

# Vliv pandemie Covid-19 na řízení lidských zdrojů ve firmách v ČR

ADÉLA JUŘICOVÁ

---

Bakalářská práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adéla Juřicová**  
Osobní číslo: **H19900**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Vliv pandemie Covid-19 na řízení lidských zdrojů ve firmách v ČR**

## Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti personálního managementu, personálních zdrojů a dopadů pandemie na zaměstnance.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

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

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

REICHEL, Jiří, 2009. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Karla Hrbáčková, Ph.D.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **19. ledna 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2022**

---

**Mgr. Libor Marek, Ph.D.**  
děkan



**doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 19. ledna 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo - bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem citoval(a). V případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor.

Ve Zlíně 21.4.2022

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před

*konání obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, oписy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije -li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

*3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Tématem bakalářské práce se staly vlivy pandemie Covid-19 na řízení lidských zdrojů ve vybraných firmách působících v rámci celé České republiky. Bakalářská část je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována definici a popisu základních pojmů, včetně vývoje a historie personálního managementu. Praktická část je zaměřena na analýzu dopadů pandemie Covid-19 ve vybraných firmách České republiky. K dosažení cílů této bakalářské práce bude využit kvantitativní výzkum formou dotazníku. Na základě dotazníkového šetření bude provedeno vyhodnocení získaných dat a jejich interpretace.

Klíčová slova: dopady pandemie Covid-19, oblasti řízení lidských zdrojů, pandemie Covid-19, personální management, řízení lidských zdrojů

## **ABSTRACT**

The topic of the bachelor's thesis was the effects of the Covid-19 pandemic on human resource management in selected companies operating throughout the Czech Republic. The bachelor part is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part is devoted to the definition and description of basic concepts, including the development and history of personnel management. The practical part is focused on the analysis of the impacts of the Covid-19 pandemic in selected companies in the Czech Republic. To achieve the goals of this bachelor thesis will be used quantitative research in the form of a questionnaire. Based on the questionnaire survey, the obtained data will be evaluated and interpreted.

Keywords: pandemic impacts of Covid-19, human resources management areas, Covid-19 pandemic, personnel management, human resources management

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>11</b>
1.1 HISTORIE A VÝVOJ.....	12
1.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	14
1.3 ORGANIZACE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	15
1.4 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	18
<b>2 COVID-19</b> .....	<b>28</b>
2.1 COVID-19 v ČR.....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>3 VLIV PANDEMIE COVID-19 NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMÁCH V ČR</b> .....	<b>33</b>
3.1 CÍLE VÝZKUMU .....	33
3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	34
3.3 DRUH VÝZKUMU .....	34
3.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	35
3.5 VÝZKUMNÁ TECHNIKA .....	37
3.6 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT.....	38
<b>4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>39</b>
4.1 DISKUZE A INTERPRETACE .....	45
<b>5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU</b> .....	<b>48</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>50</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>56</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>59</b>



## ÚVOD

Řízení lidských zdrojů (resp. personální management) je velice rozsáhlé a zajímavé téma, které se neustále vyvíjí a zdokonaluje. Řízení lidských zdrojů zahrnuje komplexní personální práci a celou řadu postupů a různých metod řízení pro práci s lidmi v organizaci. Proto považujeme za velmi důležité se touto problematikou zabývat z mnoha různých ohledů a stran.

V kontextu pandemie Covid-19 získává tento pojem úplně jiný a nový rozměr, jelikož došlo k významnému omezení sociálních kontaktů, což mělo zřejmý dopad také na personální zdroje a jejich využívání ve firmách. Tato situace se přitom dotkla v podstatě veškerých základních personálních a organizačních činností. Proto považujeme za důležité prozkoumat, jaké dopady na oblast řízení lidských zdrojů tato pandemie měla ve vybraných firmách.

V teoretické části bakalářské práce se budeme věnovat definicím řízení lidských zdrojů, včetně historie a vývoje personálního managementu sahající do první poloviny do 20. století. Další oblastí je stanovení jednotlivých cílů řízení lidských zdrojů, díky kterým by si každý zaměstnavatel měl uvědomit, že zaměstnanci jsou jeho nejcennější zdroj. V rámci organizace řízení lidských zdrojů budou popsány role manažerů, personalistů a personálních útvarů. Kapitola o činnostech řízení lidských zdrojů bude zahrnovat veškeré oblasti, resp. nástroje potřebné k řízení lidských zdrojů. V teoretické části se také nesmí zapomenout na kapitolu věnovanou onemocnění Covid-19, které se rozšířilo po celém světě, kdy ani Česká republika nebyla výjimkou.

Praktická část je zaměřena na zkoumání dopadů pandemie Covid-19 ve vybraných firmách v České republice, kdy k dosažení cíle byly stanoveny výzkumné otázky. K realizaci byl zvolen kvantitativní výzkum formou elektronického nestandardizovaného dotazníku umístěném na portále survio.com. Konkrétně se v praktické části budeme zabývat tím, jaké největší dopady měla pandemie Covid-19 na personální a organizační opatření, ve kterých oblastech řízení lidských zdrojů se dopady nejvíce projeví a pozornost bude také zaměřena na případné sekundární vlivy. V rámci shrnutí výsledků výzkumu budeme vyhodnocovat dopady pandemie Covid-19 ve vybraných firmách sídlících v České republice.

V závěru této bakalářské práce budou nastíněny problémy, kterým by v budoucnu měly firmy věnovat pozornost.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů představuje novou koncepci personálního managementu (řízení). Vojtovič (2011) ve své publikaci shrnuje názor většiny autorů, že mezi nejpodstatnější rozdíly mezi koncepcí řízení lidských zdrojů a původní koncepcí personálního managementu patří zejména:

- nutnost investování do oblasti lidských zdrojů,
- strategicky přistupovat nejen k řízení lidských zdrojů, ale současně i k souladu potřeb podnikových strategií,
- řízení lidských zdrojů odrážející vrcholový management řízení a manažersky zaměřenou činnost,
- změna v oblasti řízení lidských zdrojů vlivem strategického přístupu, díky němuž se stává vrcholovým managementem,
- liniovní manažeři a jejich úloha nebo činnosti v zabezpečení řízení lidských zdrojů,
- lidské zdroje představují konkurenční výhodu nad jinými organizacemi,
- vyloučení funkce odborů, čímž dojde k přesunu vztahů na manažery a pracovníky,
- důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.

Dle autorů Mužíka a Krpálka (2017) řízení lidských zdrojů představuje promyšlený přístup k řízení lidí, který je logický a strategický, což díky individuálnímu a kolektivnímu přispívání vede k dosažení cílů podniku. Jedná se o jeden z konceptů personálního managementu pro regulaci a rozvíjení zaměstnanců v podniku, včetně jejich potřeb.

Řízení lidských zdrojů definuje Michael Armstrong (2015) zjednodušeně jako komplexní shrnutí v oblasti zaměstnávání a řízení osob ve firmách.

Šikýř (2014) popisuje řízení lidských zdrojů (human resource management) ve dvou rovinách. V první rovině definují personální práci přímo jako personalistiku zabývající se vedením a řízením lidí. Ve druhé rovině spatřují personální práci jako moderní přístup k vedení a řízení zaměstnanců.

## 1.1 Historie a vývoj

Celkem definujeme tři koncepce a vývojové etapy personální práce. Tyto se odlišují ve vnímání postavení lidí a způsobu vnímání personální práce. Se všemi koncepcemi a vývojovými etapami se můžeme setkat i v současné době, zejména v závislosti na velikosti organizace.

První koncepcí a vývojovou etapou personální práce byla v období od 10. do 20. let 20. století personální administrativa. Hlavním rysem této koncepce byl klasický přístup k řízení organizace. (Šikýř, 2014) Personální administrativa, nebo také administrativní správa, byla chápána hlavně jako služba poskytující administrativní správu a veškeré procesy související se zaměstnáváním osob. (Koubek, 2015) Zpočátku pod touto činností nalezneme např. pouze evidenci zaměstnanců, či výpočet platů a odměn. V pozdější době se tato koncepce rozšířila i o vzdělávání zaměstnanců. (Tureckiová, 2004) Tuto koncepci nalezneme i v současné době v organizacích, ve kterých je personální práce stále podceňována. (Koubek, 2015)

Personální řízení představuje druhou koncepci a vývojovou etapu. Tato koncepce se datuje v době od 40. do 50. let 20. století, kdy již lidé nejsou považováni pouze za pracovní sílu, ale vidí v nich konkurenční výhodu. Díky tomuto pohledu začala být personální práce považována za opravdovou profesi, díky které začala vznikat personální oddělení a personalisté získali mnohem větší pravomoce a odpovědnost, ovšem stále bez schopnosti mít vliv na strategii personální práce. (Šikýř, 2014)

Řízení lidských zdrojů je poslední ze tří koncepcí a vývojových etap personální práce, která vznikla v období mezi 80. až 90. lety 20. století. Lidé se v této etapě stávají nejbohatším zdrojem organizací. (Šikýř, 2014) Existuje domněnka, že neúčinnější přístup k řízení lidských zdrojů by měl vycházet z úzkých vztahů mezi personálním útvarem a liniovým manažerem. (Dvořáková, 2012)

Armstrong (2015) definuje pro lepší pochopení fungování a významu pojmu řízení lidských zdrojů šest následujících nejnámějších modelů:

### 1. Model shody

Model shody vytvořil v roce 1984 Fombrun a kol. a je postaven na shodě strategie firmy s řízením lidských zdrojů, včetně rozčlenění firmy.

## 2. Harvardský model

V roce 1984 byl také vytvořen Beerem a kol. Harvardský model. V tomto modelu je kladen důraz na to, že všechny činnosti spadající pod řízení lidských zdrojů spadaly do kompetencí liniových manažerů.

## 3. Kontextový model

Charakterizuje jej působení např. politických, institucionálních či sociálních faktorů. Jedná se o propojení politiky lidských zdrojů mezi personalisty a liniovými manažery.

## 4. 5-P model

Jeho vznik se datuje do roku 1992, kdy Schuler vytvořil 5 prvků definujících řízení lidských zdrojů. Jedná se o pojetí lidských zdrojů (přístup, role a filozofie lidských zdrojů), politiku lidských zdrojů (tvorba a využití programů ve shodě se strategickými cíli firmy), program lidských zdrojů (prosazování a usměrňování organizačních změn k docílení strategických cílů firmy), praxi lidských zdrojů (prezentace politik a programů řízení lidských zdrojů) a procesy lidských zdrojů (oficiální modely k naplnění strategických cílů).

## 5. Evropský model

Vytvořen v roce 1993 Brewsterem a je vymezen na okolí, cíle, zaměření, vztahy se zaměstnanci, vztahy s liniovými manažery a role personalistů. Jako jeden z mála modelů bere v potaz právní prostředí, včetně odborů a společenské odpovědnosti.

## 6. „Tvrdý“ a „měkký“ model

Tento model vytvořil v roce 1989 Storey. Tvrdý model představuje čistě účelný postoj k řízení lidských zdrojů, kdežto měkký model se zaměřuje na komunikaci, motivování a vedení.

Gregar (2010) ve své publikaci tyto koncepce a vývojové etapy nazývá jako pojetí personálního řízení, a to od administrativního pojetí přes sociálně-liberální pojetí až k manažerskému pojetí.

V současné době se začíná zaměřovat pojem řízení lidských zdrojů za řízení zdrojů v lidech. (Krpálek a Mužík, 2017) Dle Tureckiové (2004) se pro změnu z pojmu řízení lidských zdrojů využívá pojem rozvoj lidských zdrojů, rozvoj lidského kapitálu či „people managementu“.

## 1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Personální management je souhrn personálních činností a jeho cílem je využívání a péče o lidský kapitál ke splnění cílů firmy i zaměstnanců. Cílem řízení lidských zdrojů je zajištění co nejlepšího pracovního výkonu svých zaměstnanců, které si firmy podmiňují správnou motivací. Z toho vyplývá, že by si měl každý zaměstnavatel uvědomit, že jeho zaměstnanci jsou ta největší konkurenční výhoda jeho firmy za cenu nákladů na ně. (Krpálek a Mužík, 2017)

Armstrong (2015) popisuje celkem pět cílů řízení lidských zdrojů. V rámci řízení lidských zdrojů je nutno:

- vytvářet a uplatňovat strategie řízení lidských zdrojů ve shodě se strategií organizace a tím pomáhat k dosažení strategických cílů firmy,
- rozvíjet firemní kulturu, která se zaměřuje na vysokou výkonnost,
- zajišťovat vzdělané a loajální zaměstnance,
- budovat a udržovat dobré pracovní vztahy, včetně vzájemné důvěry mezi vedením a lidmi ve firmě,
- rozvíjet etický přístup k vedení lidí.

