

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Covid-19 a jeho dopady na management
organizace**

**Covid-19 and its impacts on the management of the
organization**

Adam Cibulka

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Covid-19 a jeho dopady na management organizace“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 6. 4. 2023

v. r. Adam Cibulka

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretický úvod k onemocnění covid-19.
2. Charakterizujte management organizace před, během a po pandemii covid-19.
3. Charakterizujte vybranou organizaci.
4. Analyzujte dopady pandemie covid-19 na management organizace.
5. Zhodnoťte zjištěné výsledky a navrhněte doporučení.

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Martě Noskové, Ph.D. za odborné vedení práce, poskytování cenných rad a knižních podkladů. Dále děkuji firmě Synthomer a.s. za poskytování potřebných dat a možnost uskutečnění výzkumu k bakalářské práci.

Obsah

Úvod.....	6
1 Onemocnění covid-19	8
1.1 Vznik	8
1.2 Příznaky	9
1.3 Šíření nemoci	9
1.4 Pandemie covid-19 ve světě	10
1.4.1 Bezpečnostní opatření	11
1.4.2 Očkování.....	12
1.4.3 Hospodářské následky.....	13
2 Management	17
2.1 Plánování	17
2.1.1 Klasifikace plánů.....	18
2.2 Organizování.....	19
2.2.1 Organizační struktura	19
2.3 Vedení.....	22
2.3.1 Styly vedení	22
2.4 Kontrolování	23
2.4.1 Druhy kontrolních procesů	23
2.4.2 Fáze kontroly	24
3 Výzvy managementu v době covidu a po ní.....	25
3.1 Specifika managementu během pandemie covid-19.....	25
3.2 Specifika managementu po pandemii covid-19.....	25
4 Představení firmy Synthomer a.s.	27
4.1 Základní informace o firmě Synthomer a.s.	27

4.1.1	Partneři	27
5	Metodologie empirického výzkumu	29
5.1	Rozhovor	29
5.2	Dotazník.....	30
6	Management firmy Synthomer a.s.....	32
6.1	Management firmy před pandemií covid-19	32
6.1.1	Plánování	32
6.1.2	Organizování.....	33
6.1.3	Vedení	33
6.1.4	Kontrolování	33
6.2	Management firmy během pandemie covid-19	34
6.2.1	Následná opatření a změny.....	36
6.3	Management firmy po pandemii covid-19	49
6.3.1	Provoz a opatření, která během pandemie ovlivnila firmu pozitivně.	49
6.3.2	Provoz firmy, který byl nutný vrátit do původního stavu.	49
6.4	Návrhy na zlepšení.....	50
	Závěr.....	53
	Seznam použitých zdrojů.....	55
	Seznam obrázků	58
	Seznam tabulek.....	59
	Seznam grafů.....	60
	Seznam použitých zkratk	61
	Seznam příloh.....	62
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Výskyt onemocnění známého pod jménem covid-19 způsobil v posledních několika letech veliký rozruch. Měl nejen obrovský dopad na lidský organismus po celém světě, ale také vyzkoušel funkčnost, přizpůsobivost a spoustu dalších schopností států a jejich firem.

Covid-19 je virové onemocnění vyznačující se zejména svou rychlostí šíření a agresivitou. Přenáší se vzduchem a nejčastějšími příznaky jsou horečka, kašel a únava. Těžký průběh nemoci mají zejména starší lidé, miminka či lidé s oslabenou imunitou. Pro spoustu lidí se tato nemoc stala osudnou, a tím si vyžádala okamžitá bezpečnostní opatření.

Při zjištění závažnosti onemocnění v roce 2020 jednotlivé státy začaly omezovat cestovní ruch z důvodu rychlosti šíření nemoci v zahraničí, dále již postižené státy vydávaly bezpečnostní doporučení pro obyvatele, jak se proti nemoci chránit. Ovšem i přes všechnu tuto snahu se pandemii nepovedlo zastavit. V ČR vše dospělo do fáze povinného nošení ochranných prostředků dýchacích cest ve všech prostorách mimo své bydliště a zákazu vycházení ven v pozdních večerních hodinách.

Pandemie také ovlivnila chod spousty firem. Firmy byly nuceny přijímat ochranná opatření a další jiná omezení. Spousta byla po čase nucena pozastavit, nebo dokonce zrušit svou výrobu/činnost. Situace, která nastala, nebyla pro organizace vůbec jednoduchá a bylo nutné se jí co nejrychleji přizpůsobit. Nejčastějším řešením byl „home office“ neboli práce z domova. Tuto možnost bohužel nemohly využít všechny firmy.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak moc ovlivnila pandemie management a manažerské funkce v IT oddělení společnosti Synthomer a.s. a jaká opatření a změny v manažerských funkcích organizace podstupovala, aby škody byly co nejmenší. Dále je cílem navrhnout doporučení a inovace pro zvolenou firmu.

Práce je koncipována do dvou hlavních stěžejních částí, které se dále rozvíjejí. První částí je takzvaná teoretická část, která obsahuje vysvětlení onemocnění covid-19, což znamená, jak nemoc vznikla, jaké jsou její příznaky, jak se dále šířila a také jak ovlivnila svět spolu s firmami a lidmi. Další součástí teoretické části je vysvětlení termínu „management“, jeho způsob uplatnění ve firmách a jak se musel přizpůsobit v době pandemie.

Druhá část, a tím pádem poslední, je praktická. Obsahuje podkapitoly, které mají za úkol seznámit čtenáře s firmou a popsat její management před dobou pandemie, během doby pandemie a následně i v momentě, kdy se onemocnění již tolik nevyskytovalo. Součástí praktické části je také po představení vybrané firmy metodologie empirického výzkumu, která objasňuje použité metody v této praktické části.

Závěrem bakalářské práce je zhodnocení zjištěných výsledků a navržených doporučení spolu s inovacemi. Tato doporučení a inovace by firmě měly pomoci k rychlejšímu reagování na krizové situace, což může vést až ke zlepšení konkurenceschopnosti na trhu.

1 Onemocnění covid-19

Onemocnění covid-19 je infekčním respiračním onemocněním, které je vyvolané virem a přenáší se zejména kapénkami. Do roku 2019 vir se současným označením SARS-CoV-2 nebyl u lidí identifikován, ale po prvním lidském nakažení mělo onemocnění rychlý spád a postupem času postihlo celý svět. Většina lidí vystavená tomuto onemocnění neměla nijak těžký průběh nemoci, ale jsou tu i tací, kteří si prošli vážným zdravotním stavem, nebo dokonce podlehli. Toto onemocnění s největší pravděpodobností pochází od netopýrů a vyskytlo se v čínském nemalém městě Wu-chan, kde v současnosti žije přibližně 11 milionů obyvatel. Covid-19 byl označen za pandemii v březnu roku 2020 z důvodu rozšíření nemoci do téměř všech částí světa (Biotrin, n.d.).

1.1 Vznik

Onemocnění v současnosti známé pod názvem covid-19 pochází z rodiny koronavirů, které samy o sobě v minulosti nebyly tak nebezpečné jako jejich současné mutace. Způsobovaly například záněty horních cest dýchacích nebo nemoci z nachlazení. Tyto viry se vyznačují zejména svým vzhledem, který je v současnosti více než známý, jedná se o viry obalené lipidovým obalem, z něhož vyčnívají paličkovité proteinové výběžky s absorpční a hemaglutinační funkcí (Vokurka & Hugo, 2015).

Jak již zde bylo výše zmíněno, pandemie má původ v čínském Wu-chanu, a to pravděpodobně z důvodu přenosu z netopýrů. První nakažení pacienti jsou hlášeni na počátku prosince roku 2019, nicméně analýza prováděna matematickým modelem, který vytvořil David Roberts, naznačuje, že k prvnímu případu nakažením nemoci došlo v Číně již v polovině listopadu. Poté se ohromnou rychlostí vir rozšířil do ostatních zemí a v polovině ledna roku 2020 byl prokázán i v Evropě (Biologické centrum AV ČR, 2021).

První nakažení se v České republice objevili počátkem března roku 2020, což znamená, že trvalo přibližně 4 měsíce od prvního výskytu, než se onemocnění dostalo do ČR. Šestáho března byly v nemocnici v Ústí nad Labem pozitivně testované dvě osoby, dvanáctiletá holčička a padesátiletá žena. Obě si přivezly nemoc ze zahraničí. Dále v průběhu daného měsíce měla nemoc rychlý spád a bylo nutné zasáhnout. Vyhlášovala se první mimořádná opatření spolu s omezeními, která měla za úkol nemoc zastavit. Jeden z prvních seznamů zemí s vysokým rizikem přenosu nákazy byl v ČR zveřejněn 12. března. Mezi rizikové země patřily Čína, Japonsko, Itálie, Írán, Jižní Korea, Španělsko,

Německo, Francie, USA, Švýcarsko, Norsko, Dánsko, Nizozemsko, Švédsko, Velká Británie, Belgie, Rakousko a Řecko (Krajská zdravotní, 2020).

1.2 Příznaky

Každý člověk může mít jiný průběh onemocnění, protože každý organismus reaguje na onemocnění jiným způsobem. Důležitými faktory jsou imunita dotyčného, životní styl a skutečnost, zda dotyčný byl zdravý, nebo v době nakažení již trpěl jiným onemocněním. Ve většině případů se nemoc projevovala jako mírné až středně těžké onemocnění a pacienti se po určité době zotavili bez nemocniční péče (World Health Organization, n.d.).

Nejčastější příznaky covidu-19 byly téměř totožné s chřipkou a také na počátku byla tato onemocnění často zaměňována. Společnými příznaky byly horečka, kašel a únava, kdy horečka byla často doprovázena zimnicí a bolestí svalů. Kašel se projevoval bolestí v krku a rýmou, která mohla vést k dočasné ztrátě čichu a chuti. Do ČR bylo v roce 2020 dodáno o 20 % více chřipkových vakcín, které měly alespoň částečně pomoci v zimním neboli chřipkovém období. Podobně jako covid-19 je chřipka nebezpečná zejména pro dospělé lidi nad 65 let a pro osoby potýkající se s jiným závažným onemocněním, nicméně kvůli rozdílné struktuře těchto dvou onemocnění na covid chřipkové vakcíny nepůsobily (Ministerstvo zdravotnictví České republiky [MZČR], 2020).

Těžké příznaky onemocnění covid-19 vyžadují okamžité vyhledání lékařské péče, ale nesmí se zapomenout na kontaktování příslušného lékaře s předstihem. Pokud by lékař nebyl dopředu informován o příchodu osoby postižené onemocněním covid-19, je více než pravděpodobné nakažení nemocí jak ostatních lidí, tak doktora samotného. Mezi těžké příznaky patří bolest na hrudi, potíže s dýcháním, nebo dokonce ztráta řeči a pohyblivosti (World Health Organization, n.d.).

1.3 Šíření nemoci

V posledních několika desítkách let, před výskytem onemocnění covid-19, se zejména v období léta a prázdnin objevovalo čím dál tím více turistů ve všech koutech světa. Cestují letadly, autobusy, auty, nebo dokonce loděmi, kde přichází do kontaktu s ostatními turisty různých národností, a právě tento faktor se podílel nejvíce na rozšíření viru po celém světě. Z důvodu dlouhé inkubační doby u onemocnění dotyční ani nemuseli vědět, že jsou nakažení, a zjistili to až po příchodu domů. Z města Wu-chan vzlétá

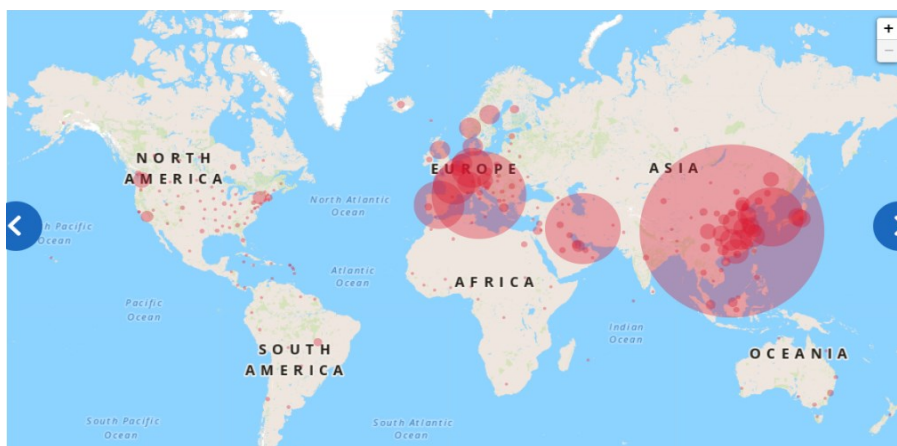
každodenně mnoho letadel, která směřují do hlavních měst ostatních států, což zapříčinilo tak rychlé globální rozšíření nákazy (World Health Organization, 2021).

V roce 2021 World Health Organization potvrdila, že se virus přenášel z jedné osoby na druhou zejména, pokud byly v úzkém kontaktu. Úzkým kontaktem mezi osobami může být například konverzační vzdálenost. Přenos viru z nakažené osoby mohl probíhat pouhým mluvením, kašláním, nebo dokonce dýcháním. Infekce se pomocí malých kapalných částic přenesla do dýchacího systému neinfikované osoby vdechnutím, a tím ji nakazila. Tento jev lze také označit za kapénkový přenos (World Health Organization, 2021).

1.4 Pandemie covid-19 ve světě

Jak již zde bylo zmíněno v předchozí kapitole, virus se nesmírnou rychlostí rozšířil do ostatních zemí, kde dále infikoval a způsoboval vážná onemocnění, která vedla bohužel i k obětem na životech. Nejprve se koronavirus objevil v Asii a Austrálii, poté následovala Evropa, Afrika i Amerika. Z těchto důvodů bylo důležité neprodleně jednat a zasáhnout. Státy začaly vyhlášovat bezpečnostní opatření a různá omezení, která měla za úkol zastavit šíření nákazy, a zdravotnické organizace po celém světě hledaly vakcínu na toto agresivní onemocnění. Světová zdravotnická organizace (World Health Organization) vyhlásila 30. ledna roku 2020 globální zdravotní stav nouze a 11. března téhož roku byl covid-19 označen za pandemii. Dále 13. března 2020 World Health Organization označila Evropu jako hlavní epicentrum onemocnění (Státní zdravotní ústav & Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2022).

Obr. 1: Mapa nakažených ve světě k datu 13. března 2020



Zdroj: (Aktuálně.cz, 2022)

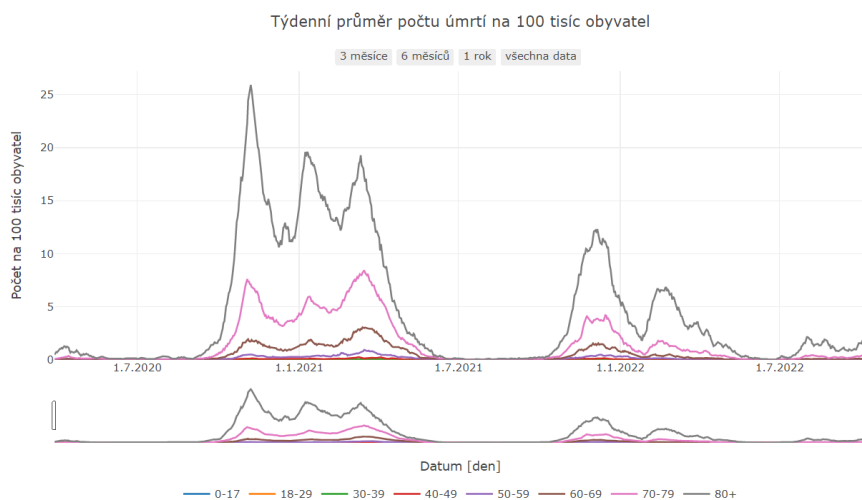
1.4.1 Bezpečnostní opatření

Těžké časy si žádají těžká rozhodnutí, mezi první bezpečnostní opatření a zároveň omezení zavedená v ČR bylo 3. února 2020 vyhlášení zákazu letů z Číny. Ani ne měsíc poté následoval zákaz letů z Jižní Koreje a Itálie. Postupně se ve všech státech začaly vystavovat vyhlášky o užívání dezinfekcí v uzavřených prostorech spolu s nošením ochranných prostředků dýchacích cest neboli roušek. Zde bylo krásně vidět, jak jsou lidé šikovní a vynalézaví, a roušky byly jeden čas vyráběné z domácích produktů. Produkty používané na výrobu roušek byly dost často odložené, nepoužívané výrobky z látky, které byly sešity do příslušného tvaru (MZČR, 2020).

Od 11.3. 2020 byly uzavřeny základní, střední i vysoké školy, což znamenalo rychlou reakci školského systému a přechod na online výuku. V průběhu následujících měsíců také došlo na usnesení o zákazu konání akcí nad určitý počet lidí, povinnost karantény pro nakažené osoby a zákaz vycházení po 10. hodině večerní. Také došlo na vyhrazení času, nejprve v maloobchodních prodejnách a poté i v supermarketech, kromě občanů starších 65 let a v uvedený čas se nikdo jiný do obchodů nedostal. Situace se ale ve světě nadále zhoršovala a jednotlivé státy postupně začaly uzavírat hranice, výjimku pro cestování z jednoho státu do druhého měli takřka pouze pendleři (lidé pracující v jiném státě, než žijí). Dne 5. května vyšlo v platnost mimořádné opatření, které stanovilo povinnost nošení roušek ve všech prostorech kromě svého bydliště, protože průměrný počet úmrtí obyvatel stále rostl i přes všechna dosavadní opatření (MZČR, 2020).

