

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Formy řízení týmu v postcovidové době

Bc. Josef Tvrdík

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Josef Tvrdík

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Hradec Králové

Název práce

Formy řízení týmu v postcovidové době.

Název anglicky

Team management in the post-covid era.

Cíle práce

Cílem práce je definovat změny ve fungování týmů, které nastaly vlivem Covidu.

Prvním vedlejším cílem bude výzkum změn role leadera v této situaci.

Dalším vedlejším cílem bude posuzovat formou kvantitativního výzkumu motivaci zaměstnanců a její proměnu v souvislosti s covidem.

Práce bude sestávat ze dvou částí – teoretické a empirické.

Metodika

Teoretická část bude zpracována na základě nastudování doporučené odborné literatury.

V empirické části bude využito ke sběru dat dotazníkové šetření. Výzkum bude probíhat mezi pracovníky z vybraných tuzemských i zahraničních poboček firmy.

Otázky obsažené v dotazníku budou vycházet z předem formulovaných hypotéz. Získaná data budou následně vhodně interpretována a komentována v přehledné grafické úpravě.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

team management, covid, work life balance, komunikační dovednosti,

Doporučené zdroje informací

- BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- NAVARRO, J. – KARLINS, M. *Jak prokouknout druhé lidi : příručka bývalého experta FBI*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3350-0.
- PECHAČOVÁ, Z. – NATOVOVÁ, L. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE., – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA PSYCHOLOGIE. *Komunikace pro ekonomy : (rozšířené vydání)*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1740-6.
- PROŠKOVÁ, P. – KUBÍČKOVÁ, J. A. – DAŇKOVÁ, M. *Koučování týmu : jak my to vedeme*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4871-9.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Mgr. Eva Bobková

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 9. 6. 2022

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3. 2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní doc. Mgr. Evě Bobkové za její nekonečné otevřené otázky, směřování a trpělivost. Své ženě Kristýně, která se usilovně starala o naše děti, abych měl čas a prostor k napsání této práce. Panu Oliverovi a všem, kteří mi přispěli svým názorem a podporou.

Formy řízení týmu v postcovidové době

Abstrakt

Vedení a práce s týmem se v posledních letech příliš nezměnily. Situace se výrazně změnila až s příchodem pandemie covid-19, která začala na konci roku 2019 a v mnoha organizacích měla značný dopad na vedení a práci s týmem. Pandemie vyvolala celosvětovou krizi a donutila mnoho lidí pracovat z domova, což způsobilo značné změny v pracovních návycích a vedení týmu.

Tato diplomová práce si klade za cíl popsat, jaké změny čelí společnosti, vedoucí týmů a firem v současné době. Bude se zabývat nároky, které jsou na vedoucí pracovníky kladeny a jak se motivace zaměstnanců, jejich vedení a udržení pracovní morálky změnily v době pandemie covid-19. Cílem bude zjistit, co jsme se z této doby naučili.

Pro dosažení tohoto cíle bylo použito dotazníkové šetření, které se zaměřilo na změny ve fungování týmů a na to, jak se změnila role vedoucího pracovníka v souvislosti s pandemií covid-19. Osloveni budou pracovníci společnosti z vybraných tuzemských a zahraničních poboček, aby bylo možné porovnat vliv různých regionů.

Klíčová slova: Team management, covid, work life balance, komunikační dovednosti

Team management in the post-covid era

Abstract

Leadership and forms of teamwork have not changed much in recent years. The situation has only changed significantly with the arrival of the covid-19 pandemic, which began in late 2019 and has had a significant impact on leadership and teamwork in many organisations. The pandemic caused a global crisis and forced many people to work from home, causing significant changes in work habits and team leadership.

This thesis aims to describe the changes that companies, team leaders and businesses are facing today. It looks at the demands that are put on leaders and how employee motivation, leadership and maintaining work ethic have changed during the covid-19 pandemic. The aim is to find out what we have learned from these troubled times.

In order to achieve the goal of this theses, a questionnaire survey was used to focus on changes in the operation of teams and how the role of the manager has changed in the context of the covid-19 pandemic. Company employees from selected domestic and international branches were contacted to compare the impact on different regions.

Keywords: team management, covid, work life balance, communication skills

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Tým	12
3.2 Vedení lidí.....	16
3.2.1 Vedoucí pracovník.....	17
3.2.2 Úrovně managementu.....	18
3.2.3 Formy vedení	23
3.2.4 Soft skills	27
3.3 Motivace.....	28
3.3.1 Hlavní teorie motivace.....	28
3.3.2 Motivační mechanismus	30
3.3.3 Motivace vs. stimulace	30
3.3.4 Demotivace	31
3.4 Asertivita.....	32
3.5 Networking.....	34
3.6 Time management.....	35
4 Vlastní práce	39
4.1 Charakteristika vybrané společnosti	39
4.2 O společnosti ALD.....	39
4.3 Kvantitativní výzkum.....	40
4.4 Dotazníkové šetření.....	41
4.4.1 Změny ve fungování týmu.....	41
4.4.1.1 Otázky na vedoucí pracovníky / manažery	43
4.4.1.2 Otázky na pracovníky bez přímých podřízených	54
4.4.2 Výzkum změn role leadera v této situaci.....	66
4.4.3 Motivace zaměstnanců.....	73
4.4.4 Volitelné odpovědi.....	80
5 Výsledky a diskuse	81
5.1 Výsledky vlastní práce	81
5.1.1 Genderové rozdíly.....	83
5.1.2 Práce na dálku.....	84
5.2 Výsledky dotazníkového šetření	85

6 Závěr	86
7 Seznam použitých zdrojů	88
7.1 Internetové zdroje.....	89
8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	90
8.1 Seznam obrázků	90
9 Přílohy	92

1 Úvod

Prosinec roku 2019 přinesl něco, na co svět nebyl připravený. Globální zdravotní pandemii, která měla a stále má vliv na fungování jak pracovního, tak i osobního života. Důsledky této pandemie lze pocítit na každém kroku.

Od poslední finanční krize (2008–2009) fungovaly svět a globální ekonomika na plné obrátky. Každý rok ekonomika sílila, zvedala se spotřeba domácností, úspory a celkově životní úroveň. Trh firem se očistil o nezdravé podniky, a ty co zůstaly, se vracely do černých čísel. Globální dodavatelské řetězce fungovaly, společnosti se vrátily k osvědčeným modelům řízení. Cestovat nebyl problém. Práce na dálku byla výsadou „volnonožců“ (freelancerů – OSVČ), především z oboru kreativních povolání a HR benefit, který se pomalu rozvíjel, ale čerpání nebylo nárokové, spíše jen papírové. Nebylo třeba změn, vše fungovalo dobře.

S nástupem pandemie se všechno náhle uzavřelo a zaměstnavatelé se museli rychle přizpůsobit nové situaci, přesunout své zaměstnance na práci z domova, zrušit cestování a osobní setkávání. To přineslo novou výzvu pro vedoucí pracovníky, kteří se museli naučit vést své týmy bez možnosti být s nimi v kanceláři, motivovat je a zajistit plnění úkolů. Zaměstnanci se museli přizpůsobit práci z domova a zvládat nový tlak, který s sebou tato situace přinesla. Skloubit osobní a pracovní život se stal velkou výzvou, zejména když se práce odehrávala v obývacím pokoji, což si mnozí z nich předtím nedovedli ani představit.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je definovat změny ve fungování týmu, které nastaly vlivem covidu. Prvním vedlejším cílem bude výzkum změn role leadera v této situaci. Dalším vedlejším cílem bude posuzovat formou kvantitativního výzkumu motivaci zaměstnanců a její proměnu v souvislosti s covidem.

2.2 Metodika

Diplomová práce se bude skládat ze dvou hlavních částí – teoretické a empirické.

Teoretická část bude zpracována na základě nastudování doporučené odborné literatury.

V empirické části bude využito ke sběru dat dotazníkové šetření. Výzkum bude probíhat mezi pracovníky z vybraných tuzemských a zahraničních poboček firmy z holdingu Grupo Catalana Occidente. Společnost je zastoupena ve více než padesáti zemích a zaměstnává přes tři tisíce lidí na různých kontinentech. Předmětem podnikání je pojištění pohledávek. Operační struktura této nadnárodní společnosti je organizována tak, aby byla maximálně efektivní, zamezovalo se regulačním složitostem, které jsou charakteristické pro různé legislativní rámce ve světě.

Otázky obsažené v dotazníku budou vycházet z předem formulovaných hypotéz. Získaná data budou následně vhodně interpretována a komentována v přehledné grafické úpravě.

3 Teoretická východiska

3.1 Tým

Člověk je tvor společenský. To tvrdil již Aristoteles a v pracovním životě tomu není jinak. Pracovní tým je skupina lidí s různými odbornými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, kteří spolupracují na určitém projektu nebo úkolu. Tým může být složen z různých typů pracovníků, jako jsou například vývojáři, návrháři, projektoví manažeři, analytici atd. (Bednář, 2013)

Cílem pracovního týmu je spolupracovat a dosáhnout společného cíle. Týmy se často používají v oblasti podnikání, vzdělávání, zdravotnictví a v dalších oborech. Členové týmu se obvykle pravidelně setkávají, aby diskutovali o svém pokroku, řešili problémy a plánovali další kroky.

Úspěch pracovního týmu závisí na mnoha faktorech, včetně vzájemné komunikace, spolupráce, motivace, rovnováhy v rozdělení práce a efektivního řízení projektu. (Prošková, 2014)

Základní rozdělení týmů

- **Tým – Jednotlivci**, kteří jsou dohromady seskupeni za účelem plnění společného cíle, často pravidelně opakujících se úkolů. Tým je složen z různých typů pracovníků tak, aby byly pokryty všechny oblasti, které úkol pro své splnění vyžaduje. Tým začíná spolupracovat. Výsledek práce určuje celková práce jednotlivých členů.
- **Tým – Pracovní skupina**, která vznikla za účelem vyřešení konkrétního problému. Každý člen týmu pracuje pouze na své části úkolu řešení daného problému, je zodpovědný pouze za svou část. V pracovní skupině jde hlavně o individuální práci a všichni kooperují se všemi.

Týmové role

Každý člen týmu má svou roli a odpovědnosti, které jsou často definovány na základě jeho odborných znalostí a dovedností. Záleží především na složitosti úkolu a na personálních možnostech dané firmy. (Prukner, 2019)

Základní rozdělení rolí podle Meredith Belbin

Meredith Belbin je britský psycholog, který se zabývá týmovou prací. Vytvořil klasifikaci rolí v týmu, která se skládá ze tří kategorií: akční role, sociální role a mentální role. Každá z těchto kategorií obsahuje několik rolí, které jsou nezbytné pro úspěšné fungování týmu.

Zde je základní rozdělení rolí podle Meredith Belbin: (Bednář, 2013)

1. Akční role:

- Tvůrce (Plant) - kreativní a myšlenkově nezávislý jedinec, který dokáže přinést nové a neotřelé nápady
- Podnikatel (Resource Investigator) - kontaktuje lidi mimo tým a shání pro tým potřebné zdroje a informace
- Realizátor (Implementer) - praktický jedinec, který se dokáže chopit realizace a zajištění plnění úkolů

2. Sociální role:

- Koordinátor (Coordinator) - zodpovědný za směřování týmu, koordinuje jednotlivé úkoly a rozhoduje o přerozdělení zdrojů
- Týmový hráč (Teamworker) - vstřícný, komunikativní a spolupracující člen týmu, který má schopnost uklidňovat napětí a vyřešit konflikty
- Kompromisář (Compromiser) - schopný najít řešení, které vyhovuje všem členům týmu

3. Mentální role:

- Odborník (Specialist) - jedinec s hlubokými znalostmi v určité oblasti, který poskytuje odborné rady
- Hodnotitel (Monitor Evaluator) - analyticky zaměřený jedinec, který poskytuje nezaujatý pohled na věc
- Realista (Completer Finisher) - perfekcionista, který dbá na detaily a dokáže zajistit dokončení úkolů včas.

Typů chování, do kterých se lidé zapojují, je nekonečně mnoho. Škála užitečného chování, které účinně přispívá k výkonnosti týmu, je však omezená. Tato chování jsou seskupena do určitého počtu příbuzných skupin, pro které se používá termín "týmová role".

Komunikace v týmu

Komunikace v pracovním týmu je klíčovým faktorem pro úspěšné fungování týmu a pro dosažení jeho cílů. Komunikace umožňuje jednotlivým členům týmu sdílet informace, nápady a zkušenosti, vytvářet porozumění, spolupráci a vytvářet silné pracovní vztahy. Komunikace probíhá prostřednictvím oficiálních schůzek, e-mailem, telefonickými hovory, online konverzacemi a dalšími způsoby. (Lahnerová, 2012)

Zlepšení komunikace v týmu

- **Strategie** – tým by měl mít jasnou strategii, která stanovuje, jakými způsoby budou členové týmu komunikovat. Jaké komunikační kanály a nástroje budou používat.
- **Porady** – pravidelné porady jsou skvělým způsobem, jak udržovat komunikaci v týmu aktivní.
- **Informovanost** – každý člen týmu by měl mít přístup ke všem informacím, které potřebuje pro svou práci. To zahrnuje sdílení dokumentů, zpráv a dalších materiálů prostřednictvím společného úložiště, nebo projektového řízení.
- **Změny** – všichni by měli být řádně informováni o změnách v plánech, cílech a úkolech. To pomáhá udržet všechny členy týmu na stejné stránce a eliminuje riziko zbytečných chyb.
- **Přátelské prostředí** – otevřené a přátelské prostředí v týmu pomáhá lidem snadněji komunikovat. Každý člen týmu se může vyjádřit a každý názor by měl být vítán.

Konflikty v týmu

Je zcela běžné, že v každé skupině dochází ke konfliktům. Konflikt je přirozená věc a občas může mít i pozitivní dopad (Např. „vyčistění vzduchu“, nebo ujasnění rolí). K základním typům konfliktů v týmu řadíme: (Mikuláščík, 2015)

1. Konflikt osobností: Tento typ konfliktu je často způsoben osobním nedorozuměním mezi členy týmu. Tento konflikt může být způsoben různými osobnostními rysy, jako je například přílišná přísnost nebo nesouhlas s jinými nápady.

2. Konflikt zájmů: Tento typ konfliktu vzniká, když jednotliví členové týmu mají různé cíle a zájmy, které si navzájem odporují. Toto je často způsobeno konkurenčním prostředím, ve kterém tým pracuje.

3. Konflikt zkušeností: Tento druh konfliktu může vzniknout, když členové týmu mají různé úrovně zkušeností nebo odbornosti. Tento typ konfliktu může vést k nedorozuměním mezi členy týmu, protože každá strana může mít různý pohled na problém.

4. Konflikt ovládnutí: Tento typ konfliktu vzniká, když se jeden člen týmu snaží ovládat ostatní členy a nedovolí jim, aby měli vliv na proces rozhodování nebo na závěry.

5. Konflikt osobního času: Tento typ konfliktu se často vyskytuje, když členové týmu mají různé pracovní rytmy a neshodují se v tom, kdy je vhodné pracovat na projektu.

Nástrahy spolupráce v týmu

Je třeba si dát pozor na některé sociální aspekty lidského chování, které mohou mít negativní vliv na spolupráci, kvalitu odevzdané práce, motivaci a atmosféru v týmu. Jde především o:

- Difuze

- „Efekt přihlížejícího“

- difuze zodpovědnosti je sociální jev, který se vyskytuje, když je hlavní odpovědnost za nějakou situaci rozdělena mezi mnoho lidí. Výsledkem je, že žádný z nich se necítí dostatečně odpovědný za výsledek. Difuze zodpovědnosti může vést k tomu, že se lidé zbavují zodpovědnosti a nedělají nic, aby situaci napravili.

- Polarizace

- polarizace je jev ve skupině, kdy se její členové rozdělí do dvou táborů, které se podporují a bojují jeden proti druhému. První skupina je silně pro a druhá skupina je silně proti. Toto může vést k hádkám a nedorozuměním, a může také zabránit skupině v dosahování jejích cílů. Polarizace ve skupině může být vyvolána různými faktory, jako jsou odlišné pohledy na problémy, konfliktní osobnosti nebo konfliktní zájmy.

- Skupinové myšlení

-negativní vliv skupinového myšlení při práci ve skupině může zahrnovat: tendence ke konformitě, když se členové skupiny snaží přizpůsobit očekáváním ostatních; zaostření na úzké zaměření, které může vést k nedostatku inovací; a blokování kreativity, když se lidé bojí představovat své nápady do skupiny. To může vést k tomu, že skupina se uzavírá do sebe a nepřipouští nové nápady. Také může vést k tomu, že se skupina soustředí na jedinou metodu řešení problému, zatímco přínosy alternativních přístupů jsou ignorovány.

- Sociální zahalení – „free riding“

-hodnocena je celá skupina, ne každý jednotlivec individuálně za svůj vlastní výkon. Negativní vliv sociálního zahalení při práci ve skupině je, že to může omezovat kreativitu, potlačovat spolupráci mezi členy skupiny a bránit ve vytváření účinných strategií. Pokud je skupina obklopena sociálním zahalením, členové se mohou stydět za své nápady a být zdráhaví zapojit se do diskuse. To může vést k tomu, že skupina nemůže dosáhnout svých cílů a nemůže dosáhnout svého potenciálu. Sociální zahalení může také vést k tomu, že se členové skupiny bojí vyjádřit svou autentickou osobnost a způsobit, že se nebudou cítit jako součást skupiny.

3.2 Vedení lidí

Vedení lidí je proces, při kterém jednotlivec určuje směr, kterým by se měla skupina lidí vydat a metody, kterými toho docílí. (Blažek, 2014)

Interpretace termínu "vedení lidí" v manažerské literatuře není jednotná. Na jedné straně se vedení chápe jako jedna z funkčních rolí manažera, která zahrnuje přesvědčování a aktivaci pracovníků vedoucím pracovníkem, aby splnili stanovené cíle a úkoly. Na druhé straně je vedení lidí definováno jako odlišné od klasických řídicích praktik. Tato definice zdůrazňuje dlouhodobou vizi a aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení. Například John Kotter definuje vedení jako proces, který spojuje lidi v rámci budoucí vize a motivuje je k dosažení této vize navzdory překážkám. Kotter dále rozlišuje tradiční řízení založené na plánování, organizování, výběru pracovníků a kontrole výsledků od přístupů vedení, které se soustředí

na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí a jejich motivaci a inspiraci ke změnám a dosažení dlouhodobých potřeb organizace. (Kotter, 2012)

V počátcích moderního managementu bylo vztahem vedoucích pracovníků k podřízeným kladena důraz na striktní definování úkolů a precizní popisy pracovních činností, s důrazem na disciplínu a kontrolu výsledků. Od pracovníků se neočekávalo, aby byli aktivní a tvořiví, ale pouze aby plnili stanovené úkoly. Nicméně s rostoucí kvalifikací pracovníků se ukázalo, že nevyužití jejich intelektuálního potenciálu pro rozvoj firmy je zbytečné a neefektivní. Vedení lidí dnes zahrnuje motivování pracovníků k podnikatelskému duchu a podněcování k tvořivosti a aktivitě, což vyžaduje změnu postojů vedoucích i řízených pracovníků k práci. V současnosti se náplň funkce vedení lidí rozšiřuje o další kritéria, která manažeři musí plnit. Kromě zabezpečení splnění pracovních úkolů se klade důraz na kvalitu výsledků, dodržování termínů, hospodárnost, bezpečnost práce a ochranu prostředí. Orientace pouze na klasické motivace založené na výkonových normách a úkolové mzdě je považována za jednostrannou. Kromě toho musí vedoucí pracovníci aktivizovat, iniciovat a motivovat výkonné pracovníky ke zlepšování různých oblastí (např. kvality). Dále je nutné se zaměřit na rozvoj pracovníků, udržování a zvyšování kvalifikace a dobrých mezilidských vztahů na pracovištích. (Prukner, 2019)

V současné době se objevuje mnoho nových přístupů k vedení, které se vyznačují posílením demokratických prvků a snahou o větší samostatnost a angažovanost výkonných pracovníků. Tento trend mění i postavení vedoucího pracovníka, na kterého se kladou nové nároky. Vedoucí pracovník musí být nejen dobrým manažerem, ale také se stát vůdcem a prosazovat se prostřednictvím sdílené vize. Vedení se stále více posiluje prostřednictvím koučování, zmocňování, týmové práce a přesunu rozhodování na nižší, často až výkonné stupně. (Prošková, 2014)

3.2.1 Vedoucí pracovník

Vznik pozice vedoucího pracovníka souvisí s rozvojem průmyslové revoluce v 19. století a s nárůstem složitosti a rozsahu firem. S růstem velikosti firem se zvyšovala potřeba koordinace a řízení práce většího množství pracovníků a specializovaných úkolů. Vedoucí pracovník se tak stal osobou zodpovědnou za plánování koordinaci, organizaci a řízení práce v rámci společnosti. První vedoucí pracovníci byli často majiteli podniků, kteří zároveň řídili i výrobu a pracovníky. Postupně i strategické rozhodování v rámci společnosti.

V dnešní době jsou vedoucí pracovníci pokládáni za jeden z klíčových faktorů, který pomáhá dané organizaci k prosperitě a úspěchu. Vedoucí pracovníci vykonávají různé, jim svěřené manažerské funkce. Manažer je vedoucí pracovník, který svými kompetencemi aktivně řídící činnosti, pro které je vybaven. Úkolem vedoucího pracovníka je řízení a kontrola jemu svěřených pracovníků za využití jejich kapacitních zdrojů. (Prukner, 2019)

3.2.2 Úrovně managementu

Existují tři základní úrovně managementu:

1. **TOP management** – tuto úroveň tvoří výkonný ředitel, generální ředitel a další členové vedení organizace. Na této úrovni se řídí strategickým plánováním, stanovováním cílů, vedením politik a vývojem dlouhodobých plánů pro organizaci.
2. **Střední management** – tuto úroveň tvoří manažeři a vedoucí pracovníci, kteří jsou odpovědní za realizaci strategických plánů a překládání cílů stanovených výše do konkrétních kroků a úkolů pro nižší úroveň managementu. Na této úrovni se věnují také plánování, organizaci, vedení a kontrolou provádění operací.
3. **Nižší management** – tuto úroveň tvoří přímí nadřízení zaměstnanců, jako jsou vedoucí oddělení nebo týmoví vedoucí. Na této úrovni se plánuje, organizuje, vede a kontroluje každodenní práce zaměstnanců a zajišťuje se tak efektivní výkon úkolů.

Každá úroveň managementu má své specifické role a zodpovědnosti v rámci organizace a spolupracuje s ostatními úrovněmi k dosažení cílů a úspěchu organizace jako celku. (Blažek, 2014)

Předpoklady k manažerské práci – autorita manažera

Pro úspěšné vykonávání manažerské funkce je nezbytné splnit určité předpoklady, které umožní realizaci řídící činnosti na dané úrovni. Autorita manažera se skládá z různých předpokladů, které mohou být buď vrozené, nebo získané. K analýze autority manažera se dá použít rozlišení na formální a neformální autoritu. Formální autorita souvisí s pozicí, do které byl manažer ustanoven. Na druhé straně neformální autorita vychází ze schopností, dovedností a vlastností, které vedoucí pracovník má a díky nimž získává respekt podřízených. Neformální autorita se skládá z odborné kompetence, morálních hodnot, jako

jsou schopnost stanovit pravidla a dodržovat je, charisma manažera, verbální a neverbální komunikace a vyvážený vztah mezi výkonem a vztahy v týmu. (Mikuláščík, 2015)

Čtyři základní modality autority manažera jsou:

1. formální (mocenská)
2. morální
3. odborná
4. charismatická

Tyto čtyři modality tvoří nezbytné předpoklady pro výkon manažerské funkce. Žádná z těchto modalit není samostatně nejvýznamnější, neboť všechny jsou důležité a vzájemně se doplňují. Pro úspěšné vykonávání manažerského úkolu je tedy potřeba mít vyvážený souhrn všech čtyř modalit autority. Každý manažer by měl provést sebe diagnostiku, aby zjistil, ve kterých modalitách je silný a v kterých má rezervy, a následně definovat způsob, jak odstranit tyto nedostatky, aby posílil svou autoritu.

Prostředí pro subjekt a objekt řízení

Prostředí pro subjekt a objekt řízení představuje souhrn faktorů a podmínek, které ovlivňují realizaci řídicí činnosti. Toto prostředí může být vnější nebo vnitřní. (Blažek 2014)

Vnější prostředí zahrnuje faktory, které jsou mimo kontrolu subjektu řízení, a přesto ovlivňují jeho činnost. Mezi tyto faktory patří například konkurence na trhu, změny v zákonech a regulacích, změny v trendech nebo makroekonomické vlivy.

Vnitřní prostředí ovlivňuje činnost subjektu řízení a je tvořeno faktory, které jsou pod jeho kontrolou. Mezi tyto faktory patří organizační kultura, organizační struktura, personální politika, vnitřní procesy a systémy a technické vybavení. (Blažek 2014)

Oba typy prostředí mají zásadní vliv na úspěšnost řízení. Manažeři musí být schopni analyzovat a posuzovat rizika a příležitosti, které vnější prostředí přináší, a adekvátně na ně reagovat. Vnitřní prostředí mohou manažeři ovlivňovat svými rozhodnutími a politikami a musí zajistit, aby bylo přizpůsobeno vnějším podmínkám a cílům organizace.

Prostředí "pěti I" se skládá z informací, inteligence, integrace, inovace a inspirace. Toto prostředí ovlivňuje a bude ovlivňovat způsob, jakým manažeři plní své role a řídí své organizace.

- Informace – informace jsou klíčové pro manažery při plánování, rozhodování a řízení organizace. Manažeři musí být schopni získat, zpracovat a použít informace k dosažení strategických cílů a úkolů organizace.
- Inteligence – inteligence je schopnost porozumět složitým a proměnlivým situacím a efektivně na ně reagovat. Manažeři musí být schopni použít svou inteligenci k rychlému rozhodování a řízení v době nejistoty a nejasnosti.
- Integrace – integrace je schopnost propojovat a spojovat různé části organizace a řešit problémy napříč funkcemi a odděleními. Manažeři musí být schopni propojit strategické cíle organizace s konkrétními úkoly a plány oddělení a týmů.
- Inovace – inovace je schopnost přicházet s novými nápady a přizpůsobovat se rychle se měnícím podmínkám. Manažeři musí podporovat inovativní myšlení a kreativitu svých týmů a organizace.
- Inspirace – inspirace je schopnost motivovat a vést týmy k dosažení společných cílů a úkolů. Manažeři musí být schopni inspirovat své týmy k dosažení vynikajících výsledků a podporovat pozitivní pracovní kulturu.