Řízení lidských zdrojů ke splnění svých cílů musí zejména:

- určovat pracovní úkoly a sdružovat je do pracovních míst, včetně jejich efektivního a organizovaného propojování v rámci firmy,
- analyzovat pracovní místa k určení specifických potřeb firmy,
- předpovídat a plánovat dostatek zaměstnanců k dosažení cílů firmy,
- připravovat a realizovat plány k uspokojení potřeb zaměstnanců, za pomoci průzkumů trhu práce a získávání informací o populačním vývoji a hodnotové orientaci lidí,
- získávat zaměstnance ke splnění úkolů firmy,
- z řad uchazečů o práci vybírat zaměstnance,
- optimálně rozmisťovat zaměstnance tak, aby využili své pracovní schopnosti,

- vzdělávat zaměstnance a orientovat je tak, aby byli flexibilní a schopni vykonávat svou práci,
- tvořit a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce,
- tvořit a prosazovat systémy vhodné k řízení pracovního výkonu,
- tvořit a prosazovat systémy vhodné k hodnocení zaměstnanců,
- vést agendu zaměstnanců odcházejících do důchodu a propouštění zaměstnanců,
- pomáhat zaměstnancům s vypracováním a realizací jejich kariérních plánů, včetně plánů sociálního a personálního rozvoje,
- motivovat zaměstnance,
- tvořit a realizovat systém odměňování zaměstnanců,
- šířit a prosazovat přístupy, které jsou efektivní k vedení a řízení zaměstnanců,
- zamezit diskriminaci zaměstnanců,
- dělat prostředníka mezi odbory a firmou,
- vytvářet systém sloužící k projednávání disciplinárních věcí a stížností, včetně zajišťování jejich funkčnosti,
- tvořit a realizovat systém sociální práce,
- podporovat zaměstnance řešící osobní problémy, jež by mohly mít vliv na jejich pracovní výkon,
- tvořit a zajišťovat funkční systém komunikace se zaměstnanci,
- zabezpečovat funkčnost personálního informačního systému. (Koubek, 2015)

### 1.3 Organizace řízení lidských zdrojů

Pro zajištění správného řízení lidských zdrojů ve firmě jsou určeni zejména linioví manažeři, kteří v případě větších firem mohou hledat oporu u personalistů, ale také v rámci outsourcingu. (Šikýř, 2016)

- **Manažeři**

Linioví manažeři jsou zodpovědní za řízení lidských zdrojů ve firmách. (Armstrong, 2015)

K řízení lidských zdrojů je důležité, aby liniový manažeři disponovali potřebnými znalostmi a dovednostmi z oblasti personální práce. Pokud si tedy firma je vědoma důležitosti z oblasti personalistiky, poskytuje jim zvláštní školení a doškolování. (Dvořáková, 2012)

Linioví manažeři ze své pozice v oblasti řízení lidských zdrojů zastávají personální strategii a personální politiku, vytvářejí a analyzují pracovní místa, zaštiťují personální plánování, zaměřují se na získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a orientaci pracovníků, rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní vztahy, péči o pracovníky a personální informační systém. (Dvořáková, 2012)

V současnosti se setkáváme čím dál častěji s tím, že personální útvary či samotní personalisté předávají své pravomoci a odpovědnosti právě na manažery či vedoucí zaměstnance. Manažeři se vedením a řízením zaměstnanců snaží dosáhnout požadovaného výkonu a splnění smlouvené práce a tím naplňují úkoly personalistiky. Oprávnění manažerů a vedoucích pracovníků mimo jiné vyplývá i ze samotného zákoníku práce, kdy musí stanovovat a ukládat svým podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, zabývat se organizací, řízením a kontrolou práce zaměstnanců a za tímto účelem vydávat závazné pokyny. K dalším jejich povinnostem, vyplývajícím ze zákona, patří výborná organizace práce zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu a zabezpečování odměňování podle pracovněprávních předpisů, vytváření podmínek pro zvyšování odbornosti zaměstnanců a příznivých pracovních podmínek, včetně zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), zabezpečovat plnění právních a vnitřních předpisů firmy a zajistit podmínky, aby nedocházelo k poškozování majetku zaměstnavatele. (Šikýř, 2016)

- **Personální útvar a personalisté**

Personální útvar se dělí o své činnosti s liniovým manažerem. I přesto mají personální útvary zajišťovat funkci koncepční, plánovací, řídicí a koordinační, metodickou, informační, poradenskou, výzkumnou a expertizní. S personálním útvarem či personalisty se většinou



setkáváme u větších firem. V malých firmách se o personální činnosti stará buď majitel firmy, či jiný vysoce postavený vedoucí pracovník. (Gregar, 2010)

Počet personalistů se odvíjí většinou podle počtu zaměstnanců, kdy ve firmách s méně než 100-150 zaměstnanci tuto činnost vykonávají majitelé či linioví manažeři. Potřebu personalisty tedy pocítují firmy při počtu od 100 do 150 zaměstnanců. Ve firmách, kde je počet zaměstnanců v rozmezí 100-500, se zpravidla vytváří personální útvar. Ve velkých firmách nad 500 zaměstnanců bývá už rozsáhlý personální útvar s jasně danou strukturou zaměstnanců sestávající ze specialistů na jednotlivé činnosti či psychologů. (Dvořáková, 2012)

V rámci organizace personálního útvaru je rozlišován tříložkový model poskytování personálních služeb. Prvním modelem je centrum excelence představující v podstatě poradenství a služby týkající se strategických otázek personálního managementu. Dalším modelem je strategický business partner, jenž prostřednictvím spolupráce s manažery dosahuje strategických cílů pomocí stanovených strategií. Poslední metodou je centrum sdílení služeb, které pomáhá s veškerou administrativní činností řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2015)

Personalisté mohou mít v každé firmě odlišné role. Tyto role jsou ovlivněny vedením firmy a jejich názory, pracovní úrovní (strategická, výkonná či administrativní), požadavky a podmínkami firmy či jejich vlastními schopnostmi. Zastávají mnoho rolí, např. roli poskytovatelů služeb, business partnerů, nositelů inovací či agentů změny.

Nejvýznamnější hodnotu personalistů představuje etický přístup jak k zájmům firmy, tak k zájmům zaměstnanců. Personalisté mají stanoveny své standardy prostřednictvím profesního sdružení Chartered Institute of Personnel and Development. (Armstrong, 2015)

- **Outsourcing**

Outsourcing je přenesení jedné či více činností firmy na externí firmu, nesmí se však jednat o hlavní činnost firmy. Outsourcing si firmy mohou zvolit z důvodu, že je pro ně výhodnější zaplatit si službu externě než ji pokrýt v rámci své firmy. S outsourcingem se můžeme také setkat v rámci Facility managementu, který se zaměřuje na zjednodušení určitých procesů ve firmě a dává tím prostor zaměřit se na hlavní činnost firmy. Je velmi důležitou částí při vytváření strategických plánů podniku a lze jej využít i jako konkurenční nástroj. (Krpálek a Mužík, 2017)

Šikýř (2016) shrnuje tři důvody outsourcingu, a to orientaci na hlavní činnost, úsporu nákladů či minimalizaci rizik a přístup ke znalostem, které jsou pro firmu náročné jak po stránce personální, tak po stránce technické.

Rozlišujeme dva druhy outsourcingu, a to interní a externí. Interní outsourcing se využívá při přenesení hlavních činností na dceřinou společnost nebo také při vzniku kooperační firmy. V rámci externího outsourcingu se firma obrátí na cizí firmu.

Outsourcing tedy můžeme zaznamenat ve třech konkrétních oblastech personálního managementu. V první oblasti je prováděn v personálních činnostech zahrnujících např. výběr a hodnocení zaměstnanců či mzdovou agendu. Dále zaznamenáváme oblast personálně informačních systémů a oblast při využívání externích pracovníků.

Při využívání outsourcingu si firma ovšem musí dávat pozor na to, aby zaměstnanci neztráceli jistotu a dokázali si vybudovat vztahy mezi sebou vedoucí k loajálnosti k firmě.

(Krpálek a Mužík, 2017)

## 1.4 Činnosti řízení lidských zdrojů

Existují dvě skupiny řízení lidských zdrojů, a to transformační (strategické) činnosti a transakční činnosti. Transformační činnosti souvisí s efektivitou firmy, kdy předmětem těchto činností je dosažení jednotné strategie, včetně realizování strategií a politik lidských zdrojů shodných se strategií firmy. Transakční činnosti představují zejména zabezpečení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání, odměňování či péči o pracovníky a zaměstnanecké vztahy. (Armstrong, 2015)

V rámci personálního managementu Krpálek s Mužíkem (2017) definují celkem deset nástrojů, které mimo jiné přirovnávají k tzv. Baťovskému syndromu (zvýšení výkonu a rozvoje firmy prostřednictvím investic do uspokojení potřeb jejich zaměstnanců).

- **Strategie řízení lidských zdrojů**

Tato strategie je složena z teorie strategického působení a strategického chování, teorie zájmových skupin, politické teorie a teorie procesů změny, teorie založené na zdrojích podniku. (Krpálek a Mužík, 2017)

Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je, jaký způsob bude zvolen pro dosažení strategických cílů firmy za pomoci řízení lidských zdrojů. Armstrong (2015) definuje tři stěžejní charakteristiky strategie, a to určení cílů a prostředků orientovaných na postup firmy dopředu, uvědomění si, že fungování firmy závisí na vhodném využívání zdrojů, a strategický soulad mezi jednotlivými strategiemi firmy.

Rozlišujeme dva typy strategií řízení lidských zdrojů. Jedná se o strategii komplexní a strategii specifickou. Komplexní strategie, nebo též strategie transformace, je využívána při celkové změně myšlení a hodnot firmy. Specifická strategie se zaměřuje pouze na konkrétní personální činnost, kterou chce firma změnit.

Pro strategii řízení lidských zdrojů je hlavním nástrojem dlouhodobé personální plánování. (Dvořáková, 2012)

- **Vytváření a analýzy pracovních míst**

Pracovní místo představuje nejmenší jednotku organizační struktury firmy, která je obsazena jedním zaměstnancem. (Dvořáková, 2012) Díky pracovnímu místu má každý zaměstnanec ve firmě přesně definovanou roli a postavení. V rámci vytváření pracovních míst uplatňujeme buď mechanický nebo motivační přístup. (Šikýř, 2016)

Vytváření pracovních míst je ovlivňováno různými faktory. Charakteristika pracovních míst představuje náplň práce, určení pravomocí a odpovědností a pracovní vztahy. Při charakteristice struktury pracovních úkolů je dbáno na jejich určení a také soustředování na jednotlivé či skupinové pracovní pozice. Při procesu vnitřní motivace je předpokládáno, že plnění pracovních úkolů je zároveň i uspokojení. Dalším faktorem ovlivňujícím vytváření pracovních pozic je model charakteristik práce sestávající z rozmanitosti schopností, identity práce, významnosti práce, autonomie práce a zpětné vazby. Posledním faktorem je důsledek skupinových aktivit spočívající ve vytváření pracovních míst v závislosti na vztazích s jinými pracovními místy, protože pracovní místa se nikdy nevytváří nezávisle. (Armstrong, 2015)

Zjišťování údajů a následné zpracování údajů, včetně stanovení požadavků na pracovní místa, představuje analýza pracovních míst. Výsledkem analýzy pracovních míst je popis a specifikace pracovních míst obsahující informace o pracovním místě a požadavcích na pracovní místo, včetně předpokladů k výkonu této pracovní pozice. Tato analýza bývá volena jak pro samostatnou pracovní pozici, tak i pro skupinu pracovních pozic. Rozlišujeme

různé metody analýzy pracovních míst jako analýzu dokumentů, pozorování, vlastní výkon práce, dotazník či rozhovor, které se musí vhodně kombinovat. (Šikýř, 2016)

Jedná se o systematickou činnost, jež se později odrazí v činnosti celé firmy. Výsledkem této činnosti bývá profesiogram. Vytváření a analýza pracovních míst navazuje na další, níže uvedené nástroje. (Krpálek a Mužík, 2017)

- **Personální plánování**

Důležitý nástroj pro zajištění personálu, který disponuje potřebnou praxí, dovednostmi a znalostmi k dosažení stanovených cílů firmy. (Krpálek a Mužík, 2017)

Personální plánování lze označit i za plánování lidských zdrojů či plánování zaměstnanců a slouží především k realizaci strategických cílů firmy prostřednictvím vymezení současných i perspektivních potřeb zaměstnanců. Personální plánování zahrnuje celkem tři oblasti plánování, a to plánování potřeb (odhad poptávky po práci), pokrytí těchto potřeb (odhad nabídky po práci) a personální rozvoj zaměstnanců. V rámci personálního plánování je řešen i nadbytek či nedostatek zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

Armstrong (2015) uvádí, že pro personální plánování není až tak důležité vědět, kolik budeme potřebovat zaměstnanců a jak pokryjeme jejich potřeby, ale mnohem důležitější je získat povědomí o tom, co potřebují lidé v organizaci.

Pro odhad potřeb zaměstnanců jsou uplatňovány intuitivní či kvantitativní metody. Intuitivní metody vychází z vědomostí o firmě a zaměstnancích. Nejčastějšími intuitivními metodami bývá delfská (expertní) metoda, kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů. Kvantitativní metody vyžadují matematiku či statistiku. V praxi je běžné, že se tyto metody různě kombinují.

S personálním plánováním určujeme i časový horizont, kdy rozlišujeme plány dlouhodobé (strategické), většinou na dobu pěti let, střednědobé (taktické), v trvání cca rok a půl až dva roky, a krátkodobé (operativní), nepřesahující půl roku až rok. Tento časový horizont se však může lišit podle potřeb. Obecně ale platí, že na čím delší dobu je plán sestavován, tím obecnější bude. (Koubek, 2015)

- **Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků**

Navazuje na popis a analýzu pracovní pozice, včetně správně vybraných zaměstnanců. Nejefektivnější získávání nových zaměstnanců je spatřováno ve vnitřních zdrojích firmy. Úkolem je vybrat nejvhodnějšího uchazeče, jenž splňuje v co největší míře požadavky na danou pracovní pozici. V rámci adaptace zaměstnanců se rozlišuje spontánní adaptace (zaměstnanec se musí vše naučit sám), či řízená a organizovaná adaptace, která má přesně dané postupy a pravidla, včetně mentora. (Krpálek a Mužík, 2017)

Nábor zaměstnanců je jednou z největších odpovědností, protože správně vybrané osoby mohou výrazně ovlivnit další prosperitu a fungování firmy. Nejdůležitějším krokem, ještě před samotným přijímacím procesem, je správná definice pracovní pozice, včetně specifikace vhodných kandidátů.

