

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Změny ve vedení a motivaci zaměstnanců**

**v důsledku Covid-19**

**Changes in leadership and employee motivation as**

**a result of Covid-19**

**Aneta Faměrová**

**Plzeň 2024**



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Změny ve vedení a motivaci zaměstnanců v důsledku Covid-19“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22.04.2024

v. r. Aneta Faměrová

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Na základě odborné literatury zpracujte teoretický úvod do problematiky vedení a motivace pracovníků.
2. Popište vedení a motivační systém zvolené organizace.
3. Zanalyzujte změny ve vedení a motivaci z pohledu pracovníků pomocí vhodných metod.
4. Pomocí výsledků šetření zhodnoťte systém vedení a motivace a zformulujte případná doporučení v těchto oblastech.

**Studijní program:** Podniková ekonomika a management

## **Poděkování**

Chtěla bych tímto poděkovat panu Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D., jehož rady, připomínky a subjektivní pohledy na dané téma mi byly cenné a nápomocné při vypracovávání této bakalářské práce. Děkuji také za vstřícný přístup v rámci konzultací práce.

Ráda bych také poděkovala zaměstnancům zkoumaného podniku, kteří byli velice ochotní a nápomocní. Zejména pak mé nadřízené, která mě v psaní práce hodně podporovala.

V neposlední řadě patří mé poděkování také příteli, který mě nejen během vypracování této práce, ale i během celého studia podporoval a motivoval k těm nejlepším výsledkům.

## **Obsah**

<b>Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Motivace.....</b>	<b>8</b>
1.1 Motivace a stimulace .....	8
1.2 Zdroje motivace .....	10
1.3 Teorie pracovní motivace .....	11
<b>2 Vedení (leadership) .....</b>	<b>15</b>
2.1 Styly vedení .....	15
2.2 Modely vedení vhodné pro řízení změn v nestabilním prostředí.....	18
<b>3 Vliv pandemie na pracovní prostředí.....</b>	<b>21</b>
3.1 Změny v pracovní době a flexibilitě .....	21
3.2 Zvýšený důraz na technologii a digitalizaci .....	22
3.3 Komunikace v dobách krize .....	23
<b>4 ABC, s. r. o.....</b>	<b>26</b>
4.1 Základní informace .....	26
4.2 Odměňování.....	28
4.3 Pracovní prostředí .....	30
4.4 Vybavení pracoviště .....	31
<b>5 Vedení a změny v důsledku COVID-19 .....</b>	<b>34</b>
5.1 Obsah polostrukturovaných rozhovorů.....	35
5.2 Oddělení výroby .....	35
5.3 Oddělení engineeringu.....	40
5.4 Oddělení IT .....	43
<b>6 Zhodnocení systému vedení a motivace .....</b>	<b>47</b>
6.1 Zlepšení komunikace .....	48
6.2 Práce na dálku.....	48

6.3	Vzdělávání manažerů .....	51
6.4	Společenské akce.....	52
<b>Závěr.....</b>		<b>54</b>
<b>Seznam použitých zkratk.....</b>		<b>55</b>
<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>		<b>56</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>		<b>58</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>		<b>59</b>
<b>Seznam příloh .....</b>		<b>60</b>
<b>Přílohy</b>		
<b>Abstrakt</b>		
<b>Abstract</b>		

# Úvod

Pandemie COVID-19 byla nečekanou krizí, která na několik měsíců zasáhla všechny aspekty života, včetně pracovní sféry. V důsledku toho došlo ke změnám ve vedení a motivaci zaměstnanců v mnoha podnicích. Tato bakalářská práce je zaměřena na tuto problematiku, s hlavním cílem **provést analýzu těchto změn ve vybraném podniku a zhodnotit je.**

Nenadálá krizová situace přinutila vedení přizpůsobit se novým způsobům vedení svých týmů, mnohdy i v režimu práce na dálku, který vyžadoval budování důvěry a mnohdy úpravu způsobu práce. Byl zde zásah zejména do organizace práce a psychologické pohody, což mohlo ovlivňovat i produktivitu. Krizová situace také v některých podnicích odhalila zásadní nedostatky, nejen z hlediska hygieny, ale i motivace a interní komunikace.

Dílními cíli v teoretické části práce je **vymezit základní pojmy týkající se tématu** a následně **nastínit žádoucí změny ve vedení a motivaci během krizové situace.** Následně je analyzován stávající motivační systém vybrané organizace a proveden výzkum zkoumající změny ve formě polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími a jejich podřízenými ze třech oddělení, konkrétně výroba, engineering a IT.

Zjištění v této práci jsou důležitá pro případ, že by se firma opět ocitla v podobné krizové situaci. Proto je dalším dílním cílem v poslední části poskytnout **doporučení pro strategie vedení a motivace ve světě po pandemii**, založené na výsledcích práce.

Celkově má tato práce vést k **pochopení dopadu pandemie COVID-19** na vedení a motivaci pracovníků a poskytnout praktické poznatky, jak čelit výzvám a využít příležitostí, které krizové situace nabízí.

# 1 Motivace

Souhrn vnitřních impulzů či vnějších faktorů, které člověka vedou k určitému jednání ve snaze dosáhnout svých cílů nebo tužeb. Tak by mohla být volně popsána motivace, která člověka doprovází celý život nejen v pracovním prostředí. Pokud je člověk správně motivován, bude vykonávat co nejlepší výkony s menší chybovostí. Pokud je však zaměstnanec motivován podněty, které pro něj nejsou v danou chvíli významné, může to značně ovlivnit jeho efektivitu. Proto bývá pracovní motivace – krom personálního oddělení – úlohou zejména vedoucích pracovníků.

## 1.1 Motivace a stimulace

S pojmy stimulace a motivace se často nakládá v pracovní praxi velmi volně, jelikož se jedná o velice blízké termíny. Často se pojem stimulace vypouští úplně a používá se jen pojem motivace. Například Armstrong & Stephen (2015) ve své literatuře rozlišují mezi motivací vnitřní a vnější, stejné rozdělení zmiňuje i Urban (2017) či Medlíková (2021). Naopak Bedrnová a kol. (2012) používá výrazů motivace a stimulace. Sjednocením může být Palíšková a kol. (2021), kdy je v literatuře nastíněno rozdělení na motivaci vnitřní a vnější, a následně je vnější motivace označována také jako stimulace.

Důležité je proto hlavně uvědomění, že jsou dvě příčiny výkonu nějaké úlohy: buď z důvodu spojení se ziskem nějakých vnějších hodnot nebo z důvodu souladu s vnitřním naladěním člověka (Plamínek, 2015).

Snaha něčeho dosáhnout, důležitost, poskytnutá volnost, mít určitou zodpovědnost či disponovat určitou mocí, to definuje dle Palíškové a kol. (2021) faktory vnitřní potřeby člověka, které lidé mohou sami ovlivnit, a které vedou **vnitřní motivaci**. Ta by se dala také definovat jako vnitřní pohnutka, která vytváří důvod k jednání. Z časového hlediska je pro zaměstnavatele výhodné podporovat a udržovat vnitřní motivaci na pracovišti, takové zaměstnance je totiž snazší si udržet – pracovníci mají pocit, že je jejich práce zajímavá, naplňující a zábavná. Dalším benefitem vnitřní motivace je pravděpodobnost, že zaměstnanec bude vykonávat práci i nad rámec jeho povinností – jen protože to považuje za důležité či jej to baví.

Oproti tomu vnější motivace (též **stimulace**) představuje faktory působící na lidskou psychiku zvenčí. Stimul má určitý motiv podnítit či utlumit. Obrovskou výhodou



stimulace je fakt, že je poměrně jednoduchá – je ovlivňována vnější situací jedince a dokud je vyplácena odměna nebo probíhá stimulace jiným nástrojem, lze předpokládat průběh práce. Avšak nevýhodou je, že působí jen dokud ji podnik dodává, tedy je časově omezená. Rozděluje se na pozitivní a negativní. Mezi pozitivní stimulaci je možné řadit například systém odměn, povýšení, pochvaly či ocenění. Za negativní pak jsou považovány tresty využívající strachu, například hrozbu či odebrání nenárokové složky mzdy, benefitů, případně vyjádření kritiky či upozornění na možnost ukončení pracovního poměru. Nepřiměřené využívání negativní stimulace však může vést ke snížení pracovní výkonnosti (Armstrong & Stephen, 2015; Palíšková a kol., 2021, Plamínek, 2015).

Jak uvádí Urban (2017), motivační faktory lze rozdělovat na formu hmotnou – kde dominují peníze – a nehmotnou (viz Tab. 1). V tabulce jsou však brány v potaz jen pozitivní formy. Pro větší přehlednost jsou v tabulce rozděleny jednotlivé položky do skupin.

Tab. 1: *Hmotné a nehmotné formy motivace a stimulace*

Hmotné		Nehmotné	
Finanční odměna	Mzda, plat	Benefity	Flexibilní (pružná) pracovní doba
	Osobní ohodnocení		Podnikové vzdělávání (typicky cizí jazyky, školení)
	Prémie		Firemní akce
	Jednorázové odměny		Osobní parkovací místo
Benefity	Bonusy: - výkonnostní	Ostatní	Teambuildingové akce
	- docházkový		Možnost homeoffice
	Príspevky: - na stravování		Odpovědnost
	- na sport/kulturu		Delegování pravomocí
	- na dopravu		Jistota zaměstnání
	- na dovolenou		Uznání
	- na pojištění		Pochvala
	Zboží za snížené ceny		Zpětná vazba
	5 týdnů dovolené		Sounáležitost s organizací
	Prémiové volno		Kariéerní růst
	Sick days		Prestiž
	Firemní vozidlo i k soukromým účelům		Potřeba výkonu
	Firemní notebook, telefon		Pracovní kolektiv
Pracovní podmínky	Prostory		
	Oddechová místa		
	Firemní jídelna, kantýna		
	Občerstvení a nápoje na pracovišti		

Zdroj: Armstrong & Stephen (2015), Palíšková a kol. (2021), Plamínek (2015), Urban (2017), zpracováno autorkou

Mezi často využívané hmotné formy motivace či stimulace patří například finanční odměna, která však od určité výše už nemusí zvyšovat motivaci. Dále zde řadíme firemní majetek propůjčený i k soukromým účelům či uzpůsobení pracovních prostor.

K nehmotným pak lze zařadit například rozvržení pracovní doby, uznání, povýšení či podnikové vzdělávání ve formě školení či pravidelné výuky.

V rámci rozdělení na hmotnou a nehmotnou formu se někteří autoři rozcházejí, což naznačuje i Armstrong a Stephen (2015), který v literatuře uvádí, že například kariérní růst lze řadit mezi hmotné i nehmotné motivační faktory. Orientačním bodem může být Urban (2017) a jeho definice nehmotných motivačních faktorů jako ty, které nelze uspokojit penězi, což mohou být konkrétně třeba firemní akce či možnost home office.

Podle Plamínka (2018) se vyplatí respektovat tzv. **zlaté pravidlo motivace**, které spočívá v přizpůsobení úkolu danému člověku, který bude úkol zpracovávat, na míru – což zároveň minimalizuje nutnost dodávat stimuly k efektivnímu splnění úkolu.

## 1.2 Zdroje motivace

Jako zdroj motivace se považují skutečnosti, díky kterým vzniká. Zdrojů motivace je nespočet, avšak jako základních pět je možné uvést potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Mikuláščík, 2015; Bedrnová a kol., 2012).

**Potřebu** je možné dle Bedrnové a kol. (2012) chápat jako nedostatek něčeho pro daného jedince významného. Tuto potřebu si jedinec může či nemusí uvědomovat. Zároveň jsou potřeby děleny na primární a sekundární, kdy primární potřeby jsou spjaté zejména s tělesnými potřebami (jíst, pít, dýchat, spát) a sekundární s člověkem jako tvorem sociálním, společenským a kulturním (potřeba lásky, dominance, seberealizace).

**Návyk**, jinými slovy stereotyp, představuje dle Bedrnové a kol. (2012) pravidelnou a opakovanou aktivitu jednotlivce, která je jakýmsi naučeným vzorcem chování. Tento vzorec vyvolává motivaci k jeho konkrétnímu opakovanému provádění. Pokud se tedy člověk dostane do situace, která odpovídá známým podmínkám, pak jedná téměř automaticky v souladu se svými návyky.

**Zájmy** lze definovat jako pozitivní přitažlivost k určitým aktivitám a věcem, které obvykle nejsou spojeny s negativními emocemi. Často souvisí s oblastmi, kde člověk dosahuje dobrých výsledků, ačkoliv nemusí vždy záviset na jeho schopnostech. Ovlivňují jej při vývoji a posléze i při výběru profesní orientace a volbě povolání. Značný vliv na zájmy má například osobnostní zkušenost, pohlaví, sociální status, kultura, výchova či věk (Mikuláščík, 2015).

**Hodnoty** představují klíčové vnitřní motivátory, které formují úsilí a touhy, odhalují cíle a to, čeho chce jedinec dosáhnout. Definují, co je pro člověka správné a hrají klíčovou roli při rozhodování. Konkrétní projev hodnot pak lze pozorovat pomocí postoje. Mezi hodnoty lze řadit úspěch, bohatství, moc, přátelství, pomoc či například prospěšnost druhým (Medlíková, 2021).

**Ideál** představuje pro jedince významný cíl, ke kterému směřuje své úsilí, a představuje skutečnost, které se snaží dosáhnout. Tyto názorové představy jsou ovlivněny sociálními faktory během vývoje a formování osobnosti, velkou roli zde hraje zejména rodinné prostředí a autority obecně (Bedrnová a kol., 2012).

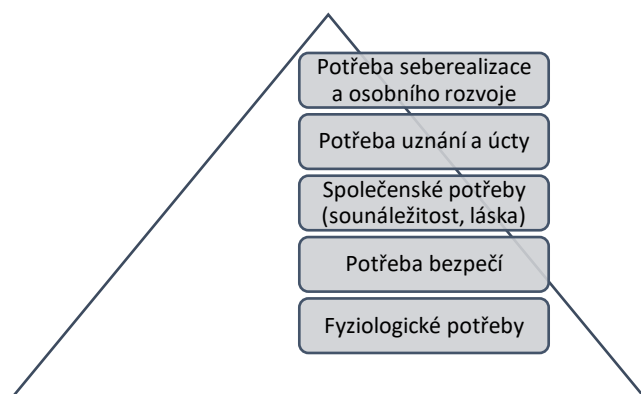
### 1.3 Teorie pracovní motivace

Existuje mnoha teorií, které se snaží pochopit lidské chování a najít způsob, jak toto chování ovlivnit. Pro účely této práce bude představeno pár základních, které se snaží popsat, jak efektivně motivovat a předcházet ztrátě motivace.

#### Maslowova teorie potřeb

Hlavní myšlenkou Maslowovy teorie potřeb je pravidlo, že nejdřív je nutné uspokojit základnější potřeby na nižších úrovních, abych mohly být uspokojeny ty vyšší. Pro lepší představu existuje pyramida, která má pět stupňů potřeb (viz Obr. 1).

Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mikuláščík (2015), vlastní zpracování

Na nejnižší úrovni se nachází **fyziologické potřeby**, které jsou pro člověka nutné k dlouhodobému přežití, a tedy i prioritní. Může se jednat například o potřebu spánku, jídla a pití, dýchání, vyměšování či aktivity. Podle Plamínka (2015) se dokážou tyto potřeby prosadit vůči potřebám výše položeným a až pokud jsou uspokojeny tyto potřeby,

je efektivní uspokojovat potřeby druhého stupně, kde se nachází **potřeba bezpečí**. Ta zahrnuje požadavek jistoty a orientace ve vlastní současné i budoucí životní situaci. V pracovních podmínkách tedy musí existovat jistota zaměstnání. Pokud zaměstnanec o takovou jistotu přijde – například kvůli oznámení snižování počtu zaměstnanců či špatné finanční situace podniku, může být pracovník demotivován. Následuje **potřeba náležitosti a lásky**, tedy člověk touží někam patřit – ať je to pracovní tým, rodina, obec, širší komunita atd.