V prostředí "pěti I" musí manažeři být schopni přizpůsobit své role a funkce těmto pěti oblastem a efektivně je integrovat do svého řízení organizace. Musí být schopni zvládat rychle se měnící podmínky a přizpůsobovat se novým technologiím a procesům. Zároveň musí být schopni inspirovat své týmy a podporovat inovativní myšlení, aby organizace byla úspěšná a udržitelná v dlouhodobém horizontu. (Prukner, 2019)

Kompetence subjektů řízení

Kompetence subjektů řízení se týkají schopností, znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro úspěšné plnění rolí a funkcí řízení. Tyto kompetence se mohou lišit v závislosti na úrovni a oblasti řízení, ale některé základní kompetence jsou nezbytné pro všechny subjekty řízení. Mezi nejdůležitější kompetence patří:

1. Strategické myšlení a plánování – subjekty řízení musí být schopni vytvářet a implementovat strategie a plány, které jsou v souladu s cíli a vizí organizace.
2. Komunikace a vztahy – subjekty řízení musí být schopni efektivně komunikovat s interními a externími zainteresovanými stranami a budovat silné vztahy s klíčovými partnery.

3. Vedení a motivace týmu – subjekty řízení musí být schopni vést a motivovat týmy k dosažení společných cílů a úkolů.
4. Finanční řízení a kontrola – subjekty řízení musí být schopni řídit finanční zdroje organizace a zajistit kontrolu nad výdaji a příjmy.
5. Řízení rizik a změn – subjekty řízení musí být schopni identifikovat, analyzovat a řídit rizika a změny v organizaci.
6. Technické a odborné znalosti – v závislosti na oblasti řízení mohou být nezbytné specifické technické a odborné znalosti, jako například v oblasti marketingu, IT, lidských zdrojů nebo práva.
7. Etické a sociální odpovědnost – subjekty řízení musí být schopni rozpoznat a řešit etické a sociální otázky, které se mohou vyskytnout v řízení organizace.

Tyto kompetence jsou klíčové pro úspěšné plnění rolí a funkcí řízení a subjekty řízení by měli mít kontinuální zájem o rozvíjení a zdokonalování svých schopností a dovedností.

Management zahrnuje prvky vědy, umění a životní vyspělosti. Vedoucí pracovník musí mít znalosti a teoretické vzdělání, aby mohl úspěšně plnit své funkce a role v organizaci. Tyto znalosti a dovednosti mohou být získány jak v rámci vzdělávacího systému, tak i v praxi, například při řízení projektů a týmů. (Blažek, 2014)

Ale pouhé znalosti nejsou dostatečné, aby se stal vedoucí pracovník úspěšným manažerem. Vedoucí pracovník musí být schopen tyto znalosti aplikovat v praxi a přizpůsobit je specifickým podmínkám a potřebám organizace. To vyžaduje určitou dávku talentu, kreativity a umění. Schopnost inovovat a řešit problémy kreativně jsou klíčové pro úspěšné řízení a rozvoj organizace.

Životní vyspělost může hrát také důležitou roli v úspěšném řízení organizace. Zralost osobnosti, která se získává zkušenostmi a věkem, může pomoci vedoucímu pracovníkovi v rozhodování, řešení problémů a komunikaci s lidmi. Vedoucí pracovník by měl být schopen sebereflexe, otevřenosti novým zkušenostem a schopnosti se učit z chyb a úspěchů.

Celkově lze tedy říci, že úspěšné řízení organizace vyžaduje kombinaci vědomostí, talentu, kreativity, zkušeností a životní vyspělosti.

Získání kompetencí není pouze o studiu, výcviku a výchově, ale zahrnuje také talent a motivaci. Talent může být základem pro získání určitých kompetencí, ale bez motivace a podpory okolí nemusí být rozvinut a využit naplno.

Podpora okolí může hrát důležitou roli v rozvoji kompetencí. Například mentoring nebo spolupráce s kolegy může pomoci překonat překážky a zlepšit dovednosti a schopnosti v konkrétní oblasti. Motivace je také důležitá, protože pokud člověk nemá zájem a není motivován k rozvoji určitých kompetencí, může být těžké dosáhnout určitých cílů.

Nicméně, i když člověk nemá přirozený talent nebo podporu okolí, může stále získat kompetence pomocí pravidelného tréninku, výcviku a studia. Je to podobné jako u sportu, hudby nebo umění – někteří jedinci mohou mít přirozený talent, ale bez pravidelného tréninku a praxe nedosáhnou svého plného potenciálu. Získání kompetencí také zahrnuje ochotu učit se a neustále se zdokonalovat, protože vývoj technologií a nových postupů vyžaduje průběžné vzdělávání a adaptaci. (Mikuláščík, 2014)

Osobní vlastnosti manažera

Dalšími důležitými osobními vlastnostmi manažera jsou například:

- komunikační schopnosti – umění sdělovat informace, naslouchat, vyjednávat a řešit konflikty
- kreativita – schopnost vytvářet nové nápady a inovovat
- flexibilita – schopnost přizpůsobit se různým situacím a lidem
- empatie – schopnost vcítit se do situace a pocitů druhých
- organizační schopnosti – schopnost plánovat, koordinovat a řídit práci a zdroje
- etika – schopnost jednat spravedlivě a v souladu s morálními a etickými normami
- ambice – touha uspět a dosáhnout vysokých cílů.

Všechny tyto vlastnosti jsou důležité pro úspěšné řízení organizace a mohou být rozvíjeny a zdokonalovány v průběhu manažerské kariéry.

Role manažera

Manažer a vedoucí pracovník nejsou totožné pojmy. Manažer může mít na starosti i vedení lidí, ale ne vždy je to nutné, a ne všechny role manažera jsou spojené s vedením týmu. Vedoucí pracovník může mít na starosti určitou oblast činnosti nebo projektu, ale nemusí být zodpovědný za celkové řízení organizace. Vůdčí schopnosti mohou být pro úspěch v

různých typech pracovních skupin velmi důležité, bez ohledu na to, zda jde o formální nebo neformální struktury. (Mikuláščík, 2014)

K základním rolím manažera patří následující:

- **Prediktivní role** – schopnost předvídat pozitivní a negativní vývoj.
- **Analytická role** – analýza rozhodovacích procesů, jevů a věcí.
- **Plánovací role** – komplexní plánování všech činností.
- **Realizační role** – uplatňování potřeb, cílů a úkolů podle požadavků situace a jejího vývoje.
- **Role nositele zdrojů** – informace a agenda o zdrojích, spolupráce s ostatními subjekty.
- **Role komunikátora** – vnitřní a vnější vztahy, jejich upevňování a rozvoj mezi lidmi, vytváření důvěry, pochopení a porozumění, kultivace osobnosti, pomoc při řešení osobních problémů, předcházení konfliktům, náročnost k sobě i druhým, vystupování a řečnické dovednosti.
- **Role řešitele problémů** – pochopení příčin problému, jejich řešení.
- **Role koordinátora** – pochopení a zvládnutí procesů, souvislostí a vztahů, komunikace, systémový a systematický přístup - role tvůrce a vedoucího týmu - technika budování, rozvoje a vedení týmů, využití potenciálu lidí, vztahy v týmu, motivace, hodnocení apod.
- **Role výkonného vedoucího** – plnění manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení lidí a kontrola).

3.2.3 Formy vedení

Formy vedení – způsob vedení, kdy druhým dáváme prostor k vyjádření a rozhodujeme společně. Formu vedení musíme měnit a přizpůsobit se dané konkrétní situaci. Je určována na základě osobních vlastností, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace. (Blažek, 2014)

Musíme však posoudit následující kritéria.

1. Zda vedoucí pracovník chce vtahovat do hry i další zúčastněné osoby a zda jim chce dát více prostoru pro sdělení jejich názorů.

2. Do čeho všeho chce vedoucí pracovník zasahovat a mít na vše vliv. Být ve svém působení aktivní.
3. Zda je situace naléhavá a vyžaduje rychlé rozhodnutí, nebo je čas na diskuzi a vyjednávání.
4. Když jsou podřízení málo zkušení, potřebují více direktivního stylu vedení, zatímco zkušení zaměstnanci mohou mít raději participativní styl.
5. Zohlednění kulturních rozdílů, které mohou ovlivnit preferovanou formu vedení.
6. Zda jsou podřízení motivovaní a angažovaní, nebo se vyskytují problémy s jejich výkonem a motivací, které vyžadují jiný přístup.

Každá situace může vyžadovat jinou formu vedení. Proto je důležité, aby vedoucí pracovník byl schopen se přizpůsobit a vybírat vhodnou formu vedení, která je pro danou situaci nejefektivnější. Vedoucí by měl být schopen kombinovat různé formy vedení podle potřeby, aby dosáhl co nejlepších výsledků a udržel dobré vztahy s podřízenými.

Rozdělení stylů vedení:

- **Direktivní styl vedení**

Direktivní styl vedení je forma vedení, kdy vedoucí pracovník určuje směr a cíle, stanovuje pravidla a očekávání a určuje, jakým způsobem mají být úkoly vykonávány. Vedoucí pracovník v tomto případě přebírá vedení a kontrolu nad situací a očekává, že podřízení mu budou následovat jeho pokyny a instrukce. Tento styl vedení se často využívá v situacích, kdy musí být rychle a efektivně dosaženo cílů, kdy je potřeba zajistit bezpečnost nebo když se nacházíme v krizové situaci. Vedoucí pracovník v tomto stylu musí být schopen jasně definovat cíle a očekávání, dávat jasné a konkrétní instrukce a být schopen rychle reagovat na změny a situace. Direktivní styl vedení však může také vést k nízké motivaci podřízených, kteří nemají možnost přispět svými nápady a myšlenkami. Může také bránit rozvoji kreativity a inovace v organizaci a vést k vytváření nezdravé pracovní atmosféry.

Demokratický styl vedení

Demokratický styl vedení se zaměřuje na zapojení podřízených do procesu rozhodování a řízení. Vedoucí pracovník se snaží vytvořit prostředí, ve kterém se podřízení cítí respektováni a slyšeni. V této formě vedení jsou důležité následující prvky:

- **Participace:** Vedoucí pracovník aktivně zapojuje své podřízené do procesu rozhodování a řízení. Důležitou roli hrají diskuse, brainstorming a spolupráce mezi vedoucím a podřízenými.
- **Otevřená komunikace:** Vedoucí pracovník vytváří otevřenou a důvěrnou komunikační kulturu, kde se podřízení mohou svobodně vyjadřovat své názory a nápady.
- **Vedení pomocí vysvětlování:** Vedoucí pracovník neustále vysvětluje svá rozhodnutí, úkoly a cíle, aby se podřízení lépe orientovali a chápali smysl své práce.
- **Delegování odpovědnosti:** Vedoucí pracovník deleguje odpovědnost a pravomoci na podřízené a umožňuje jim samostatně rozhodovat.
- **Podpora rozvoje:** Vedoucí pracovník podporuje rozvoj svých podřízených a pomáhá jim zlepšovat své dovednosti a schopnosti.

V demokratickém stylu vedení jsou výhodou motivace a zapojení podřízených do procesu rozhodování, což vede ke zlepšení týmové spolupráce a kreativního myšlení. Nicméně, tento styl vedení může být náročný na čas a náročný na proces rozhodování, a také vyžaduje, aby vedoucí pracovník měl důvěru ve své podřízené a v jejich schopnosti rozhodovat. (Prošková, 2014)

Liberální styl – nepřijímat odpovědnost

Také nazývaný laissez-faire styl, je styl vedení, kdy vedoucí pracovník přenechává odpovědnost a kontrolu nad úkoly a rozhodnutími svým podřízeným. Vedoucí pracovník poskytuje všechny potřebné zdroje a informace a podporuje samostatnost svých podřízených. Tento styl vedení se nejčastěji používá v situacích, kdy jsou podřízení dobře vyškoleni a samostatní a když je důležité, aby měli větší svobodu při rozhodování a plánování svých úkolů.

Liberální styl vedení může být užitečný pro týmy nebo jednotlivce s vysokým stupněm odbornosti, kreativity a samostatnosti. Tento styl vedení může pomoci k vytvoření kreativního pracovního prostředí, ve kterém jsou podřízené podporováni v rozvoji svých schopností a jsou motivováni ke kreativnímu myšlení a inovacím.

Nicméně, pokud jsou podřízení nejistí nebo mají omezené zdroje znalostí a zkušeností, může být tento styl vedení neúčinný a vést k nedostatečnému řízení úkolů a rozhodnutí. Vedoucí pracovník musí být také velmi schopen delegovat úkoly a zabezpečit, aby byly správně plněny a monitorovat výsledky.

Participativní styl vedení

Participativní styl vedení se zaměřuje na zapojení všech členů týmu do procesu rozhodování a plánování. Tento styl se také nazývá konsenzačním stylem, protože se snaží najít shodu a konsensus mezi členy týmu.

V participativním stylu vedení je vedoucí pracovník vnímán jako facilitátor a koordinátor, který poskytuje strukturu a procesy, aby se dosáhlo společného cíle. Vedoucí pracovník vyzývá členy týmu k aktivnímu přispívání nápadů a názorů a poté společně rozhodují.

Tento styl vedení může být účinný v prostředích, kde jsou potřebné kreativní řešení nebo když se členové týmu cítí více zapojení a motivováni, pokud mají pocit, že mají vliv na rozhodovací procesy. Nicméně tento styl vedení může být neúčinný v případech, kdy je nutné rychle reagovat na situace nebo kdy je potřeba, aby vedoucí pracovník rychle rozhodl.

Styly vedení podle RENSISE LIKERTA

Rensise Likert byl americký psycholog a výzkumník, který se zabýval zejména vedením a organizací. Likert identifikoval čtyři styly manažerské práce, které popsal v knize "New Patterns of Management" (1961).

1. **Exploitative authoritative** (výlučně autoritativní) - tento styl se vyznačuje příkazy shora dolů a ostrým dohledem nad pracovníky. Zaměstnanci nemají žádné možnosti účasti na rozhodování a jsou považováni za nástroje ke splnění cílů. Zaměstnanci jsou pod velkým tlakem a jsou často nespokojeni.
2. **Benevolent authoritative** (dobrovolně autoritativní) - tento styl zahrnuje některé prvky výlučně autoritativního stylu, ale zaměstnanci jsou v této situaci trochu více zahrnuti do procesu rozhodování. Manažeři s tímto stylem mohou být vstřícní a podporující k zaměstnancům, ale konečné rozhodnutí zůstává v jejich rukou.
3. **Consultative** (konzultační) - v tomto stylu manažer konzultuje se svými podřízenými a požaduje od nich jejich názory a připomínky. Tento styl může být

efektivní v situacích, kdy je potřeba získat informace a názory od zaměstnanců, ale manažer má nakonec poslední slovo.

4. **Participative** (participační) - participativní styl je nejvíce demokratický a participativní ze čtyř stylů. Manažer vede diskuse a umožňuje zaměstnancům, aby se aktivně podíleli na rozhodování. Manažer přijímá názory a připomínky zaměstnanců vážně a výsledné rozhodnutí se učiní na základě konsenzu. Tento styl může být neefektivnější, pokud jsou zaměstnanci motivováni a mají potřebné znalosti a schopnosti, aby se aktivně podíleli na procesu rozhodování.

3.2.4 Soft skills

Soft skills jsou dovednosti a vlastnosti, které nejsou přímo spojené s konkrétními znalostmi a schopnostmi v určité oblasti, ale jsou důležité pro efektivní interakci s lidmi a pro úspěch v práci i v životě obecně.

Mezi nejčastěji uváděné soft skills patří:

1. Komunikace – schopnost jasně vyjádřit své myšlenky a názory a aktivně naslouchat druhým lidem.
2. Týmová spolupráce – schopnost pracovat s ostatními lidmi, přispívat k týmovým cílům a respektovat rozdílné názory a přístupy.
3. Řízení času – schopnost plánovat, organizovat a řídit svůj čas tak, aby byly splněny stanovené úkoly včas.
4. Kreativita – schopnost přemýšlet mimo zaběhlé stereotypy, hledat nové nápady a řešit problémy netradičními způsoby.
5. Adaptabilita – schopnost přizpůsobit se novým situacím, změnám v pracovním prostředí a přijímat nové výzvy.
6. Emoční inteligence – schopnost rozpoznávat a řídit vlastní emoce a porozumět emocím ostatních lidí.
7. Lidskost – schopnost projevovat respekt, soucit a empatii vůči ostatním lidem.

Tyto dovednosti jsou důležité v mnoha oblastech, včetně managementu, marketingu, prodeji, zdravotnictví, vzdělávání a dalších. Soft skills mohou být zlepšeny a rozvíjeny praxí a vhodným vzděláváním. (Pecháčková, 2008)

3.3 Motivace

Motivace je to, co nás zvedne každé ráno z postele. Může být vnitřní (výsledek potřeb a zájmů člověka), nebo vnější (je určena působením vnějších podnětů – trest x odměna). Hlavním úkolem každého manažera je zjistit, co motivuje jednotlivé pracovníky. Motivace je příčinou určitého druhu chování. Jsou to pohnutky, psychologické příčiny akcí a reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

3.3.1 Hlavní teorie motivace

Obsahová teorie

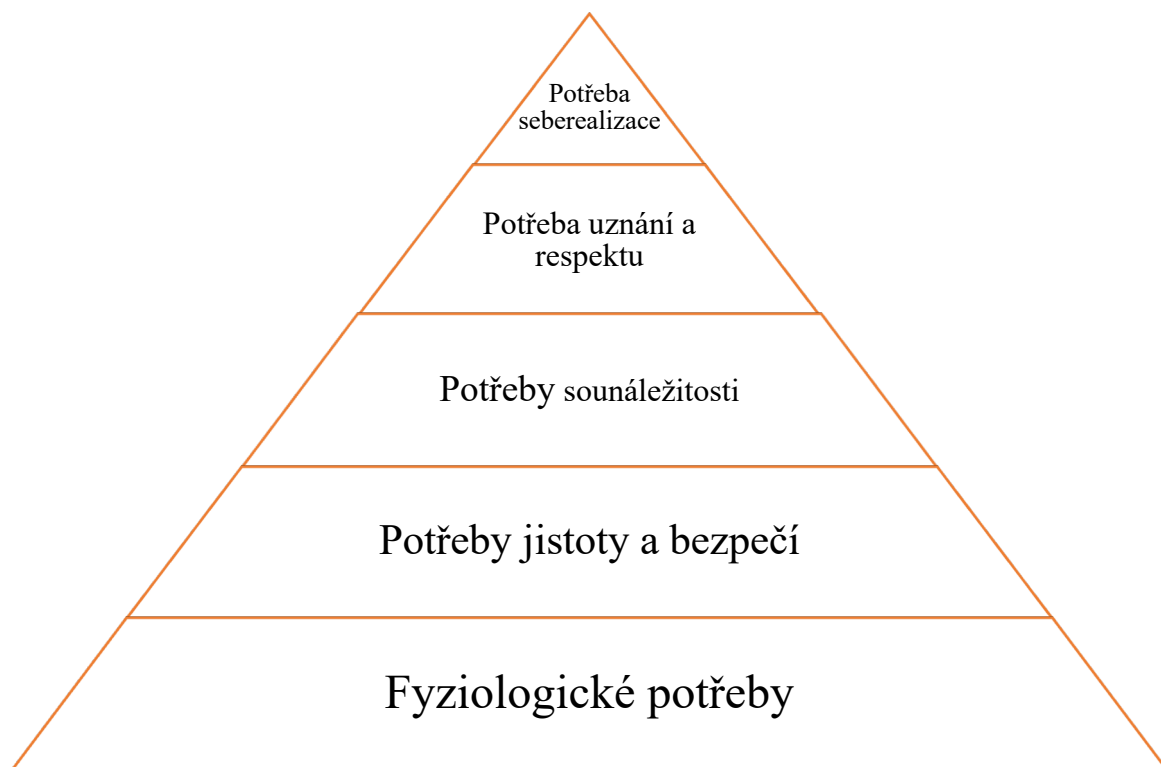
Také nazývaná Maslowova pyramidová teorie potřeb, je teorie lidské motivace, kterou vypracoval americký psycholog Abraham Harold Maslow. Tato teorie tvrdí, že existuje hierarchie potřeb, které musí být uspokojeny, aby se jedinec mohl cítit naplněn a spokojen.

Maslow rozdělil potřeby jedince do pěti kategorií, a to od nejnižších po nejvyšší:

1. Fyziologické potřeby – jedná se o základní potřeby, jako je potřeba jídla, pití, spánku a dalších fyziologických funkcí.
2. Bezpečnostní potřeby – jedná se o potřebu bezpečí a ochrany, jak fyzické, tak emocionální.
3. Potřeby sounáležitosti – jedná se o potřebu přátelství, lásky, spolupráce a sounáležitosti s ostatními.
4. Uznání a potřeba respektu – jedná se o potřebu uznání, prestiže a respektu od ostatních.
5. Potřeba seberealizace – jedná se o nejvyšší úroveň potřeb, která zahrnuje potřebu plně rozvinout svůj potenciál a dosáhnout osobního růstu a naplnění.

Maslow tvrdil, že jedinec musí nejprve uspokojit nižší úrovně potřeb, než se může posunout k vyšším úrovním. Jakmile jsou nižší úrovně uspokojeny, jedinec se může zaměřit na vyšší úrovně a na naplnění svého potenciálu. (Pecháčková, 2008)

Maslowova teorie byla velmi vlivná a má široké uplatnění v oblasti psychologie a managementu, zejména v oblasti motivace a rozvoje lidských zdrojů.



Obrázek 1 - Zdroj: vlastní zpracování

Herzbergova skupina faktorů

Herzbergerova skupina faktorů je teoretický model popsáný v roce 1969 Johnem R. Herzbergem v jeho knize *Group Factors: The Psychological Analysis of Productive Efficiency*, který provedl výzkum o motivaci a smysluplnosti práce. Teorie vychází z výzkumu poznatků, že existují faktory, které odlišují zaměstnání spojená s nadšením, jehož součástí je vysoce motivovaný zaměstnanec. Tato skupina faktorů se skládá z 'motivačních' (výzvy, zodpovědnost, zvýšená pozornost) a 'držících' faktorů (bere na vědomí, smysluplnost práce, spokojenost a vyřešení problému). Obsahuje všechny prvky potřebné k úspěšnému naplňování, udržování působivým a motivačním prostředím.

Teorie instrumentality

Je teorie motivace, která se zabývá vztahy mezi cílem a prostředky, které jej budou sloužit. Říká, že lidé jsou motivováni především doufáním, že výsledky jejich úsilí se jim vyplatí. Tato teorie tedy ukazuje, že lidé se motivují, protože doufají, že dosáhnou cíle a že jejich úsilí bude odměněno. Tato teorie také ukazuje, že pokud je očekávaná odměna dostatečně velká, může to být motivací k tomu, aby člověk podnikl kroky k uskutečnění tohoto cíle. To znamená, že pokud lidé vidí, že jejich práce má užitečný účel, může to být pro ně motivací,

aby se na něm trvale pracovalo. Teorie instrumentality tedy pomáhá lidem vidět užitečnost jejich úsilí, což může dát další motivaci k dosažení stanovených cílů.

Teorie zaměřené na proces

Teorie motivace se věnuje studiu příčin a podnětů, které vedou lidi k tomu, aby se dostali se do stavu vyššího úsilí a výkonu. Teorie motivace se zaměřuje na různé aspekty, včetně motivace odměňováním, emocí, sebeúcty a tolerováním chyb. Kognitivní teorie se zaměřuje na procesy, které se odehrávají uvnitř člověka v průběhu motivace. Kognitivní teorie vysvětluje, jak se lidé rozhodují, co je pro ně motivující, a jak se na jejich motivaci může podílet komplexní systém vnitřních hodnot, názorů a postojů. Tato teorie se také zabývá tím, jak lidský potenciál motivace ovlivňuje jejich chování v různých situacích.

3.3.2 Motivační mechanismus

Hned na začátku je nutno uvést, že motivaci rozdělujeme na:

- **Vnitřní motivace** – Ovlivňuje naše jednání na základě vnitřního (vlastního) rozhodnutí – např. Chci být lepším člověkem.
- **Vnější motivace** – Ovlivňuje naše jednání na základě vnějšího (cizího) rozhodnutí – například tlak, abych podával lepší pracovní výkony.

3.3.3 Motivace vs. stimulance

- **Motivace** je emoce, která vede k rozhodnutí udělat nějaký krok. Je zpravidla vyvolána v důsledku nějaké akce – nějakým motivátorem, například vedoucím pracovníkem – manažerem. Ne vždy jde o racionální rozhodnutí.
- **Stimulance** je vědomá aktivita, která vede k ovlivnění motivace daného spolupracovníka, jejímž výsledkem má být povzbuzení k nějakému chování nebo aktivitě. K pozitivní stimulaci může patřit ocenění výkonu, zvýšení platového ohodnocení, ale také chvála a uznání za dobře odvedenou práci. Negativní stimulaci lze použít například jako nápravné opatření při nedostatečném pracovním výkonu.

Peníze jako motivátor

Peníze mohou být silným motivátorem, protože jsou často spojovány s uspokojením mnoha potřeb, jako je zajištění základních životních potřeb, zlepšení životní úrovně, pocit bezpečí

a sociální prestiže. Nicméně, jak ukázal Herzberg, výši mzdy nebo odměny nelze považovat za trvalou záruku spokojenosti a motivace zaměstnanců, zejména v případě lidí s pevnou mzdou, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Pro mnoho lidí jsou důležitější jiné faktory, jako jsou pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Je tedy důležité, aby byly systémy odměňování správně nastaveny a řízeny tak, aby byly vnímány jako spravedlivé a aby byly odměny přiměřené úsilí a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Jinými slovy, peníze mohou být motivátorem, ale pouze za určitých okolností a za předpokladu, že jsou správně integrovány do celkového systému odměňování a motivace. (Armstrong, 2015)

Za správných okolností tedy peníze mohou vyvolat pozitivní motivaci, a to nejen proto, že lidé peníze potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelná forma uznání. Ale špatně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat. Je důležité nastavit systémy, které budou vnímány jako spravedlivé. Odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo odpovědností a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. (Armstrong, 2015)

- Nejčastější formy hmotné stimulace zahrnují adekvátní mzdu, odměny vázané k výkonnosti, 13. nebo 14. plat, stravenky a stravenkový paušál, příspěvek na životní a penzijní připojištění, služební automobil i k osobnímu užití, slevu na produkty a služby společnosti, Notebook, systém Cafeteria, Multisport kartu, služební telefon, zvýhodněné mobilní tarify pro zaměstnance, či příspěvek na městskou hromadnou dopravu.
- Nejběžnější druhy nehmotné stimulace zahrnují pochvaly, práci na dálku, pružnou pracovní dobu, uznání, dovolenou nad rámec zákona, možnosti dalšího vzdělávání, firemní akce a teambuildingy.