Vyhledávání a nábor zaměstnanců je manažerovou osobní odpovědností. V rámci vyhledávání má možnost obrátit se na personální oddělení s žádostí o seznam vhodných kandidátů. Nejlepší a nejčastější variantou vyhledávání je v řadách dosavadních zaměstnanců. Dosavadní zaměstnanec už má povědomí o fungování firmy a přeobsazení na nové pracovní místo znamená pro firmu jednodušší a ekonomičtější řešení. Velmi efektivním vyhledáváním lze označit nábor ve školách, a to i často již v průběhu studia. Naopak za neefektivní vyhledávání lze označit uchazeče z řad úřadů práce, zejména pokud se jedná o kvalifikovaná pracovní místa. Dalším možným způsobem vyhledávání vhodných kandidátů jsou agentury zprostředkovávající prozatímní zaměstnání či přímo personální společnosti (agentury), webové stránky firmy či inzeráty. (Urban, 2003)

Bělohávek (2016) se v podstatě ztotožňuje s možnostmi při vyhledávání zaměstnanců. Dle něj je možné vhodné zaměstnance získat z řad současných pracovníků, v rámci headhuntingu, za využití zdrojů z odborné společnosti, odborných časopisů či sociálních sítí a médií jako takových, formou spoluprací se školami a prostřednictvím kontaktů svých zaměstnanců.

Mezi nejznámější a nejpoužívanější metody k náboru zaměstnanců patří rozhovor a dotazník. Je ale potřeba zmínit, že existuje velké množství dalších metod jako např. test schopnosti, odborný test, test osobnosti, předvedení činnosti, modelové situace, reference od bývalých nadřízených či odborníků.

- **Hodnocení pracovníků**

V literatuře se kromě pojmu hodnocení pracovníků můžeme setkat také s pojmem řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2015)

Hodnocení zaměstnanců je trvalý proces, jenž je povinností vedoucích či manažerů a zaměstnanci na něj mají právo. Hodnocení podněcuje zaměstnance k výkonu a dalšímu rozvíjení, včetně uvědomění si svého chování a jednání. (Urban, 2003)

Jedná se o prostředek, který má řídit pracovní výkon zaměstnanců, ale zároveň umožňuje vedoucím a manažerům sledovat pracovní výkon zaměstnanců, včetně jeho usměrňování, a další případnou motivaci zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

Tato oblast bývá často podceňována a považována za zbytečnou, avšak při správném vedení hodnocení je to velice potřebný nástroj k celkové rekapitulaci dosavadních výkonů a určení nových. Naopak při žádném nebo špatném vedení hodnocení se zaměstnancům nedostává nejen zpětná vazba, ale ztrácejí i motivaci k výkonu své činnosti. Hodnocení dává možnost vedoucím či manažerům komunikovat se zaměstnanci, plánovat jejich další rozvoj a kariéru, diferenciovat výkonné a nevýkonné zaměstnance, utvářet firemní kulturu, průběžně dokumentovat výkonnost.

Při hodnocení se využívá nastavených formálních a neformálních pravidel chování, resp. standardů a norem. (Urban, 2003)

Pro hodnocení zaměstnanců jsou stanovena určitá kritéria a metody. Pod kritérii si můžeme např. představit chování, ochotu k práci, pracovní způsobilost, pracovní podmínky či samotné výsledky. Jedná se tedy o faktory popisující a ovlivňující jednotlivé pracovní výkony. Mezi metody hodnocení zaměstnanců můžeme zařadit např. hodnocení dle dohodnutých cílů, stanovených norem, stupnice apod. (Šikýř, 2016)

Dvořáková (2012) uvádí jako nejčastější chyby v hodnocení takové, které jsou ukotveny v hodnotícím systému, kdy jsou špatně stanovena kritéria, metodika či nedostatečná objektivizace. Další chybu spatřuje na straně hodnocených i na straně hodnotitelů, kteří nedodrží formální a obsahové zásady a cíle hodnocení.

- **Rozmíst'ování, povyšování a propouštění zaměstnanců**

Díky rozmíst'ování zaměstnanců je firma schopna na základě zjištěných pracovních schopností dát zaměstnance na správnou pracovní pozici. Pod rozmíst'ováním rozumíme

jak povýšení zaměstnance, tak i jeho sesazení na nižší pracovní pozici, či jen přechod zaměstnance k jinému, ale podobnému výkonu práce. (Krpálek a Mužík, 2017) Správným rozmístěním zaměstnanců můžeme také co nejvhodněji využít zaměstnancovy pracovní schopnosti, tvořit a podporovat práci v týmu či tvořit vhodné podmínky pro rozvoj firmy a zaměstnanců v oblasti personální a sociální. (Gregar, 2010)

Povýšení, na rozdíl od přechodu, znamená pracovní postup v organizační struktuře firmy. S povýšením zaměstnanci získají nejen vyšší finanční ohodnocení, ale také složitější práci, včetně rozšíření kompetencí.

Propouštění představuje ukončení pracovního poměru zaměstnavatelem. Do tohoto okruhu se počítá i ukončení pracovního poměru z důvodu odchodu do důchodu a výpověď zaměstnance. K ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele může dojít z různých důvodů, může se jednat např. o personální změny ve firmě (zrušení či snížení pracovních míst), porušování pracovních povinností, nezpůsobilost zaměstnance apod. (Krpálek a Mužík, 2017) Účastníky propouštění není jen zaměstnavatel a zaměstnanec, ale také odborová organizace. Propouštění zaměstnanců je nejobtížnější personální činnost. (Gregar, 2010)

- **Odměňování pracovníků**

Odměňování zaměstnanců lze charakterizovat jako spravedlivou odměnu za vykonanou práci a slouží také jako efektivní podnět k odvádění požadovaného pracovního výkonu. Odměňování však musí být ve firmě nastaveno efektivně a spravedlivě a zároveň musí odpovídat nastaveným pracovněprávním předpisům a samozřejmě také finanční situaci firmy. (Šikýř, 2016)

Do odměňování jsou zahrnuty nejen mzdové složky, ale i složky nemzdového charakteru a nehmotné motivace k činnosti.

V rámci odměňování rozlišujeme formy peněžní a nepeněžní. Hlavní peněžní formou rozumíme mzdu za odvedenou práci, ale také benefity ve formě příspěvků na stravné, cest do zaměstnání či na kulturní a sociální potřeby zaměstnanců. Nepeněžní forma odměňování zahrnuje hmotné povahy ve formě služebního vozu, mobilního telefonu či notebooku apod., ale také nehmotné povahy jako dobré jméno ve firmě, mimořádné ocenění zaměstnance. S odměňováním zaměstnanců souvisí i motivace a spokojenost zaměstnanců. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

Důležitou roli hrají i vnější a vnější mzdovotvorné faktory odměňování. Pokud je odměňování ve firmě správně nastaveno, může firma dosáhnout nejen kvalitních a motivovaných zaměstnanců, ale také může zabezpečit účinné řízení nákladů za práci, včetně hrazení samotného odměňovacího systému. (Šikýř, 2016)

- **Podnikové vzdělávání**

Záměrem podnikového vzdělávání je soustavné formování a zdokonalování nejen znalostí, ale také dovedností a potenciálu zaměstnanců k výkonu jejich činností a s nimi souvisejícími výsledky. (Šikýř, 2016) Řízení lidských zdrojů se vyznačuje mimo jiné tím, že na podnikové vzdělávání je kladen velmi silný důraz a řadí se mezi jejich nejvýznamnější činnosti. (Koubek, 2015)

Díky systematickosti ve vzdělávání jsou zaměstnanci připraveni na neustálé změny a personální rozvoj. (Šikýř, 2016)

Lidé se během svého života neustále všeobecně vzdělávají. S tím je propojeno i odborné vzdělávání zaměstnanců a vytváří se tím i jejich kvalifikace. Odborné vzdělávání má několik oblastí, jedná se o zaškolení, doškolení a rekvalifikaci zaměstnanců, včetně následného zvyšování kvalifikace. (Šikýř, 2016) Rozlišujeme také dvě metody vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o vzdělávání na pracovišti (např. instruktáž, mentoring, asistování, rotace práce, pracovní porady) a o vzdělávání mimo pracoviště (např. přednáška, demonstrování, simulace, e-learning, případové studie, workshop, brainstorming, hraní rolí).

Podnikové vzdělávání musí být ve firmě správně zorganizované a systematické, neboť se jedná o nepřetržitý cyklus složený z fáze identifikace potřeb, plánování vzdělávání, vlastního procesu vzdělávání a vyhodnocení výsledků a účinnosti. (Koubek, 2015)

- **Péče o pracovníky a pracovní vztahy**

Správnou péčí o své pracovníky je firma schopna provádět smlouvanou práci a dosáhnout požadovaného výkonu. Péče o pracovníky zahrnuje jak povinnou, tak dobrovolnou péči. (Šikýř, 2016) Koubek (2015) přidává ještě třetí skupinu, a to péči smluvní. Dle Mužíka s Krpálkem (2017) se firmy stále více snaží pečovat o své zaměstnance a díky tomu se firmy stávají silnější na trhu práce a prospívá to zároveň i jejich dobrému jménu. Díky práci vznikají mezi zaměstnanci zaměstnanecké vztahy, které dělíme na formální (vztah

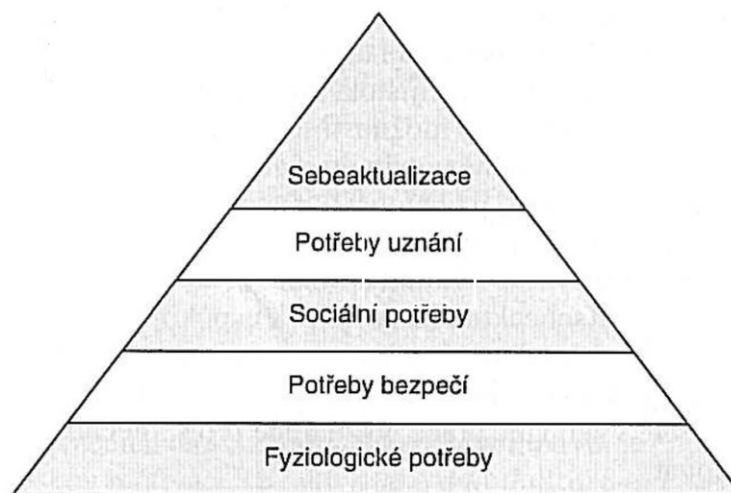


zaměstnance a nadřízeného) a neformální (vztahy mezi zaměstnanci). Zároveň se však můžeme setkat i s konflikty, kterým můžeme předcházet vzájemnou komunikací. (Šikýř, 2016)

Péče o pracovníky spolu s odměňováním je označována za oblast, která je využívána k porovnávání firem s jinými firmami prostřednictvím svých zaměstnanců či potencionálních zaměstnanců. (Koubek, 2015)

Část péče o pracovníky je v České republice dána zákoníkem práce. Zaměstnavatel je povinen zabezpečit bezpečný výkon zaměstnání vytvořením vhodných pracovních podmínek, odborně vzdělávat zaměstnance, poskytnout zaměstnancům podmínky ke stravování, vytvořit zvláštní pracovní podmínky pro osoby se zdravotním omezením, ženám a osobám mladším 18 let.

Péče o pracovníky vzniká z teorie motivace, kdy asi nejznámější je ta Maslowova (Obrázek č. 1), která určuje hierarchii potřeb lidí (fyziologické potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, společenské potřeby, uznání a seberealizace). V případě využitelnosti v rámci péče o zaměstnance se zaměstnavatel také snaží uspokojit nejdříve nejzákladnější potřeby zaměstnanců, až poté ty na vyšších příčkách hierarchie.



Obrázek č. 1 Maslowova teorie hierarchie potřeb (Zdroj: Tureciková, 2004)

Do péče o zaměstnance spadá problematika pracovní doby a doby na odpočinek. Pracovní doba může být rozvržena rovnoměrně i nerovnoměrně. Existují flexibilní pracovní režimy, které úzce souvisí s work-life balance (snaha o rovnováhu mezi osobním a pracovním životem), jako zkrácená pracovní doba, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa,

distanční práce. Pracovní prostředí pro zaměstnance klade při péči o zaměstnance důraz na prostorové řešení pracoviště, včetně barevného provedení, dále klimatické podmínky, osvětlení či hluk na pracovišti. Zaměstnavatel také musí dbát na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a předcházet tomu, aby nedošlo k ohrožení zdraví či života při výkonu práce. (Šikýř, 2016)

- **Personální a informační systémy**

Personální a informační systémy jsou v dnešní době pro firmu již nepostradatelné z důvodu aktuálních, podrobných, ale hlavně věrohodných informací. Díky personálním a informačním systémům má firma možnost zpracovávat informace a data o svých zaměstnancích mnohem rychleji a jsou k dispozici i pro jiné personální činnosti. (Krpálek a Mužík, 2017)

Informace mohou být zpracovány jak v elektronické, tak písemné formě (např. osobní spis). Elektronické zpracování personálního informačního systému se realizuje prostřednictvím počítačové aplikace. (Šikýř, 2016)

Personální a informační systém by měl obsahovat údaje o pracovnících, pracovních místech, personálních činnostech a vnějších podmínkách (statistické údaje). (Koubek, 2015)

Pokud je personální a informační systém nastaven a užíván v návaznosti na strategické cíle firmy, může s sebou nést řadu předností, ale i problémů. Přednostmi personálních a informačních systémů je jednoznačně zjednodušení vedení personálních dat, možnost sdílet informace, zkvalitnění komunikace a spolupráce včetně samotného zabezpečení těchto dat. Můžeme se ovšem setkat se záporným postojem jednotlivých uživatelů k využívání tohoto systému, včetně případných technických problémů. Rizikem při využívání personálního a informačního systému může být i situace, že není přesně dána odpovědnost či systém nesplní očekávání, která se měla při využívání projevit. Abychom co nejvíce eliminovali problémy spojené s využíváním personálního informačního systému, je pro potřeby firmy nutno zvolit co nejvhodnější systém prostřednictvím důkladných analýz a možností firmy a trhu. Důležitým kritériem je i zajištění jeho dalšího provozu prostřednictvím dlouhodobé spolupráce s dodavatelem. (Šikýř, 2016)

Koubek (2015) v podstatě definuje naprosto totožné personální činnosti, které Mužík s Krpálkem uvádí jako nástroje personálního managementu, ze kterých vyplývá také logické pořadí. Zároveň ale definuje další personální činnosti jako průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací či dodržování zákonů z oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. V případě realizování dílčích personálních činností je obzvláště důležité, aby tyto byly navzájem propojeny a podporovaly se.

