

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení lidských zdrojů v průběhu krize ve společnosti XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Lucie Daňková, MF 29

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 1.5.2022

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je formulovat doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů během krize ve společnosti XY. Dílčím cílem práce je zjistit, jaké postupy při řízení krize v oblasti lidských zdrojů společnost využívá.

2. Výzkumné metody:

V úvodu diplomové práce jsou sestaveny hypotézy. Poté následuje teoretická část práce. Informace v teoretické části jsou získány studiem odborné literatury, která se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů. Teoretická část zejména popisuje a porovnává názory a odborné poznatky jednotlivých autorů. Pro praktickou část je zvolena kombinace kvantitativního výzkumu s kvalitativním. Kvantitativním výzkumem je dotazníkové šetření, které má za cíl zjistit názory zaměstnanců na řízení lidských zdrojů v současné situaci ve Společnosti XY. Dotazník byl předán všem zaměstnancům, tedy celkem 180 zaměstnancům. Dotazník obsahuje 25 otázek. Dotazník obsahuje plně uzavřené otázky (pohlaví, doba pracovního poměru, zařazení pracovníka), dále většinu otázek, na které respondent odpovídá zaškrtnutím správné odpovědi, ale má i možnost se pod otázkou volně vyjádřit a několik plně otevřených otázek. Dotazník je vyhodnocen a výsledky jsou poté představeny a interpretovány za pomoci tabulek a grafů. Druhá část výzkumu je polostrukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti v délce 60 minut. Polostrukturovaný rozhovor je sestaven tak, aby z jeho výsledků bylo možné určit, jaké postupy řízení lidských zdrojů během krize Společnost XY využívá a jak je na krizi připravena. Výsledky dotazníkového šetření jsou i zpětnou vazbou na to, jak si Společnost XY v této oblasti vede. Ve společnosti proběhl i rozhovor s GR, který vede krizový tým. Cílem rozhovoru je zjistit, jak je společnost na krizi připravena, jak krizi řeší a jaké jsou její aktuální strategie. Díky dotazníkovému šetření a rozhovoru s personalistkou společnosti je možné určit klady a zápory řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY během krize. Po vyhodnocení kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla sestavena SWOT analýza. Během vyhodnocení jsou porovnány informace z teoretické části s výsledky z části praktické a jsou ověřeny hypotézy. Hypotéza, "H1: Současná krize má negativní vliv na spokojenost zaměstnanců", byla ověřena výzkumem v praktické části a zároveň se s ní ztotožňují autoři v části teoretické. Hypotéza, "H2: Zaměstnanci dělnické profese jsou více spokojeni než zaměstnanci THP", byla ověřena kvantitativním výzkumem v praktické části a výsledky jsou interpretovány grafy. Hypotéza, "H3: Informovanost u dělnické profese je horší než u pracovníků THP", je také ověřena kvantitativním výzkumem v praktické části a následně interpretována grafem a potvrzena. Hypotéza, "H4: Zaměstnanci by s ohledem na druh současné krize uvítali více péče v oblasti zdraví", byla ověřena výsledky z kvantitativního šetření a výsledky byly zpracovány do tabulky. Poznatky a identifikované problémy z výzkumu v praktické části jsou doplněny během diskuze o informace z teoretické části a na základě toho jsou formulována doporučení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z nabytí odborných znalostí v teoretické části práce, kvantitativního a kvalitativního výzkumu bylo zjištěno následující. Společnosti XY se světová epidemie dotkla, jelikož letecký průmysl byl epidemií významně zasažen. Společnost predikovala snížení odběru hydraulických přístrojů pro další roky a musela tedy začít implementovat ve firmě různá opatření. V rámci řízení lidských zdrojů se jednalo o zkrácení pracovní doby, zrušení některých benefitů a zejména o propouštění zaměstnanců s cílem uspořeni finančních nákladů. Společnost propustila v roce 2020 celkem 40 zaměstnanců. Jelikož ve společnosti nastalo v roce 2020 mnoho změn, byl zaměstnancům předán dotazník, který měl za cíl zjistit co nejvíce informací o krizovém řízení lidských zdrojů ve společnosti XY a pomoci tak k identifikaci problémů a nalezení pozitivních stránek řízení lidských zdrojů, tak aby bylo možné co nejlépe navrhnout potřebná doporučení. Rozhovor s personalistkou společnosti byl také sestaven tak, aby bylo zjištěno co nejvíce potřebných informací o krizovém řízení lidských zdrojů. Z rozhovoru s personalistkou společnosti vyplynulo, že Společnost XY byla připravena na krizi na základě předchozích zkušeností, ale připravenost v podobě krizového plánu společnosti chybí. Společnost dokument nemá a řídí se hlavně dle aktuální situace. To se projevilo také i v dotazníkovém šetření, kde zaměstnanci uvádí nespokojenost s informovaností. Jelikož není krize řízena podle plánu, který by společnost krizí provázal od fáze prevence, počátku krize a jejího řešení až po vyhodnocení. Absence

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

krizového plánu byla teda vyhodnocena jako nedostatek v krizovém řízení lidských zdrojů. Horší informovanost zaměstnanců potvrzuje i personalistka, která uvádí, že občas vznikala v předání informací chaos. Celkové zvládnutí krize však hodnotí personalistka velmi dobře. Společnost využívala státní podpory, což uvádí v rozhovoru i generální ředitel společnosti, a to ji pomohlo krizi úspěšně překonat. Pozitivně lze hodnotit komunikaci personalistky, kterou hodnotili kladně i zaměstnanci. Personalistka uvádí, že museli zavést opatření, které byla nařízena vládou, a také zaváděli dobrovolná opatření, jako je např. Homeoffice. Zaměstnanci THP v dotazníkovém šetření uvádí, že jsou s prací z domova spokojeni. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci vnímají negativně péči o zdraví zaměstnanců, což je v aktuální době vyhodnoceno jako závažnější problém. Zaměstnanci vnímají negativně jak péči o celkové zdraví, tak i jejich duševní zdraví. Negativně zaměstnanci vnímají informovanost ve společnosti. Pozitivně vyznívá, že většina zaměstnanců ve společnost věří a nemá v plánu své zaměstnání ve Společnosti XY opouštět. Dále jsou ověřeny a potvrzeny všechny stanovené hypotézy. Ze SWOT analýzy, která byla vytvořena díky kvantitativnímu výzkumu, kvalitativním výzkumům a průzkumem interních materiálů, vyplynul seznam silných a slabých stránek společnosti a dále jejich příležitosti a hrozby. Silnými stránkami společnosti jsou její historie, tradice, kvalifikovaní zaměstnanci. Slabé stránky jsou nedodržování opatření některými zaměstnanci, které bylo identifikováno z rozhovoru a personalistkou společnosti. Špatné dodržování opatření by mohlo zavinit rychlejší šíření viru. Další slabou stránkou je nedostatečná připravenost na krizi a pomalá reakce na změny. Příležitosti společnosti jsou možnost využití státní podpory firem a využití elektronické komunikace, která ušetří čas přepravy na schůzky, nebo dovolí pracovat zaměstnancům i z domova. Mezi hrozby patří vládní opatření, nedostatek kvalifikované pracovní síly do budoucna a nutnost práce v omezeném režimu kvůli pandemii. Výsledky SWOT analýzy byly také zakomponovány do navrhovaných doporučení. Dále byly ověřeny stanovené hypotézy, které byly všechny potvrzeny. Potvrdila se hypotéza, která předpokládala negativní vliv pandemie na spokojenost zaměstnanců. Hypotéza, která předpokládala větší nespokojenost dělníků než technicko-hospodářských pracovníků. Hypotéza, která předpokládala horší informovanost dělníků než technicko hospodářských pracovníků. A hypotéza, která předpokládala, že zaměstnanci ocení více péče o zdraví zaměstnanců.

4. Závěry a doporučení:

Na základě kvantitativního a kvalitativního šetření byla ve Společnosti XY zjištěna nedostatečná připravenost na krizi. Společnost nemá aktuálně zavedený žádný krizový plán, kterým by se mohla řídit. Tento dokument by pomohl vnést systém, zajistit včasnou identifikaci hrozeb, přehled opatření a zlepšit informovanost pracovníků. Zejména dělníci si stěžovali na špatné získávání informací. Krizový plán je pro společnost vytvořen a představen a je doporučeno, aby jej začala používat okamžitě. Dále je ve společnosti identifikována nespokojenost zaměstnanců s péčí o jejich zdraví. V tomto období je kvůli pandemické situaci zdraví velmi důležité a aktuální téma. Společnosti je tedy na tomto základě doporučeno, aby se na zdraví svých zaměstnanců více soustředila. Je doporučeno, aby se snažila o péči o duševní zdraví příspěvkem na soukromou terapii. Pro společnost je vytvořen letáček, na kterém se zaměstnanci dozví o možnosti příspěvku na terapii od pojišťoven a o možnosti příspěvku od svého zaměstnavatele. Letáček bude vyvěšen na nástěnce a také přidán na intranet. Dále je doporučeno, aby společnost svým zaměstnancům poskytla na konci roku vánoční balíček, ve kterém naleznou vitamíny na podporu imunity a tím pečovala i o jejich fyzické zdraví. Předpokládá se zlepšení spokojenosti s péčí o zdraví a tím i celkové spokojenosti zaměstnanců. Další doporučení se týká ponechání benefitu Homeoffice. V teoretické části je zjištěno, že tento benefit je aktuálním trendem, který využívá 48 % organizací. Zaměstnanci jsou s ním spokojeni a z hlediska konkurenceschopnosti a spokojenosti zaměstnanců je ponechání benefitu vhodné. Další doporučení se týká negativní motivace zaměstnanců. Jelikož někteří zaměstnanci nedbají dodržování opatření, která mohou mít za následek šíření viru ve společnosti, je tato negativní motivace vhodná. Doporučuje se nejprve zaměstnance upozornit kritikou, což je prozatím jediné řešení a poté pokud se bude nedodržování opakovat, dát zaměstnanci pokutu ve

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

výši 200 Kč.

KLÍČOVÁ SLOVA

Krizové řízení, řízení lidských zdrojů, krize

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Goal of the work is definition of recommendations in the area of human resources management in XY company. Partial goal is find out which steps the company uses during crisis management in the area of human resources.

2. Research methods:

In the beginning part of diploma work hypothesis are constructed. Than theoretical part follows. In theoretical part the informations are got through study of professional literature, which is interested in the area of human resources management. Theoretical part especially describes and compares opinions and professional knowledge of individual authors. For practical part the combination of quantitative exploration with qualitative is chosen. Quantitative exploration is questionnaire investigation, which goal is to find out employees opinion about human resources management in the current situation in XY company. Questionnaire was distributed to all employees, therefore in total to 180 employees. Questionnaire contents 25 questions. Questionnaire contents fully closed questions (sex, employment period, employee position), further majority of questions, which responder reply by choice right response, but as the same time has possibility under the question to freedom express and a few fully opened questions. The questionnaire is evaluated and results are than presented and interpreted with help of tables and charts. Second part of exploration is semistructured conversation with head of HR department in 60 minutes duration. Semistructured conversation is compiled to be possible from their results determine, which steps of HR management during crisis XY company uses and how is prepared on the crisis. Results of the questionnaire investigation are feedback how the company is successful in the area. There is a conversation with company CEO which was carried out, who is leader of crisis team. The aim of the conversation is find out how the company is prepared on the crisis, how solves the crisis and what are their actual strategies. Thanks to questionnaire investigation and conversation with head of HR department is possible to define positives and negatives in the area of HR management in XY company during crisis. After quantitative and qualitative exploration evaluation was compiled SWOT analysis. During evaluation information from theoretical part are compared with results from practical part and hypothesis are verified. Hypothesis "H1: current crisis has negative impact on satisfactory of employees" was confirmed by exploration in practical part and at the same time authors in theoretical part are identifying with it. Hypothesis H2: "Employees of labour professions are more satisfied than white collar workers "was verified by quantitative exploration in practical part and results are interpreted in charts. Hypothesis "H3: Awareness at blue collar workers is worse than at white collar workers" was as well verified by quantitative exploration in practical part and as follows interpreted by charts and confirmed. Hypothesis "H4: Employees would regards to kind of current crisis welcome more care in the area healthcare" was verified by results from quantitative investigation and results were worked out to the table. Knowledges and indentificated problems from exploration in practical part are added during discussion about information from theoretical part and on the basis of that are constructed recommendation.

3. Result of research:

From acquisition of professional knowledge in theoretical part of the work, from quantitative and qualitative exploration was found out following. The world pandemic affected XY company, because aircraft industry was significantly impacted by epidemic. The company forecasted reduction of the hydraulic devices deliveries for next years and had to start implemented various measures in the company. In the area of HR management it was first of all shortening of working period, cancelling of some benefits and number employees reduction with the target to save costs. The company fired in total 40 employees in 2020. Regards to the fact that in 2020 in the company many changes have taken place, the questionnaire was distributed to the employees with the target to find out the most information about HR crisis management in XY company and help to identification of problems and find out positive areas of HR management in XY company to be possible propose the best recommendations. Conversation with head of HR department was as well compiled to be able to find out the most needed information about HR crisis management. From the questionnaire investigation has been found out that employees negatively understand care about total and mind health. Negatively employees understand awareness in the company. The positive detection is, that most employees believe in the company and do not plan to leave their jobs at Company XY. Furthermore, all established hypotheses are verified and confirmed. The SWOT analysis, which was created thanks to quantitative research, qualitative research and research of internal

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

materials, resulted in a list of the company's strengths and weaknesses, as well as their opportunities and threats. The company's strengths are its history, traditions and qualified employees. Weaknesses are non-compliance with measures by some employees, which was identified from the interview and the company's personnel. Poor adherence to the measures could cause the virus to spread faster. Another weakness is the lack of crisis preparedness and the slow response to change. The company's opportunities are the possibility of using state support from companies and the use of electronic communication, which will save transport time to meetings or allow employees to work from home. Threats include government action, a shortage of skilled labor in the future, and the need to work in a restricted regime due to a pandemic. The results of the SWOT analysis were also incorporated into the proposed recommendations. Furthermore, the established hypotheses were verified, all of which were confirmed. The hypothesis that the pandemic had a negative impact on employee satisfaction was confirmed. A hypothesis that assumed greater dissatisfaction of workers than technical-economic workers. A hypothesis that assumed poorer information of workers than technical and economic workers. And a hypothesis that assumed that employees would appreciate more employee health care.

4. Conclusions and recommendation:

Based on a quantitative and qualitative survey, XY was found to be insufficiently prepared for a crisis. The company does not currently have a contingency plan in place to follow. This document would help to implement the system, ensure early threat identification, overview of measures and improve staff awareness. Workers in particular complained about poor information gathering. The contingency plan is created and introduced for the company and it is recommended that it start using it immediately. Furthermore, the company identifies employee dissatisfaction with their health care. During this period, health is a very important and topical issue due to the pandemic situation. On this basis, the company is therefore recommended to focus more on the health of its employees. It is recommended that she seek mental health care by contributing to private therapy. A leaflet has been created for the company, on which employees will learn about the possibility of a contribution to therapy from insurance companies and about the possibility of a contribution from their employer. The leaflet will be posted on the bulletin board and also added to the intranet. It is also recommended that the company provide its employees with a Christmas package at the end of the year, in which they will find vitamins to support immunity and thus take care of their physical health. It is expected to improve satisfaction with health care and thus the overall satisfaction of employees. Another recommendation is to keep the Homeoffice benefit. In the theoretical part, it is found that this benefit is a current trend, which is used by 48% of organizations. The employees are satisfied with it and in terms of competitiveness and employee satisfaction, keeping the benefit is appropriate. Another recommendation concerns the negative motivation of employees. As some employees do not pay attention to the measures that may result in the spread of the virus in the company, this negative motivation is appropriate. It is recommended to first alert the employee to criticism, which is the only solution so far, and then, if the non-compliance is repeated, to give the employee a fine of CZK 200.

KEYWORDS

Crises management, human resources management, crisis

JEL CLASSIFICATION

O15 Human Resources
H12 Crisis Management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Daňková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 29
Název DP:	Řízení lidských zdrojů v průběhu krize ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko - metodologická část 2.1 Řízení lidských zdrojů 2.2 Krizový management 2.3 Krizové řízení lidských zdrojů 2.4 Krize v podniku 2.5 Metodika 3 Praktická část 3.1 Představení společnosti XY 3.2 Výzkum a vyhodnocení 3.3 Formulace doporučení pro společnost XY 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-802-475-258-7.• BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. <i>Řízení lidských zdrojů: Nové trendy</i>. 1. vyd. Praha: Albatros Media, 2016. 240 s. ISBN 978-807-261-430-1.• HOLLA, K., RISTVEJ, J., TITKO, M. <i>Crisis Management: Theory and Practice</i>. 1. Vyd. London: IntechOpen, 2018. 268 s. ISBN 978-178-923-234-9.• VÁCHAL, J. et al. <i>Podnikové řízení</i>. 1. Vyd. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-802-478-682-7.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 7. 2020• Zpracování teoretické části do 30. 9. 2020• Zpracování výsledků do 15. 11. 2020• Finální verze do 1. 12. 2020
Vedoucí práce:	PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 7. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratk

D – dělník

THP – technicko-hospodářský pracovník

GŘ – generální ředitel

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zhodnocení pozitivních stránek krizového řízení lidských zdrojů zaměstnanci společnosti.....	28
Tabulka 2 Zhodnocení negativních stránek krizového řízení lidských zdrojů zaměstnanci společnosti.....	29
Tabulka 3 SWOT analýza	30
Tabulka 4 Přehled duševních onemocnění u dospělých osob ČR v průběhu let.....	38
Tabulka 5: Přehled odpovědí zaměstnanců týkajících se péče o zdraví ve Společnosti XY ...	39
Tabulka 6 Pravděpodobnost rizika	46
Tabulka 7 Dopad rizika při jeho naplnění	47
Tabulka 8 Závažnost rizika při jeho naplnění	48
Tabulka 9 Přehled aktuálních opatření	49

Obsah

1 Úvod	2
2 Teoreticko-metodologická část práce	4
2.1 Řízení lidských zdrojů	4
2.2 Krizový management	9
2.3 Krizové řízení lidských zdrojů	14
2.4 Krize v podniku.....	15
2.5 Metodika	18
3 Praktická část	19
3.1 Představení společnosti XY	19
3.2 Průzkum ve společnosti XY	19
3.3 Zhodnocení výsledků průzkumu	29
3.3.1 SWOT analýza	30
3.3.2 Ověření hypotéz.....	33
3.3.3 Diskuze	39
3.4 Formulace doporučení pro společnost XY	41
4 Závěr	53
Literatura	55
Přílohy	I

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je náplní každé organizace. Důležitost řízení lidských zdrojů zmiňuje Koubek (2015, s. 13), když uvádí, že organizaci lze považovat za úspěšnou v případě, že se jí podaří propojit a správně využít čtyři základní zdroje, jimiž jsou materiál, finance, lidé a informace. Lidé jsou tedy základním pilířem, který významně ovlivňuje úspěšnost celé organizace. Řízení lidských zdrojů je tedy důležitou podmínkou pro fungující organizaci a způsob, jakým budou lidské zdroje řízeny, její úspěšnost velmi ovlivňuje. Řízení lidských zdrojů bude v každé organizaci a v různých časových obdobích trochu či více rozdílné. Každá organizace je specifická a s ní i personální řízení, které si každá firma dle jejích potřeb a konkrétní situace uzpůsobí. Tato diplomová práce se věnuje náročnějšímu řízení lidských zdrojů v období krize, kdy se řízení musí zaměřit na více různých faktorů. Jak bylo výše zmíněno, řízení lidských zdrojů se přizpůsobuje organizaci a konkrétní situaci, která pro společnost ať již vlivem vnitřních nebo vnějších zdrojů nastane. Krize je jedna ze situací, která má na společnost a tedy i způsob řízení lidských zdrojů vliv. Krize mohou přijít různé, a tak je potřeba, aby organizace byla na tyto změny připravena. Prevence a připravenost je vždy důležitá, aby mohla společnost na krizi zareagovat co nejrychleji a co nejefektivněji. Zároveň lidské zdroje jsou pro společnost jedním z nejdůležitějších prvků a pro organizaci by mělo být prioritou řízení zvládnout i, nebo spíše zejména, v době, kdy společnost nějaká krize zasáhne.

Téma řízení lidských zdrojů je aktuální vždy, jelikož každá organizace musí tuto oblast řídit tak, aby společnost prosperovala. A téma řízení lidských zdrojů v období krize je taktéž aktuální, jelikož je nutné, aby společnost byla připravena i na méně pozitivní a neočekávané situace a dokázala je i v oblasti lidských zdrojů zvládnout. V současné době se krize dotýká mnoha organizací. Krize, kterou zapříčinila pandemie Covid 19 se dotýká i organizace, která je zvolena pro tuto diplomovou práci. Společnost XY se zabývá výrobou hydraulických přístrojů, komponentů a systémů a jelikož oblast letectví byla pandemií Covid 19 výrazně zasažena, je téma řízení lidských zdrojů během krize pro tuto společnost aktuální. Krize může přijít ale i z mnoha jiných důvodů, než je aktuální pandemie, proto je důležité přípravu a samotné krizové řízení lidských zdrojů nepodceňovat a být připraveni na různé druhy krize. V diplomové práci je řešeno zejména řízení lidských zdrojů již během probíhající krize.

Diplomová práce se v první části věnuje teorii samotného řízení lidských zdrojů, dále práce popisuje krizový management, krizové řízení lidských zdrojů a krizi v podniku. V této části jsou představeny různé způsoby řízení lidských zdrojů, nástroje, pojmy a názory autorů, které jsou zároveň komparovány. Tato část je podrobné a postupné uvedení do tématu a je zásadní přípravnou částí pro vypracování části praktické. Zároveň byly v první části práce sestaveny hypotézy. V závěru teoretické části se nachází metodika práce, která popisuje jednotlivé kroky, které byly realizovány v průběhu zpracování diplomové práce. Poté následuje část praktická, která nejprve představuje společnost, kde probíhá průzkum. Dále praktická část pokračuje výzkumem v konkrétní společnosti a postupně propojuje teoretickou část s praktickou. V praktické části se nachází informace z průzkumu interních materiálů společnosti, z rozhovorů s členy krizového týmu, konkrétně s generálním ředitelem a vedoucí personálního oddělení a také souhrn výsledků dotazníkového šetření se zaměstnancispolečnosti. Výzkum pokračuje informacemi z realizované SWOT analýzy. Dále jsou na základě studia v teoretické části a výzkumu v části praktické ověřeny stanovené hypotézy. Díky výzkumu je možné v závěru práce představit doporučení, která jsou pro společnost v oblasti řízení lidských zdrojů vhodná a souvisí s cílem práce. V poslední části práce je zformulován závěr, který shrnuje vše podstatné.

Cílem práce je formulovat doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů během krize ve společnosti XY. Dílčím cílem práce je zjistit, jaké postupy při řízení krize v oblasti lidských zdrojů společnost využívá.

Výzkumná otázka: Jak ovlivnila pandemie Covid 19 řízení lidských zdrojů ve společnosti XY v letech 2020 – 2021?

Hypotézy:

H1: Současná krize má negativní vliv na spokojenost zaměstnanců.

H2: Zaměstnanci dělnické profese jsou více nespokojeni než zaměstnanci THP.

H3: Informovanost u dělnické profese je horší než u pracovníků THP.

H4: Zaměstnanci by s ohledem na druh současné krize uvítali více péče v oblasti zdraví.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část se věnuje nejprve samotnému řízení lidských zdrojů, poté následuje krizový management a již zaměřené řízení lidských zdrojů přímo na krizi, a nakonec samotná krize v podniku. Teoretická část je sestavena tak, aby postupně uvedla do dané problematiky.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2015, s. 46) je někdy upřednostňován místo pojmu řízení lidských zdrojů pojem řízení lidí. Avšak pojem řízení lidských zdrojů je stále dle autora ten nejpoužívanější. Armstrong (2015, s. 76) popisuje řízení lidských zdrojů jako strategický a sjednocený přístup k zaměstnávání lidí v organizaci a dále jejich rozvíjení a uspokojování jejich potřeb. Dle Koubka (2015, s. 13) jsou pro organizaci důležité faktory, které mohou pozitivně ovlivňovat úspěšnost organizace. Autor uvádí čtyři různé faktory, jimiž jsou lidé, materiál, finance a informace. Pokud jsou tyto zdroje využívány správně a v rovnováze, může být organizace úspěšná, doplňuje autor. Dle autora jsou zdroje na sebe vzájemně vázány, jelikož materiál a finance by sami jako zdroje neživé nic neznamenal. Až lidské zdroje je mohou uvést do pohybu, dodává autor. Lidské zdroje zase potřebují informace, aby organizace mohla správně fungovat. Informace dle autora celý proces velmi usnadňují. Autor upozorňuje, že v procesu jsou lidské zdroje klíčové a k jeho správnému využití je právě důležité řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje tvoří dle Šikýře (2016, s. 14) pracovníci a ti v organizaci vytváří lidský kapitál, který označuje znalosti, dovednosti a schopnosti, které organizace vyžaduje k dosahování svých cílů. Mužik a Krpálek (2017, s. 35) uvádí, že lidský kapitál není pouze záležitostí jedince, ale také je součástí širšího prostředí, ve kterém se jedinec pohybuje. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) lidský kapitál popisují jako soubor schopností, který byly za život jedince získány. Autoři uvádí, že mezi lidský kapitál patří také dovednosti, získané zkušenosti, motivace, ale také talent a energie. Všechny tyto aspekty jsou dle autorů využívány a zapojovány při plnění úkolů a cílů dané organizace. S Vojtovičem (2011, s. 10) se shodují, že pracovníci jsou podstatným prvkem organizace, který je schopen se dále vzdělávat, podněcovat ke změnám, ty zároveň realizovat a také kreativně myslet. Schopnosti, které jsou uvedeny výše, jsou dle autorů důležitou podmínkou pro dlouhodobé a úspěšné působení podniku na trhu. Dle Šikýře (2014, s. 20) potřebuje mít jakákoliv organizace dostatek motivovaných a schopných pracovníků, kteří výkon organizace vytváří. K tomu Koubek (2011, s. 38) dodává, že nedostatečné množství pracovníků je příčinou přetíženosti pracovníků, jejich nespokojenosti v důsledku stresu a celkově dochází k nevhodným podmínkám. Bláha (2013, s. 30) připomíná, že pracovník není pouze kapitálový zdroj, ale je nutné brát ohled na to, čeho jsou lidé schopni dosáhnout pro organizaci v rámci své kompetence, výkonnosti či ochoty se angažovat. To, čeho je pracovník schopný dosáhnout v rámci organizace je dle autora označováno jako lidský potenciál organizace. S tím souhlasí Tomšík s Dudou (2011, s. 11) a dodávají, že hodnota lidského kapitálu roste úměrně se schopností produkovat, učit se a rozvíjet se.

Armstrong a Stephen (2015, s. 47) definují řízení lidských zdrojů jako přístup k poskytování zaměstnání, rozvíjení a uspokojování pracovníků. Tento přístup by měl být dle autorů zejména integrovaný, strategický a ucelený. Watson (2010, s. 919) definuje řízení lidských zdrojů komplexněji. Autor řízení lidských zdrojů popisuje z pohledu manažerského přístupu, který využívá úsilí, schopnosti a oddanosti zaměstnanců tak, aby bylo jejich vykonávání práce co nejefektivnější. Z manažerského pohledu na řízení lidských zdrojů podle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 68) patří sekvenční manažerské funkce, kterými jsou plánování lidských zdrojů, vedení lidí, výběr pracovníků, organizování a kontrola. A také na průřezové činnosti, které zahrnují manažerské rozhodování, řízení lidských zdrojů, komunikaci, práci s informacemi, doplňují autoři.

Armstrong (2015, s. 48) popisuje cíle, které má řízení lidských zdrojů. Mezi ně řadí podporu v dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu s organizací. Dále mezi ně patří přispívání na rozvoj kultury, které je zaměřené na dosahování vysokého výkonu, zajištění schopných, talentovaných, kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců, usilování o vytváření

pozitivních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a pracovníky. Autor dále jako důležité zmiňuje podporu etiky při řízení lidských zdrojů.

Jednou z analytických metod, která pomáhá určit konkrétní cíl v plánování lidských zdrojů je dle Vochozky a Mulače (2012, s. 334) metoda SMART. Dle Šikýře (2014, s. 113) jsou optimálně dohodnuté pracovní a rozvojové cíle určené právě metodou SMART. Název metody je dle autorů složen z několika začátečních písmen anglických slov, kterými jsou S – „Specific“, což znamená, že má být cíl konkrétní, dále písmeno M – „Measurable“, což je v předkladu měřitelný. K měřitelnosti autoři doplňují, že musí být vždy předem určené, jakou měřicí metodou budou dosažené výsledky porovnávány s plánem. Dalším písmenem je dle autorů A – „Acceptable“, které určuje, že má být cíl akceptovatelný pro všechny, který se týká. Předposledním písmenem je dle autorů písmeno R – „Realistic“, které říká, že cíl musí být reálný, dosažitelný. Při nereálném, nedosažitelném cíli by vzniknul demotivační efekt, doplňují autoři. Poslední písmeno je dle autorů T – „Timing“ a to popisuje, že je důležité mít pro měření dosažených cílů jasně dané termíny. Autoři tedy uvádí, že každý cíl organizace by měl být měřitelný, časově sledovatelný, dosažitelný a specifický.

Armstrong (2015, s. 47) vysvětluje řízení lidských zdrojů jako přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci. Tento přístup je dle autora strategický a integrovaný. Dalším pohledem na řízení lidských zdrojů může být pohled Watsona (2010, s. 919), který vidí řízení lidských zdrojů jako manažerský přístup k využívání úsilí, dovedností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce takovým způsobem, díky kterému organizaci zajistí perspektivní budoucnost. Koubek (2015, s. 13) vnímá řízení lidských zdrojů jako personální práci, která částečně řídí organizaci, zaměřuje se na vše, co se týká konkrétní osoby v souvislosti s pracovním procesem, což je získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, vztahům na pracovišti a také jeho spokojenost z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Antušák (2016, s. 10) uvádí manažerské funkce, které dělí na sekvenční a paralelní. Sekvenčními funkcemi jsou dle autora plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrola. Mezi paralelní funkce autor řadí analyzování řešených problémů, rozhodování, realizace a implementace.

Strategie a úkoly řízení lidských zdrojů

Jak by mělo řízení lidských zdrojů probíhat, uvádí např. Mužík s Krpálkem (2017, s. 125). Autoři kladou důraz na strategický přístup k řízení lidských zdrojů a to z důvodu, že řízení lidských zdrojů se stává rovnocenným zdrojem k ostatním podnikovým zdrojům. Celkově se jedná o propojení strategie organizace a realizovaných rozhodnutí manažerů, která směřují k zaměstnancům, uvádí Mužík s Krpálkem (2017, s. 125). Tato strategie týkající se lidských zdrojů směřuje k vytváření podstatných kompetencí firmy a konkurenční výhody, doplňují autoři. Výše zmíněná strategie týkající se lidských zdrojů směřuje k vytváření podstatných kompetencí firmy a konkurenční výhody firmy. Řízení zaměstnance neznamená pouze zadávání úkolů, které následně kontrolujeme, ale je potřeba také správně pracovníky vybrat a úkoly jim následně vysvětlit a poté se přesvědčit, že úkolům správně rozumí a následně je přesvědčit k tomu, aby daný úkol vykonali, doplňuje Mužík a Krpálek (2017, s. 125). Důležité je ještě zajistit podmínky, které jsou ke splnění úkolů potřebné, doplňují autoři. Zároveň k tomu Urban (2013, s. 11) dodává mnohdy potřebu vzbudit u zaměstnanců vyšší zájem o práci, řešit konflikty a problémy. Autor dále doplňuje, že velká část těchto úkolů vychází ze sociální a komunikační schopnosti vedoucího. Barták (2011, s. 101) upozorňuje i na faktory, na které je nutné brát ohled, jelikož situace není předvídatelná, a to se především týká globalizace, elektronizace a robotizace. Dle autora tyto možnosti vedou k vyšší intelektuální práci, ke zrychlování obrátu kapitálu, nepřetržitým změnám v oblasti práce týkající se složitosti a rozmanitosti a také k úspěchu firmy. Výše uvedené faktory vytváří vyšší nároky na schopnosti zaměstnanců, doplňuje autor. Změny se týkají zejména podnikatelského prostředí, změnu technologií a technik, které mohou vést k lepšímu využití zařízení, tlak na nižší náklady, zvýšení požadavků na kvalitu zboží či služeb a také orientaci na kvalitu firemního prostředí. Zároveň Kocianová (2010, s. 9) doplňuje, že každá organizace je originální v přístupu k řízení lidských zdrojů. A upozorňuje

na to, že řízení lidských zdrojů je složité, neustále se vyvíjející oblastí v řízení organizace. Kocianová (2012, s. 89) připomíná potřebu znát aktuální situaci organizace, která je závislá na současných faktorech prostředí. Ty blíže rozděluje faktory na vnitřní a vnější. Mezi vnější podmínky patří měnící se a nové technologie, ekonomické podmínky (hospodářský cyklus, jež ovlivňuje zaměstnanost), konkurence na trzích, legislativa a vládnoucí politika, kulturní a sociální vlivy, demografické vlivy, mobilita pracovní síly a vlivy ekologické. Mezi vnější podmínky řadí autorka druh činnosti, kterou podnik vykonává, politika a strategie organizace, velikost organizace, organizační strukturu, ekonomickou situaci organizace, technologické a technické vybavení, strukturu zaměstnanců z hlediska kvalifikace, organizační strukturu a řízení expatriantů.