3.3.4 Demotivace

Demotivace jsou faktory, které snižují motivaci jednotlivce. Tyto faktory mohou být vnější nebo vnitřní a mohou být způsobeny různými faktory jako například:

- nedostatečnou odměnou,
- nedostatečnou podporou ze strany nadřízených,
- nespravedlivým zacházením, nedostatečnou komunikací,
- nejasnými cíli a úkoly,
- nedostatečným výcvikem a rozvojem,
- příliš velkým pracovním zatížením,
- nedostatečnou autonomií a kontrolou.

Demotivace může mít různé důsledky na pracovní výkon a produktivitu. Pokud jsou demotivující faktory příliš silné, mohou vést k nedostatku zájmu, snížené kvalitě práce, snížené produktivitě, vysoké fluktuaci zaměstnanců a v horším případě k duševnímu vyčerpání a vyhoření. Proto je důležité, aby manažeři a vedoucí pracovníci pracovali na snižování demotivačních faktorů a podporovali zaměstnance v jejich úsilí a práci. (Urban, 2021)

3.4 Asertivita

Asertivita („sebejisté jednání“) je schopnost vyjádřit své myšlenky, pocity a potřeby jasně, přesně a bez násilí vůči sobě nebo druhým lidem. Znamená to být schopen říci "ano" nebo "ne" bez pocitu viny, ostychu nebo strachu z odmítnutí. Asertivita také zahrnuje schopnost vyjádřit své hranice a bránit se proti porušování těchto hranic. (Mikuláščík, 2015)

Asertivita je důležitá pro zdravé mezilidské vztahy, protože pomáhá předcházet konfliktům a nedorozuměním, zvyšuje sebedůvěru, sebevědomí a posiluje respekt a důvěru mezi lidmi. Na druhé straně neasertivita, tedy nedostatek asertivity, může vést k problémům v komunikaci, kdy se lidé cítí zranitelní nebo nedostateční, nebo k situacím, kdy lidé nejsou schopni hájit své zájmy nebo potřeby. (Lahnerová, 2012)

Typy Asertivity: (Pecháčková, 2008)

- Základní – jednoduché vyjádření myšlenek, citů a pocitů
- Empatická – vnímavost vůči jiným lidem, bere názory jiných, ponechává si možnost odmítnout

- Eskalující – postupné zvyšování asertivity, když příjemce ignoruje naše stanoviska
- Konfrontační – žádání o doplnění informací vedoucích k vyřešení problému, bez agrese.

Základem asertivního jednání je:

- Máme právo sami posuzovat své vlastní chování a city a být za ně zodpovědní.
- Máme právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující naše chování.
- Máme právo posoudit, zda a nakolik jsme zodpovědní za řešení problémů druhých lidí.
- Máme právo změnit svůj názor.
- Máme právo říct: „Já nevím“.
- Máme právo být nezávislí na dobré vůli ostatních.
- Máme právo dělat chyby a být za ně zodpovědní.
- Máme právo dělat nelogická rozhodnutí.
- Máme právo říct: „Nerozumím“.
- Máme právo říct: „Je mi to jedno“.

Asertivní dovednosti:

- Přeskakující gramodeska – stále dokola jasně a srozumitelně opakujeme svou žádost.
- Otevřené dveře – technika na zvládnutí manipulativní kritiky. Dokážeme dát protivníkovi za pravdu, soustředíme se na fakta. V rozhovoru najdeme pravdivou, nebo částečně pravdivou informaci, se kterou souhlasíme.
- Volné informace – na začátku konverzace si ujasníme, zda nám jde o formální, nebo bližší vztah. Podle toho vysíláme „volné informace“ tak, aby zaujaly partnera, se kterým komunikujeme.
- Přijatelný kompromis – po uznání argumentů protistrany je třeba hledat oboustranně výhodné řešení, vedoucí ke vzájemné spokojenosti.

- Sebeotevření – rozšíření techniky volných informací pro blízké a intimní vztahy. Je potřeba dbát opatrnosti na to, jak moc se otevřeme a jestli budeme moci protistraně věřit i v budoucnu. Nelze se spoléhat na to, že to dotyčný někomu v budoucnu neřekne a nám z toho nevznikne újma.
- Negativní asertivita – člověk se může mýlit, ale nemusí se za vše omlouvat. Tato dovednost učí přijímat chyby a omyly.
- Negativní dotazování – rozšíření negativní asertivity především pro blízké osoby, kdy s kritikou souhlasíme a zároveň žádáme o radu, jak to v budoucnu udělat lépe. Říkáme si o zpětnou vazbu.
- Selektivní ignorování – člověk nereaguje na manipulativní, agresivní a příliš obecnou formu kritiky své osoby, ale snaží se vyřešit podstatu problému.
- Každý je zodpovědný sám za sebe – vztahuje se k osobní zodpovědnosti jednotlivce za jeho vlastní jednání, rozhodnutí a životní cesty. Znamená to, že jednotlivec nese odpovědnost za své chování, myšlenky, emoce, rozhodnutí a je zodpovědný za důsledky svého jednání.

3.5 Networking

Networking je proces používání osobních a profesních kontaktů pro vytváření a budování (profesních) vztahů mezi lidmi, vzájemnou výměnu informací a udržování kontaktů. Tento proces je nezbytný pro řadu profesí, zejména pro ty, které jsou založeny na vztazích, jako jsou obchod, finančnictví, mezinárodní politika, ale i pro vedoucí pracovníky.

Lidský networking se dělí na aktivní a pasivní. Aktivní lidský networking zahrnuje vyhledávání nových kontaktů a vytváření přátelských vztahů s lidmi, kteří by mohli být užiteční pro kariéru. Pasivní networking zahrnuje vyhledávání a účast v událostech, které mohou pomoci budovat síť kontaktů.

Hlavní druhy networkingu jsou:

- Fyzický networking – setkávání se tváří v tvář – osobně, na různých konferencích, přednáškách, jednáních, školeních. Účastníci se většinou neznají a snaží se navázat osobní kontakt.
- Online networking – pomocí profesně orientovaných sociálních sítí, blogů a příspěvků v online diskusních fórech.

Jedinec, který využívá příležitosti networkingu by měl umět komunikovat s ostatními, mít jasno v tom, co chce sdělit a být si vědom toho, jak komunikuje, včetně neverbální řeči těla. Umět naslouchat a být zajímavý pro skupinu, do které se pokouší proniknout.

3.6 Time management

Time management je princip, který využíváme k naplánování a řízení času a prostředků, které máme k dispozici. Cílem je dosáhnout vyšší produktivity a úspěchu. Často se používá v pracovním prostředí, aby se plnily cíle firmy a dosáhlo se vyšší účinnosti. Proces vyžaduje plánování, organizování a kontrolu času a jeho využívání na plnění cílů. Time management obsahuje i techniky pro zvýšení produktivity jako je: delegování úkolů, vytváření seznamů úkolů a priorit, rozvíjení zručností, strategií, identifikace a odstranění neefektivních činností. Cílem Time managementu v kontextu rozvoje pracovníků a jejich motivace je zlepšit jejich schopnosti, řídit svůj čas a energii tak, aby byli co nejefektivnější a úspěšnější v plnění svých pracovních úkolů. Tím lze zlepšit produktivitu a kvalitu práce, což přispívá k větší spokojenosti či motivaci pracovníků. (Blažek, 2014)

Správná správa času pomáhá pracovníkům lépe plánovat své úkoly a prioritizovat je podle důležitosti a naléhavosti. To jim umožňuje efektivnější a rychlejší plnění úkolů, což vede k pocitu úspěchu a zlepšuje jejich sebevědomí a motivaci.

Kromě toho může Time management pomoci pracovníkům najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tím se snižuje riziko vyhoření a stresu, což vede ke zvýšení spokojenosti či motivace.

Dalším přínosem správného Time managementu je možnost rozvoje pracovních dovedností a schopností. Pracovníci, kteří jsou schopni efektivně řídit svůj čas, mají více času a energie na rozvoj svých schopností a dovedností, což může vést ke zlepšení výkonnosti nebo ke kariérovému postupu.

V neposlední řadě je dobrý Time management prospěšný pro celkovou výkonnost týmu a organizace jako celku. Když pracovníci lépe plánují a řídí svůj čas, zvyšuje se pravděpodobnost, že budou plnit své úkoly včas a ve vysoké kvalitě, což přispívá k úspěchu celé organizace.

Čas si nemůžeme koupit, uspořít jej a ani ho zastavit.

Time management odvede vaši pozornost od nepotřebných úkolů a přenesse pozornost na to, co je důležité a mělo by být co nejdříve hotovo.

Techniky pro nastavení priorit

- ABC analýza
 - Technika ABC prioritizace je jednoduchý nástroj pro řazení úkolů nebo projektů podle důležitosti. Pomáhá vám se zaměřit na to, co je nejdůležitější a co by mělo být provedeno jako první.
- Paretova Analýza
 - *20 % úsilí produkuje 80 % výsledku*
 - Tato technika nám pomáhá se zaměřit na ty opravdu důležité problémy, nebo příčiny, které je nutno vyřešit jako první, abychom dosáhli nejlepších výsledků.
- Eisenhowerův princip
 - *Ne vše, co je naléhavé, je i důležité*
 - Pomocí 4 kvadrantů si úkoly rozdělíme na důležité, nedůležité, naléhavé a nenaléhavé.
- Occamova břitva
 - Technika pro nastavení priorit je využívána v oblasti řešení problémů a rozhodování. Jejím hlavním principem je preferovat řešení s nejmenším počtem předpokladů a největší jednoduchostí, které vysvětlují daný problém.
 - *Opravdu potřebuji další informace pro to, abych se rozhodl? Posunou mě tyto informace dále?*

Příklady špatného Time managementu:

- Práce mimo pracovní dobu (např. večery, víkendy)
- Nedostatek volného času na sebe, rodinu a dovolenou
- Přetížený program
- Dlouhý seznam čekatelů na setkání
- Neschopnost plnit úkoly v termínu
- Stres

- Ukvapená rozhodnutí
- Řešení priorit podle hesla „kdo dřív přijde, ten dřív mele“

Lidská přirozenost nám říká, že člověk se není schopen plně soustředit na více věcí najednou. Je vždy efektivnější se pustit do úkolu a ten dokončit, bez zbytečného rozdělování úkolů do více týdnů. Je empiricky prokázáno, že výkonnost jedince se může měnit v průběhu dne, týdne a v závislosti na charakteru práce. Existuje řada faktorů, které ovlivňují výkonnost, včetně úrovně únavy, motivace, stresu, zdravotního stavu, kvality spánku a dalších. Například většina lidí má tendenci být více produktivní v ranních hodinách než odpoledne, ale toto může být individuální a závislé na biologických rytmech jednotlivce. Výkonnost také může být ovlivněna povahou práce, kdy složitější úkoly mohou vyžadovat více kognitivních procesů a energie než jednodušší úkoly. Všechny tyto faktory mohou mít vliv na výkonnost jedince v průběhu dne a týdne.

Základní zásady time managementu, které mohou pomoci jednotlivcům zlepšit soustředění a produktivitu, jsou následující:

1. Dokončete, co jste začali: Když se soustředíte na jednu úlohu, dokončete ji, než přejdete k další. Přerušování a přeskokování úkolů může způsobit ztrátu soustředění a energie.
2. Nepřeskakujte mezi úkoly: Když se zaměříte na jeden úkol, dokončete ho, než se přesunete k dalšímu. Přeskakování mezi úkoly může vést k rozptýlení pozornosti a ztrátě soustředění.
3. Na složité úkoly se připravte: Před započítím složitých úkolů se připravte, zkontrolujte si potřebné zdroje a připravte si své prostředí. To může pomoci minimalizovat rušivé prvky a zvýšit produktivitu.
4. Tvůrčí úkoly vyžadují nejlepší čas: Pokud se věnujete tvůrčím úkolům, jako je psaní, kreslení nebo plánování, najděte si nejlepší čas pro tuto činnost. Někteří lidé jsou nejproduktivnější ráno, zatímco jiní mají největší nápady a kreativitu v pozdních hodinách.
5. Myslete na časovou rezervu: Při plánování svého dne nebo týdne myslete na časovou rezervu. Předpokládejte, že některé úkoly mohou trvat déle, než si myslíte, a vložte do svého plánu dostatek času na přestávky a odpočinek.

6. Neplýtvejte časem a dobře organizujte: Plánování a organizace mohou pomoci minimalizovat časové plýtvání. Naučte se prioritizovat úkoly a věnovat čas nejdůležitějším úkolům, abyste mohli využít svůj čas co nejlépe.
7. Stanovte si priority: Stanovte si priority a soustřeďte se na nejdůležitější úkoly. To může pomoci minimalizovat stres a zajistit, že se zaměříte na to, co je nejdůležitější.

4 Vlastní práce

Pro vypracování praktické části mé diplomové práce byla vybrána nadnárodní společnost, zabývající se pojištěním obchodních pohledávek a jejich vymáháním, kde jsem pracoval na pozici Senior Business Development Manager. Dle interního nařízení dané společnosti nemohu uvést její přesný název. Jména kolegů, kteří vyplnili dotazník, byla anonymizována tak, aby je nebylo možné identifikovat. Odbornou praxi jsem vykonal ve společnosti ALD. Daná společnost je součástí mezinárodní finanční skupiny SG a předmětem jejího podnikání je leasing automobilů.

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Vybraná společnost se specializuje na správu pohledávek a vymáhání dluhů v segmentu business to business. Je součástí mezinárodní finanční skupiny, jedné z předních světových společností v oblasti úvěrového pojištění a správy rizik spojených s pohledávkami. Hlavní sídlo společnosti se nachází v Amsterdamu, Nizozemsko. Společnost-podniká ve více než 34 zemích světa a dále expanduje, především na Balkán a Blízký východ. Služby společnosti zahrnují vymáhání obchodních pohledávek, řešení sporů, kreditní řízení rizik a poradenství při správě pohledávek. Vybraná společnost působí zejména jako nezávislý partner svých klientů, pomáhá však také při předcházení neplacení a zajišťuje informace o úvěrových rizicích a likviditě obchodních partnerů.

4.2 O společnosti ALD

ALD je mezinárodní společnost specializující se na financování a správu vozového parku. Byla založena v roce 1946 a původně se jmenovala "Société Générale pour le Financement des Entreprises" (SGFE). V roce 2002 se společnost SGFE sloučila s dalšími společnostmi a vytvořila novou společnost s názvem ALD Automotive. V roce 2023 probíhá fúze se společností LeasePlan.

ALD Automotive je dnes jednou z předních společností na trhu s leasingem vozů a správou vozového parku. Jejich služby zahrnují pronájem a správu vozového parku pro podniky a jednotlivce, řešení mobility a udržitelnosti vozového parku, digitální řešení pro správu vozidel a další služby.

ALD Automotive má sídlo v Paříži, Francie. Podniká ve 43 zemích po celém světě. Její zákazníci jsou podniky a jednotlivci, kteří hledají spolehlivé a efektivní řešení pro správu svého vozového parku. ALD Automotive je součástí skupiny Sociétés Générale, jedné z největších bankovních skupin ve světě.

4.3 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je systematický a objektivní přístup k shromažďování, analýze a interpretaci kvantitativních (číselných) dat. Tento typ výzkumu se zaměřuje na měření objektivních a opakovatelných faktů jako jsou čísla, statistiky a kvantitativní vztahy mezi proměnnými.

NPS (Net Promoter Score) je jednoduchý a často používaný ukazatel, kterým firmy měří například spokojenost svých zákazníků a jejich loajalitu. NPS se vypočítává na základě odpovědí zákazníků na jednoduchou otázku: "Na stupnici 0 až 10 je jak pravděpodobné, že byste naši společnost doporučili přátelům nebo kolegům?".

Zákazníci pak bývají rozděleni do tří skupin na základě jejich odpovědi:

- **Promotéři** (respondenti, kteří dali hodnocení 9 nebo 10) jsou ti, kteří jsou s firmou nadměru spokojeni a pravděpodobně ji budou aktivně doporučovat dalším lidem.
- **Neutrální** (respondenti, kteří dali hodnocení 7 nebo 8) jsou zákazníci, kteří jsou s firmou relativně spokojeni, ale pravděpodobně ji nebudou doporučovat aktivně.
- **Kritici** (respondenti, kteří dali hodnocení 0 až 6) jsou zákazníci, kteří nejsou s firmou spokojeni a mohou ji dokonce kritizovat.

NPS se vypočítá tak, že se od procenta promotorů odečte procento kritiků. Výsledkem je číslo mezi -100 a 100, které ukazuje, jaké procento zákazníků společnost aktivně doporučuje a jaké procento kritizuje. Čím vyšší NPS, tím lepší výsledek.

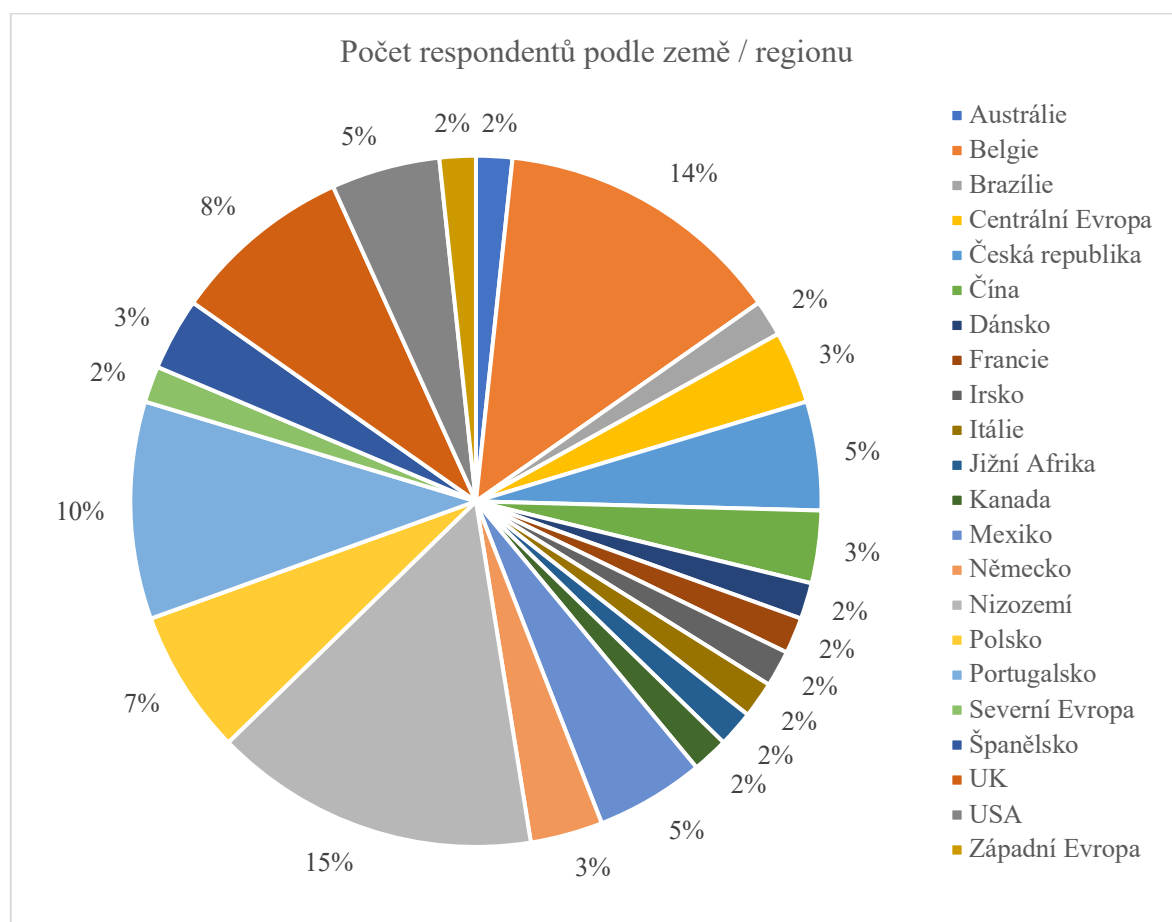
4.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření ve vybrané společnosti proběhlo na podzim roku 2022, konkrétně srpen – září. Osloveno bylo 300 zaměstnanců ze všech úrovní vybrané společnosti, bez ohledu na dobu zaměstnání, úroveň seniority anebo místa výkonu zaměstnání. Dotazníkové šetření proběhlo v anglickém jazyce. Pro zobrazení výsledků byl použit mužský rod pouze z praktických důvodů autora, který jinak zcela podporuje rovnoprávnost pohlaví.

Dotazník se skládal ze 48 otázek. Část otázek byla seznamovacích, zbylá se věnovala situaci, co se změnilo v pohledu vedení týmu v době covid-19.

4.4.1 Změny ve fungování týmu

Otázka č. 1 – V jakém regionu nebo zemi máte místo výkonu zaměstnání?



Obrázek 2 - Zdroj: vlastní zpracování

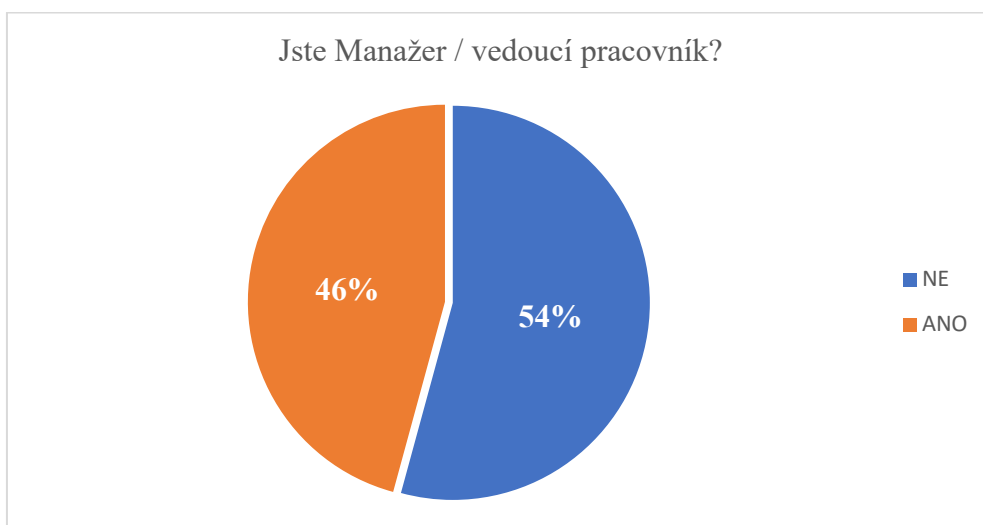
Komentář autora: Bez ohledu na ekonomickou sílu dané země a počet kolegů se může ochota lidí vyplňovat dotazníky lišit v jednotlivých zemích a kulturách. V zemích, kde

odpovědělo nejvíce respondentů, je Nizozemí na prvním místě. V dané zemi sídlí centrála společnosti a je zde zaměstnáno nejvíce kolegů. V Belgii je alokováno IT a povětšinou specialisté, co pracují v různých odděleních a z velké části vzdáleně podporují jim svěřené země. I když v Polsku je hub pro střední a východní Evropu, na třetím místě se umístilo Portugalsko. Malá pobočka s nejvyšší mírou odpovědí. Lokální Country Manažer požádal svůj tým a součinnost a ukázalo se, že jeho tým je velmi podporující.

Faktory ovlivňující ochotu k vyplnění dotazníku:

1. Kultura a tradice: V některých kulturách může být vyplňování dotazníků považováno za soukromou záležitost, zatímco v jiných kulturách je to běžná a očekávaná činnost.
2. Důvěra v účel a zdroj: Pokud lidé nemají důvěru v účel nebo zdroj dotazníku, mohou být méně ochotni ho vyplnit.
3. Odměna a motivace: Pokud jsou lidé motivováni odměnou, jako jsou peníze, slevy nebo body, mohou být ochotnější dotazník vyplnit.
4. Délka a složitost dotazníku: Pokud je dotazník příliš dlouhý nebo složitý, lidé mohou být méně ochotni ho vyplnit.
5. Způsob podání dotazníku: Pokud je dotazník podáván online nebo telefonicky, může být pro některé lidi méně přitažlivý, než když je podáván osobně.
6. Doba: Lidé mohou být ochotnější vyplnit dotazník v určitou dobu dne nebo týdne.

Otázka č. 2 – Jste Manažer / Vedoucí pracovník?



Obrázek 3 - Zdroj: vlastní zpracování

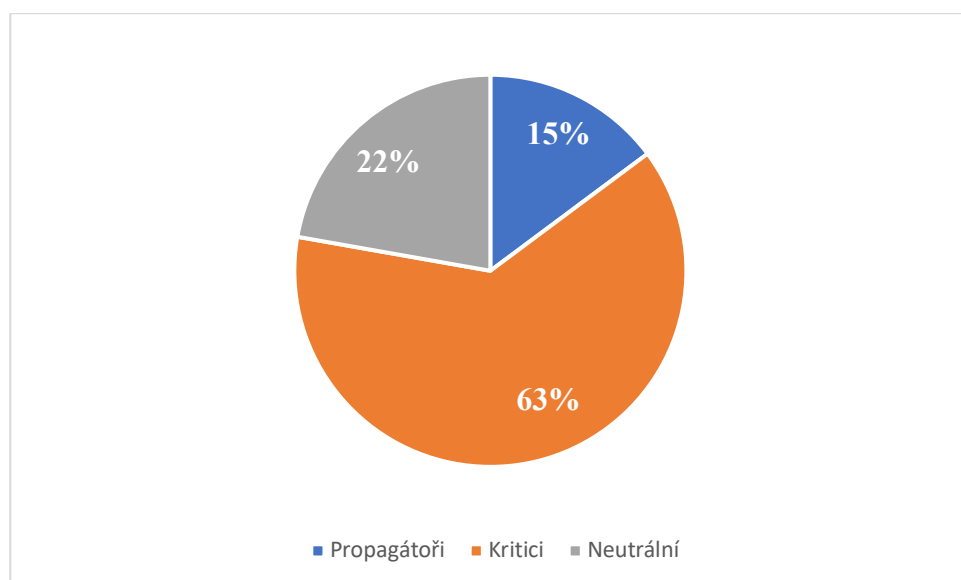
Komentář autora: Pro správné posouzení dopadu covid-19 na vedení týmu potřebujeme znát pocity a reakce jak vedoucích pracovníků, tak i jejich podřízených, abychom dokázali správně určit, co fungovalo a co ne. Zároveň tato otázka fungovala jako rozcestník, abychom se dále ptali správně.

4.4.1.1 Otázky na vedoucí pracovníky / manažery

Otázka č. 3 – Jak moc vás ovlivnil covid-19 jako vedoucího pracovníka / manažera?