V průběhu daných let koronavirové krize vyšlo mnoho radikálních ustanovení, která postupem času měla negativní odezvu od občanů, příkladem může být povinnost provádění antigenního testu každý den na pracovišti. Ovšem jako velmi závažné téma bylo shledáno, že tlak ze strany státu a média podvědomě donutily některé občany k očkování, kterého se třeba zprvu nechtěli vůbec účastnit.

Obr. 2: Průměrný počet úmrtí v ČR za 1 týden na 100 000 obyvatel ve všech věkových kategoriích



Zdroj: (COVID očkování, 2022)

1.4.2 Očkování

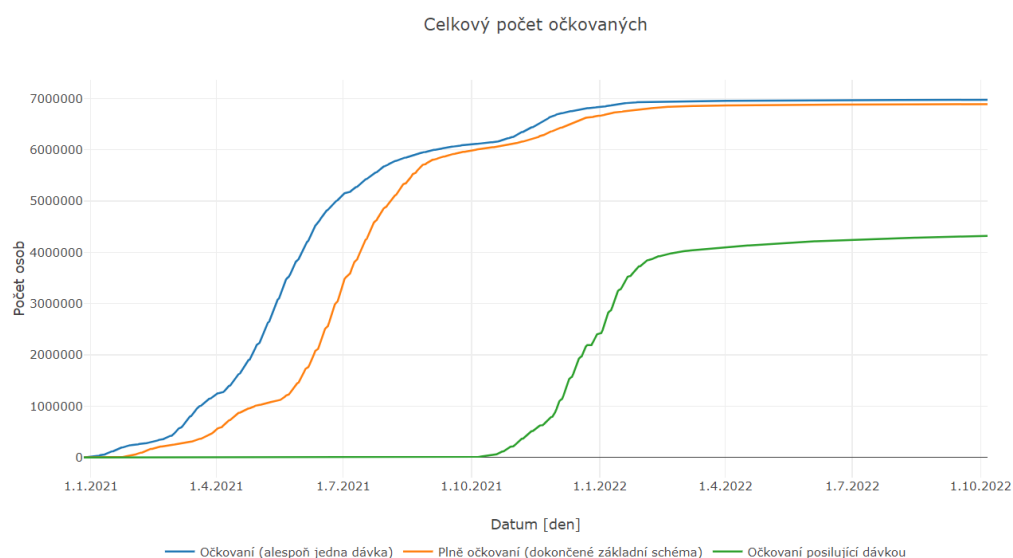
Vakcíny proti této zákeřné nemoci se svět dočkal až počátkem roku 2021. Vývoj a výrobu očkovací látky neulehčila realita, že onemocnění covid-19 se začalo objevovat v různých mutacích, a doposud nejznámějšími jsou Alpha, Beta, Gamma, Delta a Omikron. Vir je schopný mutace přibližně 1x až 2x za měsíc, tudíž vznik vakcíny nebyl vůbec lehkou záležitostí a rozhodně nezaručuje imunitu proti nemoci po její aplikaci do těla. Hlavním účelem očkování je pouze zmírnit průběh onemocnění a snížit pravděpodobnost nákazy (Státní zdravotní ústav, 2022).

Z očkovaného člověka postupně vakcína proti zákeřnému viru vyprchávala přibližně po 6 měsících, z tohoto důvodu bylo všem očkovaným pacientům doporučeno dostavit se na posilující dávku, u které zatím nebylo známo, po jaké době imunita klesala. Pokles imunity a potřebu opětovného očkování mělo na svědomí mnoho faktorů, mohl jimi být například slabý imunitní systém, věk, pohlaví a přítomnost jiného onemocnění. Stejně jako první dávka očkování ani posilující nezaručovala, že se danou nemocí osoba nenakazí. Posilující dávka sloužila zejména jako prevence poklesu imunity, protože vyvolávala zejména u dospělých tvorbu protilátek ve vysokých hladinách. Bylo také dokázáno, že bylo bezpečné a v některých případech i velice účinné použít posilující dávku odlišné vakcíny, takovýto proces byl označován za heterologní vakcinaci. Ani těhotné ženy se očkování neměly bát, protože provedený průzkum dokázal, že vakcíny

proti nemoci na principu mRNA nezpůsobovaly těhotenské komplikace a bylo mnohem nebezpečnější se samotným virem nakazit (Státní ústav pro kontrolu léčiv, n.d.).

Jak již zde bylo řečeno, prvních vakcín proti koronaviru se svět dočkal na počátku roku 2021. V ČR byla registrace spuštěna 15. ledna pro věkovou skupinu 80+. V polovině února stejného roku byl spuštěn web pro registraci na vakcinaci z důvodu zaplnění volných míst v očkovacích centrech. Možnosti očkování se osoby starší 16 let dočkaly až 16. června 2020 a plánovalo se spuštění registrace i pro osoby starší 12 let. Systém, do kterého se osoby žádající o očkování registrovaly, je dále informoval prostřednictvím e-mailů a sms zpráv na telefonní čísla o posilujících dávkách a certifikátu o očkování (COVID očkování, n.d.).

Obr. 3: Průběh vakcinace v ČR



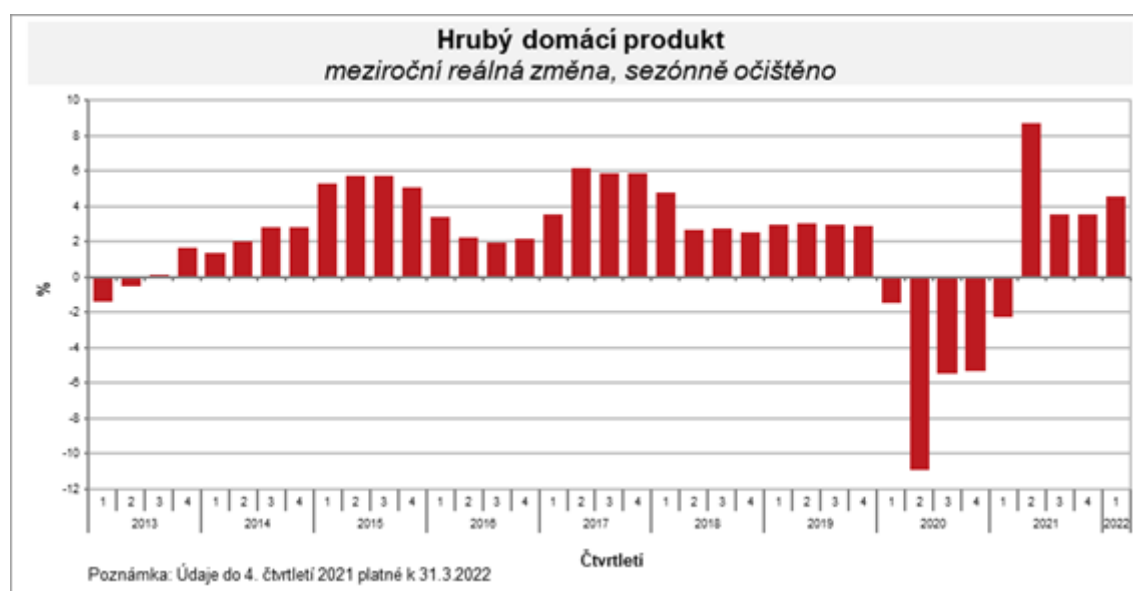
Zdroj: (COVID očkování, 2022)

1.4.3 Hospodářské následky

Pandemie způsobila obrovský chaos a nepořádek v celém světě, zasáhla téměř do všech prostředí, zejména do ekonomického a politického. Na rozdíl od hospodářské krize roku 2008 měl covid na svědomí nejen omezení dodávky kapitálu, ale také celého dodavatelského řetězce. Vlády po celém světě musely na toto onemocnění neprodleně reagovat a vymýšlet opatření pro zabránění šíření onemocnění. Předchozí kapitoly „Bezpečnostní opatření“ a „Očkování“ obsahují vládní rozhodnutí, vláda ale taktéž musela provádět další rozhodnutí, která omezila chod mnoha firem po celém světě. Bylo nutné minimalizovat kontakt mezi jednotlivými lidmi, což vedlo k usnesením jako

přechod firem do on-line prostředí a podobně. Postupem času bylo zjevné, že malé a střední podniky snášely situaci mnohem hůře než celosvětové firmy, zejména z důvodu velikosti kapitálových rezerv. Organizace byly nuceny zavírat své továrny, tudíž se snížily dodávky produktů i přísun kapitálu. Spolu s uzavíráním továren postupně docházelo k uzavírání cestovních a pohostinských odvětví, takže státům byl také blokován přísun kapitálu z cestovního ruchu. Toto vše vedlo k velmi nepříjemnému dopadu na globální ekonomiku. Hrubý domácí produkt zaznamenal jeden z největších poklesů během jednoho čtvrtletí. V Americe se zmenšil o 1,2 %, ve Velké Británii údajně o 2 %, ale podle Úřadu pro národní statistiku měsíční odhad poklesu hrubého domácího produktu byl o 10,4 % a v eurozóně klesl o 3,8 % (Papadopoulos, Baltas & Balta, 2020).

Obr. 4: Změny hrubého domácího produktu v České republice



všichni nebo většina pracovníků přístup k počítači, probíhala tato komunikace zejména skrze webové stránky a interní elektronickou poštou. Největší výhodou této komunikace byla rychlost sdělení informací velkému množství zaměstnanců, kteří mohli zpětně reagovat, čímž se realizovala obousměrná komunikace (Armstrong & Taylor, 2015).

Jelikož tedy většina firem měla zkušenosti s elektronickou komunikací, nejčastější reakcí organizací při snaze o zmírnění šíření nemoci covid-19 byl přechod do takzvaného online prostředí, což jednoduše znamená práci z domova. Zaměstnanci stále plnili svou pracovní náplň, ale s tím rozdílem, že byla vykonávána z pohodlí domova pomocí počítačů a další elektrotechniky. Tuto možnost využily téměř všechny organizace, ovšem ne každá firma má možnost přesunutí veškeré pracovní činnosti do domovů svých pracovníků. Společnosti, které vyžadují přímý kontakt pracovníka s produktem výroby v přizpůsobeném prostředí, musely najít alespoň částečně jiný způsob reakce na pandemii. Pracovní činnosti, které mohly být vykonávány prostřednictvím online prostředí, do něj byly přesunuty a pro zbylé činnosti, které vyžadovaly přítomnost zaměstnanců na pracovišti, byly kapacitně omezeny a ošetřeny bezpečnostními opatřeními. Kapacitní omezení zapříčinila propouštění mnoha zaměstnanců a zvýšení nezaměstnanosti v jednotlivých státech (Mackenzie, n.d.).

I přes úsilí přechodu do online prostředí a pracování za bezpečnostních opatření některé firmy byly nuceny ukončit své působení na trhu ať už dočasně, nebo na stálo.

Nejzranitelnějšími byly během pandemie zejména mikropodniky. Důvodem je, že vlastníky těchto podniků jsou zejména osoby samostatně výdělečně činné, které neměly vysokou jistotu zaměstnání. Další slabinou mikropodniků bylo množství kapitálových rezerv a riziko vysoké ztráty příjmů. U vlastníků mikropodniků byla také zjištěna horší domácí finanční situace než u ostatních lidí (Vinberg & Danielsson, 2021).

Zkoumání a pozorování mikropodniků je pro státy klíčové, jelikož představují zásadní hnací síly hospodářského růstu a zaměstnanosti. Pokud se tedy stát snaží o dlouhodobé ekonomické přežití těchto podniků, je nutné mít dobré pracovní podmínky, které vedou k dobrým životním podmínkám manažerů a zaměstnanců (Vinberg & Danielsson, 2021).

Mnoho států usilovalo o pomoc jednotlivým mikropodnikům a dalším organizacím dotacemi, placením nemocenské, odložením daní a tak dále. Například dle Vinberga a Danielssona (2021) švédská vláda poskytovala dotační podporu na nájem pro covidem nejhůře postižené podniky. Taktéž udělovala příspěvky na sociální zabezpečení,

bankovní úvěry pro mikropodniky a malé podniky, odklady daní a například podporu pro začínající mikropodniky. Přibližně 10 % švédské populace je samostatně výdělečně činných, a tvoří tak 96 % z celkového počtu podniků. Bohužel i přes veškerou podporu přibližně polovina mikropodniků ve Švédsku ohlásila výrazné zhoršení ziskovosti a snížení poptávky po produktech z důvodu uzavření hranic a obtížné komunikace se zákazníky (Vinberg & Danielsson, 2021).

Česká vláda se taktéž snažila o podporu podnikatelů, živnostníků a zaměstnanců postižených důsledky pandemie. Zahájila program s názvem Antivirus A a B spolu s plošnou podporou podnikatelů (Vláda České republiky, 2021).

Programy Antivirus A a B měly pomoci zaměstnancům a zaměstnavatelům v podobě kompenzací a příspěvků. Jednalo se například o kompenzaci nákladů pro zaměstnavatele, jejichž zaměstnancům byla nařízena karanténa, nebo například dále kompenzace nákladů zaměstnavatelů na zaměstnance, kteří se ocitli v pracovní tísní během pandemie z důvodu na straně zaměstnavatele. Pokud se pracovník nemohl dostavit do práce z důvodu karantény, pobíral náhradu mzdy ve výši 60 % redukovaného výdělku (Vláda České republiky, 2021).

Plošná podpora podnikatelů nebylo nic jiného než dotační program pro firmy a podnikatele, kteří v době pandemie vykázali určitou výši poklesu obratu. Hranice poklesu v rozhodném období musela být nejméně o 30 % a poté si firmy a podnikatelé mohli zažádat o dotaci. Výše dotace byla státem stanovena na 300 Kč na jednoho zaměstnance a za zaměstnance byli považováni jak jednatelé, tak i takzvané spolupracující osoby (Vláda České republiky, 2021).

Pro osoby samostatně výdělečné vláda založila kompenzační bonus. Maximální výše bonusu byla 1000 Kč na kalendářní den, ale podmínkou bylo opět prokázání poklesu tržeb alespoň o 30 % (Vláda České republiky, 2021).

2 Management

Pod pojmem management si většina lidí představí řízení například lidí či podniku. Ve skutečnosti je ovšem význam tohoto slova mnohem rozsáhlejší a složitější. Lze jej rozdělit do tří základních částí: “management“ jako proces řízení, “management“ jako řídicí pracovníci a dále “management“ jako soubor poznatků o řízení (Blažek, 2014).

Tato bakalářská práce se bude zabývat managementem jako procesem řízení. Skládá se z manažerských funkcí plánování, vedení, kontrolování, organizování a také dle Robbinse (2018) ještě koordinování. Zde je definice managementu už mnohem jednodušší. Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidských a dalších zdrojů organizace s cílem efektivního dosažení cílů organizace (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006).

Velice důležitou součástí managementu jsou zaměstnanci a jejich dovednosti. Představují klíčovou část splnění firemních cílů, a z toho důvodu firmy dbají na proces nábory zaměstnanců. Při tomto procesu zkoumají vlastnosti a například reakce jednotlivých uchazečů o pracovní místo.

„Na druhé straně jsou manažeři, jejichž organizace se pohybují v natolik nepředvídatelném prostředí, že pro jejich řízení je nutné využívat týmu, kde je každý odborníkem na určitou, často velmi malou část činností. Vedle odborných schopností pak každý potřebuje navíc dobrou schopnost týmově spolupracovat s ostatními. Největší výzvou pro manažera pak je takové lidi najít, připravit a vést ke spolupráci.“ (Henyh, Bujna, Bloudek, Muller & Kubátová, 2012, s. 22).

2.1 Plánování

Podstatou plánování je definice cílů organizace a způsob, jak definovaných cílů dosáhnout. Řeší odpověď na otázky „Co?“ a „Jak?“ a podílejí se na něm všichni manažeři firmy. Veškeré cíle organizace jsou následně sepsány a poskytnuty ostatním členům firmy, protože důležitým faktorem je právě společné porozumění stanoveným cílům a vyloučení tak nejasností. Do manažerské funkce plánování také spadá vylepšování pracovní koordinace a participace zaměstnanců. Výsledkem plánování je plán (Robbins & Coulter, 2018).

2.1.1 Klasifikace plánů

Každý plán obsahuje rozdílné informace, dle kterých jej můžeme rozdělit do určitých skupin. Těmito základními a hlavními skupinami jsou třídění z charakteru: časového hlediska, úrovně řídicího procesu, věcné náplně a ve finále podle účelu, kterému plány slouží (Bělohlávek a kol., 2006).

V případě časového hlediska se jedná o rozhodnutí, zdali je plán krátkodobý, středně dlouhý či dlouhodobý. Pokud je plán krátkodobý, doba působení je stanovena maximálně do 1 roku. U střednědobých plánů se časový interval pohybuje od 1 roku až po 5 let a dlouhodobé plány jsou prováděny na delší dobu než 5 let (Veber, Krajčík, Ostapenko, Švecová & Žufan, 2021).

Další podrobnější rozdělení je dle úrovně řídicího procesu. Zde se plánování dělí na strategické, taktické a operativní. Strategické plány obsahují strategické úmysly organizace, které vypracovává vrcholový management. Určují vývoj organizace a z časového hlediska patří mezi dlouhodobé plány. Taktické plány mají za úkol realizaci strategických plánů. Definují úkoly vycházející ze strategických plánů, které je potřeba splnit zejména v ročním období, nicméně se řadí mezi střednědobé plány. Jsou tvořeny středním managementem, který je po dopracování předává vrcholovému managementu a čeká na rozhodnutí o schválení. Čtvrtletně, případně i na kratší časový úsek jsou sestavovány plány operativní. Jsou taktéž vypracovávány středním managementem a vymezují aktivity, které je potřeba dokončit v krátkém časovém období pro podporu taktických a strategických plánů. Spadají mezi plány krátkodobé (Veber a kol., 2021).

Věcnou náplň plánu ovlivňuje z veliké části činnost organizace. V případě výrobního podniku bude náplní dost pravděpodobně zásobování a výroba. Obecně se ovšem pojednává například o náplni marketingové, finanční, investiční nebo personální (Bělohlávek a kol., 2006).