## 2 COVID-19

Na konci roku 2019 Světová zdravotnická organizace WHO (World Health Organization) získala prostřednictvím mediálního prohlášení informace o virové pneumonii v Čínské lidové republice, konkrétně ve Wu-chanu. Jednalo se o onemocnění atypickým zápalem plic a během velmi krátké doby se tato informace začala šířit po celém světě. Dne 9. 1. 2020 WHO informovala o prohlášení Čínské lidové republiky, ve kterém bylo určeno jako ohnisko nový typ koronaviru. (WHO, © 2022)

Ze základních informací Státního zdravotnického ústavu (© 2021) vyplývá, že nemoc byla diagnostikována u osob, které se vyskytovaly na trhu s živými rybami a jinými živočišnými produkty. Onemocnění se začalo rychle šířit i mimo město Wu-chan a rozšířilo se v krátké době do celého světa.

WHO na tuto situaci zareagovala dne 30. 1. 2020 svoláním nouzového výboru, který vyhlásil globální stav zdravotní nouze. Dne 11. 2. 2020 Světová zdravotní organizace oznámila, že koronavirové onemocnění bylo pojmenováno jako Covid-19. Vzhledem k tomu, že se onemocnění šířilo nezadržitelně celým světem, označila WHO dne 11. 3. 2020 Covid-19 jako celosvětovou pandemii a dne 13. 3. 2020 se stala Evropa epicentrem této pandemie. (WHO, © 2022)

Koronavirus je součástí RNA virů, které jsou specifické kolováním mezi zvířaty, kdy velkou část těchto koronavirů nalezneme u netopýřů. Jak je již zmíněno výše, jedná se o onemocnění respiračního a trávicího traktu jak lidí, tak savců a ptáků. (Státní zdravotní ústav, © 2021)

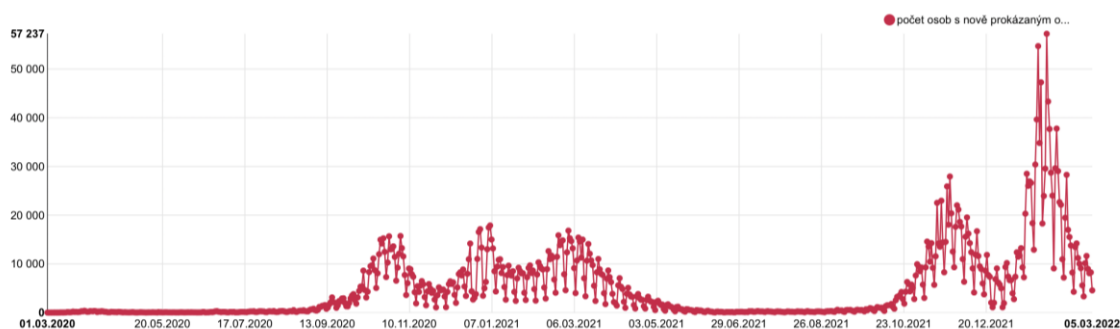
V průběhu jednotlivých měsíců pandemie byly zaznamenány i mutace tohoto viru v různých částech světa. European Centre For Disease Prevention and Control (dále jen ECDC) rozlišuje varianty podle obav, zájmové varianty, sledované varianty či deeskalované varianty. U varianty obav je již podloženo, že tyto mutace jsou vysoce nakažlivé a závažné. Jedná se o mutaci Beta zaznamenanou v září 2020 v Jižní Africe, dále brazilskou mutaci Gama a indickou mutaci Delta z prosince 2020 a momentálně nejrozšířenější mutaci Omikron z listopadu 2021 pocházející z Jižní Afriky a Bostwany. (European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC), © 2022)

K přenosu SARS-CoV-2 dochází prostřednictvím kontaktu a přenosu kapénkami, vzduchem, kontaminovanými povrchy. Virus je schopen přežít na různých površích v rozmezí několika málo hodin až několika dnů. (Státní zdravotní ústav, © 2021)

Z dat WHO vyplývá, že ke dni 4. 3. 2022 bylo celosvětově nahlášeno 440 807 756 potvrzených případů SARS-CoV-2 a 5 978 096 úmrtí. Zároveň však bylo ke dni 27. 2. 2022 podáno celkem 10 585 766 316 dávek vakcín. (WHO, © 2022)

## 2.1 Covid-19 v ČR

Pandemie Covid-19 se nevyhnula ani České republice. První případ byl zaznamenán 1. 3. 2020. Z níže uvedeného Obrázku č. 2 ke dni 5.3.2022 vyplývá, že onemocnění Covid-19 probíhalo ve vlnách, které se postupně zvyšovaly. V letošním roce byla zaznamenána největší vlna tohoto onemocnění a dne 1. 2. 2022 byl v České republice zaznamenán nejvyšší počet prokázaných onemocnění, a to 57 237 případů. Ministerstvo zdravotnictví České republiky, © 2022)



Obrázek č. 2 Denní přehled počtu osob s nově prokázaným onemocněním Covid-19  
(Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví České republiky, © 2020)

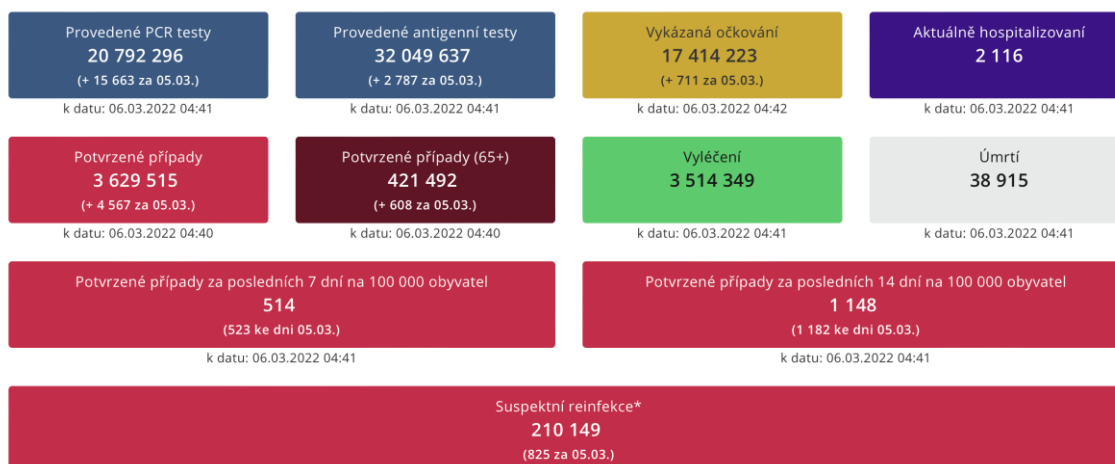
Česká republika zvládala počátky pandemie velice dobře z důvodu vydání přísných restrikcí. Ministerstvo zdravotnictví ČR vydalo mimořádné opatření, díky kterému se od 1. 3. 2020 plošně uzavřely všechny základní, střední, vyšší a vyšší odborné školy. (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, © 2020)

Z přehledu vládních usnesení vyplývá, že 12. 3. 2020 byl vyhlášen Usnesením Vlády České republiky č. 194 nouzový stav. Mezi další důležitá opatření patřilo Usnesení Vlády České republiky č. 211 o zákazu maloobchodního prodeje a služeb ode dne 14. 3. 2020. Od 16. 3. 2020 Vláda České republiky rozhodla usnesením č. 215 o zákazu volného pohybu, včetně uzavření hranic. Dále došlo usnesením č. 247 k zavedení povinnosti používání ochranných prostředků dýchacích cest, která po různých aktualizacích platí do současné

doby. Následovala celá další řada vládních usnesení, která se následně nadále prodlužovala a upravovala podle aktuální situace a potřeb. (Vláda ČR, © 2009-2022)

Vládní opatření doprovázely Českou republiku i v roce 2021 a pokračují i v roce 2022 podle probíhajících vln nemoci Covid-19. V návaznosti na celosvětovou pandemii byla i Česká republika donucena upravit legislativu a od 26. 2. 2021 vešel v platnost zákon č. 94/2021 Sb., o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění Covid-19 s účinností od 27. 2. 2021 do 30. 11. 2022. S účinností tohoto zákona se na území České republiky vyhlásil i stav pandemické pohotovosti. Zákon specifikuje mimořádná opatření ke zvládnání situace s šířením nemoci Covid-19, včetně možností jejich realizace a koordinace, zavazuje ministerstvo k pravidelnému informování o průběhu nemoci Covid-19. Dalším důležitým ustanovením je i náhrada škod, která byla způsobena právními i fyzickými subjektům, ale také zvýšená sazba za přestupky. Zákonem jsou dále upraveny vyšší tresty v rámci trestního zákoníku. (Zákon č. 94/2021 Sb.)

Vzhledem k opatřením, která zavedla Vláda České republiky, byla tato nucena podpořit ekonomiku. V rámci podpory k udržení zaměstnanců mohou firmy až do června 2022 využívat Programu Antivirus určeného ke kompenzacím jak nákladů, které vznikly v důsledku karantén či izolací, ale také kompenzacím za zaměstnance, kteří byli nuceni zůstat doma v rámci překážek v práci na straně zaměstnavatele. Dalším bodem byla plošná podpora podnikatelů díky Dotačnímu programu Covid, vyplácení kompenzačních bonusů, odklad povinnosti elektronické evidence tržeb, různé daňové úlevy, mimořádná finanční pomoc, krizové ošetřovné pro zaměstnané rodiče s dětmi, nebo také mimořádné příspěvky v době nařízené karantény. (Vláda ČR, © 2009-2022)



Obrázek č. 3 Onemocnění aktuálně ke dni 5.3.2022 (Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví České republiky, © 2020)

Celkově k 5. 3. 2022 (Obrázek č. 3) onemocnění Covid-19 zasáhlo celkem 3 629 515 osob a 421 492 osob ve věku nad 65 let v České republice. Z dat Ministerstva zdravotnictví (© 2022) dále vyplývá, že ke dni 6. 3. 2022 podleho onemocnění Covid-19 v České republice celkem 38 915 osob. Bylo vykázáno 17 414 223 očkovaní, 20 792 296 provedených PCR testů a 32 049 637 provedených antigenních testů.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



### 3 VLIV PANDEMIE COVID-19 NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMÁCH V ČR

Pandemie Covid-19 přišla náhle a nečekaně. Zasáhla do životů všech lidí, nejen u nás v České republice, ale po celém světě. Zpočátku pandemie Covid-19 panoval strach a nejistota, která dopadala nejen na náš běžný život, ale také na život pracovní. Díky pandemii Covid-19 a s ní přijatými opatřeními a restrikcemi vyvstala potřeba se přizpůsobit, jež vedla k tomu, že spousta firem, ale i zaměstnanců, přehodnotila své priority.

Z průzkumu Randstad N.V. (© 2021) vyplynulo, že firmy díky pandemii Covid-19 získaly možnost využít nefinančních benefitů jako flexibilitu v práci, Home Office či placené volno. Firmy by měly přistoupit k individuálním nabídkám, aby si udržely loajální a stabilní zaměstnance. Dále se nepředpokládají velké odchody zaměstnanců zejména z důvodu, že zaměstnanci díky pandemii Covid-19 cítí potřebu stabilního zaměstnání, ale odrazí se v náboru specialistů, který díky tomu bude těžší. Z dalšího průzkumu Randstad N.V. (© 2021) dále vyplývá, že firmy přistoupily k propouštění či ke snížení finančních bonusů, ale i benefitů. Pouhá čtvrtina firem nezavedla žádná opatření. Na základě těchto průzkumů, pocházejících z dob začátku pandemie, považujeme za důležité podívat se na dopady pandemie Covid-19 na vybrané firmy v České republice s odstupem času, kdy tato je opětovně na ústupu.

#### 3.1 Cíle výzkumu

Primárním cílem tohoto výzkumu je identifikovat vnímané dopady pandemie Covid-19 na řízení lidských zdrojů z pohledu vybraných firem, které působí v České republice. Součástí tohoto cíle je i odhalit, zda jsou vnímané dopady pandemie Covid-19 na řízení lidských zdrojů natolik významné, že vedly ve vybraných firmách ke změně postojů řízení lidských zdrojů a případnému zavedení postojů nových a trvalých.

K dílčím cílům výzkumu se řadí:

- Identifikace vnímaných dopadů v řízení lidských zdrojů ve vybraných firmách působících v České republice v důsledku pandemie Covid-19 (zejména v oblasti organizačních a personálních opatření, oblastech řízení lidských zdrojů, implementace nových trendů).

- Identifikace vnímaných dopadů pandemie Covid-19 na work-life balance ve vybraných firmách působících v České republice.

### 3.2 Výzkumné otázky

Cílem tohoto výzkumu je zjistit, jaké dopady měla pandemie Covid-19 na různé oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraných firmách v České republice. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi specifickou situaci, která v moderní historii nemá obdoby, je významné věnovat pozornost také praxi vybraných firem a jejich odezvě na tento vývoj. Výzkumnou oblastí této práce jsou proto dopady pandemie Covid-19 na řízení lidských zdrojů ve vybraných firmách v České republice.

