

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ V KRIZOVÉ SITUACI**  
Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

**Autor:** Bc. Barbora Plevková

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma Manažerské rozhodování v krizové situaci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne. 29.3.2023

Podpis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Plenk' with a small mark above the 'k'.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bc. Barbora Plevková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2023

<b>Název práce:</b>	Manažerské rozhodování v krizové situaci
<b>Anotace práce:</b>	<p>Manažerské rozhodování v krizové situaci je specifický typ rozhodování. V krizové situaci se klade daleko větší důraz na co nejlepší, nejkvalitnější rozhodnutí, které musí padnout co nejrychleji, aby se co nejvíce zamezilo negativním dopadům krize na podnik. Krizovou situací v této diplomové práci rozumíme stav pandemie koronaviru. Během pandemie se objevilo spoustu mimořádných opatření a nařízení vlády, které s sebou přinesly pro podniky, a konkrétně pro manažery, nové činnosti a problémy, které s sebou přinesly řadu rozhodovacích situací. Manažeři ve zkoumaném podniku se během koronavirové krize museli vypořádat nejen s přímými dopady nákazy a zabraňováním jejího šíření, ale s druhotnými problémy, které z této krize vyplynuly. V souladu s cílem této diplomové práce, tedy analýzy manažerského rozhodování během koronavirové krize a s tím související vzdělávání manažerů, jsou analyzovány tyto problémy z hlediska jejich příčin, rozhodování o nich a jejich řešení ve zkoumaném podniku. Zároveň s analýzou rozhodování došlo k analýze vzdělávacích potřeb manažerů.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	manažer, management, krizová situace, manažerské rozhodování, krizový management
<b>Title of Thesis:</b>	Managerial decision making in critical situation

<b>Annotation:</b>	Managerial decision-making in a critical situation is a specific type of decision-making. It is crucial to make the best quality decision as soon as possible so there are as few negative consequences for organization. The critical situation, in this case, is covid-19 pandemic. Because of the pandemic restrictions, many problematic situations needed to be deal with and solved. Managers needed to deal with either covid-19 contagion and how to stop spreading it, but also with problems that appeared because of covid-19 crisis situation. Because of the aim of this thesis, which is the analysis of managerial decision-making in covid-19 crisis situation and managerial education, there are analyses of the causes of problems, the decision-making process and decisions in the organization and also an analysis of managerial education needs.
<b>Keywords:</b>	manager, management, crisis situation, managerial decision making, crisis management
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha 1: Informovaný souhlas – Vedoucí obchodu Příloha 2: Přepis rozhovoru – Personální ředitel
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	24
<b>Rozsah práce:</b>	75 s. (118 299 znaků s mezerami)

# Obsah

Anotace .....	3
Úvod.....	7
Teoretická část .....	8
1. Management.....	8
2. Manažer .....	10
2.1. Manažerské funkce .....	12
2.2. Manažerské role .....	13
2.3. Kritéria práce manažerů .....	16
3. Rozhodování .....	18
3.1. Rozhodování a princip volby .....	18
3.2. Rozhodovací proces.....	19
3.3. Typy rozhodovacích problémů .....	25
3.4. Přehled metod .....	28
3.5. Skupinové rozhodování.....	29
3.6. Etická a morální stránka rozhodování.....	30
4. Krizový management.....	31
4.1. Krizové řízení .....	35
4.2. Prvky krizového řízení.....	37
4.3. Stanovení krizové strategie .....	39
4.4. Likvidace následků .....	42
5. Rozhodování v krizové situaci .....	43
Empirická část.....	44
1. Představení firmy .....	45
2. Výzkumný vzorek .....	46
3. Metoda .....	48
4. Realizace rozhovorů.....	49
5. Vyhodnocení rozhovorů.....	50
5.1. Vedoucí výrobního úseku .....	50
5.2. Personální ředitel .....	52
5.3. Finanční ředitel.....	55

5.4. Vedoucí obchodního úseku .....	57
6. Nové činnosti manažerů spojené s koronavirovou krizí .....	59
6.1. Povinné testování zaměstnanců na covid-19 .....	61
6.2. Nošení ochrany dýchacích cest .....	62
6.3. Rozestupy mezi zaměstnanci .....	64
6.4. Výkon práce z domova .....	65
6.5. Omezování kontaktu s ostatními zaměstnanci.....	66
6.6. Karantény a izolace.....	67
6.7. Vstupní výrobní materiál.....	69
6.8. Ceny energií.....	70
6.9. Propad v cash flow .....	72
6.10. Shrnutí .....	73
7. Doporučení pro začínající manažery .....	74
8. Vzdělávací potřeby.....	76
Diskuse.....	77
Závěr .....	80
Literatura a zdroje .....	82
Seznam zkratk.....	85
Seznam obrázků, grafů, schémat .....	86
Seznam tabulek.....	86
Seznam příloh .....	87
Přílohy .....	88

## Úvod

Cílem této magisterské diplomové práce je analýza manažerského rozhodování během koronavirové krize a s tím související vzdělávání manažerů.

V teoretické části se budeme věnovat postupně tématům management, manažer, rozhodování a krizová situace. Všechny tyto témata jsou klíčová pro pochopení tohoto komplexního tématu.

V empirické části se poté podíváme přímo na rozhodování manažerů v krizové situaci. Konkrétně se zaměříme na krizovou situaci spojenou s pandemií koronaviru, která měla největší vliv situaci ve společnosti v letech 2020, 2021 a části roku 2022, kdy díky nařízení vlády a mimořádným opatřením ministerstva zdravotnictví docházelo k velkému ovlivňování chodu firem. Podíváme se tedy, s jakými problémy se manažeři ve firmách museli vypořádat a jakým způsobem to zvládli, jak hodnotí svá rozhodnutí, co by udělali jinak. Výzkumnou otázkou v mé diplomové práci je: Jaké nové činnosti se v době pandemie covid-19 objevily v rozhodování manažerů? Odpověď na tuto výzkumnou otázku jsem hledala pomocí metody rozhovorů s manažery ve zkoumané firmě. Polovina rozhovorů proběhla klasicky osobně, ale polovina rozhovorů musela být vlivem okolností přesunuta do online prostředí, konkrétně probíhaly přes mailovou komunikaci.

Typ výzkumu použitý v této diplomové práci je kvalitativní, konkrétně fenomenologický. Tento typ jsem zvolila, protože toto téma se snaží porozumět fenoménu koronavirové krize a jak tento fenomén prožívali manažeři ve firmě a jak se s ním vyrovnávali, jak jim ovlivnil rozhodování.

## Teoretická část

Abychom plně pochopili problematiku manažerského rozhodování v krizové situaci, musíme se nejdříve zaměřit na jednotlivé pojmy. Nejdříve se podíváme na pojem Management obecně. Poté se konkrétněji zaměříme na pojem Manažer a jaká jsou jeho specifika. Třetí kapitola se věnuje konkrétní manažerské činnosti Rozhodování. Tématem čtvrté kapitoly je Krizový management. V poslední páté kapitole dochází ke shrnutí poznatků z předchozích kapitol do souvislosti se samotným tématem této diplomové práce, konkrétně jaká specifika má manažerské rozhodování v krizové situaci.

Z andragogického hlediska můžeme manažera považovat za subjekt ve výchově nově nastoupivšího zaměstnance, myšleno při zaučování zaměstnance na pracovišti. Během pracovního poměru navíc působí jako facilitátor a zprostředkovává, většinou přes personální oddělení, další vzdělávání. Zároveň i manažer se dále vzdělává a rozvíjí buď taky na základě podpory svého nadřízeného nebo v rámci seberozvoje například v oblasti rozhodování nebo krizového managementu. Zdokonalovat se právě v těchto oblastech je pro manažera důležité, protože se během své kariéry rozhodování určitě nevyhne a pravděpodobně zažije minimálně jednu menší či větší krizovou situaci, a tedy lze říct, že se nabyté znalosti během manažerovy kariéry s největší pravděpodobností zúročí.

### 1. Management

Management definují různí autoři rozdílně. Bělohlávek (2001, s. 24) uvádí následující čtyři definice managementu:

1. „Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“
2. „Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané.“



3. „Management je proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním.“
4. „Management je proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace.“

Veber (1996, s. 9) uvádí rovnou tři definice managementu:

1. „Management je soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci neboli manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností.“
2. „Management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu.“
3. „Management je umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba.“

Pojmem management můžeme označit i vědeckou disciplínu, která podle Vebera (1996, s. 9) „neposkytuje nezvratná fakta“. Jelikož všechna doporučení, která teorie managementu dává, vyplývají z reálných příkladů z praxe, je důležité je brát pouze jako doporučení. Realita managementu se neustále mění a vyvíjí, proto management nedává žádné univerzální rady a návody. Při řízení je nutné respektovat specifika dané organizace.

Management tedy můžeme definovat jako soubor poznatků z praxe zpracovaných do návodů, jak jednat. Management čerpá informace z ekonomiky, psychologie, sociologie, matematiky a dalších vědních oborů, a poznatky z těchto věd aplikuje na řízení.

Jako český překlad pojmu management bychom mohli uvést slovo **řízení**. Kromě řízení pojem management označuje skupinu řídicích pracovníků (neboli manažerů) v organizaci, přičemž označuje jednak funkci a

jednak skupinu lidí vykonávající tyto funkce. Management může řídit celou organizaci, zároveň má na starosti u jednotlivé útvary, např. personální, finanční, kvality, výrobní atd.

## 2. Manažer

Manažera si můžeme definovat podle různých zdrojů různě. Pro příklad pár definic:

„Manažer je profese nebo profesionální řídicí pracovník (vedoucí pracovník) na určitém stupni podnikové hierarchie, který zodpovídá za dosahování vytčených cílů jemu svěřených organizačních jednotek.“ (Šajdlerová, 2007, s. 13)

Manažeři jsou podle Šajdlerové (2007, s. 11) „pokládáni za rozhodující činitele v řízení podniku“, a proto jsou jejich výběrání a vychovávání a formování považováno za velmi důležité. Na jejich kvalitě podle Vebera (1996, s. 10) „závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace firmy, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí“.

Podle Zhuo (2020, s. 23) se manažer definuje podle úkolů, které má zajistit. Těmito úkoly jsou: „vybudovat tým, který dobře spolupracuje“, „podporovat členy týmu při dosahování kariérních cílů“ a „vytvářet takové procesy, aby práce probíhala hladce a efektivně“.

Bělohlávek (2001, s. 26) definuje manažera takto: „Manažeři zodpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.“

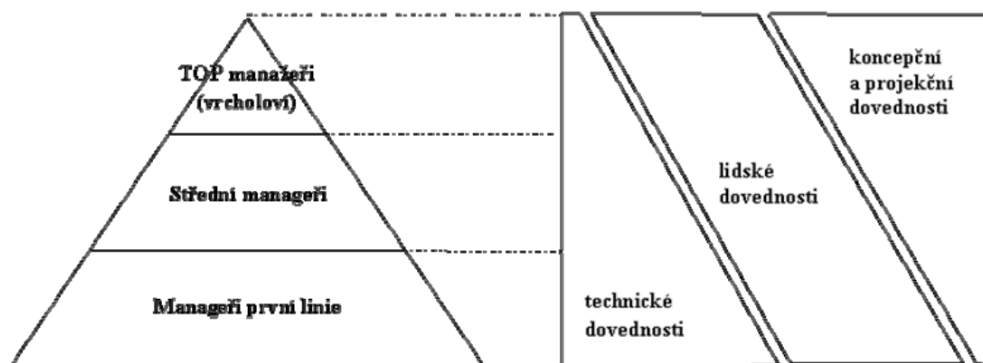
Aby mohl být manažer považován za dobrého manažera, je nutné, aby disponoval určitými předpoklady. Tyto nutné předpoklady můžeme rozdělit na vrozené a získané. Vrozené předpoklady, jako například inteligence, tvořivost, potřeba řídit, komunikativnost, empatie atd., musí mít daný jedinec, jak již název vypovídá, opravdu vrozené a nedají se tedy nijak naučit. Naučit se ale může jedinec buď studiem nebo praxí například ekonomickou teorií, sociálně-psychologický základ, zvládnutí mezilidských vztahů a efektivní komunikaci.

V podnikatelské sféře je podle Vebera (1996, s. 11-12) důležité, aby manažer respektoval vnitřní a vnější faktory podnikání. Mezi vnitřní faktory podnikání Veber řadí: „finanční zabezpečení, zaměstnanci, know-how (znalosti, postupy, zvládnutí technologií atd) a technické zabezpečení (prostory, stroje, zařízení)“. Mezi vnější faktory podnikání patří „zákazníci, konkurence, dodavatelé, vývoj vědeckotechnického poznání, situace v regionu (postavení a vztahy v obci, infrastruktura bankovní, dopravní, telekomunikační, situace na trhu práce), podstatné ekonomické faktory (účetní předpisy, daňová soustava, cenová pravidla, devizové kurzy, úvěrové podmínky, celní předpisy atd), ostatní legislativa (sociální předpisy, ekologické předpisy, bezpečnostní, požární, zdravotní předpisy)“.

Manažery v organizaci můžeme hierarchicky rozdělit do tří kategorií na manažery první linie, střední management a vrcholový management. Manažeři první linie jsou přímí nadřízení řádových pracovníků. Jedná se o vedoucí dílen, mistry nebo třeba vedoucí čety. Jejich hlavní náplní práce je rozdělování a kontrola plnění práce (Šajdlerová, 2007, s. 15). Střední management se vyskytuje hlavně ve větších organizacích, jedná se vedoucí odborných útvarů, manažery závodu atd. Jedná se tedy o poměrně početnou a také docela rozmanitou skupinu manažerů. Jejich hlavní činností je získání a poskytování informací. V některých zdrojích se uvádí, že tato činnost tvoří

až 40 % jejich času (Šajdlerová, 2007, s. 15). Vrcholový nebo top management má blízkou vazbu na majitele podniku a přebírá za něj zodpovědnost. Top management koordinuje a usměrňuje činnosti organizace. Činnosti top managementu se odráží na konečném výsledku organizace. Kvůli jejich vazbě na vlastníky organizace, mají speciální postavení v organizaci (Šajdlerová, 2007, s. 15). Samozřejmě je nutné dodat, že tohle uvedené rozdělení nemusí platit pro všechny organizace. Některé organizace mohou mít méně nebo i více stupňů než tři, a to zejména z důvodu jejich specifické organizační struktury a počtu zaměstnanců v organizaci.

Manažer při výkonu své funkce uplatňuje jisté dovednosti. Tyto dovednosti Šajdlerová (2007, s. 16) dělí na technické, lidské, koncepční a projekční. Do technických dovedností řadíme znalost postupů, metod, specifických technik nebo procesů. Jako lidskou dovednost můžeme považovat schopnost pracovat s lidmi. Mezi koncepční dovednosti zařadíme schopnost rozpoznat důležité prvky určité situace, schopnost vnímat situaci jako celek a vidět celkový obraz nebo rozumět vzájemným vztahům. Poslední jsou projekční dovednosti, kde spadá schopnost hledat řešení pro problémy.



Obrázek 1: Manažerské dovednosti a organizační hierarchie (Šajdlerová, 2007, s. 16)

## 2.1. Manažerské funkce

Manažerské funkce dělí Šajdlerová (2007, s. 11-12) na tři typy: základní, průběžné a zabezpečovací. Mezi základní funkce řadíme plánování,

organizování, operativní řízení a kontrola. Mezi průběžné funkce se řadí rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí, motivování a komunikování. Do zabezpečovacích funkcí řadíme zabezpečení informacemi, zabezpečení personální a zabezpečení prostředky.

Bělohávek (2001, s. 24) uvádí jako manažerské funkce organizování, plánování, vedení, rozhodování a kontrolu, a definuje je následovně: **plánování** „znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.“ **Organizování** „znamená přerozdělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.“ **Vedení** „je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů.“ **Kontrolování** „je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.“

Další funkcí je funkce rozhodování, které se budeme věnovat v samostatné následující kapitole. Protože je rozhodování předmětem této diplomové práce, je mu věnovaná samostatná kapitola a budeme se mu věnovat více dopodrobna než ostatním manažerským funkcím zmíněným výše.

## 2.2. Manažerské role

Podle činností, které manažeři každodenně vykonávají, vyplývá několik typů vztahů, ve kterých manažeři vystupují vůči všem lidem, se

kterými během výkonu své funkce přijdou do kontaktu. Jedná se o vztah k jejich nadřízeným, podřízeným, kolegům či klientům. V těchto vztazích se manažerské chování řídí jistými pravidly. Bělohlávek (2001, s. 27-28) uvádí následující typy rolí: interpersonální role, informační role, rozhodovací role.

### 2.2.1. Interpersonální role

V rámci interpersonální role vystupuje manažer jako představitel celého podniku či daného úseku, jako vedoucí svého úseku a jako spojovatel.

Jako představitel reprezentuje podnik či úsek na různých ceremoniálech. V této roli a situaci manažer pouze reprezentuje, nevykonává jiné činnosti, neplánuje, nerozhoduje, neřeší žádné problémy. Svou pouhou přítomností na akcích vyjadřuje zájem nebo hodnoty podniku či úseku.

Jako vedoucí vystupuje manažer hlavně ve vztahu k podřízeným pracovníků. Své podřízené pracovníky motivuje a usměrňuje je. Snaží se pracovat na jejich osobním rozvoji, hledá jejich silné i slabé stránky.

Jako spojovatel vystupuje manažer při jednání s ostatními manažery na stejné úrovni v rámci organizaci či mimo ni. Díky této roli udržuje vztahy s jinými útvary.

### 2.2.2. Informační role

V rámci role informační působí manažer jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

Jako pozorovatel manažer hledá informace, které mu pomohou pochopit dění v organizaci i dění z vnějšího světa. Informace získává jednak formálně z porad nebo z tisku, tak i neformálně z rozhovorů s různými lidmi v organizaci i mimo ni.

Tyto získané informace jako šířitel předává do organizace. Získané informace může předávat jako fakt či jim dát hodnotící rozměr. Manažer sám

může usoudit, jestli je daná informace, kterou získal, vhodná k dalšímu šíření či nikoliv.

Jako mluvčí manažer prezentuje získané informace navenek mimo organizaci či jeho útvar. Prezentováním buduje image organizace, hájí její zájmy a zároveň ji brání proti napadnutí.

### 2.2.3. Rozhodovací role

V rámci poslední, rozhodovací role vystupuje manažer jako podnikatel, řešitel rušivých událostí, distributor zdrojů a vyjednávač.

Jako podnikatel manažer vymýšlí a vytváří projekty změn. Jeho hlavní náplní je zlepšovat realitu v organizaci. Jako zlepšování je myšleno vymýšlení nových produktů, vytváření nové technologie nebo vylepšování stávající technologie. U vymýšlení změn se zvažují rizika a možné úspěchy aktivit, vedoucí k možnému úspěchu a zisku.

Jako řešitel rušivých událostí manažer reaguje na různé nečekané situace ohrožující cíle organizace. Manažeři překonávají bariéry, čelí tlakům a kritickým situacím. Úkolem manažera je vrátit podniku stabilitu.

Jako distributor zdrojů manažer má za úkol hospodařit se zdroji, těmito zdroji jsou lidé, čas, peníze atd. Manažer hlídá přerozdělování zdrojů podle potřeb organizace tak, aby byly zdroje využity na maximum.

Jako vyjednávač manažer vyjednává s jednotlivci, s různými útvary nebo dokonce jinými organizacemi. Na čím vyšší úrovni v organizační struktuře se manažer nachází, tím více jeho pracovní náplně bude tvořit vyjednávání.

