

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Změny ve vedení a motivaci zaměstnanců
v důsledku Covid-19**

**Changes in leadership and employee motivation as
a result of Covid-19**

Lenka Minaříková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Změny ve vedení a motivaci zaměstnanců v důsledku Covid-19“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň/ dne 18. dubna 2024

v. r. *Lenka Minaříková*

Zásady pro vypracování práce

1. Na základě odborné literatury teoreticky vymezte pojmy týkající se dané problematiky.
2. Charakterizujte pandemii Covid-19 v kontextu řízení podnikové praxe.
3. Popište specifikace změn ve vedení a v motivaci.
4. Analyzujte danou problematiku na základě vhodných výzkumných metod.
5. Získané výsledky šetření vhodně interpretujte a případně navrhněte doporučení pro podnikovou praxi.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jířímu Kutlákovi Ph. D. za jeho vstřícnost, cenné rady a trpělivost, kterou se mnou měl při psaní diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým, kteří mě během psaní a v celém studiu věrně podporovali.

Obsah

Úvod	7
1 Motivace.....	9
1.1 Motivační teorie	9
1.1.1 Motivační teorie zaměřené na obsah	9
1.1.2 Motivační teorie zaměřené na proces	10
1.2 Pracovní motivace	11
1.3 Motivační nástroje.....	12
1.4 Aktuální trendy v zaměstnaneckých benefitech.....	14
2 Vedení	16
2.1 Manažer.....	16
2.1.1 Manažerské kompetence	16
2.1.2 Moc manažera.....	17
2.1.3 Manažerské role	17
2.2 Styly vedení.....	18
2.2.1 Klasická teorie	19
2.2.2 Behaviorální teorie.....	19
2.2.3 Situační vedení.....	20
2.3 Aktuální trendy ve vedení	21
2.3.1 Manažerovy schopnosti	22
2.3.2 Manažerovy dovednosti	22
3 Dopady COVIDU-19 na společnost a organizace	23
3.1 Společenské dopady	23
3.2 Dopady na organizace	25
4 Metodika výzkumu	28

4.1	Design výzkumu.....	28
4.2	Metody sběru dat.....	28
4.3	Statistické metody	31
5	Změny v motivaci a vedení v důsledku COVID-19	36
6	Výsledky výzkumu	45
6.1	Soubor respondentů.....	45
6.2	Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	48
6.3	Vyhodnocení otevřených otázek	61
6.4	Celkové shrnutí analýzy výstupů	63
7	Doporučení pro podnikovou praxi	66
	Závěr	68
	Seznam použitých zdrojů	70
	Seznam použitých zkratk	75
	Seznam tabulek	76
	Seznam obrázků	77
	Seznam příloh.....	78
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V posledních letech se svět potýkal s nečekanou výzvou, kterou pandemie COVID-19 představovala. Tato krize způsobila významné změny v každodenním životě, pracovním procesu a ve způsobu fungování organizací a firem. Zasáhla úplně všechny bez výjimky a jednotlivci i firmy se učily k co nejrychlejší a nejméně zásadnější adaptaci. V oblasti motivaci došlo k podstatným změnám, kdy si pracovníci museli zvykat na nové podmínky, dovednosti a přístupy. Nadřízení vymýšleli nové cesty, jak své podřízené nadále motivovat a podporovat i v nejistých a měnících se podmínkách. Dalším faktorem ovlivňující motivovanost a efektivitu pracovníků bylo jejich duševní zdraví. Tento aspekt se stál důležitý nejen pro jednotlivce, ale přispíval k celkové atmosféře a kultuře v organizacích.

V oblasti vedení byl největší výzvou pro pracovníky nucený přechod na práci z domova. Ta společně s rychle rozvíjející se digitalizací přinesla firmám mnoho příležitostí, ale také hrozeb. Vedoucí či nadřízení byli nuceni vést, motivovat a komunikovat se svými lidmi bez osobního kontaktu a přímé interakce. Pracovníci museli přistoupit k rychlejší adaptaci na modernější a efektivnější modely a praktiky týkající se hlavně online prostředí.

Jak se svět pomalu zotavuje z pandemie COVID-19, stává se zřejmým, že zkušenosti získané během krize ovlivňují a budou dále ovlivňovat jednotlivé dimenze v pracovním procesu. Přístup k flexibilitnější pracovní náplň, schopnost rychle se přizpůsobovat či efektivně komunikovat se stávají postupně stavebními kameny řízení lidí i v době po pandemii.

Nutno podotknout, že tato práce je orientovaná na pandemii COVID-19, která splňuje charakteristiku nepředvídatelnosti a její výstupy budou zobecněny na možné dopady nenadálých změn.

Diplomová práce je separována na dvě části. První částí je teoretická a druhou empirická část. Teoretická část obsahuje základní charakteristiku týkající se oblastí motivace a vedení, kde jsou vhodně popsány i aktuální trendy v těchto dimenzích.

Empirická část se dělí na metody výzkumu a výběr prostředku pro výzkumné šetření. Kde bylo vhodně vybráno dotazníkové šetření. Stěžejní částí výzkumu je provedení systematické literární rešerše, která má za úkol zmapovat a zanalyzovat dle procesu internetové zdroje týkající se této problematiky.

Otázky v dotazníkovém šetření vycházejí z poznatků získaných ze systematické literární rešerše. Šetření obsahuje jak uzavřené otázky, tak otevřené otázky, které slouží k vyjádření názorů jednotlivých respondentů. Poté dochází k samotné analýze a vyhodnocení výstupů. Zde jsou výsledky rozděleny na obecnou část, týkající se demografických kritérií respondentů, na část orientující se na motivaci a poslední část orientující se na vedení. Výzkumná část je zakončena souhrnem a výsledky předem stanovených hypotéz.

Po empirické části následují doporučení pro podnikovou praxi týkající se problematiky, kterou práce popisuje.

Cílem diplomové práce je analýza změn v dimenzích pracovního procesu v důsledku pandemie COVID-19. Oblastmi, které spadají do dané problematiky, jsou konkrétně motivace zaměstnance a jejich vedení. Rozbor probíhá nejprve na základě systematické literární rešerše a poté se analyzuje na základě kvantitativního výzkumu šetření. Aby byl hlavní cíl splněn, musí být podložen několika dílčími cíli.

Jako první dílčí cíl je teoretické zpracování dané problematiky, které se týká motivace a vedení zaměstnanců a současných trendy jednotlivých oblastí. Dalším důležitým cílem je analyzování daných témat v důsledku pandemie COVID-19, na základě souhrnné systematické literární rešerše. Podle poznatků, které jsou zjištěny v SLR, je vyhotoveno dotazníkové šetření a jeho následné vyhodnocení na základě vhodných statistických metod. Posledním dílčím cílem je doporučení pro podniky, které se navrhuje na základě souhrnných výsledků vycházející z výzkumu.

Kvalitu šetření lze dobře posoudit pomocí výzkumných otázek, které vycházejí z jasně formulovaných hypotéz týkajících se dané problematiky.

VO₁: Jaké byly preference v oblasti motivace během pandemie COVID-19?

VO₂: Jak by měl vypadat a komunikovat ideální vedoucí v době krize?

1 Motivace

Pro naplnění teoretického rámce této práce je nezbytné si charakterizovat pojmy, které se týkají dané problematiky. Jedním z těchto pojmů je motivace. Motivace je z jedné oblasti řízení lidských zdrojů. Existuje mnoho charakteristik od různých autorů. Samotné jádro pojmu definice se mění s autory a s časovým odstupem. V tuzemské literatuře chápou motivaci jako „*důvod, proč věci děláme. Vnitřní kompas. Proces, který dává organismu energii*“ (Medlíková, 2021). V zahraničních publikacích vnímají motivaci odlišně. Například podle autora Gala (2020) lze vysvětlit motivaci pomocí *ovlivnění individuálního chování. Je to něco, co vyvolává cílenou reakci.*“ Další charakteristika, kterou vymezil autor Pattanayak (2020) jako „*vnitřní hnací sílu, která vede k trvalému chování směřující k určitému cíli.*“ Jak lze z definic vyzorovat, autoři vnímají motivaci z různých perspektiv, avšak vždy dojdou ke společnému závěru.

Je důležité, aby se v této záležitosti objasnily pojmy, které jsou za sebe velmi často zaměňovány. Těmi pojmy je motivace a stimulace. Motivace, jak z definic vyplývá, se orientuje na vnitřní stránku jedince. Zatímco stimulace se orientuje na jedince z vnějšího prostředí (Bedrnová & Nový, 2007).

1.1 Motivační teorie

Aby se motivace mohla formovat, musí se opírat o příslušné teorie. Tyto teorie se navzájem doplňují a udávají řád, jak s motivací spolupracovat, jak v osobní, tak i v profesním sféře.

Teorie motivace se dělí na dvě pomyslné skupiny. Jednou z nich jsou teorie zaměřené na obsah a druhá skupina se zabývá teoriemi zaměřené na proces.

1.1.1 Motivační teorie zaměřené na obsah

Tato kategorie je tvořena vnitřními a vnějšími faktory, které ovlivňují motivaci a slouží k dosažení potřeb. Do první již zmíněné skupiny lze zařadit:

- **Maslowa hierarchie potřeb** – Maslow rozdělil potřeby jedince do pěti skupin. Jednotlivé skupiny tvoří patra, proto se také hovoří o Maslowě pyramidě potřeb. Hlavní myšlenka spočívá, že nelze uspokojit vyšší potřeby, aniž by byly uspokojeny potřeby nižší. Nejnižší patro tvoří nezbytné fyziologické potřeby,

zatímco nejvyšší patro tvoří rozvoj osobnosti jedince. Maslow byl přesvědčen, že každý člověk nemusí dojít až do nejvyššího patra hierarchie (Jermář a kol., 2017).

