizpůsobené situaci.

*„Personalistika se zabývá řízením lidských zdrojů v organizaci. Skládá se z identifikace správných jednotlivců pro správné pozice, jejich výběru, školení a udržení v organizaci. Personalistika začíná nejprve identifikací požadavků na zaměstnání, následovanou pochopením dovedností a schopností potřebných k plnění požadavků na zaměstnání.“ (Syed Haider Ali, 2017)*

### **3.2.3.3 Vedení**

Vedení je jednou z důležitých funkcí managementu a je svým způsobem uměním a také procesem realizace. Zatímco ostatní funkce, jako je plánování, organizování a personální zajištění, jsou pouze přípravou na provedení práce, funkce řízení ve skutečnosti samotnou práci zahajuje.

Vedení se zabývá aktivací členů organizace, aby pracovali efektivně na dosažení cílů organizace. Řízení spočívá v tom, že manažer říká podřízeným, jak mají vykonávat úkoly, které jsou jim přiřazeny. Jedná se o vedení, dohled a motivaci podřízených k dosažení cílů podniku. Podle Josepha Massieho se vedení “týká celkového způsobu, jakým manažer ovlivňuje akci svých podřízených. Je to akce manažera, která přiměje ostatní, aby jednali po dokončení všech příprav.“

Vedení se skládá z následujících čtyř dílčích funkcí:

1. Sdělování nebo vydávání příkazů a pokynů podřízeným. Manažer musí podřízeným dát pokyny, co mají dělat, jak to mají dělat a kdy se má samotná práce uskutečnit.
2. Rozdělení, třídění priorit a vedení podřízených k systematickému provádění práce a také budování důvěry a motivace pracovníků k práci, která má být provedena.

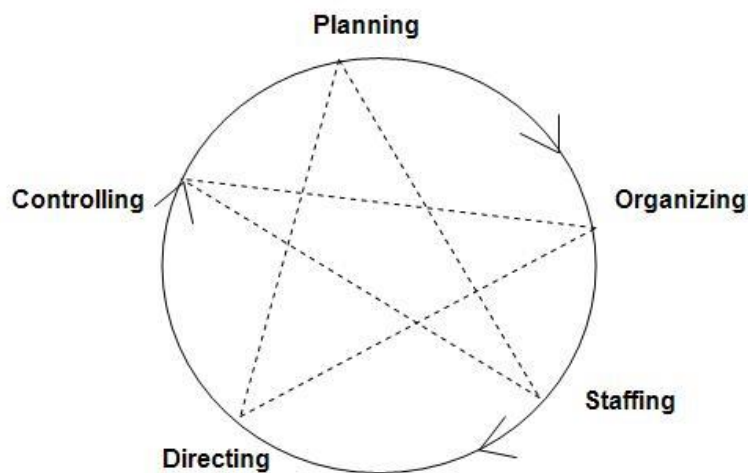
3. Inspirování podřízených k práci se zájmem a nadšením pro dosažení cílů podniku.
4. Výkon dohledu nad podřízenými, aby bylo zajištěno, že jejich práce je v souladu s cíli, které jsou stanoveny. (Koontz a O'Donnel, 1955)

#### **3.2.3.4 Kontrola**

Kontrola souvisí se všemi ostatními funkcemi managementu. Cílem kontroly je zjistit, zda činnosti byly nebo jsou prováděny v souladu s plány. Podle Haimanna je kontrola „procesem ověření, aby se zjistilo, zda dochází k řádnému pokroku směrem k cílům a záměrům, a v případě potřeby je třeba jednat o nápravě jakékoli odchylky.“ Koontz a O'Donnell definovali kontrolu jako „měření a korekci výkonu činností podřízených s cílem zajistit plnění cílů podniku a plánů navržených k jejich dosažení.“ Kontrola tedy zahrnuje následující dílčí funkce:

- a) Stanovení norem pro měření pracovního výkonu.
- b) Měření skutečného výkonu.
- c) Porovnání skutečného výkonu se standardy.
- d) Nalezení odchylek mezi těmito dvěma a důvody odchylek.
- e) Přijímání nápravných opatření k zajištění dosažení cílů.

Aby byla kontrola účinná a užitečná, musí být založena na plánu. Je zapotřebí, aby vzniklo měření skutečného výkonu proto, aby se zjistily odchylky a případně se podnikly kroky k jejich nápravě. (Koontz a O'Donnel, 1955)



**Obrázek 3: Svaz pěti funkcí manazera podle Koontza a O'Donnella**  
(Managementstudyguid, 2015)

### **3.3 Manažerské dovednosti a kompetence**

#### **3.3.1 Dovednosti**

Podle amerického sociálního a organizačního psychologa Roberta Katze patří mezi tři základní typy manažerských dovedností:

1. Technické dovednosti
2. Koncepční dovednosti
3. Lidské nebo mezilidské dovednosti

##### **1. Technické dovednosti**

Technické dovednosti zahrnují dovednosti, které manažerům dávají schopnost a znalosti používat různé techniky k dosažení svých cílů. Tyto dovednosti zahrnují nejen obsluhu strojů a softwaru, výrobní nástroje a vybavení, ale také dovednosti potřebné k podpoře prodeje, navrhování různých typů produktů a služeb a marketingu služeb a produktů.

