

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Analýza manažerských funkcí v obuvnickém podniku v kontextu změn
způsobených pandemií COVID-19

Bakalářská práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Analýza manažerských funkcí v obuvnickém podniku v kontextu změn
způsobených pandemií COVID-19

Bakalářská práce

Autor: Veronika Zemanová
Vedoucí práce: Mgr. Michal Müller, Ph.D

Olomouc 2023

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: *Analýza manažerských funkcí v obuvnickém podniku v kontextu změn způsobených pandemií COVID-19* vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

Poděkování

Touto cestou bych chtěla vyjádřit upřímné poděkování mému vedoucímu práce Mgr. Michal Müller, Ph.D, za neocenitelnou pomoc a cenné rady během psaní mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem zúčastněným respondentům.

Obsah

ÚVOD	1
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	3
1.1 MANAGEMENT.....	3
1.1.1 Specifická aktivita	4
1.1.2 Skupina řídicích pracovníků	4
1.1.3 Vědní disciplína.....	4
1.2 MANAŽER	5
1.3 PROFIL MANAŽERA	7
1.4 ÚROVNĚ MANAGEMENTU.....	9
2 MANAŽERSKÉ FUNKCE	11
2.1 PLÁNOVÁNÍ	12
2.1.1 Členění plánu	14
2.1.2 Sestavování plánu	16
2.2 ORGANIZOVÁNÍ	17
2.2.1 Organizační struktura	19
2.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	23
2.3.1 Předběžný pohovor.....	24
2.3.2 Výběrový pohovor	24
2.3.3 Zkoumání referencí	25
2.3.4 Rozhodnutí o výběru nebo odmítnutí	25
2.4 VEDENÍ LIDÍ	26
2.4.1 McGregorova teorie X a teorie Y	26
2.4.2 Styly vedení lidí.....	27
2.4.3 Delegování.....	28
2.4.4 Týmová práce a pracovní skupina	30
2.4.5 Motivace pracovníků.....	31
2.5 KONTROLA	35
2.5.1 Funkce kontroly	36
2.6 ROZHODOVÁNÍ.....	38
2.6.1 Rozhodování za jistoty, za rizika a nejistoty.....	38
2.6.2 Členění rozhodovacího problému	39
2.6.3 Fáze rozhodovacího procesu	39
3 COVID-19.....	41
4 PRAKTICKÁ ČÁST	44
4.1 METODOLOGIE PRÁCE	44
4.1.1 Průběh výzkumného šetření.....	45
4.2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	46
4.3 ZHODNOCENÍ MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ A ZMĚNY VE SPOLEČNOSTI V KONTEXTU ZMĚN ZPŮSOBENÝCH PANDEMÍ COVID-19.....	47
4.3.1 Plánování	47
4.3.2 Organizování	51
4.3.3 Výběr pracovníků.....	55
4.3.4 Vedení lidí	57
4.3.5 Kontrola	60
4.3.6 Rozhodování	62
4.4 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI TRISHOES, S.R.O.	63
4.4.1 Silné stránky	64
4.4.2 Slabé stránky	65
4.4.3 Příležitosti	66

4.4.4	Hrozby	66
4.5	ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	68
5	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	78
6	ZÁVĚR	80
7	SUMMARY	82
8	SEZNAM ZDROJŮ	83
8.1	INTERNETOVÉ ZDROJE	86
9	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
10	SEZNAM TABULEK	87
11	SEZNAM GRAFŮ	87

Úvod

Tématem mojí bakalářské práce je „*Analýza manažerských funkcí v obuvnickém podniku v kontextu změn způsobených pandemií COVID-19*“. Management je klíčovou částí každého podniku a jeho správné fungování může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu daného podniku. Vzhledem k tomu, že pandemie COVID-19 významně ovlivnila mnoho oblastí ekonomiky a podnikání, včetně odvětví obuvi, je zvolené téma aktuální. Analýza manažerských funkcí v kontextu změn způsobených pandemií COVID-19 může pomoci při pochopení, jak podnik zvládl a přizpůsobil se novým podmínkám a jakými způsoby se snaží minimalizovat negativní dopady pandemie na své podnikání.

Prvním cílem bakalářské práce je provést analýzu jednotlivých manažerských funkcí ve společnosti Trishoes, s.r.o., a získat tak důležité informace o tom, jak jsou tyto funkce v praxi realizovány. Druhým cílem je zhodnotit vliv pandemie COVID-19 na realizaci jednotlivých manažerských funkcí a srovnat situaci před a po pandemií.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část této bakalářské práce se zaměřuje na vymezení základních pojmů, které jsou důležité pro pochopení fungování manažerských funkcí. V první kapitole budou vysvětleny základní pojmy, jako je management, pojem manažer, profil manažera a úrovně managementu. Důležitou kapitolou bude vymezení a popis jednotlivých manažerských funkcí. Těmi jsou plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí, kontrola a rozhodování. V další části bakalářské práce je zaměření na COVID-19. V této kapitole je přiblížena charakteristika viru a vliv na podnikání.

Praktická část práce se zaměřuje na popis a analýzu jednotlivých manažerských funkcí ve společnosti Trishoes, s.r.o., a na jejich dopad v kontextu změn způsobených pandemií COVID-19. V kapitole věnované metodologii práce je popsána metodika, která byla zvolená pro získání dat a analýzu výsledků výzkumu. Konkrétně se jedná o metodu případové studie, kvalitativní výzkum formou rozhovoru a dotazníků a také pozorování. Metoda případové studie byla zvolena pro detailnější zkoumání konkrétního případu, který se týkal problematiky vlivu pandemie COVID-19 na manažerské funkce v obuvnickém podniku. Kvalitativní výzkum formou rozhovoru a následně dotazníků byl zvolen pro získání pohledů a názoru lidí, kteří jsou přímo zapojeni do problematiky.

Pozorování bylo použito pro sledování situací a procesů v reálném prostředí společnosti Trishoes, s.r.o. Na základě získaných dat byla provedena SWOT analýza, která umožnila identifikovat silné a slabé stránky společnosti, stejně jako příležitosti a hrozby, kterým společnost čelí. Tento nástroj umožnil získat komplexní přehled o situaci společnosti Trishoes, s.r.o. V další části bakalářské práce jsou prezentovány návrhy na zlepšení manažerských funkcí ve společnosti. Tyto návrhy jsou založeny na výsledcích analýzy prováděné během bakalářské práce.

1 Vymezení základních pojmů

Kapitola o managementu se zabývá základními pojmy, které jsou spojené s řízením organizace, lidí a procesů. V této kapitole se zabývám pojmem manažer, který je klíčovou postavou managementu. Manažer je osoba, která má odpovědnost za správné řízení společnosti a týmu. Profil manažera zahrnuje mnoho vlastností, které by měl manažer mít. Dále v této kapitole věnuji pozornost úrovním managementu. Každá úroveň managementu má své specifické úkoly a odpovědnosti v rámci společnosti. Celkově lze říci, že kapitola slouží jako základní úvod a schéma pro pochopení problematiky managementu a jeho základních pojmů.

1.1 Management

Management můžeme definovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.¹ Management je proces koordinování skupiny osob, realizovaný jednotlivcem nebo více lidmi, a je zaměřen na dosažení výsledků, které nelze dosáhnout individuální činností.² Do češtiny překládáme management jako řízení. Základní náplní managementu je tvorba cílů a hledání prostředků, jak určit správný cíl, získat pro něj lidi a pomocí nich jej dosáhnout.³ Tímto názvem můžeme také označit skupinu vedoucích pracovníků v podniku. V další obsahové rovině můžeme charakterizovat management jako činnost, při které manažer neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí. Management můžeme charakterizovat také jako proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů. Manažerskými funkcemi budeme rozumět plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a kontrolování. Pojem management v naší běžné i odborné mluvě v poslední době zdomácněl, přesto nelze přehlédnout, že tento pojem má řadu

¹ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 15

² DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 49

³ MLÁDKOVÁ, Ludmila. JEDINÁK, Petr a kol., *Management*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. - 2009. ISBN - 978-80-7380-230-1, str. 13

významných poloh a v jejich rámci různé interpretace. S pojmem management se můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína.⁴

1.1.1 Specifická aktivita

Tyto aktivity jsou zaměřené tak, aby každý pracovník udělal to, co je třeba. Tyto činnosti nám říkají, že management je soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.⁵

1.1.2 Skupina řídicích pracovníků

V této skupině je kladen důraz na personifikaci. Jde o personifikaci pojmu management, tedy o pracovníky, kteří management provádějí.⁶ Nejdůležitější kapitál úspěšných firem a společností jsou považováni lidé. O. F. Drucker argumentoval, že zaměstnanec je nutno považovat za zdroje, nikoliv jen za náklady. Nositeli veškeré aktivity, produktivity a následně i prosperity podniků či firem jsou lidé – pracovníci.⁷

1.1.3 Vědní disciplína

Management spadá do společenskovědních oborů, který ovšem neposkytuje nezvratná fakta.⁸ Všechny získané poznatky jsou dále implementovány do řízení jednotlivých organizací. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění

⁴ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 16

⁵ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 16

⁶ BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing, 2. rozšířené vydání – 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 14

⁷ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press, Praha 2012. ISBN 978-80-7261-239-0, str. 77

⁸ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 18

jednat s lidmi, vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování.⁹ Pro pochopení spektra manažerských aktivit se řízení dále člení:

Strategické řízení – jde o manažerské aktivity, které vychází z dlouhodobých prognóz a pomocí něhož může top management predikovat budoucí příležitosti a hrozby nebo určovat budoucí směřování organizace. Strategické řízení má dlouhodobější charakter. Časový horizont je delší než jeden rok, průměrně 3-5 let.¹⁰

Taktické řízení – jde o řízení, které směřuje k naplnění strategických cílů, obvykle v časovém horizontu jednoho roku.¹¹ V taktickém řízení dochází ke konkretizaci strategických cílů. Stěžejnou aktivitou taktického řízení je zejména finanční řízení organizace.

Operativní řízení – jde o řízení, které představuje nejnižší stupeň podnikového řízení. Směřuje k realizaci taktických záměrů.¹² Jedná se o velmi konkrétní a rutinní práce, která je měřitelná, méně náročná na tvořivé myšlení a rozhodování. Operativní řízení operuje v krátkém časovém horizontu, často kratším než čtvrtletím, měsíčním nebo týdenním.

1.2 Manažer

Profil a úlohu manažera charakterizuje P. F. Drucker. Zdůrazňuje, že manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek.¹³ Manažer je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace.¹⁴ Úkolem manažera je účinně a efektivně přeměnit vstupy na výstupy. Vstupy z vnějšího prostředí mohou zahrnovat lidi, kapitál,

⁹ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 18

¹⁰ VEBER, Jar. A kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 25

¹¹ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 25

¹² VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 25

¹³ VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a v praxi*. Management press, 2. rozšiřující vydání – 2009. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 13

¹⁴ PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kolektiv. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada Publishing - 1996, 1. vydání. ISBN 80-7169-250-6. str. 21 (632 stran)

manažerské dovednosti, stejně jako technické znalosti.¹⁵ Manažeři by měli zabezpečit a využít vstupy do podniku k jejich přeměně pomocí manažerských funkcí na výstupy. Ačkoli druhy výstupů se budou u jednotlivých firem měnit, lze říci, že jimi obvykle budou výrobky, služby, zisky, uspokojení a integrované cíle různých požadavků na podnik.¹⁶ Za úspěšnost celého podniku stojí úspěšná práce manažera. Manažer by měl lidem rozumět, diferencovaně je vnímat a také s nimi podle toho jednat.

Úkolem manažera je řídit, plánovat, organizovat, rozhodovat, kontrolovat lidi, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci. Vztah manažera a zaměstnanců je vztahem vzájemné závislosti, současně má cyklický charakter. K hlavním úkolům manažerů a rysům manažerské práce patří:

- definují cíle organizace i jejích části,
- řídí činnosti nutné k dosažení cílů organizace,
- pracují s rizikem,
- odpovídají za výsledky řízené části organizace,
- vytvářejí organizační strukturu organizace,
- pracují s lidmi a prostřednictvím lidí.¹⁷

Manažer ovlivňuje zaměstnance a působí na změny v jejich postojích a chováních. Rozhodujícím předpokladem pro správně vykonávanou práci manažera je soubor osobních kvalit. Hovoříme zde o tzv. měkkých dovednostech, mezi ně zahrnujeme například komunikativnost, empatii, inteligence, umění zvládat stres, sebereflexi, mít smysl pro humor, umět se přizpůsobit změnám, schopnost vést tým, týmová spolupráce nebo schopnost zvládat konflikty. Protipólem měkkých dovedností jsou tzv. tvrdé dovednosti, které se lze naučit. Zahrnují dovednosti jako ovládání cizích jazyků nebo vědomosti z různých oblastí.¹⁸

¹⁵ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 29

¹⁶ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 30

¹⁷ MLÁDKOVÁ, Ludmila. JEDINÁK, Petr a kol., *Management*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. - 2009. ISBN - 978-80-7380-230-1, str. 15

¹⁸ APAS, Co jsou to tvrdé dovednosti. [online] Dostupné: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/tvrde-dovednosti/>

1.3 Profil manažera

Definovat ideální profil manažera není možné, ale lze identifikovat vlastnosti, které jsou předpokladem pro úspěšné vykonávání manažerské práce. Manažerské dovednosti jsou tedy dovednosti, které by měl mít každý správný manažer. Dle manažerských dovedností a určité hierarchické úrovně řízení rozdělujeme tři okruhy manažerských dovedností. Rozdělujeme je následovně:

- **Technické dovednosti** – dávají manažerům schopnosti a znalosti používat různé technické nástroje k dosažení svých cílů.¹⁹ Kompetence důležité zejména pro nižší management.
- **Mezilidské dovednosti** – Tyto dovednosti představují schopnost pracovat s lidmi.²⁰ Patří zde veškeré měkké dovednosti manažera. Schopnost jednat s lidmi je nezbytná dovednost každého manažera.
- **Koncepční dovednosti** – znamenají schopnost vidět celkový obraz, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.²¹

Tyto mezilidské a koncepční a technické dovednosti patří k prioritám, které musí manažer ovládat.

¹⁹ HARDYN, M. Manažerské dovednosti, role manažera a co dělá? [online] Tovarnik.cz Dostupné: <https://www.tovarnik.cz/manazerske-dovednosti/>

²⁰ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 18

²¹ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 18



Obrázek 1: Dovednosti manažera v různých hierarchických úrovních²²

Osobnost manažera bývá úzce spjata s firmou. Jeho aktivita by měla být znát na všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech, na úspěších firmy.²³ Osobnost je souhrnem duševních a tělesných vlastností. Mezi žádoucí schopnosti úspěšného manažera jsou přirozená inteligence, mít vnitřní lokalizaci kontroly, být kreativní, mít smysl pro humor nebo morální odpovědnost. Velmi důležitá je také self-efficacy, vztahuje se k přesvědčení, že jedinec se dokáže chovat tak, jak je třeba, aby bylo těchto výstupů dosaženo.²⁴ Představuje víru ve schopnosti shromáždit a uplatnit nezbytné osobní zdroje, dovednosti a kompetence, které povedou ke zdárnému výsledku v daném úkolu.²⁵

V roce 1985 publikoval americký vědec v oboru organizačního řízení Bernard M. Bass knihu „Vedení a výkon nad očekávání“, v níž představil své myšlenky transakčního a transformačního stylu vedení. Teorie transakčního vedení upozorňuje na to, že pracovník k plnění pracovních úkolů přistupuje jako k transakci – směně svého talentu a

²² Pramen: Management Mania. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>.

²³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologi*, Grada Publishing, a.s. 2007–2. aktualizované vydání. ISBN - 978-80-247-1349-6, str. 123

²⁴ LUKEŠ, M., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie podnikání*. Management press, Praha 2005, ISBN 80-7261-125-9, str. 63

²⁵ LUKEŠ, M., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie podnikání*. Management press, Praha 2005, ISBN 80-7261-125-9, str. 63

úsilí za odpovídající odměnu.²⁶ Transformační vedení uvádí, že skokové zvýšení výkonu pracovníků může nastat tím, že si působením manažera uvědomí pracovník význam své práce, dochází tak k uspokojení vyšších potřeb pracovníků a vyvolává sebemotivaci.²⁷

Manažer by si měl uvědomit, že forma, jakou předá příkazy, pokyny nebo informace může tyto aktivity velmi ovlivnit. Manažerům v této souvislosti lze doporučit:

- při zadávání instrukcí buďte rozhodní, instrukce musí být srozumitelná, podřízeným musí být jasné, co je sdělením míněno,
- nelze vymezit předmět úkolu mlhavě, je dobré si zpětně ověřit, zda podřízený zadání pochopil, součástí zadání by mělo být i určení termínu splnění,
- nezachovávejte přílišný odstup vůči podřízeným,
- podporujte otevřenou komunikaci, je zdrojem zpětné vazby, odstraňuje z pracovišť strach a nejistotu,
- začínejte jednat vždy přátelsky, respektujte názor partnera.²⁸

1.4 Úrovně managementu

Úrovně managementu v organizaci dělíme podle rozsahu odpovědnosti, rozhodování a délky plánovacího horizontu. Dělí se na **tři základní stupně** a to:

Manažeři první linie – nacházejí se na nejnižší úrovni manažerské hierarchie. Jejich úkolem je řídit výkonné pracovníky. Tato skupina manažerů představuje nejpočetnější skupinu manažerů, kteří řídí provozní činnosti, provádí kontrolu a v případě nesrovnalostí se snaží o nápravu chyb. Příkladem mohou být předáci, mistři nebo vedoucí skladu.²⁹

²⁶ KUBÁTOVÁ, J. Management lidských zdrojů, západní kořeny – východní tradice. Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4, str. 91

²⁷ KUBÁTOVÁ, J. Management lidských zdrojů, západní kořeny – východní tradice. Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4, str. 91

²⁸ VEBER, Jar. A kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 47

²⁹ VEBER, Jar. A kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 29

Střední manažeři – Jde o pozici středního managementu, která je nadřizená manažerům první linie. Střední manažeři jsou přímo odpovědní za jejich řízení. Do jejich hlavní pracovní činnosti patří získávání a poskytování informací.

Vrcholoví manažeři – jde o pozici top managementu. Vrcholoví manažeři vytvářejí strategické koncepce organizace. Jsou odpovědní za celkovou výkonnost organizace a hospodářské výsledky. Reprezentují organizaci navenek. V našich organizacích může úlohu vrcholového manažera plnit výkonný ředitel, jednatel nebo generální ředitel.³⁰



Obrázek 2 - Úrovně managementu

Zdroj: vlastní

³⁰ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 22

2 Manažerské funkce

Tato kapitola je věnována konkrétním manažerským funkcím. Pojmem manažerské funkce se chápou jako typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. V managementu platí, že dosažení cílů organizace a tím vlastně naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládají vzájemný soulad při vykonávání manažerských funkcí.³¹ Manažerské funkce jsou typické činnosti každého manažera, které ve své práci vykonává. Management je složitým, obtížně uchopitelným procesem. Literatura uvádí různá členění s řadou modifikací. Nejčastěji bývá užíván koncept manažerských funkcí. Tento koncept vychází z funkcí správy, které již v roce 1916 formuloval jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol.³² Mezi manažerské funkce patří plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola. Další klasici toto pojetí rozšířili nebo zcela modifikovali.

Pro bakalářskou práci bylo zvoleno následující členění manažerských funkcí. Jako první bylo vybráno plánování. Daná funkce je to klíčová funkce pro úspěch jakékoliv podniku. Následující manažerská funkce je organizování, která klade důraz na vytvoření efektivního prostředí pro plnění plánů a budování silné a konkurenceschopné společnosti. Třetí manažerskou funkcí je výběr pracovníků, tato funkce klade důraz na správný výběr lidského kapitálů, jakožto klíčového prvku, který dokáže ovlivnit budoucí směřování podniku. Další manažerskou funkcí je vedení lidí. Tato funkce spočívá v aktivizaci zaměstnanců manažerem tak, aby byly splněné vytýčené cíle a úkoly. Následující manažerská funkce je kontrola. Smyslem této manažerské funkce je získat objektivní představu o chodu společnosti. Poslední manažerskou funkcí je rozhodování. Tato funkce je procesem vhodného výběru mezi minimálně dvěma variantami. Všechny zmíněné manažerské funkce budou následně analyzovány ve vybraném podniku.

³¹ VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a v praxi*. Management press, 2. rozšiřující vydání – 2009. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 65

³² BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing, 2. rozšířené vydání - 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 13

2.1 Plánování

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak, protože součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo.³³ Plánování je rozhodovací proces zahrnující organizační cíle, výběr nejvhodnějších prostředků a způsobů jejich dosažení. Plánování je zaměřeno do budoucnosti.³⁴ Obsahuje také souhrn očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Manažer se díky plánům může dozvědět, jakým způsobem zaměstnanec vést a jakým způsobem jednat. Plánování vychází ze zajištění a využití informací k následujícím činnostem:

- identifikaci a diagnóze výchozí situace,
- odhadu a ocenění možností plánovaného rozvoje v prostoru a čase,
- stanovení cílů, jejich prostorovému, hierarchickému i časovému uspořádání a vzájemných vazeb cílů,
- vypracování návrhu a hodnotících rozborů přípustných postupů pro dosažení uvažovaných cílů,
- výběru scénáře plánu,
- stanovení postupu realizace zvoleného plánu a případné adaptace na měnící podmínky.³⁵

Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit.³⁶ V této souvislosti můžeme plány rozdělit z časového hlediska, z věcného hlediska a z hlediska organizačních úrovní. Časové hledisko nám propojuje strategické, operativní a taktické plány. Věcné hledisko nám vymezuje provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních, technických, investičních a finančních.³⁷

³³ VEBER, Jar. A kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 100

³⁴ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 197

³⁵ VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a v praxi*. Management press, 2. rozšiřující vydání – 2009. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 70

³⁶ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 197

³⁷ VEBER, Jaromír a kol., *Managament. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 119

Každý plán je nástrojem pro rozvoj organizace. Určuje tedy budoucí směřování organizace. Prostřednictvím plánu se realizují rozhodující změny. Plán je také prostředkem zaručující koordinaci mezi interními orgány organizace. V každé organizaci se podoba plánů bude lišit, ale každý plán by měl svým obsahem splňovat odpovědi na základní otázky. Při vytváření prostředí pro efektivní vykonávání práce jednotlivců pracujících ve skupině je nejdůležitějším úkolem manažera dosáhnout jistoty, že každý pochopil účel a cíle skupiny včetně metod pro jejich dosažení. Jestliže má být skupinové úsilí efektivní, musí lidé vědět, co je třeba udělat.³⁸

Nezbytným prvkem každého plánu je cíl. Cíl je specifikovaná představa budoucího stavu nebo výsledku, kterého se snaží organizace dosáhnout. Jednou z prvních úvah při stanovování cílů bude, co má být obsahem cíle. Cíle a vize by vždy měly být popsány tak, aby z nich byl jasně patrný nový koncový stav ve srovnání s počátkem cesty, tedy přidaná hodnota.³⁹ Při stanovení cílů plánu je potřeba uvědomit si následující požadavky:

- **priorit** – v obsahu plánu by se přednostně měly objevit takové cíle, které mají rozhodující význam pro daný objekt plánování,⁴⁰
- **měřitelnosti** – má-li cíl prezentovat žádoucí stav, budoucí skutečnost a být zároveň vodítkem pro jejich dosažení, je nutné, aby specifikace cíle byla co nejsrozumitelnější,⁴¹
- **přimeřitelnosti** – čím bude vyšší počet dílčích cílů, tím je pravděpodobnější, že nastane situace, kdy splnění jedněch cílů je v rozporu se splněním cílů jiných nebo je přímo vylučuje.⁴²

Každý plán musí být manažerem sestaven tak, aby přispěl k dosažení záměrů organizace a splnil předurčené cíle. Manažer musí plánovat také proto, aby poznal, jaká

³⁸ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 118

³⁹ KUBÁTOVÁ, S., MÜLLER, D., BUJNA, T., BOSÁK, V., BLOUDEK, J. *Tajemství spolupráce v týmech*. Management Press, Praha 2013, ISBN 978-80-7261-259-8, str. 46

⁴⁰ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 119

⁴¹ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 119

⁴² VEBER, Jar. A kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 102

je potřeba druhů vzájemných organizačních vztahů, jaká kvalifikace pracovníků je nutná, jakým způsobem tyto pracovníky vést a jaký druh kontroly je vhodný.⁴³

2.1.1 Členění plánu

Z hlediska časového horizontu můžeme plánování rozdělit do tří úrovní:

- **Dlouhodobé plány** – prováděné na delší časové období, nejčastěji na dobu pěti a více let.
- **Střednědobé plány** – prováděné v rozsahu jednoho až pěti let.⁴⁴
- **Krátkodobé plány** – pokrývá roční nebo kratší časové období.⁴⁵

Další členění jsou plány podle úrovně rozhodovacího procesu, které rozlišujeme do tří úrovní:

- **Strategické plány** – jde o komplexní plány v nichž jsou konkretizovány strategické záměry organizace. Tyto plány jsou sestavovány vrcholovým managementem.⁴⁶ Vyznačují se dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem celé organizace.
- **Taktické plány** – jde o plány, které zahrnují jednotlivé funkcionální oblasti organizace. Směřují k uskutečnění strategických plánů. Taktické plány specifikují dílčí úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní časové období, nejčastěji po dobu jednoho roku. Taktické plány jsou schvalovány vrcholovým managementem, jejich příprava je činností středního managementu.⁴⁷
- **Operativní plány** – jde o plány, které vychází z taktického plánování. Jsou sestavovány na nejnižší úrovni managementu organizace, v případě denních či směnových plánů pak management první linie. Časový horizont operativních

⁴³ KOONTZ, H., WEHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 119

⁴⁴ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 205

⁴⁵ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 205

⁴⁶ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 124

⁴⁷ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 124

plánů je čtvrtletí, popřípadě kratší časové období.⁴⁸ Při přípravě operativních plánů je třeba zohlednit záměr taktických plánů.

