

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vliv pandemie Covid-19 na systém řízení a vedení zaměstnanců v oboru financí a účetnictví

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

červen/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Eliška Hlavničková /PEMMA01

JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29.4.2022, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení, rychlé jednání a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Dále bych také chtěla poděkovat rodině za podporu při studiu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je zjistit, jak vliv koronavirové krize ovlivnil řízení zaměstnanců a motivaci k vykonané práci ve finančním a účetním sektoru. Hlavním cílem diplomové práce jsou formulace doporučení v oblasti řízení a motivace zaměstnanců po pandemii, kterými by se manažeři měli řídit, aby byla zachována prosperita společnosti.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část této práce byla vypracována na základě literární rešerše s využitím relevantních českých i zahraničních zdrojů. Výzkumnými metodami této práce jsou dvě hlavní, kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní zjišťování bylo provedeno pomocí dotazníkového šetření rozeslaného do vybraných společností. Pro kvalitativní metodu bylo využito polostrukturovaných rozhovorů manažerů společností, kde probíhalo dotazníkové šetření. Dotazníků bylo vyhodnoceno 102, rozhovorů s manažery společností bylo 7.

Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem práce jsou doporučení manažerům, která vycházejí z vedeného výzkumu u daných společností. Na základě vyhodnocení dat a pohovorů s manažery byly doporučeny návrhy na vedení zaměstnanců po pandemii Covid-19. Cílem bylo vyhodnotit preference zaměstnanců, které jsou reflektovány v doporučení, tak aby byla zachována prosperita společnosti. Výsledky výzkumu jsou vyobrazeny v grafickém zobrazení a dále také doplněny o tabulky relativní a kumulativní četnosti.

3. Závěry a doporučení:

Na základě vyhodnocení výsledků vzešlo několik doporučení i nedoporučení, kterými by se manažeři společností měli řídit. Vzhledem k nečekané pandemii Covid-19 vyvstalo hned několik změn, kterým manažeři musí čelit. Návrhů a doporučení je sedm a jsou uzpůsobeny na více oblastí řízení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Covid-19, Řízení lidských zdrojů, finanční a účetní sektor, změna péče o zaměstnance, vliv pandemie

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this work is to find out how the impact of the coronavirus crisis has affected employee management and motivation to work within the financial and accounting sectors. The main goal of this thesis is to formulate recommendations in the field of management and the motivation of employees after the pandemic, which managers should follow in order to maintain the prosperity of the company.

2. Research methods:

The theoretical part of this work was developed on the basis of a literature search using relevant Czech and foreign sources. The research methods of this work are two main, quantitative and qualitative. The quantitative survey was carried out using a questionnaire survey sent to the selected companies. Semi-structured interviews of company managers were used for the qualitative method, where a questionnaire survey was conducted. 102 questionnaires were evaluated and there were 7 interviews with company managers.

3. Result of research:

The result of the work are recommendations to managers, which are based on conducted research at the companies. Based on data evaluation and interviews with managers, suggestions were made to manage employees after the Covid-19 pandemic. The aim was to evaluate the preferences of employees, which are reflected in the recommendations, so as to maintain the prosperity of companies. The research results are shown in a graphical representation and also supplemented by tables of relative and cumulative frequency.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the evaluation of the results, several recommendations and non-recommendations emerged, which company managers should follow. Due to the unexpected Covid-19 pandemic, several changes have arisen that managers have to face. There are seven proposals and recommendations and they are adapted to more areas of management.

KEYWORDS

Covid-19, Human resource management, financial and accounting sector, change in employee care, the impact of the pandemic

JEL CLASSIFICATION

M52 Compensation and Compensation Methods and Their Effects

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Eliška Hlavničková
Studijní program:	Ekonomie a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA01
Název DP:	Vliv pandemie Covid-19 na systém řízení a vedení zaměstnanců v oboru financí a účetnictví
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Motivace a motivační faktory2.2. Řízení a péče o zaměstnance2.3. Metodika3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1. Motivace zaměstnanců před pandemií3.2. Řízení zaměstnanců před pandemií3.3. Změna motivačních nástrojů (stylu vedení) vlivem pandemie3.4. Zhodnocení a doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ANÝŽOVÁ, P., VEČERNÍK J. <i>Vzdělání, dovednosti a mobilita: zaměstnání a trh práce v České republice a evropských zemích</i>. Praha: Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4294-9.• BEDNÁŘ, V. <i>Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.• MURAD, S., KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., HANUŠ, P. <i>Diverzita a pracovní trh ve 21. století</i>. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018. ISBN 978-80-907129-0-4.• URBAN, J. <i>Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30.12.2021• Zpracování teoretické části do 1.2.2022• Zpracování výsledků do 1.3.2022• Finální verze do 1.5.2022
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

V Praze dne 1. 12. 2021

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10393535
Datum: 2021.12.08
10:21:58 +01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Motivace a motivační faktory	3
2.1.1 Maslowovo třídění	3
2.1.2 Motivační nástroje	4
2.2 Řízení a péče o zaměstnance	5
2.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	6
2.2.2 Hodnocení pracovníků	11
2.2.3 Péče o zaměstnance	12
2.2.4 Odměňování zaměstnanců	14
2.2.5 Řízení zaměstnanců v oblastech financí a účetnictví	18
2.3 Metodika	22
3 Praktická část	24
3.1 Motivace zaměstnanců před pandemií	28
3.2 Řízení zaměstnanců před pandemií	31
3.3 Změna motivačních nástrojů (stylu vedení) vlivem pandemie	36
3.3.1 Změna péče o zaměstnance během pandemie	54
3.4 Zhodnocení a doporučení	58
4 Závěr	62
Literatura	64
Přílohy	I

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	4
Obrázek 2 Cyklus řízení pracovního výkon.....	9
Obrázek 3 Výhody zaměstnanců společnosti ČSOB.....	17
Obrázek 4 Model plánování cílů.....	18
Obrázek 5 Rok 2022 a předpoklad žádostí o přídavky u zaměstnavatele.....	21

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pracovní délka zaměstnanců na dané pozici dle četností.....	27
Tabulka 2 Množství zaměstnanců rozděleného podle věku a dle četností.....	28
Tabulka 3 Pracovní nasazení před pandemií Covid-19 dle četností.....	30
Tabulka 4 Motivace odvést práci před pandemií dle četností.....	31
Tabulka 5 Preference benefitů před pandemií dle četností.....	32
Tabulka 6 Pořádání aktivit před pandemií dle četností.....	34
Tabulka 7 Pracovní zázemí před pandemií dle četností.....	35
Tabulka 8 Změna pracovního nasazení vlivem pandemi Covid-19.....	39
Tabulka 9 Pomoc od vedení dle četností.....	41
Tabulka 10 Preference benefitu nyní dle četnosti.....	42
Tabulka 11 Pořádání teambuldingů před pandemií dle četnosti.....	45
Tabulka 12 Změna školení a jiných aktivit dle četnosti.....	46
Tabulka 13 Motivace odvést práci nyní dle četností.....	47

Seznam grafů

Graf 1 Množství respondentů a jejich společnosti.....	26
Graf 2 Pracovní délka zaměstnanců na dané pozici.....	27
Graf 3 Množství zaměstnanců dotazovaných společností dle věkového zastoupení.....	28
Graf 4 Pracovní nasazení zaměstnanců před pandemií Covid-19.....	29
Graf 5 Motivace zaměstnanců odvést práci před pandemií Covid-19.....	30
Graf 6 Množství a preference benefitů před pandemií.....	32
Graf 7 Pořádání aktivit před pandemií Covid-19.....	33
Graf 8 Pracovní zázemí před pandemií Covid-19.....	35

Graf 9 Zvýšení stresu vlivem pandemie Covid-19.....	37
Graf 10 Změna pracovního nasazení vlivem pandemie Covid-19.....	38
Graf 11 Pomoc od vedení, které se zaměstnancům dostalo nebo nedostalo.....	41
Graf 12 Preference benefitů nyní, změna kvůli Covid-19.....	42
Graf 13 Možnost čerpání benefitů během pandemie Covid-19.....	43
Graf 14 Pořádání teambuldingů před pandemií Covid-19.....	44
Graf 15 Změna školení a jiných aktivit vlivem pandemie Covid-19.....	45
Graf 16 Co zaměstnance motivuje odvést práci nyní.....	47
Graf 17 Změna mzdy díky pandemii Covid-19.....	48
Graf 18 Požádání o přidání mzdy z pohledu zaměstnanců.....	49
Graf 19 Preference pracovního zázemí nyní.....	52
Graf 20 Vliv pracovního zázemí na výkon.....	53

Seznam zkratk

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HO – Home office

KPI - Key performance indicator

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

1 Úvod

Lidský kapitál se řadí mezi nejdůležitější zdroje společnosti. Společnosti mohou poslat stroje přes půl světa, ale pokud se jim nepodaří v daném místě najít schopné lidi, kteří umí tyto stroje obsluhovat a dále rozvíjet, zisk jim to nepřidá. Novodobé trendy se čím dál tím více věnují personálním činnostem, které tento kapitál rozvíjí a měla by jim být věnována adekvátní pozornost. Dnešní doba nutí neustále vylepšovat pracovní procesy, jenž souvisí i s vývojem technologií. Tyto vývojové trendy a rozšiřující se potřeby jedinců, vyžadují stále větší nároky na péči a vzdělávání zaměstnanců. Tento trend související s vývojem technologií má čím dál větší rychlost danou i tím, že se do popředí dostává generace, která se již do internetového prostředí narodila a od malička s technologiemi pracovala a je na ně zvyklá. Tudíž výzvy, které na nás klade nastupující Průmysl 4.0, jakožto trend digitalizace a s ním související automatizace výroby, pravděpodobně přinese právě změny na trhu práce.

Správně nastavený systém řízení a péče o zaměstnance přispívá ke zvyšování prosperity společnosti, konkurenceschopnosti a budování jména firmy. Dá se to uvést na konkrétním příkladu. Banky jsou jednou z nejdůležitějších forem finančních institucí. Způsob fungování bankovního sektoru je dán zejména existujícím ekonomickým prostředím. Český bankovní sektor, se stejně jako jinde ve světě, během posledních několika let dramaticky vyvinul. Nyní prošel další mohutnou přeměnou. Ze společností majících opulentní domy a pobočky, proto aby získaly důvěryhodnost klientů a dávaly tak na odiv své bohatství, se banky transformovaly na firmy čím dál víc pracující v online prostoru a další investice do fyzického majetku mohou být znakem nehospodárnosti těchto společností. Vytvoření pocitu sounáležitosti s firmou, zajištění možnosti seberealizace a ostatních kladných aspektů, které mají vliv na výkon zaměstnanců, je jednou z nejtěžších činností, se kterými se firmy v současnosti zabývají.

Pandemie se ve světě objevila již několikrát, nyní však vlna Covid-19 byla jedním z největších faktorů ovlivňujících trh práce posledních let. Bezesporu tato pandemie proměnila společnost jako celek, postihla a ještě postihuje víceméně všechny společenské a ekonomické vrstvy. S tímto mimořádným a rozsáhlým zásahem do téměř všech pracovních pozic se setkal nejspíš každý manažer. Musel se vypořádat s nečekanou změnou řízení svých zaměstnanců a zcela okamžitě a bez předchozích zkušeností provést náležité kroky, které by zachovaly pracovní průběh, jak ho znali zaměstnanci doposud. Nutnost a rychlost jednání, kterým byli manažeři vystaveni, nereflektovaly dlouhodobě nastavené procesy platné desítky let, jež byly společností zvyklé využívat. Proto je třeba podnikat šetření, která jsou schopna sledovat a reflektovat výsledky v relativně krátkém období.

Finanční a účetní sektor byl z části pandemií ovlivněn, zároveň díky své výjimečnosti a důležitosti v kapitálové společnosti, je zcela zásadní, aby tyto sektory fungovaly. Cílem práce je zjistit, jak vliv koronavirové krize ovlivnil řízení zaměstnanců a motivaci k vykonané práci ve finančním a účetním sektoru. Hlavním cílem diplomové práce jsou formulace doporučení v oblasti řízení a motivace zaměstnanců po pandemii, kterými by se manažeři mohli řídit, aby byla zachována prosperita společnosti. Dílčím cílem práce je zjistit, jak reflektuje koronavirová krize preference zaměstnanců a jak ovlivnila motivaci k práci a pracovním výkonům. Jaké pozitivně motivující nástroje jsou v pracovním procesu důležité a které jsou naopak pro zaměstnance a jejich pracovní výkon demotivující.

V prvních dvou podkapitolách diplomové práce je popsán základní proces řízení lidských zdrojů, ze kterého se vychází v analytické části. Tato část je napsána na základě odborné literatury z oblasti péče o lidský kapitál. V první podkapitole jsou popsány motivační faktory, které ovlivňují výkony zaměstnanců. Druhá podkapitola se věnuje řízení zaměstnanců a specifikuje jeho hlavní úkoly, pracovní zázemí, personální rozvoj, hodnocení a odměňování zaměstnanců, role manažerů, řízení generací X, Y, Z apod.

Praktická část zkoumá charakteristiky vybraných společností a vyhodnocuje dotazníkové šetření, které ve společnostech probíhalo. Práce analyzuje český bankovní sektor, který je v tomto případě zastoupen třemi bankami působícími na českém trhu, konkrétně jde o Českou spořitelnu, a.s., ČSOB, a.s. a J&T banku, a.s. Praktická část je posléze doplněna o rozhovory s manažery těchto bank, kteří zhodnotili postupy řízení, které museli sami zavést. Závěrem je zkoumání vyhodnoceno a jsou formulována doporučení, která mohou pomoci zaměstnavatelům převzít způsoby a nástroje při péči o zaměstnance. Doporučení by měla reflektovat jejich aktuální požadavky a preference, tak aby manažeři dokázali udržet své pracovníky v zaměstnání.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část práce se zabývá činnostmi a úkoly, které spadají pod řízení lidských zdrojů. Věnuje se dvěma hlavním tématům, která jsou stěžejní pro tuto práci. Prvním z nich jsou motivační faktory zaměstnanců a druhým již samotná péče o zaměstnance. Vychází z řad článků a publikací a literární rešerše.

2.1 Motivace a motivační faktory

Motivace je vrcholným nástrojem zaměstnanců, aby ochotně vykonávali dohodnutou práci a dosahovali náležitých výsledků práce a chování. Armstrong uvádí, že „*motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená udělat dobrovolně více, než se od nich očekává.*“ (Armstrong, 217) Slovo motivace pochází z latiny a znamená pohyb. Jedná se o psychický stav vyvolávající aktivitu jednání a chování, které směřuje jedním směrem (Vláčil, 2018). Lidé jsou motivováni, pokud mají směr a očekávání naplňuje jejich cíle. Pokud mají lidé motivaci sami od sebe, jde o nejlepší způsob a formu motivace, jaký si zaměstnavatel může přát. V opačném případě jde o dodatečnou motivaci, která pak vyplývá z radosti z odvedené práce, mnohočetných odměn, dobrého vedení, které se snaží jakkoliv své zaměstnance navnadit, aby využívali svých schopností a dosahovali výborných výsledků. Dle Armstronga (218) rozlišujeme dva typy motivace: vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace

Tento typ motivace vychází z lidí, když mají pocit, že je jejich práce zajímavá nebo důležitá a poskytuje dostatečnou volnost v jednání. Zaměstnanci by měli mít možnost využívat své znalosti a dovednosti a dosáhnout tak své vytoužené kariéry nebo úspěchu. „*Vnitřní motivaci je možné charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné.*“ (Armstrong, et al, 2015 str. 218). Podle Katze in Armstrong (2015 str. 218) mají pracovní místa poskytovat dostatek prostoru pro rozmanitost, významnost a odbornost tak, aby se zapojily schopnosti zaměstnanců.

Vnější motivace

O vnější motivaci se stará spíše zaměstnavatel, jelikož se to týká opatření, která podniká, aby motivoval zaměstnance. Vnější motivací je například povýšení, pochvala, zvýšení mzdy, obráceně pak tresty jako sdělení kritiky, odebrání nenárokové složky mzdy apod. „*Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě.*“ (Armstrong, et al, 2015 str. 219)

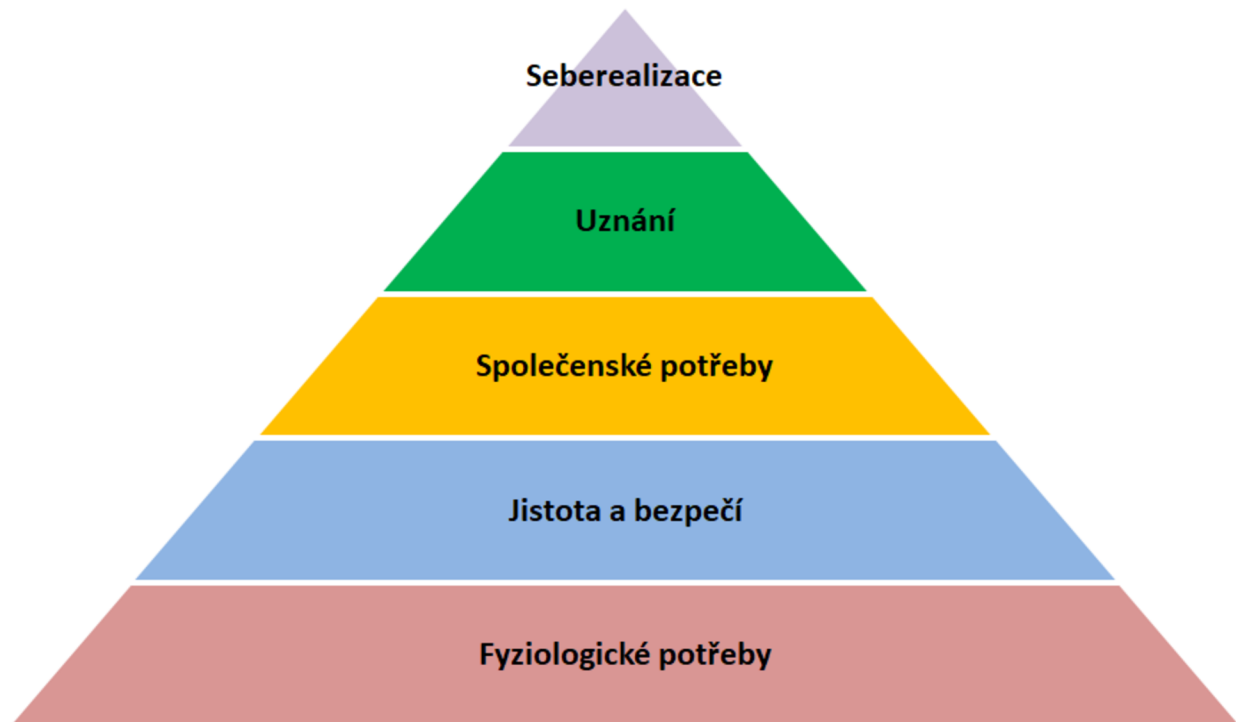
Urban (2017 str. 35) se s Armstrongem shoduje a dodává, že je motivace pro každého subjektivní a nelze tedy vycházet z úplně stejných předpokladů pro všechny pracovníky. Praktická část této práce bude zkoumat nejen vnitřní motivaci, ale i vnější motivaci zaměstnanců a její změnu.

2.1.1 Maslowovo třídění

K porozumění potřeb každého jedince přichází Maslow se svým modelem, který podává velmi dobrý přehled motivačních faktorů působících na pracovišti. Dle obrázku č. 1, který znázorňuje Maslowův model, je patrné, že velká část motivace je založena na „nehmotných“ okolnostech. Třídění podle Maslowa nemusí být vždy hierarchicky platné, i když tomu vyobrazení v pyramidě může napovídat. Někteří pracovníci mohou být spokojeni „jen“ na základních

tělesných potřebách viz obrázek č. 1 a nedožadují se uspokojení skrze jiné potřeby. „Nehmotné“ potřeby, jako ocenění pochvalou, uznání, možnost vzdělávání a dosahování vyšších cílů, jsou motivační faktory, které na zaměstnance působí (Urban, 2017).

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Mindtrix, 2022)

2.1.2 Motivační nástroje

Daya a Borowski se domnívají, že každý moderní manažer by měl mít odpovídající kvality a dovednosti motivovat své podřízené. Člověk je nejcennějším majetkem každé společnosti. (Borowski, et al, 2014 str. 666)

Urban se dále domnívá, že „Osoba vykonávající určitou práci či úkol je vedena představou, že za jeho vykonání získá určitou odměnu, tedy něco, co uspokojí její potřeby, případně se vyvaruje určité sankce, která uspokojení jejích potřeb brání. V obou případech ji tato představa motivuje.“ (Urban, 2017)

Urban dělí motivaci na pozitivní a negativní. Pozitivní motivace je založena na odměnách. Negativní motivace je založena na sankcích, tedy hrozbě určitého trestu. Tím je myšleno, že zaměstnanec například nedostane odměnu, jelikož úkol řádně nesplnil. Sankce i odměny musí být v organizaci správně použity. Odměny by měly mít pozitivní charakter a měly by být vnímány příjemně. Nejsilnější motivací bývají peníze. Odměny však nemusí být vždy jen hmotné. I pochvala může být brána jako odměna. To samé se týká sankcí, avšak ty mají nepříjemný charakter. Častou sankcí může být pokárání, které má vést k zamezení jednání. Dle Urbana je pozitivní motivace účinnější než motivace negativní.

Dle Daya a Borowského jsou motivační nástroje peněžní a nepeněžní. Hlavním finančním nástrojem motivace zaměstnanců je základní odměna vyplácená pevnou částkou bez ohledu na výkon. Motivující odměna by měla splňovat tři podmínky. První, aby ji zaměstnanec pocítil, tedy v takové výši, aby cítil ocenění za svou snahu. Za druhé odměna by měla být vyplácena včas a za třetí odměna by neměla být vyplácena ve stejné výši a formě všem. Zaměstnanci také

mohou být motivováni materiálními, ale nepeněžními nástroji, jako např. připojištění léčebné péče, či jiné pojištění, dovolená navíc, dotace na vzdělávání, pracovní zařízení, společenské akce či zaručení péče o dítě.

Borowski a Daya dále udávají, že ne všechny motivační nástroje vyžadují výdaje. Existuje široká škála nástrojů, které nezpůsobují náklady, a přesto mají pozitivní dopad na zaměstnance. Tento typ nástrojů zahrnuje např. nabídku příležitostí pro rozvoj zaměstnanců, poskytování časté zpětné vazby, otevřenou komunikaci, flexibilitu práce, možnost tvorby zaměstnaneckého pracovního programu apod. (Borowski, et al, 2014).

U většiny nefinančních nástrojů motivace je problém, že často bývá využíván spíše negativně. Pokud něco nefunguje nebo je vykonáno špatně, manažer poskytne pracovníkovi zpětnou vazbu. V situaci, kdy je práce odvedena podle očekávání, zaměstnanci nedostávají zpětnou vazbu. Tento druh přístupu je nevhodný, jelikož každý je rád chválen a cítí se rád oceňován.

Urban dodává (2017), že pokud převládá finanční či materiální motivace, není problém tuto motivaci rozeznat, zaměstnanci práci chápou jen jako příležitost k výdělku a mohou mít k práci chladný vztah. Jinak se s Borowskim a Dayou shoduje.

Podle Bělohlávka se nabízí řada možností, které nadřízený může použít k osobnímu rozvoji a motivaci svých pracovníků (Bělohlávek, 2016).

- Vzdělávání a trénink – většinou voleno jako první volba a základní druh přenosu informací
- Koučování – založeno na osobní práci s jednotlivcem a na konkrétních individuálních problémech
- Stínování – účinné pro méně zkušené pracovníky, učení probíhá skrze stínování svého přiřazeného zkušeného pracovníka
- Delegování – spočívá v přenesení celé agendy či jen pár procesů na podřízené, je to testem schopností pracovníka
- Týmová práce – učí členy chápat komplexní souvislosti a respekt k ostatním členům
- Změna pracovní náplně – vyhoví potřebám pracovníka a jeho schopnostem
- Přemístění – povýšení na vyšší a náročnější funkci

Diplomová práce se v praktické části věnuje rozhovorům s manažery, kde bude účelem zjistit, jaké nástroje využívají k dosažení výkonu. Zároveň se soustředí na preference motivačních nástrojů u zaměstnanců.

2.2 Řízení a péče o zaměstnance

Každý jednotlivý lidský zdroj přispívá k optimálnímu fungování a dosahování nejlepších výsledků organizace. Organizace má právě tak povinnost zabezpečit své lidské zdroje. Pokud má organizace dobře nastavené své zásady politiky, je schopna dosáhnout konkurenční výhody před ostatními společnostmi, ale také dosahovat spokojenosti a nadšení svých lidských zdrojů. Kvalita politik, obětavost zaměstnanců a jejich schopnosti vedou ke zlepšování výkonu, kterého je dosaženo prostřednictvím lidského kapitálu. Tak to udává Guest (1997) in Armstrong (2015, str. 98), kde říká: „*Významným znakem řízení lidských zdrojů je předpoklad, že zlepšování*

výkonu organizace je dosahováno prostřednictvím lidí“. Zvolením vhodných postupů v oblasti řízení lidských zdrojů lze předpokládat, že to bude mít pozitivní dopad na výsledky organizace. S tímto tvrzením souhlasí Storey (2004) a jeho kolektiv in Armstrong, et al. (2015, str. 100), kde uvádějí že „*v určité formě politiky a postupu v řízení lidských zdrojů reflektují postoje a chování zaměstnanců, které ovlivňují nabídku služeb a spokojenost zákazníků“.*

Systém řízení, který si organizace nastaví, není jednotný a účinný pro všechny typy společností. Přesto se Shih et al. (2005) in Armstrong et al. (2015, str. 104) pokusili vymezit systém vysoce výkonné práce. Pro tento systém neexistuje jednotná definice, avšak má jít o soubor postupů v řízení lidských zdrojů, který zlepšuje schopnosti, motivaci a zapojení zaměstnanců. Jeho systém pak vypadá následovně:

- **Infrastruktura práce** – tedy podoba pracoviště umožňující zaměstnancům získat potřebné schopnosti pro výkon jejich práce, dále poskytuje zaměstnancům prostředky k vykonání jejich práce a podporuje jejich motivaci. Aby tyto prostředky měly efekt, musí být vzájemně propojeny.
- **Vzdělávání zaměřené na schopnost** – investice času do zlepšování schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců.
- **Sdílení informací a zapojování zaměstnanců** – sdílet možné alternativy a přejímat správná rozhodnutí.
- **Odměňování a povyšování zaměřené na motivaci** – podpora schopných zaměstnanců, aby se v rozmanitých situacích aktivně zapojili do efektivního rozhodování (Armstrong et al., 2015).

2.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním důležitým úkolem je to, aby byla organizace výkonná a výkon se neustále zvyšoval. Aby mohl být tento úkol naplněn, je důležité věnovat se neustálému zlepšování všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Tím jsou myšleny například finanční a materiální prostředky, ale také řízení lidských zdrojů, protože právě ty rozhodují o využívání těchto prostředků.

Podle Koubka (2015, str. 16) existují následující úkoly.

- 1) Vytvoření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi vytvořených pracovních míst. Tak, aby pracovní místo odpovídalo pracovníkovi a jeho schopnostem a následně byl schopen se přizpůsobit případným měnícím se požadavkům pracovního místa. Vedení musí definovat pracovní úkoly, převést iniciativu na odpovědnou osobu. Pracovní místa musí nadále organizovat a efektivně propojovat, jak napříč celou organizací, tak i jednotlivými celky.
- 2) Optimální využívání pracovních sil v organizaci. Tak, aby zaměstnanci využívali efektivně pracovní dobu a své schopnosti. Zaměstnavatel by měl analyzovat pracovní místa za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce. S tím souvisí i předvídání a plánování potřeby pracovních sil. Rozmísťovat pracovníky tak, aby byla oboustranná spokojenost, tedy vybírat pracovníky tak, aby byly jejich pracovní dovednosti využity nejen ku prospěchu organizace, ale i ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Dále je také potřeba analyzovat trh práce, provádět průzkumy, zajímat se o populační vývoj a hodnoty lidí.
- 3) Formování týmu, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci. Zajistit funkční a udržitelné vztahy a prosperující kolektiv je důležitým úkolem, kterého se musí vedení zhostit. Také vytvářet a realizovat programy na zlepšení řízení a rozvoje organizace práce, vytvářet systémy řízení pracovního výkonu a jeho následné hodnocení. V neposlední řadě též budovat funkční systém komunikace se zákazníky.

- 4) Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace. Rozvoj osobnosti, pracovní kariéry, sociálních vlastností, pracovních schopností a dalších. Zaměstnavatel by měl pomáhat zaměstnancům při zpracování a realizaci plánů jejich kariéry a jejich osobního a sociálního rozvoje. Také by je měl umět vhodně motivovat vytvořenými systémy odměňování pracovníků. Dále je důležité, aby přispíval k vytváření zdravých pracovních vztahů na pracovišti a aby pomáhal účinnému zvládnutí a řešení konfliktů.
- 5) Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Zaměstnavatelé nemohou chtít po zaměstnancích nezákonné úkony a omezovat jejich práva, proto zaměstnavatel musí zabezpečit pracoviště tak, aby nedocházelo k diskriminaci žádné pracovní skupiny zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl také vytvářet fungující systémy projednávající disciplinární záležitosti a stížnosti a zajišťovat jejich fungování. Nebo zajišťovat programy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zaměstnanců na pracovišti.

Tyto úkoly jsou důležitým vodítkem úspěšného řízení zaměstnanců. První tři úkoly se zabývají zájmy organizace, čtvrtý se zabývá péčí o zaměstnance. Pátý bod kombinuje oboje, zájmy organizace i zájmy zaměstnance.

Řízení generace X, Y, Z

Velkou roli v řízení zaměstnanců hraje přístup k odlišným generacím. Jejich očekávání bývají často odlišná. Okolnosti, ve kterých generace vyrůstají, ovlivňují jejich přístup k životu. Změny, které se ve společnosti utvářejí, mají vliv na rozvoj společnosti a na nároky, které pak požadují ve svých zaměstnáních. S vývojem technologií se změnily i potřeby, které tvoří rozdíly právě mezi generacemi X, Y, Z.

Generace X

Tato generace následuje po tzv. „baby boomers“ tedy po generaci narozené po válce. Generace X definuje narození v letech 1965–1980. Tato generace je zvyklá přejímat informace z televize, rádia či periodik. S vývojem technologií se postupně přesunula na e-mail a zvládá komunikovat i skrze sociální sítě. Komunikační prostředek, přes který je může zaměstnavatel kontaktovat, je nejčastěji e-mail. S ohledem na minulost, kdy byla historie velmi nejistá, tato generace upřednostňuje jistotu zaměstnání (Corporate Finance Institute, 2021). Generace X bude v těchto ohledech daleko raději volit hůře placenou práci za cenu jistoty. Snaží se spořit peníze a zabezpečit sebe a své potomky. Plánování kariéry je často doprovázeno právě jistotou práce. Zároveň jsou schopni se jednoduše přizpůsobit a být flexibilní, i když změny nevyhledávají. Flexibilita je odpoutala od tradic, kterých se předchozí generace vzdávala hůře. Tato generace si např. nepotrpí na formální oblečení jako oblek, který dříve vyjadřoval prestiž a příslušnost k určité vrstev sociálního prostředí. Generace X je u nás nazývána i termínem „Husákovy děti“ (Kmošek, 2020). Zachovávají však rozdíl mezi podřízeným a nadřízeným, kde má své místo respekt. Spolu s flexibilitou se také naučili soběstačnosti a spoléhají se více sami na sebe než na okolí. Plánování kariéry je sdíleno pouze v rodině a tito lidé jsou dřiči. Tvrdá práce je cíl k úspěchu a z každé situace se budou snažit vytěžit maximum. Preferují osobní komunikaci, a to i na dálku, kdy raději volají než píšou zprávy. To se odráží i v plánování jakéhokoliv projektu. Vzdělání je ve svých hodnotách vnímají jako důležité a potřebné.

Generace Y

Milennials je označení pro nastupující generaci narozenou v letech 1981–1994. Daleko více využívají technologie, jelikož byli vychováni v době rozkvětu internetu a online svět jim není tak cizí (Kmošek, 2020). Kmošek dále uvádí, že televizi i noviny používají, počítač ovládají dobře, ale nejvíce využívají mobilní telefony či tablety. Většina jejich aktivit je zprostředkována na základě obrazovky. Jsou ovlivněni globalizací a rychlým rozvojem. Vzdělání je pro ně velmi důležité, jelikož studovat dříve mohli jen někteří a nyní je dostupné téměř všem. Je bráno jako základ pro lepší život a zároveň narůstá konkurence na trhu, kdy je důležité být konkurenceschopný a připravený obstát. Manažerem se nestane už jen tak někdo a bez znalostí už vůbec ne. Jejich předností je motivace a chuť rozvíjet svůj talent, jelikož doba nabízí neskutečné možnosti v rozvoji. Milennials mohou působit přehnaným sebevědomím či arogancí. Od práce očekávají daleko více než předchozí generace a za klíčové považují, aby je práce bavila. Pokud by v práci neviděli smysl, už je neuspokojí jen finanční odměna. Důležité je také přizpůsobení pracovní doby jejich duševní pohodě. Požadují daleko více volna a práce přesčas není populární. Peníze již nejsou dostatečnou motivací pro odvedení práce, ale pouze prostředek, který jim zpříjemňuje si užívat svůj volný čas. I tak jsou ale jejich cíle vysoké. Aby mohli uskutečnit svoje touhy, je třeba si vydělat dostatečné peníze (Kasasa, 2021). Často má i proto kariéra přednost před rodinou a není neobvyklé zakládat rodinu mezi 35–40 lety. Více než předchozí generace nekladou důraz na hierarchické řazení a bourají tak klasické způsoby pyramidového vedení. Preferují individualismus, tedy práci v menších týmech a nevdají jim příučení se dovednostem od jakéhokoliv pracovníka týmu. Nemusí to vždy být ten zkušenější a kariérně na vyšší pozici. Jsou tolerantnější ke všem pracovníkům a na pracovišti nerozlišují sexuální orientaci, barvu pleti, národnost či náboženství.

Generace Z

Jedinci narození v letech 1995–2010 bývají označováni jako generace Z. Tato generace se narodila do světa internetu a téměř s mobilem v ruce. Jsou velmi flexibilní a zvyklí na rychlé tempo. Je pro ně běžné získávat zkušenosti ze zahraničí, ať už skrze internet či osobně v rámci studijních pobytů v zahraničí nebo jiných stáží v zahraničí. Mají neustálou potřebu se rozvíjet a čerpat možnosti, které jim svět nabízí (Francis, et al, 2018). Nespokojí se jen tak s něčím. Nevadí jim věnovat se více věcem naráz, a proto jim není cizí multitasking. Bývají realističtí a v komunikaci mezi sebou využívají převážně zprávy. Rádi budují mezilidské vztahy a peníze se snaží rozumně investovat. Mají rádi flexibilitu a otevřenost. Tato generace ovšem může být i díky technologiím líná. Vzdělání je důležité, ale více než vzdělání je zajímavá praxe. Rádi využívají možnosti, které jim poskytuje doba a stejně tak jako u předchozí generace jim práce musí dávat smysl.

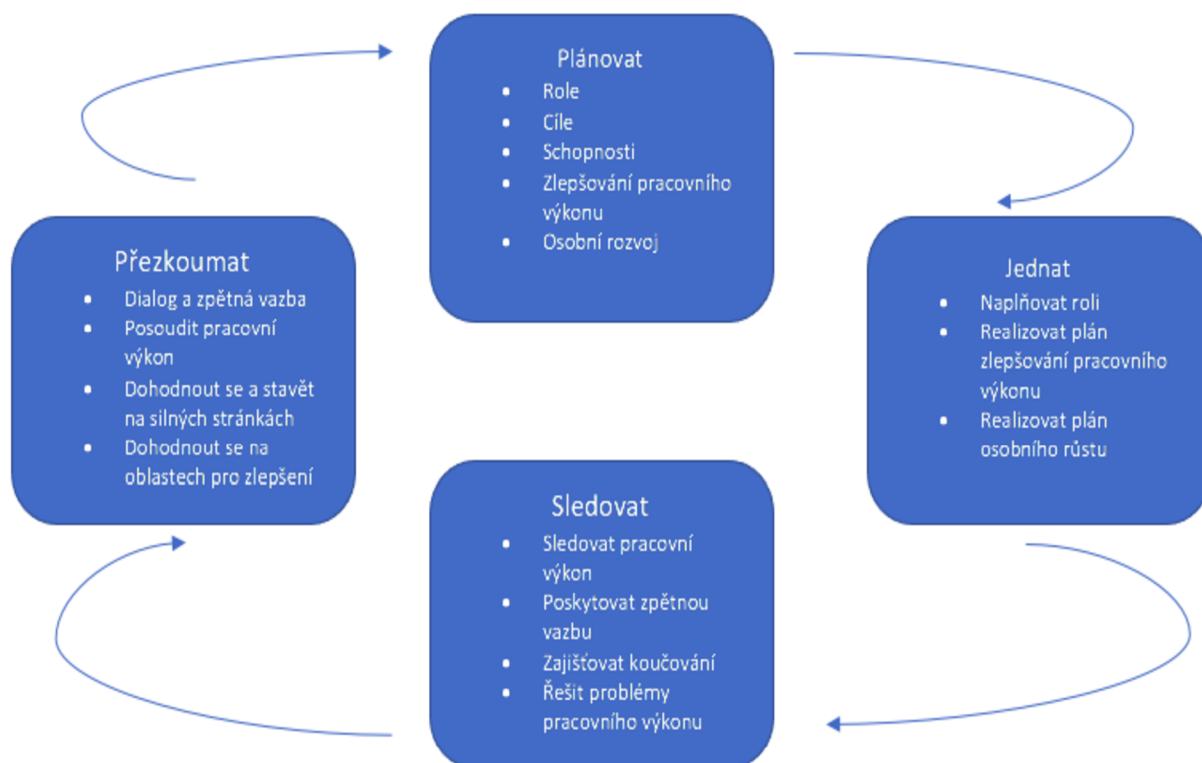
Pro práci s rozdílnými generacemi, které mají jiný pohled na svět a zároveň jsou vychovány jinými vjemy, je důležité se soustředit na jejich společnou komunikaci a kooperaci. Jelikož už pomalu všechny 3 generace jsou ekonomicky aktivní, na pracovišti musí fungovat pravidla, která by vyhovovala všem. Generace Y je ráda, pokud má prostor se projevit a generace X by jim k tomu měla přispět dostatečnou volností. Zároveň je potřeba zvolit komunikační kanál, který by vyhovoval všem generacím zároveň. Nejlepší zřejmě bude využít osobní kontakt, ale na dálku je třeba zvolit např. e-mail nebo skype, který umí používat všichni. Nové komunikační kanály, které preferuje generace Z by se v očích dříve narozených generací mohly jevit jako náročné a učení se jim jako časově neefektivní. Generaci Y narozdíl od “Husákových dětí” nemotivuje mzda jako taková, ale spíše slova a činy. Proto by měl management firmy své zaměstnance k dosažení výsledků slovně podporovat a ohodnocovat. Feedback je důležitý pro generaci Y i Z a rovněž je oceňován volný styl sdělování. Zároveň generace Y bude muset využít veškerou flexibilitu a snažit se o vytvoření neformálního prostředí.