Není pravidlem, že plány jsou využívány pouze jako přímý nástroj řízení. Pokud budou přepracovány do podoby podnikatelských plánů, mohou také sloužit pro získání úvěru od banky či investorů. Podnikatelský plán obsahuje nejen důležité informace o společnosti a jejím významu, ale také souhrn rizik podnikání (Veber a kol., 2021).

2.2 Organizování

Organizování je proces, při kterém dochází k uspořádání prvků systémů, vymezení náplně jejich činnosti a zajištění kontroly a koordinace pro splnění vymezených cílů. Již v minulosti byly prováděny porovnávací testy mezi firmami, které využívají organizování a které nikoli. Pozitivnější výsledky byly téměř vždy u firem provozující organizování (Veber a kol., 2021).

Podstatou organizace a zároveň organizování je vytvoření prostředí, které bude efektivní a zároveň schopné změny a přizpůsobení se okolí pro splnění cílů organizace. Součástí tohoto prostředí je také komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými, protože organizace se snaží tvořit příjemné a stabilní prostředí pro svůj personál. Je důležité, aby zaměstnanci byli ve své práci spokojeni, protože budou poté výkonnější a přínosnější pro firmu (Blažek, 2014).

2.2.1 Organizační struktura

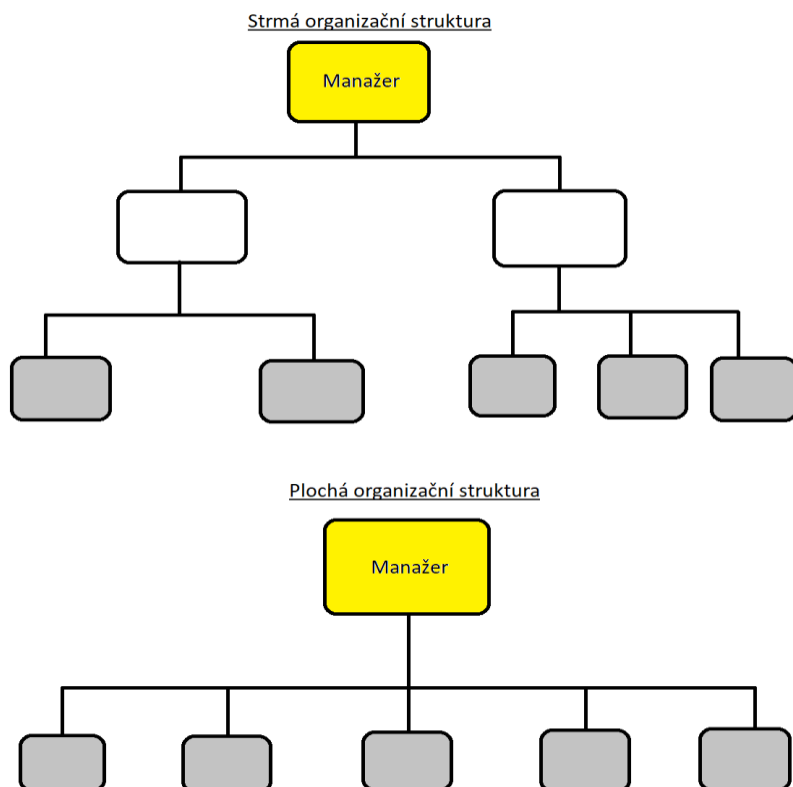
Organizační struktura je formovaná stupněm centralizace či decentralizace, podle kterých se následně formuje celý systém organizace. Souhrnným názvem pro tento interní jev ve firmách je dělba kompetencí.

„Pod pojmem decentralizace zde rozumíme rozdělení kompetencí na více míst a jejich přenesení na nižší organizační stupně. Stupně opakem je centralizace, kterou chápeme jako soustředění kompetencí na menší počet míst a jejich posun na vyšší organizační stupně.“ (Veber a kol., 2021, s. 165).

S tímto odvětvím dále souvisí pojem delegování. Jedná se o proces, kdy manažer přenáší své povinnosti (úkoly) na vybraného pracovníka se všemi pravomocemi a odpovědnostmi. Provádí se z důvodu odlehčení práce vedoucího pracovníka a přenesení problému do příslušných míst, kde si s úkolem umí poradit. Zaměstnanec, které manažer deleguje, si vybírá sám, jelikož je důležité, aby daná osoba zvládla bez problémů splnit přidělený úkol, proto manažeři také zohledňují kvalifikační a kariérní perspektivu pracovníka (Blažek, 2014).

Základními organizačními strukturami jsou plochá a strmá organizační struktura. Liší se od sebe rozpětím řízení, které závisí na řadě okolností. Důležitým faktorem jsou dovednosti a schopnosti manažera, dále styl řízení a charakter práce.

Obr. 5: Zobrazení organizační struktury strmé a ploché

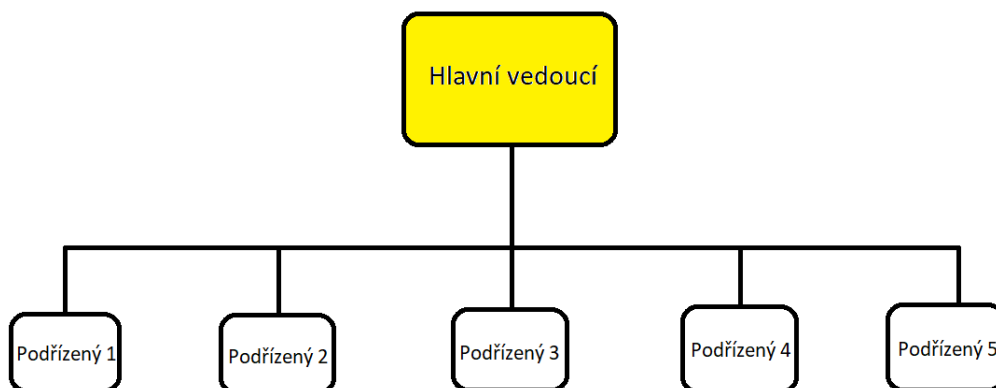


Zdroj: vlastní zpracování dle Procházkové, Jirincové, Jelínkové a Liškové (2017)

Z těchto základních dvou skupin dále vychází následující skupiny:

- 1) **Liniová organizační struktura** pracuje na základě udělení úkolů nejvyšší pracovní osobou všem podřízeným zaměstnancům, takzvaně “shora-dolů“. Tato přímá linie nadřízeného a podřízeného zajišťuje plynulý a přehledný tok příkazů a úkolů. Avšak liniová organizační struktura se nehodí pro velké organizace, protože by došlo k přetížení vrcholového vedoucího.

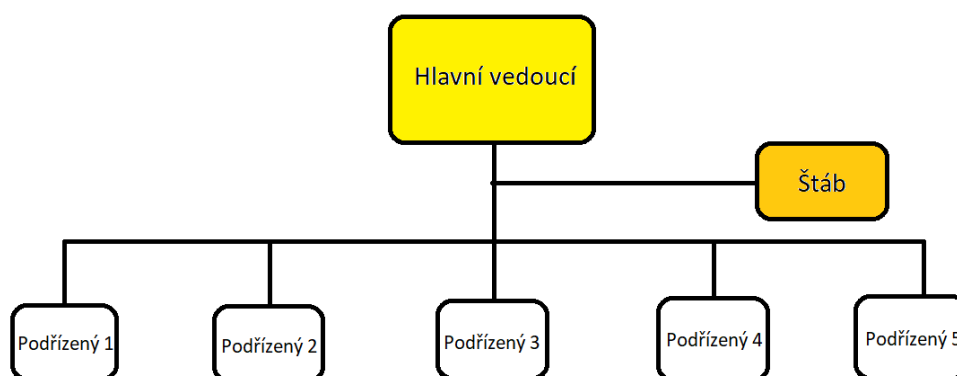
Obr. 6: Zobrazení liniové organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování dle Procházkové a kol. (2017)

- 2) **Liniově štábní struktura** využívá štábu k řízení podniku. Vedoucí pracovník patří k liniové složce a je nadřízený všem pracovníkům včetně štábu, což znamená, že kdyby došlo k jakémukoli rozporu mezi podřízenými pracovníky a členy štábu, vedoucí má finální slovo. Štábem se rozumí specializovaná složka pracovníků na nejdůležitější podnikové funkce jako například ekonomika a technika, kde mají za úkol plánování, kontroly, organizování a motivaci.

Obr. 7: Zobrazení liniově štábní struktury



Zdroj: vlastní zpracování dle Procházkové a kol. (2017)

- 3) **Funkční organizační struktura** spočívá ve slučování pracovníků do útvarů na základě podobnosti charakteru práce. Charaktery práce se rozumí úkoly, aktivity zkušenosti a kvalifikace. Výsledkem tohoto seskupení je větší odbornost a specializovanost jednotlivých útvarů, v jejichž čele jsou odborní ředitelé pro dané funkce. Jednotlivé útvary mají zakázáno si navzájem zasahovat do svých činností. Tato organizační forma se nejčastěji využívá u středně velkých podniků.
- 4) **Divizní struktura** se využívá v případě, kdy firma s centralizovaným řízením již nezvládá zvyšující se počet zákazníků, výrobků a služeb. Dochází k přeměně na decentralizované řízení, jejímž obsahem je vytvoření jednotlivých divizí, kde se slučují všechny aktivity potřebné pro výrobu daného výrobku či poskytování služeb. Mezi výhody tohoto systému například patří větší zaměřenost pracovníků na konečný produkt, vyšší spokojenost zákazníků z důvodu operativnějšího styku a přizpůsobení se měnícím se podmínkám spolu s požadavky zákazníků.
- 5) **Hybridní struktura** je svým způsobem jedinečná z důvodu kombinace funkční a divizní struktury. Je tvořena funkčními útvary, ale zároveň obsahuje jednotlivé divize, kterým je poskytována autonomie k plnění speciálních úkolů v daném okolí. Společných cílů je dále dosahováno pomocí centralizované funkce (Veber a kol., 2021).

2.3 Vedení

Vedení je manažerskou funkcí, pomocí které se manažer pokouší motivovat, inspirovat a ovlivňovat své zaměstnance pro splnění požadavků a cílů organizace. Je ale důležité si proces vedení nezaměňovat s procesem řízení, jelikož je pravým opakem. Při procesu řízení zaměstnancům přicházejí pouze příkazy s pokyny, co a jak mají udělat. Není pracovníkům poskytována samostatnost a volnost pro řešení úkolů. A právě tomuto faktu se proces vedení snaží zabránit a chce „vychovat“ své zaměstnance ke kreativě a samostatnosti (Bělohlávek a kol., 2006).

2.3.1 Styly vedení

V odborné literatuře lze najít mnoho rozdělení stylu vedení podle různých charakteristik. Příkladem mohou být teorie manažerské sítě, situační vedení nebo teorie X a Y. Obsahem vypsáných příkladů jsou zejména vlastnosti vedoucích pracovníků, způsoby chování a osobní kvality jednotlivců. Základním typem stylu vedení je teorie X a Y, která obsahuje tři kapitoly, jimiž jsou autokratický styl vedení, participativní a liberální (Blažek, 2014).

Podle Michaela Armstronga (2015) je velice důležitým faktorem, aby firma uplatnila vhodný styl vedení lidí. Pokud uplatní správnou politiku a řízení lidských zdrojů, je největším předpokladem, že lidské zdroje budou mít pozitivní dopad na výkon organizace.

Jeden ze základních a často používaných stylů, který se uplatňoval zejména v minulosti, ale stále se místy používá, funguje na principu shora-dolů. To znamená, že vedoucí pracovník rozhodne o dané situaci a rozhodnutí jsou následně předávána podřízeným pracovníkům formou rozkazu. Zaměstnanci zpětně pouze informují vedoucího o průběžném plnění zadaných úkolů. Při tomto stylu řízení je předpokladem značný kvalifikační rozdíl mezi pracovníky a nadřízeným, pracovníci jsou málo kvalifikovaní a zadávaná práce je jednoduchá (Veber a kol., 2021).

Dle Blažka (2014) se tento styl vedení dá také značit jako „vedení na krátkém vodítku“, ovšem oficiálním názvem je **autokratický styl vedení** nebo také autoritativní. Pokud zaměstnanec přidělený úkol nesplní, s největší pravděpodobností dostane nějaký trest.

Participativní styl vedení, jinak řečeno demokratický, je založen na vzájemné spolupráci nadřízeného a podřízených. Vedoucí pracovník sestavuje úkoly spolu s postupy za

přítomnosti svých zaměstnanců. Komunikace je obousměrná a u řešení dané problematiky je pracovníkům poskytována větší volnost pro vymýšlení návrhů s řešeními, z kterých nadřízený vybere nejvhodnější. Stále u tohoto stylu převažuje kvalifikace, znalosti a finální rozhodnutí na straně vedoucího, nicméně již není tak razantní jako u autokratického stylu řízení. (Bělohlávek a kol., 2006)

U **liberálního stylu vedení** jsou pro vedoucího pracovníka prioritní pouze rozhodování ohledně základních cílů a koordinace kolektivní práce, vše ostatní mají na starost lidi nebo oddělení, která daný úkol zpracovávají. Vedoucí se následně stará pouze o poskytování informací spolupracovníkům a o podporu. Tento styl se uplatňuje zejména v prostředí vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří dané problematice rozumí více než vedoucí pracovník (Blažek, 2014).

2.4 Kontrolování

Kontrola, jakožto čtvrtá manažerská funkce, je nezbytnou součástí řízení podniku. Jedná se o pozorování výsledků, porovnávání s požadovanými cíli a přijetí nápravných opatření. Hlavním posláním kontroly je tedy co nejrychlejší odhalení odchylek od cílů v průběhu řídicího procesu, jejich analýza a přijetí opatření, která je odstraní. Kvalita kontrolování také spočívá na faktoru, jak jsou kontroly často prováděny a zdali jsou efektivní. Pokud je kontrolování efektivní, prokáže se plynulostí činností v organizaci, které jsou dokončovány podle plánů a splňují firemní cíle (Robbins & Coulter, 2018).

2.4.1 Druhy kontrolních procesů

V praxi se využívá mnoho druhů kontrol, které následně pomáhají k získání požadovaných výsledků a cílů. Dělí se na pravidelné a nepravidelné, interní a externí, preventivní, průběžné a následné a na komplexní a dílčí. Většina z těchto druhů o svém významu vypovídá již z názvu. Pravidelné kontroly jsou realizovány na základě nějakého plánu, kdežto nepravidelné jsou specifické akce. Cílem preventivní kontroly je předcházet komplikacím, které by mohly nastat. Průběžná kontrola je nejčastěji praktikována například jako přímý dozor během práce a má za cíl odhalit problém v průběhu. Následná kontrola souvisí například s analýzou finančních výkazů a hodnocením výkonnosti zaměstnanců. Pokud se komplexní a dílčí kontrola aplikuje na výrobu produktů, při komplexní kontrole se provádí kontrola doslova všech produktů, kdežto u dílčí kontroly probíhá dohled například pouze na každý dvacátý výrobek (Bělohlávek a kol., 2006).

Interní kontroly organizace provádí zaměstnanci dané firmy, což je označováno jako běžná interní kontrola, na druhou stranu externí kontroly jsou ve firmě prováděny cizími lidmi, kteří jsou dost často odborníky v určitém odvětví. Důvodem externí kontroly mohou být buďto zákonné požadavky, nebo smluvní požadavky. Zákonnými požadavky se rozumí kontrola plnění daňových povinností spolu se sociálním a zdravotním pojištěním, bezpečnost práce a ekologické a požární předpisy. Smluvní požadavky se využívají v případě, že se firma zaváže k umožnění kontroly externímu subjektu (Veber a kol., 2021).

2.4.2 Fáze kontroly

První fází kontroly je určení předmětu, který se bude kontrolovat. Dále se o daném předmětu a činnostech, které s ním souvisí, sbírají informace. Tyto informace se získávají buďto přímo z terénu, nebo pomocí hlášení a zpráv. Po získání potřebných informací následuje jejich kontrola. Je důležité, aby informace byly pravdivé a aktuální. Následně se provádí hodnocení kontrolovaných skutečností, kdy se zjištěné poznatky reality porovnávají s určenými kritérii. Ve finále přichází fáze závěrů a navrhovaných opatření, pokud jsou nutná. Pokud nápravná opatření jsou nezbytná, aplikuje se fáze zpětné kontroly (Veber a kol., 2021).

3 Výzvy managementu v době covidu a po ní

Jak již zde bylo v první kapitole o covid-19 zmíněno, globální rozsah pandemie zapříčinil, že po celém světě bylo nutné vyhlášovat a přijímat bezpečnostní opatření, která ovlivnila chod mnoha firem. Po vládních doporučeních o dodržování bezpečných vzdáleností mezi lidmi a následných omezujících opatření bylo nutné, aby se management jednotlivých firem přetvořil a přizpůsobil dané situaci jak ve světě, tak na trhu. Pokud zaměstnanec měl práci, která šla vykonávat například pomocí počítače z domova, nejčastějším řešením firem bylo přechod pracovníků do home office systému (Silva & Rosa, 2022).

3.1 Specifika managementu během pandemie covid-19

Jelikož organizace přistupovaly k práci z domova, bylo nutné zajistit zaměstnancům prostředky k vykonávání home office, což vyžadovalo v některých případech zakoupení příslušné techniky, a to firmy stálo nemalé náklady. Dále si pracovníci po čase zvykli na domácí prostředí a jejich pracovní morálka začala upadat. Mnoho pracovníků pracovalo spíše méně hodin, než mělo, a tím pádem bylo mnoho nedokončených prací ve firmě. Toto vše se dále odrazilo na prosperitě organizace. Bylo nutné co nejdříve vymyslet kontrolní mechanismy, které měly za úkol kontrolu plnění pracovní doby a plnění zadané práce. Taktéž se manažeři snažili zvýšit motivovanost zaměstnanců a tím pádem efektivitu, která měla opět dopad na celý chod organizace (Silva & Rosa, 2022).