Ve druhé polovině pyramidy se nachází požadavek na uznání a úctu a úplně nejvýše – tedy jako poslední – je potřeba seberealizace a osobního rozvoje, kdy se díky uspokojeným jiným potřebám může člověk rozvíjet. Podle některých se však může pořadí posledních tří stupňů lišit. Zejména u tvůrců a umělců je častěji důležitější seberealizace než například sociální kontakt (Palíšková a kol., 2021).

### **Herzbergova teorie potřeb**

Dle Palíškové a kol. (2021) pracoval F. Herzberg primárně se spokojeností zaměstnanců a rozdělil motivační faktory do dvou skupin. První skupinou jsou hygienické faktory (také dissatisfactory), které zaměstnanci nevnímají jako zdroj motivace, avšak pokud nejsou uspokojeny, nejsou spokojeni ani zaměstnanci. Může se jednat například o finanční odměnu, jistotu práce, strategii podniku, pracovní podmínky či pracovní vztahy. Druhou skupinu tvoří tzv. motivátory (také satisfactory), které při absenci zaměstnanci tolik nepostrádají – nepřináší jim uspokojení, ale ani nespokojenost – ale pokud působí, mohou mít zaměstnanci vyšší produktivitu a jsou spokojenější. Mezi satisfactory se řadí například příležitost k osobnímu rozvoji, dosažení úspěchu, uznání, přijetí odpovědnosti, povaha práce či možnost kariérního růstu. Jelikož u některých faktorů nemusí být jasné zařazení, je tato teorie kritizována.

Při využití znalostí Maslowovy pyramidy lze pak s mírnou rezervou spodní dva stupně – potřebu bezpečí a fyziologické potřeby – přiřadit k hygienickým faktorům a zbylé tři pak k motivátorům.

### **McGregorova teorie XY**

Tato teorie říká, že existují dva základní přístupy k chápání motivace lidí v pracovním prostředí, a to podle jejich přístupu k práci a individuálních předpokladů. V podstatě se jedná o dva protichůdné extrémní typy.

Podle **teorie X** lidé přirozeně nechtějí pracovat a budou se snažit této povinnosti vyhnout kdykoliv to jde. Tento postoj vychází z předpokladu, že své zaměstnance manažeři vnímají jako neschopné, líné, nemotivované a pasivní. V rámci zaměstnance typu X se uplatňuje direktivní styl řízení, který nedeleguje pravomoci na nižší úrovně a zastává mechanistický přístup k práci – tedy je zde minimální prostor pro kreativitu, jelikož jsou jasně a detailně zadané úkoly, je zde zaměření na co největší efektivitu a náležitě kontrolována práce a výsledky. Při využívání přístupu teorie X jde veškerá odpovědnost za splnění úkolu za vedoucími zaměstnanci. Je zde předpoklad, že zaměstnanci mají převážně negativní postoj k práci a potřebují být kontrolováni a řízeni (Mikuláščík, 2015; Palíšková a kol., 2021).

Oproti tomu **teorie Y** představuje demokratický a participativní styl řízení. Věří, že lidé mají vnitřní motivaci a práce je pro ně potřebou, při které chtějí být povzbuzováni a podporováni pro dosažení cílů. Pracovníci jsou plně kompetentní a motivovaní, což znamená, že přijímají zodpovědnost za svou práci a jsou ochotni se ve svých úkolech angažovat a být kreativní. Při delegování úkolů mezi jednotlivé zaměstnance jsou tedy samostatní při řešení úkolů a rozvíjí vlastní nápady. Práce pro zaměstnance typu Y může být zdrojem osobního uspokojení, naplňování svých potřeb a touhy po osobním rozvoji (Mikuláščík, 2015; Palíšková a kol., 2021).

### **McClallandova teorie výkonové motivace**

David McClelland vyvinul teorii obsahující alternativní klasifikaci potřeb, ve které identifikoval tři klíčové základní potřeby – **potřebu úspěchu, sounáležitosti a moci**. Potřeba úspěchu představuje touhu dosáhnout významných výsledků a vyniknout v činnostech, které považuje jedinec za důležité. Podle osobního standardu kvality lidé dosahují svých cílů a hledají výzvy. Oproti tomu touha po moci se týká potřeby ovlivňovat a řídit ostatní, čehož lidé často dosahují pomocí autority. Poslední potřebou je pak potřeba sounáležitosti, tedy vytváření a udržování vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi. Pokud má jedinec vysokou potřebu sounáležitosti, bude preferovat spolupráci a snažit se o udržování dobrých mezilidských vztahů (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Vroomova teorie očekávání**

Ve Vroomově expektanční teorii se autor pokusil matematicky popsat motivaci jednotlivce k určitým činům. Teorie vychází z předpokladu, že jednatel investuje

určité úsilí s cílem dosáhnout konkrétních cílů či výsledků a s určitou pravděpodobností očekává, že bude jeho úsilí oceněno (Mikuláščík, 2015).

### **Adamsova teorie spravedlnosti**

Tuto teorii Armstrong a Taylor (2015) popisují tak, že lidé na základě porovnání svého vstupu a výstupu s ostatními hodnotí spravedlnost. Mezi vstupy se řadí jejich úsilí a kvalifikace, kam může být zařazeno například vzdělání, zkušenosti, dovednosti nebo třeba i věk. Jako výstupy se pak označují odměny, kterými může být plat, odměny nebo například jisté výhody či status. Pokud zde zaměstnanci vnímají nerovnováhu, mohou mít pocit, že je odměna nespravedlivá. Podle Bedrnové a kol. (2012) může v závislosti na tom zaměstnanec snížit své pracovní úsilí tak, aby jej vyrovnal se srovnávaným pracovníkem.

## 2 Vedení (leadership)

Jedním z aspektů, které do jisté míry motivuje zaměstnance je způsob vedení. Ačkoliv se v praxi často stává, že se slova řízení (management) a vedení (leadership) překrývají a doplňují, což způsobuje i problém se správnou a úplnou interpretací, pro potřeby této práce mezi nimi bude rozlišováno jen částečně.

„Řízení lidí (management) souvisí především s operativní činností a dosahováním krátkodobých cílů. Zahrnuje plánování a výběr zaměstnanců, jejich organizování, kontrolu a sledování dosažených výsledků. Smyslem řízení je nastavit v podniku vhodné postupy a procesy, které umožní efektivně plnit stanovené cíle.“ (Palíšková a kol., 2021, s. 18)

Oproti tomu vedení lidí souvisí s naplňováním podnikové vize a strategie. Vést lidi znamená inspirovat, ovlivňovat a podněcovat. Lídr by měl být schopen ostatní ovlivňovat, vést, motivovat a objasnit jim co je třeba udělat a proč tak, aby věnovali své maximální úsilí k dosažení požadovaného cíle a vize. Vedení není tolik postaveno na autoritě, důležité jsou spíše osobní schopnosti a odborné znalosti, charisma, komunikační dovednosti, vedení týmu a schopnosti motivovat a vést ostatní k samostatnosti v plnění úkolů i rozhodování. Pro lídra je důležité uvědomění, že dosahuje výsledků pomocí ostatních (Armstrong & Taylor, 2015; Palíšková a kol., 2021).

Člověk se lídrem spíše rodí než učí, avšak pomocí rozvoje se dá role lídra do jisté míry naučit. Burgoyne (citovaný v Armstrong & Taylor, 2015, s. 324) definoval následující: „Aktivity rozvoje lídrů:

- pracovní stáže s rozvojem schopnosti vést jako jedním z cílů;
- vzdělávání a rozvoj jednotlivců, zahrnující koučování, mentorování nebo formální vzdělávací a rozvojové programy;
- ‚měkké‘ procesy rozvoje organizace zahrnující změnu kultury, team building nebo aktivity zaměřené na vytváření poslání a hodnot“.

### 2.1 Styly vedení

Klíčovou roli co se týče formování pracovního prostředí, způsobu motivace a výkonnosti členů týmu má styl vedení, který manažer využívá. Volba stylu vedení může být zásadní pro dosažení dlouhodobé úspěšnosti organizace.

Existuje styl vedení, který předpokládá, že existuje univerzální princip a zásady chování, které je vhodný pro aplikaci na všechny situace bez ohledu na organizaci a specifické okolnosti. Jedná se o **univerzalistický styl vedení** a předpokládá, že existuje jedna cesta vedoucí k úspěchu, která může být uplatňována jak při výběru, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí. Tomuto přístupu se říká také best practice, v překladu nejlepší praxe (Šikýř, 2016).

Jako **klasické styly vedení**, které spadají pod behaviorální přístupy k leadershipu, můžeme označit tři následující styly – direktivní, participativní a delegující.

**Direktivní (autoritativní) styl** vedení je spojen s autoritářským přístupem manažera, který své podřízené řídí prostřednictvím jasných příkazů a rozkazů. Manažer nemá pochybnosti o správnosti svých názorů a rozhodnutí, nevyžaduje zpětnou vazbu, ba jej často vůbec nezajímá. V klíčových otázkách rozhoduje sám a brání diskusím. Komunikace je jednosměrná, směřující shora dolů, není zde budována důvěra a spolupráce. Tento přístup k řízení se často ukazuje jako vhodný v situacích, kdy se vyskytují krize, odchylky od stanovených cílů, nebo když zaměstnanci nedostatečně plní své pracovní povinnosti ať už z důvodu absence vnitřní motivace či malých zkušeností (Palíšková a kol., 2021). Manažeři uplatňující tento styl vedení mohou být týmem často nesnášeni, jelikož se soustředí zejména na výsledky a efektivitu a potlačují kreativitu.

**Delegující (liberální, volný) styl** je charakteristický tím, že manažer má vysokou důvěru ve schopnosti svých podřízených, a proto na ně deleguje svou práci a zodpovědnost, a zároveň nechává tým pracovat autonomně. Zasahuje pouze za mimořádných situací při překonávání překážek. Vysoká úroveň vzájemné důvěry a respektu motivuje zaměstnance. Tento styl se ukazuje jako vhodný zejména při vedení specialistů, expertů a znalostních pracovníků (Palíšková a kol., 2021). Při nevhodném výběru liberálního stylu vedení může dojít dle Plamínka (2018) ke zbrklému nabízení práv a odpovědnosti podřízeným, což může způsobit chaos a alibistické prostředí. Dle autora bývá takový vedoucí zprvu velmi oblíbený, dokud se to neobrátilo proti němu.

**Participativní (demokratický) styl** je sice časově náročný způsob vedení, avšak lidé jsou díky němu iniciativní a silně motivovaní. Manažer neformálně sleduje průběh úkolů, dává odborné rady a pomáhá při řešení problémů. Probíhá zde obousměrná komunikace, která vytváří vzájemnou důvěru a pomáhá rozvíjet týmovou práci (Mikuláščík, 2015). Při zavádění důležitých změn je možné využít **konzultativního stylu** vedení, který je



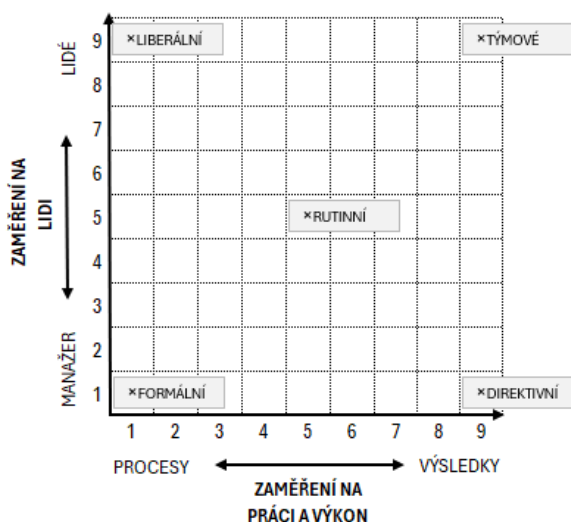
podobný participativnímu. Lídr se zde snaží získat podporu týmu v jeho rozhodnutí, avšak konečný verdikt zůstává na manažerovi. Díky oboustranné komunikaci je efektivním nástrojem zejména při potřebě získat podporu zaměstnanců pro realizaci specifických záměrů a úkolů (Palíšková a kol, 2021).

V rámci leadershipu se používá i tzv. **manažerská mřížka**, která byla vyvinuta v Robertem J. Blakem a Jane S. Moutonem již v 60. letech. Tento nástroj rozlišuje dvě dimenze leadershipu – zaměřenost na lidi a zaměřenost na práci a výkon. Jelikož také spadá do kategorie behaviorálních přístupů k leadershipu, objevuje se zde prolínání s „klasickými“ styly vedení. V rámci manažerské mřížky je rozlišováno pět základních stylů:

- **autoritativní (direktivní) vedení** – lídr se soustředí zejména na práci a výkon, lidé jsou pro něj pouze prostředkem ke splnění úkolů;
- **ochuzené (formální) vedení** – lídr jedná pouze v zájmu udržení se na pozici, není nijak zaměřený na lidi ani na výkon, vyhýbá se odpovědnostem a snaží se uniknout konfliktům;
- **vedení „uprostřed cesty“ (rutinní)** – tento styl je charakteristický rovnováhou mezi zaměřením na lidi a zaměřením na úkoly, dal by se charakterizovat jako opatrný a reaktivní;
- **leadership „venkovského klubu“ (liberální)** – důležitější, než úkol, jsou lidé;
- **týmové vedení** – za využití týmových metod vedení lidí se zde lídr orientuje zároveň na lidi i výkon a snaží se dosáhnout synergie, tento styl je však v českém prostředí spíše teoretickým stylem, jelikož je hodně ojedinělý (Mikuláščík, 2015; Pauknerová a kol., 2016; Plamínek, 2018).

Pro lepší představu je na obrázku 2 graficky znázorněno rozmístění jednotlivých stylů na mřížce se škálou 1 až 9. V praxi pomáhá manažerům identifikovat jejich dominantní styl a rozvíjet oblasti, které potřebují zlepšit. Využitelná může být také při snaze porozumět a nastavit styl vedení potřebám týmu.

Obr. 2: Manažerská mřížka



Zdroj: Plamínek (2018), zpracováno autorkou

Pět stylů leadershipu podle manažerské mřížky bylo později rozšířeno o další dimenze chování – paternalismus/maternalismus a oportunistus. **Paternalistický** nebo také **maternalistický lídr** využívá dvou stylů vedení – autoritativní a liberální, kdy reaguje na základě chování lidí. Pokud tedy poslouchají, je vlídný a zaměřený na jejich potřeby. Jakmile však projevují neposlušnost, trestá a cílí čistě na výsledky. **Oportunistický lídr** pak volí a kombinuje všech pět stylů vedení podle toho, který nejlépe vyhovuje jeho osobním cílům a zájmům v dané situaci. Jeho přístup je flexibilní a zaměřený na získání maximálních výhod pro sebe (Pauknerová a kol., 2016).

## 2.2 Modely vedení vhodné pro řízení změn v nestabilním prostředí

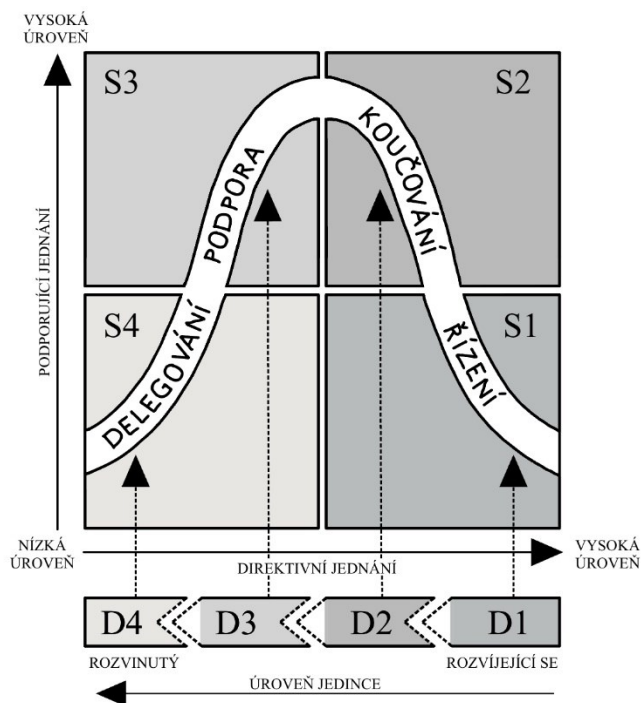
Zvláštní skupinou vedení jsou **modely vedení vhodné pro řízení změn v nestabilním prostředí**. Ty je vhodné využívat v situacích charakterizovaných nejistotou a rychlými změnami jako byla například pandemie COVID-19. Zvláště v těchto dobách je volba správného způsobu vedení klíčová a může zásadně ovlivňovat motivovanost zaměstnanců.

