

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Teze diplomové práce

Řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19

Vypracovala: Bc. Natálie Šilhavcká

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2023

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů v období pandemie Covid-19 se zaměřením na homeworking. Jejím hlavním cílem je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci v období pandemie Covid-19 a navrhnout případná zlepšení a obsahuje i dílčí cíle. V práci je využit kvantitativní výzkum, jehož respondenti jsou zaměstnanci a manažeři vybraného podniku. Dále obsahuje kvalitativní výzkum, jehož součástí jsou dva řízené rozhovory, první s manažerkou vybraného podniku především na téma řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19 a druhý s HR konzultantkou na téma homeworking v době pandemie Covid-19. Na základě vyhodnocení kvantitativního i kvalitativního výzkumu jsou zodpovězeny výzkumné otázky a přijmuty či zamítnuty hypotézy. Dále práce obsahuje návrh případných zlepšení.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že se homeworking před pandemií Covid-19 příliš nevyužíval ve vybraném podniku. V době pandemie Covid-19 byl homeworking zaveden na všech pozicích a využívá se i nadále.

Klíčová slova: Covid-19, homeworking, pandemie, řízení lidských zdrojů, zaměstnanci

Úvod

Koncept řízení lidských zdrojů je srdcem řízení každé organizace a je také nejpodstatnějším úkolem všech manažerů (Koubek, 2015). Problematika řízení lidských zdrojů sahá do 80. let 20. století. Michael Armstrong uvedl, že v organizaci „jsou klíčovým zdrojem lidé“ (Armstrong & Taylor, 2015).

Přišel zlomový rok 2020, během nějž se rychle šířil Covid-19 a nastaly změny, které do té doby byly nepředstavitelné. V České republice byl dne 12. března 2020 vyhlášen nouzový stav. Následně byl dne 26. října 2020 vyhlášen zákaz volného pohybu osob a s tím související nařízení pro zaměstnavatele, aby své zaměstnance nechali pracovat z domova, pokud je to možné (Vláda České republiky, 2020; Gorčík, 2020).

Právě toto nařízení vedlo k razantním změnám v oblasti práce jako takové, protože do té doby nebyla práce z domova neboli homeworking až natolik běžná. V době pandemie Covid-19 se začal homeworking využívat ve větší míře, v České republice až 60 % firem využilo tento způsob práce (Český statistický úřad, 2022).

Cílem diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci v období pandemie Covid-19 a navrhnout případná zlepšení.

Cíle a metodika

Cíl

Cílem diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci v období pandemie Covid-19 a navrhnout případná zlepšení.

Cíl práce byl rozpracován do následujících dílčích cílů:

- 1) vymezit klíčové termíny týkající se řešené problematiky a na základě sekundárních dat charakterizovat řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19;
- 2) zjistit průběh homeworkingu v době pandemie Covid-19 ve vybraném podniku;
- 3) zjistit systém hodnocení pracovníků před a v době pandemie Covid-19 ve vybraném podniku;
- 4) vymezit postoje zaměstnanců k homeworkingu.

Metodika

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. První část této diplomové práce je literární přehled, který vymezuje problematiku týkající se řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19. Praktická část se zabývá provedením analýzy řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19 ve vybrané organizaci se zaměřením na homeworking a dále návrhem případných zlepšení procesů řízení lidských zdrojů.

Pro potřeby této práce je využit kvantitativní i kvalitativní výzkum. V rámci kvalitativního výzkumu jsou provedeny dva řízené rozhovory s manažerkou a HR konzultantkou vybraného podniku. Kvantitativní výzkum se opírá o dotazníková šetření, která jsou provedena mezi zaměstnanci a manažery vybraného podniku. Pro obě skupiny respondentů je vytvořen samostatný dotazník.

Na základě cílů je nutné provést pro obě kategorie respondentů zpracování a vyhodnocení dat z dotazníkových šetření a z řízených rozhovorů, jenž slouží k zodpovězení výzkumných otázek a také slouží k zamítnutí či přijmutí hypotéz. Pro přijmutí či zamítnutí hypotéz je využit Fisherův test. Na závěr této práce jsou uvedeny návrhy případných zlepšení.