Závažným faktorem odrážejícím se na produktivitě jednotlivých zaměstnanců byl také jejich psychický stav a emoce. Mnoho zaměstnanců bylo negativně ovlivněno minimální komunikací s lidmi, s kterými se dříve bavili denně, přechodem do online prostředí a například nejistotou udržení pracovního místa. Z toho důvodu se organizace snažily o sociální podporu svých zaměstnanců a psychické bezpečí formou časté komunikace, podpory a různých pomocných programů (Lee, 2021).

3.2 Specifika managementu po pandemii covid-19

V důsledku covid-19 bylo odhaleno, že systém podnikání, který fungoval před pandemií, měl mnoho slabých stránek a problémů. Těmito problémy je myšlen například způsob virtuální interakce s okolím. Období pandemie přineslo nové způsoby podnikání, podle kterých stávající firmy budou chtít nadále působit. Organizace odhalily, které role je potřeba plnit tvář v tvář a které mohou být plněny pomocí online platform. Jelikož se

většina firem během pandemie naučila kontrole svých zaměstnanců, například dodržování pracovní doby a plnění zadané práce, využívají nadále home office (Ancillo, Núñez & Gavrila, 2021).

Práce z domova je v současnosti pro uchazeče o pracovní poměr jednoznačnou a vyhledávanou výhodou v pracovním poměru.

4 Představení firmy Synthomer a.s.

4.1 Základní informace o firmě Synthomer a.s.

Firma Synthomer a.s. je jedním z předních světových dodavatelů vysoce výkonných a specializovaných chemikálií, které se používají zejména ve stavebnickém a zdravotnickém průmyslu. Produkty jsou polymerní chemikálie, farmaceutické a impaktní chemikálie, které jsou spíše známé jako například nátěry a lepidla.

Zaměstnává více než 5000 pracovníků na více než 40 lokacích. Hlavní ředitelství firmy se nachází v Londýně ve Velké Británii s názvem Synthomer PLC. Slouží svým zákazníkům skrze regionální centra lokalizovaná v Evropě, severní Americe a Asii. Provozní inovační centra se také nachází ve Velké Británii, Německu, USA a například Malajsii.

Středisko, pomocí kterého zpracovávám praktickou část bakalářské práce, je lokalizované ve městě Sokolově. Nachází se zde mnoho oddělení jako například výroba, call-centrum nebo IT oddělení. V bakalářské práci se zaměřím pouze na oddělení IT služeb, odkud mám přístupné veškeré potřebné informace. Tyto informace jsou získané z rozhovoru s manažerem a z dotazníků, jejichž prostřednictvím byly dotazováni jak čeští, tak zahraniční zaměstnanci firmy. Dotazníky byly zpracovány v českém a anglickém jazyce.

4.1.1 Partneři

Důležitým faktorem úspěchu je taktéž spolupráce s ostatními organizacemi, tím pádem není úplně od věci zmínit nejdůležitější partnerské organizace vybrané firmy.

Pro Synthomer je velice důležitým partnerem firma Azelis, jelikož je předním poskytovatelem a dovozcem speciálních chemikálií a potravinářských přísad.

Druhou váženou partnerskou firmou je organizace Coatino.

„COATINO® je dynamická síť formulací pro průmysl nátěrových hmot a inkoustů. Poskytuje digitalizovaná doporučení produktů, složení nátěrů, výukové cesty a další. Nalezení ideálního složení nátěru vyžaduje spoustu času na výzkum. S COATINO® mohou uživatelé jednoduše specifikovat, jaké vlastnosti od aditiva nebo pryskyřice potřebují.“ (EVONIK, n.d.)

Taktéž je nutno neopomenout firmu Microsoft, bez které by IT oddělení Synthomeru stěží fungovalo. Využívají mnoho jejich služeb a doplňkových programů. Bohužel ale nebylo zjištěno, zdali jsou firmy partnerské.

5 Metodologie empirického výzkumu

Praktická část této bakalářské práce je vypracována na základě prostudované odborné literatury a internetových článků o managementu a onemocnění covid-19, zpracovaných od českých i zahraničních autorů. Podrobnější studium zmíněné literatury a článků taktéž pomohlo k celkovému porozumění informací o firmě a jejich následnému zpracování.

Pro praktickou část bakalářské práce byl zvolen kvantitativní i kvalitativní výzkum ve vybrané organizaci. Kvantitativní výzkum se skládá z dotazníku, který obsahoval celkem 15 otázek a byl distribuován mezi zaměstnance společnosti. Jako kvalitativní výzkum jsem zvolil strukturovaný rozhovor s manažerem zkoumaného oddělení ve vybrané společnosti, který trval přibližně třičtvrtě hodiny.

Informace o společnosti Synthomer obsažené v bakalářské práci jsem čerpal zejména z webových stránek společnosti, které jsou volně dostupné veřejnosti, a dále přímo od manažera IT oddělení. Právě rozhovor s IT manažerem přinesl největší obnos informací a důležitých faktů, které byly potřeba pro zpracování bakalářské práce. Velice užitečné byly také veškeré odpovědi na rozeslané dotazníky, které pomohly nastínit, zdali situace ve firmě v různých státech byla stejná, nebo zda se pandemické dopady projeví na jednotlivých pobočkách rozdílně.

5.1 Rozhovor

Rozhovor s manažerem trval přibližně třičtvrtě hodiny a je potvrzen informovaným souhlasem o poskytnutí rozhovoru s podmínkou anonymizace.

Interview s manažerem obsahovalo celkem 7 otázek:

1. Jak probíhalo plánování (klasifikace plánů a rozdělení dle řídicího procesu), organizování (zaměstnanců a org. struktura), jaké bylo vedení (styl), jakým způsobem probíhaly kontroly a jaké byly jejich fáze před propuknutím pandemie?
2. Jaká byla Vaše reakce, když jste se poprvé dozvěděl o onemocnění covid-19?
3. Když se dále nemoc rozšířila, jaká opatření Vaše oddělení začalo podstupovat a jak se tato opatření dále se zhoršováním situace měnila?
4. Mělo Vaše oddělení podporu ze strany managementu?
5. Měla pandemie taktéž dopad na jednotlivé manažerské funkce z otázky č. 1, a pokud ano, jak se tyto jednotlivé funkce změnily?

6. Mělo Vaše oddělení dostatek zdrojů/technického vybavení pro svou práci?
7. Nyní, když už se pandemie výrazně změnila k lepšímu a proticovidová opatření se postupně ruší, zjistili jste, že některé změny v managementu, které byly prováděny z důvodu pandemie, jsou lepší i pro současný chod firmy? A zároveň, jsou nějaké činnosti, které se co nejrychleji musely vrátit do původního stavu?

Obr. 8: Informovaný souhlas o poskytnutí rozhovoru (anonymizovaný).

Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru a jeho využitím pro účely bakalářské práce s názvem „Covid-19 a jeho dopad na management organizace“.

Rozhovor bude nahrán na mobilní telefon a následně budou nahrané informace zpracovány a zapsány do bakalářské práce, která nebude obsahovat jméno poskytovatele rozhovoru. Rozhovor nebude sloužit pro jiné účely než k vypracování zmíněné bakalářské práce. Tato bakalářská práce bude po schválení dostupná pro veřejnost v elektronické formě.

Strukturovaný rozhovor se skládá z otázek:

- Jak probíhalo plánování (klasifikace plánů a rozdělení dle řídicího procesu), organizování (zaměstnanců a org. Struktura), jaké bylo vedení (styl), jakým způsobem probíhaly kontroly a jaké byly jejich fáze před propuknutím pandemie?
- Jaká byla Vaše reakce, když jste se poprvé dozvěděl o onemocnění covid-19?
- Když se dále nemoc rozšířila, jaká opatření Vaše oddělení začalo podstupovat a jak se tato opatření dále se zhoršováním situace měnila?
- Mělo Vaše oddělení podporu ze strany managementu?
- Měla pandemie taktéž dopad na jednotlivé manažerské funkce z otázky 1 a pokud ano, jak se tyto jednotlivé funkce změnily?
- Mělo Vaše oddělení dostatek zdrojů/technického vybavení pro svou práci?
- Nyní, když už se pandemie výrazně změnila k lepšímu a proticovidová opatření se postupně ruší, zjistili jste, že některé změny v managementu, které byly prováděny z důvodu pandemie, jsou lepší i pro současný chod firmy? A zároveň, jsou nějaké činnosti, které se co nejrychleji museli vrátit do původního stavu?

Já, [redacted], jsem dne 19.2.2023 poskytl rozhovor, za účelem poskytnutím informací k výše zmíněnému výzkumu bakalářské práce. Pro účely této práce smí být rozhovor nahrán a zpracován pouze v anonymizované podobě.

Dne 19.2.2023

Podpis [redacted]

1

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Dotazník

Dotazník pro zvolenou sokolovskou pobočku Synthomer a.s. byl vypracován v elektronické podobě za pomoci Google Forms, a to i v anglickém jazyce. Za účelem srovnání přístupů byly osloveni i zahraniční zaměstnanci firmy Synthomer ze stejného oddělení služeb (v Anglii, Německu, Holandsku a USA). Finální počet respondentů na oba dotazníky byl 42.

Jak již je zde výše řečeno, celkový počet otázek v dotazníku byl 15 a veškeré otázky byly uzavřené. První dvě otázky byly pouze informativní (pohlaví a věk) a na základě odpovědi u třetí a čtvrté otázky se rozhodlo, zdali respondent bude dále ve vyplňování dotazníku pokračovat.

Respondent, který není zaměstnaný ve firmě Synthomer nebo nebyl během doby pandemie, by nedokázal odpovědět na následujících 11 otázek týkajících se právě informací o firmě během pandemie a na dotazy, jak na celou tuto situaci reagovala.

Přesné znění otázek, odpovědi a jejich zpracování bude obsaženo v praktické části a následně jsou snímky z obou dotazníků vloženy v přílohách této bakalářské práce.

Konzultace navržených doporučení s manažerem IT oddělení

Veškerá komunikace mezi IT oddělením společnosti Synthomer a.s. probíhala na základě osobních schůzek nebo telefonátů s manažerem tohoto oddělení. Závěrečnou fází spolupráce s firmou byla konzultace se zmíněným manažerem o mnou navržených doporučeních a inovacích. Po představení návrhů a jejich krátké konzultaci mi byl sdělen manažerův definitivní názor.

6 Management firmy Synthomer a.s.

Následující kapitoly v praktické části (Management firmy před pandemií covid-19 a Management firmy po pandemii covid-19) jsou vypracované na základě interview s manažerem IT oddělení. Kapitola s označením 6.2 (Management firmy během pandemie covid-19) je zpracována zejména na základě dotazníků vyplněných pracovníky na IT oddělení, ale i k této části bakalářské práce se manažer samozřejmě vyjádřil.

K popisu managementu ve vybrané firmě bylo přistoupeno stejně jako v teoretické části, tudíž k managementu jakožto procesu řízení, kde je snaha získat veškeré možné informace o plánování, organizování, vedení a kontrole před dobou pandemie.

6.1 Management firmy před pandemií covid-19

6.1.1 Plánování

Pokud k plánování přistoupíme nejprve z časového hlediska, na IT oddělení se vesměs příliš do budoucna plánovat nedá z důvodu neustálých upgradů, aktualizací nebo například požadavků jednotlivých programů na výkonnost serverů a počítačů. Proto se v tomto odvětví vyskytuje zejména krátkodobé plánování. Nicméně mezi střednědobé nebo možná i dlouhodobé plány, se kterými se firma potýkala, by se mohl zařadit upgrade systému SAP nebo také segmentace sítě.

SAP systém je jednoduše systém, který má na starosti plánování podnikových zdrojů. U Synthomeru se upgradem tohoto systému chtělo docílit sjednocením všech instancí továren pouze do jedné, jelikož jednotlivé továrny měly doposud každá vlastní instanci.

Příkladem segmentace může být, že v rámci jednoho podniku funguje pouze jedna síť, na kterou jsou veškerá firemní zařízení připojená, což znamená, že mezi sebou libovolně komunikují. A právě segmentace má zajistit, aby komunikace probíhala pouze mezi zařízeními, kterým je to určeno/povoleno.

Do IT oddělení vrcholoví manažeři moc často nezasahují, nicméně jak již jsem okrajově zmínil výše, velice důležitou součástí celého IT je SAP systém, který spadá mezi střednědobé až dlouhodobé firemní plány, což znamená, že z hlediska úrovně řídicího procesu by byl zařazen upgrade tohoto systému do strategických plánů. Jinak se na oddělení vyskytují zejména operativní plány.

Věcnou náplní plánů na IT bylo obecně sledování business plánu, jenž se zabývá prodeji, nákupy, maržemi, dodavateli a například zákazníky.

6.1.2 Organizování

Firma využívala organizační strukturu strmomou, která má ve svých "větvích" prvky liniové organizační struktury. Ovšem nejpřesnějším označením struktury, která se používala, je matrix organizační struktura neboli maticová.

Tato struktura má výhodu poskytování větší flexibility a větší jistoty u jednotlivých řízení projektů. Základními prvky maticové struktury jsou: vytvoření pracovních týmů, kdy každý tým pracuje na jednom projektu a má svého vedoucího/manažera, sdílení kvalifikovaných pracovníků mezi projektovými týmy, kladení důrazu na podporu oboustranné komunikace a volného toku informací, delegování a například rychlé přiřazení nové práce po dokončení projektu (cs.thpanorama, 2023).

Všechny prvky výše popsané definice se ve firmě Synthomer vyskytovaly. Samozřejmostí ve firmě je taktéž povědomí o centralizaci a decentralizaci.

6.1.3 Vedení

Z hlediska vedení se u korporátní společnosti nejlépe hodí demokratický styl vedení neboli participativní. Tohoto stylu využívala i firma Synthomer. Již v části organizování jsem zmínil, že firma podporovala obousměrnou komunikaci, která je právě také znakem participativního vedení. Pracovníci mají větší volnost a prostor se vyjádřit, což je v IT oddělení velice důležitým faktorem. Ne každý může hned vidět chybu v programu, nebo jeho podezřelé chování.

V Synthomeru manažeři k inspiraci a motivaci pracovníků k práci využívali ročních odměn, jež byly vyměřeny podle ročního výdělku firmy. V některých případech pak velice schopní pracovníci obdrželi stálé zvýšení platu, nebo dokonce byli povýšeni.

6.1.4 Kontrolování

Kontroly nebo také audity firma Synthomer nebere na lehkou váhu. Jelikož vyrábí chemikálie, které jsou zdraví nebezpečné, a taktéž chemikálie, které slouží v odvětví zdravotnictví, kontroly probíhají často a pravidelně.

Na IT oddělení tomu nebylo jinak až na rozdíl, že zde nebyly kontroly tak časté jako například u výroby. Prvním příkladem může být IT audit, který spočíval v kontrole procesů, pomocí kterých řídil důležité aktivity (jinak řečeno, jednalo se o kontrolu dokumentace). Druhým příkladem je fyzický audit, při kterém se zkoumala bezpečnost serverových systémů v rámci vybrané fabriky. Tyto audity se prováděly interně, plánovaně a pravidelně jednou za rok.

Příkladem externí kontroly může být audit společnosti Microsoft, která zauditovala systém a zjistila, kolik firma využívá Microsoft systémů a zda za ně správně platila. Dalšími externími, ale už plánovanými kontrolami byly takzvané penetrační testy. Podstatou těchto testů bylo, že se externí firmě zaplatilo, aby se pokusila „nabourat“ do počítačových systémů Synthomeru. Pokud se vybrané firmě penetrace do systému povedla, spustil se řetězec kontrol aktualizací a ostatních chyb systému, které se musely vyřešit.

Manažer poskytující rozhovor se taktéž vyjádřil, jak sám prováděl kontroly zaměstnanců pracujících pod jeho vedením. Dle manažera IT oddělení se na oddělení, které spadá pod jeho kompetence, nedaly provádět preventivní kontroly. Ovšem konaly se kontroly takzvané průběžné. Manažer kontroloval své podřízené na základě požadavků. Zmíněnými požadavky byla například výkonnost a včasné plnění zadaných různorodých úkolů, které mohly být denní, týdenní, ale třeba i půlroční. Taktéž se konaly jedenkrát za týden porady v zasedací místnosti, kde se diskutovaly veškeré problémy a jejich možná řešení.

6.2 Management firmy během pandemie covid-19

Jak už bylo v teoretické části práce řečeno, firmy měly během nástupu pandemie plné ruce práce s plněním nařízených opatření a s poskytnutím prostředků zaměstnancům, které potřebují ke své práci. Jelikož je praktická část o IT oddělení firmy Synthomer a.s., není žádným překvapením, že nejjednodušším řešením ať už dříve, nebo později byla práce pro téměř všechny zaměstnance z domova neboli home office. Ovšem realizace tohoto východiska již nebyla tak jednoduchá.

Když se ve světě objevily první známky onemocnění covid-19, nikdo si nedokázal představit, jaký celkový dopad toto onemocnění bude mít a jak rychle se bude šířit. Odpověď manažera na otázku č. 2 z interview byla rychlá a jednoslovná – „Hoax“, ovšem

během krátké časové vzdálenosti byl nucen jednat v rámci bezpečí zaměstnanců a plynulého chodu firmy.