Prvním takovým modelem je **teorie situačního vedení**, která zohledňuje aktuální situaci a úroveň připravenosti a schopností jednotlivých pracovníků, a tím přináší do světa manažerské praxe dynamiku a flexibilitu. Tuto teorii sestavili **Paul Hersey a Kenneth Blanchard**, kteří ji popsali ve své knize Situational Leadership. Podstatou celé teorie jsou

doporučení, jak rozložit aplikování direktivního a podporujícího stylu vedení v závislosti na připravenosti podřízených (Plamínek, 2018).

Ačkoli Plamínek definoval čtyři fáze situačního vedení jako jeden ucelený proces bez volby výchozího bodu, Blanchard (2020) ve své knize popisuje, že je třeba volit způsob leadershipu na základě aktuální úrovně rozvoje zaměstnance, a z něj vycházet při určení stylu vedení (viz Obr. 3). V horní části obrázku každý kvadrant S1 až S4 znázorňuje styl vedení, kterým prochází křivka leadershipu. Ve spodní části pak pole D1 až D4 zobrazují úrovně rozvoje jedince v daném úkolu – pro každý úkol může být tedy úroveň jednoho jedince jiná. Při rozhodování mezi stylem vedení je pak důležité určit, v jaké fázi rozvoje se pracovník u daného úkolu nachází a odsud vést svislou linku vedoucí od stanovené úrovně ke křivce leadershipu protínající kvadrant.

Obr. 3: Situační vedení, model SLII



Zdroj: Blanchard (2020), zpracováno autorkou

Jako první styl je **řízení** nebo také **příkazování (S1)**, kdy dominuje direktivní jednání a kontrola nad podporou. Zaměstnanci jsou nedostatečně kvalifikovaní a způsobilí, avšak mají vysoké odhodlání a pro efektivní výkon práce potřebují pevné vedení. Může se jednat zejména o nadšené začátečníky bez dostatečné praxe. Pokud je míra kvalifikace nízká až určitá, pak sice zůstává vysoká míra direktivního jednání a kontroly, ale vedoucí zároveň zastává vysoce nápomocné jednání – tzv. **koučování (S2)**. Do této kategorie lze

zařadit tzv. rozčarované žáky (D2), kteří již nemají počáteční elán a nemusí být tolik ochotní. Je důležité těmto zaměstnancům poskytnout oporu, zvýšit sebevědomí a motivovat, aby se mohli dále rozvíjet. Ve třetí kategorii se mohou nacházet zaměstnanci, kteří mají střední či dokonce vysokou míru kvalifikace, avšak už nemusí mít tolik odhodlání, které může kolísat. Tohoto zaměstnance řadíme do kategorie D3, která odpovídá **podporujícímu stylu vedení (S3)**, kdy již není zapotřebí takové míry kontroly a jedinec přijímá zejména podporu. Poslední fází, **delegováním (S4)**, dochází k úplné delegaci relevantních úloh mezi samostatné, vysoce způsobilé a úspěšné zaměstnance. Přidělujeme zodpovědnost za rozhodování a řešení problémů daného segmentu, což značně ulevuje manažerovi, který se poté může věnovat spíše strategiím a souvislostem (Blanchard, 2020; Plamínek, 2018).

Situační vedení a jeho efektivnost mohou ovlivňovat komplikace. Ty může způsobit například změna postojů ve skupině, v závislosti na příchodu nového člena do týmu, změny v externím prostředí (změna zadání, strategie, vnějšího prostředí) nebo i chyby vedení jako je neadekvátní hodnocení a odměňování, přílišné oslabení kontroly či nesrozumitelná komunikace (Plamínek, 2018).

Druhým modelem vedení vhodným pro řízení změn v nestabilním prostředí je **transformační vedení**, jehož podstatou je ovlivňování motivace, vytváření důvěry a vysvětlování účelu a smyslu úkolů s cílem inspirovat zaměstnance k dosažení mimořádně vysokých výkonů. Krom snahy definovat jasnou a inspirativní vizi budoucnosti je tento typ vedení spojen s emocionálním, hodnotovým a etickým apelem, podporou intelektu a osobního i profesního rozvoje. Lídr apeluje na vyšší potřeby a touhy lidí, ale nemanipuluje s nimi ani je nevyužívá, místo toho lidem poskytuje podporu, pomáhá jim růst na náročných úkolech a realizovat jejich potenciál. Pod vedením transformačního lídra by měla být stimulována kreativita a podporováno inovativní myšlení, stejně jako podporována a udržována kultura organizace. Celá teorie je stavěna na poznání svých podřízených a vzájemné důvěře (McGrath & Bates, 2015; Pauknerová a kol., 2016).

**Agilní vedení** je manažerský přístup vycházející z principů agilního vývoje softwaru, které jsou aplikovány na celkové řízení organizace. Cílem je vytvořit flexibilní, adaptabilní a inovativní pracovní prostředí, které dokáže rychle reagovat na změny. Z tohoto důvodu se v rámci agilního vedení nevytvářejí rozsáhlé plány na dlouhé období, vedoucí musí být otevřený změnám a připravený na ně reagovat (Fotr a kol., 2020).

### 3 Vliv pandemie na pracovní prostředí

V březnu roku 2020 nastala v ČR nenadálá situace, která dříve či později postihla i zbytek světa. Pandemie COVID-19, která ochromila nejen českou, ale i světovou ekonomiku, měla několik tzv. vln. Česká republika byla v největší míře postižena pandemií koronaviru až zhruba do února 2022, kdy začala pandemie postupně odeznívat. Relativně nedávná globální pandemie měla výrazný dopad na pracovní prostředí. Nárůst práce na dálku, tzv. remote work či home office, změny v komunikaci nebo vliv na pohodu zaměstnanců – to jsou některé ze změn, které sice nejsou úplně nové, ale ovlivňují lidské zdroje po pandemii mnohem více než když dříve. Tyto změny budou v následující kapitole nastíněny.

#### 3.1 Změny v pracovní době a flexibilitě

Mezi faktory flexibility pro zaměstnance se řadí: „možnost určit si začátek a konec pracovní doby, více dní dovolené, naprostá flexibilita z hlediska výběru místa výkonu práce.“ (Kislingerová, 2023, s. 127)

Během pandemie COVID-19 byla ve spoustě podniků zavedena možnost **práce home office neboli z domova**, která dříve byla uplatňována v organizacích spíše sporadicky. Důsledkem této změny během pandemie spousta organizací pak došla k závěru, že pro ni může být home office užitečný i mimo krizi a uplatňuje jej za určitých podmínek s vybranými pozicemi dodnes. Pracovními činnostmi vhodnými pro zavedení práce z domova může být například překladatelství, marketing, programování, design či účetnictví. Podnik může do jisté míry snížit své náklady, pokud zavede částečný či úplný home office s vybranými zaměstnanci. Co se týče rizika překážek v práci, podle § 317 Zákona č. 262/2006, zákoníku práce (2024) se na zaměstnance při práci z domova nevztahuje ustanovení o rozvržení pracovní doby, a tedy si ji pracovník po dohodě může rozvrhovat sám, ale zároveň se na něj následně nevztahuje ustanovení ohledně náhrady mzdy v případě nepříznivých povětrnostních vlivů, a stejně tak při jiných důležitých osobních překážkách, pokud neurčí prováděcí právní předpis podle § 199 odst. 2 jinak. Pro případ náhrady mzdy platí nově pro účely poskytování náhrady mzdy, platu či odměny z dohody při pracovní neschopnosti stanovené rozvržení pracovní doby do směn, které musí být předem stanovené zaměstnavatelem. Dále také nově zaměstnanci pracujícím z domova náleží mzda, plat nebo náhradní volno za práci přesčas, v sobotu a

neděli, ve svátek či za noční práci. To lze však částečně upravit v dohodě například určením, kdy si zaměstnanec nemůže rozvrhovat práci. Krom práce čistě z domova existuje i hybridní model práce, který kombinuje práci z domova s klasickým modelem.

Zejména v posledních letech lidé začali preferovat **flexibilní (pružnou) pracovní dobu** za účelem si lépe rozvrhnout pracovní a osobní rovinu života. Obecné vymezení lze najít v § 85 zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (2024), které ji vymezuje následovně. Zaměstnavatel stanoví základní a volitelné časové úseky, přičemž během základních úseků musí být zaměstnanec na pracovišti a vykonávat práci. Po zbylé úseky si zaměstnanec volí začátek a konec směny, přičemž celková doba směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Zaměstnavatel také určí tzv. vyrovnávací období, ve kterém musí zaměstnanec naplnit průměrnou týdenní pracovní dobu.

Jak dále Koubek (2015) rozvádí, v rámci pružné pracovní doby rozlišujeme mezi flexibilitou týkající se délky nebo umístění pracovní doby. Typickými příklady flexibilní délky pracovního režimu je částečný úvazek a smlouva na roční počet pracovních hodin. Pokud zaměstnavatel upravuje umístění pracovní doby, pak si zaměstnanec sám volí začátek a konec směny za dodržení stanovených pravidel – například čas povinné přítomnosti na pracovišti.

Posledním zmiňovaným bodem flexibility pro zaměstnance je více dní dovolené, přičemž zákon ukládá za standartních podmínek nejméně 20 pracovních dní, ale v rámci motivace a vyšší atraktivity zaměstnavatele nabízejí podniky 25 či někde dokonce 30 a více dní dovolené ročně.

### **3.2 Zvýšený důraz na technologii a digitalizaci**

Podmínky pandemie výrazně urychlily proces přijímání a využívání digitálních technologií. Při náhlém přechodu zaměstnanců do prostředí home office byly podniky nucené rychle přizpůsobit své operace online prostředí, a tedy i firmy stojící doposud mimo dění digitalizace si musely osvojit nové technologie. Začaly se více využívat cloudová úložiště, síťové disky či jiné nástroje pro vzdálenou spolupráci a sdílení souborů. Pro setkávání, spolupráci, školení či rychlou komunikaci zaznamenaly velký nárůst virtuální komunikační nástroje jako Microsoft Teams, Skype for Business či jiné obdoby, které jsou dodnes v některých firmách využívány. S přesunem do online

prostředí však souvisí i riziko virů a jiných hrozeb, kdy podniky musí neustále zlepšovat a udržovat bezpečnost informačních technologií.

Podle Palíškové a kol. (2021) podniky během pandemie začaly uvažovat krom propouštění zaměstnanců i v dlouhodobější perspektivě a začaly tak urychlovat posun ekonomiky k digitalizaci. Začaly totiž investovat do moderních technologií a ve větší míře se automatizovala a robotizovala výroba a skladování.

### **Pohoda a zdraví zaměstnanců**

Pandemie obecně, změny v pracovní době nebo i zvýšený důraz na technologii a digitalizaci mají výrazný vliv na pracovní prostředí z hlediska pohody a zdraví zaměstnanců. Pro zaměstnance byla nepříjemnou situací nejistota, ve kterou se během krátkého horizontu ocitli. Ačkoliv pro pracovníky pracující z domova může být příjemná absence dojíždění a flexibilita, oddělení pracovního a osobního života může být naopak těžší, což může způsobit stres a znemožnit odpočinek. Moderní technologie pak mohou zjednodušit a zefektivnit práci, avšak závislost na digitálních nástrojích může opět způsobovat stres. Podle Kislingerové (2023) pak lze očekávat žádanější zavádění opatření pro prevenci syndromu vyhoření, posilování odolnosti a duševního zdraví.

### **3.3 Komunikace v dobách krize**

Je dobré zmínit, že zejména v dobách krize je důležitý způsob, jakým je komunikováno s lidmi. Komunikace musí definovat realitu a posílit perspektivu toho, co se děje a co to pro zaměstnance, organizaci a region znamená. Nejistota totiž vyvolává mezi pracovníky úzkost, zejména pokud je podpořena nulovou komunikací od vedoucích. S příchodem pandemie COVID-19 se společnost naskytlá v situaci, která byla zprvu mírně podceňována a následně se vymkla kontrole, přičemž lidé propadali kvůli nejistotě panice. Bednář (2022) vymezil rozsah přiměřeného informování během krize obecně následovně – pokud se nejedná o tzv. „rodinný“ podnik, pak není na místě, aby „všichni věděli všechno“. Přílišné množství informací pak může být stejně škodlivé jako jejich nedostatek. Je třeba informace redukovat, aby se předešlo drbům, fámám a dezinterpretacím. Zaměstnancům by měl být znám:

- přibližný aktuální stav krize ve firmě a jaký je směr jejího řešení včetně utvrzení, že vedení přistupuje ke krizi proaktivně;
- přehled o splněných úkolech stejně jako znalost zadání a změn v úkolech na nejbližší období;

- podrobné informace o změnách a výkyvech v práci, jak jej ovlivní, kdy se tak stane, důvod a očekávaný výsledek.

Je třeba být transparentní (do míry vymezené výše) a umět přiznat, že závažnost situace nedovoluje znát odpovědi na vše. Při správném způsobu předávání informací pak může docházet k posilování důvěryhodnosti a sdílení optimistické vize (Kaul a kol., 2020).

Na druhou stranu vymezil Bednář (2022) i informace, které by se zaměstnanci management sdílet neměl, jsou jimi:

- rozpracované kroky managementu, zejména pokud jsou nejisté nebo pokud zatím nepřinesly žádné výsledky;
- kroky s výrazným dopadem na zaměstnance i firmu, pokud zatím nebyly schválené nebo se nachází ve vzdálené budoucnosti;
- negativní chování okolí podniku, které může způsobovat špatnou morálku.

S krizí a částečně i komunikací ještě souvisí schopnost **rozhodování za nejistoty**, v rámci které je důležité vyselektovat důležité informace z rozporuplných dat a vybrat z nich klíčové informace vyžadující pozornost. To je důležité zejména proto, že se situace rychle vyvíjejí a potřebují udat směr. Efektivní vedoucí jsou během krize flexibilní v přijímání nových a nadějných nápadů a současně opouštějí dogmata a předchozí přístupy. Navíc je zde nutnost se rychle přizpůsobit a přijímat rozhodnutí založená na dostupných informacích, zkušenostech a zdravém rozumu. Je důležité sledovat události a být flexibilní při změnách, kdy i krátkodobá zpoždění mohou mít významný dopad.

Zmíněná doporučení je možné aplikovat i v prostředí mimo krizi, avšak zejména během ní by vedení mělo dbát, aby zaměstnanci měli jasnou představu o tom, co se bude dít v souvislosti s jejich zaměstnáním v současné i dohledné době, kam se organizace ubírá a jaká je vize a cíle (Kaul a kol., 2020).

### **Shrnutí první části práce**

Správná **motivace** přispívá k lepším výkonům zaměstnanců a menší chybovosti. Důležitější, vnitřní motivace, vychází z osobních potřeb, zatímco vnější motivace nebo také stimulace, naopak přichází z faktorů mimo jednotlivce. V teoriích pracovní motivace jsou prezentovány různé přístupy, jako Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova teorie nebo teorie XY od McGregora.



Volba stylu **vedení** ovlivňuje pracovní atmosféru a celkový úspěch organizace, kromě klasických stylů vedení byla představena **manažerská mřížka**, která rozlišuje pět stylů leadershipu na základě dvou dimenzí – zaměřenosti na lidi a zaměřenosti na práci.

Zvláštními teoriemi jsou teorie situačního a transformačního vedení. **Situační teorie** dokáže flexibilně měnit styly vedení v závislosti na konkrétním úkolu, situaci a potřebách. Podle úrovně rozvoje zaměstnance rozlišujeme řízení, koučování, podporu a delegování, tyto styly se od sebe liší mírou direktivního a nápomocného jednání. **Transformační vedení** může v dobách krize poskytnout jasnou vizi současných a budoucích kroků. Díky podpoře a motivaci pak může přispět k angažovanosti a zmírnit vystavení tlaku a stresu.