Na základě zvolených cílů pro tuto diplomovou práci jsou stanoveny následující výzkumné otázky a hypotézy, které se týkají tématu řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19. V praktické části budou výzkumné otázky zodpovězeny a hypotézy budou přijmuty či zamítnuty na základě analýzy řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19 ve vybrané organizaci.

- 1) Jak probíhal homeworking v době pandemie Covid-19 z pohledu manažera vybraného podniku?*
- 2) Jak se změnil systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku v období pandemie Covid-19?*

Hypotézy

Hypotéza 1: Možnost využití homeworkingu je ovlivněna pracovní pozicí.

Hypotéza 2: Využití homeworkingu je závislé na sledovaných kategoriích (věk a pohlaví).

Hypotéza 3: Změna pracovní náplně na homeworkingu v době pandemie Covid-19 je ovlivněna pracovní pozicí.

Výsledky

Vyhodnocení řízeného rozhovoru s manažerkou vybraného podniku, na jehož základě byly zodpovězeny následující dvě výzkumné otázky:

1) Jak probíhal homeworking v době pandemie Covid-19 z pohledu manažera vybraného podniku?

Homeworking se před vypuknutím pandemie Covid-19 příliš nevyužíval, neboť například na pozici bankéře je důležité osobní jednání s klientem. Ovšem s nástupem pandemie Covid-19 došlo ke změnám a homeworking bylo nezbytné zavést na všech pozicích včetně pokladních. Řízení pracovního místa probíhalo předem.

Z rozhovoru vyplynulo, že zavedení homeworkingu bylo bezproblémové. Vzhledem k tomu, že musel být zachován provoz pobočky, byl dopředu vytvořen rozpis, aby byla každá pozice zastupitelná.

Pro řízení zaměstnanců v době pandemie Covid-19 bylo dle slov paní manažerky nezbytné udržení kontaktu s klienty alespoň prostřednictvím telefonické komunikace. Zaměstnanci měli přiřazeny své úkoly dle své pozice, které byly průběžně sledovány a vyhodnocovány. Převážně zaměstnanci, kteří měli svá portfolia klientů, je telefonicky oslovovali, ti ostatní měli za úkol oslovovat i klienty nepřirazené do portfolia vzhledem k tomu, že se zaměstnanci nemohli setkávat se svými klienty fyzicky na pobočce. Zaměstnanci zařadili do své pracovní náplně více telefonické komunikace s klienty. Ze začátku se zaměstnanci dotazovali klientů, zda něco nepotřebují, a postupně to přešlo i do prodejních telefonátů, a tudíž probíhalo i více prodejů po telefonu.

Změna v řízení zaměstnanců v době pandemie Covid-19 se týkala i pravidelných porad, které se přesunuly do online světa a probíhaly výhradně přes Skype. Také pravidelné školení zaměstnanců se přesunulo od online sféry.

2) Jak se změnil systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku v období pandemie?

Systém hodnocení zaměstnanců byl nastaven standartně jako před pandemií Covid-19. V hodnocení výkonu zaměstnanců se nezohledňovalo střídání pracovního místa, neboť vše fungovalo dále, jen se více začalo prodávat po telefonu. Pro hodnocení zaměstnanců se využívá kvartální bonusový systém. Zaměstnanci mají dle své pozice stanovené minimum, kterého musí dosáhnout, a po splnění této hranice již zaměstnanci „vydělávají“ na bonusy. Dále je aplikován pro hodnocení zaměstnanců Týmový bonus, který se týká plnění celé pobočky v jednotlivých ukazatelích, ten je vyplácen zálohově a též kvartálně.

Dotazník pro zaměstnance

Nejdříve byl vyhodnocen dotazník, jehož respondenty byli zaměstnanci. Jak již bylo zmíněno dotazníkového šetření se zúčastnilo třicet čtyři zaměstnanců vybraného podniku. Dotazníkové šetření bylo zacíleno převážně na homeworking v období pandemie Covid- 19 a dále na systém hodnocení a motivační faktory. Následuje stručné shrnutí výsledků z dotazníkové šetření.

Z Grafu 1 vyplývá, že možnost „ano“ vybralo šestnáct respondentů, osm respondentů zvolilo možnost „spíše ano“, sedm respondentů uvedlo možnost „spíše ne“ a tři respondenti vybrali možnost „ne“. Na tuto otázku navazovalo stručné zdůvodnění odpovědi. Z odpovědi zaměstnanců, kteří zvolili možnost „ano“ či „spíše ano“, vyplývá, že chtějí využívat homeworking zejména na úkoly, na které není při běžném pracovním provozu dostatek času například administrativa, oslovování klientů z přiřazených sestav, sledování livemeetingu, plnění certifikací a školení.