Obrázek 4 - Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 5 - Zdroj: vlastní zpracování

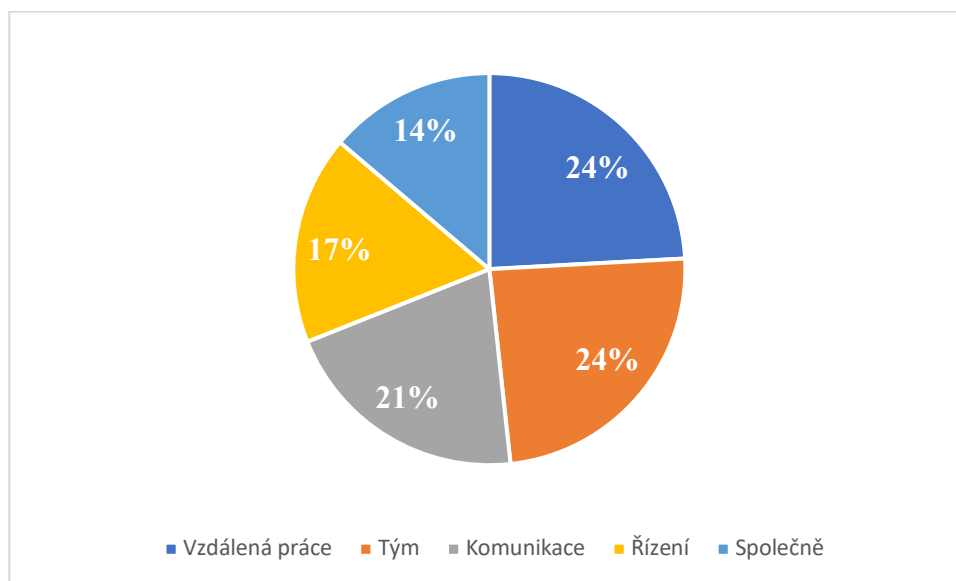
Komentář autora: Dotazovaní vedoucí týmů odpovídali na stupnici 1–10, jak moc je ovlivnil covid-19. Hodnota 1 znamenala „Vůbec nepravděpodobné“ a hodnota 10 „Velmi

pravděpodobné“. Průměrná hodnota odpovědi byla sedm. Tedy bez ohledu na velikost týmu, jeho pracovní zařazení se dá odpovědět, že byli ovlivněni.

Otázka č. 4 - Co jste musel dělat jinak?



Obrázek 6 - Zdroj: vlastní zpracování

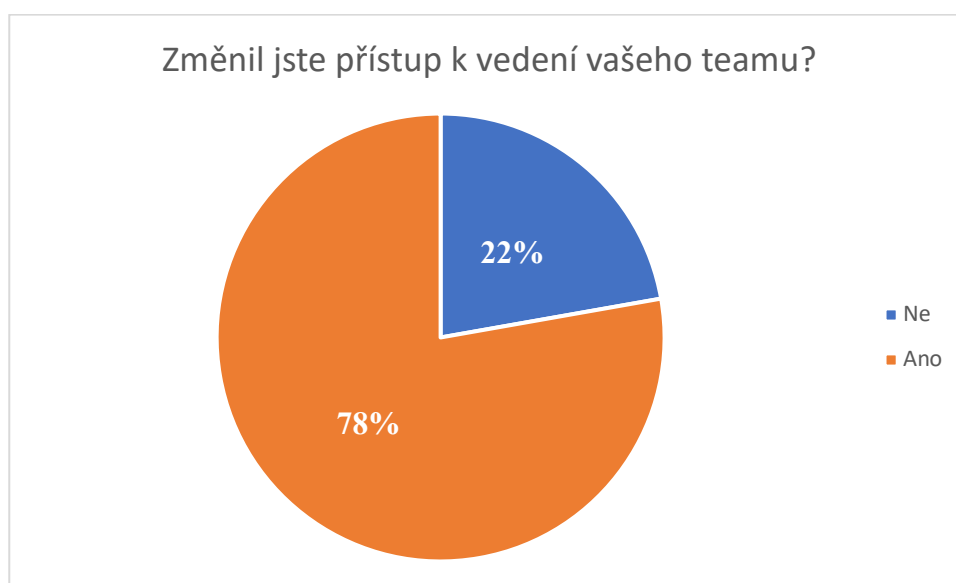


Obrázek 7 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Vedoucí pracovníci popisují různé výzvy, kterým jako jednotlivci čelili při správě svých týmů a jak probíhala komunikace s kolegy během pandemie, kdy byla většina práce prováděna vzdáleně. Manažeři museli přijmout nové strategie pro řízení týmů, jako například aktivnější týmovou komunikaci pomocí nástroje Microsoft Teams, aktivnější kontakt a používání videohovorů k udržení motivace lidí. Museli také změnit způsob interakce s lidmi a najít alternativní způsoby komunikace. Museli být více zapojeni na osobní

úrovni a ocenit práci lidí, i když nejsou fyzicky přítomni. Pandemie vyžadovala přehodnocení strategií vedení a řízení, řízení lidí na dálku a respektování zdravotnických a vládních pravidel. Týmy musely používat nové nástroje a technologie k efektivnímu propojení a komunikaci, přičemž se přijímaly hybridní pracovní režimy.

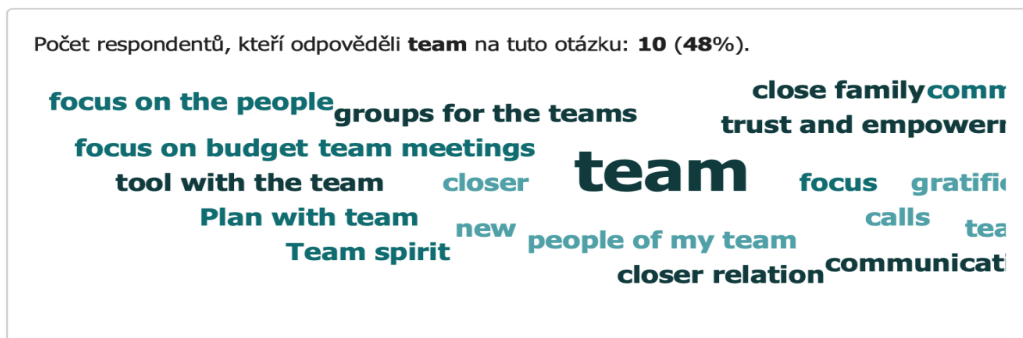
Otázka č. 5 - Změnil jste přístup k vedení vašeho týmu?



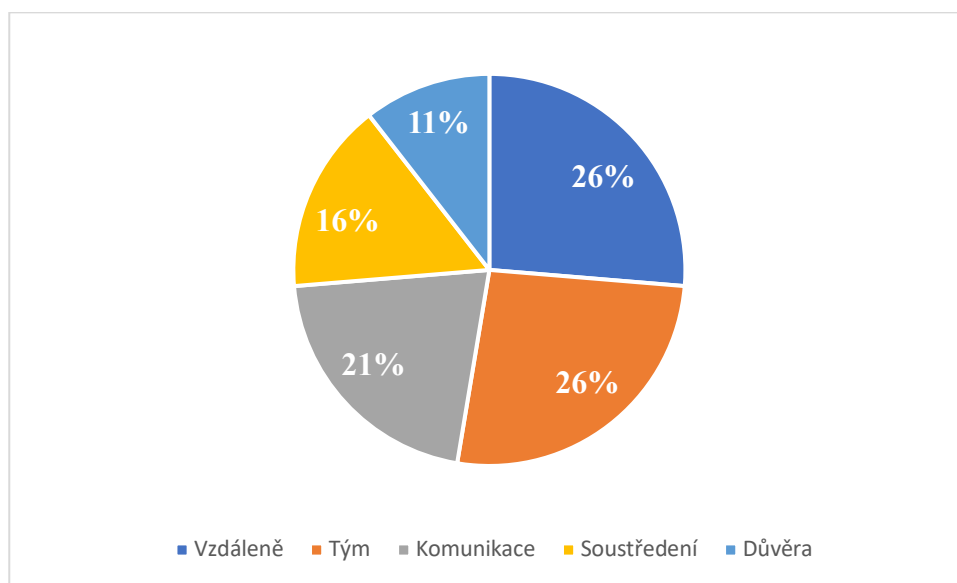
Obrázek 8 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Pro hodnocení odpovědí na tuto otázku je rozhodující situace před covid-19. Některé týmy byly zvyklé pracovat a komunikovat spolu na dálku z různých regionů. Jde o charakter práce, úroveň seniority a nastavení dané skupiny. Typickým příkladem může být regionální manažer, který spravuje vedoucí v různých zemích daného regionu.

Otázka č. 6 – Pokud jste změnil přístup k vedení týmu, tak jak?



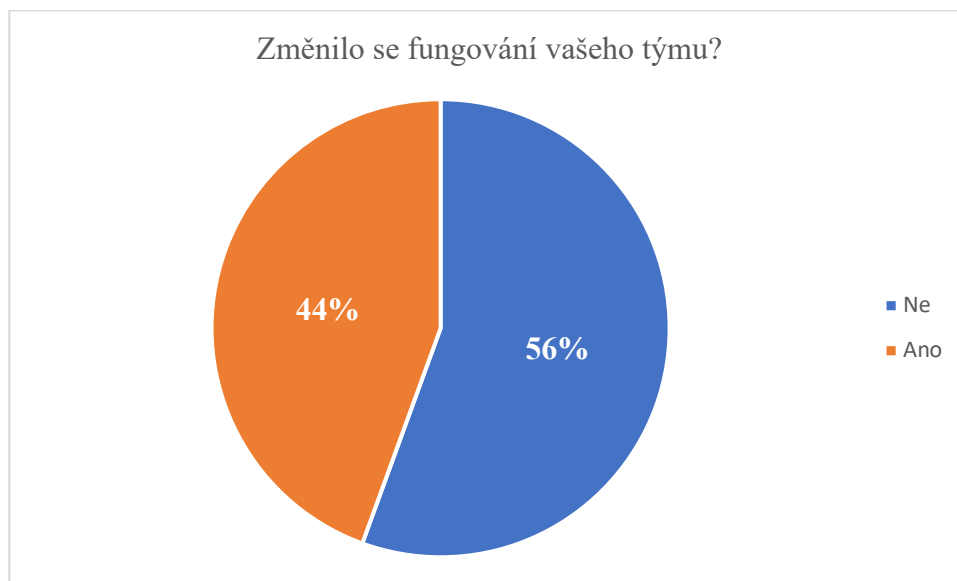
Obrázek 9 - Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: S menším přímým kontaktem se stala důležitější důvěra a posilování sebevědomí při řízení týmů. Jednotlivci musí zohledňovat individuální situaci členů týmu, jako jsou lidé žijící sami nebo s blízkými v ohrožení. Komunikace musí být blíže a pravidelnější, zaměřující se nejen na výkon, ale také na pohodu a motivaci. Používání nových komunikačních nástrojů jako MS Teams a videohovorů se zvýšilo a plánování s týmem dopředu je důležité. Je kladen větší důraz na osobní rozvoj, týmový duch a stimuly za splnění produktivních kritérií. Zdraví, jak fyzické, tak mentální, je také prioritou. Zahájení 1-2-1 hovorů a vzdálených týmových setkání jsou důležité pro budování a udržování vztahů.

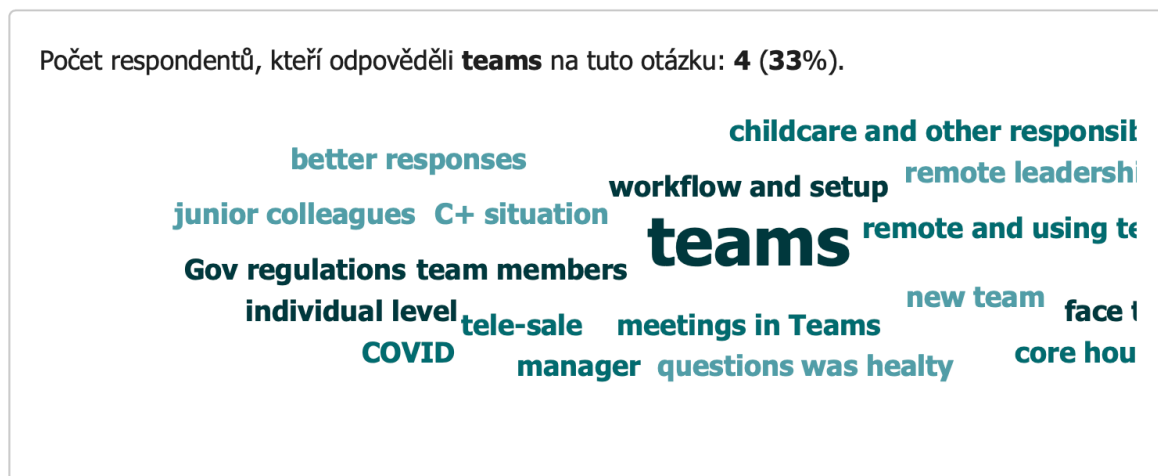
Otázka č. 7 - Změnilo se fungování vašeho týmu?



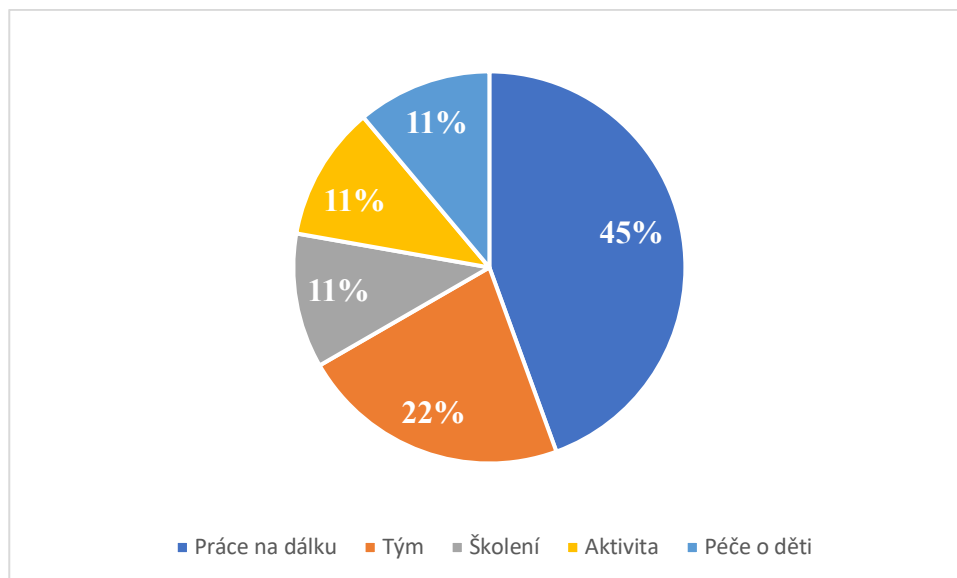
Obrázek 11 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Opět záleží na skladbě týmu, jeho úkolech a nastavených očekáváních. Pokud byl tým zvyklý pracovat „na dálku“, dá se předpokládat, že se nic nezměnilo. Tým, který byl zvyklý na každodenní kontakt, se musel adaptovat a změna pro něj byla těžší.

Otázka č. 8 – Jak se změnilo fungování vašeho týmu?



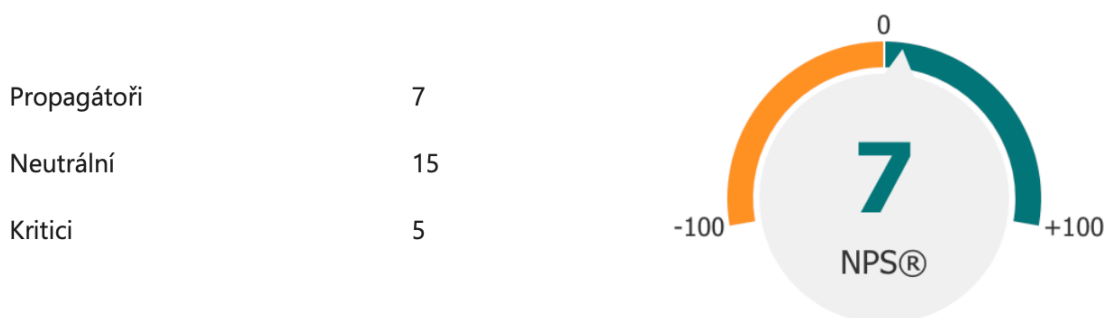
Obrázek 12 - Zdroj: vlastní zpracování



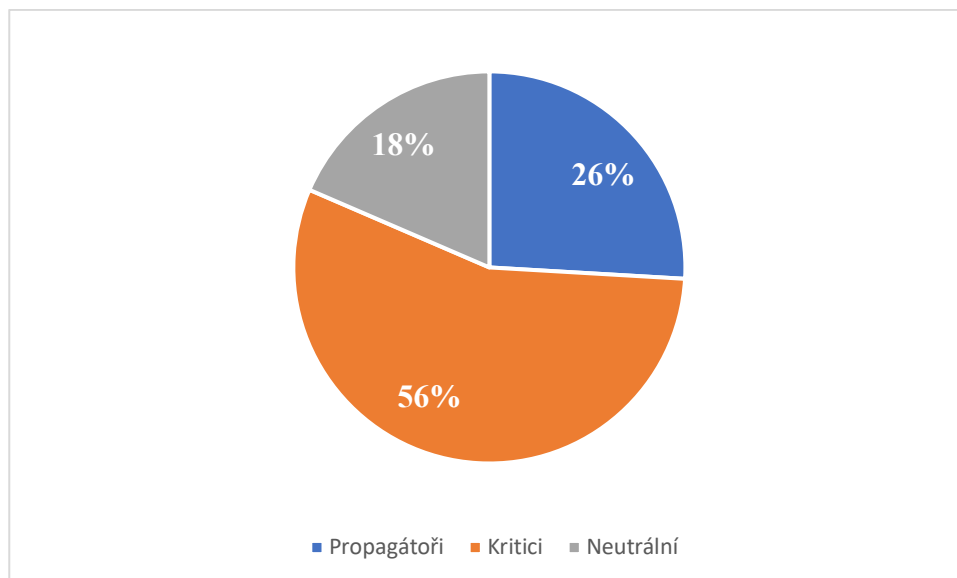
Obrázek 13 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Kvůli pandemii covid-19 pracoval každý vzdáleně a využíval Microsoft Teams pro práci, komunikaci a svůj rozvoj. Zatímco moderní technologie všechny přiblížila, aktivita byla nižší, a to často během hlavních pracovních hodin (mezi 9 hodinou ranní a 17 hodinou večerní) například kvůli péči o děti. Bylo nutné se zamyslet a přepsat pracovní úkoly, zřídít pozici specialisty na hodnocení aktuální situace spojené s covid-19 a vládními předpisy. Docházelo také k menší interakci mezi členy týmu, aby se nový tým nemusel tolik přizpůsobovat. Nebyl zatížen pracovní historií. Tým získal větší zodpovědnost, nejmladší kolegové často komunikovali prostřednictvím WhatsApp a oslavovali úspěchy společně při práci na dálku. Virtuální setkání byla běžná. Obchodní zástupci se přizpůsobili světu s více tele-prodeji, jeden z mnoha způsobů užití aplikace Teams a webinářů. Týmy se naučily více pracovat vzdáleně, zrychlila se digitalizace.

Otázka č. 9 – Jak hodnotíte svůj tým a jeho fungování na dálku?



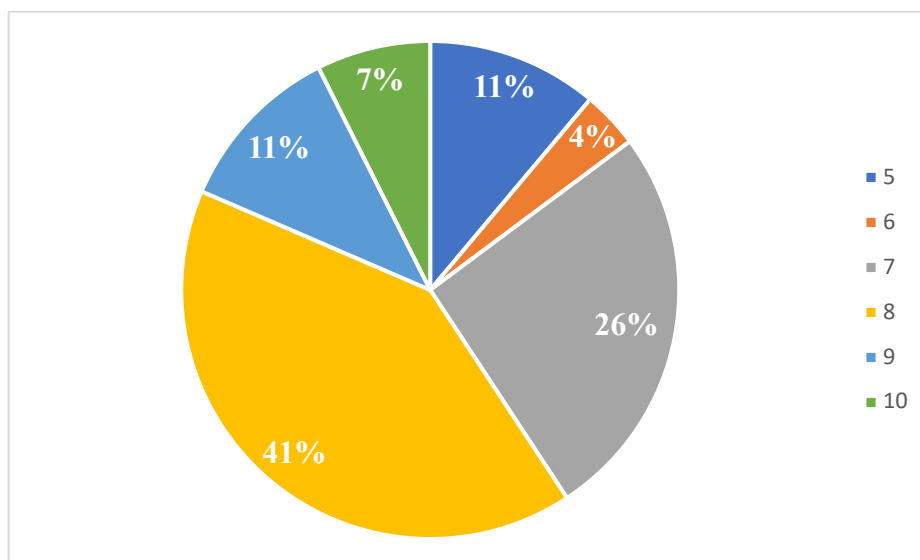
Obrázek 14 - Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Obecně hodnotí vedoucí své týmy a jejich fungování na dálku velmi pozitivně – průměrná hodnota 7,6 a medián 8. Nejhůře dopadl tým, kde jeho svěřené úkoly jsou závislé na práci s lidmi a v každodenním kontaktu s nimi – události, prezentace. Špatného (5 bodů) se dostalo i dvou týmům z oddělení prodeje, kde jejich KPI bylo zaměřeno a setkávání se s potencionálními zákazníky a jejich akvizice. Ne všechno jde dělat dobře vzdáleně a často bojovali se STOP stavem na objednávky, protože jejich potencionální zákazníci nesměli nakupovat. Nicméně jak marketingové, tak i obchodní oddělení později našlo způsob, jak plnit své plány a cíle.

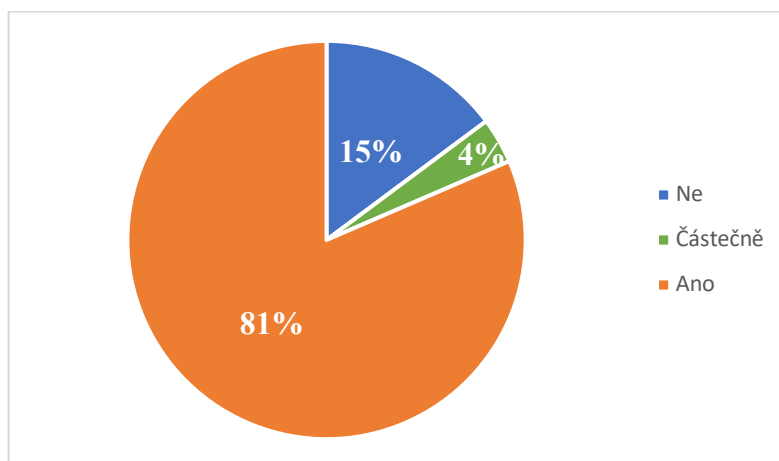
Otázka č. 10 - Dařilo se Vám naplnit očekávání managementu, udržet pozitivní náladu a adekvátní týmové výsledky?



Obrázek 16 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Dotazovaní manažeři uvedli, že během pandemie se jim dařilo plnit na 76 % plnění zadaných úkolů při práci z domova. To naznačuje, že vedoucí týmu dokázal udržet poměrně vysokou úroveň produktivity i přes problémy, které pandemie a přechod na práci na dálku představovaly. Je však také důležité poznamenat, že toto hodnocení je pouze jedním datovým bodem a nemusí plně vystihovat celkovou výkonnost týmu. Je důležité pokračovat ve sledování a vyhodnocování výkonnosti týmu v průběhu času.

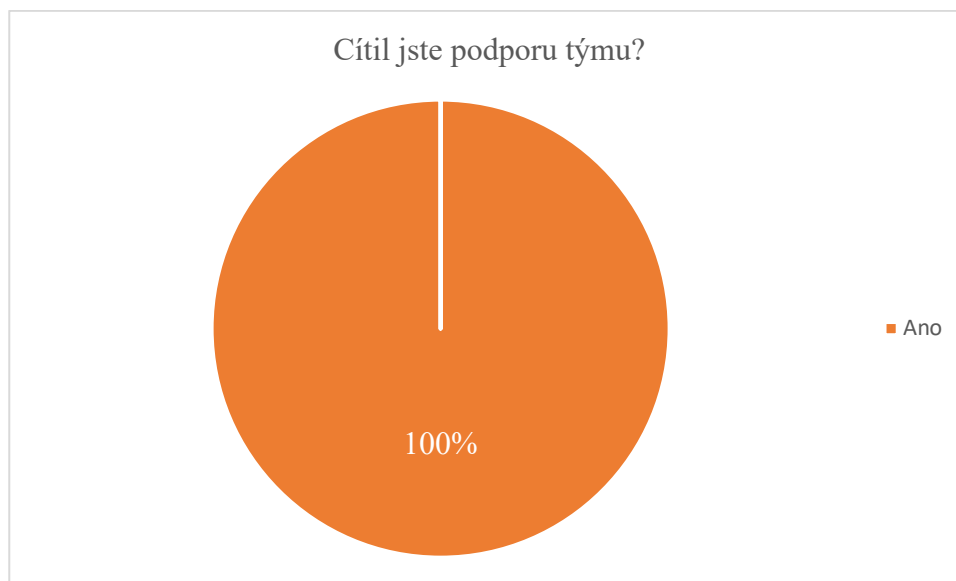
Otázka č. 11 - Cítil jste změnu dynamiky týmu?



Obrázek 17 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Jednu z velkých rolí v ovlivňování chování hrají veřejná správa a média. Pokud jsou všichni stejného názoru, je to dobré. Pak se ale také dostáváme do situace, kdy senzace chtivá média shánějí „tragédie“, a to nám moc nepomáhá v motivaci týmu. Velmi důležité je naslouchání, kritické myšlení a empatie. Co je důležité pro jednoho, nemusí být nutně důležité pro druhého.

Otázka č. 12 - Cítil jste podporu týmu při naplňování společných cílů?



Obrázek 18 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Když vedoucí cítí 100 % podporu od svého týmu, znamená to, že všichni členové týmu souhlasí s jeho vizí, cíli a plány a jsou ochotni mu věřit a podporovat ho v jeho vedení týmu. To může vést k silnému pocitu sounáležitosti a týmové práci, kdy členové týmu spolupracují a vzájemně se podporují k dosažení společných cílů.

Nicméně, i když vedoucí cítí 100 % podporu od svého týmu, není to záruka úspěchu nebo absence konfliktů. Konflikty mohou stále vzniknout v důsledku rozdílných názorů nebo priorit mezi členy týmu, a vedoucí by měl být schopen tyto konflikty řešit a udržovat pozitivní atmosféru v týmu.

Je důležité si uvědomit, že i když vedoucí cítí podporu týmu, měl by i nadále být otevřen nápadům a zpětné vazbě od svých kolegů a měl by pracovat na vytváření otevřené a respektující pracovní kultury.