##### **2. Koncepční dovednosti**

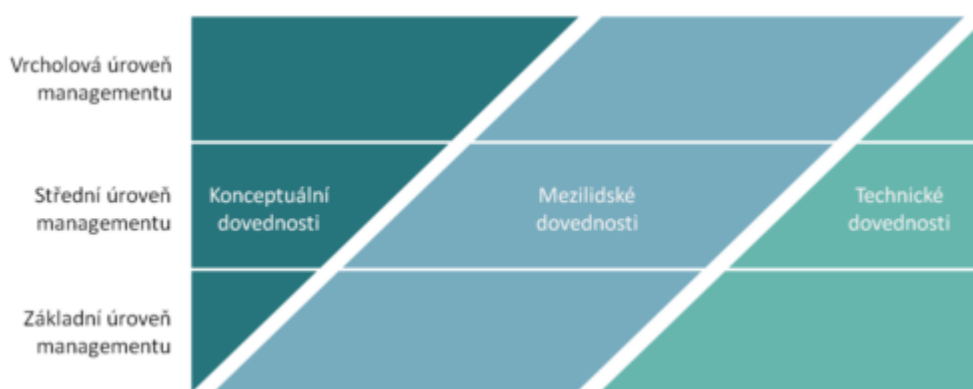
Patří mezi ně dovednosti, které manažeři mají ve smyslu znalostí a schopností pro abstraktní myšlení a formulování nápadů. Manažer je schopen vidět celý koncept, analyzovat a

diagnostikovat problém a najít kreativní řešení. To pomáhá manažerovi efektivně předvídat překážky, jimž může jejich oddělení nebo podnik jako celek čelit.

### 3. Lidské nebo mezilidské dovednosti

Lidské nebo mezilidské dovednosti jsou dovednosti, které představují schopnost manažerů komunikovat, pracovat nebo účinně souviset s lidmi. Tyto dovednosti umožňují manažerům využívat lidský potenciál ve společnosti a motivovat zaměstnance k lepším výsledkům.

(Robert L. Katz, 1955)



**Obrázek 4: Dovednosti potřebné v závislosti na hierarchiích úrovně managementu podle Roberta Katza**  
(Managementmania, 2015)

#### 3.3.2 Kompetence

Kompetence je schopnost provádět činnost kvalifikovaným způsobem ve stanovenou dobu a v odpovídající kvalitě. Kompetence také znamenají schopnost pružně jednat na základě měnících se podmínek prostředí. Na zodpovědnou osobu se lze spolehnout v různých situacích a je možné jí svěřit náročné předem definované úkoly. (Lojda, 2011)

Podle autor knihy „Competency-based Management“ jsou efektivní manažeři důležití pro celkový úspěch jakékoliv organizace bez ohledu na to toho, zda se jedná o globálního obra nebo malý podnik “. Je zdůrazněno, že mít talentované lidi se správnými dovednostmi je nezbytné pro úspěšné podnikání. Manažerské kompetence jsou soubory znalosti, dovednosti, chování a postoje, které člověk potřebuje, aby byl efektivní v široké škále pozic a v různých

typech organizací. V zájmu zachování standardů a výkonu organizací je výběr lidí k provedení konkrétního úkolu zcela zásadním požadavkem k uskutečnění cíle. Lidé používají různé druhy kompetencí v jejich každodenních činnostech, a to především v pracovním procesu, aby se stali hodnotným členem podniku. J. W. Slocum identifikoval šest základních kompetencí pro pracovní pozice s manažerskou odpovědností. (John W. Slocum a ostatní, 2008)

**Komunikační kompetence**, která odkazuje na schopnost člověka efektivně předávat a měnit informace, které vedou k porozumění mezi lidmi v týmu. Komunikace je skutečně zásadním klíčem k efektivnímu manažerskému výkonu.

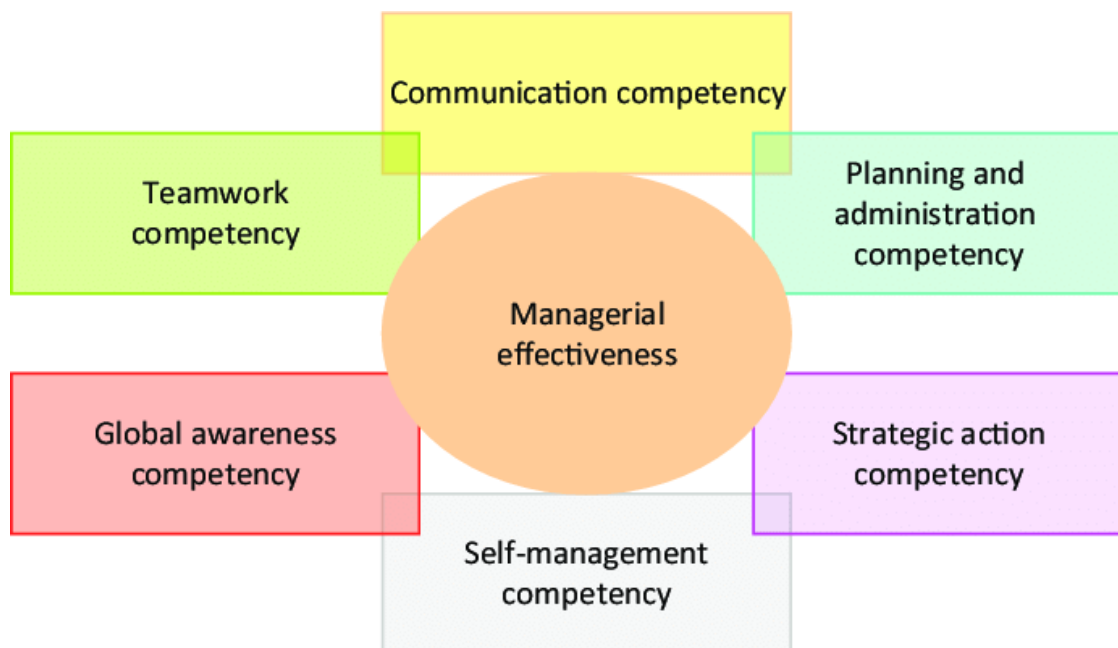
**Kompetence v oblasti plánování a řízení** zahrnují rozhodování jaké úkoly je třeba provést, určit, jak je lze vykonat, rozdělit zdroje, které jim umožní činnosti vykonávat, a poté sledovat vývoj, aby bylo možné zjistit, jestli plánování a řízení bylo užitečné a funkční. Slocum zdůraznil různé dimenze, které tvoří plánování a správu. Tato kompetence zahrnuje: Shromažďování informací, analýzu a řešení problémů – což znamená, že každý vedoucí musí být schopen sledovat informace a používat je k identifikaci potíží, překážek a alternativních řešení, které mohou vést k včasným rozhodnutím.