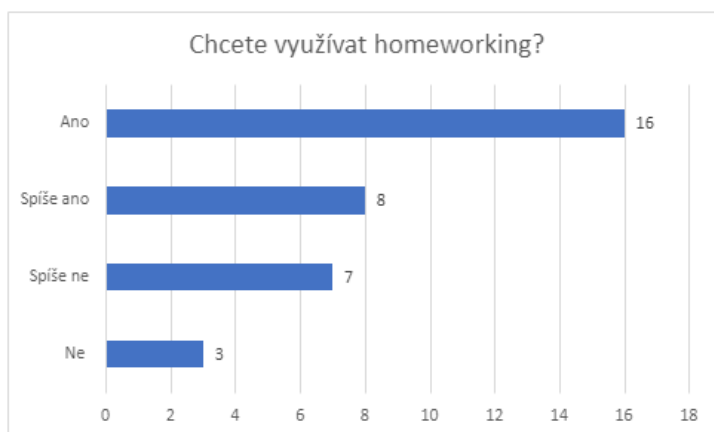
Dále z dotazníku vyplynulo, že rádi využívají homeworking k telefonickému oslovování svých klientů, kteří jim byli přiřazeni ve svém portfoliu, neboť v rámci homeworkingu na to mají lepší pracovní podmínky (méně rušivých prvků než v kanceláři).

Respondenti uvedli, že homeworking je vhodné pro některé druhy úkolů využívat vzhledem ke každodenní vytíženosti na pobočce. Uvádějí, že na homeworkingu jsou více efektivní při plnění administrativních záležitostí, vnímají vyšší flexibilitu i autonomii a také mají více klidu na některé úkoly než v open space kanceláři.

Zároveň je z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci rádi využívají homeworking z důvodu ušetření času a peněz za dojíždění do práce.

Z odpovědí respondentů, kteří zvolili možnost „spíše ne“ či „ne“, vyplývá, že nemají příliš zájem využívat homeworking primárně z toho důvodu, že je pro ně nezbytný osobní kontakt s klientem. Dalším zmiňovaným důvodem je, že raději pracují v kanceláři, neboť doma nemají vhodné pracovní podmínky (nedostatečné připojení k internetu, slabší telefonní signál).

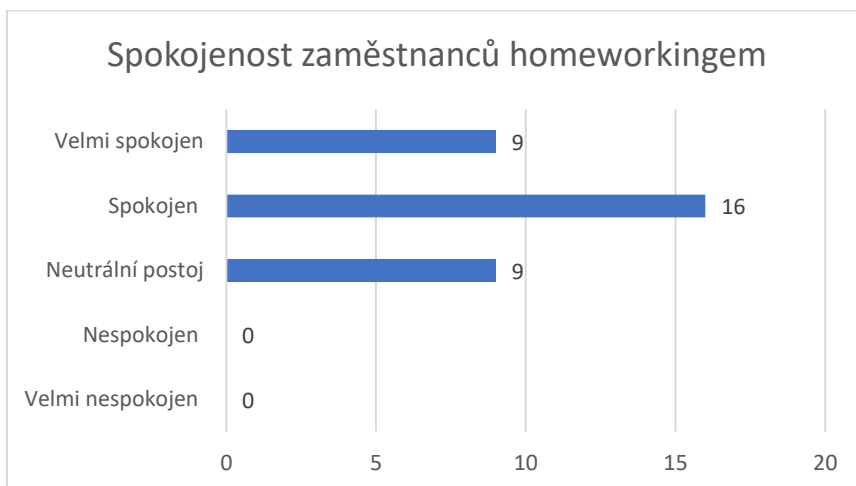
Graf 1: Chcete využívat homeworking?



Zdroj: vlastní zpracování. Pozn. v absolutních hodnotách.