- **Alderfertova teorie ERG** – Tato teorie se opírá a vychází z předchozí. Autor se inspiroval Maslowo teorií, avšak eliminoval počet skupin na tři. Obsahuje skupiny jako *existence* (což reflektuje první stupeň pyramidy potřeb), *sounáležitost* (reflektuje prostřední patra) a v neposlední řadě *růst*, který lze přiřadit ke stupni nejvyššímu (Armstrong & Taylor, 2015).
- **Herzbergerova dvoufaktorová teorie** – Tato teorie se více orientuje na pracovní prostředí, kde se vymezila spokojenost/ nespokojenost jednotlivých pracovníků. Byly definovány dvě skupiny, které ovlivňují tento aspekt. Jedná se o motivační faktory (vnitřní motivátory) a hygienické faktory (vnější faktory) (Bedrnová & Nový, 2007).
- **McGregorova teorie X,Y** – Jádrem této teorie spočívá v separaci pracovníků podle přístupu k pracovním úkonům. Skupina pracovníků X se charakterizují, že neradi pracují, vyhýbají se zodpovědnosti a úkolům nad rámec svých povinností, jejich práce musí být kontrolována a nejsou flexibilní. Na druhou stranu pracovníci z řady Y jsou pracovníci, kteří vykonávají svou práci zodpovědně, hledají kreativní cesty na splnění úkolů, sami sebe kontrolují a motivují se. Postupem času, se populace více orientuje do skupiny Y (Bedrnová & Nový, 2007).

1.1.2 Motivační teorie zaměřené na proces

Druhou pomyslnou skupinou jsou již výše zmíněné teorie zaměřené na proces. Kde jejich hlavní myšlenkou je rozpoznání lidí jak vnímají své pracovní prostředí a jak o něm interpretuje nejbližšímu okolí.

Dle Armstronga a Taylora (2015) sem patří:

- **Teorie posilování** – V praxi spočívá teorie v udělování odměn a trestů. Pokud bude jedinec za určité chování odměněn, předpokladem je, že toto chování bude opakovat. Tresty naopak potlačují určité chování
- **Teorie očekávání** - Tato teorie se skládá ze tří hlavních složek *valence* (přesvědčení o dosažení cíle), *instrumentalita* (přesvědčení o dosažitelnosti odměny) a *expektace* (přesvědčení o reálnosti dosažení cíle) Podstata teorie spočívá v tom, že lidé jsou motivováni jednání na základě svých očekávání

ohledně toho, jaká bude jejich úspěšnost a zda dosažení výsledku vede k požadované odměně.

- Teorie spravedlnosti – Hlavní myšlenka teorie plyne z předpokladu, že lidé jsou motivovanější, pokud je s nimi zacházeno stejně – spravedlivě jako s jinou sociální pracovní skupinou (Adams, 1965).

1.2 Pracovní motivace

Existuje mnoho členění a druhů motivace. Pro potřeby této práce je stěžejní částí motivace pracovní. Motivace v pracovním prostředí je důležitá jak pro samotného pracovníka, tak i pro společnost, ve které působí. Motivovaný člověk dokáže zvýšit svou efektivitu a napomáhá také k udržení a zlepšení firemní kultury. Dále motivovaní pracovníci jsou více kreativnější, přichází s lepšími nápady a inovacemi, dále napomáhá ke snížení fluktuace na pracovišti (Galindo, 2023).

V oblasti pracovní psychologie lze motivaci separovat do dvou kategorií. Jedná se o vnitřní a vnější motivaci. První zmíněná kategorie souvisí přímo se samotnou pracovní činností a druhou kategorií podporují motivy z vnějšího okolí jako jsou spolupracovníci nebo třeba vedení. Motivory z vnějšího okolí mohou být jak pozitivní (pochvala, uznání), tak na druhou stranu i negativní (hrozba propuštění, pracovní důtka).

Mezi motivy, které ovlivňují *vnitřní motivaci*, lze zařadit potřebu vykonávat pracovní činnost, odpovědnost za pracovní úkoly a zadání nebo také výzva, kdy jedinec vystoupí ze své komfortní zóny a posouvá své hranice. Neméně důležitým aspektem je motivace na základě různorodé a smysluplné práce, která přináší kvalitní výsledky, jak pro pracovníka samotného, tak pro celou organizaci. Aspekty, které ovlivňují vnější motivaci jsou pro jedince nezbytné, avšak se vyznačují krátkodobého charakteru. Patří sem potřeba odměny – peněz, potřeba uznání jak od kolegů tak od nadřízených, potřebu uznání lze chápat jako pozitivní zpětnou vazbu a pochvalu za odvedenou práci (Bogue, 2021).

Výhody a nevýhody vnitřní pracovní motivace

Zaměstnanci, kteří jsou vnitřně motivováni jsou více zapálení do své práce, více kreativnější a nemusí se tolik kontrolovat, tento výčet aspektů se řadí mezi výhody vnitřní motivace. Největší nevýhodou se rozumí neschopnost kvantifikovat a hodnotit vnitřní motivaci. Každý člověk je jedinečný a každého vnitřně motivuje něco jiného, závisí na jednotlivých zkušenostech nebo také pocitech (AttendanceBot., 2021).

Výhody a nevýhody vnější pracovní motivace

Nejvýznamnější výhodou u vnější motivace je její měřitelnost, dá se na základě vyčíslených odměn, benefitů jasně kvantifikovat. Dalším aspekt, který lze klasifikovat jako výhodu je vidina odměny, kterou pracovník dostane, pokud ho úkol nezajímá. Na druhou stranu mezi nevýhody patří zabíjení kreativity, díky odměně nemusí zaměstnanec přemýšlet na lepším a kreativnějším řešení. Další nevýhodou je, že vnější motivace je dražší než motivace vnitřní (AttendanceBot., 2021).

Jelikož je motivace zaměstnanců velice důležitou dimenzí v organizaci, lze jí také změřit na základě vhodných parametrů. Měření motivace dokáže objasnit organizaci, jak jednotlivé faktory dokážou ovlivnit zaměstnance, na základě výsledků tak mohou vytvořit sadu efektivních benefitů. Dále měření dokáže včasné odhalit vyšší fluktuaci zaměstnanců. První metrikou je *pracovní hodnocení*, kdy zaměstnanec dostává zpětnou vazbu na základě výkonu pracovníka. Kvalitní a pravidelná zpětná vazba dokáže zaměstnance motivovat k lepším výsledkům. K další metrice se řadí *anonymní průzkumy motivace a angažovanosti*, vhodná kombinace uzavřených a otevřených otázek dokáže vyjádřit postoj zaměstnanců, který zastávají v oblasti motivace (Galindo, 2023).

1.3 Motivační nástroje

Prvky, které motivují zaměstnance k lepším výkonům se souhrnně nazývají motivační nástroje nebo také zaměstnanecké výhody. Výhody pro zaměstnance mohou vycházet jak z vnitřní oblasti, tak z vnější oblasti. Vnitřní motivační nástroje lze charakterizovat jako nehmotné motivátory a souvisí s přímo prací. Na druhou stranu vnější benefity jsou definovány hmotnými motivátory, vyznačují se krátkodobým horizontem, ale jsou velice efektivní.

Zaměstnavatel musí nabízet svým podřízeným benefity, které plynou ze zákona, avšak pro zvýšení motivace jsou více důležitější výhody, které nejsou definovány zákonem. Tato skupina benefitů napomáhá ke zlepšení udržení zaměstnanců, díky vhodné skladbě benefitů si může organizace udržet stávající pracovníky a navíc přilákat nové a někdy i více efektivní nové uchazeče. Dalším neméně důležitým benefitem pro firmu může být fakt, že díky zaměstnaneckým benefitům utužuje vztahy se svými podřízenými a zvyšují spokojenost a loajalitu vůči firmě (Verlindendová, 2022).