Za účelem dosažení cíle práce byly identifikovány hlavní následující výzkumné otázky:

1. Jaké největší dopady pandemie Covid-19 vnímají vybrané firmy v rámci České republiky na zavedené organizační a personální opatření?
2. Ve kterých oblastech řízení lidských zdrojů se nejvíce projeví dopady v důsledku pandemie Covid-19 na vybrané firmy v České republice?
3. Považují vybrané firmy v České republice work-life balance za důležitý?
4. Jaké sekundární vlivy měly dopady pandemie Covid-19 na jiné oblasti z pohledu vybraných firem v České republice?

### 3.3 Druh výzkumu

Jak jsme již uvedli výše, v praktické části této bakalářské práce budeme zaměřovat pozornost na analýzu vnímaných dopadů pandemie Covid-19 na vybrané firmy v České republice. Pro tuto bakalářskou práci jsme zvolili kvantitativní výzkum. Výzkum byl zaměřen na zmapování dopadů pandemie Covid-19 z pohledu vybraných firem v České republice na organizační a personální opatření a na různé oblasti řízení lidských zdrojů.

Výzkum chápeme jako systematickou činnost, díky které lidstvo získá nové poznatky, jež potvrzují nebo vyvrací jejich dosavadní poznatky. Kvantitativní výzkum je založen na práci s číselnými údaji od vybraných firem, kdy zjišťujeme velké množství dat či míru. Tyto údaje se poté dále matematicky zpracovávají prostřednictvím výpočtů aritmetického průměru, směrodatné odchylky apod. Kvantitativní výzkum slouží k docílení jednoznačného

vyjádření dopadů pandemie Covid-19 na vybrané firmy v podobě číselného vyjádření. Tímto druhem výzkumu je zabezpečena nestrannost pohledu a to tím, že je dodržován odstup od zkoumaných dopadů pandemie Covid-19. Formou kvantitativního výzkumu zjišťujeme oblasti, které dosud nebyly zkoumány. (Gavora, 2000)

### 3.4 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor pro výzkumné šetření představují vybrané firmy v České republice. Při výběru výzkumného souboru existovalo několik základních kritérií pro účast v dotazníkovém šetření, resp. pro získání validních a relevantních dat ke splnění cíle výzkumu a zodpovězení výzkumných otázek. Za prvé, bylo nutné oslovit náhodně vybrané firmy v České republice, přesněji jejich vedení, příp. personální útvar, kteří mají kvalifikaci pro účast ve výzkumu. Za druhé, vybraná firma musela v České republice působit ještě před pandemií Covid-19, aby mohla poskytnout data o změnách v oblasti řízení lidských zdrojů. Při zohlednění těchto kritérií došlo k využití metody stratifikovaného náhodného výběru respondentů. (Reichel str. 79) K tomuto účelu byl využit internet a webové stránky náhodně zvolených organizací. V internetové databázi zivefirmy.cz bylo, za pomoci filtru určujícího počet zaměstnanců, náhodně vybráno vždy v rámci jednoho kraje cca 10 firem, které uvádí na svojí webové stránce kontaktní emailovou adresu. Specifikace firem podle počtu zaměstnanců (Tabulka č. 1) byla definována podle Metodických vysvětlivek Českého statistického úřadu, a to následovně:

Tabulka 1 Rozdělení firem podle počtu zaměstnanců

(Zdroj: Český statistický úřad, © 2022)

1-9 zaměstnanců	mikropodnik
10-99 zaměstnanců	malá firma
100-249 zaměstnanců	střední firma
250 a více	velká firma

Následně došlo k odeslání emailu jednotlivým firmám, a to se žádostí o spolupráci spočívající ve vyplnění dotazníku. Dále byly využity sociální sítě LinkedIn a Facebook. V rámci těchto sociálních sítí byly vyhledány skupiny zaměřující se na personalistiku a lidské zdroje (HR), kde byl spolu s úvodním oslovením sdílen odkaz na dotazník umístěný na survio.com. Struktura základního souboru je patrná z níže uvedené Tabulky č. 2:

Tabulka 2 Počet podnikatelských subjektů v jednotlivých krajích k 31.12.2021

(Zdroj: Český statistický úřad, © 2022)

<b>Kraj</b>	<b>Počet firem</b>
Praha	238 300
Jihomoravský	64 555
Středočeský	41 145
Moravskoslezský	39 211
Ústecký	21 248
Jihočeský	18 784
Olomoucký	18 244
Plzeňský	17 976
Zlínský	18 123
Královéhradecký	15 716
Pardubický	14 474
Liberecký	13 946
Vysočina	11 291
Karlovarský	10 024

Nejvíce respondentů, kteří dotazník vyplnili, pochází z Prahy. Nejmenší zastoupení respondentů je z Pardubického, Libereckého, Královéhradeckého a Jihočeského kraje. Zastoupení jednotlivých krajů vyplývá z Tabulky č. 3:

Tabulka 3 Zastoupení jednotlivých firem podle krajů a počtu zaměstnanců (Zdroj: vlastní)

<b>Kraj</b>	<b>1-9 zaměstnanců</b>	<b>10-99 zaměstnanců</b>	<b>100-249 zaměstnanců</b>	<b>250 a více zaměstnanců</b>
Praha	4	7	1	16
Jihomoravský	2	0	2	2
Středočeský	3	0	0	2
Moravskoslezský	0	3	2	0
Ústecký	1	5	1	1
Jihočeský	0	2	0	2
Olomoucký	1	3	0	4

Plzeňský	2	1	0	2
Zlínský	2	2	2	2
Královéhradecký	1	1	1	1
Pardubický	0	2	0	2
Liberecký	0	1	1	2
Vysočina	0	1	2	4
Karlovarský	1	5	1	0

### 3.5 Výzkumná technika

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi vybranými firmami z jednotlivých krajů České republiky. Za tímto účelem byl využit dotazník, kterým je Příloha č. 1 této bakalářské práce. Jedná se o nestandardizovaný dotazník, což znamená, že se jedná o dotazník vlastní konstrukce bez určitých striktních předem stanovených vlastností. (Reichel, 2009) Vyplnění tohoto dotazníku bylo dobrovolné, dotazník byl zcela důvěrný a anonymní a respondenti byli ještě před jeho samotným vyplněním patřičně upozorněni na to, že jeho výsledky budou využity pouze pro účely výzkumu.

Pro tyto účely byl tedy předem vypracován příslušný dotazník, který je složen z celkem 16 otázek. Jako forma požadované odpovědi byly zvoleny otázky otevřené (nestrukturované), polouzavřené, uzavřené (strukturované) a také jedna otázku škálová, konkrétně škála Likertova typu. U této škály je záměrem získat stupeň souhlasu či nesouhlasu na pětibodové hodnotící škále. (Chráska, 2016) Jednotlivé stupně hodnotící škály představuje Tabulka č. 4.

Tabulka 4 Pětibodová hodnotící škála Likertova typu (Zdroj: vlastní)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Plně souhlasím	Souhlasím	Nemám vyhraněný názor	Nesouhlasím	Plně nesouhlasím

Otázky, které byly zařazeny do dotazníku, se týkaly zkušeností a názorů oslovených respondentů na problematiku praktické realizace řízení lidských zdrojů v jejich organizaci a související změny, které v této oblasti nastaly v souvislosti s pandemií onemocnění

Covid-19. Bylo přitom nutné, aby byl zvolen relevantní počet a struktura otázek, aby měli respondenti ochotu dotazník vyplnit, a nebyli současně zahlceni nadměrným množstvím otázek. Rovněž bylo cílem zařadit otázky zajímavé a současně takové, aby bylo možné získat veškeré informace, které jsou podstatné pro dosažení cíle této práce. V úvodní části dotazníku byl představen smysl a účel tohoto dotazníku, aby byl zřejmý význam respondentových odpovědí. Součástí této úvodní části je rovněž poděkování respondentovi za spolupráci a čas strávený vyplněním dotazníku, včetně možnosti seznámit respondenty s výsledky výzkumu. Dále již dotazník obsahuje vlastní otázky týkající se zkoumaného tématu. První část otázek byla směřována na obecné informace o firmách, tj. na počet zaměstnanců, kraj, ve kterém firma sídlí či oblast jejich podnikání. Následující otázky jsou zaměřovány na personální činnost, přijatá opatření vlivem dopadů pandemie Covid-19, změny v oblastech řízení lidských zdrojů vlivem dopadů pandemie Covid-19, work-life balance zaměstnanců a dalších doplňujících otázek směřujících na hospodářskou situaci firmy a strategických cílů pro krátkodobé a střednědobé období. Dotazník je zakončen otevřenou otázkou k dalším případným poznatkům, které respondenti považovali za důležité doplnit, a možností volby zaslání výsledků výzkumu.

### 3.6 Způsob zpracování dat

Získaná data prostřednictvím elektronického dotazníku na survio.com byla dále zpracována prostřednictvím Microsoft Excel do grafů a tabulek. V rámci znázorňování grafů byly zvoleny tyto druhy grafů: skupinový sloupový, výšečový, prstencový a skupinový pruhový. V grafech je využívána relativní četnost, která vyjadřuje velikost z celkového počtu získaných dat od respondentů v procentech. V tabulkách je kromě relativní četnosti využívána i absolutní četnost udávající množství konkrétní hodnoty. (Skutil, 2011)

Pro vyhodnocování Likertovy škály byla prostřednictvím směrodatné odchylky ( $s$ ) zjištěna míra stejnorodosti dat, neboť se jedná o rozdíl mezi skutečným měřením a aritmetickým průměrem ( $M$ ). (Reichel, 2009) Aritmetický průměr byl spočítán pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel a směrodatná odchylka za pomoci hackmath.net. Jelikož respondenti v rámci dotazníku odpovídali na pětibodové škále Likertova typu, budeme považovat hodnoty  $< 3$  za nesouhlasné stanovisko a hodnoty  $> 3$  za stanovisko souhlasné, kdy tyto hodnoty jsou seřazeny od nejnižší (souhlasné) po největší (nesouhlasné).

## 4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo provedeno na základě výše uvedených výzkumných otázek a bylo doplněno o výstupy v podobě tabulek a grafů. V této bakalářské práci je poukázáno na důležité informace, které byly na základě šetření získány. Poté následuje interpretace a shrnutí zjištěných výsledků a také vyvození patřičných závěrů. Získaná data umožní dosažení cíle výzkumné části této práce, kterým je zjistit, jaké dopady měla pandemie Covid-19 na oblast řízení lidských zdrojů ve vybraných firmách.

### Jaké největší dopady pandemie Covid-19 vnímají vybrané firmy v rámci ČR na zavedené organizační a personální opatření?

V rámci dotazníku (Příloha č. 1) na tuto výzkumnou otázku odpovídají otázky č. 4, 5 a 12. Tabulka č. 5 ukazuje zjištění, že 69,9 % firem zaznamenalo nárůst činností a procesů v řízení lidských zdrojů. Nárůst činností nezaznamenalo celkem 30,1 % respondentů. Z odpovědí respondentů dále vyplývá, že se jednalo až o neúměrný tlak na jejich činnost a bylo náročné sledovat aktuální opatření v rámci protiepidemiologických opatření.

Tabulka 5 Nárůst činností a procesů v řízení lidských zdrojů (Zdroj: vlastní)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zvýšený nárůst činností	72	69,9 %
Snížený nebo žádný nárůst činností	31	30,1 %

Pandemie Covid-19 znamenala pro firmy i prověření nastavení řízení lidských zdrojů a pouze 16,5 % z nich uvedlo, že se jejich dosavadní řízení lidských zdrojů projevilo jako nedostačující. Zbývajících 83,5 % vybraných firem má za to, že jejich dosavadní řízení lidských zdrojů je dostačující a pandemie Covid-19 je v tomto směru neohrozila (Tabulka č. 6).

Tabulka 6 Řízení lidských zdrojů po dopadu pandemie (Zdroj: vlastní)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dostačující	86	83,5 %
Nedostačující	17	16,5 %

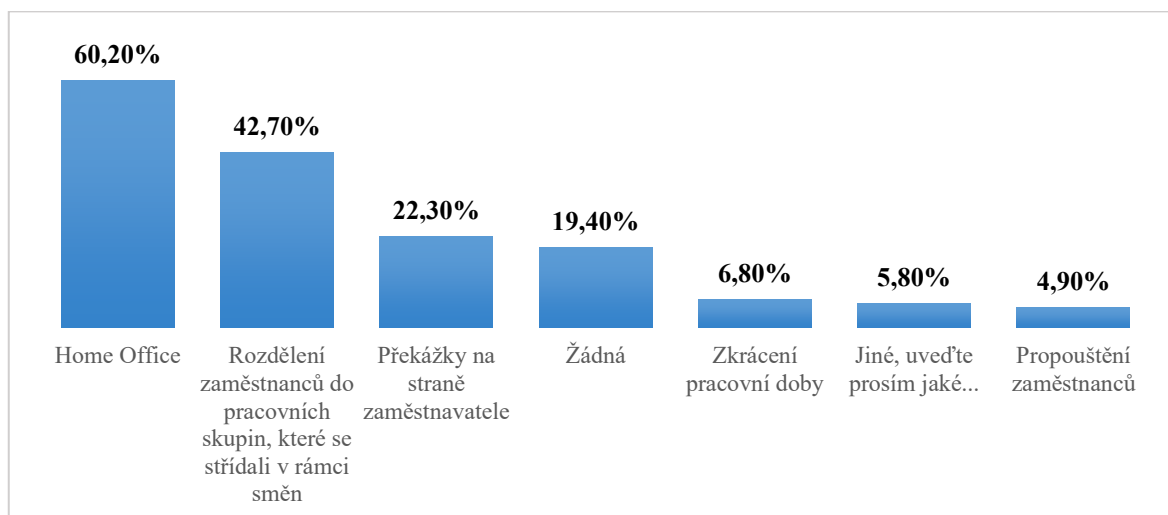
Tabulka č. 7 znázorňuje, že personální útvar má zřízen 50,5 % respondentů z řad vybraných firem, 25,2 % má pouze osobu zajišťující personální agendu a ve 24,3 % případů je řízení lidských zdrojů zajišťováno přímo vedením firmy.