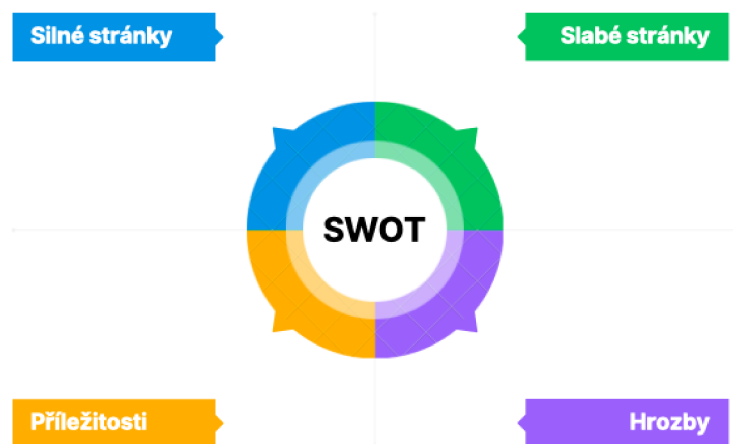
Jako součást strategické analýzy organizace se využívá SWOT analýza. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace, a hlavně její silné a slabé podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším okolí.⁴⁹ Spojení SWOT je zkratka počátečních písmen čtyř anglických slov – strengths, weaknesses, oportunities a threats. V překladu jsou to silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.⁵⁰ Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na interní prostředí organizace. Příležitosti a hrozby se zaměřují na externí prostředí organizace. Následující tabulka zobrazuje 4 kvadranty. Při tvorbě SWOT analýzy zapisujeme do jednotlivých kvadrantů vhodné faktory ovlivňující organizaci. Při vnitřní analýze se zaměřujeme například na pozici trhu, personálním vybavením, financování podniku, vztahy se zákazníky nebo postavení na trhu. Silné a slabé stránky by se měli posuzovat a hodnotit vzhledem ke konkurenci. Vnější prostředí charakterizují faktory, které nemůžeme sami ovlivnit. Cílem analýzy vnějšího prostředí je určit možné příležitosti pro rozvoj podniku a zároveň zde můžeme rozpoznat možná rizika, která by mohla ovlivnit směřování a rozvoj podniku. Při vnější analýze se zaměřujeme například na sociální situaci k zákazníkům, zvažujeme zde možné legislativní změny, změny inflace, demografické vlivy nebo možné potencionální konkurenty.⁵¹

⁴⁸ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 124

⁴⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ, O. *Management*. Rubico, první vydání 2001. ISBN 80-85839-45-8, str. 214

⁵⁰ Pramen: Management Mania. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

⁵¹ Pramen: Management Mania. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>



Obrázek 3: Zobrazení SWOT analýzy

Zdroj: vlastní

2.1.2 Sestavování plánu

Nejobecnější postup tvorby plánu spočívá v provedení následujících kroků:

- konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace,
- zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu,
- vypracování návrhu plánu,
- seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu,
- stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu,
- korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů,
- schválení a vydání definitivní podoby plánu.⁵²

⁵² VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 126

2.2 Organizování

Organizování je jedna ze základních činností každého manažera. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi.⁵³ Právě efektivní spolupráce celého týmu vede k lepším výsledkům. Posláním funkce organizování je možné dezagregovat celkové úlohy na jednotlivé práce spojené s určitými povinnostmi, delegovat pravomoce pro jejich plnění a přiřazovat jednotlivé pracovní činnosti do specifických oddělení a útvarů.⁵⁴ Organizování je založeno na využití:

- výhod společenské dělby práce,
- koordinace potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí,
- přiměřeného vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech.⁵⁵

Výchozím předpokladem je vymezení činnosti jednotlivce a jeho vybavení potřebnou pravomocí a odpovědností k výkonu této činnosti. Ke zlepšení koordinace přispívá seskupování individuálních pracovníků do skupin a vytvoření útvarů. Útvar řídí pracovník, který je vybaven potřebnou pravomocí k udělení příkazů a odpovědnosti za plnění úkolů.⁵⁶

Organizace je dynamický lidský systém, který se neustále mění. Jakmile se organizace rozrůstá může se měnit organizační struktura. Velké organizační systémy potřebují formální organizační strukturu. Manažeři velkých organizací často řídí pracovníky, které nikdy v životě neviděli. Proto zde musí být jasně daná struktura organizování. V jiném případě by se mohla komplikovat komunikace, mohlo by docházet k chybným úkonům nebo mohou vznikat pocity bezmoci či nejistoty. Každá organizační

⁵³ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 257

⁵⁴ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 257

⁵⁵ VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a v praxi*. Management press, 2. rozšiřující vydání – 2009. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 90

⁵⁶ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 165

jednotka by měla být projektována tak, aby bylo jasné, kdo a jaké úkoly má plnit, kdo je odpovědný za výsledek.⁵⁷

Výsledky činností skupiny pracovníků jsou lepší, pokud je skupina efektivně organizovaná. V souvislosti s organizováním nestačí jen uspořádat prvky organizace do organizačních struktur, ale vymezit náplň jejich činnosti, zabezpečit jejich koordinaci a kontrolu.⁵⁸ Mezi další činnosti organizování patří:

- Identifikace a klasifikace činností, je potřeba vytvořit popis pracovních funkcí.⁵⁹
- Seskupování činností potřebných pro dosažení cílů, je potřeba vytvořit pracovní skupiny.⁶⁰
- Přiřazení manažera ke skupině s pravomocí, je potřeba vytvořit popis pracovních funkcí manažerů včetně pravomocí nad pracovníky skupiny.⁶¹
- Zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.⁶²

Pracovníky lze koordinovat prostřednictvím pověření jednoho pracovníka pravomocemi k vydávání příkazů a odpovědnosti za provedenou práci. Koordinace činností je možné dosáhnout pomocí pravidel a postupů nebo pomocí organizační hierarchie. Důležitým prvkem organizování je dělba kompetencí, který je předpokladem vnitřní strukturalizace. Způsob dělby práce závisí především na požadované specializaci.⁶³

Organizační struktury můžeme také dělit podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti. Podle této charakteristiky můžeme organizační struktury dělit na:

- centralizované,
- decentralizované.

Pod pojmem decentralizace zde rozumíme rozdělení kompetencí na více míst a jejich přenesení na nižší organizační stupně. Opakem je centralizace, kterou chápeme jako soustředění kompetencí na menší počet míst a jejich posun na vyšší organizační

⁵⁷ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 234

⁵⁸ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 161

⁵⁹ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 234

⁶⁰ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 234

⁶¹ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 234

⁶² KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 234

⁶³ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 260

stupně.⁶⁴ Výhodou decentralizace je ulehčení rozhodování vrcholovým manažerům, dává manažerům větší volnost, usnadňuje výrobkovou diverzifikaci a napomáhá adaptaci.

2.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura je formální rozdělení organizace do organizačních jednotek a vymezení vzájemných organizačních vztahů mezi nimi. Peter Drucker ve svém díle *The Effective Executive* zmiňuje: „*Organizace je specifickým nástrojem k tomu, aby se lidské síly zúročily ve výkonnosti, zatímco lidské slabosti jsou neutralizovány a do značné míry neškodné.*“⁶⁵ Mezi základní organizační vazby pokládáme vztahy nadřízených a podřízených, které vyplývají z rozdělení pravomocí a odpovědnosti. Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit, aby byly směřovány k organizačním cílům. Organizační struktury na jedné straně zabezpečují diferenciaci pro kvalifikované a hospodárné provádění stanoveného okruhu činností. Na druhé straně zajišťují také jejich integraci k dosažení společných cílů diferencovaných organizačních jednotek.⁶⁶ K vyjádření organizační struktury využíváme organizační schéma.

2.2.1.1 Liniové organizační struktura

Je velmi pružná v rozhodování, jelikož tok informací od nejnižší postavených pracovníků k nejvyšší postavenému pracovníkovi je velmi rychlý. Male a střední podniky se většinou charakterizují plochou organizační strukturou. Kladejším bodem ploché organizační struktury je, že manažer má jasný přehled o ději v organizaci. Vznikly jako první typ útvarové struktury v malých organizacích.⁶⁷ Liniové struktury mají přímou

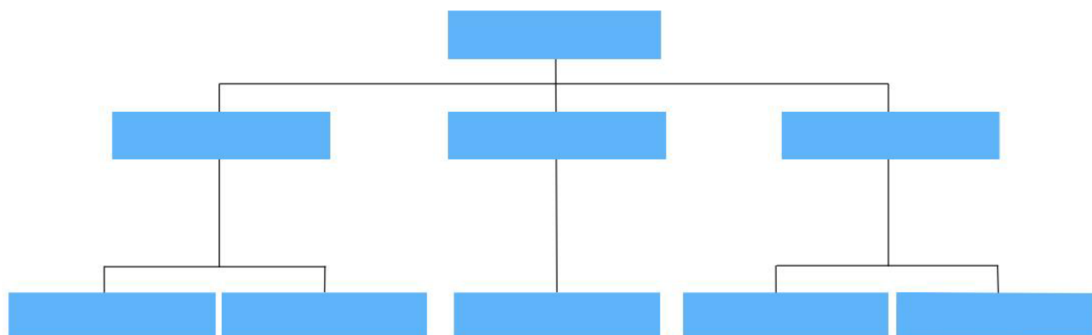
⁶⁴ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 165

⁶⁵ Drucker, P. *The Effective Executive*, Harpers Collins publishers. ISBN 978-0-06-083345-9, str. 75 (178 stran)

⁶⁶ VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a v praxi*. Management press, 2. rozšiřující vydání – 2009. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 92

⁶⁷ BUSINESSINFO.CZ. Typy organizačních struktur a jejich členění. [online] Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/> ze dne 6.1.2020

pravomoc.⁶⁸ Liniová organizační struktura je založena na principu jediného odpovědného vedoucího, kdy má každý pracovník pouze jednoho nadřízeného.



Obrázek 4 - Liniová organizační struktura

Zdroj: vlastní

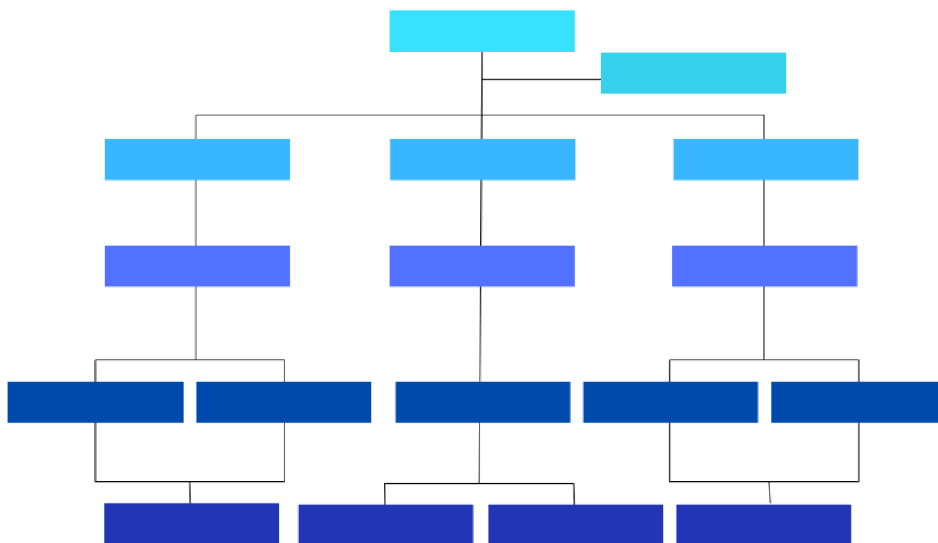
2.2.1.2 Štábní organizační struktura

Tato organizační struktura vznikla kombinací liniové a funkcionální struktury. V čele každého z útvarů je liniový vedoucí, který daný útvar řídí. Aby liniový vedoucí mohl toto řízení vykonávat s dostatečnou kvalifikací a efektivností, pomáhá mu v tom odborný štáb. Ten zabezpečuje speciální činnost jako podporu liniových pracovníků. Vedoucí útvaru, který patří k liniové složce, je nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům útvaru, včetně pracovníků štábu.⁶⁹ Nevýhodou této organizační struktury může být nepružnost a malá adaptabilita na změny. Čím je větší organizace, tím je větší skupina štábu. Štábní struktury plní poradní funkce, sloužící k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí. Štábní útvary uplatňují své specializované znalosti odborníků pro určitou funkční oblast činnosti.⁷⁰

⁶⁸ BUSINESSINFO.CZ. Typy organizačních struktur a jejich členění. [online] Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/> ze dne 6.1.2020

⁶⁹ VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a v praxi*. Management press, 2. rozšiřující vydání – 2009. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 98

⁷⁰ VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a v praxi*. Management press, 2. rozšiřující vydání – 2009. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 98



Obrázek 5 - Štábní organizační struktura

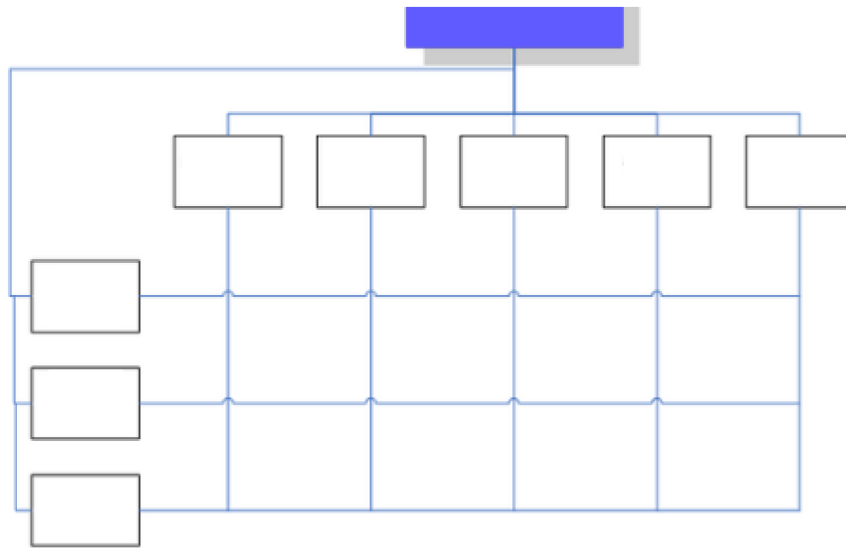
Zdroj: vlastní

2.2.1.3 Maticová organizační struktura

Podstata maticové organizační struktury spočívá v kombinování funkcionální a projektové či výrobkové tvorby organizačních jednotek v rámci jedné organizační struktury.⁷¹ Maticová organizační struktura vychází ze snahy minimalizovat slabé a maximalizovat silné stránky funkcionální a výrobkové organizační struktury.⁷²

⁷¹ KOONTZ, H., WEHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 265

⁷² DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 275



Obrázek 6 - Maticová organizační struktura

Zdroj: zpracování podle L. Blažka

2.3 Výběr pracovníků

Manažerská funkce výběru pracovníků se zaměřuje na proces hledání, výběru a nábory kvalifikovaných pracovníků. Tato funkce klade důraz na identifikaci potřeb pracovníků. Manažeři musí mít jasnou představu a potřebách svého podniku v personální oblasti. Cílem výběru pracovníků je rozpoznání a získání toho z uchazečů o práci, který nejlépe vyhovuje požadavkům obsazovaného místa z hlediska odbornosti a osobnosti.⁷³

Personální praxe dává zpravidla přednost při obsazování volných míst vnitřním zdrojům. Vlastnosti i schopnosti pracovníků jsou v podniku známé, jejich pořízení představuje nižší náklady a je u nich předpoklad vyšší stability v zaměstnání.⁷⁴

Výběr zaměstnanců můžeme považovat za jednu z nejdůležitějších aktivit v oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem výběru pracovníku je rozpoznání a získání nejlépe vyhovujícího pracovníka, který splňuje odbornou způsobilost a osobností charakteristiky. Míra vhodnosti uchazeče z hlediska organizace je posuzována porovnáním popisu a specifikace pracovního místa s deklarovány a zjištěnými charakteristikami uchazeče.⁷⁵

Klíčovým místem procesu plánování pracovní síly je bilancování mezi oprávněnými nároky na pracovníky v potřebném strukturním členění a možnostmi jejich zajištění.⁷⁶ V procesu výběru zaměstnanců je důležité stanovit kritéria zahrnující požadavky na vzdělání, znalosti, odborné dovednosti nebo pracovní zkušenosti. Součástí personální agendy manažera je personální plán. Tento plán může mít různé formy a časové horizonty. Nejčastější časový horizont je jeden až dva roky. Personální plán je součástí podnikatelské strategie. Fáze výběru pracovníků má dvě fáze:

- Předběžná fáze – ta se prolíná s analýzou pracovního místa, s procesem získávání pracovníků a s určením odborných a osobnostních požadavků na uchazeče o pracovní místo a stanovení kritérií a metod výběru.

⁷³ KUBÁTOVÁ, J. Management lidských zdrojů, západní kořeny – východní tradice. Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4, str. 67

⁷⁴ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 190

⁷⁵ KUBÁTOVÁ, J. Management lidských zdrojů, západní kořeny – východní tradice. Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4, str. 67

⁷⁶ VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a v praxi*. Management press, 2. rozšiřující vydání – 2009. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 108

- Vyhodnocovací fáze – ta by měla být završena nalezením nejvhodnějšího uchazeče a dohodou o uzavření pracovní smlouvy s ním. Tato fáze může mít řadu kroků a lze využívat mnoha metod výběru. Může obsáhnout některé z obecných metod.⁷⁷

Mezi obecné metody výběru pracovníků patří předběžný pohovor, testování uchazečů, výběrový pohovor, zkoumání referencí a rozhodnutí o výběru nebo odmítnutí.

2.3.1 Předběžný pohovor

Cílem předběžného pohovoru je doplnění a upřesnění informací nebo zjištění chybějících informací.⁷⁸ Výsledkem předvýběrového pohovoru je rozdělení uchazečů do tří skupin. První skupina jsou kandidáti, které označujeme jako velmi vhodní. Ti jsou pozváni k výběrovému pohovoru. Další skupinou jsou vhodní uchazeči. Tato skupina uchazečů slouží k zařazení kandidátu do výběrového pohovoru, pokud byl počet velmi vhodných kandidátů nedostačující. Třetí skupinou jsou nevhodní uchazeči. Těmto uchazečům se zašle odmítací dopis a nejsou pozváni k výběrovému pohovoru.

2.3.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor jsou nejvyužívanější metodou pro výběr pracovníků. Cílem výběrového řízení je posouzení pracovní způsobilosti kandidáta pro obsazované místo. Mezi další cíle výběrového pohovoru patří získání dodatečných informací o kandidátovi, informovat kandidáta o pracovních podmínkách a poskytnout informace o podniku a posoudit osobnost kandidáta. Výběrový pohovor může mít podobu strukturovaného pohovoru, tento typ se uplatňuje především ve větších podnicích. Doba trvání tohoto pohovoru je 45–60 minut.⁷⁹ Dotazující mají přichystané otázky a odpovědi se zaznamenávají do evaluačních formulářů. Tento typ využíváme při vysoko manažerských pozicích. Dalším typem je formální nestrukturovaný pohovor, ten lze využít při

⁷⁷ KUBÁTOVÁ, J. Management lidských zdrojů, západní kořeny – východní tradice. Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4, str. 68

⁷⁸ KUBÁTOVÁ, J. Management lidských zdrojů, západní kořeny – východní tradice. Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4, str. 68

⁷⁹ KUBÁTOVÁ, J. Management lidských zdrojů, západní kořeny – východní tradice. Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4, str. 69

obsazování důležitých nemanážérských pozic.⁸⁰ Při tomto typu pohovoru je zachována formálnost a trvá přibližně 30 minut. Dalším typem je neformální pohovor, který je charakteristickým pro uvolněné prostředí. Tato forma pohovoru není vhodná, protože nezaručuje srovnatelnost uchazečů.⁸¹

2.3.3 Zkoumání referencí

Tato činnost umožní manažerům kontaktovat minulé zaměstnavatele. Manažer touto metodou získává reference od osob, které kandidáta znají. Touto metodou může manažer posoudit pracovní výsledky a chování kandidáta.

2.3.4 Rozhodnutí o výběru nebo odmítnutí

V této konečné fázi se oslovují vyhovující kandidáti a kontaktujeme také kandidáty, kteří neuspěli u výběrového pohovoru.

⁸⁰ KUBÁTOVÁ, J. Management lidských zdrojů, západní kořeny – východní tradice. Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4, str. 69

⁸¹ KUBÁTOVÁ, J. Management lidských zdrojů, západní kořeny – východní tradice. Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4, str. 69

2.4 Vedení lidí

Posláním manažerské funkce vedení spolupracovníků je vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce.⁸² Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů.⁸³

Vedení lidí představuje jednu z nejdůležitějších funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování, aktivizaci a iniciování výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené záměry, cíle, úkoly.⁸⁴

Manažer by měl být schopen vytvořit přátelský a profesionální vztah se pracovníky. Dalším aspektem je stanovení jasného cíle a očekávání pro pracovníky. Tyto cíle by měli být realistické a měřitelné.