**Vliv pandemie** na pracovní prostředí během nedávné globální krize se projevil v běžném zavedení práce na dálku (remote work), změnách v komunikaci a vlivu na pohodu zaměstnanců. Očekává se rostoucí implementace opatření na ochranu duševního zdraví. Efektivní komunikace a transparentnost jsou klíčové pro udržení důvěry a podporu zaměstnanecké pohody.

## 4 ABC, s. r. o.

V následující části bude představena společnost, ve které probíhala analýza motivačního systému a stylů vedení. Následně bude v této kapitole systém motivace popsán. Skutečný název společnosti bude nahrazen fiktivním názvem ABC, s. r. o. (dále jen ABC), a to z důvodu smlouvy o mlčenlivosti a zachování firemního tajemství. Pro účely práce bylo čerpáno z webových stránek firmy, rozhovorů se zaměstnanci a interních dokumentů jako je kolektivní smlouva obsahující pracovní řád, pravidla odměňování aj. Tyto zdroje nebudou v práci dále citovány.

### 4.1 Základní informace

ABC, s. r. o. je dceřiný závod na západě Čech. Spadá pod nadnárodní koncern vytvářející pracovní pozice pro zhruba 900 zaměstnanců na území **České republiky, Německa a Španělska**. Na území těchto států se nachází tři závody a jedno výzkumné centrum. Díky svému zaměření na **výrobu a dodávky komponentů pro automobilový průmysl** a spolupráci s předními automobilovými značkami, jako například Volkswagen, Seat, ŠKODA či Audi, má společnost silné postavení na trhu, které je navíc podpořeno působením na trzích zemí, kde se nachází dceřiné závody. Ačkoliv společnost má bohatou historii, která sahá až do roku 1935, závod v České republice působí na trhu teprve necelých 30 let.

Co do počtu zaměstnanců je v českém závodě zhruba 344 zaměstnanců, z čehož zhruba pětina zastává některou z kancelářských pozic. Zaměstnanci v této společnosti mohou být vlastní nebo také agenturní, kterých je zhruba třetina a firma se snaží jejich počet snižovat. V rámci organizační struktury je zde uplatňován funkcionální přístup při vytváření pracovních skupin, a to dle činností a specializací. Tomu odpovídá i liniová struktura organizace, kdy pod ředitele závodu spadají jednotlivá oddělení, v čele s manažerem (viz Příloha A). Jsou zde i nepřímé – tzv. disciplinární – nadřazenosti, které jsou v organigramu naznačeny přerušovanou čarou. V prostředí firmy jsou i menší oddělení, která podléhají jiným, větším oddělením. Příkladem menšího oddělení je například Nákup, který spadá pod oddělení Logistiky.

## Produkty a technologie

Jelikož je v zájmu společnosti zachovat si konkurenční pozici na trhu, je zde snaha držet krok s moderními trendy a inovacemi v odvětví, na základě čehož probíhá i úzká spolupráce mezi závody pro širší pokrytí potřeb trhu. Konkrétně závod v České republice se specializuje ve výrobě na středové konzole, loketní opěrky a kufrové systémy aut, ale je možné zde najít i například interiérové sloupky s různým povrchem či lišty s podsvícením. Pro výrobu je zde využívána zejména technologie vstřikování – ať již jednoho nebo dvou materiálů do formy, případně vstřikování plastu na tkaninu či koženku, což umožňuje vytvářet esteticky atraktivní prvky spojující plast s textilními materiály. Některé díly se zde svařují a ty matné zde mohou být i přímo nalakovány. Na jiné formy lakování – například tzv. high gloss – jsou díly posílány do sesterského závodu, případně se tam přesouvá celá výroba.

## Situace ve firmě

Český závod dva roky před příchodem koronavirové krize **řešil snížení zisku vlivem nízké efektivity výroby a vysokého procenta zmetkovosti**. Za hlavního viníka byl určen nedostatek kvalifikovaného personálu, a to zejména seřizovačů. Na konci roku 2019 byl tento problém zdárně pod kontrolou, avšak objevily se první zprávy o nové pandemii. Ačkoliv firma i podle výročních zpráv reagovala relativně dobře, realizovala v roce 2020 ztrátu, což se promítlo i na chodu firmy. Příčinou byl zejména pokles tržeb téměř o polovinu. I přes tuto skutečnost však byla závodem provedena **investice na výstavbu nové, druhé výrobní haly**, která byla zapotřebí pro výrobní zařízení na nové projekty a zároveň pro uvolnění místa na hale staré. Nová hala byla dokončena v roce 2021, kdy byl závod opět v zisku.

V současné době již společnost není postižena koronavirovou krizí, a co se týče přítomnosti kancelářských pracovníků na pracovišti, funguje bez omezení. Pořád je však závod ovlivněn válečným konfliktem na Ukrajině, který krom vyšších cen energií zapříčinil i vyšší ceny produktů v souvislosti s inflací. Objem výroby aktuálně roste a s tím i závod, kdy je například rozšiřováno oddělení lakovny. Podnik ABC je však ovlivňován poměrně **vysokou mírou agenturních zaměstnanců**, kteří pro firmu krom vyšších nákladů znamenají i nejistotu co se týče stálosti pracovní pozice – to je vysvětleno i zaměstnancem výroby níže. K tomuto nárůstu zaměstnanců z agentury došlo zejména v důsledku krize COVID-19, kdy firma s omezováním výroby i propouštěla zaměstnance.

## 4.2 Odměňování

Závod aktuálně uplatňuje motivační systém, v rámci kterého se využívá peněžních i nepeněžních odměn. Peněžní odměny jsou zakotveny v pravidlech odměňování, odvíjí se od výkonu zaměstnance a skládají se ze tří složek:

- pevná složka mzdy;
- pohyblivá složka mzdy;
- mimořádné odměny;
- příspěvky.

### Pevná složka mzdy

Zaměstnanci ve společnosti ABC jsou ohodnocováni převážně měsíční tarifní mzdou, zhruba pětina zaměstnanců je pak odměňována hodinovou tarifní mzdou a jedná se zejména o zaměstnance s dohodou o provedení práce či dohodou o pracovní činnosti. Výše tarifů, na základě kterých se rozdělují mzdy, jsou rozděleny do jednotlivých tříd, přičemž u měsíční mzdy je jich třináct a u hodinové mzdy dvacet pět. Pozice jsou pak rozdělovány mezi tarifní třídy zejména v závislosti na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce spolu s kvalifikačními požadavky na pozici.

### Osobní hodnocení

Pro odlišení výše mzdy u jednotlivých zaměstnanců se využívá osobního hodnocení v návaznosti na využívání odborných znalostí a kompetencí, výsledky a pracovní výkon zaměstnance. To může činit až 4 000 Kč za měsíc pro zaměstnance odměňovaného tarifní mzdou a až 10 Kč za hodinu pro zaměstnance s hodinovou tarifní mzdou. Toto hodnocení však není vypláceno každý měsíc, nýbrž za daných podmínek:

- roční hodnocení k 1. dubnu daného kalendářního roku;
- hodnocení po uplynutí zkušební doby;
- hodnocení při změně sjednaného druhu práce či změně náplně práce;
- dle potřeby v návaznosti na individuální pracovní výkony a výsledky.

### Pohyblivá složka mzdy

Jako pohyblivé složky mzdy lze považovat různé **příplatky** jako například za vedení čety, zastupování vedoucího směny, za práci v nepřetržitém provozu, pohotovost mimo pracoviště, práci v odpolední směně, v noci, v sobotu a neděli, ve svátek či za práci

přesčas, přičemž za práci ve svátek či přesčas je možné při dodržení podmínek čerpat i náhradní volno.

Za další obzvláštnění pohyblivé složky mzdy by se daly považovat **výkonnostní bonus a bonus za přítomnost**, které mají povahu prémie ke mzdě. Oba bonusy jsou zároveň ovlivňovány situací firmy, kdy v případě nepříznivé hospodářské situace by tyto bonusy nebyly dočasně poskytovány.

Každý měsíc je vytvářen bonusový rozpočet pro **výkonnostní bonus**, který činí na hlavu **1 000 Kč**. Podle počtu zaměstnanců v jednotlivých odděleních se pak tento rozpočet dá k dispozici manažerům, kteří je dle individuálních pracovních výsledků a pracovních výkonů rozdělují mezi své podřízené. V rámci rozpočtu na výkonnostní bonus není nutné jej přerozdělit celý ihned, avšak rozpočet je vždy platný jen na dané čtvrtletí, během kterého je třeba jej vyčerpat – jinak propadne.

Na odlišném principu funguje **bonus za přítomnost** (někdy také označován jako docházkový bonus), který náleží každému zaměstnanci, který odpracuje plný počet hodin plánované pracovní doby v daném kalendářním měsíci. Tento bonus neovlivňuje čerpání řádné dovolené, stejně jako náhradní či prémiové volno, darování krve či důležité osobní překážky – nejsou-li vícekrát než jednou za pracovní pololetí. V případě, že tedy zaměstnanec dodrží daná pravidla a neproviní se porušením právních předpisů, náleží mu odměna **2 000 Kč**.

### **Mimořádné odměny**

Pokud se pracovník projeví jako vysoce aktivní a iniciativní, případně pokud má výjimečné pracovní výsledky, umožňují pravidla odměňování navrhnout mimořádné odměny. Zároveň se mezi mimořádné odměny řadí i nepravidelné odměny při odchodu do důchodu, životním výročí nad 50 let či nepřetržité době zaměstnání, na kterou vzniká nárok každé dva roky od vzniku pracovního poměru a postupně se zvyšuje o 1 000 Kč.

### **Příspěvky**

V rámci další stimulace přispívá společnost zaměstnancům na stravování, penzijní připojištění a životní pojištění. Příspěvky na stravování jsou vypláceny na **stravenkové karty**, kdy na jeden den připadá 180 Kč a **firma z toho přispívá 99 Kč**. Podmínkou pro dosažení na příspěvek je odpracování alespoň 4 hodin v daný den, u zaměstnanců

v nepřetržitém provozu se při plánované směně déle než 8 hodin zdvojnásobuje výše stravenky.

Na penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnavatel přispívá po písemném požádání stanovenou měsíční výší **800–1000 Kč**, a to v případě zaměstnanců, kteří nejsou ve zkušební době a mají smlouvu na neurčito.

Dříve také firma přispívala na dovolenou pomocí kreditového programu Beta Gallery. Na tento příspěvek vznikal nárok každému zaměstnanci, které v půlročním období prosinec až květen či červen až listopad **odpracoval minimálně 25 % fondu pracovní doby**. Podle výpočtu přes koeficient pak zaměstnanec dostal příspěvek ve formě kreditů ve výši 1 500 až 6 000 Kč.

### **4.3 Pracovní prostředí**

Pro přesné definování pracovního prostředí je zapotřebí čerpat ze Zákoníku práce, kde je tento pojem definován v desáté části hned ve čtyřech hlavách. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i. (n.d.) definuje pracovní podmínky jako soubor fyzikálních, chemických, biologických, sociálních a psychologických faktorů, které ovlivňují zaměstnance při práci.

Firma ABC tyto podmínky upravuje zejména podle Zákoníku práce a zásadách Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) v kolektivní smlouvě, kde jsou zmíněny krom odměňování (tomu je věnován samostatný bod) i pracovní podmínky – včetně formální stránky jako je povaha a vybavení pracovišť. Dále je zde zmíněn systém motivace, rozvoje a vzdělávání, vymezení vztahů na pracovišti a bezpečnostní stránky.

#### **Pracovní doba**

Pro zaměstnance ve výrobě jsou směny v organizaci rozdělené na ranní, odpolední a noční. Ranní směna začíná v 6:00, odpolední ve 14:00 a noční ve 22:00. Pro některé zaměstnance ve výrobě a téměř všechny pracovníky pracující v kanceláři je v závodě nastavena **pružná pracovní doba**, kdy je možné přijít a odejít dle potřeby. Je zde však stanovena pevná doba povinné přítomnosti v čase 8:00–15:00 hodin, kdy musí být zaměstnanec na pracovišti přítomen pro případ potřeby spolupráce od jiných zaměstnanců. Všichni zaměstnanci na plný úvazek, včetně výroby, by však měli dodržet stanovený **režim 37,5 pracovních hodin týdně**, kam se nezapočítává přestávka na jídlo a oddech. Pro lepší kontrolu ze strany zaměstnavatele i zaměstnance jsou používány

čipové karty, které jsou propojené s online docházkovým systémem a zaznamenávají se sem i přestávky na jídlo a oddech, pracovní cesta, lékař nebo i dovolená.

### **Dovolená**

Mezi pracovní podmínky patří i dovolená. Ve zvoleném podniku je v rámci motivace zaměstnancům nabízeno **5 týdnů dovolené**, ke které je navíc možné si v rámci přesčasů vybrat **až 30 hodin prémiového volna**, které je také placené. Zaměstnanci bývá využíváno zejména při potřebě pozdějšího příchodu či dřívějšímu odchodu o více než hodinu. Zaměstnanci jsou však co se týče dovolené mírně limitováni, jelikož v závodě bývá okolo Vánoc a přelomu července a srpna celozávodní dovolené či omezení provozu. To se odvíjí zejména od největších odběratelů.

V kolektivní smlouvě je vymezeno i pracovní volno s náhradou mzdy, které může zaměstnanec čerpat v případě účasti na pohřbu vyjmenovaných blízkých osob, účasti na svatbě dětí a rodičů, stěhování v zájmu společnosti či narození vlastního dítěte. To je však podmíněno řádným omlouváním nepřítomnosti.

## **4.4 Vybavení pracoviště**

Všichni zaměstnanci mají k dispozici **firemní parkování** přímo u závodu, management má pak možnost parkování přímo v areálu závodu. Dále může každý pracovník navštěvovat **kantýnu** na staré hale, kde během ranní směny funguje bufet a vydávání obědů. Mimo to zde lze najít několik stolů se židlemi, automaty na pití a jídlo, lednice a mikrovlnné trouby. Pro potřeby větších setkání – například hromadné informování o směřování firmy – je zde i projektor. Dalším společným prostorem je pak kužárna, jelikož je v celém areálu přísně zakázané kouření mimo toto vyhrazené místo. Nachází se na kraji jedné z výrobních hal u parkoviště a odchod na kužárnu je podmíněn označením pauzy pomocí čipové karty. V areálu společnosti ABC se pak nachází zejména u vstupů do hal, kanceláří či kantýny dezinfekce, což bylo zavedeno během pandemie, kdy společnost na vlastní náklady i testovala zaměstnance.

### **Technologické vybavení**

V rámci benefitů pak mohou mít někteří zaměstnanci výroby (zejména mistři či expedienti) a kancelářští pracovníci **firemní notebook a telefon**, který je možné využívat i k soukromým účelům. To se ukázalo jako užitečné během krize, kdy někteří zaměstnanci pracovali z domova, a kdy byl oddělením IT vyvíjen na vedení větší nátlak

týkající se potřeby, aby každý zaměstnanec měl na pracovišti notebook nikoliv pevný stolní počítač. Z rozhovorů se zaměstnanci však vyplývá, že možnosti home office není firma stále plně otevřena. I přesto byla během krize možnost dohodnout se na práci na dálku v závislosti na druhu práce. Jak nastínila pracovnice oddělení HR, tak jelikož si při nabírání nových zaměstnanců uvědomují, jak důležitá je práce z domova v konkurenčním prostředí, je zde možnost v případě podstatného odůvodnění potřeby tohoto stylu práce požádat vedení o oficiální povolení práce z domova pro daného pracovníka.

### **Prostředí výroby**

Zaměstnancům výroby jsou k dispozici šatny s uzamykatelnými skříňkami, sprchy a toalety. Povinností každého zaměstnance výroby je se převléct do **předepsaného oděvu** včetně pracovních bot a některá oddělení i rukavic. U strojů je pak zakázáno používání telefonů, které může být kontrolováno i pomocí **kamerového systému**, nacházejícího se v celém areálu výroby a zajišťující bezpečnost a dodržování zásad BOZP. Pokud však zaměstnanec nutně potřebuje vyřídit hovor, má možnost opustit své pracovní místo a v prostorách šaten či jiných bezpečných zón telefon použít. Prostředí výroby je rozděleno do dvou hal kvůli rozšíření výroby, ale také, aby stroje nebyly tolik u sebe, a to zejména kvůli lepší cirkulaci vzduchu. Teplota ve výrobě se pohybuje kolem 20–25 °C přes zimu. V létě zaměstnanci výroby dostávají krom vody i speciální hydratační nápoje, aby lépe zvládali teplo.