Zaměstnanecké benefity se mohou lišit v rámci organizací, avšak globálně reagují a přizpůsobují se aktuálnímu dění. V dnešní době se více ve firmách objevují benefity jako příspěvek na home office nebo jiné zdravotní příspěvky. Macháček (2021) rozděluje motivační nástroje do následujících skupin:

- **Zdravotní benefity** – Mezi zdravotní benefity lze zařadit příspěvky na zdravotnické a ochranné pomůcky, příspěvky na relax a rekreaci nebo také sick days. Za sick days se považují dny volna, které slouží ke zdravotnímu zotavení (Jouza, 2019). Je důležité aby zaměstnanci společnosti byli ve fyzické a mentální pohodě.
- **Důchodové benefity** – Důchodové benefity byly a jsou důležitou oblastí zaměstnaneckých výhod. Jedná se o výhody, které zajistí finanční stabilitu pracovníků po ukončení pracovního života. Jde zejména o příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvek na životní pojištění. Další výhodou této skupiny je také částečné osvobození od daní.
- **Benefity poskytované na pracovišti** – Zde je myšleno poskytování nealkoholických nápojů, kávy a občerstvení na pracovišti. Firma zajišťuje stravování pro své zaměstnance prostřednictvím vlastního stravovacího zařízení nebo formou peněžitého příspěvku – stravenky. V dnešní době se do popředí dostává i příspěvek na sdílené místo. Tento proces spočívá ve sdílení pracovního místa více pracovníky. Nejenže zaměstnanci dostanou menší finanční výhodu, ale také tímto činem podporují udržitelnost firmy.
- **Benefity zaměřené na využití pracovního volna** – Důležitým aspektem u této kategorie je fakt, zda jsou dny volna hrazené zaměstnavatelem, nebo jestli zaměstnanec čerpá dny volna bez finanční kompenzace. Z toho vyplývá, že tento benefit nenabízí každá společnost. Jedná se o dny zdravotní neschopnosti (sick days), dny na ošetření nemocného člena rodiny, volné dny na studium.
- **Benefity směřující ke vzdělání** – Péče o zaměstnance v této kategorii lze rozčlenit na zaškolení, prohlubování a zvyšování kvalifikace. Vzdělání a prohlubování znalostí je nesmírně důležité, neboť pracovní prostředí je velmi dynamické a neustále se vyvíjí. Nutno podotknout, že díky zvyšování kvalifikace a vzdělání může dojít ke kariernímu růstu.
- **Platové a finanční benefity** – Jde o kategorii benefitů, která velmi ovlivňuje motivaci a hlavně spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci ke své mzdě či platu

mohou obdržet i pohyblivé složky, které reflektují výkonnost pracovníků. Mezi pohyblivé složky patří prémie za přesčasovou mzdu nebo za noční směny, odměny, osobní ohodnocení. V některých společnostech lze získat i podíl na zisku.

- **Benefity směřující k vybavení zaměstnance** – Výhody, které poskytují zaměstnanci lepší technickou vybavenost, pohodlí a zlepšují pracovní podmínky. Jedná se o technické vybavení, vhodná velikost pracovního místa, které zvyšuje produktivitu.

Nelze ze seznamu opomenout dnešní populací velmi oblíbený benefit a tím je home office neboli práce z domu. Tento fenomén se rozšířil v době pandemie COVID-19. Jde o práci z domova, kdy pracovník pracuje ve svém prostředí avšak se řídí pokyny zaměstnavatele. Velkou výhodou je flexibilní rozvrh pracovní doby, šetření finančních prostředků na dojíždění do zaměstnání nebo také příspěvek, který zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci na elektřinu. Mezi nevýhody patří sebekontrola, ztráta kontaktu se spolupracovníky nebo také technicky méně vybavené pracovní místo (Macháček, 2021).

Další motivační nástroj, který by měl být zmíněn je atmosféra a vztahy na pracovišti. Dimenze pracovního prostředí, která významně ovlivňuje motivaci pracovníků. Právě příznivé pracovní mezilidské vztahy jak na úrovni podřízených, tak i nadřízených vedou ke sjednocení celé organizace a stává se z ní vysoce efektivní jednotka. Pozitivní a přátelské vztahy zvyšují motivace a produktivitu jednotlivých pracovníků v pracovním procesu. Znaky, které charakterizují příznivou atmosféru je vzájemná důvěra mezi spolupracovníky i nadřízenými, dochází k vzájemnému pracovnímu i osobnímu respektu. Při rozhodování jsou zapojeni všichni členové, kteří jsou kompetentní k tomu. Atmosféru a vztahy na pracovištích do jisté míry ovlivňuje i vedení. Díky dobrému vedení by mělo docházet k podporování a utužování mezilidských vztahů (Perry, 2023).

1.4 Aktuální trendy v zaměstnaneckých benefitech

V dnešní době je důležité pro firmy, aby nabídly adekvátní skladbu zaměstnaneckých benefitů, aby byli zaměstnanci spokojeni. Důležité je aby podporovaly motivaci a vyjadřovali loajalitu ke svému zaměstnavateli. Zaměstnanecké benefity se mění na základě oboru zaměstnání, ale co je nejvíce formulují, je čas. Zde je výčet aktuálních zaměstnaneckých benefitů, které pracovníci požadují od vedení.

Flexibilní pracovní doba Tento benefit v dnešní době dominuje spolu s home officem, kterým s ním souvisí. Jde o flexibilní pracovní rozvrh, který je vyvážený s pracovním i se soukromým životem. Tento benefit počítá s různými potřebami a preferencemi pracovníků, ve kterou pracovní dobu chtějí fungovat. Výhodou je postupná eliminace rušivých vlivů a větší motivace, když si člověk sám určí, kdy se mu chce pracovat. Jedná se o nízkonákladové řešení pro motivaci a udržení si zaměstnanců. **Čtyřdenní pracovní týden** Tato výhoda je jen zřídka zavedená v České republice, avšak po světě funguje v plné míře. Jedná se také o benefit z oblasti work life balance, který vyrovnává pracovní a soukromí život jako flexibilní pracovní doba. V kratší době by měl být zaměstnanec schopen si nastavit a zorganizovat práci a být efektivnější. **Zaměstnanecké wellness programy** Tento benefit vznikl a já stále více vyhledáván kvůli zlepšení duševního zdraví, jako obrana před každodenním pracovním stresem. Jde o komplexní programy, které mají zlepšit a udržet celkovou fyzickou, mentální i emocionální pohodu jedince. Pokud je pracovník zdravý po všech stránkách je výkonnější ve své činnosti. **Sabbaticals** Jde o novější výhodu, kterou lze charakterizovat jako delší dovolenou či volno, při kterém si může zaměstnanec odpočinout, nabrat novou energii, věnovat se osobním zájmům nebo získat nové dovednosti. Zavádí se jako prevence před vyhořením, pro naplnění motivace, pro rozvoj svých plánů či cílů nebo jako odměna po odpracování určitých let. Jde o výhody i z jiného úhlu, třeba pro profesně mladší kolegy, kteří si mohou vyzkoušet nové úkoly a získat nové dovednosti, které by jinak nedostaly (Oliveros, 2023).

Nejen zaměstnanecké benefity ovlivňují pracovní motivaci. Dalším pilířem, který působí na motivaci pracovníků je **vedení**, konkrétně styl vedení, které nadřízení aplikují na své podřízené. Správné a spravedlivé řízení dokáže pozvednout motivaci a loajalitu zaměstnanců (Armstrong, 2007). Na druhou stranu nesprávné řízení dokáže pracovníky demotivovat až do takové míry, že jsou ochotni odejít ze společnosti. Tomuto to důsledku chce firma předejít, a proto by se správný management měl zajímat, jak vede své podřízené. Problematiku vedení a jednotlivé styly vedení naplňuje následující kapitola.

2 Vedení

Vedení patří společně s plánováním, organizováním a kontrolováním ke klíčovým oblastem v managementu. S vedením souvisí pojem řízení, avšak nejedná se o synonyma. Existuje zásadní rozdíl a neměly by být tyto pojmy za sebe zaměňovány.

Jak uvádí autor Griffing (2018), ten popisuje řízení jako práci, která je součástí systémů a procesů, které jsou určeny pro řešení problémů, které nastávají každý den v podniku. Uvádí příklady jako rozpočtování mezd, řízení projektů nebo modely prodejů. Každý z těchto procesů má jasně definované kroky, které vedou k dosažení žádoucích výsledků. Zatímco vedení charakterizuje Kociánová (2012) jako proces, kdy jedna osoba ovlivňuje svým chováním osobu druhou. Vedení se tedy více orientuje na lidi. Kombinace těchto dvou aspektů by měla vytvořit ve společnosti dlouhodobou prosperitu.

2.1 Manažer

Ten, kdo se zabývá vedením se nazývá manažer. Manažer je člověk, který prostřednictvím svých podřízených zajišťuje a naplňuje dlouhodobé cíle organizace. Každý manažer by se měl vyznačovat znalostmi, schopnostmi či dovednostmi – souhrnně kompetencemi (Bláha a kol., 2016).

2.1.1 Manažerské kompetence

Kompetencí se dosahuje jak předpokladů, tak měřitelných výkonů (Pilařová, 2016). Kompetence manažera se dělí do různých dimenzí. Zde je výčet těch nejdůležitějších:

Podle indeed.com (2019), by měl správný manažer mít *mezilidské komunikační dovednosti*. Zde by měla figurovat hlavně empatie k ostatním lidem a na základě toho vhodná komunikace, Dále by měl být *schopný vést a motivovat* skupinu lidí. Tato kompetence je důležitá z hlediska dosažení potřebných cílů společnosti. Měl by se také vyznačovat *vynikajícími písemnými dovednostmi*. *Čestnost v podnikání* pro něj není cizí. Další charakteristikou je *řešení problémů a hledání příležitostí*. Měl by být *kreativní a inovativní*. A nakonec by měl být *schopný delegovat úkoly* (předávání pravomocí jiným osobám) a *oceňovat* znalosti a zkušenosti jiných.

2.1.2 Moc manažera

Manažer by se měl definovat nejen kompetencemi, ale také mocí, díky níž ovlivňuje druhé osoby k naplnění cílů.

Legitimní moc – Dále nazývána jako také poziční moc. Jedná se o moc, která přichází s určitou vůdčí pozicí v organizaci. Je nutné podotknout, že legitimní moc je získaná, a proto ji lze i odebrat – sesazením z funkce. Tento typ podřízené respektují, neboť udává vztahy nadřízenosti a podřízenosti

Moc odměn/donucování – Zde je myšlena moc, kterou manažer využije, aby odměnil své pracovníky za jejich pracovní výsledky. Na druhou stranu, může být docházet i ke snížení odměn a výhod, v podobě trestů za neplnění pracovních úkolů. Mělo by se jednat o motivační druh moci.