Praktická část této práce se bude zabírat možnostmi, které manažeři mladším ročníkům poskytují.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Výkon pracovníků je hlavním smyslem práce personalistů. Podle Armstronga (2015, str. 107) řízení pracovního výkonu vymezuje, co výkon znamená a jak ho mohou manažeři dosáhnout. Stejně tak posuzuje výkon na základě dosažených a očekávaných výsledků. Koubek (2015, str. 203) dále uvádí, že „řízení klade důraz na specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy. Opírá se o hierarchii, moc, kulturu a direktivní přístup k lidem.“ Koubek dále uvádí, že řízení lidí se orientuje více na hodnocení minulosti než na plánování budoucnosti. Řízení je přirozený proces, kterému odpovídá Demingův cyklus neustálého zlepšování. Ten je složen z fází plánovat (plan), jednat (do), sledovat (check), přezkoumat (act).

Obrázek 2 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: EQUAVET (2022), vlastní zpracování

Na základě Demingova cyklu viz obrázek č. 2, můžeme snadno charakterizovat způsob řízení a hodnoty, na které se zaměřit. Manažeři by měli vzít v potaz zaměstnancovy možnosti a schopnosti, zda je schopen povinnosti, na kterých se dohodnou, zvládnout. V pozici plánovat by měly vzejít veškeré úkoly a cíle, které se po pracovníkovi požadují. Následně by měl pracovník převzít svou iniciativu a ponořit se do své práce. Měl by být schopen veškeré povinnosti, co mu zaměstnavatel ukládá, umět zrealizovat. Později by měla být pracovníkova práce sledována a měla by mu být poskytnuta zpětná vazba. V souvislosti sledování by jeho

práce měla být ohodnocena a následně konzultována. Poté by se měl se zaměřit na možnosti zlepšení. Pak se cyklus vrátí zpět na pozici plánování, kde se soustředí opět na charakterizování dalších cílů a zlepšování pracovního výkonu (EQUAVET, 2022).

K dosažení efektivního procesu řízení je také potřeba, aby bylo řízení v souladu s vnitřním a vnějším prostředím. Řízení proto musí vycházet ze strategie a být tak v souladu s kulturou organizace.

Vnitřní prostředí

Kultura organizace představuje soustavu hodnot, přesvědčení, norem, postojů a domněnek, která určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Za hodnoty považujeme to, co je důležité. Bláha udává, že „*Na kultuře organizace a jejím řízení záleží, jak bude organizace fungovat z hlediska své „lidské stránky“, jak využije a rozvine potenciál svých zaměstnanců.*“ (Bláha, 2013 str. 45) Organizační kultura podmiňuje kvalitu a rozvoj výkonnosti zaměstnanců. „*Je to dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořených skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování sdílené.*“ Matsumoto (2000) in Lukášová (2010, str.12). Je velmi důležitá a lze ji chápat podle Lukášové (2010) jako soubor základních přesvědčení, norem chování, hodnot a postojů, které jsou sdíleny v rámci organizace a které projevují myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy (Lukášová, 2010 str. 18-25).

Technologie

Dnešní doba umožňuje stále lepší a rozvinutější možnosti, jak zkoumat zaměstnance a sledovat jejich výkony. Technologie se neustále vyvíjí, a i situace ohledně pandemie, tento průmysl rychle zdokonalila. Počítačový software dokáže monitorovat výkon a chování zaměstnanců, které pak může pomoci ke zdokonalení se ve sledovaných oblastech. Technologie však mohou mít i opačný vliv a místo zdokonalování zaměstnanců mohou mít zaměstnanci pocit, že je jejich práce sledována. To může působit kontraproduktivně a zaměstnanci mohou mít obavy o své soukromí i o to, jak zaměstnavatel naloží se získanými informacemi (Bláha, 2013 str. 46).

Strategie organizace

Vize, zaměření a orientace organizace s výhledem do budoucna jsou další faktory, které ovlivňují správné ŘLZ. Konkrétní cíle jsou klíčové pro vznik životaschopné a funkční organizace. Wagnerová (2008) in Bláha (2013, str. 46) „*Schopnost prosadit vize a strategii v celé organizaci tak, aby fungovala jako jeden celek spojený pro určitý cíl, odlišuje schopné a výkonné organizace od neúspěšných.*“ Cíle jedince by se měly shodovat s cíli organizace. Pokud jsou zaměstnanci obeznámeni s cíli organizace a je jim jasné, kam organizace směřuje, přispívají tak k dosažení strategických cílů. Zároveň pak mají možnost své cíle naplňovat, jelikož organizace je bude podporovat.

Vnější prostředí

Jak již bylo napsáno, řízení by mělo být v souladu s vnitřním i vnějším prostředím. Organizace by měla být schopna se co nejvíce adaptovat na okolnosti prostředí, ve kterém se pohybuje. Důležitými prvky vnějšího prostředí jsou legislativní rámec a národní kultura.

Legislativní rámec

Právní normy a zákony chrání obě strany, jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Organizace musí tyto normy respektovat a nemůže si dovolit stanovovat kritéria měření a hodnocení na základě nějaké rasové či jiné diskriminační metody. Chování zaměstnavatele musí být v souladu se Zákoníkem práce, ten bude blíže popsán v následující kapitole.

Národní kultura

„Pracovní chování lidí je podmíněno představami a hodnotami, které vycházejí z tradic národní kultury, a dále je pochopitelně také kulturou organizace – jejím typem a nástroji řízení (vedení) a rozvoje lidí v organizacích.“ (Bláha, 2013 str. 46). Kulturní nasměrování, zvyklosti a přístupy, mají také dopad na podobu organizace. V návaznosti na národní kulturu lze sledovat dopad na chování zaměstnanců, které je národní kulturou poznamenáno. Aby společnost akceptovala specifika lidí pocházející z různých národních kultur, musí dojít k systematickému posuzování vlivu národní a organizační kultury. Je třeba využívat takové nástroje řízení a rozvoje lidských zdrojů, které povedou ke změnám pracovního chování a porozumění potřebám zaměstnanců.

2.2.2 Hodnocení pracovníků

Pokud po zaměstnancích požadujeme vysoký pracovní výkon, mělo by dojít i k jeho ohodnocení. Nejenže hodnocením zjišťujeme, jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní úkoly svého pracovního místa či role, ale také zjišťujeme jeho pracovní chování. Jaké vztahy zaměstnanec udržuje na pracovišti i jak se chová vůči zákazníkům či klientům, je klíčové pro zajištění úspěšného chodu organizace. Důležité je také, aby zaměstnanci o svém hodnocení byli vhodně informováni a měli možnost výsledky a hodnocení prodiskutovat. Pokud by hodnocení nebylo příliš pozitivní, je důležité najít vhodnou cestu ke zlepšení pracovního výkonu a zavést nějaká opatření, která by k tomu měla napomáhat.

Podle Koubka rozlišujeme dva typy hodnocení:

1. Formální – bývá většinou periodické hodnocení, má tedy pravidelný interval a je standardizované. Vychází z něj záznamy, které se uchovávají a zařazují se do osobních spisů zaměstnanců, slouží jako podklady pro další personální činnost zaměstnanců. V některých případech můžeme zjistit i příležitostné hodnocení, které se může objevit, pokud potřebujeme rychle ohodnotit výkon zaměstnance, dojde-li ke změně pracovního výkonu.
2. Neformální – hodnocení bývá většinou průběžné a sdělené pouze ústní formou. Je determinováno okolnostmi pracovníka. Toto neformální hodnocení je důležitou součástí vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a slouží jako průběžná kontrola plnění pracovních povinností.

Hodnocení pracovníka není vždy založeno jen na výkonu práce a chování zaměstnance. Mělo by odrážet také do jaké míry schopnosti a osobnost pracovníka odpovídají požadavkům pracovního místa. V praxi se na základě hodnocení můžeme setkat s odměňováním zaměstnanců, rozmístěním pracovníků (povýšení, přeřazení, propuštění) nebo zvýšením aktivity vzdělání a rozvojem zaměstnance.

Podle Bláhy et al. (2013) strategie řízení pracovního výkonu by měla vycházet a propojovat se s ostatními strategiemi v oblasti lidských zdrojů. Koubek (2015, str. 343) uvádí, že se strategií řízení pracovního výkonu se odehrává i strategie plánování lidských zdrojů a strategie získávání a výběru zaměstnanců.

2.2.3 Péče o zaměstnance

Díky rozvoji personálních činností vzniká moderní pojetí péče o zaměstnance. Žádná organizace by se bez svých pracovníků neobešla. Proto by měla být péče o zaměstnance velmi rozvinutá a měla by být prioritou pro zaměstnavatele, jelikož zaměstnanci jsou jejich primárními zdroji. Systém péče o zaměstnance je velmi důležitý a vyjadřuje dohled zaměstnavatele nad pracovními podmínkami a pracovními vztahy k práci a jeho výkonu. Co se rozumí péčí o zaměstnance? Koubek (2015 str. 344) udává, že péče o zaměstnance v podniku se může dělit do tří skupin.

- Povinná péče – daná předpisy, které nastoluje zákon či smlouvy nadpodnikové úrovně.
- Smluvní péče – zavázána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace.
- Dobrovolná péče – nastolená personálními politikami zaměstnavatele ve snaze získat konkurenční výhodu.

Jelikož péče o zaměstnance je snadno srovnatelnou disciplínou, měla by jí být věnována náležitá pozornost. Právě proto nabírá nevídanou pozornost. Povinná péče o zaměstnance vychází ze zákoníku práce České republiky § 224247 zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – Péče o zaměstnance (Zákon č. 262/2006, Sb. Zákoník práce). Jelikož se však jedná o povinnou činnost, kterou musí každý zaměstnavatel poskytnout svým zaměstnancům, větší pozornost by se měla zaměřit na dobrovolnou péči. Ta tvoří významný marketingový nástroj (Koubek, 2015 str. 344).

V návaznosti na tyto tři skupiny se diplomová práce věnuje:

- Pracovní době a režimu
- Pracovnímu prostředí
- Bezpečnosti ochrany zdraví při práci
- Personálnímu rozvoji zaměstnanců

Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba udává časové možnosti využitelnosti pracovníka a je ustanovena Zákoníkem práce § 78100 a udává tím i pracovníkův volný čas, jeho životní způsob a životní úroveň. Pokud by zaměstnanec neměl možnost uspokojit své mimopracovní potřeby, „*ovlivňovalo by to jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další*“ (Koubek, 2015 str. 344). Cílem této práce však není zaobírat se zákoníkem práce. Proto jsou některé náležitosti vyplývající ze zákoníku práce vynechány.

Zákoník práce však limituje pracovní dobu, tak aby nedocházelo k vyčerpání zaměstnanců. S tím souvisí i maximální rozsah práce přesčas, který je také omezen. Dále také umožňuje být benevolentní k zaměstnancům a zkrátit jim pracovní dobu bez snížení mzdy a zároveň upravuje rozvržení normální pracovní mzdy. Pracovník je také chráněn nutností pracovních přestávek, a tedy i jejich rozvržením během pracovní doby. Dále je také blíže specifikováno, jak je zaměstnanec chráněn, pokud se jedná o pracovní činnost během víkendu, svátků a práce v noci. Koubek uvádí (345), že „*pracovní režim, bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí či nepřetržitostí*“. Zákoník práce také stanovuje povinnost stravování na pracovišti, prováděno vymezeným časem a prostorem, kde se zaměstnanec může najíst. Pokud se jedná o stravenky či jinou náhradu jídla považujeme to za benefit zaměstnavatele, a tudíž zaměstnavatel není nucen jídlo pracovníkům zajistit (Zákon č. 262/2006, Sb. Zákoník práce).

Pracovní prostředí

Pojmem pracovní prostředí se rozumí souhrn všech materiálních přístrojů a podmínek potřebných k pracovní činnosti. Mezi materiální přístroje můžeme považovat vybavení pracoviště, stroje, zařízení apod. Společně s organizací práce, společenskými podmínkami a technologiemi vytváří faktory ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Úroveň pracovního prostředí působí na pracovní výkon, pohodu ale i zdravotní stav zaměstnance. Pokud by v pracovníkovi jeho pracovní zázemí vyvolávalo nespokojenost či odpor, odráželo by se to v jeho zdravotním stavu, přístupu jak k práci, tak ke zaměstnavateli. Personalisté se soustřeďují právě na skutečnosti, které pracovníkovi práci ulehčují nebo zpříjemňují. Podle Koubka (2015) by pracovišti měla být věnována péče zejména při zajištění pracovní plochy zaměstnance a její výšky, zorných podmínek, zajištění pohybových prostor pro práci rukou a rozmístění prvků. Zároveň je také důležité zajistit pohodlný přístup na pracoviště, tedy kapacitu přístupových cest, spojení a podobně. Ve většině sedacích pracovišť se soustřeďují na ergonomické vybavení.

Neméně důležité jsou i fyzikální podmínky práce, aby umožnily zaměstnanci příjemné a žádoucí podmínky a v zájmu ochrany zdraví pracovníka byly upravovány hygienickými předpisy. Je důležité zajistit pracovníkovi příjemné pracovní ovzduší, tj. čistota vzduchu, teplota a jeho vlhkost. Také osvětlení, tedy množství světla na pracovišti je potřebné pro odvedení kvalitní práce a uchování si zdraví očí. Klidné pracovní prostředí může být ovlivněno nechtěnými hluky, proto i izolované pracoviště pomáhá ke zvýšení výkonnosti (Koubek, 2015 str. 354).

Novodobým trendem je sdílení pracovního místa, kdy zaměstnavatel uzavírá pracovní smlouvu na jedno místo se dvěma nebo více zaměstnanci. Ti si pak sami sjednávají, kdy budou na místě a podle toho si určují i pracovní dobu. Pracovníci mají povinnost vůči zaměstnavateli poskytnuté místo vždy obsadit. Dohoda je založená na důvěře a může dojít k problému, kdy se zaměstnanci nejsou schopni dohodnout na rozdělení sjednané práce (Němec, et al. 2014 str. 102).

Teď již je spíše normálem než výjimkou? distanční práce. To může být buď u zákazníka nebo z domova a podobně. K rozšíření tohoto využívání přispěla nejen pandemie, ale také vývoj technologií. Mnoho zaměstnavatelů zjistilo, že krátkodobě možnost pracovat z domova zaměstnancům vyhovuje a využívají tuto možnost rádi. Tomu, jaký mají pohled zaměstnanci na práci z domova, se věnuje praktická část této práce.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

V každém případě je nezbytné dbát na maximální bezpečnost práce a ochrany zdraví pracovníka při práci. Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je zajistit bezpečné podmínky a předcházet ohrožení života a zdraví. *“Rizikem ohrožujícím životy a zdraví zaměstnanců při práci se rozumí množství vzniku škody na životě a zdraví zaměstnanců při práci. Škodou na životě a zdraví zaměstnanců při práci se rozumí pracovní úraz nebo nemoc z povolání.”* (Němec, et al. 2014 str. 105). Právní úprava bezpečnosti a ochrany zdraví je obsahem zákoníku práce. Bezpečnost je řízena přímo a pomocí dalších vyhlášek je zaměstnavatel povinen zajistit BOZP. Tato povinnost se vztahuje na všechny fyzické osoby, které se s vědomím zaměstnavatele zdržují na jeho pracovištích. Náklady spojené s udržováním bezpečného pracoviště je povinen hradit zaměstnavatel. Vedoucí organizace jsou zároveň povinni poskytnout školení zaměstnancům za účelem předejít pracovnímu úrazu. Školení nemusí být prováděno vždy zaměstnavatelem, ale může být vykonáno pověřenou osobou, která má příslušné znalosti.

Vyjadřuje starost zaměstnavatele k zaměstnancům. Udává pracovní vztahy k *vykonávání* sjednané práce a jejich pracovní podmínky. Zajišťuje jak povinnou péči, tak dobrovolnou a smluvní. Smyslem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců. Podle Němce et al. (2014, str. 108) je předpokladem pro úspěšné vykonání práce určení pracovní doby a doby odpočinku pracovníků v souladu jak s cíli zaměstnavatele, tak s ohledem na potřeby zaměstnanců. Koubek (2015, str. 356) ve své knize tuto myšlenku podtrhuje a dodává, že „*pracovní úrazy a nemoci z povolání snižují míru využívání pracovních zdrojů a znamenají pro zaměstnavatele i mnohdy značné ztráty a výdaje v souvislosti s postihem za nedodržení povinností.*“

Povinnosti zaměstnavatele dle Němce (2014) je:

- Zajistit pracovníkům poskytnutí první pomoci
- Nepřipustit, aby zaměstnanci vykonávali zakázané práce nebo více náročné práce, než je jejich zdravotní způsobilost
- Zajistit zaměstnancům dostatečné a přiměřené informace a pokyny o bezpečnosti, jak se zachovat v případě požáru, evakuace či potřeby poskytnutí první pomoci
- Nepoužívat způsoby odměňování práce, při kterých jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví a jejichž použití sice vede ke zvyšování výsledků, ale také k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců
- Zajistit zákaz kouření na pracovištích a také zákaz požívání alkoholu či jiných návykových látek
- Vést dokumentaci o poskytnutých informacích, pokynech a o uspořádaných školeních

Práva a povinnosti zaměstnance dle Němce (2014) jsou:

- Dbát o svou bezpečnost a bezpečnost ostatních, kterých se týká jeho jednání
- Účastnit se školení se zaměřením na BOZP zajišťujících jeho zaměstnavatelem včetně testu prověření jeho znalostí
- Dodržovat stanovené pracovní postupy, používat dané prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a neměnit je bez souhlasu zaměstnavatele
- Dodržovat pokyny zaměstnavatele
- Nepožívat alkoholické nápoje či jiné návykové látky na pracovišti a mimo pracoviště v pracovní době, pod jejich vlivem nesmí zaměstnanec vstoupit na pracoviště a nekouřit na pracovišti a v prostorách, kde by mohly být vystaveni ohrožení zdraví také nekuřáci.
- Oznamovat nadřízenému nedostatky a závady ihned po jejich nálezu
- Oznamovat pracovní úraz, pokud mu to jeho stav dovolí či má povinnost ohlašovat pracovní úraz ostatních pracovníků
- Podrobit se testu na alkohol či užití návykových látek na pokyn oprávněné osoby (Němec, et al, 2014, str. 109).

2.2.4 Odměňování zaměstnanců

Účelem odměňování je ocenit skutečný výkon a motivovat zaměstnance k plnění sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Jedná se o široce propracovanou činnost a přitahuje svou důležitostí mimořádnou pozornost. V moderním pojetí odměna neznamená jen peněžní odměnu, ale zaměřuje se i na nepeněžní odměny (povýšení, formální i neformální pochvaly, flexibilní pracovní režimy, lepší pracovní prostředí, motivující pracovní úkoly atd.). Mezi odměny můžeme řadit i vzdělávání nebo jazykové kurzy. Kromě těchto odměn, o nichž rozhoduje organizace a které podle Koubka (2015) nazýváme vnější odměny, se můžeme setkat více než kdy dříve s vnitřními odměnami. Těm je věnována čím dál tím větší péče. Vnitřní

odměny mohou nabírat nehmotnou podobu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonanou prací, s pocity, se kterými dokončil pracovník práci a jeho užitečností, z postavení, uznání okolí a podobně. Osobnost pracovníka musí korespondovat s druhem této odměny a jeho potřeb. „*Odměny mohou být vázány na povahu vykonané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnost či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalení pracovních a mezilidských vztahů v organizaci.*“ (Koubek, 2015 str. 284)

Mzda

Hlavním a nejdůležitějším ohodnocením je bezpochyby mzda. Ta je hlavní motivací většiny zaměstnanců. „*Mzda se poskytuje zaměstnanci v pracovním poměru, a to dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle dosahovaného pracovního výkonu.*“ (Bláha, 2013 str. 75). Podle Anýžové a Večerníka (2019 str. 98) lze očekávat „*silnou vzájemnou vazbu mezi výší platu a vlastním sebepojetím jedince*“. Mzda nesmí být nižší, než je minimální mzda stanovená zákonem. Mzda může být vyplácena za hodinu, týdně či měsíčně. Mzda může být vyplácena i na základě vykonané práce jako takzvaná provize. Ta se vypočítává na základě procent, která jsou předem dohodnutá, na základě prodeje, či jiného druhu zisku pro firmu. Podle Koubka (2015 str. 299) je mzda samozřejmě ohodnocením práce, jedná se však jen o hodnotu práce uvnitř organizace, jinak je třeba ještě zohlednit ostatní externí faktory, díky nimž je mzda formulována, a to například životní náklady, situace na trhu práce, nadpodnikové předpisy.

Zaměstnanecké benefity

Téměř každý zaměstnavatel ve snaze získat konkurenční výhodu již dnes poskytuje zaměstnanecké výhody. Tyto výhody mají různou podobu většinou v souvislosti se zaměstnáním. Členění těchto výhod může být spousta a podle Koubka (2015 str. 320) se dělí následovně:

- Bonusy sociální povahy (kultura, rekreace, sport, pojištění, dovolená)
- Bonusy související s postavením organizace (služební telefon, automobil, notebook, podnikový byt, příspěvek na reprezentaci, apod.)
- Bonusy související s prací (stravování, doprava, vzdělávání, ubytování, apod.)

Podle Němce et al. (2014, str. 80) se nejedná o mzdu, není to odměna za vykonanou práci. S tím se shoduje i Koubek (2015, str. 320), který také udává, že výhody nezávisí na výkonu zaměstnance. Jde o součást péče o zaměstnance a souvisí s délkou doby zaměstnání ve firmě či pozici, kam zaměstnanec nastupuje. Většina zaměstnanců tyto výhody už nemusí považovat za „výhody“, ale za samozřejmost. Benefity jsou dobrovolné a nemusí být využívány všemi zaměstnanci. Žádný zákon neudává, jaké benefity, kolik a v jaké hodnotě mají zaměstnavatelé pracovníkům poskytovat. Často se lze setkat i s podobou, kdy zaměstnanec požaduje nějaký benefit a vedení se tomuto požadavku snaží nějak přizpůsobit. Záleží však na zaměstnavateli, zda pracovníkovi vyjde s benefity vstříc.

Při sestavování benefitů je proto důležité soustředit se na požadavky zaměstnanců, které podléhají různým trendům a vyvíjí se v čase. Změna v benefitech bude dalším ze zkoumaných předmětů této práce.

Uspořádání a množství benefitů se liší pozicí. Takzvaná skupina „zlatých límečků“ tedy nedostatkovi zaměstnanci, se speciálním zaměstnáním díky své hodnotě může dosahovat na daleko lepší benefity, proto aby si je zaměstnavatel získal a udržel. Většinou se jedná o IT sektor, či jinak technicky založené pracovníky. Benefity by měly být aktuální a mělo by se vždy jednat o něco navíc. V dnešní době již nabízet home office nemusí být považováno jako výhoda.

Podle Havelkové (2021) existují tři typy benefitů

1. Plošné poskytování tzv. fixních benefitů – tedy takových benefitů, které jsou pro všechny stejné a nečlení se podle typu pracovní pozice, či doby nástupu. Nevýhodou je, že pokud pracovníci nemají o benefit zájem, tak propadne, jelikož se plošně nemůže trefit všem do vkusu.
2. Poziční bloky s jádrem – tyto benefity mají kombinaci „fixních benefitů“ a zároveň mohou kombinovat individuální benefity určené jen pro některé zaměstnance. Tedy pro zaměstnance v určitém bloku platí určité benefity navíc a pro pracovníky bloku druhého zase jiné výhody.
3. Cafeteria systém – tento typ systému je upřednostňován teď nejvíce, jelikož má každý zaměstnanec libovolnou možnost užívat benefity podle svých preferencí. Díky možnostem čerpání si výhod, jak zaměstnanec potřebuje, nemusí docházet k propadnutí výhod (Havelková, 2021).

Němec toto dělení podtrhuje, avšak řadí je jen do dvou typů benefitů. Poskytování výhod je dle něj zřizováno na základě plošného či volitelného systému. „*Plošný systém umožňuje všem zaměstnancům využívat všechny zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje*“ (Němec, et al., 2014 str. 80). Tyto výhody se mohou týkat například vybavení kanceláří, kuchyňky a podobně. Oproti tomu volitelný systém, označovaný jako „Cafeteria systém“ umožňuje jednotlivým zaměstnancům využívat poskytované zaměstnanecké benefity podle individuálních preferencí, vlastních potřeb, které souvisí s věkem, rodinným stavem apod. (Němec, et al, 2014 str. 80). Jako individuální benefity mohou zaměstnanci například chodit cvičit, stravovat se ve vybraných restauracích apod. Některé výhody tohoto systému mohou být aplikovány plošně, zbytek individuálně.

Cafeteria systém

Jedná se o systém nejvíce využívaný mezi zaměstnavateli, jelikož se sami zaměstnanci mohou motivovat dle svého výběru benefitu. „*Cafeteria podle odborníků představuje vynikající nástroj k vlastní stimulaci zaměstnanců, protože dochází k přeměně vnější motivace na vnitřní, z čehož v praxi plyne, že zaměstnanci motivují sami sebe právě svým výběrem benefitů. Přitom díky skutečnosti, že výše příspěvku má svůj limit v podobě bodů či finanční hodnoty, nemohou tedy čerpat všechny benefity a musí mezi nimi volit. Tím si jsou zaměstnanci dobře vědomi, že benefity nejsou nárokové, resp. automatické a že jsou naopak nadstandardem.*“ (Havelková, 2021).

Zaměstnanci, kteří mají možnost využívat tyto výhody, mohou libovolně čerpat získané body a přeměňovat je dle svých potřeb například na využití sportovišť, poukazy do rekreačních podniků, možnost vzdělávání či převést své body na využití zdravotních výhod. Zaměstnanci banky ČSOB, mohou využít několik možností a kromě toho jsou jim nabízeny výhody přímo ze společnosti. Viz Obrázek č. 3.

Obrázek 3 Výhody zaměstnanců společnosti ČSOB



Zdroj: Vlastní zpracování – Stránky benefitů společnosti

Změna organizace práce během Covid-19

V důsledku pandemie nastala téměř okamžitá nutnost přejít z kancelářského prostředí do prostředí domácího. Hlavním úkolem proto bylo zajistit dostatečnou produktivitu a angažovanost zaměstnanců. Práce na virtuální úrovni může mít hned několik nevýhod. Například pochopení a souhra procesů při práci se mnohem hůře koriguje a spolupráce vyžaduje větší úsilí. Musí dojít k zapojení všech zaměstnanců a zachování důvěry.

Podle Studeného (2020) je důležité, aby organizace odstranila chaos, který mohl vzniknout rychlým přesunem do online prostředí. Mnoho pracovníků jistě mělo problém si udržet zdravou produktivitu. Produktivita ovšem neznamená zůstat v práci déle. Naopak jde o to, jak produkovat větší počet práce za stejný čas.

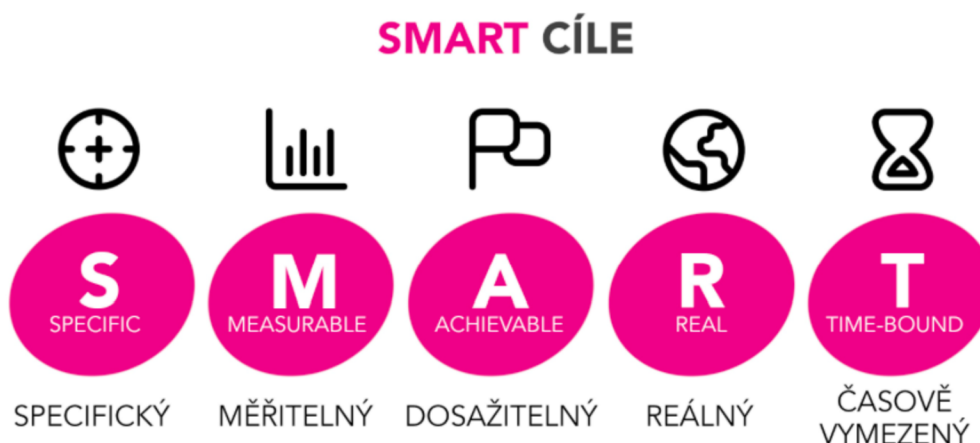
Podle Murada et al, (2018) dle vývoje a dat z roku 2018 je nedostatek pracovníků jednou z nejdůležitějších překážek k dalšímu růstu v mnoha odvětvích. Dle něj a ostatních „Česká republika byla před celosvětovou ekonomickou krizí, která ji naplno postihla poklesem HDP o 4,5 % v roce 2009. Před krizí byla ČR naprosto výjimečná z hlediska postkomunistických zemí střední a východní Evropy, a to právě svým podílem cizinců na trhu práce, a dokonce mnoha proimigračními opatřeními, kdy se zaměstnavatelům podařilo přesvědčit politickou elitu o potřebě více otevřít trh práce pro cizince.“ (Murad, et al., 2018 str. 31)

Role manažerů

Manažeři by si měli zprvu uvědomit, že jsou vzorem pro své zaměstnance, a že veškeré jejich chování, bude mít za následek chování týmu. Jejich role je také efektivně rozdělovat práci tak, aby ji měli všichni podle svých možností a popisu práce. Velkou roli hraje i monitorování zadané práce, jak se manažeři postarají o následnou kontrolu. Studený dále uvádí: „Ukázalo se jako efektivní stanovit cíle pro každý týden. Ujistit se, zda jsou správně chápány. Zde pomůže známá technika SMART na definování úkolů.“ (Studený, 2020) .

Častým problémem, se kterým se zaměstnanci také mohou setkat je uzavřenost manažera, a to bývá většinou problém větších společností. Manažeři zavřeni ve svých kancelářích nedostatečně komunikují se svými zaměstnanci. Tato praxe brání komunikaci, efektivnímu toku informací, vytváří pocit izolace a rozdělení. Stačí, aby manažer, čas od času vyšel ze své kanceláře a promluvil se zaměstnanci. Takový přístup zaměstnanci jistě ocení a vzroste pocit významnosti prováděných úkolů, zvýšení sebeúcty a motivace.

Obrázek 4 Model plánování cílů



Zdroj: (Evolution Marketing, 2022)

Na základě tohoto modelu znázorněného na obrázku č. 4, by manažeři měli identifikovat práci efektivně, a hlavně dosažitelně pro každého zaměstnance. Stejně tak jako systém komunikace, který manažeři používají, by měl být zvolen efektivně. Robescu a Iancu (2016) udávají, že to, jak se manažeři chovají není jediným důležitým faktorem. Dalším faktorem je také způsob komunikace se zaměstnanci. Tu ovlivňuje i používaný jazyk a forma mluvy, které manažer nastaví. Špatný dohled může vést k nežádoucím účinkům, jako je například apatie k práci. Kombinace úspěšného stylu vedení se sladěným týmem, vede k vyšší produktivitě.

2.2.5 Řízení zaměstnanců v oblastech financí a účetnictví

V sektoru financí a účetnictví, na něž se práce soustředí, je zaveden většinou velmi široký systém řízení. Pokud se zaměříme na práci v bance, zaměstnance láká již na pěkné pracovní prostředí. Centrály bank, jsou většinou strategicky umístěny v blízkosti metra či jiného dopravního spojení. Budovy jsou moderní a jeví se jako atraktivní pracovní prostředí. Banky si potrpí na kopírování trendů, ať se to týká vývoje jejich produktů, ale i poboček a centrál. Díky široké a propracované struktuře, kterou banky oplývají, se zaměstnanci mohou těšit na možnosti růstu a kariérního postupu. Přední banky na našem trhu jsou banky, které se zde vyskytují již řadu let. Jedná se o velké zaměstnavatele a ti mají velmi dobře propracovaný systém externích a interních školení (Lhotáková, 2018). Většina bank nabízí možnost čerpat až týden dovolené navíc, plno pracovních flexibilních benefitů, sick days (možnost vzít si jednodenní volno v případě nevolnosti), ale i nadstandardní volno. Událostí roku bývají firemní večírky a teambuildingy. Pro většinu zaměstnanců je to velká příležitost, jak poznat spolupracovníky jinak než v kanceláři. Firemní večírky bývají často poměrně formální, teambuildingy jsou komornější a zaměstnanci se jich rádi zúčastňují. Prostředí je většinou neformální a kolegové se tak mají příležitost poznat po osobní stránce.

Mladí lidé se do banky mnohdy hrnout nemusí. Pro generaci Y a Z zde může být po pracovní stránce nedostatečný prostor pro rozvoj. V korporátních firmách nezůstává moc příležitostí pro rozvoj myšlenek. Spousta věcí je řízena a zavedena centrálně, jde o osvědčené postupy a ke změně je třeba plno procesů, které trvají i řadu měsíců, než dojde k jejich změně. Naopak velkým benefitem může být jistota práce.

Dle hodnocení zaměstnanců bank skrze Atmoskop (Atmoskop, 2022) z oddělení financí a účetnictví, je jeden z nejdůležitějších kladně hodnocených benefitů současných i bývalých zaměstnanců jednoznačně pracovní tým. Pro většinu zaměstnanců je dobrý tým důležitý nejen k vykonávání dané práce, kde by to bez spolupráce nefungovalo, ale také k příjemné atmosféře na pracovišti. Spoustu zaměstnanců oceňuje na práci v bance také finanční stabilitu, jistotu a vidinu stabilní společnosti, která je na trhu již několik let, a to v nich vzbuzuje uklidnění. Práce v bance je především pro analytické osoby, pro které jistota převládá nad spontánností. Z hodnocení dále spoustu zaměstnanců vyzdvihuje množství benefitů. Co zaměstnanci naopak nevyzdvíhovali je mzda, která jim nepřišla adekvátní k vykonávané práci a množství úkolů, které jim byly naloženy.

Společnost Grafton pořádá každoroční analýzu a průzkum trhu napříč všemi odvětvími. Zároveň své výsledky analyzuje a specifikuje v návaznosti na zkoumané odvětví. Průzkum je dostupný v příloze této práce. Dle průzkumu této společnosti z roku 2019 v oboru bankovníctví a finančnictví stoupla poptávka po nových zaměstnancích. Ve většině případů nejde o nově zřízenou pozici, ale o náhradu za pozice bývalých kolegů, kteří se rozhodli odejít. Přibývá fluktuace. Firmy jsou tak nuceny hledat náhrady za odešlé zaměstnance a také shánět nové zaměstnance pro potřeby svého růstu (Bednář, 2018). Zároveň se také snížil počet kandidátů s praxí a specializací v oblasti financí a bankovníctví. Společnosti jsou nuceny snížit nároky na kandidáty. Zároveň také zvyšují bonusy. Dle průzkumu pro zaměstnance hraje velkou roli časová flexibilita, fixní mzda a možnost home office (Grafton, 2021). Důležitou roli hrají kvalitní školitelé, kteří jsou schopni efektivně zaučit pracovníky, kteří mají nulovou nebo malou praxi v tomto oboru.