Řízení lidských zdrojů má ve většině případů na starost personální oddělení, dle Ulricha et al. (2014, s. 247) je nutné podívat se na strukturu organizace, jelikož personální oddělení by mělo strukturu organizace odpovídat. Jak je personální úvar začleněn a jaké má postavení vedoucí v rámci organizační struktury firmy, tak je charakterizován význam personální práce pro uskutečnění cílů organizace Dvořáková a kol. (2012, s. 14). Dle Čopíkové, Bláhy a Horváthové (2015, s. 1) může v praxi docházet k záměně těchto pojmů – řízení lidských zdrojů, personální práce, personální administrativa, personalistika a personální řízení. Co se týká teorie, tak tyto pojmy nelze považovat za synonyma, jelikož to jsou odlišné vývojové fáze personální práce, doplňují autoři. Co se vnitřního uspořádání personálního útvaru týká dle Měrtlové (2014, s. 18) záleží zejména na velikosti organizace a také na tom, kolik personálních činností daná organizace zajišťuje z vlastních zdrojů. Dle autorky je zvykem, že malé organizace nemají personální útvar a činnosti s ním spojené zabezpečuje majitel nebo vedoucí pracovník a že u větších organizací mívají již nejméně jednoho specialistu pro personální práce. Autorka dále doplňuje, že velké organizace mívají i velké personální útvary, jež jsou členěny na oddělení, která se specializují na určitou oblast personální práce. Doporučení autorky Měrtlové (2014, s. 18) je mít ve větší organizaci specializované personalisty, kteří mají svou oblast práce, jelikož s růstem organizace přestává být možné, aby byl personalista univerzální. Dle autorky se jedná o specialisty na vzdělávání, odměňování, získávání, výběr atd. Ulrich (2014, s. 233) dodává, že specialista na konkrétní oblast bude lépe v organizaci umístěn díky situaci, kdy bude muset v jisté oblasti učinit změnu. Zároveň Kociánová (2010, s. 9) doplňuje, že každá organizace je originální v přístupu k řízení lidských zdrojů. A upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů je složité, neustále se vyvíjející oblastí v řízení organizace. Kocianová (2012, s. 89) připomíná potřebu znát aktuální situaci organizace, která je závislá na současných faktorech prostředí.

Koubek (2015, s. 16) se více zaměřuje na úkoly řízení lidských zdrojů a uvádí, že hlavním úkolem je zajistit výkonnost organizace a zejména ji dále zlepšovat. Autor doplňuje, že k tomuto dosažení je nutné mít schopné a taky správným způsobem motivované zaměstnance. Šikýř (2016, s. 46) uvádí, že řízení lidských zdrojů má systém činností, které mají za cíl pozitivně ovlivnit výkon zaměstnanců. Armstrong (2015, s. 79) taktéž uvádí, že řízení lidských zdrojů má svůj systém, kterým je soubor činností a postupů, jež jsou vzájemně propojeny a díky tomu i posilovány. Autor uvádí důležitost propojení a návaznosti tohoto systému v moderním pojetí. Systém řízení ovlivňuje výkon lidí a tím i výkon celé organizace, dodává Armstrong (2015, s. 79). Šikýř (2016, s. 46) shrnuje oblasti systému řízení lidských zdrojů do čtyř základních oblastí, kterými jsou výběr pracovníků, tedy zajištění schopných a motivovaných lidí k výkonu práce a plnění výkonu, dále hodnocení, tedy spravedlivé zhodnocení výkonu pracovníků za účelem řízení, vzdělávání, které taktéž pomáhá k dosažení požadovaného výkonu, jelikož pomáhá rozvíjet požadované schopnosti a dovednosti a jako poslední uvádí autor odměňování, které zaměstnance pomáhá efektivně stimulovat k výkonu pod podmínkou, že je systém odměňování nastaven správně a spravedlivě. Vojtovič (2011, s. 174) uvádí následující úkoly řízení lidských zdrojů. Dle autora se úkoly řízení lidských zdrojů liší od úkolů personálního řízení jako je plánování, analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníka a další. S tím se neshoduje Koubek (2015, s. 16). Dle autora by se mělo řízení lidských zdrojů věnovat následujícím úkolům. Organizace by měla usilovat o zařazení správného zaměstnance na správné místo a snažit se ho připravovat na různé změny a požadavky, které mohou nastat a vyplývají z jeho pracovní pozice, optimálně využívat pracovní dobu a schopnosti, kterými zaměstnanci disponují, utvářet týmy, vybírat vhodný styl vedení lidí a utvářet zdravé mezilidské vztahy na pracovišti,

personálně a sociálně rozvíjet zaměstnance v organizaci, dodržovat všechny zákony v oblasti pracovního práva, lidských práv a vytvářet dobrou pověst. Dle Vojtoviče (2011, s. 174) řízení lidských zdrojů není plánováním, organizováním, získáváním ani výběrem, ale spíše koncepcí, filozofií, celkovým souhrnem hlavních principů a přístupů k řízení lidí jako hlavního výrobního kapitálu. Nicméně Koubek (2015, s. 20) i Šikýř (2014, s. 10), se shodují, že úkolem lidských zdrojů je zabezpečit organizaci dostatek schopných pracovníků a je tedy získávání zaměstnanců úkolem řízení lidských zdrojů. Koubek (2015, s. 20) uvádí, že úkoly řízení lidských zdrojů jsou plněny v rámci personálních činností. Ty Koubek (2015, s. 21) dělí na vytvoření a analýzu pracovního místa, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, péči o zaměstnance, pracovní vztahy a personální informační systém. Koubek (2015, s. 20) se více zaměřuje na použití základních personálních činnostech, jako jsou vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, řízení pracovních vztahů, zdraví o zaměstnance, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, dodržování zákonů v oblasti práce. Řízení lidských zdrojů spočívá také ve vnější motivaci zaměstnanců, jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 219). Vnější motivace dle autorů zahrnuje zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení atd. a také negativní motivaci, tedy tresty, kterými může být disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky atd. Péče o zdraví fyzické ale i o duševní zdraví zaměstnanců je velmi důležité, jelikož i špatné duševní zdraví může vést k narůstající nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti a odchodu zaměstnance do předčasného důchodu Wynne et al. (2017, s. 20). Pauknerová et al. (2012, s. 139) k tomu doplňují, že společnost v rámci strategie doplňující péče o zdraví zaměstnanců může zavést ve společnosti dobrovolný program podpory zdraví na pracovišti. Dle autorů může tento program zajistit snížení krátkodobé i dlouhodobé pracovní neschopnosti a zlepšení spokojenosti a zdraví zaměstnanců. Tímto programem autoři myslí takové aktivity, které jsou vzdělávací, motivační a jsou zaměřené tak, aby podporovaly zdravý životní styl. Autoři uvádí příklady, kterými jsou osvětové dny zdraví, zvyšování pohybové aktivity, prevence traumatického poškození z práce, programy na zvládání stresu nebo prevence a kontrola obezity.

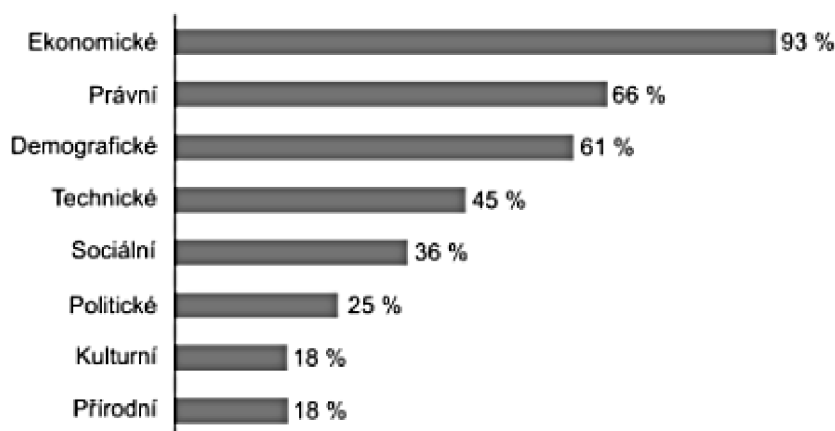
Aby bylo možné úkoly řízení lidských zdrojů plnit, je dle Armstronga (2015, s. 79) nutné, aby byla využívána architektura řízení lidských zdrojů. Architekturu řízení lidských zdrojů autor myslí kombinací systému řízení lidských zdrojů a personálního útvaru. Díky tomuto modelu je znám přehled o postupech a činnostech, které by měly být v rámci řízení lidských zdrojů realizovány takovým způsobem, aby byly úkoly a cíle stanovené organizací splněny, doplňuje autor. Dle autora je také důležité, aby firma zvolila takové činnosti a postupy, které má ověřené, že organizaci vyhovují a fungují na ni. Autor doplňuje, že je tato varianta lepší, než aby postupovala tak, jak je to známo jako nejlepší postup a poté zjistit, že na tuto organizaci postup nefunguje.

Vnější a vnitřní podmínky ovlivňující řízení lidských zdrojů

Kocianová (2010, s. 14) uvádí, že mezi vnější podmínky, které řízení lidských zdrojů ovlivňují, patří faktory, jako je rozvoj nové techniky a měnící se technologie, ekonomické podmínky, konkurence na trhu zboží a služeb, vládní politika a legislativa související se zaměstnáváním lidí, kulturní a sociální vlivy, demografické vlivy, aktuální situace na trhu práce, mobilita pracovních sil, hodnotová orientace lidí a ekologické vlivy.

Šikýř (2014, s. 45) uvádí taktéž vnější podmínky, které ovlivňují řízení lidských zdrojů v organizaci a uvádí je sestupně.

Obázek č. 1 Jak vnější podmínky ovlivňují řízení lidských zdrojů v organizaci.

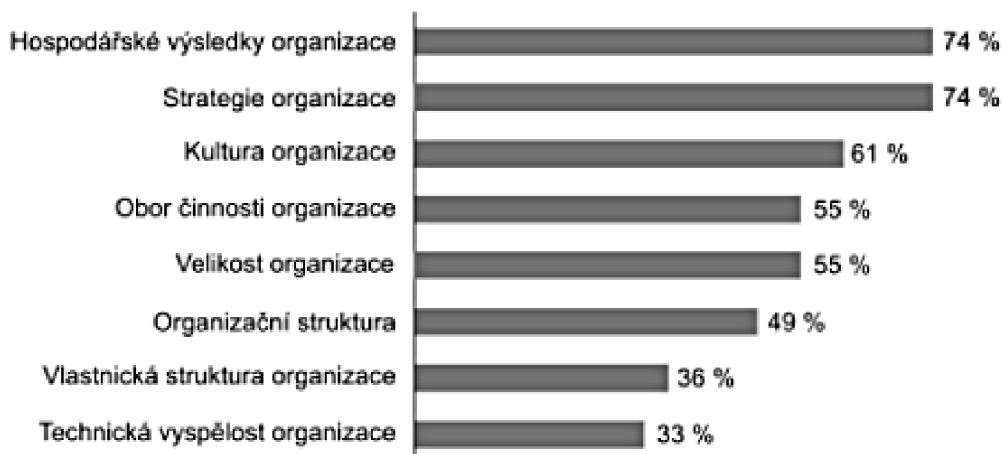


Zdroj: Šikýř (2014, s. 45)

Dle autora jsou největším vlivem z vnějších podmínek ekonomické podmínky. Kocianová (2012, s. 89) uvádí taktéž ekonomické podmínky, což je dle autorky hospořářský cyklus, který ovlivňuje zaměstnanost. Další podmínkou jsou dle Šikýře (2014, s. 45) právní podmínky. Ty popisuje Kocianová (2012, s. 89) více a uvádí mezi ně aktuální legislativu a politickou situaci. Šikýř (2012, s. 89) dále uvádí podmínky demografické, technické, sociální, politické, kulturní a přírodní. Kocianová (2012, s. 89) doplňuje autora o další vnější podmínky, kterými je vliv měnících se a nových technologií, konkurence na trzích, mobilita pracovní síly a sociální vlivy. Barták (2011, s. 101) se shoduje v měnící se technologii s Kocianovou (2012, s. 89) a upozorňuje i na faktory, na které je nutné brát ohled, jelikož situace není předvídatelná, a to se především týká globalizace, elektronizace a robotizace. Dle autora tyto možnosti vedou k vyšší intelektualizace práce, ke zrychlování obrátu kapitálu, nepřetržitým změnám v oblasti práce týkající se složitosti a rozmanitosti a také k úspěchu firmy. Výše uvedené faktory vytváří vyšší nároky na schopnosti zaměstnanců, doplňuje autor. Změny se týkají zejména podnikatelského prostředí, změnu technologií a technik, které mohou vést k lepšímu využití zařízení, tlak na nižší náklady, zvýšení požadavků na kvalitu zboží či služeb a také orientaci na kvalitu firemního prostředí.

Kromě vnějších podmínek působí na organizaci podmínky vnitřní, které opět Šikýř (2014, s. 46) popisuje sestupně obrázkem 3. Obrázek 3 je uveden níže.

Obrázek č. 2 Jaké vnitřní podmínky zásadně ovlivňují řízení lidských zdrojů v organizaci.



Zdroj: Šikýř (2014, s. 46)

Z obrázku výše podle popisuje Šikýře (2014, s. 46) je vidět, že největší vliv na řízení lidských zdrojů má hospodářský výsledek organizace a strategie podniku. Tyto dva faktory mají dle autora naprosto stejný vliv. Dalším vlivem je dle autora kultura organizace, dále ve stejné míře obor činnosti a velikost organizace. Poté následuje organizační struktura, vlastnická struktura a na posledním místě technická vyspělost celé organizace. Mezi vnitřní vlivy dle Kocianové (2010, s. 14) patří charakter činnosti podniku, strategie a politika uvnitř organizace, velikost organizace, geografická poloha podniku, organizační struktura, ekonomická situace podniku, technická a technologická vybavenost, sociální, profesní a kvalifikační struktura zaměstnanců, podniková kultura a přítomnost a vliv odborů. Šikýř (2014, s. 46) uvádí vnitřní vlivy hospodářské výsledky organizace, strategii a kulturu organizace. Dále obor činnosti, organizační strukturu a velikost podniku jako uvádí i Kocianová výše. Opět Šikýř uvádí k tomuto tématu i obrázek, kde popisuje vzestupně tyto vnitřní vlivy.

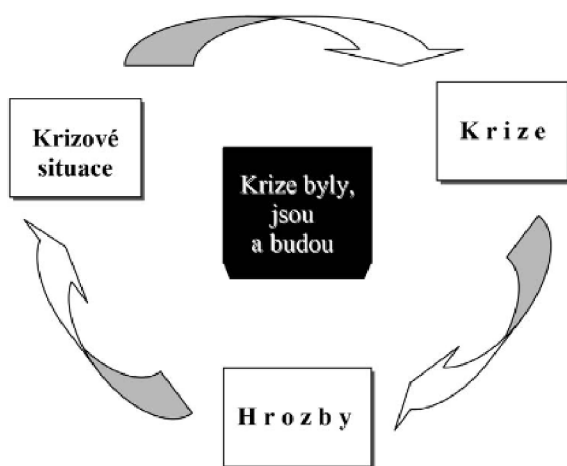
Šikýř (2014, s. 46) k tématu vlivů na řízení lidských zdrojů doplňuje, že známá metoda analýzy současného stavu organizace, včetně řízení lidských zdrojů je SWOT analýza. Tato metoda dle autora analyzuje silné (S) a slabé (W) stránky, které ukazují příznivý nebo nepříznivý stav vnitřních podmínek organizace a dále příležitosti (O) a hrozby (T), které ukazují jaký je stav vnějších podmínek organizace.

2.2 Krizový management

Dle Zuzáka a Königové, (2009, s. 26) je krizové řízení soubor různých přístupů, opatření a metod, které slouží k redukci následků a škod způsobených krizí a také k minimalizaci délky trvání krize. Rais (2007, s. 19) také chápe stejně jako Zuzák a Königová (2009, s. 26) krizový management jako systém, který určitými opatřeními a přístupy řeší následky krize a minimalizují její délku, ale také vysvětluje, že z širšího hlediska se krizový management používá jako nástroj prevence či jako scénář činností při vzniku krize. Nicméně z toho užšího hlediska autor chápe krizový management jako systém zásad a nástrojů aktivně provedených vedením podniku pro zvládnutí krize. Dle Zuzáka a Königové (2009, s. 27) má proces krizového řízení hlavní cíl dostat podnik z krize. Obecné pojetí krizového managementu je dle autorů většinou shodné, pouze přístupy, opatření a metody řešení krize mohou být různé. Autoři Zuzák a Königová, (2009, s. 27) ještě doplňují, že krizový management v širším smyslu zahrnuje také vytváření takových postupů, které samotnému vzniku krize předejdou, případně včas identifikují a zvládnou. Dle Raise (2007, s. 20) je krizové řízení dovednost vyhýbat se problémům, pokud to lze a přiměřeně reagovat, když se vyhnout nelze. Je to umění prevence ztrát, pokud je to možné a minimalizace ztrát, když selže prevence, doplňuje autor. Krizové řízení lze tedy označit za umění a ne vědu, a to proto, že neexistují žádné vzorce či metody, podle kterých by šlo postupovat ve všech případech totožně a zaručily by tak pokaždé jistý úspěch, Rais (2007, s. 20). Dle Bernsteina (2011, s. 17) je množství a rozmanitost krizí, kterým je každý podnik potenciálně vystaven téměř neomezený. Existují osvědčené způsoby, při jejichž dodržení mohou být krize odvráceny či alespoň zmírněn jejich dopad, ale žádný univerzální přístup dle autora neexistuje. Podle Hálka (2008, s. 55) představuje krizový management ucelený soubor doporučení, zkušeností a opatření, které krizoví manažeři používají ke zvládnutí specifických činností při např. při minimalizaci zdrojů krizových situací, přípravě na činnost v krizových situacích, bránění vzniku a eskalaci krizových situací, redukci zdrojů krizových situací a odstraňování následků krizové situace. Antušák a Vilášek (2016, s. 10) k tomu doplňuje manažerské funkce, které je během krizového managementu nutné zvládnout a dělí na sekvenční a paralelní. Sekvenčními funkcemi jsou dle autora plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrola. Mezi paralelní funkce autor řadí analyzování řešených problémů, rozhodování, realizaci a implementaci. Úkoly řízení podnikatelské krize jsou dle Hálka (2008, s. 55) zajistit pokračování podnikání, tedy zachovat existenci podniku, a pokud by podnik zanikl, tak potom minimalizaci souvisejících společenských dopadů. Dle autora tedy nejde primárně o záchranu majetku podnikatele. Antušák (2009, s. 26) dodává, že důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků způsobených krizí, obnova systému a jeho návrat do nového a lepšího běžného stavu. Proces krizového managementu se dle autora skládá z na sobě závislých propojených činností, které slouží k zabránění stupňování hrozeb a k omezení ničivých faktorů. Vytváření takových

podmínek, které minimalizují zdroje krizových situací a zabezpečí připravenost řešení případné krizové situace, se nazývá dle autora korekce. Protikrizová intervence se pak zabývá proaktivními opatřeními, která mají zabránit vzniku krize nebo její eskalaci, a také mají sloužit k pomoci návratu do běžného stavu, doplňuje autor. Dále Antušáka (2009, 26) uvádí redukci, která spočívá v realizaci opatření z krizových plánů, provádění redukcí škod a ztrát a jako poslední obnovu, která zahrnuje likvidaci následků krize a zabránění vzniku dalších krizových situací. Antušák a Vilášek, (2016, s. 18) uvádí tři významy pojmu krizový management. Prvním významem je dle autora specifická aktivita, druhým je skupina řídicích pracovníků a třetí je vědní disciplína (teorie o chtění či nechtění jednat, o hrozbách a příležitostech, teorie boje o přežití, tedy zvládnou krizi nebo jí podlehnu). Antušák (2009, s. 26) uvádí, že proces krizového managementu je kontinuální a nikdy nekončící. Dle autora se v tomto procesu nachází nějaké hrozby, které mohou vyvolat krizi, poté krizová situace a nakonec samotná krize. Takto se proces stále opakuje, doplňuje autor a proces ukazuje na obrázku 1 uvedeném níže.

Obrázek č. 3: Proces krizového managementu



Zdroj: Antušák a Vilášek (2016, s. 16)

Obrázek 1 ukazuje, jak proces krizového managementu funguje kontinuálně a jaké má jednotlivé body. Dle autora kontinuitu procesu potvrzují jak zkušenosti, tak historie, kterou jako lidstvo máme získané. Fotr, Vacík a Souček (2020, s. 306) popisují proces krizového managementu jako nástroj řízení, jenž je určený ke zvládnutí krizového stavu a začíná rozpoznáním krizového potenciálu společnosti, navrhováním preventivních opatření, pokračuje výkonným a efektivním zvládnutím krize a ve finále odstraněním následku krize. V začátku nastane nějaká hrozba, k tomu ale Antušák a Viláška (2016, s. 16) doplňuje, že hrozby vždy byly, jsou a budou a jsou i nezávislé na vůli člověka. Poté nastane krizová situace, která může být dle autora přírodní, antropogenní, bezpečnostní či vojenské a vznikají ve všech stavech krizového prostředí. Dle Antušáka a Viláška (2016, s. 27) je pět základních funkcí krizového managementu, kterými jsou prevence, korekce, protikrizové intervence, redukce a obnovy. Kruh základních funkcí začíná prevencí, která spočívá v organizačním zajištění a přípravách podniku sloužících k zabránění rozšíření hrozeb do krizových situací a krizí, doplňuje autor. Prevenci zmiňuje i Fotr, Vacík a Souček (2020, s. 306), pouze k ní doplňují ještě rozpoznání krizového potenciálu společnosti. Další funkcí je korekce, která přijímá určitá politická, správní, hospodářská a jiná rozhodnutí při tvorbě politických, správních, hospodářských a jiných norem, díky kterým budou vytvořeny podmínky, jež minimalizují zdroje krizových situací, Antušák a Vilášek (2016, s. 27). Dle Antušáka s Viláškem (2016, s. 27) je další základní funkcí krizového managementu protikrizová intervence, ta zahrnuje opatření, která by měla vést k zabránění vzniku krizové situací, nebo alespoň ke stabilizaci situace a postupnému návratu k běžnému stavu. To by se dle autora mělo stát bez výrazného působení škodlivých a ničivých krizových faktorů a měla by být součástí obou předchozích úrovní krizového managementu. Fotr, Vacík a Souček (2020, s.

306) doplňují, že krize může postihnout kohokoliv a kdykoliv a nejdůležitější otázkou je kdy krize přijde. Předposlední fází je dle Antušáka a Viláška (2016, s. 27) redukce, jejímž smyslem je realizace opatření krizových plánů, záchranných prací, aktivaci systému ochrany obyvatelstva, realizace systému hospodářských opatření pro krizové stavy, využití věcné a osobní pomoci právnických a fyzických osob, ale také pracovní povinnosti a pracovní výpomoci obyvatelstva postižených lokalit a regionů ke zmírnění škod a ztrát způsobených krizovou situací. Poslední fáze obnova dle Antušáka a Viláška (2016, s. 27) likviduje následky, které byly způsobeny působením škodlivých a ničivých faktorů krize a v období po krizi.

Jak je uvedeno výše, krizový management se musí potýkat s různými hrozbami, riziky a Váchal a Vochozka et al. (2013, s. 529) se jím dále věnují. Autoři uvádí rozdíl mezi hrozbou a rizikem. Autor vnímá rizika jako něco, co může v konečném důsledku způsobit ztrátu, ale i zisk kdežto pojem hrozba vysvětluje jako nebezpečí. Častorál (2017, s. 19) se s tímto tvrzením shoduje, jelikož uvádí definici rizika, jako nejistotu, která může mít v konečném výsledku negativní, ale i pozitivní vliv. Autor uvádí, že vliv rizika může být v různých oblastech, jako je zdraví, finance, životní prostředí a bezpečnost. Autor doplňuje, že pohled na riziko může být i pozitivní a je možné jej vidět jako příležitost společnosti např. pro optimalizaci nákladů a zdrojů, nastavení nových procesních přístupů v řízení lidských zdrojů a v rozvoji schopností a dovedností zaměstnancům. Smejkal a Rais (2013, s. 102) uvádí, že riziko se většinou neobjevuje samostatně, ale je jich většinou více. Z důvodu velkého množství rizik, je nutné je stále analyzovat a dodržovat daný obecný postup, doplňují autoři. Zuzák a Königová (2009, s. 47) se věnují poté již hodnocení jejich závažnosti. Vyhodnocení závažnosti jednotlivých rizik autoři popisují obrázkem 2 níže.

Obrázek č. 4 Vyhodnocení závažnosti rizika při jeho naplnění

		Frekvence				
		Velmi častá	Častá	Příležitostná	Řídká	Vzácná
Závažnost		A	B	C	D	E
Katastrofální	I	E	E	V	V	M
Kritická	II	E	V	V	M	N
Mezní	III	V	M	M	N	N
Malá	IV	M	N	N	N	N

Legenda:

E – riziko extrémně velké

V – riziko velké

M – riziko malé

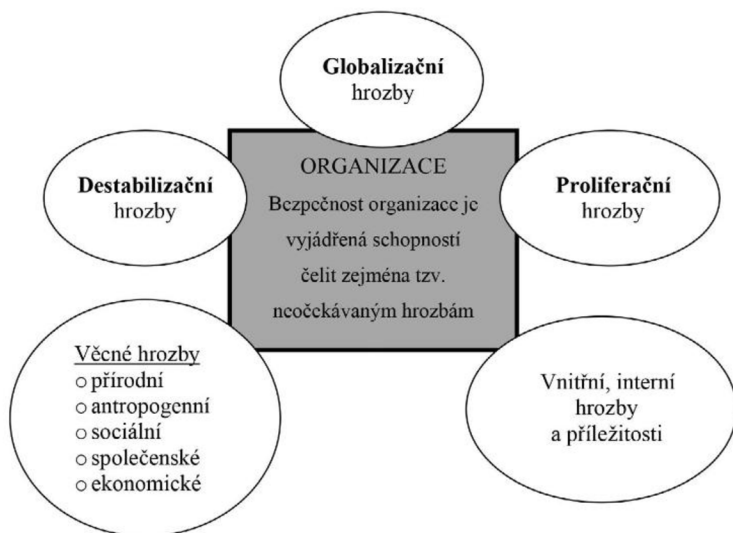
N – riziko nevýznamné

Zdroj: Zuzák a Königová (2009, s. 47)

Autoři vyhodnocují závažnost rizik tabulkou, kde se v horizontální části nachází předpokládaná frekvence rizika a ve vertikální části se nachází jeho závažnost. Riziko je tedy závažné dle předpokládané četnosti jeho vzniku a zároveň jeho závažnosti, Zuzák a Königová (2009, s. 47). Smejkal a Rais (2013, s. 104) doplňují, že riziko je nutné hodnotit u každé činnosti zvlášť a je nutné zhodnotit pravděpodobnost naplnění konkrétního scénáře, jak velký a závažný bude mít naplnění vliv a jaká četnost naplnění může u konkrétního rizika být.

Antušák a Vilášek (2016, s. 13) se dále zabývá hrozbami a s ním popisuje spektrum současných hrozeb. Dle autora začal být proces manažerské práce narušován řadou jak tradičních hrozeb, tak i hrozeb nových a krizových jevů, které podstatným způsobem ovlivňují pracovní prostředí manažerů, doplňuje autor. Dle autora přichází nové hrozby, které mohou být různé modifikace globalizačních, destabilizačních a proliferačních hrozeb. Bezpečnost firem souvisí tedy s jejich schopností čelit tzv. asymetrickým bezpečnostním hrozbám, kterými jsou takové způsoby ze strany protivníka, např. konkurence, kterým nemůžeme čelit stejným způsobem, doplňuje autor. Obrázek 2, který popisuje spektrum současných hrozeb, je uveden níže.

Obázek č. 5 Přehled současných hrozeb



Zdroj: Antušák a Vilášek (2016, s. 12)

Autor dále hrozby z výše uvedeného obrázku 2 specifikuje. Kromě tradičních hrozeb věcných (přírodní, antropogenní, bezpečnostní, vojenské) a vnitřních (podnikatelských) se rozšířily hrozby na nové druhy, které jsou těžko předvídatelné a neočekávané, doplňuje autor. Jako první autor popisuje globalizační hrozby, které představují nejrozsáhlejší spektrum bezpečnostních rizik, jež zahrnují organizovaný zločin, nezákonné obchody a toky financí, transfery osob, ohrožení infrastruktury, narušení komunikačních a informačních systémů, živelné pohromy, průmyslové, vojensko-technické a ekologické havárie a také epidemie a pandemie, základní životní, surovinové a přepravní kolapsy. Dále autor uvádí destabilizační hrozby, které mohou vyplynout z etnických, náboženských, kulturních a ekonomických rozporů mezi státními či nestátními subjekty. Autor doplňuje, že destabilizační hrozby přerůstají hranice států a obvykle se z nich stávají ozbrojené konflikty a zpravidla jsou doprovázeny terorismem, masovou a ilegální migrací. Proliferační hrozby jsou další ze spektra současných hrozeb a projevují se snahou státních i nestátních subjektů z tzv. problémových zemí získat a zneužít zbraně hromadného ničení. Taktéž zahrnují i nezákonné šíření moderních technologií možné k dvojímu použití i mimo sféru vojenského využití. Řízení krizí se dále více věnuje Antušák a Vilášek (2016, s. 22) a nazývá jej jako vyšší fázi krizového managementu. Ta dle autora představuje soubor praktických opatření, která jsou realizována postupně ve funkčním propojeném systému, který se skládá na jedné straně z orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob a na druhé straně sil a prostředků integrovaného záchranného systému, havarijních služeb a dalších. Dle autora jsou tato opatření nasazena za účelem redukce škod, které krize napáchala a minimalizace doby krize.

Prevence krize

Jak je uvedeno výše, v krizovém managementu je nutné věnovat se prevenci, Fotr, Vacík a Souček (2020, s. 308) uvádí, že mezi nejdůležitější prvky patří jmenování manažerského krizového týmu, poté

vyhodnocování krizového vývoje, tvorba krizového plánu a jeho průběžná úprava, také pravidelný nácvik řešení krizových situací a postupovat dle dané krizové komunikace. Autoři ještě doplňují opatření během krize, kterými jsou zajištění informačních procesů, zabezpečení interní i externí komunikace, zvládnutí psychologických nároků krizového managementu a také identifiace a využití pozitivních stránek krize. Dalším opatřením může být dle Bernsteina (2011, s. 20) krizový scénář, což je dokument popisující potenciální krize podniku a simuluje jejich průběh. Na vytvořený krizový scénář navazuje krizový plán pro určité krize. V krizovém scénáři jsou dle autora popsány budoucí možné situace, nejedná se tedy o předpověď budoucího vývoje, ale o možný vývoj pomocí nynějších informací. Cílem scénáře je určení kritických okamžiků vývoje, kdy je třeba zásadních rozhodnutí a slouží jako podklad pro řízení potenciální krize a jako podklad k vytvoření krizového plánu, doplňuje Bernstein (2011, s. 20). Dle Mikušové (2014, s. 129) krizový scénář představuje popis událostí v čase, předpokládanou budoucí situaci, co všechno se může stát. Měl by být založen na reálných skutečnostech a motivovat ke skupinové diskuzi o připravenosti podniku na potenciální krizi, doplňuje autorka. Krizový scénář není dle autorky závazný a neexistuje jednotná forma. S Bernsteinem (2011, s. 20) se Mikušová (2014, s. 129) shoduje v tom, že krizový scénář slouží jako podklad pro krizové řízení, ke zpracování krizového plánu a zvyšuje tak schopnost firmy krizi úspěšně obstát. Na tvorbě krizových scénářů by se měli podílet stejné osoby, jako na tvorbě krizových plánů doplňují Zuzák a Königová (2009, s. 82). Prvním krokem zpracování krizového scénáře je zmapovat co nejvíce potenciálních zdrojů krizí, dopnují autoři. Nejvhodnější jsou dle nich skupinové kreativní metody, např. brainstorming. Výsledkem je potom seznam zdrojů a následných potenciálních krizových situací a v dalším kroku se identifikované zdroje krize posuzují ohledně pravděpodobnosti vzniku krizové situace a následků vzniku krize Zuzák a Königová (2009, s. 83). Dalším hlediskem pro posouzení je rozsah škody způsobené krizí, do které započítáváme i škody na lidských životech, na zdraví, stažení výrobků, obnovu pozitivní image firmy uvádí Zuzák a Königová (2009, s. 83). Zuzák a Königová (2009, s. 85) vysvětlují rozdíl mezi krizovým scénářem a krizovým plánem. Krizový scénář je písemný dokument popisující možné podnikové krize a jejich průběh v čase a prostoru. Souhrn opatření a postupů, které jsou nápomocné při řešení vzniklých krizí. Na něj navazuje krizový plán, který popisuje jejich řešení.

Krizový plán dle Antušáka (2013, s. 43) obsahuje aktivity plánování zaměřené na předcházení vzniku krizových situací, hledání nejefektivnější protikrizové intervence a stanovení nejracionalnějších a ekonomicky nejvýhodnějších cest pro obnovu zasažených systémů a dále jejich návratu do nového a běžného stavu. Zuzák a Königová (2009, s. 85) vidí hlavní a základní funkci krizového plánu v prevenci a snižování rizika a také schopnosti podniku reagovat na vzniklou krizi. Dle Váchala a Vochozky et al. (2013, s. 537) je krizový plán souhrnem opatření a postupů ke vzniklé krizi a základní funkcí je vzniklou situaci v podniku vyřešit a zajistit jí včas a efektivně. Dle autorů by se nemělo jednat o příliš obsáhlý dokument, jelikož každá krize je jiná a vyžaduje jiné postupy. Krizové plánování je specifickou formou plánování podniku, vysvětluje Gozora (2017, s. 83). Definuje ho jako cílevědomý a ucelený proces, v jehož rámci se určují cíle, úlohy a vytvářejí předpoklady na zabezpečení produkční schopnosti, ekonomické stability a organizační celistvosti podniku v narušeném podnikatelském prostředí. Krizové plány mají dle autora stejné 4 cíle. Prvním je dle autora efektivní koordinace činností, druhým je systém včasného varování a jasné příkazy všem, kterých se krize dotkne, třetím cílem je neustálé vyhodnocování aktuálních a potenciálních důsledků krize a posledním čtvrtým cílem je zajištění kontinuity podnikatelské činnosti během krize a bezprostřední po jejím odeznění. Krizový plán by měl podle Bernsteina (2011, s. 20) obsahovat následující body: "Obsah a rejstřík" – usnadnění přístupu do sekce, která je pro členy krizového týmu nejdůležitější, "Úvodní prohlášení" – úvod, účel, rozsah, zásady a cíle plánu, "Dokumentace" – podrobné záznamy o přijatých opatřeních během krize, zápisy ze zasedání, přijatá rozhodnutí a zdůvodnění odchylek od plánu, podrobné záznamy o kontaktech s médii a informace jim poskytnuté, "Nouzové operační středisko" – jeho umístění, podrobnosti o poloze a dostupná komunikační infrastruktura, "Tým krizového řízení" – určení týmu vedoucích pracovníků. Odpovědnosti členů krizového týmu – určení rolí a odpovědností všech členů týmu v případě krize, "Náhradníci týmu" – určení náhradníků (s jejich kontaktními údaji) všech členů týmu, pokud nejsou k dispozici, "Požadavky na

zdroje týmu“ – seznam komunikační infrastruktury nutné k udržení kontaktu mezi členy krizového týmu během krize. Krizové postupy a prohlášení ke každému krizovému scénáři – postupy by měly zahrnovat pokyny pro interní a externí komunikaci, krizový tým by měl předem připravit “holdingová prohlášení“ (zprávy před potvrzením krize), která lze použít pro širokou škálu scénářů, “Mluvčí“ – určení jednoho člena krizového týmu, který bude mít oprávnění mluvit za podnik v době krize a bude vyškolen, “Komunikační protokoly“ – měl by být vytvořen „strom“ nouzové komunikace a distribuován všem zaměstnancům podniku, díky tomu by zaměstnanci přesně věděli, jak mají postupovat a komu volat, pokud existuje podezření na krizi nebo skutečná krize, “Stakeholderi“ – účastníci, na kterých v podniku záleží, např. zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé či média, “Způsoby komunikace“ – pro každou skupinu stakeholderů mít v předstihu kompletní seznamy kontaktů kvůli možné rychlé reakci v době krize a v neposlední řadě souhrnou část – pro zaznamenávání výsledků po krizi sloužící k úpravám plánu a jeho silných a slabých stránek.