Výše jmenované role se prolínají a doplňují se v rámci všech manažerských funkcí. Na vyšších úrovních managementu se více projevuje

role rozhodovací, naopak na nižších úrovních se spíše více objevuje interpersonální role.

### 2.3. Kritéria práce manažerů

Jako základní kritérium práce manažerů bychom mohli uvést naplňování cílů organizace, většinou jde o kritérium výkonnosti, které je objektivní kvantifikované a lze se měřit. Toto kritérium ale neukazuje úroveň manažera. Bělohlávek (2001, s. 29) uvádí následující výhrady k tomuto kritériu:

1. „Skvělé hospodářské výsledky střediska v posledním období mohou vyjadřovat veškeré soustředění kapacit na momentální zisk a úplné opomenutí inovací. V budoucnosti tento manažer patrně neuspěje ve srovnání s druhým, jehož současné výsledky jsou horší, protože značnou část zdrojů vynakládá na modernizaci.“
2. „Při určitých činnostech lze dosahovat zisku snadno, při činnostech jiných je to obtížnější. Tak ve stavební firmě jsou střediska, kde je počítáno s vysokým ziskem, zatímco na některém středisku je plánován zisk minimální, protože jde o stavbu strategicky významnou, která má především získat další zakázky.“
3. „Prodejní manažer může být úspěšnější jen proto, ž má na starosti více atraktivní region s množstvím zámožných lidí, na rozdíl od svého kolegy, jemuž byla přidělena chudá oblast. Přestože je první manažer méně schopný, daří se mu lépe – zájem o drahé výrobky v bohatém kraji je samozřejmě vyšší.“
4. „Ne vždy musejí být ekonomické ukazatele hlavním kritériem úspěchu. Vedle hospodářského přínosu mohou existovat další důležitá hlediska. Pro firmu, která trpí nedostatkem specialistů v určité oblasti, může být kritickým faktorem přežití stabilita pracovníků, a vedoucí, který sice ve svém útvaru dosahuje vysokých výkonových standardů,



ale průběžně ztrácí odborníky, nebude z hlediska potřeb firmy úspěšným vedoucím.“

Abychom předešli výše zmíněným problémům souvisejícím s kritériem výkonnosti, může k němu přiřadit i například kritérium podílu inovací, pomocí určitých koeficientů zohledníme náročnost práce, zohlední se různé aspekty úspěšnosti manažerů.

S tím se ale pojí zásadní problém. Pokud zohledníme výše uvedené problémy a doporučení, ztrácí tím hodnocení manažerské práce svou jednoduchost a také na něj tedy nebude kladen takový důraz.

Kromě dosažených výsledků lze manažery hodnotit i podle procesních kritérií. Těmito kritérii podle Bělohávků (2001, str. 30) jsou: „organizace práce, delegování úkolů, komunikace s pracovníky, přístup ke klientům, kreativita a přístup k inovacím a pracovní nasazení“. U těchto kritérií je ale nutné specifikovat, na základě čeho budeme určovat, že například je určitý manažer dobrý v komunikaci a přístupu ke klientům. K tomuto posouzení může použít většinou různé popisy chování nebo hodnocení pomocí škály. Do tohoto hodnocení je ovšem vnesen subjektivní faktor, protože se v něm odráží názor posuzovatele a hodnotitele.

Subjektivní faktor můžeme omezit přesnou definicí stupňů hodnocení, například při využití škály s rozsahem od výborné přes průměrnou po špatnou úroveň je nutná přesná specifikace, co znamená hodnocení výborné atd. Tato definice se odvíjí od manažerských standardů, od kterých se odvozuje, co by měl manažer na dané úrovni ovládat, na jaké úrovni schopností by měl být. Pokud manažer standardy splňuje, může být označen za úspěšného manažera.

### 3. Rozhodování

Rozhodování definuje Šajdlerová (2007, s. 146) jako „složitou činnost, která klade vysoké nároky zejména na psychické schopnosti rozhodovatele“.

Veber (1996, s. 18) uvádí, že „rozhodování představuje jednu z nejvýznamnějších činností, která tvoří součást pracovní náplně manažerů na všech úrovních řízení“.

Blažek (2014, s. 88) definuje rozhodování jako „volbu mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle“. Manažerské rozhodování oproti rozhodování osobnímu se vyznačuje tou specifickou vlastností, že se nerozhodujeme v rámci svého vlastního zájmu, ale v zájmu a z popudu někoho jiného, v této situaci v zájmu a z popudu nadřízeného či vlastníka organizace.

Manažeři bývají posuzováni podle úspěšnosti a efektivnosti jejich rozhodnutí. I ostatní manažerské funkce, tedy vedení lidí, kontrola, plánování a další, obsahují rozhodování.

#### 3.1. Rozhodování a princip volby

Princip volby bývá označován za základní charakteristiku rozhodování. Princip volby stojí na předpokladu, že existuje množství variant, díky kterým můžeme dospět ke stejnému cíli nebo zajistit určité činnosti. Tyto varianty se mohou v některých aspektech lišit, například náklady nebo efekty. Manažer má za úkol tyto varianty posoudit, vyhodnotit účinky variant jejich porovnáním, a nakonec vybrat nejoptimálnější variantu.

Aby však mohli manažeři princip volby opravdu uplatnit, musí skutečně existovat více variant řešení situace, mezi kterými se může manažer rozhodnout.

## 3.2. Rozhodovací proces

Rozhodovacím procesem rozumíme vybrání jedné varianty (nebo několika) ze seznamu v dané situaci potenciálně realizovatelných variant.“

Rozhodovací proces se skládá z těchto následujících činností (Veber, 1996, s. 18-19): „identifikace rozhodovacího problému, analýza a formulace problému, tvorba variant rozhodování, stanovení kritérií hodnocení, určení důsledků variant, hodnocení variant a volba varianty určené k realizaci, realizace zvolené varianty, kontrola výsledků“.

Výše popsaný rozhodovací proces ovšem popisuje ideální situaci. V reálné praxi ovšem takto rozhodovací proces často nevypadá. Občas některá fáze chybí nebo jsou některé fáze prohozené v pořadí nebo se některé fáze dějí jen ve velmi zjednodušené formě.

### 3.2.1. Identifikace rozhodovacího problému

První etapou rozhodovacího procesu je identifikace rozhodovacího problému, protože aby mohl manažer řešit problém, je potřeba jej nejprve přesně vymezit. Nejčastěji je k identifikaci využíváno zjištění odchylky stavu skutečného od toho plánovaného a žádoucího.

Různé kontrolní procesy pomáhají odhalovat problémy v organizaci, například tím, že sledují hodnoty různých ukazatelů, jako je třeba výše zásob nebo procento reklamací, a tyto hodnoty porovnávají s plánovanými hodnotami. Veber (1996, s. 19) říká, že „negativní odchylky signalizují vznik problémů, které by měla firma řešit“. Na možné problémy mohou upozorňovat i ohlasy na aktivity organizace buď uvnitř organizace nebo zvenku, například nespokojeností zákazníků nebo stížnostmi odborové organizace na neplnění některých prvků kolektivní smlouvy.

Je samozřejmě nutné brát v potaz i problémy, které se mohou objevit v budoucnu a které vychází v okolí organizace. Mezi tyto problémy můžeme

zařadit například růst cen materiálu, surovin nebo energií, objevení nové konkurence na trhu. Tyto problémy mohou organizaci ohrozit. Zároveň ovšem z okolí organizace mohou vzniknout jisté situace, které mohou pro organizaci znamenat příležitost k rozvoji, například zavedení nové technologie, rozvoj nových výrobků, ústup konkurenční firmy z trhu nebo vzestup poptávky po určitém produktu.

### 3.2.2. Analýza a formulace problému

V této etapě je hlavním úkolem detailnější identifikace problému, pro který hledáme řešení. Jelikož některé problémy mohou být hodně složité a komplexní, je nutné je rozdělit na vícero jednotlivých a jednodušších problémů. Tyto jednodušší problémy je samozřejmě jednodušší řešit.

Dále je nutné v rámci analýzy problému identifikovat příčiny problému. U některých problémů mohou být jeho příčiny známe, očividné, u některých však jeho příčiny neznáme. U problémů se známými příčinami můžeme tyto příčiny ovlivnit, například pokud organizace trpí nedostatečnou produkcí, příčinou může být nedostatek pracovníků nebo nedostatek počátečního materiálu. Některé příčiny ale ovlivnit nemůžeme, například růst cen počátečního materiálu nebo energií. Příkladem problému, u kterého jeho příčiny neznáme, je třeba klesající kvalita významného produktu.

Pro úspěšné řešení problému je ovšem nutné znát jeho příčiny. V případě, že se řešení a jeho nápravná opatření nezaměří právě na pravé příčiny problému, problém nebude úplně vyřešen a bude se tedy neustále opakovat.

Veber (1996, s. 20-21) uvádí, že „kromě vyjasnění příčin problému je třeba dále v rámci jeho analýzy“ nutné provést kroky jako „specifikovat podstatné stránky a faktory problému; posoudit vývojové tendence problému; vymezit okruh zainteresovaných osob, útvarů či organizací, které by mohly

být určitým řešením problému nepříznivě dotčeny; stanovit cíle řešení problému; posoudit významnost jednotlivých problémů a stanovit priority jejich řešení, významné problémy je pak třeba řešit přednostně“.

Jako významnou chybu, kterou mnoho manažerů dělá, uvádí Veber (1996, s. 21) je, že jsou manažeři při svém řešení problémů nesystematičtí a že „řeší problémy tak, jak přicházejí „na stůl“, bez ohledu na jejich důležitost“.

Pro úspěšné řešení problému je důležitá vlastní a správná formulace problému. Veber (1996, s. 21) uvádí doporučení pro správnou formulaci problémů: „problém by měl být formulován objektivně a srozumitelně; při formulování problému nemají být naznačena řešení; součástí formulace problému může být vymezení požadovaného, cílového stavu, nejlépe kvantitativně“.

Jelikož je fáze analýzy a formulace rozhodovacích problémů tak významná pro další fáze rozhodovacího procesu a pro řešení problému samotného, je nutné jí věnovat velké množství času.

Občas se v praxi můžeme dostat do situace, kdy je třeba řešit velmi závažné problémy. U některých takových problémů se doporučuje přijmout okamžitě jistá provizorní řešení ještě předtím, než se přistoupí k dalším fázím rozhodovacího procesu. Je samozřejmé, že provizorním řešením problém nevyřešíme, ale dokážeme jím zamezit velkým negativním dopadům. Pokračování v dalších fázích totiž může trvat delší dobu a pokud by se nepřistoupilo k provizornímu řešení, dopady problému by mohly ohrozit samotnou existenci organizace.

### 3.2.3. Tvorba variant rozhodování

Ve fázi tvorby řešení variant je kladen velký důraz na tvůrčí schopnost manažerů, kteří jsou řešiteli problémů. V této fázi by se teda manažeři měli snažit přijít na co nejširší soubor různých variant řešení. Varianta, která bude

realizovaná a kterou bychom mohli označit za optimální, je poté vybrána z tohoto souboru variant, které si manažer připravil. Čím větší soubor možných variant řešení je připraven, tím je větší šance, že se přijde na opravdu dobré a skutečně optimální řešení. V praxi bývá problém právě v malém souboru variant, ze kterých se může vybrat finální řešení, nebo dokonce spokojení se s jediným a většinou prvním navrženým řešením. Většinou podle Vebera (1996, s. 22) „toto řešení vychází z minulé zkušenosti a mít málo tvůrčí charakter“.

Aby manažer mohl přijít s opravdu optimální variantou řešení, musí vždy reagovat na příčinu problému, protože jak píše Urban (2003, s. 290) „podařilo-li se objevit příčinu problému, lze navrhnout skutečná řešení mající trvalý dopad“. V opačném případě dochází pouze k odstranění důsledků problému, tedy to nevede k jeho úplnému odstranění.

#### 3.2.4. Stanovení kritérií hodnocení

Jakmile máme soubor variant, můžeme přejít k další fázi, což je stanovení kritérií hodnocení. Abychom mohli zhodnotit všechny varianty a vybrat tu optimální pro řešení problému, je nutné stanovit kritéria pro jejich zhodnocení. Kritéria se odvozují od toho, to je stanoveno jako cíl řešení problému. Na základě zhodnocení variant se zjistí rozdíly mezi různými variantami řešení, jaké nepříznivé dopady varianty budou mít, jaké cíle nebo zájmy mohou být dotčeny různými variantami řešení.

Kritéria hodnocení variant může dělit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní kritéria mají číselné hodnoty, například zisk, likvidita nebo náklady. Kvalitativní kritéria naopak nemůžeme číselně vyjádřit, proto se vyjadřují slovně.

Kritéria by měla splnit požadavky, které Veber (1996, s. 22) uvádí následovně: **požadavek úplnosti** – „soubor kritérií by měl posoudit všechny

příznivé i nepříznivé dopady a účinky variant“. Dalším požadavkem je, že „**kritéria by se neměla překrývat** (např. pokud bychom hodnotili investiční varianty podle provozních nákladů i podle mzdových nákladů, pak by došlo k překrytí těchto kritérií, neboť mzdové náklady jsou součástí provozních nákladů)“. Poslední požadavek, který Veber uvádí je, že „**počet kritérií by neměl být příliš velký**, neboť vysoký počet kritérií značně komplikuje hodnocení variant a volbu varianty určené k realizaci“.

### 3.2.5. Určení důsledků variant

Fáze určení důsledků variant souvisí s předchozími fázemi a, jak název vypovídá, dochází zde k zjištění možných účinků a možných dopadů všech variant v souboru variant.

Fáze určení důsledků může být časově náročná a pracná záležitost, zvláště pokud je soubor variant velmi rozsáhlý. U některých variant je možné zjistit důsledky pomocí různých modelových programů. Pokud není možné využít programů, lze se obrátit na odborníky a jejich zkušenosti, jedná se o tzv. expertní odhady. Kvalitu výpovědí od expertů lze podle Vebera (1996, s. 23) zvýšit „vhodným výběrem expertů (experti by měli být především dostatečně kompetentní, tj. disponovat potřebnými znalostmi a zkušenostmi, být schopni tvůrčího myšlení)“ a „volbou vhodné metody získávání a zpracování expertních odhadů (v úvahu zde přichází získání názorů expertů pomocí ankety, řízeného pohovoru s jednotlivými experty, týmové diskuze expertů a využití tzv. Delphské metody, představující určitou etapovou proceduru získávání názorů expertů)“

### 3.2.6. Hodnocení variant a výběr varianty určené k realizaci

Fáze hodnocení variant se dělí na dvě podfáze. V první fázi vylučujeme varianty, které z nějakých důvodů nesplňují kritéria stanovená v předchozí fázi, nebo tyto kritéria nějak překračují, například pokud je jako kritérium stanoven určitý rozpočet na dané řešení.

V druhé fázi se posuzují varianty, které kritéria splňují. Posuzuje se jejich výhodnost a hledá se mezi nimi ta nejlepší, ta optimální varianta řešení. Zároveň je možné v této fázi stanovit pořadí variant od nejlepší po nejhorší podle výhodnosti.

### 3.2.7. Realizace zvolené varianty

V této fázi dochází ke skutečné realizaci vybrané varianty řešení problému, která byla v předchozí fázi označena jako optimální. Veber (1996, s. 24) při popisu této fáze uvádí, že „nekvalitní realizace zvolené varianty může zcela znehodnotit přínosy zvolené varianty, avšak sebelepší realizace nemůže odstranit chyby a nedostatky, které vznikly v předchozích fázích a které vedly k volbě nevhodné a špatně zpracované varianty“.

Je nutné při realizaci vybrané varianty brát v potaz i pracovníky, kterých se bude realizace varianty řešení týkat, zejména jejich reakci a angažovanost. Na kvalitu realizace totiž může mít značný dopad neztotožnění se pracovníků s realizací varianty řešení. Pokud manažer nekomunikuje s pracovníky své řešení, jaké možnosti může přinést atd. a nezajistí tím optimální klima nutné pro přijetí řešení pracovníky organizace, může se stát, že pracovníci toto řešení nebudou podporovat nebo jej mohou dokonce sabotovat.

### 3.2.8. Kontrola výsledků

Fáze kontroly spočívá v porovnání odchylek skutečných výsledků dosažených řešením se stanovenými cíli, předpokládanými výsledky. Kontrolou se zjišťuje, zda problém stále přetrvává nebo jestli při nebo po realizaci nedošlo ke vzniku dalších problémů.

Pokud se při kontrole objeví významné odchylky, tedy vznik dalších problémů, je potřeba provést nápravná opatření nebo najít jiné řešení. Občas



se může stát, že při kontrole se ukáže, že stanovené cíle jsou nereálné. Poté je nutné tyto cíle upravit.

Pokud se dané řešení ukáže jako správné a existuje pravděpodobnost, že se problém může opakovat, je možné dané řešení určitým způsobem stabilizovat, například jej uvést v předpisech, normě atd.

### 3.3. Typy rozhodovacích problémů

Rozhodovací problémy můžeme podle Vebera (1996, s. 25) rozdělit podle dvou členění na dobře nebo špatně strukturované problémy.

#### 3.3.1 Dobře a špatně strukturované problémy

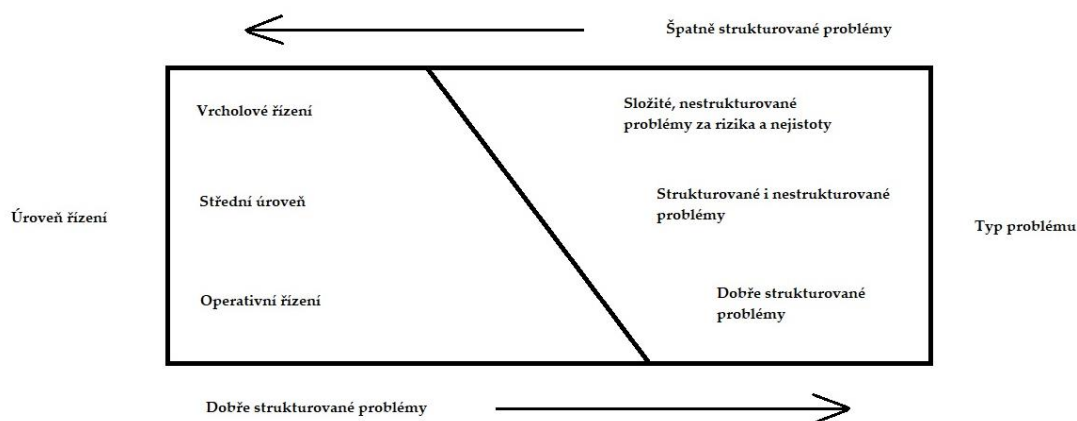
Základní klasifikace rozhodovacích problémů je jejich členění na dobře a špatně strukturované problémy.

Dobře strukturované problémy se vyznačují tím, že jsou jednoduché, algoritmizované a opakovatelné. Vyskytují se u nich proměnné, které lze kvantifikovat. Mívají většinou jedno kvantitativní kritérium, podle kterého se hodnotí. Příklad dobře strukturovaného problému může být třeba využitost výrobní linky.

