

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní podnikání a právo

Pandemie COVID-19 a její dopady na personalistiku v rámci automotive Diplomová práce

Vratislav HOUŠTECKÝ

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Vratislav Houštecký**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Mezinárodní podnikání a právo

Název tématu: **Pandemie COVID-19 a její dopady na personalistiku v rámci automotive**

Cíl: Cílem práce je zanalyzovat dopady pandemie COVID-19 na personálně-právní otázky řešené v rámci útvaru HR v automotive. Konkrétně práce hodnotí dopady pandemie na obsah práce personalistů v automobilovém průmyslu a uvádí příklady právních otázek, jež byly v důsledku nastalé situace řešeny v oblasti pracovního a soukromého práva. V neposlední řadě má práce za cíl představit a analyzovat reporting konkrétních statistik, které byly ve firmě ŠKODA AUTO a.s. sledovány v reakci na pandemickou situaci.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Vymezení teoretických východisek souvisejících s průběhem pandemie a příslušnými právními úpravami v rámci soukromého a pracovního práva
3. Analýza reakce firmy ŠKODA AUTO a.s. na pandemickou situaci v oblasti personalistiky
4. Stanovení možných optimalizačních řešení
5. Zhodnocení a závěr

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. SELUCKÁ, M. a kol. *Covid-19 a soukromé právo: otázky a odpovědi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2020. 94 s. ISBN 978-80-7400-808-5.
2. SCHMIED, Z. – ROUČKOVÁ, D. *Zákoník práce 2020*. Praha: ANAG, 2020. 176 s. ISBN 978-80-7554-247-2.
3. ATHAMNEH, S. *HR Planning for Crisis Management*. In: *Human Resource Planning for the 21st Century*. IntechOpen, 2018. s. 11–23. ISBN 978-1-78923-688-0.
4. ELIÁŠ, K. – SVATOŠ, M. *Občanský zákoník: tučně zvýrazněné změny provedené zákonem č. 460/2016 Sb. : rejstřík : redakční uzávěrka 1.1.2017*. Sagit, 2017. 319 s. ÚZ : úplné znění ; ISBN 978-80-7488-201-2.
5. EMIL, A. – JOSEF, V. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.

Datum zadání diplomové práce: únor 2022

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2022

Bc. Vratislav Houšteký
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2022

Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2022

prof. Ing. Stanislav Šaroch, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 04.12.2022



Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, MBA, M.A., Ph.D. za vstřícnost a poskytování cenných rad při zpracovávání závěrečné práce. Dále bych chtěl poděkovat všem kolegům, kteří mi v rámci mé stáže poskytovali množství užitečných podnětů a informací, jež jsem mohl při psaní práce využít.

Obsah

Úvod	8
1 Pandemie COVID-19 a pracovní právo v automotive.....	9
1.1 Onemocnění COVID-19 a jeho šíření	9
1.1.1 První případy nákazy a hrozba pandemie.....	9
1.1.2 Počátek šíření nákazy v ČR a vládou přijímané restrikce.....	11
1.1.3 Další průběh pandemie a rozvolňování omezení	12
1.2 Role HR oddělení v automotive.....	14
1.2.1 Struktura oddělení	15
1.2.2 Úloha personalistů	17
1.2.3 Digitalizace v HR	18
1.2.4 Krize v kontextu organizace a její fáze	20
1.2.5 Krizový management a úloha HR.....	22
1.3 Program Antivirus a Kurzarbeit	23
1.3.1 Režimy programu Antivirus.....	24
1.3.2 Podmínky čerpání programu a celková vyplacená podpora	25
1.3.3 Kurzarbeit a jeho rozdíly oproti Antiviru	26
1.4 Specifické otázky v kontextu pracovního práva	27
1.4.1 Home office.....	27
1.4.2 Překážky v práci na straně zaměstnavatele	29
1.4.3 Výpovědi a hromadné propouštění.....	32
1.4.4 Karanténa a pracovní doba	34
1.4.5 Zajištění BOZP na pracovišti	36
2 Analýza dopadu pandemie na HR v automotive	39
2.1 Konkrétní aplikování specifických právních norem v automotive.....	39
2.1.1 Překážky v práci na straně zaměstnavatele	40
2.1.2 BOZP.....	44
2.1.3 Mobilní práce.....	47
2.1.4 Využití státní podpory v automotive.....	49
2.2 Dotazníkové šetření	50
2.2.1 Konkrétní podoba metody sběru dat.....	50
2.2.2 Analýza jednotlivých odpovědí	52
2.2.3 Shrnutí výstupů z dotazníku	62
2.3 Polostrukturovaný rozhovor s manažerem	63
2.3.1 Konkrétní podoba metody sběru dat.....	64

2.3.2	Analýza polostrukturovaného rozhovoru	65
2.4	Stanovení možných optimalizačních řešení	69
	Závěr	71
	Seznam literatury	72
	Seznam obrázků a tabulek	78
	Seznam příloh	79

Seznam použitých zkratek a symbolů

Covid	COVID-19
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
HR	Human Resources
Hyundai	Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
TPCA	Toyota Motor Manufacturing Czech Republic s.r.o.
ÚP	Úřad práce
WHO	World health organization

Úvod

Tématem této závěrečné práce v rámci magisterského studijního programu mezinárodní podnikání a právo, jsou **dopady pandemie COVID-19 na personalistiku v automotive**. Motivací pro výběr tématu byla zejména osobní zkušenost z personalistiky v automotive a zároveň také aktuálnost tématu. **Pandemie** totiž vstoupila do života lidí způsobem, s jakým jsme se ještě během moderních dějin nesetkali a částečně **paralyzovala jak firmy, tak i celá odvětví**. Zároveň však **nastavila zrcadlo soudobému fungování ekonomiky** a některých sektorů, přičemž právě automotive byl jedním z průmyslů, který se s jejími následky potýká dodnes. **Personalistika přitom v procesu zajištění fungování firem v období pandemie hrála od začátku stěžejní roli**. Cílem práce je proto **zanalyzovat dopady pandemie na personalistiku v rámci automotive**, a to jak se zaměřením na samotnou personalistickou práci, tak na pracovněprávní otázky.

Co se struktury týče, je práce členěna na **dvě základní kapitoly**. V rámci první kapitoly s teoretickými východisky je **mapován průběh pandemie v ČR**, a to včetně vládních omezení, která se dotkla i sektoru automotive. Pro uvedení do kontextu tato kapitola také obsahuje **stručné definování role personálního útvaru** a blíže představuje činnosti, které jsou v rámci útvaru v automotive vykonávány. Z hlediska právního pak práce uvádí **informace ohledně vládních programů na finanční podporu firem** a také některé **stěžejní normy, týkající se pracovního práva**, které byly po dobu pandemie ve velké míře aplikovány při zaměstnaneckých poměrech. **V druhé kapitole**, jež se zaměřuje na **praktická východiska**, jsou detailněji **analyzovány konkrétní právní normy** aplikované pro pracovněprávní oblast v automotive. Jakožto součást vlastního přínosu obsahuje kapitola také **dotazníkové šetření**, jež má za cíl posoudit, do jaké míry pandemie ovlivnila práci samotných personalistů v oddělení human resources (dále jen „HR“). V rámci kapitoly je navíc **dopad posuzován i z perspektivy managementu**, a to **formou polostrukturovaného rozhovoru**.

1 Pandemie COVID-19 a pracovní právo v automotive

Pro uvedení do tématu, **práce**, v rámci teoretické části, popisuje několik stěžejních aspektů. Nejprve stručně **představuje onemocnění COVID-19** a zasazuje pandemii do kontextu dění jak z globálního, tak regionálního pohledu, a to včetně jejího dopadu na business. Následně práce **definuje role personálního útvaru** a blíže se zaměřuje na úlohu personalistů a HR managerů při procesu řešení krize v rámci organizace. Třetí podkapitola se již blíže **zabývá** konkrétnějšími otázkami, a to sice **státní podporou během pandemie a programem Antivirus**, ze kterého firmy v automotive čerpaly nemalé prostředky. **Na závěr teoretická část** přehledně **shrnuje** specifické **otázky**, jež byly v rámci **pracovního práva během pandemie** řešeny a které se významným způsobem dotkly oddělení HR v automotive.

1.1 Onemocnění COVID-19 a jeho šíření

Onemocnění **COVID-19** (dále jen „covid“) je **respirační choroba** způsobená virovou nákazou kmenem koronaviru SARS-CoV-2. Koronavirů je sice v přírodě více a mnoho z nich není nositelem chorob, avšak právě zmiňovaný kmen zapříčinil, že se jako koronavirus začala označovat právě nákaza covidem. Covid je respirační chorobou přenášenou zejména kapénkami, která se **vyznačuje vysokou infekčností** a na rozdíl od běžných respiračních chorob **také vyšší mortalitou**. Ačkoli většina pacientů nevyžaduje pro léčbu speciální preparáty, zejména osoby s přidruženým onemocněním jsou na vážnější průběh nemoci náchylnější. Příznaky nemoci jsou přitom podobné chřipce, kdy pacient trpí horečkami, kašlem a celkovou únavou organismu. Symptodem, který se však stal pro onemocnění příznačným, je ztráta chuti a čichu. **Při vážnějším průběhu nedokáže organismus pacienta dostatečně zásobit krev kyslíkem**, což může v krajním případě vyústit v nutnost hospitalizace a napojení na přístroje zajišťující umělý přísun kyslíku. To byl také hlavní důvod, proč se z covidu nestalo pouze další respirační onemocnění ale celosvětová virová pandemie nebývalých rozměrů (WHO, 2022).

1.1.1 První případy nákazy a hrozba pandemie

Místem, kde došlo k **objevení viru** a zároveň pacienta nula, bylo **město Wu-chan v Čínské lidové republice**. Zde se již **v prosinci roku 2019** začaly objevovat případy pacientů, kteří trpěli horečkou a dušností. Navzdory snaze Světové

zdravotnické organizace (dále jen „WHO“) ohnisko virové nákazy včas izolovat, kvůli vysoké infekčnosti choroby spojené se soudobou globalizací to již nebylo možné. Po prvotních laboratorních rozborech byl jakožto **původce nákazy** označen **nový kmen koronaviru SARS-CoV-2**. Na začátku roku 2020 tak následovalo zhruba dvouměsíční období, během něhož bylo postupně uzavřeno celé město Wu-han, WHO vyhlásila lokální epidemii nákazy a státy po celém světě se postupně začaly v celé věci více angažovat, a to zejména z důvodu obav o rozšíření viru a bezpečnost svých občanů. V únoru 2020 byl nový virus pojmenován a začalo být zřejmé, že se může stát hrozbou pro celý svět. Ačkoli globalizace přináší mnohé výhody, které umožňují lidem cestovat po světě, či nakupovat produkty za nízké ceny, v případě výskytu nákazy je spíše hrozbou. To se potvrdilo i v případě covidu, neboť **WHO musela 11. března 2020 vyhlásit jeho celosvětovou pandemii**. Stalo se tak přitom **pouhé 3 měsíce po prvních případech výskytu nákazy** (CDC, 2021).

Ohnisko nákazy se postupně začalo přesouvat do Spojených států a **do Evropy**, konkrétně do Itálie, která v počtu diagnostikovaných případů rychle předstihla Čínu. Jelikož reakce Evropské Unie nepřicházela dostatečně rychle, **většina států** v Evropě, a to včetně České republiky, se tak **rozhodla jednat nezávisle**, aby zajistila bezpečí občanů. Na to konto tak státy postupně začaly vyhlášovat **omezení pohybu osob**, které mělo za cíl omezit mobilitu občanů a s ní spojené riziko nákazy. První zemí, která se pro celoplošný lockdown rozhodla, byla právě Itálie. Ta byla z počátku pandemií paralyzována a lockdown vyhlásila již na počátku března 2020. Výjimkou z omezení pohybu byly pouze cesty do práce, do zdravotnických zařízení a na nákup základních potravin. Veškeré ostatní podniky, které nelze považovat za součást kritické infrastruktury, byly nuceny své podnikání dočasně uzavřít. Stejně tak byly zrušeny veškeré kulturní akce a vzhledem k obavám z rychlého šíření nákazy mezi nedospělou populací, **dočasně zavřely i školy**. Brzy na to se k podobnému kroku odhodlaly i ostatní vlády v čele se Spojeným Královstvím. Právě první **lockdown**, který nakonec v mnoha zemích trval i několik měsíců, **zasáhl do fungování ekonomiky** a většiny podnikatelských subjektů naprosto **bezprecedentním způsobem** (Goumenou a kol., 2020).

1.1.2 Počátek šíření nákazy v ČR a vládou přijímané restriktce

Ačkoli pandemie postupovala Evropou poměrně rychle, v České republice (dále jen „ČR“) se **první případy nákazy objevily až začátkem března 2020**. Vzhledem k období zimních dovolených, kdy se mobilita občanů napříč Evropou výrazně zvyšovala, postupně začalo množství případů přibývat. Zejména pak u turistů, kteří přicestovali z Itálie. Reakce vlády ČR na sebe nenechala dlouho čekat, kdy **s účinností od 11. března 2020 došlo k dočasnému uzavření všech škol**. Jedinou výjimku tvořily spádové školy pro děti zdravotnického personálu nemocnic, jejichž přítomnost na pracovišti byla nezbytná. Toto opatření způsobilo značný zásah do mnoha odvětví, neboť rodiče museli z velké části zůstat s menšími dětmi doma, což omezovalo fungování některých podniků. **Den na to byl vyhlášen první nouzový stav**, který s účinností od 12. března 2020 omezoval například otevírací dobu restaurací, dočasně **nařizoval uzavřít některé podniky** a zároveň zakazoval vstup do země občanům ze zemí nejvíce postižených nákazou. Omezení pohybu osob pak vyústilo v polovině března v kompletní uzavření státních hranic. Výjimku tvořili pouze tzv. pendleři, kteří za prací dojíždí za hranice sousedních států a pravidelně se z něj vracejí zpět do ČR (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2020).

Ačkoli je uzavření státních hranic radikálním a zřídka kdy používaným krokem, vláda ČR má na něj dle zvláštního zákona právo. **Předpis č. 110/1998 Sb. totiž vymezuje několik situací, za nichž je možné vyhlásit nouzový stav**, který dává následně státním představitelům vyšší rozhodovací pravomoci, a to bez nutnosti zdoluhavého legislativního procesu. Podkladem pro jeho vyhlášení bylo v případě pandemie koronaviru ohrožení zdraví a života obyvatel. Nouzový stav se přitom **může vyhlášovat jak pro celé území státu, tak pouze pro některé územní části** a musí být stanoven pouze na určitou dobu. Maximální možnou dobou trvání nouzového stavu je 30 dní s možností prodloužení. Vláda však ani v tomto ohledu není nedotknutelná, neboť vyhlášení nouzového stavu může případně zrušit poslanecká sněmovna. **Součástí vyhlášení nouzového stavu je z jeho podstaty také vymezení práv a svobod, která jsou jeho vyhlášením omezena** (Parlament České republiky, 1998). Pro účely pandemie koronaviru v ČR byl první nouzový stav vyhlášen na plnou délku 30 dní.

Pro zjištění virové nálože v populaci, na jejímž základě následně mohla vláda přijímat v rámci nouzového stavu restriktce, bylo **rozhodnuto o laboratorním testování vzorků odebraných od pacientů se symptomy nákazy**. Takto odebrané vzorky následně putovaly do Národní referenční laboratoře Státního zdravotnického ústavu, který byl jako jediný zpočátku pandemie oprávněn odebrané vzorky testovat. Zkraje pandemie však vzhledem k prudkému nárůstu potenciálně nakažených kapacity laboratoře nedostačovaly, a proto se následně PCR testování rozšířilo o další místa v Praze, Ostravě či Hradci Králové (Dřevínek a kol., 2020).

Na základě vysokých čísel pozitivně testovaných pacientů vláda 19. března zavedla povinnost ochrany dýchacích cest při pohybu mimo bydliště. Toto opatření mělo zásadní dopad na většinu lidí, neboť v první fázi nebyl k dispozici dostatek těchto ochranných pomůcek. Jednotlivci i firmy se tak ve snaze udržet provoz podniků a služeb proaktivně zapojili do jejich výroby a distribuce (Vláda České republiky, 2020).

Co se legislativních záležitostí týče, **23. března byl vyhlášen stav tzv. legislativní nouze**, jež na návrh vlády vyhlašuje předseda poslanecké sněmovny. Tento institut **opravňuje zákonodárce k rychlejšímu přijímání některých zákonů**, které probíhá ve zkráceném řízení. V rámci zkráceného řízení se tak kupříkladu ruší první čtení zákona, omezuje se řečnická doba, a naopak je možné zákony projednávat i mimo stanovené jednacích dny. **Podmínkou pro vyhlášení stavu legislativní nouze je pak, stejně jako u stavu nouzového, ohrožení základních práv občanů a bezpečnosti státu.** Jeho vyhlášení přitom musí být rovněž stanoveno pouze na určitou dobu (Poslanecká sněmovna parlamentu ČR, 2020).

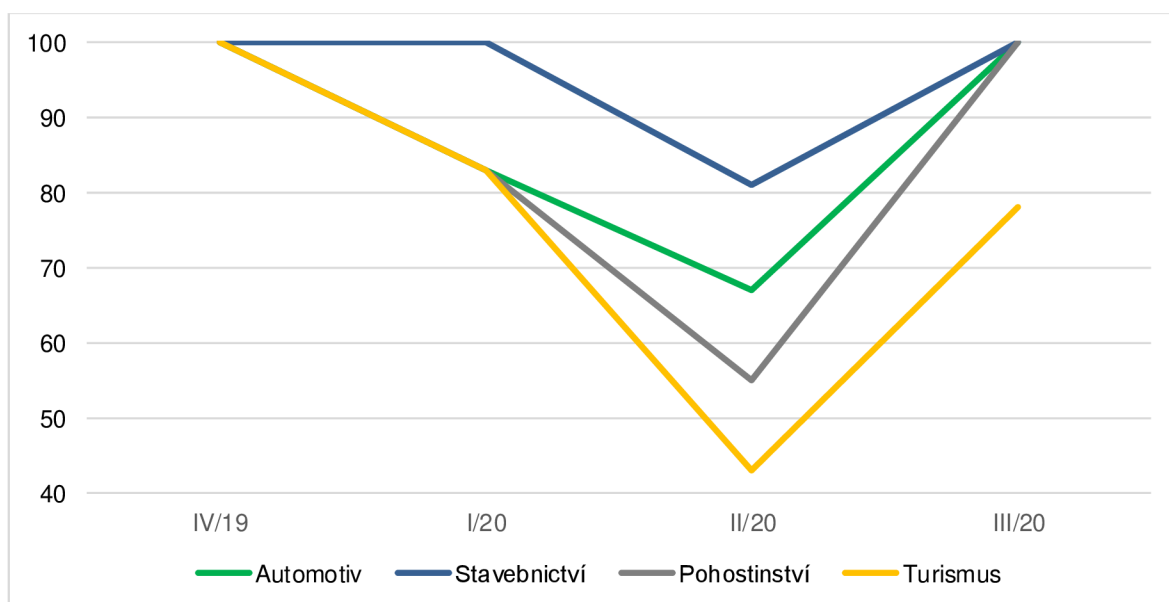
V režimu legislativní nouze tak byl na přelomu března a dubna 2020 projednán klíčový zákon č. 355/2019 Sb., o státním rozpočtu a také další zákony týkající se mimo jiné zdravotního pojištění či školství.

1.1.3 Další průběh pandemie a rozvolňování omezení

Po překonání první vlny pandemie začala vláda pomalu rušit či upravovat některá platná omezení. **24. dubna 2020** tak bylo **zrušeno omezení pohybu** a měsíc na to již bylo možné při splnění některých podmínek i pořádat kulturní akce. **V průběhu dubna a května** postupně mohly **otevřít své provozovny například také obchody s elektronikou, hobbymarkety a následně i restaurace** a ubytovací zařízení.

Právě restaurační zařízení byla přitom jedna z těch, na které restriktce dopadly zdaleka nejvíce, neboť předmět jejich podnikání je přímo závislý na přímém kontaktu se zákazníkem. Mnoho z nich se tak během uzavření provozoven přeorientovalo na dovážky jídla či zřízení výdejových okének. Změnou prošlo také **nařízení týkající se ochrany dýchacích cest**, které bylo 25. května 2020 zrušeno pro venkovní prostory a **k prvnímu červenci bylo zrušeno úplně** (Vláda České republiky, 2020).

Firmy se byly schopny vrátit ke svému podnikání, přičemž jedním z mála sektorů, na který měla pandemie pozitivní vliv, byl internetový obchod. Přes ten spotřebitelé vzhledem k omezené mobilitě uskutečňovali většinu nákupů, což vedlo k násobnému nárůstu prodejů. **Přijatá opatření se jak přímo, tak zprostředkovaně dotkla v první polovině roku 2020 zhruba dvou pětín české ekonomiky.** Omezení provozu významně ovlivnila zejména sektor turismu či pohostinství. **Negativní dopad** pandemie **se nevyhnul ani průmyslu**, kterému vévodí stavebnictví a automobil. Zmiňované ještě přehledně shrnuje obrázek 1 níže. Hodnota 100 v tomto případě označuje neomezený provoz a hodnoty snížené vyjadřují omezení provozu v odvětví způsobené vládními restriktcemi.



Upraveno dle: (Ambriško a kol., 2020)

Obrázek 1 – Omezení fungování jednotlivých odvětví ekonomiky v roce 2020

Vzhledem k nárůstu sociálních kontaktů během léta se **v září 2020 pandemie vrátila a ČR se zařadila k nejvíce postiženým zemím v Evropě.** I přes částečnou

připravenost vlády tak bylo nutné zavést restriktce, které opět spočívaly zejména v omezení pohybu osob. Postupně tak byly **znovu uzavřeny provozovny restaurací a také školy**. Stejně jako při první vlně byla omezena veřejná shromáždění a nad rámec toho byl zaveden i noční zákaz vycházení. Pro zjednodušené přijímání opatření byl **znovu vyhlášen nouzový stav**, který trval až do poloviny února roku 2021. K zachování provozu některých podniků velmi pomohlo **nově vyvinuté testování antigenními testy**, které probíhalo často přímo **na pracovišti** a nevyžadovalo odborný rozbor vzorku v laboratoři. V souvislosti s ním byly záchyty nákazy rekordní a v prosinci 2020 atakovaly číslo 20 000 nově diagnostikovaných pacientů denně. Jedním z největších opatření s přesahem do soukromého sektoru bylo schválení povinného testování ve firmách. To nabylo účinnosti **15. března 2021** a na jeho základě bylo **zavedeno povinné testování zaměstnanců ve firmách s více než deseti zaměstnanci**. Zatímco menší firmy si se samotestováním na pracovišti dokázaly poradit vcelku bez obtíží, náročnějším úkolem se výše zmiňované ukázalo být pro velké firmy s tisíci zaměstnanci. Zejména **v automotive**, v rámci kterého je v ČR přímo i nepřímo zaměstnáno zhruba půl milionu lidí, bylo zavedení testování komplikovanější. Zaměstnanci, kteří v mnoha firmách pracují na směny, museli vždy před začátkem první směny absolvovat antigenní test. Případné **vyšší procento pozitivních záchytů** pak **mohlo narušit plynulost výroby**. Veškerá **opatření byla opět rušena začátkem léta**, kdy virová nálož v populaci postupně ustupovala. Ačkoli na podzim roku 2021 bylo zavedeno mnoho opatření, která měla za cíl omezit možnost přenosu nákazy, žádné z nich již nebylo tak celoplošné a zasahující hospodářství, jako v začátku pandemie (Vláda České republiky, 2021).

Svou roli přitom sehrálo i očkování, kdy se díky postupné proočkovanosti populace dařilo držet nákazu v mezích, ve kterých nepředstavovala hrozbu přetížení integrovaného záchranného systému. Díky očkování tak následně bylo možné zrušit povinné testování ve firmách a došlo ke stabilizování personálu.

1.2 Role HR oddělení v automotive

Aby bylo možné zasadit informace z praktické části práce do kontextu teoretického rámce, je nutné krátce představit **role oddělení HR v rámci velkých firem v automotive**. Faktory, které ovlivňují tyto **role jsou mnohé, přičemž svůj vliv na to má i velikost a struktura oddělení**. Na ní závisí následná náplň práce a úloha

samotných personalistů, kteří jsou v případě vzniku krize velmi důležitým článkem pro její úspěšné zvládnutí. Těmi, kdo během takovéto situace vstupují do popředí, jsou i HR manažeři, jejichž role je neméně důležitá.

1.2.1 Struktura oddělení

Struktura personálních oddělení v automotive je velmi různorodá. Prim při jejím stanovování hraje zejména počet zaměstnanců společnosti a dílčí činnosti, které musí oddělení obsáhnout. **Strukturu oddělení přitom ovlivňuje i portfolio profesí, které jsou v rámci organizace vykonávány.** Průzkumy uvádí, že **v malých firmách je oddělení tvořeno zhruba 3-4 personalisty, kdežto velké firmy zaměstnávají takovýchto osob nejméně 20.** Poměr počtu zaměstnanců na jednoho personalistu se přitom v těchto organizacích pohybuje okolo čísla 95:1 (Armstrong a Taylor, 2015).

Automotive je v tomto ohledu velmi specifický, neboť firmy v něm operující musí zaměstnávat jak personál zajišťující výrobní činnosti, tak i personál plnící technickohospodářskou a administrativní roli. Pro detailnější pohled na strukturu oddělení je možné se zaměřit na největší českou automobilku firmu **ŠKODA AUTO a.s.** (dále jen „ŠA“). Ta je členěna na celkem 7 oblastí, které mají své specifické role. Kromě oblastí zabývajících se financemi, vývojem, či samotnou výrobou, je součástí firmy i oblast S, nesoucí název Lidé a kultura. **Obrovská velikost organizace se pak projevuje v následném dílčím členění oblasti do podútvarů,** kterých je celkem 8. Každý z nich obstarává jednu z rolí personálního oddělení a celkově tak oblast zaměstnává několik set lidí. **Podútvary jsou zodpovědné například za bezpečnost výrobního závodu, vzdělávání zaměstnanců, zajišťování personálu či za samotnou operativní personalistiku.** Ta má v rámci firmy naprosto stěžejní roli, neboť tak obrovské množství zaměstnanců je nutné řádně obsloužit. Vnitřní struktura podútvary je již vcelku jednoduchá a dá se říci, že primárně je členěna na personalistiku tzv. přímého a nepřímého personálu. Jako přímý personál jsou označováni zaměstnanci, jejich náplň práce přímo souvisí s výrobními činnostmi firmy. Mezi takovéto zaměstnance patří zejména operátoři výroby, logistiky, či další profese jako jsou seřizovači nebo automechanici. Přímý personál tvoří v rámci firmy většinu, a proto je i oddělení o něj pečující značně personálně obsazené. Nepřímý personál je pak označením pro zaměstnance, jejichž profese se zajištěním výrobních operací

primárně nesouvisí. Pro zjednodušení si lze takovéto zaměstnance představit jako pracovníky administrativní, kteří jsou zodpovědní za nevýrobní činnosti.