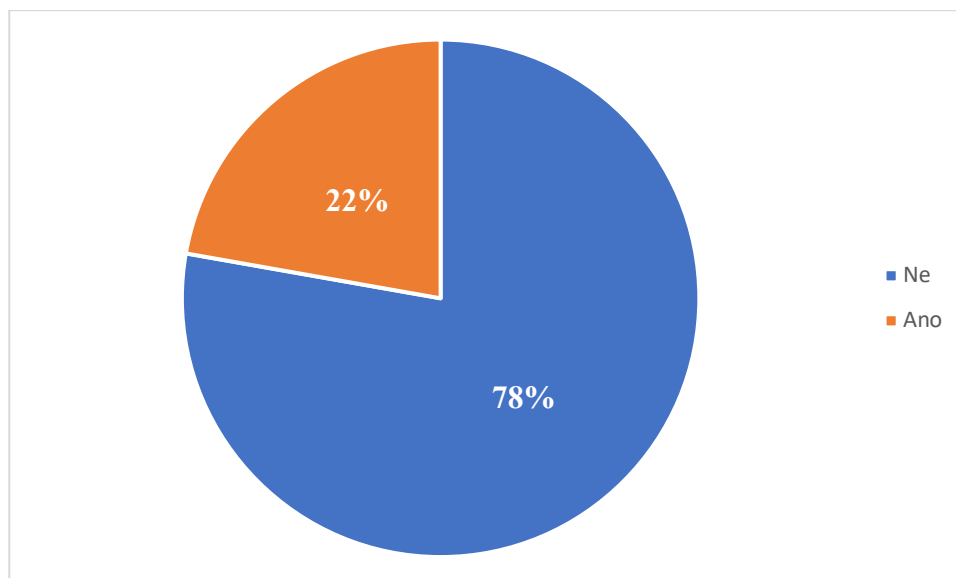
Otázka č. 13 - Cítil jste podporu od vašeho nadřízeného?



Obrázek 19 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Velmi významně je cítit, že nadřízení pracovníci vystihli potřeby svých podřízených vedoucích pracovníků. Nicméně je nutno si uvědomit, kdo komu reportuje. Pokud je Váš nadřízený generální ředitel, pravděpodobně nebude mít takovou kapacitu na „běžné manažerské úkoly“, dá Vám plnou důvěru a bude se věnovat především strategickým rozhodnutím.

Otázka č. 14 - Změnil byste svůj přístup v případě další podobné pandemie?



Obrázek 20 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Změna přístupu vedoucího týmu by měla být vždy v souladu s cíli týmu a měla by být provedena s ohledem na individuální potřeby a preference jednotlivých členů týmu.

Vedoucí týmu by měl být schopen přizpůsobit svůj přístup k týmu v závislosti na různých faktorech. Zde je několik situací, kdy by mohl vedoucí týmu změnit svůj přístup:

1. Změna cílů a strategie: Pokud se cíle nebo strategie týmu změní, může být nutné, aby vedoucí týmu změnil svůj přístup k týmu a přizpůsobil ho novým potřebám.
2. Změna složení týmu: Když se k týmu připojí noví členové, nebo když někteří členové odejdou, může to mít vliv na dynamiku týmu a vedoucí týmu by měl přizpůsobit svůj přístup tak, aby byl co nejúčinnější pro nové složení týmu.
3. Změna výkonnosti týmu: Pokud tým neplní očekávané výsledky, vedoucí týmu by měl přezkoumat svůj přístup a identifikovat faktory, které mohou bránit týmu v dosažení úspěchu. Mohou být potřeba změny v přístupu k motivaci, komunikaci nebo organizaci týmu.
4. Změna v potřebách jednotlivých členů týmu: Každý člen týmu může mít odlišné potřeby či preference a vedoucí týmu by měl být schopen se přizpůsobit těmto potřebám, aby maximalizoval efektivitu týmu a pomohl jednotlivým členům týmu růst a rozvíjet se.
5. Změna v pracovním prostředí: Pokud dojde k náhlé změně pracovního prostředí, jako například během pandemie covid-19, vedoucí týmu by měl přizpůsobit svůj přístup tak, aby umožnil týmu pracovat co nejefektivněji v nových podmínkách.

Otázka č. 15 – Jak byste změnil svůj přístup v případě další podobné pandemie?

Počet respondentů, kteří odpověděli **new pandemic** na tuto otázku: **1 (17%)**.

good stuff **likely easier sense** **m**
new challenges **direct man**
pro and cons **new pandemic** **grow p**
crisis management **new circumstances**
permanent consensus **measures as**

Obrázek 21 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Při řízení týmu během pandemie je důležité soustředit se nejen na týmové cíle, ale i na individuální pohodu například pravidelnými osobními schůzkami. Zkušenosti získané během první pandemie by měly být použity k učení se z chyb a pokračování úspěšných přístupů. Příští pandemie může přinést nové výzvy, ale zkušenost s řízením v nejistých podmínkách usnadní situaci. Řízení v krizi vyžaduje více přímého řízení místo hledání trvalého konsensu. Lze použít podobná opatření jako během covid-19.

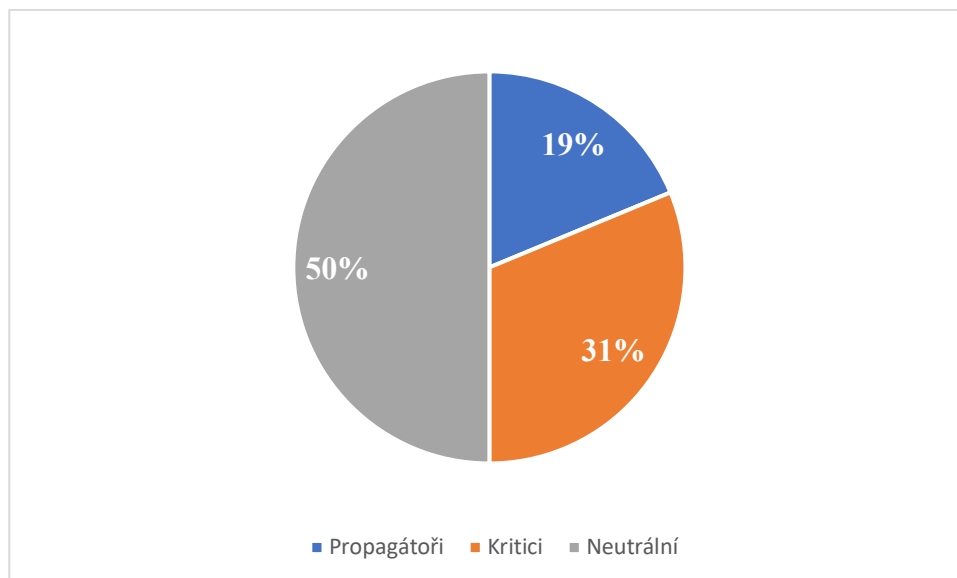
4.4.1.2 Otázky na pracovníky bez přímých podřízených

Otázka č. 16 – Jak moc vás ovlivnil covid-19 jako člena týmu?

Propagátoři	6
Neutrální	10
Kritici	16



Obrázek 22 - Zdroj: vlastní zpracování



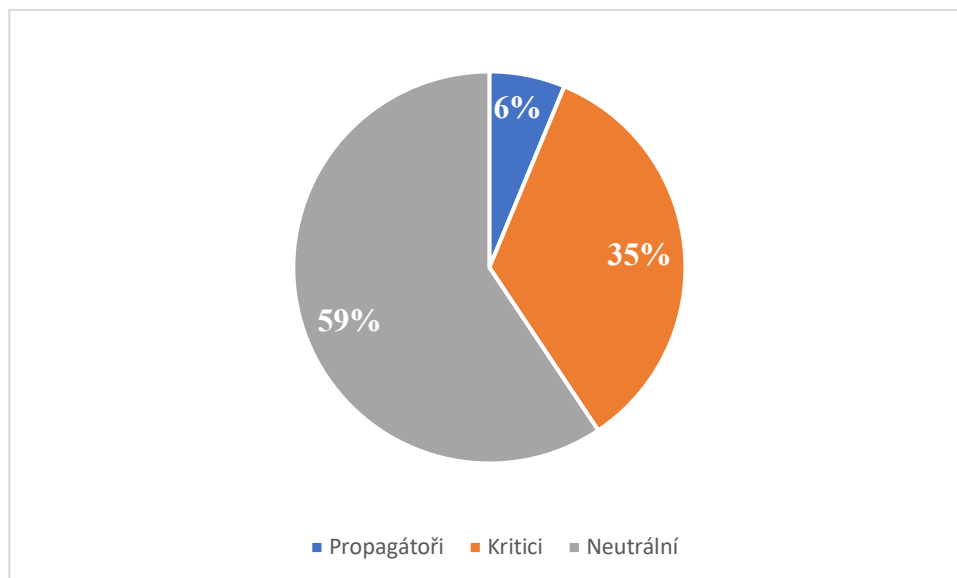
Obrázek 23 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Touto otázkou se dostáváme k odpovědím respondentů, kteří nevedou žádný tým.

Otázka č. 17 – Jak moc covid-19 ovlivnil fungování vašeho týmu?



Obrázek 24 - Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 25 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Pro spoustu členů týmu byla práce na dálku v takovém rozsahu velká neznámá. Dá se říct, že bez dobrých vztahů a komunikace by byla práce na dálku ještě těžší. Respondenti ve skrze hodnotí dobře fungování týmu.

Výzvy práce na dálku:

1. **Komunikace:** Komunikace je klíčová pro fungování pracovního týmu na dálku. Vedoucí týmu by měl zajistit, aby byly všechny potřebné informace sdíleny a aby byly stanoveny jasné způsoby komunikace. To může zahrnovat pravidelné virtuální schůzky, používání sdílených nástrojů pro spolupráci a vytváření jasných a strukturovaných procesů komunikace.
2. **Organizace:** Efektivní organizace je klíčová pro úspěšné fungování pracovního týmu na dálku. Vedoucí týmu by měl zajistit, aby byly stanoveny jasné cíle, úkoly a role pro každého člena týmu. Důležité je také vytvořit strukturu a harmonogram práce, které umožní členům týmu pracovat nezávisle na svých geografických polohách.
3. **Spolupráce:** Výborná spolupráce je klíčová pro úspěšné fungování pracovního týmu na dálku. Vedoucí týmu by měl zajistit, aby byly stanoveny jasné a jednotné procesy spolupráce, včetně sdílení dokumentů a úkolů. To může také zahrnovat vytváření příležitostí pro virtuální setkání týmu, kde se členové týmu mohou setkat a diskutovat o svých úkolech a postupu.
4. **Motivace:** Udržení motivace a angažovanosti členů týmu je klíčové pro úspěšné fungování pracovního týmu na dálku. Vedoucí týmu by měl být schopen identifikovat potřeby a preference jednotlivých členů týmu a vytvořit prostředí, které

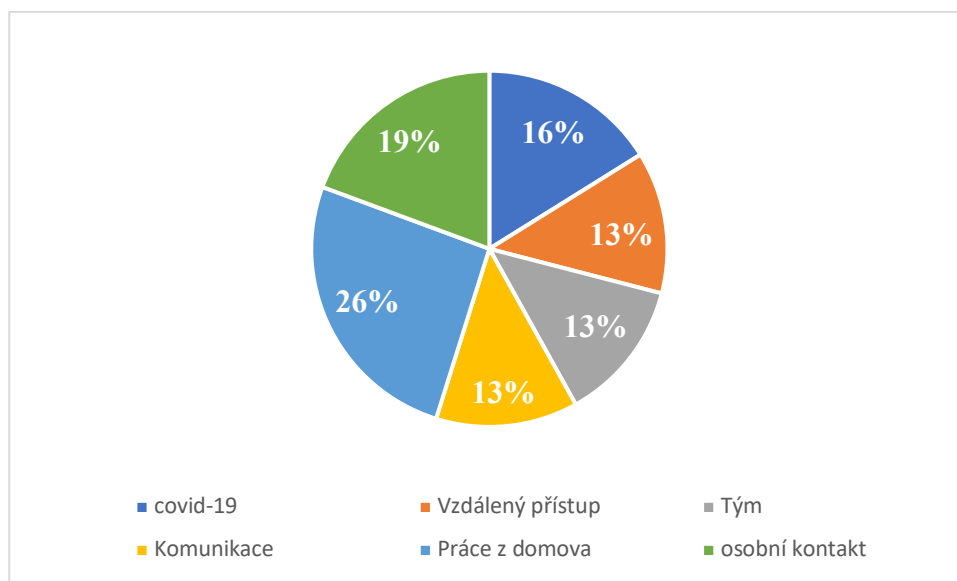
podporuje jejich růst a rozvoj. To může zahrnovat poskytování zpětné vazby a uznání za dobře odvedenou práci, ale také vytváření příležitostí pro osobní a profesní rozvoj.

Otázka č. 18 – Komentáře k předchozí otázce

Počet respondentů, kteří odpověděli **worked** na tuto otázku: **11 (50%)**.

home way new way
 Covid impact worked face
 contact bet team mer conversely work

Obrázek 26 - Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 27 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentáře autora: Každý nemá stejné podmínky a během pandemie se hodně odrážela nemožnost cestování, osobního setkávání. Respondenti nicméně vesměs pozitivně hodnotí pracovní situaci. A vzali si z ní ponaučení.

Pozitivní dopady:

- Zvýšení komunikace a propojení mezi členy týmu.
- Zlepšení komunikačních dovedností.

- Efektivnější využití času bez dojíždění do práce.
- Rozvoj nových dovedností a zlepšení pracovní výkonnosti.
- Možnost vidět vzdálené kolegy prostřednictvím videohovorů.

Negativní dopady:

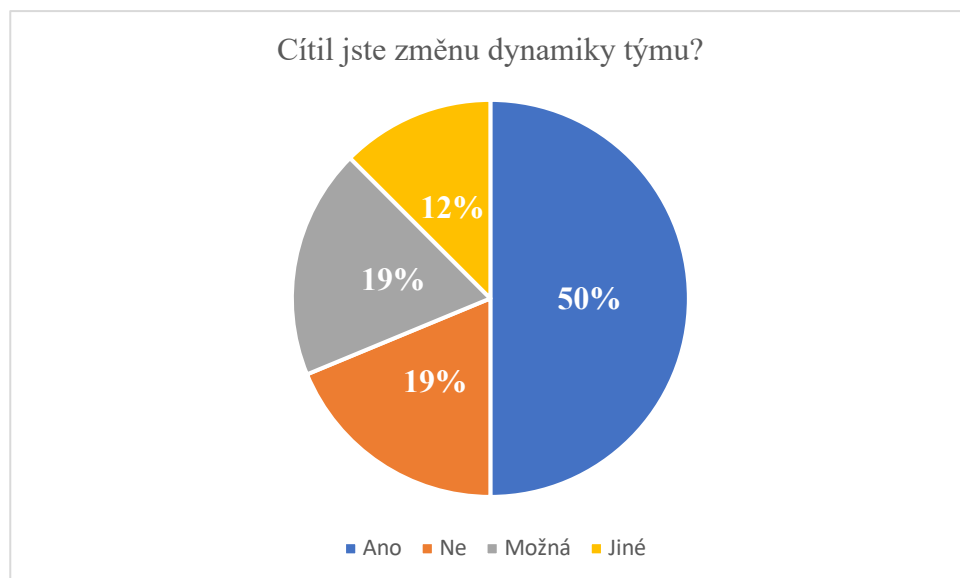
- Obtížnost sběru podpisů (podepisování smluv, dodatků, dokumentů).
- Méně hotové práce a méně produktivity kvůli absencím a pesimistickému výhledu.
- Ztráta fyzického kontaktu s kolegy.
- Obtíže přizpůsobit se práci z domova bez odpovídajícího vybavení.

Neutrální dopady:

- Žádný vliv na funkční práci.
- Změna rytmu práce implementována včas a správně.

Celkově lze říct, že covid-19 přinesl výzvy, ale také nové příležitosti a zlepšení v komunikaci a v pracovním výkonu. Používání nových komunikačních nástrojů jako Microsoft Teams se stalo nezbytným a práce na dálku se stala běžnější. Nicméně někteří členové týmu se potýkali s obtížemi, jako je nedostatek vybavení a problémy se sběrem podpisů.

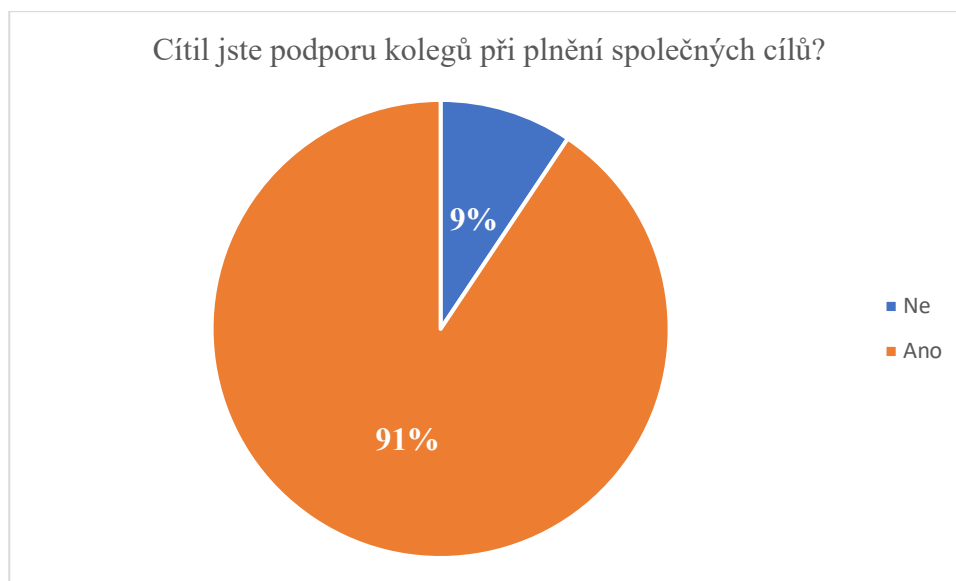
Otázka č. 19 – Cítil jste změnu dynamiky týmu?



Obrázek 28 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Z odpovědí vyplývá, že došlo k posunu zaměření směrem k většímu počtu kolegů, přičemž se nesoustředíme jen na ty, kteří pracují ve stejné kanceláři jako my nebo ve stejném časovém pásmu. Tato změna mohla sblížit tým a zvýšit dynamiku celého týmu během pandemie. Snížil se počet interních schůzek mezi jednotlivými lokalitami a kanceláři.

Otázka č. 20 – Cítil jste podporu kolegů při plnění společných cílů?



Obrázek 29 - Zdroj: vlastní zpracování

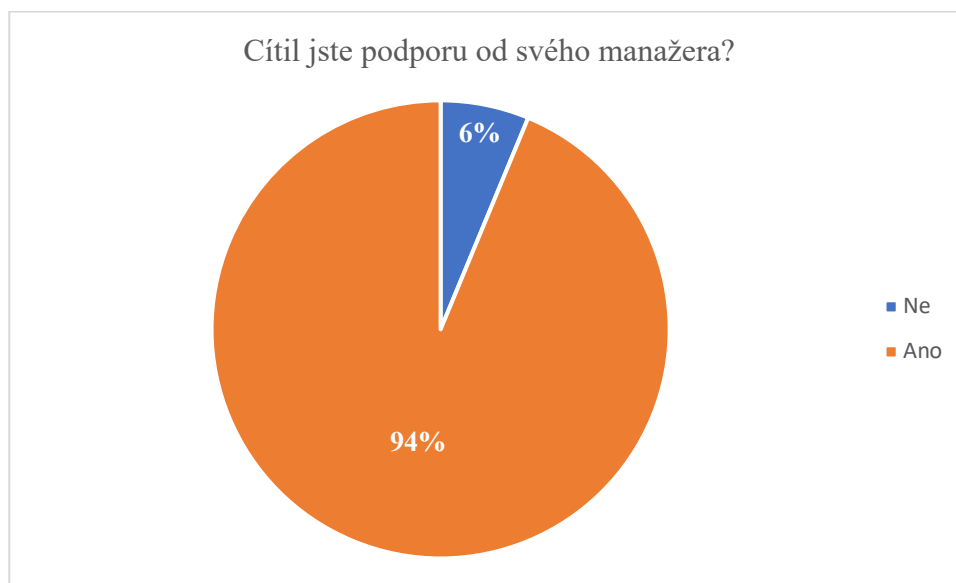
Komentář autora: Mít podporu kolegů při plnění společných cílů je velmi důležité. Když se snažíte dosáhnout určitého cíle nebo splnit určitou úlohu společně s kolegy, je důležité, abyste se cítili podporováni a motivováni k dosažení tohoto cíle. Kolegové mohou poskytnout podporu různými způsoby, jako například:

1. Pomocí sdílení znalostí a zkušeností: Kolegové mohou mít různé zkušenosti a znalosti, které mohou být užitečné pro dosažení společného cíle. Když sdílí své znalosti a zkušenosti, mohou vám pomoci lépe porozumět úkolu a najít řešení pro překonání překážek.
2. Podporou a povzbuzováním: Kolegové mohou poskytnout morální podporu a povzbuzení, což může být velmi důležité, zejména když se setkáváte s překážkami nebo obtížemi. Může to být jednoduché povzbuzení, když se nedaří, nebo uznání za dobře odvedenou práci.
3. Rozdělením úkolů: Když si rozdělíte úkoly mezi sebe, můžete snáze dosáhnout společného cíle. Pokud má každý kolega jasně definovanou roli a úkol, může to vést ke snížení stresu a zvýšení efektivity.

4. Spoluprací a komunikací: Kolegové mohou spolupracovat a komunikovat, aby dosáhli společného cíle. Je důležité, aby každý věděl, co se očekává od ostatních a jaké jsou priority.

Když máte podporu svých kolegů, může to pomoci snížit stres a zvýšit efektivitu. Také to může vést k lepšímu pracovnímu prostředí a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Otázka č. 21 – Cítil jste podporu od svého manažera?



Obrázek 30 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Cítil podporu od svého manažera je velmi důležité z mnoha důvodů.

Zde jsou některé z hlavních, proč je to důležité:

1. Motivace: Když cítíte podporu od svého manažera, může to být velkou motivací pro vás, abyste se snažili dosáhnout svých cílů a plnit své povinnosti. Když víte, že váš manažer vás podporuje, můžete se cítit více ujištěni o své práci a o svých schopnostech.
2. Zlepšení výkonnosti: Když máte pocit, že vás váš manažer podporuje, můžete se cítit více sebevědomě a méně pod tlakem, což může vést k lepší výkonnosti. Když se necítíte podporováni, může to vést k nejistotě a stresu, což může ovlivnit vaši výkonnost.
3. Rozvoj kariéry: Když máte podporu svého manažera, může to vést k rozvoji vaší kariéry. Když váš manažer vidí, že se snažíte a že máte potenciál, může vám poskytnout příležitosti pro rozvoj a postup v kariéře.

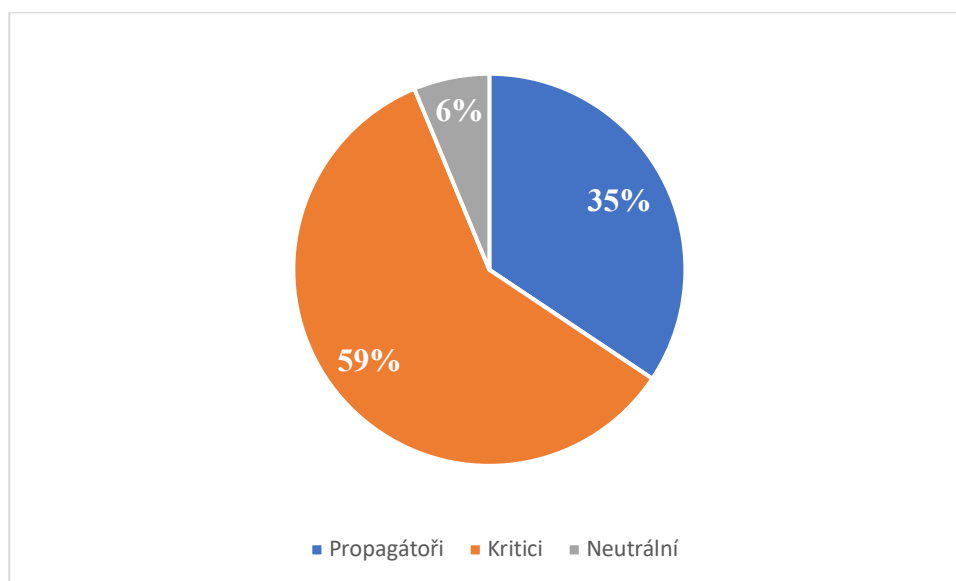
4. Zlepšení pracovního prostředí: Když se cítíte podporováni svým manažerem, může to vést k lepšímu pracovnímu prostředí. Můžete se cítit více součástí týmu a méně izolovaní, což může vést k lepší spolupráci a většímu pocitu příslušnosti.

Celkově je důležité cítit podporu od svého manažera, protože to může mít pozitivní dopad na vaši motivaci, výkonnost, kariéru a pracovní prostředí. Pokud se necítíte podporováni svým manažerem, může to vést k nejistotě, stresu a negativním dopadům na vaši práci a osobní život.

Otázka č. 22 – Jak hodnotíte tým a jeho fungování na dálku?



Obrázek 31 - Zdroj: vlastní zpracování

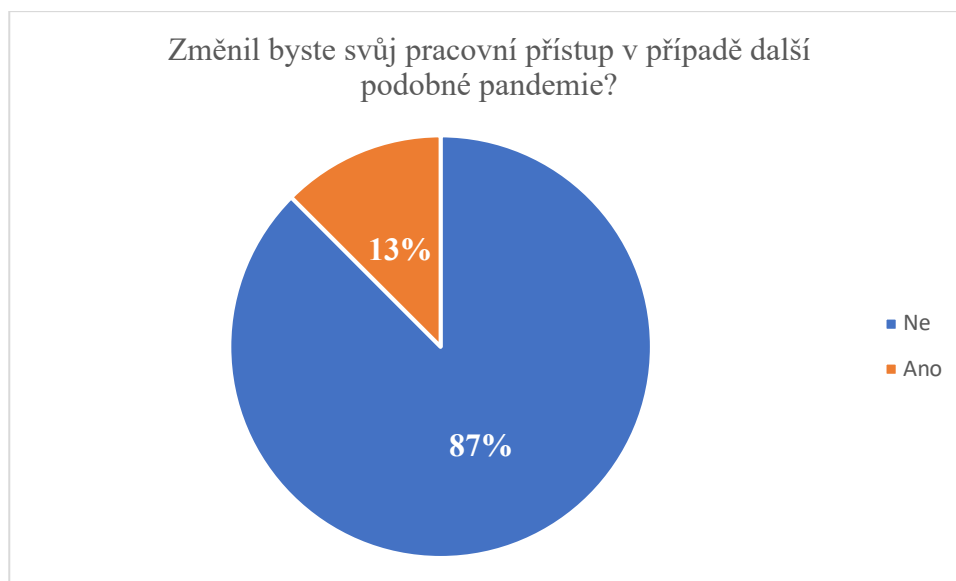


Obrázek 32 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Průměrné hodnocení této otázky je 8, na stupnici od 1 do 10. V případě týmu, který pracuje na dálku, také naznačuje, že tým pracuje velmi dobře, ačkoli má specifické výzvy spojené s tím, že pracuje na dálku. Vzhledem k tomu, že pracovní prostředí na dálku může být méně osobní a komunikace může být složitější, hodnocení 8 ukazuje na to, že tým je schopen úspěšně překonat tyto výzvy a pracovat efektivně.