2.3 Krizové řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má v krizovém managementu významnou roli, jak uvádí Dvořáková (2012, s. 65) personální útvar je v době krize velice důležitý, jelikož může pomoci mimo jiné firmě snížit finanční náklady. Holla et al. (2018, s. 238) uvádí, že v krizovém řízení lidských zdrojů je důležité zajistit schopné pracovníky pro řešení krize. Smejkal a Rais (2013, s. 75) uvádí, že během krize nastává ve společnosti změna a mezi ty nejtěžší změny patří vedená změna strategie firmy. Armstrong (2015, s. 713) uvádí, že organizace a její zaměstnanci jsou neustále vystavováni nějakým změnám, které ovlivňují práci zaměstnanců, jejich pohodu a také pocit bezpečí. S každou změnou by měli být ti zaměstnanci, kterých se přímo týká, důsledně obeznámeni, doplňuje autor. Jen díky tomu dle autora mohou změnu zaměstnanci a i celá organizace zvládnout. Smejkal a Rais (2013, s. 75) dodává, že v případě celopodnikové změny je nutné udržet konkurenceschopnost, životaschopnost a efektivitu firmy. Bedrnová (2012, s. 573) uvádí, že velkou roli hraje právě řízení lidských zdrojů, které by mělo změny řídit a zajistit pozitivní přijetí změn. Dle autorky by měl personální proces v řízení změny zajistit budování pocitu naléhavosti pro pochopení změny, vytvořit strategickou koalici, která bude změnu podporovat, srozumitelně změny formulovat, vysvětlit a zaměstnance motivovat k přijetí, dostatečně zaměstnance informovat, odstraňovat překážky, plánovat a změnu poté dostatečně ukotvit ve firemní kultuře. Zapletalová (2012, s. 90) uvádí, že proces musí být důvěryhodný a to personální útvar dosáhne pouze tak, když bude zaměstnance dostatečně informovat o plánovaných krocích a bude jim je dostatečně prezentovat tak, aby jim opravdu věřili. Informovanost je jednou z personálních činností a má dle Urbana (2017, s. 18) vliv na spokojenost zaměstnanců, což je během krize důležité. Bedrnová et al. (2012, s. 58) uvádí, že změna je a vždy byla součástí života. Postupem času se ale změnila rychlost, rozsah a četnost změn, a to ve firmách, doplňují autoři. Autorka uvádí jako příklad výzkum, dle kterého všichni čeští manažeři od roku 1989 zažili alespoň jednu nebo spíše více restrukturalizací firmy. V případě změn je důležité způsob jejich řízení a vhodnost použité metody, upozorňují autoři. Autoři doplňují, že řešení určité změny ovlivňuje i to, jak budou změnu zaměstnanci prožívat a vnímat její výsledek.

Změny v organizaci mohou ovlivnit výkon zaměstnanců, jelikož činnosti řízení lidských zdrojů jej přímo ovlivňují, jak uvádí Šikýř (2016, s. 46) ovlivňují výkon, schopnosti a motivaci zaměstnanců. Důležité dle autora je, aby činnosti na sebe navazovaly a byly vzájemně propojeny a zaměstnanci tak byli účelně vedeni. Komplexně pojatý systém dle autora obsahuje vytváření a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, péči o zaměstnance a informovanost zaměstnanců. Autor uvádí, že tyto činnosti je nutné sledovat a zároveň analyzovat silné a slabé stránky společnosti za pomoci SWOT analýzy, kdy i dle autorova šetření vyplývá, že organizace pravidelně své slabé a silné stránky analyzují.

Změny z vnějšího okolí taktéž ovlivňují řízení lidských zdrojů, což ověřuje Gartner HR Practice (2021), který uvádí průzkum nových personálních trendů po pandemické krizi. Výzkum měl přes 800

respondentů, kteří pracují v oboru řízení lidských zdrojů, a zjistili, že organizace z 32 % nahrazují zaměstnance na plný úvazek dočasnými pracovníky kvůli úspoře finančních nákladů. Dále průzkum zjistil, že po skončení pandemie bude 48 % zaměstnanců pracovat z domova. Z průzkumu dále vyplývá, že vlivem krize muselo mnoho společností prouštět své zaměstnance. Jako důležitý fakt vyplývá, že krize zapříčinila, že zaměstnavatel má vyšší vliv na fyzické a duševní zdraví svých zaměstnanců. Z průzkumu vyplývá, že některé společnosti využily krizi pozitivně a začaly více o zaměstnance pečovat, naopak některé firmy naopak zacházely se svými zaměstnanci velmi rizikově.

2.4 Krize v podniku

Zuzák a Königová (2009, s. 30) definují krizi podniku jako určitý stav, který trvá nějaké období a při kterém dochází k rozhodování, zda se podnik vrátí do situace, ve které byl před vznikem krize, a zda není ohroženo dosahování podnikových cílů či dokonce není ohrožena existence podniku. Smejkal a Rais (2013, s. 25) popisují přímou souvislost krize ve firmě s nějakou změnou. Krizi podniku popisují jako situaci, která pro firmu znamená negativní odchylku od běžného stavu. Smejkal a Rais (2013, s. 25) dále rozděluje krizi podniku na krizi závažnou, která ohrožuje samotnou existenci firmy a krizi méně závažnou, která dlouhodobě ohrožuje základní cíle společnosti. Kubíčková a Rais (2012, s. 40) klasifikují krizi dle různých kritérií. Dle stupně závažnosti ji autoři dělí na krize závažné, které ohrožují celkovou existenci firmy a krize méně závažné, které ohrožují pouze základní cíle firmy. Dalším kritériem je dle autorů tempo vývoje, podle kterého lze rozlišit krizi pomalou a náhlou. Krize pomalá může být zánik trhů, růst nákladů, které není možné převést do tržní ceny, vyšší fluktuace zaměstnanců a další, doplňují autoři. Autoři dále uvádí, že krize náhlá je ta, která vzniká bez varování a může jí být havárie, státní zákazy, velké výpadky dodávek a další. Zuzák a Königová (2009, s. 30) uvádí, že krize vzniklé z aktivní interakce jsou zapříčiněné konfliktem mezi zájmy podniku a zájmy jeho zákazníků na straně výstupů a konfliktů mezi zájmy podniku a dodavatelů na straně vstupů. Smejkal a Rais (2013, s. 25) upozorňují, že by firma měla být připravena na všechny typy krizí. Dle autorů by krizový management měl uplatnit strategii zamezení krize, která pomalu vzniká a strategii zvládnutí při náhle vzniklé krizi. Zuzák a Königová (2009, s. 30) dále doplňují obecné zdroje krize, kterými jsou nerovnováha podniku mezi ním a okolím a dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku.

Smejkal a Rais (2013, s. 25) popisují, že na krizi je možné se dívat ze dvou různých pohledů dle toho, z jakých zdrojů krize pochází. Dle autorů může krize pocházet z vnitřních zdrojů společnosti, kterými jsou materiálová a surovinová krize, krize ve výrobě, finanční krize, personální krize, krize know-how. Zuzák a Königová (2009, s. 31) ke krizi podniku doplňují, že je možné se na ni dívat jako na příležitost ke změně, ke které by se podnik v běžné situaci neodhodlal. Také autoři doplňují, že podnik se potýká se stálými riziky, jsou to např. otázky, zda nechystá nějakou novou inovaci konkurence, zda zákazníci o výrobky neztratí zájem atd. Dle autorů rizika nikdy nelze zcela eliminovat, ale lze je sledovat a připravit se na ně. Váchal, Vochozka et al. (2013, s. 529) popisují, že pojem riziko se postupně dle společenského vývoje měnil a neexistuje pro něj jednotná definice. Nejčastěji je ale dle autorů popisováno jako škodlivá událost, kde je riziko udáváno jako výskyt té škodlivé události. Dále je to očekávaná škoda, kde je rizikem důsledek a také to může být podmínka vzniku škody či krize, kdy je rizikem potenciální hrozba či nějaké nepříznivé okolnosti, doplňují autoři. Jako poslední autoři uvádí odchylku od plánovaného cíle, kdy může být pozitivní – pokud nastane zisk, nebo negativní, pokud nastane ztráta. Smejkal a Rais (2010) in Váchal, Vochozka et al. (2013, s. 529) uvádí, že se často k pojmu riziko pojí hrozba, která představuje sílu, nějakou aktivitu, nebo člověka, který může způsobit škodu.

Podniková rizika se dle Váchala, Vochozky et al. (2013, s. 529) dělí na vnitřní a vnější. Mezi vnější rizika patří riziko trhu, což může být konkurence, změna ze strany nabídky či poptávky, hospodářská recese a dlouhodobá stagnace. Dalším rizikem je riziko dodavatelsko-odběratelských vztahů, jehož příčinou může být změna distribučních kanálů, rizika spojená s dopravou, problém s nedodržením smluv,

narušením dodávek, zvýšením cen atd. Dalším rizikem jsou přírodní katastrofy a živelné pohromy, kterými mohou být povodně, vichřice, požáry, epidemie, zemětřesení, tsunami. Dále se jedná o riziko technické havárie, jež může být požár, únik chemických látek, přerušeni dodávek vody, plynu, energie atd. Dále jsou rizika finanční, jako je úvěrové riziko, měnové riziko, inflace atd. Politická rizika jako státní regulace, politika ostatních států, zvýšení daňového zatížení také patří mezi vnější rizika. Dále technická a technologická rizika a bezpečnostní rizika jako je terorismus, nestabilita, regionální konflikty, kybernetické útoky a další. Kubičková a Rais (2012, s. 40) dělí zdroje krize na vnitřní a vnější. Uvnitř firmy jsou dle autorů krize materiálové a surovinové, krize ve výrobě, finanční krize, personální krize, manažerská nezodpovědnost, krize know-how. A dále krize z vnějších zdrojů, mezi které patří dle autorů krize odbytového trhu, krize v soutěži, krize zákazníka, krize způsobené přírodními veličinami (bouřky, zemětřesení, vulkanická činnost), krize, jejichž příčinou je mechanická závada, lidská chyba a jako poslední špatné manažerské rozhodnutí. Smejkal a Rais (2013, s. 25) se v rozdělení a popisu zdrojů krizí shodují s autory Kubičkovou a Raisem a taktéž dělí zdroje krize na vnitřní a vnější a mezi vnitřní krize dle autorů patří krize materiálová či surovinová, výrobní krize, finanční krize, personální krize a krize know-how. Autoři uvádí také vnější krize, kterými je krize odbytová, rychlé a výrazné změny v cenové politice dodavatelů, legislativa, jež umožňuje nekalou konkurenci na trhu, neoprávněné užívání duševního vlastnictví firmy, mechanické uplatňování byrokratických předpisů EU a krize zákazníka. Dále Váchal, Vochozka et al. (2013, s. 529) popisují rizika, která vznikají uvnitř firmy. Dle autorů jsou to výrobní rizika (množství výrobků a jejich kvalita, reklamace, zdravotně závadné výrobky, nevhodné služby atd.), organizační rizika (špatná organizační struktura), personální rizika (nabídka pracovní síly neodpovídá poptávce, nemoc zaměstnanců, vyšší fluktuace zaměstnanců, nedostatečná kvalifikace zaměstnanců, špatná pracovní morálka, pracovní úrazy, diskriminace, mobbing, bossing, sexuální obtěžování, stávka, krádeže a další), manažerská rizika (špatná rozhodnutí manažerů, změna ve vedení, osobní nedostatky manažera, špatná volba strategie a další), finanční rizika (špatná investice, platební neschopnost, dluhy), výrobní, technická a technologická rizika (nekvalitní výrobky, zastaralá technika, nedostatečná investice atd.), průmyslová rizika (riziko poškození podniku – výbuch, únik chemických látek), bezpečnostní rizika (riziko požáru a dalších havárií), informační rizika (softwarová, hardwarová rizika, únik informací, kybernetický útok, poškození dat aj.). Dle Smejkal a Rais (2013, s. 27) může mít vliv zpomalení ekonomiky, ale nemusí to znamenat, že musí zkrachovat i konkrétní společnost, jen je nutné podnik řídit jinak než v předchozím období, kdy krize nebyla a soustředit se i na prevenci před krizí. Smejkal a Rais (2013, s. 27) uvádí, že by firma při krizi a snížení poptávky po výrobcích a službách měla využít veškeré stávající vnitřní zdroje a omezit plýtvání zdroji. Smejkal a Rais (2013, s. 28) uvádí aktivity, které by měl správný manažer během krize ve společnosti udělat. Manažer by měl dle autorů zajistit dostatečné cash flow. Smejkal a Rais (2013, s. 29) uvádí, že nedostatek finančních prostředků, ať z jakéhokoli důvodu, může mít na firmu negativní vliv v podobě zpomalení výroby, nebo v horším případě může dojít k bankrotu. Z toho důvodu je důležité, aby měla firma finanční prostředky pod kontrolou, a to již před vznikem krize. Jako jednu z možností autoři uvádí získání peněz od banky. Problém je, že během krize jsou banky opatrnější v půjčování finančních prostředků, doplňují Smejkal a Rais (2013, s. 28). Vzhledem k tomu, že banka bude lépe přistupovat ke společnosti, které mají u banky pozitivní minulost, než k firmám, které nemají u bank minulost žádnou, či negativní, je vhodné, aby společnost měla tuto pozitivní minulost u bank zajištěnou. Na obtížnost dosažení finančních prostředků během krize upozorňuje také Dvořáková (2012, s. 65). Jako další zdroj finančních prostředků uvádí Smejkal a Rais (2013, s. 28) možnost prodeje firemní nemovitosti, zásob či jiného nevyužitého majetku. Jako další možnost uvádí Smejkal a Rais (2013, s. 28) pro zajištění rychlejšího cash flow faktoring, forfaiting a zpětný leasing. Zpětný leasing je prodej firemních investičních prostředků leasingové společnosti a následný zpětný pronájem tohoto prostředku firmou, doplňují autoři. Jako další možnost zajištění dostatečného cash flow uvádí autoři státní záruky, kdy si stát vybírá, jaké odvětví bude podporovat.

Dále uvádí Smejkal a Rais (2013, s. 27) příznaky krize vně firmy, mezi které patří problém s trhy, na kterých firma působí – ty mohou stagnovat nebo silně kolísat. Dále vidí autoři problém v udržení si konkurenceschopnosti z důvodu zvyšujícího se tlaku od konkurence, která se stále zlepšuje. Také může

být dle autorů problém v klesající poptávce od stálých zákazníků či závislost firmy na pár velkých zákaznících. Prudce kolísající ceny surovin na trhu mohou být dle autorů také dalším problémem, nebo nekonkurenceschopnost výrobků firmy a negativní vliv změny kurzu měny. Smejkal a Rais (2013, s. 25) spojují pojem krize s pojmem „změna ve firmě“. Autoři uvádí, že pokud ve firmě nastává situace, kdy krátkodobě, dlouhodobě či trvale dojde k negativní odchylce od běžného stavu, může to mít pro firmu mírně závažné, závažné či existenční následky.

Smejkal a Rais (2013, s. 26) popisují, jaké má krize uvnitř firmy příznaky. Mezi ty základní patří nedisciplinovanost v rámci finančních závazků, což může být např. zvyšující se poměr závazků, nebo potřebného pracovního kapitálu k hodnotě aktiv, špatné financování dlouhodobých aktiv – financování krátkodobými zdroji, prodlužování doby obratu pohledávek, závazků atd. Dále autoři uvádí splácení bankovních úvěrů, které jsou upřednostňovány před dalšími činnostmi, pozastavení plateb zdravotního a sociálního pojištění a pozdní splácení, nebo dokonce nezaplacení daní. Jako další uvádí autoři prodlužování doby splatnosti faktur nebo upřednostňování jiných věřitelů. Dále uvádí Kubičková a Rais (2012, s. 41) nedostatek materiálu pro výrobu, výpadky ve výrobě, nákup nevhodné zastaralé technologie výroby nebo služeb, dražší výroba než má konkurence, nedostatek finančních prostředků, které jsou pro výrobu nezbytné. Smejkal a Rais (2013, s. 26) dále uvádí nekvalitní výrobu, která vede ke zvýšenému počtu reklamací nebo stížností zákazníků a odchod klíčových zaměstnanců. Dle Zuzáka a Königové (2009, s. 30) musí být firma připravena na všechny typy krizí. Dle autorů může přijít krize pomalu vznikající a krize náhlá a pro obě krize firma musí mít připravenou strategii. Kubičková a Rais (2012, s. 41) ještě doplňují, že ke krizi může dojít vlivem nezodpovědnosti strany manažerů, která se může týkat např. preference krátkodobé ziskovosti firmy před dlouhodobou z důvodu manažerských premií za zisk.

Váchal et al. (2013, s. 540) se specializuje na řízení krize v podniku, jehož úspěšné řešení je závislé na její včasné identifikaci prostřednictvím systémů včasného varování. Tyto systémy na základě určitých symptomů identifikují změny včas a to jak ve vnějším, tak i ve vnitřním prostředí podniku, doplňují autoři. Tyto změny mohou vést až k podnikové krizi a díky včasné identifikaci je možné krizi předejít, doplňuje Váchal et al. (2013, s. 540). Pro časnou identifikaci symptomů lze dle autorů použít controlling, interní audit, vnitřní kontrolu, manažerské účetnictví, balanced scorecard nebo různé programové nástroje pro podporu krizového řízení. Neugebauer (2018, s. 24) doplňuje, že rizika je nutné vyhledávat, identifikovat a analyzovat a tento proces je dle autora velmi náročný. U rizika je nutné analyzovat četnost a následek, dodává autor. Neugebauer (2018, s. 24) dále doplňuje, že při procesu by mělo být především pozorováno pracovní prostředí. Kislingerová (2010, s. 129) uvádí, že, aby mohla firma specifikovat faktory rizika a nejistoty ovlivňující peněžní toky firmy, je nutné, aby měla zpracovaný jejich písemný seznam spolu se slovními charakteristikami. Dle autorky k tomuto účelu lze využít registr rizik. Sledování rizik by dle autorky mělo být v podniku soustavné a dlouhodobé a mělo by být včetně soustavného vyhodnocování reálných dopadů (dříve předpokládaných rizik) a dále vytváření obvyklých indexů dopadů rizik na činnost konkrétní společnosti. Dle autorky takto matematicky definovaná zkušenost pomůže při následném hodnocení rizik a tím může významně zlepšit kvalitu předpovědi. Dvořák a Mareček (2017, s. 51) popisují proces řízení rizik, který stojí na podrobné evidenci, kterou je registr rizik. Autoři uvádí strukturu atributů, které jsou v registru rizik evidovány. První je dle autorů identifikace rizik, která obsahuje základní popis nejisté události, klíčových faktorů ovlivňujících nastání rizika a výstupy, které jsou rizikem ovlivněny. Autoři doplňují, že identifikace rizik je v praxi popisována na základě pomocníku jako je např. Ishikawův diagram (rybí kost). Dalším atributem je dopad konkrétního rizika, který bude kalkulován nejčastěji podle pravděpodobnosti, s jakou nejistá událost nastane a možné škody/výnosy, které vyplynou z realizace rizika, doplňují Dvořák a Mareček (2017, a. 51). Třetím atributem je dle autorů způsob řešení, který firma při konkrétním riziku zvolí. Autoři radí, aby firma předešla dlouhým odhadům, je lepší, když předem vymezí kategorie rizik (např. intervaly dopadu) a k nim rovnou připraví scénáře řešení pro rizika dané kategorie a tím si může práci s riziky významně do budoucna zjednodušit.

2.5 Metodika

Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce byla věnována rozboru teorie týkající se řízení lidských zdrojů, krizového řízení lidských zdrojů a krizi v podniku. Pro získání informací ke zpracování teoretické části byla použita odborná česká a světová literatura. Zpracování informací pak probíhalo metodou komparace různých názorů od českých a světových autorů odborné literatury. Po zpracování teorie, následovala část praktická, která se věnovala přenesení teorie do praxe. Nejprve byla představena společnost XY, která byla zvolena pro diplomovou práci, a byl v ní proveden průzkum. Společnost XY vyrábí hydraulické přístroje do letadel. Její předmět podnikání je v současné době krizí velmi zasažen, a tak byla vybrána jako vhodná společnost pro toto téma. V praktické části proběhl průzkum ve společnosti. Průzkum začal studováním interních materiálů společnosti a sběrem informací z internetu. Dále následoval rozhovor s vedoucí personálního oddělení a rozhovor s generálním ředitelem. Vedoucí personálního oddělení byla pro rozhovor vybrána, jelikož byla pro téma diplomové práce nejvhodnějším zaměstnancem společnosti, jelikož řídí ve společnosti lidské zdroje a zároveň je členkou krizového týmu. Generální ředitel byl zvolen jako nejvhodnější respondent z manažerů společnosti pro kvalitativní výzkum, jelikož je zodpovědný za celkový chod společnosti, její řízení a je hlavním členem krizového týmu. Oba rozhovory probíhaly v sídle společnosti. Rozhovor s vedoucí personálního oddělení byl polostrukturovaný a trval 75 minut. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak bylo personální oddělení připraveno na krizi, jak na krizi reagovalo a z výsledků rozhovoru zjistit silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů ve společnosti XY během krize. Rozhovor s generálním ředitelem byl taktéž polostrukturovaný a cílem rozhovoru bylo zjistit, jaké měla společnost zkušenosti s krizí, jak byla připravena a jak reagovala. Zároveň bylo cílem zjistit jeho aktuální postoj ke krizi a současnou strategii. Následně bylo ve společnosti provedeno kvantitativní šetření prostřednictvím dotazníku, který se skládal z uzavřených a otevřených otázek. Celkem bylo osloveno 180 zaměstnanců a návratnost dotazníku byla 90 %. Otázky č. 22 – 25 jsou charakteristické a dotazují se respondenta na pohlaví, věk a dobu zaměstnání ve společnosti. Na tyto otázky odpovědělo 100 % dotazovaných a je z nich zjištěno, že společnost aktuálně zaměstnává 110 pracovníků dělnické profese a 70 technicko – hospodářských pracovníků. Ze 180 zaměstnanců pracuje ve společnosti více mužů, konkrétně 138 mužů a 42 žen. Na dělnických profesích pracují převážně muži, ale i některé ženy, dohromady je ve výrobním úseku zaměstnáno 100 mužů a 10 žen. U THP pracovníků jsou již čísla vyrovnanější a aktuálně ve společnosti pracuje 32 žen a 38 mužů. Z hlediska věku zaměstnanců byla označena odpověď c, tedy 36 – 50 let, kdy takto odpovědělo 50 % zaměstnanců, 20 % je ve věku nad 50 let, 20 % ve věku 26 – 35 let a 10 % zaměstnanců je do věku 25 let. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že společnost má mnoho dlouholetých zaměstnanců, jelikož v otázce na dobu trvání pracovního poměru ve společnosti odpovědělo 20 % zaměstnanců 10 let a více, poté 30 % zaměstnanců zvolilo možnost d) 5 – 10 let, 20 % zaměstnanců zvolilo možnost c) 3 – 5 let, 20 % zvolilo možnost b) 1 – 3 roky a 10 % zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno méně než jeden rok.

Výsledky z kvalitativních výzkumů a kvantitativního výzkumu byly zpracovány dle potřeby do tabulek a grafů a byly mezi sebou v praktické části dále komparovány. Díky kvantitativnímu výzkumu, kvalitativnímu výzkumu, nastudované literatuře a komparace v teoretické i praktické části, dále průzkumu interních materiálů společnosti, internetového průzkumu a dedukci v praktické části bylo možné sestavit SWOT analýzu. Na základě informací z této SWOT analýzy bylo možné ještě lépe vyhodnotit silné a slabé stránky podniku v řízení lidských zdrojů během krize a navrhnout pro společnost řešení slabých stránek, případně posílení silných stránek. Díky analýze bude společnost XY znát příležitosti, hrozby a své slabé i silné stránky. S tím bude moci dále pracovat a své slabé stránky zlepšit tak, aby následky případné další krize mohla co nejvíce eliminovat. Slabé stránky podniku byly na základě výzkumných metod dostatečně charakterizovány a na základě výsledků z praktické části bylo možné vybrat vhodná řešení dle možností společnosti.

Po zpracování průzkumů bylo provedeno statistické testování stanovených hypotéz H1 – H4. Hypotézy byly testovány za pomoc Pearsonova chí-kvadrátu dle vzorce uvedeného níže.

$$x^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{\left(n_{ij} - \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n}\right)^2}{\frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n}}$$

Závěrem práce byly shrnuty veškeré pozitivní a negativní stránky v řízení lidských zdrojů ve společnosti XY během krize. Závěr práce také obsahoval shrnutí doporučení včetně s nimi souvisejících finančních a časových nákladů.

3 Praktická část

Praktická část práce nejprve představí společnost, ve které je realizován výzkum. V další části je uveden průzkum interních materiálů a výsledky z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. S výsledky je dále pracováno během zhodnocení a díky tomu je možné identifikovat slabé stránky a navrhnout patřičná doporučení.

3.1 Představení společnosti XY

Společnost XY, a.s. se nachází v kraji Vysočina a specializuje na výrobu hydraulických komponentů (Společnost XY, 2017). Strategie společnosti je tedy zaměřená na obor letectví, který společnosti tvoří většinou část tržeb, (Společnost XY, 2017). Společnost v minulosti významně investovala do technologií a zaměstnanců a díky tomu získala náročné certifikace a zařadila se do dodavatelského řetězce světových firem pro Airbus a další dopravní a komerční letouny, (Společnost XY, 2017). Společnost dodává např. hydraulické přístroje pro letoun L410 New Generation a hydraulické přístroje, elektromechanické vzpěry, kola a vždy pro cvičný letoun L-39 Next Generation, (Společnost XY, 2019). Dále společnost vyrábí hydraulické pojistky, hydraulické aktuátory podvozkových systémů, hydraulické ovládání nákladní rampy, poskytuje kompetní servis přístrojů L 410, L-39, L-59, (Společnost XY, 2019). Poskytuje také servis hydraulických celků podvozků pro Boeing 737, (Společnost XY, 2019). Dalšími činnostmi jsou výroba elektromechanických táhlových vzpěrů, hydraulických mangoldů, hydraulických přístrojů řízení letu, hydraulických přístrojů podvozků a mnoho dalších hydraulických přístrojů. V současné době má společnost 180 zaměstnanců, (Společnost XY, 2020). Před pandemií jich měla společnost 200, (Společnost XY, 2019). Ve společnosti došlo tedy k výraznému propouštění.

Aktuální opatření v souvislosti s pandemií

Ve společnosti XY, a.s. došlo k výraznému propouštění zaměstnanců. Před epidemií měla společnost 220 zaměstnanců a nyní zaměstnává 180 pracovníků. Dalším opatřením je nošení respirátorů FFP 2, pokud prostor mezi pracovišti pracovníků je menší než 1,5 metru. Zákaz vstupu do místnosti "Kučárna". Dodržování rozestupů v jídelně – sezení ob jedno místo. Zákaz shlukování se o pauze. V dubnu 2020 došlo ke zkrácení pracovní a to následovně – 27. Týden zkrácená pracovní doba v režimu pondělí až čtvrtek, ve 28. Týdnu zkrácená pracovní doba v režimu pondělí až čtvrtek, v 29. Týdnu zkrácená pracovní doba v režimu úterý až čtvrtek a v 30. Týdnu zkrácená pracovní doba v režimu úterý až pátek. Ve společnosti byl zaveden homeoffice pro technicko-hospodářské pracovníky, jejichž pozice to umožňuje, celkem v době koronavirové krize využívá 54 pracovníků homeoffice.

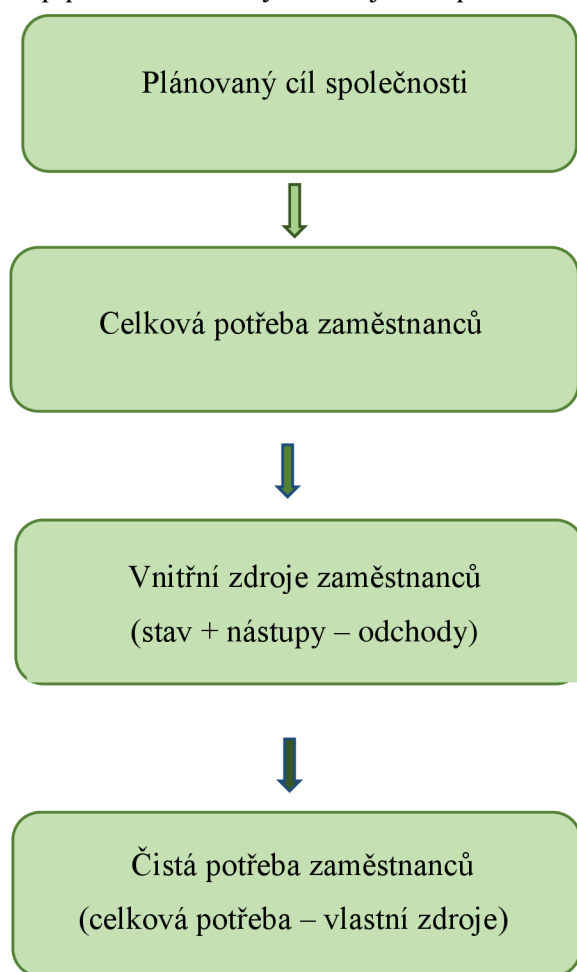
3.2 Průzkum ve společnosti XY

V následující kapitole je představen průzkum ve společnosti XY a jeho výsledky. Ve společnosti byl realizován kvalitativní výzkum, konkrétně rozhovor s vedoucí personálního oddělení a dále kvantitativní výzkum, kterým je dotazníkové šetření se všemi zaměstnanci společnosti.

Nejprve bude představen rozbor rozhovoru s vedoucí personálního oddělení.

Rozbor rozhovoru s vedoucí personálního oddělení vyplynulo, že společnost pracovní sílu využívá zejména z vnějších zdrojů, ale v posledních měsících využívá stále více vnitřní zdroje zaměstnanců a nabízí jim tam možnost kariérního růstu. Pozitivní také je, že společnosti navázala spolupráci se SŠ PTA Jihlava, která ji byla doporučena během výzkumu při bakalářské práci. Společnost tak ušetřila finanční náklady na zaškolení nových zaměstnanců, jelikož díky této spolupráci přijmula na stáž již 5 studentů a 5 jich poté zaměstnanala. Úsporu nákladů společnost nalézá i ve využití lidských zdrojů z vnitřních zdrojů společnosti. Potřebu zaměstnanců společnost ale neplánuje. Je tedy doporučeno se na její plánování zaměřit. Dle vzoru obrázku Šikýře (2014, s. 94) je na obrázku níže tento postup plánování představen. Obrázek č 3 je uveden níže.

Obrázek č. 6 Postup plánování lidských zdrojů ve společnosti



Zdroj: Zpracováno dle Šikýře (2014, s. 94)

Výše uvedené schéma v obrázku 3 popisuje Šikýř (2014, s. 93) jako vzor pro postup plánování lidských zdrojů, který vychází z konkrétního cíle, který si daná společnost naplňuje. Na tomto základě je poté stanovena celková potřeba zaměstnanců a její pokrytí z vnitřních zdrojů společnosti. Při plánování by měla společnost vycházet z počtu obsazených pracovních míst, dále předpokládaných nástupů a odchodů, doplňuje Šikýř (2014, s. 93). V závěru jsou odhady celkové potřeby a pokrytí této potřeby z vnějších zdrojů porovnány a výsledkem je stanovení čisté potřeby zaměstnanců, doplňuje Šikýř (2014, s. 94). Potřeba může být dle autora nulová, kladná ale také záporná. Autor dále popisuje, že čistá nulová potřeba zaměstnanců znamená, že celková potřeba zaměstnanců bude plně pokryta z vnitřních zdrojů, kladný výsledek znamená nedostatek a záporný výsledek předpokládá nadbytek zaměstnanců z vnitřních zdrojů

společnosti. Jak je uvedeno v teoretické části dle Kocianové (2010, s. 83) čerpání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má své výhody, a to zejména znalost uchazeče, motivace zaměstnance díky možnosti pracovního postupu, pocit jistoty zaměstnání ve společnosti, nízké náklady na obsazení volného pracovního místa a urychlení procesu získávání. Tyto výhody mohou být zejména v době krize velice užitečné.

Rozbor rozhovoru s vedoucí personálního oddělení

Níže je uveden rozbor rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Jeho plné znění je uvedeno v Příloze 3. Rozhovor byl sestaven tak, aby bylo zjištěno, jak personálního oddělení krizi řešilo, jak na ni bylo připraveno, jak se společnost během krize starala o své zaměstnance, o jejich bezpečnost a také jak probíhala během krize komunikace a předávání informací.

Otázka č. 1: Jaká byla úloha a zodpovědnost personálního oddělení při současné krizi z důvodu Covid 19?

Otázka byla položena, aby bylo objasněno, jaké činnosti personální oddělení vykonává a jaká je jeho zodpovědnost během současné krize. Personalistka společnosti uvádí, že úlohou personálního oddělení bylo průběžně vyhodnocovat situaci, sledovat veškeré změny a aktuální vládní nařízení. Vedoucí personálního oddělení měla dále na starost aplikovat změny ve společnosti XY dle aktuálních vládních nařízení a zajistit, aby se informace dostaly včas k zaměstnancům. Personální oddělení je během krize součástí krizového týmu, který se skládá z generálního ředitele, finančního ředitele a personálního oddělení. Další úlohou bylo účastnit se porad krizového týmu a aplikovat rozhodnutí krizového týmu, která se týká lidských zdrojů. Personalistka uvedla např. propouštění velkého množství zaměstnanců, celkem 40 zaměstnanců, které firma musela propustit. Propouštění muselo proběhnout tak, aby co nejméně ovlivnilo chod společnosti a zároveň tak, aby to pro propouštěné zaměstnance bylo co nejméně nepříjemné.