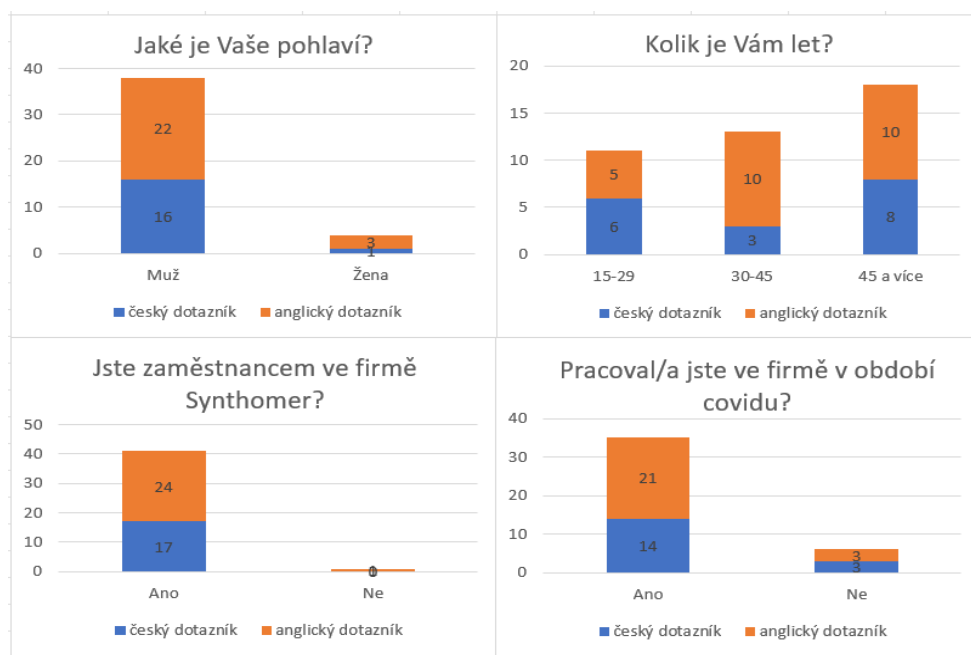
Tlak státu na firmu a následný tlak ze strany vedoucích firmy na jednotlivé manažery různých oddělení byl v krátkém časovém horizontu tak veliký, že ve firmě docházelo u některých pracovníků k negativním vlivům na psychiku a v horších případech mohlo dojít k syndromu vyhoření. Nepomohl tomu ani fakt, že firma v tomto období již začala plánovat zrušení části výroby, takže mnozí zaměstnanci se taktéž obávali ztráty svého pracovního místa.

První čtyři otázky v dotazníku byly takzvaně informativní a není žádným překvapením, že na IT oddělení převládá počet mužů (38) nad ženami (4). Taktéž největší počet respondentů byl ve věkové kategorii 46 a více let.

Na základě odpovědi u třetí a čtvrté otázky se rozhodlo, jestli respondent bude dále vyplňovat dotazník, nebo jej ukončí.

Velkým překvapením bylo, že se dotazník dostal k jednomu člověku, který není zaměstnancem firmy Synthomer, a taktéž bohužel šest respondentů ve firmě nepracovalo během covidového období, čímž pro tyto respondenty dotazník končil, protože by na následující otázky týkající se firmy a firemního prostředí během doby pandemie nedokázali odpovědět.

Graf č. 1: Grafické zpracování počtu odpovědí u prvních čtyř otázek dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

6.2.1 Následná opatření a změny

V této kapitole budou již rozebrány otázky z dotazníku týkající se firmy během období pandemie covid-19. Od IT oddělení lokalizovaných v Sokolově a Praze (spadající pod sokolovskou pobočku) bylo obdrženo celkem 14 odpovědí (plus odpovědi tří lidí, kteří nepracovali ve firmě během pandemie) z celkového počtu 24 lidí, tedy 70,8 %.

Na anglický dotazník, který byl skrze manažera rozeslán do zahraničí (Anglie, Německo, Holandska a Ameriky), bylo obdrženo celkem 21 odpovědí (plus odpovědi tří lidí, kteří nepracovali ve firmě během pandemie). Celkový možný počet odpovědí nelze bohužel odhadnout, protože každá pobočka v jiném státě má rozdílný počet pracovníků na IT oddělení a jen malá část z nich komunikuje s pobočkou v Sokolově.

Nicméně anglický dotazník složil pouze pro srovnání pocitů zaměstnanců a reakce firmy v tuzemské pobočce a zahraničních.

Celkový počet respondentů, kteří tuto část vyplnili a neskončili v první části dotazníku, byl 35 lidí.

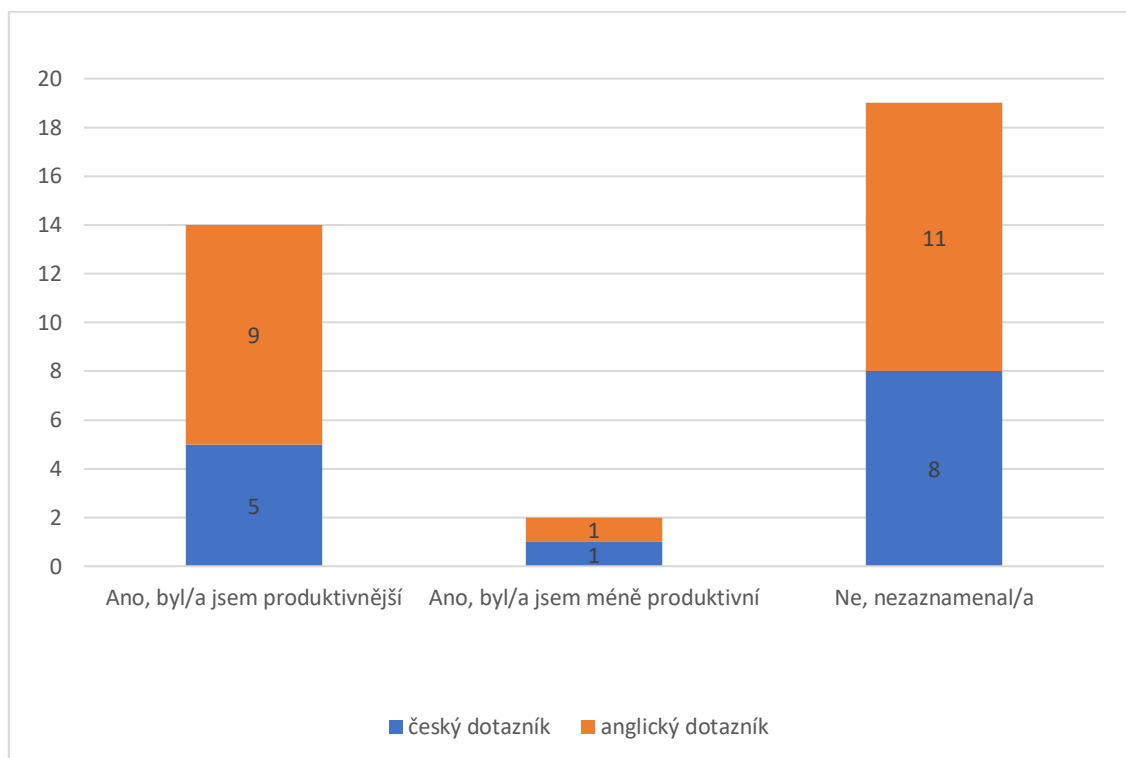
1. Zaznamenal/a jste v období pandemie změnu ve Vaší pracovní výkonnosti/motivaci?

Tabulka č. 1: Změny pracovní výkonnosti

Odpověďmi bylo:	Český dotazník	Anglický dotazník	Celkem
Ano, byl/a jsem produktivnější	5	9	14 / 40 %
Ano, byl/a jsem méně produktivní	1	1	2 / 5,7 %
Ne, nezaznamenal/a	8	11	19 / 54,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2: Grafické zpracování odpovědí u první otázky z druhé části dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 1 znázorňuje, jaké množství lidí z celkového počtu 35 zaznamenalo změny ve své pracovní výkonnosti. Valná většina respondentů změnu své výkonnosti nezaznamenala, nebo byli dokonce produktivnější. To může být následkem zavedeného home office. Pokud pracovník pracuje v příjemném prostředí, kde kolem sebe necítí žádný tlak, může to mít pozitivní dopad na jeho přístup k práci a produktivitu.

Domácí prostředí je zřejmě nejlepším prostředím pro práci, pokud nejste limitováni technologií. Firma Synthomer velice rychle veškerou technologii svým zaměstnancům poskytla a jak jde vidět, pracovníky to téměř vůbec negativně neovlivnilo.

I z odpovědí od zahraničních zaměstnanců lze vidět, že se názory jednotlivých pracovníků moc neliší.

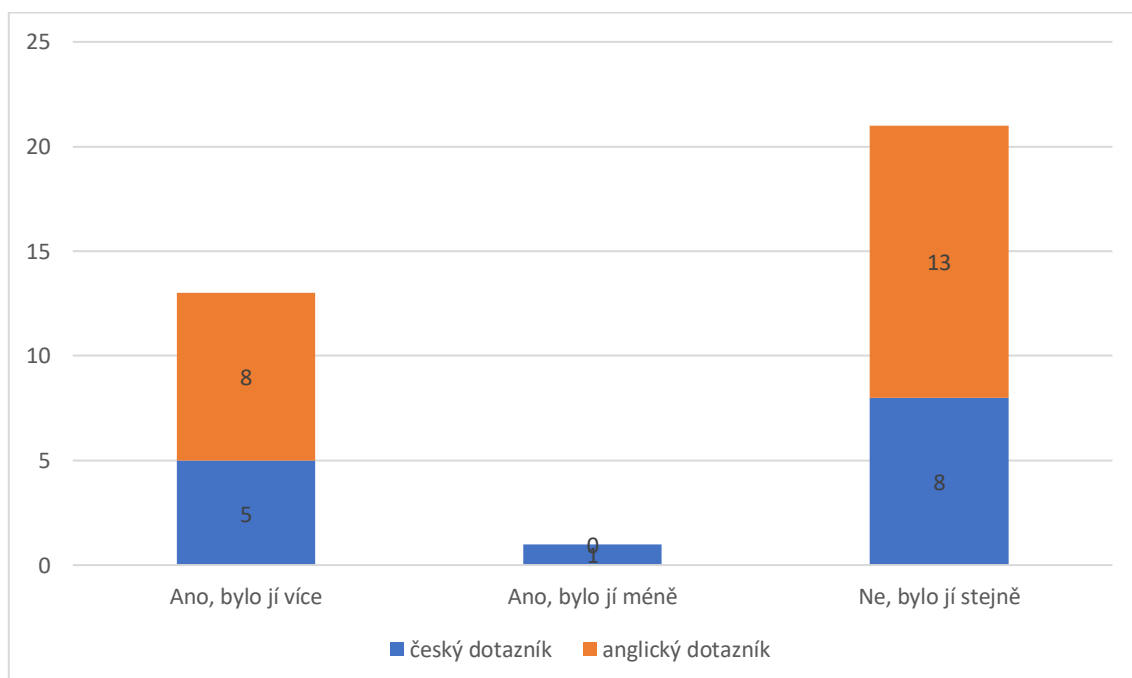
2. Změnilo se během období covidu množství práce, kterou jste dříve dělal/a?

Tabulka č. 2: Změny množství práce

Odpověďmi bylo:	Český dotazník	Anglický dotazník	Celkem
Ano, bylo jí více	5	8	13 / 37,1 %
Ano, bylo jí méně	1	0	1 / 2,9 %
Ne, bylo jí stejně	8	13	21 / 60 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3: Grafické zpracování odpovědí u druhé otázky z druhé části dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

U druhé otázky se opět čeští i zahraniční zaměstnanci shodují v odpovědích. Většině nepřišlo, že by množství práce měli více či méně, nicméně téměř třetina zaměstnanců měla pocit, že požadované práce bylo více.

Vzhledem k okolnostem, jaké z důvodu pandemie nastaly, by nebylo žádné překvapení, že je v krátkém časovém horizontu po pracovnících požadováno více práce, protože firmy musely jednat efektivně a rychle.

Na druhou stranu pracovníci taktéž mohli mít mylný pocit nárůstu práce právě z důvodu, že pracovali z domova, konaly se častěji telekonference a museli odpovídat častěji na firemní telefonáty.

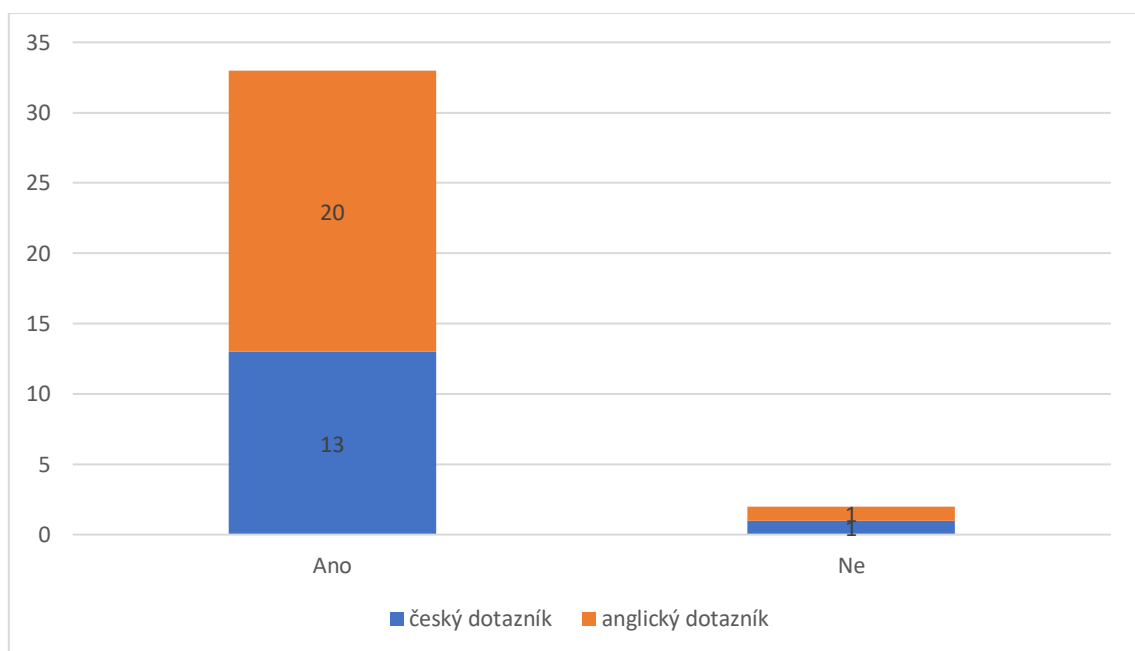
3. Cítil/a jste, jakožto zaměstnanec, podporu od vedení firmy během pandemie?

Tabulka č. 3: Podpora zaměstnanců ve firmě

Odpověďmi bylo:	Český dotazník	Anglický dotazník	Celkem
Ano	13	20	33 / 94,3 %
Ne	1	1	2 / 5,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4: Grafické zpracování odpovědí u třetí otázky z druhé části dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 3 a grafu lze vidět, že se stále odpovědi zahraničních i tuzemských zaměstnanců neliší. Obrovským pozitivem je, že téměř každý zaměstnanec cítil podporu ze strany vedení, která byla v období pandemie velice důležitá. Nejenže tato podpora dodávala jistotu zaměstnancům, taktéž je motivovala k lepší pracovní morálce a výkonnosti.

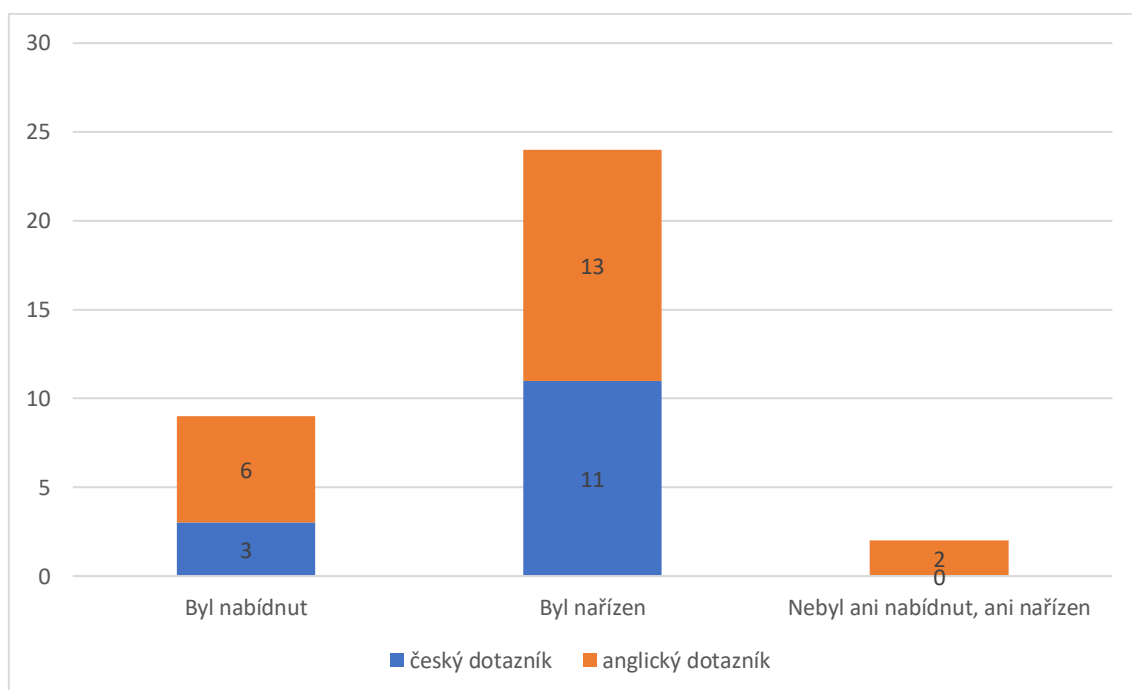
4. Byl Vám nabídnut či nařízen home office?