Porovnáme-li výše prezentovaný počet personalistů ve firmách, je jejich množství ve ŠA, respektive i v jiných firmách v automobilu násobně větší. Aby bylo možné lépe demonstrovat tento fakt na konkrétních číslech, **firma ŠA zaměstnává dle posledních dostupných údajů 35 153 osob. Více než 50 % z nich tvoří osoby, se základním či středoškolským vzděláním bez maturity**, jež jsou z naprosté většiny zaměstnanci přímé oblasti. **Podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců v rámci firmy je pak 17 %**, ti naopak zastávají role v rámci nepřímé oblasti (ŠKODA AUTO a.s., 2022).

O všechny skupiny zaměstnanců pečuje **celkově více než 80 personalistů**, kteří jsou v oddělení členěni na podútvary obstarávající přímý a nepřímý personál. Aby byla role personalistů správně koordinována v kontextu firemní strategie a požadavků ostatních útvarů, fungují v rámci oddělení i tzv. HR Business partneři, jejichž rolí je řídit jednotlivé podútvary tvořené personalisty na základě požadavků vedení oblasti. Výše prezentované údaje ještě stručně shrnuje tabulka 1 níže.

Tabulka 1 – Počet personalistů dle velikosti firem

Firmy	Počet personalistů
Malé a střední firmy (1-499 zaměstnanců)	3-4 osoby
Velké firmy (500 a více zaměstnanců)	20 osob
ŠKODA AUTO a.s. (35 153 zaměstnanců)	80+ osob

Upraveno dle: (Armstrong a Taylor, 2015)

V souladu se strategií NEXT LEVEL 2030 již **v rámci oddělení S probíhají některé transformační projekty**. Kromě těch, jež se zaměřují na digitalizaci je to například i **projekt HR Consulting Center**, který má za cíl **oblast operativní personalistiky co do struktury transformovat** tak, aby mohla efektivněji plnit požadavky zákazníků, jimiž jsou zaměstnanci (ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Některé firmy působící v automobilu již takovouto transformaci personálních útvarů provedly, přičemž mnoho z nich při ní **aplikovalo tzv. třísloužkový model** poskytování personálních služeb. Tento model vychází z návrhu Davea Ulricha a vymezuje tři základní pilíře personálního útvaru. Tím prvním je **centrum excellence**, které nese strategickou roli v otázkách vzdělávání a rozvoje či získávání a odměňování pracovníků. Druhý pilíř tvoří **HR Business partneři**, kteří jsou zodpovědní za koordinaci při dosahování strategických cílů ve spolupráci s liniovým personálem. Třetí pilíř je nazýván jako **centrum sdílených služeb** a dal by se označit jako centrum administrativních činností, mezi které patří příprava a podpisy smluv se zaměstnanci, personální evidence apod. (Armstrong a Taylor, 2015).

1.2.2 Úloha personalistů

Úloha personalistů v rámci organizace se do značné míry **liši v závislosti na tom, jak moc jsou zajišťovány jednotlivé personální činnosti**. Pro **velké organizace** je typické rozstrukturování personálního útvaru do dílčích podútvárů zabývajících se jednotlivými činnostmi jako je vzdělávání nebo nábor. V těchto společnostech je pak **za personalistu v pravém slova smyslu považován zaměstnanec poskytující personální služby v rámci operativní personalistiky**. Ostatní role zahrnující nábor či rozvoj zaměstnanců pak zajišťují specialisté. V **menších organizacích** naopak **personalista často zastává širokou paletu činností** a je tak zodpovědný jak za nábor zaměstnanců a vyřízení personální agendy, tak za jejich rozvoj po stránce vzdělávání.

Bez ohledu na to, zda je osoba personalisty chápána v kontextu prvního či druhého případu, **součástí jejich práce je vždy poskytování personálních služeb**. Mezi tyto služby patří transakční činnosti související se zaměstnáváním lidí nebo vyřizování pracovněprávních záležitostí. Zde je nutné zmínit, že tato role je nesmírně komplexní a složitá, neboť **personalisté musí mít dokonalé znalosti týkající se pracovněprávních norem**. Na základě těchto znalostí jsou poté schopni poskytovat poradenské služby zaměstnancům a zároveň také vykonávat veškeré právní úkony v souladu s platnou právní úpravou. Lze tedy říct, že do značné míry musí mít personalisté i základy právního vzdělání, zejména pak v oblasti pracovního práva, jež definuje zákoník práce. Dále si navíc musí tito zaměstnanci **udržovat povědomí o všech změnách v právních předpisech souvisejících s jimi vykonávanou profesí**, což jim umožní změnu právní úpravy

včas reflektovat při výkonu práce. Právní normy vydávané státem přitom nejsou jedinými dokumenty, jejichž znalost je nutné při povolání personalisty prokazovat. Jsou to i příslušné **interní předpisy, organizační normy a další firmou vydávané dokumenty**, které **musí tyto osoby znát a dodržovat**. Zejména u velkých firem v automobilu je tato kategorie dokumentů velmi obsáhlá a **personalisté jsou v tomto případě i jakýmsi ambasadory zodpovědnými za dodržování předpisů v oblasti pracovního práva**. Kromě právní stránky věci je však při kontaktu se zákazníky, jimiž jsou samotní zaměstnanci firmy, nutný také lidský přístup. Je to právě personalista, jenž stojí na pomyslném pomezí mezi hájením zájmů zaměstnance a firmy. Jelikož pro celé práce stále leží v přímém kontaktu se zaměstnanci, měli by personalisté ctít také etické hodnoty společnosti a zároveň jednat empaticky (Armstrong a Taylor, 2015).

Opomínat nelze ani **strategickou roli personalistů**, která se do značné míry **váže k inovacím**. Spolu s vedoucími by se personalisté měli snažit o dosahování strategických cílů organizace za pomoci nástrojů dostupných při jimi vykonávané práci. V tomto ohledu je důležitý i široký rozhled, který těmto zaměstnancům umožňuje vidět věci v kontextu širšího systému a řešit potřeby organizace novými metodami. Zároveň jsou tyto osoby také nositeli inovací, kdy **většina organizací požaduje, aby personalisté proaktivně přicházeli s novými postupy či se pokoušeli zlepšovat ty stávající**. V oblasti inovací je navíc **v rámci Industry 4.0 hojně využívána digitalizace a automatizace**. Tu je možné aplikovat i v rámci personálního oddělení, a to zejména při digitalizaci personálních dokumentů či automatizaci některých procesů. Jako příklad lze uvést implementaci digitálních podpisů, jež zefektivní proces podpisu některých interních dokumentů. Během pandemie covidu pak elektronizace evidence nakažených zaměstnanců pomáhala při zajišťování situace na provozech.

1.2.3 Digitalizace v HR

Jelikož v rámci Industry 4.0 dochází ve většině odvětvích k nárůstu digitalizace, je třeba též jednoznačně definovat, co se vůbec pod tímto pojmem skrývá. **Personalistika je bezpochyby jednou z oblastí, v rámci které digitalizační procesy** v poslední letech nebyvale **akcelerují**. Konkrétní důvod, proč tomu tak je, přitom souvisí zejména s legislativou a nárůstem administrativní zátěže. Tím, jak se vyvíjí právní úprava a vznikají nové zákony a předpisy, mění se i kvantita

všemožných dokumentů, které personalistika zpracovává. Zatímco před pár dekády se v souvislosti s personalistikou skloňovala zejména příprava smluv pro zaměstnance a případné řešení jejich přestupů či odchodů z firmy, **dnes je role útvaru daleko komplexnější**. Aby však bylo možné při této komplexitě vše zvládnout a přehledně komunikovat, je nutné stále větší využití informačních technologií (dále jen „IT“) a s nimi spojené digitalizace.

Samotnou **digitalizaci je možné definovat jako přechod od analogové formy k digitální**, která má ve své podstatě podobu jedniček a nul. Díky této podobě je tak možné si kupříkladu původně ručně psanou informaci převést do podoby, se kterou umí IT pracovat. Z hlediska digitalizace ve firemním prostředí je tak možné uvést příklad převodu ručně psaného dokumentu do elektronické formy či přechod komunikace z původně osobních schůzek do digitálního prostoru. V rámci českého jazyka se přitom jako digitalizace označuje v podstatě vše, co naplňuje výše zmíněnou definici, a to včetně veškerých digitálních procesů, které jsou prováděny během firemní transformace. **Angličtina však operuje s pojmy „digitization“ a „digitalization“, přičemž první zmíněný pojem je právě etalonem pro přechod z analogové formy do digitální**. Druhý pojem je však obsáhlejší a jako digitalizaci označuje takové použití IT v organizaci, které vede ke změně business modelu nebo ke vzniku nových obchodních příležitostí (Bloomberg, 2018).

Pokud se blíže zaměříme na **oblast HR**, je možné digitalizaci pozorovat na obou úrovních. Jednak totiž **dochází k elektronizaci některých dokumentů**, u nichž je postupně odbourávána papírová podoba, a zároveň **jsou nasazovány nové aplikace a celofiremní systémy**. Ty mají za cíl zlepšit integraci mezi jednotlivými odděleními a vytvořit nové obchodní příležitosti. Příkladem takového systému je třeba podnikový software od společnosti SAP SE, který obsahuje několik vzájemně propojených modulů, které se zabývají jednotlivými oblastmi řízení firmy. Kromě modulu pro finance a plánování výroby je součástí softwaru i modul HR, v rámci kterého jsou uchovávány veškeré záznamy o zaměstnancích. Je to přitom právě HR modul, se kterým personalistika intenzivně pracuje a bez kterého by nebylo možné u velkých firem v automotive personální záležitosti zvládat. **Díky této digitalizaci tak již není nutné veškerou agendu řešit přes osobní složku zaměstnance v papírové podobě**, ale naprostá většina údajů je již zpracovávána přes tento specializovaný software (SAP SE, 2022).

Samostatnou kapitolou je pak **využití IT pro komunikaci**, které zejména **kvůli pandemii zaznamenalo značný rozmach**. Původně **osobní komunikace je postupně vytlačována tou elektronickou**, přičemž z pohledu personalistiky je taktéž kladen důraz na vyšší míru samoobslužnosti zaměstnanců. Některé firmy proto již nyní zavádí chytré asistenty v podobě naprogramovaného softwaru, který dokáže zaměstnancům zodpovědět nejčastější dotazy či je navést, jak a s kým požadovanou záležitost řešit.

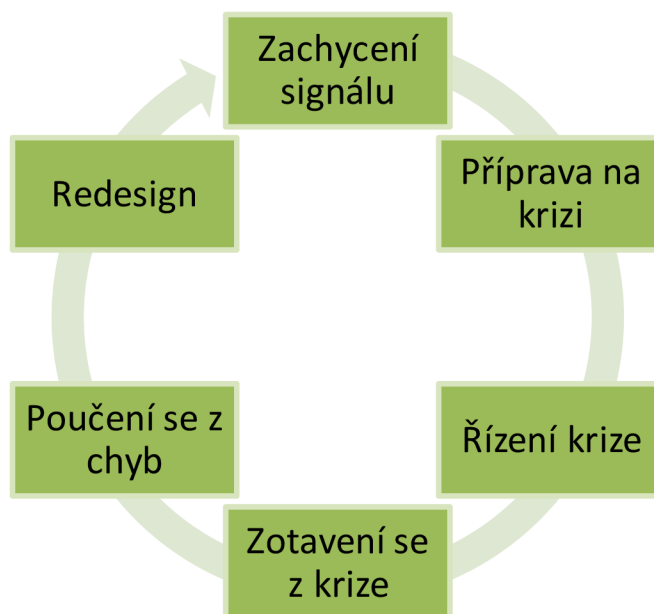
1.2.4 Krize v kontextu organizace a její fáze

Je zřejmé, že situace vyvolaná pandemií covidu byla něčím, co bezezbytku naplňovalo definici krize jak v globálním, tak v organizačním pojetí. **Role útvaru HR se přitom musela velmi rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám**, přičemž stejně museli reagovat i manažeři napříč celým spektrem firem. Více než kdy jindy se přitom **skloňovaly pojmy jako krizové řízení či krizový management**. Bylo to přitom právě krizové řízení, které pomáhalo odvětvím jako automotive nejen v oblasti výroby, ale i HR, zajistit chod firmy během krize.

Samotnou **krizi lze definovat mnoha způsoby**, přičemž často se v tomto kontextu skloňují klíčová slova jako nestabilní stav věcí či bod obratu k horšímu. Je přitom nutné mít na paměti, že české právo s tímto pojmem nijak neoperuje, a tudíž v něm jeho definici nenajdeme. Komplexní **definice, kterou uvádí literatura, však říká, že za krizi lze považovat určitý časový úsek, v němž je situace či stav věcí nestabilní a zahrnuje rozhodující moment, jež determinuje, zda v rámci krize dojde ke zlepšení, či naopak ke zhoršení stavu**. Zlepšení situace bývá zpravidla výsledkem proaktivní snahy, kdežto zhoršení je často spojeno s pasivním jednáním. Krize takto může ohrožovat fungování nejen podnikohospodářské sféry, ale i veřejné správy (Antušák a Vilášek, 2016).

Krize má v základu šest fází, jež vždy doprovází průvodní jevy. První z nich je **zachycení signálu**, v rámci něhož, jsou identifikovány známky potenciální krize v globálnějším kontextu. V této fázi je klíčová zejména informovanost a detailní seznámení se se situací, což následně umožňuje činit kvalifikovaná rozhodnutí. Druhou fází je **příprava na krizi**, v rámci které dochází k metodické přípravě mající za cíl zvládnout krizi ve chvíli kdy nastane. **Ve třetí fázi jsou již takto přijatá opatření a pokyny implementovány** v reálné situaci, čímž pomáhají mírnit dopady

krize. Čtvrtou fází je **zotavení se z krize**, které trvá po dobu, než se organizace dokáže dostat do stavu, ve kterém byla před krizí. **Poslední dvě etapy** mají za cíl **analyzovat přijatá krizová opatření a poučit se z případných chyb** formou redesignu některých procesů či přijatých opatření, aby při obdobné situaci fungovaly efektivněji (Athamneh, 2018). Výše zmíněné ještě přehledně uvádí obrázek 2 níže.



Upraveno dle: (Athamneh, 2018)

Obrázek 2 – Fáze krize v kontextu organizace

Nedílnou součástí teoretického rámce vymezení krize jsou i **hrozby, kterým organizace čelí a které se mohou stát potenciálními iniciátory krize**. Dle Antušáka (2009) lze tyto hrozby pro zjednodušení **rozčlenit do tří základních kategorií**. Těmi jsou hrozby **globalizační, destabilizační a proliferační**. Zatímco poslední dvě jmenované souvisí zejména s bezpečnostními hrozbami v kontextu globálních a mezistátních konfliktů, **jako globalizační hrozby lze označit ty, jež firmy bezprostředně ohrožují mnohem častěji**. Jsou jimi například narušení informačních a komunikačních systémů, živelné pohromy, ekologické havárie či **pandemické situace**. Tyto hrozby mají přitom nevojenský charakter a jejich rozsah a délka trvání jsou jen stěží předvídatelné. Mezi takovéto hrozby tak můžeme jednoznačně zařadit pandemii covidu, jež ve všech bodech splňuje výše zmiňované. Pandemie jakožto globalizační hrozba navíc může poměrně jednoduše přerůst i v hrozbu destabilizační, která by v tomto případě spočívala v názorových rozporech uvnitř společnosti.

1.2.5 Krizový management a úloha HR

Ve chvíli, kdy je již **krize neodvratitelná, nastupuje do popředí právě krizový management a řízení**. Ten na rozdíl od běžného managementu nese určitá specifika, a to zejména v návaznosti na konkrétní situace.

Podobně jako v případě krizí však **není definice krizového managementu unifikovaná**. Většina definic přitom obsahuje pojmy jako nepříznivé vlivy a zvláštní nástroje pro management. **Antušák proto přichází s komplexní definicí**, která tyto pojmy spojuje a říká: *„Krizový management je ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnova systému a jeho návrat do nového (vylepšeného) běžného stavu“* (Antušák, 2009, s. 25-26).

Úloha HR je přitom **během krizového managementu stěžejní**. Bez ohledu na sektor, ve kterém firma operuje, je nutné mít na paměti, že **těmi, kdo ve finále pomáhají krizi překonat a navrátit firmu do původního stavu, jsou zaměstnanci**. Ti mohou v souvislosti s krizí zažívat mnohé problémy zejména psychického rázu, neboť vypořádání se s nastalou událostí vyžaduje přijímání často nepříjemných opatření. Ta mohou omezovat pracovní náplň zaměstnance nebo do značné míry měnit způsob, jakým zaměstnanec svou práci doposud vykonával. **Úlohou HR by proto mělo být co nejlépe pečovat o bezpečnost a blaho zaměstnanců i během krize** a to pomocí několika nástrojů. Tím nejstěžejnějším je přitom **komunikace se zaměstnanci**, která zajišťuje, že budou dostatečně informováni o nadcházejících změnách a budou vědět, proč je nutné tyto změny provést. Pokud je **nutné zaměstnance** pro hladký průběh krizí **vybavit potřebnými znalostmi**, je toto rovněž v kompetenci HR (Athamneh, 2018).

Prioritou pro společnost by při nastalé krizi **mělo vždy být udržení zaměstnanosti**. Jak již demonstrovala předchozí kapitola, každá krize jednou končí a firmy se poté snaží o návrat k původnímu stavu. **Pokud by během krize došlo ke ztrátě klíčových zaměstnanců**, znamenalo by to značnou komplikaci pro proces obnovy do původní podoby. Tito zaměstnanci jsou totiž nositeli znalostí

a **jejich nahrazení je velmi komplikované a nákladné**. Stejně tak by problémem byla ztráta většího množství zaměstnanců, kteří sice nejsou považováni za znalostní pracovníky, ale jejich role je pro správné fungování podniku nezbytná. V případě výrobních podniků by to byli kupříkladu dělníci, kteří jsou zodpovědní za produkci zboží a jejich propuštění kvůli krizi sice firmě krátkodobě ušetří náklady, avšak po překonání krize bude nutné tyto zaměstnance opět „nabrat“. **Nábor** v tomto případě bude navíc **spojen s nezanedbatelnými náklady na zaškolení**, nemluvě o zkušenostech z provozu, kterými nově přichozí zaměstnanci nedisponují. Úkolem HR je proto i v případě krize důkladně zanalyzovat všechna pro a proti a **rozhodnout, zda takováto krátkodobá úspora nákladů firmě v dlouhém období spíše neuškodí** (Athamneh, 2018).

Zapomínat však nelze ani na **roli samotných HR managerů během krize**. Na rozdíl od personalistů se **vedoucí orientují zejména na strategickou stránku řízení krize**. Stěžejní je přitom jejich kvalitní informovanost o krizi a o dění v celé společnosti. Díky tomu mohou manažeři předávat tyto informace na své podřízené, což pomáhá utvářet transparentní pracovní prostředí a zabraňuje to vzniku některých dohadů nebo fabulací. **Úkolem managerů** je přitom více než kdy jindy **zachytávat signály krize v prvotní fázi**, což jim následně **umožňuje** být vždy o krok napřed a **predikovat možné scénáře vývoje situace**. Vzhledem k tomu, že krize bývá často spojena se ztrátou pravidelného kontaktu s personálem vlivem větší pracovní zátěže, neměli by vedoucí HR zapomínat ani na **udržování soudržnosti v rámci týmu**, čemuž mohou pomoci například krátká neformální setkání. Pro úspěšné zvládnutí krize nelze opomenout důležitost spolupráce. Obzvláště ve velkých firmách je nutné, aby manažeři z různých oblastí pracovali koordinovaně a jednotně, přičemž každý z nich v rámci svých jasně stanovených odpovědností (Kmošek, 2020).

1.3 Program Antivirus a Kurzarbeit

Pro mírnění dopadu pandemie a s ní souvisejících restrikcí rozhodla vláda s platností **od 12. března 2020 o zavedení programu Antivirus**. Cílem programu byla zejména **snaha státu finančně podpořit podniky, kterých se pandemie covidu dotkla buďto přímo** formou zavedených opatření či nedostatku personálu z důvodu karantény, **anebo bylo jejich podnikání omezeno nepřímo** v důsledku vývoje situace na trhu. Díky finanční podpoře od státu **bylo možné udržet**

zaměstnanost a stabilizovat situaci na trhu práce, což bylo klíčové zejména pro období ústupu pandemie, kdy docházelo k revitalizaci jednotlivých sektorů hospodářství a obnovení provozu podniků. **Pokud by program nevznikl** a soukromý sektor se podpory nedočkal, **znamenaloby to masivní propouštění** především u podniků, které musely být uzavřeny, nebo byla jejich schopnost generovat tržby pandemií limitována. Kurzarbeit je ve své novelizované podobě nástrojem, který má nahradit dnes již ukončený program Antivirus a vztahovat by se měl na vážná ohrožení ekonomiky v důsledku přírodní pohromy, epidemie či kyberútoků.

1.3.1 Režimy programu Antivirus

Samotný program Antivirus fungoval během prvních dvou let pandemie ve dvojím režimu. **Režim A se vztahoval na podniky, jejichž uzavření či omezení podnikání přímo souviselo s přijímáním mimořádných vládních opatření.** Stejně tak se režim A vztahoval i na případy, kdy byla zaměstnancům nařizována karanténa, v důsledku níž nebyla možná jejich přítomnost na pracovišti. **V tomto režimu byl program v platnosti až do konce února roku 2022** a zakládal zaměstnavateli **možnost požádat o finanční podporu ve výši až 80 % uznatelných nákladů na jednoho zaměstnance.** Do těchto nákladů se přitom započítávala jak náhrada mzdy vyplácená zaměstnanci, tak i zákonné odvody. **Limitem pro čerpání byla částka 39 000 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance.**

Z těchto čísel jednoznačně vyplývá, že **podpora byla prospěšná zejména pro podniky, ve kterých zaměstnanci pobírají průměrnou či nižší mzdu.** Pokud by totiž zaměstnanec firmy pobíral například mzdu ve výši 80 000 Kč, celkové náklady na něj by dosahovaly částky 107 200 Kč, přičemž státní příspěvek by dokázal kompenzovat pouze 39 000 Kč. Náklady pro firmu na onoho zaměstnance by tak stejně činily 68 200 Kč. Pokud by však podnik zaměstnával zaměstnance s hrubou mzdou 22 500 Kč, jeho celkové náklady by činily 30 150 Kč, což by vzhledem k 80 % státní podpoře kompenzovalo 24 120 Kč. Náklady na takového pracovníka by tak díky státní podpoře byly pouze 6 030 Kč (ČSOB, 2021). Výše uvedené ještě přehledně shrnuje tabulka 2.

Tabulka 2 – Náklady na pracovníka při programu Antivirus A

Hrubý výdělek zaměstnance	Náklady na zaměstnance pro firmu	Výše státní podpory	Celkové náklady po odečtení státní podpory
80 000 Kč	107 200 Kč	39 000 Kč	68 200 Kč
22 500 Kč	30 150 Kč	24 120 Kč	6 030 Kč

Zdroj: (ČSOB, 2021)

Druhý režim, který ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV“) označuje jako **režim B, byl určen podnikům**, které pandemie covidu postihla natolik, že **musely zaměstnance z důvodu hospodářských potíží uvést do režimu překážek na straně zaměstnavatele** dle §207-§209 Zákona č. 262/2006 Sb.. Překážky na straně zaměstnavatele se v tomto režimu týkaly těch situací, kdy došlo k **nemožnosti přidělovat zaměstnanci práci v důsledku omezení odbytu po výrobcích nebo omezení poptávky po službách**. Stejně tak byl tento režim určen pro situace, v nichž firmy v důsledku pandemie dočasně nedisponovaly nutnými vstupy pro výrobu. V režimu B byl program Antivirus **poskytován do 31.12.2021** a zavdával nárok na finanční **podporu od státu ve výši 60 % uznatelných nákladů**. **Maximální částka** pak byla **stanovena na 29 000 Kč**. Z důvodu nižšího procentního podílu na nákladech i nižší celkové částky tak tento program nechával značnou část nákladů na bedrech zaměstnavatele. Modelový příklad pro režim B uvádí tabulka 3 níže.

Tabulka 3 – Náklady na pracovníka při programu Antivirus B

Hrubý výdělek zaměstnance	Náklady na zaměstnance pro firmu	Výše státní podpory	Celkové náklady po odečtení státní podpory
80 000 Kč	107 200 Kč	29 000 Kč	78 200 Kč
22 500 Kč	30 150 Kč	18 090 Kč	12 060 Kč

Zdroj: (ČSOB, 2021)

1.3.2 Podmínky čerpání programu a celková vyplacená podpora

Finanční **podpora pro oba režimy byla vyplácena Úřadem práce ČR** (dále jen „ÚP“), kdy **firmy musely žádat zpětně** po skončení kalendářního měsíce o přiznání podpory. Podmínek pro čerpání peněz z programu Antivirus bylo přitom několik. Kromě toho, že se zaměstnavatel musel při pracovněprávních poměrech řídit striktně normami, které vymezuje zákoník práce, **mohly podporu čerpat pouze subjekty ze soukromé sféry**. Zaměstnanci, na které firmy žádaly o příspěvek, pak museli být ve standardním pracovním poměru a nemohli být ve výpovědní lhůtě. **Podmínkou pro získání podpory bylo také nejprve vyplacení náhrady mzdy**

a platba odvodů za daného zaměstnance pro kalendářní měsíc. Ve finále tak musely firmy nejprve nést celou částku nákladů na zaměstnance samy a až následně jim byla zpětně vyplacena poměrná část kompenzace (MPSV, 2022).

Celkově vyplacené prostředky v rámci programu byly nezanedbatelné. Dle souhrnných dat MPSV bylo **programem Antivirus vyplacena podpora ve výši 50 miliard Kč. Do programu se přitom zapojilo více než 74 000 firem**, které dohromady čerpaly podporu na 1 073 133 zaměstnanců. Lze tedy konstatovat, že program využila **téměř každá čtvrtá firma v ČR** a pomohl díky tomu udržet pracovní místo každému třetímu zaměstnanci v soukromé sféře. Co se týče sektorů ekonomiky, do nichž putovala největší část podpory, prvenství v tomto ohledu drží obchod, následovaný pohostinstvím a ubytováním a zpracovatelským průmyslem. **Ze 70 % přitom podporu čerpaly mikropodniky, 25 % tvořily podniky malé.** Potvrzuje se tedy výše uvedená řeč čísel, kdy program dokázal podpořit především menší podniky, které zaměstnávají zaměstnance s nižší než průměrnou mzdou. Konkrétně 86 % podniků, které program využilo, zaměstnávalo méně než 25 zaměstnanců.