Jak se mění řízení zaměstnanců vlivem pandemie

První odhady změny řízení zaměstnanců uvádí Markéta Höfferová (Höfferová, 2021) v srpnu minulého roku. Podle ní pandemie měla velký dopad a vyžádala si změnu dlouhodobé strategie vedení zaměstnanců. Roman Urban ze společnosti Déhora zabývající se plánováním pracovních sil ve směnných provozech uvádí, že *„I když pandemie s mnoha firmami zamávala, hodně z nich díky ní získalo úplně novou zkušenost a jiný pohled na plánování pracovních sil. Zjistily, že změnit zaběhnutá pravidla může vést k větší spokojenosti zaměstnanců a má vliv na jejich pracovní nasazení, což se podepíše i na kvalitě odvedené práce. Věřím, že většina firem u změn, které se možná zprvu zdály jen přechodné, již zůstane.“* Urban (2021) in Höfferová (2021). Dle jejich výzkumu vyplývá, že pandemie ovlivnila už hned první proces týkající se náborem zaměstnanců. Nábor se během této doby nesl v negativním duchu, jelikož byl kvůli pandemii omezen. Hlavním problémem tak bylo vyrovnání se s nedostatkem zaměstnanců z důvodu zvýšené nemocnosti. Z průzkumu vyplývá, že muselo dojít k přeorganizování zavedených systémů při organizaci práce a ke zvolení zcela jiných přístupů, kdy převažovala flexibilita spojená s místem pracovního výkonu a také s rozvržením práce (Höfferová, 2021).

Dopadů na řízení je dle odborníků spousta. Jedním ze zkoumaných problémů je i přístup zaměstnanců ke své pracovní povinnosti. Dle Michala Veselého (2021) in Höfferová (2021), ředitele společnosti Trenkwalder, jsou žadatelé o novou práci mnohem ostražitější v případě změny zaměstnavatele. *„Zatímco v předloňském a z části i loňském roce bylo hlavní prioritou*

získat zajímavou a lépe placenou nabídku, v současné chvíli je na prvním místě jistota dlouhodobého zaměstnání.“ (Veselý, 2021). Martin Malo (2021) in Höfferová (2021), ředitel společnosti Grafton toto jen potvrzuje. Dle výzkumů společnosti jsou lidé ve své firmě spokojeni a mají rádi jistotu, kterou jim jejich práce umožňuje. *„Lidem začalo méně vadit, že nemohou kariérně růst, méně si také stěžují na výši mzdy a již tolik nepocitují potřebu změny. Loajalita zaměstnanců vůči zaměstnavatelům tak znatelně vzrostla a spolu s ní i jejich pracovní nasazení, naopak se snížila míra fluktuace pracovníků,*“ (Malo, 2021).

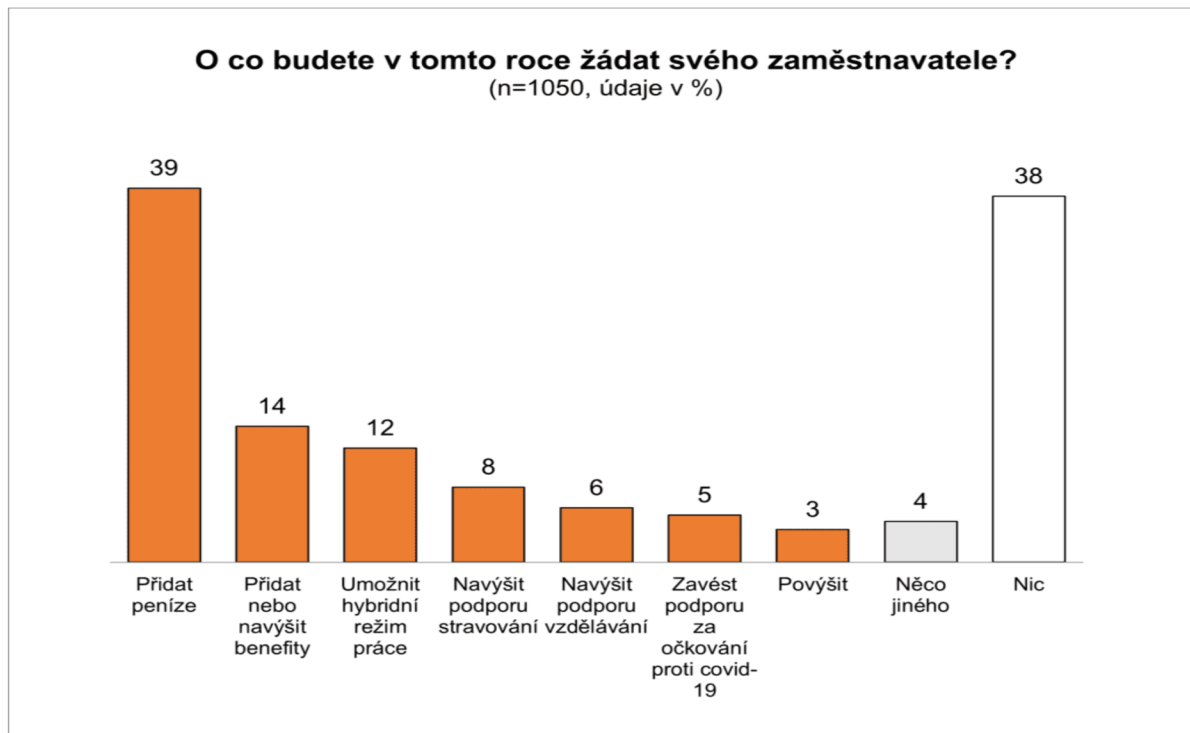
Změnu jistě pocítují firmy jak v nutnosti zvýšené komunikace, tak i ve zvýšeném objemu práce ze stran personalistů, kde najednou vznikaly nové výzvy, kterým muselo HR oddělení čelit. Dle společnosti Randstand pandemie významně ovlivnila některé obory, ale s celým trhem práce zatím nijak výrazně nepohnula. Zato však otřásla mentalitou většiny zaměstnanců a ovlivnila jejich postoje. Průzkum této společnosti pořádaný dvakrát do roka pokrývá celou Evropu, Asii i Ameriku, nyní z období od 13. do 26. října 2020 dále uvádí, na základě nejistoty na začátku pandemie bylo několik zaměstnanců odhodláno změnit naprosto postoje a nároky, na které byli předtím zvyklí. Dle průzkumu tak *„Lidé by nyní byli ochotni učinit dříve nepředstavitelné ústupky, jen aby si své místo udrželi. Například 18 % pracovníků z celého světa uvádí, že by si v případě potřeby navýšili pracovní hodiny, a to i bez přidání peněz. Dalších 30 % by zase neváhalo převzít jinou roli, pokud by o to byli požádáni. Desetina respondentů by dokonce přistoupila i na snížení mzdy.*“ (Randstand, 2021).

Zatímco na začátku pandemie byli zaměstnanci schopni udělat téměř cokoli ve snaze si své místo nenechat vzít, rok poté je tomu jinak. Společnost Up (Vančo, 2021) ve svém průzkumu Barometr z roku 2021 poukazuje na již docela jiný fakt a to, že práci by již změnil každý osmý zaměstnanec. Častým důvodem zvážení změny zaměstnání je materiální zabezpečení a perspektiva práce. Z dalších důvodů lidé překvapivě zmiňují nedostatečnou důvěru mezi zaměstnanci a firmou (Vančo, 2021). Dle výzkumu by čím dál tím více lidí (až 52 % dotazovaných) změnilo práci. *„Firmy tak v této oblasti zařazují pro zaměstnance nové nástroje, jako je například výplata předem. Podobné služby přitom nepomáhají jen zaměstnancům, ale také HR oddělením, kterým šetří čas i náklady,*“ udává Stéphane Nicoletti (2021) in Vančo (2021), generální ředitel společnosti Up ČR, která se specializuje na technologie pro HR. Druhým důvodem, kterým zaměstnance nutí k uvažování o změně práce, je nedostatečná důvěra a ztráta sociální interakce. Vyžadují proto zvýšenou empatii a lidský přístup proto, aby nebyla narušena jejich psychická pohoda.

Další výzkum sdílený začátkem ledna společností Up udává, že zaměstnanci se budou jistě snažit zvýšit mzdu na základě rostoucích cen energií i toho, že musejí být více doma. Nicoletti dále udává, *„Mnoho firem je však aktuálně na hranici svých mzdových možností, a navíc se obává dalšího vývoje pandemie i růstu ostatních nákladů, ať už jde o ceny energií nebo materiálů,*“ CEO společnosti Up Česká republika (Vančo, 2022). Druhým trendem, který Vančo udává dle výzkumu v roce 2022, se kterým se bude muset HR oddělení vypořádat, je změna benefitů, naladění a vytrvání zaměstnanců. Úkolem, kterému budou muset personalisté čelit je ztráta motivace, která během pandemie v lidech vzrostla. Výzkum dále udává, že do budoucna chtějí zaměstnanci takzvaný hybridní režim. Bylo by tak naplněno nejen sociálních potřeb a kontaktů, ale zároveň flexibility, která přináší možnost home officu. Posledním náročným úkolem, kterým by se mělo HR oddělení dle společnost Up letos potýkat, je navýšení podpory na stravování. *„Účelové příspěvky na stravování patří stále k nejoblíbenějším benefitům. Jedním z důvodů je daňové zvýhodnění, díky kterému je příspěvek na stravování až o polovinu výhodnější, než kdyby zaměstnanci dostali o stejnou částku vyšší mzdu,*“ říká Prchlíková in (Vančo, 2022) obchodní ředitelka Up ČR. Příspěvek na jídlo je v tuto chvíli u zaměstnanců důležitější než vzdělávání.

Praktická část této práce zkoumá tyto preference na základě kvalitativní metody dotazníkového šetření.

Obrázek 5 Rok 2022 a předpoklad nových požadavků u zaměstnavatele



Zdroj: (Up 2022)

Obrázek 5 názorně ukazuje trendy, s jakými se dle výzkumu budou zaměstnavatelé potýkat. Dle obrázku vypovídajícím o datech z průzkumu můžeme vidět, že se zaměstnavatelé nemusí obávat o zájem o kariérní růst.

Dle odborníků během pandemie byla prioritou jistota práce. Na tom se shodují Veselý i Malo. Strach o budoucnost, kde převládá jistota práce, nahradilo zvyšování mezd, díky vyšším cenám energií a zdražování celkově. S tím přichází Nicoletti. Personální ředitelka skupiny Lagardère Eva Kyselová in (Veinbender, 2022), proto zavedla ve firmě možnost zálohy z výplaty kdykoli v průběhu měsíce. „Jedním z důvodů byla pandemie, která se ukázala být dobrou nejistot. Z našeho pohledu proto bylo důležité poskytnout zaměstnancům možnost pokrýt nenadálé výdaje, podpořit jejich finanční stabilitu a ulevit jim od případného stresu,“ popisuje Kyselová (Veinbender, 2022). Tato forma výplaty by mohla být ideálním řešením pro ty, kteří nemají své peníze pod kontrolou a měsíční rozpočet je pro ně těžko uhlídatelný. Tento systém by mohl být účinný i ve firmách, kde by pak mohl být daleko větší přehled a kontrola nad penězi.

2.3 Metodika

Diplomová práce zabývající se vlivem pandemie Covid-19 na systém řízení a vedení zaměstnanců v oboru financí a účetnictví je rozdělena na dvě části. Cílem práce je zjistit změny v řízení a vedení zaměstnanců, které nastaly vlivem pandemie.

Teoreticko-metodologickou část tvoří výčet informací pomocí sekundárních zdrojů. Těmito zdroji jsou především literární díla, ale i články, studie a průzkumy. Tato část vysvětluje základní pojmy v oblasti motivace, řízení zaměstnanců, péče o zaměstnance, pracovního prostředí a odměňování zaměstnanců. Obsahuje studii společnosti Up, která zkoumá Předpoklad personálních trendů pro rok 2022 a také průzkum v oblasti bankovníctví a finančních služeb uskutečněný společnostmi Grafton.

Praktická část, jejíž základem je dotazníkové šetření, odkazuje na teoretickou část, z níž vychází otázky pro tento dotazník. Zkoumá blíže specifikované pojmy jako odměňování zaměstnanců, důležitost pracovního prostředí, motivační mzdové ohodnocení. Zabývá se i začínající generací Z a jejími očekáváními, trendem v podobě work/life balance apod. Dotazníku se zúčastnili ekonomicky aktivní obyvatelé České republiky, kteří pracují v účetní či finanční sféře.

Cíl práce

V dotazníku, který byl pro účely této práce sestaven, byli zaměstnanci dotazováni na otázky vycházející z teoretické části. Hlavním úkolem bylo též zjistit situaci zaměstnanců před onemocněním Covid-19, zejména právě péči, které se jim dostalo před pandemií, ale i během pandemie.

Hlavním cílem bude zjistit změny, které nastaly vlivem pandemie v oblasti řízení zaměstnanců a s jakými problémy bylo třeba nejvíce pracovat. Měla pandemie efekt na zvýšení stresu, změnu motivace a množství práce? Cílem této práce tak bude odpovědět na následující zkoumané otázky.

Výzkumné otázky tedy jsou:

Jaké změny do pracovních životů vnesla pandemie, mělo to vliv na spokojenost zaměstnanců?

Změnil se postoj manažerů v řízení zaměstnanců?

Měla pandemie vliv na fluktuaci zaměstnanců v tomto odvětví?

Dotazníkové šetření obsahovalo 41 otázek v elektronické podobě zaslané do příslušných společností. První 3 otázky odkazovaly na socio-demografické charakteristiky respondenta, i když dotazník byl zcela anonymní. Další otázky se již týkaly přímo pracovního nasazení, motivace, prostředí, mzdy, benefitů a podobně. Otázky umožňovaly ve většině případů více možností odpovědí, aby byla skutečnost popsána co možná nejpřesněji. U každé otázky ale mohl respondent napsat svoji odpověď, i když nebyla přímo nabízená. Některé informace byly zjišťovány pouze formou otevřené otázky. Otázky byly zvoleny tak, aby reflektovaly stanovené cíle práce. Vyhodnocení výsledků bylo zpracováno pro každou otázku zvlášť a bylo doplněno o grafické znázornění. Praktická část dále obsahuje rozhovory s manažery dotazovaných organizací. Rozhovory mají za účel zjistit konkrétní změny, se kterými se vedení daných organizací potýkalo na základě okolností spojených s pandemií. Rozhovory jsou také dále vyhodnoceny a výsledky zkoumání vedou k návrhům a zhodnocení daných postupů.

Výzkumné předpoklady

Otázky byly směřovány i na různé předpoklady, které měly potvrdit či vyvrátit tyto domněnky. Šetření se zaměřovalo jednak na zvýšení stresu, který pandemie přinesla a zda se odrážel v pracovním životě. Dalším předpokladem je i téma motivace, která buď zůstává

v zaměstnancích, či se vytrácí. Dotazník dále zjišťoval předpoklad změny pracovního prostředí. S ohledem na teoretickou část pracovní prostředí tvoří značnou a důležitou součást kvalitně odvedené práce. Šetření se zabývalo i tím, zda zaměstnavatel zohlednil fakt zavření kanceláří z důvodu pandemie. Dále také z teoreticko-metodologické části vyplynulo, že bonusy jsou důležitým motivačním faktorem, který je pro zaměstnance velmi důležitý a někdy to pro ně může být rozhodujícím faktorem při výběru práce. Diplomová práce si klade za cíl zjistit preference zaměstnanců, jejich požadavky, potřeby a možnosti, jak jejich potřeby obstarat. Dále se soustředí na otázku ohledně mzdy, jak velkou roli hraje a jestli jsou manažeři ochotni mzdy navyšovat.

Závěr práce přináší výsledky zkoumání na základě vyhodnocení dotazníku. Z vyhodnocení vzešly návrhy na budoucí řízení zaměstnanců a návrhy na zlepšení. Zároveň jsou stanovena doporučení, která mohou být využita managementem firem řídicích zaměstnance.

3 Praktická část

V této části práce budou zhodnoceny hlavně výsledky šetření. Teoretická část práce se soustředila na dvě hlavní oblasti zkoumání, a to na motivaci a řízení zaměstnanců. Následující šetření bude též rozděleno do dvou podkapitol, založených právě na těchto oblastech zkoumání, které se budou věnovat i situaci před pandemií. Další podkapitola se již bude věnovat změnám, které z šetření vycházejí. Poslední podkapitola této části se soustředí na doporučení a hodnocení výsledků zkoumání.

Sběr dat

Dotazovanými respondenty byli zaměstnanci z různých finančních a účetních sfér.

Mezi respondenty byli zaměstnanci bank v největším zastoupení z Československé obchodní banky, dále také z J&T banky a z České spořitelny. Získaná data jsou z centrálních bank, nikoliv z poboček. Z účetního sektoru se vrátila jen malá hrstka odpovědí, a tak data nejsou použita v rámci jedné společnosti, ale budou zohledněna v doporučeních jedinců. Zkoumání se zúčastnilo 102 respondentů. Otázky byly předem formulovány tak, aby vyjádřily co nejdělněji pocity zaměstnanců a byly co nejjednodušší na odpovídání. Některé otázky byly otevřené, a tak dávaly respondentům prostor na rozvinutí svých pocitů a odpovědí. Otáze bylo 41, což dává prostor pro nasbírání potřebných dat. Dotazník byl poměrně obsáhlý, a tak jeho návratnost nebyla ani poloviční. Z obzlaných firem se vrátila odpověď jen menšina odpovědí. Dotazník byl rozeslán na všechna HR oddělení větších bank, přesně 7, kde nebylo počítáno s velkou návratností, a tak bylo rozesláno interním zaměstnancům, kde návratnost byla větší. Dotazník byl rozeslán na 13 interních zaměstnanců, s tím, že každý má v týmu zhruba 20 kolegů. Dále byl rozeslán 7 menším účetním firmám, které mají tým zhruba o 10 lidech. Návratnost dotazníku činila 31 %.

Výběr otázek

K vytvoření dotazníkového šetření bylo využito podkladů z teoretické části práce. Otázky byly tvořeny na základě předem stanovených okruhů, které se měly v dotazníku odrážet. Mezi tyto okruhy patřily benefity, mzda, náplň práce, osobní rozvoj, pracovní kolektiv, budoucnost, výzvy, psychické aspekty a work/life balance. U mzdy byly otázky rozšířeny, jelikož pro zaměstnance je mzda velmi důležitým tématem. V každém okruhu byla zvolena minimálně jedna otázka. Dále se dotazník soustředil na specifika, která obor finančnictví a účetnictví dle teoretické části vykazují. Před pandemií dle analýzy v teoretické části bylo neobsazeno velké množství míst a banky se tak potýkaly s odchodem zaměstnanců. Otázky tak směřovaly i na tento problém.

Představení společnosti

Společnosti, které se výzkumu zúčastnily, již byly zmíněny výše. Nyní nastává čas pro jejich charakteristiky.

Společnost Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna je jednou z nejvíce užívaných bank v České republice. *“Jsme banka s nejdelší tradicí na českém trhu. Vždy nám šlo o to, naučit lidi hospodařit a zajistit jim přístup k prosperitě. Své služby tak poskytujeme jednotlivcům, malým a středním podnikům, městům a obcím.”* (Česká spořitelna, 2022). Dle údajů společnosti vystavených na jejich internetových stránkách je počet jejich zaměstnanců ke dni 31.12.2021 9711.

Společnost Československá obchodní banka, a.s.

Československá obchodní banka byla založena v roce 1964. Byla zřízena za účelem poskytování služeb volnoměnových operací na československém trhu a také k poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu (ČSOB, 2022). K 31.12. 2020 měla banka přes 8000 zaměstnanců. K účelům tohoto dotazníku byly osloveni zaměstnanci z pražské centrály v Radlicích. Dotazník směřoval do oddělení, které má na starosti bankomaty a platební karty.

Společnost J&T Banka, a.s.

Je privátní a investiční česká banka založená v roce 1998. Mezi její hlavní úkony patří vydávání dluhopisů, poskytuje termínované vklady, zprostředkovává obchod s akciemi a nabízí podílové fondy banky i třetích stran (J&T Banka, 2022). Šetření v této firmě putovalo do oblasti klientského servisu.

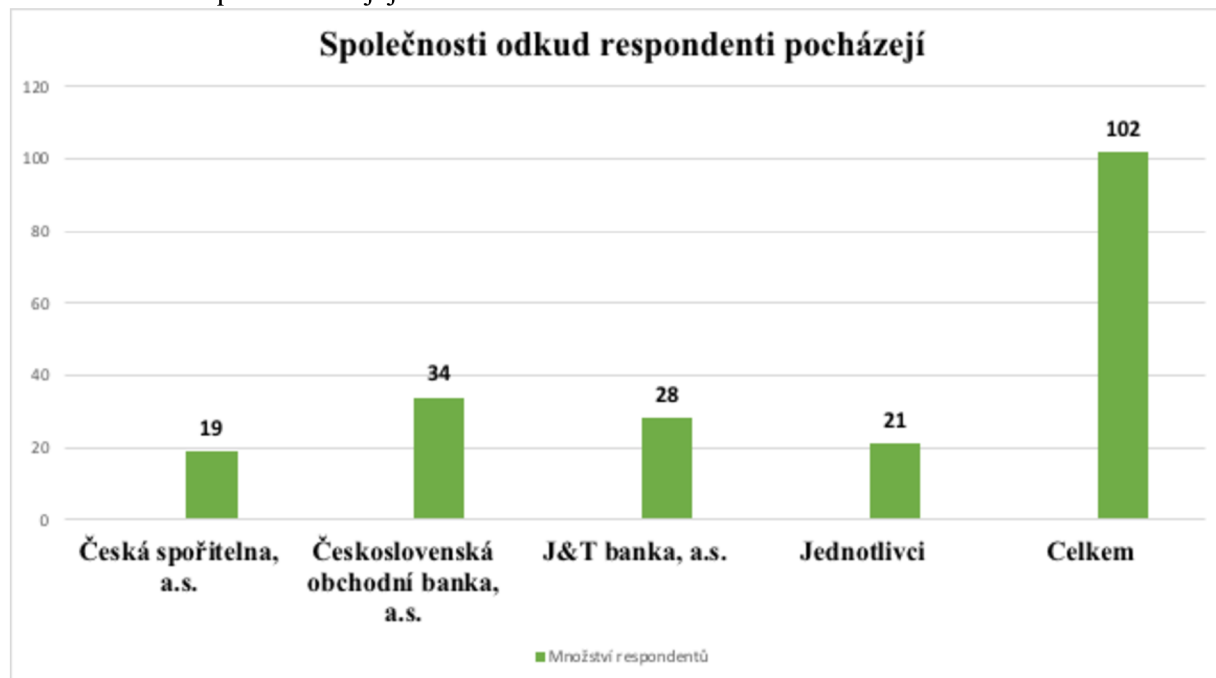
Mezi vyplněnými bylo i větší množství respondentů jakožto zástupců firem, které díky svému nízkému zastoupení nebylo možné brát jako vzorek firmy, avšak i jejich zkoumání bude zohledněno ve výsledcích zkoumání.

Vyhodnocení zkoumání

Následující kapitola přináší výsledky zkoumání. V následujících odstavcích budou nejprve shrnuta obecná data o respondentech a dále dvě kapitoly ohledně před-pandemického stavu zaměstnanců. Prvotně bude vyhodnocena motivace a později řízení zaměstnanců před pandemií. Celkem bylo k hodnocení použito 102 odpovědí. Otázky s odpověďmi jsou popsány níže a graficky zpracovány. K většině grafů jsou doplněny tabulky, kde jsou zkoumané jevy vyjádřené různými četnostmi. Absolutní četnost je definována jako počet výskytu dané varianty kvalitativní proměnné, tj. kolik respondentů zvolilo danou variantu odpovědi. Relativní četnost je vyjádřena v procentech a je vztažena k celkovému počtu respondentů a dané odpovědi. Absolutní hodnota kumulativní četnosti je součtem všech respondentů, kteří zvolili danou odpověď a zároveň všech respondentů, kteří zvolili některou z předešlých odpovědí. Relativní hodnota kumulativní četnosti je přepočtena na počet respondentů dané odpovědi. Udává se v procentech. Ukázka dotazníků a polostrukturovaného rozhovoru je zároveň s doplňujícími tabulkami přiložena v přílohách.

První tři otázky se soustředily na identifikaci respondentů. Otázka č. 1 se zajímala o společnost, kde zaměstnanec pracuje. Tuto otázku zachycuje grafické znázornění č. 1.

Graf 1 Počet respondentů a jejich zaměstnavatelé



Zdroj: vlastní výzkum

Dle grafu vyplývá, že největší zastoupení tohoto dotazníkového šetření mají zaměstnanci Československé obchodní banky, a.s. z 33,3 %. Z 27,5 % dále mají zástupci banky J&T, kde se šetření zúčastnilo 28 respondentů. Dalšími zúčastněnými jsou zaměstnanci banky Česká spořitelna, a.s., kterých se zúčastnilo 18,6 % z celkového počtu 102. Téměř 21 % tvoří jednotlivci různých ostatních bank a účetních firem, kteří se šetření zúčastnili, avšak jejich zastoupení bylo příliš malé, aby bylo vyhodnoceno jako zastoupení společnosti.

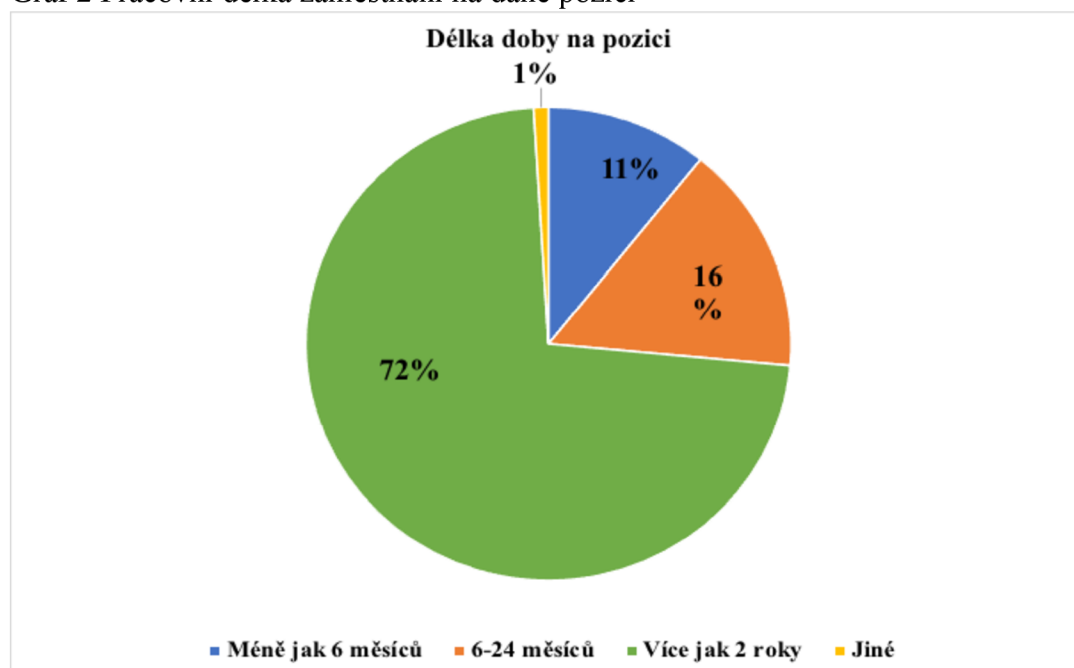
Ve druhé otázce se šetření zabývalo tím, jak dlouho působí zaměstnanec ve firmě.

Nabídka možných odpovědí:

- Méně jak 6 měsíců
- 624 měsíců
- Více jak 2 roky
- Jiné

Cílem otázky bylo zjistit, zda byli oslovení zaměstnanci ve firmě přes dobu pandemie, či jen krátce, anebo do firmy nastoupili až během posledního půl roku. Na výběr bylo za tři možnosti. Méně jak 6 měsíců, 624 měsíců a Více jak 2 roky. Grafické zobrazení č. 2 ukazuje, že až 72,5 % dotazovaných během pandemie již na svých pozicích bylo a zvolilo možnost působení ve firmě přes dva roky. 15,7 % dotazovaných zaměstnanců ve firmě pracuje od 6 do 24 měsíců a do firmy tedy přišli během Covid-19 epidemie. Dalších 10,8 % je ve společnosti krátce, tedy méně jak 6 měsíců. U jednoho respondenta byla zvolena možnost jiné. Respondent uvedl, že ve firmě pracuje 12 let. Dotazníkové šetření cílilo na respondenty, kteří byli ve firmě po celou dobu pandemie. Ačkoliv ne každý respondent tuto skutečnost splňoval, mnoho zaměstnanců bylo ve firmě i kratší dobu, a proto některé otázky nemohli zodpovědět nebo odpovídali podle skutečnosti z předešlého zaměstnání. Ve většině případů, ale dotazovaní byli ve firmě přes dva roky.

Graf 2 Pracovní délka zaměstnání na dané pozici



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 1 Pracovní délka zaměstnání na dané pozici dle četností

	Délka doby na pozici			
	četnost absolutní	četnost relativní (%)	četnost absolutní kumulativní	četnost relativní kumulativní (%)
méně než 6 měsíců	11	10,8	11	10,8
6 až 24 měsíců	16	15,7	27	26,5
více jak 2 roky	74	72,5	101	99,1
jiné	1	0,9	102	100

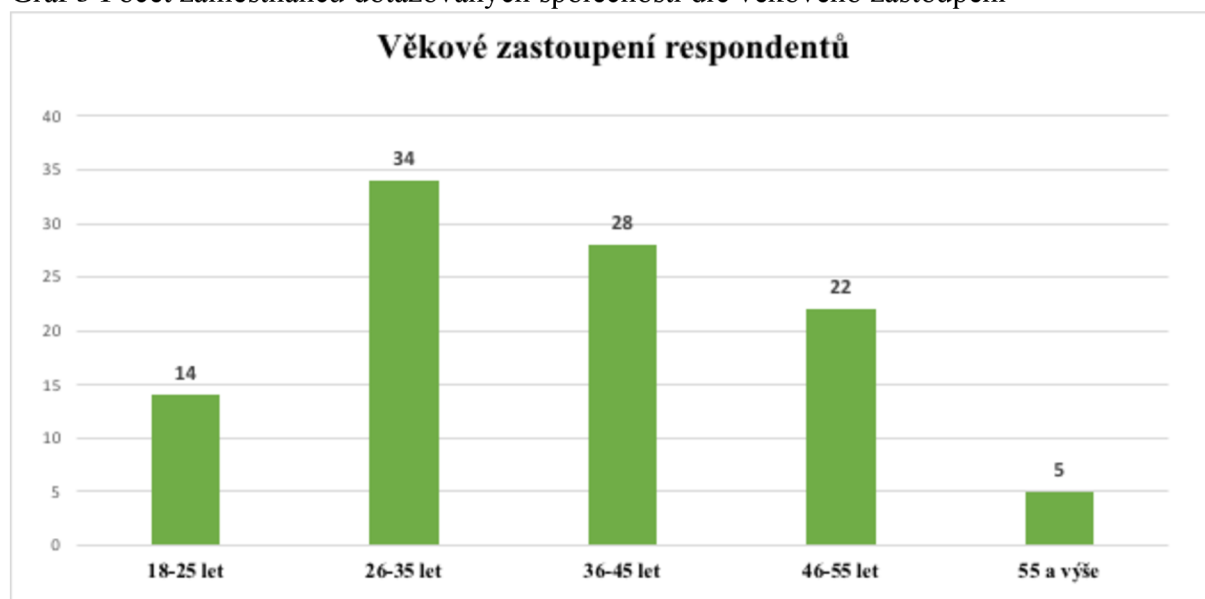
Zdroj: vlastní výzkum

Třetí otázka zjišťovala věkové zastoupení respondentů. Otázka byla opět doplněna odpověďmi. Nabídka možných odpovědí:

- 18–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 55 let a výše

Dotazníkové šetření odhalilo, že se výzkumu v největší míře zúčastnili zaměstnanci v kategorii 26–35 let v zastoupení 34 odpovědí. Druhou věkovou skupinou byli zaměstnanci ve věku 36–45 let. Ti tvořili 28 respondentů. V závěsu je skupina 22 respondentů 46 až 55letých. 14 odpovědí pocházelo od respondentů věkového rozmezí 18–25 let. Poslední a nejmenší skupinou je věková kategorie 55 let a výše, kde se zkoumání zúčastnilo jen 5 lidí.

Graf 3 Počet zaměstnanců dotazovaných společností dle věkového zastoupení



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 2 Počet zaměstnanců podle věku a dle četností

Věkové zastoupení respondentů				
	četnost	četnost	četnost	četnost
	absolutní	relativní (%)	absolutní kumulativní	relativní kumulativní (%)
18 až 25 let	14	13,7	14	13,7
26 až 35 let	34	33,3	48	47
36 až 45 let	28	27,5	76	74,5
46 až 55 let	22	21,6	98	96,1
56 a více let	4	3,9	102	100

Zdroj: vlastní výzkum

Velké množství respondentů bylo ve věku 26–35 let, z čehož se dá usoudit, že mladí rádi sdílejí svoje názory a rádi se šetření zúčastnili. Rádi také hledají nové podněty a zajímají se o širší spektrum věcí.

Díky těmto třem základním otázkám šetření zjistilo základní poznatky a charakteristiku respondenta. Některé otázky v následující podkapitole mohou vést k zajímavým zjištěním.

3.1 Motivace zaměstnanců před pandemií

Pracovníci většinou jednají racionálně a za svou práci chtějí získat co největší odměnu. To je přirozeně největší motivace. Je běžné, že pokud zaměstnavatel chce po zaměstnanci více úkolů a nezvolí dostatečnou odměnu, práce není vždy odvedena rychle či efektivně. Mnoho zaměstnavatelů si neuvědomuje, že vliv na představu o jednání při odměňování odvozují pracovníci i od toho, jak jednají jejich vedoucí. Dle Urbana své nadřizené zaměstnanci vědomě či nevědomě napodobují. (Urban, 26.) V některých případech se může stát, že motivace slábne i přesto, že vedení podniklo veškeré kroky k nabírání motivace zpět. Někdy za to může například i časové opoždění při výplatě odměn. To může vést ke ztrátě víry, že svou odměnu dostanou. Nejčastějším případem dle Urbana vedoucím k oslabení motivace je: *“že za vykonávání svých úkolů dlouhodobě žádnou odměnu nedostávají. Například proto, že vedoucí jim ji slíbí a pak na ni “zapomene”.* Zaměstnavatelé mohou docházet i k názoru, že odměna

je již zahrnuta v jejich mzdě a není potřeba dalších speciálních odměn. Pokud se management snaží o co nejúčinnější ohodnocování a jde mu o výkon, měl by sankce či odměny udělovat bezprostředně po vykonání či nevykonání úkolu.

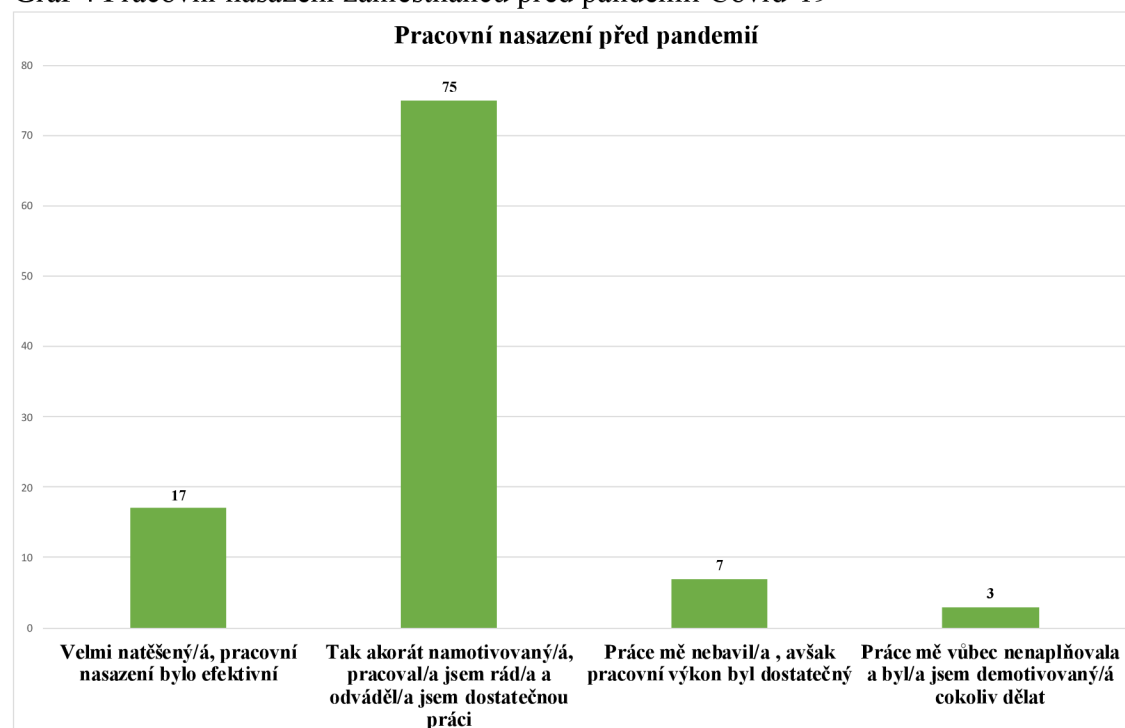
Při odměňování zaměstnanců je důležité vzít v potaz i individuální faktory, které jsou pro zaměstnance důležité. Tyto rozdíly mohou být rozdílné i vůči generacím, jelikož jak již bylo zmíněno v teoretické části, každá generace má jiná očekávání. To, co pro jednoho může být odměna, pro jiného může znamenat sankci. Tímto příkladem může být zavedení home officu, který pro některé zaměstnance nemusí být lákavý a následně přináší potíže v rámci ztráty sociálních kontaktů. V důsledku pandemie, kterým se práce zabývá, mohly nastat výrazné změny, které by zaměstnanci ocenili.