Otázka č. 2: Jak probíhal výběr propouštěných zaměstnanců a jak konkrétně probíhalo propouštění?

Z rozhovoru vyplývá, že při pravidelných poradách krizového týmu byl určen počet zaměstnanců, které je nutné propustit, aby firma uspořila finanční náklady na mzdy těchto zaměstnanců. Na poradě zároveň proběhly i návrhy na konkrétní pozice, které mohou být zrušeny a také návrhy konkrétních zaměstnanců, kteří by tedy mohli být propuštěni. Personální oddělení dále konzultovalo propouštění s některými vedoucími pracovníky, aby i oni sami určili, kdo z jejich podřízených může být propuštěn. Seznam byl na poradě vedení několikrát konzultován, revidován a ve finále schválen. Poté již nastalo postupné propouštění jednotlivých zaměstnanců, které probíhalo dle personalistky v přátelském duchu s vysvětlením situace, která nastala.

Otázka č. 3: Jak bylo Vaše personální oddělení připraveno na krizi?

Personalistka uvádí, že na krizi společnost připravená byla, ale ne na tuto. Na tuto krizi dosavadní zkušenosti nestačily a byla pro společnost neočekávaná.

Otázka č. 4: Máte ve společnosti krizový plán, kterým byste se mohli řídit?

Dle personalistky společnost XY nemá zavedený žádný krizový plán.

Otázka č. 5: Jak jste při této krizi postupovali a jaká opatření jste zavedli?

Otázka byla položena, aby bylo zjištěno, jaké postupy personální oddělení v krizi uplatnilo a jaké opatření, ať už ve prospěch snížení finančních nákladů společnosti, či zajištění bezpečnosti zaměstnanců zaváděli. Personalistka uvádí, že jelikož byla krize nečekaná a vše se měnilo doslova pod rukama, postupovali operativně. Pravidelně probíhaly schůzky krizového týmu, které se konaly minimálně jednou týdně nebo i častěji, jak situace vyžadovala. Společnost XY zavedla opatření, která měla za cíl omezit šíření koronaviru ve společnosti. Zaváděli povinné rozestupy na pracovišti, v jídelně a omezení přístupu do místnosti „Kuřárna“. Tato opatření zaváděla společnost dobrovolně, tedy nezávisle na vládních

opatření. Poté následovala nařízení vlády a ty ihned společnost zavedla a dbala na jejich dodržování. Dále přicházela opatření, která měla za cíl úsporu finančních nákladů, jelikož se krize dotkla společnosti i v oblasti zisku. Personální oddělení mělo tedy na starost propouštění vybraných zaměstnanců, zkrácení pracovní doby zaměstnancům, jelikož společnost využila Kurzarbeit a také zavedení Homeoffice, u zaměstnanců jejichž práce to dovolovala, v rámci bezpečnosti zaměstnanců. Dále byly pro rok 2021 zrušeny finanční odměny, kterou jsou závislé na zisku společnosti a zaměstnanci je dostávají jednou za rok.

Otázka č.6: Jak zaměstnanci dodržovali daná opatření?

Z rozhovoru dále vyplynulo, že problémem ve společnosti je nedodržování opatření během epidemie Covid 19. Jedná se o nedůsledné dodržování rozestupů, špatné nošení roušek, chození společně kouřit během pauzy. Nedůsledné dodržování opatření bylo zjištěno náhodně vedoucími pracovníky ve výrobním úseku.

Otázka č. 7: Jak jste řešili nedodržování opatření?

Nedodržování opatření bylo řešeno ústní domluvou od vedoucího pracovníka. Jelikož bylo nedodržování opatření opakované a řešeno bylo pouze napomenutím, je na zvážení, zda neřešit opakované nedodržování opatření negativní motivací zaměstnanců.

Otázka č. 8: Jak komunikujete během krize se svými zaměstnanci, konkrétně jak zaváděná opatření svým zaměstnancům oznamujete?

Z odpovědi od vedoucí personálního oddělení bylo zjištěno, že informace jsou zaměstnancům sdělovány primárně přes nařízení ředitele, které jsou zasilány přes email a současně přes vedoucí pracovníky, kteří informace svým zaměstnancům distribuují. Personální uznává, že občas v rámci informovanosti vznikal mírný chaos, jelikož bylo vše řešeno operativně a velmi rychle, ale vždy bylo vše vyřešeno, zaměstnanci se mohli chodit ptát jak svých vedoucích pracovníků, tak personálního oddělení, pokud měli nějaké dotazy.

Otázka č. 9: Snažili jste se nějak o to, aby zaměstnanci i během krize cítili jistotu a podporu organizace?

Prostřednictvím včasné a dostatečné informovanosti se snažilo personální oddělení o to, aby zaměstnanci cítili jistotu, ale jelikož docházelo k propouštění zaměstnanců, tak personální uvádí, že tento úkol byl těžší. Organizace dělala také maximum proto, aby zaměstnanci byli ujišťováni, že organizace dělá maximum proto, aby krizi zvládla co nejlépe a že se jí to i daří.

Otázka č. 10: Jak jste v průběhu krize motivovali zaměstnance?

Dle personalistky zůstal ve společnosti původní motivační systém. Benefitu v motivačním systému Společnosti XY jsou penzijní a životní pojištění, které jsou zaměstnancům poskytovány i nadále a ve stejné výši, tj 600 Kč měsíčně. Taktéž zůstaly finanční odměny při životním nebo pracovním jubileu. Novým benefitem je "Home office". Tento benefit je ve společnosti zavedený pouze dočasně a je to z důvodu zajištění bezpečnosti zaměstnanců. Vybraní THP pracovníci, kteří mohou práci vykonávat doma, jej využívají pouze při nařízení ředitele v souvislosti s pandemickým vývojem.

Otázka č. 11: Jak v průběhu krize probíhalo vzdělávání zaměstnanců?

Z rozhovoru vyplývá, že u dělnických profesí se v rámci vzdělávání mnoho nezměnilo. Zaměstnanci museli na školení docházet osobně, jelikož to ani jinak povaha jejich práce nedovoluje. Školení zaměstnanců probíhala tedy stejným způsobem jako dříve, pouze se nekonalo školení většího počtu zaměstnanců současně, maximálně počet účastníků na školení, který byl povolen, byl 2 zaměstnanci a školitel. U pracovníků THP ale změna nastala. V začátcích pandemie probíhala školení standardně v budově společnosti v menším počtu pracovníků, ale rychle se to změnilo vzhledem k vývoji situace

a stále častějším Homeoffice. Školení tedy probíhala vzdáleně online přes aplikaci MS Teams. I externí firmy, které školili zaměstnance Společnosti XY, tento systém využívaly.

Otázka č. 12: Popište mi prosím, jak vnímáte zvládnutí krize ze strany personálního oddělení.

Otázka byla položena, aby byla získána zpětná vazba přímo od personalistky a její hodnocení zvládnutí krize personálního oddělení. Personalistka vnímá zvládnutí krize personálním oddělením pozitivně. Dle jejích slov, se personální oddělení s krizí vypořádalo velmi dobře. Chválí také okamžité jednání, konkrétně zajištění dezinfekčních prostředků, rychlé předávání informací zaměstnancům, důsledná sledování restrikcí a organizaci pravidelných testování.

Otázka č. 13: Jak probíhalo informování zaměstnanců o nových opatřeních?

Personální oddělení využilo předání informací, která se týkala opatření ve společnosti, přes nadřazené jednotlivých úseků a dále informovalo zaměstnance tištěnými letáky o důležitosti dodržování hygienických zásad. Dle slov personalistky ale vznikal v přenosu informací mírný chaos, hlavně směrem k dělníkům, kteří často věděli pouze neúplné informace.

Otázka č. 14: Hodnotili jste průběžně zvládnutí krize např. zpětnou vazbou od zaměstnanců?

Dle personalistky proběhla zpětná vazba od zaměstnanců ve druhé fázi koronavirové krize v průběhu testování, kdy byly zjišťovány zpětné informace. Také se snažili získat přehled o proočkovanosti ve společnosti. Dle zpětné vazby od zaměstnanců se personalistka domnívá, že zaměstnanci vnímají zvládnutí krize společností pozitivně.

Z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení vyplynulo, že za řešení krizového řízení lidských zdrojů odpovídá vedoucího personálního oddělení, které v rámci krizového týmu spolupracuje s generálním ředitelem společnosti a finančním ředitelem. Společnost musela v důsledku krize zavést opatření, která mají za cíl zmírnění dopadů krize pro společnost. Opatření, která byla zavedena v souvislosti se současnou krizí, se týkají všech zaměstnanců. Personalistka informuje, že by zaměstnancům zrušeny plánované roční odměny, jelikož společnost nedosáhla požadovaného zisku. Dále přicházela opatření, která měla za cíl úsporu finančních nákladů, jelikož se krize dotkla společnosti i v oblasti zisku. Personální oddělení mělo tedy na starost propouštění vybraných zaměstnanců, Celkem společnost propustila 40 zaměstnanců. Dále nastalo zkrácení pracovní doby všem zaměstnancům, jelikož společnost využila Kurzarbeit. Společnost využila dostupné státní podpory firem. Další zavedená opatření mají za cíl omezit šíření viru Covid 19 a jsou jimi – nařízené rozestupy, min 1,5 m, při bližším kontaktu vždy nasazený respirátor. Dále zákaz využívání místnosti Kuřárna, shlukování se o přestávkách. Dodržování rozestupů v prostoru jídelny ob jedno místo. Jak vyplývá z rozhovoru, nadřazení si stěžují na někdy nedůsledné dodržování opatření ze strany zaměstnanců. Nedůsledné dodržování opatření bylo zjištěno náhodně vedoucími pracovníky ve výrobním úseku a řešeno bylo pouze napomenutím. Jedná se o nedůsledné dodržování rozestupů, špatné nošení roušek, chození společně kouřit během pauzy. Je tedy na zvážení, zda neřešit opakované nedodržování opatření negativní motivací zaměstnanců, jelikož nedodržování opatření může způsobit rychlejší šíření viru, a to může mít vliv na chod celé organizace. Dalším opatřením je zavedení dočasné zavedení Homeoffice. Zaměstnanci THP mají většinu času nařízený Homeoffice a dále mají nařízeno, že pokud mají jakékoliv příznaky, tak musí zůstat doma a podstoupit test a do práce přijít až s negativním výsledkem testu. V případě pozitivního výsledku, pak ihned informovat personální oddělení nebo svého přímého nadřízeného. Z rozhovoru dále vyplývá, že informování zaměstnanců probíhá během krize spíše neorganizovaně, jelikož se opatření měnila velmi často, je pochopitelné, že se tomu firma musela přizpůsobit. Nicméně hlavní tok informací je zprostředkován přes nařízení ředitele, dále přímo přes vedoucí pracovníky. V této oblasti by mohlo pomoci zavedení komunikačního plánu, který by byl zaměstnancům předem prezentován, a věděli by tedy, kde mají důležité informace hledat. Předpokládá se zmírnění chaosu a také menší zatížení personálního oddělení a vedoucích pracovníků, kteří by nemuseli dotazy zaměstnanců týkající se informací, tak často zodpovídat, pokud by zaměstnanci věděli, kde informace přehledně získat. Špatný

přenos informací je důsledkem špatné připravenosti na krizi a nedostatečného systému v informování zaměstnanců. Zavedení systému by komunikaci pomohlo vylepšit. Společnost se dle slov personalistky snaží zaměstnance ujistovat, že dělá vše pro to, aby krizi úspěšně zvládla a v oblasti benefitů o ně pečuje benefity, jako je penzijní a životní pojištění, které jsou zaměstnancům poskytovány i nadále a ve stejné výši, tj 600 Kč měsíčně. Taktéž zůstaly finanční odměny při životním nebo pracovním jubileu. Novým benefitem je “Home office“, který je ale pouze dočasný. Personalistka vyhodnocovala i průběh propouštění zaměstnanců, o který se snaží v co nejlepším duchu. Zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti zaměstnání dlouhodobě, a jsou propuštěni v předdůchodovém věku, zůstává i možnost chodit do firemní jídelny a využívat výhodnější cenu za stravování. Zaměstnavatel si tak váží svých dlouholetých zaměstnanců. Pozitivně dále vyznívá, že společnost dále dbala na vzdělávání svých zaměstnanců, které probíhá v mírně omezeném režimu osobně a pokud je to možné, tak online. Celkové zhodnocení zvládnutí krize je dle personalistky pozitivní.

Rozbor rozhovoru s Generálním ředitelem Společnosti XY

Níže je uveden rozbor rozhovoru s generálním ředitelem Společnosti XY. Celý rozhovor je uveden v Příloze 4. Cílem rozhovoru je zjistit, jak byla společnost na krizi připravena, jak moc se krize společnosti dotkla, jak ji řešila a jak má v plánu dále postupovat. Dále je cílem představit krizový plán a registr rizik a konzultovat dopady rizik a kompetence pracovníků tak, aby byl krizový plán sestaven co nejkonkrétněji.

Otázka č. 1. Jaké máte dosavadní zkušenosti s krizemi ve společnosti XY?

GŘ zažil ve společnosti několik krizí, z nichž první byla celosvětová ekonomická krize v roce 2009 – 2010. Další krize byla při změně vedení ve společnosti a byla způsobena špatným manažerským řízením. Ta se konala v roce 2017 – 2018. Poslední krizí je pandemická krize, která začala v roce 2020. Dle slov GŘ se společnosti dotkne další krize, která bude v roce 2022 a bude to krize energetická. Každá krize byla řešena jiným způsobem, jelikož každá krize je svým způsobem specifická a vyžaduje tedy jiné postupy. Nicméně krize pandemická je odlišná od ostatních krizí nejvíce a společnost s ní neměla žádné zkušenosti. Dle GŘ je ale jeden postup u všech krizí společný. A tím je analýza pozice společnosti na trhu v nové situaci a tím vyhodnocení reálné poptávky, správné odhadnutí výnosů v aktuální situaci a zvolení toho správného řešení, aby společnost měla pozitivní cash flow a zisk.

Otázka č. 2. Jak konkrétně se Vaší společností dotkla aktuální krize?

Z rozhovoru vyplývá, že společnost dodává majoritní podíl své produkce pro letouny řady Airbus. Jelikož byla během pandemie omezena letecká doprava, mělo to na dodávky produkce společnosti významný vliv. Dopad se významněji objevil až od června 2020. Dle GŘ ale v průběhu pandemické krize v letech 2020-2021 nebyla fatálně ochromena, ale jednalo se spíše o jednotlivé případy v průběhu času, které neměly ochromující vliv na základní funkce společnosti včetně dodávek jejím zákazníkům.

Otázka č. 3. Jak jste v řešení této krize jako společnost postupovali?

Nejprve GŘ formou Opatření GŘ zavedl ve společnosti základní hygienická opatření. Tato opatření zavedl ještě před nařízenými opatřeními ze strany vlády. Tato opatření byla tedy základní hygienická a také se týkala pravidel pro vstup návštěv a dopravců do společnosti. Povinné byly roušky, dezinfekční prostředky, omezení kontaktu na pracovištích, pravidla ve stolování v závodní jídelně a později i její uzavření. Opatření krizový tým v čase měnil v závislosti na vývoji pandemické situace a vládních nařízeních. Jak bylo již uvedeno výše, krize se objevila v druhé polovině roku 2020 a v krizovém režimu společnost využila úvěrové nástroje v rámci programů COVID I, II a III, aby si zajistila finanční rezervu. Dále využila všechny dostupné nástroje státní podpory pro zaměstnavatele a zaměstnance a tím se jí podařilo krizi v roce 2020 – 2021 úspěšně zvládnout. Jelikož se ale snížil počet zakázek, bylo nutné i propouštění zaměstnanců. GŘ uvádí, že museli propustit celkem 40 zaměstnanců z důvodu úspory finančních nákladů.

Otázka č. 4. Plánujete v současné době s personálním oddělením ještě nějaké změny ve stavu zaměstnanců?

Dle GŘ je tento stav v současné době konečný. Pro aktuální počet zakázek je počet zaměstnanců ideální a do budoucna GŘ předikuje další krize, takže prozatím nepočítá s potřebou navyšování počtu zaměstnanců ani v budoucnu. Cílem je dle jeho slov udržet si současné zaměstnance, zejména klíčové zaměstnance např. ve výrobním úseku. Propouštění ani nábor zaměstnanců není tedy plánován.

Otázka č. 5. Jaký je ve Vaší společnosti krizový tým a jak během krize spolupracuje?

Krizový tým se ve Společnosti XY skládá z generálního ředitele, personálního oddělení a finančního ředitele. Dle GŘ krizový tým během krize monitoruje vývoj, vládní opatření a možnosti státních podpor, které jsou pro společnost vhodné. Krizový tým spolupracuje neustále a schází se pravidelně minimálně jednou týdně na poradách krizového týmu. V případě nutnosti i častěji.

Otázka č. 6. Jaká je Vaše aktuální strategie?

Z rozhovoru vyplývá, že společnost počítá s příchodem energetické krize a se zvyšováním cen surovin. Tato situace bude mít vliv na tlak zaměstnanců na zvyšování mezd prostřednictvím odborové organizace. Společnost tedy počítá s nutností zvyšování mezd. Také GŘ definuje, že předpoklad, že bude stále růst letecký průmysl je pyč. Společnost aktuálně čeká etapa vyhodnocení situace na trhu po pandemii a definice nových strategických cílů. Co se týká krizového řízení, to kontinuálně pokračuje, jelikož se všechny nákladové položky mění doslova pod rukama. Nákladové položky je velmi komplikované odhadovat a tedy i predikovat výsledek.

V závěru rozhovoru byl generálnímu řediteli představen krizový plán a byl s ním konzultován. GŘ upřesnil kompetence a zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců ke konkrétním činnostem v krizovém plánu. Krizový tým aktuálně řídí krizi dle zkušeností z minulých krizí, nicméně dokument krizového plánu společnost nemá. Řízení aktuální krize spočívá v pravidelných poradách krizového týmu, které se konají jednou týdně a účastní se jich všichni členové, tedy generální ředitel, finanční ředitel a vedoucí personálního oddělení. Na schůzkách je vyhodnocován aktuální stav, vývoj situace a možné příležitosti státní podpory. Společnost možnosti státních podpor využívá, což má na zvládnutí krize pozitivní. Zároveň je pozitivní, že krize se společností sice dotkla, ale neměla zásadní vliv na chod společnosti. Bohužel bylo nutné propouštění většího počtu zaměstnanců kvůli úspoře finančních nákladů. GŘ již ale žádné propouštění neplánuje, zároveň ani není v plánu přijímat nové zaměstnance, tudíž společnost prozatím žádné významné personální změny již nečekají. Dle slov GŘ ale není krize u konce, jelikož předpokládá, že přijde v budoucnu další krize vlivem vnějších zdrojů. Krizové řízení tedy kontinuálně pokračuje.

Rozbor dotazníkového šetření

Zaměstnancům společnosti XY bylo předáno dotazníkové šetření s celkem 23 otázkami, viz Příloha 1. Otázky v dotazníkovém šetření byly směřovány na to, jaký mají zaměstnanci pohled na řízení krize společnosti XY, na jejich spokojenost či nespokojenost během krize, a to jak s novými opatřeními, tak s péčí o zaměstnance, jejich informovaností atd. Zaměstnanci měli v dotazníku i možnost volného vyjádření, aby od nich bylo zjištěno co nejvíce informací.

Otázka č. 1: Jak dle Vašeho názoru zvládá společnost XY současnou krizi?

Dotazník začal obecnější otázkou, která měla za cíl zjistit, jaký má zaměstnanec názor na zvládnutí krize společnosti XY. Odpovědi byly většinou negativní. Několik zaměstnanců využilo i možnost volného vyjádření a uvedlo, že vnímají negativně zejména propouštění zaměstnanců. 15 % respondentů si myslí, že společnost krizi zvládá velmi špatně, 60 % respondentů uvádí, že společnost zvládá krizi spíše špatně, 25 % respondentů vnímá zvládnutí krize společností spíše dobře.

Otázka č. 2: Jak hodnotíte Vaši spokojenost ve společnosti XY před počátkem aktuální krize vzniklé z důvodu Covid 19?

Otázka č. 3 zjišťovala od zaměstnanců, jak byli ve společnosti spokojeni před začátkem krize. Otázka by položena hlavně z důvodu porovnání, zda se spokojenost zaměstnanců během krize a před ní liší. Zaměstnanci z větší části – 60 % uvedli, že nevidí významný rozdíl ve spokojenosti před počátkem krize a nyní a 40 % uvedlo, že vidí pouze mírný rozdíl ve smyslu snížení spokojenosti v aktuální situaci

Otázka č. 4.: Jak hodnotíte předávání informací zaměstnancům během současné krize?

V otázce č. 4 odpovídali negativně především pracovníci dělnické profese. Velmi špatně hodnotí přenos informací 15 (8 %) zaměstnanců, z nichž všichni jsou zaměstnanci dělnické profese. Spíše špatně hodnotí předávání informací 80 (44 %) zaměstnanců, z nichž takto hodnotilo 94 % zaměstnanců dělnické profese. Naopak spíše dobře hodnotí přenos informací 60 (33 %) zaměstnanců, kde většinový podíl, konkrétně 67 %, zaujímají pracovníci THP. Velmi dobře vnímá předávání informací 25 (8 %) zaměstnanců, kterými jsou všichni pracovníci THP.

Otázka č. 4.: Jak hodnotíte komunikaci personálního oddělení se zaměstnanci během současné krize?

Dále zaměstnanci hodnotí komunikaci personálního oddělení se zaměstnanci během současné krize. Většina zaměstnanců hodnotí komunikaci kladně. 60 % zaměstnanců hodnotí komunikaci personálního oddělení velmi dobře, 30 % hodnotí komunikaci spíše dobře a zbylých 10 % ji hodnotí spíše špatně. Celkové hodnocení je tedy převážně pozitivní.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte péči o Vás jako o zaměstnance Společnosti XY během současné krize?

V další otázce je zjišťováno, jak se společnost stará o zaměstnance během současné krize. Poměr negativních a pozitivních odpovědí je spíše vyrovnaný, ale negativní vnímání péče o zaměstnance převládá. Ze zaměstnanců je 10 % velmi spokojeno, 28 % je spíše spokojeno, 42 % spíše nespokojeno a zbylých 20 % zaměstnanců je nespokojených. U volného vyjádření zaměstnanci psali, že se společnost o ně nedostatečně zajímá, neposkytuje dostatek pomůcek nebo s nimi málo komunikuje. Opět se o komunikaci zmiňovali zaměstnanci na dělnické pozici.

Otázka č. 6.: Jak hodnotíte péči o zdraví zaměstnanců během současné krize?

V otázce č. 6 se zaměstnanci vyjadřují k péči o zdraví zaměstnanců během současné krize. Zaměstnanci vidí z větší části péči jako nedostatečnou, celkem 60 % zaměstnanců ji vnímá spíše negativně či negativně. 50 % zaměstnanců uvedlo, že je velmi nespokojeno, 10 % zaměstnanců uvedlo spíše nespokojenost a zbylých 40 % je s péčí o zdraví spíše spokojeno. Ve volném vyjádření uvedli zaměstnanci, že firma neposkytuje dostatek respirátorů, nebo že žádný z benefitů se netýká podpory zdraví.

Otázka č. 7.: Jak hodnotíte péči o duševní zdraví zaměstnanců během současné krize?

Otázka výše zjišťuje hodnocení péče o duševní zdraví zaměstnanců během současné krize. Zaměstnanci vyjadřují ze 40 % spíše nespokojenost, dalších 15 % je velmi nespokojených a zbylých 45 % vyjadřuje spíše spokojenost. Ve volném vyjádření zaměstnanci uvedli, že jsou spíše spokojeni, jelikož se jejich vedoucí pracovníci snaží udržovat příjemné prostředí, dále uvedli, že během homeoffice se cítí klidněji a má to pozitivní vliv. Zaměstnanci, kteří odpovídali negativně, uvádí, že firma se o duševní zdraví nestará.

Otázka č. 8.: Chtěl/a byste mít možnost soukromé terapie, která by byla z části hrazená zaměstnavatelem?

K duševnímu zdraví se váže i tato otázka, která zjišťuje, zda by zaměstnanec měl zájem o možnost soukromé terapie, která by byla z části hrazená zaměstnavatelem. Otázka tedy zjišťuje, zda by měl zaměstnanec zájem o pomoc v tomto směru. Na otázku, zda by zaměstnanci chtěli mít možnost soukromé

terapie, která by byla z části hrazená zaměstnavatelem, odpovědělo 20 % zaměstnanců, že ano. Dalších 25 % odpovědělo spíše ano a 45 % spíše ne a 10 % zaměstnanců by možnost soukromé terapie určitě nevyužilo. Při porovnání odpovědí od THP a D je vidět vyšší zájem o terapii ze strany THP, konkrétně o 10 %.

Otázka č. 9: Jak hodnotíte Vaši spokojenost ve společnosti XY v průběhu současné krize vzniklé z důvodu Covid 19:

Spokojenost ve společnosti XY v průběhu současné krize hodnotili zaměstnanci spíše negativně. 45 % zaměstnanců vyjádřilo spíše nespokojenost, 20 % zaměstnanců pak významnou nespokojenost a 35 % zaměstnanců je ve společnosti spíše spokojeno. Respondenti se vyjadřovali pod otázkou v otevřené možnosti vyjádření, kdy uváděli,

Otázka č. 10: Jak hodnotíte Vaši důvěru v úspěšnou budoucnost firmy:

Positivní ale je, že v otázce o důvěře zaměstnanců v úspěšnou budoucnost firmy odpovídají zaměstnanci celkem pozitivně a stále v budoucnost firmy věří. 70 % zaměstnanců věří v úspěšnou budoucnost společnosti a 30 % zaměstnanců uvedlo, že spíše v úspěšnou budoucnost společnosti věří.

Otázka č. 11: Jaký má aktuální situace ve společnosti XY vliv na Vaše duševní zdraví?

V dotazníkovém šetření se další otázka týkala toho, jak zaměstnanci vnímají vliv aktuální situace na jejich duševní zdraví. Z odpovědí vyplynulo, že většina zaměstnanců pociťuje větší nebo mírný stres. Jak bylo uvedeno výše, je prokázáno, že situace okolo Covid 19 má dopad na psychiku obyvatelstva, tedy i změny, které ve společnosti nastaly v souvislosti s Covid 19 mají na psychiku zaměstnanců vliv. 40 % zaměstnanců uvádí, že pociťuje mírný vliv na duševní zdraví, 20 % zaměstnanců pociťuje významnější vliv a zbylých 40 % nepociťuje žádný vliv. Ve volném vyjádření zaměstnanci uvádí negativní vliv z následujících důvodů: firma propouští zaměstnance, zkracuje pracovní dobu, a tak zaměstnanci cítí nejistotu, nepovoluje přesčasy a tím zamezuje výdělků, na který byli někteří zaměstnanci doposud zvyklí.

Otázka č. 13: Současná opatření mají na pracovní prostředí:

Positivně vyznívá, že 90 % zaměstnanců nepociťuje vliv opatření na pracovní prostředí. Zaměstnanci, kteří odpovídali negativně, uváděli, že vnímají negativně zákaz kouření v místnosti kuřárna. Vzhledem k závažnosti situace jsou ale tyto opatření nutná.

Otázka č. 14: Současná opatření mají na vztahy na pracovišti:

Další otázka nechává zaměstnance hodnotit vliv opatření na vztahy na pracovišti. Zaměstnanci z většiny odpovídali, že opatření nemají žádný vliv na vztahy na pracovišti, 20 % dokonce uvedlo, že vidí spíše pozitivní vliv a uváděli, že tím, že mají Homeoffice a většina komunikace je přes online přes Outlook nebo Ms Teams, takže je omezen sociální kontakt, ale na online komunikaci si zvykli a vidí jí pozitivně.

Otázka č. 15: Týká se Vás i opatření, jehož důsledkem je snížení mzdy?

Opatření se také týkala zkrácení pracovního týdne, to ale bylo řešeno Kurzarbeitem. Nicméně plošně byly zakázány přesčasy, a to u některých zaměstnanců znamenalo pokles mzdy, na kterou byli jinak zvyklí. Také nebyly vypláceny plánované prémie, jelikož jsou vázány na hospodářský výsledek společnosti a to se na mzdě zaměstnanců tedy také odrazilo. Není tedy překvapivé, že všichni zaměstnanci uvedli, že se jich takové opatření týká. 100 % zaměstnanců uvedlo, že se jich takové opatření týká a ve volném vyjádření pak doplnilo 10 zaměstnanců důvody, kterými jsou právě zákaz přesčasů a nevyplacení plošných prémie, což doplnilo 35 zaměstnanců.

Otázka č. 16: Pokud se Vás týká opatření, jehož důsledkem je snížení mzdy, jaký dopad má snížení Vaší mzdy na pokrytí výdajů domácnosti?

Aktuální plat má podle 40 % zaměstnanců menší vliv na pokrytí výdajů, ale nezpůsobuje jim zásadní problém. 10 % pak uvedlo, že jim způsobuje zásadní problém v pokrytí základních výdajů domácnosti a zbylí zaměstnanci nepociťují žádný vliv.

Otázka č. 17: Mají zavedená opatření také vliv na Vaše zaměstnanecké benefity?

Zaměstnaneckých benefitů se opatření týkala také. Kvůli opatřením nebyly vyplaceny pravidelné odměny, které byly zaměstnancům vypláceny při dostatečně pozitivním hospodářském výsledku. Dále byly zrušeny veškeré společné akce, např. vánoční večírek a další. Všichni respondenti, tedy 100 % dotazovaných uvedlo, že opatření mají vliv i na jejich zaměstnanecké benefity.

Otázka č. 18: Pokud se Vaší pozice týká možnost využití homeoffice, chtěl/a byste tento nově zavedený benefit využívat i po skončení koronavirové krize?

Pro THP pracovníky, kteří mohou využívat homeoffice byla i položena otázka, zda by chtěli tento nově zavedený benefit využívat i po skončení koronavirové krize. Většina zaměstnanců – 90 % odpověděla, že ano. Možnost vyjádřit se využilo pár zaměstnanců a uvedlo, že homeoffice by rádi uvítali alespoň jednou do týdne a několik zaměstnanců, kteří odpověděli, že homeoffice nechtějí, psali, že jim vyhovuje více práce přímo v kanceláři.

Otázka č. 19: Nad změnou zaměstnání aktuálně:

Optimisticky vyznívají odpovědi na otázku č. 19, kdy zaměstnanci ve většině uvádí, že vůbec nepřemýšlí nad odchodem ze společnosti. 70 % zaměstnanců uvedlo, že nad změnou zaměstnání aktuálně vůbec nepřemýšlí a zbylých 30 % nad změnou zaměstnání uvažuje a v otevřené odpovědi uvádí i své důvody. Většina důvodů je osobních, např. stěhování, nicméně 10 zaměstnanců uvedlo, že nevěří v perspektivní budoucnost společnosti a z toho důvodu nad změnou zaměstnání uvažují.

Otázka č. 20: Napište prosím, zda vidíte nějaká pozitiva krizového řízení ve společnosti XY s ohledem na řízení lidských zdrojů:

Poslední otázky dotazníkového šetření byly pouze s možností volného vyjádření názoru zaměstnanců. Otázka č. 20 žádala zaměstnance, aby napsali, pokud vidí nějaká pozitiva krizového řízení ve společnosti XY s ohledem na řízení lidských zdrojů. Na otevřenou otázku odpovědělo 80 % zaměstnanců. V tabulce 1 níže jsou uvedeny odpovědi zaměstnanců.

Tabulka 1 Zhodnocení pozitivních stránek krizového řízení lidských zdrojů zaměstnanci společnosti

Odpovědi zaměstnanců	Počet odpovědí zaměstnanců dle úseku
Homeoffice	50 THP
Dobré vztahy s nadřízenými	20 THP a 30 D
Společnost nechala na začátku ušít bavlněné roušky, poté nám zajistila normální roušky a respirátory	5 THP a 2 D
Dobré vztahy na pracovišti	40 THP a 30 D

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji uváděli technicko-hospodářství pracovníci jako pozitivum Homeoffice, dále se často objevovala odpověď, kde zaměstnanci byli spokojeni s dobrými vztahy na pracovišti a to jak technicko-hospodářství pracovníci tak i dělníci. Dále zaměstnanci chválí dobré vztahy s nadřízenými a několik zaměstnanců je spokojeno s tím, že společnost zajistila ochranné prostředky proti šíření viru Covid 19.

Otázka č. 21: Napište prosím, zda vidíte nějaká negativa krizového řízení ve společnosti XY s ohledem na řízení lidských zdrojů:

Otázka č. 21 byla taktéž otevřená otázka a možnost vyjádření k negativům krizového řízení ve společnosti XY využilo 70 % zaměstnanců. Odpovědi zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce 2 níže.

Tabulka 2 Zhodnocení negativních stránek krizového řízení lidských zdrojů zaměstnanci společnosti

Odpovědi zaměstnanců	Počet odpovědí zaměstnanců dle úseku
Zákaz přesčasů a tím snížení platu, než na který je zaměstnanec zvyklý	60 D
Nedostatek respirátorů	10 D
Informace o změnách nám předával nadřízený, vždy to bylo ale na poslední chvíli a nepřehledné	70 D
Zaměstnanci nedostali plánované odměny	50 THP a 70 D
Firma propouští některé zaměstnance	10 THP 60 D
Nedostatek pomůcek ve výrobě	30 D
Nervozita na pracovišti kvůli propouštění	5 THP 30 D

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci nejčastěji uváděli nespokojenost s omezeními, která se týkají platu. Nejvíce zaměstnanců se vyjádřilo, že nedostali plánované odměny a 60 dělníků uvedlo, že kvůli zakazu přesčasů mají nižší plat, než na který jsou běžně zvyklí. Dále se týká nespokojenost propouštění zaměstnanců, kvůli kterému je dle některých zaměstnanců přítomna i nervozita na pracovišti. Celkem 70 dělníků, tedy 63 % dělníků, uvedlo, že informovanost probíhala nepřehledně a neprobíhala dostatečně včas. 10 zaměstnanců uvedlo nespokojenost s nedostatkem respirátorů. Někteří dělníci si také stěžovali na nedostatek náradí a ve výrobě.

