

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Vliv transformace moderní doby v oblasti řízení lidských zdrojů Bakalářská práce

Veronika ŠNEBERGOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Tibor A. Brečka, LL.M., MBA



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Veronika Šnebergová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Vliv transformace moderní doby v oblasti řízení lidských zdrojů**

Cíl: Zjištění spokojenosti zaměstnanců a nadřízených pracovníků vzhledem k transformaci moderní doby v oblasti ŘLZ a Covidu-19, pomocí dotazníků pro manažery a kancelářské pracovníky na prodejním oddělení ve firmě Škoda Auto a.s., pomocí dotazníků pro kancelářské zaměstnance a rozhovoru s vedoucím pracovníkem na oddělení prodeje. Poté vyhodnocení rozhovorů i dotazníků a spokojenosti zaměstnanců i vedoucích pracovníků, problémů či nedostatků a návrhy na změny v praxi.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Vysvětlení základních pojmů ohledně řízení lidských zdrojů
3. Historie a vývoj řízení lidských zdrojů
4. Praktická část – sběr dat pomocí dotazníků a rozhovoru, jejich interpretace
5. Praktická část – vyhodnocení, doporučení pro praxi
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BLÁHA, J. – ČOPÍKOVÁ, A. – HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
3. KRPÁLEK, P. – MUŽÍK, J. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2021

Veronika Šnebergová

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Mgr. Tiborovi A. Brečkovi, LL.M., MBA za odborné vedení mé bakalářské práce a poskytnutí cenných rad. Poděkování patří také firmě ŠKODA AUTO a.s., především vedoucímu mé praxe ve firmě a Ing. Janu Steyrerovi, MBA, s jehož pomocí jsem mohla uskutečnit dotazníkové šetření i rozhovor. Děkuji též své rodině a partnerovi za podporu během mého studia.

Obsah

Úvod	8
1 Řízení lidských zdrojů	10
1.1 Pojem řízení lidských zdrojů	10
1.2 Vznik řízení lidských zdrojů	11
1.3 Tradiční úkoly řízení lidských zdrojů	14
1.4 Nově definované úkoly	15
1.5 Vykonavatelé úkolů řízení lidských zdrojů – vedoucí pracovníci	16
1.6 Hlavní role vedoucích pracovníků v řízení lidských zdrojů	17
1.7 Řízení lidských zdrojů za doby pandemie	17
2 Práce na dálku	20
2.1 Rozdělení práce na dálku	20
2.2 Home office	20
2.3 Výhody a nevýhody práce z domova pro zaměstnance	21
2.4 Výhody a nevýhody práce z domova pro zaměstnavatele	22
2.5 Práce z domova a Covid-19	23
3 Metodika výzkumu home office ve vybraném podniku	27
3.1 Výzkumné otázky a definice problému	27
3.2 Metoda výzkumu a zpracování	28
3.3 Vzorek respondentů	28
3.4 Představení podniku ŠKODA AUTO a.s.	29
3.5 Představení útvaru VI	30
3.6 Dotazník pro zaměstnance útvaru VI	31
3.7 Dotazník pro vedoucí pracovníky oddělení VI	31
3.8 Vyhodnocení dotazníků pro zaměstnance (mimo vedoucí pozice)	32
3.9 Vyhodnocení dotazníku pro vedoucí pracovníky	41
3.10 Rozhovor s vedoucím oddělení VID Ing. Janem Steyrerem, MBA	50
4 Diskuze	54
4.1 První hypotéza – spokojenost zaměstnanců s prací z domova a zkušenost s tímto typem práce	54
4.2 Druhá hypotéza – výkon zaměstnanců	56
4.3 Třetí hypotéza – work-life balance	57

4.4	Souhrn výsledků hypotéz	58
4.5	První výzkumná otázka – spokojenost s prací z domova	59
4.6	Druhá výzkumná otázka - motivace	59
4.7	Další zjištění	60
5	Shrnutí výsledků a návrh na optimalizaci	64
5.1	Shrnutí výsledků	64
5.2	Návrh na optimalizaci	64
	Závěr	66
	Seznam literatury	67
	Seznam obrázků a tabulek	69
	Seznam příloh	72

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR – Česká republika

HO – Home office

HR – Human Resources

Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na vliv transformace moderní doby v oblasti řízení lidských zdrojů, a to především v důsledku světové pandemie Covidu – 19, která značně ovlivnila každodenní život lidí po celém světě. Konkrétně se soustředí na fungování nového modelu řízení lidských zdrojů v době covidových opatření a nutnost zavedení práce na dálku (především pak práce z domova - home office) ve firmě ŠKODA AUTO a.s., na oddělení VI – Mezinárodní prodej.

Organizace napříč celým světem byly nuceny na situaci, spojenou s šířením viru SARS CoV-2, velmi rychle zareagovat, což s sebou neslo řadu změn v jejich dosavadním fungování. Tyto změny měly dopad na každého, kdo byl součástí dané organizace. Vedení firmy, personální oddělení, linioví manažeři a další, kteří se podílejí na řízení lidských zdrojů organizace, čelili ovšem nejtěžším úkolům – museli v souladu s aktuálními státními nařízeními a právním systémem ČR rozhodovat o fungování firmy tak, aby byla výkonná, nepřícházela o zisk a pracovní sílu a jednala v rámci ochrany zdraví a bezpečnosti všech svých pracovníků. Zároveň tito lidé nesli odpovědnost nejen za tvorbu interních opatření, ale i dodržování nově stanovených státních restrikcí a pravidel, úkolů a jiných povinností s tím spojených. Mnoho firem muselo pozastavit svou výrobu a zaměstnancům, vykonávajícím svou práci na počítači, poskytnout možnost home office.

Práce je rozdělena na tři části. První, teoretická část, si klade za cíl především seznámení čtenáře se základními pojmy, jako je řízení lidských zdrojů a práce na dálku. Tyto pojmy velmi úzce souvisí s výzkumnou částí práce, která se soustředí na otázku, zda jsou vedoucí pracovníci vybraného oddělení ve firmě ŠKODA AUTO a.s. a jejich podřízení pracovníci spokojeni s prací z domova. Zároveň se výzkumná část práce soustředí na nově vytvořený model řízení lidských zdrojů, který nastal v důsledku zavedení již zmiňovaného home office. Komunikace mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem, motivace zaměstnanců, týmová práce a další body, vztahující se k řízení lidských zdrojů a kompetencím vedoucích pracovníků, prošly v době světové covidové pandemie mnoha změnami, na které se nebylo možné předem připravit, jelikož tuto situaci nikdo neočekával. Právě rychlé nasazení plošných home office bez možnosti vyzkoušení tohoto (pro zkoumané oddělení)

nového modelu řízení lidských zdrojů, je jeden z hlavních důvodů, proč je vhodné znát z pozice vedoucího pracovníka názor svých podřízených pracovníků a naopak. Tato práce by měla být pro vedoucí pracovníky zkoumaného oddělení určitým nástrojem zpětné vazby. Na druhé straně zaměstnanci daného oddělení mohou otevřeně vyjádřit svůj názor na způsob vedení jejich nadřízeného za této nelehké doby. Práce si také klade za cíl přijít s návrhy na zlepšení modelu řízení lidských zdrojů, kdy je na zkoumaném oddělení zavedena buď hybridní práce (částečně home office a částečně práce v prostorách organizace), či práce pouze na home office.

1 Řízení lidských zdrojů

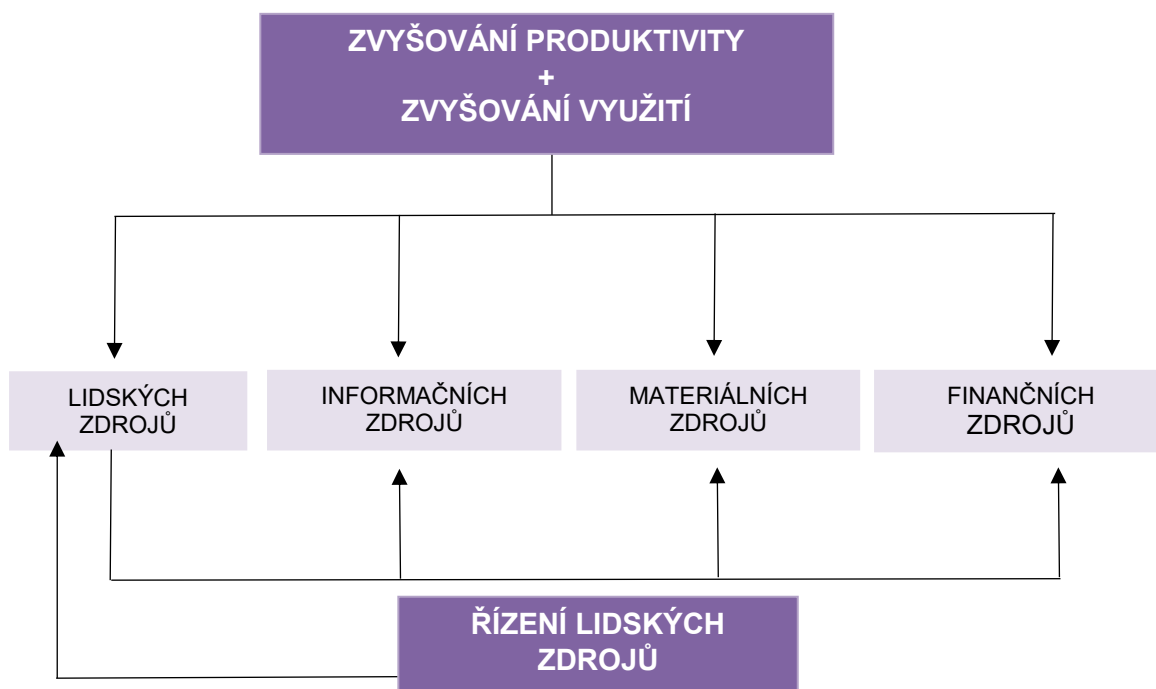
Cílem této kapitoly je především seznámení čtenáře s pojmem *řízení lidských zdrojů*, vznikem řízení lidských zdrojů, jejich historickým vývojem, hlavními úkoly, novými úkoly, spojenými s covidovou pandemií, a taktéž s jejich vykonavateli.

1.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Jako termín, označující procesy týkající se řízení lidských zdrojů v organizaci, nahradily termíny *řízení lidských zdrojů* (human resources management) a *lidské zdroje* (human resources) do značné míry termín *personální řízení*.

Řízení lidských zdrojů slouží v nejobecnějším a nejširším pojetí k tomu, aby byla daná organizace výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. Toho lze dosáhnout především nepřetržitým zdokonalováním všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Ať už se jedná o zdroje finanční, materiální, informační, nebo právě lidské, které se mohou rozvíjet a zlepšovat díky rozvoji pracovních schopností lidských zdrojů a jejich správným využitím a řízením. (Barták, 2010)

Schéma na obrázku č. 1 ukazuje vzájemnou provázanost všech zdrojů, kterými firma disponuje.



Zdroj: (Koubek, 2015, str. 17)

Obr. 1 Schéma řízení lidských zdrojů

1.2 Vznik řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se začalo formovat v důsledku ohrožení dominance americké ekonomiky asijskými zeměmi ve 20. století. Spojené státy americké se v reakci na dumpingové zboží a služby, levnou pracovní sílu a alternativní, avšak velice efektivní modely řízení organizací začaly zaměřovat na to nejcennější, čím organizace může disponovat – zaměstnance, kteří pro organizaci pracují. Řízení lidských zdrojů se tak velmi rychle stalo jádrem podnikového řízení, protože lidské zdroje jsou tím jediným zdrojem, který je schopen zvyšovat svou hodnotu, potenciál, výkon, zlepšovat firemní procesy a zvyšovat konkurenceschopnost organizace (Barták, 2010).

Zaměřit se na lidské zdroje je také důležité proto, že samy rozhodují o využívání či zlepšování využívání ostatních zdrojů organizace – materiálních, finančních a dalších zbývajících. Znamenalo to ovšem zásadní změnu ve vnímání „pracovní síly“. Zaměstnanec již nebyl pasivním vykonavatelem zadaných úkolů, ale aktivním zlepšovatelem, ideálně s podnikatelskými postoji a aktivními postoji a přístupy ke svojí práci (Barták, 2010).

K dosažení nově stanovených cílů bylo třeba uplatňovat firemní filozofii a ideologii, zaměřenou na demokratizaci řízení, participování vedení, vyspělou firemní kulturu, týmovou práci, spravedlivý a zásluhovostní model hodnocení a odměňování, kvalitní komunikaci a motivaci zaměstnanců (Barták, 2010).

1.2.1 Vznik a vývoj řízení lidských zdrojů ve světě

Společným znakem všech vývojových etap byla odlišná míra uplatňování tzv. „tvrdých nástrojů“ direktivního řízení – zákazy, nařízení, příkazy, apod. Direktivní řízení sice zajišťuje důsledné a disciplinované plnění zadaných úkolů ze strany podřízeného pracovníka, ovšem chybí mu možnost pro tvořivost a samostatnost. Zároveň se nerespektují schopnosti pracovníka. Tyto skutečnosti mohou vyústit v pracovníkovu demotivaci, a tím pádem nemusí být zajištěna stabilizace klíčových zaměstnanců, což má později vliv na výkonnost organizace. Řízení lidských zdrojů se v závislosti na sociálních a ekonomických podmínkách, potřebách organizace a jiných okolnostech ovšem velmi rychle vyvíjelo a doposud se i dále vyvíjí (Barták, 2010).

Prvním známým personálním pracovníkem se stala slečna Mary Woodová, která do své funkce ve společnosti Rowntree v New Yorku nastoupila v roce 1896. Byla odpovědná za péči o pracující ženy, děti a za ochranu jejich zdraví. Sledovala také jejich chování. (Hook a Foot, 2002).

Dalším průkopníkem v oblasti vývoje řízení lidských zdrojů se stala britská firma Cadbury. V roce 1900 hovořil Edward Cadbury o potřebě vyvinout sociální a morální charakter každého dělníka a také o tom, že podnikatelská efektivnost a péče o zaměstnance jsou poněkud rozdílné stránky téhož problému. Toto lze vnímat jako počátek zájmu o pečovatelské aktivity o zaměstnance, ačkoli v dnešní době by tento paternalistický přístup nebyl vhodný (Hook a Foot, 2002).

V roce 1913 svolal Seebohm Rowntree, v důsledku vzrůstajícího počtu pracovníků v oblasti (dříve) průmyslové péče, konferenci se šedesáti účastníky a byla založena Asociace pečovatelských pracovníků (*Welfare Workers Association*). Tato asociace se postupem času přetvořila do dnešního Institutu personálu a rozvoje (*Institute of personnel and development*) a jedná se o profesionální orgán pro ty, kteří jsou v této oblasti práce činní. (Hook a Foot, 2002).

1.2.2 Vznik a vývoj řízení lidských zdrojů na území České republiky

Vývoj řízení lidských zdrojů byl na území České republiky ovlivněn především politickou situací a dvěma světovými válkami. První náznaky úprav pracovních podmínek se objevily již ve středověku, a to především v hornictví – *ius regale montanorum*, za vlády Václava II. a poté vlády Josefa II.

První obecnější úpravu služební smlouvy, zásady konání služby a povinnosti zaměstnavatele při zajišťování bezpečnosti práce a při pracovní neschopnosti je možné nalézt v rakouském Obecném zákoníku občanském z roku 1811. (Hook a Foot, 2002).

Podstatnější změny nastaly v 70. letech 19. století, kdy byl několikrát novelizován živnostenský řád, kde bylo vymezeno postavení pomocných dělníků, pod které spadali i továrenští dělníci a učedníci. Navíc byly zde stanoveny zásady péče o

jejich bezpečnost a zdraví při práci, právo učedníků na vzdělání, odměňování či podmínky skončení pracovního poměru. (Hook a Foot, 2002).

V roce 1883 byla zákonem č. 117 Říšského zákoníku zrušena instituce živnostenských dozorců, která měla za úkol dohlížet na dodržování pracovních předpisů, jako např. dodržování přestávek na odpočinek. (Hook a Foot, 2002).

Po skončení I. světové války a vzniku Československa nastalo mnoho změn, a to ať v oblasti pracovního zákonodárství, tak sociálního zabezpečení. V první řadě vzniklo speciální ministerstvo – ministerstvo sociální péče, které zodpovídalo za péči o mládež, válečné poškozené a jejich pozůstalé, sociální pojištění, ochranné dělnické zákonodárství, zprostředkovatelný práce, péči o nezaměstnané, vystěhovalství a bytovou politiku. Dále byla zákonem č. 91/1918 Sb. uzákoněna osmihodinová pracovní doba. Pro úpravu pracovních poměrů a péče o zaměstnance byly důležité kolektivní smlouvy. (Hook a Foot, 2002).

V období protektorátu Čech a Moravy zasáhly do pracovněprávních vztahů změny, odrážející okupační politiku tehdejší doby. Nejvýznamnějším opatřením byla tzv. regulace pracovního trhu, která zavedla pracovní povinnost pro muže ve věku od 16 až do 25 let. Ve druhé polovině roku 1942 byl vytvořen systém mobilizace pracovních sil. (Hook a Foot, 2002).

Po II. světové válce byl výkon práce regulován dekretem prezidenta republiky č. 88/1945 Sb. o všeobecné pracovní povinnosti a v roce 1948 došlo k dalším zásadním změnám v právní úpravě pracovních poměrů i v přístupu zaměstnavatelů. Velmi problematickou oblastí byla úprava rozmisťování pracovních sil a nedostatky pracovních sil. Zároveň také nedemokratické pracovní tábory. (Hook a Foot, 2002).

Vývoj řízení lidských zdrojů na území České republiky byl „dovršen“ vydáním zákoníku práce – zákon č. 65/1965 Sb., který s drobnými obměnami platí dodnes. (Hook a Foot, 2002).

1.3 Tradiční úkoly řízení lidských zdrojů

Na základě praxe a současné teorie, lze v rozvinutých zemích formulovat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, jako vytvoření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovníků organizace tak, aby kdykoliv odpovídaly každému požadavku pracovního místa, pracovní schopnosti pracovníka, který je dosazen právě na dané pracovní místo. Pracovník by měl být také schopný včas reagovat a rozvíjet se, pokud nastane proměnlivost požadavků na toto místo (Koubek, 2015).

Vykonavatelé řízení lidských zdrojů řeší také optimální využívání pracovních sil v organizaci na základě kvalifikace (pracovních schopností pracovníka) či optimálního využití pracovní doby a dodržování všech zákonů v oblasti práce, lidských práv a vytváření dobrého jména organizace (Koubek, 2015).

Neméně důležitá oblast je personální a osobnostní rozvoj pracovníků organizace, což zahrnuje rozvoj pracovních schopností zaměstnanců, jejich osobností, sociálních vlastností, jejich kariéry a vnitřního uspokojení z vykonávané práce a k podpoře vztahů a zájmů směrem k organizaci a jejím cílům. K tomu se také váže podpora vytváření dobrých nejen pracovních, ale i životních podmínek pracovníků a kvality jejich pracovního života, protože pokud bude pracovník v těchto ohledech spokojený, značně to napomáhá jeho výkonu a podpoře cílů organizace a loajálnosti k ní (Koubek, 2015).

Orientace na formování týmů, efektivní vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v organizaci se jako jeden z hlavních úkolů začaly prosazovat až v nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů. V posledních letech ovšem ve vyspělých zemích došlo k jejich rychlému rozvoji a uplatňování (Koubek, 2015).