Špatně strukturované problémy jsou naopak do určité míry neopakovatelné a nové, existuje mnoho faktorů, které mohou ovlivňovat řešení problému nebo budou skryté. Tyto problémy se řeší hlavně na vyšších úrovních řízení. Při řešení špatně strukturovaných problémů je kladen důraz na tvůrčí schopnosti manažera, jeho zkušenosti, znalosti a jeho intuici. Pro tyto špatně strukturované problémy neexistují standardizované postupy. Veber (1996, s. 25-26) uvádí následující charakteristiky špatně strukturovaných problémů: první je „existence většího počtu faktorů ovlivňujících řešení daného problému (jak uvnitř firmy, kde se problém řeší, tak i v jejím okolí); některé z těchto faktorů nejsou přesně známy, pouze část je kvantifikovatelná a existují mezi nimi složité a proměnlivé vazby“, dále „nejistota budoucího

vývoje určitých faktorů ovlivňujících dopady a účinky variant rozhodování (např. nejistota vývoje tržní situace, velikosti prodejů, dosahovaných prodejních cen, vývoje devizových kurzů, nákupních cen surovin a energií, tempa růstu mezd). Tyto faktory tvoří tzv. faktory rizika a nejistoty.“ Poslední je „existence většího počtu kritérií hodnocení variant řešení, z nichž některá jsou kvalitativní povahy.“

Příkladem takového špatně strukturovaného problému je třeba rozhodování o organizační struktuře. Rozvržení rozhodovacích problémů podle úrovně řízení je vidět na obrázku níže (převzato z Vebera, 1996, s. 26)



Obrázek 2: Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení

Je ovšem nutné říct, že takové rozdělení se v praxi úplně nevyskytuje. V praxi nenarazíme na problém, který by byl čistě dobře či špatně strukturovaný. Spíše se setkáme s problémy, které jsou kombinací obou typů v různých poměrech. Občas i některé rutinní úkoly, které se řeší na úrovni operativního řízení, vyžadují kreativitu, protože mohou obsahovat jisté nové prvky. Nebo naopak pokud jsou některé složité problémy řešeny opakovaně, je možné použít předchozí zkušenosti nebo zkušenosti použít pro možné budoucí řešení stejného problému.

### 3.3.2. Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty

Veber (1996, s. 27) píše, že „toto členění rozhodovacích procesů vychází z míry informací o budoucích hodnotách faktorů, ovlivňujících důsledky variant rozhodování (tzv. stavy světa), a tím tedy i z míry informací o těchto důsledcích“.

Rozhodování za jistoty probíhá, pokud jsou známy veškeré informace o problému, o důsledcích variant, ví s jistotou, jaký stav nastane po vykonání rozhodnutí.

Rozhodování za rizika probíhá, pokud jsou manažerovi známy možné důsledky variant a pravděpodobnost stavů, které mohou nastat po uskutečnění rozhodnutí.

Rozhodování za nejistoty probíhá, když manažerovi nejsou známy pravděpodobnosti vzniku stavů a důsledků variant rozhodnutí.

V praxi, hlavně co se týká problémů řešených na vyšších úrovních managementu, se setkáváme především s rozhodováním za nejistoty, nejlépe se jedná o rozhodování za rizika. S rozhodováním za jistoty se v praxi setkáváme jen zcela výjimečně. Pro rozhodování za nejistoty nebo za rizika sepsala teorie managementu určité metody a nástroje, díky kterým je možné zvýšit kvalitu rozhodování.

Veber (1996, s. 29) uvádí, jakým chybám je nutné se při rozhodování vyhnout: „**učinit rozhodnutí bez efektivní analýzy všech aspektů problému** (typickým příkladem je impulzivní rozhodnutí); **odkládat rozhodnutí se zdůvodněním, že chybí dostatek informací a očekávat, že se problém vyřeší sám, resp. vyčkávat na rozhodnutí jiných; přesouvat rozhodování na jiné, zpravidla podřízené, pod různými záminkami** (např. zdáním důvěry v podřízené, řešením závažnějších úkolů apod.); **zaměřit se na řešení problémů podružných, lehce zvládnutelných**“.

Společným znakem výše jmenovaných chyb je podle Vebera (1996, s. 29) „obava z nového, neboť rozhodovateli vyhovuje stávající stav, který není spojen s námahou a je nenáročný na získání nových poznatků atd.“ a zároveň „obava brát na sebe riziko spojené s rozhodováním, zvláště jde-li o nejistá rozhodnutí“.

### 3.4. Přehled metod

Pro jednotlivé rozhodovací fáze je možné využít pro usnadnění jejich realizace níže uvedené metody, jak uvádí Veber (1996, s. 29-38). Pro **fázi identifikace rozhodovacího problému** uvádí jako metodu Paretovu analýzu. Pro **fázi analýzy a formulace problému** doporučuje metody analýzy silového pole a diagram příčin a důsledků, tzv. rybí kost. V další **fázi tvorby variant rozhodování** Veber rozděluje metody na intuitivní a systematické. Mezi intuitivní metody řadí burzu nápadů neboli brainstorming, brainwritting, delphi metodu, Gordonovu metodu a řízenou diskusi. K systematickým metodám se řadí metoda analogie, matematicko-logické modely a metody alternativních dotazů. Ve **fázi vyhodnocování variant** Veber také rozděluje metody na dvě skupiny, na metody jednokriteriálního vyhodnocení a metody vícekriteriálního vyhodnocení. Mezi metody jednokriteriálního vyhodnocení patří tabulka výhod a nevýhod, diferenční přístup a jednoduchá bodová metoda. Mezi vícekriteriální metody vyhodnocení patří rozhodovací stromy a využití výpočetní techniky.

Příkladem si můžeme uvést metodu rozhodovacího stromu. Podle Obsta (2006, s. 28-29) tato metoda „zobrazuje ve formě stromu okamžiky rozhodování, uzly, větvení a pravděpodobnosti přiřazené k různým možným postupům“. Tato metoda funguje na principu rozložení hlavního problému = kmene stromu na jednotlivé menší podproblémy = větve stromu. Obst (2006, s. 29) uvádí, že „rozhodovací strom umožňuje vidět přinejmenším hlavní

alternativy a to, jak rozhodování o jejich výběru může záviset na budoucích událostech“.

### 3.5. Skupinové rozhodování

Podle Urbana (2018, s. 56) „probíhá značná část rozhodování organizace ve skupinách a týmech – na poradách, ve výborech, komisích apod.“. Zdůrazňuje, že „vládne-li ve skupinách důvěra a otevřená atmosféra a mají-li její členové sklon se vzájemně stimulovat, mohou být její rozhodnutí kvalitnější, nápadnější i tvořivější“. Jako jedno z největších předností skupinového rozhodnutí se řadí to, že skupinové rozhodování ze své podstaty brání příliš rychlému rozhodnutí provedeného bez úplného porozumění daného problému. Další předností je i to, že tato skupinová rozhodnutí jsou v organizaci obecně lépe přijímaná a mívají větší podporu, tedy se i lépe prosadí. Skupinové rozhodování uplatňuje demokratické prvky, většinou se využívá formy hlasování.

Z druhého úhlu pohledu má skupinové rozhodování i své nevýhody. Řadí se mezi ně třeba to, že skupinové rozhodnutí nepadne tak rychle jako individuální rozhodnutí, protože se rozhodnutí odkládá z důvodu nesouhlasu některého z členů skupiny s daným návrhem. Tímto může dojít i k situaci, kdy se budou brzdít inovace v organizaci.

Skupinová rozhodnutí také oslabují individuální osobní zodpovědnost za rozhodnutí. Tím také může dojít k tomu, že bude docházet k riskantnějším rozhodnutím, než by docházelo v případě rozhodování individuálního. Kvůli tomuto také případné sankce za přijetí špatného a neefektivního rozhodnutí postihují všechny členy skupiny, která dané rozhodnutí přijala, bez ohledu na to, zda pro danou variantu rozhodnutí hlasovali či nikoliv. Skupina tedy přijímá rozhodnutí jako celek a jako celek přijímá i případnou sankci.

### 3.6. Etická a morální stránka rozhodování

Do oblasti rozhodování vstupuje etická a morální stránka rozhodovatele. Chakrabarti (2020, s. 41) uvádí, že „morální chování vychází z osobních hodnot, zkušeností a prostředí, ve kterém člověk pracuje. Koncept morálky se vyvíjí a mění v průběhu času a je přitom silně ovlivněn skupinou vrstevníků, nadřízenými nebo manažery.“ Každý manažer se tedy rozhoduje na základě vlastních vnitřních morálních hodnot, které mu byly od dětství vštěpovány, a které bude mít každý jednotlivý manažer nastaven jinak. Tedy jedno rozhodnutí může být z hlediska morálky pro jednoho manažera zcela v pořádku, ale pro jiného manažera absolutně nepřijatelné.

Co se týká etické stránky, ta je nastavena pro všechny stejně, na rozdíl od morální stránky, která je individuální. Lze tedy říct, že co je a co není etické, je ve společnosti nastavené a neetické chování je neakceptovatelné.

V souvislosti s morálkou a etikou můžeme uvést ještě pojmy empatie a manipulace. Empatií by měli manažeři disponovat, aby při zvažování variant rozhodnutí brali v potaz i vliv rozhodnutí na ostatní zaměstnance organizace. Co se týká manipulace, někteří manažeři mohou manipulaci využívat, aby si své rozhodnutí prosadili. Manipulativní jednání tak můžeme použít jako příklad, kde si můžeme uvést rozdíl mezi etikou a morálkou. Manipulativní jednání je neetické, ale někteří manažeři vlivem svých životních zkušeností jej nemusí považovat za nemorální.

## 4. Krizový management

V zákoně č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, krizový management chápeme jako: „souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocování bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.“

Krizové řízení podle Bělohlávka (2001, s. 25) je „proces vyrovnávání se s významnými a neočekávanými situacemi, které ohrožují cíl i samotnou existenci organizace. Manažer plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního krizového vývoje, před nímž organizace stojí.“

První použití termínu krizové řízení je připisováno J.F. Kennedymu. Kennedy jej měl použít v roce 1962 během kubánské krize. Poté se pojem krizové řízení začal běžně používat v manažerské praxi.

Armstrong (1990 dle Bělohlávka, 2001, s. 227) definuje krizový management jako „Proces vyrovnávání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního problému, před nímž organizace stojí“.

Krizový management definuje Foldyna (2014, s. 16) jako „proces strategického plánování a řízení krizí, potažmo jiné možné zásadní negativní změny. Součástí krizového managementu je monitorování potenciálního rizika, nebezpečí a nejistoty pramenící z negativní události, čímž dovoluje mít organizaci lépe pod kontrolou.“

Zuzák (2009, s. 30) definuje krizi podniku jako „situaci různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve

keré byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.“ Jako zdroj krize uvádí „nerovnováhu podniku mezi ním a jeho okolím a disfunkci mezi vnitřními systémy podniku“. Stav bez krize, tzv. běžný stav podniku je tedy stav opačný stavu krizovému, tedy se vyznačuje rovnováhou podniku a okolím.

V každém systému se během jeho vývoje střídá stav běžný a stav krizový. Záleží na objektivních a subjektivních podmínkách, jestli se toto střídání stavů z běžného do krizového a z krizového do běžného projeví pozitivně jako příležitost k rozvoji a posunutí systému dále nebo negativně jako ohrožení existence systému. Mezi objektivní podmínky patří různé varianty živelného rozvoje daného systému, a mezi subjektivní podmínky patří možnost a schopnost systému působit na živelný průběh a jistým způsobem jej ovlivňovat. Důležité v tomto případě je, jak dobře dokáže vedení systému předpovědět budoucí situace a tedy i rozpoznat a rozlišit signály toho, že situace může systém ohrozit nebo naopak přinést příležitost k rozvoji.

Z okolí mohou působit různé faktory, které mají nepřímý vliv na jednak na okolí organizace i na organizaci samotnou. Mezi tyto faktory řadí Cimbálníková (2012, s. 34) „technologie, sociální a kulturní vlivy, trh práce, dodavatele, ekologii, kapitálové trhy, demografický vývoj, vládu a makroekonomické vlivy. Pro každou organizaci jsou důležité jen některé vlivy. Jejich druh počet a intenzita se v čase mění.“

Existují specifická rizika pro různý druh odvětví, které mohou ohrozit danou organizaci a které ji mohou dovést do krizového stavu. Jedná se o rizika přicházející z okolí organizace, tedy kromě vnitřních ekonomických rizik (viz níže). Vzhledem k tématu diplomové práce se zaměříme na rizika výrobní, technologická a technická; vnitřní a vnější ekonomická rizika; dodavatelská rizika, politická rizika; tržní rizika; legislativní rizika a přírodní rizika. Všechny níže uvedené příklady jsou citovány z knihy Krizové řízení podniku



od Zuzáka (2009, s. 41-46). Jako příklady **výrobních, technologických a technických rizik** uvádí: „**vývoj nového výrobku**, na který byly vynaložené velké finanční prostředky, neuspěl na trhu; **investici do výrobku**, který byl během krátké doby nahrazen novým výrobkem, založeným na jiném principu; **změny v legislativě**; **pokles výdajů** na zavádění nových technologií a výrobků a zaměření se pouze na jejich vylepšování; **nedostatky v řízení údržby** a následná havárie výrobního zařízení, případně spojená s únikem nebezpečných látek; **nevybavení organizace zařízením**, které je nebo se brzo stane standardním; **vývoj a výroba výrobku**, který neodpovídá současným trendům“.

Mezi **vnitřní a vnější ekonomická rizika** patří následující příklady: „**globální** (makroekonomické) **krize, recese, deprese**, pád akciových trhů vede k určitému dominovému efektu (importu krize) do dalších zemí a k poklesu ekonomického růstu (dokonce k poklesu výroby a hospodářské aktivity); **zvýšení směnných kurzů** vůči zemi, kde podnik nakupuje suroviny, vede ke zvýšení ceny vstupů; **snížení směnných kurzů** vůči zemi, do které vyváží výrobky, veden ke snížení cen; **zvýšení inflace** veden ke zvýšení ceny peněz (úroků); jestliže se ekonomika určité země dostala do **recese**, bude se zhoršovat platební schopnost zákazníků; **vstup nového konkurenta** do odvětví poveden ke snížení odbytu, pravděpodobně také ke snížení cen; výsledkem jsou nižší úspory z rozsahu a do problému se dostávají podniky s vysokými fixními náklady; **vyšší náklady na výrobní investice** než plánované, nižší efektivnost investic, nebo dokonce zbytečné investice (nákup zařízení na výrobek, který se neuchytil na trhu) vede k poklesu cash flow; **nižší výkonnost finančních investic**; **zvýšení nákladů na vstupy** (např. pohonné hmoty, plyn) včetně nákladů na pracovní sílu (uplatnění vyjednávací síly zaměstnanců)“.

Jako příklady **dodavatelských rizik** uvádí: „**požár na výrobní lince** dodavatele komponentů pro výrobu a tím zastavení dodávek; **nedostatečná výrobní kapacita dodavatele**, neumožňující plně uspokojit potřebu; **neschopnost dodavatele udržet kvalitu** nebo dodat výrobky včas; **monopolní postavení dodavatele** a tím opoždění důležité dodávky; **ztroskotání lodě** vezoucí surovinu“.

Příklady **politických rizik**: „v důsledku zhoršení politických vztahů obyvatelstvo země **nenakupuje zboží z druhé země**; přerušením diplomatických vztahů nebo zavedením embarga vůči určité zemi jsou **zmrazeny veškeré pohledávky**; změnou politického režimu v zemi dochází ke **znárodnování zahraničních investic**“.

Jako **tržní rizika** autor uvádí následující příklady: „**zákazníci neakceptují nový výrobek**, protože neodpovídá módě; významný **konkurent podstatně snížil cenu** a zahájil masivní reklamní kampaň; velkoobchodník ve významném regionu se dostal do **finančních potíží**; do odvětví vstoupil **nový, kapitálově silný konkurent**, který využívá zavedenou značku jiného výrobku“.

Mezi legislativní rizika zařazujeme tyto následující příklady: „**změnou emisních norem** musí být všechny automobily vybaveny katalyzátorem, musí postupně splňovat normy emisí, ruší se výroba olovnatého benzínu; **změnou hygienických norem** v zemi obchodu musí výrobce přejít na nové materiály nebo technologie; **zavedením vývozních nebo dovozních kvót**, vývozních licencí apod. se snižuje možnost vývozu, resp. dovozu“.

Posledním typem rizik jsou rizika přírodní, které vyplývají z přírodních katastrof. Zde můžeme zařadit záplavy, vichřice, tornáda, požáry, zemětřesení, pandemie. Konkrétně pandemie je tím rizikem, kterým se budeme zabývat více v empirické části této diplomové práce.

Zvládání krizové situace v krizovém managementu se uplatňuje ve dvou fázích, ve fázi prevence a fázi řešení krize. Fáze prevence obsahuje základní techniky managementu. Fáze řešení krize naopak obsahuje speciální techniky, z důvodu časového presu na vyřešení krize.

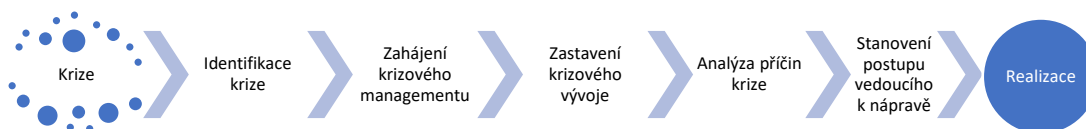
Jak se odlišuje krizové řízení od běžného řízení? V obou případech se řeší různé typy problémů, ale krizové řízení je charakteristické tím, že je na řízení vyvíjen větší tlak na vyřešení těchto problémů co nejrychleji, aby se co nejvíce zamezilo dopadům krize na podnik.

#### 4.1. Krizové řízení

Krizové řízení definuje Zuzák (2009, s. 28) jako „proces, jehož cílem je vyvést krizí zasažený objekt z krizového stavu. Krizové řízení v užším smyslu představuje zahájení procesu vyvedení z krize v době, kdy se krize evidentně projevuje a lze ji na základě jejích projevů identifikovat. V širším smyslu zahrnuje vytváření opatření k zamezení vzniku krize, jejího včasného identifikování a zvládnutí.“ Na základě této definice je zřejmé, že krizové řízení slouží nejen k řešení samotné krize, ale má i preventivní charakter.

Zuzák (2009, s. 51-52) uvádí následující důležité prvky pro krizové řízení: „**Vytvořit taková opatření a podmínky**, které zamezují vzniku krizi; na těchto opatřeních neustále pracovat a rozšiřovat, protože možnost vzniku krize nelze nikdy vyloučit. **Vytvořit systémy**, které umožňují krizi identifikovat co nejdříve při jejím vzniku a efektivně, zpravidla bez prodlení, ji řešit. **Chápat vzniklou krizi zároveň jako výzvu a příležitost** a také k ní podle toho přistupovat.“

Následující schéma je převzato od Zuzáka (2009, s. 27), který uvádí následující postup v řešení krize v organizaci a popisuje jednotlivé kroky:



Obrázek 3: Schéma krizového managementu (Zuzák, 2009, s. 27)

### 1) Identifikace krizových faktorů

V první fázi je třeba najít oblast a identifikovat příčiny krize. Poté je nutné roztrždit tyto krizové faktory podle účinku, většinou na mírné, výrazné a zničující. Zároveň se v této fázi, nebo už i ve fázi prevence, odhaduje pravděpodobnost vzniku krize na základě těchto krizových faktorů, podle těchto odhadů se dělí na malou pravděpodobnost (0-33 %), střední pravděpodobnost (33-66 %) a vysoká pravděpodobnost (66-100 %).

### 2) Stanovení řešení

Ve většině případů řešení krize lze využít předem připravené scénáře, postupy řešení krizové situace. Mezi možné příklady řešení patří opuštění oblasti krize, náprava podstaty problému, oslabení dopadů krize.