Dalším aspektem manažerské funkce vedení lidí je motivace pracovníků. Motivace byla definována jako všechny vnitřní hnací síly člověka, například přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.⁸⁵ Manažer musí být schopen motivovat pracovníky a zajistit, aby byli motivováni dosažení stanovených cílů.

2.4.1 McGregorova teorie X a teorie Y

Tato metoda vznikla koncem 50. let minulého století, jejím autorem je americký odborník Douglas McGregor. Tento přístup k vedení lidí zdůrazňuje potřebu vnímat lidskou povahu. Teorie X a Y se dělí na dvě skupiny předpokladů o povaze lidí. Tato teorie je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupů manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy.⁸⁶ Méně kvalifikovaní pracovníci v rutinních oblastech raději přijímají vedení a

⁸² VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a v praxi*. Management press, 2. rozšiřující vydání – 2009. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 118

⁸³ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 459

⁸⁴ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 141

⁸⁵ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 366

⁸⁶ VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a v praxi*. Management press, 2. rozšiřující vydání – 2009. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 119

okamžité ocenění vykonané práce. Intelektuálně vyspělejší pracovníci raději dávají přednost svému vedení a preferují, aby byl rozhodovací proces podmíněn jeho autoritě.

2.4.1.1 Teorie X

Teorie X předpokládá, že průměrný člověk je líný a má vrozený odpor k práci.⁸⁷ Své povolání považuje pouze za nutnost k zajištění obživy. Teorie spočívá v přesvědčení, že zaměstnanec je nutno úkolovat, kontrolovat, pobízet, penězi, eventuálně trestat, jelikož v podstatě jsou líní a nezodpovědní.⁸⁸

2.4.1.2 Teorie Y

Teorie Y předpokládá, že má pracovník přirozenou tendenci k práci. Jeho práce ho těší a rád navazuje vztah k ostatním spolupracovníkům.⁸⁹ Má dobrý vztah ke svému zaměstnání i k organizaci.⁹⁰ Pracovník se ztotožňuje s posláním cíli svého podniku a je loajální vůči své skupině. Teorie říká, že lidem musí být zřejmý smysl práce, pak jsou odpovědní, není třeba je kontrolovat, důležitý je pro ně pocit seberealizace a užitečnosti.⁹¹

2.4.2 Styly vedení lidí

Manažeři mohou během jednání se zaměstnanci využívat různé přístupy. Styl vedení lidí představuje postup jeho rozhodování a zvolená metoda dosáhnutí vytčených cílů. Ve své řídicí činnosti je manažer vědomě či nevědomě ovlivněn charakterem dané situace, závažností rozhodnutí, postojem zaměstnanců a svými osobnostními vlastnostmi. V minulém století rozlišil profesor Rensis Likert čtyři skupiny manažerských stylů vedení:

⁸⁷ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. Grada Publishing - 2. aktualizované vydání, ISBN 978-80-247-3348-7, str. 66

⁸⁸ KUBÁTOVÁ, J. Management lidských zdrojů, západní kořeny – východní tradice. Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4, str. 90

⁸⁹ MARTÍNKOVÁ, L. Psychologie pro každého. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/> Zveřejněno 19.7. 2017

⁹⁰ BLAŽEK, L. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. Grada Publishing, 2. rozšířené vydání - 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 176

⁹¹ KUBÁTOVÁ, J. Management lidských zdrojů, západní kořeny – východní tradice. Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4, str. 90

- **Byrokratický styl řízení** – manažer se opírá o směrnice a nařízení. Všichni zaměstnanci mají jasně vymezený popis práce a jasně determinované hranice pravomocí a odpovědnosti.⁹²
- **Autorativní styl řízení** – tento řídicí styl je založený na příkazech a jejich dodržování. Pro autokratický styl řízení je typické, že vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace je jednoduchá a jednoznačná.⁹³ V tomto řídicím stylu není očekávání od zaměstnanců vlastní iniciativa.
- **Demokratický styl řízení** – manažer neformálně koordinuje průběh úkolů a konzultace se zaměstnanci dosavadní výsledky. Manažer má přirozenou autoritu, ponechává si prostor pro své vlastní rozhodnutí.⁹⁴ Tento styl vedení umožňuje manažerovi využívat vytčené cíle jako dlouhodobé zaměření činností zaměstnanců. Manažer zde využívá delegování.
- **Liberalní styl řízení** – manažer nechává zaměstnancům volný průběh činností, snaží se je co nejméně ovlivňovat. Vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, řadu i závažných rozhodnutí ponechává na podřízených.⁹⁵

2.4.3 Delegování

Delegování někdy též dělba kompetencí znamená přenesení úkolů či přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností manažera na jinou osobu, organizační jednotku nebo nižší stupeň řízení.⁹⁶ Je to předáním pravomoci společně s odpovědností. Ta je z principu nedělitelná, takže se přenáší na osobu, na kterou úkoly nebo pravomoc delegujeme. Delegování ale není jen o přenesení úkolů na podřízené – je to zplnomocnění něco udělat, zároveň ale s přenesením důvěry, poselství na jeho základě může pověřený pracovník ovlivňovat delegované činnosti a spolupracovat s ostatními.⁹⁷

⁹² VEBER, Jar. A kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 44

⁹³ BLÁŽEK, L. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. Grada Publishing, 2. rozšířené vydání - 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 177

⁹⁴ VEBER, Jar. A kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 44

⁹⁵ VEBER, Jar. A kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 45

⁹⁶ Management Mania. Dostupné zde: <https://managementmania.com/cs/delegovani>

⁹⁷ Management Mania. Dostupné zde: <https://managementmania.com/cs/delegovani>

Společným zájmem by mělo být splnění úkolu, a nikoliv ukázání neschopnosti pověřeného pracovníka.

Zde se týká hlavně nastavení vztahů spolupráce a soutěživosti. Je-li mezi pracovníky někdo, kdo má v určité oblasti podstatně vyšší kompetence než ostatní, a není-li od tohoto pracovníka jasně vyžadováno, aby delegováním přenesl své schopnosti na další lidi, až s nepříjemnou pravidelností se objeví potíže.⁹⁸ Delegování je jednou z nejdůležitějších dovedností, kterou by si měl manažer osvojit. Nejen manažer z toho má prospěch – z pozitivního dopadu delegování mají prospěch všichni, od podřízených v týmu až po celou organizaci.⁹⁹ Efektivní delegování závisí na několika předpokladech:

- Na straně manažera – je důležitá znalost, jak delegovat. Manažer oplývá osobnostní zralostí.¹⁰⁰
- Na straně zaměstnance – zaměstnanec musí chtít převzít odpovědnost a angažovanost.
- Na straně vzájemných vztahů – je nutná důvěra v pracovním kolektivu. Je zde přiměřený prostor pro chyby.

Základní kritérium, aby mohl manažer delegovat činnosti, je celkový potenciál zaměstnance a aktuální vývojová úroveň. Podle míry vhodnosti zaměstnance lze zvolit:

- **Tvrdé delegování** – obsahuje jasné vymezení kroků vedoucích k splnění činnosti, termín dokončení a podobu výsledků. Kontrola je zde prováděna často.
- **Měkké delegování** – zaměstnanci je sděleno pouze cíl činnosti, která má být vykonána. Vykonání je na zaměstnanci.

Existují činnosti, které manažer nemůže delegovat. Mezi ně patří činnosti s důvěrnými informacemi, kontrola a hodnocení zaměstnanců, úkoly, na které nejsou zaměstnanci připraveni, osobnostně citlivé úkoly nebo vágně definované úkoly. Mezi

⁹⁸ KUBÁTOVÁ, S., MULLER, D., BUJNA, T., BOŠÁK, V., BLOUDEK, J. *Tajemství spolupráce v týmech*. Management Press, Praha 2013. ISBN 978-80-7261-259-8, str. 84

⁹⁹ WRIKE. Effectively Delegating Tasks: Best Practices. Dostupné zde: <https://www.wrike.com/blog/delegating-work-difficult/#Why-is-delegating-tasks-important>

¹⁰⁰ Management Mania. Dostupné zde: <https://managementmania.com/cs/delegovani>

vhodné činnosti k delegování patří činnosti, na které mají zaměstnanci dostatečnou kvalifikaci nebo opakující se administrativní činnosti.

2.4.4 Týmová práce a pracovní skupina

Pracovní skupina je funkční celek, který je vytvořen a veden za účelem dosažení cílů podniku. Týmy a týmová práce jsou organizačním nástrojem, jehož základním smyslem v současném managementu je využít schopností několika lidí současně k vytvoření takových řešení, která jsou pro jednotlivce se specializovanými znalostmi a dovednostmi příliš složitá.¹⁰¹ Většina zaměstnanců patří ke skupině vytvořené na základě jejich místa v organizaci. Tyto formální skupiny jsou útvary, oddělení a jiné organizační celky, které vedení vytváří za účelem vykonávání práce v organizaci.¹⁰²

Pracovní skupina je charakteristická svojí percepcí, kdy se členové skupiny navzájem znají. V pracovních skupinách je možno vyzorovat mnoho důležitých dimenzí, které ovlivňují výkonnost, dynamiku, stabilitu a uspokojování potřeb jedinců. Mezi základní dimenze patří:

- **Velikost skupiny** – charakterizuje počet osob v pracovní skupině. Nejeefektivnější pracovní skupinou je skupina v rozmezí pěti členů, v této situaci je možná komunikace v tváři v tvář a není přímo nutná hierarchizace pracovní skupiny. S velikostí skupiny se mění také řídicí styl vedení.
- **Soudržnost skupiny** – ta pozitivně působí na přijetí cílů skupiny.¹⁰³ Jde o tendenci být jednotní při společné práci vedoucí k dosažení cíle. Zvyšuje tedy konformitu členů pracovní skupiny vzhledem k vytýčeným cílům a normám.
- **Homogenita** – ta je ovlivněna různými proměnnými, například věk, pohlaví nebo zájmy.
- **Flexibilita skupiny** – ta představuje míru přizpůsobitelnosti pracovní skupiny.
- **Polarizace skupiny** – představuje míru zaměřenosti skupiny na společný cíl. Skupinová polarizace je tendence skupiny směřovat k větší riskantnosti.

¹⁰¹ KUBÁTOVÁ, S., MULLER, D., BUJNA, T., BOSÁK, V., BLOUDEK, J. *Tajemství spolupráce v týmech*. Management Press, Praha 2013. ISBN 978-80-7261-259-8, str. 201

¹⁰² DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 419

¹⁰³ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Grada Publishing - 2. aktualizované vydání. ISBN 978-247-1349-6, str. 293

- **Skupinové pozice** – definují postavení členů ve skupině.¹⁰⁴
- **Skupinová participace** – členové skupiny se podílejí na vytváření rozhodnutí a je podporována obousměrná komunikace.

Vzájemná závislost a kvalitní spolupráce se ve skupině zvyšuje, když jsou členové navzájem na sobě závislí v souvislosti s plněním pracovních úkolů a když se navzájem respektují, tolerují vyjednávání při rozhodování o postupech práce, o cílech, které chtějí prostřednictvím skupinové kooperace dosáhnout.¹⁰⁵

2.4.5 Motivace pracovníků

Motivace pracovníků je vnitřní popud, který integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka tak, aby aktivita odpovídala cílově orientovaným záměrům manažerů. Motivace pracovního výkonu vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.¹⁰⁶ Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které přinesou prospěch všem.¹⁰⁷ Každý jedinec disponuje motivačními dispozicemi, kterými jsou pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje nebo ideály. Lidské potřeby pak dělíme na primární a sekundární. Mezi primární potřeby patří potřeba vody, spánku, jídla a přístřeší.¹⁰⁸ Sekundární potřeby jsou například sebeúcta, seberealizace, společenské postavení nebo sociální vztahy.

Umění manažera motivovat pracovníky znamená vytvoření u nich takový zájem a ochotu, aby se aktivně zapojili do plnění činností odpovídajících poslání podniku. K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů a potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu.¹⁰⁹ Zaměstnanec, který je správně motivován

¹⁰⁴ MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Grada Publishing - 2. aktualizované vydání. ISBN 978-247-1349-6, str. 293

¹⁰⁵ MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Grada Publishing - 2. aktualizované vydání. ISBN 978-247-1349-6, str. 294

¹⁰⁶ BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie v řízení firmy – Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Prospektrum Praha - 1994. První vydání. ISBN 80-7175-010-7

¹⁰⁷ MISKELL, J., MISKELL, V. Pracovní motivace. Grada Publishing - 1996, 1. vydání. ISBN 80-7169-317-0. str. 65 (80 stran)

¹⁰⁸ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 371

¹⁰⁹ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press, Praha 2012. ISBN 978-80-7261-239-0, str. 245

pracuje lépe, než jeho stejně zkušený a výkonný kolega, který plní disciplinované předepsané úkoly.

Manažer může do značné míry zefektivnit motivaci vytvořením takového prostředí, které je pro pracovníka příznivé pro snažení. Motivovat k výkonu nemusí jen touha po příjemném, ale také obava z nepříjemného. Vyčerpáme-li tedy možnosti pozitivní motivace nebo nechceme-li je v určité situaci dále čerpat, můžeme s výhodou sáhnout po motivaci negativní – například doplnit motivační působení odměn o faktory ohrožení a nejistoty.¹¹⁰

2.4.5.1 Maslowova teorie

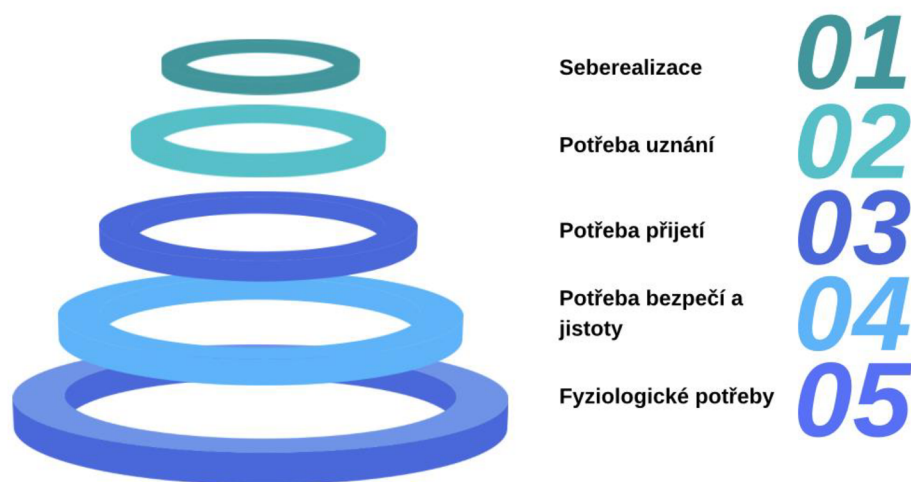
Tato teorie patří k nejnámějším motivačním teoriím. Vypracoval ji profesor Abraham Maslow. Z psychologického hlediska popisoval Maslow spojení psychologie s filozofickým pojetím jedince. Maslow zařadil lidské potřeby do systému hierarchie potřeb.¹¹¹ Výsledkem Maslowovy teorie je poznání, že hybnými silami motivačního chování jedinců jsou lidské potřeby. Poznání těchto potřeb umožňuje využít je jako motivační přístup pro cílově orientované chování. Představy typu X vyjadřují názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit.¹¹² Protikladný typ představ – typ Y – naopak předpokládá, že výdej fyzické i duševní energie k práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než například finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod.¹¹³ Ve své teorii Maslow charakterizoval pět hierarchických skupin. Tyto skupiny zachycuje obrázek č. 7.

¹¹⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Grada Publishing, a.s. - 2018, 5. aktualizované a rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-4401-8, str. 90

¹¹¹ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 371

¹¹² BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press, Praha 2012. ISBN 978-80-7261-239-0, str. 250

¹¹³ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press, Praha 2012. ISBN 978-80-7261-239-0, str. 250



Obrázek 7 - Hierarchii potřeb podle A. Maslowa

Zdroj: zpracování podle modelu A. Maslowa

Hierarchicky uspořádané potřeby existují souběžně. Jedna z potřeb je v určitou dobu a za určité podmínky dominující a tím i rozhodující pro zvolenou motivaci. Pyramida hierarchie potřeb popisuje pět úrovní:

- **Seberealizace** – jde o nejvyšší potřebu pyramidy. Seberealizace znamená, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti.¹¹⁴
- **Potřeba uznání** – jde o společensky akceptovatelné potřeby, kdy chceme být oceněni od jiných lidí. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.¹¹⁵
- **Potřeba přijetí** – tato potřeba popisuje nutnost sociálního přijetí. Součástí jsou vztahy a přátelství.
- **Potřeba bezpečí a jistoty** – tato potřeba funguje na stejném principu jako fyziologické potřeby. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty zaměstnání a zajistit si zaměstnanecké výhody.¹¹⁶

¹¹⁴ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 373

¹¹⁵ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 372

¹¹⁶ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 371

- **Fyziologické potřeby** – tento druh potřeby je jeden z nejzákladnějších a nejnaléhavějších. Tyto potřeby jsou s námi od narození a zajišťují nám přežití. Příkladem fyziologických potřeb jsou uspokojení hladu, obživa, reprodukční funkce nebo hygienické podmínky.¹¹⁷

¹¹⁷ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 371

2.5 Kontrola

Manažerská funkce kontrola je proces, který slouží k zajištění toho, že se organizace řídí podle stanovených cílů a plánů. Kontrola zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.¹¹⁸

V průběhu kontrolního procesu podniku mohou být z hlediska vytčeného cíle shledány odchylky. Manažeři mohou odchylky regulovat tak, že přepracují plány nebo dojde ke změně plánu. Manažeři mohou také zaměstnat více lidí, zaškolit zaměstnance nebo mohou snížit počet zaměstnanců. Odchylky se dělí na pozitivní a negativní. Pozitivní odchylka je zjištění, že podnik dosáhl lepších výsledků než v předpokládaném plánu. Negativní odchylka může být narušení zákonů nebo norem. Manažerská funkce kontrola je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů dosaženo.¹¹⁹

Kontrolní procesy dělíme na:

- **Interní kontrolní procesy** – tato kontrola je realizována manažery nebo pracovníky, kteří mají právo ke kontrole v podniku.¹²⁰ Jde například o kontrolní činnost manažerů jako běžná součást jejich řídicí práce.
- **Externí kontrolní procesy** – kontrolu rozlišujeme na zákonné požadavky a smluvní požadavky. Jde například o požadavky spojené se sociálním a zdravotním pojištěním nebo dodržování hygienickým a bezpečnostních požadavků.

Kontrolní proces se realizuje pomocí auditů, který je realizován za účelem nestranného posouzení skutečností. Audit se dělí na externí audit, který je prováděn autorizovanými subjekty je popsán ve zprávě, podnik obdrží osvědčení nebo certifikát.¹²¹

¹¹⁸ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3, str. 326

¹¹⁹ KOONTZ, H., WEHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7, str. 544

¹²⁰ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 149

¹²¹ VEBER, Jar. A kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 147

Dalším auditem je interní audit, který je prováděn pověřenými pracovníky podniku.¹²²
Zvýšené kontrolní úsilí musí být zaměřeno na:

- **Regulované elementy** – u rizikových výrobků, firemních aktivit či pracovních činností může stát legislativně nařídit určité požadavky na jejich podobu či provedení, jejich dodržování představuje pro firmu prioritu i z pohledu kontroly.¹²³
- **Nestabilní procesy** – jde o aktivity, u kterých se v minulosti vyskytovaly časté problémy a nápravná opatření nebyla dostatečně účinná.¹²⁴
- **Zvláštní procesy** – tyto aktivity se po dokončení nedají opravit nebo je jejich oprava velice nákladná.¹²⁵
- **Nové aktivity** – u těchto aktivit je vyšší riziko vzniku nedostatků, jelikož jde o nové aktivity. Příkladem může být zavedení nového výrobku nebo zavedení nové technologie.¹²⁶

2.5.1 Funkce kontroly

Kontrola má následující funkce:

- **Inspekční funkce** – spočívá v objektivním zjišťování a vyhodnocování skutečného stavu sledované reality s ohledem na specifikované požadavky.¹²⁷ Je zřejmé, že kontrola nemá opodstatnění, pokud chybí kritéria, která určují žádoucí stav.
- **Preventivní funkce kontroly** – spočívá v působení přítomnosti, popř. i zásahy na stabilní vývoj řízené reality.¹²⁸ U podřízených existence kontroly vyvolává vyšší odpovědnost při realizaci stanovených úkolů.

¹²² VEBER, Jar. A kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 148

¹²³ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 156

¹²⁴ VEBER, Jar. A kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 143

¹²⁵ VEBER, Jar. A kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 143

¹²⁶ VEBER, Jar. A kol. Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání, str. 143

¹²⁷ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 156

¹²⁸ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 156

- **Eliminační funkce kontroly** – znamená, že na základě kontroly jsou činěny zásadní zásahy, které zamezují vzniku nežádoucích situací.¹²⁹

¹²⁹ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 154

2.6 Rozhodování

Manažerská funkce rozhodování je proces výběru z více možných variant uvažovaného problému. Rozhodování je jedna z nejdůležitějších funkcí manažerské profese a jádrem plánování. Rozhodování je každodenní manažerská aktivita, která spadá do všech řídicích aktivit. Rozhodovacím problémem rozumíme jakýkoliv problém, který má více než jednu variantu. Jejich signalizace je dána existencí difference mezi žádoucím stavem, tj. tím, co má být a jejím skutečným stavem, tj. tím, co se reálně stalo.¹³⁰ Rozhodovací proces je celý proces rozhodovacího problému. Před rozhodovacím procesem je velmi důležité vymezení rozhodovacích pravomocí mezi manažery a pracovníky, kteří se na rozhodování budou podílet. V maticovém zobrazení manažerských funkcí je rozhodování druhou paralelní funkcí. Na jedné straně prostupuje každou ze sekvenčních funkcí, na straně druhé je mostem mezi analýzou a implementací ve funkcích paralelních.¹³¹

Manažerské rozhodování implementuje četné zkušenosti manažera, které mohou mít osobní charakter nebo to mohou být zkušenosti nabyté praxí. Může se také jednat o osvědčené postupy z minulosti nebo firemní know-how. Zajímavou charakteristikou je stupeň determinace, představuje velikost prostoru pro rozhodování. Hranice tohoto prostoru vymezují primárně etické zásady rozhodovatele a spolu s nimi pak předpisy, které jsou pro rozhodovatele závazné, zpravidla právní předpisy a rovněž vnitřní předpisy organizace.¹³²

2.6.1 Rozhodování za jistoty, za rizika a nejistoty

- **Rozhodování za jistoty** – budoucnost je známá. Na realizaci variant působí pouze nerizikové faktory. Formulujeme jediný scénář, o kterém předpokládáme, že nastane se stoprocentní pravděpodobností.¹³³

¹³⁰ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 107

¹³¹ VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a v praxi*. Management press, 2. rozšiřující vydání – 2009. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 150

¹³² BLAŽEK, L. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing, a.s. 2014, 2. rozšířené vydání, ISBN 978-80-247-4429-2, str. 88

¹³³ BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing, 2. rozšířené vydání - 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 115

- **Rozhodování za rizika** – manažer si je vědom budoucích možných situací a zná důsledky těchto rozhodnutí.
- **Rozhodování za nejistoty** – tento typ rozhodování je charakteristický manažerovou znalostí budoucích situací, zná důsledky rozhodnutí, ale nemůže určit s jakou pravděpodobností nastanou.