Vzhledem k plnění hlavních úkolů řízení lidských zdrojů a dosažení vytyčených cílů, musí HR zejména: definovat pracovní úkoly a s nimi spojené pravomoci a odpovědnosti, z nichž se tvoří pracovní místa, provádět analýzu pracovních míst, prognózovat a plánovat potřebu pracovních sil, zpracovávat a realizovat plány k pokrytí pracovních sil, provádět průzkumy na trhu práce, získávat nové pracovníky, vybírat a najímat pracovníky z řad uchazečů, rozmisťovat pracovníky

ku prospěchu organizace, orientovat a vzdělávat pracovníky organizace, vytvářet a realizovat programy pro řízení a rozvoj organizace práce, vytvářet a prosazovat vhodné systémy řízení pracovních výkonů a systémy jejich hodnocení, vytvářet systémy odměňování zaměstnanců, zajišťovat agendu penzionování a propouštění zaměstnanců, motivovat pracovníky a pomáhat jim při realizaci jejich kariérních plánů a plánů k jejich sociálnímu a personálnímu rozvoji, propagovat efektivní přístupy k řízení lidí a vytváření dobrých vztahů v organizaci, zamezit diskriminaci na pracovišti a konfliktům, stát v roli zprostředkovatele mezi organizací a odbory, řešit disciplinární záležitosti a stížnosti, propagovat a kontrolovat dodržování zásad ochrany zdraví při práci a systémy sociální práce v organizaci, pomáhat pracovníkům při řešení osobních problémů, které ovlivňují jejich výkon, zajišťovat fungování komunikace, a v neposlední řadě zajišťovat fungování personálního informačního systému (vytvářet, uchovávat a aktualizovat dokumenty, které se týkají jednotlivých pracovníků, dělat statistiky, analýzy a zjišťovat názory a postoje pracovníků), (Koubek, 2015).

1.4 Nově definované úkoly

Úkoly, definované v předchozí kapitole, které se řeší v rámci řízení lidských zdrojů, jsou stanoveny poněkud tradičním způsobem pojetí. Objevují se však i nově definované úkoly s odlišně stanovenými prioritami. Toto nové pojetí prezentují např. práce, vytvořené American Society for Training and Development, které za hlavní úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů, považují: zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i v kolektivu a zvýšení připravenosti na změny (Koubek, 2015).

V zájmu plnění hlavních úkolů, se lidské zdroje (zkratkou HR) soustředí na vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, míst a organizačních struktur, formování personálu organizace, zabezpečení personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému, plánování lidských zdrojů, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy a vztahy s odbory a pomoc pracovníkům (Koubek, 2015).

Do popředí se tedy dostává vše, co slouží k pružnosti, efektivnosti a formování efektivního personálu organizace. Důraz se klade také na zdravé vztahy na

pracovišti, ať mezi kolegy nebo podřízenými a nadřízenými pracovníky a péči o pracovníky díky předpokládané intenzivní komunikaci, a to např. i v podobě zpětné vazby (Koubek, 2015).

1.5 Vykonavatelé úkolů řízení lidských zdrojů – vedoucí pracovníci

Úkoly řízení lidských zdrojů a s tím spojené činnosti jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také všech vedoucích pracovníků organizace, a to bez ohledu na to, jaké mají postavení v hierarchii řídicích funkcí. Dokonce lze říci, že většinu praktické práce vykonávají právě převážně vedoucí pracovníci organizace, ať už liniioví manažeři, provozní manažeři, či vrcholové vedení. Personální práce tedy přestává být záležitostí pouze odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (Koubek, 2015).

Dle Purcella (1993) je zavedení řízení lidských zdrojů jak produktem, tak příčinou významného soustředění moci v rukou managementu (Armstrong, 2015).

„Podle průzkumu, uskutečněného v rámci The Cranfield Project on European Human Resource Management v obdobích 1995-1996, 1998-2000 a 2003-2005, měli liniioví manažeři ve vyspělých zemích významné, a v severských zemích, v Nizozemí a ve Švýcarsku dokonce rozhodující pravomoci a odpovědnost v oblasti výběru pracovníků, hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, odměňování, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a v oblasti zvyšování nebo snižování počtu pracovníků. Výsledky z posledního z uvedených průzkumů ukázaly, že se k těmto zemím v případě získávání a výběru pracovníků, odměňování pracovníků a zvyšování nebo snižování počtu pracovníků připojily Česká republika, Slovensko, Slovinsko, Estonsko a z části Rakousko. Průzkumy také zjistily, že v průběhu posledních tří let před uskutečněním jednotlivých průzkumů pravomoci a odpovědnost liniiových manažerů v rozhodující většině oblastí personální práce soustavně vzrůstaly, i když se zdá, že v poslední době se tempo růstu poněkud snížilo.“ (Koubek, 2015)

1.6 Hlavní role vedoucích pracovníků v řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní role, které by měli v oblasti řízení lidských zdrojů zastupovat vedoucí pracovníci, a to hlavně linií manažeři, patří především podílení se na tvorbě personální strategie a politiky, ke kterým by měli mít právo se nejen vyjádřit, ale hlavně by jim mělo být nasloucháno. Vedoucí pracovníci také pomáhají s vytvářením pracovních míst, zvláště pak při tzv. tailoringu, což je v podstatě „šití“ pracovních míst na míru.

Dále se jedná o personální plánování, které je v moderní době založeno především na schopnostech vedoucího pracovníka odhadnout perspektivní potřebu zaměstnanců na plnění určitého úkolu a tuto potřebu i pokrýt. S tím souvisí získávání pracovníků, protože vedoucí pracovníci jsou většinou ti, kteří jako první identifikují potřebu získat nového pracovníka na své oddělení a zároveň tak vytvářejí hlavní nároky na nového zaměstnance. Vedoucí pracovníci se často objevují už přímo na přijímacích řízeních. O přijetí uchazeče poté většinou i přímo rozhodují, protože za jeho práci následně přebírají jako jejich nadřízení zodpovědnost.

Významnou roli hrají také při představování a uvádění nového zaměstnance do kolektivu, protože zodpovídají za vytváření a udržování zdravých vztahů na pracovišti. Kromě vztahů na pracovišti přebírají odpovědnost i za dodržování pravidel pro ochranu zdraví a bezpečnost práce. Musí dohlédnout, zda na jejich úseku nedochází k porušování norem či pravidel organizace. Bezprostřední nadřízený by měl být schopen rozpoznat, kdy je vzdělávání, rekvalifikace a rozvoj jeho podřízených pracovníků potřeba. Na tomto procesu se i podílí a je schopen dávat konstruktivní kritiku, zpětnou vazbu a hodnocení.

Vedoucí pracovníci se přímo podílejí i na rozmisťování, propouštění a penziování pracovníků, navrhují povýšení, přemístění v rámci organizace apod. Vzhledem ke své pozici je u nich velmi žádoucí i to, aby se podíleli na systému odměňování. Mohou přímo zhodnotit, zda daná politika odměňování plní své stimulační, motivační a další funkce. Znají navíc schopnosti a způsob práce jejich podřízených nejlépe (Koubek, 2015).

1.7 Řízení lidských zdrojů za doby pandemie

HR oddělení a vedoucí pracovníci organizace čelili v době pandemie mnoha nelehkým úkolům, které potvrdily, že způsob vedení lidí v organizaci může vést v takto nelehké situaci buď k podpoření jejího fungování, nebo naopak k její zkáze.

Pandemická situace sice dopadla na každou organizaci svým vlastním způsobem, ovšem v každé firmě tato skutečnost vedla k určité změně a větší flexibilitě. Zároveň během tohoto období vyvstalo mnoho nových témat a úkolů, které je potřeba z pozice personalisty, či vedoucího pracovníka řešit (systemonline.cz, online).

Pandemií byl značně ovlivněn již samotný nábor zaměstnanců. Příjímání řízení byla v mnoha firmách přenesena do on-line světa. Probíhala tak pomocí Skype, MS Teams, po telefonu, či za pomoci jiných moderních technologií.

Interní komunikace je v každé organizaci velmi důležitým pilířem k budování firemní kultury a efektivnosti a výkonnosti zaměstnanců. Zároveň je důležitým prostředkem pro zadávání a kontrolu pracovních úkolů, či zpětnou vazbu. Vykonáváním většiny, nebo dokonce všech pracovních úkonů mimo kancelářské prostory a omezením osobních setkání, byla interní komunikace, jakožto velmi klíčová oblast pro správné fungování firmy, značně ohrožena. Schopný nadřízený, či personalista tedy musel hledat jiné způsoby, jak umožnit a podpořit komunikaci mezi zaměstnanci nebo zaměstnanci a nadřízenými jinak, než osobním kontaktem (systemonline.cz, online).

Každý manažer by si měl uvědomit, že i on je vzorem pro svůj tým podřízených pracovníků, a proto to, jakým způsobem zvládne výzvy a náročné, či stresové situace, bude mít vždy zásadní vliv na to, jakým způsobem se ke krizovým situacím staví jeho podřízení. Zároveň bylo podřízené třeba motivovat mnohem více než za normálních okolností (systemonline.cz, online).

Dalším klíčovým úkolem byla zvýšená péče o vitalitu a zdraví pracovníků. Toho bylo v mnoha firmách dosaženo díky využití mobilní práce, čímž se zamezilo setkávání pracovníků na minimum a byly lépe zajištěny dvoumetrové rozestupy. S tím souvisí také přísnější dodržování hygienických předpisů a případné nošení ochrany dýchacích cest za účelem zamezení šíření případné nákazy (systemonline.cz, online).

Fyzické zdraví pracovníků nebylo jediné, které mělo být jejich vedoucími pracovníky podporováno. V důsledku práce z domova, a tím pádem omezeným kontaktem s jinými osobami, možné obavy o finanční situaci firmy a finanční příjmy, či zdraví

blízkých osob, bylo třeba své pracovníky podpořit i psychicky (systemonline.cz, online).

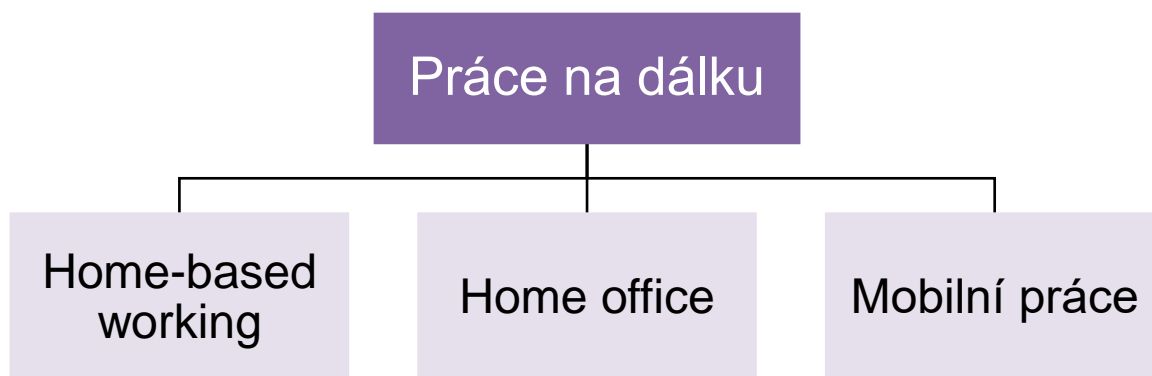
2 Práce na dálku

Cílem této kapitoly je seznámení s pojmem práce na dálku, konkrétně především s jedním z typů práce na dálku – home office.

2.1 Rozdělení práce na dálku

Zaměstnanci, využívající práci na dálku, mohou pracovat v podstatě kdykoliv a kdekoliv, kde mají přístup k informačním a komunikačním technologiím. V České republice je práce na dálku nejrozšířenější formou tzv. nové formy zaměstnávání. (Kroupa, 2019)

Existují tři druhy práce na dálku, viz obrázek č. 2 – home-based working (práce pouze doma, zaměstnanec nemá své místo v kanceláři), částečná práce na dálku neboli hybridní, či home office (zaměstnanec pracuje střídavě doma a střídavě dojíždí do organizace) či mobilní práce na dálku (zejména zahrnuje obchodní zástupce, zaměstnance služeb zákazníkům a podobné profese, kdy je jejich práce závislá na proměnlivosti místa výkonu práce) (trebiczije.cz, online).



Obr. 2 Rozdělení mobilní práce

2.2 Home office

Práce z domova, neboli home office (či zkratkou HO), je brána jako jeden ze způsobů práce na dálku, či dokonce benefit, který na základě smlouvy nebo vnitřního předpisu může být zahrnut do daňově uznatelných nákladů. Jedná se o typ práce, kdy zaměstnanec pracuje střídavě z prostředí domova a střídavě z prostředí kanceláře. Zaměstnanec, pracující na home office, plní své úkoly a

povinnosti v běžné pracovní době. V zahraničí je práce z domova, i všeobecně práce na dálku daleko běžnější, než v České republice. V legislativě České republiky ovšem není tento typ práce výslovně upraven, a proto je nutné, aby byla zaměstnavatelem vytvořena samostatná dohoda o mobilní práci, proběhla úprava v pracovní smlouvě zaměstnance, nebo přímo v interní směrnici. Nově vytvořená dohoda, či úpravy směrnice nebo smlouvy, musí obsahovat především způsob evidence pracovní doby, dočasnost režimu práce, možnost jejího zrušení, poučení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, využívané pracovní pomůcky a zařízení a další detaily. (Portál.POHODA.cz, online)

Home office není vhodný pro každého. Zaměstnavatel by měl vzít v úvahu povahu dané pracovní pozice, ale i osobnost zaměstnance. Zaměstnanec, který je organizovaný, dodržuje stanovené termíny pro splnění úkolů a jeho výkon změna pracovního prostředí nijak neohrožuje, je pro práci na home office nejvhodnějším pracovníkem. Nejčastěji se s prací z domova setkáme u kancelářských pozic. (pravni prostor.cz, online)

2.3 Výhody a nevýhody práce z domova pro zaměstnance

Práce z domova přináší zaměstnavatelům i zaměstnancům mnoho výhod i nevýhod.

Pro zaměstnance je hlavní výhodou dle tabulky č. 1 úspora času a nákladů, které jsou za normálních okolností vynaloženy na dojíždění na pracoviště. Zaměstnanci také ocení flexibilitu plánování času a tím pádem možnost strávit více času s rodinou a snadněji nastolit soulad mezi osobními a pracovními aspekty života. Další výhodou ze strany zaměstnance je usnadnění péče o děti. Pokud dítě onemocní, zaměstnanec není nucený přerušit na několik dní práci. (portal.pohoda.cz, online)

Hlavní nevýhodou je pro zaměstnance nutná sebekázeň. Ne každý zaměstnanec dokáže být stejně motivovaný v domácím prostředí, jako v kanceláři. Ba naopak, může být domácí prostředí velmi rušivé, obzvláště pokud jsou v domácnosti přítomny při práci na home office děti. Další nevýhodou je ztráta osobního kontaktu s kolegy, nadřízenými a ostatními pracovními kontakty. To může vést ke komunikačním šumům a neefektivnímu předávání informací. S přesunem komunikačních a

informačních technologií pro možnost plnění pracovních povinností vznikají zároveň náklady na vytvoření domácího pracovního prostoru (pořízení vhodné židle, kancelářských potřeb a dalších pomůcek). Zaměstnanci taktéž nepřísluší nárok na příplatek za práci přesčas a ve státní svátek, či náhrada mzdy při překážkách v práci. (portal.pohoda.cz, online)

Tab. 1 Výhody a nevýhody práce z domova – zaměstnanec

Zaměstnanec	
Výhody	Nevýhody
Úspora času vynaloženého na cestování	Nutná sebekázeň
Úspora nákladů spojených s cestováním	Riziko příliš rušivého prostředí
Flexibilita plánování času	Riziko nedostatku motivace
Více času stráveného s rodinou	Omezení osobního kontaktu s kolegy a nadřízenými
Usnadnění péče o děti	Riziko komunikačních šumů
Nastolení souladu mezi pracovním a soukromým životem	Nedostatečně vybavený pracovní prostor a náklady na jeho vytvoření
	Zánik nároku na příplatky za přesčasy a práci ve státní svátky
	Zánik nároku na náhradu mzdy při překážkách v práci

2.4 Výhody a nevýhody práce z domova pro zaměstnavatele

Pro zaměstnavatele je, jak lze vidět v tabulce č. 2, pozitivním přínosem především úspora nákladů na provoz kanceláří a úspora nákladů za kancelářské potřeby (menší spotřeba papírů, psacích potřeb a dalších kancelářských pomůcek). Zároveň může práce na home office působit příznivým způsobem na spokojenost zaměstnanců, což může vést k lepším pracovním výkonům. (portál.pohoda.cz, online)

Ztráta kontroly nad výkonem a způsobem práce zaměstnance nebo nutná zvýšená ochrana obchodního tajemství, osobních a jiných důvěrných informací, je pro zaměstnavatele bez pochyby velkým negativem. Navíc naproti snížení nákladů za

kancelářské potřeby a provoz kancelářských prostor, stojí zvýšené náklady za IT technologie, telekomunikaci a služby. (portál.pohoda.cz, online)

Tab. 2 Výhody a nevýhody práce z domova – zaměstnavatel

Zaměstnavatel	
Výhody	Nevýhody
Úspora nákladů za provoz kanceláří	Ztráta kontroly nad výkonem zaměstnance
Úspora nákladů za pracovní potřeby	Ztráta kontroly nad způsobem práce zaměstnance
Možný dobrý vliv na psychiku zaměstnanců	Nutnost zvýšené ochrany obchodního tajemství
	Nutnost zvýšené ochrany důvěrných informací
	Zvýšené náklady za IT technologie, telekomunikaci a služby

2.5 Práce z domova a Covid-19

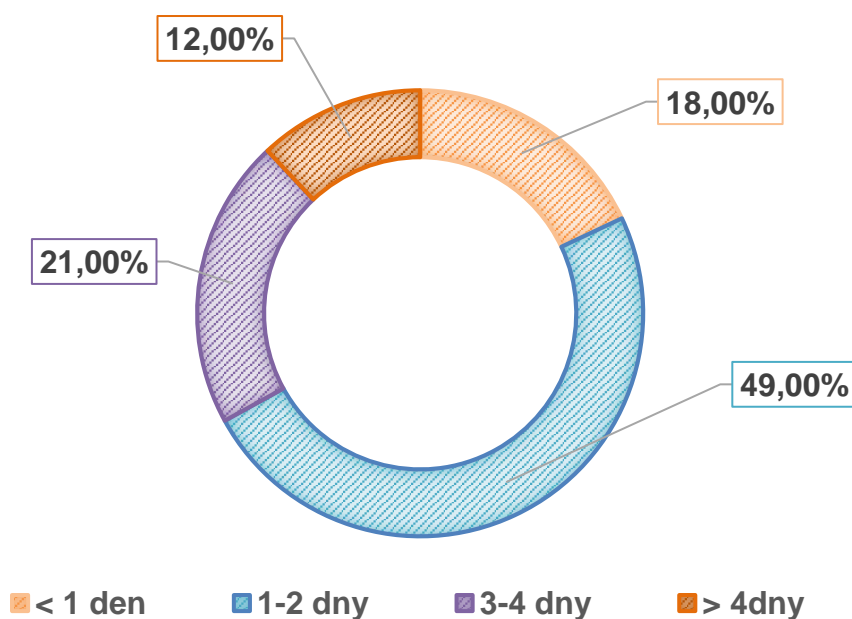
Práce z domova se rozšířila především na jaře v roce 2020 v České republice hlavně v důsledku státních restrikcí v podobě karantény a zamezení styků většího počtu osob, jako prevence šíření virového onemocnění Covid-19.

Kanadská společnost Colliers, pohybující se v oblasti realitních služeb a správy investic, zahájila v roce 2020 studii „Práce z domova během nákazy Covid-19“. Na základě 3000 odpovědí od více než 5000 respondentů z 25 zemí, včetně České republiky, zjišťovala pomocí ankety zkušenosti lidí s přechodem na home office, který v reakci na pandemii zavedlo po celém světě mnoho organizací. Anketa nebyla zaměřena na práci z domova pro jednu určitou profesi, ale na široké spektrum těch profesí, které se běžně vykonávají z prostředí kanceláře (colliers.com, online).

Výsledky studie ukazují, že až 82 % zaměstnanců by chtělo po skončení covidové pandemie pracovat alespoň jeden, či více dní na home office. Konkrétně o práci z domova v rozmezí jednoho až dvou dní má zájem celkem 49 % respondentů, jak vyplývá z grafu, znázorněném na obrázku č. 3. V rozmezí tří až čtyř dní v týdnu by

home office nadále i po skončení pandemie uvítalo 21 % z dotazovaných. Více než čtyři dny, tzn. práce z domova na celý týden, by vyhovovala 12 % respondentů. O home office nadále nejeví zájem pouze 18 % dotazovaných. Z ankety též vyplývá, že většina dotazovaných neměla před pandemií možnost pracovat z domova vůbec, nebo této možnosti mohli využít pouze příležitostně, přesný počet respondentů ovšem ve studii uveden není, lze tedy předpokládat, že se jedná o více než polovinu z dotazovaných. (colliers.com, online).