### 3) Realizace řešení

V této fázi dochází k samotné realizaci řešení, jeho zavedení do praxe.

### 4) Vyhodnocení

Smyslem tohoto kroku je úprava řešení, aby lépe vyřešilo situaci, a aby se využilo nasbíraných poznatků o dané krizi pro možné budoucí situace.

## 4.2. Prvky krizového řízení

Typickými prvky krizového managementu jsou podle Bělohlávka (2001, s. 230): „analýza ohrožení organizace, stanovení krizové strategie, realizace krizové strategie“.

### 4.2.1. Analýza ohrožení organizace

V rámci analýzy ohrožení se podnikají kroky pro prevenci krize, pro včasné odstranění příčin krize před jejich rozvinutím.

#### 4.2.1.1. Potenciální zdroje krize

Prvním krokem je provedení analýzy potenciálních zdrojů, všech rizik, které by mohly vést ke vzniku krize. K identifikaci rizik a vytvoření seznamu s těmito riziky lze využít techniku brainstormingu. Zdroje krize mohou přicházet buď zevnitř nebo zvenku organizace. Bělohlávek tedy uvádí podobné zdroje krize jako Zuzák. Ten je označuje za rizika a tyto rizika jsme si uvedli v úvodní části této kapitoly.

Krize uvnitř organizace	Krize vně organizace
Materiálová a surovinová krize	Krize odbytová
Krize ve výrobě	Krize v konkurenci
Finanční krize	Krize dodavatele
Personální krize	Krize zákazníka
Krize know-how	Krize způsobená změnou
Krize managementu	legislativních podmínek

Tabulka 1: Krize uvnitř a vně organizace (Bělohlávek, 2001, str.231)

#### 4.2.1.2. Příznaky krizových projevů

U určených potenciálních krizí je také nutné zjistit, jestli se už v současné době neobjevují příznaky. Mezi tyto příznaky se podle Bělohlávka (2001, s. 231) řadí například „kolísání, příp. stagnace odbytu; rostoucí konkurenční tlak; stížnosti zákazníků na služby a kvalitu zboží; nedostatek materiálu, surovin a energie potřebných ke splnění objednávek; dodavatelé požadují placení předem nebo v hotovosti; odchody klíčových zaměstnanců; snižuje se počet školení zaměstnanců; klesající počet inovací v podniku; šířící se pocit uspokojení s dosaženými výsledky; omlouvání chyb a omylů; při hodnocení je důraz kladen především na minulé zkušenosti, praxi a rutinu; firemní problémy se nevyhodnocují a neanalyzují“.

#### 4.2.1.3. Časový horizont

Protože prostředí organizace je dynamické, je nutné si stanovit adekvátní časový horizont pro předvídání vzniku krizí.

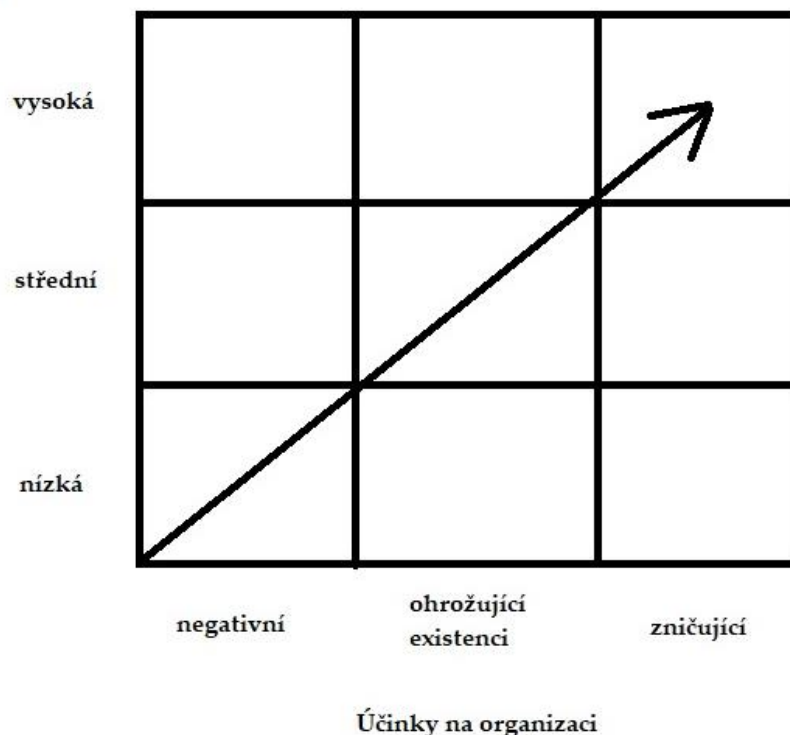
#### 4.2.1.4. Stupeň pravděpodobnosti vzniku

Podle určení rizik se manažeři snaží určit pravděpodobnost, s jakou tato rizika přerostou do krize.

#### 4.2.1.5. Stanovení účinků a intenzity

Manažer poté musí určit, jaký vliv bude mít krize na chod organizace. Vliv krize se může promítat na náklady, zisk, strategii firmy nebo na její image. Prognózu situace manažer vnáší do krizové matice. Krizová matice dává představu o tom, v jakém stupni ohrožení se organizace nachází.

**Pravděpodobnost vzniku  
v definovaném čase**



Obrázek 4: Krizová matice (Bělohávek, 2001, s.232)

Bělohávek (2001, s. 232) uvádí, že „v zásadě platí, že celkové ohrožení stoupá s počtem prognózovaných krizových situací ve směru vpravo nahoru“.

#### 4.3. Stanovení krizové strategie

Z krizové matice se vyvozují krizové strategie, jak uvádí Bělohávek (2001, s. 234-235):

1. „Zvládnutí krizových situací, které byly spíše nepravděpodobné a se slabým účinkem, například vývojem koncepcí ad hoc (tzv. trouble shooting – „odstřelení problému“), tedy až po jejich vzniku“

2. „Omezení celkového ohrožení organizace zvláště přípravou krizových (alternativních) plánů pro zvládnutí krizových situací, které byly spíše nepravděpodobné nebo průměrně pravděpodobné a které neohrožují existenci organizace“
3. „Odstranění ohnisek potenciálních krizí, které mohou ohrozit existenci organizace“

#### 4.3.1. Realizace krizové strategie

Krizová strategie se podle Bělohlávka (2001, s. 235-236) skládá z následujících kroků: „odstranění ohnisek krize, omezení celkového ohrožení a zvládnutí krizové situace“. Jednotlivé kroky si podrobněji rozebereme níže.

##### 4.3.1.1. Odstranění ohnisek krize

Bělohlávek (2001, s. 235) uvádí, že vzniku krize se dá zabránit „dodatečnými investicemi pro zvýšení jistoty (týká se zejména výroby)“ nebo „opuštěním, tzn. zřeknutím se výrobků a procesů ohrožených krizí“.

Opuštění jako strategie se využívá například když dochází k opuštění zastaralé technologie nebo technologie využívající nebezpečné látky jako azbest atd. Opuštění je vhodné udělat, pokud je vše pečlivě naplánováno a na opuštění připraveno. Poté má strategie opuštění šanci na úspěch. Průběžná kontrola a prověřování výrobků a technologií nám ukazuje, jestli není již nutné některé z nich opustit a nahradit je novými.

##### 4.3.1.2. Omezení celkového ohrožení

Bělohlávek (2001, s. 235-236) uvádí, jak lze celkové ohrožení organizace snížit „včasným rozeznáním krizových vývojů, zamezením eskalace či krizovými plány“. K včasnému rozeznání krizových vývojů dochází většinou při porovnávání plánovaných a skutečných hodnot. Pokud se přijde na nesrovnalosti, může se včasným řešením zabránit mnohem větším možným budoucím problémům.



Pokud se přijde na to, že organizace čelí krizi, měly by se začít podnikat kroky k zamezení krize. Podle Bělohlávka (2001, s.235) se vznikající krize mohou zohledňovat během strategického plánování, a to např.: „soustředěním na výrobky, které nejsou náchylné ke krizím; podporou vývoje nových produktů; zabezpečením finančních prostředků potřebných k odstranění krize; opatrným plánováním výroby produktů náchylných ke krizím; provedením změny investičních plánů“.

Krize, které vznikají v krátké či středně dlouhé době, nejsou a ani nemůžou být součástí strategického plánu. Pokud k takovému typu krize dojde, je třeba rychle využít a začít realizovat předpřipravené krizové (alternativní) plány, které podle Bělohlávka (2001, s. 235-236) vymezují: „**automatická řešení předvídatelných situací** (formulace představ o věcném, časovém a finančním řešení odhadnutelných variant a odpovídajícím postupu zásahů); **zmapování prostředků zvládnutí krize** (kde hledat tyto prostředky, jak zabezpečit jejich dosažitelnost, jak je aktivovat); **definice rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi** (zmapování klíčových aktérů řízení krize – vrcholové vedení, krizoví analytici, tiskový mluvčí atd.); **personální obsazení krizového štábu** a jeho spolupracovníků; **pravidla krizové komunikace** (ujasnění obsahu informací nezbytných pro řízení krize, zajištění náležitého přístupu k nim a nakládání s nimi, určení kdo, kdy a o čem musí být informován)“

#### 4.3.1.3. Zvládnutí krizové situace

Bělohlávek (2001, s. 236) uvádí, díky čemu dokáží manažeři už vzniklou krizi zvládnout. Těmito nástroji jsou podle něj dobrá image organizace a tzv „trouble shooting“. Díky dobré image, kterou má organizace vybudovanou, může zvládnout vzniklou krizi snadněji než organizace, které v porovnání s ní tak dobrou pověst pro svou organizaci nevybudovali.

Organizace dokáže lépe zvládnout již vzniklou krizi, pokud dokáže pružně reagovat, rychle vyhodnotit a přijmout opatření. I přesto, že základem trouble shootingu je flexibilita, kromě ní je nutné, aby byl připraven i krizový štáb. Bělohlávek (2001, s. 236) uvádí následující zásady krizového štábu:

1. „je jmenován odpovědný koordinátor / vedoucí krizového štábu“
2. „krizový tým je stvořen z takových pracovníků, kteří mohou něčím přispět k řešení“
3. „všichni členové štábu jsou uvolnění od jiných činností“
4. „je zajištěn rychlý tok informací“
5. „existují disponibilní zdroje“
6. „je připraveno potřebné vybavení“
7. „je vypracován plán termínů pro informování majitelů, vedení, veřejnosti a pracovníků“

#### 4.4. Likvidace následků

Jakmile je zvládnuta první fázi krize, dalším krokem je program záchranu trhu. Je důležité si utřídit priority mezi zákazníky a výrobky, aby se vyráběly ty klíčové výrobky a byly splněny požadavky klíčových zákazníků přednostně. Aby se tento cíl mohl naplnit, Bělohlávek (2001, s. 236) uvádí, že je možné využít „zvýšení výrobních kapacit ostatních částí organizace, vytvoření dostatečných bezpečnostních zásob, subdodávek, resp. nákupu u konkurence“.

Další etapa se týká co nejrychlejší obnovy výroby. Cílem je zařídit nové či náhradní výrobní kapacity, kdy při zvažování je podle Bělohlávka (2001, s. 236-237) nutné vzít v potaz „dislokaci nových výrobních zařízení, specifikaci objednávaných výrobních zařízení, způsob zajištění naplánovaných zásob surovin a způsob finančního pokrytí tohoto programu“.

## 5. Rozhodování v krizové situaci

Shrňme si teď informace, které jsou uvedeny v předchozích kapitolách. Manažeři jsou zodpovědní za chod podniku. Mezi jejich funkce mimo jiné patří i rozhodování, a to buď o věcech triviálních nebo zásadních s velkým dopadem. Krizová situace je velmi specifická situace, do které se podnik dostal, a která vyžaduje rychlé řešení. Na rozhodování manažerů je vyvíjen tlak, je vyžadováno, aby padlo co nejrychleji, co nejsprávněji. Tendence odkládat rozhodnutí nemají žádný význam.

Jak uvádí Zuzák (2009, s. 35): „Každé rozhodnutí je rizikové, stejně tak, a možná i rizikovější je nerozhodnutí. Složitost rozhodování je navíc způsobena variantností dosahování cílů. Každá z formulovaných variant preferuje odlišné postupy a je spojena s nestejnou mírou rizika. Rovněž chápání rizika ze strany manažerů není stejné. Paradoxem je, že když podnik neudělá žádnou změnu při změně svého okolí, může se dostat do krize. Současně každá změna je riziková a může vést ke krizi.“ Z výše uvedené citace je patrné, jak již bylo zmíněno v kapitole 4, že krize vzniká vlivem nerovnováhy mezi podnikem a okolím. Tedy pokud se okolí mění a podnik ne, dochází k nerovnováze, tedy krizi. Zároveň pokud je změna neadekvátní změnám okolí, přijde moc rychle, moc pomalu nebo se ubírá jiným směrem, než se ubírá okolí, dochází rovněž ke vzniku krize.

## Empirická část

Cílem empirické části je analyzovat krizovou situaci během pandemie koronaviru v podniku, analyzovat řízení managementu v krizové situaci a nalézt nástroje pro naplnění identifikovaných vzdělávacích potřeb.

Výzkumnou otázkou, na kterou se budeme v empirické části snažit najít odpověď je: Jaké nové činnosti se v době pandemie covid-19 objevily v rozhodování manažerů? Zároveň, v souladu s cílem práce, budeme analyzovat manažerské rozhodování během koronavirové krize.

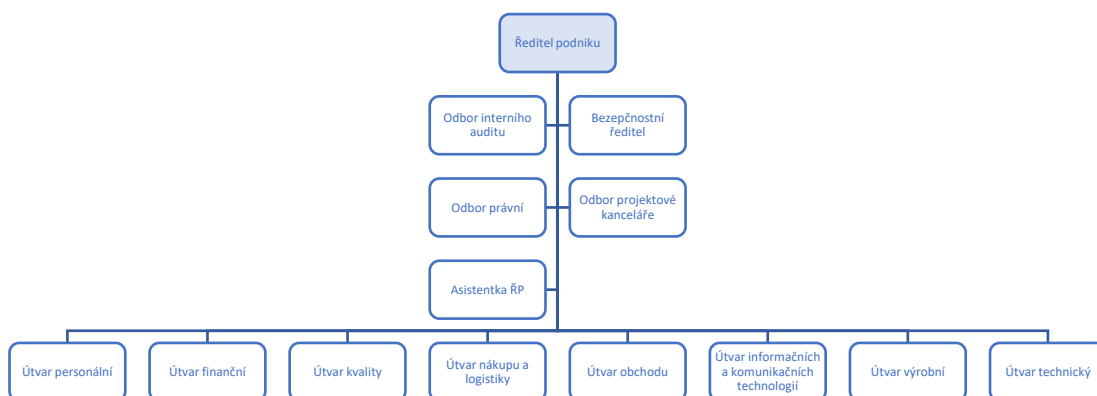
V kontextu tématu diplomové práce, která pojednává o vlivu pandemie koronaviru na manažerské rozhodování, je vhodné zmínit, že právě epidemie a pandemie různých nemocí, nejen Covid-19, jsou jedním ze zdrojů přírodních hrozeb, které mohou podnik ohrozit na fungování. Antušák (2016, s. 50) uvádí jako další zdroje přírodních katastrof kromě různých forem nákaz i „extrémny počasí, tektonickou činnost a pohyby a další přírodní ohrožení“. Konkrétně k nákazám se vyjadřuje následovně: „nákazy představují latentní nebo reálné hrozby hromadného onemocnění osob nebo zvířat, napadení pěstovaných kulturních plodin škůdci původu rostlinného, živočišného nebo mikroorganismy“ (Antušák, 2016, s. 52). Nákazu nemocí u velkého počtu osob v určitém časovém úseku na určitém území nazýváme epidemií. V případě, že se nákaza projeví ve velkém měřítku, a v případě koronaviru lze mluvit o celosvětové nákaze, je tato situace označována jako pandemie.

Ohledně samotného výzkumu a zvolené metody pro výzkum, konkrétně rozhovory, vyplývají z toho, že se jedná o kvalitativní fenomenologický typ výzkumu. Hendl (2005, s. 128) uvádí, že „hlavním cílem fenomenologického zkoumání je popsat a analyzovat prožitou zkušenost se specifickým fenoménem, kterou má určitý jedinec nebo skupina jedinců“. Tímto specifickým fenoménem je pandemie koronaviru a ona skupina jedinců

jsou manažeři, kteří se s touto krizí museli vypořádat. Pomocí rozhovorů se budu snažit přijít na to, jak koronavirovou krizi manažeři prožívali, jaké s ní měli zkušenosti.

## 1. Představení firmy

Na obrázku níže je vidět organizační struktura firmy, kterou jsem vytvořila na základě podkladů, které mi ve firmě poskytnuli. Tato organizační struktura byla platná k datu 1.7.2022 a měla by být platná v této základní formě i v době odevzdání této diplomové práce.



Obrázek 5: Organizační struktura

Výše uvedená organizační struktura je příkladem typu funkcionální organizační struktury. Jedná se o formu organizační struktury, kde se k sobě sdružují pracovníci podle svých úkolů a aktivit. To znamená, že se pod jeden útvar a jednoho ředitele sdružují všichni pracovníci stejné profese. Příkladem může být třeba to, že všichni personalisti spadají pod personální útvar a pod personální ředitelku, nebo třeba všichni výrobní dělníci spadají pod svého vedoucího úseku neboli mistra, který spadá pod vedoucího dané haly, jehož nadřízeným je výrobní ředitel.

## 2. Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek v následujícím výzkumu jsou manažeři z výrobní firmy představené výše. Z celkového počtu 630 zaměstnanců (data k 1.7.2022) je cca 30 zaměstnanců součástí managementu firmy na různých stupních, od vrcholového managementu po liniové manažery.

Manažery k výzkumu jsem vybírala tak, abychom získali vhled do různých oblastí této výrobní firmy a zároveň aby v tomto výběru byl i zástupce z každého stupně hierarchického rozdělení manažerů. Z vrcholového managementu jsem oslovila finančního ředitele a personálního ředitele, ze středního managementu jsem oslovila vedoucího úseku z obchodního útvaru, z liniového managementu jsem oslovila vedoucího úseku ve výrobě / mistra.

Tímto výběrem by měla být pokryta velká oblast firmy. Oblast personalistiky má velký vliv na chod firmy stejně jako obchodní, protože ovlivňují personální obsazení a zajištění zakázek. Tyto faktory ovlivňují výrobní úsek, a to má vliv na finance firmy.

Tyto konkrétní respondenty jsem vybírala na základě toho, že jsou v podniku a na vedoucí pozici již nějakou dobu a mohou tedy porovnat stav před koronavirovou krizí, stav během krize a stav po krizi.

Vedoucí výrobního úseku je na dané pozici již 5 let a zaštiťuje činnost svařování a broušení a svařování je jednou z hlavních činností, na které se výrobní úsek firmy zaměřuje.

Personální ředitel svou pozici také vykonává již 5 let a všechny velké rozhodnutí z hlediska personálních věcí a věcí týkajících se personalistiky vždy jdou přes něj. Zároveň je součástí vrcholového managementu firmy. Z hlediska problematiky týkající se personalistiky a mzdového účetnictví, které spadají pod něj, má právě personální ředitel největší přehled.

Finanční ředitel je na této pozici 6 let a stejně jako personální ředitel je součástí vrcholového managementu firmy. Velké projekty a velká rozhodnutí z finanční oblasti má na starosti právě finanční ředitel. Stejně jako personální ředitel má i finanční ředitel největší přehled ve finanční problematice ve firmě.