Tabulka č. 4: Home office

Odpověďmi bylo:	Český dotazník	Anglický dotazník	Celkem
Byl nabídnut	3	6	9 / 25,7 %
Byl nařízen	11	13	24 / 68,6 %
Nebyl ani nabídnut, ani nařízen	0	2	2 / 5,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5: Grafické zpracování odpovědí u čtvrté otázky z druhé části dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

U otázky č. 4 z dotazníku již lze rozpoznat jiný přístup firem v zahraničí a u nás. Díky rozhovoru s manažerem bylo zjištěno, že ve firmě v česku byl home office všude nařízen nenásilnou formou, a možná proto tři čeští zaměstnanci zaškrtili, že byl nabídnut. Nicméně manažer taktéž podotkl, že v zahraničí tomu bylo jinak než u nás.

V hlavní pobočce v Londýně byl home office zaveden rychle a striktně, protože využívali takzvaného open space, a bylo zapotřebí, aby na pobočce zřídili kanceláře pro méně lidí (nejčastěji 2). V Americe tomu bylo podobně jako u nás, ale dělaly se i výjimky s osobní docházkou na pracoviště. Stejně tak tomu bylo i v Německu.

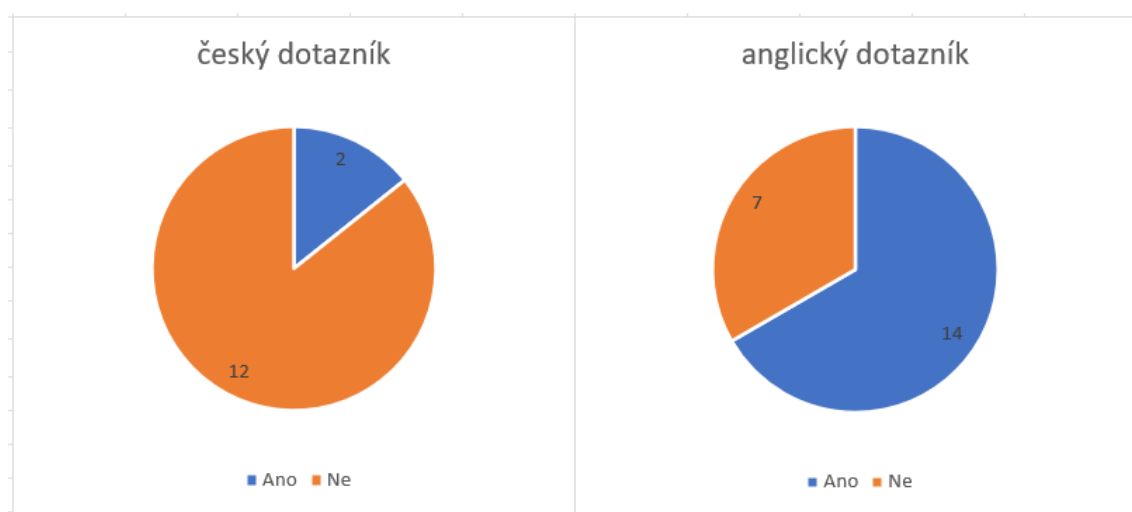
5. Byla Vám během pandemie pozměněna pracovní doba?

Tabulka č. 5: Změna pracovní doby

Odpověďmi bylo:	Český dotazník	Anglický dotazník	Celkem
Ano	2	14	16 / 45,7 %
Ne	12	7	19 / 54,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6: Grafické zpracování odpovědí u páté otázky z druhé části dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 5 lze již vidět značný rozdíl mezi odpověďmi zahraničních a českých zaměstnanců. Tento rozdíl je způsoben jedním hlavním faktorem. Čeští zaměstnanci měli stanovenou stále stejnou pracovní dobu jako dříve, plus každý týden měli přibližně dva zaměstnanci pohotovostní režim i mimo svou pracovní dobu.

V zahraničí tomu bylo jinak. Pracovníci museli zadané úkoly splnit v požadovaný čas a nikdo nekontroloval, v kolik hodin a kolik hodin na nich zaměstnanci pracují. Manažer IT oddělení v Sokolově se smíchem zmínil, že v Británii zná člověka, který pracoval pouze v nočních hodinách.

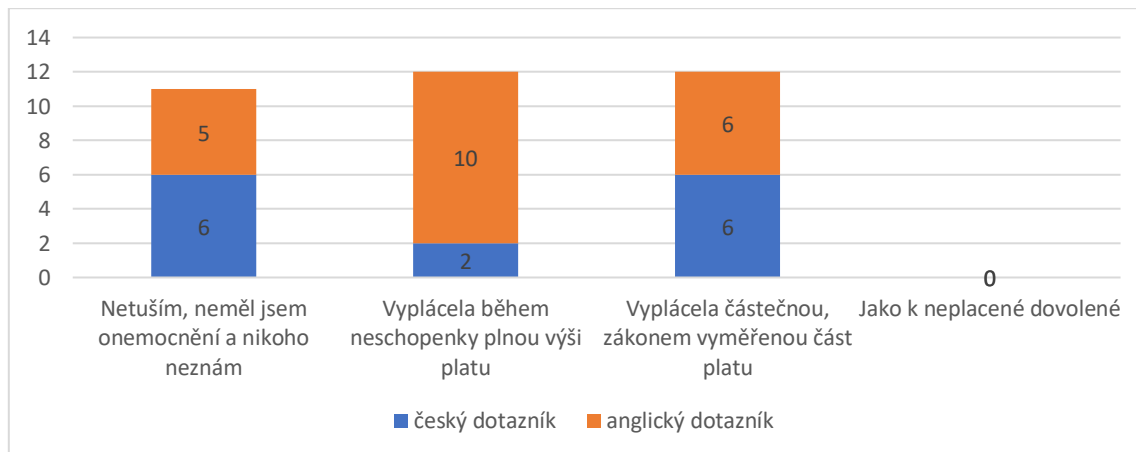
6. Pokud jste měla onemocnění covid-19 nebo znáte někoho, kdo onemocněl, jak během nemocenské dovolené firma Synthomer a.s. přistoupila k platu?

Tabulka č. 6: Nemocenská dovolená

Odpověďmi bylo:	Český dotazník	Anglický dotazník	Celkem
Netuším, neměl jsem onemocnění a nikoho neznám	6	5	11 / 31,4 %
Vyplácela během neschopenky plnou výši platu	2	10	12 / 34,3 %
Vyplácela částečnou, zákonem vyměřenou část platu	6	6	12 / 34,3 %
Jako k neplacené dovolené	0	0	0 / 0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7: Grafické zpracování odpovědí u šesté otázky z druhé části dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

V odpovědích této otázky lze taktéž vidět rozdíly mezi firmou v zahraničí a u nás. Nejvíce zahraničních zaměstnanců odpovědělo, že buď oni, nebo jejich známí z firmy Synthomer pobírali během onemocnění plnou výši platu, což je vůči zaměstnancům u nás trochu nespravedlivé.

V našem státě, jak potvrdil i manažer IT oddělení při rozhovoru, byla výše platu této nemocenské dovolené vyměřena dle zákona. Dva čeští zaměstnanci měli v této záležitosti výjimku, protože i přesto, že byli covid pozitivní, neměli těžký průběh a mohli pracovat.

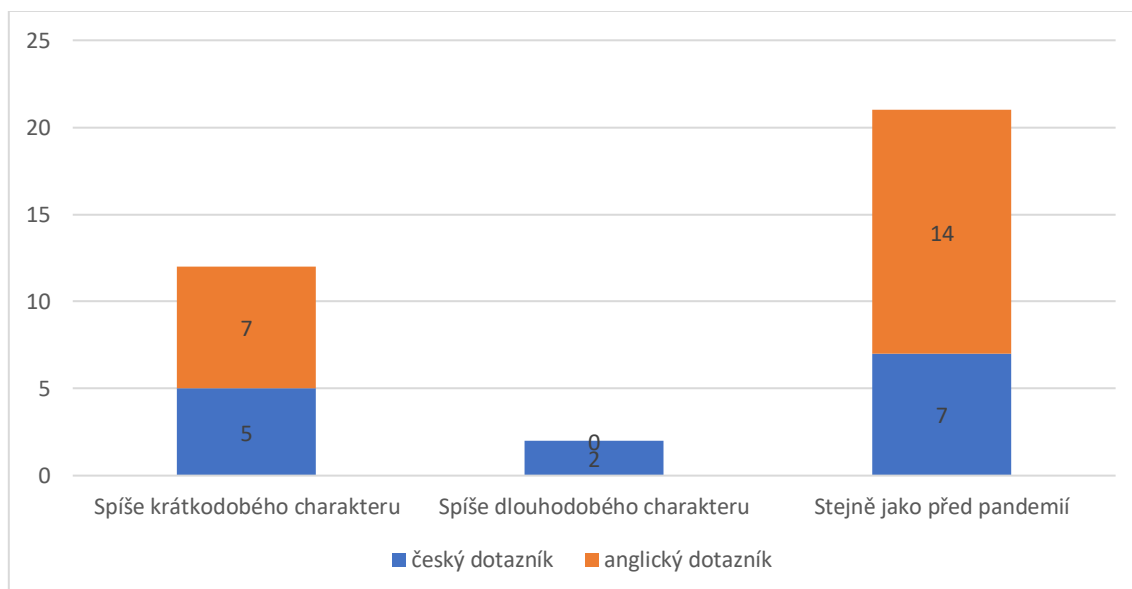
7. Jaký charakter měly stanovené úkoly?

Tabulka č. 7: Charakter stanovených úkolů

Odpověďmi bylo:	Český dotazník	Anglický dotazník	Celkem
Spíše krátkodobého charakteru	5	7	12 / 34,3 %
Spíše dlouhodobého charakteru	2	0	2 / 5,7 %
Stejně jako před pandemií	7	14	21 / 60 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8: Grafické zpracování odpovědí u sedmé otázky z druhé části dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo výše zmíněno v plánování v části „Management firmy před pandemií covid-19“, na IT oddělení se vyskytují dlouhodobé plány málokdy, proto lze zaměstnance, kteří odpověděli u této otázky spíše krátkodobé plány a plány jako před pandemií, zahrnout do jedné skupiny. Dva zaměstnanci, kteří zvolili možnost spíše dlouhodobé plány, zřejmě během pandemie pracovali již na zmíněném upgradu SAP systému, nebo na segmentace sítě.

V zahraničních pobočkách tomu bylo dost podobně. Opět lze odpovědi typu spíše krátkodobé plány a plány jako před pandemií, zahrnout do jedné skupiny.

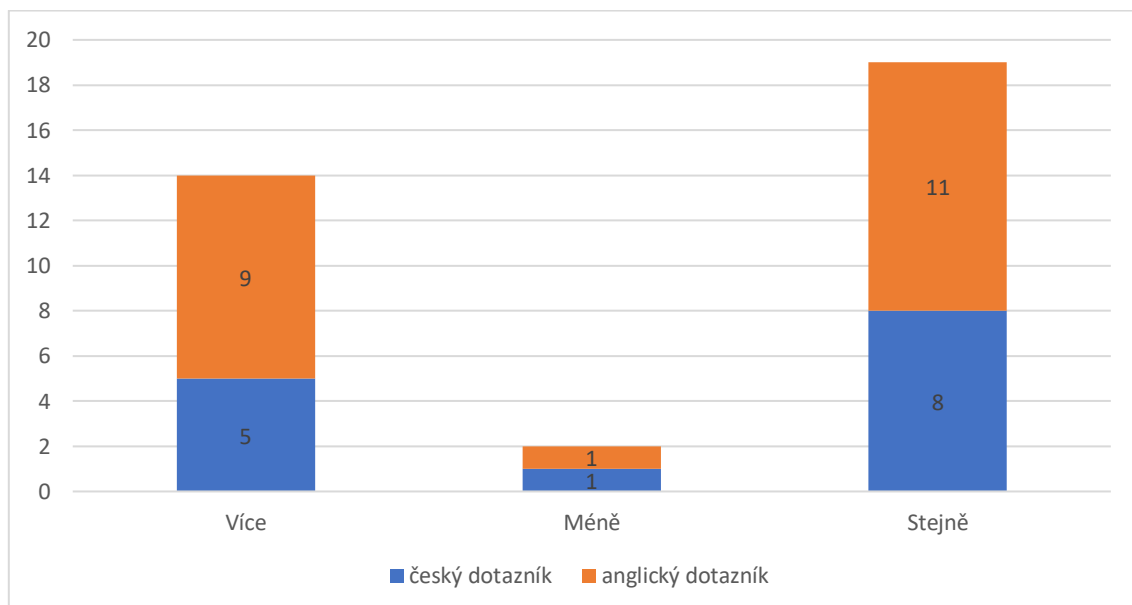
8. Jak s Vámi komunikovalo vedení během pandemie?

Tabulka č. 8: Komunikace vedení se zaměstnanci

Odpověďmi bylo:	Český dotazník	Anglický dotazník	Celkem
Více	5	9	14 / 40 %
Méně	1	1	2 / 5,7 %
Stejně	8	11	19 / 54,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9: Grafické zpracování odpovědí u osmé otázky z druhé části dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

Oboustranná komunikace je velice důležitá, a to zejména, pokud se firma potýká s nějakým problémem. Velikým úspěchem je, že téměř žádný zaměstnanec neměl pocit, že by s nimi vedení komunikovalo méně. Dokonce dost velká část pracovníků postřehla jak u nás, tak i v zahraničí, že vedení se s nimi snažilo komunikovat více.

Manažer IT oddělení sám zmínil, že komunikace s vrcholovým vedením byla častější, navíc s větší podporou, která byla již popsána u třetí otázky dotazníku druhé části.

„I já sám jsem se snažil se svými podřízenými více komunikovat a vycházet jim vstříc ve spoustě věcí, protože pokud jsou zaměstnanci spokojeni a vědí, že na ně nekašlete, promítne se tento faktor na jejich výkonnosti i přístupu k práci.“ (Manažer IT oddělení, 2023).

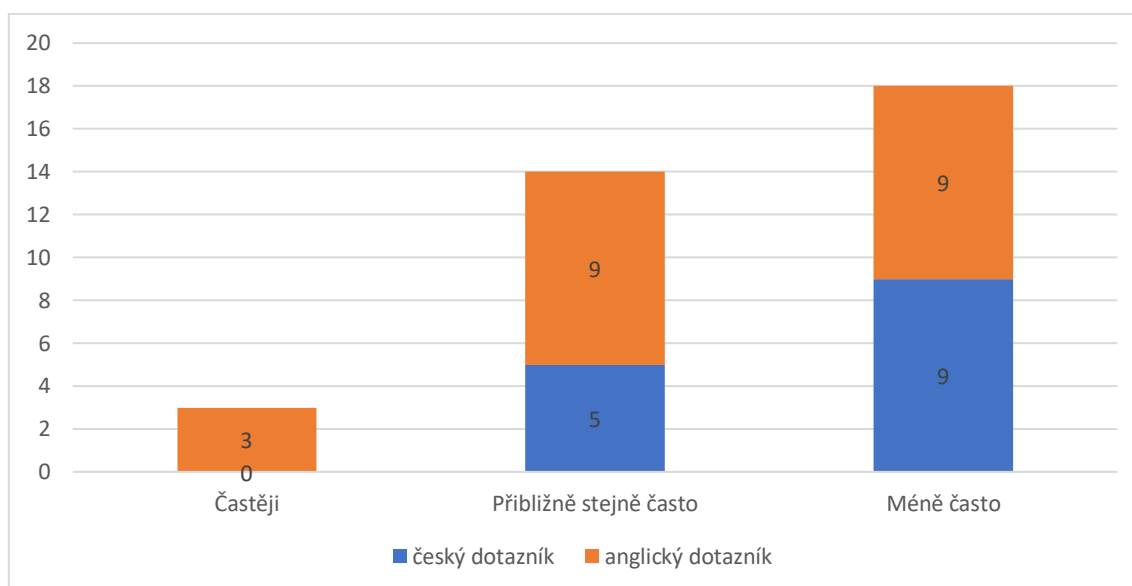
9. Jak často docházelo během pandemie ke konfliktům na pracovišti oproti období před covid-19?

Tabulka č. 9: Konflikty na pracovišti

Odpověďmi bylo:	Český dotazník	Anglický dotazník	Celkem
Častěji	0	3	3 / 8,6 %
Přibližně stejně často	5	9	14 / 40 %
Méně často	9	9	18 / 51,4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10: Grafické zpracování odpovědí u deváté otázky z druhé části dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

Konflikty na pracovišti jsou taktéž často řešenou problematikou a při přechodu práce do home office by se logicky dalo čekat, že konfliktů ubyde. A také tomu tak bylo, většina českých pracovníků potvrdila, že se konflikty na pracovišti zredukovaly, při nejhorším zůstaly ve stejném množství jako předtím.

V zahraničí to ale tak pozitivní nebylo. Devět pracovníků potvrdilo, že konfliktů bylo méně, dalších devět odpovědělo, že jich bylo stejně jako předtím. Zklamáním ovšem je, že taktéž tři zahraniční zaměstnanci měli pocit, že konfliktů bylo více a častěji, což určitě není pozitivem pro pracovní prostředí.