Podobně se **týmová kompetence** zabývá prováděním úkolů prostřednictvím malých skupin lidí, kteří jsou kolektivně odpovědní a jejichž práce vyžaduje koordinaci. Zahrnuje tvorbu podpůrného prostředí, což znamená vytvořit prostředí, které očekává efektivní týmovou práci, bude ji uznávat, chválit a odměňovat.

**Kompetence strategických činností** se zaměřuje na pochopení celkového poslání a hodnot organizace a zajištění toho, aby se jednání zaměstnanců s nimi shodovalo. Přijímání strategických opatření je a musí pro vedoucího znamenat, že by se měl naučit třídít priority, činit rozhodnutí, která jsou v souladu s posláním a strategickými cíli firem, rozpoznat výzvy managementu alternativních strategií a řešit je stanovením taktických a operačních cílů pro usnadnění realizace strategie.

**Multikulturní kompetence** na jedné straně znamená porozumění, odměňování a reakci na různé politické, kulturní a ekonomické problémy napříč národy i vně i uvnitř institucí. Multikulturní kompetence manažera se odráží prostřednictvím jeho kulturních znalostí a porozumění a správných informacích o politických, sociálních a ekonomických trendů a událostí po celém světě.

**Samospráva** je schopnost upřednostňovat cíle, rozhodovat, co je třeba udělat, a nést odpovědnost za provedení běžných i mimořádných událostí. Komplexní samospráva zahrnuje čtyři oblasti: fyzickou, mentální, sociální a duchovní. V budoucnu vzroste potřeba kvalitní samosprávy, protože na dálku bude vykonána další práce, která bude vyžadovat, aby vedoucí a zaměstnanci měli tuto cennou kompetenci. Tato část poskytuje zdroje potřebné k minimalizaci plýtvání časem a zvýšení efektivity vykonané práce. (Masood Khan a ostatní, 2017)



Obrázek 5: Šest kompetencí manažerů

(Researchgate, 2017)

### 3.4 Management v současné době během pandemie

Svět se potýká s výzvami plynoucími z pandemie a vedoucí firmy mají komplexní úkol navigovat na tomto nezmapovaném území. Podle článku PwC o tom, jak řídit pracovníky během pandemie, se jako klíčová priorita akce jeví potřeba udržovat vysokou úroveň produktivity, zejména u všech nebo většiny zaměstnanců, kteří jsou povinni pracovat na dálku. Úspěch bude do značné míry záviset na schopnosti vedení zapojit vzdálené pracovníky a rychleji zvyšovat kvalifikaci svých lidí.

Kromě narušení životů milionů lidí jsou hospodářské škody již značné a dalekosáhlé. Tváří v tvář určitým výzvám a stále nejistému souboru rizik jsou vedoucí pracovníci podniků oprávněně znepokojeni tím, jak budou ovlivněny jejich společnosti a jakým způsobem musí reagovat na změny trhu. Kromě toho byli zaměstnanci nuceni okamžitě zavádět nové pracovní metody, aniž by mohli mít dostatečně dlouhé adaptační období.

Řízení lidí je jedním z nejobtížnějších prvků práce na dálku, v neposlední řadě proto, že každý reaguje odlišně na kulturní posun a výzvy domácího pracovního prostředí.

Vedoucí pracovníci musí motivovat celou společnost stanovením jasného směru za pomoci účinné komunikace. Nabídka silné vize a realistického výhledu může mít silný vliv na motivaci v celé organizaci. Je nezbytné podporovat kulturu založenou na výsledcích, která posiluje a udržuje týmy, které jsou odpovědné za vykonávanou práci, a zároveň podporuje otevřenou, čestnou a produktivní komunikaci. (PwC, 2020)

### 3.4.1 Integrace managementu v nové době

Podle Punita Renjena, generálního ředitele společnosti Deloitte Global, panuje přesvědčení, že typická krize se odehrává ve třech časových rámcích: **reakce**, kdy se společnost zabývá současnou situací a řídí kontinuitu; **období zotavování**, během kterého se společnost učí a stává se silnější; a nakonec **období po adaptaci**, kde se společnost připravuje a formuje „vedle normálu“. Manažeři mají podstatnou a přidanou odpovědnost za zvážení všech 3 rámců a odpovídající přidělení zdrojů.

V rámci těchto širokých imperativů mohou manažeři podniknout konkrétní taktické kroky ke zvýšení těchto kvalit během současné krize, zmírnit její dopady a pomoci jejich organizacím v silnějším rozvoji. Se správným přístupem se tato krize může stát příležitostí posunout se kupředu a vytvořit ještě větší hodnotu a pozitivní společenský dopad, než se jen vrátit zpět k současnému stavu až celá situace skončí.

Na webináři vedeném vedoucími McKinsey „Jak vést a řídit na dálku“ byly vyzdviženy čtyři hlavní výzvy při přechodu k řízení vzdáleného týmu a integraci této nové éry do managementu. Jedná se o: lidi, strukturu, proces a technologie. Manažeři musí řešit všechny čtyři dimenze, aby vytvořili efektivní funkční model.