Vedoucí obchodního oddělení, kterého jsem vybrala jako respondenta, pracuje ve firmě na obchodním oddělení již 11 let a z toho 7 let na vedoucí pozici, a tedy má nejvíce zkušeností s vedoucí pozicí z celého obchodního úseku.

### 3. Metoda

Metoda, kterou jsem si pro sběr dat pro výzkum zvolila, je rozhovor. Konkrétně se jedná o polostrukturovaný rozhovor. Základní strukturou rozhovoru jsou 3 oblasti – první oblastí je nástup koronavirové krize a s ní spojené problémy, druhá oblast je vlastní implementace rozhodnutí, třetí oblastí je zhodnocení dopadů rozhodnutí. Strukturu rozhovorů jsem si stanovila následovně:

- Oblast nástupu covidu
  - Jak Vás pracovníčně ovlivnil nástup koronavirové krize?
  - Objevily se nějaké nové činnosti v rámci Vaší náplně práce v souvislosti s nástupem koronavirové krize?
  - Ubylo/přibylo Vám práce, úkolů?
- Oblast samotné krize
  - Jak jste problémy spojené s koronavirovou krizí řešil?
  - Na základě čeho jste se rozhodoval při řešení těchto problémů?
- Oblast zhodnocení situace
  - Jak byste zhodnotil tyto své rozhodnutí? Udělal byste něco jinak?
  - Myslíte, že se situace vrátí do předchozího stavu, nebo Vám už nové činnosti zůstanou?

Této základní struktury jsme se drželi při všech rozhovorech. Během rozhovorů ovšem docházelo i k doplňování této struktury o jiné otázky. Zároveň jsem i po realizaci rozhovorů respondenty oslovovala s dodatečnými otázkami k doplnění nebo upřesnění informací. Zároveň některé otázky přicházely během samotné analýzy odpovědí.

Oslovení manažeři podepsali informovaný souhlas a s výzkumem byli seznámeni již při oslovení. Manažeři byli zároveň obeznámeni s možností



obrátit se na mě, v případě, že by chtěli některé informace doplnit nebo vynechat.

Metodu rozhovoru jsem zvolila na základě toho, že se jedná o kvalitativní výzkum, konkrétně fenomenologický. V rámci výzkumu se totiž snažíme o porozumění prožitku oslovených manažerů.

#### 4. Realizace rozhovorů

Při realizaci samotných rozhovorů se, až na drobnou komplikaci, neobjevovaly žádné problémy. Při oslovování respondentů byli všichni oslovení velmi vstřícní a ochotní se o situaci pobavit. Po oslovení jsem jim poslala základní strukturu otázek, aby měli možnost se na rozhovor připravit, utřídit si myšlenky a vzpomenout si na co největší množství detailů.

Komplikace se objevila u dvou respondentů, kteří se bohužel v době realizace rozhovorů nepohybovali v areálu podniku a nebyla možnost se s nimi domluvit na osobním setkání. Oba byli ovšem tak laskavi a komunikovali se mnou prostřednictvím mailů. Tyto v uvozovkách rozhovory mají tedy trochu netradiční podobu a jejich realizace byla časově náročnější než osobně realizované rozhovory. Důvody pro realizaci těchto online rozhovorů byly, že jeden z manažerů se v době realizace rozhovorů nacházel na dlouhodobé služební cestě v zahraničí a druhý z manažerů byl z důvodu nemoci na home-office.

Jak bylo zmíněno výše, po samotné realizaci rozhovorů docházelo i dodatečnému doptávání a upřesňování informací, a to i ze strany respondentů. Naštěstí všichni respondenti byli vždy ochotní doplnit a upřesnit informace. Toto doplňování informací a doptávání se již probíhalo u všech respondentů přes mailovou komunikaci.

## 5. Vyhodnocení rozhovorů

Informace z rozhovorů rozdělují do jednotlivých podkapitol podle respondentů tak, jak rozhovory probíhaly chronologicky.

Jako první proběhl rozhovor s vedoucím výrobního úseku, poté s personálním ředitelem, dále s finančním ředitelem, a nakonec s vedoucím na obchodu. Z rozhovorů byl vytvořen jejich přepis, ze kterého jsem čerpala informace pro vyhodnocení níže. Příloha 2 je přepis rozhovoru s personálním ředitelem a barevně jsou vyznačeny informace uváděné níže v kapitole 5.2. a jejich podkapitolách a poté i v kapitole 6, 7 i 8. Žlutě vyznačeny jsou jednotlivé výzvy, problémy, se kterými se personální ředitel musel vypořádat. Zeleně jsou zaznačena řešení těchto problémů, modře je zvýrazněno zhodnocení rozhodnutí. Další zvýraznění jsou pro účely kapitol 7 a 8.

### 5.1. Vedoucí výrobního úseku

Vedoucí výrobního úseku nebo mistr byl prvním respondentem. Jedná se o liniového manažera na výrobní hale, jeho nadřízený je vedoucí výrobní haly, tzv. segmentu, který je podřízený výrobnímu řediteli. Podřízení mistrovi jsou výrobní dělníci, kteří pracují na několika různých zakázkách, pro které zajišťují všechny práce týkající se svařování a broušení. Tento konkrétní vedoucí (dále jen mistr) má pod sebou podřízených 14 výrobních dělníků – svářečů (data k 1.7.2022).

#### 5.1.1. Oblast nástupu covidu

S nástupem pandemie koronaviru a s ní spojené krize se podle pana mistra objevily problémy související s organizací povinného testování na covid-19 a dohlížení na dodržování nařízení ohledně nošení roušek, později respirátorů.

Největším problémem ale pro výrobu byly podle mistra byly určité izolace a nemocenské související s onemocněním zaměstnanců na

koronavirus. Oproti normálnímu stavu výrazně vzrostl počet pracovních neschopností a karantén, které způsobily, že byl nedostatek lidí pro zajištění standardního chodu výroby a docházelo tak ke zpoždění dodávky zakázek. Pan mistr kromě toho uvádí, že kromě těchto personálních výpadků nastávaly i problémy s nedostatkem materiálu, ze kterého se výrobky dané firmy vyrábí.

#### 5.1.2. Oblast samotné krize

Řešení výše jmenovaných problémů s nedostatkem pracovní síly a materiálu se podle zkušeností pana mistra vlastně přišlo samo. V případě, kdy došlo k personálnímu výpadku, došlo zároveň i k výpadku materiálu. V tomto případě se tedy problém tzv. vyřešil sám. Snížením množství materiálu, tedy snížením množství práce, dochází k eliminaci problému s nedostatkem lidí.

Ovšem pan mistr uvedl, že ne vždy se takto situace dokázala vyřešit sama. V rozhovoru uvedl situaci, kdy mu onemocněl zaměstnanec, který jako jediný byl přiřazen na specifickou práci, na specifický úkon, na který měl své know-how a zkušenosti. Mistr se rozhodl tuto situaci vyřešit ve firmě standardizovaným postupem, tedy spoluprací technologa a výrobního dělníka, který má zkušenosti alespoň s podobnou prací. Společně podle výkresové dokumentace k danému výrobku sestaví postup. Pan mistr ovšem uvádí, že s takovou situací se pojí problém s tím, že je to časově, a tedy i finančně náročnější, než kdyby tento úkon vykonával původní, již zkušený zaměstnanec. Tato konkrétní situace nastala, podle slov mistra z důvodu, že na jeho svěřeném úseku není výroba sériová, zakázky se vyrábí pouze v několika kusech a s dlouhými pauzami mezi dalšími objednávkami. Sice jsou na každý druh práce zaučeni vždy nejméně dva lidé, ovšem v tomto konkrétním případě byl jeden z nich na dlouhodobé nemocenské a problém nastal, když onemocněl i ten druhý.

Tento konkrétní příklad se stal v situaci, kdy byl došlo k výpadku zaměstnanců při dostatku práce. Zároveň ovšem docházelo i k opačnému případu, tedy k výpadku materiálu nebo poklesu zakázek při normálním počtu zaměstnanců. V tomto případě, kdy pro dělníky nebyla práce, byli poslání buď na výpomoc na údržbu nebo na překážky na straně zaměstnavatele.

### 5.1.3. Oblast zhodnocení situace

Vraťme se k řešení výše zmíněného problému, které považuje pan mistr za správné, nijak by jej neměnil. Jak již bylo řečeno, tento postup řešení je ve firmě již standardizovaný a jak sám pan mistr zmiňuje „v podstatě tady jiná možnost ani nebyla, práce se udělat musela“.

Každopádně aby se omezilo anebo úplně předešlo výskytu podobných problémů, spolupracuje nyní pan mistr s oddělením technologie a jednotlivými výrobními dělníky na podrobném zpracování technologických postupů a vytvoření manuálů na všechny zakázky, na kterých jeho úsek pracuje.

Jak zmiňuje pan mistr, povinnost nosit roušky či respirátory nebo se testovat na covid-19 již vymizela, tudíž činnosti spojené s jejich organizací již také nejsou potřeba. Co ovšem zůstalo jsou karantény/izolace a pracovní neschopnosti spojené s nákazou covidem.

## 5.2. Personální ředitel

Personální ředitel v této konkrétní organizaci má pod sebou několik oddělení. Kromě personálního oddělení je vedoucím i mzdové účtárny, oddělení BOZP a požární ochrany a závodní jídelny. Původně pod personální útvar patřilo i oddělení vnitřní kontroly, které ovšem k 1.1.2023 bylo přesunuto pod podřízenost jiného útvaru. K 1.7.2022 měl personální ředitel

(dále jen PŘ) podřízených 51 zaměstnanců, k 1.1.2023 mu bylo podřízeno jen 24 zaměstnanců.

#### 5.2.1. Oblast nástupu covidu

Povinností, které pro zaměstnavatele s příchodem pandemie koronaviru nastaly, zmiňuje PŘ několik. Mezi nimi jsou povinnost nošení roušek, povinnost testovat zaměstnance, dodržování rozestupů na pracovišti, tedy v kancelářích, společných prostorech a v jídelně. S tím se pojí organizace a zajišťování těchto povinností.

PŘ zmiňuje, že s povinností zaměstnavatele zajistit zaměstnancům ochranu dýchacích cest se to u nich v podniku mělo tak, že zaměstnanec BOZP měl za úkol udělat výběrové řízení na dodavatele respirátorů, na základě výsledku výběrového řízení objednat respirátory a poté je personalistky podle počtu zaměstnanců na jednotlivých útvarech rozdělovaly tak, aby každý zaměstnanec měl na každý den nový respirátor.

Povinnost testování zaměstnanců byla spojena se zajištěním firmy, která testování zajišťovala. Do firmy dojížděly zdravotní sestry i s dostatkem antigenních testů. Bylo nutné zajistit, aby se v daných termínech otestovali všichni zaměstnanci, kteří byli v ten den přítomni na pracovišti. To měli za úkol jednotliví vedoucí. Na místě pro testování se nacházela i personalistka, která zajišťovala administrativní část úkonu a pokud byl někdo otestován pozitivně, bylo nutné jej nahlásit na hygienu a poslat okamžitě z firmy na otestování do nemocnice či laboratoře. Po ukončení testování pro daný den se výsledky posílaly testovací firmě.

Co se rozestupů v jídelně týká, zredukoval se počet židlí u stolu z původních čtyř na dva, později i na pouze jednu. Jelikož se tímto opatřením značně snížila kapacita jídelny, byl zaveden rozvrh a každý útvar nebo oddělení mělo určeno svůj čas pro obědovou pauzu. Tímto krokem se

zamezilo přílišné koncentraci lidí v jídelně v jednu chvíli a zároveň i tomu, že tam ve chvíli druhou nebude vůbec nikdo.

### 5.2.2. Oblast samotné krize

Jako všude ve firmě se i na personálním útvaru objevoval problém s nárůstem nemocnosti. Zároveň i s tím souvisí i problém s rozestupy na pracovišti a tím pádem i s omezením počtu lidí v kancelářích. Zavedení možnosti výkonu práce z domova neboli home-office bylo logickým krokem, se kterým souviselo i vytvoření smluv o výkonu práce z domova a spolupráci s IT o zajištění potřebného technického vybavení. Home-office využívali podřízení PŘ i v případě, kdy byli třeba právě nemocní, aby nedošlo k narušení chodu firmy. Jako příklad uvedla mzdové účetní, které v době uzávěrek a zpracování mezd nemohou úplně vypadnout.

Dále PŘ uvádí, že pokud vypadli někteří zaměstnanci z kuchyně, muselo dojít k jiným opatřením, protože vařit na home-office nejde. Tam došlo k redukci nabídky jídel, obvykle bývá denně na výběr ze dvou jídel, při nedostatku personálu se vařilo jen jedno jídlo denně. V krajním případě docházelo i k hledání krátkodobé výpomoci formou brigády třeba i z řad zaměstnanců ochotných pomoci.

### 5.2.3. Oblast zhodnocení situace

Podle PŘ byly rozhodnutí, které padly během koronavirové krize, určitě uskutečněny pod tlakem na to, aby byly učiněny co nejrychleji. Každopádně PŘ by na svých rozhodnutích při zpětné reflexi nezměnil.

Některé činnosti, jako například testování, distribuce roušek a zajišťování rozestupů, již PŘ řešit nemusí. Jiné činnosti ovšem zůstaly a ty se pojí s izolacemi a nemocností. Home-office zůstává stále aktuální, jen je již administrativně vyřešené. PŘ při zpětném zhodnocení uvádí, že to bylo náročné období, ale že si myslí, že to jeho tým zocelilo.

### 5.3. Finanční ředitel

Finanční ředitel této organizace zastřešuje oddělení financí a účetnictví. K 1.7.2022 bylo finančnímu řediteli (dále jen FŘ) podřízeno 14 zaměstnanců.

#### 5.3.1. Oblast nástupu covidu

S nástupem koronavirové krize se FŘ musel, podle vlastních slov, „přizpůsobit novým podmínkám a začít brát v úvahu nová rizika. Došlo ke změně pohledu na svět.“ Podle FŘ se věci považované za stabilní najednou vlivem této krize staly pomíjivé a ta pomyslná jistota najednou zmizela.

#### 5.3.2. Oblast samotné krize

Pan FŘ nevnímá, že by se během koronavirové krize objevovaly problémy, spíše to vnímal jako výzvy. Zároveň zdůrazňuje, že tyto výzvy mají nějaké dopady, a tak bylo nutné, aby velké množství rozhodnutí padlo co nejrychleji. Zároveň s výše zmíněnou nestabilitou spojenou s nejistotou koronavirové krize bylo nutné při rozhodování vzít v potaz více aspektů a mít v záloze více tzv. backup variant.

Výzvy, které FŘ zmiňuje, byly: nemožnost se setkávat a řešit věci osobně, propad tržeb a fakturace, růst cen energií a materiálu. Řešením omezení osobního setkání bylo větší využívání technologií a větší spolupráce s IT oddělením při řešení práce z domova a online setkávání a online porad. Podle FŘ byl ze začátku ze strany IT oddělení trochu odpor z hlediska této spolupráce, ale momentálně jsou tyto praktiky standardem.

Ohledně další výzvy propadu tržeb a propadu v cash flow bylo řešením nové financování a úprava podmínek. Podle FŘ se musela „rychle vymýšlet struktura a prosazování v bankách, docházelo k razantnímu snížení aktiv a k optimalizaci fixních nákladů“. Hledaly se různé úspory ve všech oblastech firmy a zároveň se firma v maximálním možném měřítku využívala různé

podpůrné programy pro firmy, které pomáhaly finančně zvládnout koronavirovou krizi bez toho, aniž by musely propouštět zaměstnance.

Poslední výzvou, kterou FŘ uvádí, je růst cen materiálu a energií, se kterou se potýkaly firmy celosvětově. Tato výzva souvisí s výzvou předchozí ohledně cash flow, tentokrát na straně výdajů. Řešení týkající se materiálu spočívalo v tom, že se firma snažila všemožně využít ten materiál, co už ve firmě měli, tedy se objevovala snaha všemožně využít i materiál, který by se jinak označil za šrot, také vznikal tlak na výrobu, aby ke vzniku šrotu vůbec nedocházelo a aby se tedy veškerý materiál využíval co nejefektivněji. Dalším řešením problému s materiálem bylo předzásobení se materiálem, když se jeho cena pohybovala na přijatelné úrovni. Co se týká ceny energií, řešila se optimalizace výroby, aby nedocházelo k plýtvání energiemi. Kromě výroby se také hledaly úspory i na jiných útvarech ve firmě, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání energiemi.

### 5.3.3. Oblast zhodnocení situace

Při reflektování svých rozhodnutí FŘ uvádí, že „vždy je co zlepšit“. Každopádně uznává, že chyby posouvají člověka dál a může se z nich poučit pro budoucí rozhodování: „každopádně historii už nezměním, a tak to беру, jen se z ní mohu/musím poučit“.

Svět se podle FŘ díky koronaviru posunul jinam, než se původně předpokládalo. „Některé změny urychlil, něco nového přinesl. Změnil návyky, hodnoty i priority a tím i způsob rozhodování.“

Z hlediska rozhodování byl podle FŘ určitě tlak na velmi rychlé rozhodování, kterému by jinak předcházela delší rozhodovací proces. Každopádně uvedl, že se rozhodoval podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, zároveň na základě svých zkušeností. Také uvádí, že mu



v rozhodování pomáhal jeho tým podřízených lidí, na jejichž názory a doporučení dal během učinění rozhodnutí.

FŘ uvádí, že z dob koronavirové krize jim stále zůstává možnost využívat home-office a také zachovávají online porady. Zároveň se stále zůstává snaha hledat úspory a efektivně využívat materiál i energie.

#### 5.4. Vedoucí obchodního úseku

Vedoucí obchodního úseku je přímým podřízeným obchodního ředitele a je nadřízený 10 zaměstnancům obchodního úseku (data k 1.7.2022). Kromě toho pod jeho úsek spadá ještě jedno menší oddělení, jehož vedoucí je přímo podřízený tomuto konkrétnímu vedoucímu obchodního úseku (dále jen VO). Obchodní útvar v této konkrétní firmě je rozdělen na několik úseků podle zaměření. Tento konkrétní úsek má na starosti zahraniční zákazníky firmy, bližší specifikaci ale nebudu uvádět kvůli zachování anonymity firmy.

##### 5.4.1. Oblast nástupu covidu

Na začátku pandemie byli, podle VO, všichni vyděšeni a plní obav z nákazy nejen sebe, ale i svých kolegů nebo rodinných příslušníků. Z tohoto důvodu se naplno využívaly připravené dezinfekce na ruce, distribuované roušky a respirátory a udržovaly se rozestupy mezi kolegy. Tyto opatření ovšem fungovaly napříč celým podnikem v souladu s interními nařízeními vydanými vedením podniku v reakci na nařízení vlády.

##### 5.4.2. Oblast samotné krize

Z důvodu chaosu spojeného s ochrannými opatřeními, jak uvádí pan VO, docházelo k problémům v komunikaci se zákazníky ze zahraničí. Konkrétně zákazníci z Anglie a Francie přestali komunikovat úplně a nebylo jasné, jestli budou chtít od firmy odebrat již hotové výrobky nebo jestli budou chtít vyrobit další výrobky, kolik jich budou chtít, kdy je budou chtít dodat atd.