Zejména **díky podpoře malých firem se podařilo udržet míru nezaměstnanosti během pandemie na velmi nízkém procentu (2,8 %) zejména oproti zbytku Evropy (7,1 %) (MPSV, 2022).**

1.3.3 Kurzarbeit a jeho rozdíly oproti Antiviru

V reakci na možná budoucí rizika, která by mohla negativním způsobem ovlivnit zaměstnanost, schválil parlament **novelu zákona č. 435/2004 o zaměstnanosti.** Tato novelizace **nabyla účinnosti 1. července 2021 a zavádí mimo jiné i novou formu příspěvku od státu pro zaměstnavatele v době částečné práce**, která bývá často označována jako tzv. kurzarbeit. Důvodem zavedení tohoto příspěvku je zejména **snaha o zachování pracovních míst v dobách krize**, která může být způsobena jak pandemií, tak i jinou přírodní pohromou. **Rozdíly mezi nově schváleným kurzarbeitem a programem Antivirus jsou přitom značné.** Antivirus zakládal nárok na příspěvek bez ohledu na to, kolik času zaměstnanec během období skutečně odpracoval. Kurzarbeit oproti tomu kompenzuje firmám náklady na zaměstnance za tu dobu, po kterou není z důvodu překážek na straně zaměstnavatele dle §207-§209 Zákona č. 262/2006 Sb. v práci. Zaměstnavatel se

pak finančně podílí na mzdě a odvodech za dobu, po kterou zaměstnanec na pracovišti skutečně využívá.

Dalším rozdílem je také, že **příspěvek v režimu kurzarbeitu již od zaměstnavatele nevyžaduje zaplacení nákladů na zaměstnance před přiřknutím samotného příspěvku**. Pokud tak zaměstnavatel uzavře za kalendářní měsíc docházku a na ÚP zašle příslušný přehled, může peněžitou podporu získat ještě před samotným vynaložením nákladů. **Na rozdíl od Antiviru má navíc kurzarbeit daleko širší platnost**, neboť kromě časů epidemie vstupuje v platnost i při kyberútocích nebo přírodních pohromách. Ačkoli je podpora v rámci kurzarbeitu širší, paradoxně na ní ve finále dosáhne méně subjektů. Firmy totiž budou moci pobírat příspěvek pouze na ty zaměstnance, kteří mají sjednán pracovní poměr na dobu neurčitou a zaměstnanecký poměr trvá již alespoň tři měsíce. **Výše příspěvku je stanovena** stejně jako u programu Antivirus A **na 80 % nákladů na zaměstnance** a maximálně vyplácená částka je omezena 1,5 násobkem průměrné mzdy z prvního až třetího čtvrtletí předcházejícího roku. Je přitom nutné poznamenat, že **maximální doba pobírání podpory je 12 měsíců a realizace podpory je vždy podmíněna aktivací prostřednictvím nařízení vlády** (MPSV, 2022).

1.4 Specifické otázky v kontextu pracovního práva

Jelikož mnohá vládní nařízení, která byla vydána při pandemii, zasahovala do oblasti soukromého práva, bylo nutné se pečlivě seznamovat s obsahem nových nařízení a opatření. **Jednou z hlavních právních oblastí, kterých se pandemie covidu významným způsobem dotkla, bylo přitom pracovní právo**. Zejména zaměstnanci HR proto museli často řešit naprosto nové situace, pro **které legislativa buďto úplně chyběla, nebo byl její výklad nejednoznačný**. Zpočátku pandemie se proto objevovaly jak odborné, tak i laické způsoby výkladu některých právních institutů. V rámci této kapitoly jsou proto jednotlivé specifické právní otázky, které ovlivňovaly zejména oblast HR v automotive blíže rozebrány, a to vždy jak v kontextu zákoníku práce, tak i mimořádných vládních nařízení.

1.4.1 Home office

V dnešní době stále více zaměstnanců pracuje na pozicích, v rámci kterých je jejich pracovní náplň často svázána s využíváním výpočetní techniky. Tyto pozice jsou

v naprosté většině kancelářskou práci, avšak zejména přenosná výpočetní technika nachází své uplatnění i při výkonu manuálních profesí. Faktem ale je, že **procento zaměstnanců, jejichž výkon profese je možný i mimo stálé pracoviště, se zvyšuje**. Z tohoto ohledu již delší dobu **existuje tzv. home office** (dále jen „HO“) neboli možnost práce z domova. Spousta zaměstnavatelů, kteří se zaměřují zejména na poskytování IT služeb, již tuto možnost nabízí zaměstnancům delší dobu, avšak v posledních letech se na vlnu HO začaly připojovat i další firmy. Ty jeho využití nabízejí jako benefit, a jak ukazují některé průzkumy, **přístup k němu má v současné době asi 20 % zaměstnanců**. HO v těchto případech pomáhá zejména se skloubením pracovního a osobního života (Magazín LMC, 2019).

Data navíc ukazují, že již **16 % společností po celém světě funguje v režimu, kdy jejich zaměstnanci vykonávají práci mimo stálá pracoviště**. Oblibě se přitom těší i u zaměstnanců, kteří se shodují, že díky němu pracují více než na běžném pracovišti, a navíc jsou z většiny i produktivnější, jak uvedlo dokonce 94 % z nich (Apollotechnical, 2022).

Ačkoli je tedy **využití HO na vzestupu, jeho právní úprava je velmi chabá**. V ČR upravuje tento institut pouze zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce) a to **konkrétně §317**. Ten uvádí, že zaměstnanci pro zaměstnavatele mohou vykonávat závislou práci i mimo stálé pracoviště, přičemž pracovní dobu si v těchto případech rozvrhují buďto sami nebo jim je určena zaměstnavatelem (Parlament ČR, 2006).

Jelikož zákoník práce úpravu pro HO dále nerozvádí, jsou **zaměstnavatelé nuceni ji podchytit vnitřními předpisy** a zároveň se zaměstnancem ideálně uzavřít i dohodu o výkonu práce z domova. Samotné **sjednání podmínek pro práci z domova je možné zakotvit již do pracovní smlouvy** nebo jej případně domluvit se sociálním partnerem v rámci smlouvy kolektivní. **Sjednání dohody o výkonu práce z domova je v tomto případě velmi vhodné**, neboť vymezuje základní otázky, které se k výkonu práce odjinud vztahují. Kromě specifikace rozsahu práce, rozvržení pracovní doby a stanovení místa výkonu práce může upravovat také otázky týkající se zadávání práce a způsobu její kontroly. Je přitom nutné mít na paměti, že **zaměstnavatel ručí za dodržování BOZP i pro práci z domova**. Proto je v rámci dohody dobré zaměstnancům **připravit speciální školení zabývající se riziky práce z domova v kontextu ochrany zdraví** a nechat si účast na tomto školení potvrdit. Zapomínat nelze ani na možnou kompenzaci nákladů při využívání

vlastního zařízení nebo energií. Na to pamatuje zákoník práce, který jasně stanovuje, že **výkon závislé práce probíhá na odpovědnost a náklady zaměstnavatele**. V případě, že by tak zaměstnavatel nevybavil pracovníka kupříkladu služební notebookem, **zaměstnanec nemá povinnost pro pracovní účely využívat svoje osobní zařízení**. Takto nevybavený zaměstnanec by pak měl nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku pro překážky v práci na straně zaměstnavatele dle §208 zákon č. 262/2006 Sb. (Selucká a kol., 2020).

V rámci první vlny pandemie vydala vláda ČR **usnesení č.126/2020 Sb.**, které mimo jiné **doporučuje zaměstnavatelům** v co nejvyšší míře **umožnit zaměstnancům práci na dálku, potažmo z domova**. Vzhledem k tomu, že však není možné zaměstnavatelům generálně nařídit poskytnutí HO, mělo toto usnesení **pouze doporučující charakter**. Soudobá právní úprava společně se zmiňovaným usnesením tedy nezakládají zaměstnancův nárok na přidělení HO v případě žádosti a není tedy ani možné tuto žádost po zaměstnavateli jakkoli vymáhat (Vláda České republiky, 2020).

Pakliže se zaměstnavatel rozhodne zaměstnanci HO schválit, důležitou otázkou, která nese určitá specifika, je pak i jeho odměňování. To funguje v podstatě v režimu standardního nároku na mzdu jako při práci na sjednaném pracovišti. **Zaměstnanci na HO však nenáleží právo na náhradu mzdy ve všech standardních případech**. Těmi jsou například návštěva lékaře, přerušení dopravního provozu či zpoždění dopravního prostředku. **Zákonodárce** v tomto případě **argumentuje tím, že ony záležitosti krátkodobého charakteru je možné si v případě mobilní práce rozvrhnout mimo pracovní dobu**. Události, které předpokládají delší než krátkodobé časové vytížení, naopak stále hrazeny jsou. Těmito mohou být například stěhování, svatba či pohřeb (Selucká a kol., 2020).

1.4.2 Překážky v práci na straně zaměstnavatele

Vůbec **největší pozornosti se během pandemie covidu dostávalo** z hlediska pracovního práva **otázkám překážek v práci**. Ty sice zákoník práce jednoznačně definuje a stanovuje i příslušnou odměnu při nich vyplácenou, avšak zejména díky odborovým organizacím bylo možné pro zaměstnance vyjednávat lepší podmínky, než které jsou stanoveny zákonem.

Z hlediska překážek v práci rozlišuje zákon **dvě základní varianty: překážky v práci na straně zaměstnance a na straně zaměstnavatele**. Těmi, které jsou v kontextu pandemie téměř výlučně skloňovány, jsou však překážky na straně zaměstnavatele, neboť samotní zaměstnanci jsou pouze vykonavateli závislé práce a faktory ovlivňující chod podniku nemohou nijak ovlivnit. **Již z počátku pandemie vyvstala otázka, jak tuto globální pohromu právně kvalifikovat v kontextu českého zákoníku práce**. Některé publikace se přiklání k využití §207 zákona č. 262/2006 Sb., který stanovuje překážky v práci na straně zaměstnavatele z důvodu poruch na strojích a živelných událostí. To by však v budoucnu mohlo otevírat dveře pro obdobný výklad i v případě epidemií chřipky či jiných méně závažných onemocnění. Odborníci se proto shodují, že spíše než §207 je **vhodné použít institut částečné nezaměstnanosti, který definuje §209 zákona č. 262/2006 Sb.** (Selucká a kol., 2020).

Tato částečná nezaměstnanost je dle zákoníku způsobena **vždy, pokud zaměstnavatel nemůže zaměstnanci přidělovat práci v důsledku omezení odbytu jeho výrobků či omezení poptávky po jeho službách**. Stejně jako v případě překážek z důvodů živelných pohrom přitom v této situaci náleží zaměstnanci **náhrada mzdy ve výši nejméně 60 % průměrného výdělku**. Je přitom důležité zmínit, že náhrada mzdy **může být sjednána i výrazně vyšší**, přičemž **důležitou roli** při jejím vyjednávání **hrají zejména odborové organizace**. Ty mají navíc slovo i při vyhlášení stavu částečné nezaměstnanosti z důvodu omezení odbytu. Tento stav totiž může firma vyhlásit prostřednictvím vnitřního předpisu nebo na základě ujednání v kolektivní smlouvě uzavřené se zástupci zaměstnanců (Parlament ČR, 2006).

Mnoha zaměstnancům přitom také pomáhá, že **náhrada mzdy je počítána z průměrného výdělku, jehož výpočet je poměrně komplexní**. Počítá se totiž z hrubé mzdy nebo platu vyplacené zaměstnanci za rozhodné období. **Rozhodným obdobím je přitom předchozí kalendářní čtvrtletí** a zákoník v tomto případě pamatuje i na situace, kdy by zaměstnancům vyplacená náhrada mzdy nedosahovala ani výše mzdy minimální. V těchto situacích by proto muselo dojít ke zvýšení průměrného výdělku alespoň do výše odpovídající minimální mzdě (Parlament ČR, 2006).

Zde je také dlužno uvést, že **v některých případech**, kdy dokázaly odborové organizace vyjednat vysokou procentuální náhradu mzdy, **způsobily zaměstnancům vyplácené odměny v rozhodném období to, že se fakticky náhrada mzdy téměř rovnala mzdě vyplácené v plné výši**. Situace, kdy by naopak zaměstnavatel vyplácel svým zaměstnancům náhradu mzdy, i když pro něj vykonávají závislou práci v normálním režimu bez omezení, není možná, neboť náhradu mzdy lze vyplácet pouze v případech vzniku překážek v práci. V ostatních případech zaměstnancům přísluší mzda v plné výši, jak je sjednáno v pracovní smlouvě.

Vláda ČR si byla vědoma, jaké komplikace omezení odbytu některým firmám způsobí. Proto kromě programu Antivirus, kterým se blíže zabývá kapitola 1.3, tak **v usnesení č. 126/2020 Sb. nabádala zaměstnavatele k podporování čerpání dovolených** či využívání jiných nástrojů, které bývají sjednány jako benefity v rámci pracovních nebo kolektivních smluv (Vláda České republiky, 2020).

Jedním z takovýchto benefitů jsou tzv. sick-days, jejichž využití zaměstnanci v době pandemie bylo také časté. Pro případ zhoršení pandemické situace také **vláda radila odložit si plánovaná školení, jejichž absolvování je možné namísto výkonu závislé práce**. Stejně tak bylo v této době zaměstnancům doporučováno si prohlubovat kvalifikaci v situacích, kdy jim zaměstnavatel nemohl přidělovat práci. Zákon pamatuje i na situace, kdy bylo nutné zaměstnancům nařídít například z provozních důvodů dovolenou. Zde dle §217 zákona č. 262/2006 Sb. musí zaměstnavatel o takto nařízené dovolené zaměstnance informovat minimálně 14 dní před jejím začátkem. **Opomenout nelze ani §41 zákoníku práce, který upravuje institut převedení zaměstnance na jinou práci. V případě, že by s tím zaměstnanec souhlasil, je možné ho takto převést na jinou práci**, kterou může vykonávat, pokud byl výkon práce na jeho předchozím pracovním místě z nějakého důvodu omezen. Tímto důvodem přitom může být i omezení odbytu související s pandemií. **Zaměstnanci při převedení zůstávají veškerá práva na odměnu za práci a pokud by na novém místě pobíral nižší mzdu než na tom předchozím, má právo na doplatek do výše předchozího průměrného výdělku** (Selucká a kol., 2020).

1.4.3 Výpovědi a hromadné propouštění

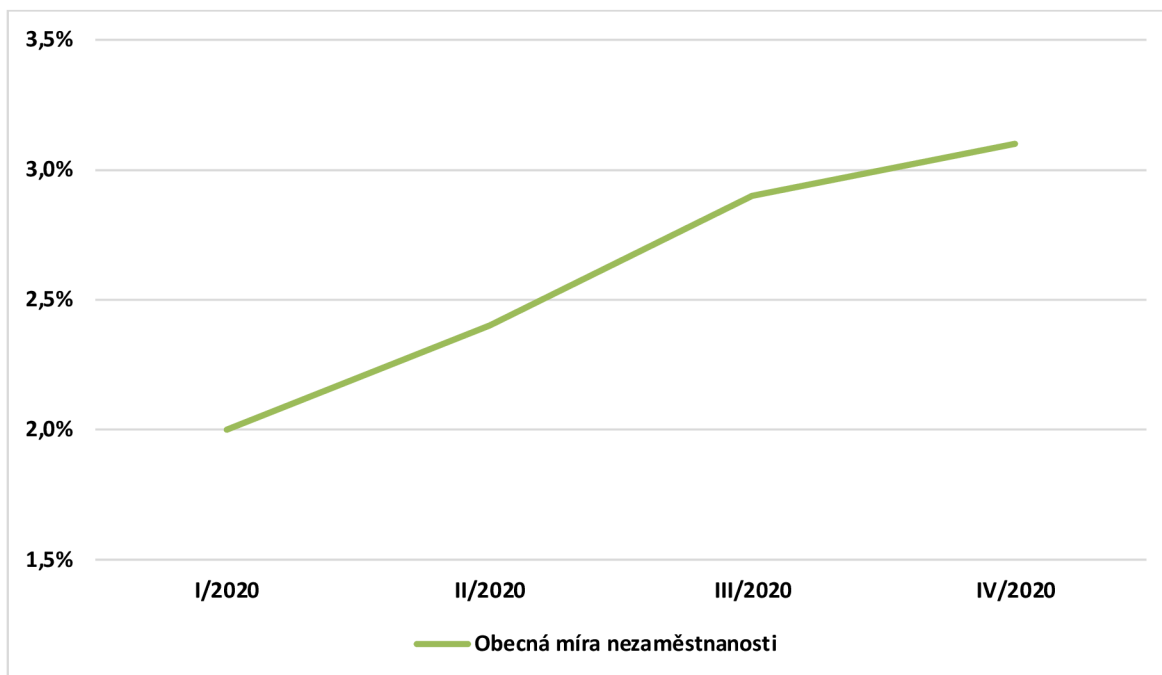
Jednou z klíčových otázek během pandemie covidu bylo propouštění zaměstnanců z provozních důvodů. Zejména první vlna pandemie totiž zasáhla ekonomiku takovým způsobem, že **některé firmy i navzdory podpurným opatřením ze strany vlády nedokázaly své podnikání v původní míře zachovat a byly nuceny sáhnout k rozvázání pracovních poměrů**. Tento institut je v rámci zákoníku práce velmi rozsáhle zpracován, přičemž pro účely objasnění právní podstaty celé věci je nutné zdůraznit **zejména §52-54 a §62-64 zákona č. 262/2006 Sb.**. Zmiňované paragrafy se totiž zabývají problematikou výpovědí, respektive hromadného propouštění.

Co se týče výpovědi, zákoník práce kromě jejich formálních náležitostí taxativně vyjmenovává případy, ve kterých ji lze udělit. Ty nejčastější, které byly během pandemie využívány, pak nalezneme v odstavci a) a c). Zaměstnanci je takto možné dát **výpověď z důvodu rušení zaměstnavatele nebo jeho části** a také v případě, **stane-li se zaměstnanec nadbytečným z důvodu organizačních změn**. Těmito změnami se přitom rozumí kupříkladu změna technického vybavení zaměstnavatele, snížení stavu personálu kvůli zefektivnění práce či kvůli nutné úspoře nákladů. Podmínkou pro předložení výpovědi zaměstnanci touto formou je však vždy předchozí rozhodnutí o organizační změně. Až na základě něj je totiž možné dále postupovat v rozvázání pracovního poměru dle zákoníku. Do hry zde navíc vstupuje i případné pobírání státní podpory v rámci programu Antivirus či Kurzarbeit, jak blíže vysvětlovala kapitola 1.3. **Pokud by totiž zaměstnavatel měl s ÚPČR uzavřenou dohodu o vyplácení podpory na zaměstnance, není možné takovému zaměstnanci z důvodů, které uvádí §52 odst. a) až c) zákona č. 262/2006 Sb., dát výpověď** (Selucká a kol., 2020).

Samostatnou otázkou je pak **hromadné propouštění**. To **blíže rozvádí §62-64 zákoníku práce** a během pandemie covidu se k němu některé firmy v ČR musely uchýlit. Hromadným propouštěním je označována **situace, kdy dochází ke skončení pracovních poměrů v období 30 kalendářních dnů na základě výpovědí dle §52 a) až c) zákona č. 262/2006 Sb.** Zákoník přitom jasně definuje parametry, při kterých se o hromadné propouštění jedná. U firem s 20 až 100 zaměstnanci to musí být propuštění nejméně 10 zaměstnanců. U subjektů se 101 až 299 zaměstnanci zákoník uvádí hranici nejméně 10 % personálu a u podniků

s 300 a více zaměstnanci je za limit označující hromadné propouštění stanoveno 30 výpovědí. Z důvodu možného prudkého nárůstu nezaměstnanosti v okresech má přitom **zaměstnavatel při uplatnění hromadného propouštění řadu povinností**. Kromě toho, že **musí nejméně s 30denním předstihem o celé věci písemně informovat zástupce zaměstnanců**, a to včetně důvodů hromadného propouštění, struktury propouštěných zaměstnanců a odstupným, má zaměstnavatel **informační povinnost i vůči ÚPČR**. Ten musí zaměstnavatel informovat zejména o struktuře a počtu propouštěných zaměstnanců a také o době, kdy bude propouštění realizováno (Parlament ČR, 2006).

Zaměříme-li se na data, která pravidelně reportuje ČNB, je možné detailněji analyzovat průběh křivky míry nezaměstnanosti během prvního roku pandemie. **Navzdory částečné uzavírce ekonomiky během první vlny pandemie byl trh práce poměrně stabilní**. K tomu výrazným způsobem dopomohl i vládní program Antivirus, ze kterého čerpalo finanční podporu na své zaměstnance více než 74 000 firem. Faktorem, který dle ČNB pomohl udržet trh práce v solidní kondici, byl také jeho **výchozí stav před počátkem pandemie**. Díky rekordnímu počtu volných pracovních míst byl totiž trh pracovní síly viditelně „přehřátý“, což jen **dokumentovala historicky nejnižší míra nezaměstnanosti**. Tu měla ČR dokonce nejnižší v rámci celé Evropské Unie (dále jen „EU“). To způsobilo, že i navzdory nárůstu míry nezaměstnanosti během roku 2020 na tom byla ČR v porovnání s ostatními státy EU v tomto ohledu lépe (Gec, 2021). Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR v jednotlivých čtvrtletích roku 2020 blíže dokumentuje obrázek 3 níže.



Zdroj: (ČSÚ, 2021)

Obrázek 3 – Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR v roce 2020

1.4.4 Karanténa a pracovní doba

Aby bylo možné zabývat se otázkou nařízených karantén v kontextu pracovního práva, je nejprve **nutné vymezit, co zákon pod pojem karanténa zahrnuje**. Konkrétně se **tato ustanovení nachází v zákoně č. 258/2000 Sb.**, tj. Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. Karanténní opatření v rámci tohoto zákona blíže upravuje §2 odst. 7, který je v písmenech a) až c) taxativně uvádí. Pro účely pandemie covidu je přitom nutné zmínit zejména písmeno a) daného odstavce, které říká, že **karanténou se rozumí oddělení fyzické osoby od ostatních, pokud byla tato osoba během inkubační doby ve styku s infekčním onemocněním či pobývala v ohnisku nákazy**. Písmeno b) odst. 7 navíc ještě uvádí, že za karanténní opatření je považována i individuální kontrola zdravotního stavu dle pokynů orgánu ochrany veřejného zdraví po určitou dobu. Pokud by během této doby došlo k objevení klinických příznaků nemoci, má osoba povinnost nahlásit tuto skutečnost lékaři či místně příslušné hygienické stanici, jež plní roli orgánu ochrany veřejného zdraví (Parlament ČR, 2000).

Karanténa přitom nese svá specifika nejen při odměňování zaměstnanců, ale také při rozvázání pracovních poměrů. Jak uvádí zákoník práce v §66, ve zkušební době lze zrušit pracovní poměr jak zaměstnancem, tak zaměstnavatelem, a to bez udání

důvodu. Nařízená karanténa přitom vstupuje i do tohoto jindy poměrně jasného ustanovení, neboť pokud se zaměstnanec nachází v prvních 14 dnech pracovní neschopnosti či v tomto případě karantény, není možné s ním ze strany zaměstnavatele zrušit pracovní poměr ve zkušební době. Obráceně to však možné je, a tak zaměstnanec v nařízené karanténě může jednostranně pracovní poměr ve zkušební době zrušit. Jiné je to v tomto ohledu **s výpovědí, kterou lze ve zkušební době zaměstnanci udělit i navzdory tomu, že se nachází tou dobou v karanténě či pracovní neschopnosti**. Zde je však zaměstnavatel vázán obligátní dvouměsíční výpovědní lhůtou a v určitých situacích i povinností vyplatit odstupné (Selucká a kol., 2020).

Z hlediska pracovního práva je nařízená karanténa v podstatě překážkou na straně zaměstnance, kdy se v tomto ohledu jedná o důležitou osobní překážku. Zaměstnavatel je v těchto případech povinen omluvit nepřítomnost zaměstnance na pracovišti. Pokud to povaha práce umožňuje, lze si po vzájemné domluvě sjednat režim práce z domova, jak blíže upravuje kapitola 1.4.1.

Pokud se **zaměstnanec nachází v nařízené karanténě, má stejně jako v případě jakékoli jiné pracovní neschopnosti nárok na náhradu mzdy. Ta je dle zákoníku práce stanovena na 60 % průměrného výdělku**, avšak stejně jako u překážek v práci na straně zaměstnavatele ji lze sjednat i vyšší, a to na základě vnitřního předpisu či kolektivní smlouvy. Trvá-li karanténa déle než 14 dní, má zaměstnanec právo na vyplácení nemocenské dle zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění (Parlament ČR, 2006).

Vzhledem k mnoha omezením způsobeným pandemií covidu se značná pozornost upírala k otázkám pracovní doby, respektive doby odpočinku. Je tudíž vhodné uvést, jak zákoník práce pamatuje i na tyto situace, a to zejména na čerpání dovolené. Dobu čerpání dovolené určuje zaměstnavatel, který však musí tuto věc případně konzultovat s odborovou organizací. **Zákoník práce v §217 odst. 1 uvádí, že při určování termínu čerpání dovolené je nutné brát v potaz provozní důvody zaměstnavatele i oprávněné zájmy zaměstnance**. Aby měl zaměstnanec dostatečný čas na odpočinek, zákon stanovuje, že alespoň jedna z částí čerpané dovolené musí činit 2 týdny vcelku. Z výše uvedeného jasně plyne, že **zaměstnavatel má právo zaměstnancům termín dovolené určit, avšak vždy jim tento termín musí oznámit minimálně se 14denním předstihem**. Zejména

během první vlny pandemie tak někteří zaměstnavatelé nařídili svým zaměstnancům několikátýdenní čerpání dovolené, které bylo však v souladu se zákonem, pokud o něm zaměstnance informovali s dostatečným předstihem (Selucká a kol., 2020).

Co se pracovní doby týče, tu zákoník práce upravuje hned pomocí několika institutů. Tím prvním je kratší pracovní doba, rozpracovaná v **§80 zákona č. 262/2006 Sb.** **Jestliže se zaměstnanec a zaměstnavatel domluví na režimů kratší pracovní doby, vykonává zaměstnanec pro zaměstnavatele závislou práci po dobu kratší než 40 pracovních hodin týdně.** Za takto odpracovanou dobu mu přitom náleží odměna pouze do výše skutečně odpracovaných hodin. Druhý institut, který v tomto ohledu vstupuje do hry, je **možné zkrácení týdenní pracovní doby, jak upravuje §79 odst. 3 zákoníku práce.** Na rozdíl od kratší pracovní doby není pro jeho uplatnění nutná dohoda přímo se zaměstnancem. Namísto toho je zkrácení týdenní pracovní doby určeno vnitřním předpisem nebo jakožto součást kolektivní smlouvy. Lze na něj přitom z pohledu zaměstnanců nahlížet jako na benefit, neboť z hlediska odměňování zaměstnanci přísluší stejná odměna, jako kdyby odpracoval plných 40 hodin týdně (Parlament ČR, 2006).