Tabulka 7 Zajištění řízení lidských zdrojů (Zdroj: vlastní)

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Personální útvar	52	50,5 %
Osoba zajišťující personální agendu	26	25,2 %
Vedení firmy	25	24,3 %

Firmy byly nuceny reagovat na pandemii Covid-19 okamžitě v závislosti na opatření vlády České republiky. Graf č. 1 znázorňuje, že pouze necelých 19,40 % respondentů uvedlo, že žádná opatření nebyla nucena zavést. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že jako nejvyužívanější organizační a personální opatření zvolily firmy Home Office (práce z domu), a to přes 60,20 % respondentů.

Dalším organizačním opatřením v 42,70 % bylo rozdělení zaměstnanců do pracovních skupin, díky kterým bylo možno udržet chod organizace. Firmy také v rámci zákoníku práce č. 262/2006 Sb. museli využít překážek na straně zaměstnavatele, a to v cca 22,30 % případů. K méně využívaným opatřením patřilo propouštění zaměstnanců (4,90 %) či zkrácení pracovní doby (6,80 %).



Graf 1 Organizační a personální opatření během pandemie Covid-19 (Zdroj: vlastní)



### Ve kterých oblastech řízení lidských zdrojů se nejvíce projeví dopady v důsledku pandemie Covid-19 na vybrané firmy v ČR?

Výzkumnou otázku zodpovídá otázka v dotazníku č. 7 (Příloha č. 1).

Tabulka č. 8 znázorňuje, že největší dopad pandemie Covid-19 v oblasti řízení lidských zdrojů vybrané firmy pocítily ve větším využívání informačních a komunikačních technologií ( $M = 2,35$ ,  $s = 1,49$ ). Další dopad byl zaznamenán v kvalitě pracovního prostředí ( $M = 2,83$ ,  $s = 1,34$ ) a také v produktivitě práce ve firmě ( $M = 2,86$ ,  $s = 1,33$ ). Další dopady pandemie Covid-19 byly ve vybraných firmách zaznamenány v oblasti firemní kultury ( $M = 2,91$ ,  $s = 1,37$ ), vztahů mezi zaměstnanci ( $M = 2,94$ ,  $s = 1,35$ ) a péče o zaměstnance ( $M = 2,94$ ,  $s = 1,23$ ).

Vybrané firmy v rámci České republiky naopak nesouhlasily s dopady pandemie Covid-19 v oblasti propouštění zaměstnanců ( $M = 3,78$ ,  $s = 1,50$ ), rekvalifikaci zaměstnanců ( $M = 3,53$ ,  $s = 1,39$ ) využívání outsoursingu ( $M = 3,39$ ,  $s = 1,38$ ), vyplácení mimořádných finančních příspěvků za práci ( $M = 3,28$ ,  $s = 1,49$ ), Home Office jako zaměstnaneckým benefitem do budoucna ( $M = 3,16$ ,  $s = 1,66$ ), náborem nových zaměstnanců ( $M = 3,13$ ,  $s = 1,25$ ), vzdělávání ( $M = 3,13$ ,  $s = 1,41$ ) či hodnocení zaměstnanců ( $M = 3,10$ ,  $s = 1,27$ ).

Respondenti zaujali nevyhraněný názor dopadů pandemie Covid-19 v oblasti odměňování ( $M = 3,03$ ,  $s = 1,37$ ), k produktivitě práce zaměstnanců na Home Office ( $M = 2,96$ ,  $s = 1,50$ ) a k angažovanosti zaměstnanců ( $M = 2,95$ ,  $s = 1,25$ ).

Tabulka 8 Dopady pandemie Covid-19 na řízení lidských zdrojů (Zdroj: vlastní)

Pořadí	Oblast	Průměr (M)	Směrodatná odchylka (s)
1.	Větší využívání informačních a komunikačních technologií	2,35	1,49
2.	Kvalita pracovního prostředí	2,83	1,34
3.	Produktivita práce ve firmě	2,86	1,33
4.	Firemní kultura	2,91	1,37
5.	Vztahy mezi zaměstnanci	2,94	1,35
6.	Péče o zaměstnance	2,94	1,23
7.	Angažovanost zaměstnanců	2,95	1,25
8.	Produktivita práce na Home Office	2,96	1,50
9.	Odměňování	3,03	1,37

10.	Hodnocení zaměstnanců	3,10	1,27
11.	Vzdělávání zaměstnanců	3,13	1,41
12.	Nábor zaměstnanců	3,13	1,25
13.	Home Office jako zaměstnanecký benefit do budoucna	3,16	1,66
14.	Mimořádné finanční příspěvky za práci	3,28	1,49
15.	Outsourcing	3,39	1,38
16.	Rekvalifikace zaměstnanců	3,53	1,39
17.	Propouštění zaměstnanců	3,78	1,50

Jak dále vyplývá z grafu (Příloha č. 2) s nárůstem využívání informačních a komunikačních technologií souhlasilo 21,4 % respondentů a 42,7 % souhlasilo plně. Velmi výrazně se také dopady pandemie na vybrané firmy projevily v produktivitě práce, ať již na Home Office, kdy respondenti zcela nebo alespoň z části souhlasili ve 43,7 %, či na produktivitě práce ve vybraných firmách ve 40,8 %.

Respondenti naopak nesouhlasili či plně nesouhlasili s dopady pandemie v oblasti propouštění zaměstnanci, celkem ve 63,2 %. Dále vybrané firmy nepocítily dopady v rekvalifikaci zaměstnanců, kdy nesouhlasily ve 14,6 % a plně nesouhlasily ve 36,9 %. Home Office by do budoucna jako zaměstnanecký benefit nezvolilo celkem 45,6 %.

Respondenti se dále vyjádřili velmi nerozhodně v dopadech pandemie Covid-19 v oblastech vztahů mezi zaměstnanci (zcela či zčásti souhlasilo 37 % a zcela nebo zčásti nesouhlasilo 34 %), firemní kultuře (zcela či zčásti souhlasilo 36 % a zcela či zčásti nesouhlasilo 34 %), angažovanosti zaměstnanců (zcela či zčásti souhlasilo 35 % a zcela či zčásti nesouhlasilo 31%), hodnocení zaměstnanců (zcela či zčásti souhlasilo 33 % a zcela či zčásti nesouhlasilo 37 %) a odměňování (zcela či zčásti souhlasilo 37 % a zcela či zčásti nesouhlasilo 36 %).

### **Považují vybrané firmy v ČR work-life balance za důležitý?**

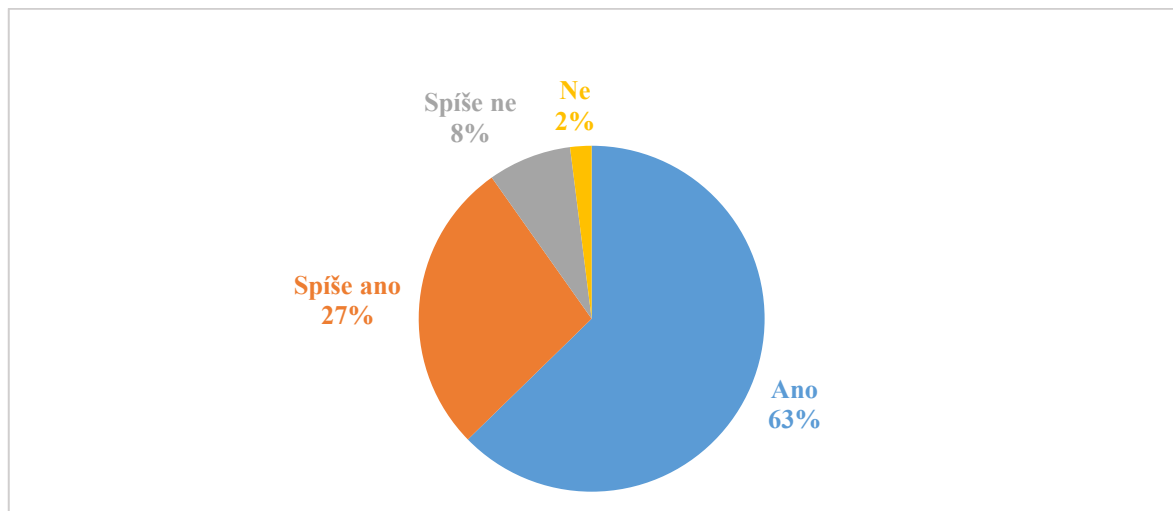
K zodpovězení této výzkumné otázky byla čerpána data z odpovědí č. 9 a 10 dotazníku (Příloha č.1).

Work-life balance představuje snahu o rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Tento přístup spadá do flexibilních pracovních režimů, díky kterým si zaměstnanci mohou

plánovat pracovní dobu tak, aby byly uspokojeny jak potřeby zaměstnavatele, tak i osobní potřeby zaměstnanců.

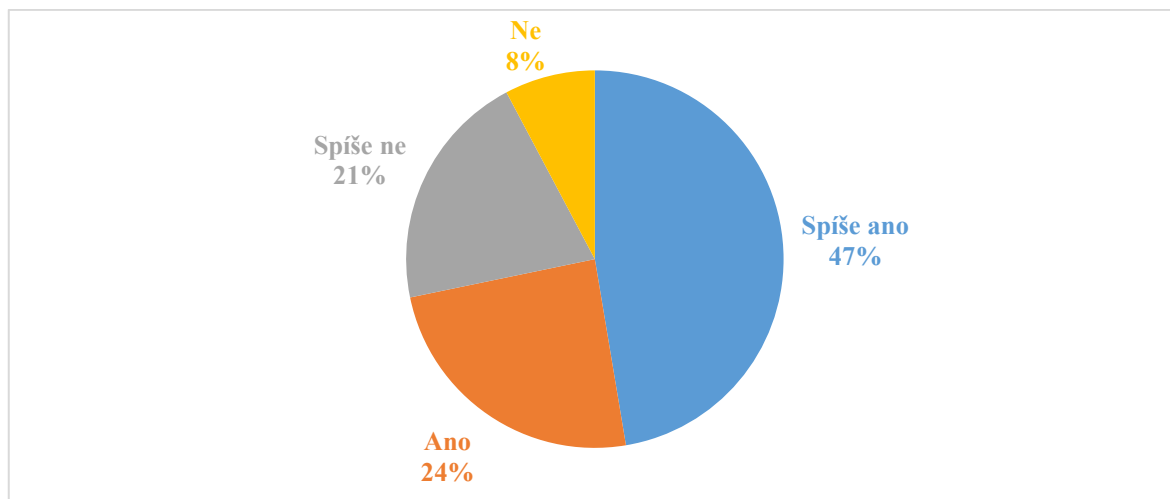
Work-life balance je uplatňován v rámci kratší pracovní doby, pružné pracovní doby, sdílení pracovního místa či distanční práce. Díky kratší pracovní době mohou zaměstnanci mít kratší nebo částečný pracovní úvazek. Při pružné pracovní době určuje zaměstnavatel rozsah základní pracovní doby, kterou jsou všichni zaměstnanci povinni dodržovat. Zaměstnanci si následně v rámci volitelné pracovní doby, nepřesahující 12 hodin, následně splní stanovenou pracovní dobu. Zaměstnavatel si také může jedno pracovní místo obsadit dvěma či více zaměstnanci a v tomto případě hovoříme o sdílení pracovního místa, kdy si rozdělují pracovní náplň, pracovní dobu a odměnu za práci. Poslední možností work-life balance je distanční práce, díky které si zaměstnanec svou pracovní dobu odpracuje mimo firmu. (Šikýř, 2016)

Díky work-life balance lze docílit snižování absence zaměstnanců, zvýšení pracovní morálky či snížení stresu z množství pracovních a osobních závazků. (Armstrong, 2015) Tento poměrně nový přístup považuje za jednoznačně důležitý 63 % respondentů a 27 % respondentů se přiklání k souhlasnému stanovisku (Graf č. 2). Pouhé 2 % respondentů work-life balance ve své firmě nepreferuje a zbývajících 8 % zaujímá také nesouhlasné stanovisko.



Graf 2 Důležitost work-life balance ve firmách (Zdroj: vlastní)

Work-life balance během pandemie Covid-19 dodržovalo dle Grafu č. 3 24 % respondentů, kdy 47 % respondentů s touto možností souhlasilo zčásti. Dále z odpovědí respondentů vyplývá, že pouhých 8 % work-life balance během pandemie Covid-19 vůbec nedodržovalo a 21 % uvedlo možnost „spíše ne“.