2.6.2 Členění rozhodovacího problému

Rozhodovací problémy se dělí na:

- **Dobře strukturované problémy** – mezi dobře strukturované rozhodovací procesy se zpravidla řadí procesy jednoduché, přehledné, často se opakující.¹³⁴
- **Špatně strukturované problémy** – rozhodovací problémy se neobjevují pravidelně. Bývají řešeny na vyšších úrovních řízení. Jedná se o nové a jedinečné problémy, u kterých chybí zkušenosti z minulosti. Postup řešení je inovativní. Problémy ovlivňuje velký počet proměnných. Přístup k informacím je špatný a je zde obtížná interpretace.

2.6.3 Fáze rozhodovacího procesu

Fáze rozhodovacího procesu se skládá ze sedmi kroků. Prvním krokem je identifikace problému, kdy je potřeba zjistit a uvědomit si podstatu problému. V této fázi se sbírají a analyzují získaná data a posuzuje se důležitost dílčího problému stanovením priorit. Druhým krokem je analýza informací, kde se popisují a formulují problémy. U jednodušších problému tento krok odpadá. Analýza odhalí poznatky pro pochopení problému a lze určit jeho hlavní příčiny. V této fázi se specifikují podstatné stránky a faktory problému. Dále se stanoví cíle a řešení problému. Třetím krokem je určení variant, je o sběr informací, které jsou rozhodující pro rozhodnutí. Manažer si připraví více variant řešení. Čtvrtým krokem je vyhodnocení důsledků variant, který je předpokladem pro zhodnocení variant a následné volby. V tomto kroku se vytváří kritérium hodnocení. Pátým krokem je výběr varianty určené k realizaci, smyslem tohoto kroku je určení nejlépe vyhovující varianty, která splňuje cíle řešení. V prvním fázi se

¹³⁴ BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing, 2. rozšířené vydání - 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, str. 95

vyloučí nepřijatelné varianty, které nesplňují cíle řešení rozhodovacího problému. Je možné kombinovat více variant. U vícekritériálního rozhodování je možná existence více počtu kritérií a variant, je zde skutečnost, že neexistuje varianta nejlepší z hlediska všech kritérií. Tato kritéria bývají vzájemně konfliktní, tzn. že varianta dobrá z určitého hlediska bývá špatná z jiného a naopak.¹³⁵ Šestým krokem je realizace zvolené varianty, jde o kroky, které lze považovat za přípravu rozhodnutí. Tento krok implementuje zvolenou variantu vybranou v předcházejícím kroku. Sedmým krokem je kontrola výsledků, kde se zhodnotí důsledky rozhodnutí. V rámci tohoto kroku lze zjistit případné odchylky z dosažených výsledků realizace.

¹³⁵ VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9, str. 112

3 COVID-19

Pandemie COVID-19 je datována od prosince roku 2019. První výskyt byl identifikován v čínském městě Wu-Chan.¹³⁶ V Evropě se nový koronavirus objevil v pátek 24. ledna 2020, kdy první případy nákazy oznámila Francie. V noci na úterý 28. ledna ohlásilo první nakažené Německo, následovalo Finsko, Itálie, Rusko, Velká Británie, Švédsko, Španělsko, Belgie a také Česká republika.¹³⁷ První tři případy se v České republice objevily 1. března 2020, tito lidé pobývali v rizikových oblastech na severu Itálie.¹³⁸

Dne 12. března 2020 od 14 hodin byl na celém území České republiky vyhlášen nouzový stav v souvislosti s pandemií onemocnění COVID-19, a to původně na dobu 30 dní, tedy na maximální dobu, na kterou jej může vláda bez souhlasu sněmovny vyhlásit.¹³⁹

Ekonomika po prvním měsíci nouzového stavu byla relativně příznivá. Březnová data o nezaměstnanosti stagnovala na třech procentech. COVID-19 měl na svědomí zhruba 7 tisíc nově hlášených uchazečů o zaměstnání.¹⁴⁰ Mnoho podniků bylo v omezeném provozu, nemohli si dovolit zaměstnávat plný počet zaměstnanců.

Program Antivirus zachraňoval pracovní místa v době, kdy byla nejvíce ohrožená. Podařilo se tak zažehnat zemětřesení na trhu práce a udržet rekordně nízkou nezaměstnanost. Celkem se prostřednictvím Antiviru podařilo podpořit 1 073 133 zaměstnanců, přičemž každému z nich byla díky MPSV vyplacena náhrada mzdy v průměru za více než 4 měsíce.¹⁴¹

¹³⁶ Seznam zprávy. *Co je COVID-19, kdy se dostal do Česka a jak vzniklo jeho jméno.* [online] Dostupné z <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/koronavirus-covid-19-jak-sel-cas-91186>

¹³⁷ Seznam zprávy. *Co je COVID-19, kdy se dostal do Česka a jak vzniklo jeho jméno.* [online] Dostupné z <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/koronavirus-covid-19-jak-sel-cas-91186>

¹³⁸ Seznam zprávy. *Co je COVID-19, kdy se dostal do Česka a jak vzniklo jeho jméno.* [online] Dostupné z <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/koronavirus-covid-19-jak-sel-cas-91186>

¹³⁹ Usnesení vlády České republiky č. 69/2020 Sb., o vyhlášení nouzového stavu pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru /označovaný jako SARS CoV-2/ na území České republiky na dobu od 14.00 hodin dne 12. března 2020 na dobu 30 dnů. In: Sbírka zákonů. 2020. Dostupné online. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-69>

¹⁴⁰ Prognóza společnosti DELOITTE. [online] Dostupné z <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/covid-19/articles/ekonomika-v-dobe-pandemie.html>

¹⁴¹ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Ochrana zaměstnanosti.* [online] Dostupné z <https://www.mpsv.cz/antivirus>

Pandemie COVID-19 ukázala, že v letech 2020 až 2021 hrozí světu vážná hrozba. Vzhledem k této situaci čelí všechna podnikatelská odvětví výzvam, které nebyly předvídaný. Krize jsou obecně spojeny se třemi hrozbami: bezpečnostní, finanční a ztrátou reputace. COVID-19 způsobil všechny tyto hrozby tak náhle, že mikropodniky nemohly přijímat rozhodnutí a hledat strategie, jak se s touto situací vypořádat.¹⁴² Během pandemie se mikropodniky potýkaly s problémy, jako je klesající poptávka, narušení dodavatelského řetězce, rušení objednávek, problémy se surovinami a překážky v dopravě. Podnikatelé musí hrát různé role při provádění změn a vytváření příležitostí s dostupnými zdroji. Musí mít také schopnost a plán, jak přežít, aby zajistili budoucí životaschopnost svého podniku, udržitelnost a kontinuitu. Krize nutí podnikatele k inovacím v oblasti návrhů produktů a investic a ke schopnosti přizpůsobit se změnám na trhu a k podnikatelskému marketingovému chování, jako je vyhledávání příležitostí, řízení zdrojů, riskování a přijímání nových hodnot zákazníků.¹⁴³

Opatření vlády České republiky tvrdě dopadla na hospodaření podniků. Preventivní opatření měla negativní dopady zejména v odvětví gastronomie, obchodu a cestovního ruchu. Protipandemická opatření neumožnila jedincům realizovat značnou část běžné spotřeby. Strach jedinců z budoucího vývoje pandemie má za příčinu negativní dopady na ekonomiku České republiky. V rámci nejistoty, přestaly české domácnosti vkládat peníze do ekonomiky.

Pandemie COVID-19 ztížila malým obuvnickým podnikům přístup k surovinám. Rovněž cena surovin stále roste. Většina malých obuvnických podniků zaznamenala 50% pokles tržeb; některé dokonce přestaly fungovat, protože jejich kapitál byl použit na uspokojení každodenních potřeb.¹⁴⁴ Tyto problematcké podmínky nutily malé subjekty podnikající v obuvnictví být flexibilní a přizpůsobivé vůči změnám ve vnějším prostředí, čímž urychlily opatření zavedením strategie přežití, aby zajistily kontinuitu a ziskovost

¹⁴² RUSLIATI, E. Survival Strategies in Crisis for Micro-enterprises in Cibaduyut Shoes Center, Bandung. Zveřejněno 30. prosince 2022. [online] Dostupné z <https://www.atlantispress.com/proceedings/icosaps-22/125983357>

¹⁴³ RUSLIATI, E. Survival Strategies in Crisis for Micro-enterprises in Cibaduyut Shoes Center, Bandung. Zveřejněno 30. prosince 2022. [online] Dostupné z <https://www.atlantispress.com/proceedings/icosaps-22/125983357>

¹⁴⁴ Dindin Abdurohim, & Andry Mochammad Ramdan. (2022). Survival Strategies and Online Marketing in the Time of the COVID-19 Pandemic of Bandung City SME: A Case Study of the Cibaduyut Shoe Center. *Quantitative Economics and Management Studies*, 3(6), 944-957. <https://doi.org/10.35877/454RI.gems1259> [online]

svého podnikání. To je v souladu s výzkumem Sutisna (2018), který uvádí, že flexibilita je dominantním faktorem v obuvnickém podnikání.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Dindin Abdurrahim, & Andry Mochammad Ramdan. (2022). Survival Strategies and Online Marketing in the Time of the COVID-19 Pandemic of Bandung City SME: A Case Study of the Cibaduyut Shoe Center. *Quantitative Economics and Management Studies*, 3(6), 944-957.
<https://doi.org/10.35877/454RI.qems1259> [online]

4 Praktická část

4.1 Metodologie práce

Na začátku bakalářské práce byly položeny hlavní výzkumné otázky „*Jak jsou v obuvnickém podniku realizovány manažerské funkce?*“ a „*Jaké jsou změny manažerských funkcí v obuvnickém podniku v kontextu změn způsobených pandemií COVID-19?*“. Na výzkumnou otázku se následně hledala odpověď pomocí následného výzkumu.

Bakalářská práce je realizována jako případová studie s prvky kvalitativního výzkumu. Tato metoda umožňuje zkoumat různé perspektivy a názory na dané téma. V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti.¹⁴⁶ Podle R. K. Yina je případová studie empirická metoda, která zkoumá současný jev do hloubky a v jeho reálném kontextu, zejména když hranice mezi jevem a kontextem nemusí být jasně zřejmé.¹⁴⁷ Případová studie je studie, ve které je vybrán jeden případ nebo malý počet případů v jejich reálném kontextu a výsledky získané z těchto případů jsou analyzovány kvalitativním způsobem.¹⁴⁸

Termínem kvalitativní výzkum rozumíme jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvalifikace.¹⁴⁹ Kvalitativní výzkum je velmi flexibilní a umožňuje upravovat a přizpůsobovat výzkumný proces v závislosti na výsledcích. Obecným cílem kvalitativního výzkumu je porozumění jednání lidí.¹⁵⁰ Nejobvyklejšími zdroji údajů jsou zde rozhovory a pozorování.¹⁵¹

¹⁴⁶ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha – Potál, 2016. 4. vydání. ISBN 978-80-262-0982-9, str. 102 (440stran)

¹⁴⁷ YIN, R. *Case study research and applications*. SAGE Publications, 6. vydání. ISBN 9781506336169

¹⁴⁸ DUL, J., HAK, T. *Case Study Methodology in Business Research*. Publikováno Elsevier Ltd. - 1. vydání 2008. ISBN 978-0-7506-8196-4, str. 4

¹⁴⁹ STRAUSS, An, CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené v teorii*. Nakladatelství Albert - 1999. ISBN 80-85834-60-X, str. 10

¹⁵⁰ LUŽNÝ, D. *Metodologie společenských věd*. Vydala a vytiskla Univerzita Palackého v Olomouci, 1. vydání. ISBN 978-80-244-3667-8, str. 59

¹⁵¹ STRAUSS, An, CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené v teorii*. Nakladatelství Albert - 1999. ISBN 80-85834-60-X, str. 12

Případová studie byla pro práci vybrána, protože vede k detailnějším popisům o problematice kontextu změn v důsledku COVID-19 v obuvnickém podniku. Pro získání byl použit polostrukturovaný rozhovor, dotazníkové šetření a pozorování.

Rozhovor představuje dostatečně flexibilní metodu, která dává respondentovi možnost volně mluvit o tématu, reflektovat svůj postoj k němu a rozvíjet o něm své myšlenky. Současně můžeme v reálném čase sledovat, co se v rozhovoru vynořuje, co je významné pro respondenta a zároveň může rozhovor usměrňovat tak, aby se neodchýlil od tématu.¹⁵² Polostrukturovaný rozhovor umožňuje koncentrovat pozornost na hlavní výzkumný zájem a naplnit požadavky vytyčené cílem a výzkumnými otázkami.¹⁵³ Dotazníkové šetření bylo využito při sběru dat zaměstnanců. Vzájemné porovnání rozhovoru s majitelem společnosti a výsledků dotazníkového šetření přineslo porovnání, jak jsou skutečně manažerské funkce vykonávány. Dotazníkové šetření obsahovalo 15 otázek.¹⁵⁴ Část otázek bylo uzavřených. Jedná se o otázky, u kterých respondent vybírá obvykle jednu variantu z předem připravených možností odpovědí.¹⁵⁵ V rámci dotazníkového šetření byly použity také otevřené otázky. Jejich pomocí lze zjistit i méně obvyklé postoje respondentů.¹⁵⁶ Pozorování v sobě nese znaky kvalitativního výzkumu. Pozorování můžeme chápat jako snahu zjistit, co se skutečně ve společnosti děje. Pozorování napomáhá doplnit práci o popis prostředí. Hlavním prostředkem záznamu jsou terénní poznámky. Poznámky obsahují to, co bylo viděno, slyšeno a prožito na pracovišti společnosti.

4.1.1 Průběh výzkumného šetření

Výzkumné šetření probíhalo na pracovišti společnosti Trishoes, s.r.o. Na začátku výzkumného šetření bylo obeznámení s tématem bakalářské práce. Dalším krokem bylo

¹⁵² ŘIHÁČEK, T., ČERMÁK, I., HYTYCH, R. a kolektiv. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Masarykova Univerzita 2013, ISBN 978-80-210-6382-2, str. 15

¹⁵³ MIŠOVIČ, J. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. SLON – sociologické nakladatelství, Praha 2019. ISBN 978-80-7419-285-2, str. 81

¹⁵⁴ Dotazník v příloze

¹⁵⁵ NOVOTNÁ, H., ŠPAČEK, O., JANTULOVÁ, M. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Vydala Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy - 1. vydání. Praha 2019. ISBN 978-80-7571-025-3, str. 153

¹⁵⁶ NOVOTNÁ, H., ŠPAČEK, O., JANTULOVÁ, M. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Vydala Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy - 1. vydání. Praha 2019. ISBN 978-80-7571-025-3, str. 150

podepsání informovaného souhlasu respondenty s průběhem šetření. Výzkumné šetření probíhalo v období od začátku listopadu 2022 až do konce března 2023.

Rozhovor s majitelem společnosti byl uskutečněn v průběhu pozorování, kde byly pokládány otázky směřující k problematice změn manažerských funkcí v kontextu pandemie COVID-19. V rámci rozhovoru jsem mohla lépe poznat chování a komunikační styl majitele společnosti. Jednotlivé otázky směřovaly k problematice manažerských funkcí a období pandemie COVID-19. Majitel společnosti během celého rozhovoru odpovídal ochotně a byla možnost na doplňující informace mimo předem připravené otázky. Otázky byly následně přepsány a implementovány do analýzy jednotlivých funkcí.

Pozorování ve společnosti Trishoes, s.r.o. předcházelo představení se s účastníky pozorování. Na začátku pozorování jsem měla možnost poznat celou strukturu společnosti. Klíčovým prvkem pozorování byla zaměstnankyně, která zná dané prostředí a dokázala jasně vyjádřit své znalosti o společnosti. Začátkem pozorování bylo vytvoření a zachycení prostředí společnosti a jednotlivých zaměstnanců. Během pozorování byla pozornost orientována na interní procesy a popis manažerských funkcí. Při pozorování bylo klíčové navnímání neverbálního chování mezi vedením a zaměstnanci společnosti. Dále prostorové chování, které se váže na projevení vztahu k jiným zaměstnancům. Dalším prvkem bylo lingvistické chování, které obsahuje prvky verbálního chování, zejména obsah rozhovorů a způsob chování mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Ze získaných dat, především z rozhovoru a pomocí pozorování, byla vytvořena SWOT analýza společnosti. V této analýze jsou implementovány získané informace a terénní poznámky získané pozorováním.

Důležitou a klíčovou součástí šetření byla problematika pandemie COVID-19. Pro pochopení této problematiky byl využit rozhovor a dotazníkové šetření.

4.2 Charakteristika vybraného podniku

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala společnost, která bude v rámci této práce pojmenovaná Trishoes, s.r.o. Společnost sídlí v Olomoucké kraji a byla založena v roce 2012. Obuvnická firma se specializuje na výrobu pánské, dámské a dětské obuvi a doplňků. Při navrhování a výrobě bot klade společnost důraz na originální design,

maximální pohodlí, kvalitu a bezpečnost. Důkazem je certifikát kvality. Zdraví a důvěra svých zákazníků od nejmenších až po dospělé, je pro společnost naprostou prioritou. K výrobě obuvi používají kvalitní, vysoce odolné, bezpečné, antibakteriální a zdravotně nezávadné materiály. Produkty splňují celosvětové hygienické normy. Společnost si je vědoma společenské a ekologické odpovědnosti, proto začala vyrábět z přírodních materiálů. Společnost má ochranou známku v rámci Evropské unie, což ji chrání před neoprávněným užíváním její značky a produktů. Společnost zaměstnává 25 lidí, kteří jsou rozdělení do jednotlivých oddělení v rámci svojí specializace.

4.3 Zhodnocení manažerských funkcí a změny ve společnosti v kontextu změn způsobených pandemií COVID-19

Kapitola zachycuje zhodnocení manažerských funkcí, právě tyto funkce jsou základními kameny, které vytvářejí rámec pro výkon manažerské práce. V této kapitole vycházím z výzkumného šetření ve společnosti.

4.3.1 Plánování

Manažerská funkce plánování je proces tvorby cílů, určení strategie a východiskem je vytvoření plánu. Plánování je jednou z nejdůležitějších funkcí manažerského procesu, jelikož umožňuje podniku řídit svou budoucí činnost a směřovat jej k dosažení předem stanovených cílů. Plánování probíhá ve společnosti Trishoes, s.r.o., běžným způsobem.

Prvním krokem při stanovení plánu ve společnosti je stanovení cílů. Vedení společnosti stanoví jasně definované a měřitelné cíle, které jsou spojené se strategií. Dalším krokem je analýza trhu, konkurence a ekonomických faktorů. Na základě stanovených cílů a analýzy prostředí je vytvářen plán.

V rozhovoru s majitelem společnosti byla položena otázka: *Z hlediska časového horizontu, jaké plány sestavujete nejčastěji? Odpovědí bylo že, pravidelně sestavujeme 6měsíční plány. Porady organizujeme na týdenní bázi. Nejdůležitějším plánem společnosti Trishoes, s.r.o. je dlouhodobý finanční plán, který má za úkol jasně a správně alokovat zdroje. Finanční plán společnosti Trishoes, s.r.o. je důležitým nástrojem pro řízení finančních zdrojů. Jeho cílem je stanovit zdroje a využít finančních prostředků pro*

dosažení strategických cílů. Obsahem finančního plánu je přehled očekávaných příjmů a výdajů, tento přehled se skládá z rozpočtu na následující období a zahrnuje výdaje na nákup zboží, materiálu, mzdy a náklady na výrobu. Dalším prvkem finančního plánu je cash flow, který zahrnuje příjmy a výdaje společnosti Trishoes, s.r.o. a informuje o tom, jak rychle společnost Trishoes, s.r.o. dokáže generovat peníze. Nedílnou součástí finančního plánu jsou finanční výkazy. Těmi se rozumí rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Finanční plán ve společnosti Trishoes, s.r.o. má na starost majitel společnosti.

Dalšími prvky manažerské funkce plánování jsou strategické, taktické a operativní plány. Strategické plány společnosti Trishoes, s.r.o. plní funkci dlouhodobých plánů. Mezi hlavní prvky strategických plánů společnosti Trishoes, s.r.o. patří strategický plán rozvoje. Plán se zaměřuje na rozvoj a výrobu nových produktů a zlepšuje situaci výroby v Číně. Hlavním smyslem je posílení konkurenceschopnosti společnosti. Důležitým prvkem je také strategický plán marketingu, který definuje marketingové cíle a strategie společnosti. Mezi hlavní prvky strategického plánu marketingu společnosti Trishoes, s.r.o. patří analýza trhu, která napomáhá společnosti lépe pochopit trh a správně zacílit na skupinu lidí, kterým chce společnost nabídnout své produkty.

Taktické plány společnosti Trishoes, s.r.o. jsou krátkodobé plány, které se zaměřují na dosažení cílů a strategických plánů. Taktickým plánem společnosti je marketingový plán, který obsahuje podrobný plán marketingových kampaní pro dané období. Taktický plán financí zahrnuje předpokládané příjmy a náklady. Dalším taktickým plánem je plán výroby, který se orientuje na plánování, řízení výrobních procesů a plánování dodání zboží. Taktický plán prodeje je souhrnem plánování prodeje produktů, včetně strategie prodeje a strategie zvyšování prodeje.

Operativní plány společnosti Trishoes, s.r.o. jsou plány, které se orientují na krátkodobé cíle a kroky potřebné k dosažení cílů. Mezi operativní plány patří plán prodeje, který určuje cíle prodeje produktů společnosti pro dané období. Dalším operativním plánem je plán marketingových kampaní, který popisuje konkrétní postupy k propagaci svých produktů. Operativní plán rozvoje produktu řeší otázku vývoje nových produktů společnosti Trishoes, s.r.o.

4.3.1.1 Změny plánování způsobené pandemií COVID-19 ve společnosti Trishoes, s.r.o.

V důsledku pandemie COVID-19 se musela společnost Trishoes, s.r.o. přizpůsobit novým podmínkám a upravit své krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé plány.

Krátkodobé plány se musely měnit především z nutnosti zabezpečit zdraví a bezpečnosti zaměstnanců a vedení společnosti. Společnost musela rychle reflektovat změny struktury společnosti a vymýšlet řešení, zejména zavedení pravidel sociálního distancování. To znamenalo zavést pravidelné testování na COVID-19 a zabezpečit tak bezpečný chod společnosti. V krátkodobém plánování se společnost dále zaměřovala na zajištění zdrojů a zabezpečení dodávek produktů.

Střednědobé plány se týkaly firemních procesů a činností tak, aby byly efektivně vykonávány v nových podmínkách. Společnost musela implementovat nové přístupy k firemním procesům, aby byly dostupné všem zaměstnancům. Změny střednědobé plánování se dotkly především výroby produktů v Číně. COVID-19 měl velký dopad na výrobu v Číně. V průběhu pandemie došlo k uzavření továren a omezení pohybu osob, což vedlo k nedostatku pracovní síly a zpoždění výroby a dodávek. Přestože došlo ke zpoždění a nedostatkům, výroba a dodávky se normalizují, což umožňuje společnosti zlepšení dodavatelského řetězce. COVID-19 výrazně omezil cestování do Číny, což způsobilo oslabení oddělení výroby. Právě omezení pravidelného cestování vedení společnosti mělo negativní vliv na zásobování výrobního procesu. Pandemie měla negativní dopad na dodavatelské řetězce a společnost musela přijmout opatření ke zlepšení dodavatelských řetězců, aby zajistila kontinuitu dodávek.