Je doporučeno, aby manažeři donucovací moc nepoužívali, neboť vede k demotivaci pracovníků a tím i snížení výkonnosti v celé organizaci.

Expertní moc – Vychází ze znalostí a schopností manažera. Odbornost manažera dodává důvěryhodnost a respekt jeho nápadům, myšlenkám. Pomocí této moci lze ovlivnit spolupracovníky na všech úrovních organizace

Referenční moc – Jde o nejsilnější moc. Referenční moc reflektuje vůdcovství a mezilidské dovednosti. Manažer který vyniká referenční mocí je dobrý vůdce a vzbuzuje důvěru u svých kolegů (Eatough, 2022).

Záleží na situacích, kterou z těchto mocí použije, tato schopnost se vyvíjí neustále se zkušenostmi manažera. Každopádně správná kombinace by měla podpořit osobnost manažera, kterou spolupracovníci respektují a podporují.

2.1.3 Manažerské role

Každý správný manažer by měl zastávat určitý vzorec chování – manažerské role. Existuje několik forem ve kterých se manažer objevuje ve vztahu ke svým spolupracovníkům na denní bázi. Lze rozlišovat tři hlavní úrovně rolí podle Mintzbergera (1964) a to role interpersonální, informační a rozhodovací.

Interpersonální role je kategorie, která zahrnuje role týkající se mezilidských vztahů a mezilidské komunikace jak v organizaci, tak i s vnějším prostředím. Zahrnuje *představitel* jakožto reprezentanta organizace pro širokou veřejnost a média.

Vedoucí jehož úkolem je rozdělit úkoly, motivovat a hodnotit své podřízené natolik, aby dosáhli cílů společnosti. Role *spojovatel*, díky této roli manažer dokáže rozvíjet kontakty napříč organizací. Role spočívá ve vyhledávání a budování nových partnerství.

Informační role skupina těchto rolí se vyznačuje prací s informacemi a jejich sdílení ostatním členům organizace nebo společnosti. *Příjemce* do této role spadá zpracování formálních i neformálních zdrojů. Díky zdrojům se snaží identifikovat příležitosti nebo potenciální hrozby. Dále skupina obsahuje *šířitele*, jehož cílem je roznášet a šířit informace z různých zdrojů z vnějšího prostředí do organizace nebo šířit informace v rámci společnosti. Nutno podotknout, že manažer sdílí potřebné informace s těmi, kdo je potřebují. Poslední ve skupině je role *mluvčího*, který má za úkol vystupovat za organizaci a hájit její zájmy.

Rozhodovací role v této skupině manažer vystupuje jako realizátor rozhodnutím, které by ho měly dovést k realizaci strategických cílů. Kategorie obsahuje *podnikatele*, který rozhoduje, jakých úkolů se bude organizace zabývat aby došlo k rozvoji společnosti. *Řešitel problémů* zajišťuje řešení překážek, které brání v rozvoji. Řeší i mezilidské konflikty uvnitř společnosti. Další ze skupiny je *distributor zdrojů*, který efektivně rozděluje a hospodáří se zdroji, které má firma k dispozici. Poslední rolí je *vyjednavač*, kde manažer jedná se svými spolupracovníky nebo externími stranami a jde mu o dosažení svých cílů (Pilařová, 2016).

2.2 Styly vedení

Styl vedení by se dál označit jako způsobilost k řízení lidských zdrojů a přístup, který manažer zaujímá k vedení. Jde o chování manažera, jeho způsob komunikace s ostatními. Správným stylem lze dokázat pracovníky motivovat a posílit morálku společnosti. Neexistuje univerzální styl vedení, styly se liší v závislosti na události, osobnosti či preference či od organizace k organizaci (Chia, 2021).

Jednotlivé styly vedení se řadí do kategorií na základě teorií, které je charakterizují. Demirtas a Karaca (2020) je dělí na:

- Klasická teorie – začala se vyvíjet na počátku 20. století, představuje vůdce s individuálními rysy
- Behaviorální teorie - rozvoj teorie na začátku 40. let 20. století, teorie spojuje efektivitu s konkrétním chováním

- Situační vedení – poslední kategorie zažila rozkvět v 60. letech 20. století, definuje, že vedení závisí na okolností

2.2.1 Klasická teorie

Předpokladem teorie byl fakt, že vedoucím pracovníkem se člověk rodí, musí mít na to nějaké predispozice. Klasickou teorii zastupuje ve vedení lidí tři druhy stylů: autoritativní, demokratický a liberální styl

Autoritativní styl je styl vedení, kde manažer komunikuje a řídí své podřízené shora dolů, jde o způsob velení, kdy manažer neočekává zpětnou vazbu. Rozdává jasné úkoly a zastává přísná pravidla a postupy. Dochází k řádné a pravidelné kontrole. Tento styl je velice efektivní při řešení krize, což je taky jedna z výhod tohoto stylu řízení. Kvůli dodržování jasných pravidel a postupů, lze očekávat větší produktivitu. Mezi nevýhody lze zařadit vysokou fluktuaci zaměstnanců, kvůli rozkazům brání tento styl v kreativitě (Bosma, 2022).

Demokratický styl je druhým zástupcem v klasické teorii. Jedná se o styl vedení, kde se podporuje spolupráce a týmová práce, diskutují se cesty na společná řešení a respektuje se osobnost manažera. Tento styl se spíš orientuje na budování mezilidských vztahů a důvěry mezi sebou. Tento styl vedení se nejvíce uplatňuje v případě pokud organizace potřebuje rychlá rozhodnutí a při náročnosti a složitosti úkolů. Mezi výhody lze zařadit odstranění komunikačních bariér na základě pravidelné zpětné vazby, zlepšení motivace a pracovní morálky pracovníků. Nevýhodou se jeví fakt, že kvůli zdlouhavým diskuzím může klesat produktivita (Barták, 2023).

Liberální styl poslední zástupcem z první teorie je přesným opakem autoritativního stylu. V tomto stylu je předávána veškerá pravomoc a odpovědnost na podřízeného. Podřízení plní své úkoly samostatně (manažer slouží jako konzultant), převažuje horizontální komunikace. Tento styl se dá využít v případě vysoce kvalifikovaných pracovníků. Velkým problémem v tomto stylu je špatné definování rolí a nízká motivace. Výhodou se může jevit volnost a projevení kreativity (Cherry, 2023).

2.2.2 Behaviorální teorie

Tato teorie se orientuje na chování vedoucích pracovníků a předpokladem je, že je může každý kopírovat. Hlavní myšlenka tkví v tom, že vedoucím pracovníkem se nemusí člověk narodit, ale lze ho vytvořit na základě naučeného vzorce chování a vystupování.

Díky jasnému chování lze dokonce zlepšovat a rozvíjet dovednosti vedoucího pracovníka. Tímto je behaviorální teorie v rozporu s teorií klasickou. Behaviorální teorii lze separovat do dvou skupin a to *orientované na úkoly* a *orientované na lidi*. Chování cílené na úkoly se zaměřuje na sledování výkonů, stanovení pravidel, dosažení cílů. Chování, které se orientuje na lidi se zaměřuje na budování mezilidských vztahů, motivaci a na řešení problémů. Obě tyto kategorie by se měly používat, avšak záleží na situaci a podmínkách pracovníků. Tato teorie má výhody i nevýhody. Z výhod lze vypíchnout fakt, že manažeři implementovat takové činnosti, které chce, aby se stali vedoucím pracovníkem, kteří chtějí být. Tento fakt naznačuje to, že poskytuje efektivní hodnocení na základě měřitelných výsledků a výkonů. Podle této teorie se může stát manažerem každý. Nevýhodou teorie je, že pokud nastane nějaká nová situace, se kterou manažer nepočítá (globální pandemie, válka) je pro něj obtížné a náročné tuto situaci řešit (Wgu.edu, 2020).

Omezení vnímá teorie v tom, že může úplně opomenout další faktory, které na vedení působí jako okolnosti, hodnoty a postoje pracovníka. Tato nevýhoda se stala pilířem pro poslední teorii situačního vedení.

2.2.3 Situační vedení

Jak už zde bylo zmíněno v 60. letech minulého století přišel zásadní zlom v oblasti vedení. Na vedení by se nemělo koukat přímočaře, ale záleží i na vnějším prostředí a to je podstatou situačního řízení. Situační vedení tvrdí, že nejde vést každého pracovníka stejně, musí se přihlížet i na vnější podmínky, aby bylo dosaženo výsledků. Myšlenkou je správně odhadnout okolnosti a na základě nich přizpůsobit styl vedení (Demirtas & Karaca, 2020).

Existují čtyři typy situačního vedení:

- S1 – přikazování
- S2 – směřování
- S3 – podporování
- S4 – delegování

Přikazování – používá se pokud vedoucí pracovník musí na podřízené dohlížet, musí jim přikazovat a přísně vést. Manažer dělá rozhodnutí sám a chová se velice autoritativním způsobem, aby bylo dosaženo potřebných cílů. Nemá k pracovníkům

žádný vztah, jedná se o situaci, kdy pracovník se teprve začleňuje do pracovního prostředí nebo v případě krize, kde je vyžadovaná rychlá akce. Jde o krátkodobý a přechodný přístup (Wolf, 2022).

Směrování – Jedná se o situaci, kdy pracovník je ochoten úkol splnit, ale ještě není schopný ho splnit. Probíhá zde oboustranná komunikace a opakování úkolů. Pokud nedochází k opakování zadání, inklinují k chybám. Zodpovědnost je zde pouze krátkodobého charakteru (Medlíková, 2021).