## 1. Lidé

Vedle určování směru a pomoci zaměstnancům efektivně pracovat by se manažeři měli soustředit na energii týmu, podporu neformálních videokonferenčních setkání a vzájemné poznávání týmu mezi sebou.

## 2. Struktura

Práce na dálku zesiluje jakýkoliv nedostatek nesrozumitelné komunikace a potíže s organizováním v podniku. Odpovědí je přechod z velkých týmů na menší, funkční týmy od pěti do devíti lidí s jasnými cíli a měřitelnými výsledky.

## 3. Proces

Pro práci na dálku je zásadní stanovit jasnou kadenci plánovaných denních a týdenních schůzek. Tento přístup obvykle vyžaduje posun kultury a manažeři se musí přizpůsobit řešení nejednoznačnosti.

## 4. Technologie

Manažeři musí zajistit, aby zaměstnanci měli základní znalosti. Například softwarové nástroje pro tvorbu obsahu, videokonference, sdílení souborů, komunikaci a týmovou kulturu. Všechny tyto nástroje musí splňovat také řádné bezpečnostní požadavky. (McKinsey, 2020)

### **3.4.2 Manažerská role a funkce během pandemie**

#### **3.4.2.1 Role během pandemie**

Pandemie koronaviru narušila organizace a způsobila, že manažeři přemýšleli jinak o své roli, když se přizpůsobili postupům sociálního distancování a novému pracovnímu prostředí, které si dříve nedokázali představit. Aby se zabránilo šíření koronaviru, mnoho společností přešlo na vzdálený pracovní model v takovém rozsahu, jaký nikdy nezažili. Jelikož je osobní spolupráce nahrazena e-mailem a videokonferencemi, musí manažeři za obtížných okolností vykonávat náročnější práci.

Podle Punita Renjena, generálního ředitele společnosti Deloitte Global, pět základních rolí odlišuje úspěšné manažery, kteří vedou své podniky v krizi způsobené nemocí COVID-19:

1. Návrh ze srdce a hlavy. V krizi mohou být nejtěžší věci těmi nejcitlivějšími. Vedoucí představitelé jsou skutečně, upřímně empatictí a soucitně krácejí v duchu zaměstnanců, zákazníků a jejich širších navazujících systémů. Manažeři však musí současně zaujmout tvrdou a racionální linii, aby ochránili finanční výkonnost. Kritické myšlenky a emoce tedy jdou ruku v ruce.
2. Stále je zapotřebí umístit misi na první místo v prioritách řízení podniku. Manažeři jsou zkušení v prioritizaci, jsou schopni stabilizovat své organizace, aby dokázali překonat současnou krizi, a zároveň najít příležitosti mezi obtížnými omezeními.
3. Manažeři musí podniknout rozhodná opatření, s odvahou, založená na nedokonalých informacích, s vědomím, že účel, tedy záměr je stále hlavním hybatelem podnikových činností.
4. Manažeři komunikují současnou situaci hned na začátku, protože jsou transparentní ohledně současné reality, měli by umět přiznat to, co nevědí, a zároveň předložit přesvědčivý obraz budoucnosti, který inspiruje ostatní k vytrvalosti.
5. Vedoucí management by se měl i nadále soustředit na horizont, předvídat nové obchodní modely, které se pravděpodobně objeví se současnou situací, a iniciovat inovace.

### **3.4.2.2 Funkce během pandemie**

Podle článku Fargo INC jsou následující otázky, které je třeba si položit, abychom lépe poznali adaptabilitu funkcí vedení během pandemie:

1. Pokud jde o plánování, k jakým změnám nebo posunům k organizačním cílům muselo dojít?
2. Pokud jde o organizaci, většina společností přešla na organizační strukturu, která vyžadovala větší důraz na virtuální týmy a zaměstnance pracující na dálku z domova.
3. Bude nová organizační pracovní struktura vaší společnosti funkční také do budoucna? Jaký dopad to bude mít na potřebu technologických zdrojů a školení pro současné i budoucí zaměstnance vaší organizace?

4. Pokud jde o vedení, jak se vaše organizace vypořádala s morálkou zaměstnanců a udržení motivace zaměstnanců ve virtuálním prostředí?
5. Pokud jde o kontrolu, jak vaše organizace sledovala a hodnotila produktivitu zaměstnanců pracujících na dálku? Zvýšila se, snížila nebo zůstala produktivita pracoviště stejná? (Fargoinc, 2020)

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Popis společnosti**

#### **4.1.1 MSD**

MSD je globální společnost poskytující zdravotní péči, která dodává inovativní řešení v oblasti zdraví prostřednictvím svých léků na předpis, vakcín, biologických terapií a produktů pro zdraví zvířat. Společnost se nazývá MSD po celém světě mimo USA a Kanadu. V USA a Kanadě je firma známá jako Merck & Co., Inc., Kenilworth, NJ, USA. Pobočky společnosti se nacházejí ve více než 140 zemích po celém světě.

Již více než 130 let společnost MSD vynalézá nové léky a vakcíny pro mnoho těžkých a vzácných nemocí rozšířených po celém světě ve snaze zachránit životy a zlepšit zdraví. Společnost prokazuje závazek vůči pacientům a zdraví obyvatel tím, že rozšiřuje přístup ke zdravotní péči prostřednictvím dalekosáhlých politik, programů a partnerství.

MSD je dnes i nadále v čele výzkumu zaměřeného na prevenci a léčbu nemocí, které ohrožují lidi a zvířata – včetně rakoviny, infekčních nemocí, jako je HIV a ebola, a nově se objevujících chorob zvířat.