V první řadě se šetření snažilo zmapovat situaci před pandemií. Ohledně motivace před pandemií dotazník obsahoval následující otázku. Jaké bylo pracovní nasazení? Výsledek je zachycen na grafickém znázornění č. 4.

Nabídka možných odpovědí:

- Velmi natěšený/á, práce mě bavila, pracovní nasazení bylo efektivní
- Tak akorát namotivovaný/á, práce mě občas štvala, ale jinak jsem pracoval/a rád/a a odváděl/a jsem dostatečnou práci
- Práce mě nebavil/a a do práce jsem se netěšil/a, avšak pracovní výkon byl dostatečný
- Práce mě vůbec nenaplňovala, byl/a jsem demotivovaný/á cokoliv dělat
- Jiné

Graf 4 Pracovní nasazení zaměstnanců před pandemií Covid-19



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 3 Pracovní nasazení před pandemií Covid-19 dle četností

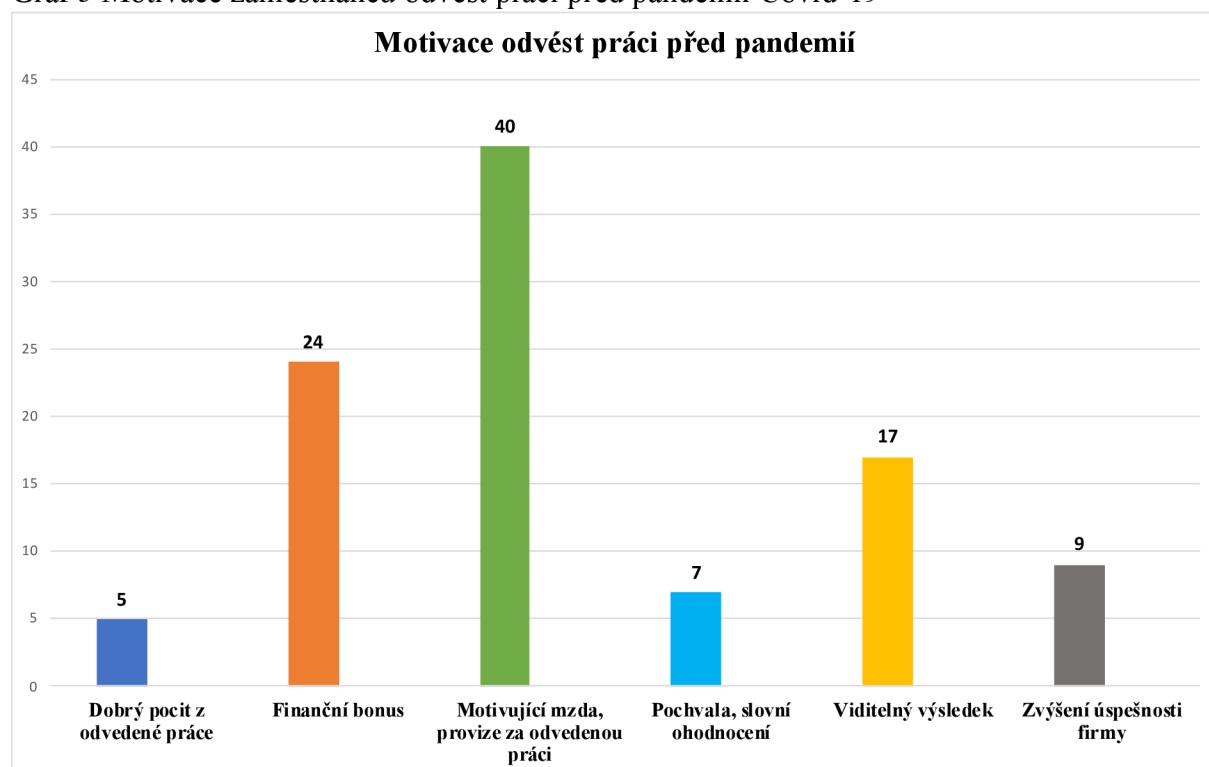
Pracovní nasazení před pandemií		
	četnost	četnost
	absolutní	relativní (%)
velmi natěšený	17	16,7
akorát natěšený	75	73,6
práce mě nebavila	7	6,8
špatné nasazení i efektivita	3	2,9

Zdroj: vlastní výzkum

V otázce bylo možno odpovědět skrze 4 nabízené odpovědi. Pátou odpověď měli zaměstnanci možnost vyplnit sami. První odpověď zohledňovala produktivní zaměstnance, které zaměstnání baví, odvádějí práci rádia efektivně. Druhá odpověď se týkala zaměstnanců, kteří měli motivaci slabší, ale efektivita byla stále dobrá a pracovní nasazení také. Třetí odpověď byla již motivace mizerná, pracovní nasazení bylo slabé, avšak stačilo to pro odvedení nějakého výkonu. Poslední byla motivace nulová, kdy nasazení bylo velmi nízké a převládala demotivace nad efektivitou. Na tuto otázku z dotazovaných bylo odpovězeno v 73,6 % případů tak, že jejich motivace byla přiměřená výkonu, a tedy jejich motivace byla spíše pozitivní. Na druhém místě 16,7 % uvedlo, že byli velmi motivovaní a práce je bavila. Necelých 7 % dotazovaných odpovědělo, že motivace byla špatná a práce je nebavila. Zbylí 3 lidé uvedli, že jejich nasazení bylo špatné, práce je nebavila a efektivita byla špatná.

Otázka motivace je i nástroj, který zaměstnance stimuluje odvést požadovanou práci. Pro každého zaměstnance je nástroj individuální. Cílem otázky v dotazníkovém šetření bylo odpovědět jaké jsou nástroje dotazovaných zaměstnanců k výkonu požadované práce.

Graf 5 Motivace zaměstnanců odvést práci před pandemií Covid-19



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 4 Motivace odvést práci před pandemií dle četnosti

Motivace odvést práci		
	četnost	četnost
	absolutní	relativní (%)
dobrý pocit	5	4,9
finanční bonus	24	23,6
mzda	40	39,2
pochvala	7	6,8
výsledek	17	16,7
úspěšnost firmy	9	8,8

Zdroj: vlastní výzkum

3.2 Řízení zaměstnanců před pandemií

Velký úkol, kterým se zaobírají všichni manažeři, je nastavení správného systému pro vedení lidí. Řízení představuje několik činností, které zajišťují zdravé a výkonné fungování firmy. K tomu je bezpochyby potřeba využít co nejvíce zdrojů, které firma nabízí. Největším úkolem je tedy na pozici mít člověka, který vyvine maximum a bude ochoten se přizpůsobit měnícím se požadavkům pracovního místa. K jeho efektivitě patří motivační nástroje viz výše, ale i manažerské zásahy vedoucí k výkonnosti zaměstnanců. Rozvoj jejich pracovních schopností, sociálních vlastností, osobnosti, rozvoj jejich pracovní kariéry směřují k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce. (Koubek, 17). Management by měl obstarat nejen materiální, ale i nemateriální sociální potřeby, které pracovníci mohou požadovat. Důležité je proto vytvořit příznivé pracovní podmínky pracovníků a neustále zlepšovat kvalitu pracovního života. Jak již bylo řečeno, motivací před pandemií byly hlavně peníze, ale jinak byli zaměstnanci většinou motivováni. Pokud se jedná o řízení zaměstnanců před pandemií, výzkum v oblasti řízení byl směřován na benefity, prostředí, školení a teambuilding.

Benefitům před pandemií byla věnována otázka. Jaké byly Vaše preference benefitů před pandemií?

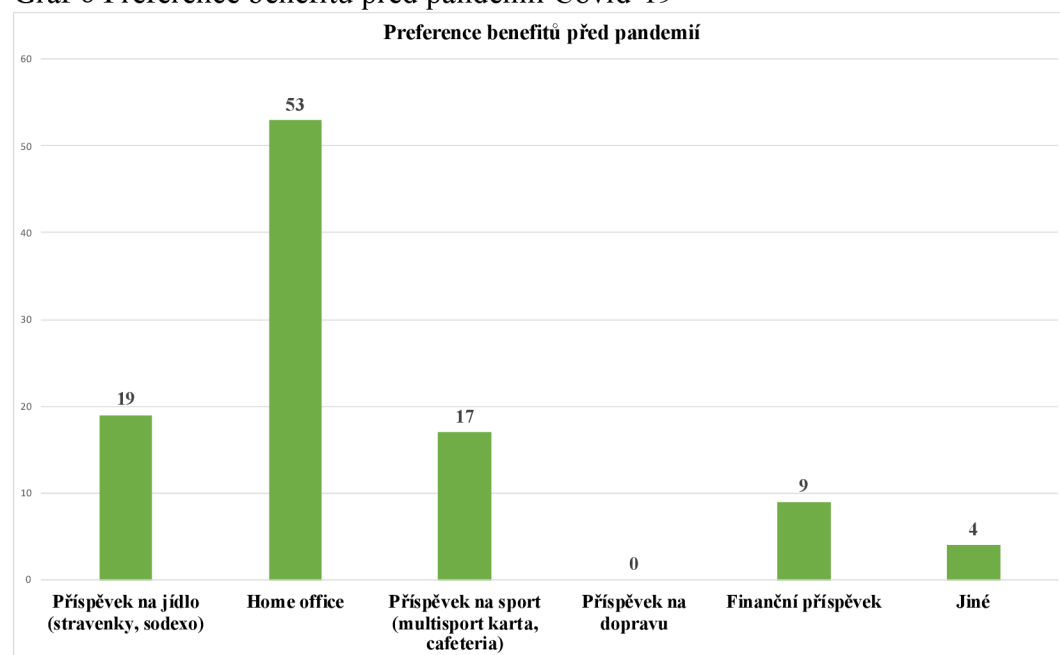
Nabídka možných odpovědí:

- Před pandemií jsem nejvíce oceňoval/a benefit ve formě příspěvku na jídlo (stravenky, sodexo)
- Před pandemií jsem nejvíce oceňoval/a benefit ve formě home office
- Před pandemií jsem nejvíce oceňoval/a benefit ve formě příspěvku na sport (multisport karta, cafeteria)
- Před pandemií jsem nejvíce oceňoval/a benefit ve formě příspěvku na dopravu
- Před pandemií jsem nejvíce oceňoval/a benefit ve formě finančního příspěvku
- Jiné:

Výsledky zkoumání znázorňuje graf 6. Dle grafu můžeme vidět, že benefitem číslo jedna před pandemickými opatřeními byla práce z domova. Tuto možnost zvolilo téměř 52 % dotazovaných. Pro většinu tedy práce z domova tvořila nejpříjemnější benefit a preferovali ho. Druhým nejčastějším benefitem byl příspěvek na jídlo. Tuto možnost zvolilo 18,6 %. Hned v závěsu s 16,6 % vedl benefit příspěvku na pohyb a sport, jako je karta multisport či nahrání peněz do systému cafeteria. Poté zaměstnanci preferovali příspěvek finanční přímo k výplatě. Tuto možnost nabízí ČSOB jako roční bonus k výplatě. Tuto možnost zvolilo nejvíce pracovníků právě z ČSOB banky.

V dnešní uspěchané době je forma benefitu home office velkým usnadněním toho, jak skloubit práci a osobní život. Nejenže je nyní vyváženost pracovního a osobního života čím dál tím více probíranou otázkou ve společnosti, má také kladný dopad na psychiku člověka. Proto je home office variantou, která umožňuje vyvážit tento pocit. Při práci z domova si člověk může jednoduše vyzvednout balíček, vyprat apod. Nemusí tak mít strach, že by díky práci byl omezen.

Graf 6 Preference benefitů před pandemií Covid-19



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 5 Preference benefitů před pandemií dle četnosti

Preference benefitů před pandemií		
	četnost	četnost
	absolutní	relativní (%)
příspěvek na jídlo	19	18,6
home office	53	51,9
příspěvek na sport	17	16,6
příspěvek na dopravu	0,0	0,0
finanční příspěvek	9	8,8
jiné	4	3,9

Zdroj: vlastní výzkum

Dále bylo účelem šetření zjistit, zda firmy pořádaly školení pro své zaměstnance. V otázníku byly šetření osoby dotazovány: Byla u Vás ve firmě možnost před koronavirem účasti na různých školeních, kurzech, jazykových kurzech či jiných vzdělávacích a rozvojových mimopracovních aktivitách?

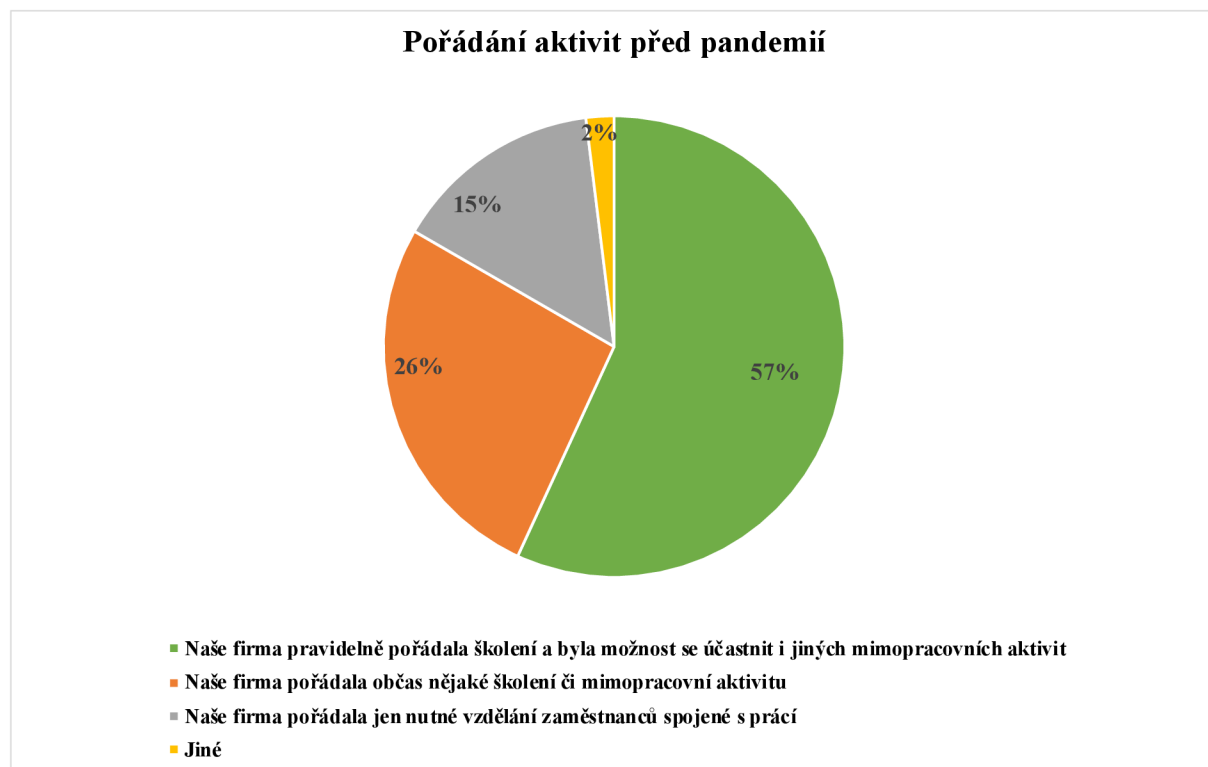
Nabídka možných odpovědí:

- Ano, naše firma pravidelně pořádala školení a byla možnost se účastnit i jiných mimopracovních aktivit
- Ano, naše firma pořádala občas nějaké školení či mimopracovní aktivitu
- Ne, naše firma pořádala jen nutné vzdělání zaměstnanců spojené s prací
- Jiné:

Na tuto otázku odpovědělo 57 % zúčastněných, že zaměstnavatel pořádal pravidelná školení a jiné mimopracovní aktivity. Tuto skutečnost zobrazuje graf č. 7 a školení pořádala nejvíce Československá obchodní banka, kde tuto možnost zvolilo 20 respondentů. Pro možnost konání občasných aktivit bylo hlasováno z 26,5 %. Z toho nejvíce zaměstnanců pocházelo z J&T banky. Z grafu dále vidíme, že 15 procent volilo možnost konání jen nutných aktivit spojených s prací. Zaměstnancem z jedné účetní firmy bylo zodpovězeno, že pokud si našel zajímavou a podnětnou konferenci, účast mu byla proplacena.

Cílem této otázky bylo uvést možnosti, které firma nabízela svým zaměstnancům a v jaké frekvenci. Před pandemií bylo jasné dle výsledků, že aktivity, školení a teambuildingy byly součástí téměř všech týmů. Jen u málo jedinců tato možnost nebyla. V návaznosti na tuto otázku byla přidána jedna doplňková, která určovala, jaké aktivity zaměstnavatelé umožňovali. Tato otázka byla bez předem nastavených možností odpovědí. Kvůli tomu, na otázku odpovědělo jen 41 % respondentů. Z většiny byla opakující se odpověď, že firma pořádala teambuildingy (jako společné pobyty, firemní večere, vánoční večírky apod.). Dále také banky umožňovaly školení zaměstnanců či Family days.

Graf 7 Pořádání aktivit před pandemií Covid-19



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 6 Pořádání aktivit před pandemií dle četností

Pořádání aktivit před pandemií		
	četnost	četnost
	absolutní	relativní (%)
školení pravidelně	58	56,9
školení občas	27	26,5
pouze nutná školení	15	14,7
jiné	2	1,9

Zdroj: vlastní výzkum

Pracovní zázemí je další velmi důležitou součástí každé společnosti. Čím více je prostředí přizpůsobeno požadavkům svých zaměstnancům, tím větší šance je, že budou pracovníci efektivnější. Pro většinu zaměstnanců je právě pracovní prostředí důležitým faktorem pro výběr pracovní pozice. Následující otázka proto zkoumala pracovní zázemí z pohledu zaměstnanců, jak ho vnímají.

Nabídka možných odpovědí:

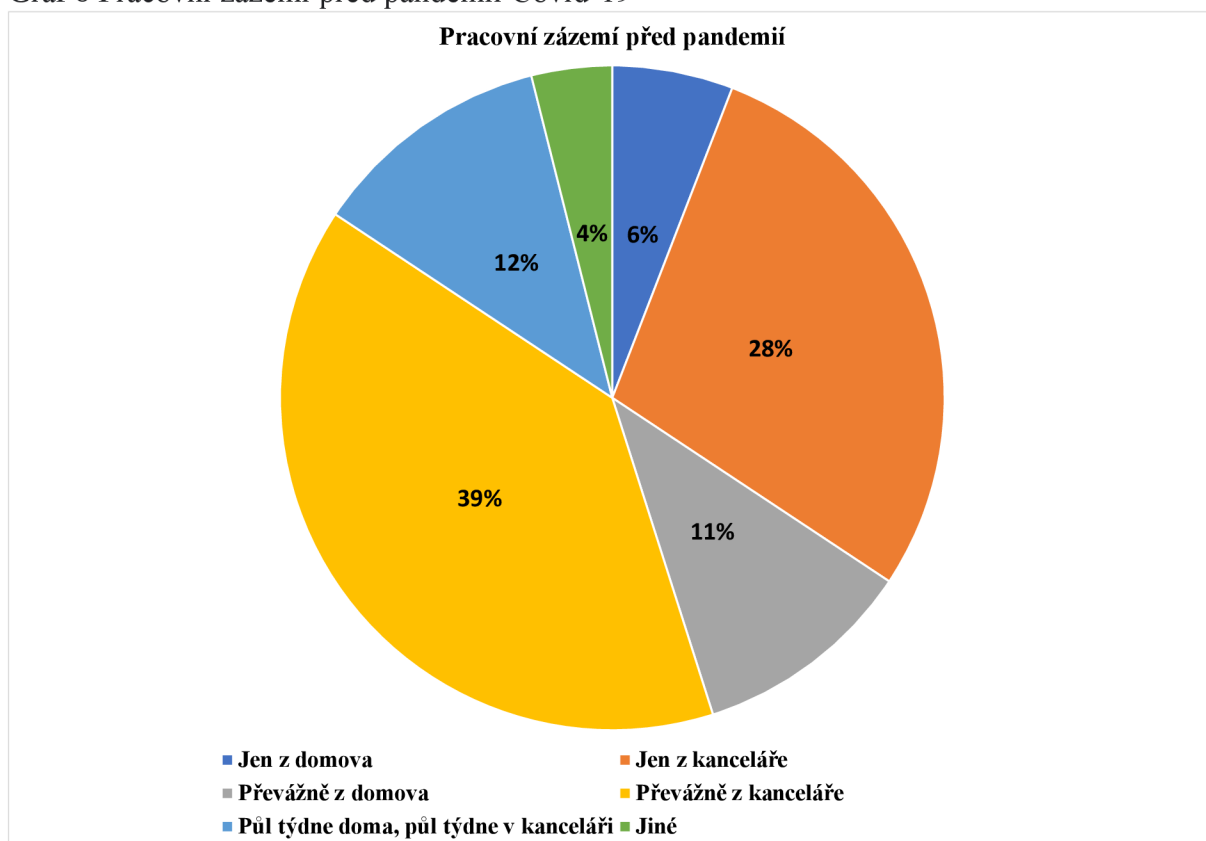
- V kanceláři dostatečně vybavené, akorát pro efektivitu práce
- V kanceláři spíše dobře vybavené, ale ocenil/a bych lepší vybavení pro větší efektivitu
- V kanceláři špatně vybavené, prostředí by se mělo vylepšit
- Pokud jsem pracoval/a z domova, moje prostředí tomu bylo přizpůsobeno
- Pokud jsem pracoval/a z domova, prostředí tomu nebylo přizpůsobeno
- Jiné:

U 64 zaměstnanců šetření odhalilo, že pokud pracovali z kanceláře, tak jejich pracovní zázemí bylo dostatečné a efektivní pro výkon práce. Dalších 26 pracovníků uvedlo, že sice je vybavení kanceláře dobré, ale ocenilo by lepší vybavenost kanceláří. Jen 7 respondentů uvedlo, že je jejich zázemí v kanceláře nedostačující.

Pokud se jednalo o práci doma, odpovědí bylo málo. Pouze 36 zaměstnanců odpovědělo a to tak, že pro 28 pracovníků zázemí bylo špatně přizpůsobeno. Zbýlých 8 zaměstnanců s prací z domova nemají problém a jejich pracoviště je tak dostatečně výkonné.

S prací z domova souvisí také frekvence, se kterou chodili do kanceláře, či pracovali více z domova. Nejvíce zaměstnanců pracovalo převážně z kanceláře, a to až 39 % a tedy práci z domova měli jen ve výjimečných případech. 28,5 % zaměstnanců pracovalo jen z kanceláře a z domova nepracovalo vůbec. 12 % pracovalo napůl z domova a napůl z kanceláře. 11 % pracovníků preferovalo práci z domova, kdy do kanceláře docházelo jen na nutné porady či meetingy. Pouze 6 % pracovalo jen z domova a do kanceláře chodilo jen zřídka. Komunikace s kolektivem vždy probíhala skrze online aplikace.

Graf 8 Pracovní zázemí před pandemií Covid-19



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 7 Pracovní zázemí před pandemií dle četností

Pracovní zázemí před pandemií		
	četnost	četnost
	absolutní	relativní (%)
jen z domova	6	5,7
jen z kanceláře	29	28,5
převážně z domova	11	10,8
převážně z kanceláře	40	39,3
půl týdne doma, půl týdne v kanceláři	12	11,8
jiné	4	3,9

Zdroj: vlastní výzkum

Otázka se snažila zjistit, jak mají zaměstnanci uzpůsobené kanceláře k tomu, aby dokázali efektivně pracovat z domova či preferují práci z kanceláří. Pro většinu byla jasná preference práce z kanceláře, která pomáhá k lepšímu sdílení zkušeností, řešení problémů, ale i k sociálním vazbám. Usnadňuje jim komunikaci, ulehčuje domluvu. Díky docházení do kanceláře mají zaměstnanci větší možnosti i při využívání benefitů, které manažeři zaměstnancům nabízejí. Pokud je nevyužijí, mohou rychleji získat pocit, že se zaměstnavatel nesnaží zaměstnance potěšit.

3.3 Změna motivačních nástrojů (stylu vedení) vlivem pandemie

V předchozích kapitolách bylo poukázáno na situaci, která dle dotazovaných převládala na jejich pracovišti. V této části práce jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, které určují změnu řízení anebo vedou k preferencím zaměstnanců či doporučením, jakým směrem směřovat řízení zaměstnanců.

Otázka č. 1, která poukazovala na změnu stresu. Otázka zněla: Měla pandemie vliv na zvýšení stresu v práci? Zvýšil se tlak vedení na Vás?

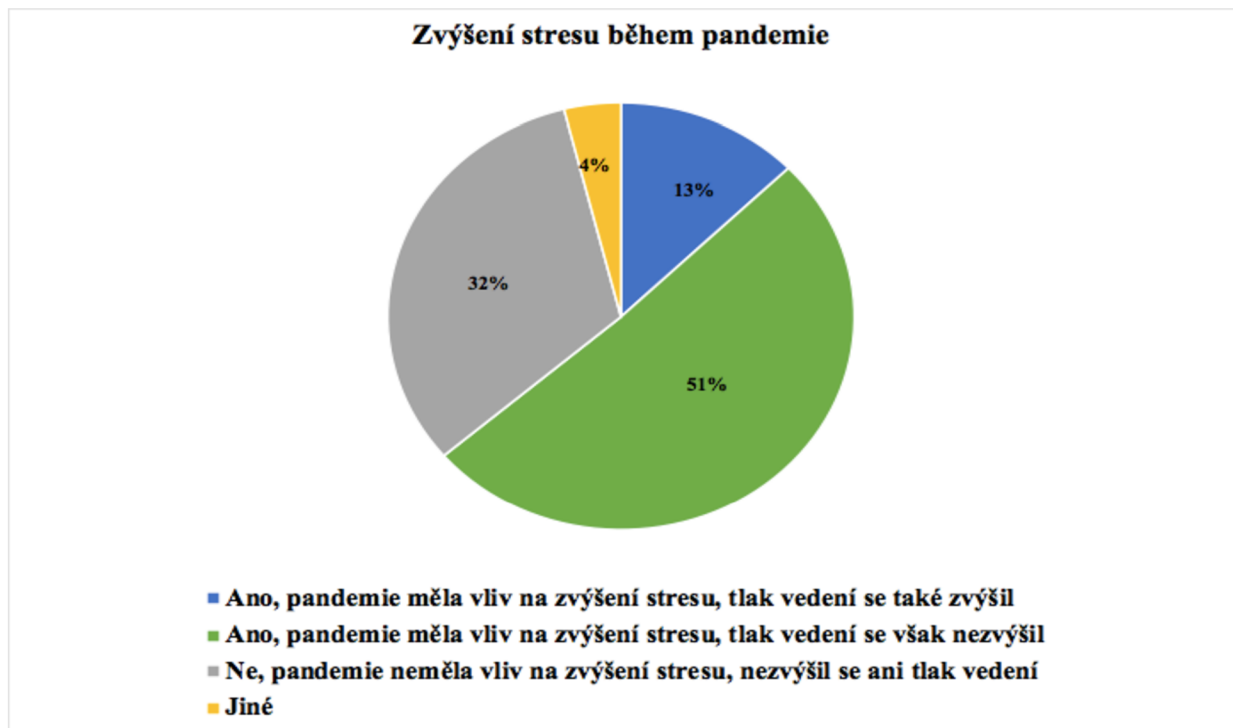
Nabídka možných odpovědí:

- Ano, pandemie měla vliv na zvýšení stresu, tlak vedení se také zvýšil
- Ano, pandemie měla vliv na zvýšení stresu, tlak vedení se však nezvýšil
- Ne, pandemie neměla vliv na zvýšení stresu, nezvýšil se ani tlak vedení
- Jiné:

Grafické znázornění č. 9 ukazuje, že 13 % dotazovaných pocítuje kvůli pandemii zvýšení stresu, avšak tuto skutečnost přikládají také vedení, které na ně vyvíjelo nátlak a celkovým vlivům, které pandemie způsobila. Až 51 % označilo, že pandemie měla vliv na zvýšení stresu, ale nezpůsobovalo to vedení. Pro mnoho zaměstnanců, kteří jsou na pozici zvyklí již řadu měsíců, přechod do online prostředí mohl vyvolat nepříjemný stres. Zároveň pro všechny rodiče mohlo práci navíc znamenat uzavření škol a svou práci mohli stíhat obtížněji. I nemožnost normální komunikace, která probíhala většinou skrze počítač mohla vyvolat u spousty lidí zvýšení stresu. 32 % ostatních nezaznamenalo více stresu vlivem pandemie na jejich pracovních pozicích. 4 % označila, že jsou na pozici noví nebo nevědí, jak na otázku reagovat.

Otázka se snažila odpovědět i na pokyn od vedení, zda měli pocit, že díky pandemii museli zvládat více práce, nebo ji odvádět rychleji, tedy zda zaměstnanci pocítovali tlak od vedení. Je jasné, že manažeři také nevěděli, jak se situací naložit. Pro některé bylo jediným řešením delegovat práci na své zaměstnance, jelikož i oni museli řešit najednou více administrativy a jiných pracovních věcí, které se naskytly až vlivem pandemie. Zaměstnanci najednou museli řešit svou práci, ale také i technické problémy, komunikační šum a několik dalších problémů, které kvůli situaci vznikly. Proto, pokud zaměstnanci dotazovaných společností odpověděli nárůstem zvýšením stresu, je to přirozené. Stejně tak i tlak od vedení nemusel být způsoben oprávněně, ale až jako reakce na situaci, kterou neměl nikdo pod kontrolou.

Graf 9 Zvýšení stresu vlivem pandemie Covid-19



Zdroj: vlastní výzkum

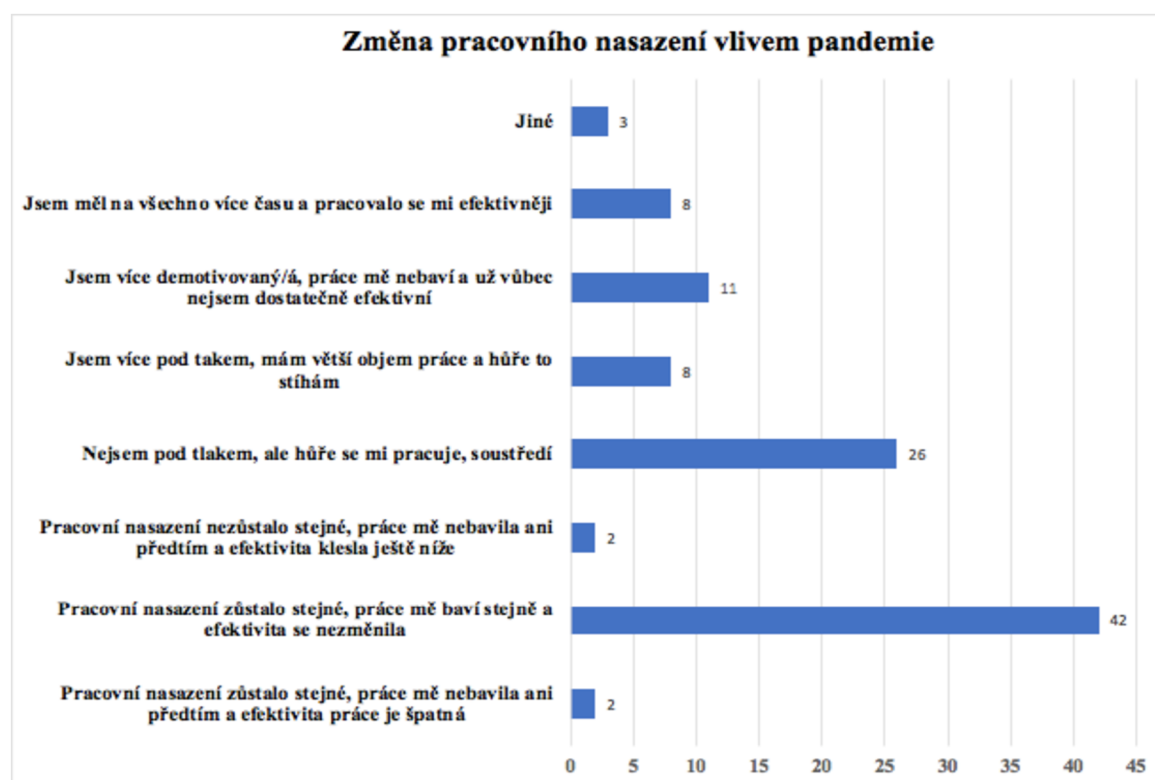
Další otázka zkoumala pracovní nasazení a jeho změnu. V předchozí podkapitole bylo díky šetření zjištěno, že pracovní nasazení bylo před pandemií veliké. Respondenti ve většině případů odváděli dostatečně efektivní práci a motivace byla dostatečná. Cílem otázky bylo zjistit, jak se změnila motivace a chuť pracovat v návaznosti na onemocnění Covid-19.

Nabídka možných odpovědí:

- Vnímám, že díky pandemii jsem více pod tlakem, mám větší objem práce a hůře to stíhám
- Vnímám, že díky pandemii sice nejsem pod tlakem, ale hůře se mi pracuje, soustředí
- Vnímám, že díky pandemii jsem více demotivovaný/á, práce mě nebaví a už vůbec nejsem dostatečně efektivní
- Vnímám, že pracovní nasazení zůstalo stejné, práce mě baví stejně a efektivita se nezměnila
- Vnímám, že díky pandemii jsem měl na všechno více času, a pracovalo se mi efektivněji
- Vnímám, že pracovní nasazení zůstalo stejné, práce mě nebavila ani předtím a efektivita práce je špatná
- Vnímám, že pracovní nasazení nezůstalo stejné, práce mě nebavila ani předtím a efektivita klesla ještě níže
- Jiné:

Grafické zobrazení č. 10 ukazuje, že pracovní nasazení se moc nezměnilo, že u 41,2 % respondentů zůstalo stejné, náplň práce zaměstnance baví a efektivita je na stejné úrovni. Pro dalších 25,6 % se nasazení změnilo, i když nejsou pod tlakem, práce jim trvá déle a soustředění pokleslo. 10,8 % zaměstnanců se cítí více demotivovaně a pracovní náplň je nezáživná a efektivita je nedostatečná. Že se cítí více pod tlakem odpovědělo 7,8 % dotazovaných a také pocítují zvětšení objemu práce a časový přes. Oproti tomu 7,8 % pocítilo právě opak a přiznalo, že jim přijde, že měli na vše více času a pracovalo se jim efektivněji. To mohlo být způsobeno možností práce z domova, která jim ušetřila čas za cestu do kanceláře. 1,9 % dotázaných určilo, že pracovní nasazení zůstalo stejné, pracovat je nebaví a efektivita je špatná a u dalších 1,9 % klesla efektivita ještě níže. Zbylých 2,9 % udal své důvody například, že je na pozici nově a díky nemožnosti pořádné komunikace byla motivace a chuť pracovat nedostatečná.

Graf 10 Změna pracovního nasazení vlivem pandemie Covid-19



Zdroj: vlastní výzkum

Cílem otázky bylo zjistit, jak náročné bylo období pandemie pro zaměstnance psychicky, jelikož se to dále mohlo odrážet na jejich výkonu. Zaměstnanci se nejen museli nečekaně a urychleně přesunout z kanceláří domů a také se přizpůsobit veškerým změnám, které je kvůli tomuto přesunu čekaly. S přesunem souvisela i nemožnost komunikace při problémech s kolegy okamžitě, tak jak byli zvyklí z kanceláří. Dále se také jejich psychika musela vypořádat nejen s pracovními starostmi, ale i se světovou situací, která byla nová a náročná. Zaměstnanci i manažeři začali řešit výzvy, které by bez pandemie v takové míře nikdy nevznikly. Naštěstí, pro některé pracovníky situace byla pod kontrolou a dokázali pracovat stejně produktivně jako předtím

Tabulka 8 Změna pracovního nasazení vlivem pandemie Covid-19

Změna pracovního nasazení během pandemie		
	četnost	četnost
	absolutní	relativní (%)
stejně nasazení, špatná efektivita	2	1,9
stejně nasazení, efektivita stejná	42	41,2
nasazení i efektivita horší	2	1,9
horší soustředění	26	25,6
jsem pod tlakem, více práce	8	7,8
jsem demotivovaný, nestíhám	11	10,8
mám více času, více efektivitu	8	7,8
jiné	3	2,9

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků vyplývá, že u 55 % se odrazila vlna pandemie na pracovním nasazení. U 45 % efektivita zůstala tak, jak byla před pandemií. U 47 % dotazovaných se projevila pandemie spíše záporně a měla vliv na výkon či motivaci práci odvést. 8 % z pandemie spíše těžilo, jelikož na vše měli více času.

S pracovním nasazením a motivací souvisí i možnost kariérního povýšení. Pro mnoho zaměstnanců je možnost růstu ve firmě a možnost osobního rozvoje důležitou součástí pracovní náplně. To vyplývá i z teoretické části, mladá generace se většinou nespokojí jen s odvedením práce, která pro ně nemá žádný přesah. Další otázka si kladla za cíl zjistit, zda zaměstnanci po kariérním růstu touží či jestli tato touha byla ovlivněna pandemií.