Společnost se musela zaměřit na nové možnosti příjmů a utvrzení se zákazníky, aby se společnost vyrovnala s možnými dlouhodobými dopady pandemie na trh. To znamenalo reorganizaci obchodních procesů s odběrateli nebo změny marketingové a výrobní strategie.

Dlouhodobé plány byly přepracované s ohledem na nová rizika a možnosti, které by pandemie mohla přinést. Společnost tak musela upravit obchodní modely, především se musela zaměřit na online prodej a diverzifikovat rizika na nové trhy.

V rozhovoru s majitelem společnosti byla položena otázka: *Jaká je nejvýraznější změna společnosti v důsledku pandemie COVID-19?* Odpovědí bylo že, *nejvýraznější změnou v důsledku covidu je vyšší orientace na zahraniční obchod a online prodej.*

Právě orientace na zahraniční obchod přinesla mnoho výhod. Mezi ně patří rozšíření trhu, diverzifikace rizik mezi více odběratelů, získání nových kontaktů a možností pro následující obchodování. Společnost se musela potýkat v rámci zahraničního obchodu s mnoha výzvami. Příkladem jsou kulturní faktory, odlišné právní rámce, jazyková bariéra a vyšší náklady na rozšíření trhu. V rámci orientace zahraničního trhu musela být změněna struktura logistiky. Dále bylo nezbytné vytvořit efektivní komunikační strategii s odběratelskými řetězci. Společnost Trishoes, s.r.o. se začala orientovat na online prodej, který se stal velmi populárním a důležitým způsobem prodeje zboží. Online prodej je jedna z nejvýraznějších změn v důsledku COVID-19. Ve chvíli, kdy vláda zavřela kamenné prodejny, bylo třeba vymyslet novou strukturu příjmů k pokrytí nákladů. Online prodej byl skvělou alternativou. Pro společnost to znamenalo oslovení více zákazníků a zvýšení obrátu. Výhodou online prodeje je levnější provoz než kamenná prodejna, protože nevyžaduje náklady za pronájem prostoru a další náklady s provozem spojené. Pozornost byla věnována marketingovému oddělení, jež vytváří strategii a aktivity pro získání. Bylo nezbytné zlepšit webové stránky a zvýšit tak přívětivost a přehlednost pro zákazníky, zlepšil se tak prožitek z nakupování a tím pádem i konverze. V rámci online prodeje musela být vylepšená logistika. Společnost si byla vědoma, že rychlé a spolehlivé doručení je klíčové pro spokojenost zákazníka. Online prodej poskytl značnou zpětnou vazbu nejen marketingovému oddělení, ale také oddělení obchodnímu a oddělení výroby. Marketingové oddělení využívá sledování dat, jenž umožní získání dat o návštěvnosti webových stránek nebo chování zákazníků. Pozornost byla věnována také zákaznickému servisu, kde bylo nutné využít kvalitní zákaznickou podporu, včetně rychlého řešení reklamací. Všechny faktory zvýšily spokojenost zákazníků a loajalitu k e-shopu.

Celkově lze říci, že pandemie COVID-19 znamenala pro společnost významnou změnu v úrovni plánování. Krátkodobé plánování se pro společnost Trishoes, s.r.o. stalo prioritou, střednědobé plánování se muselo přizpůsobit na měnící se situace a dlouhodobé plánování muselo být více otevřené a přizpůsobivé. Následující tabulka znázorňuje změny manažerské funkce plánování, které musela společnost Trishoes, s.r.o. aplikovat:

Plánování	Před pandemií COVID-19	Změny způsobené pandemií COVID-19
Časový horizont plánů	Pravidelně sestavovány krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány.	Plány se v důsledku pandemie COVID-19 pravidelně měnily. Společnost se musela přizpůsobit novým podmínkám.
Způsob plánování	Plánování vycházelo z identifikace výchozí situace, odhadu a ocenění, stanovených cílů, časového rozlišení, vypracování návrhu, výběru scénáře, stanovení plánu a realizace plánu.	V důsledku pandemie COVID-19 musela společnost Trishoes, s.r.o. rychleji reagovat na měnící se podmínky a v této závislosti se měnily úrovně plánování.

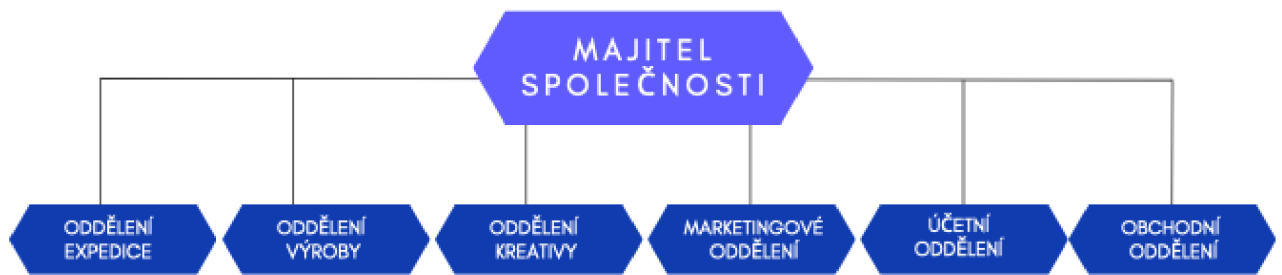
Tabulka 1 - Změny plánování způsobené pandemií COVID-19

4.3.2 Organizování

Organizování je ve společnosti Trishoes, s.r.o. klíčovou funkcí, protože umožňuje správné rozdělení práce a odpovědností mezi jednotlivými zaměstnanci. To vede k efektivnímu využití zdrojů a zvýšení produktivity.

Organizační strukturou společnosti Trishoes, s.r.o. je plochá organizační struktura. V této struktuře jsou zaměstnanci organizováni do oddělení či skupin, které mají společné cíle a odpovědnost. Plochá organizační struktura společnosti Trishoes, s.r.o. klade důraz na samostatnost a odpovědnost zaměstnanců společnosti. Vzhledem k menšímu počtu hierarchických vrstev, mohou zaměstnanci mezi sebou snáze komunikovat. V čele společnosti Trishoes, s.r.o. stojí majitel společnosti, který má za úkol vyhledávání obchodních příležitostí pro společnost a správu finančního zabezpečení společnosti.

Společnost Trishoes, s.r.o. je rozdělená na obchodní, marketingové a výrobní oddělení. Dále je ve společnosti oddělení kreativy, expedice a účetnictví. Následující obrázek zobrazuje strukturu společnosti:



Obrázek 8 - Struktura společnosti

Obchodní oddělení se zabývá jednáním s klienty, sjednáváním a vyřizováním obchodů a péči o zákazníky. Oddělení se věnuje plánování a realizaci prodejních aktivit. Jeho úkolem je navázání a udržování dobrých vztahů se zákazníky a následné nabízení produktů, které by těmto potřebám vyhovovaly. Hlavní činností obchodního oddělení je vytváření a implementace prodejních plánů, zajištění správného nastavení cen produktů nebo vyjednávání s dodavateli a partnerství s dalšími subjekty. Obchodní oddělení dále vede zákaznický servis. V době COVID-19, kdy se musela společnost přizpůsobit novým podmínkám a musela přejít na online prodej, bylo obchodní oddělení klíčovým. Kvůli pandemii muselo obchodní oddělení v čele s vedoucím pracovníkem společnosti, vyvinout novou prodejní strategii pro online prodej a identifikovat nové tržní příležitosti. Ve chvíli, kdy vláda zavřela obchody, byla potřeba vymyslet novou strukturu příjmů k pokrytí nákladů. Z rozhovoru s majitelem společnosti bylo zřejmé, že se společnost Trishoes, s.r.o. soustředila na všechny státy, ve kterých obchody zůstaly otevřené a snažila se přizpůsobit měnícím se podmínkám prodeje. Zásadně větší význam společnost Trishoes, s.r.o. spatřovala v e-commerce a vlastních internetových prodejkách.

Marketingové oddělení v rámci společnosti Trishoes, s.r.o. má za úkol vytvoření strategie a plánů. Dále jak propagovat a prodat produkty. Oddělení se zaměřuje na zkoumání trhu a zákaznických potřeb, vytváří reklamní kampaně a propagační materiál. Oddělení má za úkol také správu sociálních médií a komunikaci se zákazníky.

Oddělení kreativy je součástí marketingového oddělení. Jeho úkolem je vytváření originálních a inovativních nápadů pro propagaci produktů. Cílem oddělení kreativy je vytvoření výrazné a efektivní kampaně, který oslovuje zákazníky a zvyšuje povědomí o

značce. Mezi úkoly oddělení kreativy patří tvorba grafického a vizuálního materiálu pro reklamní kampaně, návrh loga a vizuální identity společnosti nebo produkce fotografií a videí.

Výrobní oddělení se zaměřuje na výrobu a vývoj produktů, které společnost nabízí na trhu. Výrobní oddělení má za úkol zajistit, aby výroba v Číně byla prováděná efektivně a včas. Mezi konkrétní úkoly výrobního oddělení patří plánování výroby, vyhledávání nových výrobních příležitostí a sledování kvality produktů. Dále výrobní oddělení koordinuje dodavatelské řetězce a řídí skladování zásob.

Oddělení expedice je ve společnosti Trishoes, s.r.o. odpovědné za zajištění a organizaci expedice produktů ze skladu k cílovým odběratelům. Oddělení je zodpovědné za správné balení a označení produktů, organizaci přepravy produktů a koordinaci s dopravními společnostmi. Dále je zodpovědné za sledování stavu expedice a zajištění, aby zboží dorazilo včas k cílovému odběrateli.

Účetní oddělení je zodpovědné za správu a kontrolu finančních toků společnosti Trishoes, s.r.o. Hlavním úkolem oddělení je zajištění, aby byly všechny transakce zaznamenány správně a v souladu s platnými zákony a předpisy. Účetní oddělení vypracovává finanční zprávy a analýzy, které pomáhají společnosti při vedení, plánování a rozhodování. Účetní oddělení také vytváří faktury, eviduje příjmy a výdaje, účtuje mzdy nebo připravuje zprávy pro daňové úřady a další finanční instituce, které finanční dokumentaci vyžadují.

Všechna oddělení navzájem úzce spolupracují, aby se zajistilo, že jsou výrobky vyrobeny v souladu se zákaznickými a dodavatelskými potřebami a požadavky. Vzhledem ke své velikosti se společnost Trishoes, s.r.o. snaží spíše centralizovat kompetence. Rozhodování a pravomoce se soustředí do rukou majitele společnosti. Důvod centralizace společnosti Trishoes, s.r.o. je zlepšení koordinace a efektivního rozhodování. Centralizace ve společnosti umožňuje rychlé reakce na změny v prostředí a snižuje riziko chyb. Současně mají zaměstnanci díky pravidelným poradám a častých vzájemných interakcích prostor k vyjádření a reakci.

4.3.2.1 Změny organizování způsobené pandemií COVID-19 ve společnosti Trishoes, s.r.o.

Jedním z hlavních vlivů pandemie je potřeba řízení zaměstnanců v době omezených kontaktů. Vedení společnosti muselo přijmout nové metody komunikace a koordinace vzdálených týmů, aby zajistili efektivní fungování chodu společnosti. V rámci struktury společnosti, COVID-19 zapříčinil pravidelné využívání práce z domova - tzv. home office. Společnost musela umožnit svým zaměstnancům pracovat z domova, aby minimalizovala možnost přenosu nemoci COVID-19 na pracovišti. Zároveň byla společnost nucena umožnit práci z domova, kvůli uzavření škol. Velká část zaměstnanců musela zůstat doma se svými dětmi. Práce z domova v době COVID-19 byla spojená s mnoha výhodami. Umožnila větší flexibilitu v době pandemie a minimalizovala riziko nákazy v pracovním prostředí. Práce z domova vyžadovala úpravy v procesech a technologiích, aby byla zajištěna komunikace a produktivita zaměstnanců. Pandemie COVID-19 měla významný dopad na způsob organizování práce ve společnosti Trishoes, s.r.o. Jedna z nejvýraznějších změn byla forma práce.

Práce z domova si vyžádala změny v organizačních procesech, včetně implementace nových komunikačních a organizačních nástrojů. V rozhovoru byla položena otázka: *Jaké technologické nástroje jste musel použít, abyste mohl efektivně komunikovat a koordinovat práci s vaším týmem. Když se lidé museli přesunout na práci z domova?* Odpovědí bylo: *Začali jsme využívat taskmanager Trello, který umožňuje týmům snadno spravovat úkoly a dodržovat termíny. Trello nám umožnil snadno uspořádat a sledovat úkoly jednotlivých zaměstnanců na jednom místě. Program mi také zjednodušil rozdělení zaměstnanců do jednotlivých týmů podle své specializace.*

Oddělení expedice se muselo v důsledku pandemie COVID-19 reorganizovat. Společnost Trishoes, s.r.o. měla zvýšené nároky na oddělení, protože se pro společnost stalo klíčovým. Oddělení expedice muselo aplikovat nový systém logistiky, kvůli zvýšenému zájmu o online prodej.

Organizování	Před pandemií COVID-19	Změny způsobené pandemií COVID-19
--------------	------------------------	-----------------------------------

Forma práce	Zaměstnanci vykonávali svoji pracovní činnost ve společnosti.	Zavedení práce z domova. Omezení kapacity na odděleních. Zavedení pravidel nošení roušek.
Forma organizování	Společnost pravidelně pořádala porady, kde byly zaměstnanci informováni o všech nových projektech.	Společnost začala využívat program Trello, který umožňuje týmům snadno spravovat úkoly a dodržovat termíny. Trello umožnil společnosti snadno uspořádat a sledovat úkoly jednotlivých zaměstnanců na jednom místě.
Oddělení expedice	Oddělení fungovalo za stanovených podmínek.	Oddělení se muselo reorganizovat a přizpůsobit se větší kapacitě.

Tabulka 2 - Změny organizování způsobené pandemií COVID-19

4.3.3 Výběr pracovníků

Za výběr zaměstnanců je ve společnosti Trishoes, s.r.o. zodpovědný majitel společnosti, který zohledňuje potřeby a požadavky na danou pozici. Výběrový proces ve společnosti zahrnuje mnoho kroků.

Nejdříve se stanoví požadavky na pozici, včetně nutných kvalifikací, zkušeností, dovedností a osobnostních rysů. Inzerát na požadovanou pozici se zveřejní na pracovních portálech a sociálních sítích. Další fází je výběr životopisů a motivačních dopisů, které jsou pečlivě prozkoumány, aby se vedení společnosti ujistilo, že uchazeči o pracovní pozici splňují požadavky a mají potřebné zkušenosti a znalosti.

Z rozhovoru s majitelem společnosti byla získána odpověď, že nejčastěji využívají dvoukolové výběrové řízení, při kterém zjistí všechny první dojmy a zadají uchazečům úkol. Vedení zajímá, jak při daném úkolu uchazeč postupuje. Následuje

pozvání na pohovor, který se skládá ze dvou kol. Výběrové řízení se koná přímo na pracovišti. Dvoukolové výběrové řízení zahrnuje rozhovor s vedením společnosti, který se zaměřuje na obecné dovednosti a zkušenosti uchazeče a jeho schopnosti přizpůsobit se kultuře společnosti. Pro vedení společnosti Trishoes, s.r.o. je důležitý soulad osobnostních rysů uchazeče s firemní kulturou. První kolo výběrového řízení má formu nestrukturovaného pohovoru. Pokud uchazeč projde prvním kolem výběrového řízení, bude pozván do druhého kola. Ve druhém kolem je uchazeč vystaven zadanému úkolu, který má za cíl otestovat dovednosti uchazeče, a především postup řešení. Důležitou složkou výběrového řízení ve společnosti Trishoes, s.r.o. je první dojem a komunikační dovednosti v oboru. V rozhovoru s majitelem společnosti byla položena otázka: *Co je pro Vás důležité při výběru pracovníků? Odpovědí bylo první dojem. Dále komunikace a styl vyjadřování v oboru.* První dojem, který si vedení společnosti o uchazeči vytvoří je výsledkem jeho vzhledu, chování, sebevědomí, kultury a schopnosti reprezentovat své dovednosti. Důležité jsou také komunikační dovednosti, kde je kladen důraz na jasně a srozumitelné vyjadřování svých myšlenek a názorů.

Po ukončení výběrového řízení jsou uchazeči postupně kontaktováni a informováni o výsledcích výběrového řízení.

4.3.3.1 Změny výběru pracovníků způsobené pandemií COVID-19 ve společnosti Trishoes, s.r.o.

Pandemie COVID-19 měla dopad na proces nábory ve společnosti Trishoes, s.r.o. Společnost musela přizpůsobit své postupy, aby minimalizovala možnost šíření nemoci a zajistila tak bezpečí svých zaměstnanců. Společnost začala využívat virtuální prostředí pro nábor nových zaměstnanců.

Výběr pracovníků	Před pandemií COVID-19	Změny způsobené pandemií COVID-19
Forma výběrového procesu	Společnost využívala dvoukolové výběrové řízení, které se uskutečnilo na pracovišti společnosti.	Společnost začala pořádat výběrové řízení virtuální formou přes videohovory.

Tabulka 3 - Změny výběru pracovníků způsobené pandemií COVID-19

4.3.4 Vedení lidí

Vedení lidí je ve společnosti Trishoes, s.r.o. důležitou součástí, neboť si je majitel společnosti uvědomuje, že kvalita práce a úspěšnost společnosti závisí na tom, jak dobře jsou zaměstnanci vedeni a motivováni. Vedení lidí ve společnosti Trishoes, s.r.o. zahrnuje řízení a koordinaci pracovních aktivit zaměstnanců a jejich rozvoj. Vedení společnosti se snaží identifikovat potřeby zaměstnanců a přizpůsobit svůj přístup k jejich individuálním potřebám. Dále aplikuje delegování úkolů a odpovědnosti, aby byl každý zaměstnanec schopen plnit své úkoly s maximální efektivitou. V rozhovoru s majitelem společnosti byla položena otázka: *Myslíte si, že jste dobrý manažer?* Odpovědí bylo, že *z pohledu firmy a její strategie si myslí, že ano. Firma roste a značka nabývá na hodnotě. Z pohledu lidských vztahů to musí říct zaměstnanci, ale troufá si tvrdit, že mají na pracovišti velmi dobrou atmosféru.*

V rozhovoru s majitelem společnosti byla položena otázka: *Který styl vedení uplatňujete nejčastěji ve své praxi?* Odpovědí bylo, že majitel společnosti nejčastěji uplatňuje konzultativní styl vedení. Tento přístup zahrnuje zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování, dále se zaměřuje na podporu spolupráce a komunikaci mezi vedením a zaměstnanci tak, aby se dosáhlo efektivního řešení problému a vytvořilo se takové prostředí, které vede k vyšší efektivnosti. Konzultativní styl vedení přináší společnosti Trishoes, s.r.o. mnoho výhod. Mezi ně patří zlepšení angažovanosti zaměstnanců, zvýšení produktivity, vytvoření pozitivního pracovního prostředí, zlepšení komunikace a prohloubení důvěry v pracovní skupině. Další otázkou v rozhovoru bylo: *Jaké lekce jste se naučil o vedení týmu v době nejistoty a jak plánujete použít tyto lekce do budoucna?* Odpovědí bylo: *COVID-19 byl obrovskou výzvou ve všech oblastech, lekcí pro mě bylo nutnost aplikovat komunikační platformy a reorganizovat pravidelné porady.* Následující otázka byla: *Jak jste se snažil zachovat kulturu a posilovat týmovou spolupráci, když se velké procento zaměstnanců muselo od sebe vzdálit kvůli pandemii?* Odpovědí bylo: *Snažil jsem se co to šlo. Ve firmě máme štěstí, že u nás panují skvělé vztahy. Snažil jsem se i přes komunikační platformy zaměstnance povzbudit, že to jako firma zvládneme.*

4.3.4.1 Motivace pracovníků

V rámci manažerské funkce vedení lidí, využívá společnost Trishoes, s.r.o. více forem motivace. V rozhovoru s majitelem společnosti byla položena otázka: *Jakou formou motivujete tým?* Odpovědí bylo: *Využíváme více forem motivace. Mezi tyto formy patří plat, osobní finanční odměny, možnost karierního růstu, možnost nákupu firemních produktů za zvýhodněné ceny, vstupy do aquaparku, lehké občerstvení a káva na pracovišti, pravidelné firemní akce.* Následovala otázka: *Jak jste zajistil, aby vaši zaměstnanci zůstali motivováni a soustředili se na svoji práci, když se většina zaměstnanců přesunula na práci z domova?* Odpovědí bylo: *Během pravidelných hovorů jsem se snažil, aby všichni zaměstnanci zůstali ve své práci aktivní. Snažil jsem se hledat kompromisy, jak vymyslet, aby část zaměstnanců mohla zůstat na pracovišti. S tím nám pomohlo zřízení vlastní školky.*

Platové ohodnocení je důležitým nástrojem pro zvýšení výkonnosti a motivace zaměstnanců. Platové ohodnocení zahrnuje více prvků, těmi jsou fixní mzda, bonusy a odměny. Dalším motivačním nástrojem je možnost karierního růstu, ten se týká postupu v hierarchii společnosti a zahrnuje možnost pro posun na vyšší pozici, získání nových zodpovědností a pravomocí a zvyšování finančního ohodnocení.

Další položenou otázkou v rozhovoru s majitelem společnosti bylo: *Podporujete profesní rozvoj svých zaměstnanců?* Odpovědí bylo: *Ano. Interně máme nastaven systém postupného rozvoje aktivit a odpovědnosti. Externě využíváme různá školení a workshopy.* Následující otázka v rozhovoru byla: *Snažíte se jako vedoucí pracovník k efektivnímu využití předpokladů zaměstnanců? Rozvíjíte jejich profesní potenciál?* Odpovědí bylo: *Ano, obecně při zadávání každého úkolu požadujeme maximální možný postup při řešení úkolů. V případě, že si zaměstnanec není jistý správným postupem musí navrhnout více řešení.*

Společnost Trishoes, s.r.o. má interně nastaven systém postupného rozvoje aktivit a odpovědnosti. V rámci manažerské funkce vedení lidí je rozvíjen profesní potenciál, jenž je proces, kterým se vedení snaží rozvíjet pracovní dovednosti a znalosti zaměstnanců. Rozvíjení profesního potenciálu zahrnuje vzdělávání a školení zaměstnanců. Dalším zaměstnaneckým benefitem je vlastní školka, která byla zřízena na začátku pandemie COVID-19. Právě zřízení školky přispělo k vyšší spokojenosti, loajalitě a zvýšené produktivitě zaměstnanců. Dalším příjemným aspektem společnosti Trishoes,

s.r.o. jsou odpočinková místa. Relaxační místa nabízí možnost odpočinku a načerpání nové energie pro práci. Zaměstnanecké benefity zahrnují také pět týdnů dovolené, sick days, firemní slevy na nákup a zlevněné vstupy do aquacenter, káva na pracovišti zdarma, pravidelné firemní akce, firemní tarif a firemní auta.