Otázka č. 22: Vaše pohlaví je:

70 % respondentů je pohlaví mužského a 30 % je pohlaví ženského. Otázka č. 23: Váš věk je:

Věk respondentů je následující - do věku 25 let pracuje ve společnosti 12 zaměstnanců, ve věku 26 – 35 let pracuje ve společnosti 35 zaměstnanců, ve věku 36 – 50 let pracuje ve společnosti 75 zaměstnanců a nad 50 let je 58 zaměstnancům.

Otázka č. 24: Doba trvání Vašeho pracovního poměru ve společnosti XY je:

Doba trvání poměru respondentů je následující - 15 zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok, 25 jich zde pracuje 1 – 3 roky, 3 – 5 let ve společnosti pracuje 68 zaměstnanců, 5 – 10 let zde pracuje 42 zaměstnanců a 10 let a více pracuje ve společnosti 30 zaměstnanců.

Otázka č. 25: Vyberte úsek, ve kterém pracujete:

70 respondentů pracuje ve společnosti jako technicko-hospodářský pracovník a 110 jako dělník.

3.3 Zhodnocení výsledků průzkumu

Ve zhodnocení výsledků průzkumu je nejprve představena SWOT analýza, poté jsou ověřeny hypotézy a zhodnoceny celkové výsledky z výzkumů.

3.3.1 SWOT analýza

Výsledky průzkumu interních materiálů a výsledky kvantitativního a kvalitativního šetření jsou dále zhodnoceny SWOT analýzou, která má za cíl ukázat silné a slabé stránky podniku a nové příležitosti a hrozby. Tabulka 3 SWOT analýzy je uvedena níže.

Tabulka 3 SWOT analýza

Vnitřní prostředí

Silné stránky

Slabé stránky

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Historie, tradice ➤ Kvalifikovaní zaměstnanci ➤ Vztahy s odbory ➤ Vlastnictví areálu ➤ Adekvátní cenová úroveň ➤ Silná značka v ČR u leteckých finalistů ➤ Vlastnictví schválených projektů a certifikací ➤ Obsazování volných pracovních míst z vlastních zdrojů ➤ Schopné personální oddělení | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nedostatečná připravenost na krizi ➤ Pomalá rychlost reakce na změny ➤ Zdlouhavý informační tok ➤ Nízká loajalita a motivace zaměstnanců ➤ Špatná komunikace napříč společnostmi ➤ Nedůsledné dodržování opatření ➤ Firemní klima |
|---|---|

Vnější prostředí

Příležitosti

Hrozby

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Využití programů Kurzarbeit a Antivirus ➤ Využití úvěrových nástrojů v rámci programů COVID I, II a III ➤ Elektronická komunikace ➤ Uplatnění schopností společnosti u výrobců ➤ Státní podpora firem | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nedostatek kvalifikované pracovní síly ➤ Vládní opatření z důvodu Covid 19 ➤ Pokles poptávky vlivem krize ➤ Nutnost práce v omezeném režimu z důvodu Covid 19 ➤ Zhoršení dodávek ze zahraničí vlivem krize ➤ Predikce zdražování energie, surovin, služeb, materiálů |
|---|---|

Zdroj: vlastní zpracování

Rozbor SWOT analýzy

Vnitřní prostředí

Silné stránky

Historie, tradice

Společnost vznikla v roce 1952 a postupem času si vybudovala silnou kompetenci v oblasti výroby a vývoje hydraulických přístrojů jako výrobce a také jako vývojář, (Společnost XY, 2010). Tradice v oblasti výroby leteckých hydraulických přístrojů pak byla základním stavebním kamenem pro pozdější rozhodování o budoucím směřování společnosti při ekonomické krizi (Společnost XY, 2010).

Silná značka v ČR u leteckých finalistů

Společnost dodává své hydraulické přístroje a komponenty do několika na trhu známých letounů (Společnost XY, 2020). Letecké hydraulické přístroje byly v minulosti dodávány do letounů jako např. L200 Morava, Z 37 a 137, L 39 Albatros, L 159 Alca a v současné době L 410 Turbolet a L 39 NG.

Adekvátní cenová úroveň

Společnost má nastavenou adekvátní cenovou úroveň – vyplývá to z průzkumu společnosti v roce 2019 (Společnost XY, 2019). Cenová konkurenceschopnost byla v nedávné minulosti potvrzena podpisem kontraktů na dodávky komponentů a leteckých přístrojů pro španělskou a francouzskou firmu, kterou jsou finálně montovány do letounů rodiny Airbus, (Společnost XY, 2020). V současné době jejich výroba představuje cca 30 % dosažených tržeb (Společnost XY, 2021).

Vlastnictví schválených procesů a certifikací

Společnost jako jedna z prvních v České republice disponuje leteckou certifikací dle normy AS 9100, (Společnost XY, 2020). Vlastní oprávnění pro výrobu leteckých dílů a oprávnění pro jejich opravu, (Společnost XY, 2020). Disponuje celou řadou zákaznických certifikací od významných zahraničních výrobců, (Společnost XY, 2020). V neposlední řadě je i držitelem letecké certifikace Nadcap pro některé speciální procesy, (Společnost XY, 2020).

Vztahy s odbory

Z rozhovoru s GŘ společnosti vyplývá, že má společnost velmi dobré vztahy s místěpříslušnou odborovou organizací, což lze považovat za její silnou stránku. Dlouhodobé oboustranně korektní vztahy umožňují společnosti se rozvíjet a vytvářet pro zaměstnance stále se zlepšující pracovní podmínky a prostředí.

Vlastnictví areálu

Z hlediska dlouhodobé stability a rozvoje společnosti je nesporně výhodou, že se firma nachází ve vlastním areálu a sídlí ve vlastních budovách. Toto jí v minulosti i současnosti umožnilo zapojit se do řady státem a EU podporovaných projektů, jejichž výstupy lze vidět v technologické vybavenosti i infrastruktuře (Společnost XY, 2017 - 2020). Přebytečné plochy a prostory slouží k pronájmu třetím osobám (Společnost XY, 2021).

Kvalitní zaměstnanci

Z rozhovoru s personalistkou společnosti bylo zjištěno, že společnost má mnoho kvalitních zaměstnanců, pro společnost klíčových zaměstnanců, kteří se v době krize aktivně podíleli na chodu podniku. Ať již stále usilovnou prací na jejich pozici, tak i spoluprací při zavedení různých opatření.

Obsazování volných pracovních míst z vlastních zdrojů

Z rozhovoru s personalistkou společnosti vyplynulo, že v současné době stále častěji obsazují volná pracovní místa svými současnými zaměstnanci. Obsazování volných pracovních míst z vlastních zdrojů přímo souvisí s bodem výše – „Kvalitní zaměstnanci“, jelikož má společnost kvalitní zaměstnance a mnoho dlouholetých zaměstnanců, může si dovolit obsazovat své pozice z vlastních zdrojů a nabídnout

tak zaměstnancům možnost kariérního růstu. Nejen že je to motivace pro zaměstnance, ale také úspora finančních nákladů na personální řízení a dále zaškolení pracovníka z vnějších zdrojů.

Slabé stránky

Nedůsledné dodržování opatření některými zaměstnanci

Z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení vyplynulo, že někteří zaměstnanci měli problém s dodržováním opatření, které firma zavedli v rámci epidemie. Zaměstnanci např. nosí nedůsledně roušky a shlukují se. **Nedostatečná připravenost na krizi**

Další slabou stránkou je nedostatečná připravenost Společnosti XY na krizi. Společnost nemá zavedený registr rizik pro krizové řízení a krizový plán. Řešením by bylo zavést obecný krizový plán, který by pomohl krizi lépe řešit. Součástí krizového plánu by byl i registr rizik, aby společnost předvídala rizika, evidovala je a předem měla připravena řešení určitého rizika.

Pomalá rychlost reakce na změny

Pomalou rychlost reakce na změny (SWOT Analýza Společnosti XY, 2019) by mohl v závislosti na reakci na krizi pozitivně ovlivnit krizový plán. Díky němu by společnost měla připravený postup, dle kterého by v případě krize mohla jednat a díky nastavenému systému urychlit určité kroky. Zároveň by se schématem byli seznámeni všichni zaměstnanci a měli by tak přehled o skutečnostech, činnostech či zodpovědnosti, kterou budou v souvislosti s krizí mít.

Nízká loajalita a motivace zaměstnanců

Dle průzkumu interních materiálů (SWOT Analýza Společnosti XY, 2019) bylo zjištěno, že ve společnosti panuje nízká loajalita a motivace zaměstnanců. Jelikož motivace úzce souvisí s péčí o zaměstnance, mohlo by tuto skutečnost ovlivnit úprava stávajícího motivačního systému. První úpravou by bylo rozšíření motivačního systému a nový benefit Homeoffice. Benefit je doposud používán pouze jako opatření během pandemie, ale dle kvantitativního výzkumu vyplývá, že zaměstnanci by ho uvítali i nadále a měli by ho raději jako výhodu než nutné opatření. Také bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s péčí o jejich zdraví, což je během pandemické krize důležité a může to mít vliv na motivaci a loajalitu zaměstnanců, jelikož společnost dá najevo, že jim na zaměstnancích záleží.

Špatná komunikace napříč společností

Špatná komunikace ve společnosti probíhá zejména směrem k výrobnímu úseku (SWOT Analýza Společnosti XY, 2019). Tito zaměstnanci nemají k dispozici počítače a jsou tedy závislí pouze na předání informací od přímých nadřízených či od personálního oddělení. Dle průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci využívají společný počítač Pro zlepšení komunikačních toků (SWOT Analýza Společnosti XY, 2019)by mohlo být řešením nastavení komunikačního plánu, který by byl součástí krizového plánu. V komunikačním plánu bude uvedeno, kde zaměstnanci naleznou potřebné informace, tj. intranet společnosti, sdílené úložiště, nástěnky ve společnosti. Předání informací zaměstnancům bude zajišťovat personální oddělení ve spolupráci se sekretariátem GŘ.

Vnější prostředí

Příležitosti

Elektronická komunikace

Z důvodu pandemie se stále větším zvykem stal homeoffice a s tím i související vzdálená komunikace. Porady jsou po dobu pandemie organizované většinou vzdáleně např. přes MS Teams. Prozatím je důvod pro vzdálenou komunikaci nutnost omezení kontaktu mezi lidmi, aby se omezilo šíření Covid 19. V budoucnu to může mít ale i jiný důvod, jelikož i vzdálená komunikace s sebou nese jisté výhody. Za dobu pandemie si lidé na vzdálenou komunikaci a s ním spojený jistý komfort, kdy se nemusí lidé dopravovat a ušetří spoustu času, zvykli. Porady ve firmách probíhají i se zahraničními partnery a tam

může vzdálená komunikace v mnohém pomoci. Ušetří finanční náklady na cestu, ušetří časové náklady, jelikož není náročné setkání uskutečnit a setkání online se mohou realizovat mnohem rychleji a častěji.

Státní podpora firem

Kurzarbeit – Zkrácení pracovní doby zaměstnancům s tím, že ušlý příjem doplatí stát. Podmínkou je, že se zaměstnavatel zaváže, že nebude žádného zaměstnance propouštět. Kurzarbeit je upraven dle zákona § 209 zákoník práce a § 115 zákon o zaměstnanosti. Hlavní výhodou je, že nedojde ke zrušení pracovních míst, zaměstnanci budou mít jistotu práce a společnost ušetří mzdové náklady, které budou snižené o zkrácenou pracovní dobu. Zároveň na zaměstnance bude působit pozitivně, že nemá společnost v plánu propouštět zaměstnance. Tyto příležitosti pečlivě sleduje krizový tým.

Hrozby

Vládní opatření z důvodu Covid 19

Společnost musí např. počítat s tím, že vláda může zavádět nová protiepidemická opatření. Z těch, která jsou doposud známá, to může být např. nutnost testování zaměstnanců. Společnost XY tedy musí počítat s případnými vícenásobnými náklady na nákup samotestů, vymezení pracovní síly na testování a organizaci testování zaměstnanců.

Pokles poptávky z důvodu Covid 19

V úvahu je nutné brát i možný pokles poptávky během krize. Jelikož je to celosvětový problém, je možné, že se některé dodavatelské firmy ocitnou ve špatné finanční situaci a mohou snížit do budoucna odběr, jak se již v některých případech děje (Společnost XY, 2020).

Problémy s dodáním zboží ze zahraničí z důvodu epidemie Covid 19

Společnost musí brát v potaz i možné zhoršení dodávek zboží ze zahraničí z důvodu epidemie. Bohužel zpoždění dodávek nelze nijak ovlivnit. Pouze pokud je to možné, tak objednávat s dostatečným předstihem i za cenu krátkodobého navýšení stavu zásob, pokud to finanční situace umožní.

Predikce zdražování energie, surovin, služeb a materiálů

Jak uvedl GŘ v rozhovoru, vzhledem k současné situaci je možné předvídat další krizi, která nastane z důvodu zdražování energie, surovin, služeb a materiálů. Tato situace nebude v přímé souvislosti s pandemií, ale bude na ní poměrně plynule navazovat.

Nedostatek kvalifikované pracovní síly

Vzhledem k propouštění zaměstnanců je možná hrozba do budoucna v nedostatku kvalifikované pracovní síly. Společnost ale v roce 2019 navázala spolupráci se střední školou, která vyučuje žáky v potřebných a klíčových oborech pro společnost, což ji bylo doporučeno v bakalářské práci v roce 2019 a v tomto případě by to mohlo mít v budoucnu pozitivní vliv.

Nutnost práce v omezeném režimu z důvodu Covid 19

Společnost (Společnost XY, 2020) musela opatření několikrát měnit v závislosti na vývoji pandemické situace. Lze předpokládat, že další změny mohou přijít i v budoucnu a jedna z nich může být i opět nutnost práce v omezeném režimu, což je např. opět zkrácení pracovní doby, zákaz přesčasů a další.

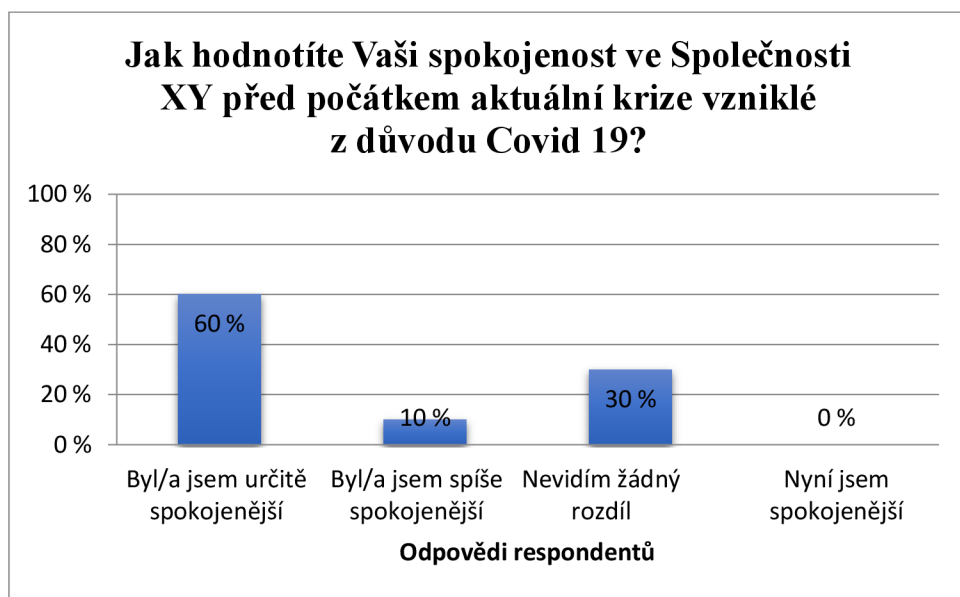
3.3.2 Ověření hypotéz

Ověření hypotézy H1: Současná krize má negativní vliv na spokojenost zaměstnanců.

Hypotéza H1 je ověřena na základě rozboru výsledků dotazníkového šetření. Hodnotí se, jak byli zaměstnanci spokojeni dříve a nyní. Na Grafu 1 a 2 je možné vidět odpovědi z dotazníkového šetření a díky tomu je možné porovnat stav spokojenosti zaměstnanců před krizí a nyní. Zároveň, aby byl

výsledek co nejpřesnější, byla otázka č. 9, která zjišťuje aktuální spokojenost zaměstnanců porovnána s interním dotazníkovým šetřením, které probíhalo v roce 2018.

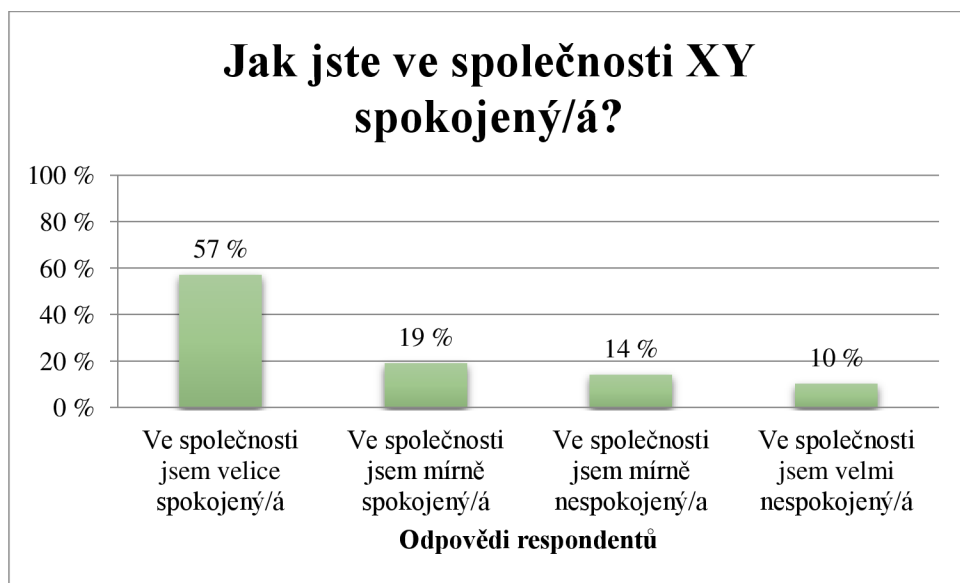
Graf 1 Zhodnocení spokojenosti zaměstnanců ve Společnosti XY před počátkem současné krize



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze z Otázky č. 2 vidět, zaměstnanci jsou v současné době více nespokojeni než dříve. V otázce č. 2 označilo 108 (60 %) zaměstnanců, že určitě byli spokojenější před počátkem této krize, 18 (10 %) zaměstnanců bylo spíše spokojenějších a 54 (30 %) zaměstnanců nevidí žádný rozdíl. Více spokojen není žádný zaměstnanec. Aby mohla být hypotéza potvrzena, odpovědi jsou srovnány ještě s výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo ve společnosti v roce 2018 a iniciovala jej sama společnost. Zaměstnancům byla v dotazníku mimo jiné položena otázka, jak jsou ve společnosti spokojeni, viz Graf 3 níže.

Graf 2 Zhodnocení spokojenosti zaměstnanců ve Společnosti XY v roce 2018

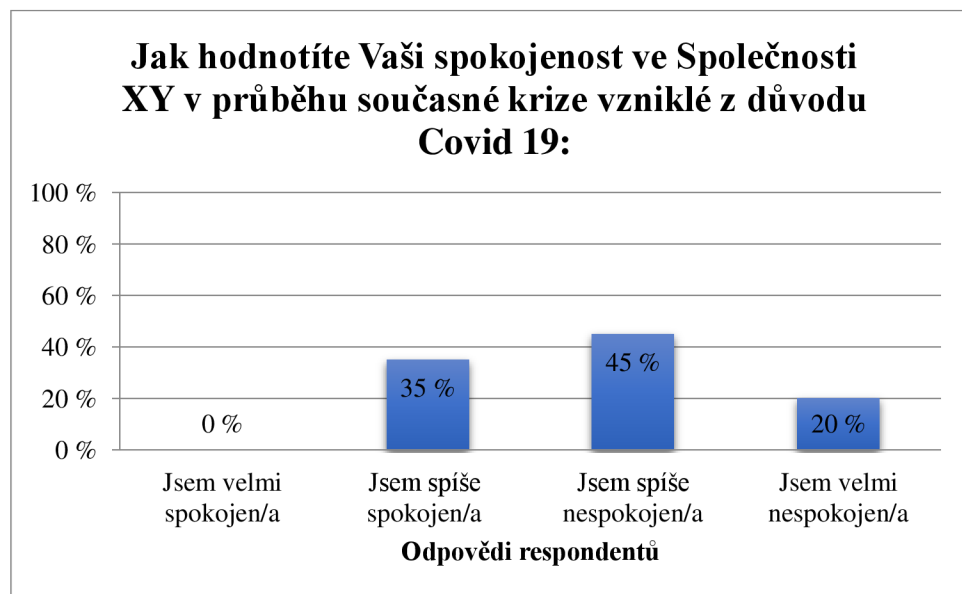


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (Společnost XY, 2018)

Z otázky na spokojenost zaměstnanců v roce 2018 lze vidět rozhodně vyšší poměr spokojených zaměstnanců. Celkem 120 (57 %) zaměstnanců bylo v roce 2018 velice spokojených a 40 (19 %) bylo

mírně spokojených. To celkem činí 76 % spokojených zaměstnanců ve společnosti. Mírně nespokojených pak bylo 40 (19 %) zaměstnanců a velmi nespokojených bylo 21 (10 %) zaměstnanců. V roce 2018 pracovalo ve společnosti 210 zaměstnanců, tudíž vzorek respondentů byl o 30 zaměstnanců vyšší, počítá se ale s celkovou spokojeností zaměstnanců ve společnosti. Z obou grafů (Graf 1 a 2) je patrné, že spokojenost před počátkem krize byla vyšší. U Grafu 1 lze vidět, že zaměstnanci ze 70 % určili, že jejich spokojenost před počátkem krize byla vyšší než nyní a z dat v Grafu 2 lze vidět, že spokojenost v roce 2018 byla u zaměstnanců z většinové části, konkrétně ze 76 %. Naopak níže Graf 3 ukazuje odpovědi na spokojenost zaměstnanců v roce 2020, kdy ve společnosti krize zrovna probíhá a spokojenost zaměstnanců je podstatně nižší.

Graf 3 Zhodnocení současné spokojenosti zaměstnanců ve Společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 3, tedy odpovědi na otázku č. 9 lze vidět větší poměr nespokojených zaměstnanců než spokojených. Aktuálně je spíše nespokojeno 81 zaměstnanců, tedy 45 %. Velmi nespokojeno je 36 (20 %) zaměstnanců a 63 (35 %) zaměstnanců je spíše spokojeno. Velmi spokojen není v současné době žádný zaměstnanec. Zaměstnanců je tedy nespokojeno celkem 117 (65 %), tedy nadpoloviční většina.

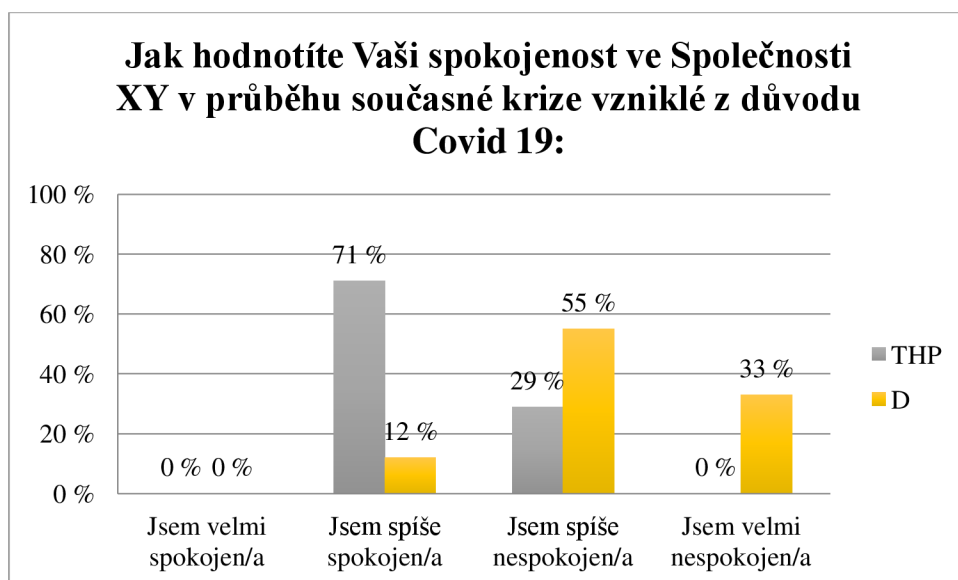
Statistické ověření hypotézy (Chí-kvadrát)

Hypotéza H1 je ověřena na základě predikovaných výsledků zhodnocení zaměstnanců jejich aktuální spokojenosti a zhodnocení toho, zda byli spokojenější před počátkem krize či nikoli. U hypotézy je předpokládáno, kolik zaměstnanců označí konkrétní odpověď a chí-kvadrátem je předpoklad porovnán s reálným počtem označených konkrétních odpovědí. Statistické ověření hypotézy je uvedeno v Příloze VIII. U hypotézy jsou zkoumány dvě otázky. První data jsou statisticky ověřené u otázky, kde zaměstnanci hodnotí svou spokojenost před počátkem pandemické krize a výsledná p-hodnota je 0,486752261 a je tedy větší než běžná hodnota významnosti, která je určena na 0,05. Další otázka, která je statisticky ověřena, je zhodnocení současné spokojenosti zaměstnanců. Výsledná p-hodnota u statistického ověření chí-kvadrátem je 0,416472093, taktéž je tedy větší než běžná hodnota významnosti, která je určena na 0,05. Z tohoto důvodu je možné hypotézu H1 potvrdit. Tvrzení, že současná krize má negativní vliv na spokojenost zaměstnanců je tedy pravdivé.

Ověření Hypotézy H2: Zaměstnanci dělnické profese jsou více nespokojeni než zaměstnanci THP.

Za účelem ověření hypotézy H2 je vytvořen Graf 4, který je uveden níže a porovnává odpovědi zaměstnanců úseku D a úseku THP na otázku týkající se jejich spokojenosti ve společnosti v průběhu současné krize.

Graf 4 Rozdíl ve zhodnocení současné spokojenosti ve společnosti u zaměstnanců úseku D a THP



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4 výše lze porovnat spokojenost technicko-hospodářských pracovníků a pracovníků dělnické profese. Z grafu lze jasně definovat větší spokojenost u pracovníků THP a nižší spokojenost u pracovníků úseku D. Celkem 50 (71 %) zaměstnanců THP je ve společnosti spíše spokojeno a oproti tomu pouze 13 (12 %) dělníků je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 20 (29 %) pracovníků THP, což je naopak nižší nespokojenost než u pracovníků úseku D, která je 55 % (61 zaměstnanců). Velmi nespokojen pak není žádný pracovník THP, ale je to 36 (33 %) dělníků. Díky tomuto porovnání je možné hypotézu H2 potvrdit a potvrdit tedy předpoklad, že zaměstnanci dělnické profese jsou více nespokojeni než zaměstnanci THP, jelikož z dat výše jasně vyplývá, že 71 % THP pracovníků je spíše spokojeno a dělníků je spokojeno pouze 12 %. Nespokojených je celkem 88 % dělníků a pouze 29 % pracovníků THP. Rozdíl je tedy patrný.

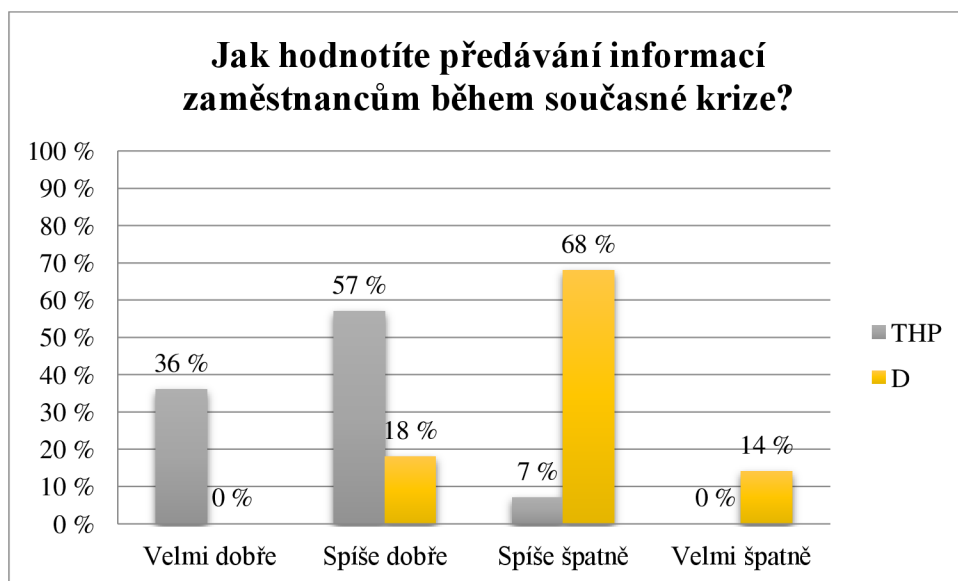
Statistické ověření hypotézy (Chí-kvadrát)

U hypotézy je předpokládáno, kolik zaměstnanců označí konkrétní odpověď a chí-kvadrátem je předpoklad porovnán s reálným počtem označených konkrétních odpovědí. Statistické ověření hypotézy je uvedeno v Příloze VIII. Výsledná p-hodnota je 0,99860354a je tedy větší než běžná hodnota významnosti, která je určena na 0,05. Z tohoto důvodu je možné hypotézu H2 potvrdit. Tvrzení, že dělníci jsou nespokojeni více než technicko-hospodářští pracovníci, je tedy pravdivé.

Ověření hypotézy H3: Informovanost u dělnické profese je horší než u pracovníků THP.

V otázce č. 4 odpovídali negativně především pracovníci dělnické profese. Jelikož dělnické profese mají v dílně k dispozici jeden sdílený počítač, je pochopitelné, že tok informací je tímto směrem složitější. Také s ohledem na to, že se opatření a veškeré změny měnily velmi často a rychle a společnost nemá nastavený žádný komunikační plán, který by předávání informací ulehčil. Shrnutí odpovědí pracovníků a jejich porovnání je uvedeno níže na Grafu 5.

Graf 5 Porovnání hodnocení předávání informací od zaměstnanců úseku D a THP



Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi špatně hodnotí přenos informací 15 (8 %) zaměstnanců, z nichž všichni jsou zaměstnanci dělnické profese. Spíše špatně hodnotí předávání informací 80 (44 %) zaměstnanců, z nichž takto hodnotilo 94 % zaměstnanců dělnické profese. Naopak spíše dobře hodnotí přenos informací 60 (33 %) zaměstnanců, kde většinový podíl, konkrétně 67 %, zauímají pracovníci THP. Velmi dobře vnímá předávání informací 25 (8 %) zaměstnanců, kterými jsou všichni pracovníci THP.

Statistické ověření hypotézy (Chí-kvadrát)

U hypotézy je předpokládáno, kolik zaměstnanců označí konkrétní odpověď a chí-kvadrátem je předpoklad porovnán s reálným počtem označených konkrétních odpovědí. Statistické ověření hypotézy je uvedeno v Příloze VIII. Výsledná p-hodnota je 0,999627682 a je tedy větší než běžná hodnota významnosti, která je určena na 0,05. Z tohoto důvodu je možné hypotézu H3 potvrdit. Tvrzení, že dělníci jsou hůře informováni než technicko-hospodářští pracovníci, je tedy pravdivé.

Ověření hypotézy H4: Zaměstnanci by s ohledem na druh současné krize uvítali více péče v oblasti zdraví.

Tato doba je v mnohém odlišná, složitá, omezuje sociální kontakt, vzbuzuje v lidech strach o své zdraví a zdraví svých blízkých. Působí tedy jak na fyzické, tak i na psychické zdraví. Jak lze vidět níže z tabulky s přehledem duševních onemocnění u dospělých osob v ČR v roce 2017 a nyní v květnu 2020 a listopadu 2020 je téma péče o duševní zdraví velmi aktuální.

Tabulka 4 Přehled duševních onemocnění u dospělých osob ČR v průběhu let

Problém	Listopad 2017 % (95% CI)	Květen 2020 % (95% CI)	Listopad 2020 % (95% CI)
Různá duševní onemocnění	20,02	29,63	32,94
Úzkost	7,79	12,84	13,08
Deprese	3,96	11,77	12,15
Riziko sebevraždy	3,88	11,88	14,26

Zdroj: Zpracováno dle NUDZ (2021)

Výzkumný program sociální psychiatrie (NUDZ, 2021) dělal průřezové studie různých psychických problémů obyvatelstva ČR v roce 2017 a následně dvakrát v roce 2020 kvůli pandemii a data porovnával, viz tabulka 1. Z tabulky lze vidět ve všech případech nárůst výskytu duševních onemocnění. Studie v roce 2017 byla provedena na vzorku tří tisíc lidí a bylo zjištěno, že 20 % lidí lidí aktuálně prožívalo duševní onemocnění, způsobené užíváním alkoholu (NUDZ, 2021). Studie poté byla zopakována během pandemie a prvního lockdownu v květnu 2020 a byl díky ní zjištěn významný nárůst těchto onemocnění, jak lze vidět v tabulce uvedené výše. Třetí průzkum se konal v listopadu 2020 a opět je vidět nárůst onemocnění a to za 5 měsíců, které dělí průzkum v květnu a listopadu. Dle NUDZ (2021) a jeho průzkumu trpí duševním onemocněním aktuálně každý třetí dospělý a zvláště vysoký výskyt duševních onemocnění se týká mladých dospělých a lidí, kteří jsou na tom hůře ekonomicky, přišli o práci, museli zkrátit úvazek, mají minimální příjem atd. Vliv pandemie je na duševní onemocnění dle NUDZ (2021) patrný a přímo souvisí s ekonomickou situací, kterou taktéž pandemická situace ovlivňuje. Duševní pohoda je neméně důležitá jako fyzické zdraví. Jak uvádí WHO (1946) In Wynne et al. (2014, s. 8) „Zdraví je stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody, a nikoli jen nepřítomnost nemoci nebo vady.“ Jelikož, jak bylo uvedeno v teoretické části, špatné duševní zdraví může vést k narůstající nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti a předčasného důchodu, je v zájmu zaměstnavatele, aby o duševní zdraví zaměstnanců pečoval.

Zaměstnanci jsou tedy v dotazníkovém šetření tázáni, jaký má aktuální situace ve společnosti vliv na jejich duševní zdraví, jak hodnotí péči společnosti o duševní zdraví a zda by měli možnost o soukromou terapii hrazenou z části zaměstnavatelem.