Z Grafu 2 vyplývá, že devět respondentů zvolilo „ano“ a dvacet pět respondentů vybralo možnost „ne“. Ti, kteří měli za to, že se jejich pracovní náplň změnila, vnímali změnu především v tom, že se osobně nemohli setkávat s klientem fyzicky na pobočce a vše museli řešit jinými komunikačními kanály, především telefonicky. Z toho důvodu zaměstnanci využívali ve větší míře prodej po telefonu či online. Zaměstnanci učili klienty více využívat internetové bankovníctví. Dále pociťovali změnu v pracovním prostředí, neboť museli pracovat z domova, což se před nástupem pandemie Covid-19 nevyužívalo v takové míře.

Graf 2: Spokojenost zaměstnanců s homeworkingem



Zdroj: vlastní zpracování. Pozn. v absolutních hodnotách

Pro potřeby této práce byl využit software RStudio¹ pro výpočet Fisherova testu. Nejprve bylo nutné nainstalovat jazyk R a poté RStudio (Posit, n.d.).

¹ <https://posit.co/download/rstudio-desktop/>

Hladina významnosti dále jen také „ α “ byla zvolena na 0,05 pro všechny hypotézy.

Hypotéza 1: Možnost využití homeworkingu je ovlivněna pracovní pozicí.

Na základě Fisherova testu byla zjištěna výsledná p-hodnota = 0,0736. S ohledem na to, že tato hodnota je vyšší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nezamítáme H_0 a můžeme konstatovat, že neexistují statisticky významné rozdíly mezi sledovanými kategoriemi. Z toho lze vyvodit, že zamítáme Hypotézu 1.

Hypotéze 2: Využití homeworkingu je závislé na sledovaných kategoriích (věk a pohlaví).

Tato hypotéza je pro potřeby této práce dále rozdělena dle sledovaných kategoriích, kterými jsou věk a pohlaví.

Hypotézu 2a: Využití homeworkingu je závislé na sledované kategorii (věk).

Pro ověření hypotézy byl využit Fisherův test a byla zjištěna p-hodnota = 0,0980, z toho na zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nemůžeme H_0 zamítnout. Můžeme tvrdit, že neexistují statisticky významné rozdíly mezi sledovanými kategoriemi. Z toho důvodu zamítáme Hypotézu 2a.

Hypotéza 2b: Využití homeworkingu je závislé na sledované kategorii (pohlaví).

Pro ověření hypotézy byl využit Fisherův test a byla zjištěna p-hodnota = 0,0099, z toho na zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$ můžeme H_0 zamítnout. Můžeme tvrdit, že existují statisticky významné rozdíly mezi sledovanými kategoriemi. Závěr je, že můžeme přijmout Hypotézu 2b.

Hypotéza 3: Změna pracovní náplně na homeworkingu v době pandemie Covid-19 je ovlivněna pracovní pozicí.

Na základě vyhodnocení s využitím Fisherova testu byla zjištěna hodnota $p = 0,462$. S ohledem na to, že je tato hodnota vyšší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nezamítáme H_0 a můžeme konstatovat, že neexistují statisticky významné rozdíly mezi sledovanými kategoriemi. Závěr zní, že zamítáme Hypotézu 3.

Dotazník pro manažery

Následuje vyhodnocení polostrukturovaného dotazníku, kterého se zúčastnilo pět manažerů vybraného podniku. Toto šetření bylo zaměřeno převážně na hodnocení zaměstnanců, dále obsahovalo otevřené otázky, které se týkaly homeworkingu v době pandemie Covid-19.

Následuje stručné shrnutí výsledků z dotazníkového šetření provedeného mezi manažery.

Nevýhodou homeworkingu je, že prodejní pozice potřebují osobní kontakt s klientem. Další negativem je personální oslabení na pobočce, neboť tam je nutné, zaměstnanci byli k dispozici klientům.

Přestože manažer ví, které činnosti má zaměstnanec na homeworkingu splnit, tak je těžší kontrolovatelnost, proto je pro homeworking nutná důvěra mezi manažerem a zaměstnancem, ačkoliv se dá vše zkontrolovat.

Práce z domova je vhodná pro činnosti, pro které není nezbytný osobní kontakt s klientem jako je administrativa, procházení portfolia a následné domluvení schůzky s klientem, protože při běžném provozu na to nemusí být dostatek času. Homeworking je dobré pro mnohé zaměstnance využít na telefonickou či e- mailovou komunikaci s klientem. Dále na dokončení servisních úkolů.