Nabídka možných odpovědí:

- Ano, tuto možnost mám, měl/a jsem ji i před pandemií a rád/a bych ji využil/a
- Ano, tuto možnost mám, měl/a jsem ji i před pandemií, ale zatím mě to nijak neláká
- Ano, tuto možnost mám až teď díky pandemii, dříve jsem tuto možnost neměl/a
- Ne, měl/a jsem dříve, ale nyní již díky pandemii nemám
- Ne, nemám tuto možnost ani jsem ji neměl/a dříve
- Jiné:

36,3 % zaměstnanců uvedlo, že možnost kariérního růstu má, rádo by ji využilo a tato možnost s pandemií nemá nic společného. Dalších 42,2 % má také možnost kariérního růstu, ale kariérní růst je neláká. Oproti tomu 6,8 % zaměstnanců mělo tuto možnost dříve, ale kvůli pandemii již nemá a 10,7 % nemá možnost kariérního růstu a nemělo ji ani dříve. Mezi zaměstnanci, kteří by rádi využili možnost kariérního růstu byli ze 72 % mladí lidé pod 35 let.

Pro mnohé zaměstnance se muselo změnit nejen pracovní nasazení, ale i systematickosti práce, kterou vykonávali. K otázce „Změnila se systematickosti Vaší práce vlivem pandemie? Zvládáte práci odvádět stejně rychle?“ byly nabídnuty tyto možné odpovědi:

- Ano, musel/a jsem změnit systém práce, na který jsem byl/a zvyklý/á a trvá mi práce déle
- Ano, musel/a jsem změnit systém práce, na který jsem byl/a zvyklý/á a práce mi trvá kratší dobu
- Systematickosti práce mi zůstala, ale trvá mi déle odvést práci
- Systematickosti práce mi zůstala a trvá mi kratší dobu odvést práci
- Systematickosti práce zůstala při starém a práci odvedu stejně rychle
- Jiné:

33,4 % zaměstnanců v šetření uvedlo, že se jejich systematickosti práce změnila. Z toho 16,7 % muselo změnit systém práce na který byli navyklí, ale práce jim trvá kratší dobu. Dalších 16,7 % pracovníků také změnilo systematickosti práce, ale práce jim trvá delší dobu. Zbýlých 66,6 % systematickosti práce měnit nemuselo, ale 5,9 % pracovníků práce trvá odvést kratší dobu, 15,7 % pracovníků trvá odvést déle práci a u 45,1 % pracovníků se čas potřebný k výkonu práce nezměnil.

V době, kdy byla Česká republika zasažena pandemií nejvíce bylo nutné podniknout kroky, aby bylo umožněno pracovat nadále efektivně. Ne vždy to znamenalo jen dostatečnou výbavu, ale i zvýšenou péči a zaměření na pomoc zaměstnancům, kteří pomoc potřebovali. Mnoha zaměstnancům mohlo vzniknout zvětšení objemu práce už jen zhoršenou komunikací na pracovišti, která byla omezená. Manažeři měli velkou roli při obstarávání všech potřeb, které na pracovišti vznikaly.

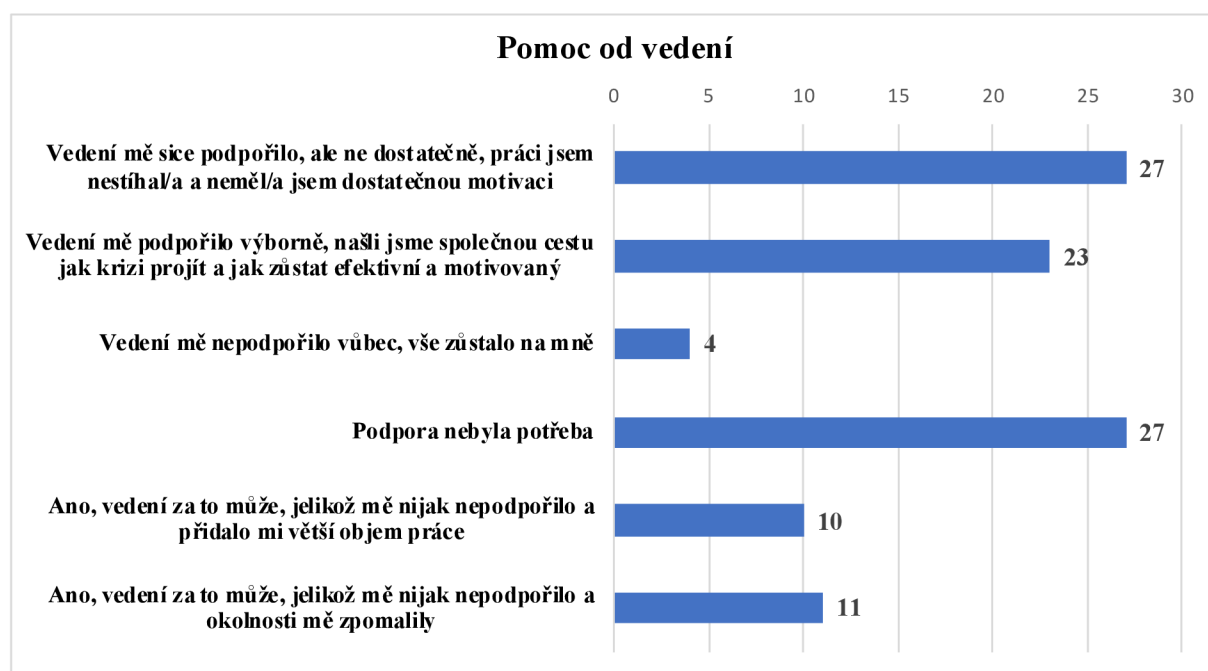
Cílem další otázky bylo zodpovědět, zda manažeři vyvinuli dostatečnou pomoc či naopak kladli více nároků na své pracovníky. Na otázku „Pokud se změnilo pracovní nasazení, může za to třeba jen z části vedení?“ bylo možno odpovědět několika způsoby.

- Ano, vedení za to může, jelikož mě nijak nepodpořilo a okolnosti mě zpomalily
- Ano, vedení za to může, jelikož mě nijak nepodpořilo a přidalo mi větší objem práce
- Vedení mě sice podpořilo, ale ne dostatečně, práci jsem nestíhal/a a neměl/a jsem dostatečnou motivaci
- Vedení mě podpořilo výborně, našli jsme společnou cestu, jak krizi projít a jak zůstat efektivní a motivovaný
- Vedení mě nepodpořilo vůbec, vše zůstalo na mně
- Moje pracovní nasazení se nezměnilo
- Jiné:

26,5 % dotazovaných uvedlo, že pracovní nasazení se nezměnilo. Dalších 26,5 % uvedlo, že vedení je podpořilo, ale pomoc, která jim byla nabídnuta nestačila k odvedení dostatečné práce. 22,5 % si práci vedení pochvaluje, dle nich je vedení podpořilo úžasně, podařilo se jim najít společnou cestu, jak celou situaci zvládnout. Dalších 10,8 % uvedlo, že chyba je na straně vedení, kvůli nedostatečné podpoře, jelikož okolnosti způsobily zpomalení v odvedené práci. 9,8 % odpovědělo, že vedení je také nepodpořilo, a ještě jim zvýšilo objem práce. Jen 3,9 % uvedlo, že se jim nedostalo žádné pomoci.

Téměř polovině (49 %) respondentů byla poskytnutá pomoc od vedení, v 23 % pozitivně a u 26 % byla nedostatečná. 26,5 % nepocítilo změnu pracovního nasazení. Posledním 24,5 % se zdá, že pomoc od vedení nebyla nebo jim bylo spíše přitíženo kvůli zvětšení objemu práce.

Graf 11 Pomoc od vedení, které se zaměstnancům dostalo nebo nedostalo



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 9 Pomoc od vedení dle četností

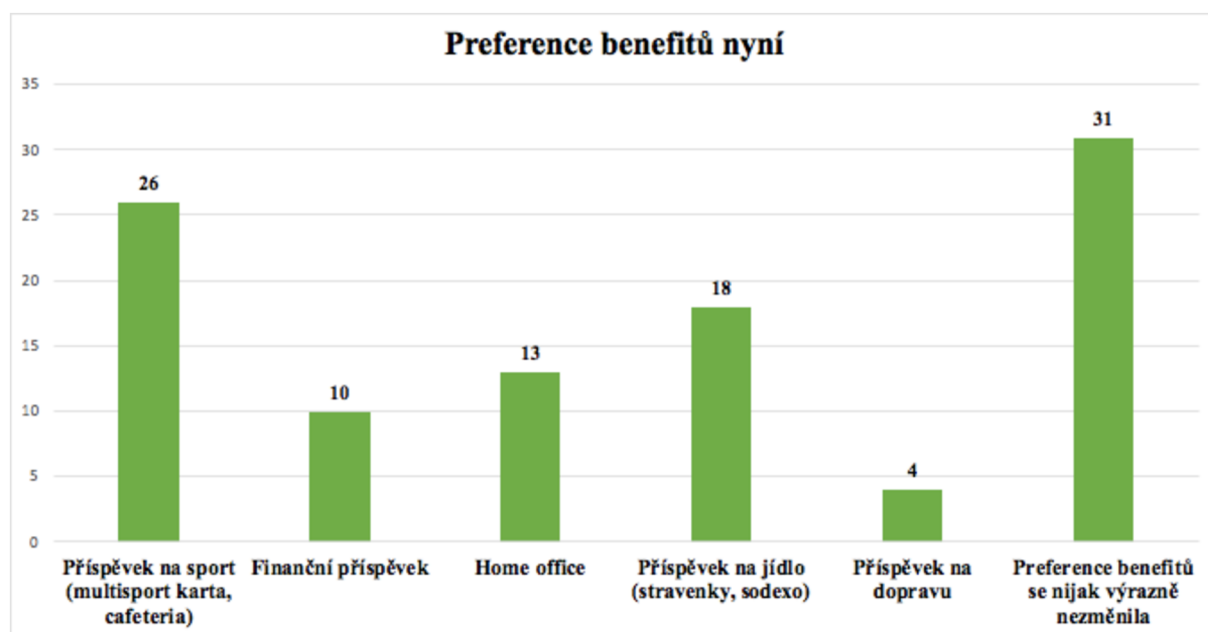
Pomoc od vedení		
	četnost	četnost
	absolutní	relativní (%)
vedení mě dostatečně podpořilo	23	22,5
vedení mě nedostatečně podpořilo	27	26,5
vedení mě nepodpořilo	4	3,9
podpora nebyla potřeba	27	26,5
bez podpory, větší objem práce	10	9,8
bez podpory, okolnosti mě zpomalily	11	10,8

Zdroj: vlastní výzkum

Velkou roli při zachování efektivity práce hrají zaměstnanecké benefity. V předchozí kapitole před pandemií jasně vyhrál benefit home office s 52 %. V porovnání s výsledky v preferencích nyní viz grafické znázornění 12, najdeme poměrně zřetelné rozdíly. U 30 % se preference benefitů nezměnila. Zato benefit home office preferuje nyní jen 12,7 % dotazovaných. Další benefity jako je příspěvek na jídlo téměř nezměnil z 18,6 % poklesl na 17,7 %. Co se týká benefitu multisport karty, který je velmi oblíbený mezi mladými lidmi, v dotazníkovém šetření ho preferovalo před pandemií 16,6 % dotazovaných a nyní již 25,6 %. Mnoho zaměstnanců při neustálém sezení při práci z domova mohlo zaznamenat omezení pohybu a pro mnoho tak tento benefit mohl být motivací začít sportovat. Benefit, který manažeři poskytují pracovníkům z různých důvodů a někdy i v pravidelných obdobích ve formě finančního příspěvku byl před pandemií 8,8 %, nyní jeho oblíbenost o moc nevzrostla a poskočila o 1 p. b. na 9,8 %. Příspěvek na dopravu před pandemií u dotazovaných nečinil žádnou oblibu, nyní jeho oblíbenost vzrostla na 3,8 %. Šetření ukázalo, že tomu tak je i např. díky ztrátě parkovacího místa, které bylo uvedeno u jednoho z dotazovaných.

Benefity, které zaměstnavatel pro své pracovníky poskytuje, byly kladně ohodnoceny. Mnoho zaměstnanců právě na tuto otázku zareagovalo i skrze kolonku, kam benefity mohli přímo vypsat. V doplňujících odpovědích byly zmiňovány další benefity, které by zaměstnanci ocenili. Například firemního maséra, příspěvek na rehabilitace, na masáž. Dále také lepší vybavenost kanceláří. Zmiňované byly také hodné příspěvky na zdravotní péči nebo dentální hygienu. Velkou roli hrál i 13., 14. plat. Mnoho zaměstnanců si také vychvalovalo systém Cafeteria, který je nabízen. Zaměstnanec si v něm může vybrat z velké škály benefitů a ty nejsou přímo řazené do různých kategorií od zaměstnavatele. Pracovník si tak může vybrat jakýkoliv benefit, na který má zrovna náladu.

Graf 12 Preference benefitů nyní, změna kvůli Covid-19



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10 Preference benefitů nyní dle četnosti

Preference benefitů		
	četnost	četnost
	absolutní	relativní (%)
příspěvek na sport	26	25,6
finanční příspěvek	10	9,8
home office	13	12,7
příspěvek na jídlo	18	17,7
příspěvek na dopravu	4	3,8
beze změny	31	30,4

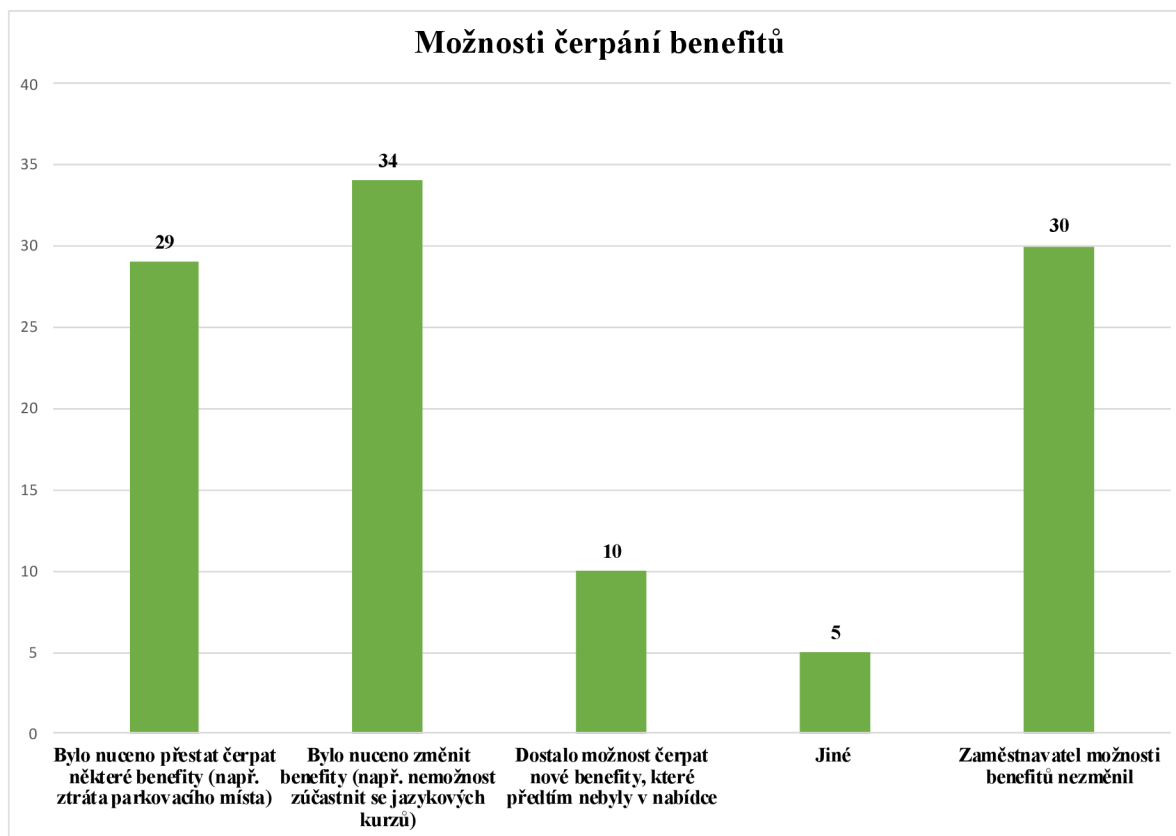
Zdroj: vlastní výzkum

Preference se tedy změnilo, nejvíce v úpadku oblíbenosti byla práce z domova, která v tomto šetření již není mezi dotazovanými zaměstnanci tolik oblíbená. Zároveň vzrostla obliba multisport karet. Jen 30 % dotazovaných uvedlo, že pro ně preference benefitů zůstaly stejné.

V další otázce šetření zkoumalo, zda zaměstnanci využívají naplno pracovní benefity, které jim zaměstnavatel nabízí. V 58 % respondenti uvedli, že veškeré benefity nevyužívají. Největším

benefitem, který nevyužívají, je vybavení pracoviště. Tento benefit byl z části ovlivněn pandemií, zároveň uváděli sportoviště a sportovní vybavenost kanceláří jako jsou posilovny či, ping pong a podobné. Tyto benefity většinou bývají využívány mladými lidmi. A tomu tak naznačovaly i výsledky šetření, kde nejvíce zmiňované nevyužívání benefitů bylo právě mezi věkovou kategorií 46 a více. 42 % zaměstnanců zmínilo, že benefity využívá na maximum a převážná většina byla právě mladších ročníků.

Graf 13 Možnost čerpání benefitů během pandemie Covid-19



Zdroj: vlastní výzkum

Jelikož jsou benefity poskytovány zaměstnavatelem, pandemická krize mohla vyvolat nechtěnou změnu, kterou museli manažeři udělat. Další otázka se snažila zjistit, jestli byli nuceni změnit právě benefity. Otázka je zachycena na grafickém znázornění č. 13. Respondenti mohli uvést více odpovědí, a tak odpovědi nejsou uvedeny v procentech, ale v počtu respondentů. 29 respondentů uvedlo, že kvůli pandemii bylo nuceni přestat využívat některé benefity, zároveň 4 uvedli, že navíc dostali nové benefity, které předtím nebyly v nabídce. Celkem 10 respondentů může nově využívat nové benefity, které jim předtím zaměstnavatel neumožňoval. Nutnost změnit benefity uvedlo 34 zaměstnanců, z toho 1 uvedl, že byl nucen i přestat čerpat některé benefity a další 1, že dostal možnost čerpat nové benefity. 30 pracovníků nezaznamenalo, že by zaměstnavatel v benefitech musel učinit razantní změny. Zbylí 3 pracovníci byli konkrétnější a uvedli, že jim byla zrušena možnost proplácení benefitu multisport karty.

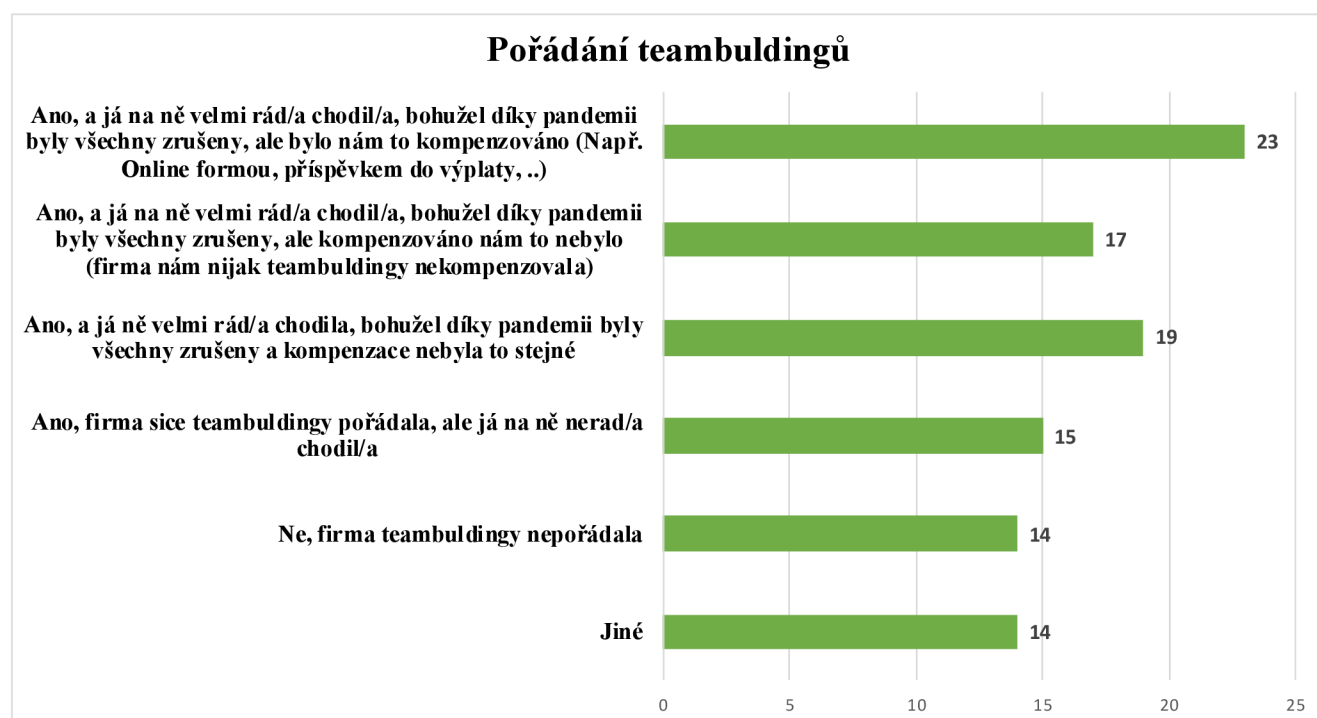
V další otázce bylo cílem zjistit, jestli veškeré benefity, které zaměstnavatel poskytuje, jsou naplno využívány, a proto se nejedná o plýtvání peněz. 45 % dotazovaných uvedlo, že benefity čerpá na maximum. Oproti tomu 55 % pracovníků své benefity nevyužívá úplně na maximum. Mezi benefity, které respondenti uvedli, že nevyužívají naplno, byly hlavně benefity na pracovišti, jako je např. relaxroom, fitness centrum, veškeré vybavení kanceláří apod.

Jelikož jsou teambuldingy oblíbenou aktivitou a jsou důležitou součástí k poznání týmu a vedou k lepší spolupráci, další otázka se týkala právě jich. Otázka si kladla za cíl zjistit, zda zaměstnavatel před pandemií pořádal mimopracovní akce. Nabídka možných odpovědí:

- Ano, a já na ně velmi rád/a chodil/a, bohužel díky pandemii byly všechny zrušeny, ale bylo nám to kompenzováno (Např. Online formou, příspěvkem do výplaty, ..)
- Ano, a já na ně velmi rád/a chodil/a, bohužel díky pandemii byly všechny zrušeny, ale kompenzováno nám to nebylo (firma nám nijak teambuldingy nekompenzovala)
- Ano, a já na ně velmi rád/a chodila, bohužel díky pandemii byly všechny zrušeny a kompenzace nebyla to stejné
- Ano, firma sice teambuldingy pořádala, ale já na ně nerad/a chodil/a
- Ne, firma teambuldingy nepořádala
- Jiné:

Výsledky ohledně otázky zabývající se teambuildingem jsou zachyceny na grafickém znázornění č. 14. Dle něj jen 13,7 % uvedlo, že tyto mimopracovní aktivity zaměstnavatel nepořádala. Pro zbylých 86,3 % vedení aktivity pořádá. Otázka se zaměřovala nejen na pořádání, ale i na oblíbenost těchto aktivit. Dále otázka specifikovala, zda byly akce zrušeny a kompenzovány, či byly aktivity zrušeny bez kompenzace. Proto 18,6 % uvedlo, že pro ně bylo sice akce sice kompenzovány (např. finančně či online), ale nebylo to pro ně dostatečné. Dalších 16,7 % uvedlo, že jim teambuldingy nebyly kompenzované vůbec. Následně 22,5 % zaměstnanců mělo teambuldingy kompenzované. 13,7 % uvedlo jiný důvod, např. firma pořádala teambuldingy jen velmi zřídka nebo jsou ve firmě velmi krátce. Celkově byly mimopracovní aktivity v dotazovaných odděleních spíše pořádány a ve 41 % byly teambuldingy kompenzovány, pokud byly pořádány i dříve.

Graf 14 Pořádání teambuldingů před pandemií Covid-19



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 11 Pořádání teambuildingů před pandemií dle četnosti

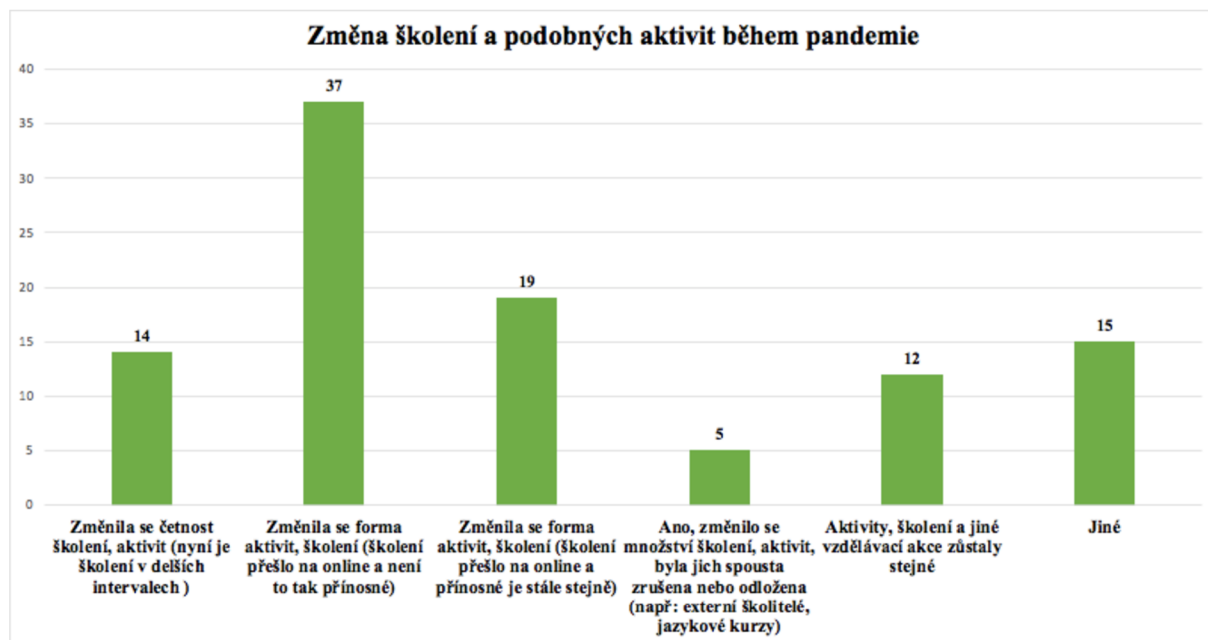
Pořádání teambuildingů		
	četnost	četnost
	absolutní	relativní (%)
pořádala, zrušené, kopmenzované	23	22,5
pořádala, zrušené bez kompenzace	17	16,8
pořádala, zrušené, jiná kompenzace	19	18,6
pořádala, bez mé účasti	15	14,7
nepořádala	14	13,7
jiné	14	13,7

Zdroj: vlastní výzkum

S pandemickými opatřeními a celkovou situací se muselo vedení vypořádat. To se týkalo i akcí, které za normálních okolností běžně pořádají. Může se jednat o pravidelné školení a koučing zaměstnanců, kdy je potřeba zajistit informovanost o aktuálních inovacích, trendech apod. Pouze 11,7 % poznamenalo, že pro ně četnost aktivit a vzdělávací školení zůstala na stejné úrovni. Firmy mohou mít školení nahraná přes různé portály online a tak tomu mohlo být již před onemocněním Covid-19. Jen 4,9 % zaměstnanců se potýkalo se zrušením nebo odložením školení. Dalším 18,6 % pracovníků vedení zařídilo školení online formou a tuto online formu považují za přínosnou. Oproti tomu 36,4 % zaměstnanců si školení, které přešlo do online platformy příliš nepochvaluje a nepřijde jim to jako přínosná forma. 13,7 % zaměstnanců se muselo potýkat s nižší frekvencí školení. Posledních 14,7 % udalo jiný důvod, např. jsou ve firmě chvíli, a tak nemají porovnání.

Cílem otázky bylo zhodnotit změnu školení, které bylo z více jak 88 % zaměřeno za jinou formu, případně probíhalo v jiné četnosti. Školení se konalo v delších intervalech, nepravidelně anebo online.

Graf 15 Změna školení a jiných aktivit vlivem pandemie Covid-19



Zdroj: vlastní zdroj

Tabulka 12 Změna školení a jiných aktivit dle četnosti

Změna školení a podobných aktivit během pandemie		
	četnost	četnost
	absolutní	relativní (%)
změna četnosti	14	13,7
změna formy, nepřínosné	37	36,4
změna formy, přínosné	19	18,6
změna množství aktivit	5	4,9
školení a akce zůstaly stejné	12	11,7
jiné	15	14,7

Zdroj: vlastní zdroj

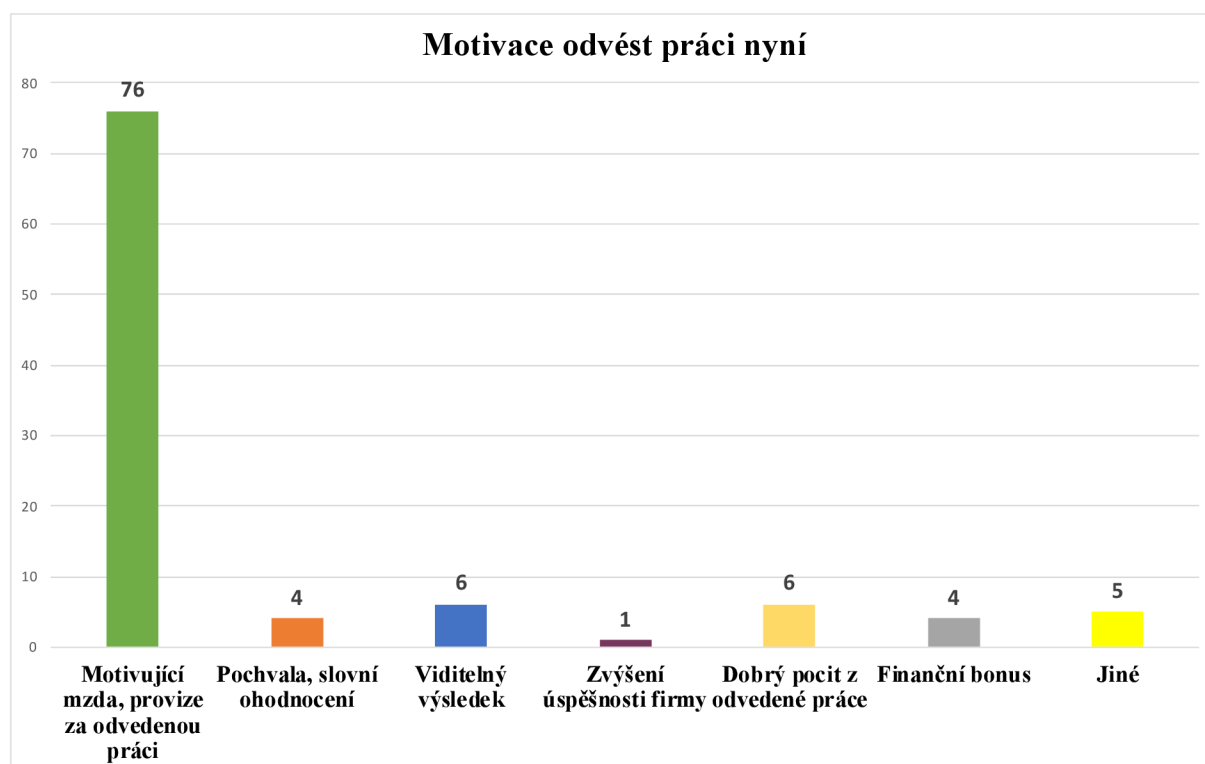
Až 64,4 % zaměstnanců školení ve firmách bere jako důležitou součást rozvoje jejich kariéry. Důležitost a přínos školení dle nich neovlivnil ani Covid, ani přenesení školení do online prostředí. 20,5 % tázaných zaměstnanců uvedlo, že pro ně školení nemá užitek a během Covidu se ještě prohloubila jeho neúčinnost. Naopak 12,7 % mělo za to, že dříve bylo školení užitečné, ale kvůli pandemii již tolik není. Zbývá 2 % uvedla, že záleží na školení, zda je dobře připraveno.

V dotazníkovém šetření bylo několikrát upozorněno na chybějící kolektiv během pandemie, omezenou domluvu a narušení vztahů. Šetření mělo jednu otázku přímo zaměřenou na kolektiv a 50 % respondentů uvedlo, že jim byly vztahy opravdu narušeny. 21,6 % má nový kolektiv a tuto otázku nebylo možno zodpovědět a 28,4 % změnu komunikace a ztrátu kontaktů nezaznamenalo.

V teoretické části bylo upozornění týkající se nízké mzdy, kterou někteří zaměstnanci v tomto oboru pociťovali. Mzda je velmi důležitým motivačním nástrojem k odvedení práce. Následující otázka se snažila zjistit, zda se mzda změnila během posledních dvou let, tedy v pandemickém období. Mnoho zaměstnanců muselo čelit nejistotě pracovních pozic. Finanční a účetní sektor však nepatřily k nejvíce zasaženým odvětvím pandemií.

Motivace byla zjišťována na základě otázky, jaký prostředek je pro zaměstnance ve vztahu k odvedení práce nejvíce stimulační. Na výběr měli zaměstnanci z 6 odpovědí. Nejčastější odpovědí byla Motivující mzda, provize za odvedenou práci. Dalšími možnostmi byly Pochvala, slovní ohodnocení, Viditelný výsledek, Zvýšení úspěšnosti firmy, Dobrý pocit z odvedené práce, Finanční bonus. V každém případě mohl zaměstnanec odpovědět ještě svou vlastní odpověď. Ve většině případů z 74,6 % vyhrála Motivující mzda. Viz graf č. 16. Z grafu je dále patrné, že další motivační faktory jsou v tomto ohledu spíše zanedbatelné.

Graf 16 Co zaměstnance motivuje odvést práci nyní



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 13 Motivace odvést práci nyní dle četnosti

Motivace odvést práci		
	četnost absolutní	četnost relativní (%)
mzda	76	74,6
pochvala	4	3,9
výsledek	6	5,9
úspěšnost firmy	1	0,9
dobrý pocit	6	5,9
finanční bonus	4	3,9
jiné	5	4,9

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků zkoumání je patrné, že pro většinu zaměstnanců bylo pracovní nasazení poměrně velké. Práce je spíše bavila a pracovali rádi. Dokázali také odvést dostatečně efektivní práci. Z velké části je také motivací mzda, která by měla být akorát vysoká, aby k výkonu zaměstnance přiměla.

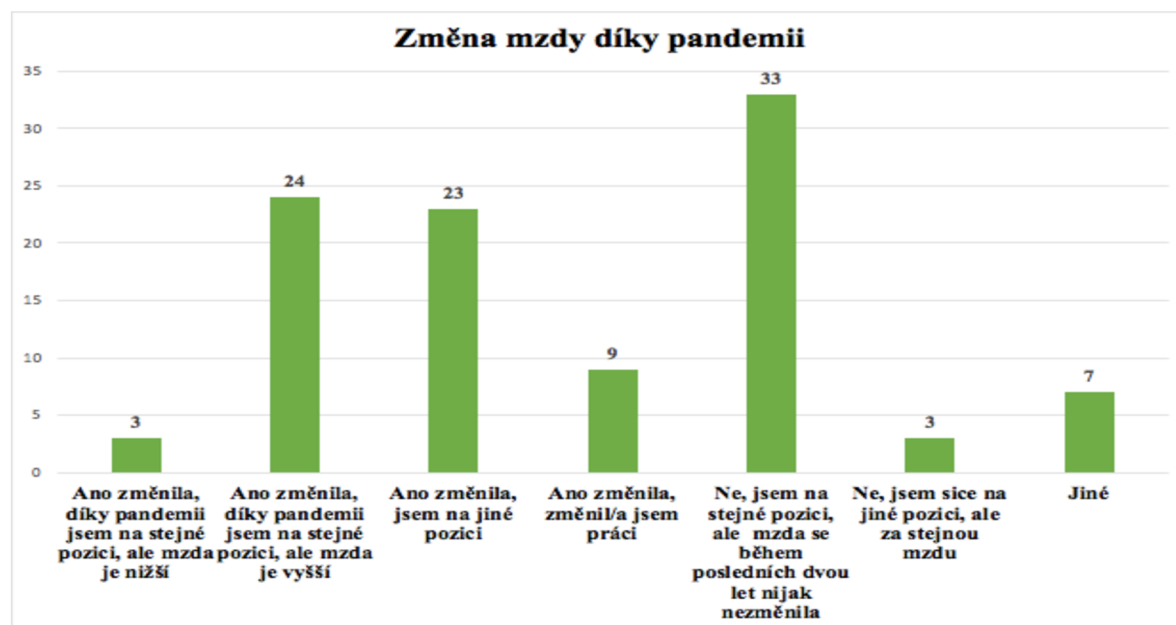
V otázce Změnila se Vaše mzda v posledních dvou letech, byly možné následující odpovědi:

- Ano změnila, díky pandemii jsem na stejné pozici, ale mzda je vyšší
- Ano změnila, jsem na jiné pozici
- Ano změnila, díky pandemii jsem na stejné pozici, ale mzda je nižší
- Ano změnila, změnil/a jsem práci
- Ne, jsem na stejné pozici, ale mzda se během posledních dvou let nijak nezměnila
- Ne, jsem sice na jiné pozici, ale za stejnou mzdu
- Jiné

32,4 % respondentů uvedlo, že se jejich mzda nijak výrazně nezměnila. Grafické znázornění na tuto otázku vystihuje graf č. 17. Dále pak 23,5 % uvedlo, že na stejné pozici se jim mzda zvedla. Jelikož ne všichni dotazovaní byli na pozicích déle jak 2 roky, u 22,5 % se mzda změnila, díky změně pracovní pozice a 8,8 % zaměstnanců se mzda změnila, jelikož změnili práci. Dalších 6,8 % jako svůj důvod změny mzdy udává inflaci. 2,9 % zúčastněných zaměstnanců se mzda nezměnila, i přesto, že jsou na jiné pozici. Posledním necelým 3 % se mzda dokonce snížila.