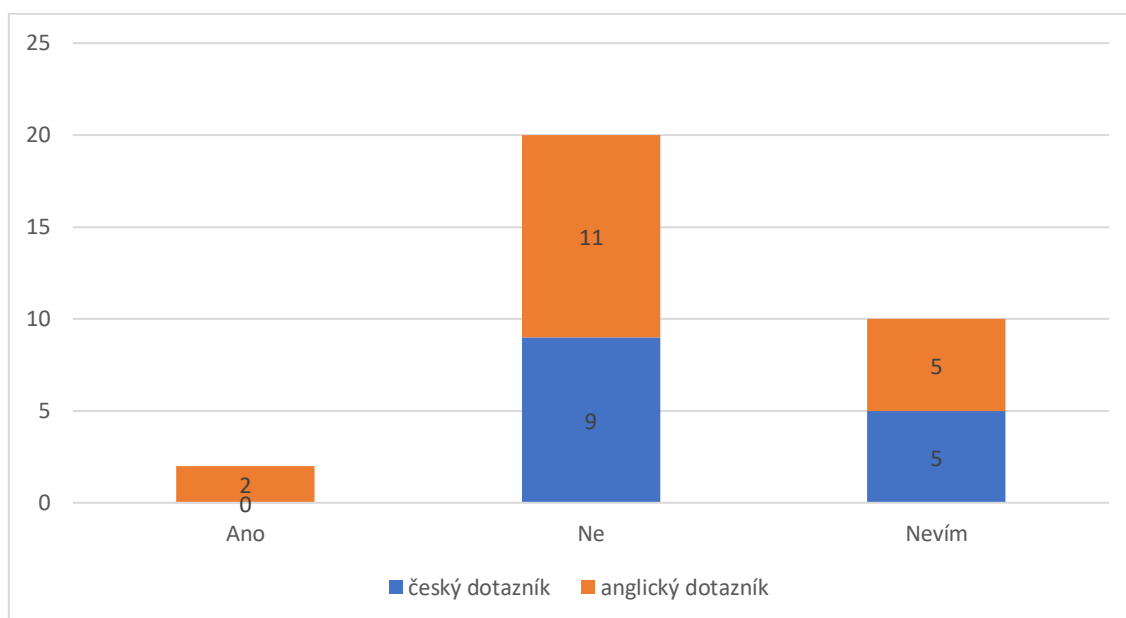
10. Měl/a jste pocit, že Vaše práce byla častěji/důkladněji kontrolována nežli dříve?

Tabulka č. 10: Kontrola práce

Odpověďmi bylo:	Český dotazník	Anglický dotazník	Celkem
Ano	0	2	2 / 5,7 %
Ne	9	14	23 / 65,7 %
Nevím	5	5	10 / 28,6 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 11: Grafické zpracování odpovědí u desáté otázky z druhé části dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

U otázky č. 10 lze odpovědi typu „Ne“ a „Nevím“ zařadit taktéž do jedné skupiny, protože buď si zaměstnanci jsou vědomi toho, že jejich práce je kontrolována častěji, nebo ne. Pokud neví, jestli jejich práce je kontrolována častěji, tak buď tomu tak není, nebo svou práci dělají dlouhou dobu úplně bez chyb, což není až tolik pravděpodobné.

Zvýšené kontroly práce si byli vědomi pouze dva zahraniční zaměstnanci.

Při rozhovoru IT manažer prozradil, že se množství a důkladnost kontrol na jeho oddělení nezměnila, protože to údajně nebylo potřeba. Podřízení byli již zvyklí na způsob a množství kontrol tak, jak probíhaly i před pandemií, a vše během pandemie dále fungovalo.

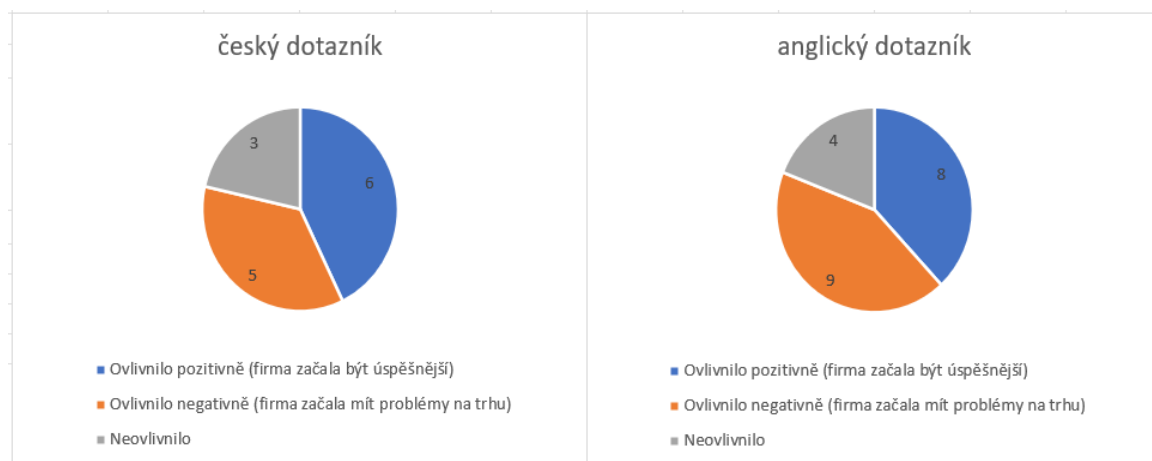
11. Jak podle Vás propuknutí onemocnění covid-19 ovlivnilo chod firmy?

Tabulka č. 11: Ovlivnění firmy pandemií covid-19

Odpověďmi bylo:	Český dotazník	Anglický dotazník	Celkem
Ovlivnilo pozitivně (firma začala být úspěšnější)	6	8	14 / 40 %
Ovlivnilo negativně (firma začala mít problémy na trhu)	5	9	14 / 40 %
Neovlivnilo	3	4	7 / 20 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12: Grafické zpracování odpovědí u jedenácté otázky z druhé části dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

Odpověďmi na finální otázkou v dotazníku byl pouze názor zaměstnanců Synthomeru, jak podle nich pandemie ovlivnila chod firmy.

Jak správně většina zaměstnanců usoudila, pandemie firmu skutečně ovlivnila. Pracovníci se u těchto odpovědí rozdělili na dvě pětiny těch, kteří si myslí, že pandemie firmu ovlivnila pozitivně a na dvě pětiny, kteří si myslí opak.

Covid-19 měl i z určitého pohledu pozitivní dopad na firmu, například vyzkoušení pohotovosti přechodu do on-line prostředí a funkce oddělení v tomto prostředí. Ale z hlediska postavení firmy na trhu měla pandemie na Synthomer a.s. negativní dopad. Tento fakt potvrdil i manažer.

Po obdržení odpovědí od pracovníků firmy Synthomer lze zpracovat dopad pandemie na management firmy z pohledu zaměstnanců.

Plánování se očima zaměstnanců téměř vůbec nezměnilo. Někteří zaměstnanci měli pocit, že dostávají zadané spíše krátkodobé plány, nicméně většina volila odpověď, že plány byly stejného charakteru jako před pandemií.

V **organizování** společnosti se již změny musely provádět. Nejdůležitější byl přechod zaměstnanců do on-line prostředí. Některé státy tento přestup měly pozvolnější než jiné, ale žádnou pobočku neminul přechod pracovníků na home office. Je pravdou, že některé pobočky měly výjimky pro přítomnost malého počtu zaměstnanců na pracovišti ve svých kancelářích, ale jinak převážná většina pracovníků musela na home office nastoupit. Další důležitou změnou byla častější pohotovost zaměstnanců a pracovní doba v zahraničí. Zaměstnanec si sice musel odpracovat denně osm hodin, ale zahraniční pobočky nekontrolovaly, kdy tuto dobu plní. Česká pobočka měla pracovní dobu pevně stanovenou, ale udržovala více pracovníků v pohotovosti.

Vedení během pandemie obstálo na výbornou. Pracovníci potvrdili, že vedení s nimi komunikovalo a měli jeho plnou podporu. Tyto faktory se taktéž promítly do motivace a pracovní výkonnosti zaměstnanců, která během pandemie nepoklesla a v některých případech i vzrostla.

Kontrolování během pandemie bylo stejně jako plánování téměř beze změny. Čeští zaměstnanci neměli vůbec povědomí o provádění častějších kontrol a přiklonili se k faktoru, že kontroly byly prováděny stejně často jako před pandemií. Pouze dva zahraniční zaměstnanci měli pocit, že jsou kontrolováni více než dříve.

Celkový způsob, jak se firma během pandemie postavila k organizování, vedení, kontrolování a plánování, zabránil konfliktům na pracovišti. Většina zaměstnanců v dotazníku uvedla, že k problémům na pracovišti docházelo méně často a nárůst problémů byl minimální.

Souhrnně lze konstatovat, že se téměř všechny názory zaměstnanců shodují s informacemi, které manažer poskytl při rozhovoru.

6.3 Management firmy po pandemii covid-19

V momentě, kdy ve světě onemocnění začalo ustávat a nakažených již nebylo zdaleka tolik, většina firem se snažila vrátit do původního předpandemického stavu, protože málokterá firma prosperovala více během covidu než před ním. Taktéž tomu bylo i u firmy Synthomer a.s..

6.3.1 Provoz a opatření, která během pandemie ovlivnila firmu pozitivně.

Při příchodu pandemie se vyzkoušela a prověřila připravenost oddělení a rychlost reakce na takovouto krizovou situaci. Za pomoci omezujících opatření během covidu-19 firma odhalila veškeré nedostatky, které při přechodu do on-line prostředí nastaly. V současnosti oddělení má zmapované postupné kroky, které jsou pro přechod na home office nutné, a udržuje v pohotovosti veškeré procesy, které jsou pro opětovnou změnu pracovního prostředí nezbytné.

6.3.2 Provoz firmy, který byl nutný vrátit do původního stavu.

Dle manažera bylo nejdůležitější zrušit home office a vrátit co nejrychleji podřízené do svých kanceláří. Nikoliv z důvodu, že by to během pandemie nefungovalo, ale z důvodu, aby se pracovníci vrátili zpět mezi lidi a do pracovního prostředí, kde svou práci mají konat. Spousta manažerových podřízených se údajně přiznala, že jim sociální kontakt s kolegy velice chyběl. Do původního stavu se musela vrátit i firemní jídelna, ve které během pandemie byly nejdříve rozděleny stoly po 2 lidech a poté byla celá jídelní místnost zrušena a pokrmy byly pouze rozváženy.

Z hlediska managementu se vše na IT oddělení, co se z důvodu pandemie měnilo, vrátilo do původního stavu.

Plánování po pandemii již nebylo tolik omezené na operativní krátkodobé plány a firma mohla opět hledět více do budoucna.

Organizování, až na přechod do on-line prostředí, bylo téměř beze změny i během pandemie, tudíž hlavním cílem bylo navrátit zaměstnance opět do svých firemních kanceláří.

Kontroly byly na IT oddělení taktéž téměř beze změny. Pozitivem ovšem bylo, že pravidelné online porady, které probíhaly během pandemie každý den, se změnily zpět do tvaru osobních každotýdenních zasedání ve firmě.

Z hlediska **vedení** se firma během pandemie snažila se všemi více komunikovat a podporovat je, což byl jeden z důvodů, proč onemocnění nemělo až tak veliký negativní dopad na firmu. Tento přístup vedení nezměnilo a stále podporuje obousměrnou komunikaci a motivaci zaměstnanců.

6.4 Návrhy na zlepšení

Ve vybrané organizaci bylo celkem problematické najít jakýkoliv možný návrh na zlepšení situace týkající se onemocnění covid-19 a zároveň přednést návrhy, které by firmě pomohly i do budoucna.

Jedním ze záchytných bodů bylo první doporučení, které bylo takzvaně bezvýsledné, protože jej firma již praktikovala. Jednalo se o doporučení plnohodnotného využívání technologií, které byly zakoupeny během covidové pandemie. Což znamená, aby se zmíněné technologie využívaly ve firemním oběhu i v současnosti a neležely někde na skladě. Na toto téma manažer neprodleně odpověděl, že veškeré zakoupené technologie se i nadále využívají, a tím pádem nedošlo k „zbytečnému“ utrácení firemních financí během pandemie.

Nicméně skutečností je, že vybraná organizace v tak velkém počtu zaměstnanců nebyla připravena na rychlý přechod do on-line prostředí. Otázkou dále zůstává, zda již je a popřípadě bude v budoucnu. Firma dříve pořizovala notebooky pouze zaměstnancům, kterým byl povolen částečný home office již před pandemií, nebo zaměstnancům, kteří podstupovali firemní cesty do zahraničí na ostatní pobočky Synthomeru.

Z tohoto důvodu druhým doporučením bylo ihned zakoupit notebook pro každého nově příchozího zaměstnance, kterému umožňuje náplň práce nastoupit na home office, a taktéž pro stávající zaměstnance, kteří přenosný počítač neobdrželi během pandemie, protože si po dohodě s vedením odnesli pracovní stolní počítač do svých domovů. Z logického hlediska je přece jen praktičtější vlastnit pracovní notebook, protože je snadno přenosný a jeho baterie umožňuje, sice časově omezenou, práci takzvaně odkudkoliv.

Třetí doporučení by taktéž souviselo s nákupem přenosných počítačů, pokud by organizace přistoupila pozitivně k prvnímu návrhu. Přestože na IT oddělení není potřeba extrémně výkonný notebook, rozhodně by firma neměla nakupovat nejlevnější kancelářské přenosné počítače. Nejenže se cena promítne na velikosti paměti a úložišti

počítače, ale zároveň na jeho rychlosti, výkonnosti a taktéž i životnosti. Pokud by Synthomer poskytl zaměstnancům rychlejší výkonné počítače, pracovníci by za stejnou dobu odvedli více práce a taktéž by dost zřejmě nepotřebovali upgrady svých notebooků (například rozšíření úložiště), protože dražší notebooky by tyto potřebné prvky již obsahovaly. Z hlediska životnosti je samozřejmé, že by firma nemusela například každý rok kupovat pracovníkům nový notebook z důvodu poruchy.

V současnosti jsou dražší notebooky stejně výkonné, ne-li výkonnější než leckteré pevné počítače, což je faktor, který by se neměl ignorovat.

Čtvrté doporučení se týkalo zvolení vhodného typu přenosného počítače pro zaměstnance firmy. Je nutné vybrat pouze jeden přesný druh notebooku, aby nedošlo na pracovišti k nedorozumění typu „proč má můj kolega dražší a výkonnější přenosný počítač než já, když oba odvádíme stejnou práci“.

Na závěr byly návrhy manažerovi představeny a následně s ním konzultovány. Manažer se k doporučením postavil pozitivně a pomohl zvolit přesný typ notebooků, které by firma nakoupila. Dále dopomohl sestavit celkovou kalkulaci nákladů, jež by souvisela se zakoupením notebooků pro všechny zaměstnance na IT oddělení, kteří přenosný počítač v současnosti nemají.

Náklady spojené s nákupem notebooků pro českou pobočku Synthomer a.s.

Po konzultaci s manažerem, který měl pozitivní odezvu na zmíněná doporučení, následovalo rozhodnutí, jaký přesný typ notebooků zvolit pro kalkulaci nákladů.

Zvoleným typem byl Dell řady 74xx latitude, jelikož má kameru, která je potřebná pro on-line pracovní schůze, dostatečně velké SSD úložiště, procesor intel core i5, 16 GB RAM a full HD display. Životnost baterie tohoto notebooku v provozu je přibližně 4 hodiny.

Manažer při rozhovoru prozradil, že firma plánuje přijmout další tři zaměstnance na IT oddělení a že čtyři stávající zaměstnanci si pro práci z domova během pandemie vypůjčili firemní pevné počítače. Proto se v tabulce č. 12 počítá se sedmi zaměstnanci, pro které by notebooky byly zakoupeny za celkové náklady 206 000,-. Tato investice do zaměstnanců je pro firmu přijatelná a do budoucna výhodná.

Tabulka č. 12: Celkové náklady za notebooky pro 7 zaměstnanců zaokrouhlené na stovky

Cena 1 ks notebooku	25 000,-
Doplňky (myš, dokovací stanice)	200,- + 4 200,-
7 zaměstnanců	205 800,-
Dovoz	200,-
Cena celkem	206 000,-

Zdroj: vlastní zpracování

V současnosti firma na českém i zahraničním trhu prosperuje a rozrůstá se. Pomalu přibývá jednotlivých poboček a rozšiřuje sortiment nabídek. Uvedená doporučení by měla firmě pomoci pohotově reagovat na krizové situace týkající se rychlého přechodu do on-line prostředí a taktéž k eliminaci nedorozumění mezi zaměstnanci. Tyto faktory mohou firmě účinně pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu bez zbytečně velkých nákladů.

Závěr

Cílem bakalářské práce „Covid-19 a jeho dopady na management organizace“ bylo zjistit a popsat, jak moc ovlivnila pandemie management IT oddělení vybrané společnosti a jaká opatření a změny v manažerských funkcích organizace podstupovala, aby škody byly co nejmenší. Dále taktéž navrhnout doporučení a inovace pro zvolenou organizaci, které by jí pomohly k větší připravenosti při krizových situacích a konkurenceschopnosti.

V teoretické části bakalářské práce, která obsahuje základní informace o onemocnění covid-19 a charakteristiku termínu „management“ z hlediska procesu řízení, bylo zjištěno pomocí internetových a knižních zdrojů od českých i zahraničních autorů, jaké celkové změny v managementu musely firmy během pandemie covid-19 podstupovat a do jaké míry je tyto změny ovlivnily.

Bylo zjištěno, že firmy dost často nebyly připraveny na takto rychlý přechod do on-line prostředí, což je následně stálo nemalé náklady. Celková virtuální interakce s okolím nebyla v organizacích před příchodem pandemie ani na jejím počátku ideální a bylo nutné se co nejrychleji přizpůsobit.

Dále měly organizace po nějakém čase problémy s pracovní morálkou zaměstnanců. Pracovníci, kteří byli přesunuti na home office, přestali postupně plnit včas zadané úkoly a pracovali méně hodin, než měli. Veškeré tyto faktory se negativně odrážely na prosperitě firem a jejich celkovém postavení na trhu, proto bylo nutné vymyslet co nejrychleji nové kontrolní mechanismy a způsoby, jak zaměstnance motivovat k práci.