Tabulka 5: Přehled odpovědí zaměstnanců týkajících se péče o zdraví ve Společnosti XY

Otázka	Zhodnocení
<u>Jak hodnotíte péči o zdraví zaměstnanců během současné krize?</u>	60 % zaměstnanců je s péčí o zdraví nespokojeno a dle odpovědí firma nenabízí benefit, který by zdraví zaměstnanců podporovalo
<u>Jak hodnotíte péči o duševní zdraví zaměstnanců během současné krize?</u>	55 % zaměstnanců je s péčí o duševní zdraví nespokojených.
<u>Jaký má aktuální situace ve společnosti XY vliv na Vaše duševní zdraví?</u>	60 % zaměstnanců pociťuje negativní vliv na duševní zdraví. Ve volném vyjádření uvádí, že zaměstnavatel aktuálně nepovoluje přesčas, propouští zaměstnance a zkracuje pracovní dobu, což v nich vzbuzuje nejistotu a stres. Na druhou stranu pozitivně zaměstnanci hodnotí snahu vedoucích pracovníků o zajištění příjemného prostředí a pozitivní vliv homeoffice.
<u>Chtěl/a byste mít možnost soukromé terapie, která by byla z části hrazená zaměstnavatelem?</u>	45 % zaměstnanců projevilo o terapii zájem

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze zhodnocení v tabulce č. 2 vyplývá, že zaměstnanci vnímají v péči o celkové zdraví nedostatky. Vnímají je v péči o fyzické i psychické zdraví. Uvítali by podporu fyzického i psychického zdraví benefitem, který by fyzické zdraví podporoval a také by část zaměstnanců, celkem 45 % uvítalo podporu psychického zdraví formou příspěvku na soukromou terapii. Hypotézu H4 je na základě výsledků průzkumu taktéž možné potvrdit.

Statistické ověření hypotézy (Chí-kvadrát)

U hypotézy je předpokládáno, kolik zaměstnanců označí konkrétní odpověď a chí-kvadrátem je předpoklad porovnán s reálným počtem označených konkrétních odpovědí. Statistické ověření hypotézy je uvedeno v Příloze VIII. U hypotézy H4 je pracováno s daty, ze kterých lze vyčíst kolik % zaměstnanců je nespokojených s péčí o zdraví zaměstnanců během současné krize, kolik % zaměstnanců je nespokojených s péčí o duševní zdraví zaměstnanců během současné krize, kolik % zaměstnanců pociťuje negativní vliv na duševní zdraví kvůli aktuální situaci ve společnosti a kolik % zaměstnanců by mělo zájem o příspěvek na terapii. Dle ověření chí-kvadrátem je p-hodnota 0,998269626 a je tedy vyšší než běžná hladina významnosti stanovená na 0,05. Hypotézu H4 je možné potvrdit a tvrzení, že zaměstnanci by s ohledem na současnou krizi uvítali více zdravotní péče od svého zaměstnavatele je pravdivé.

3.3.3 Diskuze

Hlavními výsledky výzkumu jsou nespokojenost zaměstnanců v oblasti péče o zdraví zaměstnanců a nedostatečný systém v krizovém řízení lidských zdrojů. Hypotézy tyto skutečnosti předpokládaly a díky výzkumu byly potvrzeny. Jedna z příčin zhoršené spokojenosti zaměstnanců je méně odměn, než na které jsou zaměstnanci zvyklí. Jedná se o vyplácenou roční mimořádnou odměnu, zrušení vánočního večírku. Dále někteří zaměstnanci dělnické profese vnímají negativně zákaz přesčasů a tím dočasné snížení příjmu.

O zaměstnance je tedy nutné pečovat více v jiných oblastech, ve kterých je to pro společnost možné a zaměstnanci o péči jeví zájem. Z toho důvodu by společnost mohla využít větší péči o zdraví zaměstnanců, která by mohla být prospěšná jak pro zaměstnance, tak pro společnost. O zaměstnance bude lépe postaráno v oblasti zdraví, což je v dnešní době vzhledem k pandemii více než důležité a dle teoretické části by měla mít péče o zdraví pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců a na jejich výkon. Jelikož spokojenost zaměstnanců od roku 2018 výrazně klesla, je vhodné, aby jí zaměstnavatel věnoval větší pozornost. Péče o zdraví zaměstnanců je navíc pro společnost výhodný benefit, jelikož se jedná o daňově uznatelný náklad. Z poznatků z teoretické části, lze potvrdit, že péče o zdraví zaměstnanců má vliv na spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Také zdravotní stav zaměstnance má vliv na jeho výkonnost. Vliv špatného duševního stavu se může odrazit i na nepřítomnosti na pracovišti. Vzhledem k tomu, že pandemie působí na zdraví lidí a zároveň vzbuzuje strach, stres a další negativní emoce, působí taktéž na duševní zdraví. Jak je uvedeno v teoretické části, péče o zdraví zaměstnanců je velmi důležitá. Zaměstnavatel by se měl starat jak o fyzické zdraví, tak i podporovat zdraví psychické. Z teoretické části vyplývá, že péče o zdraví zaměstnance má vliv na jeho spokojenost, motivovanost a výkonnost. S poznatky z teoretické části lze naprosto souhlasit. V teoretické části je také uvedeno, že špatný duševní stav může mít za důsledek nepřítomnost zaměstnance na pracovišti atd., takže vliv zdraví člověka přímo s pracovním výkonem souvisí. Řešením by mohlo být nabídnutí finančního příspěvku na terapie a zároveň poskytnutí balíčku s vitamíny na konci roku místo plánovaného vánočního večírku, který se nemůže uskutečnit. Společnost tak podpoří zdraví psychické příspěvkem na terapii a zdraví fyzické poskytnutím vánočního balíčku vitamínů. Zároveň zlepší celkovou péči o své zaměstnance, jelikož se o ně tímto více stará. Dle GŘ je aktuálně důležité udržet si klíčové zaměstnance. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců je tedy velmi aktuální. Zaměstnanci jsou znepokojeni z propouštění zaměstnanců. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření projevují celkovou nespokojenost ve společnosti. Uvádí i vyšší nespokojenost než před počátkem krize, kdy lze z porovnání z dotazníkového šetření z roku 2018 říci, že zaměstnanci byli z většinové části spokojeni a nyní je tomu naopak. Jako negativní vnímají především dělníci zprostředkování informací směrem k nim. Chaos v předávání informací potvrdila v rozhovoru sama personalistka. Zároveň ředitel společnosti a personalistka potvrzují, že na krizi byli připraveni dle zkušeností z minulosti, ale nemají připraven žádný krizový plán, který je, jak je uvedeno v teoretické části, pro řízení krize důležitý. Tato krize je opravdu úplně nečekaná a nová, tudíž je pochopitelné, že společnost musí zavádět opatření a řídit krizi způsobem, kterým doposud nebyla zvyklá. Nicméně krizový plán by měl být řízení krize součástí a měl by pomoci krizi řídit lépe systematicky a zajistit včasnou identifikaci hrozeb a také včasné a efektivní předávání informací zaměstnancům. Jak je uvedeno v teoretické části, je nutné se věnovat prevenci a řízení a mezi nejdůležitější prvky patří jmenování manažerského krizového týmu, vyhodnocování krizového vývoje, tvorba krizového plánu a jeho průběžná úprava a postupování dle nastaveného komunikačního plánu. Jako pozitivní zaměstnanci vnímají zavedení Homeoffice. Společnost Homeoffice zavedla pouze jako dočasné opatření, jelikož ale zaměstnanci Homeoffice vítají, lze v tom vidět příležitost pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci THP o ponechání homeoffice projevili zájem v dotazníkovém šetření a také v teoretické části je dle výzkumu, kterému se věnoval Gartner HR Practice, homeoffice stále více využívaný a aktuálně v roce 2021 jej využívá 48 % organizací. Homeoffice je aktuálním trendem organizací. Společnost díky tomu bude nabízet benefit, který je aktuálním trendem a zajistí si tak vyšší konkurenceschopnost v této oblasti benefitů. Zároveň lze předpokládat vyšší spokojenost zaměstnanců, jelikož o tento benefit projevují zájem.

Dle rozhovoru s personalistkou společnosti vyplynulo, že společnost propouštěla 40 zaměstnanců a nedala zaměstnancům plánované roční odměny, jež jsou nenárokovou složkou mzdy. Odměny nebyly vyplaceny, jelikož nebylo dosaženo požadovaného hospodářského výsledku. Z teoretické části lze potvrdit, že největší vliv na řízení lidských zdrojů má právě hospodářský výsledek organizace. Zároveň lze potvrdit zjištění z teoretické části, které uvádí, že propouštění má ve společnosti negativní vliv na zaměstnance a vzbuzuje u nich strach a nejistotu, což se potvrdilo v dotazníkovém šetření, kdy zaměstnanci takto odpovídali ve volném vyjádření. Negativní vnímání propouštění je pochopitelné, i Wagnerová et al.

(2011, s. 98) uvádí, že zaměstnanci mohou cítit nejistotu a strach, když se v organizaci začíná propouštět. Na základě rozhovoru s personalistkou společnosti bylo zjištěno, že propouštění probíhá v co nejlepší atmosféře. Personalistka uvedla, že zaměstnanci samozřejmě dostávají dvouměsíční výpovědní lhůtu a s tím i odstupné, viz zákoník práce 2021 - § 50 – 54 §. Odpovědi zaměstnanců byly porovnány s výsledky bakalářské práce z roku 2019, kde zaměstnanci z 90 % uváděli, že přístup personalistky je rychlý, bezproblémový a chválili celkovou komunikaci. A pokud se jedná o dlouholeté zaměstnance, tj. dle podmínek organizace (Společnost XY, 2020) zaměstnance, kteří pracují ve společnosti 10 let a více, tak společnost nabízí ponechání výhody v podobě závodního stravování. To v minulosti bylo nabízeno pouze dlouholetým zaměstnancům, kteří ze společnosti šli rovnou do důchodu. Aktuálně je tedy tato výhoda nabízena i dlouholetým zaměstnancům, kteří byli propuštěni kvůli krizi během Covid 19 a jsou již v předdůchodovém věku, čímž společnost vyjadřuje, že si svých dlouholetých zaměstnanců váží. Lze říci, že společnost dělá maximum proto, aby propouštění probíhalo za co možná nejlepších podmínek. Z dotazníkového šetření je možné potvrdit, že komunikace personálního oddělení je vnímána pozitivně.

Z rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že někteří zaměstnanci nedbají dodržování stanovených opatření. Jelikož je pro správný chod společnosti důležité, aby se vir Covid 19 šířil co nejmaleji, je důležité, aby zaměstnanci opatření dodržovali. Aktuálně je nedodržení řešeno slovní výtkou od vedoucího pracovníka. Někteří zaměstnanci ale opatření porušují i nadále. Řešením by mohlo být při prvním porušení napomenutí a dále již negativní motivace v podobě pokuty. Z výplaty by pak bylo strženo např. 200 Kč za porušení opatření. Jak uvádí Urban (2017, s. 25) negativní motivace je taktéž důležitá.

3.4 Formulace doporučení pro společnost XY

Na základě získaných výsledků jsou Společnosti XY navržena tato doporučení:

1. Doporučení

Zavedení krizového plánu

Na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření, kde byla identifikována nedostatečná připravenost společnosti na krizi a chaos v informovanosti zaměstnanců o změnách, je doporučeno zavést ve společnosti dokument Krizový plán, podle které se bude společnost řídit. Krizový plán je navržen a uveden v Příloze VI. Krizový plán je díky odborné literatuře nastudován v teoretické části, kde jsou mezi autory komparovány názory na to, jak by krizový plán měl vypadat a proč by ho společnost měla mít zavedený. Autoři se shodují, že krizový plán je důležitou součástí řízení krize ve společnosti a měl by být stručný a obecný dokument, obsahující důležité kroky při vedení krize. Krizový plán je vytvořen jako šablona. V šabloně jsou uvedené důležité informace ohledně četnosti scházení se krizového týmu a také způsobu informování zaměstnanců. Těmito pravidly se společnost bude řídit a šablonu bude v průběhu krize doplňovat o rizika a opatření, která bude zavádět. Obsah krizového plánu je sestaven dle nastudované odborné literatury a také dle potřeb organizace. Krizový plán obsahuje nejprve úvod a cíle. Dále obsahuje identifikaci hrozeb za pomoci registru rizik za účelem přehledu o rizicích a možné co nejrychlejší reakce na riziko. Poté obsahuje tabulku s aktuálními opatřeními zavedenými dle hrozeb pro přehled aktuálních opatření ve společnosti. Další nedílnou součástí krizového plánu je komunikační plán, který definuje, jak budou zaměstnanci informováni a má tak za cíl co nejvíce zefektivnit komunikaci napříč společností. V poslední části krizového plánu je vyhodnocení, které slouží ke zhodnocení, jak společnost zvládla krizový plán. Díky zhodnocení může společnost lépe vidět silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů během krize a může se z nich poučit pro příště. V tomto případě je šablona krizového plánu zaměřená na lidské zdroje, ale společnost si může krizový plán uzpůsobit i na jiné oblasti, aby krizi zvládala ve všech oblastech. Krizový plán je vytvořen stručně pouze s nejdůležitějšími body, tak jak bylo doporučováno autory v teoretické části a zároveň dle potřeb organizace. S ohledem na to, že každá krize je jiná, budou také opatření individuální dle krize, a proto je krizový plán šablona, která bude revidována na pravidelných poradách krizového týmu. Porady budou probíhat od přípravné fáze krize až do jejího konce

pravidelně jednou za týden, nebo dle vývoje krize i častěji. V praktické části je dle výzkumu zjištěno, že krizový plán společnost nemá a byl by pro společnost vhodný, jelikož by zlepšil připravenost společnosti na krizi, zlepšil by přehlednost jednotlivých kroků během krize a dal společnosti v řízení krize systém. Dále by zlepšil informovanost zaměstnanců, jelikož se zaměřuje na komunikační plán. A tak je krizový plán vytvořen a během kvalitativního výzkumu při rozhovoru s generálním ředitelem společnosti je plán představen a upraven na míru společnosti. Krizový plán je aktuálně zpracován tak, aby se jím mohla společnost ihned řídit a upravit dle situace a potřeb konkrétní krize tak. Před zavedením krizového plánu dojde k dostatečnému proškolení zaměstnanců, co v případě krize může nastat. Zaměstnancům bude v této fázi představeno, co pro ně samotný krizový plán znamená, s čím se mohou setkat a co se od nich očekává. Konkrétně jim bude představen krizový komunikační plán, který se bude týkat všech zaměstnanců. Zaměstnanci zjistí informace z krizového komunikačního plánu, tedy jak bude komunikace probíhat, kde naleznou potřebné informace během krize, na koho se mají obracet v případě nějaké konkrétní situace. Přístup k celému krizovému plánu budou mít pouze ti zaměstnanci, kteří mají kompetenci krizový plán upravovat, tedy členové krizového týmu, a jimi zvolení zaměstnanci. Všem zaměstnancům bude tedy představen samostatný komunikační plán, který je součástí krizového plánu a dále jim bude představen registr rizik. Ten nebudou využívat sice všichni zaměstnanci přímo tím, že by do registru rizika zapisovali, ale v případě nějakého rizika budou mít povinnost informovat svého přímého nadřízeného, případně personální oddělení. Školení k registru rizik se tedy bude týkat všech zaměstnanců. Doporučuje se, aby školení pro THP pracovníky probíhalo přes MS Teams, kde budou představeny části krizového plánu, které se týkají všech zaměstnanců společnosti, a tedy komunikační plán a registr rizik. Pro pracovníky výroby, kteří nemají počítačovou techniku k dispozici, by probíhalo školení formou prezentace v místnosti v prostorách dílny, kde se nachází i jedna společná počítačová technika. Prezentaci by vedla vedoucí personálního oddělení a seznámila by pracovníky s krizovým komunikačním plánem, registrem rizik a přímo by zaměstnancům ukázala na počítači, kde na intranetu se nachází informace o krizovém plánu. Dále by zaměstnancům ukázala, kde ještě případně budou informace k dispozici – nástěnka v místnosti, jejich přímý nadřízený a případně personální oddělení. Příprava této prezentace se odhaduje na 120 minut pracovního času personalistky. Samotná prezentace je potom odhadnuta na 60 minut pracovního času personalistky. Společnosti nevznikne žádný vícenáklad, jelikož bude vše realizováno v rámci pracovní doby zaměstnanců. Dle průměrné hrubé mzdy personálního oddělení, která činí 35 833 Kč/měsíčně, viz Příloha 7, bude vyčíslení nákladu následující. Průměrný hrubý hodinový příjem personalistky je spočítán následovně. Nejprve je uveden počet odpracovaných hodin za měsíc, jelikož mají zaměstnanci zkrácenou pracovní dobu na 37,5 h týdně. Při fondu 40 h týdně, by byla průměrná mzda dělana 168 hodinami. Koeficient pro výpočet hodin při zkráceném úvazku je spočítán následovně – $168/40 = 4,2$. Nyní je spočítán počet odpracovaných hodin v měsíci při zkráceném úvazku – $37,5 * 4,2 = 157,5$ h. Při tomto úvazku je to tedy 157,5 h/měsíc. Výpočet průměrného hrubého hodinového výdělku je tedy $35\ 833/157,5 = 227,5$ Kč. Jelikož zabere personalistce 2 hodiny příprava a 1 hodinu samotná prezentace, vyčíslení nákladů na tento čas je následující – $(2+1)*227,5 = 682,5$ Kč. Náklad na čas personální společnosti je tedy 682,5 Kč. Komunikační plán by měl být realizován ve fázi přípravy a měl by obsahovat, kde zaměstnanci naleznou potřebné informace, např. Příkazy generálního ředitele a měl by být vydán v interní směrnici společnosti. Společnost XY (2015) má komunikační plán součástí směrnice. Ten je doporučeno aktualizovat o komunikační plán během krize. Komunikační plán během krize bude obsahovat i nová místa, kde informace zaměstnanci naleznou. V komunikačním plánu bude uvedeno, k čemu slouží, kdo má za předávání informací zodpovědnost a kde informace zaměstnanci naleznou. Dále bude krizový plán obsahovat registr rizik, který je více popsán níže a je uveden v Příloze 3. Registr rizik je sestaven na základě načtené odborné literatury v teoretické části, dále načtení interních materiálů (Společnost XY, 2017 - 2021). Z načtení interních materiálů bylo především zjištěno, jak často je zvyklý krizový tým realizovat porady, což je 1 x týdně (Společnost XY, 2020), dále kdo je zodpovědný a tvorbu zápisů, což je asistentka GR (Společnost XY, 2020).

Popis krizového plánu, uvedeného v Příloze VII

Dokument krizový plán je zde představen a popsán a v Příloze VII je uveden celý dokument se všemi postupy a náležitostmi pro přímé použití společnosti.

Účel krizového plánu

S řízením podniku jsou spojená určitá rizika, která mohou přerůst v krizi podniku. Pokud krize nastane, dotkne se samozřejmě i řízení lidských zdrojů ve společnosti. Je tedy nutné, aby řízení lidských zdrojů fungovalo správně a tím pozitivně ovlivnilo zvládnutí krize celé společnosti. Aby Společnost XY krizi zabránila, či ji řešila včas a úspěšně, nebo řešila úspěšně její následky a zároveň ji uměla vyhodnotit a poučit se z ní, je vytvořen krizový plán. Krizový plán je zaměřen na oblast řízení lidských zdrojů v období krize. Krizový plán je obecný dokument, který bude dle potřeb konkrétní situace revidován a ve finální podobě bude schválen nejvyšším vedením společnosti, tj. generální ředitelem. Krizový plán bude předmět schůzek krizového týmu, které se během krize konají minimálně 1 x týdně. Nejprve bude jmenován krizový tým. Poté se sestaví registr rizik sloužící k prevenci krize a sledování a řešení rizik před a během krize. Dále je uveden komunikační plán a seznam klíčových zaměstnanců. Seznam klíčových zaměstnanců bude sestaven nezávisle na krizi a krizovému plánu. Seznam sestaví vedoucí personálního oddělení a bude ho 1 x ročně aktualizovat a v případě využití krizového plánu jej do bodu 2.4 doplní. Cílem krizového plánu je tedy prevence díky důslednému sledování rizik ve společnosti a mimo ni, důsledná a včasná informovanost zaměstnanců během krize, zavedení opatření a vyhodnocení. Výsledkem zavedení krizového plánu by měl být lepší systém v krizovém řízení lidských zdrojů.

Komunikační plán

Komunikační plán obsahuje přehled, kde zaměstnanci naleznou veškeré informace. Veškeré informace naleznou zaměstnanci na Intranetu Společnosti XY, na sdíleném úložišti, dále budou aktuální informace zasílána pravidelně přes email v rámci Příkazu GŘ. Proces komunikace jde představen v dalším bodě a bude ve společnosti probíhat mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným, případně zaměstnancem a personálním oddělením, dále probíhá komunikace od vedoucích pracovníků směrem ke krizovému týmu a poté v krizovém týmu na pravidelných schůzkách. Zaměstnanci dále využívají elektronickou komunikaci přes Outlook, MS Teams a sdílené úložiště. THP pracovníci mají informace k dispozici na svém počítačovém zařízení, pracovníci dělnické profese naleznou informace na sdíleném pracovním zařízení a na nástěnce v místnosti 101. Další komunikace probíhá během pravidelných jednání a zápisy z nich jsou vždy uloženy na sdíleném úložišti pro vybrané oprávněné osoby.

Krizový tým

V bodu krizový tým je prostor pro doplnění členů krizového týmu asistentkou GŘ. Aktuálně jsou členy týmu generální ředitel, vedoucí personálního oddělení a finanční ředitel. V tomto bodě je stanovena četnost schůzek. Tým se během krize schází na pravidelných schůzkách minimálně jednou za týden, v případě potřeby častěji. Zápisy z jednání krizového týmu zastřešuje asistentka GŘ a jsou dostupné na sdíleném úložišti.

Identifikace rizikových faktorů

Krizové faktory budou identifikovány díky krizovému týmu, všem zaměstnancům společnosti, kteří riziko nahlásí a díky evidenci v Registru rizik, Viz Příloha 1 v krizovém plánu. Dále je v tomto bodě uvedeno úložiště pro registr rizik, což je sdílené úložiště, kde k němu mají přístup oprávněné osoby. Seznam oprávněných osob eviduje asistentka GŘ. Zaměstnanci, kteří jsou oprávněni registr rizik upravovat, ho průběžně aktualizují, když přijde nějaké riziko. Zaměstnanci, kteří k registru rizik nemají přístup, informují o riziku své přímé nadřízené. Personální oddělení informuje každého vedoucího ve společnosti, aby své zaměstnance o této povinnosti informoval. Pokud je riziko závažnější, musí zaměstnanci neprodleně informovat svého nadřízeného a ten následně krizový tým. Krizový tým kontroluje registr

rizik na pravidelných schůzkách 1x týdně, v případě akutních případů častěji. K identifikaci rizikových faktorů slouží dokument "Registr rizik", který je více popsán níže.

Registr rizik, viz Příloha VII

Registr rizik je součástí krizového plánu Společnost by měla v krizovém řízení využívat registr rizik, kam bude zapisovat možná rizika, jejich pravděpodobnost, vážnost a dopad pro společnost. Analýza rizik je činnost, kterou jsou rizika vztahující se k činnostem/procesům včas identifikována, vyhodnocována (určení stupně významnosti rizika měřeného podle možných nežádoucích dopadů a pravděpodobnosti vzniku tohoto rizika) a podány o nich informace příslušné úrovni řízení k přijetí rozhodnutí o tom, jak vyloučit nebo minimalizovat tato identifikovaná rizika nebo jejich nežádoucí dopady.

Riziko - je možnost, že při zajišťování činností podniku nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na plnění schválených záměrů a cílů společnosti XY. Stupeň významnosti rizika je určen podle možných nežádoucích dopadů a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika.

System řízení rizik spočívá v systematické identifikaci, hodnocení, zvládnání a monitorování a vykazování všech rizik v činnosti Společnosti XY jednotným a integrovaným způsobem tak, aby byly pokryty všechny oblasti činnosti Společnosti XY. Nedílnou součástí rizik je právě analýza rizik.

- Řízení rizik se skládá z identifikace rizik;
- hodnocení identifikovaných rizik s ohledem na význam ohrožených aktiv – individuální hodnocení rizik;
- týmové expertní ohodnocení potenciálních rizik;
- konečné ocenění vnímání rizik;
- řízení rizik;
- stanovení vlastníka a jeho seznámení s riziky.

Identifikace rizik

Rizika, která mohou být při identifikaci rizik identifikována, jsou komunikační rizika (např. nedorozumění, nedostatečná zainteresovanost, atd.), sociální rizika (pracovníci s nedostatečnou kvalifikací, problémy s nedostatečnou motivací, atd.), technologická rizika (ztráta, nebo poškození dat, atd.), interní rizika (podniková strategie, změna likvidity, atd.) a externí rizika (inflace, změna úrokových sazeb, legislativa, daňové a politické změny, epidemie atd.)

Identifikaci rizik organizuje a řídí GŘ ve spolupráci s FŘ, personálním oddělením a vedoucími zaměstnanci, popř. i jinými zaměstnanci Společnosti XY prostřednictvím plánovaných periodických schůzek, řízených rozhovorů, či sběru informací elektronicky. Výsledky řízených rozhovorů a sběru informací jsou vyhodnocené krizovým týmem během pravidelných schůzek. Identifikace rizik spočívá ve zjištění a strukturované evidenci významných potenciálních rizik a jejich klasifikaci do určených klasifikačních skupin. Prozatím společnost XY vytvoří seznam potenciálních rizik. Do této šablony budou rizika ve společnosti XY zapisována. Registr rizik se dá využít jak na krizové řízení celého podniku, tak i na jednotlivé projekty, které budou ve společnosti realizovány. Registr rizik bude doplněn do interní směrnice společnosti včetně manuálu, jak bude registr rizik využíván. Do registru rizik budou rizika zapisovat členové krizového týmu a jimi zvolení pracovníci na sdíleném úložišti a krizový tým bude při schůzkách registr rizik procházet a revidovat. V případě, že zaměstnanec Společnosti XY identifikuje v rámci své činnosti potenciální zranitelnost nebo hrozbu, informuje o něm svého přímého nadřízeného. Ten poté riziko запиše. Pokud se bude jednat o riziko se závažností při jeho naplnění 15 – 25, musí zaměstnanec o riziku informovat neprodleně svého přímého nadřízeného a ten poté informuje některého ze členů krizového týmu. Výsledkem této fáze bude vytvoření seznamu potenciálních rizik, tzv. registru rizik společnosti XY. Registr rizik je veden na sdíleném úložišti společnosti XY. Vlastníci rizik mají možnost nahlížet na jim přidělená rizika. Aktualizace registru rizik dále probíhá dle aktuálního stavu ve

společnosti. Vedoucí zaměstnanci posoudí povahu rizika a prokazatelně informují krizový tým a navrhnou další kroky a opatření k eliminaci rizika.

Identifikace rizik z dalších zdrojů

Rizika identifikovaná z dalších zdrojů zjištění jako jsou zadávána do registru rizik a jsou vázána ke konkrétním zdrojům zjištění. Manažer řízení rizik takto evidovaná rizika dále monitoruje a řídí dle následujících postupů.

Hodnocení rizik

Identifikovaná rizika uvedená v registru rizik jsou pravidelně aktualizována a přehodnocena podle aktuálního stavu a vývoje a nejméně jednou ročně přezkoumávána. Registr rizik schvaluje krizový tým. Proces hodnocení rizik je řízen a koordinován krizovým týmem. Vyhodnocení stavu, kontrola a plnění preventivních opatření provádí krizový tým na pravidelných schůzkách ve stanovených termínech. Během krize je tomu tak během pravidelných schůzek jednou týdně. Krizový tým během pravidelných schůzek registr rizik zkontroluje, aby byly hrozby podchyceny co nejdříve a bylo možné včas a efektivně riziko a tedy i krizovou situaci řešit. Krizový tým má na starost organizaci a řízení vývoje rizik a přijímá a určuje opatření k eliminaci rizika.

Individuální hodnocení rizik

Krizový tým seznámí vlastníky rizik s riziky evidovanými v registru rizik, která jsou řízena na základě analýzy rizik. Seznámení je prováděno prokazatelně. Vlastníkům rizik přichází automaticky v předstihu e-mailem informace o termínu kontroly realizace opatření k eliminaci rizika. Vlastník rizika je povinen sledovat plnění opatření a informovat krizový tým o vývoji. Hodnocení rizik je prováděno dle následujícího postupu.

V rámci hodnocení je jednotlivým rizikům přiřazena (je kvantifikována) **míra pravděpodobnosti výskytu** a nežádoucího **dopadu rizika**, to vše s ohledem na ohrožení aktiv Společnosti XY. Hodnocení nežádoucího rizika zohledňuje hodnotu aktiva, které může být při naplnění významného rizika kompromitováno, poškozeno (na osobních právech, validitě, finanční hodnotě, dobrém jménu společnosti apod.) nebo ztraceno. Přihlíží a zohledňuje zejména, zda naplněním rizika může naplnit níže specifikované parametry dopadu. Krizový tým rizika přezkoumává a shvaluje a zadává úkol k předání informací vlastníkům rizik. Toto je náplní práce asistentky GŘ, která zašle přes e-mail upozornění vlastníkovu rizika.

Pravděpodobnost rizika

Pravděpodobnost rizika je ohodnocením (vyjádřením) pravděpodobnosti (na základě objektivních nebo historických údajů), se kterou identifikované riziko nastane, a to na zvolené číselné řadě, tj. od 1 do 5. Hodnota 1 je vyjádřením rizika s minimální pravděpodobností a 5 vyjádřením rizika s maximální pravděpodobností výskytu (viz následující tabulka 6).

Tabulka 6 Pravděpodobnost rizika

Hodnota	Pravděpodobnost	Kritéria
1	Zanedbatelná	Pravděpodobnost výskytu je pouze teoretická
2	Nízká	Pravděpodobnost naplnění rizika je nejvýše 1 x za 3 roky
3	Střední	Pravděpodobnost naplnění rizika je 1-3 x v rozpětí 1 – 5 let
4	Vysoká	Pravděpodobnost naplnění rizika je očekávatelné v rámci 1 roku
5	Kritická	Pravděpodobnost naplnění rizika lze očekávat častěji než 1 x ročně

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou uvedena kritéria pro určení pravděpodobnosti rizika a tedy jeho hodnoty. S datem hodnoty se dále pracuje při určení závažnosti rizika při jeho naplnění.

Dopad rizika

Dopad rizika je vyjádřením míry nežádoucího dopadu rizika podle stupnice ve zvolené číselné řadě, tj. od 1 do 5, kde 1 je vyjádřením minimálního dopadu rizika a 5 maximálního dopadu rizika (viz následující tabulka 6).

Pokud ve společnosti vznikne riziko, či bude nějaký předpoklad ke vzniku rizika, bude riziko zapsáno do tabulky, viz Příloha 7. K riziku bude uveden datum, kdy bylo riziko identifikováno a zapsáno do Registru rizik. Dále bude uveden název rizika a přiřazen popis, který bude dostatečně konkrétní. Nadcházet bude pravděpodobnost rizika a také jeho dopad, viz Tabulka 7 a Tabulka 8. Poté následuje vážnost rizika, postoj k riziku a opatření, tedy prevence rizika. Nezbytná je také strategie pro riziko, tedy řešení v případě jeho vzniku a jako poslední zodpovědnost, tedy vlastník rizika. Níže jsou jednotlivé součásti registru rizik popsány podrobněji.

Datum

Bude uvedeno datum, kdy bylo riziko identifikováno a zapsáno do Registru rizik. Datum bude ve formátu dd. mm. rrrr

Dopad rizika

Dopad rizika je určen dle míry závažnosti dopadu při naplnění rizika. Dopad rizika je označen hodnotou 1 - 5, která je uvedena a popsána v tabulce níže.

Tabulka 7 Dopad rizika při jeho naplnění

Hodnota	Dopad	Míra závažnosti při naplnění dopadu
1	Zanedbatelný	Nemá dopad na běžný chod společnosti XY
2	Nízký	Má mírný dopad na běžný chod společnosti XY
3	Střední	Má střední dopad na běžný chod společnosti XY
4	Vysoký	Má vysoký dopad na Společnost XY
5	Kritický	Má kritický dopad na společnost XY, ohrožuje jeho funkceschopnost

Zdroj:vlastní zpracování

Riziko s hodnotou 1

Riziko s hodnotou jedna bude mít zanedbatelný dopad na společnost a při jeho naplnění nedojde ke snížení komfortu práce zaměstnanců Společnosti XY. Dopad může být pouze drobný na určitou menší oblast ve společnosti a nemá dopad na běžný chod společnosti. Může sem patřit např. mírné zhoršení vztahů na pracovišti ať už mezi kolegy nebo vztahy s nadřízeným.

Riziko s hodnotou 2

Riziko s hodnotou dva bude mít nízký dopad, který bude mít mírný dopad na běžný chod společnosti. Můžou sem patřit např. špatné vztahy na pracovišti, které ovlivňují větší množství pracovníků a celkovou produktivitu oddělení.

Riziko s hodnotou 3

Riziko s hodnotou 3 již bude mít střední dopad na společnost. Znamená to, že se riziko již dotýká např. personální oblasti, tedy vyšší fluktuace, nedostatek pracovní síly, nedostatek odborné pracovní síly.

Riziko s hodnotou 4

Riziko s hodnotou 4 bude mít vysoký dopad na společnost XY. Jeho naplnění by mohlo významněji zasáhnout finanční výsledky společnosti a muselo by dojít např. k většímu propouštění zaměstnanců a účelem úspory finančních nákladů společnosti.

Závažnost rizika

Závažnost rizika je výsledkem posouzení možných nežádoucích dopadů a pravděpodobnosti zapůsobení rizika. Jde o součin dopadu rizika a pravděpodobnosti výskytu rizika. Identifikované riziko je povinen každý zaměstnanec, který se o takovém jevu dozví, oznámit svému přímému nadřízenému a ten poté informovat na poradě nebo při závažném riziku jej informaci předat neprodleně. Níže je představena tabulka 8, která ukazuje závažnost rizika při jeho naplnění. Závažnost rizika je označena číslicemi od jedné do dvacetipěti. Riziko označené číslem 1 je riziko zanedbatelné a jedná se o ohrožení, jehož potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivitami firmy nebo běžným příjmem, aniž by došlo

k navýšení finančních nákladů společnosti. Závažnost rizika označená čísli 2-8 je nízká závažnost a pro společnost znamená, že nezasahují do běžného chodu společnosti, ale mají vliv pouze na jednotlivé oddělení a díky včasnému řešení jsou rychle vyřešena. Střední mírou závažnosti rizika jsou čísla 9-14 a zde již nastává ohrožení, jehož náprava vyžaduje časové a finanční náklady. Vysoká závažnost rizika je označena číslem 15-24 a patří mezi ně ohrožení, která vedou k významným časovým a finančním nákladům, které jsou potřebné k odstranění následků. Kritická míra závažnosti rizika je pod číslem 25 a patří k ní veškerá ohrožení, jehož potenciální ztráty jsou takového řádu, že vedou k narušení chodu podniku kritickým způsobem.