Podporování – Tento druh situačního vedení slouží spíše jako poradenství ze strany manažera. Pracovník je samostatný, není potřeba ho často kontrolovat. Uplatňuje se zde demokratický styl, kdy pracovníci vnímají manažera jako osobnost se zkušenostmi a schopnostmi. Používá se v okamžiku, kdy jsou pracovníci schopní, ale nemají potřebnou motivaci dokončit stanovený úkol (Wolf, 2022).

Delegování – Pracovník je už plně samostatný a zodpovědný za svou odvedenou práci. Manažer zde vystupuje pouze jako zadavatel úkolů. Pracovník si i aktivně zvolí způsob, postup a zdroje jaké bude využívat pro splnění úkolů a poté předává výsledek manažerovi. Tento druh je užitečný pokud jsou pracovníci vysoce kvalifikovaní a mají sebemotivaci.

Medlíková (2021) taky ve své publikaci uvádí jaké motivační faktory jednotlivé typy vedení lidí ovlivňují. Lidé kteří spadají do skupiny *příkazování* nejvíce motivuje jistota, fyzická přítomnost manažera, nevdí jim ani rutinní práce a kontrola. Druhou skupinu ovlivňuje komunikace a debata ohledně zadaných úkolů, motivuje je konkrétní zadání a menší míra zodpovědnosti. Lidé, kteří spadají do třetí skupiny nejvíce osloví spoluúčast, míra volnosti. Vyhledávají komunikaci a vzájemnou spolupráci a nevdí jim zpětná vazba. Poslední skupinu nejvíce motivuje výzva, vize, absolutní volnost. Chtějí pracovat na úkolech, kde mají svou zodpovědnost. Jsou zaměřeni na výkon a výsledek.

2.3 Aktuální trendy ve vedení

Jelikož pracovníci pracují v dynamické době, mělo by to k tomu zodpovědně přistupovat i vedení a flexibilně přizpůsobovat styly vedení a své komunikační a manažerské dovednosti. Od globální pandemie a dalších událostí, co nastaly se odvíjejí aktuální trendy ve vedení, které se budou i nadále postupně formulovat. Změny by měly nastat především v komunikaci a ve vedení lidí na dálku.

2.3.1 Manažerovy schopnosti

V první řadě kvůli stresující době by měl vedoucí pracovník využívat a rozvíjet svou *emoční inteligenci*. Díky které dokáže ovládat své emoce, tak dokáže rozpoznávat emoce druhých. V následující letech by se měla tato inteligence dostávat do popředí, kvůli tomu, že emočně stabilní manažeři dokážou budovat a udržovat pozitivní vztahy s podřízenými, vytvářejí stabilní pracovní prostředí, naplňovat funkci efektivní komunikace a spolupráce, která je klíčová pro plnění náročných a důležitých úkolů. Dalším bodem je větší orientace na *inkluzi a diverzitu*. Tyto aspekty by měly vést k vzájemnému respektu a možnosti pro všechny se podílet na firemní kultuře a plnění cílů. Společnosti, které podporují různorodé týmy a skupiny jsou více inovativní a schopny řešit důležité projekty. Proto by měli manažeři upřednostňovat rozmanitost a pracovat na firemní kultuře, která je vstřícná každému pracovníkovi (Anand, 2023).

2.3.2 Manažerovy dovednosti

Další dovedností, kterou by měli vedoucí pracovníci upřednostnit je *řízení na dálku*. Během pandemie byl tento způsob vedení prioritní, avšak po skončení pandemie společnosti tento styl využívají nadále. Je zapotřebí vyvinout schopnosti, které dokážou efektivně řídit lidi vzdáleným přístupem, stanovení jasných komunikačních pokynů, používání vhodných technologií pro spojení všech členů. Jak už bylo zmíněno v předešlé kapitole, společnost by se měla více orientovat na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem – *work life balance*. Manažeři by měli vést své podřízené více holističtější přístupem a zohledňovat jejich potřeby. Dalším fenoménem se kterým se každá organizace potýká je význam *udržitelnosti a společenské odpovědnosti*. Kvůli těmto podnětům by měli vedoucí pracovníci prokázat orientaci v této oblasti a provádět činnosti, kterým tento výrok podpoří. Měl by podporovat činnosti v souladu s udržitelností jak na enviromentální úrovni tak i na sociální. Trendem, který nepanuje pouze v manažerské oblasti, ale už v prakticky v jakékoliv, je *rychlý vývoj technologií a umělá inteligence*. Nadřízení by měli porozumět těmto technikám a používat je jako pouze prostředek pro zvýšení produktivity a efektivity. Manažeři by měli přizpůsobovat své vedení k vývoji doby. Kvůli turbulentní době, by měli zahrnout do svých stylů vedení i *adaptivní styl*. Díky němuž dokážou se přizpůsobit, rychle reagovat a analyzovat nové výzvy a příležitosti. Tento styl vedení vyžaduje kombinaci strategického myšlení, odolnosti a kreativity (Anand, 2023).

3 Dopady COVIDU-19 na společnost a organizace

Epidemická pandemie COVID – 19 ochromila globálně celý svět. Zasáhla prakticky veškeré oblasti každodenního a profesního života. Podniky a procesy v ní nejsou výjimkou. Podnikatelé ze dne na den museli uzavřít své provozovny, Postiženy byly hlavně malé podniky, kdy z nich 10 % v České republice musely ukončit svůj provoz (Manpowergroup, 2020). Vedoucí pracovníci si museli potýkat s personálními změnami – kdy z důvodu nemoci museli operativně zajistit chod společnosti. Firmy musely přejít do on-line prostředí, kde komunikovaly jak se zaměstnanci, tak s dodavateli či investory. Došlo k nepředvídatelné situaci, které se firmy a lidé v ní musely rychle zorientovat a operativně s ní pracovat. Na druhou stranu některé firmy zaznamenaly rozkvět, příkladem jsou e-shopy, které pracovaly v online prostředí a navíc lidé využívaly jejich služby, když pozavíraly veškeré obchody. I když globálně pandemie upadla, procesy ve firmách se nenávratně změnily, neboť budou počítat s událostí jako byl COVID- 19. Mění se jak podnikové procesy, tak i motivace k lidem a jejich vedení.

3.1 Společenské dopady

Jak už zde bylo zmíněno, pandemie zasáhla prakticky každou sféru každodenního života. Lidé se ze dne na den museli podrobit karanténě a omezit sociální kontakt. Z tohoto důvodu byly zavírané instituce i organizace. Vlády musely pomáhat jak svým obyvatelům, tak i podnikům, které musely přerušit svou činnost. Šlo o finanční narušení všech ekonomik Světa. Zde je výčet těch největších společenských dopadů:

Cestovní ruch

První a výrazná omezení se promítly do cestování a cestovního ruchu. Jako z prvních opatření, aby se omezilo sociálnímu kontaktu bylo omezení přeshraničního pohybu, toto rozhodnutí zásadně ochromilo turismus. Nejen že se zavíraly hranice, ale docházelo i k zavírání restaurací, ubytovacích služeb či památek. V první polovině roku 2021 došlo k propadu turistický cest celosvětově až o 85 % (Česká spořitelna, 2021).

Kultura

Uzavření divadel, kin, festivalů, muzeí či galerií mělo fatální důsledek na kulturní oblast. Jelikož se jedná o místa s velkou koncentrací lidí, bylo omezení mezilidského kontaktu pro tyto instituce zásadní. Kvůli nařízením se tyto zařízení rychle ocitly ve finančních

potížích až na pomezí jejich udržitelnosti. Různé organizace a vládní strany se snaží udržet a obnovit kulturu. Za tímto účelem vykonávají podpůrné činnosti jako jsou finanční podpory kulturních organizací a umělců, zvýšené opatření související s investováním do kultury. V delším časovém horizontu jde o podporu investice do digitalizace, která by zajistila pokrok v tomto odvětví, dále jde o zajištění souladu mezi ostatními sektory jako je vzdělání či zdravotnictví pro zajištění duševní pohody (OECD. org, 2021).

V české kulturní oblasti se propadl výsledek hospodaření mezi lety 2020 —2021 o 3,7 miliardy korun (Český statistický úřad, 2023).

Makroekonomie

Restrikce v jednotlivých sektorech zasáhly ekonomiku takovým způsobem, že bude trvat delší dobu, než se vzpamatuje. Délka je u každé země jiná, záleží na přijatých opatření na rozvinutosti a hospodárnosti státu. Kvůli globální pandemii se dostala spousta zemí do negativního ekonomického vývoje. S tímto aspektem souvisí i inflace, nezaměstnanost či hrubý domácí produkt. Z pohledu inflace došlo ke skokovému nárůstu, kvůli narušení dodavatelského řetězce nebo omezení obchodu. S omezením a utlumením hospodářských odvětví souvisí také vysoká nezaměstnanost a hrubý domácí produkt. Bylo zveřejněno, že se světový kolektivní hrubý domácí produkt v roce 2020 snížil o 3,4 % (Divyk, 2023).

Psychika

Omezení mezilidských vztahů, propouštění z práce, smutek ze ztráty blízkého člověka, celkový stres, tyto aspekty se značně podepisují na psychice člověka, kterou COVID-19 výrazně ovlivnil. V průběhu pandemie byl zaznamenán zvýšený počet lidí s depresí či jinou psychickou poruchou. Nejvíce trpí psychickými problémy ženy a mladí lidé do 24 let (život během pandemie, 2022).