Výhoda homeworkingu je ta, že se dá považovat za benefit od zaměstnavatele, a také ta, že zaměstnanci ušetří čas strávený na cestě.

Návrh opatření

Na závěr této práce byly stanoveny následující návrhy opatření, které by podnik mohl využít v oblasti homeworkingu:

- Monitorování zaměstnanců prostřednictvím softwarů.
- Neustálý přístup pro zaměstnance, k již proběhlým online školením.
- Zaměstnavatel by se mohl podílet na hrazení nákladů souvisejících s homeworkingem.
- Automaticky umožnit práci z domova těhotným ženám či rodičům s dětmi do 9 let, aniž by o to sami požádali.

Diskuse

Jaké jsou hlavní výhody homeworkingu pro zaměstnance?

Manažeři uvedli jako výhody, které plynou z homeworkingu ušetření času stráveného na cestě při dojíždění do práce a také to, že se dá považovat za formu benefitu od zaměstnavatele. Paní HR konzultantka uvedla jednoznačně, že homeworking přináší velkou flexibilitu a z pohledu matky je dobré, že se dá plnohodnotně pracovat z domova v případě potřeby. Zaměstnanci uvedli, že chtějí využívat tento koncept i z důvodu ušetření času a peněz za dojíždění.

Kyzlinková & kol. (2020) uvádějí, že výhody homeworkingu pro zaměstnance jsou následující, a to časová flexibilita, snazší koordinace soukromého a pracovního života a ušetření času a peněz za dojíždění.

Dle průzkumu MPSV je homeworking pro řadu zaměstnanců lepší než práce na pracovišti z hlediska uspořádání času, soustředění i efektivity. Nejvíce uváděná pozitiva jsou ušetření času a také, to, že v případě menšího zdravotního problému lze práci vykonat doma či možnost pečovat o člena rodiny (Hartmannová, n. d.).

Jaké jsou hlavní nevýhody homeworkingu z pohledu manažerů?

Manažeři jako nevýhody, které přináší homeworking uvedli personální oslabení na pobočce a dále, také to, že pro prodejní pozice je důležitý osobní kontakt s klientem. Jako třetí nevýhodu uvedli těžší kontrolovatelnost, že ačkoliv se dá vše zkontrolovat, tak je důležitá vzájemná důvěra mezi manažerem a zaměstnancem.

Dle Kyzlinkové & kol. (2020) jsou nevýhody pro zaměstnavatele organizační náročnost, chybějící legislativa, vyšší počáteční náklady spojené s prací mimo obvyklé pracovní místo a sníženou možnost kontroly – nezbytnost vzájemné důvěry. Z toho je patrné, že je zde soulad ve dvou bodech, a to v důvěře mezi manažerem a zaměstnancem právě z důvodu omezené možnosti kontroly. A v dalším bodě, který se týká organizační náročnosti, neboť právě v praktické části této diplomové práce je jako nevýhoda homeworkingu uvedena personální oslabení, které s tímto souvisí.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala řízením lidských zdrojů v období pandemie Covid-19. Jejím cílem bylo analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci v období pandemie Covid-19 a navrhnout případná zlepšení. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část byla věnována literární rešerši.

Praktická část se zabývala provedením analýzy řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci se zaměřením na homeworking. Pro potřeby této práce bylo provedeno dotazníkové šetření mezi manažery a zaměstnanci vybraného podniku. Dále byly uskutečněny dva řízené rozhovory s manažerkou a HR konzultantkou. Kvantitativní a kvalitativní výzkum byl proveden pro přijetí či zamítnutí hypotéz a zodpovězení výzkumných otázek.

Řízený rozhovor s manažerkou vybraného podniku sloužil pro zodpovězení výzkumných otázek. Dle slov paní manažerky se homeworking před pandemií Covid-19 příliš nevyužíval,

zatímco v době pandemie byl zaveden pro všechny pozice včetně pokladních. Při zavádění homeworkingu byl dopředu vytvořen rozpis pro případ, že by někdo onemocněl. V době pandemie Covid-19 nedošlo ke změně hodnocení zaměstnanců, neboť vše fungovalo i nadále, jen se začal více využívat prodej po telefonu či online. Stěžejním úkolem bylo zachování kontaktu s klienty, a z toho důvodu zaměstnanci začali využívat více telefonickou komunikaci. Probíhala i online školení například na telefonickou komunikaci s klienty. Změna v řízení zaměstnanců nastala v tom, že pravidelné porady se také přesunuly do online prostředí.