### **Prostory kanceláří**

Co se týče kanceláří, je zde pár uzavřených kanceláří, které jsou pro vyšší vedení či personální oddělení (HR) a hned několik klimatizovaných otevřených kanceláří, kde bývá mezi 15-30 zaměstnanci. V prostorách se nachází hodně pokojových rostlin a využívá se rozdělení prostoru pomocí zástěn či skříní, což může mít pozitivní efekt na pocit většího soukromí. Každá otevřená kancelář disponuje tiskárnou, ta nejbliž vysokému managementu pak má kuchyňku a automat na teplé nápoje zdarma. Dle názorů zaměstnanců jedné kanceláře v podniku ABC na open space prostory (2023) však zároveň vyšlo najevo, že míra hluku a horší mikroklimatické podmínky mají negativní vliv na motivaci a produktivitu zaměstnanců.



## Ostatní formy motivace

V rámci další stimulace mají zaměstnanci možnost **vzdělávání**. Kromě školení, která mohou navrhnout i zaměstnanci, je běžně možná i výuka angličtiny. Ta je však v současné době pozastavená a je v jednání její pokračování z důvodu častého odříkávání lekcí zaměstnanci a obecně nízkým zájmem, kdy výuky využívali čtyři zaměstnanci. V minulém roce probíhala čtyři měsíce i výuka českého jazyka pro Němce ve firmě, což mělo úspěch. V neposlední řadě je společností tvořen sociální fond, který je v příloze kolektivní smlouvy, a to pravidlech pro čerpání sociálního fondu (2023), vymezen pro účely:

- zajištění potřeb zaměstnanců v oblastech kultury, sportu, vzdělání a zdraví včetně zlepšení imunity (vitamíny, očkování, iontové nápoje apod.);
- pořádání kolektivních sportovních, vzdělávacích, zdravotních, kulturních a společenských akcí pro zaměstnance, stejně jako týmových akcí v rámci oddělení;
- vyplacení příspěvků zaměstnancům např. bonus na dovolenou, Vánoce atd.

Během krize COVID-19 došlo jen k několika málo změnám v pracovním prostředí. Ve výrobě byly nainstalovány informační televizory a zaměstnavatel testoval zaměstnance na přítomnost viru – tyto změny však byly dočasného charakteru. Co však zůstalo byl zvýšený důraz na hygienu, kdy lze v areálu firmy stále najít dávkovače s dezinfekcí. Zůstal i apel na vybavování zaměstnanců laptopy namísto stolními počítači a změnou, která může být vnímána negativně, bylo i zrušení týmových a firemních akcí jako team buildingy, vánoční večírky aj., které dříve inicioval zaměstnavatel, ale nyní jsou pořádány na popud vedoucích oddělení a po schválení vedením. Podnik měl – co se týče pandemie – značnou výhodu v již zavedené pružné pracovní době.

## 5 Vedení a změny v důsledku COVID-19

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit změny ve vedení a motivaci zaměstnanců v důsledku nepředvídatelné krize. Nemusí se nutně jednat jen o krizi koronavirovou, ale obecně jakoukoliv krizi, která nepředvídatelně zasáhne a ovlivní situaci ve firmě, případně celé ekonomice. Hlavním cílem výzkumu ve společnosti ABC, a zároveň hlavním cílem práce tedy je otázka: **„Jak se změnila motivace a vedení ve společnosti v důsledku COVID-19?“** Pro zodpovězení této otázky byla zvolena **metoda polostrukturovaných rozhovorů se záměrným výběrem manažerů a jejich podřízených, kteří již byli ve firmě zaměstnáni během pandemie COVID-19 a ideálně i v době před pandemií.** Ve vybraném závodě je navíc poměrně vysoká fluktuace – i z tohoto důvodu byly upřednostněny rozhovory před dotazníky. Mezi dílčí cíle výzkumu lze zařadit následující:

- „Co z nabízených motivačních faktorů zaměstnanec nejvíce motivuje?“
- „Změnily se během krize priority zaměstnanců?“
- „Zareagovala společnost adekvátně na nenadálou situaci?“

Eger a Egerová (2017) vymezují polostrukturovaný rozhovor (nebo také interview) jako flexibilní rozhovor, který může být osobní nebo i skrze telefon či videohovor. Tato metodika může zahrnovat směsici otevřených, polouzavřených a uzavřených otázek, které umožňují efektivní sběr informací a mohou být čistě orientačního charakteru – tazatel se může doptat i na jiné otázky. Případně je možné nějakou otázku, již odpovězenou v rámci otázky jiné, vynechat.

Rozhovory byly realizovány v místě organizace a termín rozhovoru byl dopředu domluven. Byla zde navíc snaha eliminovat vnější faktory, které by mohly ovlivnit kvalitu dat. Se zaměstnanci byla proto schůzka domluvena na klidném místě v soukromí a dopředu byli informováni, že se rozhovor bude zabývat vedením a motivací i v rámci koronavirové krize a zabere zhruba 30 minut. Zároveň byli zaměstnanci informováni, že v práci bude název firmy i jejich jméno utajeno, ale že získaná data budou prezentována vedení závodu. Na začátku rozhovoru pak proběhl krátký rozhovor na uvolnění atmosféry, na jehož konci pak všichni respondenti souhlasili s audio nahrávkou interview pro účely úspory času s příslibem, že budou nahrávky po jejich přepisu odstraněny. Většina respondentů byla ve věkovém rozmezí 36–44 let.

## 5.1 Obsah polostrukturovaných rozhovorů

Pro polostrukturovaný rozhovor bylo sestaveno 9 rámcových témat, které byly pro manažera i podřízeného obdobné a navzájem se překrývaly. V úvodu rozhovoru byla snaha o navození přátelské atmosféry a byly zjištěny základní informace jako věková kategorie či doba zaměstnání ve firmě. Zároveň byl polostrukturovaný rozhovor rozdělen na tři části – aktuální styl vedení, vedení během krize a motivace. Při přechodu na vedení v době koronavirové krize byla **snaha navodit atmosféru a pokud možno vrátit respondenta do této doby**. Bylo tedy nastíněno, kdy krize začala, jaké měla dopady nejen pro českou ekonomiku a proběhl krátký rozhovor ohledně toho, jak koronavirus probíhal v podniku ABC.

Polostrukturované rozhovory byly směřovány následovně:

- 1) Vztah s podřízenými/nadřízeným
- 2) Delegování úkolů
- 3) Kontrola
- 4) Zpětná vazba
- 5) Konflikty na pracovišti
- 6) Změna ve vedení během krize
- 7) Důležité faktory motivace
- 8) Změny v motivaci během krize
- 9) Opatření pro podporu duševního zdraví a udržení morálky

## 5.2 Oddělení výroby

Jelikož se jedná o výrobní závod, jedním z oddělení, kde probíhaly rozhovory, byla výroba. Manažer výroby má pod sebou tři menší oddělení – vstřikovnu, lakovnu a montáž.

### Vztah podřízený a nadřízený

Ačkoliv je manažer výroby ve firmě pátým rokem, se svými podřízenými má spíše formální vztah, kdy si s většinou zaměstnanců vyká a pouze s některými tyká. I přesto se však o lidi zajímá. Zná vztahy mezi podřízenými, ví, zda mají rodinu a jaké mají zhruba zájmy. Vyžaduje přiměřený respekt a autoritu.

Podřízeným respondentem je muž stejného věku, který je však ve firmě již 22 let a zastává pozici interního logistika výroby. Ten má s manažerem spíše přátelský vztah a s nadřízeným si tyká. I přesto však má k manažerovi 100% respekt a autoritu – dle vlastních slov zaměstnanec mají jasně vymezenou hranici mezi přátelstvím a prací.

### **Delegování úkolů, kontrola a zpětná vazba**

Pokud jde o delegování úkolů, manažer hojně deleguje úkoly mezi své podřízené, avšak pokouší se **dodržet zlaté pravidlo motivace** – tedy aby úkoly podřízenému seděly, zároveň také aby úzce souvisely s pozicí a odpovídaly schopnostem daného pracovníka. Ačkoliv se jedná o oddělení výroby, snaží se nadřízený dávat volnou ruku, co se týče způsobu splnění úkolu a zaměřuje se zejména na kvalitu výsledku. Při zadávání si ověřuje pochopení úkolu a zaregistrování termínu splnění jeho zopakováním, a pokud vycítí ze zaměstnance nejistotu, pak úkol zopakuje a případně navede a poradí. Pokud se nejedná o důležitý úkol (např. příprava na audit), pak kontroluje plnění jen na začátku. Nejistí-li nedostatky, pak úkol kontroluje až po splnění, kdy zároveň dává i ústní zpětnou vazbu. V některých případech může být zpětná vazba předána až na schůzi, kde se i zapisuje. Jedná se o úkony, které jsou navázány na akční plán.

S odpověďmi manažera se podřízený částečně shodoval, ačkoliv uvedl, že je mu zadávána i práce, která s jeho pozicí nemusí nutně souviset. Mělo by se jednat o zadání, která rozvíjejí porozumění chodu výroby. Tento konkrétní zaměstnanec totiž, i vzhledem k jeho praxi ve firmě, občasně může zastupovat některé činnosti manažera či plně zastupovat mistry. Co se týče kontrolování úkolů pracovník zmínil, že manažer kontroluje úkol i průběžně, ačkoliv to nemusí být vždy úplně zřetelné. Nadřízeného vnímá jako klidného člověka, který všechno vidí, ale střeďá informace a mlčí. Uvedl také, že některé věci mohou být přehlíženy denně, ale najdou se i chyby, kvůli kterým dokáže manažer výroby zvýšit hlas a nastolit disciplínu. Jakmile je manažerem zjištěno, že nějaký úkol není plněn stoprocentně, chodí kontrolovat velmi často. Podřízený dále uvedl, že manažer dokáže v člověku probudit maximální produktivitu bez toho, aniž by jej přetěžoval.

### **Konflikty na pracovišti**

Oba respondenti se shodli, že manažer není schopen mít plný přehled o konfliktech na pracovišti i vzhledem k rozvržení výroby na dvě haly. Avšak zároveň bylo podřízeným potvrzeno, že pokud si je konfliktu nadřízený vědom či je na něj upozorněn, je vyvíjena snaha zabránit unáhleným rozhodnutím a pomoci situaci vyřešit.

## **Situace ve výrobě a změna ve vedení během krize**

Výroba ve společnosti ABC byla v době pandemie COVID-19 omezená a plánovala se spíše operativně s 5 až 14denním předstihem na základě komunikace s dodavateli a zákazníky. Na rozhodnutí o plánu výroby se kromě plánovačů výroby, manažera výroby a ředitele závodu podílelo i personální oddělení. Třísměnný provoz nahradila pouze jedna směna, jejímž důsledkem bylo hromadné propouštění. Většinou se vyrábělo jen tři až čtyři dny v týdnu. To ve firmě vzbuzovalo silné emoce. Jak se shodl manažer i jeho podřízený z výroby – firma se zaměřovala zejména na snížení nákladů na personál, což vytvářelo negativní atmosféru.

Během krize se manažer snažil přistupovat k zaměstnancům **více lidsky a s větší mírou empatie**. Chápal, že situace není pro nikoho jednoduchá, a proto částečně upustil od vyžadování disciplíny a využíval spíše **podporujícího stylu situačního vedení** (viz strana 18). Jeho přístup způsob se nelišil ani u zaměstnanců pracujících na dálku, ačkoliv se jednalo o zaměstnance, kteří jsou zvyklí pracovat samostatně (např. plánovači výroby). Home office navíc netrval déle než 14 dní.

## **Komunikace a informovanost**

V rámci vedení během krize autorku práce zajímalo, zda se nějak změnila komunikace a předávání informací, a zda byl na komunikaci kladen větší důraz. Vzhledem k vládním, ale i podnikovým nařízením omezit kontakt, **byl vedoucí výroby nucen zrušit ranní porady** a stejně tak porady, kde bylo předmětem plnění akčních plánů a zpětná vazba. Taktéž byly odkládány ostatní osobní schůzky. Ve firmě v tu dobu ještě nebyly zavedeny Microsoft Teams a výroba nevyužívala ani Skype for Business, který se během krize zavedl. Většina informací proto byla komunikována **prostřednictvím telefonu či e-mailu**. Ve výrobě byly rovněž na několika místech nainstalovány televizory, na kterých se promítaly nejpodstatnější informace ve třech jazycích – český, ruský a bulharský. Dělníci prostřednictvím těchto monitorů byli informováni ohledně nových nařízeních, reklamací od zákazníků, aktuálních úkolech či mimořádných finančních bonusech. Promítaly se zde i informace o nařízeném volnu a rozložení výroby, které kromě operativního plánování čelilo i odřikávání dodávek či odvolávek.

Podřízený zaměstnanec výroby k informovanosti a komunikaci během krize ze strany svého přímého nadřízeného neměl žádné výhrady, ačkoliv měl výhrady ke změně komunikace po odeznění krize, kdy se ve výrobě postupně přestaly používat televizory

a nahradila to e-mailová komunikace. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci výroby nejsou zvyklí používat e-mail a nemohou během práce u stroje používat telefon, musí je vedoucí vždy obejít a informovat ústně. Zároveň bylo od podřízeného vytknutá komunikace vedení během krize, která vzbuzovala mezi zaměstnanci **nejistotu**. Svě tvrzení podložil i informací, že velká část zaměstnanců si během krize našla brigádu, kam následně někteří dělníci přestoupili.

### **Styl vedení manažera výroby**

Způsob vedení by se dal **před krizí charakterizovat jako autoritativní**, tedy se zaměřením zejména na úkol a disciplínu. To odpovídá i aktivitám podniku, kdy byla v letech 2017 až 2019 snaha snížit zmetkovitost a reklamovanost výroby. Během krize se styl vedení transformoval spíše na **paternalistický**, tedy na kombinaci autoritativního a liberálního stylu vedení. Během krize musel nadřízený mírně ustoupit od dosavadního vedení a uplatňovat vůči podřízeným více empatie. S odezněním krize však již u tohoto stylu vedení zůstal a aktuálně se snaží postupně nastolit zpět disciplínu a zaměření na úkol.

Ačkoliv byl manažer nucen zrušit informativní porady, byly zde podniknuty jiné akce pro udržení transparentnosti a přiměřené informativnosti zaměstnanců převážně skrze televizory – zejména ohledně aktuální situace ve firmě, plánu výroby na nejbližší období včetně výkyvů či platných státních nebo firemních nařízení.

### **Motivace ve výrobě**

Jak již bylo zmíněno, motivaci ve výrobě během krize výrazně ovlivnilo snižování počtu zaměstnanců, kdy byli propuštěni přednostně agenturní zaměstnanci a zaměstnanci s končící pracovní smlouvou bez ohledu na zkušenosti a schopnosti. Firma se tímto krokem připravila o tzv. talenty, přičemž některé už se nepodařilo získat zpět a některé pozice se dodnes nepodařilo efektivně nahradit. Zaměstnancům, kteří nebyli propuštěni, byly odebrány odměny a na některých pozicích mohly být i snižovány platy, tedy **docházelo ke snižování vnější motivace**. Zaměstnanci se navíc střídali na směnách po týdnů a pokud zrovna neměli naplánované směny, zůstávali doma na 60 % průměrného měsíčního platu. Při plánování směn omezené výroby však byla snaha, aby bylo u všech zaměstnanců dodržena podobná vytiženost a snížení měsíční mzdy. **Finanční odměna** byla označena jako důležitý faktor oběma zaměstnanci oddělení výroby, přičemž ale pouze pro vedoucího byla důležitá i v době krize. Pro podřízeného byla v době krize

důležitá jen **jistota zaměstnání**, kterou Maslow řadí hned na druhé místo po fyziologických potřebách. Problém nejistoty byl zmíněn oběma respondenty při dotazu, co by ocenili, ale firma to neposkytla. Podřízený navíc dodal, že ačkoliv v době krize měla většina zaměstnanců brigády, tak každý toužil zejména po ujištění, že mu zůstane práce dosavadní.