V pokračování této části byli dotazováni i manažeři bank, kteří měli skutečnost mezd objasnit.

Graf 17 Změna mzdy díky pandemii Covid-19



Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedených výsledků je patrné, že pokud se mzda měnila, tak z větší části k lepšímu. Pandemie dle výsledků měla spíše neutrální vliv a výrazné změny, co se týče mezd zkoumaných zaměstnanců, nepřinesla. Mzda by z důvodu inflace měla být zvyšována pravidelně.

Na nepovinnou doplňující otázku ke mzdám odpovědělo jen 64 respondentů. Na výběr byly následující možnosti:

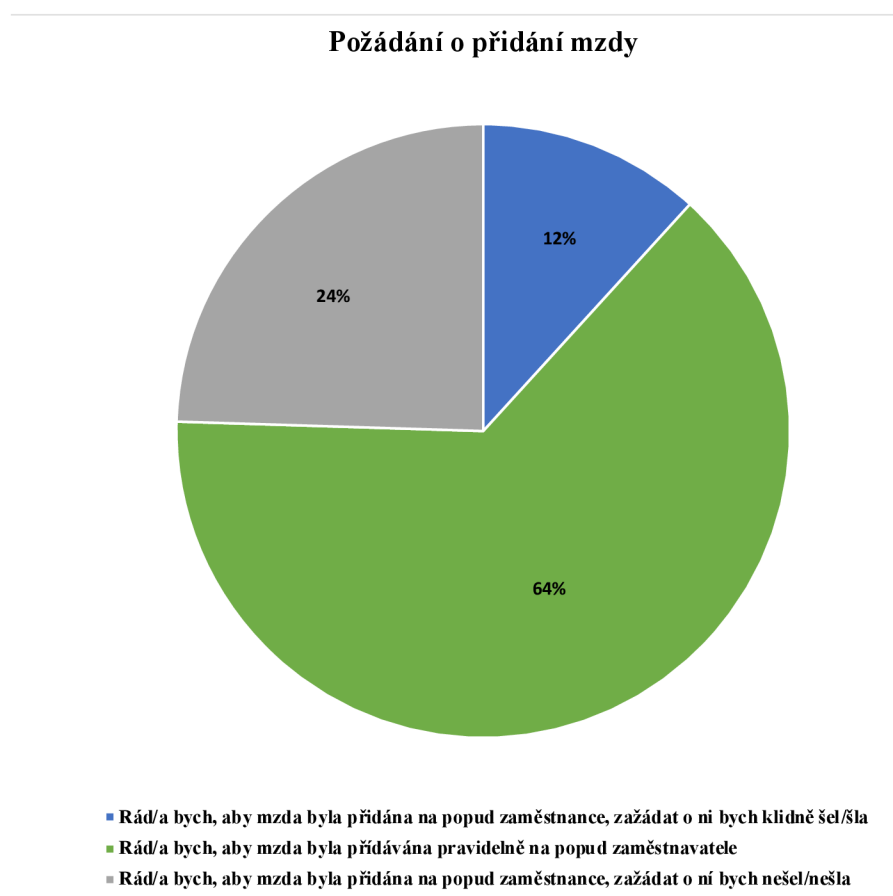
- Ano, mzda odpovídá mému výkonu a odvedené práci
- Ne, za práci, kterou vykonám si zasloužím více peněz
- Ne, za práci, kterou vykonám dostávám více peněz, než si zasloužím
- Jiné:

56 % odpovědělo, že mzda, kterou zaměstnanci obdrží, je odpovídající výkonu a odvedené práci, 41 %, že za práci, kterou odvádějí by si zasloužili více peněz. Zbývá 3 procenta zaměstnanců dostává mzdu větší, než odpovídá jejich výkon a práce.

S přidáním mzdy souvisí i žádosti o její zvýšení. Až 64 % by ocenilo, kdyby mzda byla přidávána pravidelně na popud zaměstnavatele. Zároveň dalších 24 % by se zdráhalo si o zvýšení mzdy říct. Z předchozí otázky je patrné, že 41 % zaměstnanců si myslí, že je ohodnoceno málo a peněz by si zasloužilo více. Avšak, pokud jim zaměstnavatel nepřidá sám,

o zvýšení mzdy se bojí požádat. Pouze 12 % je ochotno si o přidání říci, když jim zaměstnavatel sám nepřidal.

Graf 18 Požádání o přidání mzdy z pohledu zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

Před pandemií ve finančním odvětví převládala fluktuace zaměstnanců, jak vyplývá z průzkumu společnosti Grafton z teoretické části. Proto další zkoumané otázky vedly k odpovědím na tuto problematiku. Pro mnoho zaměstnanců šlo o přechod ke konkurenci.

Proto, aby mohlo dojít k zamezení fluktuace mezi bankami, bylo důležité zjistit záměr zaměstnanců ohledně setrvání ve firmě. S tím souvisí otázka, co je jejich motivací v práci zůstat. Důvodů setrvání ve firmě může být hned několik, pro někoho je to kolektiv, pro dalšího to je čest být součástí společnosti, jiný se může obávat změny a nejistoty na trhu práce. Český národ se snaží vyhýbat nejistotě a mnoho zaměstnanců je konzervativních a do nových věcí se moc nehrne. Generace X však začíná tyto postoje měnit a začíná se těmito stereotypům vymykat.

Otázka narážející na tuto problematiku se snažila objasnit, zda uvažovali během epidemie o změně zaměstnání. Zkoumaná otázka zněla: Uvažovali jste o změně práce během posledních dvou let? Na výběr byly tyto možnosti:

- Ano, uvažoval/a jsem
- Ano a práci jsem dokonce změnil/a
- Ne, neuvažoval/a jsem o změně
- Jiné:

19 % dotazovaných zaškrtnulo možnost, že o možnosti změnit práci uvažovalo a že ji dokonce změnilo. Taktoto odpověděli v 63 % případů mladí lidé ve věku 18–35 let. Což samozřejmě může značit mladistvou nerozvážnost s tím, že hledají, kde by se jim líbilo. Zároveň Generace X se již nebojí tolik nejistoty a práce pro ně musí představovat hlavně radost a naplnění. Zároveň pro mnoho manažerů je právě tato generace výzva a je třeba se s ní náležitě vypořádat. 25 % respondentů v šetření odpovědělo, že o změně práce uvažovalo. Mezi důvody, proč by práci změnili, se opakovala hlavně nízká mzda nebo náplň práce. Zbýlých 56 % o změně práce neuvažuje.

Důvodu, proč zaměstnanci neuvažují o změně zaměstnání, se věnovala další otázka, která se ptala Proč zůstáváte ve firmě? Co je Vaše motivace v práci zůstat? Otázka měla na výběr tyto možné odpovědi:

- Práci u nás ve firmě nechci měnit kvůli kolektivu
- Práci u nás ve firmě nechci měnit kvůli náplni práce
- Práci u nás ve firmě nechci měnit kvůli nejistotě práce jinde
- Práci u nás ve firmě nechci měnit kvůli zvyku být zde ve firmě
- Práci u nás ve firmě nechci měnit, protože chci být součástí této společnosti
- Práci u nás ve firmě nechci měnit, protože se bojím nových postupů a technologií, které by po mě jinde mohli chtít
- Práci bych klidně změnil/a
- Jiné:

V 34 % případů zaměstnanec nechce změnit práci, jelikož mu vyhovuje jeho kolektiv, na který je zvyklý a nerad by o něj přišel. Pro tuto skupinu je pracovní život propojen s tím osobním a velkou rolí hrají kolegové, kteří jsou nedílnou součástí jejich života. V dalších 11 % zaměstnanci nechtějí měnit pozici kvůli náplni práce. Jelikož někteří zaměstnanci jsou na svých pozicích třeba i 10 let (dotazník uvedl i 12), 16 % dotazovaných odpovědělo, že se bojí změnit práci kvůli nejistotě jinde nebo se bojí nových technologií, které by jinde nemuseli ovládat. Pro 13 % dotazovaných je motivem zůstat ve firmě právě prestiž společnosti, ve které pracují. Věří v budoucnost a vize firmy, se kterými se ztotožňují a naplňují je. Společné cíle a zájmy jsou i jejich hodnotami a zároveň mají dostatek prostoru pro svou realizaci. 5 % dotazovaných je na svou práci natolik zvyklých, že o změně neuvažují. Je pro ně naprosto zásadní jistota náplně práce a kolektiv, který je stálý a jsou na něj zvyklí. Zbývá 3 % lidí jsou v zaměstnání nová a společnost teprve poznávají.

Finanční a účetní sektor je velmi rozsáhlý a pro mnoho zaměstnanců může být buď klíčový anebo rádi přijmou novou výzvu jinde. Další otázka měla za cíl zjistit, jak moc je tento obor pro zaměstnance lákavý a pokud by se rozhodovali přejít na jinou pozici, jestli by zůstali v oboru nebo by ho změnili. Nabízené možnosti odpovědí:

- Ano, pokud bych se rozhodl/a změnit práci rozhodně bych zůstal/a ve stejném oboru
- Ano, v oboru bych zůstala, ale zkusil/a bych jinou pozici nebo jiný druh práce napříč odvětvím
- Ne, pokud bych se rozhodl/a změnit práci, šel/šla bych do jiného odvětví
- Změnit práci opravdu nemám v plánu
- Jiné:

Výsledky ukázaly, že až 34 % dotazovaných by zůstalo ve finančním oboru. 27 % dotazovaných by změnilo práci napříč oborem, ale v odvětví by zůstalo. Jen 6 % by vzalo práci mimo obor a rozhodlo by se přijmout novou výzvu v jiném oboru. Ostatních 32 % práci nemá v plánu měnit a ani nepřemýšlí, kam by jinam šlo. Z jaké společnosti pracovníci pocházeli nehrálo roli, rozložení odpovědí bylo v tomto ohledu různé.

Obor financí a účetnictví je provázen velkou konkurencí. Pro mnoho zaměstnanců z těchto firem to představuje širokou nabídku pracovních příležitostí. Otázkou je, jak moc jsou zaměstnanci ve společnosti, kde pracují spokojeni a oddaní být součástí zvolené společnosti, která má přesah svými aktivitami i do jejich osobního života. Další otázka zkoumala, v jaké míře by byli zaměstnanci schopni přejít ke konkurenci. Šetření ukázalo celkem jasně, že 43 % by ke konkurenci nepřešlo. 51 % z těch, co by ke konkurenci nepřešlo, zároveň zvolilo, že by zůstalo ve stejném oboru. 55 % by ke konkurenci klidně přešlo. Zbylá 2 % o této otázce neuvažovala.

V předcházející kapitole bylo zmíněno, že až 39 % pracovalo před pandemií převážně z kanceláře. Během pandemie 84 % dotazovaných zaměstnanců pracovalo převážně z domova. Pouze 16 % docházelo normálně do kanceláře. 38 % zaměstnanců, kteří přešli z kanceláře na práci z domova, dokázalo smysluplně využít čas, který předtím strávili na cestě do práce. Oproti tomu 28 % zaměstnanců čas ušetřený za cestu nedokázalo smysluplně využít. 18 % pracovalo převážně z domova, občas z kanceláře.

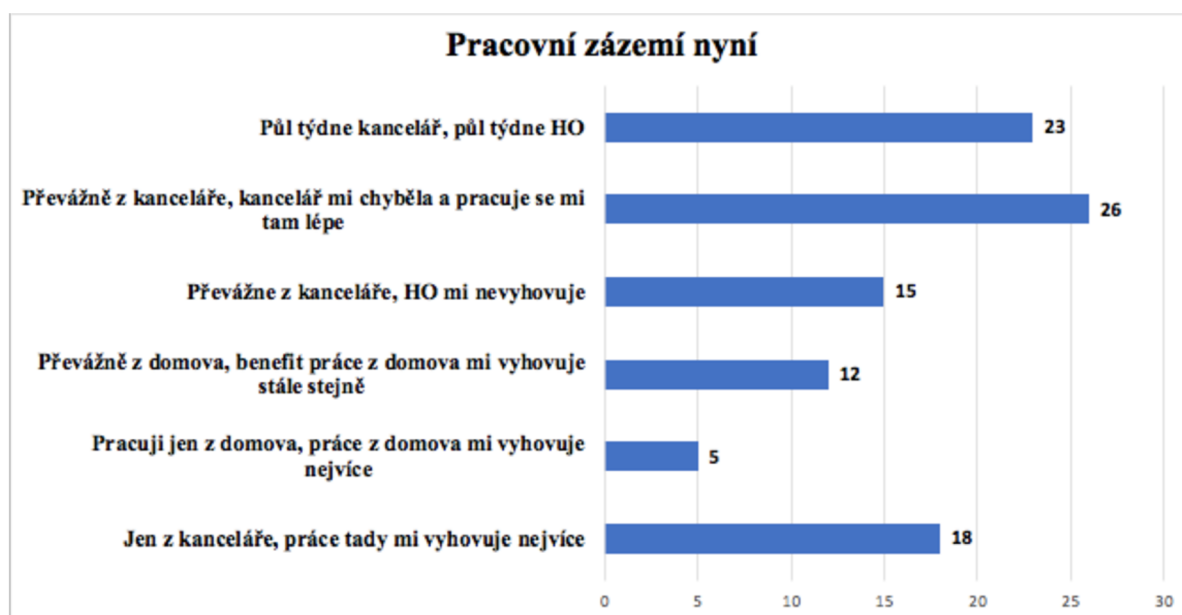
Grafické znázornění č. 19 ukazuje, jaké preference mají zaměstnanci nyní. Většina pracovníků preferuje práci z kanceláře, jelikož se jim tam pracuje nejlépe. A to z 25,5 %. 17,6 % preferuje práci pouze z kanceláře. 22,5 % preferuje oboje, tedy půl týdne tak zbytek týdne onak. Dalším 14,7 % vyhovuje více práce z kanceláře. Přeci jen kanceláře jsou na práci uzpůsobeny. Mnoho lidí nemá doma vybavenou kancelář nebo přímo možnost, kde mít alespoň pracovní místo. Někteří lidé pracují u svých jídelních stolů. Přeci jen jsou ale i zaměstnanci, kterým práce z domova vyhovuje. Výhodou pro ně může být, že nemusí dojíždět každý den do práce anebo se mohou lépe postarat o děti. Proto dalších 11,8 % preferuje právě práci z domova. 4,9 % právě pracuje pouze z domova.

Otázka se snažila zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje více práce z domova nebo z kanceláře. K otázce byly nabídnuty tyto možnosti odpovědí:

- Preferuji raději práci na HO, považuji to za milý benefit
- Preferuji raději práci v kanceláři, práce na HO mi nepřijde již jako skvělý benefit
- Vyhovuje mi oboje, mám rád/a hybridní režim, půl týdne kancelář, zbytek týdne HO
- Jiné:

Necelých 60 % dotazovaných preferuje raději práci z kanceláře. 16,7 % preferuje práci z domova a zbytek má rád kombinaci obojího.

Graf 19 Preference pracovního zázemí nyní



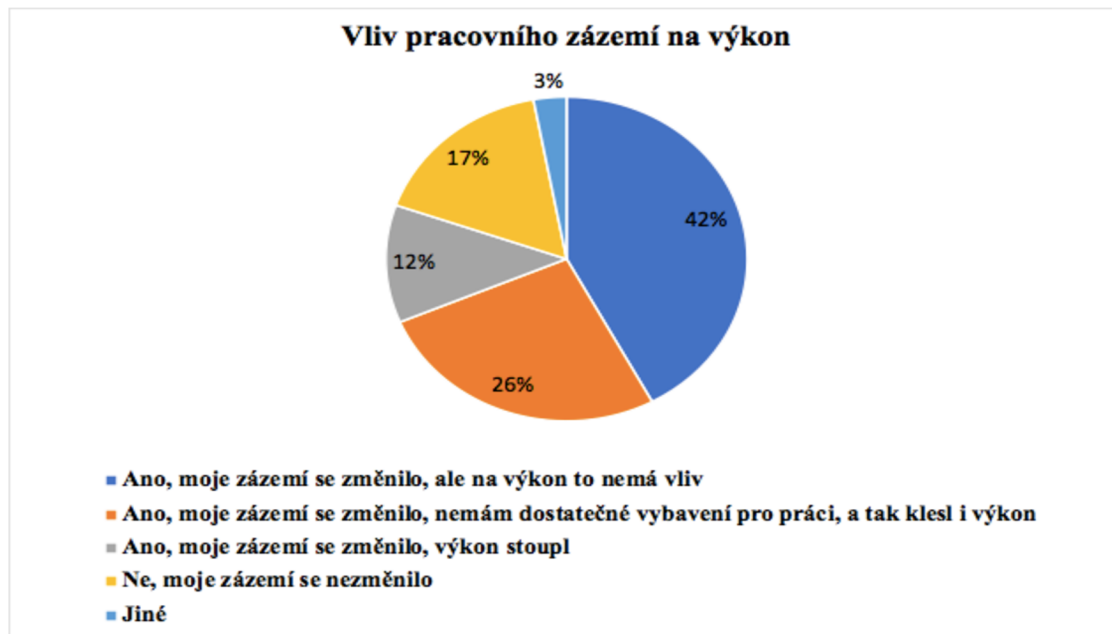
Zdroj: vlastní výzkum

Protože 84 % dotazovaných zaměstnanců během pandemie pracovalo z domova, cílem další otázky bylo zjistit, zda jejich efektivita doma poklesla a pracovní zázemí má vliv na výsledky práce. Nabízené možnosti odpovědí:

- Ano, musel/a jsem změnit systém práce, na který jsem byl/a zvyklý/á a trvá mi práce déle
- Ano, musel/a jsem změnit systém práce, na který jsem byl/a zvyklý/á a práce mi trvá kratší dobu
- Systematičnost práce mi zůstala, ale trvá mi déle odvést práci
- Systematičnost práce mi zůstala a trvá mi kratší dobu odvést práci
- Systematičnost práce zůstala při starém a práci odvedu stejně rychle
- Jiné:

Výsledky šetření ukázaly, že na 42 % zaměstnanců přesun vliv neměl. Avšak pro 26 % zaměstnanců pracovní prostředí hraje důležitou roli, jelikož se jim snížil výkon. 17 % zaměstnanců udává, že se jejich zázemí nezměnilo. Tedy buďto byly zvyklí na práci z domova, nebo docházeli do kanceláře normálně. Až 12 % pracovníků uvedlo, že se sice zázemí změnilo ale jejich pracovní výkon dokonce stoupl. V doplňující otázce k pracovnímu prostředí, bylo ve velké míře zodpovězeno, že ke snížení výkonu vedlo pracovní zázemí, které nebylo uzpůsobené práci z domova. Mnoho respondentů mělo problém nejen s vybavením, ale i okolnostmi jako jsou zvuky z ulice, nestabilní internet, hluční spolubydlíci a děti na distanční výuce apod. Někteří uvedli, že ale s návratem do open space kanceláří, by si museli zvykat znovu na hlasité kolegy a neustálý průchod ostatních kolegů kanceláří, který by jejich nasazení opět zmenšoval. Proto by preferovali menší kanceláře, kde je rychlá možnost konzultace problémů s kolegy, ale i lepší prostor na soustředění.

Graf 20 Vliv pracovního zázemí na výkon



Zdroj: vlastní výzkum

Jelikož cílem práce bylo zjistit i péči o zaměstnance během pandemie, jedna z posledních otázek se zaměřovala na možnosti podpory, která jim byla poskytnuta. Na otázku Dostalo se Vám během pandemie speciální pomoci? (Např: zvýšila se komunikace mezi Vámi a zaměstnavatelem, možnost poskytnutí vybavení, speciální meetingy na zajištění potřeb zaměstnance,) byly nabídnuty tyto možnosti odpovědí:

- Ano, dostalo se mi dostatečné pomoci
- Ano, dostalo se mi nějaké pomoci, ale ocenil/a bych více
- Ano, dostalo se mi pomoci, ale ocenil/a bych jiný druh pomoci
- Ne, nedostalo se mi více pomoci, ale ani jsem ji nepotřeboval/a
- Ne, nedostalo se mi více pomoci a potřeboval/a bych ji
- Jiné:

V prvním případě jen 35,3 % uvedlo, že se jim dostalo dostatečné pomoci. 22,5 % respondentů se dostalo pomoci, ale ocenili by více. 9,8 % dotazovaných také vnímá pomoc od vedení, ale pomoc, která se jim naskytlá, nebyla taková, jakou by si představovali. 24,5 % osob nevnímalo jakoukoliv pomoc od vedení, zároveň žádnou pomoc nepotřebovali. 5,9 % uvedlo, že pomoc nedostali a ocenili by ji. Zbylé dva hlasy uvedly konkrétní pomoc, tedy častější kontrolu, vhodné vybavení apod.

Teoretická část se zaměřovala na důležitost možnosti volna zaměstnanců. Tosi klade za cíl vyvážit zaměstnancům osobní a pracovní život. S technologickými možnostmi, které jsou k dispozici s tím často zaměstnanci bojují.

Poslední otázka se zaměřuje na možnosti využití odpočinku. Otázka zněla: Máte možnost čerpat dostatek dovolené? Nabízí Vám zaměstnavatel navíc volno, aby podpořil Váš work/life balance? Nabízené možnosti odpovědí:

- Ano, mám možnost čerpat dostatek dovolené i volno navíc za odpracovanou práci mi zaměstnavatel nabízí

- Ano, mám možnost čerpat dostatek dovolené, ale volno navíc mi zaměstnavatel nenabízí
- Ne, ocenil bych dovolené více nebo alespoň možnost si ji napracovat
- Jiné:

Většina pracovníků si ale na možnosti čerpání dovolené nestěžuje. 48 % označilo možnost dostatku dovolené a dokonce, že jim je nabízená možnost napracování si i dalšího volna. Dále 45,1 % označilo, že mají dostatek dovolené, ale možné volno za odpracovanou práci nemají. Pouze 6,9 % zaměstnanců nemá dle šetření dostatek dovolené. Pocit vyváženého osobního a soukromého života je velmi žádaným pocitem, kterého se snaží všichni zaměstnanci i manažeři dosáhnout. Nyní se tohoto vyváženého pocitu dosahuje hůře, když pracovní e-maily bývají řešeny běžně mimo pracovní dobu, jelikož každý má nainstalovaný e-mail v mobilním telefonu nebo svých chytrých hodinkách. Zaměstnanci jsou tak k dostižení téměř neustále, ale pak nemají kdy odpočívat, a to vede k jejich apatii k práci, jelikož na ni nemají energii.

3.3.1 Změna péče o zaměstnance během pandemie

Tato podkapitola se věnuje kvalitativní metodě zkoumání dat, kde jsou zachyceny odpovědi 7 manažerů. Manažeři byli požádáni o rozhovor, který byl veden formou polostrukturovaného rozhovoru. Osloveni byli manažeři ze všech zkoumaných bank v celkovém počtu 35 manažerů. Počet odpovědí na tento rozhovor měl úspěšnost 20 %.

Z odpovědí manažerů vyplývají následující poznatky:

Jednalo se o jednu z největších změn a výzev, kterým byli manažeři nuceni čelit. Skutečnost, že na neznámou dobu bude vše jinak, přestane platit podnikatelské prostředí, jak ho znali a k jakému byli vychováni v průběhu studií, praxí a stáží. Tato výzva byla také výjimečná v tom, že byla plošná a zasáhla postupně všechny subjekty na trhu. Spousta těchto subjektů má větší či menší pravomoci ohledně řízení, dané svými centrály. Tento stav proto bylo nutné konzultovat nejen s ostatními pobočkami, ale i s headquaterem.

To obnášelo ze začátku často zajišťování prostého chodu společností se zaměstnanci, kteří mohli (pokud to zákony dovolily nebo splňovali zdravotní požadavky) do jednotlivých poboček dorazit. Tento omezený stav neumožňoval plnohodnotný servis tak, jak vnitřní předpisy předpokládají.

Vzhledem k délce pandemie se proměňovala i činnost jednotlivých poboček a celků. Po prvopočáteční nejistotě se společnost díky proočkování a promoření a i změně pracovních postupů a návyků, mohla začít vracet opět k „normálu“ tedy k co nejbližšímu stavu, který byl před pandemií. Samozřejmě s limity danými pandemickou situací. Velkou rolí v tomto období sehrála urychlená digitalizace jak jednotlivých společností, tak i celku jako státu.

Proto manažerskou výzvou bylo provést zhodnocení, které určilo činnosti nezbytné pro zajištění základní funkce poboček a činnosti, které bylo možné zajistit z jiných míst, než jsou kanceláře poboček, samozřejmě při zajištění veškeré internetové bezpečnosti. Tato skutečnost obnášela testování nových pracovních pracovišť, kde vedoucí pracovníci museli najít jiné metody vzájemné spolupráce. Spousta manažerů se shoduje, že ve velké míře již práci z domova rozvinutou měla, bohužel ne v tak velké podobě. Nejen, že se muselo změnit řízení týmů, ale i změna pracovní náplně, kde se velmi často přecházelo na řešení aktuálních požadavků a situace na trhu.

Další velkou výzvou pro manažery byla otázka efektivity práce a míry dohledu a samostatnosti. U některých společností byla práce z domova některý den v týdnu vítaným benefitem. Pár jedinců při této situaci do společnosti teprve nastoupilo a společnost jako celek nijak nepoznalo, a proto manažeři konstatují, že i nábor nových pracovníků byl proces složitější, než kdy dřív.

Zde se opět osvědčily společnosti, které s digitalizací začaly co nejdříve a jejichž manažeři se po nějaké době a po dořešení technických a společenských (hlavně rodinných) problémů opět mohli začít v tomto režimu fungovat. Tato doba přesunu, tj. přesunout agendy do online prostředí a usazení se, dle jednoho manažera trvala až tři týdny. Docházelo také k úpravě motivačních schémat. Bankovní obchodníci nacházeli nové priority, které jim bylo nutné vysvětlit a uvést je do praxe.

Po této době bylo možné i uvažovat o motivaci samotných zaměstnanců k dosahování jednotlivých cílů společností, opět se začínají řešit personální otázky. Začíná se opět řešit i téma například bonusových schémat.

V roce 2020 byly většinou plošně kráceny bonusy, a to jak manažerům, tak i zaměstnancům. Zároveň se muselo změnit i tzv. bonusové schéma, které si každá pobočka nastavovala sama. Jeho principy se ale výrazně nezměnily. Manažeři se ale shodují, že si peněžně pohoršily. Rok 2021 byl už veden v režimu spíše podobném době před covidem. Oproti tomu manažeři jiné banky s bonusy hýbat nemuseli.

Dalším velkým problémem bylo v této pandemické době najít náhradu za zrušené firemní společenské akce, které neformální podobou sjednocovaly zaměstnance a spolupracovníky a vytvářely pocit jednoty a leckdy i větší loajality k těmto společnostem. S nastupujícími pandemickými požadavky se tyto činnosti, jako jsou různé týmové pobyty, školení, adventní večírky a společné dovolené, plesy nebo i jen pracovní cesty, rušily. Někteří manažeři se rozhodli tyto teambuldingy přesunout na dobu, kdy jejich pořádání bude možné, což se dalo uskutečnit většinou v létě. Teambuldingy byly vnímány jako důležitá forma odreagování a kolektivního poznání a byly řešeny většinou velmi spontánně při rozvolnění vládních opatření. Velký rozdíl, který manažeři zaznamenali při organizování těchto činností oproti předchozím „necovidovým“ obdobím, byl cíl těchto akcí. Na rozdíl od snahy vzdělávání aktivní formou byly mimopracovní aktivity pořádány hlavně za účelem se potkat a odpočinout si. Když manažeři u svých zaměstnanců pociťovali chuť být propojeni, pořádali „online party“, kde si mohli zaměstnanci objednat jídlo domů a setkat se s kolegy přes internet.

Otázka prezenčního vzdělávání či jiných školení byla zrušena a většinou nahrazena online formou. Na míru efektivity to u některých manažerů vliv nemělo, jiní zaznamenali nižší efekt takovýchto školení, a tak jejich četnost omezili. Dále se lišila doba, během které byli schopni online školení plně zařídit a zaměstnanci si na tuto formu navykli. Tato doba se postupně zkracovala.

Velký rozdíl při přesunu na home office vnímali manažeři při ušetření nákladů. Nebyly to však částky, které by se v ročním pohledu ušetřených nákladů nějak promítaly, ale nějaké drobné úspory každý manažer pocítil. Manažeři a zaměstnanci, kteří měli na starost klienty, uspořili na pohonných hmotách, když omezili setkávání se s nimi a ušetřili také na amortizaci vozového parku. Čtyři manažeři uvedli, že nejvíce ušetřených peněz bylo za vzdělávání, které bylo přesunuto do online prostoru a s tím byl i spojený catering apod. Dále také ušetřili za marketingové aktivity, kterým nebyla věnována taková pozornost. Většina nákladů šla podle manažerů na rozvoj propracované, a hlavně zabezpečené IT infrastruktury, která najednou musela utáhnout všechny zaměstnance na home office. Další úspora společností spočívala v

omezení vytápění prázdných kanceláří, či jejich osvětlení nebo při absenci nákupu drobného kancelářského vybavení. Tato úspora však byla vykoupena zvýšením výdajů na IT vybavení bytů zaměstnanců, kteří se o prostory bytů museli dělit s ostatními členy domácnosti, kteří také pracovali či studovali či měli distanční výuku a většina bytů v naší zemi není vybavená na neustálou a dlouhodobou práci.

Jelikož společnosti jako banky musí mít vše více než dobře zabezpečené a jakékoliv narušení bezpečnosti, či únik citlivých dat by mohl mít a měl dalekosáhlé následky, manažeři konstatují zvýšené investice do cyber security, zvláště při společných rodinných wifi připojeních třeba na chatách.

Při práci z domova docházelo k podpoře zaměstnanců hned několika způsoby. Zaměstnancům byly dány nové notebooky, aby se předcházelo problémům při práci, jako např. nefungujícím softwarům, pomalému načítání. Někteří manažeři nabídli možnost zápůjčky monitorů, klávesnic i židlí, pokud to bylo potřeba. Zároveň jim byla poskytnutá větší flexibilita, která reflektovala uzavření škol a možnost vyhovět rodičům, kteří byli nuceni věnovat se ještě i dětem. Kdo měl problémy s umístěním dětí do škol/školek, přizpůsobovali tomu některé společnosti jejich pracovní dobu (např. zkrátili dočasně úvazek, nebo je nechali pracovat večer, když děti usnuly). Někdo naopak mohl využívat možnost pracovat v prázdné kanceláři s dítětem (když to zrovna bylo možné), protože doma byl na HO druhý rodič.

Dá se předpokládat, že zpětně viděno tato pandemická činnost neměla nějak zásadní vliv na psychiku lidí, jinak řečeno si zaměstnanci dotazovaných společností na tuto dobu postupně adaptovali a zvykli, což se dá usuzovat z toho, že nabízená ev. psychologická pomoc (pro některé zaměstnance manažeři zařídili dny péče navíc) nebyla nikým z manažerů zaznamenána. Byla umožněna všem zaměstnancům v rámci společností, ale neměla velkou odezvu, a proto manažeři tuto možnost více nerozvíjeli. Dle manažerů, speciální pomoc nebyla potřeba a nevědí o nikom z týmu, kdo by ji potřeboval. Je možné a pravděpodobné, že si ji zaměstnanci mohli sehnat privátně a své psychické problémy dané situací, a to jak rodinné, tak i pracovní řešili touto nefiremní cestou.

Na efektivitu práce v této pandemické době se názory manažerů liší. Někteří manažeři u svých zaměstnanců problém s pracovním nasazením neměli. Ostatní uváděli jiné situace pracovního nasazení. Někteří manažeři vnímali, že zaměstnanci s přechodem na práci z domova mohli vnitřně zaznamenat spíše pocit dovolené, jelikož monitoring je složitější. Druhou situací bylo právě konstantní prostředí, ve kterém se zaměstnanci pohybovali každý den a přirozené pauzy, když jdou na toaletu či na oběd vymizely. Tento stereotyp byl umocněn uzavřením ostatních míst vhodných k práci např. co-workingových center. Pro spoustu lidí je tento stereotyp důvodem pro přání návratu do kanceláře nebo pro práci v hybridním režimu. Tedy pár dní doma a pár dní v kanceláři. Tento systém je, ale náročný na koordinaci pracovních míst v leckdy již zmenšených kancelářských plochách jednotlivých poboček. Někde se může stát, že prostě bude chybět pracovní stůl. Opakem jsou pracovníci, kteří způsob práce z domova ocenili.

Jako obranu proti tomuto pracovnímu stereotypu manažeři u obou druhů pracovní činnosti zaměstnancům zavedli větší komunikaci mezi sebou, jedněm doporučovali delší procházku při obědové pauze, těm na opačné části pracovního spektra zaváděli větší kontrolu.

Odpovědi se lišily i dle náplně práce zaměstnanců. Manažeři, kteří mají na starost zaměstnance, kteří se starají o své klienty, většinou pocítovali nižší efektivitu při práci. To se zvláště často stávalo na začátku pandemie, a to jak u klientů bank, tak i u zaměstnanců, jelikož z kraje pandemie všichni byli opatrní, vyčkávali, co se bude dít, protože bylo málo informací. Tato

nejistota se pak logicky odrazila i v nižší výkonnosti. Manažeři se shodují, že speciálního monitoringu svých zaměstnanců většinou nemuseli využívat, zůstali však u standardní kontroly práce svých zaměstnanců, a to co se týče průběžných plnění úkolů a aktivit, tak i obchodních cílů a KPI – tedy klíčovými ukazateli výkonosti. Často také dělali zpětné vazby, aby měli lidé prostor jim sdělit svůj názor, ale zároveň je mohli i řídit, či jim poradit.

Ohledně mezd vznikala neshoda. Na otázku, zda jsou manažeři ochotni zvyšovat mzdy, nešlo jednoznačně odpovědět. Všichni dotazovaní manažeři nejsou schopni mzdy kontrolovat. Dle nich jde o proces, který je řízen z vyšších pozic bank. Loni se tak mzdy ve většině případů nezvyšovaly, letos už je to možné. Mzdová politika je v bankách řízena jak efektivitou své činnosti, konkurenčním tlakem, nástupem nových technologií, tak i ekonomickou situací ve státě. Něco jsou schopny banky ovlivnit (např. ekonomiku provozu, inovace), ale inflační tlaky nemohou ovlivnit. Další věcí, která rozhoduje o mzdové politice je jak průbojnost a sebevědomí jednotlivých zaměstnanců, tak i např. věk zaměstnanců. Dlouhodobý zaměstnanec může cítit obavu o své místo ze strany mladších spolupracovníků, kteří pobírají menší plat, a tak o svém přání na zvýšení platu nikomu neřeknou a sami o něj nepožádají. Manažeři některých týmů nemohou zaměstnancům přidat, i když by si o to požádali, ale není to v jejich kompetenci. Ostatní manažeři přidávají zaměstnancům buď na jejich popud, nebo na popud pracovníka. Vzhledem k tomu, že naštěstí nikdo z dotazovaných manažerů nemusel zaměstnance propouštět, manažeři si své zaměstnance převádějí vně společnosti např. do jiných projektů. U manažerů, kteří mají v kompetenci zvyšování mezd, berou toto zvyšování jako přirozený projev. Udávají, že aby mohla růst společnost, musí růst i zaměstnanec, pro kterého je mzda motivací i pro jeho pracovní růst. Ve většině případů onemocnění Covid-19 tyto skutečnosti nezměnilo.

Manažeři uvádějí, že kvalitních lidí je ale stále málo, a tak je potřeba pro ně přizpůsobit pracovní prostředí v kombinaci s patřičným mzdovým ohodnocením a ostatními benefity. Manažeři se shodli, že dávají prostor i mladším generacím, kde pro ně přizpůsobují program, který některé banky nabízejí. Jedním ze zmíněných programů, je program Studuj a pracuj, určený pro studenty VŠ. Manažeři si jsou ve většině případů vědomi požadavků generace Z, která preferuje flexibilitu a otevřenost. Proto se snaží pěstovat kulturu otevřenosti, ale nejen k mladším, ale ke všem generacím. Prostor na připomínky a názory mají možnost všichni bez ohledu na věk. Pokud např. pracují z domova, existují základní pravidla pro home office a jeho využívání je pak opravdu přizpůsobeno individuálním potřebám. Jejich odvedení práce závisí na vnitřní motivaci a nikdo jim práci neorganizuje. Zároveň udávají, že největší motivací je převážně finální finanční odměna.