Zaměstnanci uvedli, že chtějí využívat homeworking primárně na úkoly, na které není vždy dostatek času při běžném provozu. Příkladem může být administrativa, telefonické oslovování klientů, sledování livemeetingu a další. Dle zaměstnanců jsou na homeworkingu více efektivní při plnění administrativní práce a vnímají vyšší flexibilitu i autonomii. Až 74 % zaměstnanců uvedlo, že se jejich pracovní náplň během pandemie nezměnila. Ti, kteří tvrdili opak, vnímali změnu v tom, že se nemohli setkávat s klienty osobně a jejich pracovní činnost se z toho důvodu přesunula více do telefonických hovorů. Z průzkumu vyplynulo, že 73,5 % dotazovaných bylo alespoň spokojeno s prací na homeworkingu a 26,5 % k němu zaujímá neutrální názor.

Téma je významné z toho důvodu, že je úzce spjaté se rozmachem homeworkingu, který nastal právě během pandemie Covid-19, a dá se předpokládat, že jeho využívání bude probíhat i v budoucnu.

Seznam použitých zdrojů v tezi

Armstrong, M., & Taylor, S., (2015). *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing

Český statistický úřad (2022). *Práce na dálku se i díky pandemii stává běžnou*, Český statistický úřad . 2022 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prace-na-dalku-se-i-diky-pandemii-stava-beznou>

Gorčík, J. (2020). *Home Office a usnesení vlády ČR ze dne 26.10.2020 č. 1102 o přijetí krizového opatření*. [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/home-office-usneseni-vlady-cr-ze-dne-26102020-c-1102-o-prijeti-krizoveho-opatreni>

Hartmannová, B. (n. d.). *V číslech: Jak se české firmy starají o psychické a fyzické zdraví lidí na home officu*. [cit. 2023-07-20]. Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/jak-se-ceske-firmy-staraji-o-psychicke-a-fyzicke-zdravi-lidi-na-home-officu>

Koubek, J., (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press

Kyzlinková, R., Veverková, S., & Vychová, H., (2020). *Práce z domova – popis stavu před pandemií a možné konsekvence do nových poměrů organizace práce*. Fórum sociální politiky. [cit. 2023-07-08]. Dostupné z: <https://www.rilsa.cz/clanek/prace-z-domova-%E2%88%92-popis-stavu-pred-pandemii-a-mozne-konsekvence-do-novych-pomeru-organizace-prace/>

Posit (n.d.). RStudio Desktop. [cit. 2023-07-20]. Dostupné z: <https://posit.co/download/rstudio-desktop/>

Vláda České republiky (2020). Vládní usnesení související s bojem proti epidemii – rok 2020. [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru-rok-2020-186999/#brezen>

Plný seznam použitých zdrojů je uveden v diplomové práci.

Další bibliografické údaje

Type thesis: master

Author: Bc. Natálie Šilhavcká

Academic Year: 2022/2023

Department: Department of Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia in Ceske Budejovice, Czech Republic

The supervisor: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Number of pages: 71

Language of thesis: CZ

Title of Thesis: Human resource management during the Covid-19 pandemic

Annotation: Bc. Natálie Šilhavcká

This thesis deals with human resource management during the Covid-19 pandemic with a focus on homeworking. Its main objective is to analyse the human resource management in a selected organisation during the Covid-19 pandemic and suggest possible improvements and includes sub-objectives. The thesis uses quantitative research and the respondents are employees and managers of the selected company. It also contains qualitative research which includes two guided interviews, the first with a manager of the selected enterprise on the particular topic of human resource management during the Covid-19 pandemic and the second with an HR consultant on the topic of homeworking during the Covid-19 pandemic. Based on the evaluation of the quantitative and qualitative research, the research questions are answered and the hypotheses are accepted or rejected. Furthermore, the thesis includes a proposal for possible improvements.

Based on the analysis, it was found that homeworking was not widely used before the Covid-19 pandemic. At the time of the Covid-19 pandemic, homeworking was implemented in all positions and continues to be used.

Keywords: Covid-19, employees, homeworking, human resource management, pandemic

Přílohy vázané v práci: 4

Přílohy volně vložené: 0