1.4.5 Zajištění BOZP na pracovišti

Jednou z největších otázek týkajících se mimořádných nařízení vlády a jejich dopadu na pracovněprávní záležitosti bylo bezpochyby zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen „BOZP“). Covid v tomto případě totiž představuje zásadní ohrožení zdraví a života zaměstnanců a zaměstnavatel je ze zákona povinen na toto vhodně reagovat.

Dle §101 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. je zaměstnavatel povinen zajistit BOZP pro zaměstnance v rámci výkonu jejich závislé práce. Na samotnou epidemii infekčních nemocí sice reaguje právní úprava v zákoně č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, nicméně i navzdory tomu není úloha zaměstnavatele při prevenci šíření choroby zanedbatelná. Výše zmíněný zákon o ochraně veřejného zdraví totiž primárně vymezuje instituty jako je karanténa či izolace, jak blíže představovala kapitola 1.4.4. Role zaměstnavatele při zajištění BOZP je přitom stěžejní právě při **zajištění zdravotně nezávadného prostředí, v rámci kterého je co nejvíce eliminováno riziko přenosu nákazy.**

Tato povinnost je upravena v **§102 zákoníku práce** a často bývá označována jako **tzv. prevenční povinnost**. Zákoník přitom pamatuje i na situace, kdy není možné rizika zcela eliminovat, a proto dodává, že zaměstnavatel se přijímáním bezpečnostních opatření v tomto případě má snažit o **minimalizaci možného ohrožení zdraví zaměstnanců**. Právě toto ustanovení je klíčové i **pro pandemii covidu, neboť navzdory veškerým přijímaným opatřením není možné přenos nákazy zcela vyloučit**, avšak povinností zaměstnavatele je přijmout taková opatření, aby bylo toto riziko minimalizováno (VÚBP, 2020).

Není to však pouze zaměstnavatel, na kterém leží břímě odpovědnosti za zajištění BOZP. **Dle §106 odst. 4 zákoníku práce jsou zaměstnanci povinni dbát o svou vlastní bezpečnost a bezpečnost svých spolupracovníků**, kterých se týká jejich jednání při práci. To v případě pandemie covidu znamená zejména předepsaným způsobem hygienicky ošetřovat pracoviště a zároveň v případě vlastní nevolnosti nevystavovat kolegy možnému přenosu nákazy. **V případě, že by došlo k potvrzení nákazy covidem u některého ze zaměstnanců, je takovýto pracovník povinen o tom zaměstnavatele informovat** a zároveň uvést, s kým byl na pracovišti v kontaktu. Tuto povinnost mají i osoby, které byly s nakaženým v kontaktu a existuje tedy potenciální riziko, že se nákaza objeví i u nich. Výše jmenovaní musí uvedené skutečnosti taktéž nahlásit zaměstnavateli, který má právo učinit další kroky pro prevenci šíření nákazy (Parlament ČR, 2006).

Svým dílem na zajištění BOZP přitom působí i nouzový stav, potažmo mimořádná nařízení. Takováto nařízení vlády mohou například ukládat zaměstnavateli povinnost zajistit ochranu dýchacích cest pro zaměstnance či doporučit mu poskytování HO pro zaměstnance, jejichž přítomnost na pracovišti není pro výkon práce nezbytná. **Povinnost ochrany dýchacích cest zavádělo během první vlny pandemie mimořádné opatření ze dne 30.03.2020.**

BOZP je však nutné vnímat i **v kontextu zajišťování ochrany osobních údajů**. Pro zaměstnavatele zde platí nutnost nakládat s informacemi o dotčených osobách tak, aby nenarušil jejich důstojnost či soukromí. V praxi to znamená, **že pokud byl zaměstnanec pozitivně testován na covid, je možné tuto informaci sdělit pouze těm osobám, které s ním byly v kontaktu**. Informace o nařízené karanténě či izolaci je možné kromě zaměstnance získat také od Okresní správy sociálního

zabezpečení či krajské hygienické stanice. Od ošetřujícího lékaře tuto informaci vzhledem k závazku o mlčenlivosti získat nelze (VÚBP, 2020).

Zajištění BOZP během pandemie covidu bylo pro mnoho zaměstnavatelů velmi obtížné, a to zejména kvůli povaze některých pracovních činností. Ani vláda proto nad rámec všeobecných opatření týkajících se roušek a rozestupů nepřijímala další cílenější restriktce, neboť jejich aplikování by bylo pro některé podniky obtížné či nemožné. **Obecně však bylo zaměstnavatelům doporučováno zejména zavedení pravidel pro dodržování hygieny, dostatečných rozestupů či omezení pracovních cest a možnost využití práce z domova.** Co se dodržování hygieny týče, zaměstnavatelé z velké míry přistoupili k častější a důkladnější dezinfekci pracoviště a pracovních pomůcek. Tam, kde to prostory umožňovaly, došlo k redesignu pracovišť pro zajištění minimálních dvoumetrových odstupů či oddělení zaměstnanců pomocí ochranných skel (Selucká a kol., 2020).

Zdaleka **největší výzvou bylo pro firmy zajištění ochranných prostředků, jejichž poskytnutí pro výkon práce leží na bedrech zaměstnavatele**, avšak zejména v počátku pandemie byly značně nedostatkovým zbožím. Tuto **povinnost ukládá zákoník práce v §104** a stanovuje, že tyto pomůcky musí zaměstnance chránit před riziky, avšak zároveň nesmí bránit výkonu práce. Mezi ochranné prostředky se přitom řadí jak pracovní oděvy či obuv, tak i prostředky mycí a dezinfekční, které musely být během pandemie covidu k dispozici pro všechny zaměstnance. Zde je nutné poznamenat, že **pro firmy s velkým množstvím zaměstnanců**, jako například v automotive, **bylo zajištění těchto pomůcek nemalým nákladem** (Parlament ČR, 2006).

2 Analýza dopadu pandemie na HR v automotive

V návaznosti na teoretickou část se druhá kapitola práce již konkrétně zaměřuje na aplikaci teoretických východisek. Co se struktury kapitoly týče, lze ji rozčlenit na **tři hlavní pilíře, které dohromady tvoří praktickou část a jsou nositeli vlastního přínosu** práce. **V první podkapitole jsou nejprve detailněji rozebrány již představené pracovněprávní normy, které jsou zasazeny přímo do kontextu jejich využití v automotive** během pandemie. Tento první pilíř díky svému obsahu reflektuje požadavek na částečné právní zaměření závěrečné práce. **Druhý pilíř praktické části tvoří obsáhlé dotazníkové šetření, které má za cíl posoudit dopady na HR v automotive** očima samotných personalistů. V navazujících podkapitolách je tak dotazník nejprve představen a poté analyzován a sumarizován. Aby byl pohled na celou pandemickou situaci v kontextu HR co nejrelevantnější, obsahuje práce ještě **třetí pilíř tvořený analýzou polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerkou**, která měla během pandemické situace na starost útvár operativní personalistiky ve ŠA. Díky propojení dotazníkového šetření a rozhovoru tak práce poskytuje komplexní obrázek o tom, jak pandemie útvár HR v automotive ovlivnila, a to jak prostřednictvím právních norem, tak i po stránce vykonávané agendy a přístupu k zaměstnancům.

2.1 Konkrétní aplikování specifických právních norem v automotive

První podkapitola má za cíl analyzovat konkrétní právní normy v kontextu jejich využití v automotive během pandemie. Zejména se přitom jedná o normy pracovněprávní, které ovlivňovaly jak samotnou personalistickou práci, tak i firmy jako takové. Nejprve **v rámci kapitoly práce analyzuje překážky v práci na straně zaměstnavatele**, což byl jeden z hlavních právních institutů skloňovaných během pandemie. Takto především dokumentuje, po jakou dobu probíhaly v souvislosti s pandemickou situací odstávky výroby u třech největších výrobců aut v ČR a dále pak komparuje, jaké náhrady mzdy byly jejich zaměstnancům poskytovány. **Druhá podkapitola se zabývá otázkou BOZP, a to v kontextu jejího zajišťování u těchto firem během let 2020 a 2021.** V návaznosti na vládní nařízení jsou tak dokumentovány jednotlivé kroky a opatření, které automobilky pro zajištění zdraví svých zaměstnanců realizovaly. **Třetí podkapitola se zabývá HO po stránce jeho právní aplikace v automotive.** Tato kapitola má navíc přesah

i v rámci dotazníku a rozhovoru, kde je institut HO blíže rozebírán z pohledu personalistů a vedoucích. **V poslední řadě práce** v návaznosti na teoretické představení podoby státní pomoci **prostřednictvím programu Antivirus reflektuje množství finančních prostředků čerpaných firmami v automotive** a zasazuje tato čísla do kontextu celkového množství poskytnuté podpory.

2.1.1 Překážky v práci na straně zaměstnavatele

Automotiv, jakožto jedno z nejstěžejnějších průmyslových odvětví v ČR, byl pandemií koronaviru bezprecedentně poznamenán. Zejména **během první vlny v roce 2020 došlo k přerušení výroby v mnoha českých automobilových závodech**. Jedním z nich byl **kupříkladu výrobní závod společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o** (dále jen „Hyundai“), který se nachází v Nošovicích na Frýdecko-Místecku. Závod v Nošovicích zaměstnává přes 3 300 zaměstnanců a dalších 8 700 působí v kooperaci s automobilkou u jejich subdodavatelů. Samotná slezská továrna je přitom schopna produkovat ročně přes 300 tisíc automobilů.

Mezi 23. březnem a 14. dubnem 2020 však byla nucena kvůli pandemii dočasně uzavřít svůj závod, a to celkem na 22 dní. Během tohoto období byli zaměstnanci doma na základě překážek v práci na straně zaměstnavatele dle §209 zákona č. 262/2006 Sb.. Na základě tohoto paragrafu sice zaměstnancům náleží nejméně 60% náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, avšak právě v případě nošovické automobilky dokázaly odbory vyjednat nad rámec zákonného minima dalších 10 %. Celkově byla tedy **za neodpracované dny zaměstnancům poskytována náhrada ve výši 70 % průměrného výdělku** (Odborový svaz KOVO, 2020).

Zdaleka **nejhůře na tom, co se odstávek výroby týče, byla kolínská automobilka Toyota Motor Manufacturing Czech Republic s.r.o.** (dále jen „TPCA“). Ta zaměstnává v ČR zhruba 2500 zaměstnanců, kteří se podílejí v kolínském závodě na výrobě vozidel značek Toyota, Peugeot a Citroën. TPCA totiž **zahájila odstávku výroby již 18. března**, přičemž ta se oproti původnímu plánu protáhla na více než dva měsíce. **Výroba se tak v závodě rozběhla opět až 25. května 2020**. Rozdílem oproti odstávce v Nošovicích byla kromě její délky i vyjednaná náhrada mzdy. **Od 18. března do 30. dubna 2020 pobírali**

zaměstnanci **85 % z průměrné mzdy**, přičemž za období **od 1. května do 24. května byla náhrada mzdy snížena na 80 %**. I tak však výrazným způsobem překračovala zákonem stanovenou minimální sazbu (ČTK, 2020).

Aby byl výčet největších tuzemských výrobců v automotive kompletní, je **nutné také zmínit největšího zaměstnavatele v oboru, a to firmu ŠA**. Ta svou **odstávku zahájila** stejně jako TPCA již **18. března a po několika prodlouženích ji nakonec ukončila až 27. dubna**. ŠA přitom původně plánovala, že odstávka by probíhala pouze do 6. dubna. Vzhledem k nepříznivé epidemiologické situaci však došlo nejprve k prodloužení do 14. dubna a následně až do pondělí 27. dubna 2020, kdy se výrobní linka po 39 dnech bez výrobního programu opět rozběhla. Na rozdíl od TPCA však ŠA náhradu mzdy z důvodu překážek v práci na straně zaměstnavatele postupně zvyšovala. **Prvních 12 dnů proto byli zaměstnanci doma za 70 % průměrné mzdy, avšak od 30. března až do konce odstávky pobírali 75 % náhradu mzdy** (Odbory KOVO MB, 2020). Jednotlivé procentuální náhrady mzdy ještě přehledně shrnuje tabulka 4 níže.

Tabulka 4 – Náhrady mzdy v roce 2020 u jednotlivých českých automobilek

	ŠKODA AUTO a.s.	Toyota Motor Manufacturing Czech Republic s.r.o.	Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.
Procentuální výše náhrady mzdy v roce 2020	70-75 %	80-85 %	70 %

Vzhledem k výše zmíněnému je možné bilancovat, jak štedrou náhradu mzdy dokázaly odbory pro zaměstnance vyjednat. Na první pohled by se přitom mohlo zdát, že **jednoznačně nejpřívětivější je sazba TPCA, která zajišťovala zaměstnancům vždy nejméně 80% průměrné mzdy**. Je však **nutné vzít v potaz**, že právě **pojem průměrná mzda** je pro výpočet skutečné náhrady naprosto klíčový. Jak blíže vysvětluje kapitola 1.4.2, tato průměrná mzda se totiž počítá z hrubé mzdy nebo platu vyplacené zaměstnanci za rozhodné období. Rozhodným obdobím je přitom předchozí kalendářní čtvrtletí. Jelikož všichni zaměstnanci ŠA, kteří naplnili dané podmínky, obdrželi zkraje roku 2020 i mimořádnou odměnu ve výši 80 tisíc korun, zvýšila se tím i jejich průměrná mzda v rozhodném období. Tyto skutečnosti jednoznačně ukazují sílu odborové organizace Odbory KOVO MB ve ŠA. Jednání

o těchto náhradách mzdy se přitom účastnila většina vrcholných představitelů firmy a odborové organizace, o čemž svědčí i **přijatá Dohoda o vymezení jiné překážky na straně zaměstnavatele**, kterou zástupci odborů a zaměstnavatele podepsali.

Jak zmiňuje výroční zpráva firmy ŠA, i navzdory pandemii a 39denní odstávce výroby, dokázala mladoboleslavská automobilka vygenerovat pozitivní provozní výsledek za rok 2020. Propad tržeb oproti roku 2019 přitom činil necelých 14 %, což je v kontextu pandemie ještě velmi pozitivní číslo (ŠKODA AUTO a.s., 2021). Naopak výrazně delší odstávka výroby se značně podepsala na provozním výsledku hospodaření TPCA, která vykazuje jeho meziroční pokles o téměř 42 % (2021).

Pozitivní zprávou z pohledu HR a makroekonomie však je, že **ani jedna ze zmiňovaných odstávek výroby neměla zásadní vliv na zaměstnanost, respektive míru nezaměstnanosti**. Všechny tři firmy si totiž i díky částečné státní podpoře z programu Antivirus dokázaly udržet zaměstnance navzdory dlouhotrvajícím překážkám na straně zaměstnavatele, které omezily výrobu. Vzhledem k expanzi na poli elektromobility jsme v posledních letech navíc svědky opačného trendu, kdy automobilky v hojném počtu nabírají zaměstnance na pozice autoelektrikářů či specialistů na vývoj elektromobilů.

Nebyly to však jen přímé dopady pandemie covidu, které se výrazným způsobem dotkly personálních záležitostí v automotive. **Jakmile pominula první vlna nákazy, problémy se do průmyslu vrátily formou nepřímých dopadů** stále ještě probíhající pandemie. Tím nejzávažnějším byla **nedostupnost některých dílů, a to zejména pak polovodičů**. Tyto díly jsou pro vozidla naprosto stěžejní, protože většina funkcí v autě je dnes ovládána pomocí softwaru. Právě tyto polovodiče neboli čipy mají za úkol zpracovávat pomyslné jedničky a nuly tak, aby při vyslání signálu auto provedlo příslušný požadavek. Takovýchto čipů jsou v autě stovky, přičemž plní různé úkoly. Důvodem, proč **došlo v roce 2021 k dalšímu vyhlášení překážek v práci na straně zaměstnavatele, byl právě nedostatek těchto čipů**, způsobený dopady koronavirové krize na výrobní závody. Ty se totiž v naprosté většině nachází v Asii, kterou zejména v počátku pandemie zasáhla neúprosně. Ke skluzu ve výrobě čipů se navíc přidalo i několik přírodních pohrom, které postihly klíčové závody, což vyústilo v celosvětový nedostatek polovodičů. Ten se nevyhnul

ani všem tuzemským výrobcům, přičemž nejvíce zasáhl ŠA, jakožto největšího výrobce aut v zemi.

Zmiňovaný nedostatek čipů se bohužel **v roce 2021** podepsal i na personálních záležitostech, neboť **většina světových automobilek byla nucena částečně omezit výrobu**, a tudíž nechat své zaměstnance doma. Situace v ČR byla obdobná, což lze opět dokumentovat na příkladu třech největších tuzemských výrobců aut. Nejméně v tomto ohledu krize dopadla na **nošovický Hyundai**, který **přerušeni výroby realizoval během roku pouze v jednotkách dnů. I TPCA v Kolíně se potýkala s nedostatkem polovodičů, což vyústilo v čtrnáctidenní přerušeni výroby.** Zdaleka nejhůře však dopadla mladoboleslavská automobilka ŠA, která byla nucena od 18. října 2021 výrazně omezit výrobu svých vozů ve všech třech českých závodech. Z toho plynulo vyhlašování velkého množství překážek na straně zaměstnavatele (Holakovský, 2021).

Na rozdíl od první vlny pandemie, kdy byl právním rámcem pro vyhlášení překážek §209 zákona č. 262/2006 Sb., **v důsledku čipové krize došlo spíše k uplatňování §207 zákona č. 262/2006 Sb.** Rozdíl mezi nimi je v obou zmiňovaných situacích jednoduše rozpoznatelný. Zatímco §207 zákona č. 262/2006 Sb. zakládá vznik překážek v práci na straně zaměstnavatele mimo jiné z důvodu přerušeni dodávek surovin, §209 zákona č. 262/2006 Sb. vznik překážek odvozuje od omezení odbytu. **Výpadek v dodávkách polovodičů lze v tomto případě jednoznačně identifikovat jako přechodný nedostatek surovin pro výrobu,** zatímco během první vlny pandemie zase docházelo k omezení odbytu automobilů. Kromě samotné definice je rozdíl mezi oběma zmiňovanými paragrafy také **náhrada mzdy.** Ta v případě §209 činí minimálně 60 %, avšak **v případě §207 minimálně 80 % průměrného výdělku.**

Co se náhrady mzdy týče, právě **v případě ŠA dokázaly navíc odbory** pro odstávky způsobené nedostatkem polovodičů **dohodnout dodatečných 5 %** nad zákonem stanovené minimum. **Většina vyhlašovaných překážek tak v případě mladoboleslavské automobilky byla zaměstnancům kompenzována 85 % průměrného výdělku.** Stejně jako v případě první vlny pandemie v roce 2020, byla **reálná náhrada mzdy pro zaměstnance ale značně vyšší než 85 %** jejich hrubé mzdy, a to opět **díky odměnám,** které automobilka během roku vyplácí (Odbory KOVO MB, 2021).

I přes značné omezení výroby však **ani jeden ze zmiňovaných výrobců automobilů v ČR nebyl nucen k propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti**. V tomto ohledu je zřejmé, že **v případě krátkodobých krizí**, které trvají řádově měsíce, **se velkým firmám nevyplatí dělat rozsáhlé personální změny** z důvodu omezení výroby či odbytu. Ve chvíli, kdy se totiž výroba opět rozjede, by bylo velmi problematické a nákladné znovu sehnat kvalifikované zaměstnance, které by bylo navíc potřeba zaškolit. Firmy se proto **snáží zaměstnanost zachovat v plné výši až do poslední chvíle**, neboť po překonání krize je návrat do původního stavu výrazně snazší i za cenu předchozích vyšších nákladů na udržení pracovní síly.

2.1.2 BOZP

Jednou z největších výzev, se kterou se muselo jak HR, tak i ostatní oddělení v automotive potýkat, byla otázka zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jak vymezuje §101 zákona č. 262/2006 Sb. zaměstnavatel je totiž povinen zajistit BOZP pro zaměstnance v rámci výkonu jejich závislé práce. Po odstávkách výroby v roce 2020, které detailněji rozebírá předchozí kapitola, bylo nutné **pro obnovení provozu v podnicích zavést** nad rámec již existujících norem BOZP i **množství bezpečnostních opatření, která měla za cíl zamezit případnému šíření viru uvnitř firmy**.

Bezpečnostní opatření se přitom v mnoha automobilkách začala aplikovat již před samotným zastavením provozu. **Nošovická automobilka** tak proto kupříkladu již na začátku března **zavedla měření teploty u zaměstnanců při jejich průchodu branami** do závodu. Stejně tak se **většina tuzemských automobilek dokázala včas zásobit dostatečným množstvím ochranných pomůcek**, především respirátory a dezinfekcemi. Povinnost zaměstnavatele poskytnout zaměstnancům patřičné ochranné pomůcky totiž zakládá §104 zákona č. 262/2006 Sb.. Pro udržení automobilek v chodu byla také nutná výborná koordinace ze strany managementu. Jak uvádí samotná automobilka Hyundai, již zkraje pandemie u nich zasedala pracovní skupina, jež se tématem detailně zabývala a měla za úkol zpracovat různé scénáře vývoje, a to včetně případných kroků ze strany firmy (iDNES, 2020). Obdobně přitom postupovala i kolínská TPCA a mladoboleslavská ŠA.

Samotnému **přenosu nákazy uvnitř podniků není možné i přes veškerou možnou snahu úplně zabránit**. Dle §102 zákoníku práce je však povinností zaměstnavatele alespoň minimalizovat pomocí preventivních opatření riziko šíření nákazy. Právě **ŠA byla co do prevence ochrany zdraví svých zaměstnanců velmi svědomitá**. V rámci automobilky tak mimo jiné **vznikl i program AntiCOVID**, který měl za cíl zajistit maximální ochranu zdraví zaměstnanců. Významným krokem bylo přitom **včasné zajištění dostatečného množství ochranných pomůcek**. Ty se firmě i navzdory celosvětovému nedostatku podařilo nakoupit již zkraje roku 2020 a díky tomu mohli poté zaměstnanci dezinfekce a ochrany dýchacích cest fasovat v rámci výkonu práce na pracovišti. **Na všech pracovištích byly také nainstalovány stojany s dezinfekcí**, které mohli využít jak zaměstnanci ve výrobě, tak v kancelářích. Tím byl bezezbytku naplněn účel §104 zákoníku práce.

Povinností bylo také nošení jednorázových roušek, které platilo jak ve výrobě, tak v ostatních odděleních. Výjimkou byla pouze některá specifická pracovní místa, kde nošení ochrany dýchacích cest nebylo možné z důvodu povahy vykonávané činnosti uplatnit. I **po obnovení provozu po 39denní odstávce probíhaly během jednotlivých směn takzvané dezinfekční přestávky**. Ty byly zpravidla pětiminutové a probíhaly několikrát denně. V rámci těchto přestávek docházelo k důkladné dezinfekci pracovních nástrojů a případně i pracovních ploch. Zejména v rámci výroby totiž s nástroji přichází do kontaktu spousta zaměstnanců, a tak by se bez jejich pravidelné dezinfekce zvyšovalo případné riziko přenosu nákazy. Od počátku pandemie ŠA velmi pečlivě sledovala vývoj situace ve světě a v tuzemsku. **Pro udržení chodu firmy se přitom spoléhala na dva základní koncepty**, a to na „**Safe Production**“ a „**Safe Office**“. V rámci těchto konceptů pravidelně odpovědní vedoucí vyhodnocovali situaci a přijímali ve spolupráci s Odbory KOVO MB hygienická a další opatření. **Celkově takto bylo pro znovuoobnovení výroby přijato přes 80 závazných hygienických opatření**, která přispěla k chodu firmy během pandemie. Mezi tato opatření pak mimo jiné patřila například povinnost dodržovat bezpečné odstupy, v závodním stravování kromě zvýšené četnosti dezinfekce prostor byla na všechny stoly nainstalována plexiskla oddělující jednotlivé strážníky. Aby nedocházelo v jídelnách ke kumulaci personálu, byly prodlouženy otevírací doby a s dodržováním odstupů v těchto prostorech pomáhaly

i vizualizační prvky (ŠKODA AUTO a.s., 2021). Veškerá tato přijatá opatření tak naplňovala smysl §102 zákoníku práce.

V návaznosti na koronavirovou pandemii a snahu dlouhodobě chránit zdraví zaměstnanců, vydala **v červenci roku 2021 ŠA rozhodnutí o zavedení tzv. nekuřácké společnosti**. Na základě tohoto rozhodnutí se staly **všechny prostory společnosti nekuřáckými**, přičemž zaměstnanci jsou firmou podporováni i při odvykání. V rámci programu Na plicích záleží tak automobilka nabízí zaměstnancům poradenství při odvykání kouření a zároveň i hradí některé alternativní způsoby odvykání (ŠKODA AUTO a.s., 2021).

Prevence proti šíření nákazy covidem se **ŠA chopila i na poli testování**. **Od října 2020 nabízela všem zaměstnancům možnost testování na COVID-19**, přičemž toto činila **na vlastní náklady**. Se zavedením plošného testování na základě vládního nařízení z března roku 2021 navíc probíhalo pravidelné testování všech zaměstnanců antigenními testy. Právě součinnost zaměstnanců při dodržování bezpečnostních opatření byla naprosto klíčová. Ostatně na tuto skutečnost pamatuje i zákoník práce, který v §106 jasně stanovuje, že je povinností zaměstnance dodržovat přijatá opatření BOZP. Jak uvedl sám tehdejší předseda představenstva pan Thomas Schäfer, **díky zavedení rozsáhlých hygienických opatření a pravidelnému testování došlo k přenosu nákazy u zaměstnanců během výkonu práce jen v desetině případů**. Ostatní přenosy nákazy vznikly mimo firmu. Během povinného testování takto společnost realizovala desítky tisíc testů týdně, neboť testování probíhalo nejčastěji 2x týdně, a to pro všech více než 38 tisíc zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že automobilka sama disponuje vlastní poliklinikou, v rámci které poskytuje zdravotní služby zaměstnancům, byla **v roce 2021 spuštěna pro pracovníky firmy možnost předregistrace na očkování proti covidu**. Této možnosti využilo jen během prvního týdnu více než 8 000 zaměstnanců, zejména z oblasti výroby. Díky registraci na očkování přímo ve ŠA bylo pro tyto pracovníky **možné zajistit podání očkovací dávky přímo v rámci jednoho z očkovacích míst v automobilce** (ŠKODA AUTO a.s., 2021). To jen dokumentuje, že společnost se v tomto ohledu snažila jít i výrazně nad rámec zákonem požadovaných minim.

2.1.3 Mobilní práce

Jak blíže představuje kapitola 1.4.1, **dle §317 zákoníku práce mají zaměstnanci možnost vykonávat práci pro zaměstnavatele i mimo stálé pracoviště**. Ačkoli samotná právní úprava tzv. práce z domova neboli HO není úplně dostatečná, **většina zaměstnavatelů pro tyto případy zavedla vlastní interní předpisy**. Nejinak tomu bylo i v automotive, kde je sice povaha mnohých činností velmi specifická, avšak i tak se během pandemie covidu začal HO mnohem více využívat.