#### **4.1.2 MSD IT Hub Prague**

Pražská kancelář MSD IT byla založena v roce 2014 a je součástí úspěšné farmaceutické společnosti. MSD IT si klade za cíl digitalizaci procesů a interní vývoj zaměřený na informační vědy, informační bezpečnost, mobilitu, sociální média a velká data. Během prvních tří let Hub přijal 800 nových zaměstnanců.

*“V MSD IT definujeme zdravotní péči pomocí digitálních inovací. Naše odborné znalosti v oblasti softwarového inženýrství, sítí a digitálního marketingu podporují všechny potřeby naší společnosti vytvářením multiplatformových aplikací a matematických modelů pro prodej, výzkum, obchodní analýzy a vývoj léčiv.“ (MSD)*

## **4.2 Jak se stát manažerem v MSD**

Společnost MSD Czech Republic byla institutem Top Employers Institute pro rok 2021 označena za jednoho z nejlepších evropských zaměstnavatelů. Společnost také získala status Top Employer na Slovensku, v Polsku, Maďarsku, Rakousku, Švýcarsku, Itálii, Španělsku a Velké Británii. Dokazuje, že firma je dokonalou společností pro kariérní rozvoj a seberozvoj. MSD má nejlepší vzdělávací příležitosti i v době pandemie, různé workshopy pomáhají zaměstnancům rozvíjet jejich profesionální a lidské dovednosti.

Abyste měli nejlepší zaměstnance, musíte mít nejlepší manažery, a o to je ve společnosti postaráno. MSD má opravdu pěkné manažerské rozvojové programy.

Po diskusi se zástupkyní společnosti Petrou Ledvinkovou, která mi pomohla rozlišit cestu, jak se stát manažerem v MSD, můžeme říci následující:

1. MSD má své vlastní programy, které byly vytvořeny záměrně pro lidi, kteří by se chtěli stát manažery v samotné společnosti. Program se zaměřuje na získání základních vůdčích schopností a sebeuvědomění, aby se v budoucnu podpořil přechod do role manažera lidí: Cíle této jedinečné cesty zahrnují:
  - a. Vytvořit seznam budoucích vůdců MSD
  - b. Vložit požadované chování vedení již v rané fázi cesty vedoucího lidí
  - c. Zapojit a udržet zaměstnance s potenciálem manažera lidí
  - d. Zvyšovat dovednosti zaměstnanců se základními schopnostmi potřebnými k úspěšnému výkonu v roli manažera lidí
  
2. Během tohoto programu se naučíte:
  - a. Zavedení základních vůdčích schopností

- b. Role manažera, osobní značka a identita
- c. Styly vedení
- d. Delegace
- e. Sebeorganizace v roli manažera lidí
- f. Zvládání stresu a zvládání negativních emocí v roli manažera lidí
- g. Budování a vedení motivovaného týmu
- h. Budování vztahů a motivace v týmu
- i. Zpětná vazba jako motivační nástroje
- j. Věcná a konstruktivní zpětná vazba
- k. Obtížné a konfliktní situace v týmu

Kromě toho MSD používá model učení 70/20/10, ať už jde o manažery nebo podřízené:

### **70/20/10**

*“Odhad, který říká, že 70 % všeho, co se v životě naučíme, získáme řešením problémů typicky díky praktickým zkušenostem, 20 % pozorováním nebo prostřednictvím sociálních kontaktů a jen 10 % přímou výukou, sice není exaktně vědecky ověřen a nutně ani nemusí být zcela přesný, přesto se s ním setkáváme stále častěji. Spomocnik na něj poprvé narazil již před 5 lety (Neformální vzdělávání učitelů pod taktovkou architekta), je ale třeba se k němu vrátit. Původní koncept vytvořený v 90. letech minulého století v mezinárodním Center for Creative Leadership je stále rozvíjen a vylepšován. Zabývají se jím převážně odborníci na celoživotní vzdělávání, což je vzhledem k tomu, že mluvíme o výsledku celoživotního učení, celkem logické. Překvapivě mezi nimi převládají Britové.” (Spomocnik, 2016)*

### **4.3 Proces zahájení výzkumu**

K organizaci výzkumu byly podniknuty následující kroky:

1. Vybrat tým, který by byl souhlasen vést dialog se mnou.
2. S každým z účastníku si domluvit schůzku online.
3. Připravit seznam otázek.
4. Zaslát seznam otázek, které mají respondenti před sebou, aby byli připraveni.

### **4.3.1 Cíle výzkumu**

Účelem tohoto výzkumu bylo zjistit, jak by se malý tým integroval do online světa v důsledku pandemie uvnitř velké společnosti, jako je MSD. V této studii bylo základem otázek okruh pět manažerských funkcí podle O'Donnella a Koontze. Což jsou:

1. Plánování
2. Organizování
3. Personalistika
4. Vedení
5. Kontrola

Otázky nebyly přímé jako například: „Jak se změnilo plánování?“, ale byly přizpůsobeny v závislosti na pozici a potřebách společnosti.

### **4.3.2 Typ Výzkumu**

Vzhledem k tomu, že byli dotazováni čtyři respondenti, použil jsem pilotní výzkum kvalitativního typu tak, aby respondenti mohli odpovědět libovolně v otevřených odpovědích.

### **4.3.3 Respondenti**

Výzkum byl proveden zcela anonymně z důvodu ochrany soukromí a bezpečnosti osobních údajů.

Z těchto důvodů jsou respondenti nazýváni manažerem, respondentem A, respondentem B a respondentem C.