4.3.4.2 Změny vedení způsobené pandemií COVID-19 ve společnosti Trishoes, s.r.o.

Změna vedení ve společnosti Trishoes, s.r.o. zahrnovala několik oblastí. První z nich je změna komunikace. Společnost začala pravidelně využívat komunikační platformy, umožňující vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením.

Společnost se stala v průběhu pandemie COVID-19 více flexibilní. Vedení společnosti muselo rychle reagovat na změny situace a být flexibilní při stanovování nových pravidel a postupů, které pomohli zaměstnancům pracovat bezpečně a více efektivně.

V důsledku pandemie COVID-19 byla zřízená firemní škola. Vlastní školka pro zaměstnance je motivující faktor, kdy si mohou být zaměstnanci jistí, že je o jejich děti dobře postaráno. Zřízení školky znamenalo také finanční úsporu a vyšší produktivitu pro společnost. V době pandemie uskutečnila společnost Trishoes, s.r.o. řadu rekonstrukcí včetně relaxačních míst. Relaxační místa nabízí možnost odpočinku a načerpání nové energie pro práci. Společnost poskytla zaměstnancům podporu v oblasti duševního zdraví a rozvíjela tak stabilní pracovní režim.

Vedení společnosti nastavilo nové hygienické normy. Pracovní prostředí se pravidelně čistilo a dezinfikovalo, včetně vybavení kanceláří a často používaných předmětů. Vedení společnosti také nastavilo pravidelnou údržbu ventilací a klimatizací, aby byl vzduch v kancelářích čistý a bezpečný v důsledku šíření nemoci. Zaměstnanci byli informováni o správných hygienických pravidlech, jako je pravidelné mytí rukou, používání dezinfekčních gelů, nošení roušek nebo respirátorů. V rámci bezpečnosti práce, vedení společnosti reorganizovalo umístění stolů v kancelářích, aby byly v dostatečné vzdálenosti. Součástí nových hygienických norem bylo stanovení pravidelného testování na nemoc COVID-19.

Vedení	Před pandemií COVID-19	Změny způsobené pandemií COVID-19
Komunikace	Ve společnosti byly prováděné pravidelné porady a reporty jednotlivých projektů, kde byli pracovníci informováni o chodu společnosti.	Společnost musela využít komunikační platformy, umožňující vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením.
Flexibilita	Vedení společnosti mělo jasnou strukturu pokynů a postupů v rámci koordinace práce.	Vedení společnosti muselo rychle reagovat na změny způsobené pandemií COVID-19. Vedení se stalo více flexibilní při stanovení nových pravidel a postupů.
Pracovní prostředí	Společnost Trishoes, s.r.o. byla plně vybavená moderním zázemím.	Společnost rozšířila vybavení a firemní školku a relaxační místa pro zaměstnance.
Bezpečnost a hygiena	Ve společnosti byly nastaveny základní hygienické normy.	Společnost nastavila nové hygienické normy.

Tabulka 4 - Změny vedení způsobené pandemií COVID-19

4.3.5 Kontrola

Kontrola ve společnosti Trishoes, s.r.o. je proces hodnocení a řízení činností tak, aby se zajistilo, že jsou v souladu s cíli společnosti. Kontrola se vztahuje k oblasti financí, kvality výroby, kvality kolekcí a dodržování právních předpisů. Kontrolní procesy jsou děleny na interní a externí kontrolní procesy. Interní kontrola je prováděná samotnou společností. Externí kontrola je prováděná nezávislou institucí.

V rozhovoru s vedením společnosti byla položena otázka: *Jak kontrolujete práci podřízených?* Odpovědí bylo: *Nechávám si předkládat návrhy řešení na poradách, jsem součástí komunikačních skupin a snažím se obratem reagovat. rámci interní kontroly se nechávají pravidelně předkládat návrhy řešení na poradách.* Pro interní komunikaci společnost využívá e-mailovou komunikaci a platformu WhatsApp a Wechat.

Nedílnou součástí kontroly jsou pravidelné porady, které slouží k pravidelnému setkávání se s vedením a zaměstnanci společnosti. Na pravidelných poradách si zaměstnanci sdílejí informace o tom, co se děje v pracovních oblastech, jaké jsou nové pracovní výzvy a plány do budoucna. Porady jsou využívány pro společné řešení problému, se kterými se zaměstnanci potýkají. Pravidelně jsou společně diskutovány možnosti řešení a navrhnuté řešení pro zlepšení situace.

Důležitým prvkem kontroly ve společnosti Trishoes, s.r.o. je zpětná vazba, která poskytuje informace o výkonu zaměstnanců a procesech ve společnosti. Zpětná vazba ve společnosti je součástí každodenního provozu. Je prováděná osobně na všech poradách, velmi často e-mailem nebo prostřednictvím tematických komunikačních skupin. Zaměstnanci mají možnost sledovat svůj pokrok a vývoj v průběhu času.

4.3.5.1 Změny kontroly způsobené pandemií COVID-19 ve společnosti Trishoes, s.r.o.

Společnost zavedla online kontroly prostřednictvím programu Trello a komunikačních skupin, aby minimalizovala interakci s lidmi. Online kontroly zahrnovaly videohovory nebo pravidelný kontakt prostřednictvím komunikačních skupin.

Kontroly ve společnosti Trishoes, s.r.o. probíhaly v pravidelných intervalech. V důsledku pandemie COVID-19 se musela společnost přizpůsobit zaměstnaneckým možnostem, aby minimalizovala možnost šíření nemoci.

Kontrola	Před pandemií COVID-19	Změny způsobené pandemií COVID-19
Forma kontrol	Pravidelné porady a předkládání návrhů řešení.	Společnost zavedla online kontroly prostřednictvím programu Trello a komunikačních platform.

Přizpůsobení kontrol	Společnost měla pravidelné porady, které se konaly v předem stanovený čas.	V důsledku pandemie musela společnost zvážit přizpůsobení kontrol, aby minimalizovala interakci s lidmi.
----------------------	--	--

Tabulka 5 - Změny vedení způsobené pandemií COVID-19

4.3.6 Rozhodování

Rozhodování ve společnosti je zásadním procesem, který má odpovědnost za stanovení strategických směrů, plánování, koordinaci činností a alokaci zdrojů. Ve společnosti Trishoes, s.r.o. je za manažerskou funkci rozhodování zodpovědný majitel společnosti. Proces rozhodování ve společnosti zahrnuje několik kroků. Nejdříve jsou identifikovány problémy nebo příležitosti, která je třeba řešit. Dalším krokem je zhodnocení dostupných informací, vytvoření variant, odhadnutí možných výsledků a stanovení cílů. Vedení společnosti poté zvažuje možnosti a strategie, analyzuje rizika nebo přínosy pro společnost. Následuje výběr nejlepšího řešení. Vedení společnosti je otevřené pro názory a připomínky zaměstnanců, to vede k částečnému zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu.

4.3.6.1 Změny rozhodování způsobené pandemií COVID-19 ve společnosti Trishoes, s.r.o.

Společnost musela v rámci pandemie zvýšit flexibilitu v rozhodovacích procesech, aby mohla rychleji reagovat na změny způsobené pandemií COVID-19. To zahrnovalo například rychlejší schvalování nákladů, změny v plánech a strategiích nebo přizpůsobení pracovnímu procesu.

Rozhodování	Před pandemií COVID-19	Změny způsobené pandemií COVID-19
Flexibilita	Společnost měla stanoven postup rozhodování.	V důsledku pandemie muselo vedení společnosti zvýšit flexibilitu v rozhodovacích procesech.

Pozornost k rizikům	Společnost zvažovala rizika v běžném provozu společnosti	Společnost musela zvýšit pozornost k rizikům spojeným s pandemií.
---------------------	--	---

Tabulka 6 - Změny kontroly způsobené pandemií COVID-19

4.4 SWOT analýza společnosti Trishoes, s.r.o.

Analýza zhodnocuje důsledky pandemie COVID-19 ve společnosti Trishoes, s.r.o. Analýza vychází ze získaných informací, které jsem získala z rozhovoru s majitelem společnosti a pozorováním. Celkově lze říci, že COVID-19 přinesl společnosti neobvyklé situace, kdy muselo vedení přehodnotit strategie a změnit svůj způsob práce. SWOT analýza pomohla identifikovat společnosti jejich silné a slabé stránky a najít příležitosti a hrozby.



Obrázek 9 - SWOT analýza společnosti Trishoes, s.r.o.

4.4.1 Silné stránky

Silnou stránkou společnosti Trishoes, s.r.o. je její značka. Ta představuje významnou konkurenční výhodu, která má mnoho pozitivních dopadů na úspěch společnosti Trishoes, s.r.o. Silná značka společnosti zajišťuje, že si spotřebitelé dokáží spojit produkty se společností Trishoes, s.r.o., což vede ke zvýšené loajalitě a důvěře ve značku. Silná značka pomáhá společnosti zlepšit svoji vizuální identitu a reputaci. Zákazníci jsou více nakloněni nakupovat produkty, kterým věří. Další výhodou silné značky je snazší vstup na nové trhy, což se potvrdilo na začátku pandemie COVID-19. Nedílnou výhodou je také snazší rozšíření produktů.

Zlepšení online prodeje je oblast, na kterou se společnost Trishoes, s.r.o. v době pandemie COVID-19 zaměřila. Skutečnost online prodeje vnímám jako další silnou stránku společnosti. Zlepšení online prodeje přináší společnosti vyšší tržby, širší dosah a lepší zákaznickou zkušenost. Online prodej umožňuje společnosti Trishoes, s.r.o. oslovení více zákazníků bez ohledu na geografickou segmentaci. Online prodej nabízí možnosti novým trhům, což vede k novým obchodním příležitostem a k růstu tržeb. Nedílná výhoda online prodeje je zvýšení efektivity prodeje. Důležitou výhodou online prodeje je možnost analyzovat data o zákaznících a jejich chování při nákupu. To napomáhá společnosti Trishoes, s.r.o. lépe pochopit preference zákazníků.

Stabilní zázemí společnosti Trishoes, s.r.o. je pro zásadní výhoda, která má pozitivní vliv na celkový úspěch společnosti. Stabilní zázemí společnosti Trishoes, s.r.o. se rozumí finanční stabilita, silné a kvalitní vedení, dobré vztahy s klíčovými partnery a vybavenost společnosti. Stabilní zázemí umožňuje společnosti lépe plánovat strategie a investice. Společnost díky tomu může lépe využít finanční prostředky například na vývoj nových produktů nebo rozvoj kolekce. To vše umožní společnosti zůstat konkurenceschopnou na trhu. V době pandemie COVID-19, kdy byl trh neustále v pohybu, mohla společnost lépe odolávat vlivům vnějšího prostředí a reagovat tak na změny v trhu a poptávce.

Stabilní smluvní partneři jsou pro společnost důležitou výhodou, umožňující společnosti minimalizovat rizika spojená s fluktuací na trhu. Jednou z nejdůležitějších výhod je možnost dlouhodobé spolupráce, společnosti to nabízí lepší plánování svých zdrojů a investic. Významnou výhodou jsou nižší náklady na získání nových zákazníků.

Díky stabilní spolupráci a pravidelným objednávkám, může společnost lépe plánovat své příjmy a zisky, což vede ke stabilnějšímu růstu.

Klíčová výhoda pro společnost Trishoes, s.r.o. je ochranná známka v Evropské unii. Ta představuje právní ochranu pro identitu značky. Registrace ochranné známky umožňuje společnosti exkluzivní práva k využívání značky a chrání ji před použitím jinými subjekty v rámci Evropské unie. Právo zahrnuje i právo na ochranu proti napodobeninám nebo neoprávněnému použití značky.

Loajalita zákazníků nabízí společnosti Trishoes, s.r.o. možnost pravidelného nákupu produktů, to vede ke stabilnějším tržbám a snižují se náklady na akvizici nových zákazníků.

Výhodou kvalitní propagace a reklamy společnosti Trishoes, s.r.o. je snazší oslovení a možnost získání nových zákazníků.

Cena produktů společnosti umožňuje konkurenční výhodu na trhu. Příznivá cena produktů dokáže získat nové zákazníky, kteří hledají kvalitní produkty za dostupné ceny.

4.4.2 Slabé stránky

Uzavření kamenných prodejen a aquacenter v době pandemie COVID-19 představovala pro společnost Trishoes, s.r.o. významné oslabení. Kamenné prodejny představují pro společnost pravidelné zdroje příjmů, jejich uzavření mělo vliv na celkové hospodaření společnosti. Nemožnost prodeje představovala ztrátu části tržeb a zisku společnosti.

Nemožnost cestování v době COVID-19 měla řadu nevýhod pro společnost Trishoes, s.r.o. Omezení cestování mělo negativní vliv převážně na výrobní proces. Vedení společnosti nemohlo vycestovat do továrny v Číně, kontrolní proces výroby se zkomplikoval. Celkový stav v důsledku COVID-19 v Číně zapříčinil zpoždění výroby a dodání výrobků, to vedlo k částečné ztrátě prodejů. Omezení cestování zapříčinilo také nedostatečnou kontrolu ve výrobě, kde bylo riziko zhoršení kvality výrobků a možnost výrobních chyb. Dalším problémem byla nemožnost osobního setkání se svými zákazníky a smluvními partnery, což mělo vliv na rychlost uzavírání obchodů. Omezení cestování znamenalo také zrušení mnoho mezinárodních akcí, kde se vedení společnosti pravidelně setkávalo s novými partnery a sledovalo nové produkty a trendy.

4.4.3 Příležitosti

Jedna z hlavních příležitostí, kterou COVID-19 poskytl společnosti Trishoes, s.r.o. je expanze. V České republice byla omezená možnost prodeje, proto se společnost rozhodla k rozšíření trhu. Rozšíření zákaznické základny pomohla kompenzovat ztráty způsobené poklesem poptávky v České republice. Významným faktorem je diverzifikace rizik, protože umožňuje společnosti minimalizovat dopady pandemie COVID-19. Výhodou expanze pro společnost Trishoes, s.r.o. je posílení značky a zvýšení konkurenceschopnosti. Expanze pomohla k navázání nových smluvních partnerů, pro společnost to znamená možnost nových příjmů a rozšíření partnerství.

Rozvoj logistiky ve společnosti Trishoes, s.r.o. se stal jedním z nejdůležitějších faktorů udržení provozu. COVID-19 měl značný vliv na dopad dodávek a výroby. Společnost Trishoes, s.r.o. reorganizovala skladové prostory a zavedla digitální nástroje pro sledování a správu zásob.

V době COVID-19 se společnost zaměřila na zákaznický servis z důvodu změny nákupního chování. Zlepšení zákaznického servisu je příležitostí pro usnadnění reklamací a komunikaci se zákazníky. To vše je spojeno s loajalitou a spokojeností zákazníků.

Rozvoj marketingového oddělení v době COVID-19 znamenal pro společnost Trishoes, s.r.o. novou příležitost, jak lépe pochopit své zákazníky. V době pandemie se staly komunikační kanály důležitým nástrojem pro získání a udržení zákazníků. Společnost tak byla schopná přizpůsobit své kampaně a komunikační sdělení tak, aby byly lákavé pro zákazníky v tehdejší prostředí.

Zvyšování kvality produktů a rozvoj kolekce produktů v době pandemie COVID-19 bylo stále důležitější. Zákaznické chování se měnilo a spotřebitelé se stali více citliví na kvalitu produktů. Společnost tak věnovala větší pozornost v zajištění kvality a bezpečnosti produktů.

4.4.4 Hrozby

Ekonomická recese způsobená pandemií COVID-19 představuje pro společnost Trishoes, s.r.o. řadu hrozeb. Snížení poptávky a pokles tržeb může zapříčinit nedostatek finančních prostředků k zajištění řádného chodu společnosti. Společnost musela kvůli vládním nařízením čelit problémům s financováním svého provozu. Společnost Trishoes, s.r.o. musela reagovat na situaci změnou své obchodní strategie.

Zvyšování cen výroby a dopravy může pro společnost Trishoes, s.r.o. představovat výraznou hrozbu. Cena surovin pro výrobu produktů může růst, což by vedlo k navýšení cen finálního produktu. Zvyšování cen dopravy může způsobit výrazné zvýšení nákladů na distribuci produktů.

Politická nestabilita může pro společnost Trishoes, s.r.o. představovat značné riziko. Nejistotou mohou být politická rozhodnutí, která mohou mít vliv na podnikatelské a spotřebitelské chování. Příkladem může být omezení pohybu lidí a zboží.

Hrozbou pro společnost může být také nejistota ve výrobě v Číně. Situace pandemie vedla ke zpomalení čínského výrobního procesu a omezení dodávek. To vše může pokračovat ve zpomalení dodávek nebo přerušení výroby.

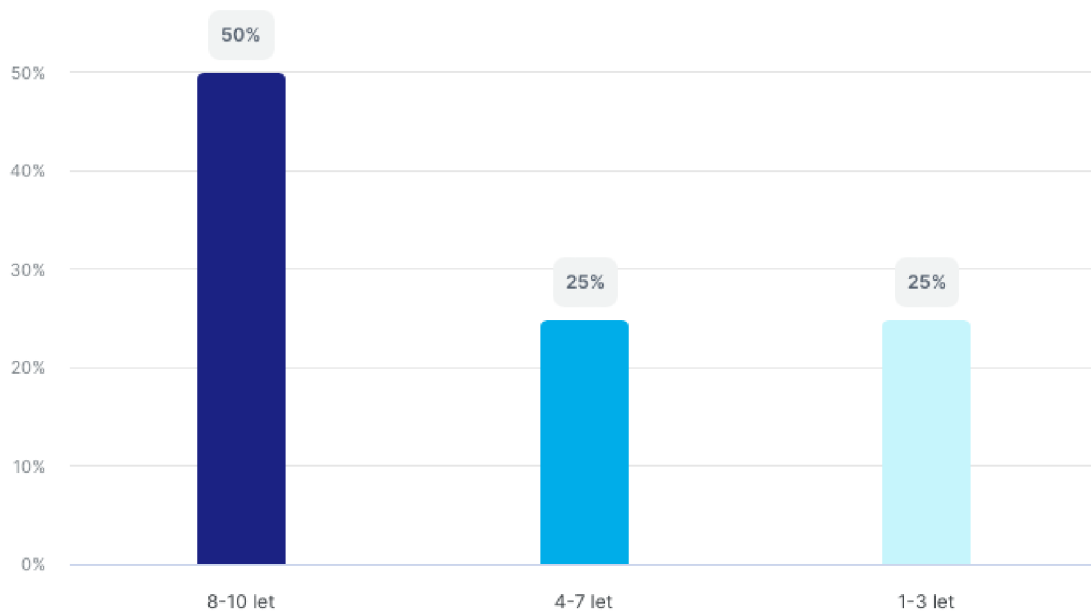
Změna zákaznického chování může být pro společnost Trishoes, s.r.o. velkou hrozbou. Pandemie COVID-19 přinesla mnoho změn v zákaznickém chování. Spotřebitelé jsou více opatrní a citliví na kvalitu produktů. Dalším faktorem je snížení kupní síly z důvodu ztráty zaměstnání nebo ekonomické nejistoty. To vše může vést ke snížení nákupu. Pandemie zapříčinila dlouhodobé změny v nákupním chování. Velká část spotřebitelů nakupuje převážně online.

4.5 Zhodnocení dotazníkového šetření

Kapitola zhodnocení dotazníkového šetření je důležitou součástí výzkumu ve společnosti Trishoes, s.r.o., která slouží k vyhodnocení a interpretaci dat získaných prostřednictvím dotazníků, které byly vyplněny 20 zaměstnanci.

1. Kolik let působíte ve společnosti?

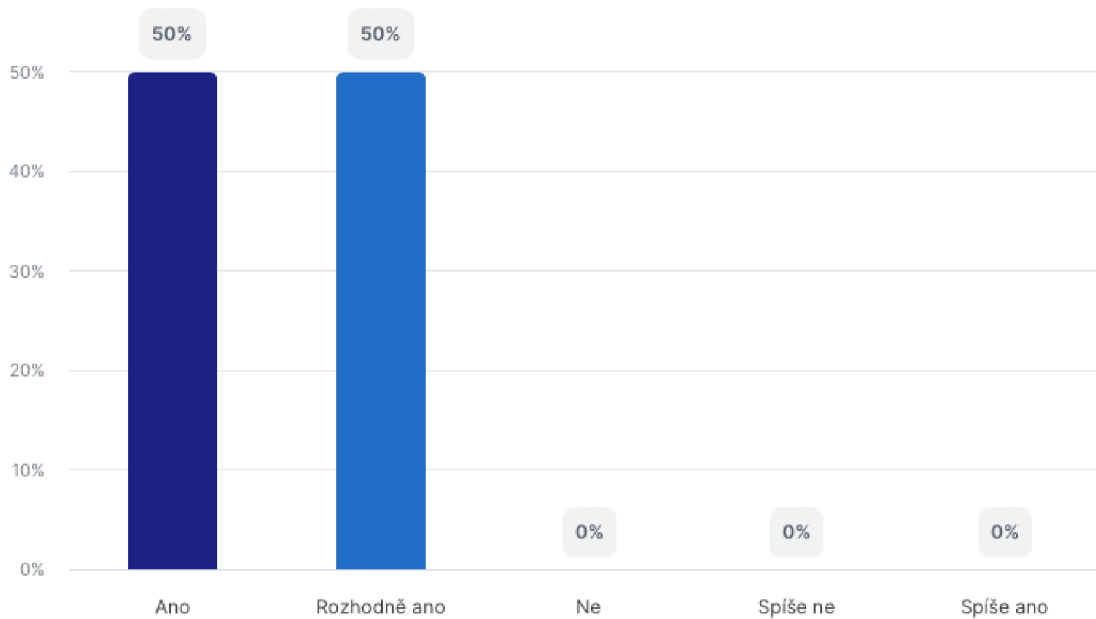
Na otázku měli zaměstnanci na výběr ze 3 možností. Otázka směřuje k informaci o tom, jak dlouho jsou respondenti ve firmě zaměstnaní. Otázka může společnosti poskytnout informaci o spokojenosti. Z dotazníkového šetření je patrné, že fluktuace zaměstnanců je ve společnosti nízká.



Graf 1 - Kolik let působíte ve společnosti?

2. Máte na pracovišti dobré vztahy?

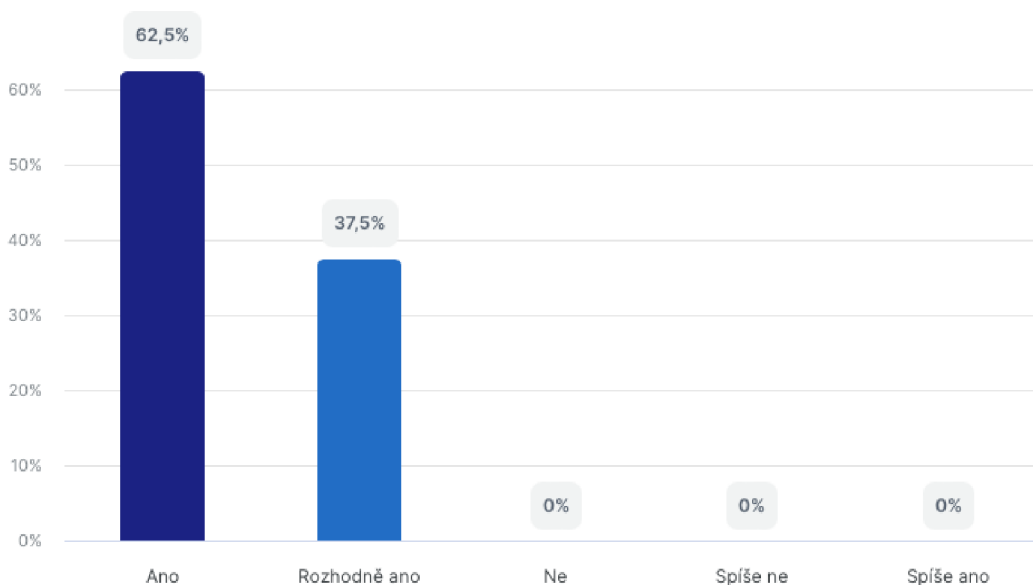
Otázka pro zaměstnance týkající se vztahů na pracovišti poukazuje na způsob vedení zaměstnanců a celkové koordinace vedení společnosti. Dobré vztahy na pracovišti jsou důležitou součástí produktivity a spokojenosti zaměstnanců. Otázka o vztazích na pracovišti může společnosti pomoci zlepšit komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci.