Nicméně, jako v každém týmu, existuje stále prostor pro zlepšení, zejména v oblastech jako jsou komunikace a spolupráce. Pravidelné hodnocení výkonu týmu by mohlo pomoci identifikovat oblasti, které by mohly být vylepšeny, aby tým mohl dále posilovat svou schopnost pracovat na dálku a dosahovat svých cílů.

Otázka č. 23 - Změnil byste svůj pracovní přístup v případě další podobné pandemie?



Obrázek 33 - Zdroj: vlastní zpracování

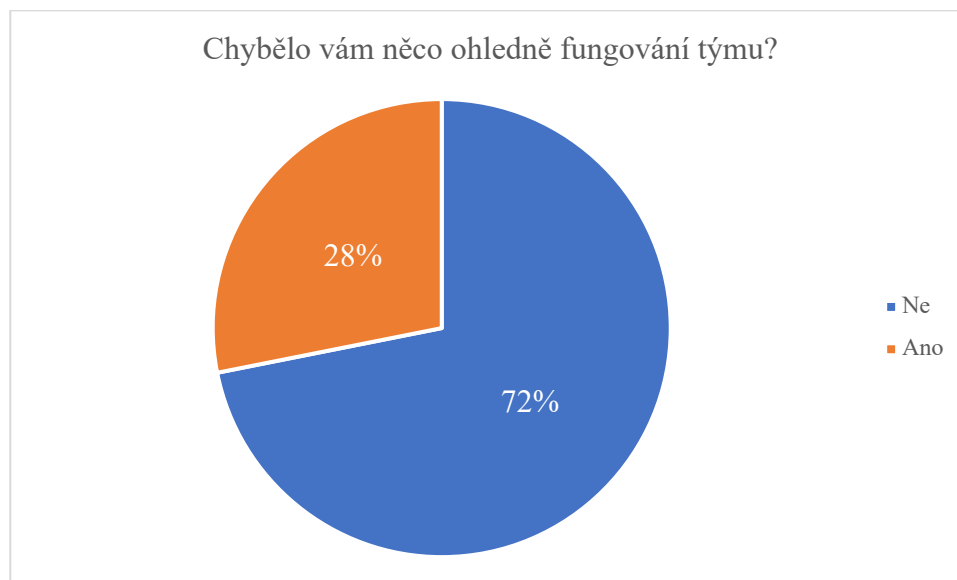
Komentář autora: Neustálé zlepšování a práce na dálku jsou dvě důležitá a vzájemně propojená témata, zejména v dnešní době, kdy se stále více pracuje z domova, a týmy jsou rozptýleny na různých místech.

Neustálé zlepšování je proces, který se zaměřuje na neustálé zvyšování úrovně kvality a výkonnosti týmu. Práce na dálku může být velmi efektivní, ale také přináší své výzvy, jako jsou komunikace, spolupráce a organizace. Týmy, které pracují na dálku, musí být schopny efektivně komunikovat, spolupracovat a organizovat svou práci, aby mohly být úspěšné.

Otázka č. 24 – Jak byste změnil svůj pracovní přístup?

Z došlých odpovědí vyplývá, že je potřeba více myslet na to, že ne každý zaměstnanec je správně vybaven na práci z domova a často bojuje s náročností práce na dálku, která takto v době pandemie mazala rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Otázka č. 25 – Chybělo Vám něco ohledně fungování týmu?



Obrázek 34 - Zdroj: vlastní zpracování

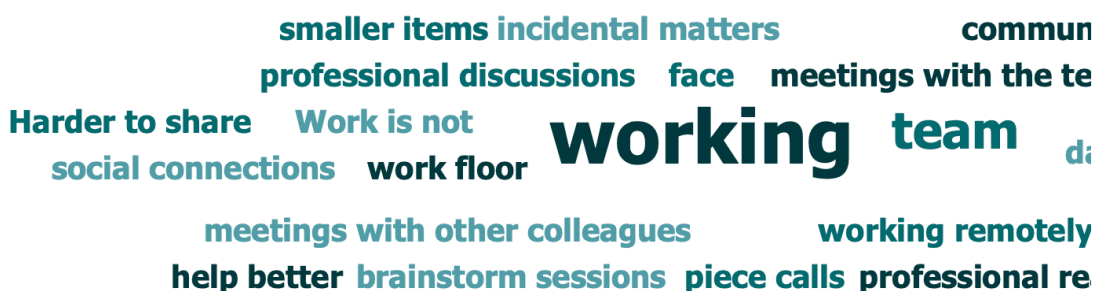
Komentář autora: Práce na dálku může být velmi efektivní a mnoho týmů ji úspěšně praktikuje. Nicméně, mohou existovat některé prvky, které mohou chybět týmu při práci na dálku a mohou vést k potenciálním výzvám, jako jsou:

1. Osobní interakce: Osobní interakce a sociální kontakt mohou být limitovány, což může mít negativní dopad na morálku a produktivitu týmu. Někteří lidé se mohou cítit izolovaní a mohou být náchylní k pocitům osamělosti.
2. Kultura týmu: Vzdálená práce může mít vliv na vytváření kultury týmu. Tým může mít obtíže s udržováním společné identity, spolupráce a komunikace.
3. Technické problémy: Vzdálená práce může být náchylná k technickým problémům, jako jsou problémy s připojením k internetu, přerušení spojení a problémy s technickou podporou.
4. Vysoké nároky na samostatnost: Práce na dálku může vyžadovat větší míru samostatnosti, což může být pro některé lidi obtížné. Někteří mohou mít potíže s organizací své práce, prioritizací úkolů a samostatným řešením problémů.
5. Komunikace: Komunikace může být složitější, když tým pracuje na dálku. Lidé mohou mít různé preference ohledně komunikačních kanálů a některé informace mohou být snadno ztraceny nebo nepochopeny.
6. Řízení projektů: Správné řízení projektů může být náročné, když tým pracuje na dálku. Je těžší monitorovat pokrok projektů a efektivně řídit a delegovat úkoly.

Je důležité, aby týmy, které pracují na dálku, měly vhodné nástroje, procesy a komunikační strategie, aby se vyrovnaly s těmito výzvami a dosáhly úspěchu.

Otázka č. 26 – Co vám chybělo ohledně fungování týmu?

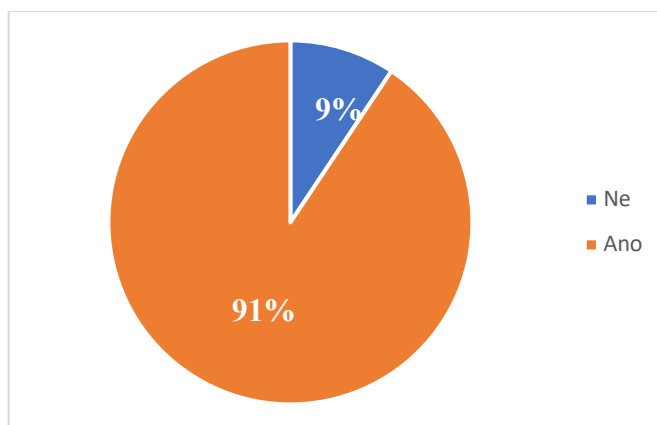
Počet respondentů, kteří odpověděli **working** na tuto otázku: **3 (33%)**.



Obrázek 35 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Z komentářů vyplývá, že pandemie vedla ke změně komunikačních vzorců, kdy se více používají alternativní komunikační formáty. Klade se větší důraz na vzájemnou kontrolu. Uznává se také, že práce není jen o odborných diskusích, ale také o sociálních vazbách a budování vztahů. Pravidelná osobní setkání jsou považována za cenná, a to jak s týmem, tak s ostatními kolegy. Z komentářů také dále vyplývá, že došlo k pozitivnímu dopadu na morálku týmu a k touze udržet tuto pozitivní atmosféru. Někteří členové týmu však mají pocit, že je těžší sdílet náhodné záležitosti a že jim chybí každodenní „škádlení“ v kanceláři.

Otázka č. 27 - Měl jste všechny potřebné informace a vybavení?



Obrázek 36 - Zdroj: vlastní zpracování

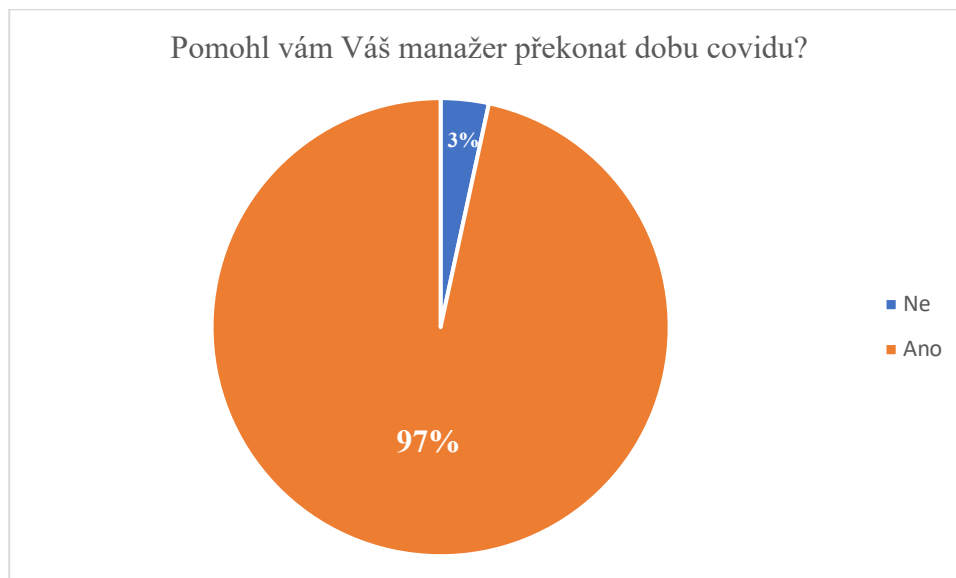
Komentář autora: Při práci z domova může zaměstnancům chybět několik druhů vybavení, které by jim pomohly efektivněji pracovat a zlepšit jejich produktivitu. Některé z těchto věcí mohou zahrnovat:

1. **Kvalitní internetové připojení:** Pro práci z domova je důležité, aby zaměstnanci měli rychlé a spolehlivé internetové připojení. Pomůže to zajistit plynulý průběh videokonferencí, rychlé stahování a odesílání souborů a obecně sníží frustraci z pomalého internetu.
2. **Kancelářský nábytek:** Zaměstnanci potřebují pohodlné a ergonomické kancelářské vybavení, jako jsou židle, stoly a osvětlení, aby zabránili bolestem zad, špatnému držení těla a únavě očí.
3. **Technologie:** Zaměstnanci potřebují přístup k technologiím, jako jsou počítače, telefony a tiskárny, aby mohli efektivně pracovat. Může také být užitečné, aby měli přístup k profesionálním softwarům a aplikacím, které by jim pomohly plnit jejich pracovní úkoly.
4. **Komunikační nástroje:** Pro efektivní komunikaci s kolegy a vedoucími je důležité, aby zaměstnanci měli přístup k vhodným komunikačním nástrojům, jako jsou e-mailové služby, instant messaging aplikace a videokonferenční platformy.
5. **Organizační pomůcky:** Při práci z domova mohou být užitečné různé organizační pomůcky, jako jsou diáře, plánovače a poznámkové bloky, aby se zaměstnanci mohli efektivně organizovat a sledovat své úkoly.
6. **Ochrana soukromí:** Při práci z domova může být náročné najít vhodné místo pro práci, kde zaměstnanci nebudou být rušeni. Zabezpečení soukromí je důležité, aby se zaměstnanci mohli plně soustředit na své pracovní úkoly.

Je důležité, aby zaměstnavatelé při práci z domova poskytovali dostatečné zdroje a podporu pro zaměstnance, aby mohli efektivně pracovat a udržovat vysokou produktivitu.

4.4.2 Výzkum změn role leadera v této situaci

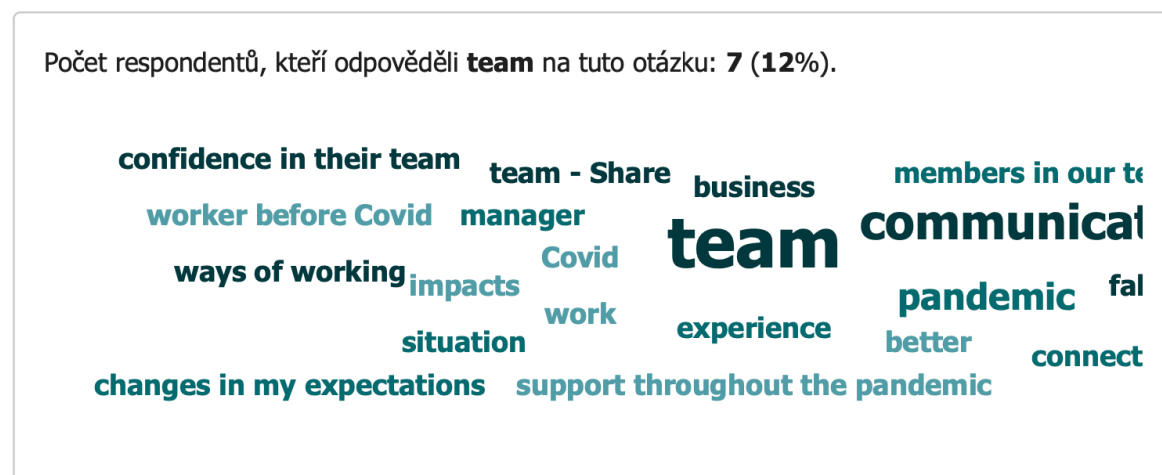
Otázka č. 28 - Pomohl vám Váš manažer překonat dobu covidu?



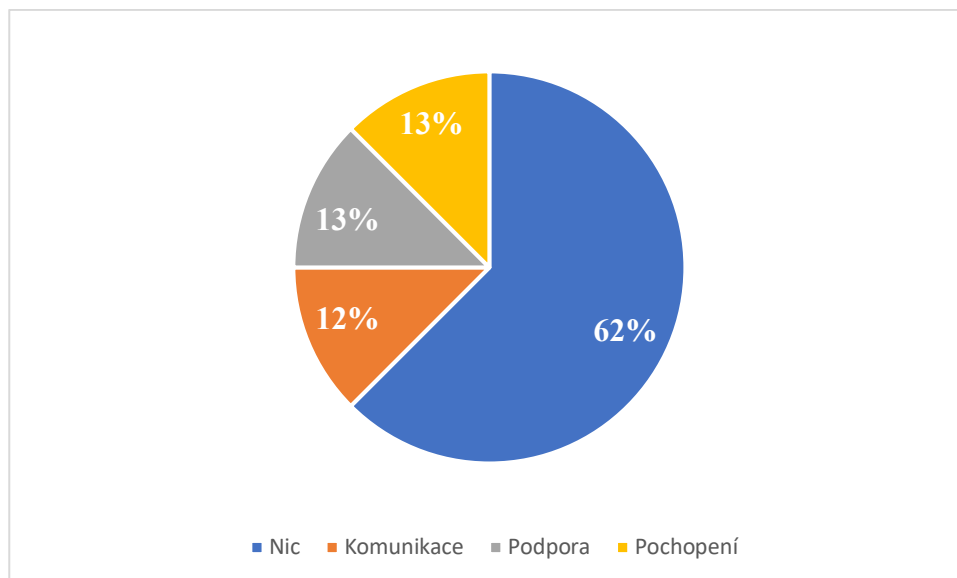
Obrázek 37 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Pokud půjdeme do detailu, pak 97 % respondentů souhlasilo s tvrzením, že jim jejich manažer pomohl překonat dobu covid-19. Pouze dva respondenti, ze stejného regionu (Severní Amerika) uvedlo, že ne. V obou případech jde o respondenty ve stejné věkové kategorii (55+). Jeden muž a jedna žena.

Otázka č. 29 - Co se změnilo ve vašem očekávání od něj?



Obrázek 38 - Zdroj: vlastní zpracování



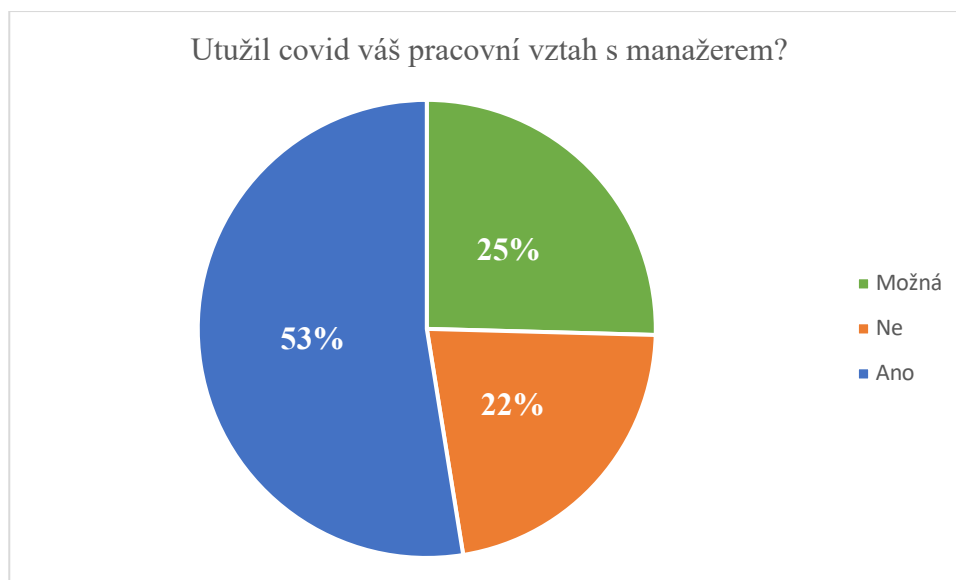
Obrázek 39 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Na základě těchto odpovědí se zdá, že se zkušenosti a očekávání zaměstnanců vůči jejich manažerům během pandemie značně liší. Někteří zaměstnanci pocítili silnou podporu a komunikaci ze strany svých manažerů, zatímco jiní se cítili zanedbávání nebo měli pocit, že jejich obavy nejsou brány v úvahu.

Někteří zaměstnanci uvedli, že jejich manažeři měli již před pandemií zavedené dobré komunikační a pracovní postupy pro práci na dálku, což jim usnadnilo přechod na práci na dálku. Jiní vyjádřili touhu po větší komunikaci, podpoře a vedení ze strany svých vedoucích pracovníků v tomto období.

Celkově se zdá, že zaměstnanci oceňovali manažery, kteří byli flexibilní, chápaví a reagovali na měnící se okolnosti. Kromě toho pandemie zdůraznila význam silné komunikace a spojení mezi manažery a jejich týmy, zejména tváří v tvář izolaci a nejistotě.

Otázka č. 30 - Utužil covid váš pracovní vztah?

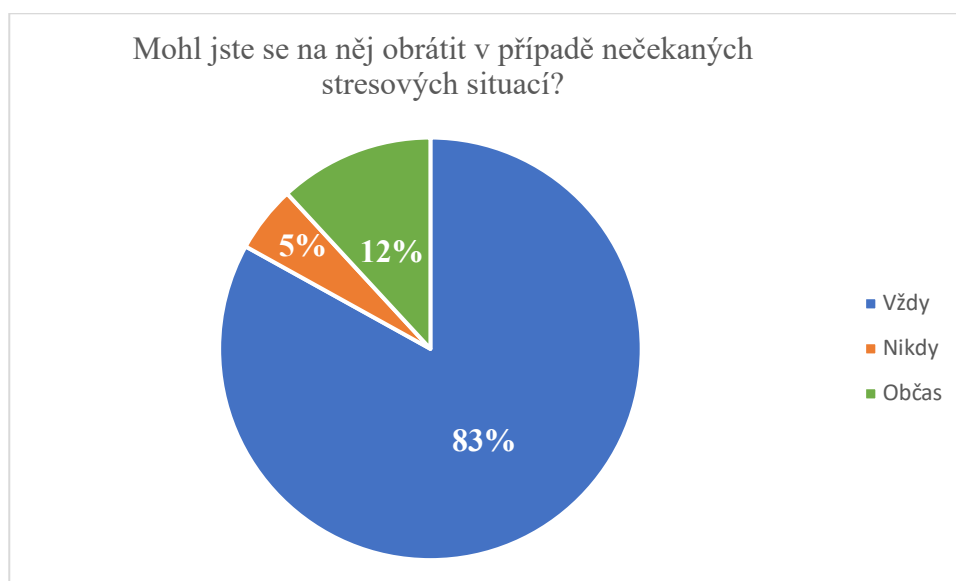


Obrázek 40 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Z výsledku dotazníku vyplývá, že 31 respondentů odpovědělo, že covid utužil pracovní vztah mezi zaměstnancem a jejich manažerem. 13 respondentů odpovědělo, že tomu tak není, a 15 respondentů uvedlo, že nejsou úplně jistí.

Nicméně, nelze jednoznačně říci, zda covid utužil pracovní vztahy mezi zaměstnanci a jejich manažery, protože část respondentů neví nebo si nebyla úplně jistá. Je tedy třeba zvážit, zda jsou tyto odpovědi dostatečné pro další závěry a zda je potřeba provést další výzkum.

Otázka č. 31 - Mohl jste se na něj obrátit v případě nečekaných stresových situací?

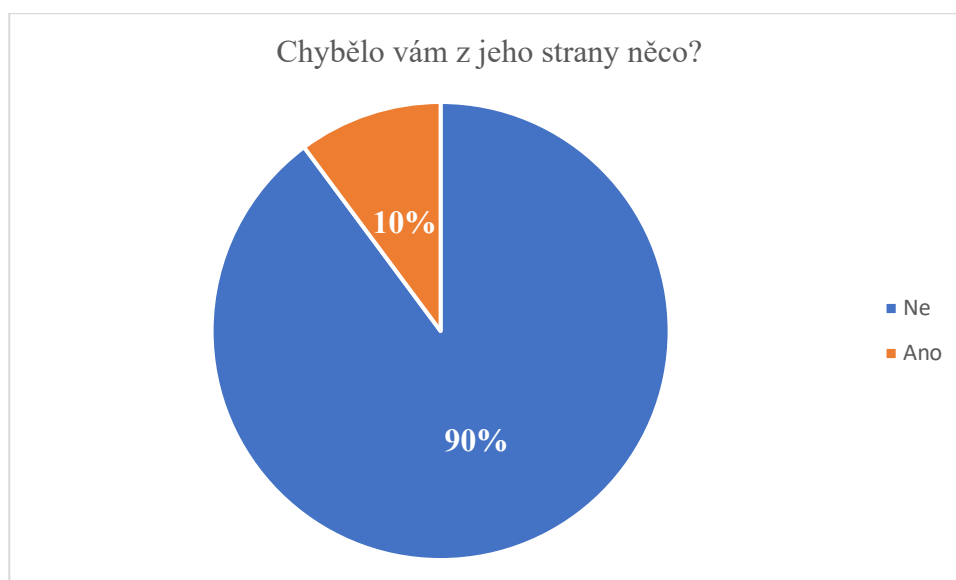


Obrázek 41 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Z výsledku dotazníku vyplývá, že většina respondentů (49 z 59) se může, v případě nečekaných stresových situací při práci na dálku, vždy obrátit na svého manažera. Pouze 3 respondenti odpověděli, že se na svého manažera v takových situacích nikdy neobrátili, a 7 respondentů uvedlo, že se na něj občas obrátí.

Z tohoto výsledku lze usoudit, že většina respondentů má pocit, že mohou spoléhat na podporu a pomoc svého manažera, v případě nečekaných stresových situací při práci na dálku. Pouze malé procento respondentů nikdy nebo jen občas využilo tuto možnost. Toto zjištění může být užitečné pro manažery a pracovníky, kteří se podílejí na vzdálené práci, aby věděli, že komunikace a podpora jsou klíčové pro úspěšnou práci na dálku.

Otázka č. 32 - Chybělo vám z jeho strany něco?



Obrázek 42 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Z výsledku odpovědí vyplývá, že většina respondentů (53 z 59) odpověděla, že jim v chování jejich manažera v době covid-19 při práci na dálku nic nechybělo. Pouze 6 respondentů uvedlo, že jim něco chybělo.

Co respondentům chybělo, je shrnuto v další otázce. Toto zjištění by mohlo být užitečné pro manažery, aby mohli zlepšit své chování a podporu svých zaměstnanců.

Otázka č. 33 – Co vám chybělo?

Počet respondentů, kteří odpověděli **retention of talent** na tuto otázku: **1 (17%)**.

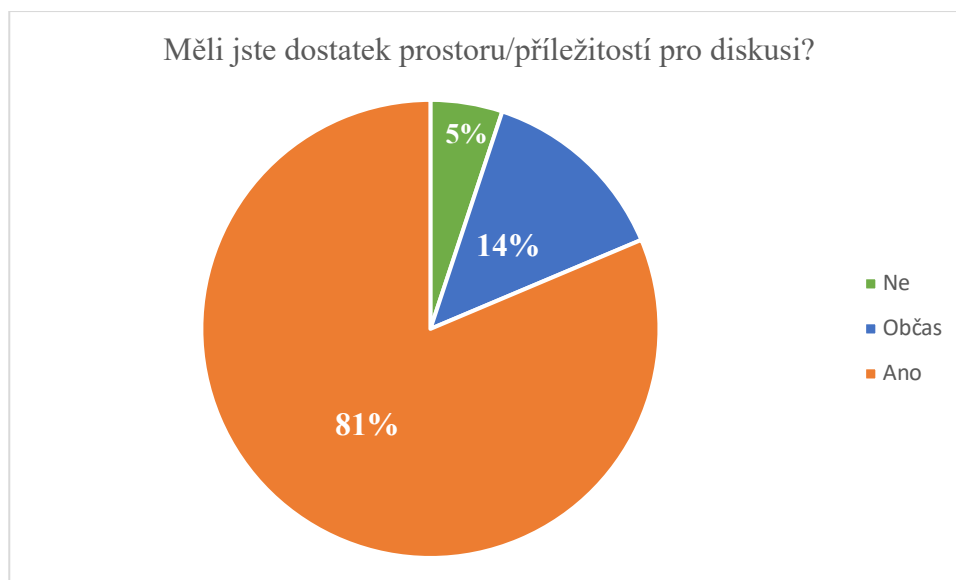
**important human contact directions
timesretention of talent close
necessary Acknowledgment of the wo
proac**

Obrázek 43 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Z dostupných reakcí vyplývá, že zaměstnanci mohou postrádat od svých manažerů některé věci.