Tabulka 8 Závažnost rizika při jeho naplnění

Pravděpodobnost rizika	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
	Dopad rizika				

Zdroj: Vlastní zpracování

V horizontální části tabulky je na stupnici 1-5 uveden dopad rizika ve vertikální části tabulky je uvedena jeho pravděpodobnost. Poté se závažnost rizika počítá dle vzorce, kterým je vynásobení dopadu rizika s pravděpodobností rizika a tím je získán výsledek, který určuje závažnost rizika. Vzorec pro výpočet závažnosti je $e = w * p$. E je koeficient dopadu rizika, W je expertně stanovený dopad rizika a P je expertně odhadnutá pravděpodobnost rizika. Veškerá rizika je nutné zapisovat do registru rizik, viz Příloha 3. V krizovém plánu budou všechna rizika postupně zaznamenávána a díky tomu bude moci společnost včas na rizika zareagovat.

Reakce na riziko

Reakcí na riziko se rozumí postoj k riziku, kterým může být akceptace, která znamená, že riziko přijmeme tak, jak jsme jej identifikovali a nebudeme provádět žádné akce ke snížení pravděpodobnosti nebo dopadu, ale můžeme připravit plán nápravných akcí. Druhým postojem je snížení, která znamená, že podnikneme preventivní kroky ke snížení pravděpodobnosti nebo dopadů rizika. Třetím postojem k riziku je eliminace, což je strategie, kdy se riziku zcela vyhneme, např. derealizací činnosti, při které riziko hrozí, nebo použitím jiného způsobu, jiné technologie, která riziko nese. Posledním postojem je přenesení na třetí stranu, např. pojištěním se proti riziku.

Opatření

Ve sloupci budou popsána konkrétní opatření, která jsou v souladu s postojem k riziku nutná.

Strategie proti riziku

Jedná se o stanovení plánu, jak bude společnost postupovat v případě, že riziko nastane.

Zodpovědnost

Zodpovědnost má vlastník rizika, tedy vedoucí zaměstnanec, popřípadě zaměstnanec určený generálním ředitelem společnosti. Vlastník rizika se účastní identifikace a hodnocení rizika a je odpovědný za řízení jemu přiděleného rizika.

Implementace vhodných opatření

Na základě rizik a tedy identifikaci rizik budou v krizovém plánu uvedena aktuálně plánovaná opatření, aby bylo možné zavést opatření včas. Přehled o aktuálních opatřeních bude uveden v krizovém plánu. Tabulka 9, která je uvedena níže, je sestavena na aktuální stav krize ve Společnosti XY. V tabulce jsou uvedena aktuální rizika a doporučená opatření vzhledem k současné situaci. V v krizovém plánu, viz Příloha VIII, je tabulka prázdná, jelikož je to šablona krizového plánu, kterou společnost bude moci průběžně doplňovat na poradách krizového týmu. Tabulka v krizovém plánu bude doplněna na základě identifikace rizik v registru.

Tabulka 9 Přehled aktuálních opatření

Rizikový faktor	Důsledek	Opatření
Nedůsledné dodržování pandemických opatření některými zaměstnanci	Šíření Covid 19 napříč společností. To může mít za následek nedostatek zaměstnanců ve výrobě a tím i zpoždění dodání zakázky.	V první řadě komunikace přímého nadřízeného se zaměstnancem, slovní napomenutí a upozornění, že při opakovaném nedodržování dojde k pokutě. Při opakování nedodržování opatření pak pokuta ve výši zaměstnanci.
Snížení počtu zakázek	Ohrožení ziskovosti podniku	Propouštění zaměstnanců společnosti pro vyvážení stavu zaměstnanců a zakázek. Zrušení některých benefitů – např. roční bonus. Využití dostupných státních programů na podporu firem.
Spojený negativní vliv zrušení benefitů na zaměstnance společnosti	Snížení spokojenosti, motivace a loajality zaměstnanců v důsledku odebrání některých benefitů.	Zajistit jiný způsob motivace. Zavedení benefitu Homeoffice. Místo firemního večírku zajištění vánočního balíčku.
Nedostatek kvalifikované pracovní síly	Ohrožení konkurenceschopnosti a dalšího rozvoje společnosti	Dbát na udržení klíčových zaměstnanců ve společnosti. Zaměřit se na péči o zaměstnance. Mít přehled o klíčových zaměstnancích (seznam klíčových pracovníků).
Nedostatečný systém v řízení krize	Negativní vliv na řízení krize	Začít používat krizový plán
Neefektivní informovanost zaměstnanců	Nedodržování opatření, nervozita a nejistota zaměstnanců	Zavést v předávání informací systém - řídit se dle komunikačního plánu a nejprve ho zaměstnancům představit

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 9 je představen přehled rizik, jejich důsledků a následná možnost řešení rizika. Rizika jsou identifikována za pomoci kvalitativního a kvantitativního šetření, dále za pomoci SWOT analýzy a průzkumu interních materiálů společnosti. Opatření u rizika “Snížení počtu zakázek“ společnost v minulosti realizovala. Ostatní opatření jsou vyplněna dle výzkumu a identifikace vhodných doporučení pro společnost.

Seznam klíčových zaměstnanců Společnosti XY

Seznam klíčových zaměstnanců je určen pro použití v krizi v případě, že je nutné propouštění zaměstnanců, nebo v případě fluktuace zaměstnanců. Společnost seznam pravidelně aktualizuje minimálně jednou ročně nebo dle potřeby. Zodpovědnost za tvorbu a aktualizaci má vedoucí personálního oddělení, která spolupracuje s vedoucími pracovníky. V případě nástupu krize je seznam předmětem jednání krizového týmu. Je dále krizovým týmem revidován a schvalován generálním ředitelem společnosti. Seznam je v rukou vedoucí personálního oddělení a v případě nástupu krize je předmět jednání krizového týmu, který jej postupně reviduje a finální verzi poté schvaluje GR.

Vyhodnocení

Bod vyhodnocení slouží pro zhodnocení úspěšnosti zvládnutí krize a případně ke stanovení pozitivních a negativních aspektů krize. Bod vyhodnocení je důležitý pro ponaučení z proběhlé krize a tím i zlepšení připravenosti na krizi nadcházející. Po ustálení situace proběhne vyhodnocení řízení lidských zdrojů v období krize krizovým týmem. Krizový tým bude hodnotit, jak aktivně probíhalo informování o rizicích ve společnosti. K tomu pomůžou data z registru rizik. Dále by mělo proběhnout vyhodnocení komunikačního plánu a tedy toho, zda byli zaměstnanci dostatečně a včas díky němu informováni. Vyhodnocení bude možné díky personálnímu oddělení, které bude během krize úzce komunikovat s vedoucími pracovníky a bude mít tak přehled o informovanosti pracovníků. A dále proběhne vyhodnocení, zda všichni klíčoví zaměstnanci zůstali ve společnosti. Pokud ne, tak zda byl důvod propuštění ze strany společnosti, nebo ze strany zaměstnance. Vyhodnocení pomůže krizovému týmu, aby v budoucnu reagoval dle zkušeností lépe.

Závěr

Dokument bude archivován.

2. Doporučení

Zavedení nového benefitu “Homeoffice“

Zavedení nového benefitu homeoffice. Jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že 68 % zaměstnanců jsou velmi spokojeni s nově zavedeným benefitem v podobě homeoffice a dle průzkumu, jak uvedla personalistka společnosti, je výkon zaměstnanců na homeoffice stejný jako doposud, je doporučeno, aby společnost homeoffice ponechala i po skončení krize. Zaměstnanci jsou spokojenější a v tomto období, kdy mají zvýšený stres je tento benefit přínosný, jelikož mohou více času trávit s rodinou a být v pro ně příjemném prostředí. To působí pozitivně na jejich psychiku. I dle průzkumu Startupjobs (2020) zůstává homeoffice nejžádanějším benefitem. V aktuální situaci, kdy je zdraví zaměstnanců ještě více důležité než jindy, je prioritou, aby společnost dala najevo svůj zájem. Homeoffice by měl být uzpůsobený na míru, jelikož ne každý zaměstnanec jej může využívat, nebo jej může využívat omezeně. Aby tento benefit mohl být zavedený, bylo by nutné udělat ve společnosti průzkum u technicko – hospodářských zaměstnanců. Dělnická profese by byla vynechána, jelikož ti nemohou využívat homeoffice vůbec. Personalistka provede konzultaci s jednotlivými vedoucími a zjistí, u jaké pozice je homeoffice možný a v jaké míře. Jak uvedla personalistka v rozhovoru, dokáže si představit, že u některých pozic budou moci zaměstnanci využít homeoffice v neomezené míře a u jiných pozic mít

homeoffice např. 1 – 3 krát v týdnu. Záleží tedy na rozhodnutí vedoucího oddělení, zda jejich podřízení mohou vykonávat práci z domova a jak často. Odpovědi vedoucích pracovníků by potom zpracovalo personální oddělení a připravilo zaměstnancům dodatek ke smlouvě, který by umožňoval práci z domova. Homeoffice by byl v běžném režimu zcela dobrovolný, jelikož se může stát, že nějakému zaměstnanci nemusí vyhovovat a dá přednost kontaktu se svými kolegy než práci doma. Jelikož ale většina zaměstnanců odpovídala ohledně využívání homeoffice kladně, lze předpokládat jeho využívání a také zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Homeoffice může být krok k vyšší spokojenosti zaměstnanců a tím i ke konkurenceschopnosti v oblasti benefitů na trhu práce, kde je homeoffice stále častěji využíváný.

3. Doporučení

Zvýšení pozornosti v péči o duševní zdraví zaměstnanců

Situace, která nastala, v mnohých vyvolává strach a nejistotu. U některých mohou nastat např. i úzkosti. Také lidem chybí sociální kontakt více než kdy jindy. Všechny tyto faktory působí na psychiku člověka.

Společnost se péčí o duševní zdraví zaměstnanců nevěnuje vůbec, vyplynulo to z rozhovoru s personalistkou společnosti a také z dotazníkového šetření, v němž zaměstnanci vyjádřili svou nespokojenost. Společnost XY by se tedy této problematice měla věnovat více. Jelikož dle internetového průzkumu nabízí zdravotní pojišťovna VZP (2021) a ČPZP (2021) 10 psychoterapií pro své pojištěnce, mohla by společnost své zaměstnance informovat, aby o této skutečnosti věděli a zároveň jim nabídnout finanční příspěvek na 5 terapií ve výši 50 % na pět terapií. Terapie.cz (2021) uvádí na svých stránkách, že terapeuti si v tomto případě neúčtují více než 700 Kč za terapii. Jelikož se jedná o finanční příspěvek na péči o zdraví zaměstnanců, je tento náklad 350 Kč pro společnost daňově uznatelný, a je tím i výhodným benefitem pro společnost co se týče nákladů. Nabídka možnosti využití terapie by měla být vystavena na nástěnkách a intranetu Společnosti XY. Terapie.cz (2021) – VZP a ČPZP na svých stránkách uvádí možnost využití terapie v době Covidové hrazené pojišťovnou VZP na až 10 sezení. Terapie probíhají online formou a záleží vždy na konkrétním terapeutovi, kolik sezení uzná pro konkrétního člověka za vhodné. Zaměstnance by bylo vhodné informovat na nástěnkách a na intranetu o možnosti této terapie. Letáček, který má zaměstnance informovat, je uvedený v Příloze V. Jak je uvedeno v teoretické části péče o zaměstnance zvyšuje spokojenost a dává zaměstnancům pocit důležitosti. V případě, že by zaměstnanec neměl vhodnou pojišťovnu, tedy VZP nebo ČPZP, je doporučeno, aby podporu nabídla i společnost XY. Společnost by zaměstnancům mohla poskytnout příspěvek na terapii v maximálním počtu 5 terapií za rok. V tomto případě se již nejedná o maximální výši za terapii 700 Kč, jelikož zaměstnanci nespádají do programu od VZP a ČPZP a budou si hledat terapeuta sami. Přesná cena za terapii se nedá odhadnout, jelikož dle internetového průzkumu se pohybuje většinou od 500 Kč do 1500 Kč za terapii. Záleží na zkušenostech terapeuta a jeho určení ceny. Společnosti je doporučeno, aby částku ponechala pro všechny zaměstnance stejnou, aby nenastal žádný rozdíl ve finančním příspěvku, tedy také finanční podporu 350 Kč za terapii v maximálním počtu 5 terapií za rok. Duševní zdraví je stejně důležité jako to fyzické a je důležité o něj pečovat. Zároveň duševní nepohoda může velice ovlivňovat i pracovní výkon, takže i z pohledu firmy je důležité se duševnímu zdraví věnovat. Jelikož jde opět o péči o zdraví zaměstnanců, přidá to zaměstnancům pocit důležitosti a může to zvýšit jejich spokojenost. Finanční náklad, který společnosti XY vznikne za celý rok, je možné odhadnout díky výsledkům dotazníkového šetření. Dle výsledků odpovědělo 20 % zaměstnanců, tedy ze 180 zaměstnanců to bylo 36 zaměstnanců, že by možnost terapie využilo. A dalších 25 % zaměstnanců by ji spíše využilo. Při sečtení obou těchto skupin, které by eventuelně příspěvek na terapii mohly využít, je to 72 zaměstnanců. Maximální finanční příspěvek je 350 Kč a počet terapií je 5 za rok. Tedy $(180 \cdot 0,45) \cdot 350 \cdot 5 = 141750$. Celkový finanční náklad pro 72 zaměstnanců je 141 750 Kč za rok. Jak je uvedeno výše, finanční příspěvek na zdraví zaměstnanců je daňově uznatelným nákladem, a proto je pro společnost tento benefit finančně výhodným. Letáček, který je pro společnost vytvořen, je zde popsán a uveden v Příloze V. Barva pro letáček byla zvolena zelené barvy, jelikož je to barva, která signalizuje klid. V horní části letáčku je uveden nadpis: “Psychické zdraví je stejně důležité jako to fyzické“. V další části jsou zaměstnanci ujišťováni, že chodit na terapii je

zcela normální a běžné, jelikož u mnoha lidí ohledně docházení k psychoterapeutům panují jisté předsudky. Poté následují fakta zjištěná průzkumem v teoretické části, kdy je uvedeno, že v současné době téměř 80 % lidí pociťuje kvůli pandemii negativní dopady na svou psychiku. Z tohoto důvodu se zdravotní pojišťovna VZP (111), ZPMV (211), ČPZP (205), ZPŠ (209) a RBP (213) rozhodly nabízet příspěvek pro své pojištěnce jako podporu během pandemické krize.

Zaměstnancům je představeno, že konkrétně pojišťovna VZP má spolupráci s Terap.io a nabízí až 7 000 Kč na terapii. V další části již zaměstnanci získají informaci, jak se do projektu zapojit. Zaměstnanci se mají informovat u své pojišťovny, zda je nabídka příspěvku na psychoterapeutickou pomoc stále aktuální a zadejte žádost přes svou pojišťovnu. U pojišťovny VZP, která spolupracuje s platformou Terap.io je možné na emailové adrese, která bude uvedena personalistkou společnosti. Tam mohou zaměstnanci požádat o poukaz na terapii do 31. 5. 2021. Poukaz opravňuje jeho držitele k čerpání příspěvku na max. 10 sezení/hodin s terapeutem. Počet sezení určí sám terapeut. Dále se zaměstnanci dozví, jaké potřebné informace je nutné uvést v emailu. Jedná se o jméno, příjmení a číslo pojištěnce, který bude intervenci u vybraného terapeuta čerpat a také jakým způsobem požaduje zaměstnanec poukaz zaslat (e-mailová adresa, kam bude poukaz zaslán, nebo na kterém pracovišti VZP bude poukaz osobně vyzvednut). Dále je v letáčku uveden odkaz, na kterém mohou zaměstnanci nalézt více informací. V závěru je uvedeno, že společnost se taktéž bude podílet na podpoře duševního zdraví a nabízí zaměstnancům příspěvek ve výši 50 % na terapii v maximálním počtu 5 terapií za rok. V úplném závěru je uvedeno, kde na intranetu je možné nalézt informace o nabízeném benefitu a také, na jakých kontaktech je možné personální oddělení kontaktovat se zájmem nebo případnými dotazy.

4. Doporučení

Zvýšení pozornosti v oblasti péče o zdraví zaměstnanců

Doporučení č. 4 se týká taktéž zdraví zaměstnanců, jelikož v současné době je to velmi aktuální a dle rozhovoru s personalistkou společnosti vzešlo, že péče o zdraví zaměstnanců ve společnosti je pouze základní a z výsledků dotazníkového šetření vyšla nespokojenost zaměstnanců s péčí o jejich zdraví, je doporučení na zlepšení péče o zdraví zaměstnanců na místě. Společnost bude v roce 2021 rušit vánoční večírek kvůli aktuální situaci okolo Covid 19. Ušetří tedy finanční prostředky na tuto akci. Předpokládaná cena za vánoční večírek dle finančních nákladů za vánoční večírky v minulých letech (Společnost XY, 2018), je 148 000 Kč. Společnosti je doporučeno, aby zaměstnancům v rámci péče o jejich zdraví darovala před Vánoci balíček, který bude obsahovat vitamíny pro posílení jejich imunity. Balíček by měl obsahovat vitamín D3 + K2, vitamín C, Echinacea, Virostop a bylinné kapky s extraktem z grapefruitových semínek. Všechny tyto uvedené vitamíny podporují obranyschopnost a pomáhají bojovat proti virům a bakteriím. Vitamín D3 + K2 stojí celkem 149 Kč (Dr.Max), vitamín C stojí také 149 Kč (DrMax), Echinacea stojí 135 Kč (DrMax), Virostop kapky stojí 199 Kč a bylinné kapky s extraktem z grapefruitových semínek stojí 98 Kč (DrMax). Záleží na společnosti, jakou lékárnu, či jakou konkrétní značku vitamínů zvolí. Při této konkrétní volbě by společnost za jeden balíček vitamínů zaplatila celkem 730 Kč. Vitamíny by byly zabaleny do průhledné folie zavázané provázkem. Na 180 balíčků bude při balení spotřebováno cca 144 m, pokud bude každý balíček zabalen do cca 0,8 m folie. Dle internetového průzkumu (Obalove-materialy, 2021) je cena folie dlouhé cca 145 m 181 Kč. Dále je potřeba provázek, který dle internetového průzkumu (Obalove-materialy, 2021) stojí 20 Kč/10 m. Pokud se při balení spotřebuje na jeden dárek cca 30 cm provázku, bude potřeba 6 balení tohoto provázku. Celkem tedy za provázky společnost zaplatí 120 Kč. Dohromady za balicí materiály zaplatí 301 Kč. Na jeden balíček to vychází 1,67 Kč. Celkem pro 180 zaměstnanců za kompletní dárkový balíček společnost zaplatí 131 701 Kč. Pokud bude porovnána cena za kompletní dárkový vánoční balíček, tedy 131 701 Kč s předpokládanou cenou za neuskutečněný vánoční večírek, znamená to pro společnost následující finanční úsporu. Výpočet finanční úspory je $148\ 000 - 131\ 701 = 16\ 299$ Kč.

4 Závěr

V úvodu diplomové práce byla položena výzkumná otázka: Jak ovlivnila pandemie Covid 19 řízení lidských zdrojů ve společnosti XY v letech 2020 – 2021? Dle stanovených hypotéz, které byly statisticky testovány, mohlo být potvrzeno, že pandemie ovlivnila negativně spokojenost zaměstnanců Společnosti XY. Dále bylo potvrzeno, že větší nespokojenost zaměstnanců je u dělníků než u technicko-hospodářských pracovníků. Předpoklad, že dělníci jsou hůře informováni než technicko-hospodářští pracovníci, se potvrdil také. Následně bylo potvrzeno, že zaměstnanci projevují vzhledem k současné situaci zájem o péči o jejich zdraví. Cílem práce bylo formulovat doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů během krize ve společnosti XY. Dílčím cílem práce bylo zjistit, jaké postupy při řízení krize v oblasti lidských zdrojů společnost využívá.

Na základě propojení poznatků z teoretické části, kvalitativnímu a kvantitativnímu výzkumu a zpracované SWOT analýze je možné doporučit vhodná doporučení pro zlepšení identifikovaných slabých stránek a posílení silných stránek. Ve Společnosti XY, která se zabývá výrobou hydraulických přístrojů do letadel, bylo zjištěno, že krize se jí aktuálně dotýká, jelikož oblast leteckého průmyslu byla pandemií zásadně zasažena. Na základě výsledků výzkumu byl identifikován nedostatečný systém v krizovém řízení lidských zdrojů. Důsledkem je chaos v předávání informací, zejména u dělníků, jak bylo potvrzeno stanovenou hypotézou H3. Vzhledem k těmto zjištěním je společnosti doporučeno zavedení krizového plánu. Tato pandemická krize byla pro mnoho firem velmi neočekávaná a nebylo možné se na ni připravit na 100 %, jelikož tuto krizi a s ní spojené opatření a důsledky nikdo nemohl očekávat. Ale jak je uvedeno v teoretické části, každá krize má určité rysy společné a krizový plán by měl být součástí řízení krize a měl by pomoci krizi řídit lépe systematicky a zajistit včasnou identifikaci hrozeb a také včasné a efektivní předávání informací zaměstnancům. Pro společnost je sestaven krizový plán, který je doporučeno ihned začít používat. Krizový plán je sestaven tak, aby jej bylo možné používat i do budoucna na případné další krize, kdy bude plán průběžně upravován dle aktuální situace. Cílem krizového plánu je prevence hrozeb, lepší reakce na krizové situace, správná koordinace činností, které bude během krize potřeba realizovat. Také přehled o aktuálních opatřeních, identifikace krizového týmu, kompetencí zaměstnanců a zlepšení informovanosti zaměstnanců díky komunikačnímu plánu, jež je jeho součástí. Krizový plán provede společnost krizi od prevence, jejího počátku, po její řešení a v závěru vyhodnocení. Zároveň je jeho součástí komunikační plán, kde je uvedeno, jak bude ve společnosti probíhat předávání informací a kde veškeré informace zaměstnanci naleznou. Společnosti je doporučeno, aby zaměstnance důkladně seznámila s částmi krizového plánu, které se jich přímo týkají, což je registr rizik a komunikační plán. Registr rizik zaměstnanci nebudou přímo upravovat, ale jejich povinnost bude každé riziko, které identifikují říci svému vedoucímu pracovníkovi, a ten následně o riziku informuje krizový tým. Personalistka provede prezentaci pro dělníky, které seznámí se smyslem registru rizik a jejich zodpovědnostmi. Dále je seznámí s komunikačním plánem, aby měli přehled, kde veškeré informace a změny naleznou. Pro technicko-hospodářské pracovníky bude taktéž realizována prezentace registru rizik a komunikačního plánu, ale bude probíhat přes MS Teams. Zaměstnancům by měl krizový plán pomoci se v krizi lépe orientovat a mít záchytné body, od kterých se dále bude moci odrazit.

Z výsledků výzkumu byla dále identifikována příležitost v možnosti zavedení nového benefitu "Homeoffice". Z dotazníkového šetření zjištěna nespokojenost zaměstnanců a ve volném vyjádření zaměstnanci uváděli, že přišli o některé benefity a zároveň uváděli spokojenost s prací z domova. V současné době je tento benefit organizacemi stále více nabízen a patří mezi aktuální trendy. Z důvodu zajištění konkurenceschopnosti společnosti a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, je doporučeno, aby byl homeoffice ponechán zaměstnancům jako nový benefit. Nicméně tento benefit se týká pouze technicko-hospodářských pracovníků, jejichž povaha práce ho dovoluje. Z dotazníkového šetření byla zjištěna nespokojenost zaměstnanců v oblasti péče o zdraví. Další doporučení má za úkol zvýšit spokojenost s péčí o zdraví zaměstnanců a tím také celkovou spokojenost. Společnosti je doporučeno se více na péči o zdraví svých zaměstnanců zaměřit. V diplomové práci je několikrát ověřeno, že fyzické i duševní zdraví je důležitým a aktuálním tématem a péče o něj je velmi důležitá. Jelikož z dotazníkového šetření byla

identifikována péče o zdraví pro pracovníky nedostatečná a zaměstnanci vyjádřili zájem jak o zvýšenou péči o fyzické zdraví, tak i zdraví psychické, byla společnosti navržena následující řešení. Za účelem zlepšení psychického zdraví zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti s péčí o zdraví, je doporučeno, aby společnost zaměstnancům poskytla možnost získat příspěvek na terapii do výše 350 Kč na maximální počet 5 terapií za rok. Finanční náklad byl odhadnut dle zájmu zaměstnanců v dotazníkovém šetření a spočítán na 126 000 Kč za rok. Finanční příspěvek na zdraví zaměstnanců je daňově uznatelným nákladem a pro zaměstnavatele je to tedy výhodný benefit. Pro společnost byl vytvořen letáček, kterým zaměstnance o této možnosti informuje. Letáček obsahuje i informace o možnosti zažádat si o příspěvek na terapii od své pojišťovny. Další doporučení se také týká zdraví zaměstnanců, nyní toho fyzického. Současná doba vyžaduje vyšší péči o zdraví a zájem zaměstnavatele je tedy také důležitý. Je doporučeno, aby společnost zaměstnancům darovala na konci roku vánoční balíček, který bude obsahovat vitamíny pro podporu imunity. Celkem pro 180 zaměstnanců za kompletní dárkový balíček společnost zaplatí 131 701 Kč. Jelikož ale společnost ruší vánoční večeřek, který firmu v minulých letech stál 148 000 Kč, společnosti nevyznamená na tento balíček žádný vícenáklad. Společnost dle slov GŘ potřebuje udržet klíčové zaměstnance, takže celková spokojenost ve společnosti je důležitá. Pozitivně vyznívá z dotazníkového šetření, že většina zaměstnanců nepřemýšlí nad změnou zaměstnání a odchodu ze společnosti. A také z dotazníkového šetření vyplývá, že společnost zaměstnává hodně dlouholetých zaměstnanců, což vyznačuje jejich loajalitu. Pro úspěšnou budoucnost společnosti jsou tato zjištění důležitá.

Kromě kladně motivujících doporučení, je nutné společnosti doporučit i jednu negativní motivaci. Z rozhovoru s personalistkou společnosti vyplynulo, že někteří zaměstnanci dostatečně nedbají dodržování stanovených opatření. Prozatím to společnost řeší pouze slovní výtkou zaměstnanci od vedoucího pracovníka. Jelikož ale nedodržování opatření může způsobit rychlejší šíření viru Covid 19, je doporučeno, aby dal v prvním kroku vedoucí pracovník svému zaměstnanci negativní kritiku a upozornil ho, že při opakovaném nedodržení přijde na řadu pokuta ve výši 200 Kč. Při opakovaném nedodržování opatření je tedy doporučeno zavést finanční pokutu ve výši 200 Kč.

Literatura

Monografie

ANTUŠÁK, E., VILÁŠEK, J. Základy teorie krizového managementu. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. 130 s. ISBN 978-80-246-3443-2

ANTUŠÁK, E. Krizový management: hrozby - krize - příležitosti. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8

ARMSTRONG M. a TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2015. 920 s. ISBN 978-802-475-258-7

Barták, I. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0

BERNSTEIN, J L. a Bruce BONAFEDE. Manager's guide to crisis management. New York: McGraw-Hill, 2011. 169 s. ISBN 978-0-07-176949-5

BLÁHA, J. ČOPIKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. 1. vyd. Praha: Albatros Media, a.s. 2016. 240 s. ISBN 978-807-261-430-1

BLÁHA, J. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČASTORÁL, Z. Management rizik v současných podmínkách. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. 268 s. ISBN 978-80-7452-132-4

ČOPIKOVÁ, A., BLÁHA, J. a HORVÁTHOVÁ, P. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8

DVOŘÁK, D. a MAREČEK, M. 2017. Project Portfolio Management. 248 s. ISBN 978-80-251-4893-8

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a HÁJEK, S. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 414 s. ISBN 978-80-271-2499-2

GOZORA, V. Krizový management podniku. Praha: Wolters Kluwer. 2017. 184 s. ISBN 978-80-7552-805-6

HÁLEK, V. Krizový management - teorie a praxe. Bratislava: DonauMedia, s. r. o., 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-33-6

HOLLA K., RISTVEJ J., TITKO M. Crisis Management: Theory and Practice. 1. Vyd. London: IntechOpen. 2018. 268 s. ISBN 978-178-923-234-9

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada publishing, a.s., 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

- KUBÍČKOVÁ, L. a RAIS, K. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2012. 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0
- MĚRTLOVÁ, L. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3
- MIKUŠOVÁ, M. a PAPALOVÁ, M. Krizový management. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. Series of economics textbooks, Faculty of economics, 246 s. ISBN 978-80-248-3604-1
- MUŽÍK, J. a KRPÁLEK, P. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Nakladatelství Academia, 2017. Edice Společnost, sv. 23. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3
- NEUGEBAUER, T. Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. 119 s. ISBN 978-80-7552-072-2
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3
- RAIS, R. Specifika krizového managementu. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3
- SMEJKAL, V. a RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9
- ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1
- TOMŠÍK, Pavel; DUDA, Jiří. 2011. Řízení lidských zdrojů. Brno: Mendelova univerzita v Brně. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0
- ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W., a ULRICH, M.. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. Translated by Tomáš Juppa. 1. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2014. 302 stran. ISBN 978-80-2475-090-3
- URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3
- URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275s. ISBN 978-80-7357-925-8
- VÁCHAL, J. et al. Podnikové řízení. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. 688 s. ISBN 978-802-478-682-7
- VÁCHAL, J., a VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, 2013. Finanční řízení. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5
- VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ O. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1
- VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8
- VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9
- WATSON, T., J. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. The International journal of human resource management, 2010, 21.6: 915-931
- ZAPLETALOVÁ, Š. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress, 2012. 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9
- Zuzák, R. a Königová, Z. Krizové řízení podniku: 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-2476-731-4

Internetové zdroje

NUDZ. V důsledku pandemie covid-19 se s duševním onemocněním potýká téměř každý třetí dospělý. Podporu nabídne nový web. [online] 2021 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.nudz.cz/files/pdf/tz-opatruj-se.pdf>

GARTNER. 9 Future of Work Trends Post Covid 19. [online] 2021 [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19?fbclid=IwAR0dG0UPLZDr9vxxre6mO6YWuL5JNUz0fXA_Yv90tGPYF61IQc98FLwYMI8

Interní zdroje

Společnost XY, Vnitropodnikové materiály „SWOT analýza“ (2019)

Společnost XY, Vnitropodnikové materiály „Motivační systém“ (2020)

Společnost XY, Vnitropodnikové materiály „Opatření GR“ (2020)

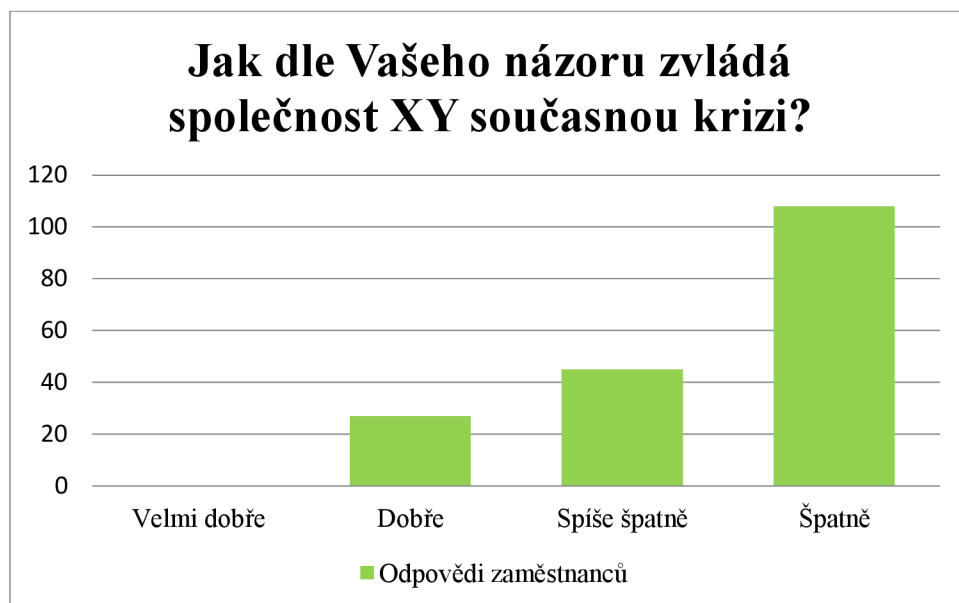
Společnost XY, Vnitropodnikové materiály „Organizační struktura společnosti“ (2020)

Společnost XY, Vnitropodnikové materiály „Historie společnosti“ (2015)

Přílohy

Příloha I

Graf 1 Otázka č. 1: Jak dle Vašeho názoru zvládá společnost XY současnou krizi?



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha II

Dotazníkové šetření

Dobrý den, jmenuji se Lucie Daňková a prosím Vás o vyplnění dotazníku, jehož témat je aktuální krize ve Společnosti XY. Studuji Vysokou školu ekonomie a managementu a vyplnění dotazníku mi pomůže pro sepsání mé diplomové práce. Vyhodnocení dotazníkového šetření a má doporučení pro společnost budou předána Společnosti XY. Dotazník je zcela anonymní.

Otázka č. 1: Jak dle Vašeho názoru zvládá Společnost XY současnou krizi?

- a) Velmi dobře
- b) Dobře
- c) Spíše špatně
- d) Velmi špatně

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 2: Jak hodnotíte Vaši spokojenost ve Společnosti XY před počátkem aktuální krize vzniklé z důvodu Covid 19?

- a) Byl/a jsem určitě spokojenější
- b) Byl/a jsem spíše spokojenější
- c) Nevidím žádný rozdíl
- d) Nyní jsem spokojenější

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 3.: Jak hodnotíte předávání informací zaměstnancům během současné krize?

- a) Velmi dobře
- b) Dobře
- c) Spíše špatně
- d) Velmi špatně

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 4.: Jak hodnotíte komunikaci personálního oddělení se zaměstnanci během současné krize?