KOLIK DNÍ V TÝDNU MÁTE ZÁJEM PRACOVAT NA HOME OFFICE PO SKONČENÍ PANDEMIE?

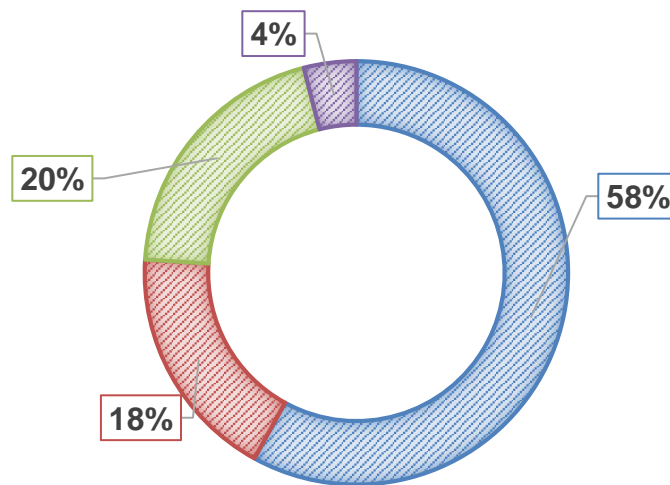


Zdroj: (Colliers, 2020)

Obr. 3 Zájem o home office na základě studie Colliers

76 % respondentů, dotazovaných v rámci studie uvedlo, že se cítili ve spojení se svým týmem a týmová práce byla jejich vedoucím pracovníkem plně podporována, viz obrázek č. 4.

CÍTILI JSTE SE V DOBRÉM SPOJENÍ SE SVÝM TÝMEM?



■ Souhlasím ■ Velmi souhlasím ■ Nesouhlasím ■ Vůbec nesouhlasím

Zdroj: (Colliers, 2020)

Obr. 4 Pocit týmové sounáležitosti, týmová práce

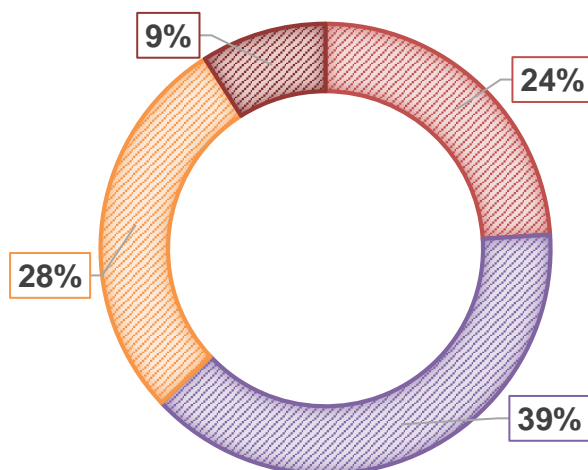
Studie zároveň prokázala, že respondenti, u kterých je podporována týmová práce, a kteří se pravidelně účastní online meetingů, je nárůst pocitu, že jsou se svým týmem v dobrém spojení, vyšší o 10 % než u těch, kteří se jich pravidelně nezúčastňují (colliers.com, online).

Studie také prokázala, že respondentům při práci z domova chybí nejvíce kontakt s kolegy – konkrétně kooperace s kolegy (více než 60 % dotazovaných), náhodný kontakt s kolegy (více než 50 % dotazovaných), konverzace s kolegy ohledně soukromých, mimopracovních témat (více než 40% dotazovaných). Okolo 20 % dotazovaných se také shodlo, že jim chybí snadnější přístup (rychlá komunikace a rychlý kontakt) k jejich vedoucímu pracovníkovi (colliers.com, online).

Dalším zkoumaným bodem kanadské studie byl work-life balance, tedy schopnost pracovníků oddělit soukromý život od života pracovního a nastolit mezi nimi zdravou

rovnováhu. Až 63 % respondentů uvedlo, že se rovnováha jejich pracovního a osobního života zlepšila od doby, co pracují na home office (colliers.com, online).

ZLEPŠILA SE ROVNOVÁHA VAŠEHO PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA?



■ Velmi souhlasím ■ Souhlasím ■ Nesouhlasím ■ Vůbec nesouhlasím

Zdroj: (Colliers, 2020)

Obr. 5 Balanc pracovního a soukromého života

Jak znázorňuje obrázek č. 5, výkon respondentů se dle studie a souvisejícího grafu na obrázku č. 5 u většiny respondentů nezměnil, konkrétně u 51 % respondentů. U 23 % respondentů se podávaný výkon zhoršil a u 26 % vzrostl (colliers.com, online).

Studie kanadské společnosti Colliers bude v následující výzkumné části použita pro vytvoření hypotéz.

3 Metodika výzkumu home office ve vybraném podniku

V této kapitole bude představena společnost ŠKODA AUTO a.s., ve které byl vliv transformace moderní doby v oblasti řízení lidských zdrojů zkoumán se zaměřením na dobu celosvětové pandemie Covidu -19 a přechodu pracovníků organizace na práci z domova. Budou zde definovány zkoumané výzkumné otázky, hypotézy a popsány metody jejich zkoumání.

3.1 Výzkumné otázky a definice problému

Výzkumná část práce je zaměřena na nový model řízení lidských zdrojů v době celosvětové pandemické situace, kdyby byl zkoumaný podnik nucen zamezit kontaktu svých zaměstnanců na minimální možnou míru. V důsledku toho, muselo mnoho zaměstnanců začít pracovat z domova – využívat tzv. home office. Pro tyto účely byly stanoveny tři hypotézy, vycházející z výsledků studie kanadské společnosti Colliers. Stanovené hypotézy jsou následující:

1. Zaměstnanci vybraného útvaru ve zkoumaném podniku jsou s prací na home office spokojeni a chtějí možnost práce z domova využívat i po skončení pandemické situace ať hybridně, či po celý týden, i přes to, že s ní většina zaměstnanců útvaru před pandemií neměla zkušenost.
2. Pracovní výkon zaměstnanců zkoumaného útvaru se při práci na home office nijak výrazně nezlepšil/nelepšil.
3. Vytvoření tzv. work-life balance je pro zaměstnance, pracující na home office, ať už částečně či trvale, snadnější než při práci v kanceláři.

Byly také stanoveny dvě výzkumné otázky, protože pro zhodnocení efektivnosti modelu řízení lidských zdrojů je nutné zkoumat a zhodnotit i pohled vedoucích pracovníků a dopad na jejich styl vedení. Právě vedoucí pracovníci jsou v dnešní době vykonavateli mnoha úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů. Výzkumné otázky, zaměřené na vedoucí pracovníky jsou následovné:

1. Vedoucí pracovníci nemají o home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s. nadále zájem.

2. Vedoucí pracovníci mají z home office problém své podřízené dostatečně motivovat.

3.2 Metoda výzkumu a zpracování

Jako metoda výzkumu zkoumaného problému bylo zvoleno dotazníkové šetření a rozhovor. Dotazníkové šetření je výhodné především z hlediska menší časové náročnosti, než např. u rozhovoru, a to ať z pohledu zadavatele dotazníku, tak z pohledu respondenta. Pokud je zvoleno dotazování formou rozesílání dotazníků on-line formou, je respondentům zaručen větší pocit anonymity. On-line dotazníky jsou také méně nákladné či zcela bez nákladů, oproti dotazníkům v klasické papírové formě. Zadavatel dotazníků má také v on-line formě možnost získat větší množství odpovědí. Zmíněné důvody vedly k volbě on-line formy dotazníkového šetření.

Pro účely této práce byly vytvořeny dva typy dotazníků, jeden pro zaměstnance vybraného oddělení ve firmě ŠKODA AUTO a.s. a druhý pro vedoucí pracovníky daného oddělení. Časové období sběru odpovědí z dotazníkového šetření bylo omezeno na jeden týden.

Ve fázi předvýzkumu byl vytvořen návrh otázek do dotazníkového šetření, které byly nejprve prokonzultovány s vedoucím práce. Fáze předvýzkumu proběhla především za účelem schválení logického uspořádání, srozumitelnosti a vhodnosti otázek, a také rozsahu obou dotazníků.

Rozhovor byl proveden s jedním z vedoucích pracovníků zkoumaného oddělení ve firmě ŠKODA AUTO a.s. a proběhl částečně strukturovaně. Rozhovor se nesl částečně v neformálním duchu.

3.3 Vzorek respondentů

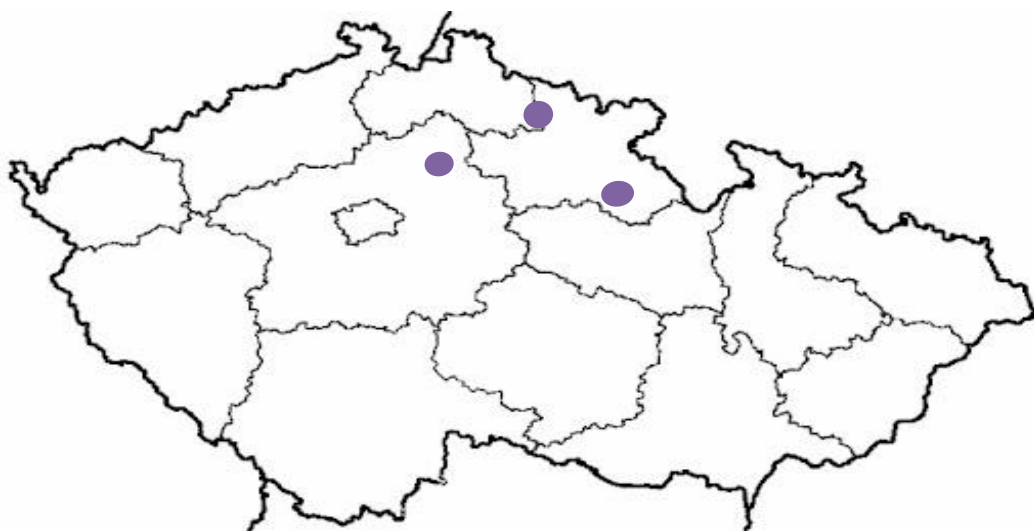
Pro potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz a výzkumných otázek pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru, byl ve spolupráci s firmou ŠKODA AUTO a.s. a vybraným útvarem osloven vzorek 57 respondentů. Konkrétně se jedná o útvar Mezinárodního prodeje VI. Útvar VI je díky nedávné zkušenosti s přechodem na

práci na home office (nejprve home-based working) ideální pro zkoumání stanovených hypotéz.

3.4 Představení podniku ŠKODA AUTO a.s.

Dotazníkové šetření i rozhovor proběhly, jak bylo již zmíněno, ve spolupráci s firmou ŠKODA AUTO a.s. a jejími zaměstnanci.

Firma ŠKODA AUTO a.s. je největším výrobcem automobilů v České republice a zároveň jedním z pilířů české ekonomiky. Jedná se o mezinárodně uznávanou a úspěšnou společnost, jež aktivně působí na více než 100 trzích. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde se rovněž nachází její největší výrobní závod. V rámci ČR má ŠKODA AUTO a.s. další výrobní závody ve Vrchlabí a v Kvasinách, viz obrázek 6. Prostřednictvím koncernových partnerství se ovšem vozy pod značkou ŠKODA vyrábí i v Rusku, Číně, Indii, na Slovensku a Ukrajině, v Německu, Alžírsku a v Kazachstánu. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je tedy především vývoj a výroba automobilů a jejich následný prodej. Dále vývoj, výroba a prodej komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb.



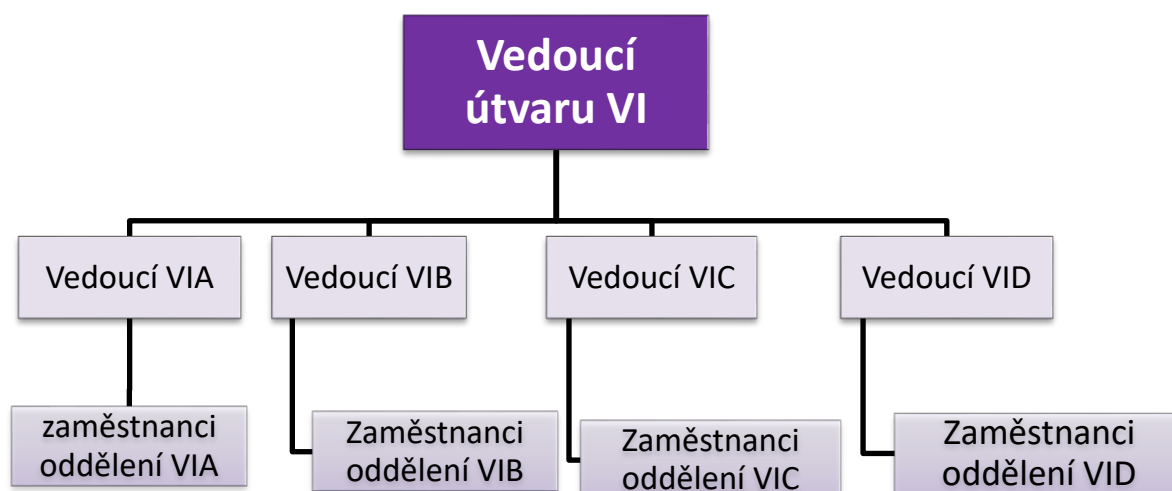
Zdroj: (mapaceskerepubliky.cz)

Obr. 6 Mapa působnosti ŠKODA AUTO a.s. – Mladá Boleslav, Vrchlabí a Kvasiny

3.5 Představení útvaru VI

Výzkum byl proveden na útvaru VI – Mezinárodní prodej, ve firmě ŠKODA AUTO a.s., které je dále rozděleno na čtyři další oddělení – VIA (prodej do Afriky, Indie, Asie a zámoří), VIB (prodej do Ruska, SNS a zámoří), VIC (Prodej do Číny, Asie a zámoří) a VID (Rozvoj mezinárodního prodeje). Každé z těchto oddělení vede jeden vedoucí pracovník, který je přímým nadřízeným několika manažerů, odborných koordinátorů, specialistů plánování, produktu a cen, specialistů vnitřní služby, obchodních zástupců pro daný trh, stážistů a dalších pracovníků, viz obrázek 7. Všeobecnou administrativu spravují na tomto útvaru dvě sekretářky. Všechna oddělení dohromady a jejich vedoucí pracovníky poté řídí vedoucí pracovník celého útvaru VI, který má svého osobního asistenta. Dohromady útvar sčítá 57 zaměstnanců a vyniká svojí rozmanitostí a diverzitou, genderovou, věkovou, ale i cizineckou. Zaměstnanci útvaru pochází z Francie, Německa, Polska, Indie a dalších zemí světa.

Celý útvar VI zodpovídá především za vývoz vozů ŠKODA do Asie, Afriky, Latinské Ameriky, Austrálie a na Nový Zéland. Zároveň zodpovídá za rozvoj stávajících a otevírání nových trhů ve zmíněných oblastech. Za pomocí importérů se útvar snaží využít potenciálu automobilových trhů, za které zodpovídá, včetně odbytu vozů na základě stanovené strategie, podmínek v jednotlivých trzích a požadavků zákazníků (skoda-auto.cz, online).



Obr. 7 Organizační struktura útvaru VI

3.6 Dotazník pro zaměstnance útvaru VI

Dotazník pro zaměstnance útvaru VI (kromě vedoucích pozic) byl vytvořen s ohledem na diverzitu zkoumaného útvaru ve dvou verzích, v anglické a české, přičemž obsahoval 14 (v obou verzích totožných) otázek. Odpovědi byly anonymní, formou buď otevřených odpovědí vlastním textem, nebo pomocí vybírání z jedné, či více uvedených variant. Obě verze byly zaměstnancům rozeslány on-line formou, z důvodu rychlejšího šíření i vyplnění dotazníku. Tato forma také vede k většímu pocitu anonymity ze strany zaměstnanců. Osloveno bylo celkem 52 respondentů. Dotazník byl doplněn 50 zaměstnanci, čímž bylo dosaženo 96% návratnosti dotazníku.

Cílem dotazníku pro zaměstnance zkoumaného útvaru bylo především zjistit, jak zaměstnanci vnímají reakci firmy ŠKODA AUTO a.s. na protipandemickou situaci a s tím související nový model řízení lidských zdrojů. Situace, kdy byla ve firmě práce na dálku (především home office) nařízená a probíhala nepřetržitě několik měsíců, ve ŠKODA AUTO a.s. doposud nenastala. Home office byl do té chvíle umožněn pouze pár zaměstnancům. Konkrétně na oddělení VI byl výsadou pouze několika pozic – vedoucích pozic a sales managerů. S přechodem na home office se tak na oddělení odehrálo mnoho změn. Dotazník měl být tedy zároveň zpětnou vazbou pro vedoucí pracovníky oddělení, protože pohled zaměstnanců je pro zhodnocení fungování řízení lidských zdrojů z role vedoucího pracovníka velmi důležitým. Otázky v dotazníku pro zaměstnance zkoumaného útvaru měly také potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy. První hypotéza říká, že zaměstnanci vybraného útvaru ve zkoumaném podniku, jsou s prací na home office spokojeni a chtějí možnost práce z domova využívat i po skončení pandemické situace. Druhá hypotéza uvádí, že pracovní výkon zaměstnanců zkoumaného útvaru se při práci na home office nijak výrazně nezlepšil.

3.7 Dotazník pro vedoucí pracovníky oddělení VI

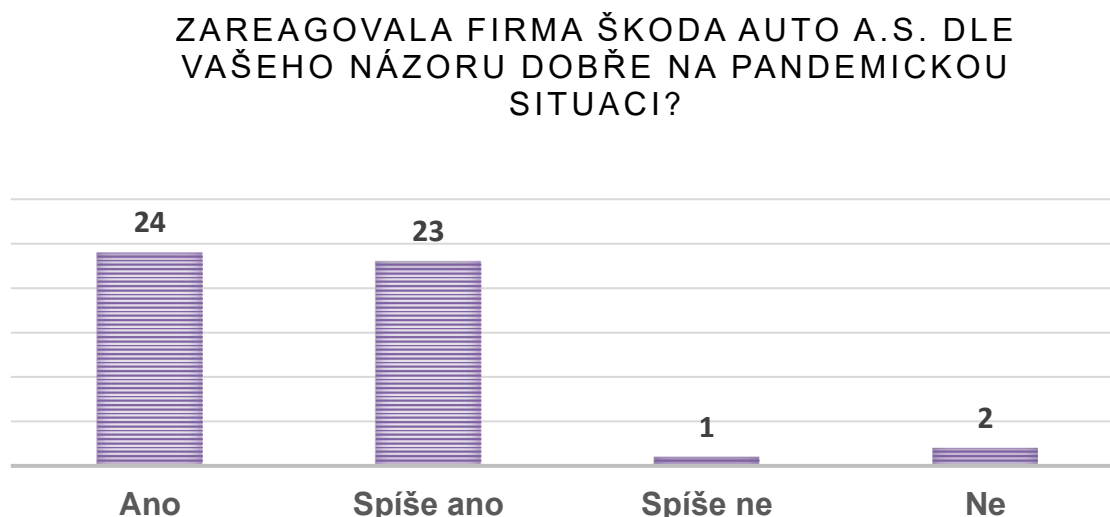
Druhý dotazník, vytvořený pro vedoucí pracovníky útvaru VI – Mezinárodní prodej, byl rozeslán pouze v české verzi, neboť všichni vedoucí pracovníci jsou české národnosti. Tento dotazník obsahoval 15 otázek, které byly buď otevřené, a odpovědět na ně bylo možné vlastním textem, či uzavřené, s možností odpovědi z nabízených možností. Všechny odpovědi byly anonymní. Pro zajištění lepší

návratnosti dotazníků byla zvolena opět digitální forma jejich rozeslání. Vedoucí pracovníci vybraného útvaru jsou časově velmi vytížení, proto je pro ně digitální forma vhodnější. Osloveno bylo všech pět vedoucích pracovníků útvaru, z čehož dotazník vyplnili čtyři. Návratnost dotazníku byla tedy 80%.