Prvotním **impulsem pro zvýšení počtu zaměstnanců využívajících HO bylo vládní usnesení č.126/2020 Sb.**, které obsahuje doporučení zaměstnavatelům, aby v co nejvyšší míře umožnili zaměstnancům práci z domova. Některé firmy v automotive, jako třeba **ŠA**, poskytovaly HO jakožto jeden z benefitů již před pandemií. V návaznosti na vládní doporučení ale firma **jeho podíl využívání zvýšila**, a to **v rámci konceptu „Safe office“**. Ten kromě klasických hygienických opatření, která platila všude ve firmě, kladl důraz právě na vyšší využívání mobilní práce, které mělo přispět ke snížení rizika přenosu nákazy mezi zaměstnanci. Je přitom zřejmé, že mobilní práce ve výrobních firmách je záležitostí spíše pro zaměstnance ze správních oblastí. I navzdory tomu, že zaměstnanci mají možnost pracovat z domova, může být tato forma práce však daleko náročnější co do dosažené produktivity.

Z tohoto důvodu tak **poliklinika ŠA vydala krátký manuál zaměřený na optimalizaci práce z domova**, aby zaměstnanci dokázali být stejně produktivní jako při práci na jejich stálém pracovišti a zároveň HO stále nesl znaky benefitu, jak by tomu mělo být. Mladoboleslavská automobilka tak zaměstnancům na HO **radí například dodržovat zaběhlý rozvrh** a rutinu přesto, že by ji bylo možné při práci z domova změnit. Právě **dodržování rutiny totiž pomáhá s efektivností práce**. Kromě správně připraveného pracovního prostoru však firma nezapomíná ani na zdraví svých zaměstnanců a **blíže se věnuje tématu ergonomie**. Při práci z domova totiž zaměstnanci často nemají k dispozici ergonomické židle či pracovní pomůcky jako tomu je při práci v kanceláři (ŠKODA AUTO a.s., 2020).

Větší využití HO a také další faktory, jako například flexibilní pracovní úvazky atd., výraznou měrou **přispěly ke konstantnímu růstu zaměstnanecké spokojenosti** ve firmě. Jak sama ŠA uvádí ve své každoroční zprávě o trvale udržitelném rozvoji,

zaměstnanecká spokojenost se zvýšila v roce 2020 o více než 4 % v porovnání s rokem 2016 (ŠKODA AUTO a.s., 2021).

Role útvaru HR je přitom v rámci procesu schválení HO pro jednotlivé zaměstnance naprosto stěžejní. Jsou to totiž právě jednotliví **zaměstnanci personalistiky**, kteří **musí pro žadatele připravit tzv. dohody o výkonu mobilní práce**, na základě kterých je poté zaměstnancům umožněn výkon práce mimo jejich stálé pracoviště. Podoba této dvoustranné dohody je pro každou firmu jedinečná a váže se úzce na její již existující vnitřní předpisy v oblasti BOZP či bezpečnosti při práci s IT. **U většiny firem** jak z automobilů, tak z jiných odvětví však **obsahuje některé ustálené prvky**.

Jedním z nich je kupříkladu režim výkonu práce. Pokud zaměstnavatel potřebuje, aby byl zaměstnanec v určitých časech k dispozici na počítači a účastnil se například videokonferencí, je **možné v rámci dohody přesně vyspecifikovat, v jakých dnech v týdnu a potažmo i časech musí zaměstnanec být online** a připraven pracovat. Pro případ, že je HO poskytován jako benefit, který správní zaměstnanci využívají jen výjimečně, je naopak **možné ujednat nepravidelný režim výkonu práce**. Dohody o mobilní práci také nezřídka obsahují stanovený maximální měsíční rozsah mobilní práce či **způsob, jakým musí být zaměstnanec dosažitelný při výkonu HO**. Takováto dohoda může být přitom uzavřena na dobu určitou i neurčitou.

Mladoboleslavská automobilka není jediným subjektem z automotivu, který se rozhodl pro vyšší využívání HO během pandemie. Obzvláště **atraktivní byla tato možnost pro firmy, které své správní zaměstnance soustředí v pronajatých kancelářích, zejména v Praze**. V tomto ohledu nastavila jednoznačný trend dnes již bývalá firma FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES ČR s.r.o. (dále jen „FCA“), která vyklidila pronajímané kancelářské prostory v pražské Brumlovce, neboť placení vysokého nájmu pro ni bylo neefektivní. FCA totiž již během první vlny pandemie úspěšně otestovala model „smart office“, v rámci kterého probíhala naprostá většina komunikace mezi zaměstnanci online, a proto bylo možné práci vykonávat i mimo stálé pracoviště. I **tehdejší společnost Groupe PSA s.a.i.** (dále jen „PSA“), která měla v ČR své zastoupení, se během pandemie covidu **rozhodla zredukovat množství pronajímaných kancelářských prostor**. Na to konto tak již během března 2020 více než **zdvojnásobila své IT kapacity**, aby byl přechod na práci

z domova co možná nejplynulejší. PSA si od vyššího podílu HO slibovala zejména zrychlení transformace společnosti a vyšší efektivitu fungování. V tomto ohledu je nutné zmínit, že obě zmiňované firmy FCA i PSA se v roce 2021 spojily do nově vzniklého koncernu Stellantis, přičemž strategické využití HO jakožto prostředku pro zvýšení flexibility zůstává platné i v nově vzniklé společnosti (iDNES, 2020).

2.1.4 Využití státní podpory v automotive

Ačkoli byla **finanční podpora od státu vyplacená prostřednictvím programu Antivirus rekordní**, její význam pro některá odvětví bývá často přeceňován. **Automobilový průmysl, který je v ČR zodpovědný za téměř desetinu HDP**, sice čerpal velké množství prostředků, ale ty ani navzdory tomu zdaleka nedokázaly pokrýt finanční ztráty, které firmy v odvětví utrpěly pro udržení zaměstnanosti. Samotnou podporu přitom nečerpaly pouze automobilky, ale také množství jejich dodavatelů, jejichž podnikání byla odstávkami výroby zasaženo. Pokud se podíváme na konkrétní čísla prezentovaná ÚPČR v souvislosti s vyplacenou podporou do automotive, zjistíme, že **do odvětví putovaly zhruba dvě miliardy z celkových padesáti vyplacených v rámci programu**. Největším příjemcem byla firma **ŠA, která takto inkasovala přibližně 1,3 miliardy**. Dále se finanční podpora dostala i k některým jejím dodavatelům jako třeba firmě **Continental Automotive Czech Republic s.r.o.**, která **inkasovala v souhrnu přes 230 milionů Kč**. Důležitá byla také **podpora pracovních agentur zajišťujících personál** pro automotive. Zde tak kupříkladu firma **Manpower Group s.r.o. dosáhla na více než 97 milionů Kč** (ČTK, 2022).

Veškerá prezentovaná čísla je však nutné zasadit do kontextu předchozích informací ohledně maximální výše čerpání podpory. Navzdory tomu, že nejvíce peněz z programu jakožto individuální subjekt získala automobilka ŠA, s ohledem na počet jejich zaměstnanců a průměrné mzdy, **zůstala stejně hlavní tíha nákladů na zaměstnance na bedrech mladoboleslavské automobilky**. V roce 2021 tak ŠA vynaložila na mzdy přes 30 miliard korun, což při počtu 38 716 zaměstnanců činí zhruba 65 tisíc Kč na zaměstnance měsíčně (ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Vzhledem k tomu, že ze samotného programu Antivirus firma čerpala „pouze“ 1,3 miliardy, role tohoto příspěvku byla bezpochyby důležitá, avšak nikoli stěžejní.

2.2 Dotazníkové šetření

Pro zhodnocení dopadů pandemie na HR útvar v automotive bylo realizováno dotazníkové šetření. Hlavním benefitem této výzkumné metody je zejména možnost shromáždit velký vzorek dat v poměrně krátkém časovém horizontu. Jelikož personální oddělení firem v automotive má povětšinou vyšší desítky zaměstnanců, je dotazníkové šetření nejvhodnější metodou s ohledem na časové dispozice respondentů a následnou analýzu získaných dat tazatelem. V rámci kapitoly je **nejprve představena konkrétní podoba metody sběru dat a následně jsou analyzovány jednotlivé sesbírané odpovědi**, a to včetně jejich vyhodnocení pomocí grafů. Na závěr kapitoly jsou jednotlivá zjištění z dotazníku ještě stručně sumarizována.

2.2.1 Konkrétní podoba metody sběru dat

Co se samotné metody sběru dat týče, **dotazníkové šetření probíhalo mezi 17.10.2022 a 24.10.2022. Respondenty byli personalisté pro přímou a nepřímou oblast ve společnosti ŠA**, přičemž takto byl dotazník rozeslán na celkem **64 potenciálních respondentů**. **Návratnost** dotazníku byla na úrovni **70 %**, kdy ho úspěšně vyplnilo celkem 45 z 64 oslovených osob. Sběr dat probíhal 7 dní, nicméně drtivá většina odpovědí byla získána v prvních 3 dnech od rozeslání odkazu. Z hlediska času nutného pro vyplnění dotazníku vychází, že průměrně jeho absolvování zabralo respondentům okolo pěti minut. Polovina z nich to přitom zvládla za 2-5 minut a druhá polovina za 5-10 minut. **Pro realizaci šetření byla využita online platforma Survio**, která umožňuje mimo jiné logické provázání otázek na základě jednotlivých odpovědí respondentů. **Celkem obsahoval dotazník 16 otázek**, přičemž na základě jejich odpovědí se mohli respondenti vyhnout maximálně pěti otázkám, které navazovaly na předchozí kladnou odpověď. Pro úspěšné vyplnění dotazníku byla nutná zejména zkušenost s prací na oddělení během pandemie, což bylo částečně reflektováno již během předvýběru respondentů, kdy byl dotazovaný vzorek osob redukován na zmiňovaný počet 64, aby splňoval tento předpoklad.

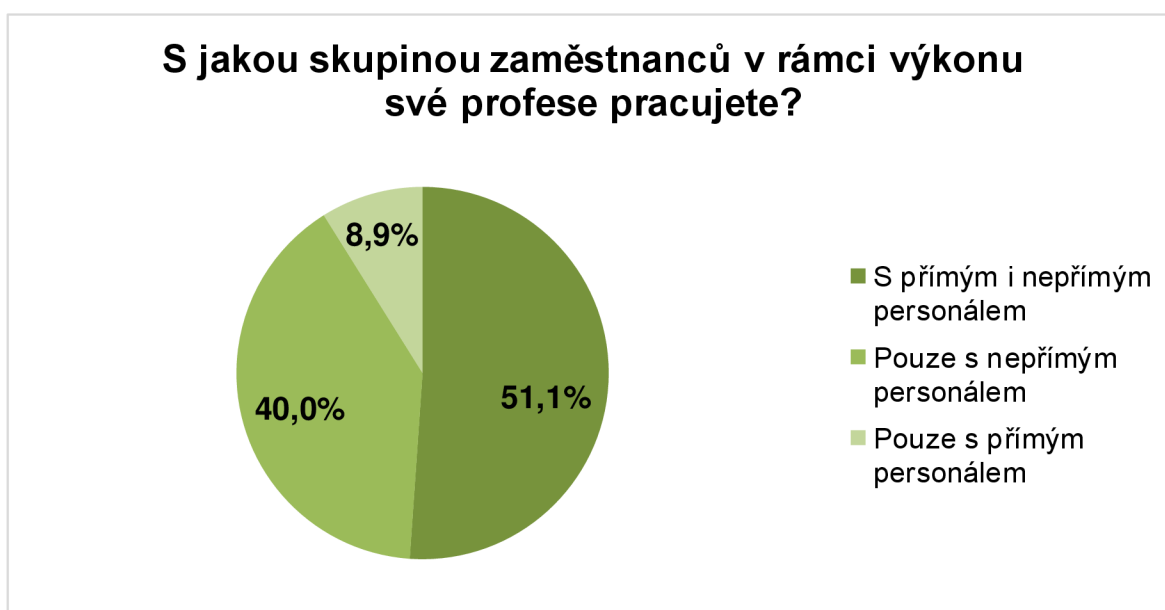
Cílem dotazníku bylo posoudit dopad pandemie covidu na personální útvar očima samotných zaměstnanců. Vycházíme přitom ze základní hypotézy, že v důsledku pandemie se výrazně omezil kontakt personalistů se zaměstnanci

a tím se i částečně změnila jejich pracovní náplň, avšak samotná pandemie přispěla zároveň k akceleraci digitalizačních procesů v rámci útvaru, což pomohlo kompenzovat jinak narůstající agendu. Kromě ověření zmíněné hypotézy má dotazník za cíl také zhodnotit další aspekty fungování oddělení v návaznosti na pandemii. Konkrétní podoba jednotlivých otázek je uvedena níže.

1. S jakou skupinou zaměstnanců v rámci výkonu své profese pracujete?
2. Jak jste vnímal/a svým pohledem důležitost útvaru personalistiky pro zajištění chodu firmy během pandemie COVID-19?
3. Jak hodnotíte Vaši informovanost o situaci ve firmě během pandemie ze strany vašich nadřízených?
4. Pomohly Vám online komunikační kanály (Skype, MS Teams, Whatsapp) s výkonem Vaší práce během pandemie?
5. Pocítil/a jste během pandemie koronaviru úbytek přímého kontaktu se zaměstnanci?
6. Vadila Vám tato částečná ztráta kontaktu?
7. Vnímáte po pandemii koronaviru nárůst počtu zaměstnanců, kteří mají sjednanou dohodu o výkonu mobilní práce?
8. Máte v rámci Vámi vykonávané profese možnost čerpání mobilní práce (Home Office)?
9. Využíváte tuto možnost práce z domova?
10. Vnímáte, že se v důsledku pandemie částečně změnila Vaše pracovní náplň?
11. V jakých oblastech pracovní činnosti zaznamenáváte největší změnu?
12. Myslíte si, že je vykonávání práce personalisty po pandemii spíše snazší nebo naopak složitější než před ní?
13. Pocítujete, že se po pandemii vrátila situace ve firmě týkající se výkonu Vaší práce k normálu?
14. Myslíte si, že pandemie pomohla s digitalizací některých procesů a činností na personalistice?
15. V jakých oblastech digitalizace nastala?
16. Máte pocit, že Vás pracovní zkušenosti nabrané při pandemii posunuly po profesní stránce?

2.2.2 Analýza jednotlivých odpovědí

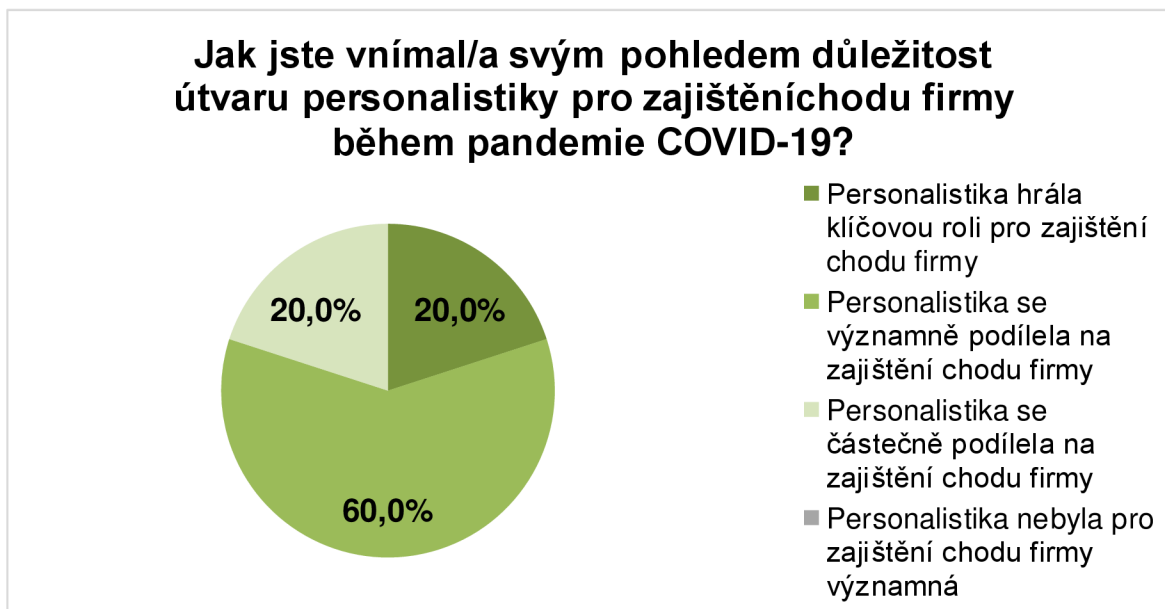
První otázka sloužila k diferenciaci, s jakou skupinou zaměstnanců přijdou jednotliví personalisté v rámci výkonu své práce do kontaktu. **Ve ŠA jsou zaměstnanci obecně rozděleni do dvou velkých skupin.** První skupinou je takzvaný **přímý personál**, kam spadají výrobní dělníci a další pracovníci, jejichž výkon práce přímo souvisí s výrobou vozidel. **Nepřímý personál** je naopak tvořen zaměstnanci, kteří se na výrobě vozidel přímo nepodílejí a náplň jejich práce je tvořena technicko-hospodářskou či jinou administrativní činností. Výsledky první otázky dokumentují, že přes **51 % respondentů v rámci výkonu své práce pečuje o obě skupiny zaměstnanců.** Rovných **40 % respondentů je pak z řad personalistů pro nevýrobní útvary.** Pouze necelých **9 % dotazovaných se zabývá výhradně personalistikou výrobního personálu.** Výsledky naznačují, že ačkoli je velká část personalistů zaměřena na výrobní personál, většina z nich i tak v rámci výkonu své práce pracuje s oběma skupinami zaměstnanců.



Obrázek 4 – Výsledky otázky č.1 z dotazníkového šetření

Druhá otázka byla již konkrétně zaměřena na zjištění pohledu samotných personalistů na roli útvaru během pandemie. Vycházíme přitom z předpokladu, že vzhledem k povaze krize bude většina respondentů vnímat důležitost své práce jako signifikantní. Jak ukazují samotná data, **20 % respondentů je přesvědčeno, že personalistika hrála během covidové krize klíčovou roli pro zajištění chodu firmy.** Nejvíce respondentů, a to konkrétně **60 %, ve svých odpovědích uvádí, že personalistika hrála významnou roli pro zajištění chodu firmy.** Dalšíh **20 %**

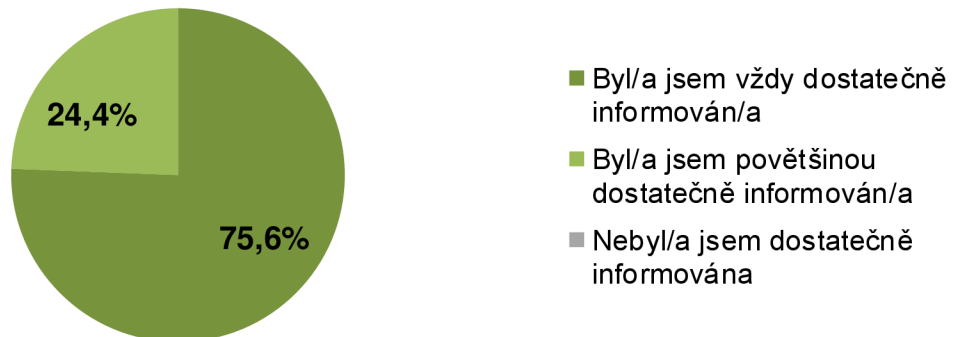
odpovědí se poté shoduje, že personalistika se na zajištění chodu firmy podílela částečně. Ze sesbíraných dat vyplývá, že ani jeden respondent se nedomnívá, že by personalistika nebyla pro chod firmy během pandemie významná. V tomto ohledu se tak potvrzuje předpoklad, že i **samotní personalisté si jsou vědomi důležitosti své role pro úspěšné zvládnutí krize firmou.**



Obrázek 5 – Výsledky otázky č.2 z dotazníkového šetření

Třetí otázka se zabývala aspektem informovanosti zaměstnanců personalistiky ze strany svých nadřízených během pandemie. Jak blíže rozebírá polostrukturovaný rozhovor v kapitole 2.3.2, samotná bývalá vedoucí útvaru potvrzuje, že během pandemie byla nutná intenzivnější komunikace s podřízenými. Na základě toho se tedy jednoznačně potvrzuje, že tato intenzivnější komunikace skutečně probíhala, neboť přes **75 % respondentů uvádí, že byli vždy ze strany nadřízených o situaci ve firmě během pandemie dostatečně informováni.** Zbýlých téměř **25 % respondentů hodnotí svou informovanost o situaci jako povětšinou dostatečnou.** Pozitivní zprávou z hlediska vedení útvaru je, že žádný z respondentů se nesetkal s nedostatečnou informovaností od nadřízených během pandemie.

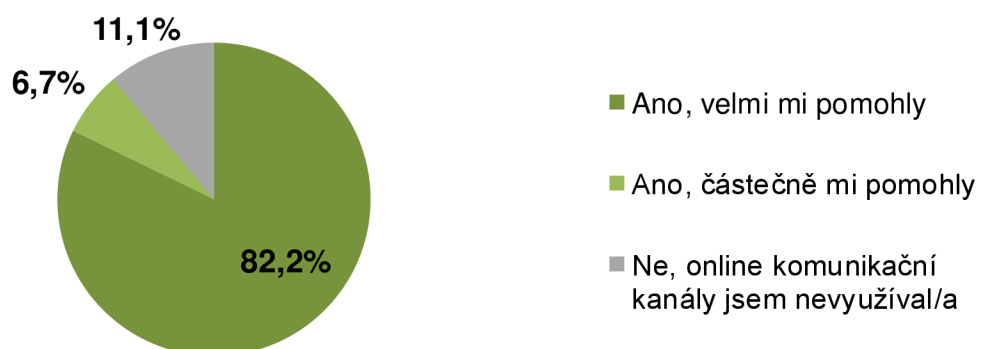
Jak hodnotíte Vaši informovanost o situaci ve firmě během pandemie ze strany vašich nadřízených?



Obrázek 6 – Výsledky otázky č.3 z dotazníkového šetření

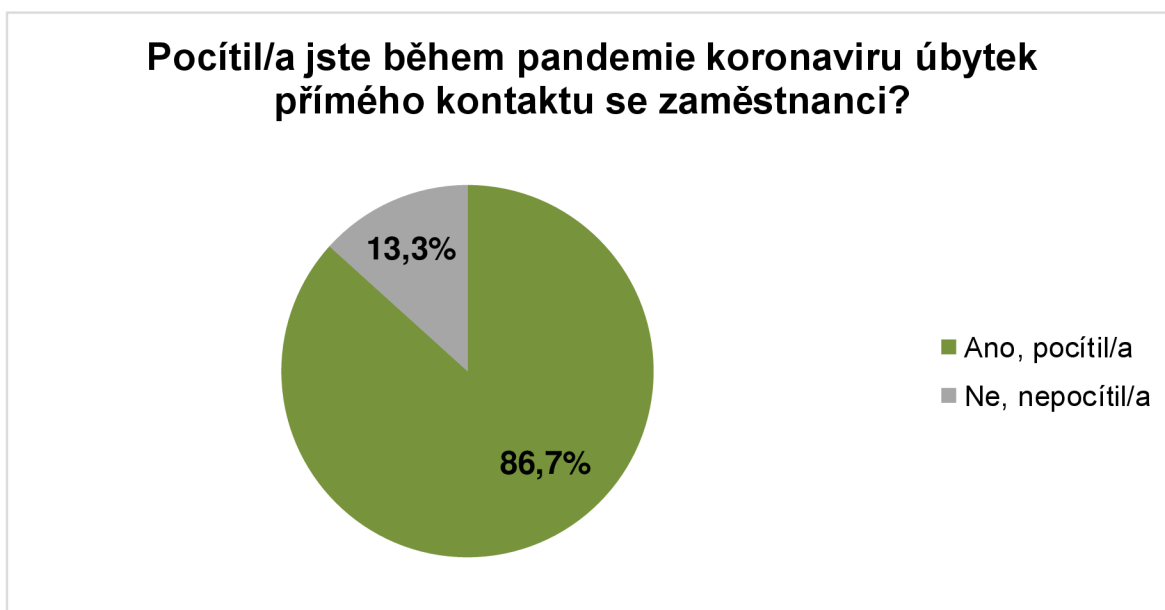
Čtvrtá otázka se již částečně dotýkala aspektu digitalizace, a to konkrétně využívání online komunikačních kanálů. Jak potvrzují slova manažerky z polostrukturovaného rozhovoru, přesun komunikace do online prostředí se na manažerské úrovni velmi osvědčil. Samotní personalisté přitom tento trend potvrzují, když téměř 89 % z nich hodnotí tyto komunikační kanály jako nápomocné. Přes 82 % respondentů navíc uvádí, že jim využití online komunikace velmi pomohlo při výkonu jejich práce. Na druhé straně pouhých 11 % respondentů online komunikaci nevyužívalo, což jednoznačně dokumentuje, že se během pandemie značná část dění přesunula do online prostoru, což většina dotazovaných s povděkem kvituje.

Pomohly Vám online komunikační kanály (Skype, MS Teams, Whatsapp) s výkonem Vaší práce během pandemie?



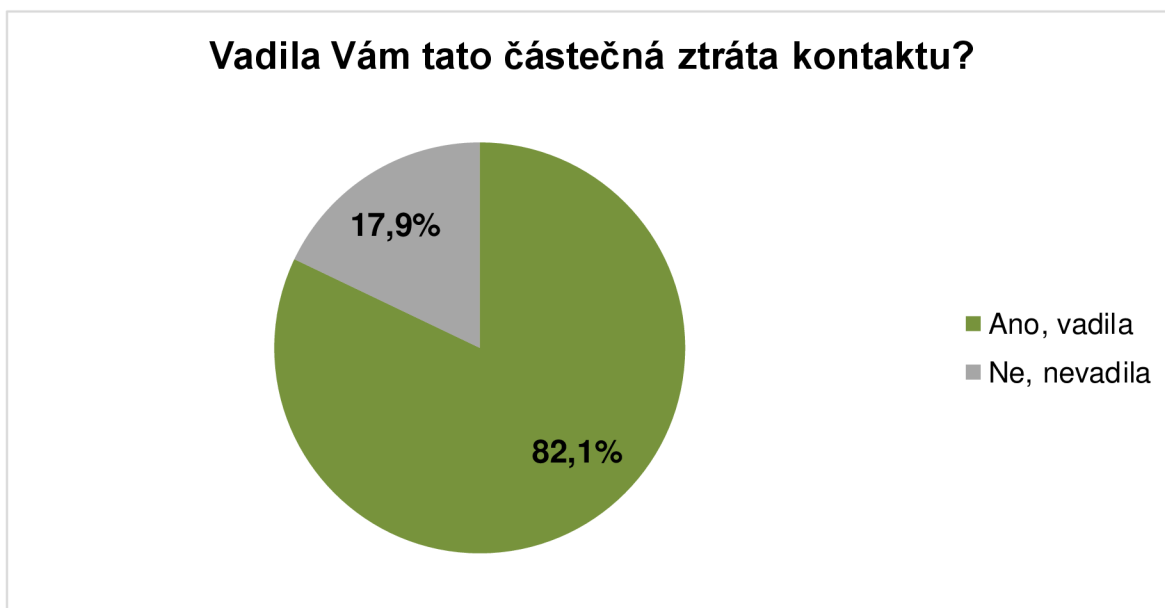
Obrázek 7 – Výsledky otázky č.4 z dotazníkového šetření

Pátá otázka byla zaměřena již konkrétně na potvrzení stanovené hypotézy, která říká, že **kvůli pandemii covidu došlo k omezení kontaktu se zaměstnanci** v rámci HR a navíc, že tato ztráta kontaktu byla samotnými personalisty vnímána negativně. Sesbíraná **data hypotézu jednoznačně potvrzují**, kdy přes **86 % respondentů pocítilo během pandemie výrazný úbytek kontaktu se zaměstnanci**. Pouhých 13 % zaměstnanců tento úbytek kontaktu nepocíťovalo, což koreluje s předchozí otázkou, neboť tito respondenti jsou zároveň z velké části těmi, kteří nevyužívali pro komunikaci online nástroje.