Rozhovory probíhaly v angličtině, jelikož členové týmu pocházeli z různých míst. Obsah rozhovorů byl odpovídajícím způsobem přeložen do češtiny.

#### **4.3.4 Výzkum**

Výzkum je rozdělen na dvě části, zatímco v první části jsou zpovídáni podřízení a ve druhé části klademe manažeru týmu relativně stejné otázky, abychom zjistili, zda existují rozdíly mezi odpověďmi manažera a jeho podřízených.

V této části budou zmíněny pouze odpovědi. Dotazy budou k dispozici v příloze Bakalářské práce.

Respondent A

#### **Plánování**

1. Ne, nezměnilo se to.
2. Ne, nezměnilo se to.

#### **Organizování**

1. Nezměnilo se to, protože většinou jsme stejně pracovali online.

#### **Personalistika**

1. Ano.
2. Rozvíjím se, protože společnost nabízí spoustu změn i během pandemie. Líbí se mi, že máme více možností a příležitostí učit se, ať už se jedná o online knihovny nebo workshopy.
3. Je to stejně efektivní.

#### **Vedení**

1. Manažer nám dává prostor, v případě potřeby drží při nás. Pandemie samozřejmě změnila způsob práce, ale stále vedeme dialogy a komunikujeme jiným způsobem. Konverzace tváří v tvář je nezaměnitelná. Příliš se to nezměnilo. Náš manažer je pro nás spíše vedoucím, spíše než mentorem, ale když potřebujeme poradit, jak se k práci nebo k lidem přistupovat nebo máme jakékoliv otázky, pak je manažer vždy otevřen pomoci.

## **Kontrola**

1. Voláme si jednou za 2 týdny. Hlásíme jakékoliv další postupy a výsledky. Můžeme použít prezentace, jiný software, ale většinou se setkáváme prostřednictvím plánovaných hovorů a online konferencí. Ne příliš. Výkon se nezvyšuje, protože používáme téměř stejné nástroje a jsme zvyklí pracovat online.

Respondent B

## **Plánování**

1. Ne, nezměnilo se to.
2. Ne, nezměnilo se to

## **Organizování**

1. Ne, nezměnilo se to.

## **Personalistika**

1. Ano
2. Záleží na tréninku
3. Méně hodin na trénink, než bylo offline

## **Vedení**

1. Manager se průběžně ujišťuje, zdali svou práci vykonáváme dobře. Pokud je zapotřebí, vytvoří impuls pro lepší výkon nebo udává směr práce.
2. Manažer se snaží být k dispozici.
3. Beze změn.

## **Kontrola**

1. Voláme si jednou za 2 týdny.
2. Voláme si.
3. Beze změn.
4. Beze změn.



Respondent C

### **Plánování**

1. Beze změn.
2. Beze změn.

### **Organizování**

1. Beze změn.

### **Personalistika**

1. Ano.
2. Záleží na výcviku.
3. Ano.

### **Vedení**

1. Že se můžete spolehnout na svého manažera. Manažer vám umožňuje dělat věci a příliš nekontroluje, což nám dává více podnětů.
2. Manager upřednostňuje hovory oproti psaní textových nebo e mailových zpráv, pokud je zapotřebí komunikovat.
3. Manager vždy poradí, pokud je to zapotřebí.

### **Kontrola**

1. Hovory probíhají jednou za dva týdny.
2. Rozdílný software.
3. Beze změn.
4. Beze změn.

Manažer

### **Plánování**

1. Příliš mnoho se nezměnilo. Občas používáme Agile a Scrum.
2. Ne.

3. Je to náročnější, protože už se nekonají žádné osobní schůzky.

### **Organizování**

1. Příliš mnoho se nezměnilo.

### **Personalistika**

1. Ano. Myslím si, že společnost má opravdu dobré personální výcviky.

### **Vedení**

1. Každý má jiný přístup k motivaci. Občas se zeptám, zdali je všechno v pořádku. Máme také bonusový systém, který k motivaci pomáhá.
2. Snažím se poznat pracovníka i po osobní stránce. Pomáhá to vztahům a odbourává formálnost. To pomáhá zlepšit blízkost, která při absenci fyzického kontaktu chybí.
3. Neprovádím žádné oficiální mentorování, naopak jsem velmi otevřený k jakýmkoliv otázkám nebo radám.

### **Kontrola**

1. Obvykle příliš nekontroluji. Preferuji kvalitu, proto na své pracovníky příliš netlačím s časovým limitem.
2. Rozdílný software.
3. Beze změn.
4. Myslím, že výkon od začátku pandemie trochu poklesl.

## **5 Výsledky výzkumu a návrh na zlepšení.**

Pilotní výzkum byl relativně interaktivní. Respondenti uvedli víceméně stejné odpovědi. Podle odpovědí můžeme shrnout fakt, že podřízení jsou spokojeni se svým vedoucím. Ale můžeme také pocítit nedostatek mentorství, někteří respondenti vyjadřují příliš mnoho prostoru pro vyjádření. Pokud manažer dává příliš mnoho prostoru a podřízení jsou na tento způsob zvyklí, může to znamenat, že výkon pracovníků je stabilní, nicméně to nemusí nutně znamenat rostoucí vývoj.

Z pěti známých funkcí managementu můžeme říci, že vzhledem k pandemii lze funkce jako je vedení a kontrolování obměnit.