Účel dotazníkového šetření spočíval především v potvrzení či vyvrácení stanovených výzkumných otázek, které tvrdí, že vedoucí pracovníci vybraného zkoumaného oddělení ve firmě ŠKODA AUTO a.s. nejsou s prací na home office spokojeni a možnost práce z domova po skončení pandemické situace odmítají. Výzkumné otázky také tvrdí, že vedoucí pracovníci cítí, že mají při práci z domova problém své zaměstnance motivovat.

3.8 Vyhodnocení dotazníků pro zaměstnance (mimo vedoucí pozice)

První otázka v dotazníku byla směřována na názory zaměstnanců na reakci firmy ŠKODA AUTO a.s. na pandemickou situaci, jako např. povinnost nosit ochranu dýchacích cest ve všech vnitřních prostorách firmy, přechod na home office nebo zavedení povinného samotestování na vyloučení přítomnosti Covidu-19.

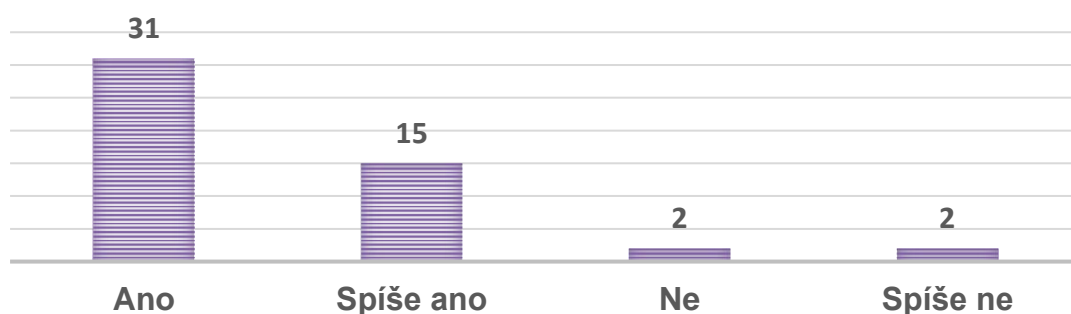


Obr. 8 *Názor na reakci firmy ŠKODA AUTO a.s. na pandemickou situaci - zaměstnanec*

Dle obrázku č. 8 vnímá většina oslovených respondentů reakci firmy ŠKODA AUTO a.s. jako adekvátní vzhledem k pandemické situaci. Celkem 24 respondentů (48 % ze zkoumaného vzorku) uvedlo, že vnímá postoj firmy jako správný. 23 dotazovaných (46 %) vnímá přístup firmy jako spíše správný než špatný. Pouze 3

z oslovených 50 respondentů, kteří dotazník vyplnili, vnímají postoj firmy jako zcela nesprávný či spíše nesprávný. Tento počet dotazovaných odpovídá 6 % ze zkoumaného vzorku respondentů.

BYLA VÁM JASNĚ VYSVĚTLENA VŠECHNA
INTERNÍ PROTIPANDEMICKÁ NAŘÍZENÍ VE
FIRMĚ ŠKODA AUTO A.S.?



Obr. 9 interní protipandemická nařízení – zaměstnanec

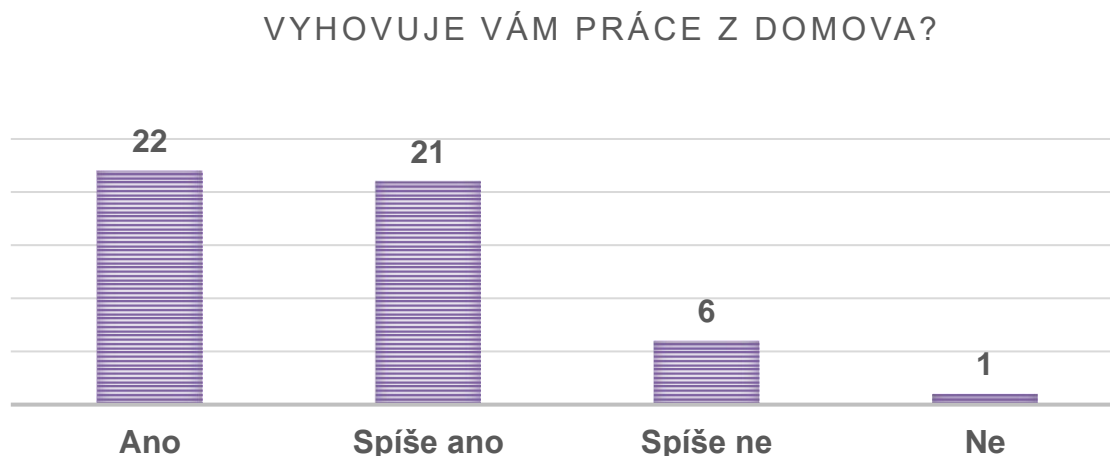
Obrázek č. 9 znázorňuje míru porozumění interních protipandemických nařízeních ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Z grafu, znázorněném na obrázku, je patrné, že zkoumanému vzorku respondentů byla nařízení adekvátně vysvětlena. Celkem 46 dotazovaných (92 %) odpovědělo, že s tvrzením, že jim byla jasně vysvětlena všechna interní protipandemická nařízení buď plně souhlasí, nebo spíše souhlasí, než nesouhlasí. Pouze 4 respondenti (8 %) odpověděli, že jim interní protipandemická nařízení byla vysvětlena nedostačujícím způsobem.

MÁTE ZKUŠENOST S PRACÍ NA HOME OFFICE
VE FIRMĚ ŠKODA AUTO A.S. PŘED VZNIKEM
PANDEMIE?



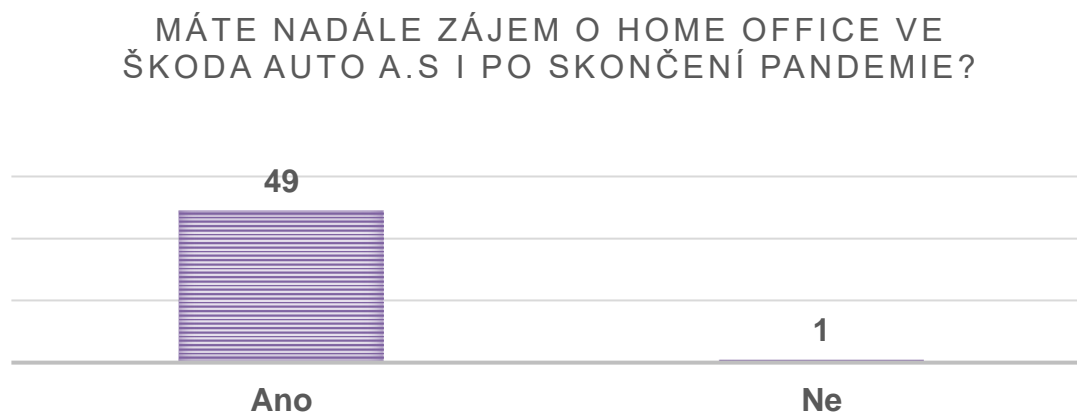
Obr. 10 Zkušenost s prací na home office před pandemií - zaměstnanec

Téměř tři čtvrtiny z dotazovaných respondentů před počátkem pandemické situace nemělo s prací na home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s. žádnou zkušenost. Dle obrázku č. 10 je to přesně 35 respondentů, což odpovídá 70 % ze zkoumaného vzorku. Pro 70 % zaměstnanců byl tedy home office v době pandemické situace první zkušeností s tímto typem práce.



Obr. 11 Spokojenost s prací z domova – zaměstnanec

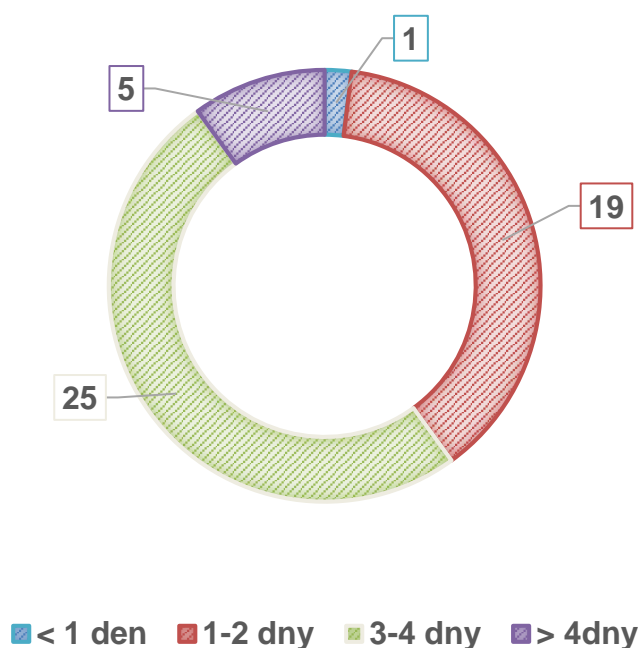
I přes to, že předchozí zkušenost s prací z domova má pouze 30 % zaměstnanců útvaru VI, pouze 6 zaměstnanců, odpovídající 12 % z respondentů, v dotazníku odpovědělo, že jim tento typ práce spíše nevyhovuje. Jednomu zaměstnanci, který představuje 2 % z dotazovaného celku, který na daný dotazník odpověděl, práce z domova nevyhovuje zcela. Celkem 22 zaměstnancům, tvořících 44 % ze zkoumaného vzorku práce z domova tedy plně vyhovuje a 21 zaměstnancům (42 %) práce z domova spíše vyhovuje, než nevyhovuje, viz graf na obrázku č. 11.



Obr. 12 Zájem o home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s. na útvaru VI - zaměstnanec

Graf na obrázku č. 12 ukazuje, že téměř všichni zaměstnanci mimo vedoucích pracovníků (celkem 98 %) mají zájem o zachování možnosti práce z domova ve firmě ŠKODA AUTO a.s., jelikož pouze 1 respondent uvedl, že si zachování možnosti využívat home office nadále nepřeje.

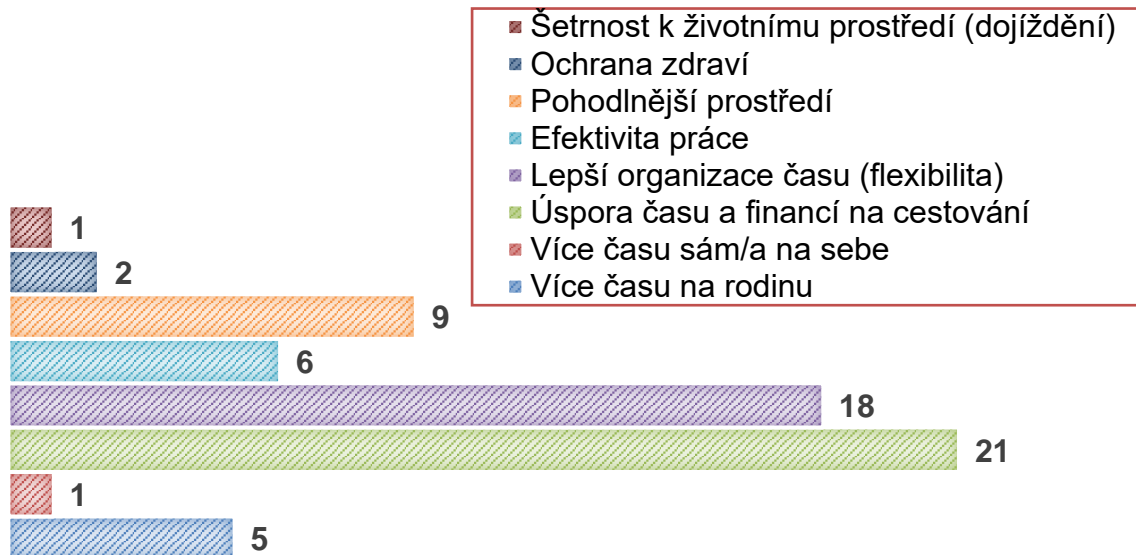
POKUD ANO, KOLIK DNÍ V TÝDNU MÁTE ZÁJEM MÍT HOME OFFICE?



Obr. 13 – Ideální počet dní práce na home office dle zaměstnanců útvaru VI

Na základě obrázku č. 13 je možné určit, jak často si zaměstnanci zkoumaného oddělení home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s. přejí. Nejvíce z nich se shodlo na třech až čtyřech dnech v týdnu, celkem to bylo 25 zaměstnanců (25 % z dotazovaných) a na jednom až dvou dnech v týdnu (celkem 19 respondentů). 5 zaměstnanců také uvedlo, že ideální možností je home office více než 4 dny v týdnu, tedy celý pracovní týden. Jeden zaměstnanec též uvádí, že o home office zájem nadále nemá vůbec.

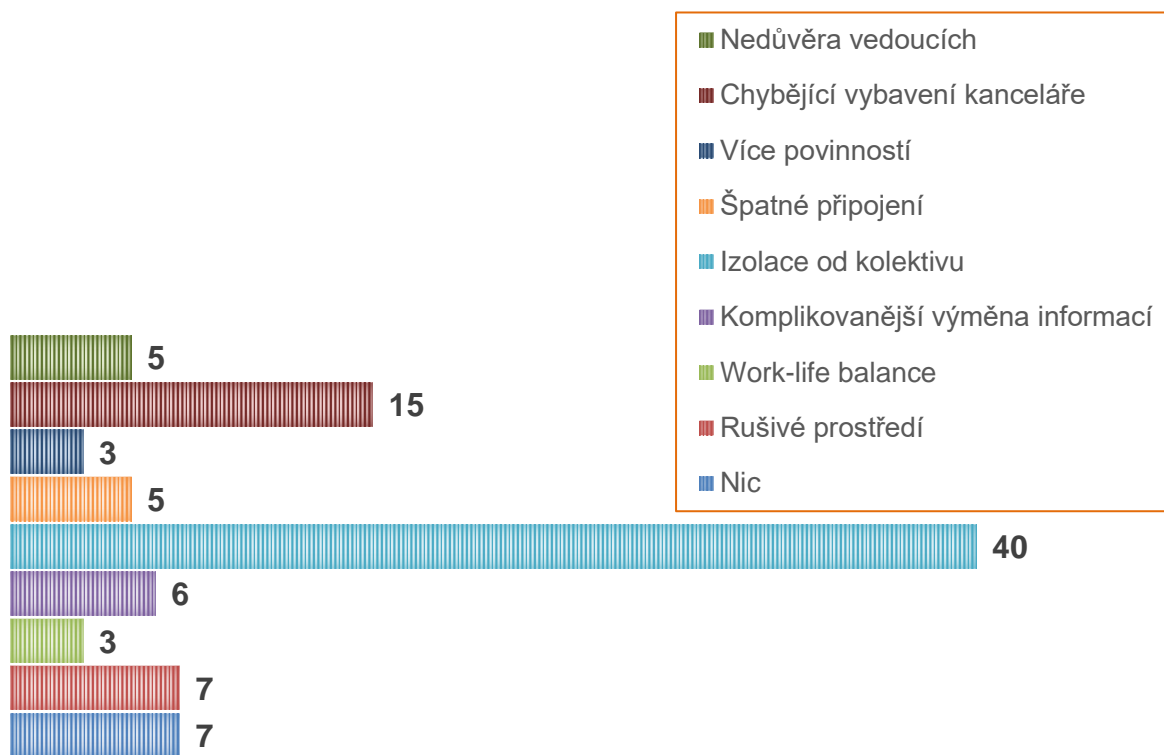
CO VÁM NA PRÁCI Z DOMOVA NEJVÍCE VYHOVOVALO?



Obr. 14 *Benefity práce z domova - zaměstnanec*

V otevřené otázce, kde byli respondenti dotazováni, co nejvíce jim na práci z domova vyhovovalo, a měli možnost uvést jeden či více příkladů, odpověděla na základě obrázku č. 14 většina zaměstnanců, že největší výhodou pro ně byla úspora času a financí, spojených s cestou do zaměstnání. Konkrétně takto odpovědělo 21 zaměstnanců, což odpovídá 42 % z dotazovaných. 18 zaměstnanců uvedlo jako výhodu také lepší organizaci času a časovou flexibilitu. Dále uvedlo celkem 9 respondentů značnější pohodlí, spojené s volbou komfortnějšího oblečení, domácího prostředí a osobním prostorem a klidem. 6 respondentů, odpovídajících 12 % ze zkoumaného vzorku, se shodlo na větší efektivitě práce, spojené splněním jim svěřených úkolů na home office. Dalších 5 respondentů (10 %) ocenilo více času na svou rodinu. Ochranu zdraví před nákazou Covidem-19 vnímalo jako jednu z výhod paradoxně jen malé procento respondentů – pouze 4 %, čili 2 z dotazovaných. Zájem o životní prostředí a udržitelnost projevil 1 zaměstnanec, který jako důvod uvedl šetrnost k životnímu prostředí, díky omezenému dojíždění do zaměstnání. 1 zaměstnanec také uvedl jako největší výhodu to, že má více času sám na sebe.

CO VÁM NA PRÁCI Z DOMOVA NEJVÍCE NEVYHOVOVALO?

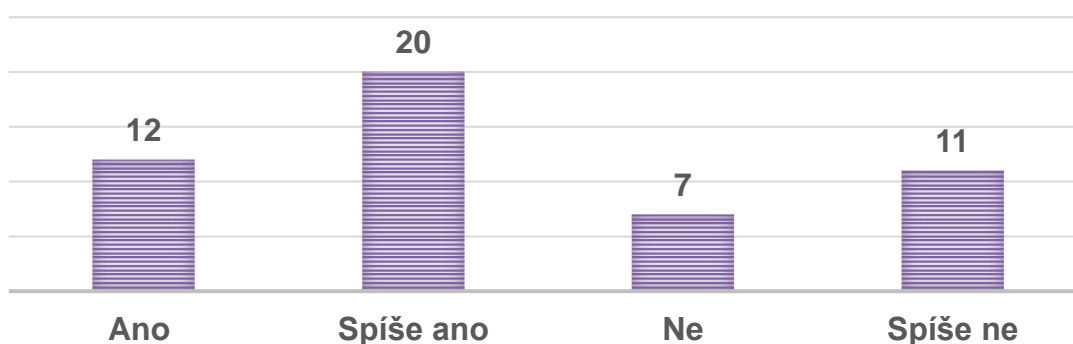


Obr. 15 Nevýhody práce z domova – zaměstnanec

Největší nevýhodou práce z domova byla pro většinu pracovníků, dle obrázku č. 15 s počtem 40 odpovědí (80 %), jednoznačně ztráta kontaktu s kolektivem. Kromě kolegů chyběla respondentům vybavená kancelář. Často byl v této otevřené otázce, jelikož nabízela možnost odpovědi vlastím textem, zmiňován nedostatek prostoru, nepohodlná židle, či chybějící velký monitor stolního počítače. Respondenti, kteří žijí v domácnosti se svou rodinou či spolubydlícím, uváděli také jako velmi častou nevýhodu rozptylující prostředí a rušivé elementy - především děti. Dalších 7 respondentů odpovědělo, že jim při práci z domova nic nechybělo a home office jim tak plně vyhovoval a plně se mu přizpůsobili. Komplikovanější předávání informací a komunikační šumy uvedlo jako nevýhodu celkem 6 respondentů a dalších 5 respondentů uvedlo pomalé domácí internetové připojení, či problém s Pulse Secure, bez kterého se nelze přihlásit pomocí jiné Wi-Fi, než firemní. 5 z dotazovaných zaměstnanců vidělo jako velký problém nedůvěru ze strany vedoucích, kdy zároveň uváděli jako příčinu jejich názoru omezení home office na

1-2 dny v týdnu kromě pondělí a pátku, jak nyní na oddělení platí. Další zaměstnanci – celkem 3, uvedli jako problém balanc mezi osobním a pracovním životem, především kvůli neplaceným přesčasům (ovšem z vědomého rozhodnutí daného zaměstnance) a ztížené duševní hygieně. Stejný počet respondentů vidělo jako problém to, že jim bylo svěřeno více úkolů a povinností než dříve.