1. Fyzická blízkost: i když práce na dálku se stává stále běžnější, zaměstnanci stále ocení fyzickou blízkost svých manažerů. Osobní interakce umožňuje lepší komunikaci, spolupráci a budování vztahů.
2. Uznání pracovní zátěže: zaměstnanci chtějí, aby jejich manažeři rozuměli množství práce, kterou zvládají a uznávali jejich úsilí.
3. Investice do udržení talentu: zaměstnanci chtějí, aby jejich manažeři investovali do jejich profesního rozvoje a poskytovali příležitosti pro růst a postup v rámci společnosti.
4. Poskytnutí pravomocí a autonomie: zaměstnanci chtějí, aby jim manažeři poskytovali jasný směr a vedení v rozhodování, ale také aby jim důvěřovali, že přijmou nezbytná opatření a sami rozhodnou.
5. Proaktivita: zaměstnanci oceňují manažery, kteří předvídají problémy a jednájí předtím, než vzniknou.
6. Lidský kontakt: zaměstnanci oceňují emocionální spojení se svými manažery a chtějí se cítit podporováni a hýčkáni na pracovišti.

Otázka č. 34 - Měli jste dostatek prostoru/příležitostí pro diskusi?



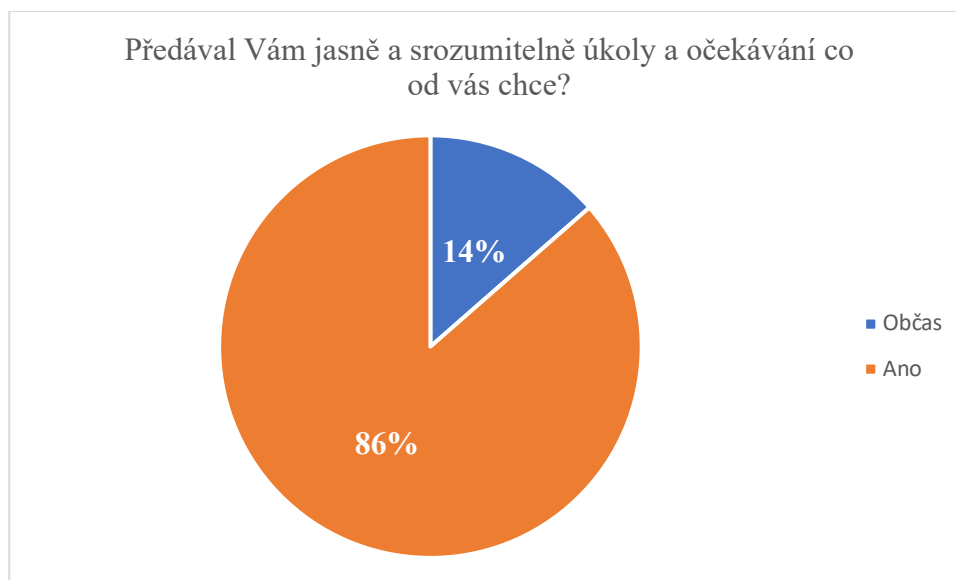
Obrázek 44 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: V době pandemie covid-19 mohli mít manažeři problémy s dostatkem času na své podřízené z několika důvodů:

1. Zvýšená pracovní zátěž: pandemie způsobila změny v pracovním prostředí, jako je práce na dálku, což mohlo vést k většímu množství práce pro manažery a zhoršenému vyvážení pracovního a soukromého života.
2. Nestabilní podnikové prostředí: pandemie způsobila ekonomickou nejistotu a nejistotu ohledně budoucnosti společností, což mohlo vést k většímu zaměření manažerů na strategické rozhodování a řešení problémů na úrovni společnosti.
3. Potřeba reagovat na krizi: v době pandemie byly některé společnosti nuceny se rychle přizpůsobit novým okolnostem, což mohlo vést k potřebě zaměřit se na krizové řízení a řešení akutních problémů.
4. Potřeba zajistit bezpečnost a zdraví zaměstnanců: manažeři museli vynaložit více času a úsilí na plánování a zajištění bezpečnosti a zdraví svých zaměstnanců v souvislosti s pandemií covid-19.

Tyto faktory mohly mít dopad na to, jak manažeři přistupovali k práci se svými podřízenými během pandemie.

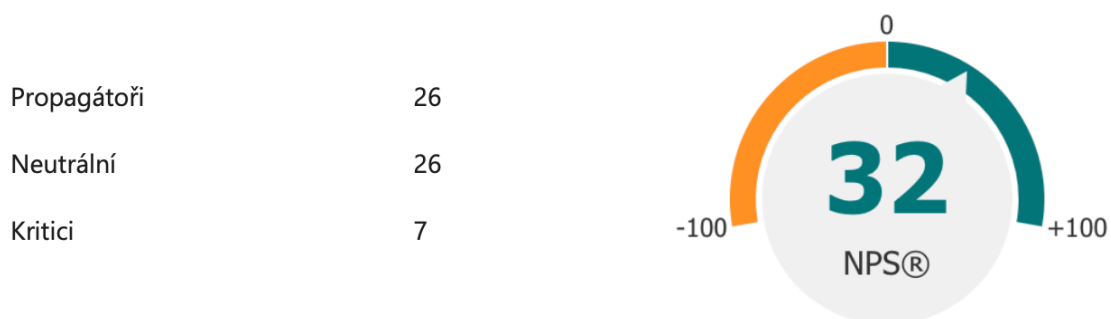
Otázka č. 35 - Předával Vám jasně a srozumitelně úkoly a očekávání co od vás chce?



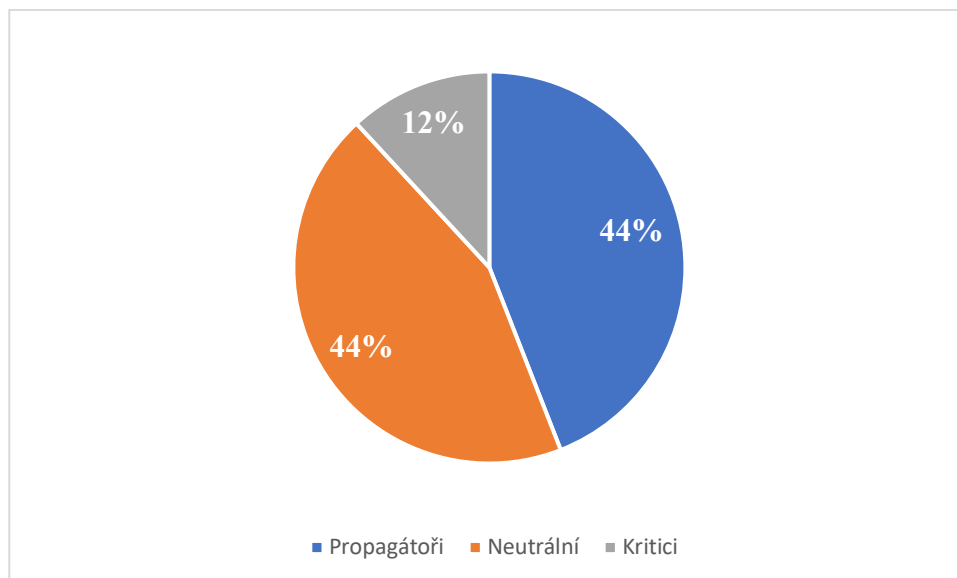
Obrázek 45 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Z výsledku dotazníku vyplývá, že většina respondentů (51 z 59) uvedla, že jejich manažer jim v době covid-19 při práci na dálku předával jasně a srozumitelně úkoly a jaké má očekávání. Žádný respondent neodpověděl "Ne". Osm respondentů uvedlo, že jim manažer občas ne zcela srozumitelně předal informaci a nastavil očekávání co od nich chce. Tento výsledek naznačuje, že většina manažerů si uvědomuje důležitost jasného a srozumitelného předávání úkolů a nastavení očekávání vůči svým zaměstnancům během práce na dálku v době pandemie. Nicméně, existuje malý počet respondentů, kteří uvedli, že se jim stalo občas, že nebyli schopni plně pochopit své úkoly a očekávání.

Otázka č. 36 - Jak celkově hodnotíte svého manažera / nadřízeného pracovníka?



Obrázek 46 - Zdroj: vlastní zpracování

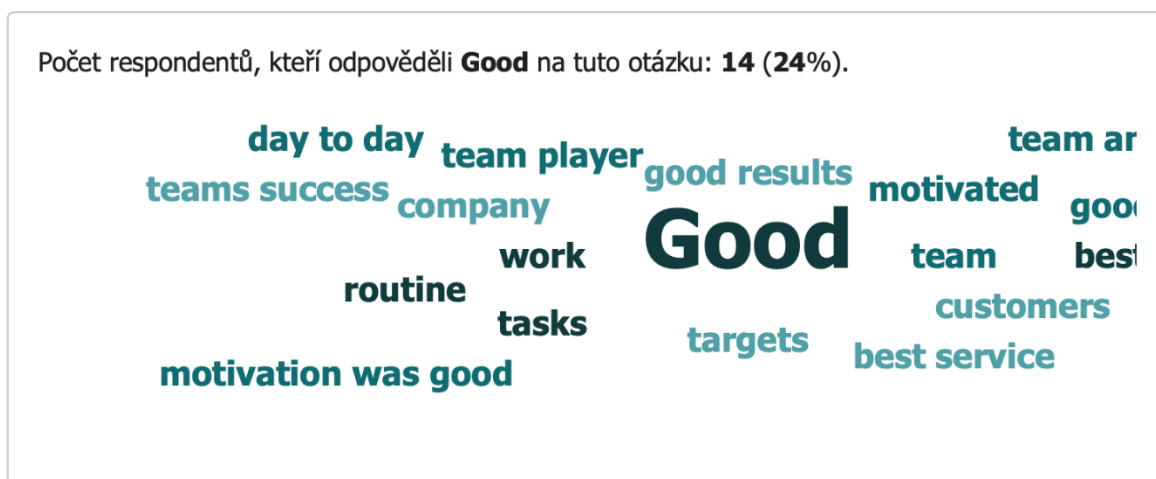


Obrázek 47 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Průměrné hodnocení manažera 8,04 z deseti naznačuje, že většina lidí, kteří ho hodnotili, byla s jeho výkonem relativně spokojena. Hodnocení v blízkosti 10 by ukazovalo, že byl velmi úspěšný, zatímco hodnocení v blízkosti 1 by ukazovalo na opak.

4.4.3 Motivace zaměstnanců

Otázka č. 37 - Co bylo vaši pracovní motivaci před covidem?

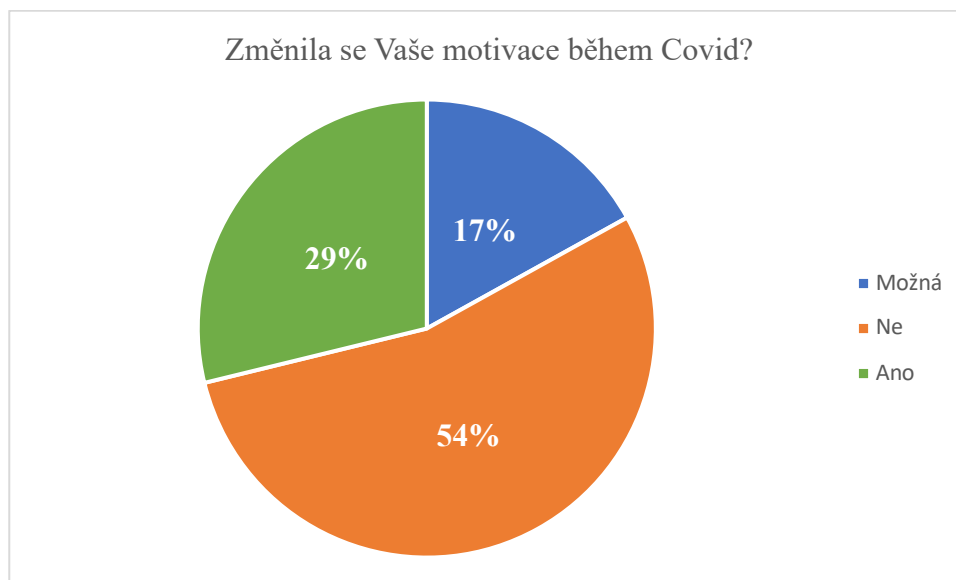


Obrázek 48 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Celkově se zdá, že odpovědi naznačují různé motivace pro práci, včetně dosahování dobrých výsledků, osobního rozvoje, pomoci ostatním a týmové práce. Mnoho respondentů také zmínilo touhu přispět k úspěchu své společnosti nebo týmu, zatímco jiní uvedli finanční pobídky nebo uspokojení z úspěšného splnění úkolů. Někteří respondenti uvedli, že jejich motivace zůstává stálá, zatímco jiní uvedli, že pociťují pocit rutiny nebo

potřebu nových výzev. Nakonec se několik respondentů zmínilo o vlivu pandemie na jejich pracovní motivaci, ať už pozitivně, nebo negativně.

Otázka č. 38 – Změnila se Vaše motivace během Covid?



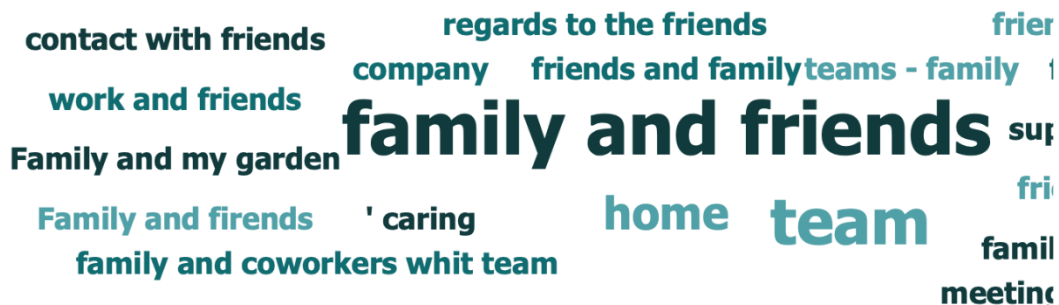
Obrázek 49 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Motivace lidí pracovat se v průběhu pandemie COVID-19 změnila. Někteří lidé mohou být motivováni tím, že cítí větší smysluplnost své práce, protože mohou pomáhat při zvládnání pandemie a ochraně zdraví lidí. Na druhé straně se však mohou objevit i nové faktory, které mohou negativně ovlivnit motivaci, jako je třeba pracovat z domova, nedostatek osobního kontaktu se spolupracovníky nebo nemožnost naplánovat si volno. Někteří lidé mohou také být pod tlakem kvůli ekonomickým dopadům pandemie, což může ovlivnit jejich motivaci k práci.

Celkově lze říci, že motivace lidí pracovat se v průběhu pandemie COVID-19 různě změnila, a to v závislosti na konkrétních okolnostech a situacích, kterým lidé čelí.

Otázka č. 39 - Co vám pomohlo zvládnout pandemii?

Počet respondentů, kteří odpověděli **family and friends** na tuto otázku: **8 (14%)**.



Obrázek 50 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Na základě odpovědí se zdá, že rodina a přátelé hráli významnou roli při pomoci zaměstnancům vyrovnat se s pandemií. Jako způsob, jak zůstat ve spojení s blízkými během pandemie, byly zmíněny vzdálené způsoby udržování kontaktu, například videohovory. Pro některé zaměstnance byl důležitý také strukturovaný den a jasně stanovené termíny spolu s podporou rodiny a přátel. Jiní nacházeli útěchu v aktivitách v přírodě, domácích mazlíčcích a koníčcích. Jako užitečné v tomto období byly zmiňovány také vztahy v týmu a podpora kolegů. Oceňována byla také dostupnost zdrojů, jako je poradenství a podpora zdravotní péče ze strany společnosti. Celkově se zdá, že podpora a spojení s blízkými osobami spolu s pozitivním smýšlením a péčí o sebe sama byly klíčovými faktory, které zaměstnancům pomohly zvládnout pandemii.

Otázka č. 40 - Jak se vám dařilo zvládat work-life balance?

Počet respondentů, kteří odpověděli **Working** na tuto otázku: **19 (32%)**.



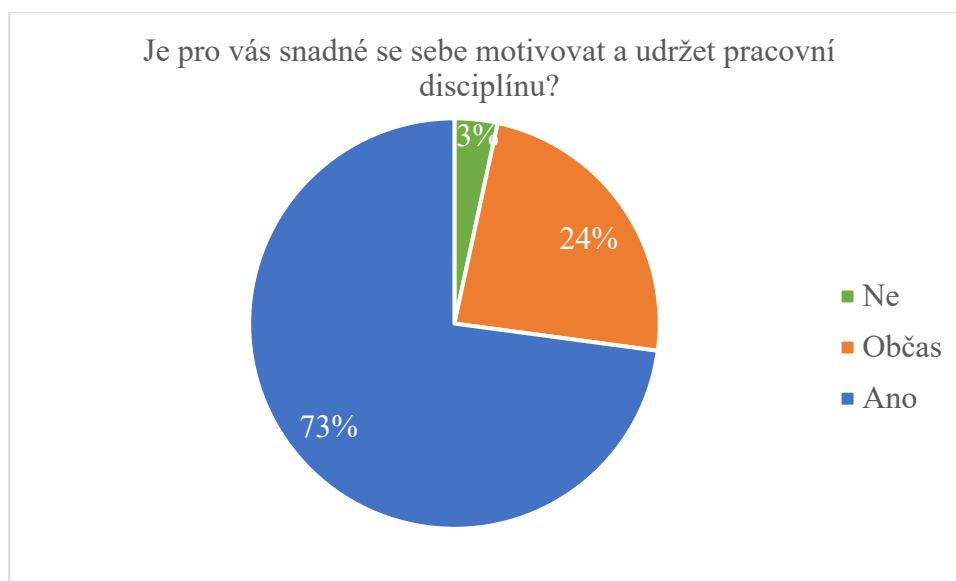
Obrázek 51 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Celkově se zdá, že odpovědi naznačují různorodé zkušenosti, pokud jde o zvládnutí rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem během pandemie. Zdá se, že práce z domova některým umožnila lepší rovnováhu, zatímco pro jiné bylo obtížné oddělit práci od osobního života.

Někteří jednotlivci uváděli, že jim práce z domova pomohla k rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, zatímco jiní měli pocit, že jejich společnost nerespektuje jejich osobní čas.

Mnozí zmiňovali důležitost stanovení hranic a nastavení času na osobní aktivity, jako jsou koníčky a cvičení. Často zmiňovanými strategiemi byly také přestávky a hledání způsobů, jak se od práce odpojit. Někteří jedinci měli zpočátku potíže, ale díky osvojení si dovedností v oblasti řízení času nebo zavedení drobných změn ve své rutině dosáhli úspěchu. Celkově se zdá, že zvládnutí rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem během pandemie vyžadovalo přizpůsobení a kreativitu, stejně jako podporu kolegů a zaměstnavatelů.

Otázka č. 41 - Je pro vás snadné se sebe motivovat a udržet pracovní disciplínu?



Obrázek 52 - Zdroj: vlastní zpracování

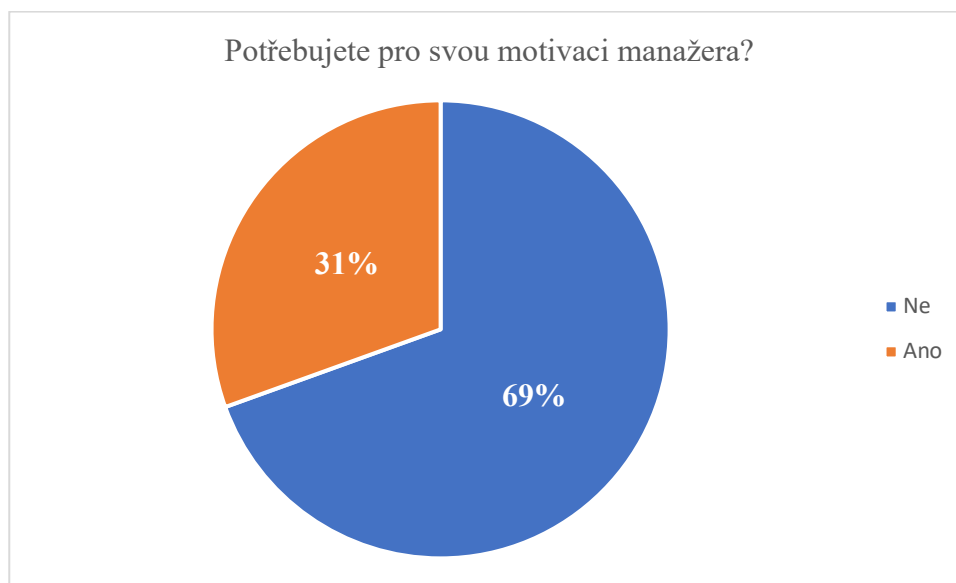
Komentář autora: Z odpovědí na dotazník vyplývá, že většina respondentů (43 z 59) má pocit, že se jim snadno daří motivovat sami sebe. Tento výsledek může být pozitivní z hlediska produktivity, protože znamená, že tito respondenti nejsou závislí na vnější motivaci, jako je například pochvala nebo odměna, aby mohli pracovat produktivně.

Nicméně, je třeba si uvědomit, že 14 respondentů uvedlo, že občas má s motivací problémy, což naznačuje, že existuje několik faktorů, které mohou ovlivňovat schopnost se motivovat.

Vzhledem k tomu, že v dnešní době pracuje mnoho lidí na dálku, může být obtížné udržet si motivaci bez přímého kontaktu s kolegy a nadřízenými.

Pro zlepšení této situace mohou manažeři zvážit poskytnutí podpůrných zdrojů, jako jsou pravidelné individuální konzultace s nadřízenými, poskytování zpětné vazby nebo organizování skupinových setkání na dálku, aby se zaměstnanci mohli podělit o své zkušenosti a motivovat se navzájem.

Otázka č. 42 - Potřebujete pro svou motivaci Manažera?

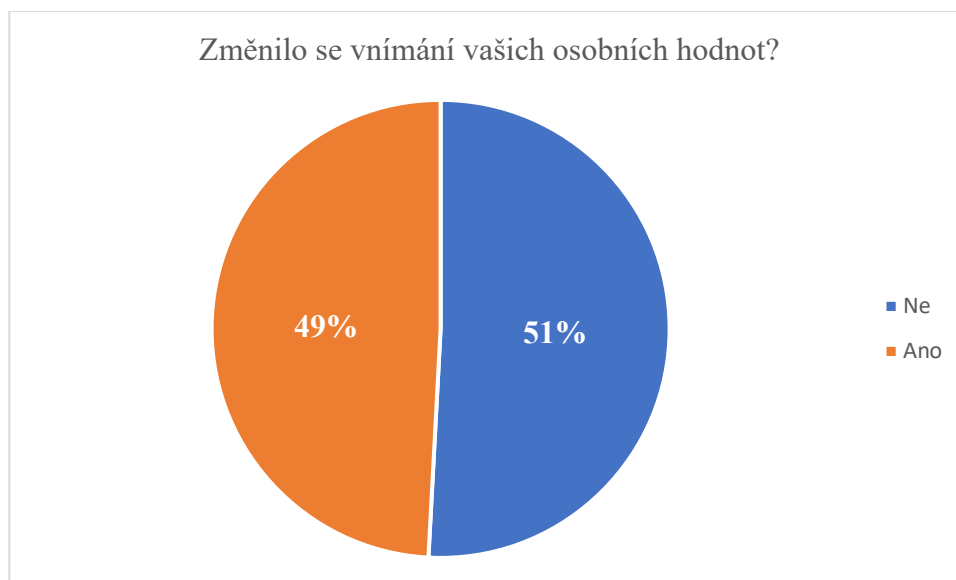


Obrázek 53 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Odpovědi z dotazníku naznačují, že většina respondentů (41) nepotřebuje pro svou motivaci manažera. Na druhé straně je zde menší skupina respondentů (18), kteří vyjadřují potřebu mít pro svou motivaci manažera.

Existuje několik možných důvodů, proč někteří respondenti mohou cítit potřebu mít pro svou motivaci manažera. Může to být způsobeno například tím, že tyto respondenti nejsou schopni sami sebe dostatečně motivovat nebo potřebují větší jasnost ohledně svých cílů a úkolů. Také by mohli pociťovat nedostatek podpory a povzbuzení od svých kolegů nebo by se mohli cítit izolovaní při práci na dálku.

Otázka č. 43 - Změnilo se vnímání vašich osobních hodnot?



Obrázek 54 - Zdroj: vlastní zpracování

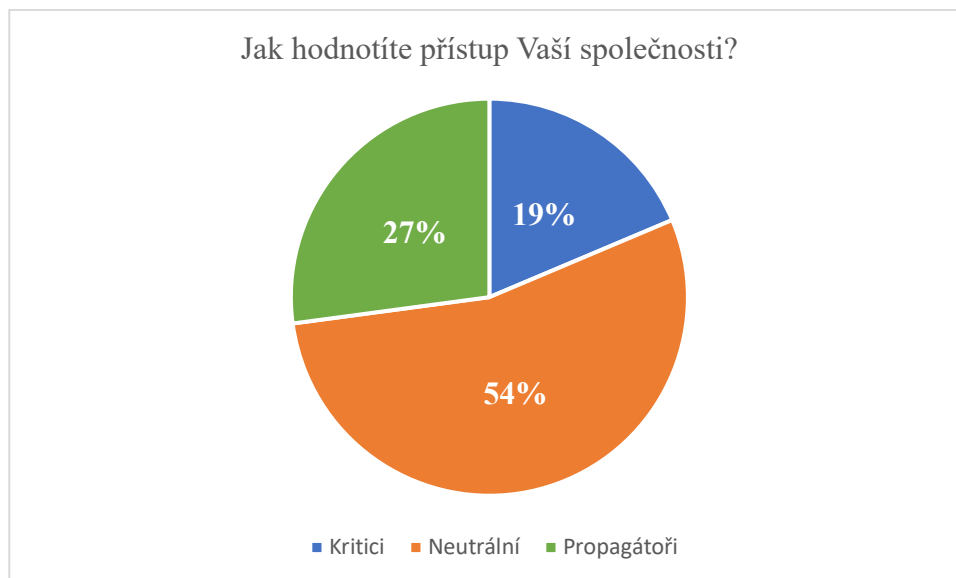
Komentář autora: Odpovědi z dotazníku naznačují, že existuje rozdíl v tom, zda se během doby covid-19 změnilo vnímání osobních hodnot respondentů při práci z domova. 29 respondentů odpovědělo, že se vnímání jejich osobních hodnot změnilo, zatímco 30 respondentů odpovědělo, že se nic nezměnilo. Tento rozdíl může naznačovat, že pro některé lidi mohla práce z domova během pandemie mít vliv na jejich vnímání vlastních hodnot, zatímco pro jiné ne.

Otázka č. 44 - Jak hodnotíte přístup vaší společnosti?