To lze změnit četností hovorů, ke kterým dochází jednou za dva týdny, na zvýšení četnosti jednou za týden. Hovor by se dále rozdělil na dvě části. Pokud hovor trvá jednu hodinu, pak by jej bylo možné rozdělit na dva úseky po 30 minutách, zatímco první polovina hovoru by mohla být věnována spíše mentorskému typu konverzace, kdy podřízení shromažďují své otázky, na které se mohou během týdne zeptat. Druhá polovina by se poté soustředila na kontrolu. Tak se manažer ujistí, že došlo k pokroku díky dotazům od zaměstnanců v týmu.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na analýzu manažerských dovedností a manažerů a na to, jak se přizpůsobili vzhledem k situaci Covid-19, která by mohla ovlivnit efektivitu kvality práce. V teoretické části byly popsány hlavní manažerské dovednosti a funkce a také dopad pandemie na management. Předmětem komparace byly manažerské základní funkce jako plánování, organizování vedení, kontrola atd. Praktická část je založena na pilotním kvalitativním výzkumu, který nám pomůže zjistit, zda může být tento výzkum použit pro budoucí využití.

Funkce byly porovnány v rámci týmu přední farmaceutické společnosti s názvem MSD. Hlavní manažerské funkce byly použity hlavně proto, aby zjistily rozdíl v dovednostech, které jsou nyní potřebné v době pandemie a které byly potřebné v době před pandemií.

Po rozhovoru můžeme konstatovat, že vztahy mezi manažerem a jeho podřízenými jsou opravdu příkladné. Existuje důvěra, respekt a dobrý výkon. MSD je opravdu spolehlivý zaměstnavatel. Společnosti se podařilo řádně vyškolit své manažery, aby měli co nejlepší performance.

Ačkoli je pro nás pandemie něco opravdu nového a neočekávaného a s moderními technologiemi, na které bychom na ni mohli být připraveni, je pokrok světa založen na experimentech. V případě MSD vidíme, že byla připravena na online svět tím nejlepším způsobem, ale na základě pilotního výzkumu jsme dospěli k závěru, že takové věci jako kontrola a vedení by mohly být modernizovány ještě o něco více.

Management je skutečně něco, co řídí svět, vše je třeba řídit a neexistuje ideální model řízení, a vždy je prostor pro zlepšení. Vždy existuje pokrok, vždy existují nedostatky a vždy existují otázky, na které máme tendenci hledat odpovědi. A v dnešní době je to důležité z hlediska řízení lidí.

## 7 Seznam literatury a použitých zdrojů

### Elektronické zdroje

BUSINESS JARGONS , 2019. Organisation. [online] [vid. 2021]. Dostupné z: <https://businessjargons.com/organization.html>

TOP VISION, 2019. 10 zlatých vlastnosti manažeru. [online] [vid. 2021]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/10-zlatych-vlastnosti-manazeru>

TEST PANDA, 2018. Henry Mintzberg's Managerial roles. [online] [vid. 12.1.2021] Dostupné z: <https://www.testpanda.com/2018/12/henry-mintzberg-managerial-roles.html>

EBARY, 2019. Management: Process and Principles online] [vid. 30.1.2021]. Dostupné z: [https://ebrary.net/7742/management/management\\_process\\_principles](https://ebrary.net/7742/management/management_process_principles)

MANAGEMENT GUIDE STUDY, 2015. Functions of management. Prachi Juneja [online] [vid. 12.2.2021]. Dostupné z: [https://www.managementstudyguide.com/management\\_functions.htm](https://www.managementstudyguide.com/management_functions.htm)

MANAGEMENT MANIA, 2015. Manažerské dovednosti [online] [vid. 2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

PWC, 2020. Managing people during COVID - 2019. [online] [vid. 2.10.2020]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/ng/en/publications/managing-people-during-covid19.html>

MCKENSEY&COMPANY, 2020. Response to COVID - 19. [online] [vid. 2020]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/about-us/covid-response-center/leadership-mindsets/webinars/how-to-lead-and-manage-remotely-adjusting-to-the-covid-19-pandemic>

BUSINESS JARGONS, 2020. HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic [online] [22.4.2020]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hr-managers-rethink-their-work-coronavirus-pandemic.aspx>

DELOITTE, 2020. The heart of resilient leadership: Responding to COVID - 19 [online] [16.3.2020]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>

FARGOINC, 2020. The traditional functions of management and the COVID – 19 Pandemic. [online] [vid. 8.2020]. Dostupné z: <https://www.fargoinc.com/academic-insight-the-traditional-functions-of-management-and-the-covid-19-pandemic-5-questions-for-business-managers/>

RVP. Model 70:20:10 [online] [vid. 1.21]. Dostupné z: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/21123/MODEL-702010.html>

BUSINESS. 2018 The Management Theory of Henry Mintzberg [online] [vid. 27.3.2020]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henry-mintzberg-basics/>

MSD. [online] Dostupné z: <https://www.msd.com/>

## **Literatura**

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

SCHMITZ, Andy. Principles of Management, 2012

PAL, Karam. Introduction to Management. Dostupné z: <http://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mcom/mc-101.pdf>

CARPENTER, Mason a Talya BAUER, Management Principles. 2012

KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER. Marketing management. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024785707.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-802-4732-756.

## **8 Příloha**

Dotazy pro podřízené v češtině

### **Plánování**

1. Změnilo se během pandemie zadávání pracovních úkolů, které vám zadal váš manažer, v porovnání s nepandemickým časem?
2. Jak se během pandemie změnilo rozhodování, které váš manažer podniká k dosažení cílů, v porovnání s ne pandemickým časem?

### **Organizování**

1. Organizace spojuje všechny potřebné nástroje, které by vám měl poskytnout váš manažer, abyste mohli bez problémů pracovat. Jak se tento aspekt změnil během pandemie ve srovnání s ne pandemickým časem?