Graf 3 Dopady pandemie Covid-19 na work-life balance (Zdroj: vlastní)

### Jaké sekundární vlivy měly dopady pandemie Covid-19 na jiné oblasti z pohledu vybraných firem v ČR?

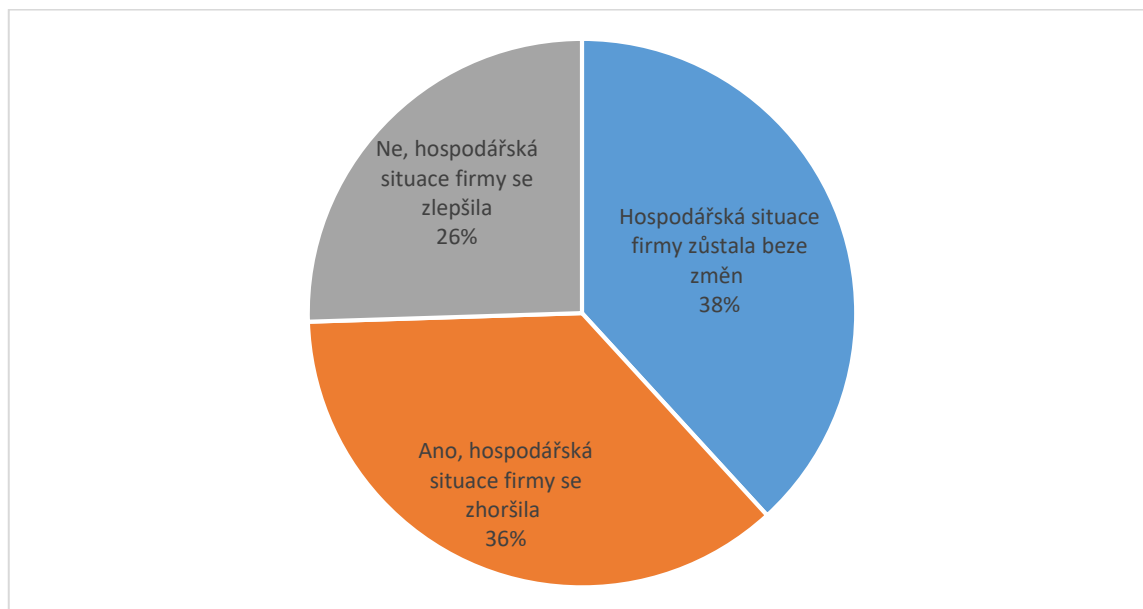
Vzhledem k tomu, že pandemie Covid-19 neovlivnila jen řízení lidských zdrojů, ale veškeré dění kolem nás, považujeme za důležité zmínit dopady pandemie na hospodářskou situaci firem, zda vnímají v souvislosti s dopady pandemie nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů či strategické cíle vybraných firem.

Jak vyplývá z Tabulky č. 9, hospodářská situace se nejméně zhoršila u středních firem se 100-249 zaměstnanci, a to konkrétně u 1,94 %. Nejvíce se hospodářská situace zhoršila u vybraných malých firem s 10-99 zaměstnanci a velkých firem s 250 a více zaměstnanci, a to ve 14,56 %. V 8,74 % zaznamenaly zlepšenou hospodářskou situaci nejvíce malé firmy s 10-99 zaměstnanci a velké firmy s 250 a více zaměstnanci, naopak nejmenší zlepšení hospodářské situace zaznamenaly ve 2,91 % mikropodniky s 1-9 zaměstnanci. Nezměněnou hospodářskou situaci nejvíce uvádí velké podniky s 250 a více zaměstnanci, konkrétně v 15,53 %.

Tabulka 9 Hospodářská situace dle velikosti firem (Zdroj: vlastní)

Hospodářská situace	1-9 zaměstnanců	10-99 zaměstnanců	100-249 zaměstnanců	250 a více zaměstnanců
Zhoršila se	5,83 %	14,56 %	1,94 %	14,56 %
Zlepšila se	2,91 %	8,74 %	4,85 %	8,74 %
Beze změn	7,77 %	8,74 %	5,83 %	15,53 %

Z Grafu č. 4 vyplývá, že celkem u 26 % respondentů z vybraných firem zůstala hospodářská situace firmy zlepšila. Zhoršení hospodářské situace uvedlo 36 % respondentů a 38 % respondentů nezaznamenalo během pandemie Covid-19 žádnou změnu.



Graf 4 Hospodářská situace po dopadech pandemie Covid-19 (Zdroj: vlastní)

Firmy dále byly osloveny, zda vnímají díky pandemii Covid-19 nějaké nové trendy v řízení lidských zdrojů. Nejčastější odpovědí byla jednoznačně digitalizace (on-line pohovory, on-line vzdělávání), možnost Home Office a sdílení pracovních míst. Zajímavým poznatkem bylo i nastavení hybridního modelu, který představuje 2 dny na pracovišti a 3 dny Home Office. Díky pandemii Covid-19 si také mnohé firmy uvědomily, jak důležitá je péče o zaměstnance a zlepšila se komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci.

Firmy byly dotazovány i na krátkodobé a střednědobé strategické cíle řízení lidských zdrojů. Z odpovědí respondentů lze konstatovat, v případě, že byli ochotni na tuto otázku odpovědět, se budou zaměřovat zejména na nábor nových zaměstnanců, včetně specialistů. Jako další důležitý cíl uvádí i stabilizaci současných zaměstnanců a minimalizace fluktuace zaměstnanců. Vybrané firmy budou nadále pokračovat v digitalizaci a využívání informačních a komunikačních technologií.

#### 4.1 Diskuze a interpretace

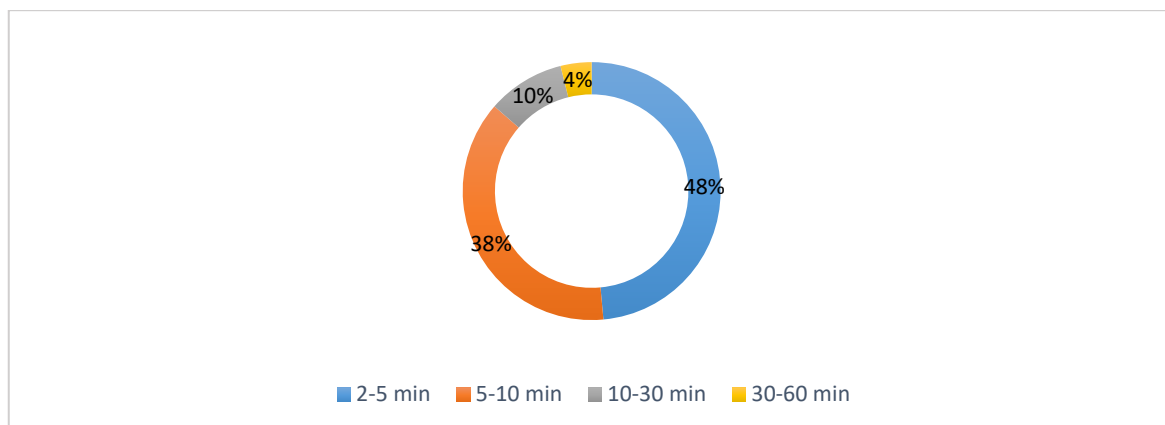
Praktická část této bakalářské práce, k níž bylo jako nástroj sběru dat zvolen dotazník, byla věnována zjišťování dopadů pandemie Covid-19 na řízení lidských zdrojů ve vybraných

firmách v České republice. Na základě tohoto cíle byly zvoleny výzkumné otázky. Dotazníkové šetření bylo realizováno elektronicky prostřednictvím služby Survio s.r.o. Ze statistiky dotazníku na survio.com (Tabulka č. 10) vyplývá, že odkaz na vyplnění dotazníku otevřelo celkem 493 respondentů. Dotazník vyplnilo a dokončilo celkem 103 respondentů (cca 21 % oslovených respondentů). Domníváme se, že takto nízká návratnost je zapříčiněna již tak velkou zatížeností personálních útvarů či vedení firem, která vyplynula nejen z dotazníkového šetření, ale i z předchozích hovorů s personalisty či vedením firem.

Tabulka 10 Statistika dotazníku (Zdroj: vlastní)

Návštěv	Vyplněno	Nevyplněno	Úspěšnost vyplnění
494	103	391	20,9 %

V úvodu dotazníku byli respondenti mimo jiné seznámeni s časovou dotací maximálně 15 minut k vyplnění, kdy z Grafu č. 5 vyplývá, že časová náročnost dotazníku byla ve 48 % v rozmezí 2-5 minut a v 38 % v rozmezí 5-10 minut. Stanovenou dobu 15 min, přesněji 10-30 minut, potřebovalo pouze 10 % a 4 % respondentů nad vyplněním dotazníku strávila 30-60 minut.



Graf 5 Čas potřebný k vyplnění dotazníku (Zdroj: vlastní)

Největší dopady pandemie Covid-19 vybrané firmy v České republice vnímají jednoznačně v nárůstu činností a procesů řízení jednotlivých zdrojů. Tento nárůst lze přičíst řadě vládních opatření a restrikcí, které byly v průběhu pandemie Covid-19 někdy i nečekaně zaváděny a jak se i respondenti vyjádřili, bylo to pro ně velmi náročné. Důvod nárůstu činností a procesů v řízení lidských zdrojů lze spatřovat i v nově zaváděných organizačních a personálních opatřeních. Nejvíce se firmy uchýlily v době pandemie Covid-19 k zavedení

Home Office, kdy lze předpokládat, že chtěly ochránit své zaměstnance před možnou nákazou. Respondenti se mohli také vyjádřit, pokud zavedli jiná organizační a personální opatření, tuto možnost využilo pouze malé procento respondentů, kdy uvedli on-line schůzky či srážky ze mzdy a změny v pohyblivých složkách mzdy z důvodu finanční nejistoty.

Firmy se dále měly možnost vyjádřit k dopadům pandemie Covid-19 na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů. V rámci otevřené otázky některé vybrané firmy uvedly, že mezi dopady pandemie Covid-19 zaznamenaly narušené vztahy na pracovišti a tím i zhoršenou adaptaci nových zaměstnanců. Byly zaznamenány změny v chování zaměstnanců, dokonce i větší agresivita zaměstnanců, a také zneužívání nastavených opatření. Další respondent uvedl, že díky pandemii Covid-19 vnímá obrovský posun v technologiích a celkovém smýšlení o Home Office, avšak na úkor firemní kultury. Dopadem pandemie chyběly firemní akce a teambuildingy, vzdělávání se přesunulo do online prostředí. Z výzkumu překvapivě vyplynulo, že Home Office jako zaměstnanecký benefit do budoucna nezvolí 45,6 % respondentů, ač na něj v době pandemie Covid-19 přešlo přes 60 % vybraných firem. Tento jev vysvětluje i server Forbes, kdy zkušenosti po dvou letech pandemie ukázaly, že zaměstnanci potřebují více oddělit svůj pracovní a osobní život a firmy proto plošně ruší zavedený Home Office. Firmy se naopak začínají uchýlovat k hybridnímu modelu práce představující střídání práce na pracovišti a Home Office a má se za to, že tento trend se bude nadále více rozšiřovat. (MediaRey, SE © 2022)

Dopady pandemie Covid-19 znamenaly pro firmy i zavedení nových trendů v řízení lidských zdrojů. Respondenti uvádí jako nové trendy zavedení Home Office, sdílená pracovní místa, digitalizaci. Co se týká strategických cílů firem na krátkodobé a střednědobé období, respondenti v této otázce nebyli ve většině odpovědí sdílní a odmítli odpovědět. Respondenti, kteří byli ochotni odpovědět, uváděli zejména nábor nových zaměstnanců, nábor specialistů, stabilizaci zaměstnanců a pokračování v digitalizaci. Respondenti měli dále prostor doplnit jakékoliv poznatky k dotazníkovému šetření. Této možnosti opětovně využilo malé procento respondentů, proto zastáváme názor, že dotazníkové šetření zahrnovalo nejdůležitější oblasti poznamenané dopady pandemií Covid-19.

## 5 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Nečekaný příchod pandemie Covid-19 ovlivnil životy lidí po celém světě jak v osobním, tak v pracovním životě. Nejen ze statistik Ministerstva zdravotnictví České republiky, ale i ze statistik World Health Organization vyplývá, že pandemie je pomalu na ústupu a nezbývá než doufat, že případná další vlna již nebude tak silná jako vlny předcházející. Firmy si mohly díky pandemii prověřit dosavadní nastavení řízení lidských zdrojů. Dopady pandemie Covid-19 znamenaly pro většinu vybraných firem nárůst činností a procesů v řízení lidských zdrojů.

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat, jaké dopady na řízení lidských zdrojů jsou vnímány z pohledu vybraných firem v České republice, a proto byly stanoveny čtyři výzkumné otázky. V rámci identifikace vnímaných dopadů lze jednoznačně konstatovat, že vlivem pandemie Covid-19 vysoce vzrostly a téměř 80 % respondentů z řad vybraných firem se muselo potýkat s různými personálními a organizačními opatřeními. Nejen v návaznosti na zavedení Home Office (práce z domu) jako opatření proti dopadům pandemie Covid-19 byl zaznamenán největší dopad na využívání informačních a komunikačních technologií. Pokud se týká implementace nových trendů, respondenti se v rámci dopadů pandemie Covid-19 shodují na zavedení Home Office, o kterém však do budoucna jako o benefitu neuvažuje více jak polovina oslovených respondentů. Firmy, místo práce na Home Office, uvažují nad zaváděním hybridních modelů práce. Vybraní respondenti dále uvedli jako nový trend v řízení lidských zdrojů digitalizaci. Portál HR News udělal průzkum týkající se potřeb zaměstnanců, ze kterého vyplývá, že respondenti se v budoucnu chtějí také zaměřovat na digitalizaci. (IVITERA a.s., © 2022)

Firmy by se v návaznosti na digitalizaci měly zaměřit i na případnou rekvalifikaci zaměstnanců v této oblasti, aby tito dokázali udržet s tímto rychle rozvíjejícím se trendem krok. Měly by si však zároveň dát pozor na to, aby nedošlo k odcizení zaměstnanců a tím i ke zhoršení vztahů na pracovišti.

Dle Armstronga (2015) by si firmy měly uvědomit, že dodržování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (work-life balance) se jim následně vrátí v podobě vysoce angažovaných zaměstnanců. Z výzkumu vyplynulo, že na work-life balance je důležitý pro drtivou většinu vybraných respondentů, avšak během pandemie Covid-19 jej byla schopna dodržovat necelá třičtvrtina respondentů. Nemožnost dodržovat work-life balance ve firmách je zřejmý i z odpovědí respondentů týkajících se angažovanosti



zaměstnanců, neboť uvádí, že v 35 % případů v této oblasti cítí dopad pandemie Covid-19. V rámci dotazníkového šetření jsme se zajímali také o strategické cíle firem, kdy uvádí zejména digitalizaci, nábor nových zaměstnanců a specialistů a stabilizaci zaměstnanců. Kocianová (2010) uvádí, že pro stabilizaci zaměstnanců neexistuje žádný určitý postup. Zaměstnavatel si musí sám všimnout, jak jsou jeho zaměstnanci spokojeni a správně je motivovat. Zastáváme názor, že by se firmy právě teď, s ústupem pandemie Covid-19, měly zaměřit na stabilizaci zaměstnanců jejich správnou motivací vedoucí k jejich spokojenosti. Tímto jsou tak schopny předcházet riziku odchodu zaměstnanců a zároveň docílí jejich stabilizace, což naplňuje jejich strategické cíle vyplývající z dotazníkového šetření.