Manažer výroby zároveň během rozhovoru zmínil, že dlouhodobě vynakládá úsilí na zajištění spravedlivých platů pro zaměstnance výroby. To při rozhovoru ocenil i nadřízený, který při označování finanční odměny jako důležitý faktor rozvedl, že s příchodem současného manažera výroby se podmínky znatelně zlepšily. Jako příklad uvedl, že krom růstu platů – pokud to zrovna situace společnosti dovoľovala – se snaží nadřízený sledovat zaměstnance a pokud vidí snahu nad rámec povinnosti a iniciativu, tak uděluje výkonnostní bonus mezi 500 až 1500 Kč.

Oba respondenti se shodli, že důležitými motivačními faktory jsou pro ně **pružná pracovní doba, jistota zaměstnání a náplň práce spolu s výkonem**. Zatímco pro vedoucího byla důležitá i zpětná vazba a komunikace, pro interního logistika výroby byl stěžejní pracovní kolektiv. Jak již bylo zmíněno, tak u nadřízeného zůstaly zmíněné faktory důležité i během krize.

Byla snaha respondenty odvést od personální problematiky a zaměřit se na ostatní změny, které byly provedeny. Firma během krize zvýšila apel na dodržování hygieny, přičemž zaměstnanci dostávali od firmy roušky. Zároveň byla na dostatečném množství míst umístěna dezinfekce, která na některých místech zůstala dodnes. Manažer výroby pak zmínil, že zde **nejspíš byla možnost využít služeb terapeuta** pro podporu duševního zdraví a udržení morálky, ale že si není vědom, že by této možnosti nějaký zaměstnanec využil, jelikož byla tato možnost vnímána negativně. Podřízený pak uvedl, že si není vědom, že by nějaké opatření pro podporu a udržení morálky zaznamenal.

Z rozhovoru s vedoucím výroby lze odvodit, že si uvědomuje, že vnitřní motivace zaměstnanců výroby obecně bývá nízká, jelikož se jedná převážně o manuální stereotypní práci. I proto se zde promítá, že je zde snaha manažera o stimulaci zejména pomocí finančních odměn.

### **Porovnání situace před, během a po pandemii**

Nadřízený i podřízený sdílí názor, že před pandemií byla situace ve firmě nejlepší. Hlavními argumenty byla větší rozmanitost odměn, vzdělávacích kurzů a školení pro

zaměstnance. Tvrzení, že nejlepší byla situace ve firmě před pandemií podporuje i poměr kmenových zaměstnanců vůči agenturním, kteří aktuálně v závodě převládají a ovlivňují způsob vedení manažera, který vůči nim musí být mírnější. To následně ovlivňuje i řád a disciplínu, která byla před krizí větší.

### 5.3 Oddělení engineeringu

Oddělení engineeringu je jedním z oddělení, která jsou úzce propojená s výrobou. Toto oddělení má na starosti zlepšovat proces výroby a snižovat četnost reklamací a zmetkovosti. Zaměřuje se tedy například na nákup, údržbu a modernizaci výrobních strojů a náradí, prevenci poruch, modernizaci procesů nebo i školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a údržby. Ve zkratce je tedy důležité, aby inženýři **sledovali nové technologie, modernizovali a inovovali výrobní proces**. V rámci oddělení se inženýři rozdělují podle zaměření – lakovna, vstříkovna, montáž či například nástroje.

Díky omezené výrobě během krize na jednu směnu mělo oddělení engineeringu více možností na testování a měření nástrojů, což se během nepřetržitého provozu ukazuje jako **problémová činnost**. To potvrzují i manažer spolu s podřízeným, kdy se dle slov manažera podařilo **díky krizi efektivně snížit zmetkovitost, zefektivnit výrobu a naměřit některé nástroje** pro nové projekty.

#### Vztah podřízený a nadřízený

Rozhovor týkající se vztahů mezi zaměstnanci odhalil rozdílné vnímání obou stran. Nadřízený chápe vztah jako formální, neosobní a vysoce autoritativní s minimálním přehledem o osobním životě zaměstnanců. Naopak podřízený vnímá vztah jako přátelský, kdy si navzájem s manažerem tykají – a to i přes omezené konverzace na osobní úrovni. Podřízený cítí částečný respekt a autoritu vůči nadřízenému, oceňuje jeho ochotu být vstřícný a **vždy plní úkoly i v případě nesouladu** se zadáním.

Příčinou těchto kontrastních pohledů mohou být **kulturní rozdíly**, protože nadřízený je původem cizinec a nemluví plyně českým jazykem. Může se zde vyskytovat i jazyková bariéra, kdy zatímco nadřízený něco vnímá jako přímý rozkaz, zaměstnancem je to bráno jako prosba.

#### Delegování úkolů, kontrola a zpětná vazba

Jak již bylo zmíněno, na oddělení má každý inženýr svou specializaci, která určuje jeho pracovní náplň. Pokud však manažer potřebuje někomu přidělit nějaký úkol, přiděluje je



na základě odbornosti a využívá většinou e-mailové komunikace, Microsoft Teams či zmiňuje také WhatsApp. Podřízená v rámci komunikace zmínila jen osobní komunikaci či e-mail. Ačkoliv nadřízený uvedl, že zaměstnancům dává minimální prostor pro kreativitu, bylo během kontrolní otázky týkající se kontroly zjištěno, že manažer po zadání úkolu **nekontroluje jeho plnění a zajímá jej až informace o splnění**, kdy od některých zaměstnanců vyžaduje fotodokumentaci a rovnou jim dává zpětnou vazbu. V souvislosti se zpětnou vazbou zmínil i pravidelné měsíční schůzky. V tomto se rozcházel s dotazovanou podřízenou, která uvedla, že informaci o splnění musí podávat jen u úkolů, kdy se jedná o nevhodné úkoly zadané manažerem, které ale dostává zřídka. Mimo tyto zadání si organizuje práci i čas sama a stejně tak i postup. Při dotazu, zda má oddělení nějaké pravidelné schůzky uvedla, že již nějakou dobu pravidelně nejsou, stejně tak je subjektivně nevnímá příliš přínosné pro její pozici.

### **Konflikty na pracovišti**

Ačkoliv podřízený vnímá manažera jako člověka, který konflikty řeší, a sice s poměrně chladnou hlavou, nadřízený nastínil, že se snaží konfliktům vyhýbat a nechávat jejich řešení zaměstnancům. Pokud musí zasáhnout, cítí se údajně vysoce nekomfortně.

### **Komunikace a informovanost**

Jak už bylo nastíněno dříve, pro oddělení engineeringu bylo omezení výroby pozitivním jevem, díky kterému mohlo oddělení intenzivněji a efektivněji vykonávat svou činnost. Inženýři tedy zůstávali fyzicky na pracovišti i přes různé restriktce. Byly sice situace, kdy některý z inženýrů kratší dobu pracoval z domova, ale to bylo pouze v souvislosti s ošetřováním člena rodiny či nemocí a přístup manažera ani komunikace se nelišila s přítomností na pracovišti. S ohledem na to manažer během této doby krom větší míry pochopení nijak neupravoval způsob komunikace – používal e-mail či WhatsApp, Microsoft Teams byly zavedeny až ke konci krize. Co se týče informovanosti, dle podřízené byl s tímto problémem v jakékoli době, nejen během COVID-19. Nemyslí si však, že by to byla chyba jen nadřízeného.

### **Styl vedení manažera engineeringu**

Dominující styl vedoucího se bude nejspíše pohybovat **mezi formálním a rutinním**. Ačkoliv by se podle rozhovorů mohlo zdát, že se nadřízený snaží vyhýbat konfliktům a odpovědnostem, projevují se zde i známky zaměření na lidi, avšak s určitou nedůvěrou a opatrností, kterou nedůvěra vyvolává.

Z rozhovoru s nadřízeným dále vyplynulo, že nadřízený své podřízené nejspíše **rozděluje do dvou skupin**, na základě kterých upravuje způsob vedení. Zatímco tedy některé zaměstnance vnímá jako schopné samostatné a efektivní práce, jiné vnímá jako pasivní. Nedá se však říci, že by uplatňoval **McGregorovu teorii XY** (viz str. 12), jelikož vedoucí zastává názor, že jediné, co člověka motivuje, jsou finance.

### **Motivace**

Motivační faktory důležité pro nadřízeného a podřízenou se v průběhu i mimo krizi lišily. Obě strany jsou motivovány **finančními odměnami**, avšak podřízená během krize nevnímala finanční odměnu jako příliš motivační, protože popisuje, že jen díky odebrání bonusů se její měsíční příjem snížil o více jak tři tisíce a bolestivé pro ní bylo i zrušení vyplácení příspěvků na dovolenou prostřednictvím Beta Gallery před prázdninami a Vánoci. Vzhledem k výši příspěvku až 12 tisíc ročně je to však během krize pochopitelné a společnost měla i v kolektivní smlouvě uvedené, že se příspěvky váží na finanční situaci závodu. Příspěvky se však od doby krize nezavedly zpět.

Ačkoliv by se dalo předpokládat, že budou podřízenou označeny jako důležité faktory motivace příspěvky, tak jsou pro ni sice důležité, ale aktuálně nemá pocit, že by byly stimulační. Zato nadřízený příspěvky označuje jako stěžejní během i mimo krize. Spolu s nimi je pro něj důležité i nabízené podnikové vzdělávání. Oba respondenti také oceňují **týden dovolené navíc**, ačkoliv u nadřízeného je tato preference spíše během krize. Během ní dále ocenil delegování pravomocí, autonomii a komunikaci spolu se zpětnou vazbou.

Vedoucí se obecně zdál ve větším souladu s organizací, což však může být důsledkem stejné kultury. Podřízené však vyhovuje minimálně pracovní kolektiv, který ji motivuje.

Poslední otázka v rámci motivace směřovala k tomu, zda firma během krize podnikla nějaká opatření pro podporu duševního zdraví a udržení morálky. Zatímco nadřízený nic nezaregistroval, podřízená zmínila jen možnost práce na dálku a s ní související apel na rovnováhu mezi prací a odpočinkem.

### **Porovnání situace před, během a po pandemii**

Jak z rozhovorů vyplývá, oddělení engineeringu nebylo krizí nijak výrazně zasaženo, spíše měla krize na oddělení pozitivní dopad týkající se možností zkoušek strojů a příprav na nové projekty – z toho důvodu zde nebyly významné změny ve vedení. Co však pocítili

i zaměstnanci tohoto oddělení byla přijímaná motivace. Za výraznou změnu během krize byla – mimo platy – označena **absence společenských firemních akcí, team buildingů a příspěvků na dovolenou.**

## 5.4 Oddělení IT

Posledním oddělením, v rámci kterého byly vedeny polostrukturované rozhovory, je oddělení IT, které je jedním z menších oddělení ve firmě. Práce je zde rozdělena mezi tři zaměstnance, kteří se zaměřují každý na jinou část činností, díky čemuž mohou v tomto odvětví zvyšovat svou míru kvalifikace. **Rozdělení práce** mezi jednotlivé pracovníky je následující:

- administrativa, nové projekty a uživatelské přístupy na portály odběratelů a bankovních institucí;
- specializace na databáze a software užívaný pro fungování firmy – podpora logistiky a výroby, ale i ostatních oddělení, správa sítě;
- podpora uživatelů a koncových zařízení výroby, zpracovávání nahlášených incidentů.

### Vztah podřízený a nadřízený

Rozhovor s vedoucím IT přinesl zajímavé náhledy na jeho vztah s podřízenými a přístup k jejich řízení. Preferuje přátelský přístup a tykání, přičemž klade důraz na vzájemný respekt a spolupráci. Jelikož je pro něj kolektiv velmi důležitý, uplatňuje tento přístup i mimo oddělení. Od svých podřízených vyžaduje respekt a autoritu, ale zdůrazňuje **rovnost v pracovním prostředí**, kde každý má svou roli a odpovědnost. Díky tomuto přístupu má respekt i autoritu podřízeného, který je připraven v případě naléhavého úkolu odložit všechnu svou práci a okamžitě začít řešit úkol jiný. Může se jednat například o incident ovlivňující výrobu. Zároveň však manažera vnímá jako člověka, kterému se může s čímkoliv svěřit a koho může kdykoli požádat o radu či pomoc.

### Delegování úkolů, kontrola a zpětná vazba

Pro manažera je stěžejní **týmová práce a empatie skloubená s kvalitním výkonem.** To se nemusí nutně týkat jen oddělení IT, ale i spolupráce s ostatními odděleními, kdy je pro něj klíčové, aby se při spolupráci každý zúčastněný cítil komfortně. Přidělování úkolů v rámci oddělení je charakterizováno rozdělením dílčích běžných činností oddělení, avšak mimo to je práce rozdělena na základě zkušeností, případně volného času.

Zaměstnanci se zároveň dokážou navzájem zastoupit, což se uplatňuje zejména během dovolených. Podřízený má zároveň pocit, že je zde snaha nadřízeného kontinuálně rozvíjet schopnosti, a proto občas deleguje i nové úkoly, se kterými se podřízený sice nesetkal, avšak mohly by být v jeho silách. Dle slov podřízeného je nadřízený otevřený konzultaci a případné pomoci. Nechává také prostor pro kreativitu při plnění úkolů – není-li striktně dán postup.

Při kontrole úkolů je pro nadřízeného důležité krom dodržení termínu zejména uspokojení potřeb uživatelů. S organizací práce spoléhá na své zaměstnance a nechává jim volnější ruku co se týče pracovní doby či případné práce z domova, uplatňoval tento přístup už v předešlé firmě a osvědčil se mu i za necelých pět let, co je ve společnosti ABC. Pro lepší přehled však apeluje na využívání prostředí Task Manager for Teams, kde sleduje splnění úkolů v termínu a případné poznámky. Na pravidelné bázi pak s podřízenými vede neoficiální schůzky, kdy se každé pondělní ráno během krátké diskuse vymezí priority na následující týden a je zde i poskytnuta zpětná vazba.

### **Konflikty na pracovišti**

Oba respondenti se shodli, že v rámci oddělení nedochází k žádným konfliktům, nýbrž všechny konflikty jsou se zaměstnanci jiných oddělení. Nadřízený se při konfliktech s jinými odděleními označuje jako horkokrevný a rychle reagující jedinec, což může být dáno i jeho latinskoamerickým původem. Snaží se však vždy zvažovat možné předcházející příčiny vzniku konfliktu jako i následky svých akcí, což mu někdy umožňuje přejít některé konflikty a nechat je nevyřešené, aby nedocházelo k eskalaci situace.

Na druhou stranu podřízený popsal, že nadřízený při konfliktech s jinými odděleními jedná rozvážně, často argumentuje a prezentuje důkazy, přičemž vždy hájí zájmy svého oddělení. Nicméně, v případě, že dojde k chybě na straně oddělení IT, nadřízený je ochoten tuto chybu uznat.

### **Komunikace a informovanost**

Z pohledu respondentů během krize neproběhly v rámci komunikace a informovanosti na oddělení téměř žádné změny. Hlavním důvodem bylo již zavedené používání platformy pro hlášení incidentů, kterou byli jak zaměstnanci IT, tak i jiných oddělení, zvyklí používat. Ani z hlediska způsobu vedení zaměstnanců pracujících domova zde nebyly změny, a to vzhledem k firemní kultuře, kdy zaměstnanci běžně byli přítomni ve firmě

a práce z domova využívali pouze v případě nemoci. Způsobu práce home office totiž není vrcholový management společnosti úplně nakloněn.

### **Styl vedení manažera IT**

Ačkoliv bylo v teoretické části práce označeno týmové vedení v českém prostředí spíše jako teoretický styl, vedoucímu IT by se tento způsob vedení, spolu s vedením rutinním, dal přiřadit. Manažer má schopnost naslouchat a empatizovat s potřebami členů týmu, a zároveň vytváří bezkonfliktní prostředí s uvolněnou atmosférou. Podřízený navíc uvádí, že co se týče znalostí v IT, je mu nadřízený vzorem a dobrým učitelem. U tohoto nadřízeného je zároveň předpoklad, že by byl schopný aplikovat transformační vedení.