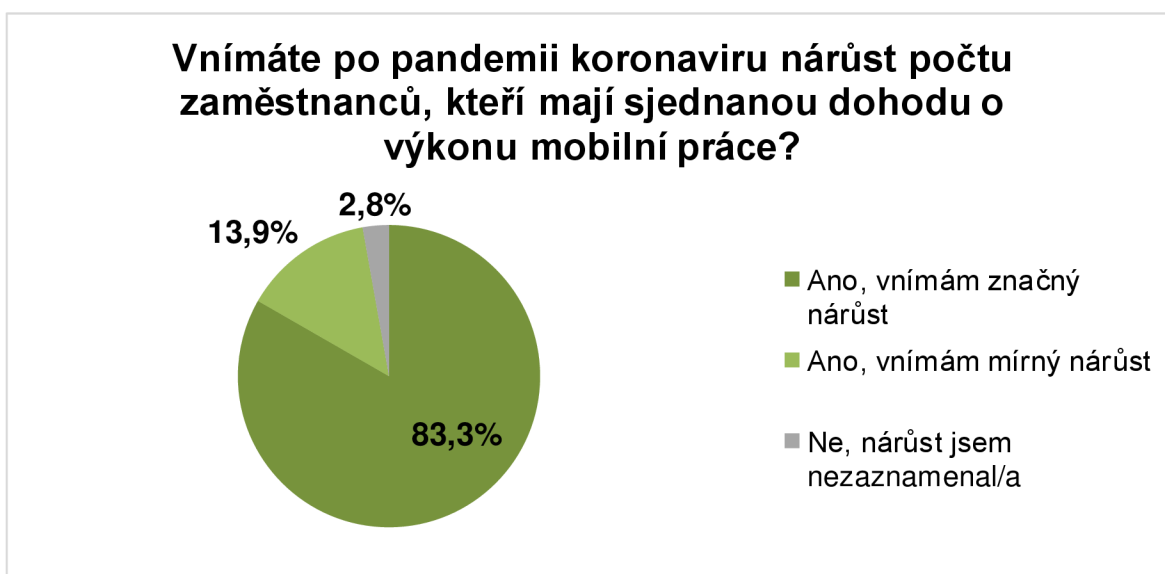
Obrázek 8 – Výsledky otázky č.5 z dotazníkového šetření

V návaznosti na předchozí otázku byla **respondentům, kteří na ni odpověděli kladně, předložena doplňující otázka**. Ta měla za cíl **posoudit, zda byla tato částečná ztráta kontaktu personalisty vnímána negativně**. Na základě předchozí odpovědi tak byla otázka zpřístupněna 39 respondentům, z nichž více než **82 % uvádí, že ztrátu osobního kontaktu se zaměstnanci během pandemie vnímají negativně**. Pouze necelým 18 % z nich ztráta kontaktu nevadila. Zde se potvrzuje, že personalistika je útvarem, kde hlavní gro práce spočívá v přímém kontaktu se zaměstnanci. Je to navíc právě tato přímá pomoc zaměstnancům, která je důvodem, proč většina lidí na personalistice působí, což potvrzuje výsledek této otázky.



Obrázek 9 – Výsledky otázky č.6 z dotazníkového šetření

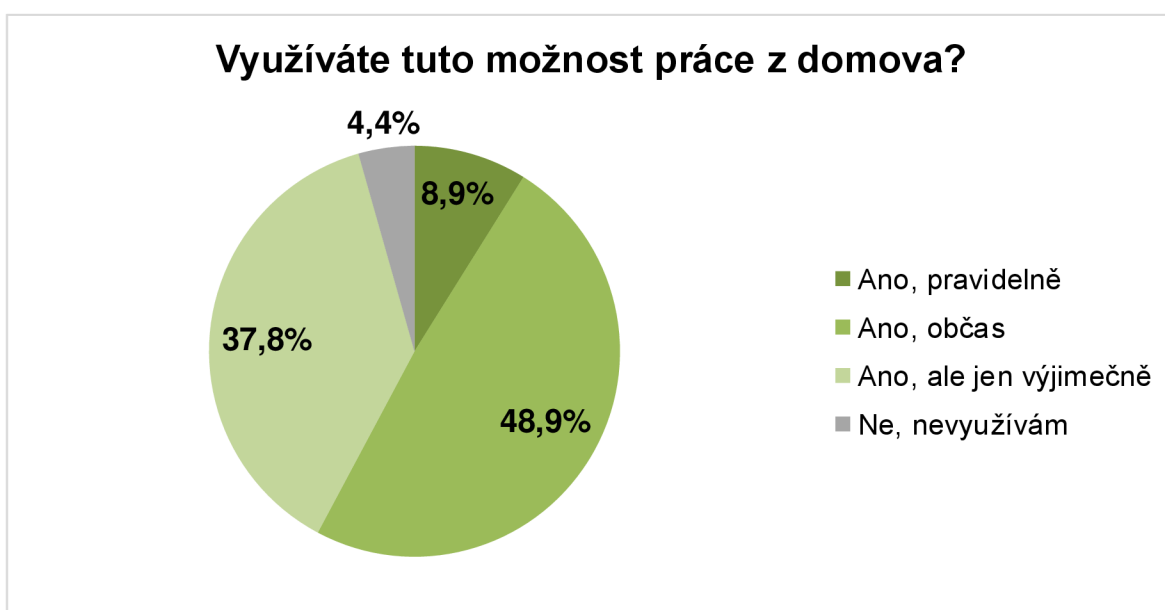
V pořadí **sedmá otázka souvisela** významným způsobem **se samotnou digitalizací a míře jejího využití ve firmě ŠA**. Otázka měla za cíl posoudit, **zda personalisté registrují** v souvislosti s pandemií **nárůst počtu zaměstnanců, kteří mají sjednanou dohodu o výkonu mobilní práce** neboli HO. Zde je patrný jasný akcelerující trend, neboť přes **97 % respondentů uvedlo, že vnímá nárůst počtu takto sjednaných dohod**. Přes **83 % respondentů navíc označilo takovýto nárůst za značný**. Pouhé necelé 3 % odpovědí říkají, že takovýto nárůst nezaznamenaly. Zde se navíc dostáváme do shody s výsledky z polostrukturovaného rozhovoru z kapitoly 2.3.2., kde i dotazovaná manažerka potvrdila, že HO v rámci firmy je výrazně na vzestupu.



Obrázek 10 – Výsledky otázky č.7 z dotazníkového šetření

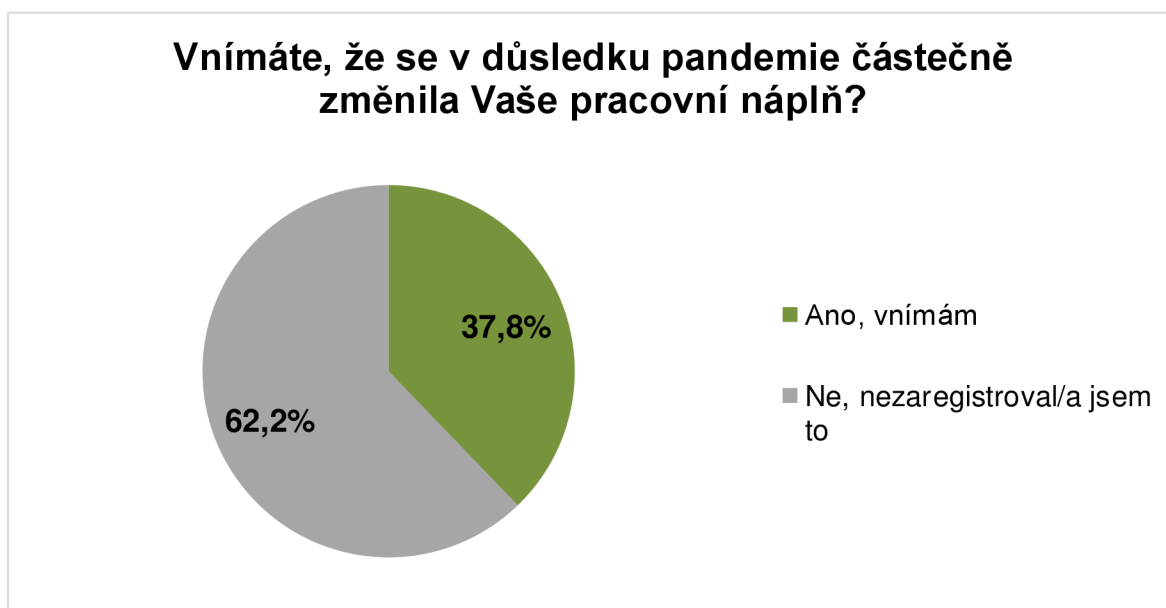
Na předchozí otázku logicky navazuje otázka osmá, která se zabývá využitím HO u samotných personalistů. Zde jsou odpovědi naprosto jednoznačné, neboť **všichni personalisté v rámci firmy již mají možnost čerpat mobilní práci**, avšak její využití je v útvaru velmi různorodé, na což navazuje otázka devátá.

Ta měla za cíl zdokumentovat, **do jaké míry HO využívají samotní personalisté**. Z odpovědí vyplývá, že **téměř polovina respondentů mobilní práci využívá občas**. Pouze **necelých 9 % tak činí pravidelně a skoro 38 % respondentů HO využívá pouze výjimečně**. Pouze 4 % respondentů uvádí, že institut HO nevyužívá. Situacemi, ve kterých je mobilní práce nejčastěji využívána, jsou obecně zejména návštěva lékaře během pracovního dne, či péče o člena rodiny.



Obrázek 11 – Výsledky otázky č.9 z dotazníkového šetření

V pořadí **desátá otázka dotazníku měla za cíl zjistit, zda se kvůli pandemii změnila pracovní náplň personalistů**. Ze získaných odpovědí lze vyčíst, že právě tato otázka byla tou, která **respondenty nejvíce polarizovala**. Celkem **62 % z nich totiž odpovědělo, že nezaregistrovali změnu pracovní náplně v souvislosti s pandemií koronaviru**. Naopak **téměř 38 % respondentů uvádí, že jejich pracovní náplň se změnila**. To by potvrdzovalo stanovenou hypotézu, která předpokládá změnu pracovní náplně pracovníků HR během pandemie.

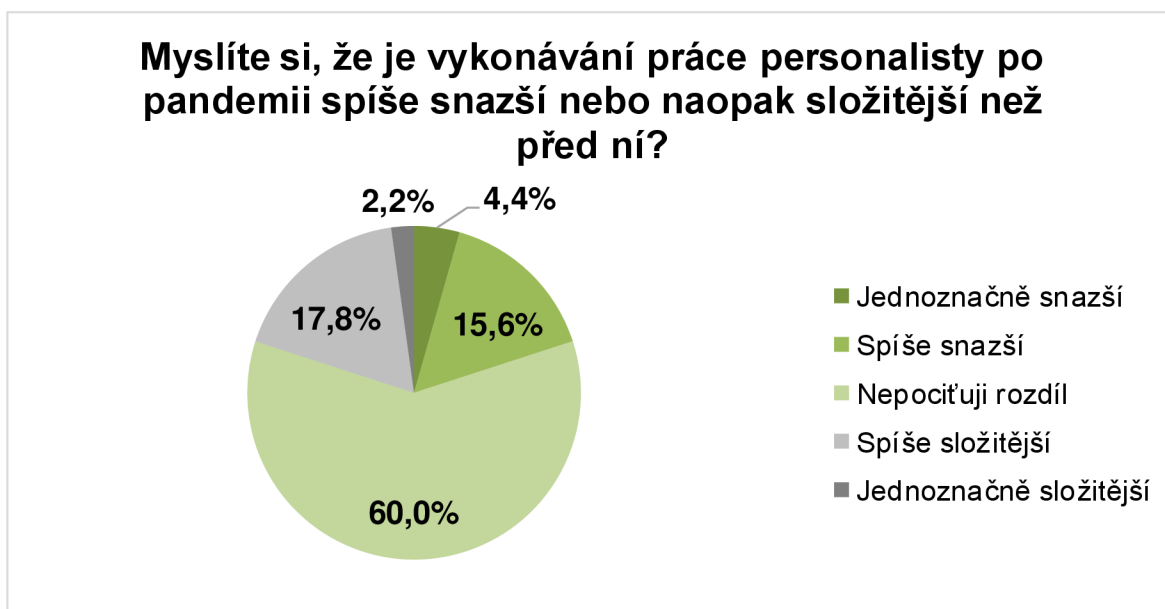


Obrázek 12 – Výsledky otázky č.10 z dotazníkového šetření

Aby bylo možné určit **v jakých oblastech tato případná změna pracovní náplně nastala**, byla respondentům, kteří na desátou otázku odpověděli kladně, **položena doplňující otázka**. Ta měla charakter **nepovinné otevřené otázky** a tázala se, v jakých oblastech pracovní činnosti zaznamenali zaměstnanci největší změnu náplně práce. Zodpovědělo jí celkem 17 respondentů a výsledky do značné míry potvrzují již zmíněnou hypotézu. Zaměstnanci se ve velké části odpovědí shodují, že **nejvýraznějším způsobem došlo k úbytku přímého kontaktu se zaměstnanci**, namísto nějž **přibyla komunikace prostřednictvím digitálních platforem**. Co se další komunikace týče, respondenti také uvádí, že došlo k větší provázanosti útvarů, díky níž je spousta záležitostí řešena ve vzájemné součinnosti. Personalisté navíc jednoznačně potvrzují, že v souvislosti s pandemií **došlo k nárůstu počtu dohod o vykonávání mobilní práce**, jejichž sjednávání vzhledem k vyšší kvantitě zabralo více času než předtím. **Díky využití elektronických formulářů a podpisů se navíc zrychlilo vyřizování požadavků**, a na

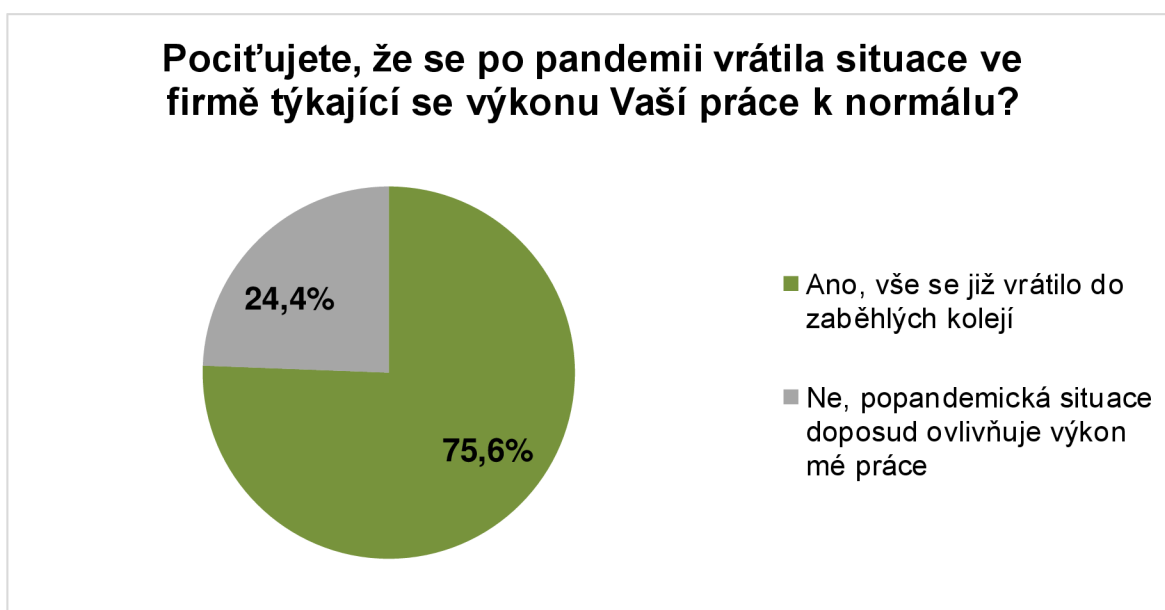
zaměstnanec HR je tak kladena větší zodpovědnost. **Často skloňovanou odpovědí byl také nárůst digitalizace**, kterému jsou však dedikovány otázky 14 a 15.

V souvislosti s výše zmíněným si **dvanáctá otázka kladla za cíl posoudit, do jaké míry se případná změna náplně práce promítla do obtížnosti vykonávané profese** personalisty. Odpovědi takto sesbírané jsou velmi rozporuplné. Lze jednoznačně říct, že **většina personalistů nepocítuje rozdíl v obtížnosti práce** v době před a po pandemii. Konkrétně **takto odpovědělo 60 % dotázaných**. Na druhou stranu **20 % respondentů si myslí, že práce se po pandemii stala snazší**, přičemž 4 % z nich tuto změnu k lepšímu pocítují výrazně. **Zbylých 20 % personalistů však uvádí, že je výkon personální práce po pandemii složitější** a 2 % z nich tento nárůst obtížnosti vnímají značně. Celkově **lze z odpovědí vyvodit, že ačkoli se náplň práce během pandemie částečně změnila, digitalizace v tomto ohledu pomohla se zvládnutím narůstající agendy**. Vzhledem k tomu, že pouze lehce přes 6 % respondentů se v rámci odpovědí přiklonilo k jedné z krajních variant (výrazně snazší nebo výrazně složitější výkon práce po pandemii), je možné usuzovat, že výraznější změna obtížnosti vykonávané profese v souvislosti s pandemií nenastala.



Obrázek 13 – Výsledky otázky č.12 z dotazníkového šetření

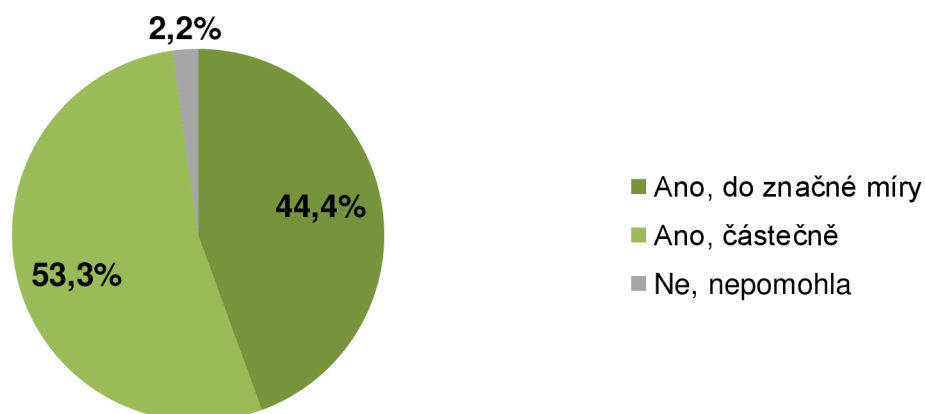
Uvedenému faktu, že výrazný nárůst obtížnosti profese nenastal nasvědčují i data sesbíraná v rámci otázky 13. Zde totiž přes 75 % respondentů uvedlo, že po překonání největší pandemické krize se již situace ve firmě týkající se výkonu jejich práce vrátila k normálu. To, že popandemická situace doposud ovlivňuje výkon jejich práce, si myslí jen čtvrtina respondentů. Toto ovlivnění se pak ve světle již zjištěných informací zrcadlí zejména v úbytku kontaktu se zaměstnanci, neboť spousta z nich se naučila během pandemie více využívat digitální prostředky pro uživatelskou samoobsluhu či komunikaci a ubylo tím i lidí, kteří se svými požadavky chodí na některé center péče o lidské zdroje.



Obrázek 14 – Výsledky otázky č.13 z dotazníkového šetření

V pořadí čtrnáctá otázka je jednou ze stěžejních pro potvrzení hypotézy, která říká, že pandemie pomohla akcelarovat digitalizační procesy na oddělení. **Odpovědi v tomto ohledu téměř jednohlasně potvrzují stanovenou hypotézu, neboť téměř 98 % dotazovaných si myslí, že pandemie do určité míry pomohla s digitalizací některých procesů a činností na personalistice.** Necelých 45 % respondentů navíc vnímá posun v rámci digitalizace jako značný.

Myslíte si, že pandemie pomohla s digitalizací některých procesů a činností na personalistice?



Obrázek 15 – Výsledky otázky č.14 z dotazníkového šetření

Aby bylo možné posoudit, **v jaký oblastech digitalizace nastala**, byla respondentům **položena i doplňující otevřená otázka**, ve které mohli uvést, kde konkrétně posun v digitalizaci registrují. Na otázku odpovědělo celkem 45 dotazovaných a **nejčastěji skloňovaným pojmem byla online komunikace**. Naprostá většina dotazovaných uvádí, že došlo k **výraznému nárůstu četnosti online schůzek**, díky nimž je navíc nyní snazší čerpat HO. Výrazným posunem byla také **elektronizace některých formulářů a zavedení digitálních podpisů** na některých dokumentech, což činí práci rychlejší a efektivnější. Digitalizace nastala i v oblasti osobních složek zaměstnanců, kdy je **v rámci personálního systému možné shromažďovat více relevantních informací a dokumentů**. S tím souvisí i **postupné odbourávání papírové formy**, jakožto dlouhodobý cíl celé firmy ŠA. Stejně tak došlo k nárůstu samoobslužnosti zaměstnanců při běžných personálních úkonech. Kupříkladu při změně adresy tak již nemusí zaměstnanci kontaktovat HR oddělení, ale mohou si vše vyřídit v systému sami.

Poslední otázka dotazníku měla již ryze individuální charakter a jejím cílem bylo zjistit, zda personalisté vnímají, že úspěšně absolvovaná krize je po profesní stránce posunula. Více než **tři čtvrtiny respondentů potvrzují, že pandemické období a v něm nasbírané pracovní zkušenosti je v rámci výkonu jejich povolání posunuly**. Přes 22 % respondentů navíc uvádí, že takovýto posun nastal s určitostí. Necelých 25 % zaměstnanců naopak nepocituje, že by z absolvované krize jakkoli profesně benefitovalo. Zjištěný trend však dokumentuje, že **minimálně ve využití digitálních technologií se naprostá většina zaměstnanců díky nutnosti online komunikace zlepšila**.



Obrázek 16 – Výsledky otázky č.16 z dotazníkového šetření

2.2.3 Shrnutí výstupů z dotazníku

Jak blíže představuje předchozí kapitola, **výstupů z dotazníkového šetření je hned několik**. Jako hlavní je však nutné uvést, že **prezentovaná hypotéza se potvrdila**. V souvislosti s pandemií covidu se personalistům ve ŠA skutečně částečně změnila pracovní náplň, a to zejména prostřednictvím úbytku přímého kontaktu se zaměstnanci. **Původně osobní schůzky tak byly z velké části přesunuty do digitálního prostoru**. Stejně tak byla **pracovní náplň ovlivněna zvýšenou kvantitou sjednávaných dohod o výkonu mobilní práce**, jejichž celkový počet v důsledku pandemie značně narostl. Jak indikují sesbíraná data, **institut HO přitom často využívají i samotní personalisté, čemuž napomáhá zejména akcelerující digitalizace** a odbourávání papírové formy, které umožňuje výkon stálé agendy i mimo pracoviště. Respondenti jednohlasně uvádí, že

digitalizace v důsledku pandemie nebývale pokročila v mnoha ohledech. Těmi nejzásadnějšími jsou elektronizace mnoha interních dokumentů, využívání digitálních podpisů a zejména nástup online komunikace. Ta do značné míry vytlačila osobní schůzky, a to především v případech komunikace s jinými odděleními či kolegy. Ačkoli **v po pandemické době již většina respondentů registruje návrat činností do zaběhlých kolejí, využití digitalizace stále pomáhá se zvládnutím práce na oddělení a má za následek relativně neměnnou obtížnost samotné personalistické práce i navzdory narůstající agendě.** Nad rámec zmiňovaného personalisté díky využití online komunikačních platforem s povděkem kvitují svou informovanost o dění ve firmě během pandemie a sami registrují, že i zásluhou jejich práce se podařilo celou pandemickou krizi z pohledu firmy úspěšně překonat.

2.3 Polostrukturovaný rozhovor s manažerem

Pro účel zhodnocení dopadů pandemie na HR v automotive z pohledu vedoucí útvaru byl realizován polostrukturovaný rozhovor s manažerkou z firmy ŠA, která měla během pandemie útvar na starost. Na rozdíl od dotazníkového šetření z kapitoly 2.2. je polostrukturovaný rozhovor **kvalitativní metodou sběru dat**, kdy je možné díky individuální komunikaci získat detailnější data o dané problematice. Forma polostrukturovaného rozhovoru byla zvolena zejména díky možné flexibilitě v rámci rozhovoru. Metoda totiž **umožňuje odchylovat se dle situace od připravených otázek** a lépe tím reagovat na odpovědi respondenta. Strukturovaný rozhovor toto neumožňuje a nebyl tedy pro potřeby práce vyhovující, neboť svým způsobem omezuje respondenta v jeho odpovědích, což by se mohlo negativně projevit v kvalitě získaných dat. Nestrukturovaný rozhovor pak nevyhovoval zejména kvůli úzkému zaměření práce, kdy by se v případě jeho použití mohlo stát, že by se sesbírané odpovědi až příliš odchylovaly od tématu práce. **Kapitola** tak nejprve **představuje konkrétní podobu této metody sběru dat včetně přepisu jednotlivých položených otázek** a následně **obsahuje vyhodnocení rozhovoru.** Navazující kapitola 2.4 se již blíže zaměřuje na některá optimalizační řešení, a to jak s ohledem na pracovněprávní stránku fungování HR oddělení, tak i v návaznosti na zjištění z rozhovoru a dotazníku.