Vzdělání

Další důležitou oblastí, kterou zasáhla pandemie, bylo vzdělání. Došlo k uzavření vzdělávacích institucí, studenti se museli přeorientovat z fyzické výuky na výuku v online prostředí. Bylo zjištěno, že studenti ani školy nebyli připraveni na tuto formu výuky neboť disponovali nízkou úrovní digitalizace. Řešení tohoto problému se odvíjela různým způsobem na základě digitálních schopností jak kantorů, tak studentů, ale také typem zdroje komunikace. Důsledkem tohoto přechodu se objevily u studentů značné

nerovnosti a mezery ve vzdělání všech věkových kategorií nebo také podle bohatství země. Důležitým aspektem je fakt, že se instituce snaží tyto nerovnosti zmírnit různými podpůrnými programy nebo činnostmi (European Commission, 2022).

V České republice se zúčastnilo distanční výuky podle České Školní inspekce (2021) celkem 89 % žáků základních škol, 80 % žáků středních škol. Přibližně 0,7 % z celkové počtu (asi 9500) studentů se zapojilo do online výuky, důvodem bylo nedostatečné technologické vybavení, nízká motivace k učení nebo nedostatečná podpora rodičů.

Zdravotnictví

Zdravotnický sektor a systém byl z důvodu nemoci, který způsobuje coronavirus, značně přetížen. Některé oddělení byly zavřeny a působily jako lůžková část pro nemocné. Díky pandemii byly nalezeny mezery v oblasti epidemiologii jak z teoretického hlediska tak z praktického. Situace okolo pandemie narušila preventivní léčbu, která byla značně opožděná a to o i kvůli strachu z přenosu choroby (Haileamlak, 2021).

Životní prostředí

Nedocházelo pouze k negativním dopadům, pandemie a karanténa měla částečně i pozitivní dopad na životní prostředí. Díky omezení pohybu lidí, dopravy omezení sociálních a ekonomických aktivit se snížil počet emisí a zlepšila se kvalita ovzduší ve městech. Došlo také ke snížené spotřebě fosilních paliv. Na některých místech bylo dokonce zaznamenáno i zlepšení kvality vody. Snížení emisí bylo zapříčiněno omezenou pozemní i leteckou dopravou. Docházelo také ke snížení obsahu oxidu dusného a oxidu uhelnatého ve vzduchu kvůli uzavření továren a těžkého průmyslu. Největší pokles zaznamenala Čína s 50% snížením těchto plynů v ovzduší (Caine, 2020).

Na druhou stranu pandemie ovlivnila životní prostředí z negativního hlediska a to prostřednictvím hromadění odpadu nebo zvýšené tvorbě nemocničního odpadu. Nošení ochranných pomůcek oslabila recyklaci, neboť tyto pomůcky jsou obtížně recyklovatelné a jejich nahodilá likvidace mohla způsobit znečištění půdy či vod (Rume & Didar, 2020).

3.2 Dopady na organizace

Nejenže měla pandemie celospolečenský dopad, problémy začaly mít i podniky, organizace a drobní podnikatelé. Pro podniky bylo důležité se co v nejkratší době tomuto

problému přizpůsobit, a proto přijímají nové nezkoušené postupy a nápady, které by měly co nejmenší finanční dopad na jejich dosavadní podnikání.

V organizacích nešlo jen o dílčí problémy, ale šlo o komplexní problém, který postihoval každou oblast v podniku. Firmy musely co nejdříve řešit tyto problémy, aby neohrozily jejich existenci, musely činit rychlá a důležitá rozhodnutí, uklidňovat a efektivně komunikovat se zaměstnanci a zákazníky (Manuti a kol., 2020).

Bezpečnost práce

Jelikož se jednalo o virus, který postihuje zdraví člověka, organizace musely přijmout opatření, které zlepší zdraví a bezpečí zaměstnanců. Docházelo k testováním zaměstnanců na náklady firmy, což byl další problém po finanční stránce. Společnosti byly nuceny dále poskytovat svým zaměstnancům ochranné pomůcky či dezinfekční prostředky, aby co nejméně ovlivnili kontinuitu procesů (Igoe, 2021).

Dotace a granty

Proto aby se ekonomicky nepropadl průmysl, poskytovaly vlády jednotlivých zemí dotace či granty na podporu jednotlivých odvětví a podniků, které nejvíce zasáhla pandemie. Dotace podporovaly fyzické osoby, které byly nuceny uzavřít své provozovny, zaměstnance firem, poskytovaly finanční příspěvky na ochranné pomůcky, podporovaly investicemi rozšíření výroby lékařských výrobků. Byly odloženy daně a odvody (Chromčíková, 2021).

Přerušování dodavatelských řetězců

Kvůli uzavíráním hranic a dalším opatřením, snížením pracovní síly velmi často docházelo k přerušování dodavatelských řetězců. Firmy musely najít nové východisko a do budoucna přehodnotit spolupráci s dodavateli, zda budou odolní vůči krizím. Některé organizace začaly vztahy s dodavateli diverzifikovat, aby nedocházelo k fatálním prostojům ve výrobě či procesech. Kvůli opatřením které vlády navrhovaly došlo také k změnám v regulaci, které vedly k novým pravidlům, které se musely neustále aktualizovat (Harapko, 2023).

Přizpůsobení práce

Pandemie urychlila se zvyšující trend týkající se práce na dálku a digitalizace pracovišť. Zaměstnavatelé i zaměstnanci se museli potýkat s problémy týkající se vzdálené komunikace, postupnými kroky se to museli naučit a nakonec využívat pro efektivnost

činností. Další aspekty, které se během pandemie urychlily, byly inovace. Některé organizace, které zaznamenaly úpadek během tohoto období, musely zařadit do svých procesů inovace, aby přežily. Tyto inovace přinesly i nové obchodní modely a technologická řešení (OECD, 2021).

Omezená poptávka

Dalším významným dopadem byla omezená poptávka. Poptávku formují zákazníci, jenže ty během pandemie změnili své spotřebitelské chování a tím i poptávku. Kvůli ekonomické nejistotě spotřebitelů a nařízenými opatřeními dochází k poklesu poptávky v některých odvětvích – cestovní ruch, kultura, automobilový průmysl. Kvůli nejistotě začali lidé více spořit své peníze, než je utrácet. Jelikož byl omezen sociální kontakt, byly uzavřené veškeré kamenné prodejny, ale do popředí se dostávají eshopy, které zaznamenaly rozkvět během pandemie (Accenture, 2020).

Snižování počtu zaměstnanců

Kvůli finančním potížím, musely organizace přijímat opatření, které udrží jejich stabilitu a firmu při životě. Jedno z radikálnějších řešení bylo snižování počtů zaměstnanců. Docházelo buď k úplnému propouštění nebo k omezení pracovních úkolů, které vedlo i ke snížení mzdy. Nešlo jen o problémy ze strany firmy. Na propuštěné zaměstnance to mělo významný ekonomický i sociální dopad, což vedlo ke zhoršení situace v jejich domácnostech (Zeidner, 2020).

Zavírání prostorů

Zavírání podniků a provozoven zasáhlo několik odvětví, především ty, které stojí na osobním kontaktu, který byl po čas této krize výrazně omezen. Nejvíce se jednalo o ubytovací a stravovací zařízení, kde podle serveru Manpowergroup.cz (2020) muselo 53 % zavřít svou provozovnu úplně a 92 % svou činnost omezit. Dalšími odvětvími byl zpracovatelský průmysl, kultura a služby.

4 Metodika výzkumu

Po teoretické části navazuje část empirická, kde hlavním úkolem bude identifikovat hlavní změny ve vedení a v motivaci zaměstnanců v důsledku pandemie COVID-19. Tento cíl bude splněn na základě provedení a analýzy systematické literární rešerše. Dalším stěžejním bodem v empirické části je tvorba dotazníku pro získání názorů týkající se dané problematiky od široké veřejnosti. Získané poznatky budou interpretovány a zpracovány na základě statistických testů. Z výsledků, které budou vyplývat z daných analýz budou utvořena doporučení pro praxi.

4.1 Design výzkumu

Pro účely výzkumu byly použity dvě metody. Jedna, která spadá do kvalitativních metod a jedna, která charakterizuje metody kvantitativních dat. V prvním případě se jedná o systematickou literární rešerši a kvantitativní výzkum představuje dotazníkové šetření. Tato kombinace praktik tvoří podstatu smíšeného výzkumu. Jelikož SLR předcházela dotazníkovému šetření nazývá se tento postup *sekvenční smíšený výzkum*. Ten by se dal charakterizovat jako rozšíření a zlepšení výstupů výzkumu za použití dvou navazujících metod. Jedná se o proces, kdy je problematika podrobně analyzována a následuje kvantitativní fáze, která má za úkol vyvrátit nebo potvrdit poznatky z první fáze. Tento postup se nazývá *exploratorní sekvenční přístup* (Eger & Egerová, 2022).

4.2 Metody sběru dat

Systematická literární rešerše

Systematickou rešerši definovali Purssell a McCrae (2020) jako logický lineární proces, který slouží k přezkoumání literatury s cílem odpovědět na formulovanou otázku. Dělá se na základě vyhledávání existující literatury, filtrací příspěvků a jejich hodnocení. Velkou výhodou je fakt, že díky rozsáhlé expertíze lze identifikovat mezery ve stávajícím výzkumu.