V úvodu teoretické části této bakalářské práce byly stanoveny čtyři výzkumné otázky, k jejímž zjištění byl vytvořen kvantitativní výzkum formou dotazníku. Pomocí odpovědí respondentů a vyhodnocení jsme získali potřebné odpovědi, díky kterým byl splněn výzkumný cíl této bakalářské práce.

## ZÁVĚR

Pandemie Covid-19 byla nejen pro řízení lidských zdrojů obrovská zkouška a výzva. Vlivem pandemie Covid-19 došlo k citelnému nárůstu veškerých personálních činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Nejen vedení firem, ale i personalisté museli ze dne na den vymýšlet personální opatření v návaznosti na vládní opatření a zároveň vhodné a odpovídající nastavení opatření vůči zaměstnancům ve firmách.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, a to teoretické části a části praktické. V teoretické části byl definován pojem řízení lidských zdrojů a dále zaměřeni se na jejich historii a vývoj. Neméně důležitou částí této práce představují cíle řízení lidských zdrojů, jejich organizace, včetně samotných činností. Druhá kapitola teoretické části byla věnována vzniku a vývoji onemocnění Covid-19 a dále byla zaměřena i na vývoj pandemie Covid-19 u nás v České republice, včetně nastínění vládních opatření a restrikcí. Praktická část byla věnována zejména kvantitativnímu výzkumu formou dotazníku, kdy bylo zjišťováno, jaké dopady měla pandemie Covid-19 na vybrané firmy v rámci celé České republiky.

Dotazníky vyplnilo necelých 21 % respondentů ze všech, kteří dotazník otevřeli. Vzhledem ke zpětné vazbě z řad personalistů a k velkému nárůstu činností a procesů v řízení lidských zdrojů zapříčiněných dopady pandemie Covid-19 již firmy nejsou ochotny poskytovat další informace, a hlavně vyplňovat další formuláře, v mém případě dotazník.

Díky pandemii Covid-19 se dostala do popředí jednoznačně digitalizace a využívání informačních a komunikačních technologií, na čemž se shodla velká část respondentů nejen v mém výzkumu. Firmy by však měly zaměřit pozornost na to, aby v rámci digitalizace a velkého využívání informačních a komunikačních technologií nedošlo k odcizení zaměstnanců, neosobních vztahů a tím i ke zhoršení pracovních vztahů. Měly by klást důraz i na osobní setkávání, např. formou teambuildingů a porad.

Pandemie Covid-19 donutila firmy si více uvědomit, jak jsou jejich zaměstnanci důležití, a tím vyvstala potřeba o ně více pečovat, stabilizovat je. Pandemie Covid-19 dále odhalila, že se firmy budou více zaměřovat na nábor zaměstnanců, zejména specialistů.

Přínos této bakalářské práce spatřujeme v umožnění pohledu na dopady pandemie Covid-19 ve vybraných firmách. Vzhledem k obsáhlosti oblastí, ke které se respondenti vyjadřovali, otevírá tato práce mnoho možností, které je potřeba zkoumat podrobněji. Již nyní je jasné, že návrat ke stávajícím pravidlům, která byla nastavena před pandemií, není možný, neboť minimálně nároky na využívání informačních a komunikačních

technologií, včetně vlny digitalizace, již toto neumožňuje. Pandemii Covid-19 nelze chápat jen jako komplikaci a něco špatného, ale také jako přínos, který otevře firmám nový pohled na jejich fungování a vhodnou příležitost ke změně, ke které by se dříve neodhodlaly.

V případě dalších vln pandemie Covid-19 firmy již z předchozích zkušeností ví, jaké kroky učinit, a jsou i poučeny ze svých chyb, tudíž již přechod na přijatá opatření nebude tak složitý a náročný.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
3. ČESKO. Zákon č. 94 ze dne 26. února 2021 o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění Covid-19 a o změně některých souvisejících zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2021, částka 38. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: [https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/2021/03/Zákon-č.-94\\_2021-Sb..pdf](https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/2021/03/Zákon-č.-94_2021-Sb..pdf)
4. Český statistický úřad: Metodické vysvětlivky [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/8007-06-v\\_letech\\_2000\\_az\\_2004-metodicke\\_vysvetlivky](https://www.czso.cz/csu/czso/8007-06-v_letech_2000_az_2004-metodicke_vysvetlivky)
5. Český statistický úřad: Ekonomické subjekty podle vybraných právních forem - územní srovnání [online]. 2022 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/8007-06-v\\_letech\\_2000\\_az\\_2004-metodicke\\_vysvetlivky](https://www.czso.cz/csu/czso/8007-06-v_letech_2000_az_2004-metodicke_vysvetlivky)
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. European Centre for Disease Prevention and Control: SARS-CoV-2 variants of concern as of 7 April 2022 [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19/variants-concern>
8. GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.
9. GREGAR, Aleš. Personální management: vybrané kapitoly. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.
10. CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.
11. IVITERA a.s. HR News: HR oddělení českých firem se nyní soustředí hlavně na potřeby stávajících zaměstnanců - interní komunikace a digitalizace jsou podle průzkumu HR Pulse pro letošek nejdůležitější [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné

- z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/hr-oddeleni-ceskych-firem-se-nyni-soustredi-hlavne-na-potreb-id-4182360>
12. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVORÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9389-2.
  13. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
  14. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
  15. MediaRey, SE. Forbes: Vystřízlivění z home officu. Proč nefunguje tak, jak jsme si mysleli? [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://forbes.cz/vystrizliveni-z-home-office-proc-nefunguje-tak-jak-jsme-si-mysleli/>
  16. Ministerstvo zdravotnictví České republiky: Onemocnění aktuálně [online]. 2022 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>
  17. Ministerstvo zdravotnictví České republiky: Mimořádné opatření [online]. 2020 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/wepub/18696/40547/Mimořádné%20opatřen%C3%AD%20%20uzavřen%C3%AD%20základn%C3%ADch,%20středn%C3%ADch%20a%20vysokých%20škol%20od%2011.%203.%202020.pdf>
  18. MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
  19. Randstand N.V.: Průzkum Randstad: Generace X hledá jistotu práce, mileniálové kariérní růst a jejich mladší kolegové možnosti vzdělávání [online]. 2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/randstad-news/pruzkum-randstad-generace-x-hleda-jistotu-prace-milenialove-karierni-rust-a-jejich-mladsi-kolegove-moznosti-vzdelavani/>
  20. Randstand N.V.: Čtvrtina českých firem kvůli pandemii propouští, pětina snižuje peníze [online]. 2020 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/randstad-news/pruzkum-randstad-generace-x-hleda-jistotu-prace-milenialove-karierni-rust-a-jejich-mladsi-kolegove-moznosti-vzdelavani/>
  21. REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

22. SKUTIL, Martin. Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-778-7.
23. Státní zdravotnický ústav: Základní informace o onemocnění novým koronavirem – covid-19 (coronavirus disease 2019) [online]. © 2021 Státní zdravotní ústav [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: [http://www.szu.cz/uploads/Epidemiologie/Coronavirus/Zakladni\\_info/zakladni\\_informace\\_covid\\_8\\_aktualizace\\_prosinec\\_2021.pdf](http://www.szu.cz/uploads/Epidemiologie/Coronavirus/Zakladni_info/zakladni_informace_covid_8_aktualizace_prosinec_2021.pdf)
24. ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
25. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN isbn978-80-247-5870-1.
26. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
27. URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
28. Vláda České republiky: Vládní usnesení související s bojem proti epidemii - rok 2020 [online]. 2020 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/>
29. Vláda České republiky: Aktuální opatření na podporu ekonomiky[online]. 2021 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/>
30. VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
31. World Health Organization: WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard [online]. © 2022 WHO [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://covid19.who.int>
32. World Health Organization: Listings of WHO's response to COVID-19[online]. © 2022 WHO [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ECDC European Centre for Disease Prevention and Control

M aritmetický průměr

s směrodatná odchylka

WHO World Health Organization

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Organizační a personální opatření během pandemie Covid-19 .....	40
Graf 2 Důležitost work-life balance ve firmách .....	43
Graf 3 Dopady pandemie Covid-19 na work-life balance .....	44
Graf 4 Hospodářská situace po dopadech pandemie Covid-19 .....	45
Graf 5 Čas potřebný k vyplnění dotazníku .....	46



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	25
Obrázek č. 2 Denní přehled počtu osob s nově prokázaným onemocněním Covid-19 .....	29
Obrázek č. 3 Onemocnění aktuálně ke dni 5.3.2022 .....	30

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Rozdělení firem podle počtu zaměstnanců .....	35
Tabulka 2 Počet podnikatelských subjektů v jednotlivých krajích k 31.12.2021 .....	36
Tabulka 3 Zastoupení jednotlivých firem podle krajů a počtu zaměstnanců .....	36
Tabulka 4 Pětibodová hodnotící škála Likertova typu .....	37
Tabulka 5 Nárůst činností a procesů v řízení lidských zdrojů .....	39
Tabulka 6 Řízení lidských zdrojů po dopadu pandemie .....	39
Tabulka 7 Zajištění řízení lidských zdrojů .....	40
Tabulka 8 Dopady pandemie Covid-19 na řízení lidských zdrojů .....	41
Tabulka 9 Hospodářská situace dle velikosti firem .....	44
Tabulka 10 Statistika dotazníku .....	46

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Graf

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dostupný na <https://www.surveio.com/survey/d/J7H8M7N5Q6D1L9X0H>

### Vliv pandemie Covid-19 na řízení lidských zdrojů ve firmách v ČR

Dobrý den,

jmenuji se Adéla Juřicová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře. Tímto bych Vás chtěla poprosit o spolupráci spočívající ve vyplnění dotazníku.

Dotazník je součástí mé bakalářské práce a je zaměřen na vliv pandemie Covid-10 na řízení lidských zdrojů ve firmách v České republice. Veškeré výsledky budou použity pouze pro účely mého výzkumu. Vyplnění dotazníku je dobrovolné a anonymní a nezabere Vám více než 15 minut času.

V případě jakýchkoliv dotazů mě můžete kontaktovat na e-mailové adrese [a\\_juricova@utb.cz](mailto:a_juricova@utb.cz).

Předem děkuji za spolupráci a ochotu za čas strávený u tohoto dotazníku. V případě zájmu Vás ráda seznámím s výsledky výzkumu.

1. Kolik má Vaše firma v současnosti zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 1 – 9 zaměstnanců (mikropodnik)
- 10 – 99 zaměstnanců (malý podnik)
- 100 – 249 zaměstnanců (střední podnik)
- 250 a více zaměstnanců

2. Ve kterém kraji Vaše firma sídlí?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj

- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- kraj Vysočina
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Zlínský kraj

3. Jaký je hlavní obor Vaší činnosti?

4. Má Vaše firma zřízen samostatný personální útvar, který zajišťuje personální činnost?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, máme personální útvar
- Ne
- Máme pouze osobu zajišťující personální agendu

5. Zaznamenali jste ve Vaší firmě vlivem pandemie Covid-19 větší rozsah činností a procesů v řízení lidských zdrojů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

6. Na jaké organizační a personální opatření jste ve Vaší firmě přešli v období pandemie Covid-19?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Žádná
- Zkrácení pracovní doby
- Home Office
- Rozdělení zaměstnanců do pracovních skupin, které se střídaly v rámci směn
- Propouštění zaměstnanců
- Překážky na straně zaměstnavatele
- Jiné, uveďte prosím jaké

7. Zaznamenali jste během pandemie Covid-19 změny v následujících oblastech?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku 1 (plně souhlasím) – 5 (plně nesouhlasím)*

	1	2	3	4	5
Produktivita práce na Home Office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktivita práce ve firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy mezi zaměstnanci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní kultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angažovanost zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita pracovního prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Větší využívání informačních a komunikačních technologií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekvalifikace zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nábor zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Péče o zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propouštění zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměňování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mimořádné finanční příspěvky za práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home Office jako zaměstnanecký benefit do budoucna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Chcete něco doplnit či specifikovat k otázce č. 7?

9. Je pro Vás důležitý work-life balance (rovnováha mezi osobním a pracovním životem) v rámci Vaší firmy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Bylo možné během pandemie Covid-19 ve Vaší firmě dodržovat work-life balance zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Zaznamenali jste ve Vaší firmě v souvislosti s dopady pandemie Covid-19 zhoršení hospodářské situace firmy?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, hospodářská situace firmy se zhoršila
- Ne, hospodářská situace firmy se zlepšila
- Hospodářská situace firmy zůstala beze změn

12. Ukázalo se během pandemie Covid-19, že bylo ve Vaše dosavadní řízení lidských zdrojů nedostačující?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

13. Dokážete jmenovat nějaký konkrétní nový trend v řízení lidských zdrojů, který byl ve Vaší firmě zaveden v průběhu pandemie Covid-19?



14. Uved'te Vaše strategické cíle řízení lidských zdrojů ve Vaší firmě pro krátkodobé a střednědobé období.

15. Chcete doplnit nějaké další informace k tomu, jak pandemie Covid-19 ovlivnila Vaši firmu v rámci řízení lidských zdrojů, případně jiné poznatky, které považujete za důležité doplnit?

16. Pokud máte zájem o zaslání výsledků výzkumu, prosím uveďte svou e-mailovou adresu.

## PŘÍLOHA P II: DOPADY PANDEMIE COVID-19 NA JEDNOTLIVÉ OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