Praxe u absolventů není vyloženě nutná, manažeři oceňují ochotu učit se novým věcem, spolehlivost, pracovní nasazení a celkovou snahu člověka. Zároveň většina manažerů uvádí, že jejich tým není v takové míře obohacen o příslušníky generaci Z. Manažer dotazované banky dodal, že velkou snahu této generaci porozumět vyvíjí při jeho vysoké aktivitě na sociálních sítích, kde se zkoumá prostředí, která tuto generaci formují. Zároveň se snaží vést tým koučingovým stylem, který není charakteristický pro jednu generaci a dává prostor všem. Věk u zaměstnanců není pro žádného manažera rozhodující.

Fluktuace v týmu je dle dotazovaných manažerů minimální. Většinové důvody odchodu zaměstnanců jsou převážně mateřské dovolené nebo odchod do důchodu. Pokud hledají nové lidi, nemají problém místo obsadit a většinou je obsazeno někým z interních kontaktů. Nezaměstnanost je nízká, a proto je o kvalitní lidi z oboru nouze. Díky neustálému růstu vznikají volné pracovní pozice.

Pokud manažeři měli shrnout, zda si všimli nějakých změn a pocitů u svých zaměstnanců, tak nejvíce si všímali apatie a únavy při práci. Z práce neměli takovou radost. Situace, kterým museli čelit, někdy byly hodně vyhocené. Někteří konstatovali nižší efektivitu. Zároveň zaměstnanci začali více řešit soukromý vs. pracovní život a tedy work/life balance. Manažeři se v pracovním nasazení a efektivitě práce u zaměstnanců shodují. Udávají, že se vedly velké diskuse ohledně očkování, které mimo jiné prohloubily jejich lehce narušené vztahy prací z domova. Zároveň pokud něčemu tato situace pomohla, tak při větší toleranci sami k sobě, sdílení znalostí přes komunikační platformy (např. Teams), lidé byli k sobě solidárnější a více si pomáhali. Nyní si více váží nových kancelářských budov a jejich vybavení a jsou rádi, že opět mohou být součástí kolektivu.

Závěrem dodávají, že situace, která je na pracovištích teď je již o poznání lepší. Pracovní nasazení se vrací do stavu před pandemií, lidé mají možnost se vrátit do svých zajetých kolejí a manažeři si své zaměstnance začínají opět hýčkat a vychvalovat.

3.4 Zhodnocení a doporučení

Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery firem, plyne několik doporučení, která by mohla vést ke spokojenosti a efektivitě práce zaměstnanců v bankovním sektoru.

Téměř každý respondent uvedl, že největší změnou byla ztráta mezilidských vztahů a sociální komunikace. Velká většina uvedla, že úbytek vnímají právě v komunikaci. Zkoumaní zaměstnanci bank uvedli, že jim chyběl právě kontakt se spolupracovníky. Nejenže domluva v kolektivu a sjednocení procesů bylo obtížnější, ale mělo to vliv i na pracovní nasazení a produktivitu práce. Dále respondenti uvedli, že jim převážně vyhovuje pracovat v kanceláři. Práce z domova je i po pandemii spoustou zaměstnanců stále využívána, ale změnila se její preference, jakožto bonusu pro zaměstnance. Před pandemií tato preference výrazně vedla, nyní je preferencí multisport karta nebo bonusový systém cafeteria. Zároveň někteří zaměstnanci zůstávají na pracovních místech právě kvůli kolektivu.

Dále také oceňují komunikaci ze strany zaměstnavatele, která by neměla být podceněna. Respondenti se ve většině případů shodli, že poskytnutá pomoc, která jim byla nabídnuta, pokud jim nějaká nabídnutá byla, byla spíše nedostatečná a pomoci by ocenili více. Mezi největší pomoc zařazují porozumění při práci z domova a skloubení vlastní práce s domácí výukou dětí, jejich toleranci, zároveň oceňují časovou flexibilitu a slova podpory, kterých se jim od vedení dostane. Největší pomoc vnímají při samotné ohleduplnosti manažera, který se sám ozve a komunikuje se zaměstnancem ohledně jeho potřeb. Hůře se pracovníkům pracuje, pokud potřebnou pomoc musí vyhledávat sami a mnohdy je to demotivuje a odkládají to. Zároveň preferují tzv. pravidelná face2face setkání, na kterých mají zaměstnanci možnost zhodnotit a pobavit se se svým nadřízeným. Tato možnost je motivuje se snažit přinést na setkání nějaké nové a užitečné výsledky práce a díky těmto setkáním také vědí, že jsou důležitou součástí týmu a že jejich práce má smysl a že mohou být vyslyšeni se svými nápady či prosbami.

Zaměstnanci dále uvádějí, že preferují své pracovní místo a možnost úplného docházení do kanceláře, které bylo omezeno z důvodu pandemie. Novodobý trend sdílení pracovních míst v kanceláři kvůli úspoře financí za pracovní místa nepreferují. Mají rádi svůj prostor a deska stolu a svoje pracovní zázemí je pro ně velmi důležité. Kvůli pandemii si mnoho pracovníků muselo zvyknout na klid domova naopak pro pracovníky s dětmi prostředí domova klidné moc nebylo. Někteří zaměstnanci sice mají rádi open space kanceláře, kde se dá rychle konzultovat jakýkoliv

problém a možnost probrat i nepracovní věci. Ve spoustě dalších případů byly ale open space kanceláře vyhodnoceny jako zbytečně rušné a preferovali by spíše menší kanceláře např. po 5 lidech než kanceláře velké, kde je 20 lidí.

Preference benefitu home office poklesl, ale i tak většina pracovníků stále ráda využívá tzv. hybridní režim. Při tomto režimu mohou pracovat půl týdne v kanceláři a půl týdne doma. Důvěra mezi manažerem a zaměstnancem musí být silná, jelikož s větší volností a možnostmi práce z domova se zaměstnanci monitorují hůře. Zároveň může poklesnout vazba k zaměstnavateli, protože jako zaměstnanci nemají velkou možnost svého zaměstnavatele dobře poznat.

Většina zaměstnanců se musela přizpůsobit přenastavení školení z prezenční formy do online prostředí. Šetření ukázalo, že školení a další vzdělávání zaměstnanci berou jako důležitou a přínosnou formu rozvoje, však jeho online podoba není moc efektivní.

Doporučení manažerům pečujícím o zaměstnance ve finančních službách

Každý zaměstnanec má svá specifika a preference, kterým by měl manažer věnovat pozornost. Proto každý manažer by měl dobře znát svého pracovníka, porozumět jeho potřebám a možnostem. Lidský kapitál je největším zdrojem společností a neměl by být opomíjen.

Doporučení manažerům je hned několik.

Jelikož zaměstnanci preferují osobitý přístup, který po dlouhou pandemickou situaci byl ve většině případů spíše skrze digitální kanály, je velká potřeba navrátit důvěru mezi své zaměstnance. Prvním doporučením je, aby každý manažer zvážil svůj čas a věnoval ho dostatečně svým pracovníkům, případně požádal koordinátory a teamleadery, aby každému pracovníkovi věnovali pravidelný čas se svým nadřízeným. Během této doby mohou být vyhodnoceny výsledky jeho práce, zároveň možnost vyjádření zaměstnance k jeho produktivitě či pracovnímu nasazení.

Velká odezva v rámci dotazníkového šetření odhalila oblíbenost teambudlingů a jejich zklamání při nekonání. Dalším doporučením je tedy obnovit teambudlingy co nejrychleji, nejen kvůli nedostatečné komunikaci mezi zaměstnanci, ale i díky touze po relaxu a odreagování, které teambudlingy nabízí. Z důvodu předchozí nemožnosti konání teambudlingů, by manažeři měli zvážít kratší interval mezi pořádanými aktivitami, než na které byli navyklí. Spousta zaměstnanců po těchto aktivitách dychtí. Mnoho zaměstnanců srovnává své zaměstnavatele i podle toho jaké čerpání mimopracovních aktivit jim zaměstnavatel umožňuje.

Online školení může být efektivní způsob, jak ušetřit za externí školitele a náklady spojené s realizací školení např. za občerstvení. Z dotazníků vyplývá, že to pro mnoho zaměstnanců není efektivní způsob přenosu informací. Z toho plyne doporučení manažerům, aby nezahrnovali online školení jako jedinou formu vzdělávání jejich zaměstnanců. Pro zaměstnance je přínosnější prezenční forma. Zde má školitel možnost „pracovat“ se školenými lidmi a podle jejich reakcí a interakce na toto školení tempo nebo formu školení ihned změnit. Tato možnost v online prostoru je omezená. Online forma školení je vhodná jako doplňující forma k přenosu informací a neměla by být brána jako hlavní. Zároveň by některá pořádaná online školení mohla být přednahrána a vystavena na intranet, kde by se na něj mohl libovolně podívat jakýkoliv zaměstnanec a v případě další nějaké mimorádné situace, by manažeři měli již nějakou formu

školení k dispozici. Také nahrávání online školení, může být náhrada za nižší efektivitu těchto školení. Pak by se k nim zaměstnanci mohli vrátit, pokud by si nějakou informaci museli osvěžit a mohli by tak být více flexibilní při času stráveným právě školením.

Pokud by se situace se zavřením pracovišť z jakéhokoliv důvodu opakovala, je potřebné mít připravené procesy, které je možné aplikovat hned. Manažeři se shodli, že než bylo možné začít školit zaměstnance online, vyžadovalo to dlouhou přípravu a velké úsilí. Nyní by se na to měli připravit a online podobu školení mít v záloze. Zároveň je velká důležitost v připravenosti technických systémů, které je třeba si neustále osvojovat, jelikož i komunikační kanály se neustále vylepšují a možnosti jejich komunikace se stále vyvíjí. Funkce, které používali zaměstnanci doteď již nemusí být za pár měsíců k dispozici, a tak bude například nutnost využívat jiný komunikační kanál.

Zaměstnanci chtějí zůstat v oboru financí. Dotazníkové šetření dále ukázalo, že pokud zaměstnanci uvažují o změně, nemají v plánu opustit tento sektor, raději volí přechod např. na jinou pozici. Během pandemie byly narušeny vztahy a většina zaměstnanců uvedla, že pracovní tým je pro ně důležitým faktorem, proč neopouští svoje pracovní místo. Manažeři se na tomto shodují, jejich týmy netrápí fluktuace, ale zároveň je důležité nebrat to jako jistotu a snažit se o neustálý rozvoj péče o zaměstnance.

Doporučení pro manažery, kteří mají ve své kompetenci možnost zvyšovat mzdy je následující. Každý jedinec je rád, pokud je oceněn. Z dotazníků vyplývá, že mzda je výjimečný nástroj, jak dosáhnout úspěchů. Lidský kapitál je zdroj, který přináší firmě velmi velký užitek a do každého zdroje je potřeba investovat. Proto, by manažeři neměli zapomínat ani na lidský zdroj, který jim svou investici vrací. Zároveň jsou zaměstnanci rádi, pokud je jim věnována péče a jsou oceněni od manažerů bez připomenutí. Proto by se měl každý manažer svému zaměstnanci věnovat osobně a sestavit pro každého personální plán, kde by stanovil milníky, při kterých by byla mzda zvýšena. Zaměstnanec by byl přirozeně veden k plnění těchto cílů, byl by rád, že s ním má manažer plán a budoucnost, je s ním spokojen a váží si jeho práce.

Velkým hitem je flexibilita práce, která je velkým benefitem pro spoustu rodičů, ale i jiných pracovníků, kteří se snaží dny doplnit i nepracovními aktivitami a využívají například polední pauzy na cvičení. Práci pak dohánějí po večerech anebo si ji berou domu. To má sice velkou výhodu, ale je pak tenká hranice mezi osobním a pracovním životem. Dalším doporučením pro manažery je snaha u svých pracovníků, ale i u sebe o správně vyvážený work/life balance. Jako například základ pro udržení správné hladiny pracovního a osobního života spočívá v nepožadování po zaměstnancích práci po pracovní době, a to ani skrze e-maily pozdě večer, jelikož mnoho zaměstnanců čte e-maily i po práci díky nainstalování e-mailových schránek do mobilu. Zaměstnanci pak mají pocit neustálého napnutí a nutnosti být stále ve střehu a reagovat. Nemají tak dostatek prostoru na odpočinek. Zvláště v tuhle dobu, kdy všichni byly nuceni pracovat z domova, se správný odpočinek jen těžce dal ohlídat. Pro některé zaměstnance to tvořilo značný problém. Důležitým faktorem je i uvědomění si, že manažeři jsou pro své pracovníky vzorem a jak budou jednat oni, budou jednat i jejich pracovníci. Pokud manažer neumí najít správnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, těžko ho budou rozumně užívat i zaměstnanci.

Pro nastupující generaci Z, která se během posledních pár let začne podílet na aktivní ekonomice České republiky, je třeba zaujmout postoje, které tato generace vyžaduje. Nejenže je třeba přizpůsobit práci jejich flexibilitě a otevřenosti, ale vnímat, že jejich hlavním zdrojem informací jsou sociální sítě. Do budoucna by manažeři měli být na sítích aktivní, aby načerpali dostatek znalostí, kterým by se mohli generaci přiblížit. To se týká i firemní aktivity na

sociálních sítích, kde každý mladý je umí ovládat a jsou rádi, když je vidět v jejich práci přesah. Ten je nejnadhěji vidět právě na sociálních sítích a mladí tak vnímají, že jsou součástí velké firmy, pokud je na jejich sítě vkládán zajímavý obsah s přesahem do mimopracovních aktivit. Mladí lidé také potřebují vědět, že jim manažer rozumí a nemyslí si, že obsah na sociálních sítích je zpravidla negativní. Pokud manažeri budou značným příkladem a vzorem pro mladé lidi i oni budou raději pro takové manažery pracovat. Zároveň by práce pro generaci Z měla být zadávána v takovém množství, které se mladí budou rádi učit. Pokud firma používá zastaralé počítačové programy a postupy, které se nevyvíjí postupem času, lidé se nebudou hrnout zde pracovat, jelikož zde nevidí možnost se prosadit. I to je typické pro generaci Z, která chce z práce mít něco víc než ji odvést.

4 Závěr

Diplomová práce se zaměřila na základní řízení společností bankovního sektoru na českém trhu v souvislosti se změnami pandemie Covid-19. Tato nečekaná situace ovlivnila manažery všech společností. Ti se okamžitě museli poprat s přeměnou všech dosud využívaných procesů a technologií, které byly ve společnostech využívány. S vývojem technologií a neustálými inovacemi je dnes potřeba velké a rychlé adaptace si nové procesy průběžně osvojovat. Díky tomu, že bankovní sektor je ekonomicky důležitým a stabilním faktorem celkové ekonomiky, ze společností se stávají rapidní rychlostí velké korporace s několika tisíci zaměstnanci. Situace pandemie se však toto přibrzdila, jelikož byla potřeba zavedené procesy přizpůsobit. Velký dopad to mělo právě na lidský kapitál firem, který vyžaduje čas si procesy osvojit a také je potřeba jejich neustálá péče a podpora. Nejenže koronavirová krize zaměnila známé procesy, ale přinesla a odhalila problémy, které byly nové. Také upozornila na ty procesy, které nebyly ve firmách dělány dostatečně např. vzdělávání zaměstnanců.

Podstatou práce je tedy objasnit změny v řízení, plánování a pečování vztahů k zaměstnancům skrze pandemii a její limitující možnosti. K dosažení výsledků a zjištění změn byly využity odpovědi zaměstnanců tří českých bank: Československé obchodní banky, České spořitelny a J&T banky a dále pak i výpovědi manažerů těchto bank. Cílem dotazování bylo získat informace o jejich způsobu řízení lidských zdrojů, tedy školení a vzdělávání zaměstnanců, rozvoj pracovního prostředí, bonusové schéma, odměňování pracovníků, péče o pracovníky. Na základě těchto dat proběhlo rozpoznání a zhodnocení současné situace a byly navrženy doporučení pro manažery bank, které bankovní týmy vedou.

Cílem práce bylo zjistit, jak koronavirové krize ovlivnila řízení zaměstnanců a motivaci k vykonané práci daných bank. Na základě výsledků, které analyzovaly systém péče, byla v závěru práce formulována doporučení v oblasti řízení a motivace zaměstnanců po pandemii. Doporučení reflektuje požadavky zaměstnanců, také zohledňuje možnosti manažerů a odráží situaci a atmosféru, která se na pracovištích nyní vyskytuje. Doporučení mají vést k dobrému fungování společnosti tak, aby byla zachována jejich prosperita.

V první části práce jsou popsány základní principy řízení zaměstnanců od jejich motivačních nástrojů, přes odměňování, hodnocení, důležitost pracovního prostředí, až po řízení generací X, Y, Z, role manažerů apod. Dále na základě poznatků z teoretické části bylo sestaveno dotazníkové šetření pro praktické zkoumání pracovního nasazení pracovníků daných společností. V praktické části je shrnuto dotazníkové šetření a následně jsou z něj utvořeny dílčí závěry. Praktická část dále zkoumá vnímání manažerů na náhlou změnu, kterou bylo třeba vykonat a přenastavit styl vedení. K Výpovědi manažerů byly získány na základě rozhovorů. V nich zmínili problémy, kterým museli čelit.

Na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů vzešlo několik konkrétních doporučení i nedoporučení, které formulují v samostatné podkapitole diplomové práce. Manažery, kteří se museli vypořádat s náhlým přesunem všech zajetých procesů, čeká opět návrat do doby jako před pandemií, ale nějaké preference a zvyklosti u pracovníků pominuly. Manažeri by se tak měli soustředit na jejich adaptaci zpátky do kanceláří a zahrnout do jejich péče jejich požadavky.

Diplomová práce se nejen snažila o poskytnutí doporučení, ale zároveň se zabývala výzkumnými otázkami, na které se snažila skrze šetření odpovědět. První výzkumnou otázkou bylo, zda do pracovních životů vnesla pandemie nějaké změny a zda to mělo vliv na jejich spokojenost. Pro většinu zaměstnanců pandemie přinesla značné změny. Mezi ty, které nejvíce pocítili to byla jasně složitost komunikace, která byla technologiemi značně omezena.

Komunikace se odrazila i ve vztazích ke kolegům. Zároveň, ale ukázala potřebu týmové práce, kde se všichni naučili si navzájem pomáhat a vzrostla i tolerance mezi kolegy.

Druhou otázkou, na kterou se práce soustředila, byla zda se změnil postoj manažerů při změně řízení. Nejen z výpovědí manažerů, ale i z odpovědí respondentů se toto nedaří jednoznačně formulovat. Ve většině případů manažeři museli provést opatření, která byla důležitá, ale vycházela spíše z nařízení shora či díky nařízením vlády. Zaměstnanci, kteří změny reflektovali, zmiňovali většinou jen takové věci, které nemohli být manažery ovlivněny. Z výpovědí manažerů vyplývá, že se jejich postoj spíše nezměnil, zaměstnanci byli pod stejnou kontrolou, jako by tomu bylo v kanceláři a manažeři neměli potřebu tyto procesy měnit.

Poslední otázkou se snažila práce zjistit, jak je to s fluktuací v tomto oboru. Dle manažerů fluktuace nepřibyla. Během pandemie nemuseli propouštět, zároveň pokud hledali nové lidi, je to jen díky jejich růstu společnosti anebo byl odchod zaměstnance způsoben mateřskou dovolenou či odchodem do důchodu. Ani zaměstnanci nemají potřebu tento obor měnit. Někteří zaměstnanci by sice ke konkurenci klidně přešli, ale ve většině případů je spíš lákala možnost kariérního postupu skrze společnost, ve které se již pohybují.

Přínosem diplomové práce může být to, že se zabývá velmi aktuálním tématem. Tento námět, jako i sestavení dotazníku a sběr dat probíhalo ještě v době trvajících omezení. Domnívám se, že pro respondenty i pro manažery se jednalo o čerstvou zkušenost. Je otázkou, jak bude tato situace vnímána s odstupem času.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. 112. ISBN 978-80-271-0648-6.

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BOROWSKI, A., a DAYA U. Employee motivation tools: *Toknowpress*. [Online] 2014. [Citace: 17. Únor 2022.] Dostupný z WWW: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-09-3/papers/ML14-613.pdf>.

BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. 176. ISBN 978-80-247-5872-5.

FRANCIS, T., HOEFEL F. The influence of Gen Z—the first generation of true digital natives—is expanding. McKinsey & Company. [Online] 2018. [Citace: 15. Únor 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#>.

HAVELKOVÁ, E. Money. *Kam směřují zaměstnanecké benefity v roce 2021 a jaké je jejich daňové hledisko*. [Online] 2021. [Citace: 5. Březen 2022.] Dostupný z WWW: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>.

HÖFFEROVÁ, M. Kurzy. *Covid změnil přístup k plánování pracovních sil*. [Online] 2021. [Citace: 19. Února 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.kurzy.cz/zpravy/605356-covid-zmenil-pristup-k-planovani-pracovnich-sil/>.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 240. ISBN 978-80-247-2951-0.

MURAD, S. et al. *Diverzita a pracovní trh ve 21. století*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018. 92. ISBN 978-80-907129-0-4.

NĚMEC, O. et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 122. ISBN 978-80-7408-083-8.

ANÝŽOVÁ, P., VEČERNÍK, J. ed. *Vzdělání, dovednosti a mobilita: zaměstnání a trh práce v České republice a evropských zemích*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. 276. ISBN 978-80-246-4294-9.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 160. ISBN 978-80-271-0227-3.

Zákoník práce

Internetové zdroje

ATMOSKOP. Atmoskop. *Hodnocení zaměstnavatelů*. [Online] 2022. [Citace: 30. Leden 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2972176-ceskoslovenska-obchodni-banka-a-s-csob#tabs>.

CORPORATE FINANCE INSTITUT. Gen X. *CFI*. [Online] 2021. [Citace: 23. Únor 2022.] Dostupný z WWW: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/gen-x/>.

ČESKÁ SPOŘITELNA Kdo jsme. *Česká spořitelna*. [Online] 2022. [Citace: 2. duben 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>.

ČSOB. 2022. O ČSOB a skupině. *ČSOB*. [Online] 2022. [Citace: 1. Duben 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>.

EQUAVET. EQUAVET. *The European Quality Assurance in Vocational Education and Training*. [Online] 2022. [Citace: 12. Únor 2022.] Dostupný z WWW: <http://archiv-nuv.npi.cz/eqavet/cyklus-kvality.html>.

Evolution Marketing. Plánování cílů v marketingu. *Evolution Marketing*. [Online] 2022. [Citace: 30. Leden 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/smart/>.

J&T Banka. Kdo jsme. *J&T Banka, těší nás*. [Online] 2022. [Citace: 16. Únor 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.jtbank.cz/kdo-jsme/>.

KASASA. Boomers, Gen X, Gen Y, and Gen Z Explained. *Kasasa*. [Online] 2021. [Citace: 22. Březen 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z>.

KMOŠEK, P. Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit? *Petr Kmošek*. [Online] 2020. [Citace: 13. Únor 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>.

LHOTÁKOVÁ, J. 7 opravdu dobrých důvodů, proč pracovat v bance. *Welcome to the jungle*. [Online] 2018. [Citace: 2. únor 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/7-opravdu-dobrych-duvodu-proc-pracovat-v-bance>.

Mindtrix. 2022. Maslowova pyramida. *Mindtrix*. [Online] 2022. [Citace: 5. Březen 2022.] <https://mindtrix.cz/portfolio/sestavte-si-zebricek-zivotnich-hodnot/maslowova-pyramida-ii/>.

Randstand. 2021. Pandemie změnila mentalitu pracovníků a jejich přístup k zaměstnavateli. *Randstand*. [Online] 2021. [Citace: 4. Duben 2022.] <https://www.randstad.cz/hr-trendy/trh-prace/pandemie-zmenila-mentalitu-pracovniku-a-jejich-pristup-k-zamestnavateli/>.

STUDENÝ, A. Jak COVID-19 změnil organizaci práce, aneb jak řídit svůj tým „na dálku“? *System Online*. [Online] 2020. [Citace: 1. Březen 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/jak-covid-19-zmenil-organizaci-prace-1.htm>.

PRÁCE A MZDA. Motivace zaměstnanců. *Práce a Mzda*. [Online] 2017. [Citace: 1. Březen 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-zamestnancu>.

VANČO, R. 2022. 2/5 zaměstnanců hodlají letos požádat o zvýšení platu. *UP*. [Online] 2022. [Citace: 3. Duben 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.upcz.cz/2-5-zamestnancu-hodlaji-letos-pozadat-o-zvyseni-platu/>.

UP. Změnu práce zvažuje každý 8. zaměstnanec. Hlavními důvody jsou peníze a ztráta důvěry k firmě. *UP*. [Online] 2021. [Citace: 2. Duben 2022.] <https://www.upcz.cz/zmenu-prace-zvazuje-kazdy-8-zamestnanec-hlavnimi-duvody-jsou-penize-a-ztrata-duvery-k-firme/>.

VEINBENDER, K. 2022. Výplata kdykoli. Pandemie a inflace vyvolaly potřebu nového benefitu. *E15*. [Online] 2022. [Citace: 1. Duben 2022.] Dostupný z WWW: <https://www.e15.cz/domaci/vyplata-kdykoli-pandemie-a-inflace-vyvolaly-potrebu-noveho-benefitu-1386928>.

VLÁČIL, J. Sociologická encyklopedie. *Sociologická encyklopedie*. [Online] 2018. [Citace: 1. Duben 2022.] Dostupný z WWW: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Motivace>.

Seznam příloh

Příloha 1 Kvantitativní metoda, dotazník do firem.....	I
Příloha 2 Kvalitativní metoda, přepis rozhovoru s manažerem.....	XVI
Příloha 3 Analýza společnosti Grafton 2019 – Trendy pro následující rok.....	XIX
Příloha 4 Analýza společnosti Grafton 2020 - Trendy pro následující rok.....	XX

Přílohy

Příloha 1 Kvantitativní metoda, dotazník do firem

Změna spokojenosti zaměstnanců během pandemie Covid-19

Tento dotazník se věnuje zmapování aktuální situace v zaměstnáních a zkoumá změny, které vznikly vlivem pandemie Covid-19. Obsahuje přes 30 otázek, ale zabere méně než 10 minut. Budu velmi vděčná za každého, kdo si najde čas a dotazník vyplní. Děkuji moc, Bc. Eliška Hlavničková

1. Jsem zaměstnancem společnosti (Prosím uveďte název Vaší firmy)

2. Jsem na této pozici?

Mark only one oval.

Méně jak 6 měsíců

6-24 měsíců

Více jak 2 roky

Other: _____

3. Jaký je Váš věk?

Mark only one oval.

18-25 let

26-35 let

36-45 let

46-55 let

55 a výše

4. Uvažovali jste o změně práce během posledních 2 let? (Z jakého důvodu jste uvažovali nebo neuvažovali? Prosím doplňte do kolonky "další".)

Mark only one oval.

- Ano, uvažoval/a jsem
- Ano a práci jsem dokonce změnil/a
- Ne, neuvažoval/a jsem o změně
- Other: _____

5. Proč zůstáváte ve firmě? Co je Vaše motivace v práci zůstat?

Mark only one oval.

- Práci u nás ve firmě nechci měnit kvůli kolektivu
- Práci u nás ve firmě nechci měnit kvůli náplni práce
- Práci u nás ve firmě nechci měnit kvůli nejistotě práce jinde
- Práci u nás ve firmě nechci měnit kvůli zvyku být zde ve firmě
- Práci u nás ve firmě nechci měnit, protože chci být součástí této společnosti
- Práci u nás ve firmě nechci měnit, protože se bojím nových postupů a technologií, které by po mě jinde mohli chtít
- Práci bych klidně změnil/a
- Other: _____

6. Pokud by jste se rozhodl/a změnit práci, zůstal/a byste v oboru financí a účetnictví nebo by šlo o změnu odvětví úplně?

Mark only one oval.

- Ano, pokud bych se rozhodl/a změnit práci rozhodně bych zůstal/a ve stejném oboru
- Ano, v oboru bych zůstala, ale zkusil/a bych jinou pozici nebo jiný druh práce napříč odvětvím
- Ne, pokud bych se rozhodl/a změnit práci, šel/šla bych do jiného odvětví
- Změnit práci opravdu nemám v plánu
- Other: _____

7. Pokud bych se rozhodl v oboru práce setrvat, ale práci změnit, vadilo by Vám prostředí konkurence?

Mark only one oval.

- Ano, ke konkurenci bych nešel/a
- Ne, ke konkurenci bych klidně přešel/přešla
- Other: _____

8. Před pandemií jsem byl pracovně

Mark only one oval.

- Velmi natěšený/á, práce mě bavila pracovní nasazení bylo efektivní
- Tak akorát namotivovaný/á, práce mě občas štvala, ale jinak jsem pracoval/a rád/a a odváděl/a jsem dostatečnou práci
- Práce mě nebavil/a a do práce jsem se netěšil/a, avšak pracovní výkon byl dostatečný
- Hrůza, práce mě vůbec nenaplňovala a byl/a jsem demotivovaný/á cokoliv dělat
- Other: _____

9. Měla pandemie a vliv na zvýšení stresu v práci? Zvýšil se tlak vedení na Vás?

Mark only one oval.

- Ano, pandemie měla vliv na zvýšení stresu, tlak vedení se také zvýšil
- Ano, pandemie měla vliv na zvýšení stresu, tlak vedení se však nezvýšil
- Ne, pandemie neměla vliv na zvýšení stresu, nezvýšil se ani tlak vedení
- Other: _____

10. Vnímáte, že pandemie změnila motivaci a chuť pracovat?

Mark only one oval.

- Vnímám, že díky pandemii jsem více pod tlakem, mám větší objem práce a hůře to stíhám
- Vnímám, že díky pandemii sice nejsem pod tlakem, ale hůře se mi pracuje, soustředí
- Vnímám, že díky pandemii jsem více demotivovaný/á, práce mě nebaví a už vůbec nejsem dostatečně efektivní
- Vnímám, že pracovní nasazení zůstalo stejné, práce mě baví stejně a efektivita se nezměnila
- Vnímám, že díky pandemii jsem měl na všechno více času, a pracovalo se mi efektivněji
- Vnímám, že pracovní nasazení zůstalo stejné, práce mě nebavila ani předtím a efektivita práce špatná
- Vnímám, že pracovní nasazení nezůstalo stejné, práce mě nebavila ani předtím a efektivita klesla ještě níže
- Other: _____

11. Co je Vaše největší motivace odvést požadovanou práci?

Mark only one oval.

- Motivující mzda, provize za odvedenou práci
- Pochvala, slovní ohodnocení
- Viditelný výsledek
- Zvýšení úspěšnosti firmy
- Dobrý pocit z odvedené práce
- Finanční bonus
- Other: _____

12. Pokud se změnilo pracovní nasazení, může za to třeba jen z části vedení?

Mark only one oval.

- Ano, vedení za to může, jelikož mě nijak nepodpořilo a okolnosti mě zpomalily
- Ano, vedení za to může, jelikož mě nijak nepodpořilo a přidalo mi větší objem práce
- Vedení mě sice podpořilo, ale ne dostatečně, práci jsem nestíhal/a a neměl/a jsem dostatečnou motivaci
- Vedení mě podpořilo výborně, našli jsme společnou cestu jak krizi projít a jak zůstat efektivní a motivovaný
- Vedení mě nepodpořilo vůbec, vše zůstalo na mně
- Moje pracovní nasazení se nezměnilo
- Other: _____

13. Dostalo se Vám během pandemie speciální pomoci? (Např: zvýšila se komunikace mezi Vámi a zaměstnavatelem, možnost poskytnutí vybavení, speciální meetingy na zajištění potřeb zaměstnance,...)

Mark only one oval.

- Ano, dostalo se mi dostatečné pomoci
- Ano, dostalo se mi nějaké pomoci, ale ocenil/a bych více
- Ano, dostalo se mi pomoci, ale ocenil/a bych jiný druh pomoci
- Ne, nedostalo se mi více pomoci, ale ani jsem ji nepotřeboval/a
- Ne, nedostalo se mi více pomoci a potřeboval/a bych ji
- Other: _____

14. Jakou pomoc jste očekával/ od vedení, případně jaké pomoci se Vám dostalo? (Prosím, nebojte se klidně rozepsat..)

15. Jaké byly Vaše preference benefitů před pandemií? (Prosím vyberte, co jste považoval/a : největší benefit před pandemií, případně vyplňte svůj)

Mark only one oval.

- Před pandemií jsem nejvíce oceňoval/a benefit ve formě příspěvku na jídlo (stravenky, sodexo)
- Před pandemií jsem nejvíce oceňoval/a benefit ve formě home office
- Před pandemií jsem nejvíce oceňoval/a benefit ve formě příspěvku na sport (multisport karta, cafeteria)
- Před pandemií jsem nejvíce oceňoval/a benefit ve formě příspěvku na dopravu
- Před pandemií jsem nejvíce oceňoval/a benefit ve formě finančního příspěvku
- Other: _____

16. Došlo ke změně preferencí benefitů z Vaší strany? Jaký benefit preferujete nejvíce teď?

Mark only one oval.

- Nyní preferuji benefit ve formě homeoffice
- Nyní preferuji bonus ve formě příspěvku na jídlo (stravenky, sodexo)
- Nyní preferuji bonus ve formě na sport (multisport karta, cafeteria)
- Nyní preferuji benefit ve formě příspěvku na dopravu
- Nyní preferuji bonus ve formě finančního příspěvku
- Moje preference benefitů se nijak výrazně nezměnila
- Other: _____

17. Změnil zaměstnavatel možnosti benefitů? (Možno více odpovědí)

Tick all that apply.

- Díky pandemii jsme jako zaměstnanci byli nuceni změnit benefity (např. nemožnost zúčastnit se jazykových kurzů)
- Díky pandemii jsme byli nuceni přestat čerpat některé benefity (např. ztráta parkovacího místa)
- Díky pandemii jsme dostali možnost čerpat nové benefity, které předtím nebyly v nabídce
- Zaměstnavatel možnosti benefitů nezměnil
- Other: _____

18. Využíval/a jste před pandemií veškeré benefity, které zaměstnavatel nabízel? Pokud ne, o které šlo (připište kdyžtak do kolonky "další")?

Mark only one oval.

- Ano, využíval/a jsem na maximum
- Ne, některé benefity jsem nevyužíval/a
- Ne, téměř žádné benefity jsem nevyužíval/a
- Other: _____

19. Byla u Vás ve firmě možnost, před koronavirem, účasti na různých školeních, kurzech, jazykových kurzech či jiných vzdělávacích a rozvojových mimopracovních aktivitách?



Mark only one oval.

- Ano, naše firma pravidelně pořádala školení a byla možnost se účastnit i jiných mimopracovních aktivit
- Ano, naše firma pořádala očas nějaké školení či mimopracovní aktivitu
- Ne, naše firma pořádala jen nutné vzdělání zaměstnanců spojené s prací
- Other: _____

20. Vnímali jste školení jako přínos pro Vaši kariéru? Změnila se tato preference v rámci pandemie?

Mark only one oval.

- Dříve mi školení přišlo užitečné, během Covidu již moc ne
- Dříve mi školení přišlo užitečné, to se nezměnilo ani díky Covidu
- Dříve mi školení přišlo neužitečné, během Covidu už vůbec ne
- Dříve mi školení přišlo neužitečné, díky Covidu mi přijde užitečnější
- Other: _____

21. Pořádala Vaše firma team buldingy?

Mark only one oval.

- Ano, a já na ně velmi rád/a chodil/a, bohužel díky pandemii byly všechny zrušeny, ale bylo nám to kompenzováno (Např. Online formou, příspěvkem do výplaty, ..)
- Ano, a já na ně velmi rád/a chodil/a, bohužel díky pandemii byly všechny zrušeny, ale kompenzováno nám to nebylo (firma nám nijak teambuldingy nekompenzovala)
- Ano, a já na ně velmi rád/a chodila, bohužel díky pandemii byly všechny zrušeny a kompenzace nebyla to stejné
- Ano, firma sice teambuldingy pořádala, ale já na ně nerad/a chodil/a
- Ne, firma teambuldingy nepořádala
- Other: _____

22. Pokud firma pořádala školení (před koronavírem), vzdělávání či jiné aktivity, o jaké aktivity jednalo? (Pokud nepořádala, otázku prosím přeskočte)

23. Změnila se forma, četnost, obsah nebo množství aktivit, které firma nabízí díky koronaviru. (Možno více odpovědí)

Tick all that apply.

- Ano, změnila se forma aktivit, školení (školení přešlo na online a není to tak přínosné)
- Ano, změnila se forma aktivit, školení (školení přešlo na online a přínosné je stále stejné)
- Ano, změnila se četnost školení, aktivit (nyní je školení v delších intervalech)
- Ano, změnilo se množství školení, aktivit, byla jich spousta zrušena nebo odložena (např: externí školitelé, jazykové kurzy)
- Ano, změnil se obsah nabízených školení, aktivit (obsah není tak obsáhlý, méně přínosný a nevyhovuje mi)
- Ne, aktivity, školení a jiné vzdělávací akce zůstaly stejné
- Other: _____

24. Změnila se Vaše mzda během posledních 2 let?

Mark only one oval.