### **Personalistka**

1. Hledáte možnosti rozvoje v MSD?
2. Jak se nyní rozvíjíte jako zaměstnanec? Jaké jsou hlavní rozdíly mezi online a offline prostředím? Cítíte rozdíly mezi situací v offline komunikaci a online pracovním prostředím?
3. Co byste nám mohli říct o pracovních trénincích z hlediska efektivity před a po COVID-19?

### **Vedení**

1. Jak vás váš manažer motivuje? Jak se během pandemie změnily způsoby motivace?
2. Komunikace je podmínkou č. 1 dobrého vztahu mezi manažerem a zaměstnancem. Komunikujete stejně efektivně, jako v době před situací v pandemii? Je zřejmé, že offline a online komunikace se liší. Jak si myslíte, že váš manažer kompenzuje absenci fyzické přítomnosti?
3. Jak se mentorství změnilo a jaké způsoby se používají nyní?

## **Kontrola**

1. Jak informujete svého nadřízeného o vašem postupu ve vaší práci?
2. b. Jaký druh nástrojů používáte k měření?
3. Změnily se tyto nástroje během pandemie?
4. d. Jak si myslíte, že se vzhledem k pandemii a práci z domova rozvíjí způsob, jakým váš manažer vykonává určitou činnost?

Dotazy pro podřízené v angličtině

## **Planning**

1. Has identifying next tasks and assignments to you by your manager changed anyhow during the pandemic compared to non-pandemic time?
2. How have the actions that your manager takes to achieve a goal with your team have changed during the pandemic compared to non-pandemic time?

## **Organizing**

1. Organizing is bringing together all the needed tools to you by your manager so you can work without problem. How has this aspect changed during the pandemic compared to non-pandemic time?

## **Staffing**

1. Are you seeking for development opportunities in MSD?
2. How are you being developed now as an employee? What are the main differences between online and offline development? Do you feel as much development as you would when it was offline?
3. What could you tell us about the development trainings in terms of effectiveness before and after COVID-19?

## **Leading**

1. How does your manager keep you motivated? How have the ways of motivation changed during pandemic?
2. Communication is #1 condition for a good relationship between the manager and an employee. Do you communicate as efficiently as it would be offline? Obviously, the offline and online communications are different. How do you feel your manager compensates one another?



3. How has the mentorship changed, and which ways are being used now and were then?

### **Controlling**

1. How do you notify your manager about your progress at your job?
2. What kind of tools do you use to measure it?
3. Have these tools changed during pandemic?
4. How do you think the way of doing a certain assigned job by your manager is being progressed considering the pandemic and home office?

Dotazy pro manažera v češtině

### **Plánování**

1. Jak plánujete rámcově? Existují v čase pandemie nějaké změny, pokud jde o plánování? Jaký druh nástrojů používáte pro plánování?
2. Změnilo se během pandemie ve srovnání s ne pandemickým časem jakkoli identifikace dalších úkolů a úkolů vašim podřízeným?
3. Jak se během pandemie změnilo rozhodování, které váš manažer podniká k dosažení cílů, v porovnání s ne pandemickým časem?

### **Organizování**

1. Organizace spojuje všechny potřebné nástroje pro vaše podřízené, aby mohli bez problémů pracovat. Jak se tento aspekt změnil během pandemie ve srovnání s ne pandemickým časem?

### **Personalistika**

1. Jak se váš podřízený rozvíjí nyní jako zaměstnanec během pandemie a jaký vliv na něj má? Máte pocit, že se vašim podřízeným dostává stejného rozvoje, jako kdyby byli offline?
2. Co byste mi mohli říct o pracovních trénincích z hlediska efektivity před a po COVID-19?

### **Vedení**

1. Jak motivujete své podřízené? Jak se během pandemie změnilы způsoby motivace?
2. b. Komunikace je podmínkou č. 1 dobrého vedení. Komunikujete stejně efektivně jako offline? Je zřejmé, že offline a online komunikace se liší. Jak kompenzujete absenci fyzické přítomnosti?

### **Kontrola**

1. Jak měříte kvalitu odevzdané práce, kterou zadáte svému podřízenému?
2. b. Jaký druh nástrojů používáte k měření?
3. Změnily se tyto nástroje během pandemie?
4. d. Jak si myslíte, že vzhledem k pandemii a práci z domova rozvíjí způsob, jakým váš podřízený vykonává určitou činnost?

Dotazy pro manažera v angličtině

### **Planning**

1. How do you plan in general? Are there any changes after the pandemic in terms of planning? What kind of tools do you use for planning?
2. Has identifying next tasks and assignments to your subordinates changed anyhow during the pandemic compared to non-pandemic time?
3. How have the actions that you take to achieve a goal with your team have changed during the pandemic compared to non-pandemic time?

### **Organizing**

1. Organizing is bringing together all the needed tools to your subordinates so they can work without problem. How has this aspect changed during the pandemic compared to non-pandemic time?

### **Staffing**

1. How is your subordinate being developed now as an employee during the pandemic and what is your impact on it? Do you feel like your subordinates get as much development as they would when it was offline?
2. What could you tell me about the development training in terms of effectiveness before and after COVID-19?

### **Leading**

1. How do you keep your subordinates motivated? How have the ways of motivation changed during pandemic?
2. Communication is #1 condition for good leadership. Do you communicate as efficiently as it was offline? Obviously, the offline and online communications are different. How do you compensate one another?
3. Does your team use the mentorship MSD programs? Do you provide mentorship to your team? How has the mentorship changed, and which methods are being used now and were then?

### **Controlling**

1. How do you measure the quality of the job delivered that you assign to your subordinate?
2. What kind of tools do you use to measure it?
3. Have these tools changed during pandemic?
4. How do you think the way of doing a certain assigned job by your subordinate is being progressed considering the pandemic and home office?