Novinkou nejen pro obchodní úsek, ale vlastně pro celý podnik, bylo zavedení porad a meetingů přes Microsoft Teams, a to nejen pro komunikaci uvnitř podniku mezi různými odděleními a útvary, ale i se zákazníky ze zahraničí. Tyto online schůzky se realizovaly denně, aby všichni měli aktuální informace o dění v podniku i u zákazníka. Z tohoto důvodu měli všichni co nejvíce dostupných informací pro realizaci důležitých rozhodnutí.

#### 5.4.3. Oblast zhodnocení situace

Všechna rozhodnutí, která padla během koronavirové krize, hodnotí pan VO jako nutné k udržení chodu svého úseku a udržení komunikace se zákazníky, což se podařilo.

Zavedené online meetingy a porady uvnitř podniku i se zákazníky plánuje úsek VO i nadále zachovat, protože se osvědčily jako velmi efektivní pro rychlou informovanost i bez organizace velkých osobních schůzek a s tím spojeným cestováním například do zahraničí. Online schůzky se osvědčily i co se týká prezentací grafů, výsledků a stavů zakázek. Oproti osobním schůzkám v zasedacích místnostech není v online prostoru limit posluchačů a ani není nutné zajišťovat techniku pro prezentování, například projektor.

VO navíc uvádí, že podle jeho očekávání „bude docházet k podobným nepředvídatelným událostem a kdo se bude schopen na ně co nejdříve adaptovat, bude mít konkurenční výhodu“.

## 6. Nové činnosti manažerů spojené s koronavirovou krizí

Pokud si shrneme informace uvedené v předchozí kapitole, které jsme se dozvěděli z rozhovorů, lze říci, že manažeři ve zkoumané firmě měli během koronavirové krize na starosti tyto nové činnosti: organizace testování zaměstnanců, distribuce a dohlížení na nošení ochrany dýchacích cest, organizace nového rozložení pracovišť s ohledem na dodržování rozestupů mezi zaměstnanci, výkon práce z domova, řešení problémů s výpadky zaměstnanců z důvodů nemoci či karantény a izolace, omezování kontaktu s ostatními zaměstnanci v podniku i mimo podnik na nezbytné minimum, problémy spojené s nedostatkem vstupního materiálu pro výrobu a zvýšení ceny energií a s propadem v cash flow.

Ne všechny činnosti se objevovaly u všech dotazovaných manažerů, aby nějak ovlivňovaly jejich každodenní práci, a ne všechny činnosti se staly přímou náplní práce manažera. V následující tabulce si uvedeme přehled toho, kterých manažerů se nové činnosti přímo dotýkaly. Tím je myšleno, že měly přímý vliv na daného manažera a jeho podřízené.

Činnost/manažer	Mistr	PŘ	FŘ	VO
Testování zaměstnanců	X	X	X	X
Ochrana dýchacích cest	X	X	X	X
Rozestupy mezi zaměstnanci	X	X	X	X
Výkon práce z domova		X	X	X
Omezování kontaktu	X	X	X	X
Karantény a izolace	X	X	X	X
Vstupní výrobní materiál	X		X	X
Ceny energií	X	X	X	X
Propad v cash flow			X	

Tabulka 2: Nové činnosti ovlivňující manažerskou práci

Z této tabulky je patrné, že nové činnosti spojené s pandemií koronaviru se až na výjimky dotýkaly práce všech manažerů. Těmito výjimkami jsou výkon práce z domova pro mistra výroby, problémy se vstupním výrobním materiálem pro PŘ a problémy s propadem v cash flow. Výrobní dělníci opravdu nemohou vykonávat svou práci z domova.

Co se týká výrobního materiálu, ten ovlivňuje výrobu, finanční z hlediska ceny, k čemuž se dostaneme později a obchodní oddělení, které podle stavu materiálu může domlouvat zakázky. PŘ se s výrobním materiálem nedostává do kontaktu ani kvůli němu nijak neupravuje své činnosti. Další takovou činností je řešení propadu v cash flow, které náleží pouze FŘ.

Tyto činnosti zobrazené v tabulce 2 zobrazovaly ty činnosti, které práci manažerů ovlivnily. V tabulce 3 si ale uvedeme přehled, které činnosti museli daní manažeři přímo řešit a zavádět do praxe.

Činnost/manažer	Mistr	PŘ	FŘ	VO
Testování zaměstnanců		X		
Ochrana dýchacích cest		X		
Rozestupy mezi zaměstnanci	X	X	X	X
Výkon práce z domova		X		
Omezování kontaktu	X	X	X	X
Karantény a izolace	X	X	X	X
Vstupní výrobní materiál	X		X	
Ceny energií	X	X	X	X
Propad v cash flow			X	

Tabulka 3: Činnosti přímo řešené manažery

V tabulce 3 je vidět, že přímé řešení jednotlivých nových činností a rozhodování o nich již není náplní práce všech dotazovaných manažerů. Jednotlivé činnosti, jejich specifika, na jakém základě vlastně vznikly a jak je konkrétní manažeři řešili a zaváděli do praxe si popíšeme v následujících podkapitolách.

## 6.1. Povinné testování zaměstnanců na covid-19

Povinnost zaměstnavatele testovat své zaměstnance na onemocnění covid-19 nastala od 5.3.2021, když ministerstvo zdravotnictví vydalo mimořádné opatření. Zaměstnavatel byl povinen každý týden testovat všechny své zaměstnance pomocí antigenních testů s výjimkou těch, kteří v posledních 7 dnech byli otestováni v autorizované laboratoři. Pokud některému ze zaměstnanců vyšel antigenní test pozitivně, musel okamžitě opustit své pracoviště i areál podniku a nechat otestovat v autorizované laboratoři nebo na odběrném místě v nemocnici PCR testem na covid-19.

Od 9.3.2021 došlo ke změně a výjimku z povinného testování u zaměstnavatele měli ti zaměstnanci, kteří prodělali onemocnění covid-19, nevykazovali už žádné příznaky a měli tzv. „imunitu“. Imunita trvala 90 dní od prvního pozitivního testu, tato lhůta se poté k 24.5.2021 prodloužila na 180 dní. Další výjimku měli ti zaměstnanci, kteří měli certifikát o dokončení očkování na covid-19.

Povinnost zaměstnavatele byla zrušena k 1.7.2021, poté byla znovu obnovena k 22.11.2021. Od 17.1.2022 bylo mimořádným opatřením nařízeno testovat všechny zaměstnance dvakrát týdně kromě těch, kteří měli v posledních 72 hodinách negativní PCR test nebo kteří měli v posledních 48 hodinách negativní antigenní test z laboratoře nebo byl zaměstnanec otestován u jiného zaměstnavatele. Od 31.1.2022 byla přidána další výjimka, která se týkala těch, kteří nemoc prodělali a mají tedy „imunitu“ v délce 30 dní

od prvního pozitivního laboratorního testu. K 18.2.2022 se povinnost testování opět zrušila a už neobnovila.

S povinností testovat všechny zaměstnance se pojila samozřejmě organizace tohoto testování, zajištění prostor pro testování, zajištění dodávky testů a v případě zkoumaného podniku i firmy, která bude testování provádět, a administrace osobních údajů zaměstnanců a administrace výsledků testování. Tyto nové činnosti z velké části měl na starosti personální útvar, jak již bylo zmíněno v kapitole 5.2.1. empirické části, ovšem dotýkaly se všech útvarů napříč podnikem. Jednotliví vedoucí a manažeři měli za úkol ve stanovených časech zajistit, že se všichni jejich podřízení zaměstnanci, kteří jsou v ten daný den přítomni na pracovišti, otestují a splní tím povinnost. Pokud by některý z podřízených zaměstnanců se ve stanovený čas nemohl na testování z nějakých důvodů dostavit, je jeho nadřízený povinen o tom informovat personalistku, která má za úkol administrovat testování a domluvit s ní náhradní čas nebo termín k otestování daného zaměstnance. Zároveň byl nadřízený povinen personalistce oznámit, kteří jeho zaměstnanci se na testování z důvodu čerpání dovolené nebo z důvodu nemoci nedostaví, a domluvit s ní nový termín pro tyto osoby, nejlépe v den návratu do práce.

## 6.2. Nošení ochrany dýchacích cest

Povinnost nošení ochrany dýchacích cest nastala v České republice dnem 31.3.2020 a to nejen ve vnitřních prostorech ale i venku. Výjimku měli ti zaměstnanci, kteří mají kancelář sami pro sebe, ve společných prostorech a na chodbách ovšem povinnost nošení ochrany dýchacích cest zůstávala. K 19.5.2020 bylo povoleno si na pracovišti ochranu dýchacích cest sundat, pokud ovšem byly rozestupy mezi jednotlivými pracovníky na pracovišti nebo v kanceláři nejméně 2 metry. Od 25.5.2020 byla zrušena povinnost nošení roušek ve venkovních prostorech, ovšem ve vnitřních dále zůstávala. Na pracovišti mohli zaměstnanci bez ochrany dýchacích cest i přes to, že mezi

sebou neměli předepsané rozestupy 2 metry, pokud ovšem splnili podmínky častého větrání a pokud teplota na pracovišti přesáhne 22°C. Od 1.7.2020 se povinnost nošení ochrany dýchacích cest zrušila a k 1.9.2020 se znovu obnovila. Od 25.2.2021 se začala za dostatečnou ochranu dýchacích cest považovat pouze zdravotnická rouška nebo respirátor, které splňovaly určitou filtrační normu.

Od 1.3.2021 měl zaměstnavatel povinnost zajistit pro všechny své zaměstnance ochranu dýchacích cest ve formě zdravotnické roušky nebo respirátoru například typu FFP2, a to v takovém počtu, aby měl každý zaměstnanec na každou směnu nový. Ve firmě, ve které probíhal výzkum spojený s naším tématem, zvolili přímo respirátory typu FFP2. Tyto respirátory vybíral a objednával zaměstnanec BOZIP a distribuovaly personalistky, jak již bylo zmíněno v kapitole 5.2.1. empirické části. V praxi to vypadalo tak, že se nakoupily respirátory ve velkém množství tak, aby pokryly poptávku na alespoň pár měsíců. Personalistky poté podle počtu zaměstnanců na daných útvarech a podle počtu dní v měsíci napočítaly počty respirátorů pro dané útvary a toto množství poté předali daným vedoucím, kteří měli respirátory poté rozdělit mezi své podřízené. Řešení tohoto problému tedy měl na starosti PŘ, ale vliv tohoto opatření i rozhodnutí PŘ působil na všechny ostatní oddělení úseky.

Od 1.7.2021 byl za dostatečnou pomůcku k ochraně dýchacích cest považován pouze respirátor. Od 14.3.2022 začala povinnost nosit respirátory platit pouze ve zdravotnických zařízeních a ve veřejné dopravě. Tímto mimořádným opatřením ministerstva zdravotnictví skončila nejen povinnost nosit ochranu dýchacích cest na pracovišti a společných prostorách podniku, ale skončila i povinnost zaměstnavatele zajišťovat zaměstnancům respirátory.

Za celou dobu trvání této povinnosti nosit ochranu dýchacích cest, byli všichni zaměstnanci povinni si opatření a jejich úpravy hlídat. Zároveň všichni

vedoucí a manažeři také museli mít přehled v aktuálním opatření a museli dohlížet na své podřízené, jestli je dodržují.

### 6.3. Rozestupy mezi zaměstnanci

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, zaměstnanci byli povinni nosit ochranu dýchacích cest na svém pracovišti v případě, že nebylo možné zajistit rozestupy mezi jednotlivými zaměstnanci v minimální vzdálenosti 2 metry. S tímto opatřením se pojila snaha reorganizace pracoviště tak, aby bylo možné rozestupy dodržovat, jelikož ne všem je příjemné mít celou pracovní dobu, tzn. 8 hodin, nasazenou ochranu dýchacích cest. Pokud to bylo možné, docházelo k přesouvání zaměstnanců například do jiných kanceláří tak, aby jich nebylo v jedné kanceláři tolik a bylo tak možné rozestupy dodržet. Pokud to možné nebylo, docházelo k tomu, že byli zaměstnanci posíláni na home-office nebo na překážky na straně zaměstnavatele. Tímto se zredukoval počet lidí na pracovišti nebo v kanceláři a bylo domluveno, že se takhle budou jednotliví zaměstnanci střídat.

Překážky na straně zaměstnavatele byly rovněž využívány i z jiného důvodu než jen kvůli dodržování rozestupů. Dalším problémem, který už byl i zmiňován, je nedostatek materiálu nebo pokles zakázek. Tím pádem došlo k poklesu práce a tím se mohl omezit počet lidí a pracovišti. Tento problém se týkal především zaměstnancům ve výrobě.

Dalším místem, kde bylo třeba zajistit rozestupy mezi zaměstnanci, byla podniková jídelna. Nejdříve došlo k organizaci časového harmonogramu, kdy budou jednotlivé úseky a oddělení chodit na obědy a tím by se zabránilo nadměrné kumulaci zaměstnanců v jídelně v některé časy, jak již zmiňoval PŘ. Dále ovšem muselo dojít i k omezení počtu míst v jídelně a z původních čtyř míst u stolu došlo k redukci na dvě místa. Následně se do jídelny ke stolům nainstalovaly plexiskla, která oddělovala od sebe dva zaměstnance u stolu. Nakonec ovšem i tak muselo dojít k největší redukci, a



to k omezení na pouze jedno místo u stolu. Tím se kapacita jídelny značně snížila, ale s časovým harmonogramem, který mimochodem v podniku i nadále zůstává, se to nakonec dalo zvládnout. Někteří zaměstnanci kvůli těmto omezením začaly obědy brát do vlastních krabiček a brát si je domů, nebo si je snědli v kancelářích či v kuchyňkách a odpočinkových místnostech, které se v podniku nachází.

Takovou úpravu pracovišť si zajišťovali jednotliví vedoucí samostatně. Společný prostor jídelny a rozestupy v ní měl na starosti zajistit PŘ, protože, jak již byl zmíněno, podniková jídelna spadá do podřízenosti PŘ.

#### 6.4. Výkon práce z domova

Problematice home-office jsme se už začali věnovat v předchozí kapitole i v rámci rozhovoru s PŘ. Práce z domova se začala využívat nejen z důvodu zajištění rozestupů mezi zaměstnanci a zredukování jejich počtu na pracovišti, ale i z důvodu, který již zmiňoval PŘ, tedy z důvodu nemoci klíčového zaměstnance, který musel v termínu udělat nějakou práci a nemohl být v tomto ohledu nahrazen jiným zaměstnancem, protože nebyla zajištěna úplná zastupitelnost v tomto konkrétním úkolu. Bylo tak nutné zajistit a umožnit tomuto klíčovému zaměstnanci práci z domova.

Co se týká administrativy týkající se home-office problematiky, bylo nutné sestavit smlouvu o výkonu práce z domova, kde se stanovovalo místo výkonu práce, tedy adresa bydliště daného zaměstnance, od kdy a do kdy bude výkon práce z domova probíhat a ujednání, že zaměstnanec bude svému nadřízenému nejpozději do následujícího dne dopoledne posílat výkaz práce, kde stručně popíše strukturu svého pracovního dne. Formulace smlouvy byla konzultována s podnikovým právníkem, který ji z právního hlediska upravil i tak, aby vše odpovídalo zákoníku práce.

Co se týká technického vybavení nutného pro realizace výkonu práce z domova, bylo nutné si zažádat přes IT oddělení o notebook, pokud už na daném oddělení či úseku nebyl nějaký notebook k dispozici. Na tento počítač bylo nutné si přes IT oddělení nechat nainstalovat všechny nutné programy potřebné pro výkon práce a zařídit si přihlášení na podnikovou VPN. S touto spoluprací s IT oddělením byl ze začátku trochu problém, jak zmiňoval i FŘ, ale poté se spolupráce vyladila.

Výkon práce z domova mohli využít všichni, co pracovali v kanceláři. V případě dotazovaných manažerů mohli home-office využít podřízení VO, FŘ i PŘ nebo i manažeři samotní, samozřejmě za předpokladu, že to bylo možné realizovat. Jak již bylo zmíněno v rozhovoru s PŘ, jeho podřízení v kuchyni by svou práci z domova vykonávat nemohli. To samé platilo pro výrobu. Tím pádem se tato nová činnost v celém výrobním úseku, a tedy ani u dotazovaného mistra, neobjevila.

## 6.5. Omezování kontaktu s ostatními zaměstnanci

S výše uvedenou povinností udržovat rozestupy mezi zaměstnanci se značně pojí i to, že se omezoval jejich každodenní kontakt. Zaměstnanci se měli scházet s co nejméně lidmi bylo možné a omezovat veškeré mezilidské kontakty až na nezbytné minimum, aby ochránili zdraví svoje i své rodiny, se kterou sdíleli domácnost. Tímto docházelo k situacím, kdy se zaměstnanci scházeli pouze s lidmi ze své kanceláře a ostatní mohli potkat akorát při procházení na chodbě nebo v jídelně. Zároveň bylo mnoho zaměstnanců nemocných, na překážkách nebo na výkonu práce z domova a tím začala komunikace mezi jednotlivými odděleními váznout. Muselo se upustit od klasických porad v zasedacích místnostech nebo v kancelářích.

Řešením bylo zavedení online porad prostřednictvím Microsoft Teams. Díky tomuto řešení se mohl k poradě připojit prakticky každý odkudkoliv, ať už byl v kanceláři, v dílně nebo na home-office. Většina komunikace se

přesunula do online prostoru, aby byl zajištěn chod firmy a aby nedošlo vlivem výpadku vnitropodnikové komunikace k výrazným ztrátám. Zároveň i komunikace se zákazníky ze zahraničí se přesunula do online prostředí, jak zmiňoval i VO. Online porady přes Microsoft Teams zůstali ve firmě i nadále, zejména z hlediska komunikace nákupního oddělení, obchodního oddělení a výroby, nebo i z hlediska komunikace se zákazníky, jak již zmiňoval VO.

Online porady se tedy týkaly jednak VO a mistra, jakožto účastníků výše zmíněné online porady, ale účastní se jich i PŘ. I na finančním oddělení se zažily online porady a online komunikace i s lidmi mimo podnik.

S omezováním kontaktu souviselo usnesení vlády České republiky o omezení pohybu, konkrétně o zákazu přejezdu mezi okresy s výjimkou cesty do zaměstnání, platné od 1.3.2021 do 11.4.2021. Zaměstnavatelé tedy vydávali potvrzení pro své zaměstnance, že jsou zaměstnanci dané firmy se sídlem v daném okrese, aby při případné kontrole mohli prokázat, že jejich cesta mimo okres s jejich trvalým bydlištěm vede do zaměstnání v jiném okrese.

## 6.6. Karantény a izolace

V souvislosti s kontaktem s osobou nakaženou koronavirem nebo se samotným onemocněním se rozlišují pojmy karanténa a izolace. Podle §2 zákona 258/2000 Sb. se izolací rozumí „oddělení fyzické osoby, která onemocněla infekční nemocí nebo jeví příznaky tohoto onemocnění, od ostatních fyzických osob“. Ten samý zákon definuje i karanténu, a to jako „oddělení zdravé fyzické osoby, která byla během inkubační doby ve styku s infekčním onemocněním nebo pobývala v ohnisku nákazy, od ostatních fyzických osob“.