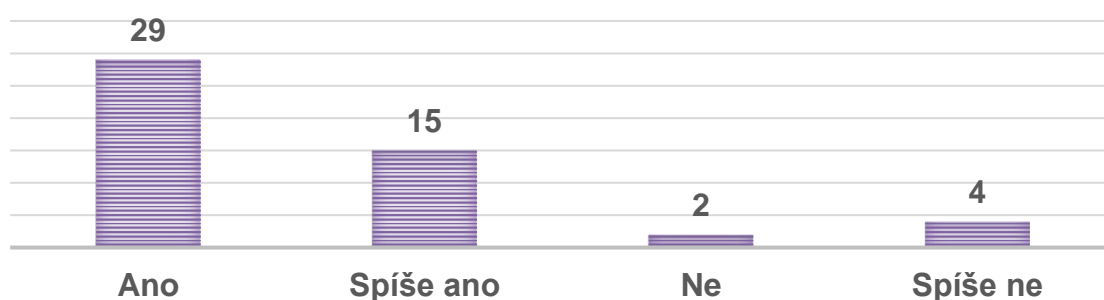
CÍTILI JSTE, ŽE JSTE VÝKONNĚJŠÍ NA HOME OFFICE, NEŽ PŘI PRÁCI V KANCELÁŘI?



Obr. 16 Výkon při práci z domova – zaměstnanec

Graf na obrázku č. 16 ukazuje velmi rozmanité spektrum odpovědí. Nejvíce respondentů se ovšem shodlo, že byli při práci na home office více výkonnější než při práci v kanceláři.

BYLA VAŠIM VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM PODPOROVÁNA TÝMOVÁ PRÁCE I PŘI PRÁCI V ON-LINE SVĚTĚ?

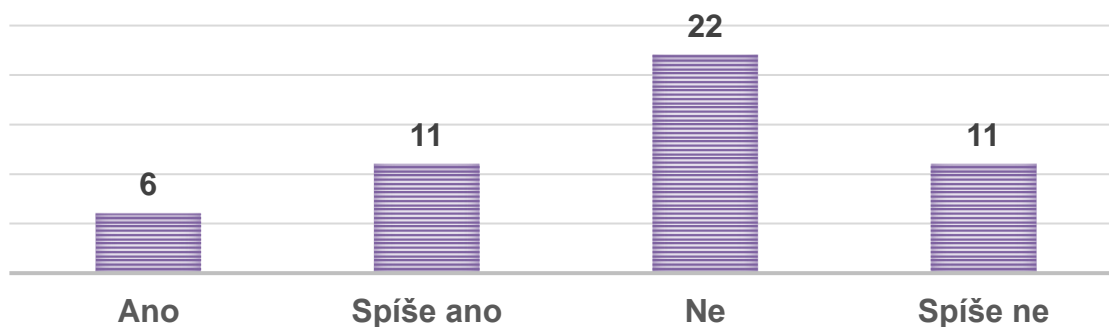


Obr. 17 Týmová práce na home office - zaměstnanec

Graf na obrázku č. 17 znázorňuje, jak velkou podporu týmové práce v on-line světě cítili respondenti ze strany jejich vedoucího pracovníka. Až na 6 respondentů uvedli všichni, že s podporou týmové práce byli buď naprosto spokojeni, nebo spíše

spokojeni. Výsledek tedy odpovídá 44 respondentům spokojeným s podporou týmové práce, čili 88 % z celkově 50 dotazovaných.

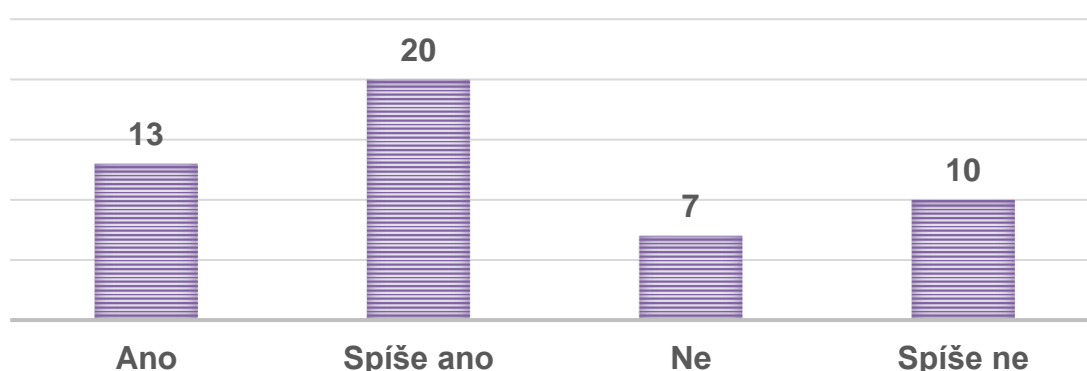
JE PRO VÁS NA HOME OFFICE KOMUNIKACE S VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY OBTÍŽNĚJŠÍ?



Obr. 18 *Komunikace s nadřízeným pracovníkem*

Pro více než polovinu (přesně 66 %) dotazovaných, je komunikace s jejich nadřízeným pracovníkem při práci na home office stejná, jako když pracují v kanceláři. Pouze 34 % respondentů uvedlo, že s přechodem na práci z domova řeší problém se ztíženou komunikací, jak ukazuje obrázek č. 18.

DOKÁZAL VÁS PŘI PRÁCI Z DOMOVA VÁŠ VEDOUCÍ PRACOVNÍK DOSTATEČNĚ MOTIVOVAT?

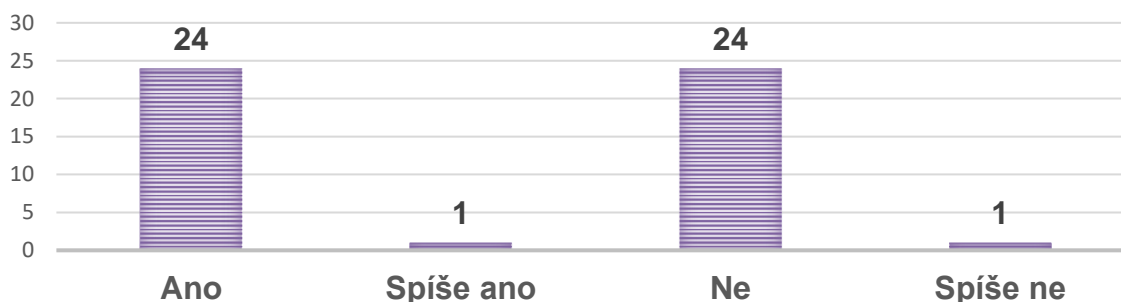


Obr. 19 *Motivace - zaměstnanec*

Graf na obrázku č. 19 ukazuje opět velmi rozmanité výsledky. Rozmanitost odpovědí může být zapříčiněna odlišnými osobnostmi vedoucích pracovníků na

oddělení VI a jejich přístupu. 33 respondentů se cítilo dobře motivováno při práci na home office, z toho 13 respondentů v zcela dostatečné míře. Nedostatečnou motivaci ze strany vedoucího cítilo 17 respondentů, odpovídajících 34 % ze zkoumaného vzorku.

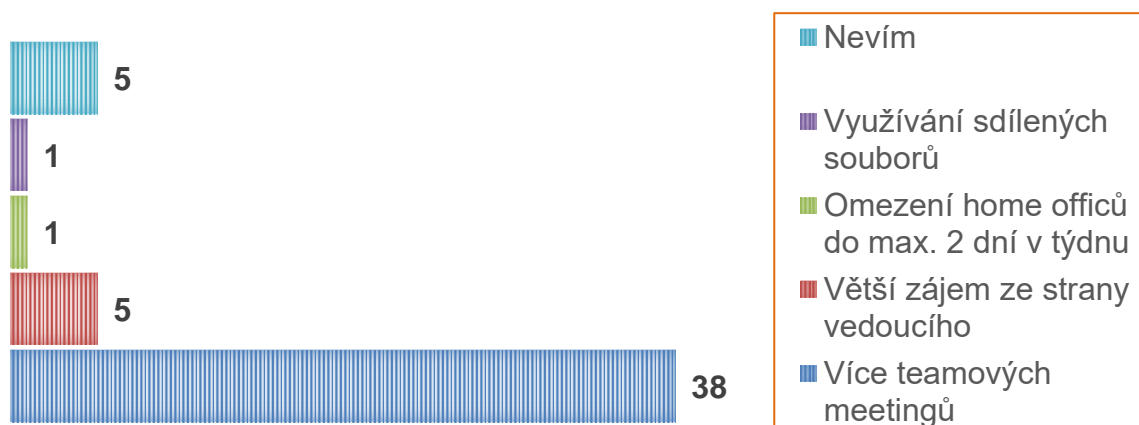
BYLO PRO VÁS VZHLEDEM K PRACOVNÍMU VYTÍŽENÍ A POVAZE ÚKOLŮ NA HOME OFFICE TĚŽŠÍ ODDĚLIT PRÁCI A OSOBNÍ ŽIVOT?



Obr. 20 Work – life balance - zaměstnanec

Z grafu na obrázku č. 20 lze vyčíst, že přesně pro polovinu zaměstnanců (24 z dotazovaných) je těžké při práci na home office oddělit pracovní a osobní život a nastolit mezi nimi vhodný balanc.

JAKÝM ZPŮSOBEM LZE PODLE VÁS PŘI PRÁCI Z DOMOVA ZLEPŠIT INTERAKCI MEZI VAŠÍM PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM A VÁMI?

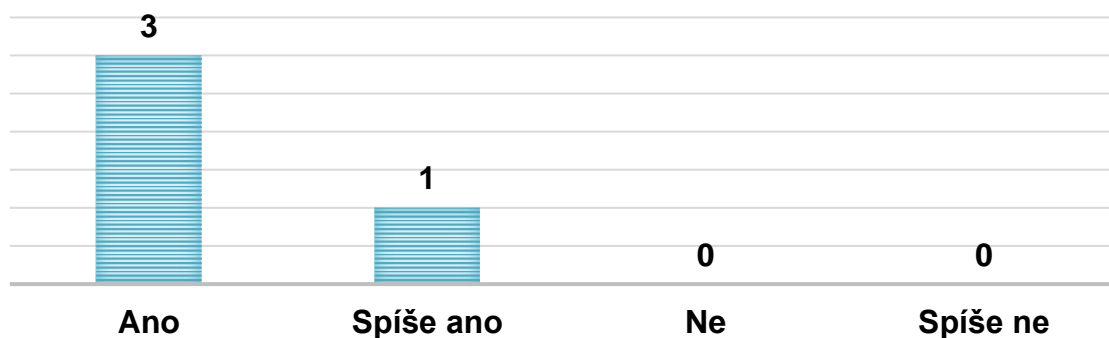


Obr. 21 Návrhy na zlepšení – zaměstnanec

Obrázek č. 21 znázorňuje, jakým způsobem lze podle respondentů zlepšit interakci mezi nimi a jejich nadřízeným pracovníkem. 38 respondentů uvedlo, že by bylo z jejich pohledu vhodné, pořádat více týmových meetingů. 5 respondentů by ocenilo větší zájem a důvěru ze strany vedoucího. Dále byly uvedeny návrhy na omezení home office na 1-2 dny v týdnu (což je momentální situace na oddělení) a na častější využívání sdílených souborů. 5 respondentů uvedlo, že nevědí a nemají tedy návrh na zlepšení.

3.9 Vyhodnocení dotazníku pro vedoucí pracovníky

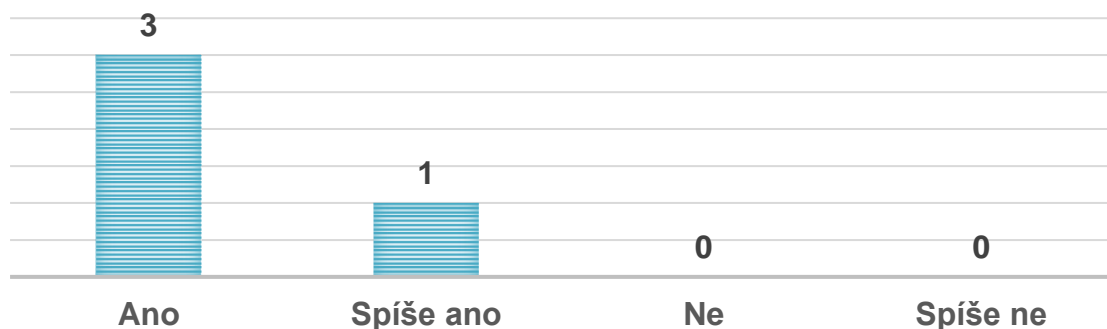
ZAREAGOVALA FIRMA ŠKODA AUTO A.S. DLE
VAŠEHO NÁZORU DOBŘE NA PANDEMICKOU
SITUACI?



Obr. 22 Názor na reakci firmy ŠKODA AUTO a.s. na pandemickou situaci – vedoucí

Stejně jako v dotazníku pro podřízené zaměstnance byla první otázka v dotazníku pro vedoucí pracovníky směřována na jejich názor ohledně reakce firmy ŠKODA AUTO a.s. na pandemickou situaci. 3 ze 4 vedoucích pracovníků si na základě grafu na obrázku č. 22 myslí, že firma reagovala zcela adekvátně k dané situaci a 1 vedoucí pracovník s kroky, podniknutými firmou, spíše souhlasil, než nesouhlasil.

BYLA VÁM JASNĚ VYSVĚTLENA VŠECHNA NOVÁ
INTERNÍ NAŘÍZENÍ ŠKODA AUTO A.S., SPOJENÁ
S PANDEMICKOU SITUACÍ?



Obr. 23 Interní protipandemická nařízení – vedoucí

Rovněž si dle grafu, na obrázku č. 23, 3 ze 4 vedoucích pracovníků myslí, že jim byla všechna nová interní nařízení firmy ŠKODA AUTO a.s. jasně vysvětlena a 1 z vedoucích uvádí, že mu protipandemická pravidla byla spíše dobře vysvětlena.

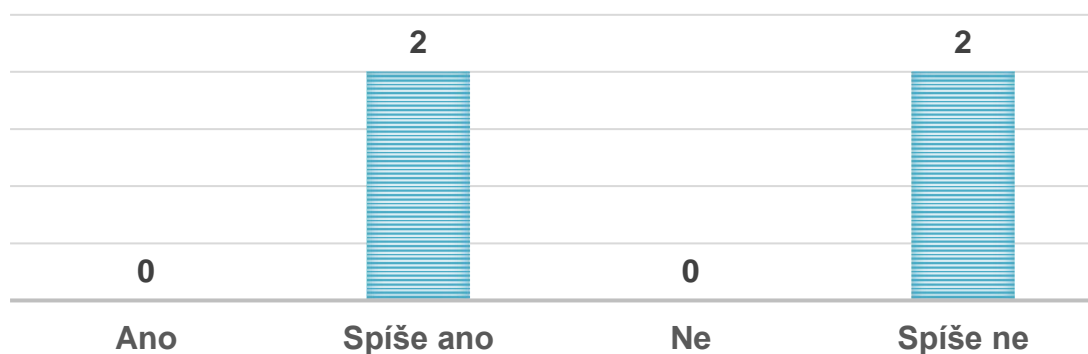
MÁTE ZKUŠENOST S PRACÍ NA HOME OFFICE
VE FIRMĚ ŠKODA AUTO A.S. PŘED VZNIKEM
PANDEMIE?



Obr. 24 Zkušenost s prací na home office před pandemií – vedoucí pracovník

Jak vyplývá z obrázku č. 24, zkušenost s prací z domova měl pouze jeden vedoucí pracovník. 75 % vedoucích pracovníků tedy před začátkem pandemie nevyužívalo možnost home office.

VYHOVUJE VÁM PRÁCE Z DOMOVA?

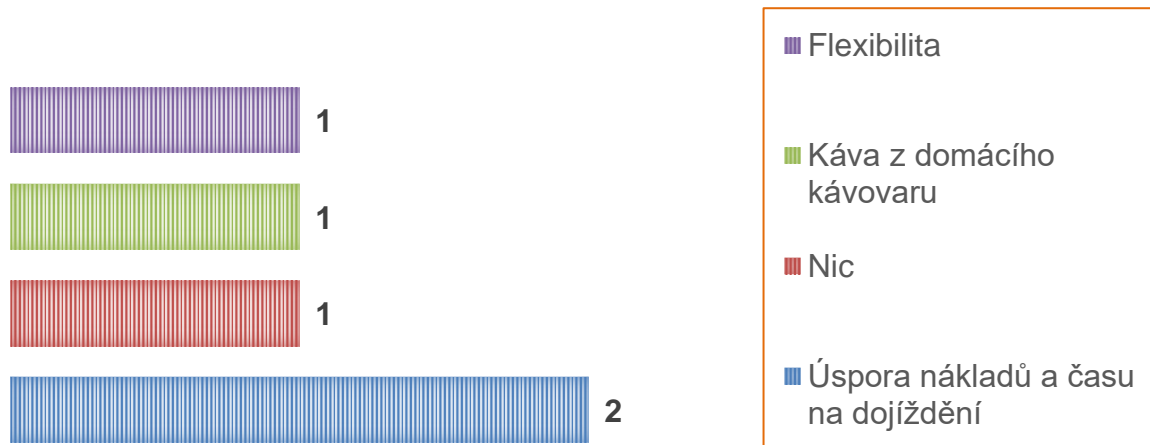


Obr. 25 Spokojenost s prací z domova – vedoucí pracovník

Dle grafu na obrázku č. 25 je patrné, že přesně polovině vedoucích pracovníků home office spíše vyhovuje, zatím co druhé polovině vedoucích spíše ne.

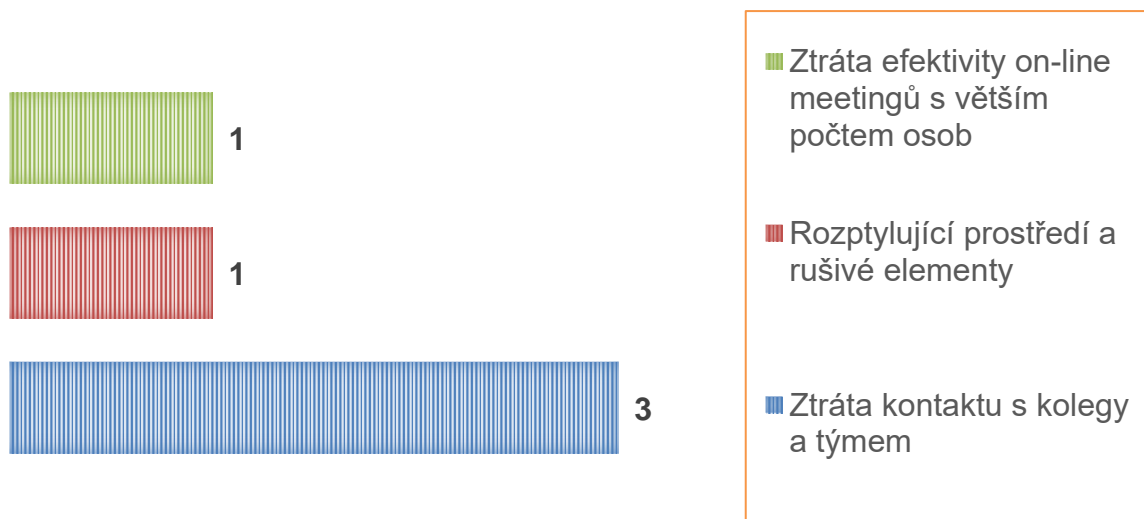
Z grafu na obrázku č. 26 lze vidět, že nejčastějším uvedeným důvodem, proč vedoucím zaměstnancům práce z domova vyhovuje, je úspora nákladů a času při dojíždění, flexibilita či káva z domácího kávovaru. Naopak na základě grafu na obrázku č. 27 je jako nejčastější důvod k tomu, proč vedoucím pracovníkům home office nevyhovuje ztráta kontaktu s kolegy a podřízenými, rušivé prostředí a rušivé elementy. Konkrétně byly často uváděny děti a péče o ně a ztráta efektivity meetingů, které jsou pořádané on-line, a kde je větší počet osob.

CO VÁM NA PRÁCI Z DOMOVA NEJVÍCE VYHOVOVALO?