Graf 2 - Máte na pracovišti dobré vztahy?

3. Jste spokojen/á s vedením společnosti?

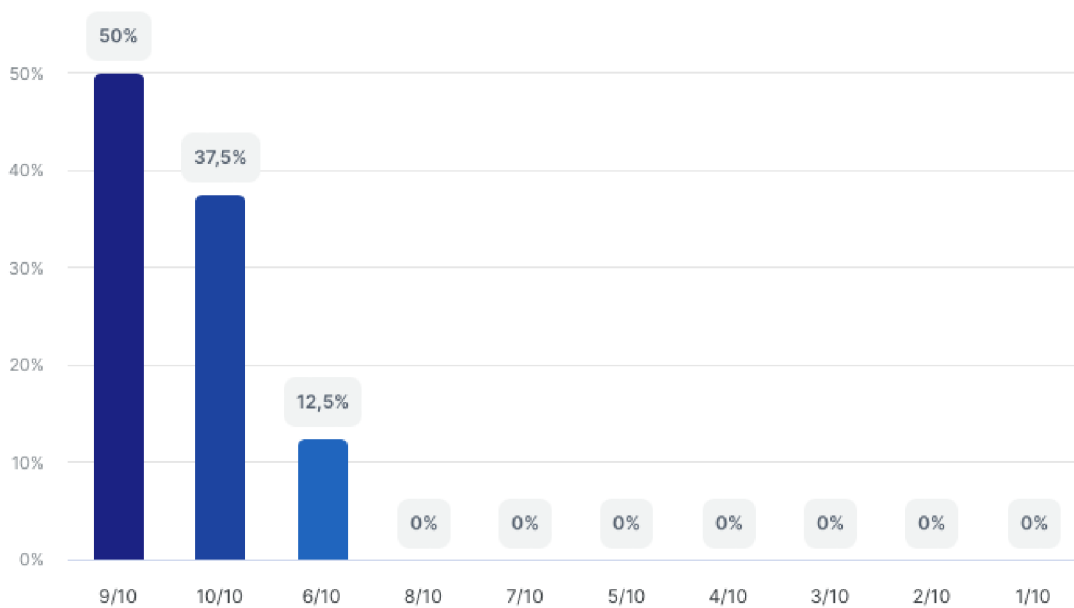
Otázka je důležitá pro zjištění, jak zaměstnanci vnímají řízení společnosti a jaký vztah mají k vedoucímu pracovníkovi. Otázka může odhalit, zda zaměstnanci vnímají vedení jako efektivní.



Graf 3 -Jste spokojen/á s vedením společnosti?

4. Uvedte míru spokojenosti ze spolupráce s nadřízeným.

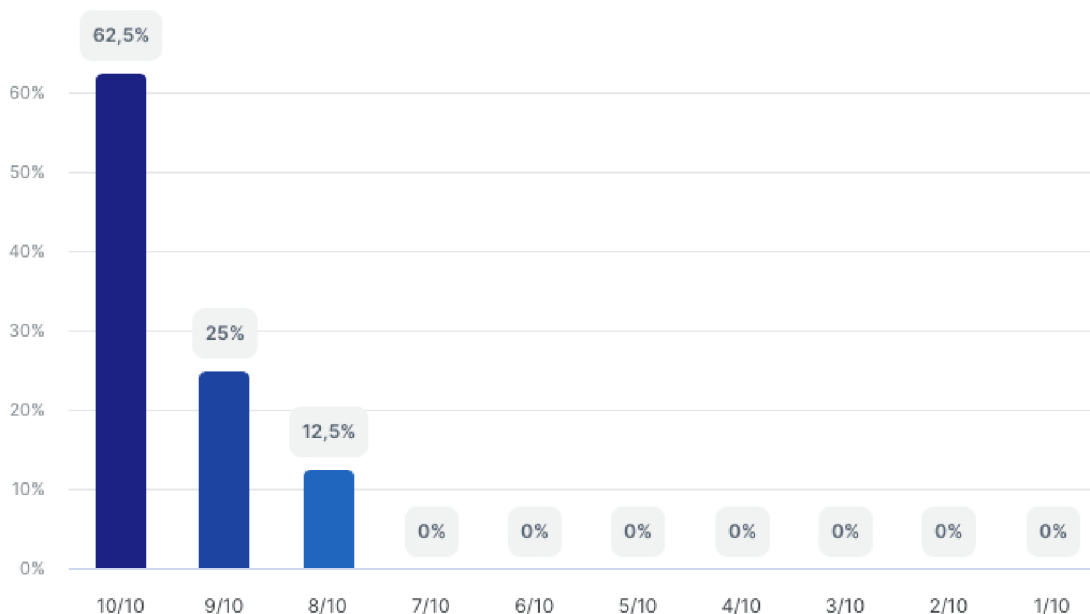
Otázka o míře spokojenosti ze spolupráce s nadřízeným je důležitá v dotazníku pro zaměstnance, protože vedení může mít velký vliv na výkon zaměstnanců a jejich pohodu v práci. Tuto otázku lze použít k získání informací o kvalitě vztahu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, což může pomoci společnosti identifikovat problémy v komunikaci nebo vedení a přijmout opatření k jejich řešení.



Graf 4 - Uvedte míru spokojenosti ze spolupráce s nadřízeným.

5. Jak vnímáte kvalitu profesní odbornosti nadřízeného?

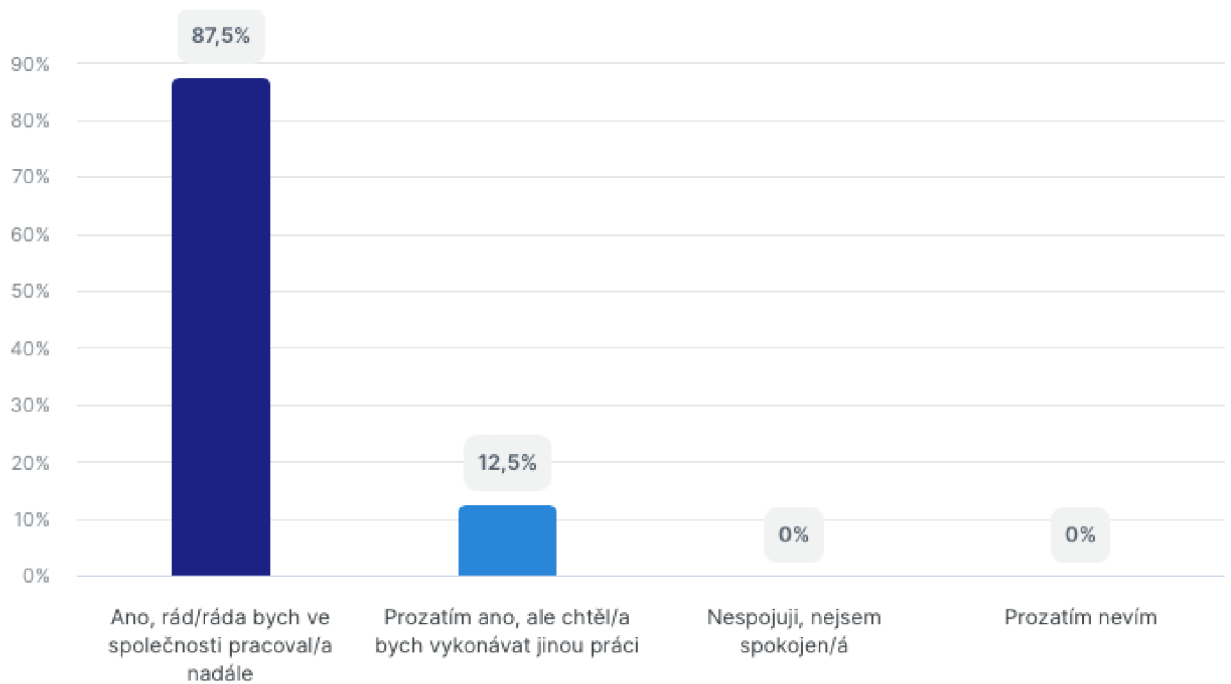
Otázka je užitečná, protože poskytuje cenné informace o tom, jak zaměstnanci hodnotí vedení v oblasti odborné způsobilosti. Tato informace může pomoci společnosti identifikovat oblasti, kde by měla investovat do dalšího vzdělávání a rozvoje vedení, aby se zlepšila kvalita a zvýšila se spokojenost zaměstnanců. Kromě toho může tato otázka také pomoci identifikovat problémy v oblasti řízení a organizace, které mohou mít vliv na produktivitu a výkonnost zaměstnanců. Pokud zaměstnanci vnímají, že vedení nemá dostatečné odborné znalosti a zkušenosti, může to vést k nespokojenosti a nedůvěře k vedení společnosti, což může mít negativní dopad na celkovou atmosféru na pracovišti.



Graf 5 - Jak vnímáte kvalitu profesní odbornosti nadřízeného?

6. Spojujete svoji kariéru s touto společností?

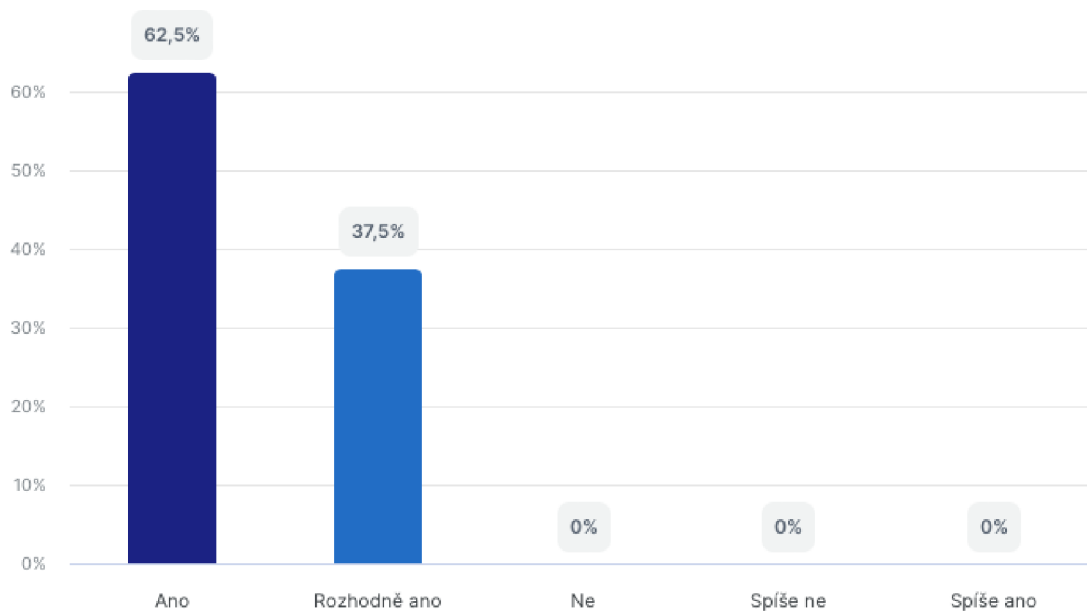
Otázka je důležitá, protože pomáhá společnosti získat informace o tom, jak zaměstnanci vnímají svoji práci a společnost jako celek. Tato otázka může poskytnout cenné informace o tom, zda se zaměstnanci cítí zapojeni do společnosti a jestli jsou spokojeni s jejich kariérními výhledy v této firmě. Odpovědi na tuto otázku mohou pomoci společnosti identifikovat klíčové oblasti, ve kterých by měla zlepšit a podpořit kariérní růst svých zaměstnanců.



Graf 6 - Spojujete svoji kariéru s touto společností?

7. Jste spokojen/á se způsobem řešení konfliktů vedením společnosti?

Otázka směřuje k získání zpětné vazby od zaměstnanců na to, jak vedení společnosti řeší konflikty a jaký vliv to má na jejich spokojenost a výkon práce.



Graf 7 - Jste spokojen/á se způsobem řešení konfliktů vedením společnosti?

8. Změnila se Vaše náplň práce v důsledku COVID 19?

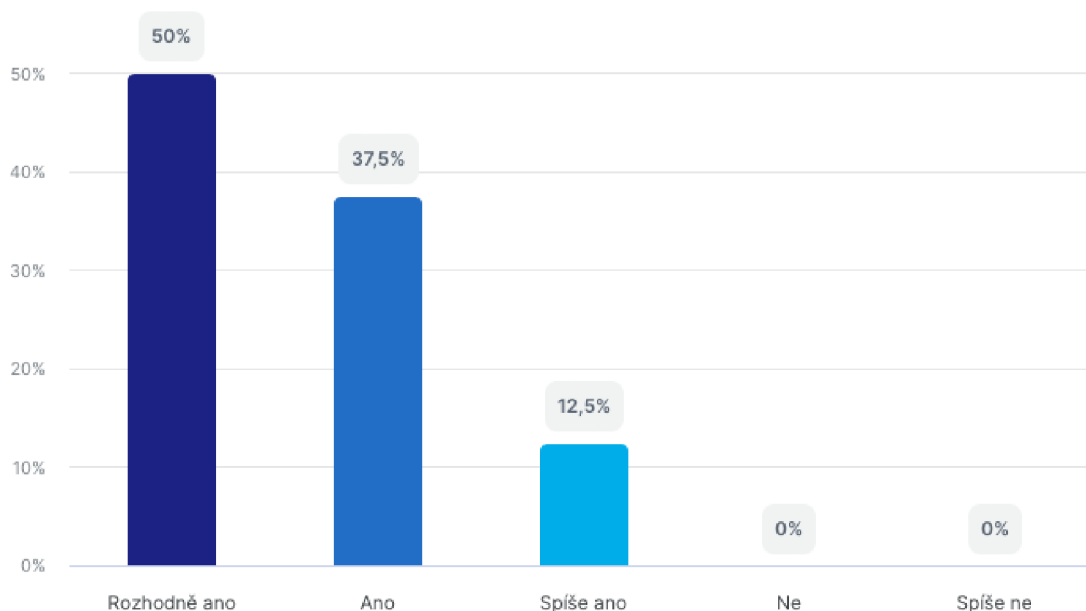
Zaměstnanci na otázku, zda se změnila jejich náplň práce v důsledku COVID-19 nejčastěji odpověděli: „Musela jsem více pracovat z domu“, „Začali jsme více využívat videohovorů“, „Museli jsme začít používat nový program na řízení a chod společnosti, museli jsme se neustále přizpůsobovat na měnící se nařízení vlády a podnikání našich zákazníků“, „Náplň práce se nezměnila, museli jsme dělat z domu“, „Na našem oddělení expedice se změnilы postupy vyřizování objednávek“, „Na našem oddělení výroby se objevily problémy, kvůli zavření čínských hranic a místních továren“.

9. Jaké změny pozorujete ve společnosti v důsledku pandemie COVID-19?

Zaměstnanci na otázku nejčastěji odpověděli: „Žádné“, „Zvýšená hygiena“, „Zavedení home office“, „Zavedení taskmanageru Trello“, „Museli jsme se testovat“, „Máme lepší organizaci díky programu Trello“, „Změnili jsme prodejní strategii“.

10. Dostávají se k Vám důležité informace o chodu společnosti?

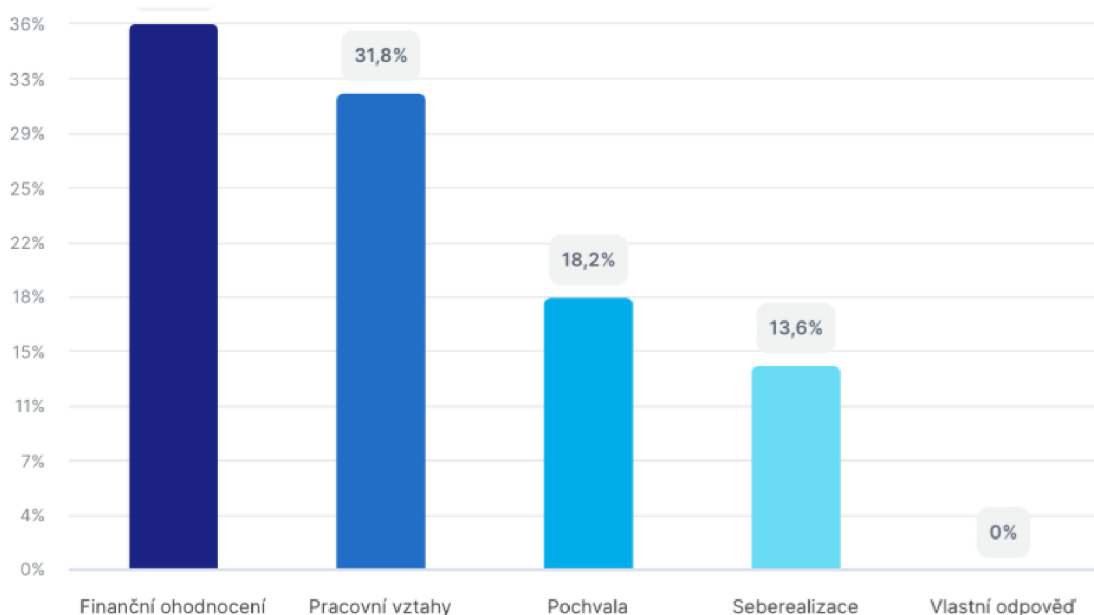
Otázka poskytuje cenné informace o tom, jak efektivně společnost komunikuje se svými zaměstnanci a zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o důležitých věcech týkajících se společnosti.



Graf 8 - Dostávají se k Vám důležité informace o chodu společnosti?

11. Co Vás v práci nejvíce motivuje?

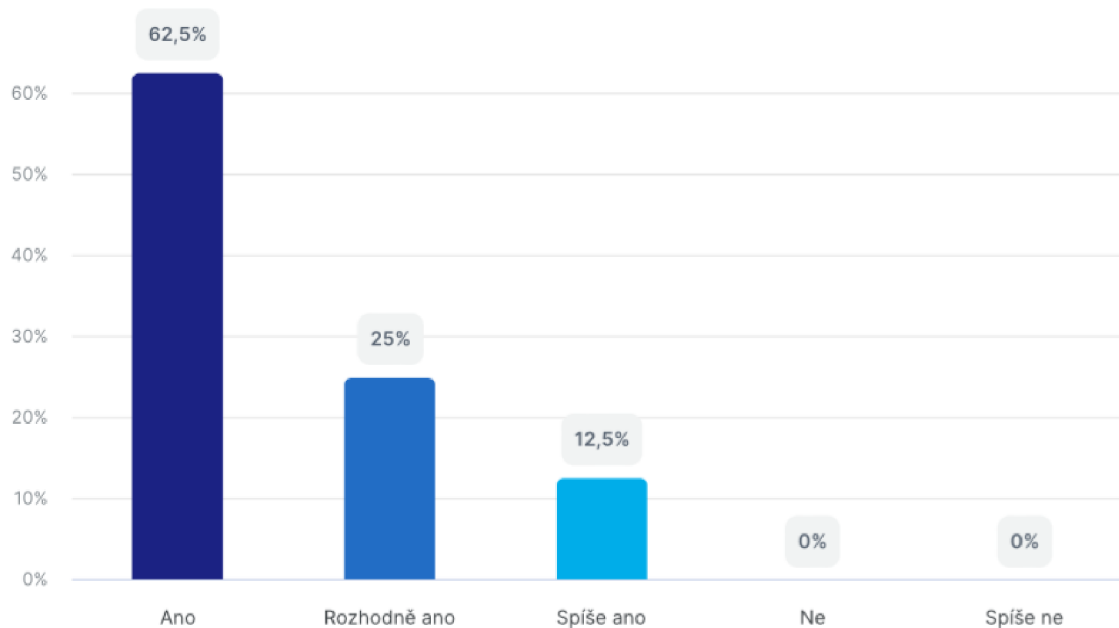
Otázka pomáhá vedení společnosti lépe pochopit, co může motivovat a udržet zaměstnance ve společnosti. Když vedení společnosti ví, co je pro zaměstnance důležité, může nabídnout přiměřené benefity a zlepšit pracovní podmínky, což může vést k větší spokojenosti a věrnosti zaměstnanců. Z grafu je patrné, že nejsilnější motivující faktor s výsledkem 34,6 % je finanční ohodnocení.



Graf 9 - Co Vás v práci nejvíce motivuje?

12. Myslíte si, že Vás vedení společnosti dostatečně motivuje?

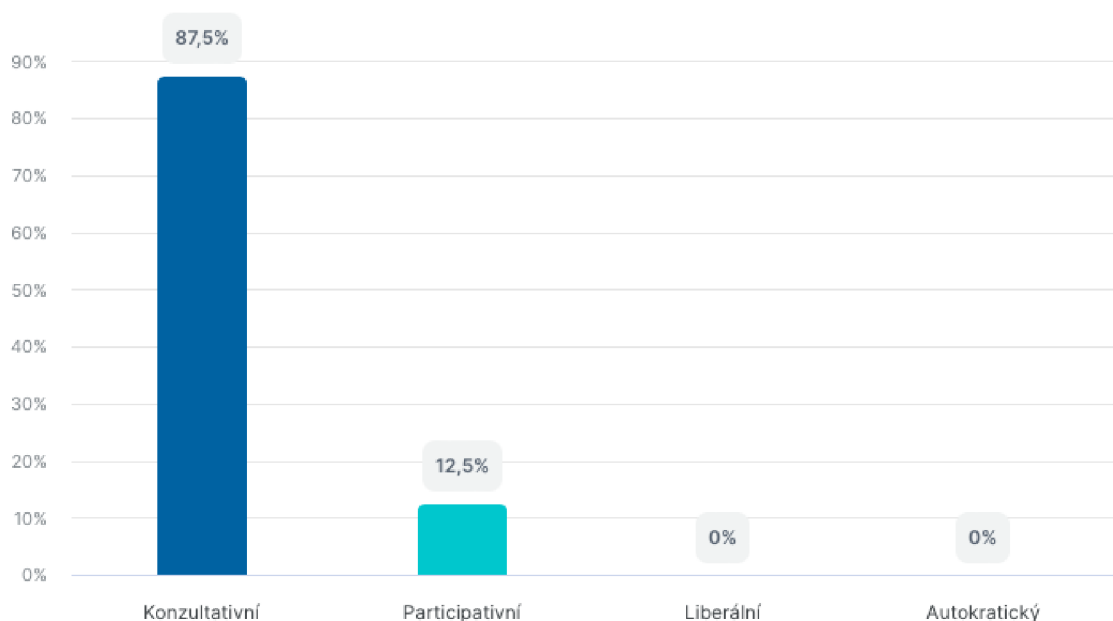
Otázka o motivaci může pomoci vedení společnosti zjistit, co funguje a co ne ve vztahu k motivaci zaměstnanců.