- a) Velmi dobře
- b) Dobře
- c) Spíše špatně

d) Velmi špatně

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 5: Jak hodnotíte péči o Vás jako o zaměstnance Společnosti XY během současné krize?

a) Velmi dobře

b) Dobře

c) Spíše špatně

d) Velmi špatně

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 6.: Jak hodnotíte péči o zdraví zaměstnanců během současné krize?

a) Velmi dobře

b) Dobře

c) Spíše špatně

d) Velmi špatně

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 7.: Jak hodnotíte péči o duševní zdraví zaměstnanců během současné krize?

a) Velmi dobře

b) Dobře

c) Spíše špatně

d) Velmi špatně

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 8.: Chtěl/a byste mít možnost soukromé terapie, která by byla z části hrazená zaměstnavatelem?

a) Určitě bych měl/a o soukromou terapii zájem

b) Spíše bych měl/a o soukromou terapii zájem

c) Spíše bych neměl/a o soukromou terapii zájem

d) Určitě bych neměl/a o soukromou terapii zájem

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 9: Jak hodnotíte Vaši spokojenost ve Společnosti XY v průběhu současné krize vzniklé z důvodu Covid 19:

- a) Jsem velmi spokojen/a
- b) Jsem spíše spokojen/a
- c) Jsem spíše nespokojen/a
- d) Jsem velmi nespokojen/a

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 10: Jak hodnotíte Vaši důvěru v úspěšnou budoucnost firmy:

- a) V úspěšnou budoucnost společnosti naprosto věřím
- b) V úspěšnou budoucnost společnosti spíše věřím
- c) V úspěšnou budoucnost společnosti spíše nevěřím
- d) V úspěšnou budoucnost společnosti vůbec nevěřím

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 11: Jaký má aktuální situace ve společnosti XY vliv na Vaše duševní zdraví?

- a) Vnímám významný pozitivní vliv na mé duševní zdraví
- b) Vnímám spíše pozitivní vliv na mé duševní zdraví
- c) Nevnímám žádný vliv na mé duševní zdraví
- d) Vnímám spíše negativní vliv na mé duševní zdraví
- e) Vnímám významný negativní vliv na mé duševní zdraví

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 13: Současná opatření mají na pracovní prostředí:

- a) Mají velmi pozitivní vliv na pracovní prostředí
- b) Mají spíše pozitivní vliv na pracovní prostředí
- c) Nemají žádný vliv na pracovní prostředí
- d) Mají spíše negativní vliv na pracovní prostředí
- e) Mají velmi negativní vliv na pracovní prostředí

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 14: Současná opatření mají na vztahy na pracovišti:

- a) Mají velmi pozitivní vliv na vztahy na pracovišti
- b) Mají spíše pozitivní vliv na vztahy na pracovišti
- c) Nemají žádný vliv na vztahy na pracovišti
- d) Mají spíše negativní vliv na vztahy na pracovišti
- e) Mají velmi negativní vliv na vztahy na pracovišti

Zde je možnost svou odpověď doplnit:

Otázka č. 15: Týká se Vás i opatření, jehož důsledkem je snížení mzdy?

- a) Takové opatření se mě týká
- b) Takové opatření se mě netýká

Otázka č. 16: Pokud se Vás týká opatření, jehož důsledkem je snížení mzdy, jaký dopad má snížení Vaší mzdy na pokrytí výdajů domácnosti?

- a) Nepocítuji žádný dopad na pokrytí výdajů domácnosti
- b) Pocítuji mírný dopad na pokrytí výdajů domácnosti
- c) Pocítuji významný dopad na pokrytí výdajů domácnosti

Otázka č. 17: Mají zavedená opatření také vliv na Vaše zaměstnanecké benefity?

- a) Opatření nemají vliv na mé zaměstnanecké benefity
- b) Opatření mají mírný vliv na mé zaměstnanecké benefity
- c) Opatření mají významný vliv na mé zaměstnanecké benefity

Otázka č. 18: Pokud se Vaší pozice týká možnost využití homeoffice, chtěl/a byste tento nově zavedený benefit využívat i po skončení koronavirové krize?

- a) Určitě bych využil/a pravidelně možnost Homeoffice
- b) Možnost Homeoffice bych uvítal/a a občas využil/a
- c) Možnost Homeoffice bych vůbec nevyužil/a

Otázka č. 19: Nad změnou zaměstnání aktuálně:

- a) Vůbec nepřemýšlím nad změnou zaměstnání
- b) Nad změnou zaměstnání uvažuji teoreticky, není to však aktuální
- c) Aktivně nad změnou uvažuji, či přímo již hledám nové zaměstnání

Otázka č. 20: Napište prosím, zda vidíte nějaká pozitiva krizového řízení ve společnosti XY s ohledem na řízení lidských zdrojů:

Otázka č. 21: Napište prosím, zda vidíte nějaká negativa krizového řízení ve společnosti XY s ohledem na řízení lidských zdrojů:

Otázka č. 22: Vaše pohlaví je:

- a) muž
- b) žena

Otázka č. 23: Váš věk je:

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 50 let
- d) nad 50 let

Otázka č. 24: Doba trvání Vašeho pracovního poměru ve společnosti XY je:

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 5 – 10 let
- e) 10 let a více

Otázka č. 25: Vyberte úsek, ve kterém pracujete:

- a) THP
- b) D

Příloha III

Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení společnosti XY:

Dobrý den, jmenuji se Lucie Daňková a budu s Vámi vést rozhovor na téma zejména krizového řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY.

1. Kdo ve Vašem personálním oddělení zodpovídá za řešení krizového řízení lidských zdrojů?

Odpověď: *„Za řešení krizového řízení lidských zdrojů odpovídám já a spolupracuji s finančním a generální ředitelem společnosti.“*

2. Jaká byla úloha a zodpovědnost personálního oddělení týkající se současné krize z důvodu Covid 19?

Odpověď: *„Úlohou personálního oddělení bylo průběžně vyhodnocovat situaci, sledovat změny a zejména sledovat vládní nařízení. Změny dle vládních nařízení poté aplikovat ve společnosti. Zařídít, aby se informace včas a efektivně dostaly k zaměstnancům. Účastnit se pravidelných porad krizového týmu. Aplikovat rozhodnutí krizového týmu, které se týkají lidských zdrojů. Propouštěli jsme kvůli krizi velké množství zaměstnanců, celkem 40 zaměstnanců. Zařídít tedy toho větší množství propouštění a to tak, aby to co nejméně ovlivnilo chod společnosti a tak, aby to pro propouštěné zaměstnance bylo co nejméně nepříjemné.“*

3. Jak probíhal výběr propouštěných zaměstnanců a jak probíhalo konkrétně propouštění?

Odpověď: *„Na pravidelné poradě krizového týmu byl určen počet zaměstnanců, které je nutné kvůli úspoře finančních nákladů propustit. Proběhly již i návrhy na konkrétní pozice, které by mohly být zrušeny, a kteří zaměstnanci by tedy mohli být propuštěni. Dále probíhala konzultace s některými vedoucími pracovníky, aby i oni sami určili, koho mohou postrádat. Personální oddělení takto dalo dohromady postupně seznam pracovníků, který představilo na poradě krizového týmu. Seznam byl několikrát konzultován, upravován a následně schválen a poté již postupně probíhalo propouštění jednotlivých zaměstnanců. Propouštění pak probíhalo v přátelském duchu s vysvětlením situace, která nastala.“*

4. Jak bylo Vaše personální oddělení připraveno na krizi?

Odpověď: *„Tato krize byla opravdu neočekávaná, nikdy jsme se s takovou krizí nesetkali. Připraveni jsme na krizi byli dle našich nabytých zkušeností ale ne na tuto.“*

5. Máte ve společnosti krizový plán, kterým byste se mohli řídit?

Odpověď: *„Žádný krizový plán společnost XY nemá.“*

6. Jak jste při této krizi postupovali a jaká opatření jste zavedli?

Odpověď: „Od začátku krize jsme postupovali operativně, vše se měnilo pod rukama. Přicházely stále nová a nová opatření, a tak jsme události řešili za chodu a operativně. Od začátku krize probíhala pravidelná jednání krizového týmu. Ta se konala minimálně jednou týdně nebo častěji, dle změn situace, nových vládních opatření atd.. Dle potřeby tedy byla jednání ve většině případů častější. Nejprve jsme aplikovali opatření, která měla omezit šíření koronaviru ve společnosti. Opatření se týkala rozestupů na pracovišti, v jídelně a omezení přístupu do kuřárny. Tyto opatření jsme zaváděly jako společnost dobrovolně. Poté začaly přicházet nařízení vlády, ty jsme ihned aplikovali a dbali na jejich dodržování. Poté následovala opatření, která měla uspořít finanční náklady, jelikož se nás krize dotkla i v oblasti zisku. Jako personální oddělení jsme tedy měli na starost propouštění vybraných pracovníků. Dalšími opatřeními bylo zkrácení pracovní doby, jelikož byl využit Kurzarbeit a také zavedení Homeoffice u zaměstnanců, jejichž práce ho dovolovala.“

7. Jak zaměstnanci dodržovali daná opatření?

Odpověď: „S dodržováním opatření byl ve společnosti problém. Vedoucí pracovníci si často stěžovali na nedodržování opatření svých podřízených. Konkrétně se to týkalo nedodržování rozestupů, špatné nošení roušek a také zaměstnanci chodili o pauze společně kouřit.“

8. Jak jste řešili nedodržování opatření?

Odpověď: „Nedodržení jsme řešili ústní domluvou přímého nadřízeného.“

9. Jak komunikujete během krize se svými zaměstnanci, konkrétně jak zaváděná opatření svým zaměstnancům oznamujete?

Odpověď: „Informace sdělujeme zejména přes nařízení ředitele, které je zaměstnancům zasíláno přes email a také přes vedoucí pracovníky. Občas v rámci informací vznikal trochu chaos, ale bohužel bylo vše řešeno velmi operativně a tedy i přenos informací. Zejména u zaměstnanců dělnických profesí byl problém s informovaností, jelikož nemají k dispozici počítač a přenos informací je závislý pouze na distribuci přes přímého nadřízeného. Zaměstnanci se ale mohli chodit ptát svých nadřízených, nebo přímo personálního oddělení, pokud měli nějaký dotaz a této možnosti využívali.“

10. Snažili jste se nějak o to, aby zaměstnanci i během krize cítili jistotu a podporu organizace?

Odpověď: „Snažili jsme se, aby byli zaměstnanci vždy včas a dostatečně informováni. Zároveň byli ujišťováni, že organizace dělá maximum proto, aby krizi zvládla co nejlépe. Jelikož ale docházelo k propouštění zaměstnanců, tak byl tento úkol těžší.“

11. Jak jste v průběhu krize motivovali zaměstnance?

Odpověď: „Zůstal nám původní motivační systém. Zaměstnanci dostávají příspěvky na penzijní a životní pojištění do maximální výše 600 Kč měsíčně. Zůstávají také odměny při životní nebo pracovním jubileu. Benefit, který jsme zavedli nově, je Home office, tam ale není spíše benefitem, ale opatřením během pandemi. Je možné jej využívat pouze při nařízení ředitele v souvislosti s pandemickým vývojem.“

12. Jak v průběhu krize probíhalo vzdělávání zaměstnanců?

Odpověď: „U dělnické profese to bylo vše při starém. Zaměstnanci museli mít udělané testy na Covid a museli být negativní, jinak zaškolení probíhala běžným způsobem, pouze někdy v minulosti probíhalo zaškolení třeba většího počtu zaměstnanců současně, tak nyní k takové situaci nedošlo. Nebyl tedy ani důvod, ale pokud by byl, bylo přikázané školit vždy maximálně 2 zaměstnance současně. U pracovníků THP probíhala školení online přes MS Teams. V začátcích tedy ještě probíhala přímo v budově se školitelem, ale velmi rychle se přešlo na MS Teams a online školení, i externí firmy, které nám např. nějaké školení zprostředkovávaly, tento systém využívaly.“

13. Popište mi prosím, jak vnímáte zvládnutí krize ze strany personálního oddělení.

Odpověď: „Domnívám se, že personální oddělení se s nastalou situací vypořádalo velmi dobře. Okamžitě jsme dali pokyn k zajištění dezinfekčních prostředků, komunikovali jsme směrem k zaměstnancům všechna opatření a restrikce a organizovali jsme pravidelné testování. Iniciovali jsme ukončení provozu jídelny, kde docházelo ke značnému kontaktu mezi zaměstnanci a později jsme definovali a organizovali systém stolování tak, aby ke kontaktům mezi zaměstnanci docházelo minimálně. V oblasti legislativní jsme na denní bázi sledovali vývoj situace, tiskové konference vládních představitelů tak, abychom byli schopni okamžitě reagovat na připravovaná opatření“

14. Jak probíhalo informování zaměstnanců o nových opatřeních?

Odpověď: „Komunikací se zaměstnanci jsme se v první fázi snažili vysvětlit nezbytnost opatření. Informační kampaň probíhala přes nadřazené jednotlivých úseků, dále formou tištěných letáků o nezbytnosti dodržování hygienických zásad.“

15. Hodnotili jste průběžné zvládnutí krize např. zpětnou vazbou od zaměstnanců?

Odpověď: „V pozdější fázi koronavirové krize, zejména v průběhu testování, jsme od zaměstnanců získávali zpětné informace. Zároveň jsme se snažili získat i přehled o proočkovanosti ve společnosti. Myslím, že zvládnutí krize ve společnosti bylo z jejich strany vnímáno pozitivně.“

Příloha IV

Rozhovor s generálním ředitelem společnosti XY

Otázka č. 1. Jaké máte dosavadní zkušenosti s krizemi ve společnosti XY?

Odpověď: „Zažil jsem ve společnosti několik krizí – celosvětová ekonomická 2009/2010 v důsledku krize finanční, interní krize vlivem špatného manažerského řízení během změny vedení v roce 2017/2018 a pandemické 2020/2021, která plynule přejde do krize energetické 2022. Každá situace byla specifická a vyžadovala jiné postupy, avšak tato situace je naprosto nová a neměli jsme s ní žádné zkušenosti. Společně ale u všech krizí bylo zanalyzovat pozici společnosti na trhu v nové situaci, tedy vyhodnotit reálnou poptávku, správně odhadnout výnosy v nové situaci a naordinovat tu pravou léčbu ve formě přiřazení nákladů těmto výnosům odpovídajícím, aby společnost generovala pozitivní cash flow a zisk.“

Otázka č. 2. Jak konkrétně se Vaší společností dotkla aktuální krize?

Odpověď: „Společnost dodává významný podíl své produkce pro letouny řady Airbus, mělo omezení letecké dopravy zcela zásadní vliv na následné dodávky zejména pro společnost Safran landing system. Do května 2020 nebyly vlivem jisté setrvačnosti dopady na tržby signifikantní a krize se významněji projevilo až v druhé polovině roku. Společnost ale v průběhu let 2020 – 2021 nebyla fatálně ochromena, jednalo se spíše o jednotlivé případy v průběhu času, které nevedly k ochromení základních funkcí společnosti včetně dodávek svým zákazníkům.“

Otázka č. 3. Jak jste v řešení této krize jako společnost postupovali?

Odpověď: „Ještě před nařízenými opatřeními ze strany vlády byly ve společnosti formou Opatření GŘ implementovány základní hygienická opatření včetně pravidel pro vstup návštěv a dopravců do společnosti (roušky, dezinfekční prostředky, omezení kontaktu na pracovištích, pravidla stolování v závodní jídelně, později její uzavření). Opatření byla v závislosti na vývoji pandemické situace a vládních nařízeních v čase průběžně aktualizována. Krize se výrazně projevila propadem poptávky zejména ve druhé části roku 2020. Zasáhlo nás snížení počtu zakázek a na to jsme museli reagovat snížením počtu zaměstnanců o celkem 40. V krizovém režimu byly sledovány všechny možnosti státní pomoci a byly využity zejména programy Antivirus, Kurzarbeit pro podporu zachování pracovní síly v době poklesu poptávky v důsledku Kvidové krize. Pro zajištění dostatečné peněžní rezervy byly použity úvěrové nástroje v rámci programů COVID I, II a III. Díky krizovému managementu a využívání všech dostupných nástrojů státní podpory zaměstnavatelů a zaměstnanců se společnosti podařilo covidové roky 2020 a 2021 úspěšně zvládnout.“

Otázka č. 4. Plánujete v současné době s personálním oddělením ještě nějaké změny ve stavu zaměstnanců?

Odpověď: „Aktuální stav je ve společnosti ideální a neplánujeme ho měnit ani v budoucnosti. Předpokládám, že budoucnost pro nás nebude lepší a další krize nás ještě čekají. Vzhledem k tomu nepředpokládám ani zvýšení počtu zakázek a není tedy v plánu nabírání nových zaměstnanců. Cílem je spíše udržet si stávající zaměstnance, zejména pak klíčové zaměstnance, které je na trhu těžké sehnat.“

Otázka č. 5. Jaký je ve Vaší společnosti krizový tým a jak během krize spolupracuje?

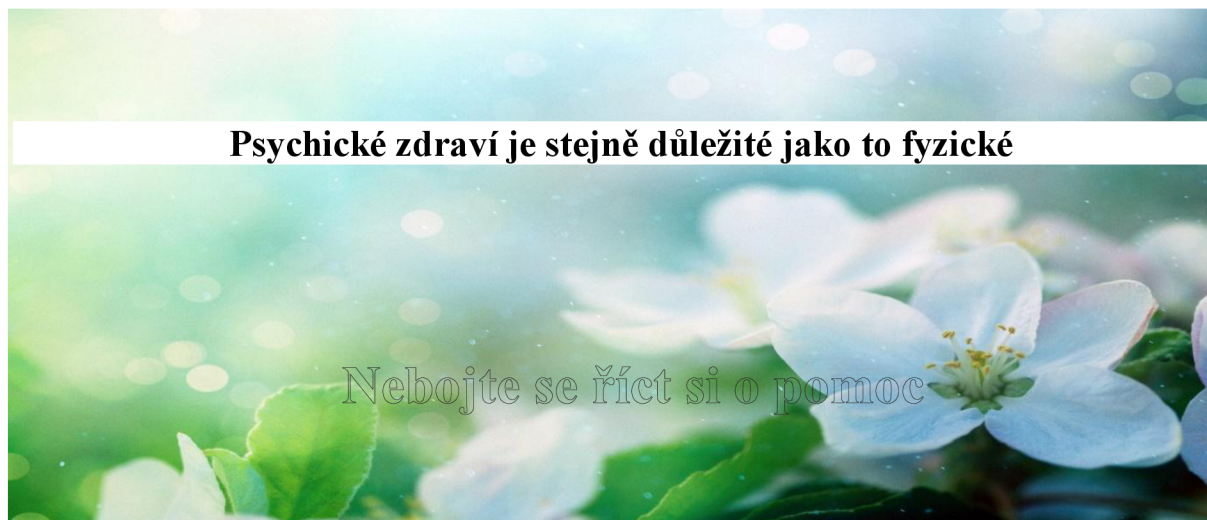
Odpověď: „Krizový tým se skládá z generálního ředitele, personálního oddělení a finančního ředitele. Během krize monitorujeme vývoj, vládní opatření a možnosti státních podpor, které jsou pro společnost vhodné. Mimo krizový tým spolupracujeme s odbory, se kterými máme velmi dobré vztahy.“

Otázka č. 6. Jaká je Vaše aktuální strategie?

Odpověď: „Základní strategické teze o trvalém růstovém potenciálu leteckého průmyslu vzaly za své, stejně tak jako výhradní orientace na letecký průmysl v dlouhodobém horizontu. Společnost tak čeká etapa vyhodnocení situace na trhu po pandemii a nadefinování nových strategických cílů. Společnost počítá s energetickou krizí a se zvyšováním cen surovin. Vlivem inflační spirály, které má za následek tlak zaměstnanců prostřednictvím odborové organizace na růst mezd, musí společnost počítat i s nutností zvyšování mezd. Krizové řízení tak kontinuálně pokračuje, protože všechny nákladové

položky se mění doslova pod rukama. Je tedy komplikované odhadovat nákladové položky a predikovat tak výsledek.“

V závěru rozhovoru byl generálnímu řediteli představen krizový plán. GŘ s návrhem souhlasil a dopřesnil do krizového plánu kompetence, které byly potřeba znát pro jeho dokončení.



Chodit na terapii je zcela normální a běžné.

Zejména v současné době téměř 80 % lidí pocítuje kvůli pandemii negativní dopady na svou psychiku. Z tohoto důvodu se zdravotní pojišťovna VZP (111), ZPMV (211), ČPZP (205), ZPŠ (209) a RBP (213) rozhodly nabízet příspěvek pro své pojištěnce jako podporu během pandemické krize

[Pojišťovna VZP ve spolupráci s Terap.io nabízí až 7 000 Kč na terapii](#)

Jak se zapojit do pilotního projektu?

Informujte se u své pojišťovny, zda je nabídka příspěvku na psychoterapeutickou pomoc stále aktuální a zadejte žádost přes svou pojišťovnu. U pojišťovny VZP, která spolupracuje s platformou Terap.io je možné na emailové adrese opatrujse@vzp.cz požádat o **poukaz na terapie** do 31. 5. 2021. Poukaz opravňuje jeho držitele k čerpání příspěvku na max. 10 sezení/hodin s terapeutem. Počet sezení určí sám terapeut.

V e-mailu je nutné uvést:

- jméno, příjmení a číslo pojištěnce, který bude intervenci u vybraného terapeuta čerpat
- jakým způsobem požadujete poukaz zaslat (e-mailová adresa, kam bude poukaz zaslán, nebo na kterém pracovišti VZP bude poukaz osobně vyzvednut).

Více informací naleznete na: <https://www.vzp.cz/pojistenci/vyhody-a-prispevky/dospeli/prispevek-na-podporu-zvyseni-dostupnosti-psycho-socialni-podpory>

Společnost XY má taktéž zájem o Vaše duševní zdraví, a proto nabízí příspěvek 50 % na maximální počet 5 terapií za rok. Pokud byste měl/a o terapii zájem, je možné požádat na našem zaměstnaneckém oddělení o příspěvek 50 %.

Pro více informací navštivte náš intranet a sekci zaměstnanecké výhody nebo přímo naše zaměstnanecké oddělení. Zavolat můžete také na telefonní číslo: +420 XXX XXX XXX nebo napsat na e:mail: personalni.oddeleni@spolecnostXY.cz

Příloha VI

Průměrný měsíční hrubý příjem vedoucí personálního oddělení

Měsíc (r. 2019)	Fixní mzda	Pohyblivá složka mzdy (osobní ohodnocení, prémie)
Leden	30 000 Kč	5 000 Kč
Únor	30 000 Kč	5 000 Kč
Březen	30 000 Kč	5 000 Kč
Duben	30 000 Kč	5 000 Kč
Květen	30 000 Kč	5 000 Kč
Červen	30 000 Kč	5 000 Kč
Červenec	30 000 Kč	5 000 Kč
Srpen	30 000 Kč	5 000 Kč
Září	30 000 Kč	5 000 Kč
Říjen	30 000 Kč	5 000 Kč
Listopad	30 000 Kč	5 000 Kč
Prosinec	30 000 Kč	15 000 Kč
Celkem:	360 000 Kč	70 000 Kč
Roční hrubý příjem celkem	$360\,000 + 70\,000 = 430\,000$ Kč	
Průměrný hrubý měsíční příjem	$425\,000/12 = 35\,833$ Kč	

Zdroj: vlastní zpracování z informací z interních materiálů společnosti

Krizový plán Společnosti XY

Řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY

Metodický list

Krizový plán Společnosti XY

Zpracoval:	Pracovní místo:	Datum:	Podpis
------------	-----------------	--------	--------

Jméno, Příjmení	název pozice	dd.mm.rrrr	
-----------------	--------------	------------	--

Schválil:	Pracovní místo:	Datum:	Podpis
-----------	-----------------	--------	--------

Jméno, Příjmení	název pozice	dd.mm.rrrr	
-----------------	--------------	------------	--

Obsah

O15 Human Resources	Chyba! Záložka není definována.
1 Úvod	2
2 Teoreticko-metodologická část práce	4
2.1 Řízení lidských zdrojů	4
2.2 Krizový management	9
2.3 Krizové řízení lidských zdrojů	14
2.4 Krize v podniku.....	15
2.5 Metodika	18
3 Praktická část	19
3.1 Představení společnosti XY	19
3.2 Průzkum ve společnosti XY	19
3.3 Zhodnocení výsledků průzkumu	29
3.3.1 SWOT analýza	30
3.3.2 Ověření hypotéz.....	33
3.3.3 Diskuze	39
3.4 Formulace doporučení pro společnost XY	41
4 Závěr	53
Literatura	55
Přílohy	I
1 Úvod.....	XVII
2 Krizový plán.....	XVII
2.1 Krizový tým	XVII
2.2 Identifikace krizových faktorů	XVIII
2.3 Opatření.....	XVIII
2.4 Interní komunikační plán	XVIII
2.5 Seznam klíčových zaměstnanců.....	XIX
2.6 Vyhodnocení	XIX
3 Závěr	XIX
4 Přílohy.....	XIX

1 Úvod

S řízením podniku jsou spojená určitá rizika, která mohou přerůst v krizi podniku. Pokud krize nastane, dotkne se samozřejmě i řízení lidských zdrojů ve společnosti. Je tedy nutné, aby řízení lidských zdrojů fungovalo správně a tím pozitivně ovlivnilo zvládnutí krize celé společnosti. Aby Společnost XY krizi zabránila, či ji řešila včas a úspěšně, nebo řešila úspěšně její následky a zároveň ji uměla vyhodnotit a poučit se z ní, je vytvořen tento krizový plán. Cílem krizového plánu je tedy prevence díky důslednému sledování rizik ve společnosti a mimo ni, důsledná a včasná informovanost zaměstnanců během krize, zavedení opatření a vyhodnocení.

2 Krizový plán

Krizový plán je zaměřen na oblast řízení lidských zdrojů v období krize. Krizový plán je obecný dokument, který bude dle potřeb konkrétní situace revidován a ve finální podobě bude schválen nejvyšším vedením společnosti, tj. generální ředitelem. Krizový plán bude předmět schůzek krizového týmu, které se během krize konají minimálně 1 x týdně. Nejprve bude jmenován krizový tým. Poté se sestaví registr rizik sloužící k prevenci krize a sledování a řešení rizik před a během krize. Dále je uveden komunikační plán a seznam klíčových zaměstnanců. Seznam klíčových zaměstnanců bude sestaven nezávisle na krizi a krizovému plánu. Seznam sestaví vedoucí personálního oddělení a bude ho 1 x ročně aktualizovat a v případě využití krizového plánu jej do bodu 2.4 doplní.

2.1 Krizový tým

- Členové krizového týmu: Doplní dle pokynů asistentka GŘ
- Krizový tým se během krize schází na pravidelných schůzkách minimálně jednou za týden, v případě potřeby častěji;

- Zápisy z jednání krizového týmu zastřešuje asistentka GŘ;
- Zápisy z jednání krizového týmu jsou dostupné na sdíleném úložišti, Viz Odkaz – doplň asistentka GŘ.

2.2 Identifikace krizových faktorů

- Krizové faktory budou identifikovány díky krizovému týmu, všem zaměstnancům společnosti, kteří riziko nahlásí a díky evidenci v Registru rizik, Viz Příloha 1;
- Registr rizik, je uložen na sdíleném úložišti, kde k němu mají přístup oprávněné osoby. Viz Odkaz - (doplň asistentka GŘ);
- Seznam oprávněných osob eviduje asistentka GŘ;
- Zaměstnanci, kteří jsou oprávněni registr rizik upravovat, ho průběžně aktualizují, když přijde nějaké riziko;
- Zaměstnanci, kteří k registru rizik nemají přístup, informují o riziku své přímé nadřízené. Personální oddělení informuje každého vedoucího ve společnosti, aby své zaměstnance o této povinnosti informoval;
- Pokud je riziko závažnější, musí zaměstnanci neprodleně informovat svého nadřízeného a ten následně krizový tým;
- Krizový tým kontroluje registr rizik na pravidelných schůzkách 1x týdně, v případě akutních případů častěji.

2.3 Opatření

V důsledku identifikování rizikových faktorů nastane v této části implementace opatření. Opatření budou zvolena dle závažnosti rizikového faktoru.

Rizikový faktor	Důsledek	Opatření

2.4 Interní komunikační plán

- Veškeré informace naleznou zaměstnanci na Intranetu Společnosti XY, na sdíleném úložišti, dále budou aktuální informace zasilána pravidelně přes email v rámci Příkazu GŘ;

- Komunikace bude dále probíhat mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným, případně zaměstnancem a personálním oddělením;
- Dále probíhá komunikace od vedoucích pracovníků směrem ke krizovému týmu a poté v krizovém týmu na pravidelných schůzkách;
- Zaměstnanci dále využívají elektronickou komunikaci přes Outlook, MS Teams a sdílené úložiště;
- THP pracovníci mají informace k dispozici na svém počítačovém zařízení, pracovníci dělnické profese naleznou informace na sdíleném pracovním zařízení a na nástěnce v místnosti 101;
- Další komunikace probíhá během pravidelných jednání a zápisy z nich jsou vždy uloženy na sdíleném úložišti pro vybrané oprávněné osoby.
-

2.5 Seznam klíčových zaměstnanců


- Seznam klíčových zaměstnanců slouží v případě, že se společnost dostane do takové krize, kdy bude muset některé zaměstnance propouštět;
- Seznam vytváří vedoucí personálního oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky společnosti;
- Seznam je průběžně aktualizován dle změny situace v podniku, nejméně však pravidelně jednou za rok;
- Seznam je v rukou vedoucí personálního oddělení a v případě nástupu krize je předmět jednání krizového týmu, který jej postupně reviduje a finální verzi poté schvaluje GŘ.

2.6 Vyhodnocení

Po ustálení situace proběhne vyhodnocení řízení lidských zdrojů v období krize krizovým týmem. Krizový tým bude hodnotit, jak aktivně probíhalo informování o rizicích ve společnosti. K tomu pomůžou data z registru rizik. Dále by mělo proběhnout vyhodnocení komunikačního plánu a tedy toho, zda byli zaměstnanci dostatečně a včas díky němu informováni. Vyhodnocení bude možné díky personálnímu oddělení, které bude během krize úzce komunikovat s vedoucími pracovníky a bude mít tak přehled o informovanosti pracovníků. A dále proběhne vyhodnocení, zda všichni klíčoví zaměstnanci zůstali ve společnosti. Pokud ne, tak zda byl důvod propuštění ze strany společnosti, nebo ze strany zaměstnance. Vyhodnocení pomůže krizovému týmu, aby v budoucnu reagoval dle zkušeností lépe.


3 Závěr

4 Přílohy

Příloha 1	Registr rizik	 Registr rizik.xlsx
Příloha 2	Seznam klíčových zaměstnanců	Odkaz doplní Asistentka GŘ

Příloha VIII

Statistické ověřování hypotéz

Statistické ověřování hypotéz	 Statistické ověřování hypotéz.xlsx
-------------------------------	--

VZOROVÁ



Řízení lidských zdrojů v průběhu krize ve společnosti XY

Lucie Daňková, MF 29

Řešená problematika

úvod

Diplomová práce je realizována ve společnosti, která vyrábí hydraulické přístroje do letadel a krize způsobená pandemií Covid 19 je pro ni velice aktuální

problém

V práci je řešeno, jak pandemie v letech 2020 – 2021 ovlivnila řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY

přístup

K řešenému problému jsou sestaveny hypotézy, které jsou následně statisticky ověřeny, dále je využit kvantitativní a kvalitativní výzkum a sestavena SWOT analýza

Postup řešení

zdroj

Zdroje pro vyhodnocení jsou získány studiem odborné české a světové literatury, poté průzkumem interních materiálů společnosti a kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu

Vysoká škola ekonomie a managementu

získávání

Kvantitativní výzkum probíhá formou dotazníkového šetření, které je zaměstnancům předáno v písemné podobě. Kvalitativní výzkum je formou rozhovorů s členy krizového týmu - generálním ředitelem a vedoucí personálního oddělení

zpracování

Výsledky z výzkumů jsou představeny, komentovány, porovnány s nabytými zkušenostmi z teoretické části. Hlavní identifikované hrozby a příležitosti jsou poté více představeny v grafech či tabulkách

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že společnost krize ovlivnila negativně především ve spokojenosti zaměstnanců zejména s péčí o jejich zdraví, která je aktuálně velmi důležitá. Přístup ke krizi ovlivnila nepřipravenost společnosti na krizi.

→ **Z dat lze vyčíst fakta:**

- Společnost se potýká s nespokojeností zaměstnanců
- Nepřipravenost na krizi se odráží v některých odvětví řízení krize, zejména informovanosti zaměstnanců

SWOT analýza



Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • Historie, tradice • Kvalifikovaní zaměstnanci • Vztahy s odbory • Vlastnictví areálu • Adekvátní cenová úroveň • Silná značka v ČR u leteckých finalistů • Vlastnictví schválených projektů a certifikací • Obsazování volných pracovních míst z vlastních zdrojů • Schopné personální oddělení 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná připravenost na krizi • Pomalá rychlost reakce na změny • Zdlouhavý informační tok • Nízká loajalita a motivace zaměstnanců • Špatná komunikace napříč společnostmi • Nedůsledné dodržování opatření • Firemní klima
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • Využití programů Kurzarbeit a Antivirus • Využití úvěrových nástrojů v rámci programů COVID I, II a III • Elektronická komunikace • Uplatnění schopností společnosti u výrobců • Státní podpora firem 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek kvalifikované pracovní síly • Vládní opatření z důvodu Covid 19 • Pokles poptávky vlivem krize • Nutnost práce v omezeném režimu z důvodu Covid 19 • Zhoršení dodávek ze zahraničí vlivem krize • Predikce zdražování energie, surovin, služeb, materiálů

Zdroj: vlastní zpracování dokumentu

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit následující



1. Zavést ve společnosti krizový plán, který zavede systém při řízení krize, umožní včas identifikovat rizika, zlepšit proces řízení krize a informovanost zaměstnanců



2. Zlepšit péči o psychické i fyzické zdraví zaměstnanců - poskytnou příspěvek na terapii a vánoční balíček obsahující vitamíny podporující imunitní systém



3. Zavedení Homeofficu, který je aktuálním trendem a zajistí tak vyšší konkurenceschopnost společnosti a spokojenost vlastních zaměstnanců

Závěr



Práce přinesla doporučení pro konkrétní společnost, která aktuálně zlepší řízení lidských zdrojů během krize a do budoucna přinese lepší prevenci



Problematika byla posunuta díky zvoleným, různým druhům výzkumu, které pomohly identifikovat problém a ověřit ho více způsoby a nelézt vhodné řešení

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**