Obr. 26 Benefity práce z domova – vedoucí pracovník

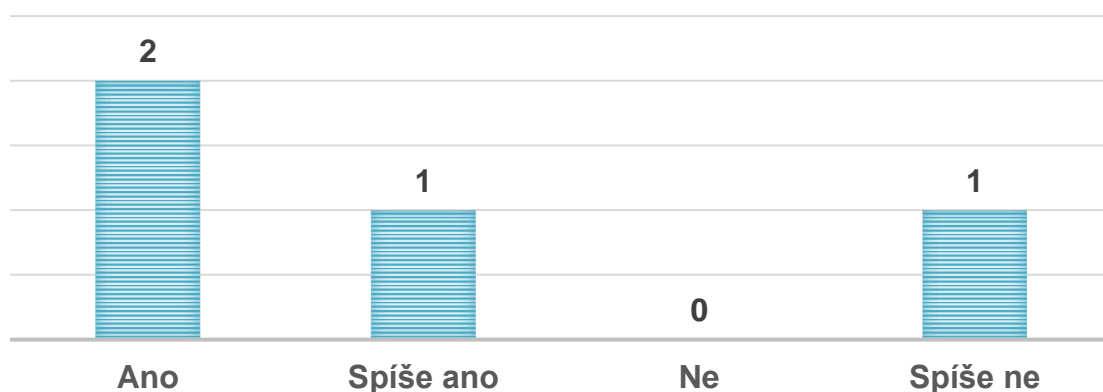
CO VÁM NA PRÁCI Z DOMOVA VYHOVOVALO NEJMÉNĚ?



Obr. 27 Nevýhody práce z domova – vedoucí pracovník

Graf na obrázku č. 26 a 27 vychází z otevřených otázek. Odpověď byla tedy formou vlastního textu, a proto počet zmíněných benefitů či nevýhod může být vyšší než počet respondentů v závislosti na uvedených odpovědích.

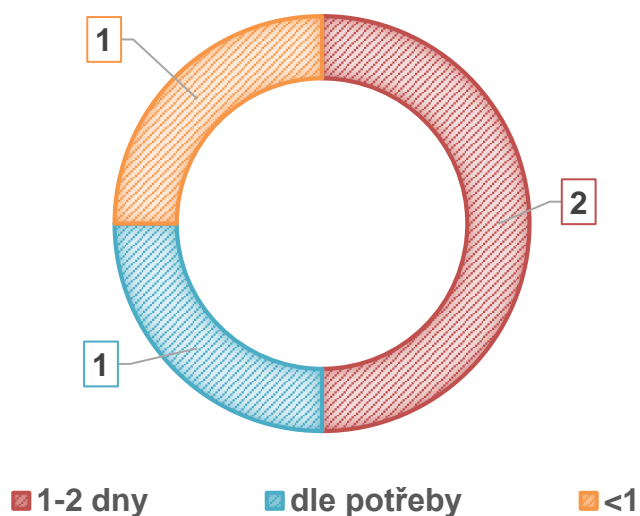
MÁTE NADÁLE ZÁJEM O HOME OFFICE VE ŠKODA AUTO A.S I PO SKONČENÍ PANDEMIE?



Obr. 28 Zájem o home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s. na útvaru VI – vedoucí pracovník

Na základě obrázku č. 28 by 3 vedoucí pracovníci, což činí 75 % z celkového počtu 4 vedoucích pracovníků, mělo zájem, či spíše mělo, než nemělo o možnost práce z domova i po skončení pandemie. Pouze jeden respondent odpověděl, že o home office nadále již zájem spíše nemá.

POKUD ANO, KOLIK DNÍ V TÝDNU?



Obr. 29 – Ideální počet dní práce na home office dle zaměstnanců útvaru VI

Z grafu na obrázku č. 29 vyplývá, že 2 ze 4 vedoucích pracovníků (50 %) by měli zájem o home office 1-2 dny v týdnu. 1 z vedoucích pracovníků (25 %) odpověděl, že je na základě jeho názoru ideální, mít home office dle potřeby. Další 1 dotazovaný (25 %) uvedl již v předchozí odpovědi, že o home office zájem nadále spíše nejeví.

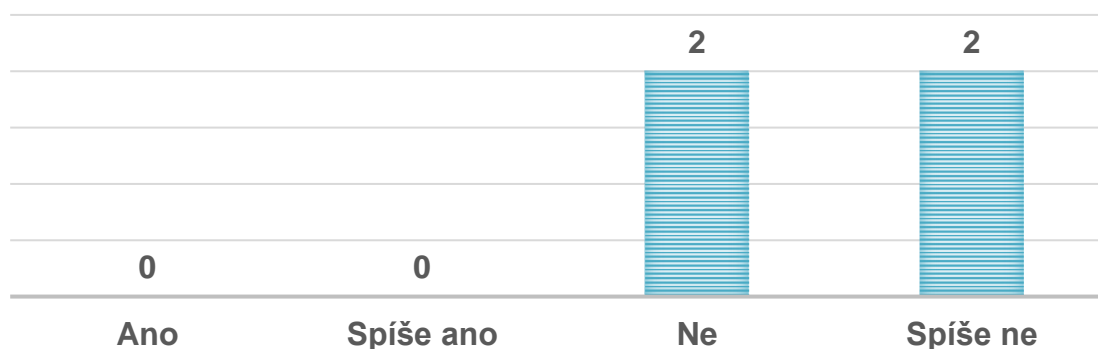
ZMĚNILA SE NĚJAK VÝRAZNĚ POVAHA VAŠÍ PRÁCE NA HOME OFFICU ? (NOVÉ ÚKOLY S TÍM SPOJENÉ)



Obr. 30 Změna povahy práce na home office

Dle obrázku č. 30 uvedlo 75 % vedoucích pracovníků, čili 3 ze 4, že se povaha jejich práce na home office změnila. Jako důvody poté uváděli v zásadě pouze jiný druh komunikace s jejich týmem podřízených pracovníků.

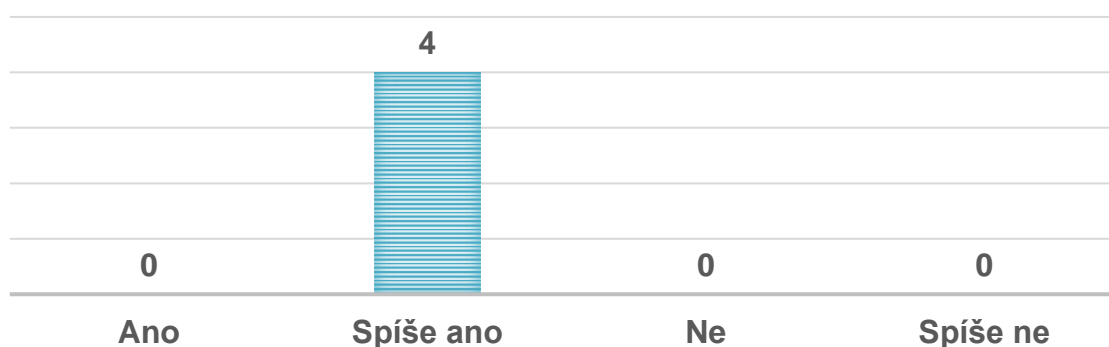
CÍTILI JSTE, ŽE JSOU VAŠI PODŘÍZENÍ PRACOVNÍCI VÝKONNĚJŠÍ NA HOME OFFICE?



Obr. 31 Výkon podřízených při práci na home office

Vedoucí pracovníci se, jak dokazuje obrázek č. 31, shodli, že výkon jejich podřízených pracovníků se při práci z domova nijak nezlepšil a zůstal nadále stejný, nebo horší. Přesně 50 % z dotazovaných tvrdí, že výkon jejich podřízených pracovníků dle jejich názoru není lepší při práci z domova v porovnání s prací v kanceláři. Druhá polovina dotazovaných tvrdí, že výkon jejich podřízených pracovníků spíše není lepší, nežli je.

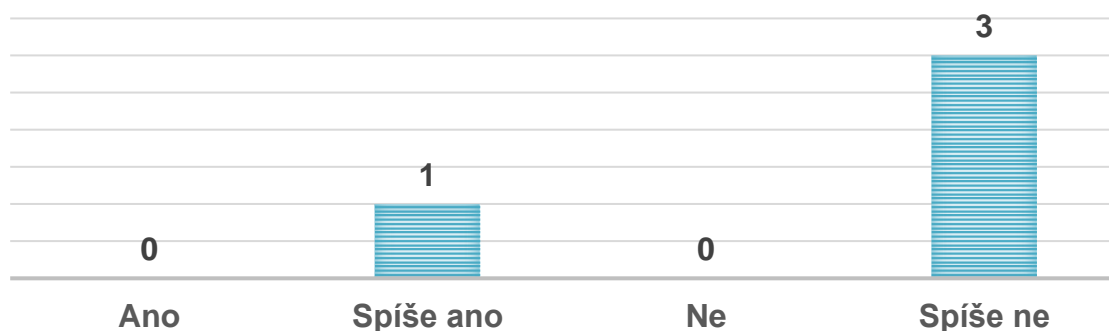
SOUHLASÍTE S TVRZENÍM, ŽE JSTE DOKÁZAL
DOBŘE MOTIVOVAT SVÉ PODŘÍZENÉ
PRACOVNÍKY PŘI PRÁCI Z DOMOVA?



Obr. 32 Motivace podřízených

Všichni 4 dotazovaní respondenti (100 % ze zkoumaného celku) se shodli, že spíše souhlasí, než nesouhlasí s tvrzením, že své podřízené pracovníky dokázali dobře motivovat i při práci z domova, jak dokazuje graf na obrázku č. 32.

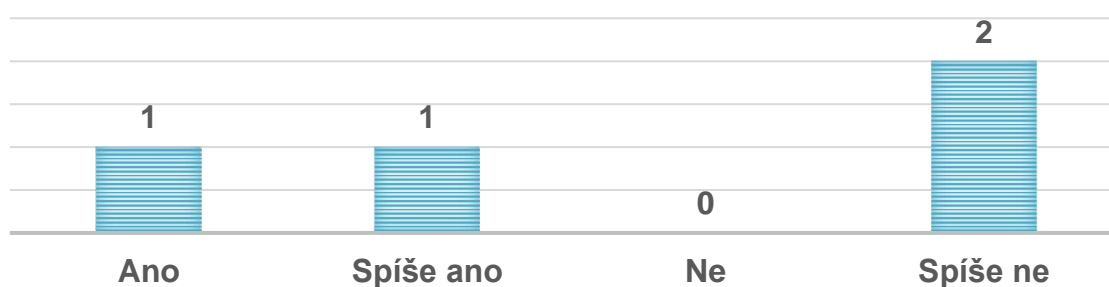
BYLA PRO VÁS ON-LINE KOMUNIKACE S
PODŘÍZENÝMI DOSTATEČNÁ?



Obr. 33 Komunikace s podřízenými

V 75 % odpovědí, což odpovídá 3 ze 4 dotazovaných respondentů, zhodnotili vedoucí pracovníci, na základě obrázku č. 33, komunikaci s podřízenými v on-line formě jako nedostatečnou. Pouze jeden z respondentů uvedl, že pro něj byla komunikace s jeho podřízenými pracovníky pomocí on-line platforem spíše dostatečná než nedostatečná.

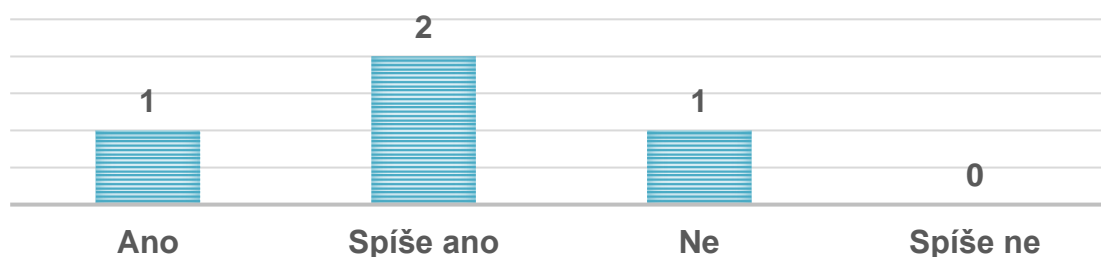
SOUHLASÍTE S TVRZENÍM, ŽE JSTE
 PODPOROVAL TÝMOVOU PRÁCI I PŘI PRÁCI V
 ON-LINE SVĚTĚ?



Obr. 34 Podpora týmové práce

Graf na obrázku č. 34 znázorňuje míru souhlasu vedoucích pracovníků s tvrzením, že podporovali týmovou práci i při práci z domova, tudíž v on-line světě. 2 ze 4 respondentů, čili přesná polovina, odpovídající 50 % z dotazovaných respondentů uvedla, že týmovou práci spíše nepodporovali, nežli ano. 1 respondent uvedl, že práci v týmech plně podporoval a další 1 respondent odpověděl, že s tvrzením, že týmovou práci podporoval i v online světě spíše souhlasí, než nesouhlasí.

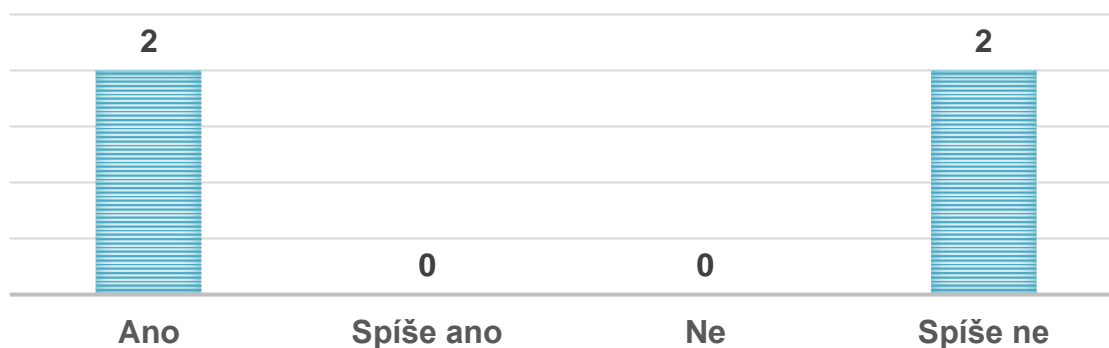
SOUHLASÍTE S TVRZENÍM, ŽE JSTE MĚL PŘI
 PRÁCI NAHOME OFFICU DOBŘE POD
 KONTROLOU PRÁCI SVÝCH PODŘÍZENÝCH?



Obr. 35 Kontrola práce podřízených

Jak vyplývá z grafu na obrázku č. 35, polovina z dotazovaných respondentů z řad vedoucích pracovníků zkoumaného oddělení uvedlo, že spíše souhlasí s tvrzením, že při práci na home officu měli dobře pod kontrolou práci svých podřízených pracovníků. 1 z respondentů odpověděl, že s tvrzením, že měl práci svých podřízených při práci na home office dobře pod kontrolou nesouhlasí a naopak další 1 respondent odpověděl, že s tím to tvrzením souhlasí plně.

BYLO PRO VÁS VZHLEDEM K PRACOVNÍMU
VYTÍŽENÍ A POVAZE ÚKOLŮ TĚŽŠÍ ODDĚLIT
PRÁCI A OSOBNÍ ŽIVOT?



Obr. 36 Work-life balance – vedoucí pracovník

Přesně polovina dotazovaných uvedla, viz obrázek č. 36, že pro ně bylo vzhledem k pracovnímu vytížení a povaze úkolů těžší oddělit soukromý a pracovní život při práci na home office. Work-life balancu je přitom v dnešní době přikládána stále větší důležitost

3.10 Rozhovor s vedoucím oddělení VID Ing. Janem Steyrerem, MBA

Rozhovor s vedoucím oddělení Rozvoje mezinárodního prodeje – VID, které spadá pod útvar VI – mezinárodní prodej.

„Jak dlouho pracujete ve vedoucí pozici ve firmě ŠKODA AUTO a.s.?“

„Asi 5, nebo 6 let, předtím jsem byl i např. v Rusku a v Bratislavě.“

„Vnímáte, že se postupem času přesunulo více kompetencí, povinností a úkolů, které byly dříve svěřeny a vykonávány HR odděleními, na Vás, vedoucí pracovníky? Jednak postupem času, a jednak nyní s možností práce na home office?“

„Ne... nevím, jestli to je tedy správná odpověď, ale řekl bych, že to penzum je v zásadě furt stejné, některé věci, tím, že se změnilly systémy, něco se zautomatizovalo, přešlo se z papírové formy na digitální formu, se zjednodušily. Což je super a pozitivní, na druhou stranu zase přibyly nové věci, které se před těmi 6 lety vůbec neřešily. Řeší se tady momentálně nějaké ženské kvóty, diverzita, mnohem více complains, a to jsou věci, které přišly nově. Takže něco ubylo, např. právě tou automatizací, ale něco se musí řešit nového. Co je velmi znát, tak i přes to, že jsme velmi organizovaná firma, tak některé věci jsou velmi zdlouhavé.“

„Jaký pro Vás byl začátek zavedení plošných home officů ve firmě ŠKODA AUTO a.s.? Bral jste to od začátku jako výzvu v pozitivním smyslu, např. že si vyzkoušíte vést Váš tým lidí kompletně on-line, nebo to ve Vás spíše vzbuzovalo obavy, zda tento model řízení vašich podřízených může fungovat? Do té doby home officy nebyly tak časté. Tuším, že to byla výsada jen pár manažerů a vedoucích pracovníků, ale pro zaměstnance, kteří pracují na pozicích plánovačů, specialistů produktu a na jiných pozicích tato možnost nebyla...“

„Já jsem to bral v podstatě s rezervou a v zásadě s obavou, což doufám mohu říct, protože to bylo vlastně vynuceno a nebylo to nic, na co by jsme se připravovali. Nebyly tady žádné možnosti to otestovat, stalo se to vlastně ze dne na den a museli jsme tak začít fungovat a žít. Já jsem takto vlastně začal fungovat už na tom

Slovensku, kde jsem zažil první vlnu pandemie, a kde jsem byl v pozici vedoucího marketingu, což byla vždy taková pozice, kde byly diskuze, kdy ti marketéři musí sedět spolu a musí pracovat spolu, ale ukázalo se poměrně rychle, že to vlastně i tak funguje velice dobře. Vlastně může být vše rychlejší a lepší. Dřív trvalo naplánovat termín hrozně dlouho, lidi neměli čas, a tak dále. Dnes dát nějaký meeting, Skype, je hrozně rychlé. Takže velmi rychle jsem pochopil, že je to vlastně dobrá cesta. Když se to potom dlouhodobě „jelo“ na ten full time home office, tak to samozřejmě má nějaké úskalí a není to 100 %“

„Myslíte si, že je home office vhodný pro všechny pozice na oddělení VI, nebo Vám to v některých případech přijde neefektivní? Samozřejmě pokud tedy budeme mluvit už o období, kdy home officys nejsou nařízené povinně bez možnosti vstupu do kanceláře, pokud to není nezbytně nutné a situace je např. jako nyní, kdy je práce na home officu povolena 2 dny v týdnu...“

Nevím, já si myslím, že opravdu téměř každou pozici lze vykonávat na home officu. Samozřejmě pokud se bavíme o nějaké administrativní části, kde člověk nemusí fyzicky něco vyrábět, něco překládat z krabice do krabice apod. Má to samozřejmě své limity ve smyslu, pokud máte např. na on-line konferenci 20 lidí, tak 20 lidí v té větší zasedačce jste schopna ještě nějak koordinovat a řídit. V tom on-line světě to vyžaduje především disciplínu těch daných lidí, která na začátku opravdu nebyla. Lidé se např. museli naučit nejen tuto sebedisciplínu mít, ale např. zmáčknout takové to tlačítko zvednuté ruky, že chtějí mít slovo, aby se nepřekřikovali... To je jedna z věcí, kterou беру jako negativum, že když je termín s více lidma, tak aktivní jsou zhruba 4 a zbytek tam je do počtu, což souvisí asi s určitou anonymitou, protože pokud jste v té zasedačce, tak nemůžete dělat jinou práci. Pokud jste na on-line meetingu, můžete si dovolit odběhnout a nevnímáte to. Ale stále to vnímám pozitivně. Dřív když jsme chtěli mít termín, hrozně dlouho to trvalo, než jsme se potkali v kanceláři a všichni měli čas, takhle si dáte patnácti minutový call do kalendáře v podstatě ze dne na den, což mi přijde jako skvělá věc.“