2.3.1 Konkrétní podoba metody sběru dat

Co se metody sběru dat týče, **polostrukturovaný rozhovor byl realizován dne 20.10.2022 a respondentem byla osoba zodpovědná za vedení operativní personalistiky pro oblast výroby ve společnosti ŠA během pandemie.** Celková **délka** trvání rozhovoru byla necelých **28 minut**, během kterých **respondentka zodpověděla 13 předpřipravených otázek.** S předstihem byla respondentce poskytnuta základní sada otázek, aby se mohla na případné odpovědi připravit. Celkově bylo pro účely rozhovoru připraveno 20 otázek, z nichž 10 sloužilo jako stěžejní nosné otázky k tématu, které bylo nutné probrat. Zbylých 10 sloužilo jako doplňující otázky pro případ, že by odpovědi respondentky byly k danému tématu příliš stručné. Rozhovor byl pro účel následného přepisu do textové podoby nahráván, s čímž obě strany souhlasily.

Cílem rozhovoru bylo zhodnotit dopady pandemie covidu na personalistiku očima vedoucí osoby, jež měla útvár v té době na starost, a vzhledem k částečné provázanosti s dotazníkem zjistit, zda je tento pohled v některých ohledech stejný jako pohled samotných personalistů. Základní hypotézou, kterou rozhovor ověřoval, bylo, že díky pandemii došlo k nárůstu digitalizace oddělení a zároveň k nárůstu využívání HO ve firmě. Kromě toho však rozhovor postihoval i otázky týkající se vedení útvaru v době covidové krize a výzev řešených během pandemie jak po pracovní tak osobní stránce. Detailní přepis rozhovoru je k dispozici v rámci přílohy 1. Konkrétní znění položených otázek je uvedeno níže.

1. Kdy jste poprvé začala vnímat pandemii COVID-19 jako něco, co by se mohlo alespoň částečně dotknout i České republiky?
2. Vzpomínáte si na první dny, kdy se situace ohledně viru začala intenzivně řešit i ve ŠA a jak to z Vašeho pohledu, jakožto tehdejší vedoucí SBP, probíhalo?
3. Vnímala jste tehdy více než kdy jindy, že Vám možnost online komunikace ulehčuje práci?
4. Myslíte si, že ztráta osobního kontaktu byla největší nevýhodou online komunikace nebo tam vidíte případně i nějaké další překážky?

5. Jak se osobně stavíte k využívání HO v rámci firmy a myslíte si, že zejména u administrativních zaměstnanců přispěl HO k udržení chodu firmy?
6. Jak se Vám v rámci covidové krize podařilo z pozice vedoucí udržet Váš tým v provozuschopném stavu? Měli jste třeba i nějaké neformální meetingy, kde bylo možné rozebírat i mimopracovní témata?
7. Byla jste Vy sama účastna nějakého jednání, kdy bylo rozhodováno o nákupu nebo distribuci ochranných pomůcek tak, aby je zaměstnanci měli k dispozici?
8. Jak vzpomínáte na období kdy musela ŠA v březnu roku 2020 na několik týdnů zcela zastavit provoz a vybavujete si některé výzvy, kterým jste museli jako personalistika při uzavření nebo naopak obnovení provozu čelit?
9. Jak složité bylo kontaktovat všechny zaměstnance s informací, aby v následujících týdnech nechodili do práce?
10. Jak to bylo složité v případě závodu v Kvasinách, kde působí spousta přeshraničních pracovníků?
11. Máte pocit, že se náplň Vaší práce během etap před, během a po pandemii výrazně změnila? Pokud ano, jak?
12. Myslíte si, že úspěšně zvládnutá první, respektive druhá vlna pandemie, pomohla odhalit některé nedostatky v rámci firmy, jejichž vyřešení může do budoucna pomoci při řešení obdobné krize?
13. Myslíte si, že Vás celé období covidové krize nějakým způsobem posunulo po profesní nebo osobní stránce?

2.3.2 Analýza polostrukturovaného rozhovoru

Pro účel dvojí perspektivy na celou problematiku je tak kromě dotazníkového šetření, které cílilo na samotné personalisty, **analyzován i rozhovor s manažerkou**, který díky provázanosti některých otázek z rozhovoru a dotazníku umožňuje komparovat oba zmíněné pohledy. Jako první věc, která stojí za zmínku, je odpověď na první otázku zabývající se počátky pandemie v ČR. Zde **vedoucí jednoznačně uvádí, že signály o možné blížící se pandemii intenzivně zachycovali již na začátku roku 2020**, a proto následné rozšíření viru až na území ČR nebylo vzhledem k situaci v Evropě nijak překvapivé.

V návaznosti na to se v druhé odpovědi manažerka již blíže věnuje situaci, kdy se pandemická situace začala výrazně řešit napříč celou firmou. Z jejich slov vyplývá, že **firma má na obdobné krizové situace připraven tzv. krizový tým, který řešil jak pandemickou krizi, tak i záležitosti týkající se krize energetické.** Tento krizový tým je složen z nejvyšších představitelů firmy a odborníků. Během počínající pandemie se postupně scházel nejprve jednou týdně a s přibývajícím nutností operativně řešit nastalou situaci následně každý den. V té době již nebylo vzhledem k povaze nákazy bezpečné setkávat se ve více lidech na schůzkách osobně, a proto **veškerá komunikace probíhala online, zejména pomocí aplikace MS Teams.** V tomto ohledu **vedoucí jednoznačně kvituje možnost využití digitálních nástrojů,** které přispěly k tomu, aby bylo možné rychle reagovat na dynamicky se měnící situaci. Samotná personalistika navíc tyto nástroje používala již před začátkem pandemie, takže většina zaměstnanců útvaru již měla základní znalosti ohledně jejich používání.

Čtvrtá otázka již částečně koreluje s dotazníkovým šetřením. Jejím cílem bylo zjistit, zda ztrátu osobního kontaktu vidí jako hlavní problém online komunikace i osoba na vedoucí pozici, která samotnou personalistickou práci nevykonává. Odpověď je v tomto ohledu zřejmá, neboť i **navzdory tomu, že manažerka není v přímém kontaktu se zaměstnanci jako sami personalisté, ztráta kontaktu se dle ní negativně odrážela i během online schůzek.** Zejména zde zmiňuje nemožnost adekvátně reagovat na protistranu, neboť **člověk nedokáže číst non-verbální projevy druhé strany a celkově se během online meetingů vyřeší méně agendy,** než při osobním setkávání. Jako další nevýhodu registruje vedoucí složitost práce na HO, a to zejména v počátcích pandemie, kdy nebyl systém ještě dokonale nastaven a lidé si navíc museli doma vytvořit odpovídající pracovní prostor, což činilo mnohdy problémy.

Právě HO a jeho využívání ve firmě pak bylo další otázkou probíranou v rámci rozhovoru. **Dle slov vedoucí je HO nutné brát jako pracovní instrument, se kterým je však nutné umět pracovat,** a to jak ze strany nadřízeného, tak podřízeného. Manažerka v tomto ohledu zdůrazňuje, že **pokud je tým sestaven z lidí, kteří si umí sami dobře zorganizovat práci a je na ně spoleh, pak je HO ve většině případů plnohodnotnou náhradou za osobní přítomnost na pracovišti.** Stále však existují činnosti, které nejsou při HO zastupitelné, a proto je

nutné diferenciovat, kdy je HO možné použít a kdy ne. **Z pohledu vedoucí je však HO pracovním nástrojem, jehož využití roste a bude bezesporu růst v následujících letech.** To ostatně potvrzují data získaná z dotazníku, ve kterém tento trend registrují i samotní personalisté. **Tím se zároveň potvrzuje i část stanovené hypotézy,** která říká, že nárůst využití HO napříč firmou vnímají i samotní manažeři a nezděrahají se ho svým podřízeným poskytnout.

Otázkou, která do značné míry navazuje na otázku 3 z dotazníkového šetření, je diskutovaná komunikace v rámci útvaru. Personalisté v dotazníku jednoznačně uvedli, že jejich informovanost o dění ve firmě byla dostatečná. Sama **vedoucí v odpovědi na šestou otázku uvádí, že z hlediska komunikace s podřízenými byla nutná i neformální komunikace** prostřednictvím videohovorů či jiných platforem. **Týmy byly totiž během pandemie ještě více rozděleny** a bylo důležité mít v každém týmu osobu, která je schopna dát vedoucímu signál, pokud by se něco dělo. Respondentka takovéto případné signály vždy včas měla a díky tomu mohla s podřízenými intenzivněji komunikovat a informovat je jak o situaci ve firmě, tak s nimi probrat i jejich případnou tíživou situaci a pomoci jim. Jak sama říká, to je role nadřízeného.

S ohledem na právní zaměření části diplomové práce byla součástí rozhovoru i otázka na **zajištění ochranných pomůcek pro zaměstnance během pandemie,** které je ze zákona povinné. Dle slov respondentky je v tomto ohledu **nutná systematická práce.** Je tak potřeba vždy včas zjistit konkrétní potřebu ochranných pomůcek co do počtu a druhu, následně provést kontrolu aktuálních skladových zásob a až poté provádět samotné objednávání. **Nákup ochranných pomůcek přitom firma nebere i s ohledem na potenciální návrat nákazy ve větším měřítku na lehkou váhu** a dostatečně se saturuje na základě vlastní iniciativy.

I navzdory zajištění ochranných pomůcek však musela firma v březnu roku 2020 na několik týdnů zastavit provoz. Vedoucí na to vzpomíná z pohledu personalistiky jako na období vyžadující velkou solidaritu všech zúčastněných. **Navzdory uzavření firmy bylo totiž nutné dostát právním předpisům a provádět pracovněprávní úkony** jako jsou například příprava či vydávání smluv. **Personalisté tak museli svou agendu obstarávat i nadále, a to za velmi přísných bezpečnostních opatření,** která šla nad rámec zákonné minimální povinnosti. Byla to právě solidarita jednotlivých zaměstnanců útvaru, kteří byli ochotni se na pár hodin fyzicky dostavit

do zaměstnání a zpracovat pravidelnou agendu, aby udrželi útvar v chodu. **Uzavření firmy přitom provázel náročný úkol ohledně kontaktování všech zaměstnanců.** Tato **komunikační kampaň však i navzdory své rozsáhlosti proběhla bez potíží.** Přímí nadřízení se s dostatečným předstihem veškeré potřebné informace dozvěděli a mohli je následně předat svým lidem. Vše bylo navíc doprovázeno využitím dostupných interních komunikačních kanálů včetně intranetu. Zejména při prodloužení odstávky bylo nutné zaměstnance kontaktovat přímo, čemuž dopomohla databáze kontaktních údajů na zaměstnance, díky níž mohly být za dodržení všech platných právních předpisů prováděny hromadné rozesílky SMS s požadovanou informací. **Stejně tak se zmiňované podařilo i v případě závodu v Kvasinách,** kde sice působí velké množství přeshraničních pracovníků, avšak **díky součinnosti s polskou stranou a jejich veřejnou správou** se i následné obnovení výroby podařilo bez velkých komplikací.

Jelikož v rámci dotazníku byli respondenti tázáni, zda pociťují změnu ohledně náplně práce v souvislosti s pandemií, proběhla stejná otázka i v rámci rozhovoru s manažerkou, aby bylo možné oba pohledy komparovat a případně dát do souvislosti. **Vedoucí uvádí, že co se personalistické práce týče, byla i během pandemie náplň práce více méně identická,** což potvrzuje většina personalistů v dotazníku. **Co se však změnilo, byla určitá nadstavba, a to jak na pozici vedoucí, tak i personalistů.** Začala se totiž intenzivněji řešit jiná témata. V případě zaměstnanců HR to byla **nutnost komunikovat s lidmi pomocí online nástrojů** a také **zvýšená potřeba připravovat některé právní dokumenty** typu dohoda o výkonu mobilní práce. **Z pohledu vedoucí to pak byla nutnost naučit se pracovat s novými aplikacemi** pro případ nahlášení kovidového případu či potřeba intenzivnější komunikace v rámci týmu. Právě pro případ evidence počtu nakažených za účelem udržení chodu firmy **vznikaly i statistické reporty.** Jeden z takovýchto reportů během největší vlny pandemie na denní bázi **informoval vedení firmy prostřednictvím anonymizovaných statistik o počtu nakažených v jednotlivých oblastech.** Díky této statistice tak měli vedoucí k dispozici nástroj, prostřednictvím kterého mohli sledovat kolik přímého i nepřímého personálu aktuálně chybí v důsledku nemoci, a to ve všech třech českých závodech firmy. Zejména pro oblast výroby byla takováto statistika obrovským pomocníkem, protože **umožňovala sledovat trend nákazy ve firmě a na základě toho predikovat**

potenciální nedostatky personálu na některých provozech. Celkově se však dle respondentky v celé firmě po pandemii změnil názor na využívání **HO, který se nadřizení již nezdráhají poskytovat ve větší míře.** Kromě toho manažerka uvádí, že navzdory všem negativním věcem týkajících se zdravotního aspektu pandemie, je nutné **jako pozitivní stránku vnímat spontánní digitalizaci, která nastala v rámci celé lidské společnosti a také u mnoha firem, nevyjímaje ŠA. To potvrzuje stanovenou hypotézu.** Spolu s digitalizací a souvisejícím nárůstem HO navíc vedoucí vnímá posun i v přístupu ke krizi. Díky této zkušenosti je firma daleko flexibilnější a ověřila si, že stanovené postupy krizového řízení fungují a jsou efektivní.

Jako poslední následovala otázka zaměřená na osobní pohled týkající se zkušeností nabraných během krize. **Po pracovní stránce respondentka kvituje nárůst znalostí týkajících se IT a také větší důraz na kontakt s podřízenými.** I po stránce odpovědnosti a delegování jí dle jejích slov pandemie pomohla zjistit, které činnosti je ještě možné delegovat a které již nikoli. **Po osobní stránce zdůrazňuje posun v oblasti vzájemné tolerance a společného fungování na malém prostoru,** neboť zejména během první vlny pandemie pracovala z domova velká část rodiny a bylo nutné brát na sebe vzájemně ohled.

2.4 Stanovení možných optimalizačních řešení

Co se týče možných návrhů na optimalizační řešení pro oblast HR v automotive, je v případě pandemie velmi těžké stanovit konkrétní kroky, jež by mohly práci na personalistice ulehčit. Jak ale prokázaly výstupy z rozhovoru a dotazníku, **vzhledem k akcelerující tendenci využívání HO by rozhodně stálo za to celý tento institut vhodně právně podchytit.** Jelikož v současné době je HO upraven pouze §317 zákona č. 262/2006 Sb., je **jeho konkrétní podoba často spíše v dikci samotných zaměstnavatelů, kteří musí vymýšlet nejrůznější interní předpisy,** aby bylo možné podmínky práce mimo stálé pracoviště jednoznačně vymežit. V opačném případě by se totiž vystavovali zaměstnavatelé riziku, že by zaměstnanci na HO nemuseli plnit svou práci ve stanoveném rozsahu a nebylo by je možné nijak kontrolovat. **V souvislosti s tím se proto připravuje novela zákoníku práce, která by měla HO učinit více formálnějším.** Je přitom zřejmé, že inspiraci by si vláda mohla vzít z již existujících interních pravidel pro HO některých firem, které jeho čerpání podmiňují sjednáním písemné smlouvy.

Takovéto **písemné sjednání by tedy bylo vhodné zakotvit i v rámci zákona**, přičemž **smlouva o HO by měla stanovovat i konkrétní aspekty práce z domova**, jako jsou způsob komunikace, přidělování práce a jako její kontrola. V současné době je podobná novela již v procesu tvorby a dle posledních dostupných informací by se do budoucna v souvislosti s HO měla uplatňovat i kompenzace nákladů za energie. Vzhledem k aktuální energetické krizi se totiž náklady na případnou práci z domova pro mnoho zaměstnanců rapidně zvýší a vláda proto uvažuje v rámci novely o zavedení hodinového paušálu jakožto kompenzace za energie. **Jednou z otázek, kterou však bude nutné blíže podchytit, je otázka BOZP při výkonu práce z domova, neboť zde rozumná právní regulace zatím chybí** a i proto se někteří zaměstnavatelé HO zdráhají poskytovat.

Druhým pohledem na možná optimalizační řešení je jejich samotné využití v personalistce ve ŠA, kde probíhalo dotazníkové šetření. Z odpovědí vyplývá, že útvar jde i navzdory pandemii správnou cestou. Kvalitní manažerská práce se zrcadlila zejména v oblasti komunikace, kdy zaměstnanci hodnotili svou informovanost jako dostatečnou a cítili také, že se mohou na vedení s případnými problémy kdykoliv obrátit. Postupná digitalizace zase pro změnu kompenzovala nárůst některé personální agendy, což ve finále pomohlo udržet činnosti vykonávané personalistikou ve zvladatelné míře. **Doporučení, které je v tomto ohledu možné jednoznačně poskytnout, je nepodceňování důležitosti osobního kontaktu**. Sami personalisté uvádí, že tuto ztrátu kontaktu se zaměstnanci vnímají spíše negativně, avšak vzhledem k přesunu komunikace do online světa je stále častější. Jak uvádí v rozhovoru samotná manažerka, **ačkoli jsou benefity digitální komunikace zřejmé a výrazně ulehčují práci, neměli bychom v některých případech zapomínat i na osobní setkávání, které je v mnoha ohledech nenahraditelné**. Ačkoli se tedy někdy osobní schůzka z časového pohledu nejeví jako nejlepší řešení, měli bychom si uvědomit, že jednou za čas je vhodné zpomalit a vyřešit některé záležitosti i osobně, protože to nejen daleko více upevňuje lidské vazby, ale také nás to činí tím, kým jsme.

Závěr

Jak práce představila ve své první části, **pandemie covidu byla jednou z největších katastrof**, které v posledních desetiletích postihly celý svět. Nebyly to přitom jenom obrovské ztráty na životech, ale také **signifikanční negativní dopad na hospodářství a ekonomiku jednotlivých zemí. Z pohledu ČR je zjevný zejména negativní dopad na největší tuzemské odvětví – automotive**, které se s nepřímými důsledky pandemie potýká dodnes. Nejsou to však jenom pracovněprávní otázky řešené v reakci na pandemickou situaci v HR automotive, ale také samotné fungování oddělení, které doznalo v průběhu posledních let mnoho změn. To ostatně potvrzuje jak dotazníkové šetření, tak i polostrukturovaný rozhovor.

S výše zmiňovaným souvisí i **cíl práce, kterým bylo zanalyzovat dopady pandemie COVID-19 na personálně-právní otázky řešené v rámci útvaru HR v automotive a zhodnotit dopady pandemie na obsah práce personalistů. Tento cíl byl bezesbýtku naplněn**, neboť práce ve své praktické části **analyzovala** dopady pandemie na personalistiku v rámci automotive se zaměřením na samotnou personalistickou práci **prostřednictvím dotazníku a rozhovoru**. Stejně tak blíže analyzovala pracovněprávní otázky, které byly blíže rozebírány v kontextu jejich aplikace u jednotlivých firem v automotive. Výstupy takto získané potvrzují, že **z hlediska personalistů došlo ke značnému úbytku kontaktu se zaměstnanci během pandemie**, přičemž tato ztráta kontaktu je zaměstnanci HR vnímána v naprosté většině negativně. **I navzdory nárůstu zpracovávané agendy během pandemie se však obtížnost práce na personalistice významněji nezměnila, a to zejména díky digitalizaci**, jejíž nárůst pozitivně kvituje i manažerka v rámci polostrukturovaného rozhovoru. Zvýšené **využívání HO pak pomáhá napříč firmou ŠA ale i v ostatních firmách v odvětví. Z pohledu pracovního práva se pandemie dotkla** všech firem v automotive, přičemž nejvíce prostřednictvím institutů překážek v práci na straně zaměstnavatele a **práce mimo stále pracoviště**. Právě pro druhý zmiňovaný institut však **v současnosti ještě chybí komplexní právní úprava, což práce uvádí jakožto jedno z možných optimalizačních řešení**. Druhým prostorem pro zlepšení je opětovné zvýšení významu osobního kontaktu, který je navzdory digitalizaci pro práci v oddělení HR stále stěžejní.

Seznam literatury

AMBRIŠKO, Róbert a kol. Bezprostřední dopady pandemie covid-19 na českou ekonomiku. ČNB [online]. 2020 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z:

<https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/Bezprostredni-dopady-pandemie-covid-19-na-ceskou-ekonomiku/>

ANALÝZA PROGRAMU ANTIVIRUS: A, A+, B. MPSV [online]. 2022 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z:

<https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/Anal%C3%BDza+Antiviru.pdf>

Antivirus a trvalý kurzarbeit: jaký je mezi tím rozdíl?. ČSOB [online]. 2021 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z:

<https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/antivirus-a-trvaly-kurzarbeit/>

ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.

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

ATHAMNEH, Seif. *HR Planning for Crisis Management*. In: Human Resource Planning for the 21st Century. IntechOpen, 2018. s. 11-23. ISBN 978-1-78923-688-0.

Automobilka TPCA prodloužila odstávku výroby, nyní do 25. května. *Lidovky* [online]. 2020 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z:

https://www.lidovky.cz/byznys/automobilka-tpca-prodlouzila-odstavku-vyroby-nyni-do-25-kvetna.A200513_103333_In-auto_ele

Automobilky v Česku zavádějí stálý home office a sdílení kanceláří. *IDNES* [online]. 2020 [cit. 2022-10-09]. Dostupné z:

https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/homeoffice-koronavirus-prace-z-domova-kancelar.A200630_155233_automoto_fdv

BLOOMBERG, Jason. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. *Forbes* [online]. 2018 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=34b55a592f2c>

COVID-19 Timeline. *CDC* [online]. 2022 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: <https://www.cdc.gov/museum/timeline/covid19.html>

Coronavirus disease (COVID-19). *WHO INT* [online]. 2022 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1

Dohoda o překážce na straně zaměstnavatele v 27.KT. *Odbory KOVO MB* [online]. 2021 [cit. 2022-10-06]. Dostupné z: http://www.odbornikovomb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=200202&id=6890&n=dohoda%2Do%2Dprekazce%2Dna%2Dstrane%2Dzamestnavatele%2Dv%2D27%2Dkt

Dohoda o vymezení jiné překážky v práci na straně zaměstnavatele. *Odbory KOVO MB* [online]. 2020 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z: http://www.odbornikovomb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=200202&id=6292&n=dohoda%2Dodboru%2Dkovo%2Da%2Dskoda%2Dauto

Doporučený postup pro zaměstnavatele k zajištění BOZP na pracovišti v souvislosti s onemocněním covid-19. *VÚBP* [online]. 2020 [cit. 2022-08-01]. Dostupné z: <https://vubp.cz/brozura-doporuceny-postup-pro-zamestnavatele-k-zajisteni-bozp-na-pracovisti-v-souvislosti-s-onemocnenim-covid19/>

DŘEVÍNEK, Pavel a kol. NÁRODNÍ STRATEGIE TESTOVÁNÍ NEMOCI COVID-19. *MZCR* [online]. 30.07.2020 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: https://koronavirus.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/07/Na%CC%81rodni%CC%81-strategie-testova%CC%81ni%CC%81-COVID-19_draft_v0.5.pdf

GEC, Jaromír. Covid na českém trhu práce. *ČNB* [online]. 2021 [cit. 2022-07-26]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Covid-na-ceskem-trhu-prace/

GOUMENOU, Marina a kol. COVID-19 in Northern Italy: An integrative overview of factors possibly influencing the sharp increase of the outbreak (Review). *Molecular Medicine Reports* [online]. 2020(22), 20-32 [cit. 2022-07-19]. ISSN 1791-3004. Dostupné z: <https://www.spandidos-publications.com/10.3892/mmr.2020.11079>

HOLAKOVSKÝ, Milan. Nejsou čipy. Výroba vozů ve Škoda Auto se může zcela zastavit až do konce roku. *Boleslavský deník* [online]. 2021 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://boleslavsky.denik.cz/podnikani/skoda-auto-cipy-nedostatek-vyroba-zastaveni-omezeni-20211007.html>

Human Capital Management. *SAP SE* [online]. 2022 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/products/hcm.html>

Hyundai v Nošovicích zastaví na 14 dní výrobu, s rozhodnutím otáleli. *Odborový svaz KOVO* [online]. 2020 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z: <https://www.oskovo.cz/aktuality/hyundai-v-nosovicich-zastavi-na-14-dni-vyrobu-s-rozhodnutim-otaleli>

Jak na home-office. *Poliklinika Škoda Auto* [online]. 2020 [cit. 2022-10-09]. Dostupné z: <https://poliklinika.skoda-auto.cz/skofit/jak-na-ho>

KMOŠEK, Petr. *Role manažerů během krize*. Petr Kmošek [online]. 27.05.2020 [cit. 2022-08-21]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/know-how/role-manazeru-behem-krize/>

Na vrátnici změří teplotu, firmy kvůli koronoviru omezují velké porady. *IDNES* [online]. 2020 [cit. 2022-10-06]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ostava/zpravy/moravskoslezsky-kraj-hyundai-koronavirus-epidemie-ovak-veolia.A200306_537672_ostava-zpravy_jog

Nejvíce z Antiviru dostaly automobilka, firma s e-shopy a kasino. *ČTK* [online]. 2022 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nejvice-z-antiviru-dostaly-automobilka-firma-s-e-shopy-a-kasino/2151747>

Nouzový stav v České republice. *MZV* [online]. 2022 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/tashkent/cz/ko/nouzovy_stav_v_ceske_republice.html

Ochrana zaměstnanosti: Antivirus - podpora zaměstnanosti. *MPSV* [online]. 2022 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/antivirus>

Pozitivní provozní výsledek v roce 2020 navzdory pandemii. ŠKODA AUTO a.s. [online]. 2021 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-03-24-skoda-auto-group-dosahla-v-roce-2020-navzdory-pandemii-koronaviru-pozitivniho-provozniho-vysledku>

Předpis č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky. In: *Sbírka zákonů*. 29. 5. 1998.

SELUCKÁ, Markéta a kol. *Covid-19 a soukromé právo: otázky a odpovědi*. V Praze: C.H. Beck, 2020. ISBN 978-80-7400-808-5.

STATISTICS ON REMOTE WORKERS THAT WILL SURPRISE YOU.