### **Motivace**

Přestože se na oddělení IT s příchodem krize moc věcí nezměnilo, preference v motivaci podřízeného byly – na rozdíl od vedoucího – během krize rozdílné. Zatímco finanční odměna byla stěžejní za každé situace pro vedoucího i podřízeného, během krize se u IT specialisty projeví preference, které by se během pandemie daly předpokládat, tedy mít od firmy notebook a telefon, částečnou možnost práce na dálku a dostatečnou zpětnou vazbu a komunikaci. Pro tohoto zaměstnance je důležitá i jistota zaměstnání, kterou však nadřízený během krize postrádal. Během rozhovoru bylo nastíněno, že firma místo snižování platů přistupovala přednostně na propouštění, které respondent – podobně jako účastníci rozhovoru z výroby – vnímá jako chybu. Byla zmíněna také absence oficiálního zavedení práce na dálku – což se během této doby plošně zavádělo a pomáhalo to v boji s absencí a nemocností zaměstnanců. Ohledně nemocnosti také podřízený poznamenal, že by ocenil, kdyby firma sjednala možnost očkování.

Zajímavý náhled na motivaci má vedoucí IT, který již u jiné otázky nastínil, že je pro něj – stejně jako i pro jeho nadřízeného – stěžejní **kolektiv**. Dále také uvedl, že krom pružné pracovní doby je pro něj důležité i delegování pravomocí ze strany vedení a autonomie. Vedoucí v této firmě vidí možnosti pro kariérní růst a vnímá nové vedení jako otevřené novým technologiím a nápadům. Vysvětlil, že top management, který zde byl během krize, byl sice vůči zaměstnancům empatický, ale byl ve spoustě věcech konzervativní, což by se dalo odůvodnit rozdílnou kulturou.

### **Porovnání situace před, během a po pandemii**

Jak bylo zmíněno již od oddělení engineeringu, před pandemií COVID-19 byly firmou organizovány různé akce jako teambuildingy či vánoční večírky, které pomáhaly v **navazování dobrých vztahů s kolegy**. Tento zvyk byl kvůli krizi přerušen a už obnoven nebyl. To nadřízený ohodnotil negativně a v souvislosti s tím zmínil i činnost středního managementu, kdy si dle slov zaměstnance „každý dělá co chce“. To nemusí být způsobeno jen zrušením teambuildingových aktivit, ale také **vyšší fluktuací**, která se týká i manažerských postů.

## 6 Zhodnocení systému vedení a motivace

Poslední část této bakalářské práce je zaměřena na dva dílčí cíle práce, a sice zhodnocení systému vedení a motivace a doporučení pro podnik ABC.

Jak se ukázalo mezi dotazovanými zaměstnanci společnosti ABC, ke stálým relevantním motivačním faktorům lze zařadit **finanční odměnu a jistotu zaměstnání**, což lze vidět i na obrázku 4, kde osa x znázorňuje četnost voleného motivačního faktoru. Během krize pak byla pro zaměstnance důležitá i **zpětná vazba s komunikací**. Pro dva nadřazené ze tří bylo stěžejní delegování pravomocí a autonomie a dva podřízené pak ocenili částečnou možnost home office. Naopak pružná pracovní doba, pracovní kolektiv, náplň práce a výkon nebyly během krize pro většinu respondentů důležité.

Obr. 4: Změna v preferencích motivačních faktorů



Zdroj: vlastní výzkum (2024)

V začátcích krize společnost nepodcenila hygienické podmínky a díky tomu nemuselo dojít k úplnému zastavení výroby. Díky implementování televizorů do prostředí výroby bylo **zabezpečeno předání stěžejních informací k dělníkům**, kteří nemají stálý přístup k e-mailu. Se zbytkem zaměstnanců bylo totiž komunikováno skrze tento kanál. Hojně kritizovanými kroky ze strany respondentů, které si ale vzájemně odporovaly, bylo **hromadné propouštění zaměstnanců**, které vyvolávalo nejistotu – zprvu se jednalo zejména o propouštění agenturních a následně i kmenových pracovníků formou

neprodłużování smluv. Na druhé straně bylo kritizováno **odebrání odměn a některých příspěvků**, přičemž někteří pracovníci z firmy odcházeli za lepšími finančními podmínkami. Co se týče propouštění, názory se mezi respondenty různily – zatímco někteří by snesli snížení stálého platu pro zajištění lepší morálky na pracovišti a jistoty práce, jiní propouštění podpořili a při snížení platu by z firmy odešli.

## 6.1 Zlepšení komunikace

V tomto ohledu by tedy byla ze strany firmy na místě **transparentní komunikace** jak ohledně podmínek propouštění, tak i objasnění odebrání nenárokové složky mzdy s posílením vnitřní motivace prostřednictvím komunikace vize a cílů organizace v bezprostřední budoucnosti a opatřeních, které společnost plánuje podniknout pro znovuzavedení těchto odměn.

Ve zlepšení krizové komunikace by mohl být pro firmu přínosný **kurz krizové komunikace v organizaci**. Tyto kurzy jsou různými společnostmi nabízeny jak v místě firmy, online tak i na školicích místech. Jedním z kurzů, který se uskutečnil prezenčně v Praze v termínu 9. února 2024, pak byl kurz ve formě workshopu od společnosti ICT Pro s. r. o., která jej nabízela za cenu **6 500 Kč bez DPH**. Tato cena zahrnovala i občerstvení a oběd pro účastníky kurzu. Mimo vedení komunikace během krizové situace tento workshop zahrnoval i přípravu krizové komunikace, její strukturu a kroky, které provést po odeznění krize (IVITERA a.s., 2024). Pokud by byl firmou nabídnut tento kurz znovu, mohly by na něj být vyslány tři pracovníci HR, přičemž by byl využit firemní vůz pro snížení nákladů i času. Závod by vyslání pracovníků na tento kurz vyšel finančně zhruba na 21 tisíc Kč včetně cesty, přičemž pracovníci by byly pryč po dobu jednoho pracovního dne.

## 6.2 Práce na dálku

Přestože společnost ABC detailně vymezuje motivační systém v kolektivní smlouvě, která je pravidelně aktualizována, stále jsou zde benefity, které by bylo vhodné zavést. Zavedené benefity by mohly být přínosné v případě jiné krize. Příkladem může být **práce na dálku**, která byla zejména během krize spoustou firem zaváděna, avšak které nejsou majitelé z Asie nakloněni. Během pandemie proto ve firmě probíhala práce z domova jen operativně a na dohodu.



Ačkoliv oddělení IT je na zavedení práce na dálku připraveno díky virtuální privátní síti (VPN), vzdálenému připojení, využití cloudových úložišť a síťových disků téměř u 95 % kancelářských pracovníků, firemní kultura není této možnosti nakloněna. To naznačuje už jen **využívání velkoprostorových kanceláří**, které se snaží maximalizovat sociální kontakt a spolupráci. Zaměření na sociální kontakt potvrzují i časté návštěvy z mateřské společnosti v Německu či majitelů z Asie, kdy se ve firmě realizují i schůzky, které by za normálních okolností proběhly hladce i v online prostředí a ušetřily by krom nákladů i čas strávený cestováním. Pro vedení je navíc nepředstavitelná práce doma z důvodu, že jsou zvyklí oddělovat osobní a pracovní život.

Pokud by se firma rozhodla přeci jen zavést možnost home office, bylo by třeba vymezit **jasná pravidla a stanovit kritéria**. Dle názoru autorky by pro společnost však bylo vhodné umožnit **hybridní model práce** – tedy umožnit homeoffice například dva dny v týdnu. To by mohlo být pohodlné i pro zaměstnance, kteří se starají o malé dítě. Co se týče oddělení, určitě by tento způsob práce byl vhodný pro personální oddělení, finance a do při správném nastavení pravidel i oddělení kvality či prodeje. V rámci tohoto režimu by bylo vhodné nastavit následující:

- Vymezení podmínek
- Komunikační schéma;
- Bezpečnostní opatření;
- Způsob kontroly.

V rámci **vymezení podmínek** by bylo dobré vymezit pracovní čas, místo, náplň i způsob náhrady nákladů při práci na dálku. Vhodným prostředkem pro ujednání těchto podmínek může být dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem ohledně práce na dálku, která je nařízena podle § 317 odst. 1 Zákona č. 262/2006, zákoníku práce (2024). Pracovní čas by bylo vhodné nastavit **paralelně s pevnou dobou** nastavenou v rámci pružné pracovní doby a to zejména pro potřeby komunikace a schůzek mezi zaměstnanci navzájem. Tedy například časy 9:00–11:00 a následně 13:00–15:00, přičemž zbylý čas by byl volitelný za podmínek dodržení přestávky na jídlo a oddech. Pro lepší kontrolu, kdy plánuje být zaměstnanec na home office, by mohlo sloužit například již využívané prostředí Microsoft Outlook, kdy je možné v nastavení přednastavit nejen pracovní dny, ale i místo (viz Příloha B). Nastavení práce vzdáleně neovlivní možnost s daným člověkem naplánovat schůzku, avšak ovlivní to stav uživatele, a zároveň to bude pro ostatní zaměstnance viditelné v kalendáři pro případ, že by chtěli naplánovat setkání.

Za vhodné lze považovat i určení pracovního místa či míst a s tím spojené poučení o BOZP, kromě zdraví z hlediska sedavého povolání se na zaměstnance pracujícího z domova totiž vztahuje možnost pracovního úrazu – pro tento případ je vhodné mít zakotvené už v dohodě způsob jeho objasnění.

**Komunikační schéma** by mělo stanovit nejen pravidla komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými, ale i specifický používaný software a technologie pro komunikaci, spolupráci a sdílení dokumentů. V tomto má společnost značnou výhodu, jelikož některé principy jsou uplatňovány i na denní bázi za fyzické přítomnosti na pracovišti. Příkladem může být využívání sdílených disků a prostředí Microsoft Teams.

Co se týče **zabezpečení dat a soukromí**, někteří zaměstnanci jsou obeznámeni i s využíváním VPN pro bezpečné vzdálené připojení. Pro vyšší bezpečnost by pak bylo na místě nařídit vzdálenou práci pouze skrze firemní zařízení, které má dostatečnou antivirovou ochranu. Bezpečnostní opatření by mohla být komunikována přímo skrze oddělení IT a opatřena podepsáním prohlášení o proškolení bezpečnosti práce vzdáleně.

Co se týče **kontroly**, ta je obtížnější vzhledem k Obecnému nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), ale i § 316 Zákona č. 262/2006, zákoníku práce (2024). Zaměstnavatel nesmí zasahovat do soukromí nepřiměřeným způsobem, přičemž ale může přiměřeným způsobem kontrolovat, zda zaměstnanci bez dohody neužívají techniku k osobním potřebám. V kontextu práce z domova by pak mohlo být problémem využívání pracovní doby k osobním účelům a nepřiměřeně dlouhé přestávky na občerstvení a oddech. Jedním ze způsobů, jak by bylo možné kontrolovat připojení bez narušení soukromí, by mohla být náhodná kontrola času napojení na virtuální privátní síť. Připojení na VPN však neovlivňuje přístup na zablokované stránky, na které se zaměstnanci přímo v místě zaměstnání nedostanou. Z hlediska kontroly docházky by mohl být využit i docházkový systém, který společnost aktuálně využívá pro následující účely:

- Zaznamenávání přítomnosti na pracovišti pomocí čipových karet a zařízení, kde lze kromě příchodu a odchodu označit i například přestávky či služební cesty;
- Kontrola z hlediska personalistiky – například naplnění fondu pracovní doby za měsíc;
- Regulace přístupů přes čipové karty;
- Zadávání požadavků na dovolenou.

V rámci využití pro home office by mohla být implementována možnost zadat si krom požadavku na dovolenou i požadavek na práci na dálku. Tyto požadavky musí být schváleny pro propsání do docházky nadřízeným, přičemž nadřízený má oprávnění docházku i upravovat.

Vzhledem k omezení co se týče kontroly, kdy nemůže nadřízený fyzicky přijít k zaměstnanci a zkontrolovat, čemu se věnuje, je pro práci na dálku stěžejní důvěra mezi účastníky. Úkolem manažera je pak **nastavit pravidla tak, aby zde bylo možné v přiměřené míře kontrolovat produktivitu**, například prostřednictvím termínů a zasílání některých dílčích úkolů či reportů. Na místě může být také online schůzka se zaměstnancem. V případě oddělení jako jsou finance by pak kontrola nebyla tak důležitá, jelikož zaměstnankyně mají pevně stanovené, co je náplní jejich práce a co musí během měsíce stihnout. Pokud by některé povinnosti vynechaly, pravděpodobně by tyto skutečnosti byly brzy zjištěny.

### 6.3 Vzdělávání manažerů

Především v obtížných dobách bývá stěžejní způsob vedení zaměstnanců nejen ze strany nejvyššího managementu, ale i toho středního. Z tohoto důvodu autorka shledává jako vhodné vzdělávat manažery v oblasti způsobu vedení.

V souvislosti s krizovou komunikací byla zmiňovaná společnost ICT Pro s. r. o., která nabízí i **kurzy vedení týmu na dálku a kurzy leadershipu**. Kurz vedení týmu na dálku je zaměřen zejména na komunikaci a zpětnou vazbu, leadership, motivaci ale i řešení konfliktů na dálku (ICT Pro s. r. o., 2024a). Druhý kurz leadershipu má pak obdobnou náplň, přičemž se snaží i zvýšit sebevědomí manažerů při vedení a zmiňuje i teorii řízení času a určování pracovních priorit (ICT Pro s. r. o., 2024b). Krom prohloubení dovedností vedení týmu se dá od kurzu očekávat i vzdělání manažerů v oblasti efektivního komunikování motivačních programů, včetně důležitosti vnitřního motivování zaměstnanců.

Pro závod by tedy mohlo být výhodné nejprve vyslat pracovnice HR na školení komunikace a v případě spokojenosti využít nabídky stejné společnosti. Vzhledem k počtu manažerů na střední úrovni, kterých je ve společnosti deset, by bylo výhodné využít možnosti výuky v prostorách klienta, tedy přímo v prostorách závodu. Zároveň by však bylo na uvážení, zda kurz poskytnout všem vedoucím, nebo pouze selektivně.

Pro případ kurzu vedení týmu na dálku by přicházely v úvahu čtyři oddělení – HR, finance, prodej a kvalita – bylo by však vhodné tuto možnost nabídnout i ostatním manažerům pro případ, že by sledovali možnost práce na dálku i na jejich oddělení. Pro kurz leadershipu by pak bylo vhodné kurz nabídnout manažerům, kteří **vedou tým více než 6 lidí**. V takovém případě by se kurz týkal jen šesti manažerů, a to oddělení výroby, údržby, engineeringu, kvality, logistiky, projektového managementu. U oddělení kvality by pak bylo vhodné zvážit, do jaké míry by se mohly kurzy prolínat.

Cena obou kurzů činí 7 200 Kč bez DPH za účastníka, přičemž v ceně je opět i občerstvení a oběd. V případě realizace v místě společnosti ABC by pak bylo vhodné **vyjednat individuální cenu** odvozenou nejen od ceny dopravy školitelů a jejich času, ale i občerstvení, které je součástí ceny kurzu v místě školitele. Celková cena by se tedy mohla pohybovat **kolem 75 tisíc Kč bez DPH**, přičemž školící společnost má zásadu záruky získaných znalostí, která umožňuje si bezplatně zopakovat již absolvovaný kurz (ICT Pro s. r. o., 2024a & 2024b).

#### **6.4 Společenské akce**

V důsledku krize společnost zrušila vánoční večírek i teambuildingové akce pro kancelářské pracovníky. Zaměstnanci v rámci budování teamu jezdili například na paintball či tandemový seskok. Během pandemie pak i vzhledem k vládním nařízením bylo zřejmé, že se akce zruší. S odstupem času se však ukazuje, že **zaměstnanci takové zpestření postrádají**, i přestože si uvědomují, že to přináší společnosti vysoké náklady. Dopad absence společných akcí se přitom s postupem času projevuje, kdy do firmy kvůli vysoké fluktuaci nastupují noví zaměstnanci, kteří se však často znají jen se těmi, s jimiž pravidelně spolupracují, či které mají v blízkosti v kanceláři, což vytváří bariéru.