„Když trochu navážu na otázku z dotazníku, kde jsem se ptala, zda souhlasíte s tím, že jste své podřízené dostatečně motivoval... Co je vlastně v době full time home officů pro podřízené motivací? Liší to od běžných způsobů motivace?“

„Já asi mám výhodu, že jsem v nějakém týmu lidí, kde si lidé berou z velké části i motivaci sami ze sebe a není tu žádná metoda cukru a biče. Mají tu práci rádi a vědí, že tu něco vytváří, něco, co má nějakou hodnotu. Nevím, zda se to liší, spíš jde ale o to, aby lidé chápali, co je v tu dobu nutné nebo rozumné, a že home office není žádný trest. Na druhou stranu to není ani žádný benefit nebo dovolená. Já za sebe musím říct, že když začal home office tak jsem pracoval víc, než když jsem byl běžně v kanceláři. Těch termínů se najendou vyrojilo tolik, že odpadly ty tranféry a běžně si člověk plánoval alespoň půl hodinovou rezervu, aby někam přešel. To dnes není a termíny jedou jeden za druhým, což bych řekl, že je až možná náročnější. Doma navíc není klid samozřejmostí, ne každý má tak velký dům nebo byt, aby se mohl zavřít a mít ticho a prostor pro práci. Mám spoustu známých, kteří pracovali v kuchyni, neustále je někdo rušil, v nejhorším případě děti se svým home schoolingem. Ale ta motivace je si myslím v zásadě stále stejná a jsem ráda, že si home officu mohli všichni vyzkoušet.“

„Byl např. někdo, samozřejmě se neptám jmenovitě, kdo Vám z Vašich podřízených dal nějakou konstruktivní kritiku, či Vám něco vyčetl, co jste z jejich pohledu v době každodenních home officů dělal špatně dle jejich názoru? Nebo je naopak někdo, kdo Vás za to pochválil a dal Vám zpětnou vazbu v pozitivním slova smyslu?“

„Asi ani to, ani to. Vysloveně kritiku ne, protože minimálně na tom začátku to byla vyloženě vynucená věc. Možná teď je částečně kritizováno, že pokud to lze, požadujeme tu přítomnost v kanceláři od některých lidí, kterým vyhovuje ta práce z domova. Ale jak už jsem řekl, má to prostě své limity. Pokud sedíte s těmi lidmi za stolem, tak ty diskuse mají zase úplně jinou atmosféru a dynamiku. Jinak si myslím, že ti lidé to chápou, že šlo primárně o zdraví, takže se žádné kritiky nedopouštěli.“

„V současné době máme na oddělení povolené 2 dny home officu v týdnu, s výjimkou pondělí a pátku. Vyhovuje vám tento model? Proč je vlastně home office výrazně nedoporučen na tyto dva dny? Je to ovlivněno nedůvěrou ve Vaše podřízené?“

„Takto mi to asi připadá jako ideální. Já na to dnes koukám tak, že je to i spojené třeba s tím, kde ti lidé bydlí. Já strávím denně na cestě do práce 2 hodiny v autě, takže je fajn, když si ten čas alespoň jednou do týdne ušetřím. Ale jinak spíš preferuji kancelář, protože je tady ta interakce, ale když jednou do týdne si ušetřím ty dvě hodiny času, tak je to taky příjemný.“

My jsme se na tomhle jako šéfové dohodli z velké části proto, že v pondělí je drtivá většina důležitých porad, a to samé v pátek. Těch důvodů je ale víc. Např. i to, že je to ohraničení začátku a konce pracovního týdne, je logické tu v tyto dny být.“

„Lze dobře kontrolovat výkonnost Vašich pracovníků, pokud je buď Váš podřízený, Vy, nebo jste vy oba na home office?“

„Lze to vlastně kontrolovat úplně stejně jako při běžné práci v kanceláři, protože většina výstupů je nějaký e-mail, prezentace, a to vidím. Já si myslím, že ta výkonnost tímto není ovlivněna, jen při těch větších poradách jde trochu dolů. Když už se bavíme ale opravdu o té kontrole, tak ta není ovlivněna.“

4 Diskuze

Na základě hypotéz, které vzešly ze studie kanadské společnosti Colliers z roku 2020, byla zkoumána především spokojenost zaměstnanců útvaru VI s prací na home office, jejich předešlá zkušenost s tímto typem práce, zda práci z domova chtějí i nadále využívat i po skončení pandemie (před pandemií neměla možnost využívat práci z domova většina zaměstnanců zkoumaného útvaru ve firmě ŠKODA AUTO a.s.), jejich pracovní výkon, a to především to, zda se v době práce z domova zlepšil, a nakonec schopnost nastolení správné work-life balance. Součástí této kapitoly je také potvrzení či vyvrácení dvou předem stanovených výzkumných otázek, které byly v rámci tématu práce řešeny. Výzkumné otázky jsou oproti hypotézám mířeny především na způsob vedení a spokojenost s prací z domova vedoucích pracovníků.

4.1 První hypotéza – spokojenost zaměstnanců s prací z domova a zkušenost s tímto typem práce

První hypotéza konkrétně zní: zaměstnanci vybraného útvaru ve zkoumaném podniku, jsou s prací na home office spokojeni a chtějí možnost práce z domova využívat i po skončení pandemické situace ať hybridně, či po celý týden, i přes to, že s ní většina zaměstnanců útvaru před pandemií neměla zkušenost. V kanadské studii, ze které, jak již bylo zmíněno, tato hypotéza vyšla, bylo zjištěno, že 82 % respondentů má zájem o práci na home office i po skončení pandemické situace. Nejvíce respondentů bylo přikloněno 1-2 dnům na home office – až 49 %. 3-4 dny práce z domova bylo dle studie ideální pro 21 % dotazovaných. Více než 4 dny práce z domova uvedlo jako ideální počet dní 12 %. Pouze 18 % z dotazovaných uvedlo, že o home office nejeví dále zájem. Studie také uvádí, že většina respondentů před pandemickou situací ve světě neměla s tímto typem práce zkušenost. Ve studii bohužel není uvedené přesné číslo, tudíž pro účely práce bude brána většina jako výsledek vyšší, než polovina z daného zkoumaného celku.

Tato hypotéza se tedy potvrdila. Dle výsledků výzkumné části práce je 86 % zaměstnanců (mimo vedoucí pracovníky) zkoumaného útvaru VI s prací na home office spokojeno a až 98 % chce možnost práce z domova nadále využívat. Překvapivé je, že spokojeno je s prací z domova méně zaměstnanců než v součtu

těch, co chtějí home office nadále využívat, a to dle dotazníkového šetření ideálně 3-4 dny v týdnu – 50 % dotazovaných. Dle dotazníkového šetření nemělo 70 % zaměstnanců útvaru VI předešlou zkušenost s prací na home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s. První hypotéza byla tedy potvrzena jako pravdivá.

Na stejné otázky odpovídali v dotazníkovém šetření i vedoucí pracovníci. Pouze 50 % z dotazovaných vedoucích pracovníků uvedlo, že jim home office vyhovuje, ovšem až 75 % z dotazovaných má zájem i nadále home office využívat, a to nejlépe 1-2 dny v týdnu, neboť tuto možnost označilo 50 % dotazovaných vedoucích pracovníků jako ideální. Překvapivým výsledkem také je, že i většina vedoucích pracovníků neměla s prací na home office předešlou zkušenost (75 %).

Ideální počet dní práce na home office uvedl v rozhovoru Ing. Jan Steyrer, MBA, vedoucí oddělení VID, spadající pod útvar VI, 1-2 dny v týdnu. Vzhledem k momentální situaci ve světě a momentálním státním nařízením je zároveň 1 den, ovšem maximálně 2 dny v týdnu doporučenou hranicí. Toto se ovšem může v závislosti na situaci měnit. Také uvedl, že se vedoucí pracovníci útvaru VI dohodli na omezení možnosti home office v pondělí a v pátek. Jako důvod udává Jan Steyrer především to, že se koná v pátek a v pondělí většina důležitých porad, při kterých je vhodné se sejít osobně. Zároveň je to dle jeho názoru logické, aby byli zaměstnanci na oddělení přítomni tyto dva dny, jakožto dny, ohraničující pracovní dny v týdnu, jak ukazuje tabulka č. 3.

Tab. 3 První hypotéza

	Dotazník - zaměstnanci	Dotazník - vedoucí	Rozhovor s vedoucím VID	Colliers studie
Zájem o home office	98% respondentů má zájem	75% respondentů má zájem	Má nadále o HO zájem	82% respondentů má zájem
Ideální počet dní v týdnu na HO	3-4 dny	1-2 dny	1-2 dny	1-2 dny
Předchozí zkušenost s HO	Většina respondentů bez předchozí zkušenosti (70%)	Většina bez předchozí zkušenosti (75%)	Má zkušenost s HO již z práce ze zahraničí	Většina bez předchozí zkušenosti (není uvedeno přesné číslo)

4.2 Druhá hypotéza – výkon zaměstnanců

Druhá hypotéza byla stanovena následovně: pracovní výkon zaměstnanců zkoumaného útvaru se při práci na home office nijak výrazně nezlepšil/nelepší. Dle kanadské studie se 51 % dotazovaných shodlo, že se jejich výkon nijak nezlepšil a 23 % dotazovaných uvedlo, že se jejich výkon spíše zhoršil. Výsledky dotazníkového šetření pro účely této práce ovšem ukazují, že na zkoumaném oddělení se až 64 % zaměstnanců (mimo vedoucí pracovníky) cítí výkonnější při práci z domova, než v kanceláři. Tato hypotéza byla tedy zamítnuta a jako pravdivá se neukázala.

Vedoucím pracovníkům byla v dotazníku položena otázka, zda si myslí, že se výkon jejich podřízených pracovníků při práci na home office zlepšil, či zlepšuje. 100 % z dotazovaných vedoucích pracovníků uvedlo, že se na základě jejich názoru výkon jejich podřízených pracovníků nijak nezlepšil/nelepší a jsou tedy výkonnější při práci z prostorů kanceláře.

Ing. Janem Steyrerem, MBA v rozhovoru zmiňuje, že při práci na home office lze na druhou stranu kontrolovat výkon jeho podřízených snadno, i přes fakt, že se jejich výkon nezlepšil/nelepší oproti běžné práci z kanceláře, úkoly, které jeho podřízení vytváří a plní, mají vždy výstup v podobě prezentace, tabulky, či e-mailu. Výsledek tedy sám vidí a má možnost zkontrolovat.

Zároveň také uvádí, že výkony na on-line poradách, a to především těch, kterých se účastní větší počet účastníků, vzhledem k větší anonymitě upadá. Aktivně se pak tedy zapojuje pouze malé procento počtu účastníků, viz tabulka č. 4. Výkony prý také souvisí s nutnou sebedisciplínou, kterou se dle jeho slov muselo mnoho zaměstnanců naučit.

Tab. 4 Druhá hypotéza

	Dotazník - zaměstnanci	Dotazník - vedoucí	Rozhovor s vedoucím VID	Colliers studie
Zlepšení výkonu zaměstnanců VI(mimo vedoucí pracovníky)	64% respondentů cítí, že se jejich výkon zlepšil	100% vedoucí uvádí, že nedošlo ke zlepšení výkonu jejich podřízených	Úkolově u jeho podřízených výkon neovlivněn, horší při poradách	51% respondentů cítí, že se jejich výkon nezměnil, a tedy ani nezlepšil

4.3 Třetí hypotéza – work-life balance

Třetí stanovená hypotéza říká: Vytvoření tzv. work-life balance je pro zaměstnance, pracující na home office, ať už částečně či trvale, snadnější, než při práci v kanceláři. Ze studie, ze které byla hypotéza odvozena, je možné zjistit, že až 63 % respondentů uvedlo, že se rovnováha jejich pracovního a osobního života zlepšila od doby, co pracují na home office. Výsledky dotazníkového šetření ovšem i tuto hypotézu zamítají. Lepší vyvážení pracovního a soukromého života pociťuje pouze 50 % respondentů, což není ani více, než polovina z dotazovaných.

Výsledky dotazníku pro vedoucí pracovníky uvádí v podstatě stejné výsledky – 50 % vedoucích pracovníků uvedlo, že pro ně vyvážit osobní a pracovní život bylo lepší. Druhá polovina s tímto tvrzením nesouhlasí a nastolit vhodný work-life balance se v jejich případě ukázalo jako těžší, než při práci v kanceláři, jak ukazuje tabulka č. 5.

V rozhovoru Ing. Jan Steyrer, MBA uvádí, že při práci na home office pracoval často déle a intenzivněji, než v kanceláři.

Tab. 5 Třetí hypotéza

	Dotazník - zaměstnanci	Dotazník - vedoucí	Rozhovor s vedoucím VID	Colliers studie
Lepší work-life balance	Lepší work-life balance u 50 % respondentů	Lepší work-life balance u 50 % respondentů	Horší work-life balance - více termínů a déle času na práci	Lepší work-life balance u 63 % respondentů

4.4 Souhrn výsledků hypotéz

Výsledky stanovených hypotéz se v některých případech značně odlišují od výsledku studie, ze kterých hypotézy vznikly. Některé z hypotéz byly potvrzeny – např. zájem zaměstnanců o možnost práce z domova. Na druhé straně některé hypotézy potvrzeny nebyly. Např. hypotéza tvrdící, že výkon zaměstnanců se při práci z domova nijak nezlepšil. Dle dotazníkového šetření na námi vybraném útvaru ve firmě ŠKODA AUTO a.s., uvádí 64 % respondentů, že se jejich výkon na home office zlepšil. Důvodem může být na základě provedeného rozhovoru to, že zaměstnanci útvaru (či minimálně oddělení VID) mají velmi dobrou vnitřní motivaci, a proto je i v jejich zájmu, aby dosahovali nejlepších možných výsledků. Vliv na výsledky má také firma, jejíž součástí zaměstnanci jsou, firemní kultura, spokojenost zaměstnanců s platem, pracovními podmínkami a další podobné faktory mohou ovlivňovat postoje a přístupy zaměstnanců k práci. S ohledem na dotazníkové šetření lze říci, že zaměstnanci se ve většině případů ztotožňují s přístupy firmy, což může částečně reflektovat spokojenost s firmou ŠKODA AUTO a.s. jako zaměstnavatelem. V kanadské studii firmy Colliers ovšem nebylo definováno, o jaké firmy se jedná, či zda jsou zaměstnanci se svým zaměstnavatelem spokojeni. Ve studii nebyla zohledněna ani míra vnitřní motivace zaměstnanců, či motivace celková. Toto ovšem nejsou důvody založené na podrobném zkoumání, pro přesné zjištění příčin by bylo nutné zahájit další zkoumání.

Rovněž třetí hypotéza, řešící vhodnou bilanci mezi soukromým a pracovním životem, jež byla stanovena v rámci výsledků kanadské studie, nebyla potvrzena. Příčinou můžou být kulturní odlišnosti, pracovní podmínky, či typ práce. V porovnávané studii byli zkoumáni respondenti napříč kancelářskými pozicemi.

Každá z pozic mohla mít ovšem jinou pracovní náplň. Studie kanadské firmy proběhla ve 25 zemích, proto mohou být výsledky ovlivněny právě kulturními rozdíly a pracovními podmínkami v daných zemích. Tato tvrzení ovšem rovněž nejsou již součástí výzkumné části práce a nejsou založena na podrobném zkoumání.

4.5 První výzkumná otázka – spokojenost s prací z domova

Zkoumány byly také dvě výzkumné otázky. První výzkumná otázka, kterou si tato práce kladla za cíl dokázat zněla: Vedoucí pracovníci nemají o home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s. nadále zájem.

Tato výzkumná otázka nebyla dokázána jako pravdivá. Jak již bylo zmíněno, Pouze 50 % z dotazovaných vedoucích pracovníků uvedlo, že jim home office vyhovuje, ovšem až 75 % z dotazovaných má zájem i nadále home office využívat, a to nejlépe 1-2 dny v týdnu.

Tab. 6 První výzkumná otázka

	Dotazník - vedoucí	Rozhovor s vedoucím VID
Zájem o home office	75 % respondentů má zájem	Má nadále o HO zájem

4.6 Druhá výzkumná otázka - motivace

Druhá výzkumná otázka zkoumala závislost home office na schopnostech vedoucích pracovníků motivovat zaměstnance. Přesná definice zní: Vedoucí pracovníci mají z home office problém své podřízené dostatečně motivovat. Ani tato výzkumná otázka se neukázala jako pravdivá. 66 % respondentů ze skupiny dotazovaných v rámci zaměstnanců útvaru (mimo vedoucích pracovníků) zhodnotilo motivační schopnosti svého vedoucího jako dobré, což je více než polovina. Sami vedoucí pracovníci poté všichni uvedli (100 %), že s tvrzením, že své podřízené pracovníky dokázali/dokáží dobře motivovat při práci z domova spíše souhlasí, než nesouhlasí, jak ukazuje tabulka č. 7.

V rozhovoru bylo zjištěno, že způsob motivace pracovníku se při práci v kanceláři a na home office nemění, a že konkrétně Jan Steyrer má na oddělení takové lidi, kteří si berou motivaci i sami ze sebe a svých výkonů, tudíž je motivovat sám ani v tak velké míře nemusí, motivování jsou dostatečně z vlastní iniciativy, čímž se výzkumná otázka znovu vyvrací.

Tab. 7 Druhá výzkumná otázka

	Dotazník - zaměstnanci	Dotazník - vedoucí	Rozhovor s vedoucím VID
Motivace podřízených pracovníků	66% respondentů se svým vedoucím cítí být dobře motivován	100% dotazovaných vedoucích uvádí, že motivovali své pracovníky dobře	Podřízení vedoucího VID si berou částečně motivaci sami ze sebe, proto jsou dle něj dobře motivováni i na HO

4.7 Další zjištění

Mimo zkoumaných hypotéz a výzkumných otázek bylo zjištěno několik dalších zajímavých výsledků a zjištění, které vzešly buď z dotazníků pro vedoucí pracovníky, dotazníku pro zaměstnance, či z rozhoru s vedoucím pracovníkem oddělení VID.

4.7.1 Protipandemická situace ve firmě ŠKODA AUTO a.s.

48 % dotazovaných ze zkoumaného vzorku zaměstnanců útvaru VI (mimo vedoucích pozic) uvedlo, že vnímá postoj firmy jako správný. 23 dotazovaných (46 %) vnímá přístup firmy jako spíše správný, než špatný. Pouze 3 z oslovených 50 respondentů s přístupem firmy buď zcela nesouhlasí, nebo spíše nesouhlasí, než souhlasí. Zároveň celkem 46 dotazovaných (92 %) odpovědělo, že s tvrzením, že jim byla jasně vysvětlena všechna interní protipandemická nařízení buď plně souhlasí, nebo spíše souhlasí, než nesouhlasí.

Vedoucí pracovníci zkoumaného útvaru buď s kroky, podniknutými firmou ŠKODA AUTO a.s. zcela souhlasí, nebo spíše souhlasí, než nesouhlasí. Zároveň se všichni

vedoucí pracovníci shodují v tom, že jim všechna interní pravidla a nařízení byla dobře vysvětlena.

4.7.2 Největší benefity práce z domova

Z dotazníkového šetření také vyplývá, že zaměstnanci útvaru VI vnímají jako největší benefit práce z domova šetření financí, které jsou při práci v kanceláři vynaloženy na dojíždění. Omazením dojíždění zároveň šetří čas. Toto uvedlo jako hlavní benefit v otevřené otázce dotazníkového šetření celkem 42 % dotazovaných. Dalších 36 % respondentů zmínilo větší flexibilitu. 18 % z dotazovaných vidí jako výhodu pohodlnější domácí prostředí. Další uvedené důvody byly: více času sám/sama na sebe a rodinu, šetrnost k životnímu prostředí, díky omezení dojíždění a ochrana zdraví.