Pittway (2008) uvedl sedm principů systematické literární rešerše:

- Dosah
- Integrace
- Jasnost
- Průhlednost
- Přístupnost
- Rovnost
- Soustředit se

Mezi silné stránky systematické literární rešerše lze zařadit: komplexnost a transparentnost přehledů k danému tématu, díky předem definovanému protokolu SLR je zde sníženo riziko zkrácení chyb. Expertiza také dokáže identifikovat možné mezery a trendy ve výzkumu. Mezi slabé stránky patří časová náročnost, náročnost na zdroje, může docházet k duplicitě zdrojů. SLR není proveditelná na každé téma (Rahman, 2022). Expertiza byla postavena na základě předem stanovených výzkumných otázek. Byly identifikované klíčové zdroje – odborné databáze. Dále byla definována klíčová slova, která úzce souvisí s oblastí výzkumu. Na základě zadaných klíčových slov byl vytvořen seznam článků, který byl limitován z hlediska geografických a časových aspektů. Poté byly články separovány dle relevantnosti a kvality a následně společně analyzovány a následně zpracovány. Cílem této rešerše bylo poskytnout komplexní přehled na dané téma a identifikovat možné mezery ve výzkumu, které posloužily jako podklady pro tvorbu dotazníkové šetření. Pro přehlednost analýzy byly vytvořeny pomocné tabulky.

Dotazníkové šetření

Jedná se o nejčastěji používaný výzkumný nástroj pro sběr dat. Autor Chráška (2007, s.163) definoval dotazníkové šetření jako „*soustavu předem pečlivě připravených a formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně*“. Podle autorů Eger a Egerová (2022), jde o ekonomický výzkumný nástroj, neboť díky dotazníku lze získat velké množství údajů od respondentů za malou časovou dotaci. Dále uvádějí, že dotazníkové šetření se dá použít jak v kvalitativním, tak i v kvantitativním přístupech. Co se týče kvalitativního přístupu, je používám dotazník spíše jako doplněk k dalším technikám výzkumu a obsahuje spíše otevřené otázky, kde respondenti musí vyjádřit svůj názor. Na druhou stranu

v kvantitativním pojetí je šetření aplikováno jako hlavní metoda výzkumu a obsahuje spíše uzavřené otázky, které jsou pro každého respondenta stejné.

I když se jedná o nejvíce aplikovaný nástroj, dotazníkové šetření přináší spoustu výhod, ale také nevýhod. Mezi výhody lze zařadit především *získávání dat od větší populace, jedná se o finančně a časově efektivní nástroj, snazší kvantifikace dat a následná statistická analýza*. Pokud se jedná o kvalitní dotazník se širokým využitím *lze ho opakovat*. Na druhou stranu dotazníkové šetření poskytuje *omezené množství informací, nezjišťujeme důvod názoru, povrchnost odpovědí respondentů*, když jde o časově náročný dotazník nebo *nedostatečná kontrola respondentů a relativně menší návratnost*, pokud se jedná o neosobní dotazníky (Eger & Egerová, 2017).

Struktura dotazníku

Dotazníkové šetření obsahovalo 15 otázek. Byly využity dvě typologie otázek a to konkrétně otevřené a uzavřené otázky. Otevřené otázky se vyskytují na konci šetření a slouží k vyjádření názorů respondentů ohledně vlastností a způsobu krizové komunikace manažera. Z uzavřených otázek byly využity jak dichotomické, výběrové, tak i otázky škálové. Jednalo se o vyjádření názorů na základě číselné škály a vyjádření postojů na základě škály verbální. Otázky byly podloženy zjištěními již výše zmíněné systematické literární rešerše. Hotová struktura byla zpracována v online platformě Google formulářích a následně publikovaná na sociálních sítích a diskusních fórech.

Výzkum je separován do tří částí, první část představuje sociodemografické otázky jako pohlaví, věk, oblast povolání. Druhá část je zaměřená na motivaci zaměstnanců během a po pandemii COVID-19. Cílem bylo zjistit postoje respondentů a motivační faktory, které je nejvíce motivovaly a motivují. Třetí část byla zaměřená na vedení během a po pandemii COVID-19. Zde se otázky opíraly o home office, jako hlavní způsob vedení lidí na dálku a dále názory respondentů a v neposlední řadě o vyjádření představy o vlastnostech a komunikačních dovednostech správného manažera.

Vlastnosti dotazníku

- Validita – soulad mezi tím, co bylo zamýšleno měřit, a tím, co se měřilo ve skutečnosti (Eger & Egerová, 2022). Aby byl výzkum validní, otázky musí být relevantní pro výzkum a měly by být srozumitelné.
- Reliabilita - jinak také spolehlivost. Spolehlivost šetření charakterizuje přesnost a vyjadřuje velikost chyb v testování (Mičudová a kol, 2016). Dotazník by měl

být konzistentní, měl by se ptát na otázky, které souvisí jen s výzkumnou oblastí. Pro vyjádření reliability se používá nejvíce koeficient Cronbach alfa.

- Pilotáž dotazníku – jedná se o nezbytnou součást výzkumu, jedná se o fázi předvýzkumu, kde se posuzuje srozumitelnost a správnost položených otázek. Dotazníkové šetření bylo před publikováním distribuováno pěti vhodným respondentům, kteří kromě vyplnění dotazníku měli za úkol zhodnotit vhodnost, srozumitelnost a formální zpracování otázek a poskytnout zpětnou vazbu a změřit časovou dotaci potřebnou pro vyplnění. Díky pilotáži byly provedeny menší úpravy týkající se správné formulace otázek.

4.3 Statistické metody

V procesu analýzy dat v rámci dotazníkového šetření hraje klíčovou roli vyhodnocení popisných statistik, charakteristik poloh nebo jedno výběrových či více výběrových testů.

Výsledky provedeného šetření lze interpretovat prostřednictvím vhodných statistických metod, přičemž jednotlivé metody se od sebe odlišují v parametrech či rozdělení. Před volbou optimálního statistického testu je zásadní ověřit normalitu dat. Je potřeba zjistit zda data pocházejí z normálního rozdělení. Podle výsledků tohoto ověření se následně rozhoduje o použití parametrických či neparametrických testů. K posouzení normality je nejčastěji využíván nad větší počet pozorování Kolmogorovův - Smirnovův test, který byl proveden pomocí softwaru Statistica a potvrdil, že data nevykazují normální rozdělení na hladině významnosti 0,05.

Prvním krokem je formulace hypotézy, kterou Svoboda a kolektiv (2019) definují jako předpoklad o parametrech rozdělení nebo typu rozdělení výběrového souboru. Testováním těchto aspektů lze potvrdit nebo vyvrátit konkrétní hypotézu. Následným krokem je stanovení nulové hypotézy (H_0), což je tvrzení předpokládající pravdivost, pokud není prezentováno jinak. Nulová hypotéza je obvykle vyjádřena rovností nebo shodou. Současně s nulovou hypotézou je nutné vytvořit i alternativní hypotézu, která je prokázána, pokud je zamítnuta nulová hypotéza. Hodnoty alternativní hypotézy zahrnují nerovnosti (\neq , $<$, $>$) (Svoboda a kol., 2019).

Aritmetický průměr

Jedná se o aspekt, který definuje vlastnosti polohy. Dal by se charakterizovat jako součet hodnot, který je následně dělen počtem těchto hodnot (Mičudová a kol., 2016).

Aritmetický průměr upravuje vztah:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

Nebo pomocí vzorcem sumy:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

kde: n ... počet hodnot; x_1, x_2, x_n ...zadané hodnoty

Aritmetický průměr má řadu vlastností, které je potřeba znát k správnému interpretování odpovědí. Jde především o: (Svoboda a kol., 2019)

- Součet jednotlivých odchylek od průměru je nulový
- Aritmetický průměr konstanty je roven konstantě
- Přičteme-li k jednotlivým hodnotám znaku konstantu, zvýší se o tuto konstantu i aritmetický průměr
- Násobíme-li váhy aritmetického průměru konstantou, průměr se nijak nezmění

Medián

Medián lze jednoduše chápat jako střední hodnotu v uspořádaném souboru prvků. Podmínkou pro určení mediánu je potřeba seřazení znaků. Medián rozděljuje soubor na dvě části, kde 50% hodnot je menší než medián a 50% hodnot větší než medián (Svoboda a kol., 2019).

Před stanovením volby vhodného statistického testu je důležité ověřit normalitu dat. Je důležité zjistit, jestli data pochází z normálního rozdělení, jak bylo uvedeno výše.

Mann-Whitney U test

„Mann – Whitneyův test je neparametrickým testem, který zjišťuje shodu dvou mediánů dvou nezávislých výběrů. Často se používá v případech, kdy nelze předpokládat normalitu zkoumaných dat“ (Svoboda a kol., 2019, s. 61).

$$H_0 : X_{0,5} = Y_{0,5}$$

Při stanovení alternativní hypotézy (H_1), existují tři možnosti - pravostranný, levostranný či oboustranný test.

$$H_1: X_{0,5} < Y_{0,5} \text{ (levostranný test)}$$

$X_{0,5} > Y_{0,5}$ (pravostranný test)

$X_{0,5} \neq Y_{0,5}$ (oboustranný test)

U Mann-Whitney U testu je důležité určení alternativní hypotézy. V tomto případě se určuje strannost test podle větší hodnoty mediánu dvou výběrů.