Délku i průběh karantén a izolací taky upravovalo několik mimořádných opatření ministerstva zdravotnictví České republiky. Ze začátku pandemie se jednalo o 14denní karanténu po návratu z rizikových

zemí v termínu od 7.3.2020. 14denní karanténa čekala i všechny, kteří se dostali do kontaktu s nakaženým a dostali o tom informaci od krajské hygienické stanice. Tuto karanténu šlo podle mimořádného opatření účinného od 22.4.2020 ukončit pouze pokud uběhlo 14 dní ode dne nařízení karantény, daný člověk nevykazoval žádné příznaky onemocnění a měl negativní test na přítomnost onemocnění covid-19. K 1.9.2020 se délka trvání izolace zkrátila na 10 dní od pozitivního odběru a ukončovala se, pokud již nakažený nevykazoval žádné příznaky, test již nebyl podmínkou. Karanténa pro rizikové kontakty se ukončovala na základě dvou negativních testů nejdříve po 10 dnech. Od 1.3.2021 došlo k opětovnému prodloužení karantény i izolace na původních 14 dní a od 11.1.2022 byla délka obojího opět zkrácena, tentokrát na pouhých 7 dní. 7 dní izolace v případě nákazy koronavirem zůstává i nadále, ovšem karanténa rizikovým kontaktům se nyní již nenařizuje.

V těchto případech, kdy se zaměstnanec dostane vlivem onemocnění do izolace nebo po kontaktu s nemocným do karantény, jsou tedy dočasně práce neschopní (dále jen zkráceně DPN). DPN nejdříve vystavoval lékař a později se zaměstnancům v izolaci či karanténě vystavovala v rámci formuláře pro hygienickou stanici, který nakažený vyplňoval. Pracovní neschopnost v souvislosti s karanténou a izolací pro zaměstnavatele fungovala nejdříve stejně jako každá jiná DPN, tedy zaměstnavatel poskytoval zaměstnanci náhradu mzdy ve výši 60 % jeho průměrné mzdy a poskytuje se pouze za pracovní dny, případně za svátky. Zaměstnavatel tuto náhradu mzdy vyplácí za 14 dní DPN, tedy po dobu izolace či karantény. Potom náhradu mzdy vyplácí česká zpráva sociálního zabezpečení.

Od 15.12.2021 vyšel zákon č. 518/2021 Sb., ve kterém se zaměstnanci za každý kalendářní den karantény přiznával příspěvek ve výši maximálně 370 Kč tak, aby náhrada jeho mzdy nepřesáhla 90 % jeho průměrného výdělku. Tento příspěvek byl zaměstnanci přiznáván po dobu nejdéle 14 dní, tedy po

dobu, kdy náhradu mzdy vyplácí zaměstnavatel. Tento příspěvek vyplácí zaměstnavatel a vyplacenou částku si „odečte z částky pojistného odváděného za kalendářní měsíc“.

Karantény a izolace se dotkly každého oddělení v podniku a nebyl snad jediný vedoucí, který by je nemusel řešit. Ovšem řešení příspěvku během karantény opět připadlo PŘ a konkrétně mzdovému oddělení. Každý měsíc bylo nutné sepsat seznam zaměstnanců, kteří na příspěvek mají nárok a jakou částku za ten daný měsíc si tedy může zaměstnavatel odečíst z pojistného.

## 6.7. Vstupní výrobní materiál

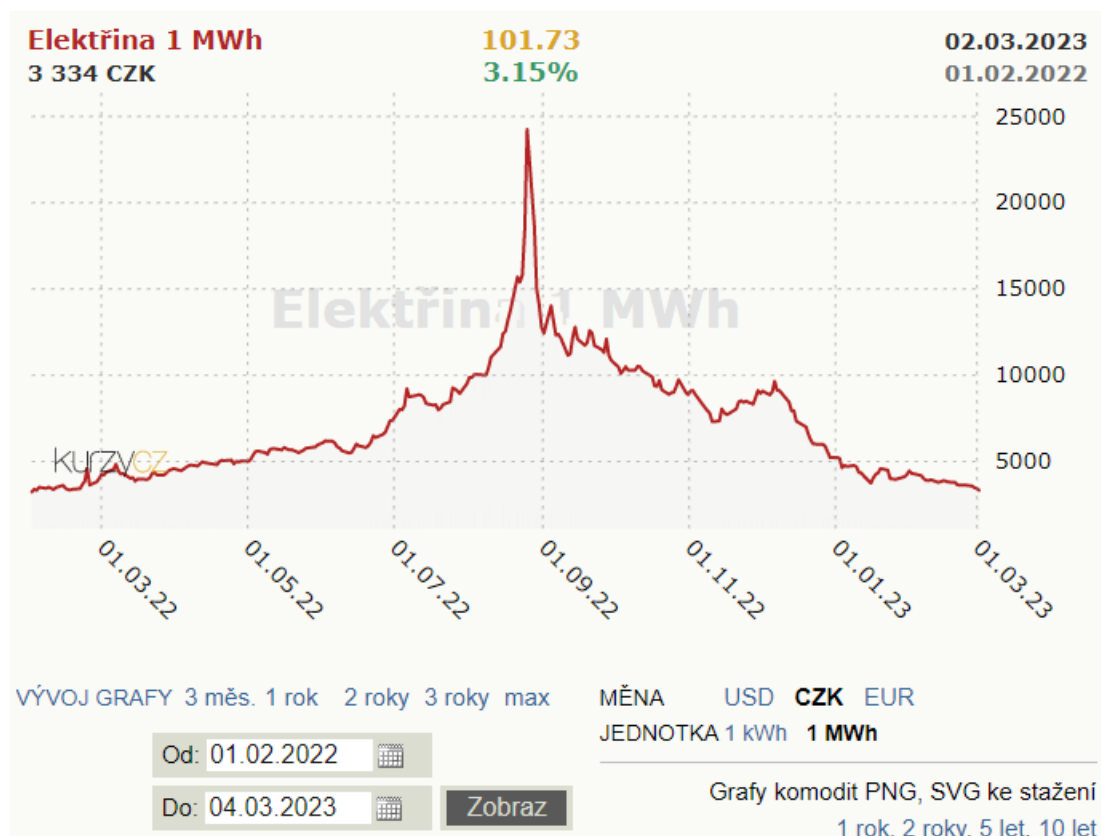
S nedostatkem vstupního materiálu se potýkali ve výrobě během koronavirové krize dost často. Výpadky materiálu byly způsobeny nejen tím, že firmy dodávající materiál se také potýkali s výpadky lidské síly z důvodu izolace nebo karantény, jak je již zmíněno výše, ale i tím, že došlo ke zdražování materiálu. Zároveň materiálu pro výrobu, konkrétně kovů, byl celosvětový nedostatek a vlivem tohoto nedostatku se ceny materiálu začaly razantně zvyšovat. Ve článku na IRozhlasu ze 4. srpna 2021 jeho autor uvádí, že konkrétně cena železa „vzrostla oproti únoru až o 150 procent“. Tím pádem se jednak nedostatkem materiálu zpožďovala výroba zakázek ve zkoumané firmě a jednak růstem ceny materiálu stouply vstupní náklady na tyto výrobky a vlivem toho musela stoupnout i cena finálního výrobku. Zároveň do zvyšování cen materiálu zasáhla i rostoucí inflace.

Problém s nedostatkem materiálu se dotýkal hlavně výroby a obchodu. Výroba neměla z čeho vyrábět výrobky pro zákazníka a obchodní oddělení tak muselo se zákazníkem komunikovat zpoždění nebo odložení zakázky. Zároveň prodražení materiálu se promítalo do celkových nákladů firmy, které se tímto zvýšily, což řešilo finanční oddělení jakožto zásah do rozpočtu firmy. Řešením této situace, které zmiňuje FŘ, bylo využívání materiálu na

maximum co nejefektivněji to šlo. Zároveň se začalo hledat i využití pro materiál, který byl původně označen za šrot.

## 6.8. Ceny energií

Od začátku války na Ukrajině došlo k nárůstu cen zemního plynu. Zároveň s růstem cen zemního plynu došlo k nárůstu i cen elektřiny (viz Graf 1). K nárůstu ceny elektřiny došlo i v začátku koronavirové krize, ale nárůst byl oproti nárůstu vlivem války na Ukrajině jen mírný. Během roku 2020 a 2021 se mohlo zvýšení výdajů za elektřinu a energie celkově vykompenzovat omezením zaměstnanců na pracovišti vlivem již výše zmíněných izolací a karantén, zavedením výkonu práce z domova a omezením zakázek a nedostatkem materiálu. Kvůli tomu se mohlo ušetřit na vytápění a osvětlení v kancelářích nebo ve výrobních halách, kde se mohl omezit provoz ze třisměnného na dvousměnný nebo dokonce jednosměnný podle množství práce a zakázek.



Graf 1: Vývoj ceny elektřiny (kurzy.cz/komodity)

K největšímu nárůstu ceny elektřiny ovšem došlo v létě roku 2022, jak je vidět i na Grafu 1. Tehdy už tento nárůst začínali zaměstnavatelé pociťovat daleko více než ten předchozí. V této době se již situace začínala vracet téměř k „normálu“, množství izolací a karantén již nebylo takové, jako v předchozích letech a jejich délka trvání se zkrátila, začínala se rušit mimořádná opatření ohledně nošení ochrany dýchacích cest a rozestupů. Kvůli tomu se tedy „úspory“ zmíněné v odstavci výše již nemohly realizovat. Tento konkrétní nárůst ceny byl způsoben kombinací více faktorů, které v této době působily na výrobce a poskytovatele elektřiny. Mezi tyto faktory se řadí vyšší ceny emisních povolenek (článek Novinky.cz, 7.10.2022), zvýšení ceny zemního plynu (viz Graf 2), inflace a také krach jednoho poskytovatele energií.



Graf 2: Vývoj ceny zemního plynu

Co se týká zvýšení ceny zemního plynu, který některé elektrárny také využívají, tak to souvisí s hrozbami Ruska ohledně zastavení dodávek plynu

do Evropy (článek Zprávy.aktuálně.cz, 25.8.2022). Zároveň se v té době začalo myslet na zimu a na to, jestli máme jako země dostatečné zásoby zemního plynu pro všechny domácnosti a firmy, aby mohly během zimy topit. Tento strach z nedostatku vyhnal cenu elektřiny na burze na vysokou hladinu, zároveň se její cena zvyšovala i tím, že spousta domácností a firem upouštěla od plynu a přecházela na elektřinu. Cena se zvyšovala i vlivem inflace. Tento obrovský růst cen elektřiny se nakonec od 1.1.2023 rozhodla vláda tzv. zastropovat (článek Novinky.cz, 26.9.2022).

Zvýšení cen energií se také, jako cena výrobního materiálu, promítlo do zvýšení celkových nákladů firmy, a FŘ musel hledat různé úspory. Byla potřeba hledat úspory všude napříč celou firmou. Úspory na topení, na osvětlení a hledalo se, jak efektivně k těmto úsporám dospět. Do řešení úspor byli zapojeni všichni manažeři, včetně dotazovaných manažerů. I přes zastropování cen energií se i nadále firma snaží zbytečně neplýtvat energiemi a využívat své zdroje efektivně.

## 6.9. Propad v cash flow

Z důvodů spojených s nedostatkem materiálu a občasnými výpadky pracovní síly a prvotnímu problému v komunikaci se zákazníkem, jak uváděl VO, docházelo k tomu, že se výrobky neprodávaly tak, jako před krizí. Vlivem těchto skutečností došlo ke značnému snížení příjmů podniku.

Aby se podnik nedostal do ztráty anebo, v krajním případě, na pokraj bankrotu, snažili se ve firmě nacházet různá úsporná řešení, jak zmiňoval FŘ. Bylo potřeba využívat na maximum všech dostupný materiál, efektivně využívat energie, omezovat výdaje oddělení. Tímto se FŘ snažil zmírnit propad v cash flow na straně výdajů.

Zároveň FŘ zmiňoval, že se podnik snažil využít veškeré možné prostředky finanční pomoci, ať už různé podpůrné programy nebo hledali



pomoc v bankách, snažili se refinancovat atd. aby v cash flow trochu zvýšil část týkající se příjmů.

V současné situaci již žádné podpůrné programy související s koronavirovou krizí nefungují. Ovšem nyní jsou již téměř všechny původní problémy vyřešeny. Nedostatek materiálu jsme řešili v předchozí kapitole, izolace a nemocnost zaměstnanců ve výrobě už ani zdaleka nedosahuje takového množství, jako během koronavirové krize a i komunikace se zákazníkem je již převedena do online prostředí, které neomezují žádné opatření o omezení kontaktu mezi osobami nebo omezení cestování.

V podniku si ovšem stále zachovávají mentalitu hledání úspor a zefektivňování využívání zdrojů, jak již bylo zmíněno, aby předešli problémům do budoucna.

## 6.10. Shrnutí

Po shrnutí informací k těmto činnostem je jasné, že některé z nich byly krátkodobějšího rázu a některé z nich přetrvávají do současnosti. Tabulka 4 níže uvádí přehled činností s informací, jestli stále trvají.

Činnost	Trvá
Testování zaměstnanců	
Ochrana dýchacích cest	
Rozestupy mezi zaměstnanci	
Výkon práce z domova	X
Omezování kontaktu	Pouze online porady a schůzky
Karantény a izolace	Pouze izolace
Vstupní výrobní materiál	X
Ceny energií	X
Propad v cash flow	Hledání úspor

Tabulka 4: Nové činnosti přetrvávající do současnosti

Povinné testování zaměstnanců, nošení ochrany dýchacích cest a dodržování rozestupů mezi zaměstnanci již vymizely z náplní práce manažerů. Problémy související s izolacemi, s výrobním materiálem a cenami energií stále přetrvávají, zároveň zůstává zavedená i možnost výkonu práce z domova. Omezování kontaktu s okolím již potřeba není, ale vyplynula z něj nyní oblíbená možnost setkávání se v online prostředí. Propad v cash flow již není tak výrazný, jako byl předtím, ale úsporná opatření stále zůstávají.

## 7. Doporučení pro začínající manažery

Během rozhovorů s manažery kromě výše zmíněných informací padla i informace, co by již zkušenější manažeři doporučili novým manažerům bez zkušeností, jakou by jim dali radu.

Pan mistr uvádí jako hlavní radu pro začínajícího manažera proaktivní přístup. Zdůrazňuje aktivní vyhledávání informací o jeho svěřeném oddělení, o všech svěřených zakázkách tak, aby měl přehled o všem, co mu bylo svěřeno. Jakmile má člověk přehled o tom, co se u něj děje, jak se co dělá, tak si během případného problému ušetří čas v rámci svého rozhodovacího procesu, protože základní informace ohledně okolností problému už bude vědět a v rámci získávání informací o problému už může zjišťovat pouze detaily.

I PŘ zdůrazňuje informovanost manažera o jeho oblasti působení. Manažer musí mít minimálně základní přehled o všech činnostech, které pod něj spadají. Z hlediska manažerské rozhodovací role je nutné aby, když za ním přijde podřízený zaměstnanec pro radu, tlumočit problém nebo jen předat informace o proběhlých událostech, je nutné mít přehled, aby podřízenému zaměstnanci mohl pomoci nebo mu dát svůj názor na danou problematiku. Tak je i ukázáno v příloze 2, kde je doporučení pro začínající manažery růžově zvýrazněno.

Z rozhovoru s FŘ vyplynulo, že by novým manažerům doporučil hned několik věcí. První z nich je být otevřený myšlenkám a názorům jiných, naslouchat jejich slovům a možná tak člověk získá jinou perspektivu na řešenou situaci. Dále vyzdvihuje dobře sestavený tým, pokud má manažer pod sebou dobré podřízené, se kterými se dobře spolupracuje, dokážou mu pomoci ve složitých situacích a dobře poradit. Co se týká rozhodování, je podle něj důležité, aby manažer řešil záležitosti, pokud možno s klidnou hlavou a s určitým časovým odstupem, s pozitivním přístupem a, pokud je to možné, měl připravených více variant, které by mohly být jako záložní.

I VO zdůrazňuje důležitost dobrého týmu. Mimo poskytování jiného úhlu pohledu pro rozhodování, zdůrazňuje, že v dobrém týmu, kde si lidé rozumí, si více pomáhají, jsou k sobě otevřenější a panuje v kolektivu dobrá atmosféra, se lépe pracuje. Když je mezi spolupracovníky a nadřízeným vzájemná důvěra, spíše přijdou vyjádřit svůj názor, přijdou pro radu. Je to podle VO i klíčové, aby tým byl stabilní a nebyla zde velká fluktuace zaměstnanců. I v teoretické části u definování manažera jsem zmiňovala klíčové úkoly manažera podle Zhuo a jedním z nich bylo právě vybudování dobře spolupracujícího týmu.

## 8. Vzdělávací potřeby

Na základě provedených rozhovorů nebyly zjištěny žádné vzdělávací potřeby dotazovaných manažerů. Důvodem pro toto zjištění může být to, že dotazovaní manažeři jsou již zkušení a mají dlouholetou praxi s vedením jim svěřených úseků. I přes to, že uvádějí, že na ně byl ohledně rozhodování během koronavirové krize vyvíjen tlak na co nejrychlejší rozhodnutí, tak svá rozhodnutí hodnotí jako správná i s odstupem času.

Je možné, že pokud by součástí výzkumného vzorku byl manažer-začátečník, který by si v koronavirové krizi prošel tzv. zkouškou ohněm, byl by závěr jiný a určité vzdělávací potřeby by se objevily.

Někteří manažeři akorát zmínili, že by jim v rozhodování možná pomohlo mít trochu povědomí o krizovém managementu a jeho specifikách. Podle nich by jim to pomohlo být alespoň trochu připraveni na krizi nejen koronavirovou, ale i nějakou možnou budoucí krizi. Ale zatím se, podle jejich slov, v této oblasti sami nevzdělávají a ani žádné školení nebo přednášku nevyhledali. Je možné tedy říct, že vzdělávací potřeba tkví v rozvoji, tedy rozvojová vzdělávací potřeba.

Doporučení pro management podniku by na základě těchto informací mohlo být zúčastnit se školení o krizovém managementu. Podle PŘ je možnost takové školení zajistit, musel by o něj ale být zájem. Toto tvrzení je i zvýrazněno šedou barvou v příloze 2 v přepisu rozhovoru.

## Diskuse

Z rozhovorů s manažery vyplynulo, že situace během koronavirové krize rozhodně nebyla pro manažerské rozhodování lehká. Na management byl vyvíjen velký tlak, aby problémy a závažné situace s touto krizí spojené vyřešili co nejkvalitněji, a hlavně co nejrychleji. V rozhovorech bylo zmíněno, že tento tlak na rychlé vyřešení určitě zkrátil obvyklý rozhodovací proces.

V rozhodování se manažeři určitě opírali o mimořádná nařízení vlády a ministerstva zdravotnictví, které museli neustále sledovat z důvodu jejich častých změn. Dále ve svých rozhodnutích čerpali ze svých předchozích zkušeností, z názorů svých kolegů a podřízených ve svém týmu. Jejich rozhodnutí se snažili učinit tak, aby jejich účinnost byla dlouhotrvající. K tomuto bych zmínila příklad povinnosti zaměstnavatele zajistit pro zaměstnance ochranu dýchacích cest. Nejprve podle opatření mohli zaměstnavatelé zajistit „jen“ zdravotnické roušky, později už museli zajišťovat respirátory. Ve zkoumané firmě se již při zavedení tohoto opatření rozhodli pro respirátory, což se ukázalo jako správné rozhodnutí z toho důvodu, že při změně opatření nemuseli dělat nové výběrové řízení a tím pádem absolvovat jedno výběrové řízení na roušky a poté druhé na respirátory, ale stačilo udělat jedno výběrové řízení na respirátory a poté, po dobu povinnosti poskytovat zaměstnancům respirátory, odebírat respirátory od jednoho vítězného dodavatele.