Apollotechnical [online]. 2022 [cit. 2022-07-22]. Dostupné z: <https://www.apollotechnical.com/statistics-on-remote-workers/>

ŠKODA AUTO se stává nekuřáckou společností. ŠKODA AUTO a.s. [online]. 2021 [cit. 2022-10-06]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-07-30-skoda-auto-se-stava-nekurackou-spolecnosti>

ŠKODA AUTO Výroční zpráva 2021. ŠKODA Storyboard [online]. 2022 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/03/220322-SKODA-AUTO-Vyrocní-zprava-2021-1.pdf?_gl=1*9zo9oh*GA4_ga*ZTU5ZTY4ZjYtOTU0My00NzgyLWFIZWQtNGUwNjBiYWMzZGJj*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTY1ODIxMTk2Ni42LjAuMTY1ODIxMTk2Ny4w&_ga=2.139761715.1050981278.1658211967-e59e68f6-9543-4782-aeed-4e060bac3dbc

TPCA: Výroční zpráva o činnosti 2020, TPCA. Kolín, 2021. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=66278223&subjektId=238739&spis=171822>

Usnesení vlády ČR č. 247 ze dne 18. března 2020, o přijetí krizového opatření. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Usnesení vlády ČR č. 279 ze dne 23. března 2020, o přijetí krizového opatření. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Už měsíce testujeme a připravujeme se na očkování. ŠKODA AUTO a.s. [online]. 2021 [cit. 2022-10-06]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky->

[detail/2021-03-11-skoda-auto-dela-v-boji-proti-nakaze-covid-19-vice-nez-je-jeji-povinnost-dana-statem-uz-mesice-testuje-a-pripravuje-se-na-ockovani](#)

Vládní usnesení související s bojem proti epidemii – rok 2020. *Vláda České republiky* [online]. 2020 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z:

<https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru-rok-2020-186999/>

Vládní usnesení související s bojem proti epidemii – rok 2021. *Vláda České republiky* [online]. 2021 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z:

<https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii---rok-2021-193536/>

Zaměstnanci chtějí home office. Splňte tyto 2 podmínky, aby práce z domu fungovala. *Magazín LMC* [online]. 2019 [cit. 2022-07-22]. Dostupné z:

<https://magazin.lmc.eu/data-a-pruzkumy/home-office-splnte-podminky-aby-prace-z-domu-fungovala/>

Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 1. čtvrtletí 2020. ČSÚ [online]. 2020 [cit. 2022-07-26]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-1-ctvrtleti-2020>

Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 2. čtvrtletí 2020. ČSÚ [online]. 2020 [cit. 2022-07-26]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-2-ctvrtleti-2020>

Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 3. čtvrtletí 2020. ČSÚ [online]. 2020 [cit. 2022-07-26]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-3-ctvrtleti-2020>

Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2020. ČSÚ [online]. 2021 [cit. 2022-07-26]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2020>

Zákon č. 258/2000 Sb., zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů*. 11.08.2000.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 07.06.2006.

Zákonodárny proces ve stavu legislativní nouze. *PSP* [online]. 2020 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/hp.sqw?k=314>

Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2019/20. ŠKODA AUTO a.s. [online]. 2021 [cit. 2022-10-09]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/doc/bab16a96-b4dc-4898-ac9d-30af41c4ad10>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 – Omezení fungování jednotlivých odvětví ekonomiky v roce 2020....</i>	13
<i>Obrázek 2 – Fáze krize v kontextu organizace</i>	21
<i>Obrázek 3 – Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR v roce 2020.....</i>	34
<i>Obrázek 4 – Výsledky otázky č. 1 z dotazníkového šetření</i>	52
<i>Obrázek 5 – Výsledky otázky č. 2 z dotazníkového šetření</i>	53
<i>Obrázek 6 – Výsledky otázky č. 3 z dotazníkového šetření</i>	54
<i>Obrázek 7 – Výsledky otázky č. 4 z dotazníkového šetření</i>	54
<i>Obrázek 8 – Výsledky otázky č. 5 z dotazníkového šetření</i>	55
<i>Obrázek 9 – Výsledky otázky č. 6 z dotazníkového šetření</i>	56
<i>Obrázek 10 – Výsledky otázky č. 7 z dotazníkového šetření</i>	56
<i>Obrázek 11 – Výsledky otázky č. 9 z dotazníkového šetření</i>	57
<i>Obrázek 12 – Výsledky otázky č. 10 z dotazníkového šetření.....</i>	58
<i>Obrázek 13 – Výsledky otázky č. 12 z dotazníkového šetření.....</i>	59
<i>Obrázek 14 – Výsledky otázky č. 13 z dotazníkového šetření.....</i>	60
<i>Obrázek 15 – Výsledky otázky č. 14 z dotazníkového šetření.....</i>	61
<i>Obrázek 16 – Výsledky otázky č. 16 z dotazníkového šetření.....</i>	62

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 – Počet personalistů dle velikosti firem.....</i>	16
<i>Tabulka 2 – Náklady na pracovníka při programu Antivirus A</i>	25
<i>Tabulka 3 – Náklady na pracovníka při programu Antivirus B</i>	25
<i>Tabulka 4 – Náhrady mzdy v roce 2020 u jednotlivých českých automobilek</i>	41

Seznam příloh

Příloha 1 – Přepis rozhovoru s HR manažerkou	80
--	----

Příloha 1 – Přepis rozhovoru s HR manažerkou

Tazatel: Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě udělala ve Vašem nabitém kalendáři chvilku čas. Během následující zhruba půl hodinky bych Vám položil několik otázek vážících se k Vašemu působení na pozici vedoucí útvaru operativní personalistiky ve ŠA. Cílem je pro mne zmapovat období pandemie covidu očima vedoucí osoby, jež měla celý útvar na starost a řešila záležitosti týkající se pandemie na strategické a částečně i operativní úrovni. Naše konverzace bude vedena formou polostrukturovaného rozhovoru, tj. mám tu připravené otázky, které bych rád probral, nicméně se od nich můžeme dle libosti odchýlit. Pro účely následného přepisu do textové podoby bude náš rozhovor nahráváný. Můžeme začít?

Respondent: Můžeme.

Tazatel: První otázkou bych začal trochu obecněji. Kdy jste poprvé začala vnímat pandemii koronaviru jako něco, co by se mohlo alespoň částečně dotknout i ČR?

Respondent: Já si myslím, že pokud člověk sledoval dění po celém světě, tak první náznaky byly už o Vánocích, než se to vůbec překlátilo k nám, tak jak to bylo i u těch ostatních epidemií typu ptačí chřipka nebo cokoli jiného. Ta pandemie se stejně jako v těchto případech šířila poměrně rychle po celém světě nejenom Evropě. Další takový markantní bod byl potom Chinese New Year, který vlastně jednoznačně podpořil to, že z Číny se virus přenesl sem do Evropy a České republiky. Nejvíce byla zasažena Itálie, respektive spodek Evropy, tím, že tam komunity žijí velmi intenzivně pohromadě. Z toho důvodu jsme ty informace měli a samozřejmě pak i ze sedánek, kdy se začaly scházet krizové týmy a z těch informací z krizového týmu od našich lékařů, takže to byla ta první fáze.

Tazatel: To mě v podstatě přivádí k té druhé otázce, a to sice jestli si vzpomínáte na ty první dny tady ve ŠA, kdy se situace začala intenzivně řešit a jak to případně z vašeho pohledu jakožto tehdejší vedoucí útvaru operativní personalistiky vypadalo?

Respondent: Z mého pohledu to v té době probíhalo poměrně standardně. Tak jak je firma zvyklá, nenajeli jsme na žádné nestandardní procesy. Na všechny tyto procesy se totiž využívá takzvaný krizový tým, který se pro příklad v současné době

používá i při řešení energetické krize. Krizový tým se tedy začal scházet intenzivně, nejprve jednou za týden, poté jednou za dva dny a poté už každý den, protože se začalo řešit, co a jak se bude dělat. Důležité bylo to, že jsme potřebovali i navnímat, co a jak řeší svět okolo, protože to nebyl úzký problém jedné značky nebo jednoho státu, ale problém byl v podstatě všude identický. Pouze docházelo k přelévání v rámci celého světa a Evropy, tak jak počty nakažených ve vlnách stoupaly v různých státech. Co je pro mě z pohledu dneška úsměvné, je, že jsme kvůli 50, 60, 70 případům v ČR uzavřeli celé Čechy. Když se podíváme na denní přírůstky počtu nakažených k dnešnímu dni, je to nějakých 2500 případů denně, a to je pouze to číslo, které známe. Reálně jich je klidně okolo deseti tisíc a nikdo nic už neřeší. Souvisí to samozřejmě s intenzitou toho viru, která, díky bohu, zatím oslabovala.

Tazatel: Když jste zmínila krizový tým, předpokládám, že zejména v té první fázi značná část schůzek již probíhala v online režimu. Vnímala jste tehdy víc než kdy jindy, že Vám možnost online komunikace ulehčuje práci?

Respondent: V té době určitě. Úžasně nám to vlastně umožňovalo okamžité setkávání se ve virtuálním prostoru. Hlavně s tím setkáváním, kterému se najednou z lidského hlediska začalo plno lidí vnitřně bránit a vyhýbat, protože začala narůstat ta obava a strach z toho, abych sám sebe nebo někoho jiného nenakazil, nám online komunikace velmi pomohla. Navíc to určitě urychlilo digitalizaci v každé z těch firem, které ještě nebyly tak daleko na poli využívání těchto médií. My v naší skupině, jak jste sám zažil, jsme byli zvyklí na používání MS Teams nebo čehokoli jiného pro komunikaci typu Skype, Whatsapp a podobně. Naše schůzky jsme totiž pravidelně tímto způsobem organizovali už předtím. Pro nás to tedy nebylo nic nového, s těmito médii jsme zacházet uměli, ale práci nám to ulehčilo stoprocentně.

Tazatel: Já se téhle otázky trochu dotýkám i v rámci dotazníkového šetření, přičemž tam se zaměřuji na ztrátu osobního kontaktu během pandemie. Myslíte si, že právě ta ztráta osobního kontaktu byla největší nevýhodou online komunikace nebo tam vidíte případně i nějaké další překážky?

Respondent: Ta online komunikace má určitě jednu z největších nevýhod, a to že nejste osobně přítomni, protože mnohdy díky tomu na schůzce vyřešíte x dalších věcí. Díky osobní přítomnosti vidíte hlavně řeč těla a mimiku protistrany, takže víte jak vnímat tu reakci. Tohle bohužel v případě onlinu tak dobře nejde a jak se říká,

nejvíce problému se vyřeší stejně u kafe nebo při diskuzích úplně mimo meeting. Druhou velkou nevýhodou, a schválně budu říkat nevýhodou, v době covidu bylo to, že mnoho těch lidí a systém ve ŠA nebyl nastaven na používání Home office. To znamená, že lidé si velmi těžko dávali dohromady své vlastní minikanceláře u sebe doma a vymýšleli způsob, jak se bude učit dítě nebo jak bude pracovat partner a zároveň se třeba v rámci malého bytu 3+1 nerušili. To si myslím, že byla ta velká nevýhoda na začátku, zvyknout si a nastavit si systém i v tom domácím režimu.

Tazatel: To mi trochu nahrává na mou další otázku. I otázce HO jsem se totiž v rámci dotazníku věnoval. Jak Vy osobně se k jeho využívání v rámci firmy stavíte a myslíte si, že zejména u administrativních zaměstnanců HO přispěl k udržení chodu firmy?

Respondent: Já home office jako takový vnímám jako jeden z pracovních nástrojů. Jeden z nástrojů, který si myslím, že zejména mladá generace bude v budoucnu velmi využívat. Jestli je to správně nebo špatně nechám posoudit budoucnost, ale já osobně se k němu vůbec nestavím špatně, a naopak ho vnímám pozitivně pro osoby, které s ním umí pracovat. Tím myslím jak nadřízeného, tak podřízeného. Určitě bych se vyvarovala tomu spolupracovat na HO s člověkem, o kterém vím, že se na něj nemohu spolehnout ani při fyzické přítomnosti v zaměstnání, a to jak po stránce, že dodrží termín či si dokáže sám zorganizovat práci. Pokud máte ale okolo sebe lidi, jako jsem měla a mám já, kteří se sami dokáží organizovat, mají své činnosti a nepotřebují mít někoho, kdo nad nimi bude s bičem celý den, tak tam se mohu na ten HO spolehnout. Druhou věcí je, že budou činnosti v administrativě, které půjdou přes HO a budou činnosti, které nepůjdou stoprocentně. Je proto nutné diferenciovat, kdy je HO vhodný a kdy ne.

Tazatel: Když se ještě trochu vrátím k té otázce komunikace s podřízenými, jak se Vám v rámci kovidové krize podařilo z pozice vedoucí udržet Váš tým v provozuschopném stavu? Měli jste třeba i nějaké neformální meetingy, kde bylo možné rozebírat i mimopracovní témata?

Respondent: Tohle je určitě jeden z bodů, který je v takovéto krizové době strašně důležitý. Kromě toho, že se ani neformálně nebylo možné nijak setkávat s osobní účastí, došlo po té pracovní stránce ještě k dalšímu rozdělení týmů. To znamená, že ten tým, který jinak seděl spolu a klasicky komunikoval, byl najednou rozdělen

na část lidí, kteří byli osobně v práci a část, která byla doma na HO. Snahou každého nadřízeného by tak v těchto chvílích mělo být alespoň vědět od svých podřízených co se děje, jak se cítí a sem tam si s nimi i neformálně zavolat. Důležité je také mít okolo sebe lidi, kteří Vám dokáží dát signál, že se něco v týmu děje. Já jsem tyto lidi měla, a proto když jsem věděla, že se někde něco horší, snažila jsem se o to víc být s těmi lidmi v kontaktu. Tak by to mělo být vždy a mám i v současné době případy dlouhodobě nemocných kolegů, se kterými jsem ale neustále v kontaktu, abych věděla, jak jim je a jestli nepotřebují pomoc. To si myslím, že je role nadřízeného.

Tazatel: Když teď odhlédneme od komunikace v rámci týmu a zaměříme se trochu na detaily, během první vlny bylo nutné pro zaměstnance zajistit ochranné pomůcky typu dezinfekce a respirátory. Byla jste Vy sama účastna nějakého jednání, kdy bylo rozhodováno o nákupu nebo distribuci těchto ochranných pomůcek tak, aby je zaměstnanci měli k dispozici?

Respondent: Já jsem se stala součástí covidového týmu za operativní personalistiku, takže já jsem přímo u rozhodování kolik čeho bude potřeba nebyla, ale vím, že se ta diskuse v tomto směru vedla. Jednalo se zejména o tom, že je potřeba jednoznačně si udělat představu kolik čeho bude potřeba a okamžitě dané věci nakupovat. Můžu říct ze své současné pozice, že to určitě nebylo jednoduché, protože je potřeba mít nad celou situací velký nadhled. Dám konkrétní příklad. My už jsme letos, ač vidíme, že naše vláda nebude nejspíše rozhodovat o nějakých masivních opatřeních, rozhodli, že navezeme várku antigenních testů a dezinfekcí a necháme zkontrolovat sklady, což děláme pravidelně. To znamená, že my jsme si již v srpnu řekli, že musíme mít připraveno a navezeno. Kupříkladu v Německu takto nemysleli a najednou je spousta lidí v šoku, že jejich vláda hovoří o nošení ústenek a testování a teprve teď se začínají věci shánět. Nám to nehrozilo, a přesto jsme to udělali. U nich bych to z vládní komunikace spíše očekávala a bohužel tam neudělali nic. To znamená, že je nutná prozíravost a odvaha říct: Jdeme do toho a uděláme to!

Tazatel: Tím se přesouváme do druhé části našeho rozhovoru. Probrali jsme teď ochranné pomůcky, nicméně i navzdory jejich zajištění během první vlny musela ŠA, stejně jako mnoho dalších firem, v březnu roku 2020 na několik týdnů zcela

zastavit provoz. Jak vzpomínáte na tohle období a vybavujete si některé výzvy, kterým jste jako personalistika při uzavírání a znovuoobnovení provozu museli čelit?

Respondent: Jako personalistika jsme museli určitě čelit tomu, že v principu potřebujete mít lidi na místě. Ač byla firma uzavřená, končily smlouvy nebo se musely smlouvy prodlužovat a vydávat, to je jedna věc. Pak jako personalistika zodpovědná za jistou fázi vzdělávání lidí, tím myslím hlášení je na odborné kurzy a jejich absolvování, jsme museli tyto činnosti dělat fyzicky na místě. To bylo velice obtížné a kdybychom nenašli individuální řešení na bázi dobrovolnosti a pozitivního přístupu k celé věci, tak bychom situaci nejspíše nezvládli. Byli tady lidé, kteří byli ochotní dojet do kanceláře a udělat si výdejní hodinu, ač měli HO. To vše probíhalo navíc za všech bezpečnostních opatření, která byla navíc ještě větší, než bylo požadováno. Na centrech tak bylo neustále vše dezinfikováno, měli jsme k dispozici plexiskla, rukavice a FFP2 respirátory. Navíc se naši lidé pravidelně testovali a za těchto podmínek tam tedy byli a mohli tu svou funkci zachovat.

Tazatel: S ohledem na dočasné uzavření závodu mě ještě napadá otázka, jak složité bylo případně kontaktovat všechny zaměstnance s informací, aby v následujících týdnech nechodili do práce?

Respondent: Předat informaci, aby nechodili do práce, se sice může jevit z nějakého pohledu jako složité, ale byla to akce plánovaná tři až čtyři dny dopředu. Nebylo to tak, že bychom řekli: „Závod se uzavírá za 2 hodiny.“ To znamená, že jsme stačili všechny zaměstnance přes naše vnitřní média informovat. Stačili jsme informovat všechny přímé nadřízené a ti stihli informovat zase své lidi. Ten informační tok tam byl tedy celkem jasný. Možná, že si vzpomínáte, že uzavření se nejprve plánovalo na dobu nejvýše pár týdnů, ale pak se prodlužovalo. To byl ten bod zlomu, kdy jsme byli nuceni společně s kolegy z komunikace nalézt mechanismus, jak zaměstnance kontaktovat. V systému tak třeba máme čísla na zaměstnance, jenže jsou to čísla, z nichž některá dle kategorizace vůbec nemůžeme použít, některá naopak použít můžeme. Nalezli jsme tak mechanismus, jak všechny lidi s uvedeným e-mailem obeslat a také jsme skupinu zaměstnanců obesílali SMS zprávami, tak aby to nebylo spamování, ale stručné sdělení, že ŠA prodlužuje odstávku a bližší informace jsou k dispozici u přímého nadřízeného. Veliká vlna komunikace šla na přímé nadřízené, kteří mají služební e-mailové adresy a telefony. Oni pak tyto informace dále ještě psali svým lidem anebo si je

obvolávali. Bylo to v tomhle ohledu velmi obtížné a všichni jsme se poučili o tom, že někdy je opravdu výhodnější zaměstnavateli své soukromé telefonní číslo nebo e-mail dát právě pro tyto účely. V té době se nám také tento počet kontaktních údajů pro osoby z přímé oblasti zvýšil alespoň o třetinu.

Tazatel: S ohledem na to mě napadá otázka, jak to bylo se závodem v Kvasinách, kde působí spousta přeshraničních pracovníků. Jak tam to bylo složitě?

Respondent: Ještě složitější právě o to, že ty informace jsme k zaměstnancům museli dostat přes hranice. Při obnovení provozu pak byla otázka, jak to bude s pohybem přes hranice. Bude se na hranicích testovat? Musí mít zaměstnanec test a případně jak starý? Které spoje budou fungovat? Jak zaměstnance o tom všem vůbec informovat? Ano, podařil se jak dojezd výroby, tak i její obnovení. Ze začátku to sice trochu kulhalo, neboť jsme se museli my i zaměstnanci naučit jakou dostatečnou časovou rezervu potřebují na přejezd hranic, aby byli včas na provozu. Nakonec se ale vše podařilo, a to zejména díky spolupráci s polskou stranou, kde jsme se domlouvali přímo s veřejnou správou ohledně průjezdů hranic a záviselo tak zejména na tom, jak se s jednotlivými institucemi ŠA dokázala domluvit.

Tazatel: Teď bych tu měl otázku spíše na Vás, než na firmu jako takovou. Vy jste na personalistice působila jak v době před, tak během, ale i po pandemii. Máte pocit, že se náplň Vaší práce během těchto etap výrazně změnila a pokud ano, jak?

Respondent: Náplň práce z hlediska personalistů byla více méně identická. Když to vezmu zjednodušeně, od nábory přes přípravu smlouvy a řešení situace během pracovního života zaměstnanců až po výstup, je v principu obsahově náplň práce personalistů beze změny. Nicméně se změnila témata, která se řešila. Ať to byla otázka nás jakožto přímých nadřízených, kteří se začali více zajímat o to, jakým způsobem je nutné komunikovat s podřízenými s ohledem na vývoj situace. Ať to byla otázka jakým způsobem reagovat v případě, že je nutné vyřešit covidový záchyt v týmu. To vše se z hlediska nás jakožto nadřízených změnilo. Vznikaly nové aplikace, se kterými jsme se museli naučit pracovat, a na mistry i přímé nadřízené byly kladeny další úkoly, třeba ohledně testování zaměstnanců na základě vládního nařízení. Tohle všechno bylo nutné systematicky podchytit a myslím si, že v tomhle se změnila ta nastavba nad tu klasickou práci, na kterou jsme byli všichni zvyklí. Co se určitě změnilo po covidu, a budu říkat po covidu, ačkoli tím nemyslím, že po

covidu je. Každopádně po té největší vlně, co jsme prožívali, se změnil názor v celé firmě, a to nejenom v personalistice, na využívání HO a na ochranu jedince ze zdravotního hlediska. To si myslím, že je velmi dobře, že ten náhled tady je, ale samozřejmě je potřeba, aby firma, přímí nadřízení i zaměstnanci byli na stejné vlně. Takže ano, práce jako taková se změnila, ale spíše v té nástavbě, ne v hlavním gro.

Tazatel: Trošku už jste to nakousla, myslíte si, že ta úspěšně zvládnutá první, respektive druhá vlna pandemie, pomohla odhalit některé nedostatky v rámci firmy, jejichž vyřešení může do budoucna pomoci při řešení obdobné krize?

Respondent: Určitě. Řeknu to takhle, jestliže covid musíme vnímat negativně ze všech zdravotních hledisek, tak z jednoho hlediska ho musíme vidět pozitivně, a to sice že pomohl digitalizovat. Mnohem hlouběji kvůli němu byly veškeré firmy nuceny digitalizovat. Mladá generace jako Vy jste si ty digitální znalosti přinášela, ale ona se ta digitální znalost najednou dostala i k 80 leté babičce, která byla nucena hledat řešení, aby zůstala v kontaktu s rodinou. Ať to byl smartphone nebo jakékoli naučení se pracovat s videohovory, Whatsapp a podobně, které jí umožnilo se s rodinou alespoň zprostředkovaně vidět. Myslím si, že proto došlo ke spontánní, mnohem rychlejší digitalizaci celé společnosti a tím nemyslím ŠA, ale celé lidské společnosti. Pokud se podíváme jenom na ŠA, tak zde jsme se naučili mnohem rychleji pracovat s tématem krize. Je krize, co budeme dělat? Okamžitě svolám krizový tým, dám hlavy dohromady a začínám řešit. Vidím to teď na energetické krizi, protože dnes je ten přechod v podstatě z krize do krize. Již od června tak máme za sebou veškeré úvahy typu co by bylo kdyby a podle jednotlivých scénářů tak můžeme rychle reagovat. Takže ano, díky covidu jsme se naučili pracovat s krizí.

Tazatel: Tím se přesouváme k poslední otázce, která je ryze osobní. Myslíte si, že Vás celé období covidové krize nějakým způsobem posunulo po profesní nebo osobní stránce?

Respondent: Začněme po té profesní. Opět se vrátím k té digitalizaci a nutnosti pracovat s IT ještě více, než jsem do té doby pracovala a naučit se mnoho nových věcí. Druhá věc je určitě pracovat jinak s týmem, a to sice ještě intenzivněji po lidské stránce, protože ta distance kvůli covidu tu byla a nyní jsou lidé opět již několik měsíců zase společně zpátky v týmu a tohle období by tak po delší době mohlo vyvrcholit nějakým větším setkáním celého útvaru. Pak si myslím, že mě období

posunulo i z hlediska zodpovědnosti. Jinými slovy, jak dalece přenechat zodpovědnost a delegovat a jak dalece důvěřovat. Je důležité naučit se s těmito pojmy pracovat, a to zejména fakticky, ne jenom teoreticky. Co se týká osobní stránky, řeknu jedno. Obdivuji rodiny, které strávily v bytě 2+1 nebo 3+1 pandemii ve čtyřech či pěti lidech, a to ve chvílích, kdy rodiče byli na HO a děti měly online výuku. Obdivuju je zejména za obrovskou schopnost zvládnout na malém prostoru tohle celé složité období. Sama jsem měla během pandemie pět, někdy až šest, lidí doma a ten prostor přitom nebyl ani zdaleka tak malý jako byt 3+1. I navzdory tomu to společné fungování na tom prostoru nebylo jednoduché, od připojení se na HO a tak dále. Takže zvládat tyhle věci pro mě bylo také velmi poučné, už jenom z pohledu toho, že člověk přistupuje jinak k meetingům, aby nebylo neustále slyšet z vedlejšího pokoje: „Jsi moc hlasitá!“ I v tom meetingu tak bylo potřeba nahradit některé věci jinými prvky, připravit se na to, že ta situace bude jiná a celá rodina na sebe musí brát ohled, takže to беру jako velkou osobní zkušenost.

Tazatel: Super, děkuji moc za rozhovor.

Respondent: Taky děkuji.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Vratislav Houšteký		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní podnikání a právo		
NÁZEV PRÁCE	Pandemie COVID-19 a její dopady na personalistiku v rámci automotive		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.		
KATEDRA	KEP - Katedra ekonomie a práva	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	89		
POČET OBRÁZKŮ	16		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce se zabývá tématem dopadů pandemie COVID-19 na personalistiku v automotive, se zaměřením na ČR. Cílem práce je analyzovat dopady pandemie COVID-19 na personálně-právní otázky řešené v rámci útvaru HR v automotive a zhodnotit dopady pandemie na obsah práce personalistů. Pro posouzení dopadů obsahuje práce dotazníkové šetření realizované v rámci personalistiky ve ŠA a taktéž polostrukturovaný rozhovor s bývalou vedoucí operativní personalistiky ve ŠA. Výstupem z obou zmiňovaných metod je velký vzorek dat, ze kterého vyplývá, že během pandemie došlo zejména k omezení kontaktu personalistů se zaměstnanci, avšak také k významnému nárůstu digitalizace oddělení. Zejména je pak registrován značný nárůst využívání HO, který je hojně využíván napříč firmou.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Pandemie, personalistika, dopady, HR, automotive		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Vratislav Houšteký		
FIELD	Specialization International Business and Law		
THESIS TITLE	COVID-19 pandemic and its impact on HR in automotive		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, MBA, M.A., Ph.D.		
DEPARTMENT	KEP - Department of Law and Economics	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES			
	89		
NUMBER OF PICTURES			
	16		
NUMBER OF TABLES			
	4		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>The thesis deals with the topic of the impact of the COVID-19 pandemic on human resources in the automotive industry, with a focus on the Czech Republic. The aim of the work is to analyze the impact of the COVID-19 pandemic on personnel and legal issues dealt with within the HR department in automotive and to evaluate the impact of the pandemic on the content of HR professionals' work. In order to assess the impacts, the work includes a questionnaire survey carried out in HR department in ŠA and also a semi-structured interview with the former head of operational HR in ŠA. The output of both mentioned methods is a large sample of data, from which it follows that during the pandemic there was mainly a reduction of contact between HR professionals and employees, but also a significant increase in the digitization of the department. In particular, there is an overall growth in the use of HO, which is currently widely used across the company.</p>		
KEY WORDS	Pandemic, impacts, HR, automotive		