Vedoucí pracovníci spatřují hlavní výhody opět v ušetřených financích a času, které jsou při práci v kanceláři věnovány na dojíždění, což v rozhovoru zmiňuje i vedoucí pracovník oddělení VID. Dalším uvedeným benefitem byla káva z domácího kávovaru a flexibilita. V rozhovoru poté Ing. Jan Steyrer, MBA také zmiňuje jednoduchost organizace on-line meetingů.

4.7.3 Největší záporny práce z domova

Pro zaměstnance je dle dotazníkového šetření největším negativem izolace od kolektivu, tuto odpověď uvedlo v součtu 80 % respondentů. Vybavení kanceláře postrádalo 30 % z dotazovaných. Rušivé prostředí hodnotí negativně 14 % respondentů. Další uváděné důvody byly: Špatné připojení k internetu, či na Pulse Secure, horší work-life balance, komplikovanější komunikace, nedůvěra vedoucích pracovníků v jejich schopnosti a zodpovědnému přístupu, více povinností. Někteří z dotazovaných také uvedli, že jako negativum nebrali vůbec nic.

Vedoucím pracovníkům chyběl taktéž kontakt s kolegy a s jejich podřízenými, jak uvedlo 75 % respondentů. Dále v této otevřené otázce uvedli menší efektivnost meetingů, jak uvádí v rozhovoru též Ing. Jan Steyrer, MBA a rozptylující prostředí (taktéž na základě dotazníkového šetření i rozhovoru).

V tomto případě se výsledky téměř shodují se studií Colliers, na základě které bylo zjištěno, že kooperace s kolgy chyběla 60 % respondentů. Celkový kontakt s nimi chyběl 50 % respondentů a konverzace s kolegy o tématech mimo práci uvedlo 40 % dotazovaných.

4.7.4 Týmová práce a kontakt s týmem

Dle výsledků studie Colliers, 76 % respondentů, dotazovaných v rámci studie, uvedlo, že se cítili ve spojení se svým týmem a týmová práce byla podporována. Studie zároveň prokázala, že respondenti, u kterých je podporována týmová práce, a kteří se pravidelně účastní online meetingů, je nárůst pocitu, že jsou se svým týmem v dobrém spojení, vyšší o 10 % než u těch, kteří se jich pravidelně nezúčastňují.

V dotazníku pro zaměstnance bylo zjištěno, že 88 % z dotazovaných zaměstnanců útvaru VI je s mírou motivace svého pracovníka spokojena.

V dotazníkovém šetření, které bylo určeno vedoucím pracovníkům, 2 ze 4 respondentů, čili přesně polovina, odpovídající 50% z dotazovaných respondentů uvedla, že týmovou práci spíše nepodporovali.

4.7.5 Komunikace

Na základě studie, která byla výchozí pro stanovení hlavních hypotéz, se kterou jsou výsledky dotazníků a rozhovoru porovnávány, bylo vyvozeno, že až 20 % respondentů dotazovaných v této studii, při práci na home office postrádá snadnější přístup a komunikaci se svým nadřízeným pracovníkem.

66 % respondentů dotazníkového šetření pro zaměstnance útvaru VI uvedlo, že dle jejich názoru nemá práce z domova vliv na komunikaci s jejich nadřízenými, čili nezhoršila se.

Vedoucí pracovníci taktéž uvedli, že v 75 % cítí komunikaci se svými podřízenými jako dostatečnou.

4.7.6 Změna povahy práce či nové úkoly

75 % vedoucích pracovníků, čili 3 ze 4, uvedlo, že se povaha jejich práce na home office změnila. Jako důvody poté uváděli v zásadě pouze jiný druh komunikace s jejich týmem podřízených pracovníků

V rozhovoru Ing. Jan Steyrer, MBA poté vysvětlil všeobecný rozvoj nových úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů během let, včetně doby zavedení povinné práce z domova. Řekl, že penzum je v zásadě stejné, jen se mění systémy, probíhá proces stále větší automatizace, převádějí se dokumenty z papírové formy do digitální a tím pádem se vše zjednodušuje. Na druhé straně se momentálně řeší např. ženské kvóty, diverzita a další věci, které před několika lety nebyly zohledňovány do tak značné míry.

4.7.7 Kontrola zaměstnanců

polovina z dotazovaných respondentů z řad vedoucích pracovníků zkoumaného útvaru uvedlo, že spíše souhlasí s tvrzením, že při práci na home officu měli dobře pod kontrolou práci svých podřízených pracovníků.

Ing. Jan Steyrer, MBA uvedl, že díky typům výstupům úkolů, které jeho podřízení plní, kontrola nad jejich prací nebyla přechodem, ani částečným přechodem na home office ovlivněna.

5 Shrnutí výsledků a návrh na optimalizaci

Tato kapitola obsahuje stručné shrnutí výsledku dotazníkového šetření a rozhovoru. Zároveň obsahuje i návrh na zlepšení v řešené problematice využívání možnosti home office na zkoumaném útvaru ve firmě ŠKODA AUTO a.s.

5.1 Shrnutí výsledků

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců i vedoucích pracovníků hodnotí reakci firmy ŠKODA AUTO a.s. jako adekvátní dané situaci (do této reakce na pandemickou situaci spadá právě i řešené téma práce z domova, které bylo firmou nařízené v případech, kdy to bylo možné). Zaměstnanci i vedoucí pracovníci se rovněž shodují, že jim všechna interní nařízení, která vznikla v souvislosti s celosvětovou pandemií Covid-19 byla jasně vysvětlena.

O další možnosti využívat home office jeví zájem většina zaměstnanců i vedoucích pracovníků a to i přes fakt, že s tímto typem práce neměla většina z nich předchozí zkušenost. Ideální počet dní práce z domova se ovšem v souvislosti na pozici mění. Zatím co vedoucí pracovníci mají zájem využívat práce z domova 1-2 dny v týdnu, zaměstnanci zkoumaného útvaru (mimo vedoucích pracovníků) jeví zájem o možnost využití home office 3-4 dny v týdnu. Největší výhodu spatřili zaměstnanci zkoumaného oddělení i vedoucí pracovníci především v ušetřených financích za dojíždění. Největší nevýhodou je pak dle zaměstnanců i vedoucích pracovníků izolace od kolektivu. Výkony zaměstnanců se dle jejich názoru při práci na home office zlepšily i přes to, že vedoucí pracovníci se shodli, že se z jejich pohledu výkony jejich podřízených pracovníků nijak nezlepšily. Zaměstnanci oddělení se cítili dostatečně motivováni. Týmová práce na zkoumaném útvaru také fungovala a i komunikaci vnímají podřízení i při práci z domova jako dostačující. Způsob vedení (řízení lidských zdrojů) vedoucími pracovníky zkoumaného útvaru lze hodnotit s přihlédnutím na to, že je to první zkušenost jejich podřízených pracovníků s prací z domova a ve většině případů i první zkušenost jich samotných, jako víceméně úspěšné.

5.2 Návrh na optimalizaci

Zaměstnanci útvaru VI navrhli několik změn. Určité nedostatky jsou patrné i díky dotazníkovému šetření či rozhovoru.

Rozhodnutí vedoucích pracovníků o vhodnosti home office na 1-2 dny je dle jejich argumentů zcela adekvátní. Omezení rozložení těchto dvou dní do pracovního týdne s výjimkou pondělí a pátku ovšem dle dotazníkového šetření budí u zaměstnanců pocit nedůvěry v jejich schopnosti a svědomitost.

Vedoucí pracovníci by měli také více důvěřovat výkonu svých podřízených, který se dle jejich názoru (podřízených pracovníků) zlepšil. Vedoucí pracovníci ovšem uvedli, že jimi podávaný výkon není lepší. Již zmíněná důvěra vedoucích by mohla být také nástrojem k lepší motivaci zaměstnanců, ačkoli na daném oddělení problém s motivací není a motivace, i přes to, že se zdá vztah mezi ní a výkonem zřejmá, není jediným klíčem k výkonnosti pracovníků (Hováthová, 2016). Ani týmová práce na tomto útvaru není problémem, dle výsledku výzkumu. I přes to se v otevřené otázce, jak by šla zlepšit interakce mezi podřízenými a vedoucími pracovníky, velmi často objevovala totožná odpověď – více teamových meetingů. Tuto odpověď uvedlo téměř 76 % zaměstnanců zkoumaného útvaru.

Závěr

Cílem této práce bylo především získat odpovědi na stanovené hypotézy a výzkumné otázky, které se týkaly spokojenosti zaměstnanců útvaru VI – Mezinárodní prodej, ve firmě ŠKODA AUTO a.s., a jejich vedoucích pracovníků s prací na home office. Výzkumné otázky a hypotézy řešily také výkon zaměstnanců, kontrolu zaměstnanců, komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem, týmovou práci na oddělení, nastavení správné work-life balance, či návrhy na zlepšení fungování útvaru v režimu home office. Přejdem na práci na dálku (nejprve home-based working, později hybridní práci) vznikl na zkoumaném útvaru v podstatě nový model řízení lidských zdrojů.

Díky rozhovoru a dotazníkovému šetření ve dvou verzích – pro vedoucí pracovníky útvaru a pro zaměstnance útvaru mimo vedoucí pracovníky, byly všechny stanovené hypotézy i výzkumné otázky zodpovězeny a na základě výsledků z dotazníkového šetření a rozhovoru vyvráceny, či potvrzeny jako pravdivé.

Hypotézy byly vytvořeny na základě kanadské studie firmy Colliers, která byla vytvořena v roce 2020. Výsledky dotazníků a rozhovorů byly s touto studií poté porovnány.

Cílem bylo také vytvořit konstruktivní zpětnou vazbu pro vedoucí pracovníky zkoumaného útvaru a umožnění prostoru zaměstnanců VI pro anonymní vyjádření jejich názoru na způsob vedení jich samotných vedoucími pracovníky útvaru. Díky anonymním dotazníkům zaměstnanci tento prostor dostali a výsledky budou předány vedoucím pracovníkům, aby mohly splnit svůj účel.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247- 5258-7.

BARTÁK, Jan. *Řídit nebo vést*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-34-9.

BOOGAARD, JanJaap a MOLLER Sven. *Work from home survey results* [online]. 2020 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.colliers.com/en-ua/research/work-from-home-survey-result>

HEIKENWÄLDER, Jakub. *Metodika implementace práce na dálku* [online]. 2014 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: https://www.trebiczije.cz/data_2/soubory/45.pdf

HLAVÁČKOVÁ, Jitka. *Home office jako forma flexibilního zaměstnávání* [online]. 2014 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/home-office-jako-forma-flexibilniho-zamestnavani/>

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KROUPA, Aleš, Renata KYZLINKOVÁ a Soňa VEVERKOVÁ. *Nové formy zaměstnávání* [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: https://www.spcr.cz/files/cz/media/Prirucka_pro_zamestnancefinal.pdf

Slepá mapa ČR [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <http://www.mapaceskerepubliky.cz/slepa-mapa-cr>

STUDENÝ. *Jak COVID-19 změnil organizaci práce, aneb jak řídit svůj tým „na dálku“?* [online]. 2020 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <http://www.mapaceskerepubliky.cz/slepa-mapa-cr>

ŠKODA AUTO A.S. *Historie ŠKODA AUTO a.s.* [online]. ŠKODA AUTO, 2021 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>

VALENTOVÁ, Klára. *Portál Články Práce z domova – výhody a nevýhody, plánované změny Práce z domova – výhody a nevýhody, plánované změny* [online]. 2017 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/prace-z-domova-vyhody-a-nevyhody-planovane-zmeny>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma řízení lidských zdrojů	10
Obr. 2 Rozdělení mobilní práce	20
Obr. 3 Zájem o home office na základě studie Colliers	24
Obr. 4 Pocit týmové sounáležitosti, týmová práce	25
Obr. 5 Balanc pracovního a soukromého života	26
Obr. 6 Mapa působnosti ŠKODA AUTO a.s. – Mladá Boleslav, Vrchlabí a Kvasiny 29	
Obr. 7 Organizační struktura útvaru VI	30
Obr. 8 Názor na reakci firmy ŠKODA AUTO a.s. na pandemickou situaci - zaměstnanec	32
Obr. 9 interní protipandemická nařízení – zaměstnanec	33
Obr. 10 Zkušenost s prací na home office před pandemií - zaměstnanec	33
Obr. 11 Spokojenost s prací z domova – zaměstnanec	34
Obr. 12 Zájem o home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s. na útvaru VI - zaměstnanec	34
35	
Obr. 13 – Ideální počet dní práce na home office dle zaměstnanců útvaru VI	35
Obr. 14 Benefity práce z domova - zaměstnanec	36
Obr. 15 Nevýhody práce z domova – zaměstnanec	37
Obr. 16 Výkon při práci z domova – zaměstnanec	38
Obr. 17 Týmová práce na home office - zaměstnanec	38
Obr. 18 Komunikace s nadřízeným pracovníkem	39
39	
Obr. 19 Motivace - zaměstnanec	39

Obr. 20 Work – life balance - zaměstnanec	40
Obr. 21 Návrhy na zlepšení – zaměstnanec	40
41	
Obr. 22 Názor na reakci firmy ŠKODA AUTO a.s. na pandemickou situaci – vedoucí	
41	
Obr. 23 Interní protipandemická nařízení – vedoucí.....	42
42	
Obr. 24 Zkušenost s prací na home office před pandemií – vedoucí pracovník ...	42
Obr. 25 Spokojenost s prací z domova – vedoucí pracovník	43
Obr. 26 Benefity práce z domova – vedoucí pracovník	44
Obr. 27 Nevýhody práce z domova – vedoucí pracovník	44
Obr. 28 Zájem o home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s. na útvaru VI – vedoucí pracovník.....	45
Obr. 29 – Ideální počet dní práce na home office dle zaměstnanců útvaru VI	45
46	
Obr. 30 Změna povahy práce na home office	46
Obr. 31 Výkon podřízených při práci na home office.....	46
Obr. 32 Motivace podřízených.....	47
Obr. 33 Komunikace s podřízenými	47
Obr. 34 Podpora týmové práce	48
Obr. 35 Kontrola práce podřízených.....	48
49	
Obr. 36 Work-life balance – vedoucí pracovník.....	49

Seznam tabulek

Tab. 1 Výhody a nevýhody práce z domova – zaměstnanec	22
Tab. 2 Výhody a nevýhody práce z domova – zaměstnavatel	23

Tab. 3 První hypotéza	55
Tab. 4 Druhá hypotéza.....	57
Tab. 5 Třetí hypotéza	58
Tab. 6 První výzkumná otázka	59
Tab. 7 Druhá výzkumná otázka.....	60

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance (mimo vedoucí pracovníky).....	73
Příloha 2 Dotazník pro vedoucí pracovníky	76
Příloha 3 Questionnaire.....	79

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance (mimo vedoucí pracovníky)

Zareagovala firma ŠKODA AUTO a.s. dle Vašeho názoru dobře na pandemickou situaci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Byla Vám jasně vysvětlena všechna interní protipandemická nařízení ve firmě ŠKODA AUTO a.s.?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Máte zkušenost s prací na home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s. před vznikem pandemie?

- a) Ano
- b) Ne

Vyhovuje Vám práce z domova?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Máte nadále zájem o home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s i po skončení pandemie?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Pokud ano, kolik dní v týdnu máte zájem home office mít?

- Vlastní text

Co Vám na práci z domova nejvíce vyhovovalo?

- Vlastní text

Co Vám naopak nejvíce nevyhovovalo?

- Vlastní text

Cítili jste, že jste výkonnější na home office, než při práci v kanceláři?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Byla Vaším vedoucím pracovníkem podporována týmová práce i při práci v on-line světě?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Je pro Vás na home office komunikace s vedoucími pracovníky obtížnější?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Dokázal Vás při práci z domova Váš vedoucí pracovník dostatečně motivovat?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Bylo pro Vás vzhledem k pracovnímu vytížení a povaze úkolů na home office těžší oddělit práci a osobní život?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Jakým způsobem lze podle Vás při práci z domova zlepšit interakci mezi Vaším přímým nadřízeným a Vámi?

- Vlastní text

Příloha 2 Dotazník pro vedoucí pracovníky

Zareagovala firma ŠKODA AUTO a.s. dle Vašeho názoru dobře na pandemickou situaci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Byla Vám jasně vysvětlena všechna interní protipandemická nařízení ve firmě ŠKODA AUTO a.s.?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Máte zkušenost s prací na home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s. před vznikem pandemie?

- a) Ano
- b) Ne

Vyhovuje Vám práce z domova?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Máte nadále zájem o home office ve firmě ŠKODA AUTO a.s i po skončení pandemie?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Pokud ano, kolik dní v týdnu máte zájem home office mít?

- Vlastní text

Co Vám na práci z domova nejvíce vyhovovalo?

- Vlastní text

Co Vám naopak nejvíce nevyhovovalo?

- Vlastní text

Cítili jste, že jsou vaši podřízení pracovníci výkonnější na home office?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Souhlasíte s tvrzením, že jste podporoval týmovou práci i při práci v on-line světě?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Byla pro Vás on-line komunikace s podřízenými dostatečná?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Souhlasíte s tvrzením, že jste dokázal dobře motivovat své podřízené pracovníky při práci z domova?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

souhlasíte s tvrzením, že jste měl při práci na home officu dobře pod kontrolou práci svých podřízených?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Změnila se nějak výrazně povaha vaší práce na home officu ? (nové úkoly s tím spojené)

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

+ vlastní text

Bylo pro Vás vzhledem k pracovnímu vytížení a povaze úkolů na home office těžší oddělit práci a osobní život?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Příloha 3 Questionnaire

Do you think that Škoda Auto a.s. reacted adequately to the pandemic situation?

- a) Rather yes
- b) Yes
- c) No
- d) Rather no

Did ŠKODA AUTO a.s. introduce all restrictions clearly to you?

- a) Rather yes
- b) Yes
- c) No
- d) Rather no

Have you had experience with working home office before pandemic situation?

- e) Yes
- f) No

Does the home office suite you well?

- a) Rather yes
- b) Yes
- c) No
- d) Rather no

What is the best thing that you like about working from home?

- Own text

What do you not like about working from home?

- Own text

Would you like to continue working home office after the end of the pandemic?

- a) Rather yes
- b) Yes
- c) No
- d) Rather no

If yes, how many days during the week?

- Own text

Do you feel that you had a better performance during home office?

- a) Rather yes
- b) Yes
- c) No
- d) Rather no

Did you feel well motivated by your boss during home office?

- a) Rather yes
- b) Yes
- c) No
- d) Rather no

Was the communication with your boss during your home office more difficult for you?

- a) Rather yes
- b) Yes
- c) No
- d) Rather no

Did your boss support team work in the on-line world as well?

- a) Rather yes
- b) Yes
- c) No
- d) Rather no

In your opinion, In what way is it possible to improve the interaction between you and your boss during home office?

- Own text

During home office - did you find it difficult to separate your work and personal life?

- a) Rather yes
- b) Yes
- c) No
- d) Rather no

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Veronika Šnebergová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Vliv transformace moderní doby v oblasti řízení lidských zdrojů		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Tibor A. Brečka, LL.M., MBA		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	84		
POČET OBRÁZKŮ	36		
POČET TABULEK	7		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Zjištění spokojenosti zaměstnanců a nadřízených pracovníků vzhledem k transformaci moderní doby v oblasti ŘLZ a Covidu-19, pomocí dotazníků pro vedoucí a kancelářské pracovníky na prodejním oddělení ve firmě Škoda Auto a.s. a rozhovoru s vedoucím. Poté vyhodnocení rozhovorů i dotazníků a spokojenosti zaměstnanců i vedoucích pracovníků, problémů, či nedostatků a návrhy na změny v praxi.</p>		

KLÍČOVÁ SLOVA	Home office, řízení lidských zdrojů, práce na dálku

ANNOTATION

AUTHOR	Veronika Šnebergová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	The impact of transformation of the modern times in the field of human resources		
SUPERVISOR	Mgr. Tibor A. Brečka, LL.M., MBA		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	84		
NUMBER OF PICTURES	36		
NUMBER OF TABLES	7		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	The impact of transformation of the modern times in the field of human resources, especially because of Covid – 19.		

KEY WORDS	Home office, human resources, human resources management