Manažer ve své funkci zastává podle Bělohlávka (2001, s. 27-28) roli interpersonální, informační a rozhodovací. Rozhodovací role se se pojí s manažerskou rozhodovací funkcí a právě podle rozhodnutí manažerů bývá nejvíce posuzována jejich kvalita práce. Samotnému rozhodnutí předchází rozhodovací proces, který ovšem vlivem krizové situace, kterou pandemie koronaviru nepochybně byla, byl značně časově zkrácen. Jak ovšem vypadá rozhodovací proces u jednotlivých manažerů, jsem se z rozhovorů

nedozvěděla. Dotazovaní manažeři ovšem popisují tlak na rychlé rozhodnutí ohledně nových činností, které se vlivem nařízení vlády a opatření ministerstva zdravotnictví objevily. I přes tuto modifikaci se stále v rozhovorech objevovala důležitost mít i záložní řešení, tzv. plán B, který by se uskutečňoval v případě, že plán A není tím ideálním řešením.

Navíc docházelo k neustálým změnám nařízení a opatření a tím pádem rozhodnutí a úpravy rozhodnutí musely přicházet častěji, než bylo do té doby obvyklé. Ne všechny nové činnosti zůstaly manažerům až do současné doby. Mezi ty, které zůstaly, můžeme zařadit výkon práce z domova, zavedení online porad a setkání, stále se objevují problémy spojené s nákazou covid-19. Zároveň s pandemií se objevila krize spojená s válkou na Ukrajině, která ovlivnila ceny energií. Stále se manažeři setkávají i s problémy s výrobním materiálem, jen již ne v takové míře, jako během koronavirové krize.

Problémy, které se během této krize objevily, bychom mohli označit za špatně strukturované a rozhodování probíhalo za velké nejistoty (Veber, 1996, s. 25-27). V praxi tedy docházelo k tomu, že se manažeři uchýlovali k částečnému skupinovému rozhodnutí. O skupinové rozhodnutí jako takové se ale úplně nejednalo, spíše docházelo k výměně názorů na situaci a k metodě brainstormingu v manažerově týmu, ale konečné rozhodnutí už bylo na manažerovi.

Obecně by se dalo říct, že v současné době se podnik vrátil z krizového stavu do stavu běžného. Nelze ovšem říct, že se vrátil do stavu původního. Jak již bylo řečeno, některé činnosti z koronavirové krize zůstaly, ale dalo by se říct, že se staly běžnou praxí, tím pádem se vytvořil nový „normál“, nový běžný stav. Krize může přispět a urychlit vývoj, což koronavirová krize určitě udělala, hlavně co se týká online světa. Krize vyvinula tlak na přesunutí se do online světa a tím pádem urychlila jeho rozvoj. Tím si mnoho zaměstnavatelů a manažerů uvědomila, že některé práce lze dělat z domova, že není potřeba

při pořádání všech schůzek chystat speciální místnost, ale lze udělat online schůzku, čímž se ušetří spousta času s chystáním schůzky a času stráveného cestováním na schůzku.

Činnosti, které se v manažerské práci objevily, souvisí s problémy spojené s krizí. Tyto problémy můžeme spojit s riziky, jak je uvádí Zuzák (2009, s. 41-46) a jak jsou uvedené i ve čtvrté kapitole teoretické části. Testování zaměstnanců, poskytování ochrany dýchacích cest, udržování rozestupů mezi zaměstnanci, přechod do online prostředí z hlediska výkonu práce a řešení problémů s izolacemi a karanténami vychází i přírodního rizika, čímž byla pandemie koronaviru. S tím se pojí zavedená opatření a nařízení, která by se dala označit za legislativní rizika. Problémy s nedostatkem výrobního materiálu bychom mohli zařadit do dodavatelských rizik. Nárůst ceny materiálu by se dal zařadit jednak ekonomických rizik, protože se tím zvyšují náklady, a jednak do tržních rizik, protože se zvýšením ceny materiálu se zvyšuje cena finálního výrobku čímž se může snížit konkurenceschopnost podniku oprati ostatním. Do ekonomických rizik můžeme ze stejného důvodu zařadit i problém se zvýšením ceny energií, což je důsledek politických rizik, a zároveň je ekonomické riziko i propad v cash flow.

## Závěr

Po shrnutí všech zjištěných výsledků v diskusi můžeme říci, že na výzkumnou otázku „Jaké nové činnosti se v době pandemie covid-19 objevily v rozhodování manažerů?“ se podařilo odpovědět. Mezi tyto nové činnosti se řadilo. organizace testování zaměstnanců, distribuce a dohlížení na nošení ochrany dýchacích cest, organizace nového rozložení pracovišť s ohledem na dodržování rozestupů mezi zaměstnanci, výkon práce z domova, řešení problémů s výpadky zaměstnanců z důvodů nemoci či karantény a izolace, omezování kontaktu s ostatními zaměstnanci v podniku i mimo podnik na nezbytné minimum, problémy spojené s nedostatkem vstupního materiálu pro výrobu a zvýšení ceny energií.

S těmito novými činnostmi se pojila spousta rozhodnutí, které musely padnout, aby firma fungovala v, pokud možno, nepoznamenaném stavu a aby firma krizi přežila s, pokud možno, nejmenšími ztrátami.

Cílem této práce bylo v teoretické části popsat krizový management a manažerské rozhodování. Kromě těchto kapitol jsou v teoretické části uvedeny i kapitoly o management a manažerech obecně pro pochopení hlubší problematiky manažerského rozhodování a krizového managementu.

V empirické části bylo cílem analyzovat krizovou situaci během pandemie koronaviru v podniku, analyzovat řízení managementu v krizové situaci a nalézt nástroje pro naplnění identifikovaných vzdělávacích potřeb. Co se týká analýzy krizové situace v podniku a analýzy řízení managementu, díky rozhovorům s manažery mi byl poskytnut vhled do toho, jak koronavirová krize změnila fungování podniku, jak se s tím manažeři museli vypořádat a jak se museli rozhodovat. V empirické části jsem analyzovala, jaké situace vedly ke vzniku nových činností pro manažery, manažeři v rozhovorech uváděli, jak se při řešení a zvládnání těchto činností rozhodovali.



Z hlediska vzdělávacích potřeb nebyl identifikován žádný nedostatek, nejspíše z důvodu několikaletých zkušeností všech dotazovaných respondentů. Někteří ovšem zmiňovali, že by jim možná s lepší orientací v krizové situaci pomohlo školení o krizovém managementu. Tedy by se dalo říct, že vzniklá vzdělávací potřeba by se objevila v potřebě vzdělat management podniku v oblasti krizového managementu. Nástrojem pro naplnění této potřeby by mohlo být zajištění školení na téma krizového managementu pro manažery. Vzdělávací potřeba je tedy rozvojová.

Tedy cíl, který zní analyzovat manažerské rozhodování během koronavirové krize a s tím související vzdělávání manažerů, se podařilo naplnit.

## Literatura a zdroje

- ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
- FOLDYNA, Libor. *Analýza řídicího a rozhodovacího procesu krizových manažerů*. Ostrava, 2014. Disertační práce. Vysoká škola báňská.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- CHAKRABARTI, Gagari a Tapas CHATTERJEA. *Ethics and Deviations in Decision-making: An Applied Study*. Palgrave Macmillan Singapore, 2020. ISBN 978-981-15-0686-4.
- OBST, Otto. *Základy obecného managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1365-5.
- ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, [2008] [cit. 2022-02-14]. ISBN 978-80-248-1520-6.
- URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VEBER, Jaromír. *Základy managementu: pro střední školy*. Praha: Fortuna, 1996. Učebnice (Fortuna). ISBN 80-7168-358-2.

Zákon č. 240/2000 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>

Zákon č. 258/2000 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>

Zákon č. 121/2021 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-121>

Zákon č. 518/2021 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-518>

ZHUO, Julie. *Proní kroky v manažerské pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*. Přeložil David RŮŽIČKA. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2893-8.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Rozhodnutí a opatření ke covid-19. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. [cit. 2023-02-27]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/category/uredni-deska/rozhodnuti-ministerstva-zdravotnictvi/rozhodnuti-a-opatreni-ke-covid-19/>

<https://www.novinky.cz/clanek/ekonomika-ceny-emisnich-povolenek-ze-srpnoveho-rekordu-klesly-o-vice-nez-30-procent-40410920>

<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/otazky-a-odpovedi-k-trhu-s-elektrinou/r~1f43036822da11ed8b4e0cc47ab5f122/v~sl:c8de24fa149768e03d33bd130bfaa723/>

[https://www.irozhlas.cz/ekonomika/stavebniny-ocel-zelezo-ceny-zdrazeni-narust-cen\\_2108041432\\_hyh](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/stavebniny-ocel-zelezo-ceny-zdrazeni-narust-cen_2108041432_hyh)

<https://www.novinky.cz/clanek/finance-prehledne-jak-stat-pomuze-lidem-s-cenami-energii-40409760>

<https://www.kurzy.cz/komodity>

## Seznam zkratk

PŘ – personální ředitel

FŘ – finanční ředitel

VO – vedoucí obchodního úseku

DPN – dočasná pracovní neschopnost

## Seznam obrázků, grafů, schémat

Obrázek 1: Manažerské dovednosti a organizační hierarchie (Šajdlerová, 2007, s. 16).....	12
Obrázek 2: Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení.....	26
Obrázek 3: Schéma krizového managementu (Zuzák, 2009, s. 27) .....	36
Obrázek 4: Krizová matice (Bělohlávek, 2001, s.232) .....	39
Obrázek 5: Organizační struktura.....	45
Graf 1: Vývoj ceny elektřiny (kurzy.cz/komodity) .....	70
Graf 2: Vývoj ceny zemního plynu .....	71

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Krize uvnitř a vně organizace (Bělohlávek, 2001, str.231) .....	37
Tabulka 2: Nové činnosti ovlivňující manažerskou práci .....	59
Tabulka 3: Činnosti přímo řešené manažery.....	60
Tabulka 4: Nové činnosti přetrvávající do současnosti .....	73

## Seznam příloh

Příloha 1: Informovaný souhlas – Vedoucí obchodu.....	88
Příloha 2: Přepis rozhovoru - Personální ředitel .....	90

## **Příloha 4 – Informovaný souhlas s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů**

### **Informovaný souhlas s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů**

#### Informace o výzkumu:

*Výzkum je realizován v rámci diplomové práce na téma Manažerské rozhodování v krizové situaci, jejíž autorkou je Bc. Barbora Plevková. Cílem diplomové práce je analyzovat manažerské rozhodování během koronavirové krize. Výzkum bude probíhat formou rozhovoru, případně formou mailové komunikace, a rozhovor by mohl trvat přibližně 20 minut. V souvislosti s použitím odpovědí v diplomové práci bude zajištěna anonymita všech účastníků výzkumu. V textu diplomové práce nebude zmíněno žádné jméno ani název firmy, pouze název pozice, kterou účastník výzkumu zastává.*

#### Informace o účastníkovi výzkumu:

jméno a příjmení: ██████████  
název pozice: vedoucí odboru obchodu ██████████

#### Prohlášení

Já níže podepsaný/-á potvrzuji, že

- a) jsem se seznámil/-a s informacemi o cílech a průběhu výše popsánoho výzkumu (dále též jen „výzkum“);
- b) dobrovolně souhlasím s účastí své osoby v tomto výzkumu;
- c) rozumím tomu, že se mohu kdykoli rozhodnout ve své účasti na výzkumu nepokračovat;
- d) jsem srozuměn s tím, že jakékoliv užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu nezakládá můj nárok na jakoukoliv odměnu či náhradu, tzn. že veškerá oprávnění k užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu poskytnu bezúplatně.

Zároveň prohlašuji, že

- a) souhlasím se zveřejněním anonymizovaných dat a výstupů vzešlých z výzkumu a s jejich dalším využitím;
- b) souhlasím se zpracováním a uchováním osobních a citlivých údajů v rozsahu v tomto informovaném souhlasu uvedených ze strany Univerzity Palackého, Filozofické fakulty, IČ: 61989592, se sídlem: Křížkovského 512/10, 771 80 Olomouc, a to pro účely zpracování dat vzešlých z výzkumu, pro účely případného kontaktování z důvodu zpracování dat vzešlých z výzkumu či z důvodu nabídky účasti na obdobných akcích a pro účely evidence a archivace; a s tím, že tyto osobní údaje mohou být poskytnuty subjektům oprávněným k výkonu kontroly projektu, v jehož rámci výzkum realizován;
- c) jsem seznámen/-a se svými právy týkajícími se přístupu k informacím a jejich ochraně podle § 12 a § 21 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, tedy že mohu požádat Univerzitu Karlovu v Praze o informaci o zpracování mých osobních a citlivých údajů a jsem oprávněn/-a ji dostat a že mohu požádat Univerzitu Karlovu v Praze o opravu nepřesných osobních údajů, doplnění osobních údajů, jejich blokaci a likvidaci.

Výše uvedená svolení a souhlasy poskytnu dobrovolně na dobu neurčitou až do odvolání a zavazuji se je neodvolat bez závažného důvodu spočívajícího v podstatné změně okolností.



Vše výše uvedené se řídí zákony České republiky, s výjimkou tzv. kolizních norem, a bude v souladu s nimi vykládáno, přičemž případné spory budou řešeny příslušnými soudy v České republice.

Potvrzuji, že jsem převzal/a podepsaný stejnopis tohoto informovaného souhlasu.

Dne: 28.2.2023

Podpis:



## Personální ředitel

### Oblast nástupu covidu

#### Jak Vás pracovníčně ovlivnil nástup koronavirové krize?

C: No... jelikož v rámci covidu přišlo mnoho povinností pro zaměstnavatele. Tím myslím povinnost nošení roušek, povinnost testování, rozestupy na pracovišti, ve společných prostorech a hlavně v jídelně. To by asi bylo vše, co pod náš útvar spadalo.

#### Objevily se nějaké nové činnosti v rámci Vaší náplně práce v souvislosti s nástupem koronavirové krize?

C: Tak v souvislosti už s tou předchozí otázkou, tak to bylo hlavně zajišťování firmy na testování na covid pro naše zaměstnance a administrace s tím spojené, protože každý zaměstnanec musel k testování vyplnit formulář, personalistky jej musely zkontrolovat a potom na něj zaznačit výsledek testování. Pokud někdo byl pozitivní, hlásili jsme výsledek na hygienu a okamžitě posílali zaměstnance z firmy a na PCR testování. Celkové výsledky na celý den testování se potom posílaly testovací firmě.

Co se týká roušek, tak zaměstnanec BOZP nám objednal roušky a personalistky je rozdělovaly pro různé útvary tak, aby každý zaměstnanec měl čistý respirátor na každý den.

Rozestupy v jídelnách se řešily tak, že u stolů pro čtyři, které v jídelně máme, mohli sedět jen dva lidé. Později vlastně dokonce jen jeden. To nám docela omezilo kapacitu jídelny. Tím pádem se musely určit časy, kdy jednotlivé oddělení a útvary budou chodit na oběd, aby se nestalo, že půl hodiny tam nebude nikdo a potom se tam nahrne obrovské množství lidí, kteří by se tam ani nevešli.

## Oblast samotné krize

### Jak jste problémy spojené s koronavirovou krizí řešili?

C: Kromě už zmíněných věcí, jsme ještě řešili **nárůst nemocenských**, ale to není výsada jen našeho útvaru. Tohle museli řešit všude napříč firmou, vlastně všude na světě...

S tím vlastně i souvisí to, že se musel **omezit počet lidí v kancelářích**. Takže jsme zavedli **homeoffice**. To znamenalo jednak administraci, teda **vytvoření smlouvy o výkonu práce z domova**, nějaké **ošetření homeofficeů například z hlediska elektroniky**. Homeoffice využívali i lidé, kteří právě byli nemocní, ale museli třeba v termínu udělat nějakou práci, nějaký úkol. U nás to aspoň tak bylo. Ovšem pokud zrovna u nás někdo vypadl, vznikala docela problém. Jelikož mám pod sebou kromě personálního oddělení i mzdovou účetnu, BOZP a jídelnu, vnímám, že když zrovna někdo vypadne, ovlivní to nejen to dané oddělení, ale i celkový chod firmy. Máme sice vyřešený zástup, ale pokud vypadnou třeba obě kolegyně ze mzdové účetny zrovna v době uzávěrek, je to už problém. Nebo když vypadne najednou více kuchařek, nezvládá se udělat tolik jídel. Pokud to jde, nastupují kolegyně na homeoffice a pracují z domova, ovšem v kuchyni tohle praktikovat nejde. Tam jsme to řešili **omezením počtu jídel, tedy obvykle máme na výběr ze dvou druhů jídel, tak se to skrouhlo na jedno**. V krajním případě jsme řešili narychlo **brigádníky na krátkou výpomoc**.

Vlastně se tyto situace řešili takzvaně za pochodu.

## Oblast zhodnocení situace

### Jak byste zhodnotil tyto své rozhodnutí? Udělal byste něco jinak?

C: Určitě to byly rozhodnutí pod tlakem a musely padnout velmi rychle. Na žádné velké přemýšlení nebyl čas. **Za svými rozhodnutími si stojím**.

Možná bych se rozhodla jinak, kdybych měla více času. Nebo kdyby byl vyvíjen menší tlak, ale nad tím nepřemýšlím. Je to co by kdyby a už to zpětně stejně nezměním.

Myslíte, že se situace vrátí do předchozího stavu, nebo Vám už nové činnosti zůstanou?

C: -**Izolace a neschopenky budeme řešit stále**, a to i z důvodu jiných nemocí. **Homeoffice nám taky zůstaly**. Ty už teda máme administrativně zvládnuté a taky je využíváme i z jiných důvodů než jen kvůli nemoci.

Ostatní záležitosti, tedy **distribuce roušek a organizování testování, nám už skončily**.

Do původního stavu se už nejspíš nikdy nevrátíme. Jsme všichni, někteří více, někteří méně, ovlivnění tím, co se dělo. Já to beru tak, **že nás to zocelilo**.

Poznámky:

#### **Doporučení pro začínající manažery**

C: Jako první by si takový začátečník, pokud tyto informace ještě nemá, měl **zjistit, jak to na jeho svěřeném oddělení funguje, jaké jsou činnosti, postupy**. Jakožto vedoucí musí o všech těchto činnostech mít aspoň základní povědomí, aby **byl schopný být pro své lidi oporou a aby jim dokázal pomoci s případnými problémy, sdělit jim svůj názor**. Není vhodné, aby vedoucí neměl ani ponětí, která bije, když za ním přijde jeho podřízený pro pomoc.

Které z těchto činností jste musel nějakým způsobem řešit nebo Vás nějak ovlivnily?

Činnost	Ano / Ne
Testování zaměstnanců	A
Ochrana dýchacích cest	A
Rozestupy mezi zaměstnanci	A
Výkon práce z domova	A
Omezování kontaktu	A
Karantény a izolace	A
Vstupní výrobní materiál	N
Ceny energií	A
Propad v cash flow	N

Pomohlo by Vám nějaké školení/kurz/přednáška v lepším rozhodování během krizové situace?

C: Jelikož mám s vedoucí pozicí už několikaleté zkušenosti a mám i načtenou literaturu ohledně vedení lidí a rozhodování a krizových situacích, myslím si, že školení mé osoby není nezbytně nutné. Každopádně se rád rozvíjím a vzdělávám, takže pokud by mi někdo takové školení na rozvoj v této oblasti nabídl, neodmítnu. Samozřejmě jako personální útvar máme na starosti školení zaměstnanců a pokud by měl někdo z managementu podniku zájem, není problém takové školení zorganizovat.