Graf 10 -Myslíte si, že Vás vedení společnosti dostatečně motivuje?

13. Jaký styl vedení podle Vás uplatňuje vedení společnosti?

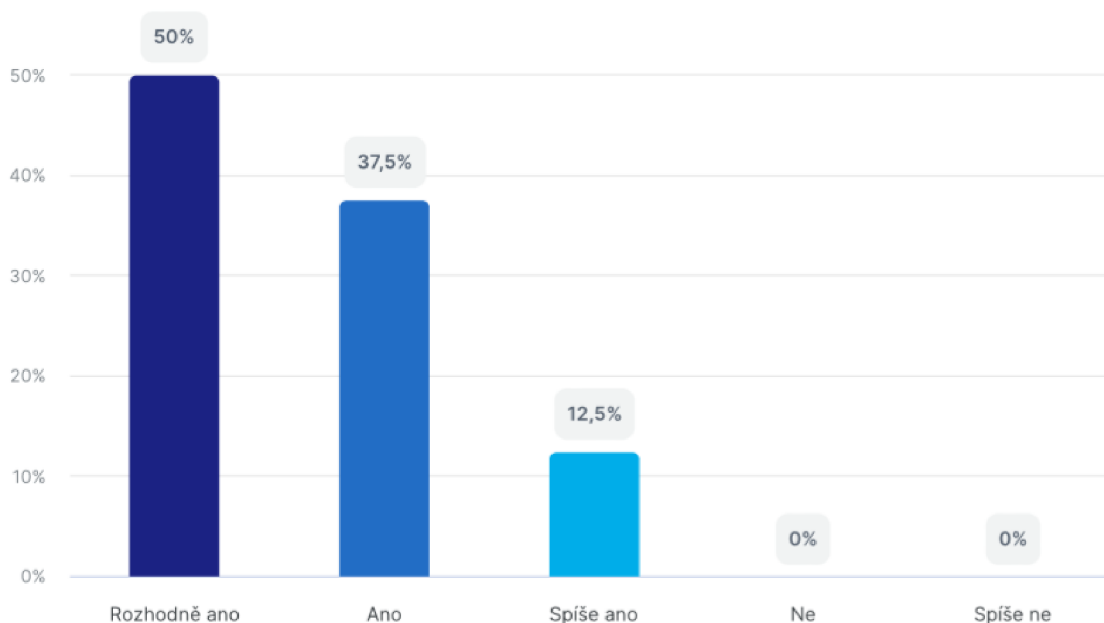
Otázka směřuje ke zjištění, jakým způsobem vedení společnosti řídí tým, jakým způsobem komunikuje se zaměstnanci a jakým způsobem rozhoduje o důležitých záležitostech. Otázka o stylu vedení společnosti je důležitá pro zaměstnance, aby mohli lépe porozumět svému pracovnímu prostředí, získat jasnější představu o tom, co se od nich očekává a co mohou očekávat od svého vedoucího.



Graf 11 -Jaký styl vedení podle Vás uplatňuje vedení společnosti?

14. Jste spojen/á s komunikační úrovní vedení společnosti?

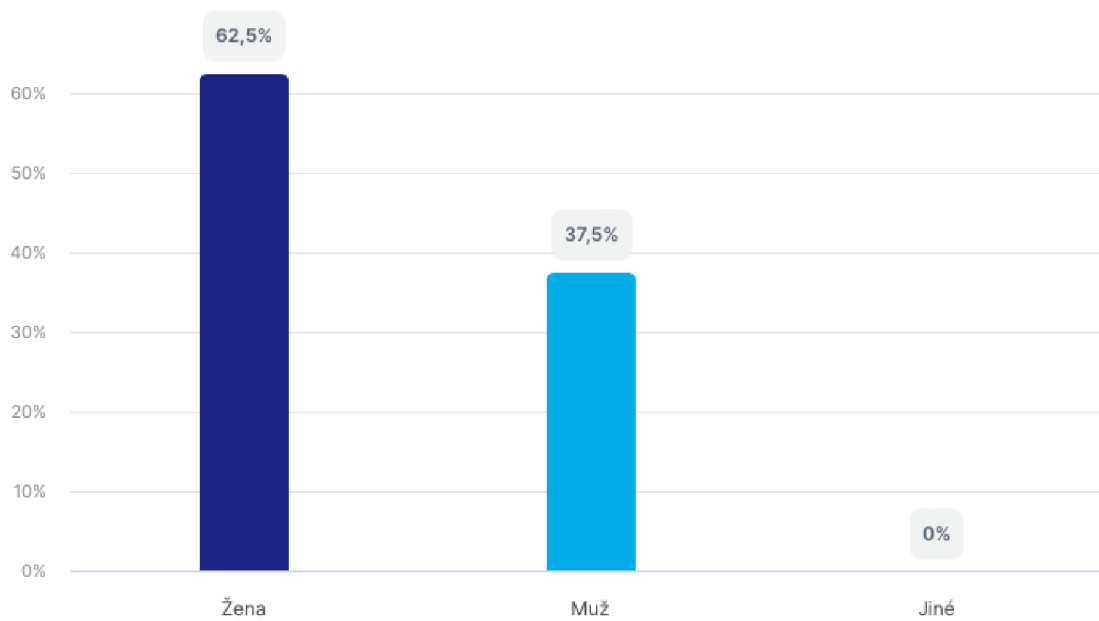
Otázka o spokojenosti zaměstnance s komunikační úrovní vedoucího pracovníka může pomoci identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit. Pokud zaměstnanec není spokojen se způsobem, jakým vedení společnosti komunikuje, může to znamenat, že existují určité nedostatky v komunikačních schopnostech vedoucího pracovníka, které je třeba vyřešit.



Graf 12 -Jste spojen/á s komunikační úrovní vedení společnosti?

15. Vaše pohlaví?

Otázka směřuje ke zjištění genderové diverzity ve společnosti. Zjištění může to být důležité pro plánování benefitů a služeb, které firma poskytuje svým zaměstnancům. Dále je zjištění důležité pro plánování pracovních podmínek, jako jsou toalety a šatny, které jsou obvykle odděleny pro muže a ženy.



Graf 13 - Vaše pohlaví?

5 Návrhy na zlepšení

V souvislosti s pandemií COVID-19 byla společnost Trishoes, s.r.o. výrazně ovlivněna, což vyvolalo potřebu revidovat stávající plány a strategie. Manažerská funkce plánování v obuvnické firmě by měla přijmout následující návrhy na zlepšení, aby mohla společnost lépe fungovat. Společnost Trishoes, s.r.o. by měla zvýšit flexibilitu v plánech. Plány by měly být zpracovány s ohledem na to, že situace se mohou rychle měnit. Plánování by mělo být pružné a mělo by být schopné rychle reagovat na změny v poptávce a po požadavcích odběratelů. Společnost Trishoes, s.r.o. v důsledku pandemie COVID-19 byla nucena revidovat své plány. V manažerské funkci plánování by se měla společnost Trishoes, s.r.o. zaměřit na diverzifikaci rizik na nové trhy. Tento přístup by mohl pomoci snížit vliv nejistoty společnosti v souvislosti s omezením poptávky na trhu a pandemických opatření. Diverzifikace rizik by pro společnost Trishoes, s.r.o. znamenala rozšíření nabídky svých produktů do nových trhů, které jsou odolnější vůči vlivům pandemie COVID-19. Tato strategie může pomoci snížit riziko ztráty tržeb v případě, že poptávka po produktech klesne.

Vedení společnosti v rámci manažerské funkce plánování by mělo provést analýzu trhů, které by mohly být pro společnost Trishoes, s.r.o. přínosné a vhodné pro diverzifikaci rizik. Pro vytvoření strategie pro vstup na nové trhy by měla společnost Trishoes, s.r.o. provést analýzu a určit tak nejvhodnější způsob vstupu. To zahrnuje vytvoření nového obchodního plánu, společnost si může najmout místní partnery pro zprostředkování ochodu nebo zajistit nový zahraniční e-shop a nová prodejní místa. Důležitým faktorem pro úspěšný vstup na nové trhy je dobrá znalost místního trhu a zákazníků. Společnost Trishoes, s.r.o. by měla provést průzkum trhu, aby získala informace o preferencích zákazníků a konkurenčním prostředí. Kromě toho by měla společnost vytvořit novou marketingovou strategii, která bude cílit na místní zákazníky a bude zohledňovat jazykové rozdíly. Lze říci, že vstup na nové trhy je pro společnost Trishoes, s.r.o. výzvou, ale také příležitostí k rozšíření podnikání.

V rámci manažerské funkce plánování by společnost Trishoes, s.r.o. měla zvážit možnosti v souvislosti s vyhledáním nové továrny v Evropské unii. Tento krok by společnosti mohl přinést několik výhod, včetně zlepšení dodávek a snížení náklady na

dopravu. Společnost by měla zvážit výběr lokality, zohlednit faktory jako jsou místní předpisy a regulace, kvalifikovaná pracovní síla, infrastruktura a dostupné suroviny.

V rámci doporučení manažerské funkce plánování by mohla být využita možnost nových prodejních míst. Rozšířená prodejní síť pro společnost Trishoes, s.r.o. o nová prodejní místa, jako jsou lékárny, může být pro společnost velkou příležitostí k rozšíření svého tržního podílu a zvýšení prodeje. Lékárny v období pandemie COVID-19 v mnoha zemích byly považovány za základní službu, která musela být neustále k dispozici, proto musely být neustále otevřené. Lékárny jsou obvykle významnými prodejci zdravotnické obuvi, což může být pro společnost Trishoes, s.r.o. zajímavým cílovým segmentem.

V rámci manažerské funkce organizování je doporučení pro společnost Trishoes, s.r.o. přijetí nových zaměstnanců na oddělení výroby. Z pozorování a z rozhovoru s majitelem společnosti vyplývá, že oddělení výroby bylo nejvíce ovlivněno pandemií COVID-19 z důvodu závislosti na továrně v Číně, které byly v průběhu pandemie uzavřeny anebo měly sníženou kapacitu výroby. Přijetí nových zaměstnanců na oddělení výroby pomůže zkrátit dobu výroby a distribuce a zlepšit se celková efektivita výrobního procesu. Noví zaměstnanci mohou přinést nové nápady a přístupy k výrobním procesům, které by mohly vést ke zvýšení efektivity, produktivity a umožní rychlejší výrobu s větší kapacitou pro plnění poptávky. Zlepšení produktivity výroby může také znamenat zlepšení kvality produktů, což může vést ke zvýšenému zájmu zákazníků o produkty.

Dalším doporučením v rámci manažerské funkce vedení je ulehčení pracovní kapacity vedení společnosti. Jedním z doporučení pro společnost Trishoes, s.r.o. v rámci manažerské funkce organizování je více delegování. Vedení společnosti může přidělit více pravomocí a odpovědností svým podřízeným, což by vedlo k lepšímu využití zdrojů a snížení pracovního zatížení vedení společnosti. Delegování úkolů vede ke zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnanců. Je důležité věnovat pozornost tomu, aby byly delegovány úkoly v souladu s dovednostmi a schopnostmi jednotlivých zaměstnanců.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo na základě teoretických východisek analyzovat manažerské funkce v obuvnickém podniku. Zadání práce definuje dva hlavní cíle práce. Prvním cílem je analýza manažerských funkcí v obuvnické podniku, což umožnilo získání informací o tom, jak jsou manažerské funkce v praxi realizovány a jak ve společnosti Trishoes, s.r.o. fungují. Druhým cílem je posouzení vlivu pandemie na tyto funkce, což umožňuje porovnání situace před pandemií COVID-19 a po pandemií. Pro zadání byla zvolena společnost Trishoes, s.r.o., která byla následně analyzována.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy managementu, které jsou klíčové pro pochopení základních principů, které se týkají této problematiky. Šlo především o vyjasnění pojmů management, manažer, profil manažera a úroveň managementu. V teoretické části byly rozebrány jednotlivé manažerské funkce, které jsou klíčové pro efektivní řízení společnosti. Plánování je první z těchto funkcí a zahrnuje proces stanovení cílů, identifikaci potřebných zdrojů a vytvoření plánu činností, který umožní dosažení stanovených cílů. Organizování je druhou funkcí a zahrnuje proces koordinace organizace, alokaci zdrojů a vytvoření organizačních schémat, které umožní dosažení stanovených cílů. Výběr pracovníků je další funkcí, která zahrnuje proces získávání kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni plnit stanovené cíle a vykonávat své úkoly efektivně. Vedení lidí je další klíčovou funkcí, která zahrnuje schopnost komunikovat se zaměstnanci, vést je a motivovat k dosažení stanovených cílů a k udržení vysoké úrovně výkonnosti. Kontrola zahrnuje proces sledování výkonu organizace, srovnávání skutečného výkonu s cíli a přijímání opatření k dosažení těchto cílů. Rozhodování je proces, při kterém vedení společnosti vybírá z různých alternativ a rozhodují se, která akce nejlépe naplní cíle společnosti. V další části teoretické části byl vymezen pojem COVID-19 a rozebrána jeho problematika.

V rámci metodologie bakalářské práce byla použita metoda případové studie, která umožnila důkladné zkoumání konkrétního případu společnosti. Pro získání podrobných informací byl proveden rozhovor s majitelem společnosti, který umožnil pohled na vnitřní fungování společnosti. Dále byl použit dotazník pro zaměstnance, který obsahoval otázky zaměřené na pracovní podmínky, změny v pracovní činnosti v důsledku pandemie COVID-19 a další aspekty týkající se pracovního prostředí. Jako

další zdroj pro získání informací bylo provedeno pozorování, které umožnilo získání nezávislých informací o chování zaměstnanců a vedení společnosti a jejich interakci v pracovním prostředí. Výsledky těchto metod byly dále analyzovány a použity k formulaci SWOT analýzy. Cílem SWOT analýzy bylo identifikovat klíčové faktory, které ovlivnily společnost a umožní společnosti využít příležitostí a zvládat hrozby, zatímco zároveň maximalizuje využití svých silných stránek a minimalizuje dopady svých slabých stránek.

V další části bakalářské práce byly analyzovány jednotlivé manažerské funkce a popsány změny, které byly způsobené pandemií COVID-19 ve společnosti Trishoes, s.r.o. Plánování se muselo přizpůsobit novým okolnostem a bylo nutné rychleji reagovat na neustále se měnící podmínky činnosti společnosti. Organizování bylo změněno s ohledem na nové hygienické standarty a omezení. Bylo nutné zajistit bezpečnost a zdraví zaměstnanců, což vedlo ke změnám v procesech a rozložení pracovních sil ve společnosti. Výběr pracovníků se stal náročnějším vzhledem k využití informačních technologií a nastavení nového přijímacího řízení. Vedení lidí bylo významně ovlivněno aplikací práce z domova a nutností zajistit efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a obchodními partnery. Kontrola se musela přizpůsobit novým informačním platformám a umožnit nové kontrolní procesy. Jednou z nejdůležitějších změn v oblasti rozhodování bylo zavedení rychlejšího a pružnějšího procesu rozhodování.

Po zjištění výše uvedených informací byly společnosti Trishoes, s.r.o. navrhnutá opatření ke zlepšení.

Celkově lze říci, že pandemie COVID-19 způsobila zásadní změny v mnoha manažerských funkcích ve společnosti Trishoes, s.r.o. a přinutila vedení společnosti přehodnotit své postupy a strategie a vyvinout nové způsoby, jak se přizpůsobit novým a nejistým podmínkám. Díky bakalářské práci jsem měla jedinečnou možnost poznat fungování společnosti Trishoes, s.r.o. v praxi.

7 Summary

In my bachelor thesis I focused on the topic Analysis of managerial functions in a footwear company in the context of changes caused by the COVID-19 pandemic. The aim of the bachelor thesis was to analyse the managerial functions in a footwear company and then to illustrate the changes in the company in the context of the changes caused by the COVID-19 pandemic. In the first part I focused on the analysis of managerial functions in a footwear company.

The bachelor thesis is divided into two parts. In the theoretical part, the basic concepts of management and individual managerial functions were analysed based on the literature. Subsequently, the issue of the COVID-19 pandemic was analysed.

In the methodology of the bachelor thesis the case study method was used, which included an interview with the owner of the company, a questionnaire for employees and observations in the company. In the practical part of the bachelor thesis, the different managerial functions were analyzed and the changes caused by the COVID-19 pandemic were illustrated. Subsequently, a SWOT analysis was created from the information obtained. In the last part of the bachelor thesis recommendations for improvement are illustrated.

8 Seznam zdrojů

BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie v řízení firmy – Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Prospektrum Praha - 1994. První vydání. ISBN 80-7175-010-7

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press, Praha 2012. ISBN 978-80-7261-239-0

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ, O. *Management*. Rubico, první vydání 2001. ISBN 80-85839-45-8

BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing, 2. rozšířené vydání - 2014. ISBN 978-80-247-4429-2

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Grada Publishing - 2. aktualizované vydání, ISBN 978-80-247-3348-7

DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Grada - 1997, 1. vydání. ISBN 80-7169-422-3

Drucker, P. *The Effective Executive*, Harpers Collins publishers. ISBN 978-0-06-083345-9

DUL, J., HAK, T. *Case Study Methodology in Business Research*. Publikováno Elsevier Ltd. - 1. vydání 2008. ISBN 978-0-7506-8196-4

FOTR, J. ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje*. EKOPRESS - 2. vydání - 2010. ISBN 978-80-86929-59-0

GALLWEY, W. Timothy. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti – Metoda Inner Game*. Management Press, Praha - 2004. ISBN 80-7261-115-1

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha – Potál, 2016. 4. vydání. ISBN 978-80-262-0982-9

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha – Potál, 2016. 4. vydání. ISBN 978-80-262-0982-9

KOONTZ, H., WEHRICH, H., *Management*. Victoria publishing – 1993. ISBN 80-85605-45-7

KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů, západní kořeny – východní tradice*. Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4

KUBÁTOVÁ, S., MÜLLER, D., BUJNA, T., BOSÁK, V., BLOUDEK, J. *Tajemství spolupráce v týmech*. Management Press, Praha 2013, ISBN 978-80-7261-259-8

LUKEŠ, M., NOVÝ, I. A kol. *Psychologie podnikání*. Management press, Praha 2005, ISBN 80-7261-125-9

LUŽNÝ, D. *Metodologie společenských věd*. Vydala a vytiskla Univerzita Palackého v Olomouci, 1. vydání. ISBN 978-80-244-3667-8

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*, Grada Publishing, a.s. 2007–2. aktualizované vydání. ISBN - 978-80-247-1349-6

MISKELL, J., MISKELL, V. *Pracovní motivace*. Grada Publishing - 1996, 1. vydání. ISBN 80-7169-317-0

MIŠOVIČ, J. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. SLON – sociologické nakladatelství, Praha 2019. ISBN 978-80-7419-285-2

MLÁDKOVÁ, Ludmila. JEDINÁK, Petr a kol., *Management*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. - 2009. ISBN - 978-80-7380-230-1

NOVOTNÁ, H., ŠPAČEK, O., JANTULOVÁ, M. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Vydala Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy - 1. vydání. Praha 2019. ISBN 978-80-7571-025-3

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Grada Publishing, a.s. - 2018, 5. aktualizované a rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-4401-8

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kolektiv. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada Publishing - 1996, 1. vydání. ISBN 80-7169-250-6

ŘIHÁČEK, T., ČERMÁK, I., HYTYCH, R. a kolektiv. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Masarykova Univerzita 2013, ISBN 978-80-210-6382-2

STRAUSS, An, CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené v teorii*. Nakladatelství Albert - 1999. ISBN 80-85834-60-X

VEBER, Jar. A kol. Management. *Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management press – 2009. 2. aktualizované vydání

VEBER, Jaromír a kol., *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress, s. r. o., 1. vydání – 2021. ISBN 978-80-87865-69-9

VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a v praxi*. Management press, 2. rozšiřující vydání – 2009. ISBN 978-80-7261-197-3

YIN, R. *Case study research and applications*. SAGE Publications, 6. vydání. ISBN 9781506336169

8.1 Internetové zdroje

APAS. *Co jsou to tvrdé dovednosti*. [online] Dostupné: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/tvrde-dovednosti/>

BUSINESSINFO.CZ. *Typy organizačních struktur a jejich členění*. [online] Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/> ze dne 6.1.2020

HARDYN, M. *Manažerské dovednosti, role manažera a co dělá?* [online] Tovarnik.cz Dostupné: <https://www.tovarnik.cz/manazerske-dovednosti/>

Management Mania. Dostupné zde: <https://managementmania.com/cs/delegovani>
MARTÍNKOVÁ, L. *Psychologie pro každého*. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/> Zveřejněno 19.7. 2017
MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Ochrana zaměstnanosti*. [online] Dostupné z <https://www.mpsv.cz/antivirus>

Pramen: Management Mania. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

Pramen: Management Mania. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Prognóza společnosti DELOITTE. [online] Dostupné z <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/covid-19/articles/ekonomika-v-dobe-pandemie.html>

WRIKE. *Effectively Delegating Tasks: Best Practices*. Dostupné zde: <https://www.wrike.com/blog/delegating-work-difficult/#Why-is-delegating-tasks-important>

9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Dovednosti manažera v různých hierarchických úrovních..... **Chyba! Záložka není definována.**

Obrázek 2 - Úrovně managementu 10

Obrázek 3: Zobrazení SWOT analýzy 16

Obrázek 4 - Liniová organizační struktura 20

Obrázek 5 - Štábní organizační struktura..... 21

Obrázek 6 - Maticová organizační struktura.....	22
Obrázek 7 - Hierarchii potřeb podle A. Maslowa	33
Obrázek 8 - Struktura společnosti	52
Obrázek 9 - SWOT analýza společnosti Trishoes, s.r.o.	63

10 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Změny plánování způsobené pandemií COVID-19.....	51
Tabulka 2 - Změny organizování způsobené pandemií COVID-19.....	55
Tabulka 3 - Změny výběru pracovníků způsobené pandemií COVID-19	56
Tabulka 4 - Změny vedení způsobené pandemií COVID-19.....	60
Tabulka 5 - Změny vedení způsobené pandemií COVID-19.....	62
Tabulka 6 - Změny kontroly způsobené pandemií COVID-19.....	63

11 Seznam grafů

Graf 1 - Kolik let působíte ve společnosti?	68
Graf 2 - Máte na pracovišti dobré vztahy?	69
Graf 3 -Jste spokojen/á s vedením společnosti?	69
Graf 4 - Uveďte míru spokojenosti ze spolupráce s nadřízeným.....	70
Graf 5 - Jak vnímáte kvalitu profesní odbornosti nadřízeného?	71
Graf 6 - Spojujete si svoji kariéru s touto společností?	72
Graf 7 - Jste spokojen/á se způsobem řešení konfliktů vedením společnosti?.....	72
Graf 8 - Dostávají se k Vám důležité informace o chodu společnosti?	73
Graf 9 - Co Vás v práci nejvíce motivuje?	74
Graf 10 -Myslíte si, že Vás vedení společnosti dostatečně motivuje?	75
Graf 11 -Jaký styl vedení podle Vás uplatňuje vedení společnosti?.....	75
Graf 12 -Jste spojen/á s komunikační úrovní vedení společnosti?.....	76
Graf 13 - Vaše pohlaví?	77