Dříve bylo pro příležitost vánočního večírku využíváno prostor restaurace, přičemž výhodou této volby je i catering, který často restaurace nabízí. V rámci průzkumu byla oslovena jedna z místních restaurací ohledně nákladů, přičemž bylo zjištěno, že za poskytnutí prostoru peněžitou úplatou nepožadují a jejich restaurace je dostatečná pro kapacitu **až 180 osob**. Restaurace nabízí možnost cateringu prostřednictvím rautů, kdy se cena pohybuje kolem 450 Kč na osobu. Dále byla poskytnuta informace, že v rámci alkoholických a nealkoholických nápojů se celková částka při počtu sta osob pohybuje mezi 30 a 50 tisíci korun.

Na základě informací poskytnutých podnikem byla provedena orientační kalkulace nákladů čistě za občerstvení a prostor bez doprovodného programu, a to v případě optimistického i pesimistického scénáře co se týče útraty za alkohol. Celková částka pak byla navýšena o předpokládanou 5% inflaci (viz Tab. 2).

Tab. 2: *Orientační kalkulace nákladů na prostor a občerstvení vánočního večírku*

Položka	Optimistický scénář					Pesimistický scénář				
	Výdaje na osobu (v Kč)	Náklady na daný počet osob (v Kč)				Výdaje na osobu (v Kč)	Náklady na daný počet osob (v Kč)			
		50	75	100	150		50	75	100	150
Prostor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Raut	450	22 500	33 750	45 000	67 500	450	22 500	33 750	45 000	67 500
Alkohol	300	15 000	22 500	30 000	45 000	500	25 000	37 500	50 000	75 000
Celkem	750	37 500	56 250	75 000	112 500	950	47 500	71 250	95 000	142 500
Zahrnutí inflace 5 %	<b>787,50</b>	39 375	59 063	78 750	118 125	<b>997,50</b>	49 875	74 813	99 750	149 625

Zdroj: osobní komunikace se zaměstnancem restaurace, vlastní zpracování (2024)

V případě účasti 75 osob, což by mělo odpovídat počtu kancelářských zaměstnanců spolu s vedením, by se náklady bez programu pohybovaly kolem 59–75 tisíc Kč. V případě, že by pak chtěla dát možnost zaměstnancům vzít si s sebou doprovod, náklady by se mohly vyšplhat až na 150 tisíc Kč. Kalkulace počítá i s absencí zaměstnanců, kdy by při absenci jedné třetiny kancelářských zaměstnanců byly náklady mezi 40 až 50 tisíci korun.

Mimo zajištění občerstvení a hezkých prostor by bylo vhodné, aby společnost **představila zaměstnancům cíle**, kam se bude dále závod vyvíjet a namotivovala je do dalšího roku. V tomto by bylo vhodné zaměstnance i **stimulovat** například vánočními prémie. Za posouzení by stálo i zavedení **13. platu**, který dle Hospodářské Komory (2023) plánovalo nabízet na konci roku 2023 až 68 % velkých firem a 43 % firem středních.

## Závěr

Závěry této bakalářské práce poskytly poznatky o změnách v motivaci a vedení zaměstnanců v podniku ABC, čímž přispívají k pochopení dopadu pandemie COVID-19 na pracovní prostředí. V rámci hlavního cíle práce zde byly také navrženy doporučení pro zkoumaný podnik na západě Čech.

V první části práce byly ukotveny teoretické základy, na základě kterých byl později popsán motivační systém organizace a proveden výzkum ve formě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci podniku. Ačkoliv z rozhovorů nevyplývaly výrazné změny, byla zde snaha nastínit žádoucí změny, které by mohly být pro firmu přínosem nejen během krizové situace, ale i obecně v prostředí po pandemii.

Během výzkumu byla snaha nejen analyzovat změny, ale také zjistit, které faktory zaměstnance nejvíce motivují a zda se tyto priority měnily v závislosti na aktuální stav v ekonomice a společnosti. Zároveň zde byla snaha posoudit, zda byly podniknuté kroky společnosti adekvátní. Výzkum byl limitován zejména z důvodu vysoké fluktuace a časového odstavu od krize. Limitace se projevila i během snahy popsat motivační systém, jelikož se během a po krizi změnilo zastoupení vedení a HR oddělení.

Z rozhovorů vyplynulo, že by se firma měla zaměřit zejména na stabilní stimulaci prostřednictvím finančních odměn, případně efektivní komunikaci důvodu jejich absence, v čemž by měl pomoci doporučený kurz. Ten byl navrhnout především v souvislosti s zabezpečením jistoty práce pro zaměstnance. Obsahem doporučení bylo dále zavedení home office, školení pro manažery a znovuzavedení firemních akcí. Společnost by měla začít proškolením zaměstnanců a následně se věnovat i zbylým bodům.

Pro pokračující výzkum by mohlo být vhodné analyzovat relevantnost a poskytovanou hodnotu stávajících benefitů.

## Seznam použitých zkratk

Zkratka	Vysvětlení
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GDPR	General Data Protection Regulation (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
HR	Human Resources
VPN	Virtuální Privátní Síť

## Seznam použitých zdrojů

- ABC, s. r. o. (2024a). *Kolektivní smlouva a její přílohy*. Interní dokument podniku ABC se sídlem na Západě Čech.
- ABC, s. r. o. (2024b). *Prezentace představení společnosti*. Interní dokument podniku ABC se sídlem na Západě Čech.
- ABC, s. r. o. (2024c). *Účetní závěrky z let 2017-2021*. Interní dokumenty podniku ABC se sídlem na Západě Čech.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.
- Bednář, V. (2022). *Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech*. Management Press.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., Lukeš, M., Nový, I., Pauknerová, D., & Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Blanchard, K. (2020). *Vedení na vyšší úrovni: Blanchard o leadershipu a o budování velmi úspěšných organizací*. (překlad Tomáš Piňos). Euromedia Group (2019)
- Eger, L., & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkumu* (2. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Faměrová, A. (2023). *Zkušenost s open space kanceláří*. [Seminární práce, Západočeská univerzita v Plzni].
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Hospodářská komora (2023). *13. platy nebo odměny vyplatí skoro 40 % firem. Nejčastěji v pásmu mezi 22 a 46 tisíci Kč*. Dostupné 19.04.2024 z <https://www.komora.cz/blog/tiskove-zpravy/13-platy-nebo-odmeny-vyplati-skoro-40-firem-nejcastěji-v-pasmu-mezí-22-a-46-tisici-kc/>
- ICT Pro s. r. o. (2024a). *Remote management – vedení týmu na dálku (MNGM3)*. Dostupné 16.04.2024 z <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Remote-management-vedeni-tymu-na-dalku--MNGM3.aspx>
- ICT Pro s. r. o. (2024b). *Leadership I. (MNGM1)*. Dostupné 16.04.2024 z <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Leadership-I--MNGM1.aspx>
- IVITERA a.s. (2024). *Krizová komunikace v organizaci*. Dostupné 16.04.2024 z <https://www.skoleni.cz/kurzy/komunikacni-a-prezentacni-dovednosti-id-551201/krizova-komunikace-v-organizaci-id-4152244>
- Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. (2020). *Leadership During Crisis: Lessons and Applications from the COVID-19 Pandemic*. *Gastroenterology*, 159(3), 809-812. <https://doi.org/10.1053/j.gastro.2020.04.076>
- Kislingerová, E., Faltová Leitmanová, I., Novotná, M., Šetek, J., Beran, V., Volek, T., Šmejkal, A., Škodová Parmová, D., Alina, J., Klufová, R., & Skinbiński, A. (2023).



*Cirkulární ekonomie a ekonomika 2: státy, podniky a lidé na cestě do doby postfosilní.*  
Grada Publishing.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5. vyd.).  
Management Press.

McGrath, J., & Bates, B. (2015). *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi.*  
(překlad H. Škapová). Management Press (2013)

Medlíková, O. (2021). *Umění motivace: Návody a tipy pro pracovní i rodinný život.*  
Grada Publishing.

Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3. vyd.). Grada Publishing.

Pališková, M., Legnerová, K., & Strítěský, M. (2021). *Personální řízení: úvod do  
moderní personalistiky.* C.H. Beck.

Pauknerová, D., Jarošová, E., & Lorencová, H. (2016) *Nové trendy v leadershipu:  
koncepce, výzkumy, aplikace.* Management Press

Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*  
(3. vyd.). Grada Publishing.

Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (5. vyd.).  
Grada Publishing.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd.). Grada  
Publishing

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých  
spolupracovníků dostali to nejlepší.* Grada Publishing.

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i. (n.d.). *Pracovní podmínky.* Dostupné  
15.03.2024 z <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-podminky>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce – znění od 1.1.2024. Dostupné z:  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#>

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: *Hmotné a nehmotné formy motivace a stimulace* .....9

Tab. 2: *Orientační kalkulace nákladů na prostor a občerstvení vánočního večírku* .....53

## Seznam obrázků

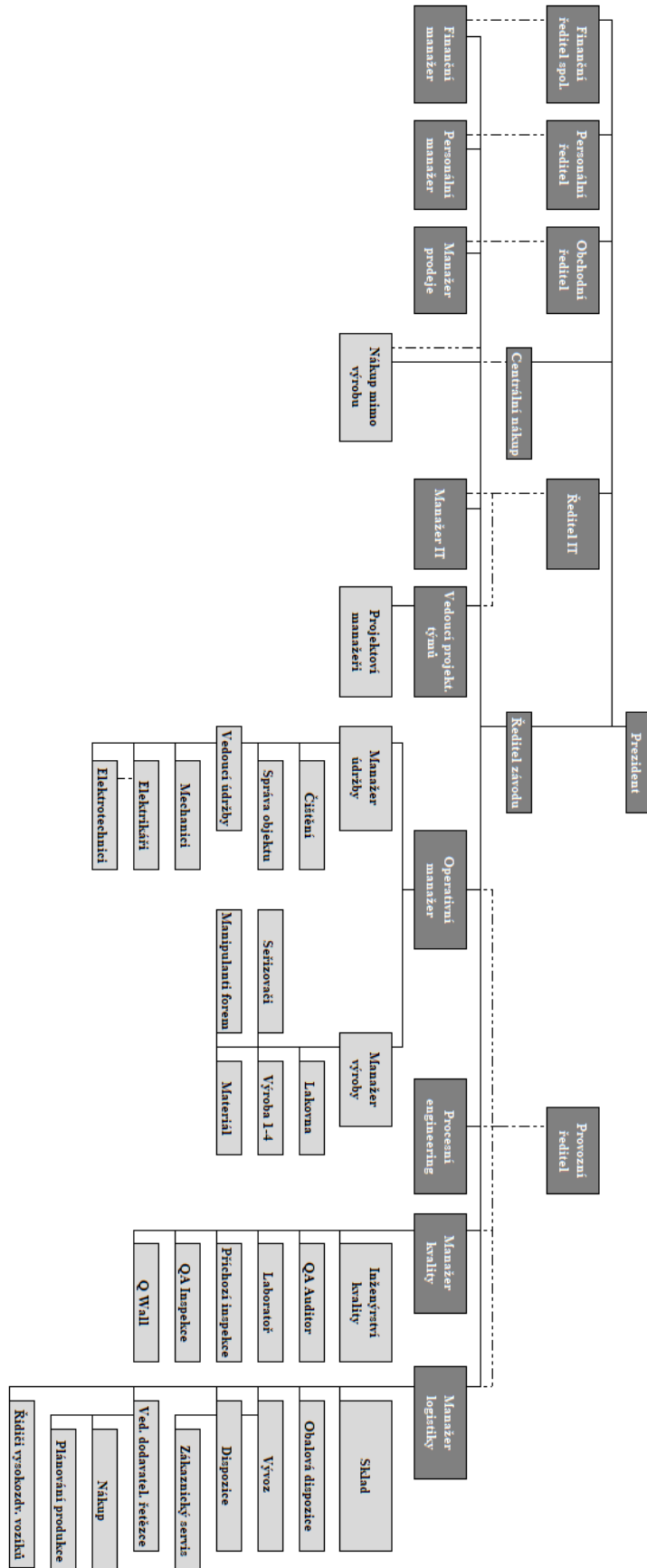
Obr. 1: <i>Maslowova pyramida potřeb</i> .....	11
Obr. 2: <i>Manažerská mřížka</i> .....	18
Obr. 3: <i>Situační vedení, model SLII</i> .....	19
Obr. 4: <i>Změna v preferencích motivačních faktorů</i> .....	47

## **Seznam příloh**

Příloha A: Organigram společnosti

Příloha B: Nastavení práce z domova do kalendáře

Příloha A: Zjednodušený organigram společnosti



Zdroj: interní dokumentace firmy ABC, s. r. o. (2024), vlastní zpracování

## Příloha B: Nastavení práce z domova do kalendáře

### Nastavení

Hledat nastavení

- Účty
- Obecné
- Pošta
- Kalendář**
- Lidé

Zobrazení

Události a pozvánky

Počasi

Události z e-mailu

Sdílené kalendáře

Přizpůsobit akce

Bookings se mnou

**Pracovní doba a místo konání**

### Pracovní doba a místo konání

Zobrazit pracovní místo v mém kalendáři

Získáte přehled o svém týdnu a pomozte ostatním plánovat schůzky, které budou lépe vyhovovat vašemu plánu. Vaše pracovní doba a poloha se můžou v kalendáři skrýt, ale vaši kolegové je budou pořád vidět.

Zobrazit pracovní místo v mém kalendáři

Aktuální časové pásmo plánu práce je (UTC+01:00) Praha, Bratislava, Budapešť, Bělehrad, Lublaň.

Ne  Po  Út  St  Čt  Pá  So

Po	8:00	▼	až	17:00	▼	Vzdáleně	+
Út	8:00	▼	až	17:00	▼	Kancelář	+
St	8:00	▼	až	17:00	▼	Vzdáleně	+
Čt	8:00	▼	až	17:00	▼	Kancelář	+
Pá	8:00	▼	až	17:00	▼	Vzdáleně	+

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

## **Abstrakt**

Faměrová, A. (2024). *Změny ve vedení a motivaci zaměstnanců v důsledku Covid-19*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** motivace, vedení, pandemie, změny

Konkrétní bakalářská práce se zabývá změnami ve vedení a motivaci zaměstnanců v důsledku pandemie COVID-19 s cílem tyto změny analyzovat a zhodnotit. V praktické části je nejprve popsán motivační systém výrobního závodu a následně je zde proveden výzkum prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s cílem zjistit, jak se změnila motivace a vedení ve společnosti v důsledku krize, co zaměstnance nejvíce motivuje, zda se tyto priority během krize změnily a také, zda společnost zareagovala adekvátně. Respondenti byli vybráni záměrným výběrem s apelem na přítomnost ve společnosti během krize. Rozhovory proběhly se zaměstnanci oddělení výroby, engineeringu a IT. V rámci rozhovorů probíhaly oddělené rozhovory s nadřízeným i podřízeným daného oddělení. Výstupem výzkumu byla zejména doporučení v rámci implementace home office a proškolení zaměstnanců. Bylo také zjištěno, že byly pro respondenty důležité v současnosti zrušené firemní akce.

## **Abstract**

Faměrová, A. (2024). *Changes in leadership and employee motivation as a result of Covid-19*. [Bachelor thesis, University of West Bohemia in Pilsen].

**Key words:** employee motivation, leadership, pandemic, changes

This particular bachelor thesis deals with the changes in leadership and employee motivation as a result of the COVID-19 pandemic, with the aim of analysing and evaluating these changes. In the practical part, first the motivational system of the production plant is described and then research is conducted through semi-structured interviews to find out how motivation and leadership in the company changed as a result of the crisis, what motivates employees the most, whether these priorities changed during the crisis and also whether the company responded adequately. Respondents were purposively selected with an appeal to be present in the company during the crisis. Interviews were conducted with employees in the production, engineering and IT departments. The interviews included separate interviews with a supervisor and a subordinate of that department. In particular, the research output included recommendations for home office implementation and employee training. It was also found that currently cancelled company events were important to the respondents.