Propagátoři	16
Neutrální	32
Kritici	11



Obrázek 55 - Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 56 - Zdroj: vlastní zpracování

Komentář autora: Hodnocení 7,6 bodů z deseti za to, jak společnost zvládla dobu pandemie covid-19, naznačuje, že zaměstnanci mají smíšené pocity ohledně toho, jak společnost zvládla situaci. Hodnocení nad průměrem naznačuje, že společnost pravděpodobně podnikla nějaké pozitivní kroky, aby podpořila své zaměstnance a minimalizovala negativní dopady pandemie na pracovní prostředí. Nicméně, hodnocení naznačuje, že zaměstnanci mohou mít stížnosti na to, jak společnost řešila situaci a že se s nimi možná nedostatečně komunikovalo o změnách v pracovních podmínkách a očekáváních. Celkově by společnost měla brát toto hodnocení v úvahu a zvážit, jak může zlepšit své kroky a komunikaci pro podporu svých zaměstnanců v době pandemie.

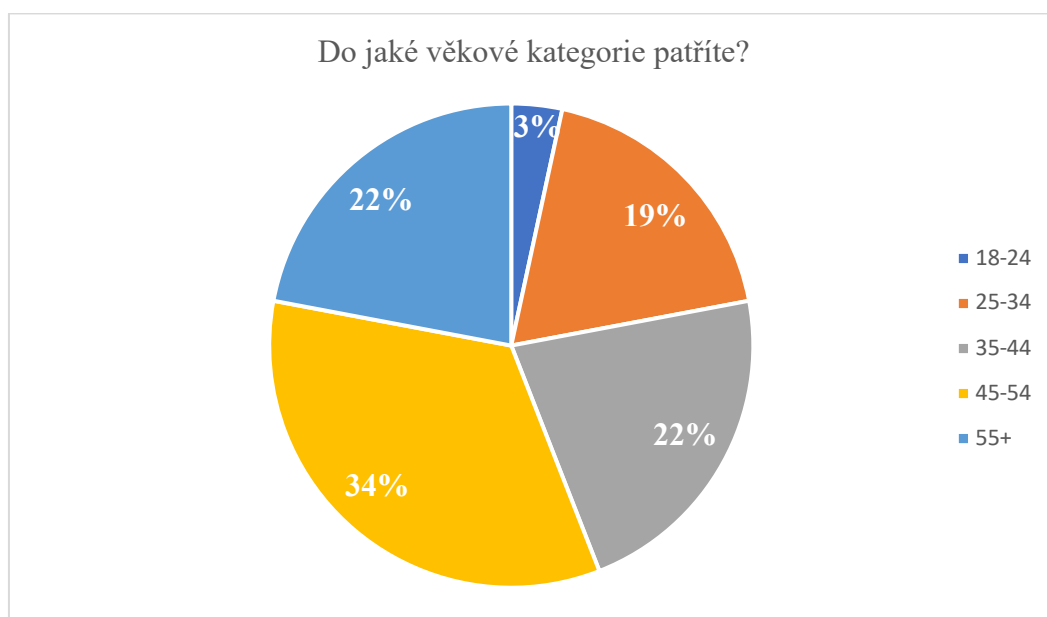
4.4.4 Volitelné odpovědi

Otázka č. 45 – Jaké je vaše pohlaví?



Obrázek 57 - Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 46 – Do jaké věkové kategorie patříte?



Obrázek 58 - Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

Pro některé společnosti je normální mít zaměstnance, kteří většinu svého času pracují vzdáleně, pro jiné to byla novinka. Pravidla platila pro všechny, a tak se s novou situací museli sžít všichni najednou. Nastal masivní zájem o digitalizaci, virtuální setkávání, videohovory a jiné formy komunikace. Pokud jste introvertní povahy, klid domácího prostředí uvítáte. Extrovertům naopak chyběla přítomnost lidí. Někteří zaměstnanci se nemohli skrývat za „nošením papíru k tiskárnám“, protože snahou manažerů bylo zajistit, aby se cíle daných pracovníků daly lépe měřit. Přeci jen nad nimi neměli osobní dohled. Takto lépe vyplavovaly na povrch různé situace, které se mohly nadále zlepšovat a mapovaly se procesy, co a jak se dělá a hledalo se optimální řešení v jejich úpravách nebo automatizaci. Je důležité pracovat chytřeji. Z pohledu změn vedení byla doba pandemie a práce z domova nejtěžší pro nižší a střední management. Pro ty, kteří jsou v každodenní interakci s podřízenými pracovníky. TOP manažerů se doba covid-19 dotkla jinak. Výzvou pro ně bylo správné směřování společnosti, vypořádání se se změnami na trhu služeb a produktů, změnou nákupních zvyklostí u koncových zákazníků, a i ochotou některých společností utrácet peníze a investovat.

I když byli zaměstnanci opatrní, pandemie se velmi rozšiřovala. A to i díky inkubační době. Jednotlivci se mohli cítit dobře, ale covid-19 se neptal. Často tedy docházelo k situacím, že se posouvaly termíny projektů, protože někdo náhle onemocněl a hned bylo časové zpoždění na světě. Častokrát tomu nešlo ani zabránit. Kapacitně a finančně je nereálné mít zástup za všechny zaměstnance a některé, především ty klíčové, nenahradíte tak rychle.

Poté co pandemie ustoupila, část společnosti věřila, že bude schopna i nadále pracovat vzdáleně, vést efektivní setkání, ušetřit peníze, ale ukazuje se, že se žádá opětovná přítomnost pracovníků v kancelářích.

5.1 Výsledky vlastní práce

K vypracování praktické části této diplomové práce bylo použito dotazníkového šetření, které proběhlo mezi náhodně vybranými zaměstnanci ve zvolené společnosti. Ta se pohybuje na mezinárodním poli pojištění obchodních pohledávek. Jelikož jde o obor velmi specifický, něco jiného než start up v oblasti informačních technologií, byla i skladba respondentů velmi zajímavá nejen z pohledu věku, úrovně zkušeností, ale i ochoty odpovídat

na dotazy. Tady nám vstupuje do hry i regionální a různé další sociální zvyklosti. Například v Německu je velká neochota reagovat na dotazníky, jihozápad Evropy je naopak velmi nápomocný. Manažer z Hong Kongu sdělil, že na obecnou žádost o vyplnění dotazníku, jež byla směřována na všechny zaměstnance dané pobočky, budou odpovídat vybraní jedinci. I takto vypadá vedení týmů v praxi.

Tím, že vybraná společnost funguje decentralizovaně, respondenti nejsou ze stejného oddělení. To nám zajistilo pestrost odpovědí, protože to, co může být pro obchodní oddělení výhodou, může naopak oddělení financí shledávat jako nevýhodu, nebo až dokonce jako stav, se kterým nejsou spokojeni a žádají změnu.

Je nutno brát v potaz typ společnosti, její velikost, zaměření a vybavenost. Ne každá společnost je vhodná pro tento typ výzkumu a celkově pro práci na dálku. Výrobní závod ze segmentu Automotive nemůže fungovat jinak, než jak fungoval před pandemií. Ano, lze část procesů vylepšit, ale přítomnost zaměstnanců je fyzicky nutná. Dále jaké vybavení zaměstnanec potřebuje k výkonu své pozice? Ne vždy se bavíme o přenosném počítači. Může jít o nějaký specifický nástroj, či stroj, který nelze tak snadno přemísťovat nebo se na daném stroji může střídát více zaměstnanců ve směnném provozu. Stejně jako pracovník banky si většinou nemůže vzít denní vklady domů a dodělat to, co nestihl v běžné pracovní době. Nezapomínejme na kancelářské vybavení. Kvalitní ergonomická židle a pracovní stůl. Je důležité myslet na to, že dotazníkové šetření probíhalo 2 roky po zahájení pandemie a v daný čas již společnosti měly nějaký časový prostor k tomu, aby k dané situaci zaujmuly nějaký postoj. Celosvětovou pandemii takového rozsahu nikdo nepředpokládal a lze říci, že ta hlavní část problému již byla pojmenována. Běžnou praxí před pandemií covid-19 bylo, že společnosti myslely na požáry, záplavy, výpadky elektřiny, ale ne na nemožnost fungování, tak jak jsme zvyklí. Většina scénářů byla hypotetická a nikdo nepředpokládal, že nastane. Firmy by proto měly mít v krizových plánech jasně definované kroky a postupy vedoucí k identifikaci a řízení rizik, vytvoření týmu pro řízení krize, komunikaci s veřejností, testování plánů a vytvoření krizových skladů. Důležitou součástí přípravy na krizové situace je také pravidelné školení zaměstnanců. To vše by mělo pomoci firmám minimalizovat škody a rychle se vrátit k běžnému provozu po krizové situaci.

Odpovědi respondentů jsou velmi ovlivněny i jejich otevřeností k řešení nenadálé situace, kritickým myšlením a schopností rozpoznat dezinformace. Kritické myšlení a dezinformace jsou úzce propojené koncepty. Kritické myšlení je schopnost analyzovat a hodnotit informace z různých zdrojů, s cílem přijmout nebo odmítnout nějaké tvrzení nebo názor na

základě dostupných důkazů a logického uvažování. Naopak dezinformace je záměrné šíření falešných nebo zavádějících informací s cílem ovlivnit veřejné mínění nebo dosáhnout určitých politických, ekonomických nebo jiných cílů. Vzhledem k tomu, že dezinformace může být velmi sofistikovaná a těžko rozeznatelná od pravdivých informací, je kritické myšlení klíčové pro ochranu proti ní. Lidé s vysokou úrovní kritického myšlení jsou schopni rozpoznat a odhalit dezinformace a jsou méně náchylní k manipulaci. V dnešní době jsou dezinformace šířeny nejen prostřednictvím tradičních médií, ale také prostřednictvím sociálních sítí a dalších online kanálů. To znamená, že je třeba zvýšit povědomí o kritickém myšlení a poskytnout lidem nástroje a strategie pro identifikaci a odhalování dezinformací. Kritické myšlení lze rozvíjet prostřednictvím vzdělávání, tréninků a cvičení, které lidem pomáhají zlepšit své schopnosti v oblasti logického uvažování, analýzy dat a vyhodnocování zdrojů informací. Jak chcete motivovat zaměstnance, který vám apriori nevěří? Tak že mu vysvětlíme svou pozici. Důvody, které nás vedou k tomu, proč jej žádáme, aby nějaké jemu svěřené úkoly dělal tak, jak si žádáme. Musíme být otevření a upřímní. Bez respektu jejich názorů se neobejdeme, a to i když se nám nezdají správné. Zaměstnanci, kteří cítí, že jsou jejich názory slyšeny a respektovány, s námi spíše budou spolupracovat. Poskytujeme relevantní důkazy, podpořené o výzkumy, nebo statistické údaje, které potvrdí naši pozici. Hledáme společné cíle, dáváme pozitivní zpětnou vazbu a hlavně musíme být trpěliví. Někteří lidé potřebují více času, aby si osvojili nové návyky nebo přijali nové nápady.

5.1.1 Genderové rozdíly

Existují některé rozdíly ve způsobech komunikace mezi muži a ženami, které se mohou projevit v různých situacích a kontextech.

Jedním z rozdílů může být tendence mužů k vyjadřování se sebejistěji a dominantněji v porovnání se ženami. Muži často vystupují s větší sebejistotou, mohou mluvit hlasitěji a víc přerušovat ostatní řečníky. Ženy na druhé straně mohou být v komunikaci opatrnější a vyjadřovat se méně sebejistě, zejména v prostředí, kde se setkávají s negativními reakcemi nebo kritikou.

Dalším rozdílem může být preferovaný způsob řešení problémů. Muži se často snaží nalézt řešení co nejrychleji a příměji, zatímco ženy mohou být více orientované na hledání řešení v rámci týmové spolupráce a diskusí. Tyto rozdíly se mohou projevit i v oblasti vyjednávání, kde muži mohou mít tendenci být agresivnější a víc se snažit ovládnout situaci, zatímco ženy se mohou snažit nalézt společné řešení, které by vyhovovalo všem stranám.

Dalším faktorem, který může ovlivnit rozdíly v komunikaci mezi muži a ženami, jsou kulturní normy a očekávání. Například v některých kulturách může být od žen očekáváno, aby se chovaly skromněji a mlčky poslouchaly, zatímco muži mají větší volnost ve vyjadřování svých názorů a přání.

Je důležité si uvědomit, že tyto rozdíly jsou spíše trendem a neplatí pro všechny jedince stejně. Každý jedinec má svůj unikátní styl komunikace, který se může odlišovat od běžných trendů. Přesto je důležité tyto rozdíly respektovat a v komunikaci se snažit najít společnou řeč, která bude efektivní pro všechny zúčastněné strany.

5.1.2 Práce na dálku

Práce na dálku má své nezanedbatelné výhody jako jsou:

1. Flexibilita a vyvážení pracovního a osobního života: Práce na dálku umožňuje zaměstnancům pružněji plánovat svůj pracovní a osobní život, protože nejsou omezeni na pevný pracovní čas a mohou si lépe rozvrhnout své úkoly. To může zlepšit jejich celkovou kvalitu života a snížit stres.
2. Větší produktivita: Mnoho zaměstnanců se cítí produktivnějších při práci na dálku, protože nemusí trávit čas dojížděním a mohou si vytvořit pohodlné pracovní prostředí podle svých preferencí.
3. Snížení nákladů: Zaměstnavatelé mohou ušetřit náklady na kancelářské prostory a vybavení, protože zaměstnanci pracují z domova.
4. Větší dostupnost talentů: Práce na dálku umožňuje zaměstnavatelům najímat zaměstnance z celého světa, což zvyšuje šanci na získání kvalifikovaných a talentovaných pracovníků.
5. Snížení dopadu na životní prostředí: Méně lidí cestuje do práce, což snižuje dopad na životní prostředí.

Nicméně práce na dálku není pro každého a existují také některé nevýhody, jako jsou problémy s komunikací a koordinací, sociální izolace a nemožnost oddělit pracovní a osobní život. Proto je důležité, aby zaměstnavatelé zvažili všechny faktory a rozhodli se, zda je práce na dálku pro jejich organizaci vhodná a zda ji chtějí nabídnout jako benefit svým zaměstnancům. Pokud mají možnost volby.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Bez ohledu na okolnosti, stále jsme všichni lidmi a máme své individuální potřeby a požadavky. Práce na dálku se může zdát jako atraktivní benefit, ale není to pro každého vhodné řešení. Home office zní jako zajímavý benefit, ale stále jsme lidé, máme své potřeby. Lidé mohou mít různé preference a způsoby práce, které jsou pro ně nejefektivnější. Proto je důležité vzít v úvahu tyto individuální faktory a najít nejlepší způsob práce pro každého jednotlivce.

Lidské bytosti jsou sociální tvorové a sociální kontakty jsou pro ně důležité a nezbytné pro zdraví a blahobyt. Chybějící sociální kontakty mohou mít na člověka řadu negativních vlivů. Z hlediska emocionálního zdraví může být nedostatek sociálních kontaktů spojen s pocitem osamělosti a izolace. Osoba se může cítit odříznuta od ostatních a mít pocit, že nemá nikoho, kdo by ji poslouchal nebo s kým by se mohla podělit o své zážitky a emoce. To může vést k depresi, úzkosti a dalším duševním poruchám.

Nedostatek sociálních kontaktů může také ovlivnit fyzické zdraví. Studie ukazují, že osamělost a izolace mohou být spojeny s vyšším rizikem kardiovaskulárních onemocnění, hypertenze a oslabení imunitního systému.

Kromě toho může chybějící sociální kontakt ovlivnit i produktivitu a pracovní výkonnost. Lidé potřebují interakce s ostatními, aby se cítili zapojeni do společnosti a aby mohli sdílet své nápady a myšlenky. Pokud se cítí odříznuti od ostatních, může to vést k pocitu méněcennosti a snížení sebevědomí.

V neposlední řadě, nedostatek sociálních kontaktů může ovlivnit i kvalitu života. Lidé mají tendenci být šťastnější a spokojenější, když jsou zapojeni do společnosti a mají přátele a blízké vztahy.

6 Závěr

V dnešní době se můžeme setkat s řadou manažerských pozic, avšak ne všechny jsou opravdu manažerské. Je tedy poměrně snadné se dostat na pozici manažera, nicméně pro správné naplnění dané funkce je potřeba mít předpoklady, neustále se vzdělávat, být otevřený a následovat moderní trendy. Je vhodné sdílet své zkušenosti z praxe s ostatními profesionály, jak v rámci v oboru, tak i mimo oborově. Zkušenosti jiných mohou pomoci k řešení událostí, se kterými se může manažer ve své praxi setkat. Kvalitně vedený tým, který důvěřuje svému manažerovi a je vůči němu loajální, může i v době nenadálých situací fungovat nadprůměrně. Zde záleží hlavně na osobě daného vedoucího / manažera a jeho soft skills. Je však nezbytné s týmem spolupracovat a hlavně jasně komunikovat. Občas je dobré se zastavit, zamyslet se nad harmonií a úrovní nálady v týmu, nemyslet jen na aktuální plnění.

Pandemie covid-19 ovlivnila celý svět, a to nejen v pracovní, ale i soukromé sféře. Vládní instituce nařídili lockdowny, nebylo možné vycházení z domova, pouze v nenutnějších případech. Nastalo něco, na co jsme nebyli zvyklí. Každá země si zvolila jinou přísnost a došlo to až tak daleko, že část populace byla zcela izolována. Pokud jedinec žil například sám, bez své rodiny, docházelo často k tomu, že jediný jeho komunikační tunel se světem byl přes online prostředí pomocí nových nástrojů. Naopak rodiny s dětmi čelily zcela jiným výzvám a působil na ně velký tlak, protože musely dělat spoustu věcí najednou. Často jim chyběl klidný prostor k práci a mazaly se hranice mezi domácností a zaměstnáním. Tyto starosti se dále přenášely do online prostoru a nevědomě tím ovlivňovaly další audienci a často tím během setkání narušovaly soustředění skupiny. Vzhledem k nejasnosti a očekávání všech často chyběla pozitivní energie, protože masová média klasicky vzbuzovala strach svými informacemi o počtu nově nakažených a zemřelých. Část populace se vyhranila proti skutečnosti a začala šířit dezinformace a strach, což mohlo mít za následek konfrontační situace. Často ale docházelo k prohloubení vazeb nejen v pracovní sféře, ale i v osobní. Virtuální setkání na kávu nebo víno nebylo výjimkou. Obecnou náladu ve společnosti ovlivňovala i aktuální situace dotazovaných, kteří v době pandemie pracovali pro společnost, jejíž obchodní aktivity nebyli zas tolik zasaženy vládními restrikcemi.

Dotazníkovým šetřením jsme si potvrdili, že základem všeho je dobrá komunikace. Je nutné najít si na tým čas, každému věnovat tolik prostoru, kolik je jen možné, nastavit pravidelné

porady, dát prostor na osobní schůzky a ideálně mít otevřené dveře pro případy akutních potřeb. Manažer musí umět dobře naslouchat a být empatický.

V případě pokračování studie bych se zaměřil více na konkrétní situace a podíval se pod drobnohledem na práci manažera a jedince, jak lze ovlivnit motivaci, jak jí vůbec podřízení pracovníci přijímají bez osobního kontaktu. Zda jsou schopni se soustředit a dlouhodobě plnit svěřené úkoly. Jestli určit typ zaměstnance, nebo pracovní pozice, která je dobře říditelná bez fyzického kontaktu? Jako reprezentativní vzorek bych si vzal skupiny, které s prací z domova mají větší zkušenosti než týmy, které byli nucené přejít na tuto formu až s pandemií. Co je tím klíčovým faktorem úspěchu.

Stát se manažerem může být náročné. Vyžaduje to tvrdou práci, komunikaci s lidmi a schopnost řešit problémy. Člověk se musí neustále učit a pracovat na sobě. Odměnou však je rozmanitá práce, která může zahrnovat mnoho různých úkolů, odpovědností, komunikaci s lidmi z různých oddělení, regionů a nutnost se umět přizpůsobit všem možným situacím a pokud manažer svou práci dělá dobře, žádná pandemie jej nezastaví.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

KOTTER, John P. *Leading change*. 1R edition. Boston: Harvard Business Review Press, [2012]. ISBN 978-142-2186-435.

LAHNEROVÁ, Dagmar. Asertivita pro manažery: jak využít pozitivu asertivní komunikace k dosažení svých cílů. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAVARRO, J. -- KARLINS, M. *Jak prokouknout druhé lidi: příručka bývalého experta FBI*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3350-0.

PECHAČOVÁ, Z. -- NATOVOVÁ, L. -- ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE., -- ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA PSYCHOLOGIE. *Komunikace pro ekonomy: (rozšířené vydání)*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1740-6.

PROŠKOVÁ, P. -- KUBÍČKOVÁ, J A. -- DAŇKOVÁ, M. *Koučování týmu: jak my to vedeme*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4871-9.

PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu: studijní text pro studenty 1. ročníku Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5615-7.

7.1 Internetové zdroje

URBAN, Jan. Jak bránit demotivaci zaměstnanců. In: *Hospodářské noviny (HN.cz)* [online]. Hospodářské noviny (HN.cz), 2021 [cit. 2022-08-07]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-53215060-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	29
OBRÁZEK 2 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	41
OBRÁZEK 3 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	42
OBRÁZEK 4 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	43
OBRÁZEK 5 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	43
OBRÁZEK 6 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	44
OBRÁZEK 7 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	44
OBRÁZEK 8 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	45
OBRÁZEK 9 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	46
OBRÁZEK 10 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	46
OBRÁZEK 11 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	47
OBRÁZEK 12 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	47
OBRÁZEK 13 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	48
OBRÁZEK 14 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	48
OBRÁZEK 15 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	49
OBRÁZEK 16 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	50
OBRÁZEK 17 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	50
OBRÁZEK 18 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	51
OBRÁZEK 19 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	52
OBRÁZEK 20 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	52
OBRÁZEK 21 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	54
OBRÁZEK 22 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	54
OBRÁZEK 23 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	55
OBRÁZEK 24 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	55
OBRÁZEK 25 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	56
OBRÁZEK 26 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	57
OBRÁZEK 27 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	57
OBRÁZEK 28 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	58
OBRÁZEK 29 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	59
OBRÁZEK 30 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	60
OBRÁZEK 31 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	61
OBRÁZEK 32 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	61
OBRÁZEK 33 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	62
OBRÁZEK 34 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	63
OBRÁZEK 35 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	64
OBRÁZEK 36 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	65
OBRÁZEK 37 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	66
OBRÁZEK 38 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	66
OBRÁZEK 39 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	67
OBRÁZEK 40 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	68
OBRÁZEK 41 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	68
OBRÁZEK 42 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	69
OBRÁZEK 43 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	70
OBRÁZEK 44 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	71
OBRÁZEK 45 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	72
OBRÁZEK 46 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	72
OBRÁZEK 47 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	73
OBRÁZEK 48 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	73
OBRÁZEK 49 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	74

OBRÁZEK 50 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	75
OBRÁZEK 51 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	75
OBRÁZEK 52 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	76
OBRÁZEK 53 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	77
OBRÁZEK 54 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	78
OBRÁZEK 55 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	78
OBRÁZEK 56 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	79
OBRÁZEK 57 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	80
OBRÁZEK 58 - ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	80

9 Přílohy

Dotazník

Team management in the post-covid era

Changes in the way the team functions

* Povinné

Thank you for your interest and curiosity

This questionnaire is anonymous, personal and intended for my thesis. It is not affiliated with any company and examines the impact of Team management in the post-covid era and what to do differently.

No answer is wrong. It's just about your feelings. It will take you 5 - 10 minutes to complete the questionnaire. If you have any questions, I am available at my work or school email (xtvrj003@studenti.czu.cz).

I appreciate your time, so I will donate one euro to a local animal shelter for every completed questionnaire.

Thank you!

Josef Tvrđík

1. **Region / Country ***

2. **Are you a Manager / Team leader? ***

- Yes
- No

Manager / Team leader

3. How much has Covid influenced you as a leader/manager? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Not at all likely

Extremelv likely

4. What did you have to do differently? *

5. Have you changed your approach to the way(s) you lead the team? *

Yes

No

6. How? *

7. Did the way your team functions change? If yes, how? *

Yes

No

8. **How?** *

9. **How do you assess the team and its remote functioning?** *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Not at all likely

Extremely likely

10. **Were you able to meet expectations of the management while maintaining a positive mood and adequate team results?** *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Not at all likely

Extremely likely

11. **Did you feel a change in team dynamics?** *

Yes

No

Jiné

12. **Did you feel supported by the team when achieving common goals?** *

Yes

No

13. **Did you feel supported by your superior? ***

Yes

No

14. **Would you change your approach in the event of another similar pandemic? If so, how? ***

Yes

No

15. **How? ***

Non-management staff

16. How much did Covid influence you as a team member? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Not at all likely

Extremely likely

17. How did Covid affect the functioning of your team? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Not at all likely

Extremely likely

18. Feel free to comment below

19. Do you feel any change in the team dynamics? *

Yes

No

Maybe

Jiné

20. **Did you feel supported by your colleagues when achieving common goals? ***

Yes

No

21. **Did you feel supported by your manager? ***

Yes

No

22. **How do you assess the team and its remote functioning? ***

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Not at all likely

Extremely likely

23. **Would you change your work approach in the event of another similar pandemic? If so, how? ***

Yes

No

24. **How? ***

25. **Did you miss anything in the way the team functioned? If yes, what? ***

Yes

No

26. **What? ***

27. **Did you have all information and equipment you needed? ***

Yes

No

Research on changes in the role of the leader in

28. **Did your manager help you get through the Covid period? ***

Yes

No

29. **What did change in your expectations towards her/him? ***

30. **Did Covid strengthen your working relationship? ***

Yes

No

Maybe

31. **Were you able to approach her/him in case of unexpected stressful situations? ***

Always

Never

Sometimes

32. **Did you miss anything from her/him? ***

Yes

No

33. **What? ***

34. **Did you have enough room/opportunities for discussion? ***

Yes

No

Sometimes

35. **Did she/he communicate the tasks and her/his expectations towards you clearly and concisely? ***

Yes

No

Sometimes

36. **How do you rate your manager/supervisor overall? ***

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Not at all likely

Extremely likely

Employee motivation and transformation in the

37. **What was your work motivation before Covid? ***

38. **Did your motivation change during Covid? ***

- Yes
- No
- Maybe

39. **What did help you cope with the pandemic (family, friends, team,...)? ***

40. **How did you manage your work-life balance? ***

41. **Do you find it easy to motivate yourself and maintain work discipline? ***

- Yes
- No
- Sometimes

42. **Do you need a manager for your motivation? ***

- Yes
- No

43. **Did the perception of your personal values change? ***

- Yes
- No

44. **How do you rate your company's approach? ***

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Not at all likely

Extremely likely

Last page and optional questions

You are a few questions away from completing my questionnaire.

45. Sex

- Woman
- Man
- Prefer not to say

46. How old are you?

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55+

47. If I have any questions about your answers, would you like me to contact you by email? If yes, please leave me your email address.

48. Feedback is always welcome!

Microsoft tento obsah nevytvořil ani neschválil. Data, která odešlete, se pošlou vlastníkovi formuláře.

 Microsoft Forms