- Ano změnila, díky pandemii jsem na stejné pozici, ale mzda je vyšší
- Ano změnila, jsem na jiné pozici
- Ano změnila, díky pandemii jsem na stejné pozici, ale mzda je nižší
- Ano změnila, změnil/a jsem práci
- Ne, jsem na stejné pozici, ale mzda se během posledních dvou let nijak nezměnila
- Ne, jsem sice na jiné pozici, ale za stejnou mzdu
- Other: _____

25. Máte dojem, že mzda je odpovídající k Vašemu odvedenému výkonu a množství práce?

Mark only one oval.

- Ano, mzda odpovídá mému výkonu a odvedené práci
- Ne, za práci kterou vykonám si zasloužím více peněz
- Ne, za práci kterou vykonám dostávám více peněz, než si zasloužím
- Other: _____

26. V čem vnímáte největší rozdíl mezi prací před koronavirem? Chybí Vám něco na téhle dot: co se týče práce?

27. Máte možnost kariérního růstu?

Mark only one oval.

- Ano, tuto možnost mám, měl/a jsem ji i před pandemií a rád/a bych ji využil
- Ano, tuto možnost mám, měl/a jsem ji i před pandemií, ale zatím mě to nijak neláká
- Ano, tuto možnost mám až teď díky pandemií, dříve jsem tuto možnost neměl/a
- Ne, měl/a jsem dříve, ale nyní již díky pandemií nemám
- Ne, nemám tuto možnost ani jsem ji neměl/a dříve
- Other: _____

28. Změnila se systematicčnost Vaší práce vlivem pandémie? Zvládáte práci odvádět stejně rychle?

Mark only one oval.

- Ano, musel/a jsem změnit systém práce, na který jsem byl/a zvyklý/á a trvá mi práce déle
- Ano, musel/a jsem změnit systém práce, na který jsem byl/a zvyklý/á a práce mi trvá kratší dobu
- Systematicčnost práce mi zůstala, ale trvá mi déle odvést práci
- Systematicčnost práce mi zůstala a trvá mi kratší dobu odvést práci
- Systematicčnost práce zůstala při starém a práci odvedu stejně rychle
- Other: _____

29. Máte stejný pracovní kolektiv? Pokud ano, jsou mezi Vaše vztahy na stejné úrovni?

Mark only one oval.

- Ano, mám stejný kolektiv a pandemie dost narušila naše vazby
- Ano, mám stejný kolektiv, ale pandemie naše vztahy nenarušila
- Ne, mám jiný kolektiv
- Other: _____

30. V čem vnímáte největší rozdíl v mezilidských vztazích narušenými koronavirem?

31. Před pandemií bylo moje pracovní zázemí (Možno i více odpovědí)

Tick all that apply.

- V kanceláři dostatečně vybavené, akorát pro efektivitu práce
- V kanceláři spíše dobře vybavené, ale ocenil/a bych lepší vybavení pro větší efektivitu
- V kanceláři špatně vybavené, prostředí by se mělo vylepšit
- Pokud jsem pracoval/a z domova, moje prostředí tomu bylo přizpůsobeno
- Pokud jsem pracoval/a z domova, prostředí tomu nebylo přizpůsobeno
- Other: _____

32. Změnilo se nějak Vaše pracovní zázemí? Máte možnost využívat stejných pracovních podmínek jako předtím?(monitor, klávesnice, kancelářská židle). Má to vliv na výkon Vaší práce?

Mark only one oval.

- Ano, moje zázemí se změnilo, nemám dostatečné vybavení pro práci, a tak klesl i výkon
- Ano, moje zázemí se změnilo, ale na výkon to nemá vliv
- Ne, moje zázemí se nezměnilo
- Other: _____

33. Pokud by jste mohl/a vylepšit pracovní prostředí, čím byste ho vylepšil/a?

34. Před pandemií jsem pracoval/a

Mark only one oval.

- Převážně z domova
- Jen z domova
- Převážně z kanceláře
- Jen z kanceláře
- Půl týdne doma, půl týdne v kanceláři
- Other: _____

35. Změnilo se pracovní prostředí vlivem pandemie?

Mark only one oval.

- Během pandemie jsem byl/a jen na HO (homeoffice), ušetřený čas jsem dokázal/a smysluplně využít
- Během pandemie jsem byl/a jen na HO, ušetřený čas za cestu jsem nedokázal/a smysluplně využít
- Během pandemie jsem pracoval/a více z domova, občas jsem pracoval/a z kanceláře
- Během pandemie jsem normálně docházel/a do kanceláře

36. Nyní pracuji

Mark only one oval.

- Převážně z domova, benefit práce z domova mi vyhovuje stále stejně
- Převážně z kanceláře, kancelář mi chyběla a pracuje se mi tam lépe
- Převážně z kanceláře, HO mi nevyhovuje
- Pracuji jen z domova, práce z domova mi vyhovuje nejvíce
- Jen z kanceláře, práce tady mi vyhovuje nejvíce
- Půl týdne kancelář, půl týdne HO
- Pracuji jen z domova, musím se starat o děti
- Other: _____

37. Preferujete raději práci z kanceláře nebo HO? Vnímáte HO ještě jako pracovní benefit?

Mark only one oval.

- Preferuji raději práci na HO, považuji to za milý benefit
- Preferuji raději práci v kanceláři, práce na HO mi nepřijde již jako skvělý benefit
- Vyhovuje mi oboje, mám rád/a hybridní režim, půl týdne kancelář, zbytek týdne HO
- Other: _____

38. Přinesla vlna pandemie nějaké nové výzvy do pracovního života? (Naučení nových online programů, zlepšení time managementu, jazyk, technické dovednosti?)

39. Dokážete oddělit pracovní a osobní život? Pokud ano, co vám pomáhá? Pokud ne, čím je to zapříčiněno?

40. Máte možnost čerpat dostatek dovolené? Nabízí Vám zaměstnavatel navíc volno, aby podpořil Váš work/life balance?

Mark only one oval.

- Ano, mám možnost čerpat dostatek dovolené i volno navíc za odpracovanou práci mi zaměstnavatel nabízí
- Ano, mám možnost čerpat dostatek dovolené, ale volno navíc mi zaměstnavatel nenabízí
- Ne, ocenil bych dovolené více nebo alespoň možnost si ji napracovat
- Other: _____

41. Máte k danému tématu nějaké jiné podněty, návrhy či připomínky, které v dotazníku nejsou zmíněny? Prosím nebojte se vyjádřit níže.

Děkuji za Vaše odpovědi a Váš čas. Vážím si toho a přeji Vám dlouhodobou spokojenost na Vašich pozicích, ať Vám práce dělá radost :) Pokud máte k tématu něco dalšího, můžete mě kontaktovat i na emailu: eliskahlavnickova@gmail.com

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Zdroj : vlastní výzkum

Příloha 2 Přepis rozhovoru s manažerem

Manažer si přeje zůstat v anonymitě

Tazatel: „Jaké největší změny nastaly během pandemie, kterým jste jako manažer musel čelit“?

Manažer: „Přesunutí provozu klientského centra na home office, u kterého se to zdálo nereálné vzhledem k technickému a softwarovému vybavení. Covid nám tedy pomohl uspíšit technologické inovace a zároveň vzdálil komunikaci a procesy, které jsme měli sehrané.“

Tazatel: „Byl to náročný proces? Jak dlouho Vám trvalo, než jste si na nové prostředí dokázali efektivně navyknout?“

Manažer: „Trvalo nám to nejméně tři týdny, než jsme byli schopni plně fungovat „full remote.“

Tazatel: „Týkaly se změny úpravy bonusů pro zaměstnance? Případně jakých?“

Manažer: „Bonusové schéma jsme nijak neměnili, nebyl pro to důvod.“

Tazatel: „Pokud přešli lidi z kanceláří na HO, zaznamenali jste ušetření peněz za provoz kanceláří či za nekonání teambuildingů?“

Manažer: „Samozřejmě, že drobné nákupy kancelářského vybavení se nekonaly, proto k úspoře došlo. Nebylo by to ale nic, co by např. v ročním pohledu bylo zásadní.“

Tazatel: „Rušili jste školení, teambuildingy nebo byly přesunuty do online prostředí? Poskytovali jste případně náhradu zaměstnancům?“

Manažer: „Teambuilding jsme udělali vždy, když to bylo možné, tedy čekali jsme na rozvolnění, které typicky v létě v nějaké formě přišlo, a tak jsme toho využili. Nebylo to pak o nějakém dlouhodobém plánování, ale brali jsme to, co bylo momentálně k dispozici. Cílem bylo víc se potkat a odpočinout si, než se nějak vzdělávat. To byl podle mě asi zásadní rozdíl v teambuildingu oproti předchozím letům. Pokud byla chuť, pak jsme také zrealizovali online party, kdy jsme nechali dovézt lidem domů občerstvení a pak jsme si povídali přes Teamsy.“

Tazatel: „Změnila se četnost školení nebo bylo školení zrušeno a nebylo nahrazeno online?“

Manažer: „Co bylo možné, udělalo se online. Dá se tedy říct, že se četnost snížila, jelikož online školení nelze dělat tak často, přece jen je efekt slabší. Chvilku trvá, než se lidé na tento styl práce přizpůsobili.“

Tazatel: „Je problém u Vaší firmy s generací Z, která má jiné představy o práci? Máte u Vás v práci hodně mladých lidí?“

Manažer: „Generaci Z máme v týmu zastoupenou málo. Nyní se podíl trochu zvětšuje.“

Tazatel: „Zavádíte nějaké speciální kroky, které by nalákaly mladé u Vás pracovat? Řešili jste nějaké problémy s tímto spojené?“

Manažer: „Nevšiml jsem si, že by firma jako taková dělala nějaká speciální opatření, aby tyto mladé lidi nalákala. Já osobně se snažím být víc aktivní na sociálních sítích, abych byl blíže této generaci. Jinak problémy zde nevidím. Jestli mají prostor pro jejich nápady a připomínky podle mě záleží na konkrétním manažerovi. Já osobně vedu tým spíš koučingovým stylem, proto mám pocit, že lidé prostor mají velký a věk pro mě není nijak rozhodující. Mému nejmladšímu členovi týmu je 24, nejstarší má 60 let.“

Tazatel: „Mají prostor na svoje připomínky a nápady?“

Manažer: „Každý ve firmě má prostor, bez ohledu na věk.“

Tazatel: „Během HO, potýkali jste se s nízkou efektivitou práce?“

Manažer: „Pro některé kolegy to byla velká změna, a tak pro ně homeoffice mohl vnitřně znamenat dovolenou. Pro některé naopak to znamenalo ještě větší pracovní nasazení, protože například nemuseli nikam chodit na jídlo, pauzy měli na balkóně apod. Protože jsem je vedl k tomu, aby to brali stejně jako v kanceláři, tedy že pokud by se v kanceláři zvedli a šli se projít do kuchyňky, WC apod., tak aby to měli doma stejně. To se myslím povedlo a lidé si nestěžovali na přetížení či naopak stereotyp.“

Tazatel: „Jak jste zvládli zaměstnance monitorovat? Bylo to pro Vás více práce?“

Manažer: „Sledoval jsem je na top úrovni, tedy zdali základní parametry jsou splněny a není nijak velký rozdíl oproti klasické práci v kanceláři. Častěji jsme dělali zpětné vazby, aby měli lidé prostor se vyprávět a zároveň jsme je mohli trochu řídit.“

Tazatel: „Nabízíte flexibilní pracovní dobu? Jste otevřeni možnostem napracování si práce kdykoliv během dne, pokud je to možné, nebo raději preferujete standartní pracovní dobu?“

Manažer: „Ne všechny provozy toto umožňují. Například na klientském centru to není moc reálné díky pevné provozní době a relativně malému týmu. U bankéřských pozic jsme ale hodně flexibilní, jelikož si bankéř práci domlouvá sám a plánuje si dle svého kalendáře. Pokud jsou díky tomu odvedeny výsledky, není důvod to nějak měnit.“

Tazatel: „Jste ochotni zvyšovat mzdy? Jde tento pokyn od Vás z vedení nebo čekáte na zaměstnance, až požádá?“

Manažer: „Ano, jsme. Mzda by měla reflektovat přínos zaměstnance pro společnost. Pokud zaměstnanec roste, měla by růst i jeho mzda. Neřeším nyní vliv inflace, i když ten bude nyní mnohem častějším tématem.“

Tazatel: „Bylo to možné i během covidu? Museli jste zaměstnance propouštět?“

Manažer: „Covid toto nijak nezměnil. Pokud se člověk zlepšoval, mzda mohla vyrůst i v době covidu. Já osobně pracuji s personálním plánem, tedy vytvořím si svůj plán, kdy bych chtěl konkrétní osobě zvýšit mzdu. Zaměstnanci se mohou ozvat sami, ale i kdyby to neudělali, tak já bych svůj plán dodržel. Někdy si řeknou sami a jsem ochotný o tom vyjednat. Propouštět jsme naštěstí nemuseli.“

Tazatel: „Poskytli jste zaměstnancům možnost lepšího vybavení na home office?“

Manažer: „Ano, pomáhali jsme jim s vybavením domácího pracovního místa, mohli si nechat dovést větší monitor, někdo chtěl i židli apod. Nijak jsme to nelimitovali.“

Tazatel: „Poskytovali jste jim speciální psychickou pomoc? Brali jste v potaz zavření škol a v případě rodičů ve firmě i podporu pro ně?“

Manažer: „Nezažil jsem v praxi, že by někdo speciální psychologickou pomoc potřeboval. Díky častějším schůzkám 1:1 jsme byli s lidmi v pravidelném kontaktu, fungujeme stylem, že kdokoliv si chce o něčem promluvit, tak jsme k dispozici. Kdo měl problémy s umístěním dětí do škol nebo školek, přizpůsobili jsme tomu jejich pracovní dobu, zkrátili jsme např. dočasně úvazek nebo je nechali pracovat večer, když děti usnuly. Někdo naopak využil možnost pracovat v prázdné kanceláři s dítětem (když to zrovna bylo možné), protože doma byl na HO druhý rodič.“

Tazatel: „Má u vás šanci se zaučit kandidát bez praxe?“

Manažer: „Ano má, pokud v něm vidíme potenciál, pak toto není limit. Samozřejmě nemůžu mluvit za celou banku, někde ta praxe je vyloženě nutná.“

Tazatel: „Máte dostatek lidí? Změnila se tato skutečnost během pandemie? Přibyla fluktuace?“

Manažer: „Dostatek kvalitních lidí ale nemáme, je nízká nezaměstnanost, kvalitní lidé někde pracují. Fluktuace se ale nezvětšila, lidé u nás jsou zřejmě spokojeni. Jen díky tomu, že neustále rosteme, tak potřebujeme víc kvalitních lidí.“

Tazatel: „Jaké změny jste si na zaměstnancích všimli nejvíce během pandemie?“

Manažer: „Pokud je člověk izolovaný doma, pak se projeví například to, zdali je schopný plně pracovat sám a nebo ještě potřebuje podporu týmu. Někteří lidé to v kanceláři trochu „maskují“, protože se vždycky můžou zeptat u vedlejšího stolu, zatímco doma už tolik ne. Na druhou stranu se zlepšilo sdílení znalostí přes komunikační platformy např. Teams, lidé byli k sobě víc solidárnější, pomáhali si navzájem.“

Tazatel: „Změnily se hodnoty a postoje zaměstnanců?“

Manažer: „Určitě si víc váží toho, že mohou být zase součástí kolektivu, užívají si naši novou luxusní budovu, jakýkoliv teambuilding.“

Tazatel: „Děkuji moc za rozhovor.“

AKTUÁLNÍ TRENDY

Současný trh bankovníctví a finančních služeb se nejvíce potýká s nedostatkem kandidátů, kteří by mohli nastupovat ihned. Až 95 % uchazečů je v době hledání nové pracovní příležitosti stále zaměstnáno a ve flexibilitě k nástupu do nové práce jim brání 2 - 3 měsíce výpovědní doby. Zaměstnavatelé ovšem ve více než 70 % případů potřebují nástup nového zaměstnance do 1 měsíce.

NIŽŠÍ NÁROKY ZAMĚSTNAVATELŮ

nižší počet kandidátů

přehodnocování požadavků

Za poslední rok se snížil počet kandidátů, kteří nabízejí prokazatelnou praxi a specializaci v oblasti financí a bankovníctví a zároveň aktivně hledají zaměstnání nebo ho jsou ochotni změnit. Společnosti proto často přistupují k přehodnocování požadavků a snižování nároků na uchazeče a nabírají i pracovníky bez praxe v oboru.

VÍCE BENEFITŮ PRO NOVÉ UCHAZEČE

zkrácení výběrového řízení

vstřícnost

Více než 70 % zaměstnavatelů je nuceno nedostatek lidských zdrojů řešit formou přesčasů u stávajících zaměstnanců, zbylých 30 % dočasně využívá externí výpomoc. Zaměstnavatelé zároveň hledají nové nástroje, jak kandidáty přilákat. Například se snaží zkrátit a zefektivnit čas strávený při výběrovém řízení, nabídnout zajímavé benefity a vyjit kandidátům co nejvíc vstříc.

VLASTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ KANDIDÁTŮ

zaučení

plánování výběrového řízení

Výhodu mají zaměstnavatelé, kteří jsou schopni zaměstnat kandidáta bez zkušeností a sami ho naučit, např. zaměstnat uchazeče jen s omezenou znalostí angličtiny a nabídnout mu doučovací kurzy. Zároveň mají velký náskok ty společnosti, které o změně ve finančním týmu vědí alespoň 6 měsíců dopředu a mohou výběrové řízení dobře naplánovat a eventuálně flexibilně přizpůsobit. Takových je ovšem jen maximálně pětina z celkového počtu.

NOVÉ TECHNOLOGIE, NOVÉ POZICE

účetní systém

reportingový systém

praxe

Svět financí a bankovníctví je tradičně úzce spjat s technologiemi. Jejich masivní rozvoj a adopce způsobuje vznik nových rolí. Jde zejména o pozice, které vyžadují zkušenosti s implementací konkrétního účetního nebo reportingového systému a zároveň mnoholetou praxi v účetnictví, reportingu anebo controllingu.



TRENDY Z POHLEDU FIREM

TRENDS FROM THE PERSPECTIVE OF COMPANIES

Obor financí patří k oblastem pandemií nejméně zasaženým. Po zastavení náboru během celostátní karantény zaznamenal tento sektor nejrychlejší návrat zpět na hodnoty před pandemií. Nejvíce se hledají účetní a finanční specialisté, nárůst se očekává i u pozic spojených s pohledávkami, risk managementem a datovou analytikou ve vztahu k zákaznickému trhu a chování spotřebitelů. V oboru vzniká nový trend, kdy se pozice již tolik nespécializují a požadavky firem se prolínají například odpovědnostmi (např. účetní a finanční controller). Pro některé kandidáty to může být zajímavé, ale ve většině případů takové shukování pozic a odpovědností pod jednoho člověka není přijímáno pozitivně. Pracovníci ve financích mají totiž rádi jasnou náplň práce a jsou poměrně rezistentní vůči změnám.

Bankovníctví naproti tomu zažívá kontinuální pokles náboru, zároveň klesá i atraktivita celého oboru. Vzhledem k širšímu využívání automatizace je patrné snížení počtu „front office“ pozic, naopak nárůst lze sledovat v oblasti analytických rolí. V oboru se dosud zachovala alespoň částečná práce z domova a v mnoha případech došlo k rušení finančních benefitů.

The field of finance is one of the areas least affected by the pandemic. After stopping recruitment during the national quarantine, the sector recorded the fastest return to the pre-pandemic levels. Accountants and financial specialists are the most wanted, and an increase in positions related to debts, risk management and data analytics in relation to the customer market and consumer behaviour is also expected. A new trend is emerging in the field where positions no longer specialise so much, and the requirements of companies blend with responsibilities (e. g. accounting and financial controller). This may be interesting for some candidates, but in most cases such a clustering of positions and responsibilities under one person is not positively received. Finance employees like a clear field of work and are relatively resistant to any changes.

On the other hand, banking is experiencing a continuous decline in recruitment, and at the same time the attractiveness of the entire industry is declining. Due to the wider use of automation, there is a noticeable reduction of the number of the "front office" positions, while there is an increase in the area of analytical roles. At least partial work from home has been preserved in the field so far, and in many cases the financial benefits have been cancelled.



TRENDY Z POHLEDU UCHAZEČŮ

TRENDS FROM THE PERSPECTIVE OF CANDIDATES

- Preference uchazečů o zaměstnání v oboru se mění. Roste důraz na stabilitu firmy a dlouhodobost zaměstnání.
- Zaměstnanci jsou méně ochotni měnit práci, raději akceptují horší podmínky a zvyšování tlaku na výkon, který nyní v oboru panuje.
- Řada kandidátů nechápe a odmítá aktuální trend spojování agend a pozic a tzv. multi-disciplinaritu. Zaměstnavatelé tak mohou mít problém přesvědčit kvalitní zaměstnance k vykonávání dvou různých náplní práce.

- The preferences of jobseekers in the field are changing. There is a growing emphasis on company stability and long-term employment.
- Employees are less willing to change jobs, preferring to accept worse conditions and increasing pressure on performance currently occurring in the business.
- Many candidates do not understand and reject the current trend of combining agendas and positions, and the so-called multi-disciplinarity. Employers may thus have difficulty convincing quality employees to fulfil two different fields of work.

Zdroj: Interní analýza společnosti Grafton

PREZENTACE

Vliv pandemie Covid-19 na systém řízení a vedení zaměstnanců v oboru financí a účetnictví

Eliška Hlavničková, PEMMA01

Cíl práce

- **Cílem práce je zjistit, jak vliv koronavirové krize ovlivnil řízení zaměstnanců a motivaci k vykonané práci v finančním a účetním sektoru**
- Hlavním cílem jsou formulace doporučení v oblasti řízení a motivace zaměstnanců po pandemii, kterými by se manažeři měli řídit, aby byla zachována prosperita společnosti

Postup řešení

zdroj

Primární zdroj -
Dotazníkové šetření a
rozhovory s
manažery

Sekundární zdroj -
literární rešerše

získávání

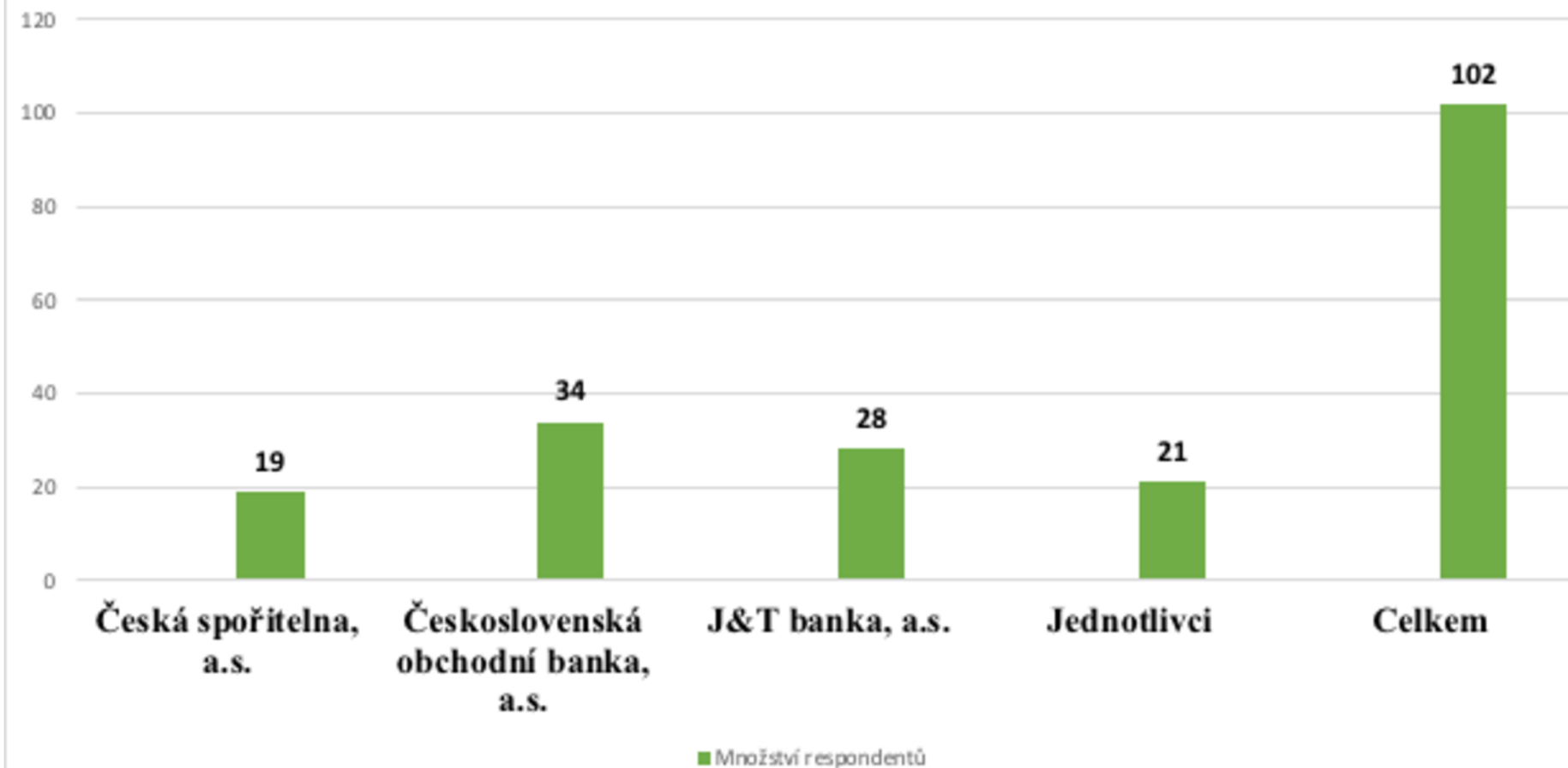
Výzkumnými metodami
této práce jsou dvě hlavní,
kvantitativní a kvalitativní

- Dotazníkové šetření
rozeslané do
požadovaných
společností
- Polo-strukturované
rozhovory manažerů
společností, kde
probíhalo dotazníkové
šetření

zpracování

- Dotazníků bylo
vyhodnoceno 102,
rozhovorů s manažery
společností bylo 7

Společnosti odkud respondenti pocházejí



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo 7 doporučení, která vycházejí z vedeného výzkumu u daných společností

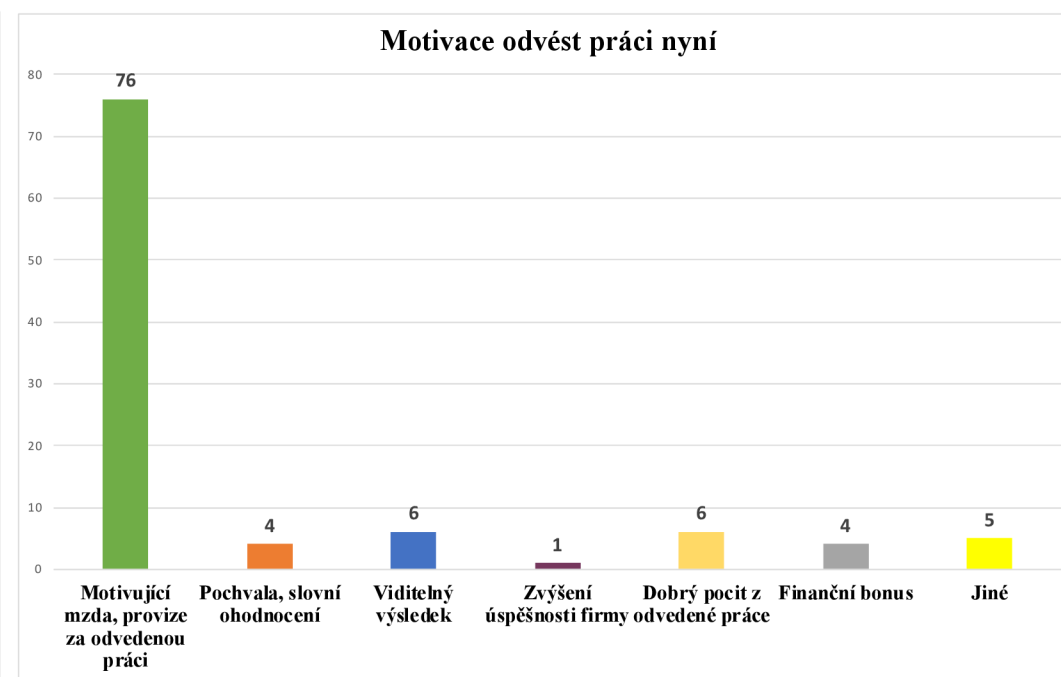
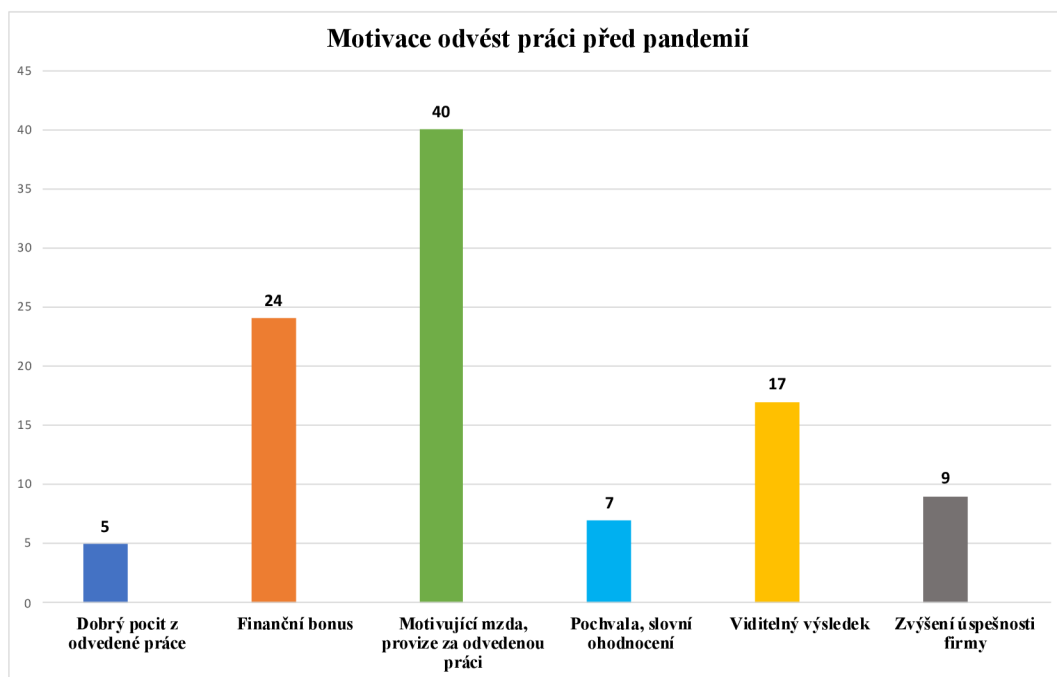
→ Výzkumné otázky

→ Změnilo se spokojení a produktivita práce zaměstnanců?

→ Zvýšila se fluktuace?

→ Jak se změnilo řízení manažerů?

Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: Vlastní výzkum

Vysoká škola ekonomie a managementu

Doporučení



1. Znovu stmelit kolektiv, nutnost pořádat školení častěji



2. Soustředit se na online školení, ale nebrat ho jako primární zdroj vzdělávání



3. Zaměřit se na generaci Z, aktivita na sociálních sítích, flexibilita pracovní doby

Doporučení



4. U každého zaměstnance vést personální mzdový plán



5. Vyváženost work/life balance



6. Neustále aktualizovat technologie a jejich užívání napříč týmy

Závěr



Spokojenost zaměstnanců spíše poklesla, nyní se již zase vrací do normálu

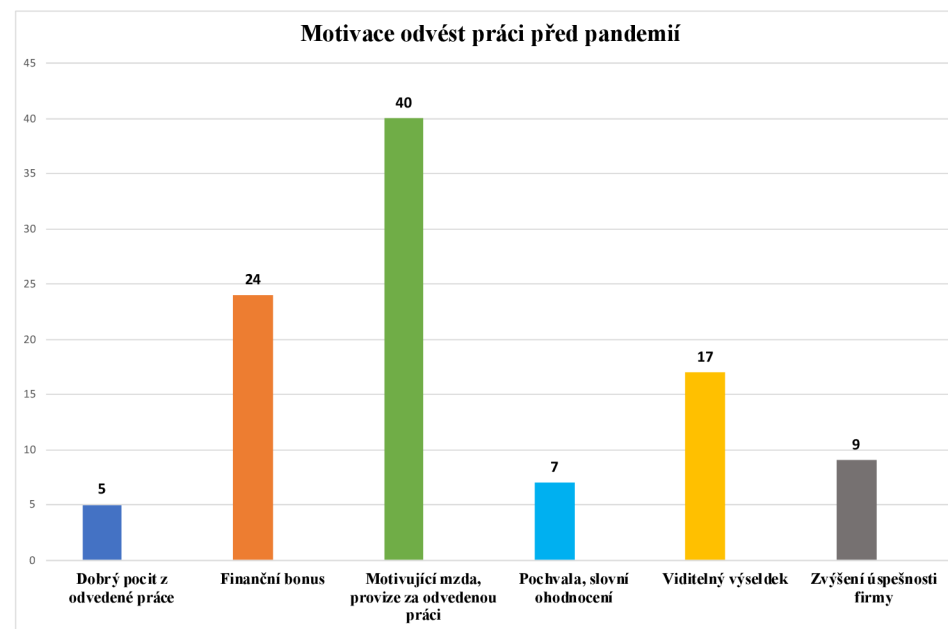
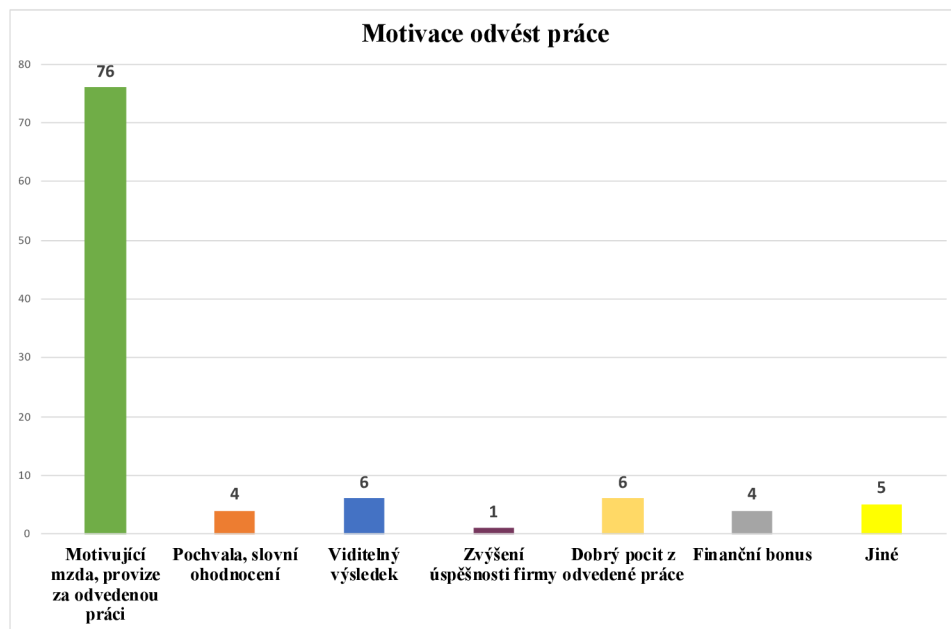


- Manažeři využívali stejnou kontrolu nad zaměstnanci po celou dobu
- Fluktuace nepříbyla – zaměstnanci chtějí kariérní růst v rámci stejného oboru

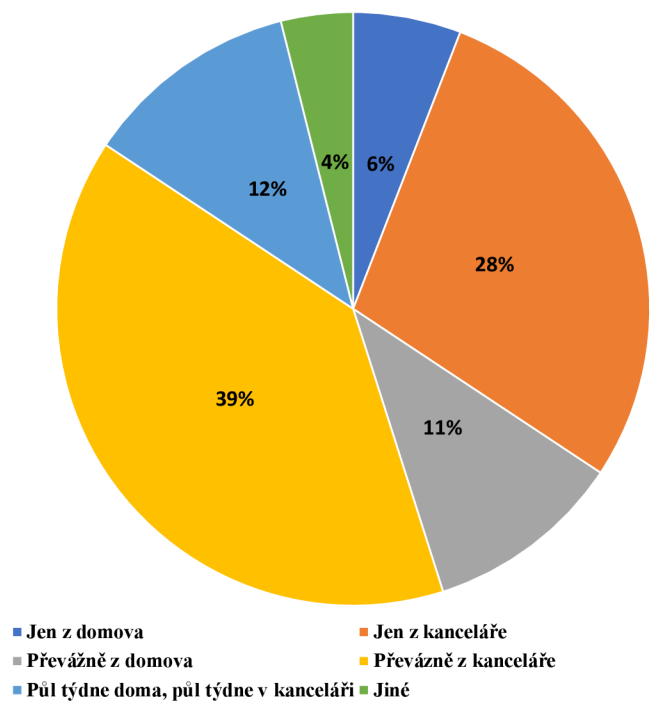


VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**



Pracovní zázemí před pandemií



Pracovní zázemí nyní