V praktické části se již změny managementu z důvodu pandemie zkoumaly na IT oddělení ve zvolené firmě Synthomer a.s. za pomoci kvantitativní i kvalitativní metody výzkumu. Kvalitativní metoda se skládala ze strukturovaného rozhovoru s manažerem IT oddělení a kvantitativní metoda spočívala v rozeslání českého a anglického dotazníku tuzemským i zahraničním zaměstnancům firmy. Ze zmíněných metod byly následně zjištěny změny managementu zvolené firmy.

Při nástupu a během pandemie všichni zaměstnanci, kteří mohli práci vykonávat z pohodlí svých domovů, přešli téměř ihned na home office. Plánování firmy se během této doby soustředilo zejména na krátkodobé operativní plány. Vedení zvýšilo komunikaci s podřízenými a podporovalo více obousměrnou komunikaci. Kontrolování zůstalo téměř beze změny. Zaměstnanci byli kontrolováni způsobem včasného

odevzdávání zadaných úkolů jako dříve, ale porady se konaly pouze jednou týdně skrze on-line schůze. Organizování bylo změněno již zmíněnou prací z domovů a zároveň zvýšením dob pohotovosti jednotlivých zaměstnanců. V zahraničí se zaměstnancům firmy mohla měnit i pracovní doba. Na základě provedených výzkumů lze říci, že byla potvrzena teorie v praxi.

V momentě, kdy se počet nemocných začal výrazně snižovat, se firma Synthomer a.s. snažila veškeré změny v managementu, které byly provedeny během pandemie, vrátit do původního, předpandemického stavu.

Na závěr práce byla navržena čtyři doporučení pro zvolenou firmu, která by jí pomohla k rychlejšímu přechodu do on-line prostředí, a tím pádem i k větší konkurenceschopnosti na trhu. Zmíněná doporučení se týkala plnohodnotného využívání všech technologií zakoupených během pandemie, zakoupení notebooků pro nově příchozí zaměstnance, kteří budou mít možnost pracovat ze svých domovů, a zvolení jednoho typu notebooku pro zaměstnance v přijatelné cenové kategorii.

Po konzultaci o těchto doporučeních s manažerem byla následně vypracována kalkulace nákladů nákupu zmíněných přenosných počítačů. Bylo rozhodnuto, že výše nákladů je pro firmu přijatelná, protože v současnosti firma na českém i zahraničním trhu prosperuje a také se firmě investice do zaměstnanců v budoucnosti vrátí jiným způsobem.

Seznam použitých zdrojů

- Aktuálně.cz (2020). *Koronavirus na mapě světa: Kde je nejvíc nemocných a jak se nákaza šíří*. Dostupné 12. 10. 2022 z <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/koronavirus-na-mape-sveta-kde-je-nejvic-nemocnych-a-jak-se-n/r~80b98b4e6cde11ea9d470cc47ab5f122/>
- Ancillo A.L.d., Núñez M.T.V.d., & Gavrilá S.G. (2021). *Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach*. Available 9. 11. 2022 at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2020.1862689>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Grada publishing.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Computer press.
- Biologické centrum AV ČR (2021). *Kdy vznikl covid-19? Mnohem dříve a šířil se rychleji, než naznačují potvrzené případy*. Dostupné 31. 10. 2022 z <https://www.bc.cas.cz/novinky/detail/6041-kdy-vznikl-covid-19-mnohem-drive-a-siril-se-rychleji-nez-naznacuji-potvrzene-pripady/>
- Biotrin (n.d.). *Vědci potvrdili přírodní původ koronaviru SARS-CoV-2*. Dostupné 31. 10. 2022 z <https://www.biotrin.cz/vedci-potvrdili-prirodni-puvod-koronaviru-sars-cov-2/>
- Blažek, L. (2014). *Management* (2. vyd.). Grada publishing.
- COVID očkování (2022). *Souhrnné statistiky*. Dostupné 12. 10. 2022 z <https://ockovani.opendatalab.cz/statistiky>
- COVID očkování (n.d.). *COVID-19 data o očkování*. Dostupné 31. 10. 2022 z <https://ockovani.opendatalab.cz/>
- cs.thpanorama (2023). *Co je organizace Matrix? Nejdůležitější funkce*. Dostupné 28. 2. 2023 z <https://cs.thpanorama.com/articles/trabajo/qu-es-la-organizacin-matrical-caractersticas-ms-importantes.html>
- Český statistický úřad (2022). *Předběžný odhad HDP – 1. čtvrtletí 2022*. Dostupné 12. 10. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-1-ctvrtleti-2022>
- EVONIK (n.d.). *COATINO® - DYNAMICKÁ SÍŤ FORMULACÍ PRO NÁTĚRY A INKOUSTY*. Dostupné 11. 3. 2023 z <https://www.coating-additives.com/en/products>
- Henych, M., Bujna, T., Bloudek, j., Muller, D., & Kubátová, S. (2012). *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Management press.

- Krajská zdravotní (2020) *KORONAVIRUS (COVID-19)*. Dostupné 9. 10. 2022 z <https://www.kzcr.eu/cz/kz/verejnost/koronavirus-covid-19/>
- Lee, H. (2021). *Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support*. Available 9. 11. 2022 at: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>
- Mackenzie, K. (n.d.). *How businesses responded to COVID-19 – and what they're planning now*. Resources for employers. Available at: <https://resources.workable.com/stories-and-insights/how-businesses-responded-to-covid-19-and-what-theyre-planning-now>
- Ministerstvo zdravotnictví České republiky (2020). *Rozhodnutí a opatření ke covid-19*. Dostupné 10. 10. 2022 z <https://www.mzcr.cz/category/uredni-deska/rozhodnuti-ministerstva-zdravotnictvi/aktualni-mimoradna-a-ochranna-opatreni-ke-covid-19/>
- Ministerstvo zdravotnictví České republiky (2020). *Výrobci dodali do ČR o 20 % víc chřipkových vakcín*. Dostupné 31. 10. 2022 z <https://koronavirus.mzcr.cz/vyrobcidodali-do-cr-mezirocne-o-20-vic-chripkovych-vakcin/>
- Papadopoulos, T., Baltas, K.N., & Balta, E. (2020). *The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice*. ScienceDirect. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401220310549?via%3Dihub>
- Procházková, T.P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). *Management* (14. vyd.). Pearson.
- Silva, C.A.d., & Rosa, F.S.d. (2022). *Control and motivation in task performance of public servants at home office in the face of the COVID-19 pandemic*. Revista de Gestao. Ahead-of-print. Available 9. 11. 2022 at: <https://doi.org/10.1108/REGGE-06-2021-0093>
- Státní ústav pro kontrolu léčiv (n.d.). *Vakcíny proti covid-19: Základní fakta*. Dostupné 31. 10. 2022 z <https://www.sukl.cz/vakciny-proti-nemoci-covid-19-zasadni-fakta>
- Státní zdravotní ústav & Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR (2022). *COVID-19 úvod, inkubační doba, původce a sezónnost onemocnění*. Dostupné 31. 10. 2022 z <https://www.nzip.cz/clanek/447-covid-19-zakladni-informace>
- Státní zdravotní ústav (2022). *Varianty viru SARS-CoV-2*. Dostupné 31. 10. 2022 z <http://www.szu.cz/tema/prevence/varianty-viru-sars-cov-2>

Veber, J., Krajčák, V., Ostapenko, G., Švecová, L., & Žufan, J. (2021). *Management – základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress.

Vinberg, S., & Danielsson, P. (2021). *Managers of micro-sized enterprises and Covid-19: impact on business operations, work-life balance and well-being*. Tandfonline. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/22423982.2021.1959700>

Vláda České republiky (2021). *Aktuální opatření na podporu ekonomiky*. Dostupné 31. 10. 2022 z <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/>

Vokurka, M., & Hugo, J. (2015) *Velký lékařský slovník* (10. vyd.). Maxdorf.

World Health Organization (2021) *Coronavirus disease (COVID-19): How is it transmitted?*. Available at: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19-how-is-it-transmitted>

World Health Organization (n.d.). *Coronavirus disease (COVID-19)*. Available at: <https://www.who.int/health-topics/coronavirus>

Seznam obrázků

Obr. 1: Mapa nakažených ve světě k datu 13. března 2020	10
Obr. 2: Průměrný počet úmrtí v ČR za 1 týden na 100 000 obyvatel ve všech věkových kategoriích	12
Obr. 3: Průběh vakcinace v ČR.....	13
Obr. 4: Změny hrubého domácího produktu v České republice.....	14
Obr. 5: Zobrazení organizační struktury strmé a ploché	20
Obr. 6: Zobrazení liniové organizační struktury.....	20
Obr. 7: Zobrazení liniově štábní struktury.....	21
Obr. 8: Informovaný souhlas o poskytnutí rozhovoru (anonymizovaný).	30

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Změny pracovní výkonnosti	36
Tabulka č. 2: Změny množství práce	38
Tabulka č. 3: Podpora zaměstnanců ve firmě	39
Tabulka č. 4: Home office	40
Tabulka č. 5: Změna pracovní doby.....	41
Tabulka č. 6: Nemocenská dovolená.....	42
Tabulka č. 7: Charakter stanovených úkolů	43
Tabulka č. 8: Komunikace vedení se zaměstnanci.....	44
Tabulka č. 9: Konflikty na pracovišti.....	45
Tabulka č. 10: Kontrola práce.....	46
Tabulka č. 11: Ovlivnění firmy pandemií covid-19.....	47
Tabulka č. 12: Celkové náklady za notebooky pro 7 zaměstnanců zaokrouhlené na stovky	52

Seznam grafů

Graf č. 1: Grafické zpracování počtu odpovědí u prvních čtyř otázek dotazníku	35
Graf č. 2: Grafické zpracování odpovědí u první otázky z druhé části dotazníku.....	37
Graf č. 3: Grafické zpracování odpovědí u druhé otázky z druhé části dotazníku	38
Graf č. 4: Grafické zpracování odpovědí u třetí otázky z druhé části dotazníku.....	39
Graf č. 5: Grafické zpracování odpovědí u čtvrté otázky z druhé části dotazníku	40
Graf č. 6: Grafické zpracování odpovědí u páté otázky z druhé části dotazníku.....	41
Graf č. 7: Grafické zpracování odpovědí u šesté otázky z druhé části dotazníku.....	42
Graf č. 8: Grafické zpracování odpovědí u sedmé otázky z druhé části dotazníku	43
Graf č. 9: Grafické zpracování odpovědí u osmé otázky z druhé části dotazníku.....	44
Graf č. 10: Grafické zpracování odpovědí u deváté otázky z druhé části dotazníku	45
Graf č. 11: Grafické zpracování odpovědí u desáté otázky z druhé části dotazníku	46
Graf č. 12: Grafické zpracování odpovědí u jedenácté otázky z druhé části dotazníku..	47

Seznam použitých zkratk


SAP	Systémy – Aplikace – Produkty ve zpracování dat
IT	Informační technologie
SSD	Solid – state drive
RAM	Random Access Memory
GB	Gigabyte
HD	High Definition
ČR	Česká republika
USA	United States of America
Sms	Short message service

Seznam příloh

Příloha A: Náhled dotazníku v českém jazyce

Příloha B: Náhled dotazníku v anglickém jazyce

Příloha A: Náhled dotazníku v českém jazyce



Dopad covidu-19 na management organizace Synthomer a.s.

(nesdíleno) [Přepnout účet](#)

*Povinné pole

Jaké je Vaše pohlaví ? *

Muž

Žena

Kolik je Vám let ? *

15-29

30-45


46 a více

Jste zaměstnancem ve firmě Synthomer ? *

Ano

Ne

[Další](#)



Dopad covidu-19 na management organizace Synthomer a.s.

(nesdíleno) [Přepnout účet](#)

*Povinné pole

Pracovní období

Pracoval/a jste ve firmě v období covidu ? *

Ano

Ne

[Zpět](#) [Další](#)

Otázky k práci během covidu-19

Zaznamenal/a jste v období pandemie změnu ve Vaší pracovní výkonnosti/motivaci ? *

- Ano, byl/a jsem produktivnější
- Ano, byl/a jsem méně produktivní
- Ne, nezaznamenal/a

Změnilo se během období covidu množství práce, kterou jste dříve dělal/a ? *

- Ano, bylo jí více
- Ano, bylo jí méně
- Ne, bylo jí stejně

Cítil/a jste, jakožto zaměstnanec, podporu od vedení firmy během pandemie ? *

- Ano
- Ne

Byl Vám nabídnut či nařízen home-office ? *

- Byl nabídnut
- Byl nařízen
- Nebyl ani nabídnut, ani nařízen

Byla Vám během pandemie pozměněna pracovní doba ? *

- Ano
- Ne

Pokud jste měla onemocnění covid-19, nebo znáte někoho, kdo onemocnění měl, * jak během nemocenské dovolené firma Synthomer a.s. přistoupila k platu ?

- Netuším, neměl jsem onemocnění a nikoho neznám
- Vyplácela během neschopenky plnou výši platu
- Vyplácela částečnou, zákonem vyměřenou část platu
- Jako k neplacené dovolené

Jak s Vámi komunikovalo vedení během pandemie ? *

- Více
- Méně
- Stejně

Jak často docházelo během pandemie ke konfliktům na pracovišti oproti období *
před covid-19 ?

- Častěji
- Přibližně stejně často
- Méně často

Měl/a jste pocit, že Vaše práce byla častěji/důkladněji kontrolována nežli dříve ? *

- Ano
- Ne
- Nevím


Jak podle Vás propuknutí onemocnění covid-19 ovlivnilo chod firmy ? *

- Ovlivnilo pozitivně (firma začala být úspěšnější)
- Ovlivnilo negativně (firma začala mít problémy na trhu)
- Neovlivnilo



Zpět

Odeslat

Příloha B: Náhled dotazníku v anglickém jazyce



Impacts of Covid-19 on the management of the organization Synthomer a.s.

 (nesdíleno) [Přepnout účet](#) 

***Povinné pole**

What is your gender ? *

Man

Woman

How old are you ? *

15-29

30-45


46 or more

Are you employed in the organization Synthomer ? *



Yes

No

[Další](#)



Impacts of Covid-19 on the management of the organization Synthomer a.s.

 (nesdíleno) [Přepnout účet](#) 

***Povinné pole**

Working period

Did you work in the organization during Covid pandemic? *

Yes

No

[Zpět](#) [Další](#)

Questions about working during Covid-19

Have you noticed a change in your work performance/motivation during the pandemic? *

- Yes, I was more productive
- Yes, I was less productive
- No, I did not notice

Has the amount of work changed during the Covid period ? (in comparison to pre-covid era) *

- Yes, I had more work
- Yes, I had less work
- No, the amount of work was still the same

Did you feel, as an employee, supported from the management of the company during the pandemic ? *

- Yes
- No

Did the company offer or order you a home office? *

- Yes, it was offered
- Yes, it was ordered
- No, it was neither offered or ordered

Did your working time change during the pandemic ? *

- Yes
- No

If you had the Covid-19 disease, or you know someone, who had it, how did Synthomer a.s. approach to the salary during the sick leave? *

- I do not know, I did not have disease or know somebody who had it
- Salary was paid in the full amount of the salary
- Salary was paid in partial, law-measured amount of the salary
- As unpaid leave

What kind of tasks were rather set during the pandemic ? *

- Long term
- Short term
- Same as before pandemic

How did management communicate with you during the pandemic? *

- More than before
- Less than before
- Same as before

How often, during the pandemic, happened conflicts compared to the pre-Covid-19 * times ?

- More often
- Same as before
- Less often

Did you have feeling, that your work was during pandemic controlled more often/ * more carefully than before ?

- Yes
- No
- I do not know

How do you think the outbreak of Covid-19 affected the company ? *

- It had a positive effect (the company became more successful)
- It had a negative impact (the company started having problems on the market)
- Did not affect

Zpět

Odeslat

Abstrakt

APA 7: Cibulka, A. (2023). *Covid-19 a jeho dopad na management organizace* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: covid-19, management, plánování, organizování, vedení, kontrola

Předložené práce je zaměřena na popsání managementu jakožto řídicího procesu ve firmě Synthomer a.s. a na změny zmíněného managementu v organizaci během a po pandemii covid-19. Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje popis onemocnění covid-19 spolu s dopadem tohoto onemocnění na svět a dále podrobnou charakteristiku managementu skládající se z plánování, organizování, vedení a kontrolování. Témata byla zpracována na základě internetových článků a odborné literatury od českých i zahraničních autorů a byla následně použita i k vypracování praktické části. Praktická část byla vypracována za pomoci kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Jednalo se o strukturovaný rozhovor s manažerem a o rozeslání dotazníků všem zaměstnancům IT oddělení firmy Synthomer a.s.. Na základě těchto dvou metod byly následně vytvořeny podkapitoly praktické části. Závěrem spolupráce s manažerem bylo představení inovací a doporučení týkající se technické vybavenosti oddělení, obdržení manažerova názoru a sestavení kalkulace nákladů.

Abstract

APA 7: Cibulka, A. (2023). *Covid-19 and its impacts on the management of the organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: covid-19, management, planning, organising, leading, controlling

The presented work is focused on the description of management as a directed process in Synthomer a.s. and to changes of management in the organization during and after the covid-19 pandemic. The bachelor thesis consists of two main parts, theoretical and practical. The theoretical part contains a description of the disease covid-19 together with the impact of this disease on the world, then follows detailed description of management consisting of planning, organizing, leading and controlling. The topics were elaborated on the basis of internet articles and professional literature from Czech and foreign authors and were then used to develop the practical part. The practical part was worked out with the help of qualitative and quantitative research methods. It involved a structured interview with the manager and with sending of questionnaires to all employees of the IT department of Synthomer a.s.. On the basis of these two methods were processed subsections of the practical part. The conclusion of the cooperation with the manager was introduction of the innovations and recommendations regarding the technical equipment of the department, then receiving manager's opinion and drawing up cost calculations.