Testová statistika pro malý rozsah výběru se určuje pomocí vztahu:

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1+1)}{2} - T_1; U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2+1)}{2} - T_2$$

kde: U_i ... testová statistika; T_1 ... součet pořadí hodnot výběru X; T_2 ... součet pořadí hodnot výběru Y, n_1, n_2 ... rozsah výběru

Pro velké n ($n_1 > 30, n_2 > 20$) existují následující testové kritérium:

$$T(X, Y) = \frac{(\min U_1, U_2) - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{1}{12} n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}}$$

kde: U_i ... testová statistika; X ... počet hodnot výběru X; Y ... počet hodnot výběru Y, n_1, n_2 ... rozsah výběru

Další metodou je **chí kvadrát (χ^2) test nezávislosti v kontingenční tabulce**. Tímto testem ověřujeme nezávislost dat v kontingenční tabulce.

Chí kvadrát test nezávislosti má přesně definované hypotézy a to:

H_0 : Znaky X a Y v kontingenční tabulce jsou nezávislé

H_1 : Znaky X a Y v kontingenční tabulce jsou závislé

χ^2 test porovnává empirické (pozorované) hodnoty s teoretickými (očekávanými).

Tento test je charakteristický podmínkami, které jsou potřebné pro relevantnost výsledků:

- Nejvíce 20 % teoretických četností může být menší než 5
- Žádná teoretická četnost nesmí být menší než 1

Testovou statistiku upravuje vztah:

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{pozorovaná četnost} - \text{očekávaná četnost})^2}{\text{očekávaná četnost}}$$

Dalším charakteristickým znakem je počet stupňů volnosti při výpočtu p – hodnoty:

$$(r-1) \cdot (s-1)$$

kde: r...počet řádků v kontingenční tabulce, s... počet sloupců (Svoboda a kol., 2019).

χ^2 test nezávislosti určuje pouze statistickou závislost, respektive nezávislost mezi statistickými znaky. Důležitým krokem je také zjištění síly a intenzity závislosti. Pro toto zjištění jsou určeny dva koeficienty:

- Koeficient kontingence neboli Pearsonův kontingenční koeficient zkoumá míru těsnosti mezi daty

$$CC = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

kde: χ^2 ... testovací kritérium, n...rozsah výběru

Tento koeficient může nabývat pouze hodnot $\langle 0,1 \rangle$.

- Koeficient ϕ , který určuje míru intenzity dvou nominálních proměnných.

$$\phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$$

kde: χ^2 ... testovací kritérium, n...rozsah výběru

Kruskal – Wallisův test

Jedná se o neparametrický test, který ověřuje existenci statisticky významných rozdílů mezi mediány dvou nebo více nezávislých zkoumaných skupin. Tento test se používá pokud není prokázána normalita dat. V analýze je důležité pořadí, prvním krokem je seřazení všech prvků bez ohledu do které skupiny patří. Poté se původní hodnoty nahradí pořadím a následně se vytvoří součet pořadí (Svoboda a kol., 2019).

Předpoklady této analýzy:

- Existence ordinálně uspořádaných prvků
- Nelze předpokládat normalitu dat
- Skupiny jsou na sobě nezávislé

Tento statistický test je formulován na základě následujících hypotéz:

H_0 : Mediány všech skupin jsou stejné

H_1 : Alespoň dva mediány se liší

Testovací kritérium charakterizuje vzorec:

$$H = \left(\frac{12}{N(N+1)} \right) \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N+1)$$

kde: N ...celkový počet pozorování, k ... počet skupin, n_i ...počet pozorování ve skupině,
 R_i ...součet pořadí pro skupinu

5 Změny v motivaci a vedení v důsledku COVID-19

Tato kapitola je analyzována a zpracována na základě systematické literární rešerše. Systematická literární rešerše byla vybrána z toho důvodu, že objektivně shromažďuje a vyhodnocuje všechny dostupné zdroje týkající se dané problematiky. Jejím cílem je odpovědět na výzkumnou otázku, která je stanovena. Postupnou rešerší, identifikací mezer, následnou analýzou a vyhotovení závěrů jsou stanoveny podklady pro další část výzkumu - pro dotazníkové šetření.

Formulace výzkumných otázek:

Prvním z kroků, jak sestavit systematickou literární rešerši je formulace výzkumných otázek, které budou v samotném závěru zodpovězeny (Eger & Egerová, 2022). Následující výzkumné otázky byly stanoveny na základě literárního přehledu z první části práce.

Jaké oblasti motivace jsou ve spojení s pandemií COVID-19 zkoumány.

Jaké oblasti jsou zkoumány na základě vedení lidí během pandemie COVID-19.

Jaký typ designu výzkumu se nejčastěji vyskytuje ve spojení s analyzovanou problematikou motivace a vedení lidí.

Klíčová slova

Klíčová slova k danému tématu se budou objevovat v zahraničním databázovém portálu Web of Science. Hledanými slovy budou různé kombinace slov „employee“, „motivation“, „employee benefits“, „management“, „leadership“, „COVID-19“, „pandemic“. Analýza nebude nějak časově omezená, neboť se jedná o novější téma, a proto analýza bude pokryta úplným začátkem tohoto tématu. Nebude omezen ani výběr časopisů, aby bylo pokryto celé téma.

Tabulka 1 Vyhledávací protokol

Databáze	Web of Science
Rok publikace	Bez limitace
Vyhledávací pole	Abstrakt, Název, klíčová slova
Kombinace hledaných slov	Employee, motivation, employee benefits, management, leadership, pandemics, Covid-19, COVID 19
Datum hledání	20.11.2023

Kritéria pro zařazení článku	Recenzované články Země původu Visegrádské skupiny (Česko, Maďarsko, Polsko, Slovensko) Oblast zájmů: business, management, economics
------------------------------	---

Zdroj: vlastní zpracování 2023

Výsledky SLR

Po zadání klíčových slov bylo nalezeno v portále 354 článků. Po vyfiltrování oblastí zdrojů – jako jsou business leadership, management, economics bylo na portále *Web of Science* nalezeno 128 publikací. Kvůli vysokému počtu muselo dojít k redukci publikací podle místa vydání – tím byla zvolena Evropa. Po tomto kroku bylo nalezeno celkem 50 článků na dané téma. Pro kvalitní zpracování a posílení relevance došlo ještě k redukci na publikace, které byly napsány v rámci států Visegrádské skupiny, právě tyto země jsou nejvíce historicky podobné České republice, ve které bude proveden samotný výzkum. (Česká republika, Maďarsko, Polsko, Slovensko). Těmto požadavkům odpovídalo nakonec 17 publikací. Všechny zmíněných 17 publikací obsahuje minimálně dvě klíčová slova. Nejstarší článek se datuje do roku 2021. Jedná se pouze o recenzované články.

Analýza článků pro jejich relevantnost a kvalitu

Analýza byla provedena na základě přečtených abstraktů všech článků a následně redukována těmi, které nejsou pro výzkum relevantní. Bylo vyloučeno celkem 6 článků a to z toho důvodu, že se zajímaly o jinou než zkoumanou oblast. Například autoři Klementová a kol. (2023) se věnují studii týkající se především vzdělání před a během pandemie. Další článek autorů Hitka a kol. (2023) se zabývá motivací zaměstnanců v letech 2017-2023, ale neopírá se o pandemii COVIDU-19. Autor Piotrowski (2022) se zabývá digitalizací v bankovním sektoru v době pandemie. Příspěvek autorů Pataki a Kapusy (2021) se věnuje transformaci prostředí jako prostředek pro udržení budoucí pracovní síly. Recenzovaný článek autora Mikoljczaka (2021) byl také vyřazen z důvodu toho, že se neopírá o zkoumanou oblast nýbrž o nejistotu v zaměstnání v perspektivě pandemie. Posledním vyřazeným článkem je článek autorů Urbancové a Vrabcové (2022), které se věnují HR oblasti, ale zmiňují COVID-19 jen okrajově.

Charakteristika základního vzorku

Na základě výše popsané analýzy kvality bude dále pracováno s 11 články, které jsou relevantní k tématu. Nejstarší článek je datován do roku 2021 a nejnovější do roku 2023.

Tabulka 2 Základní přehled literatury

Název článku	Autoři	Rok vydání	Oblast
The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic	Hitka M, Starchon P, Caha Z, Lorincová S, Sedliaciková M	2022	Motivace
Impact of COVID-19 pandemic on the hierarchy of motivating factors among sales department employees	Siejka S, Szajt M	2022	Motivace
Employee motivation during the time of the crisis in agricultural and forest organizations	Hitka M, Lorincová S, Gejdos M, Lipoldová M	2022	Motivace
Motivation to Work in the Context of COVID-19 Impact on Tourism Industry Enterprises	Czernek – Marszalek K	2022	Motivace
Job satisfaction during COVID-19 industry 5.0 as a driver of sustainable development and gender equality	Frutos – Bencze D, Sokolová M, Zubr V, Mohelská H	2022	Motivace
Motivation program in small and medium sized manufacturing enterprises based on the preference for needs	Hitka M, Lorincová S, Rowland Z, Lipoldová M	2023	Motivace
The influence of COVID-19 pandemic on digital transformation process and strategic management in SMEs in the Czech Republic	Červinka T, Novák P	2022	Vedení
Czech worker's reconsideration of work from home during COVID-19	Beno M, Krzová J, Caganová D	2023	Vedení
Motivation to work remotely in the face of organizational and cost conditions	Ziomek A	2023	Vedení
Drivers and constraints of employee satisfaction with remote work	Nostrabadi S, Atobishi T	2023	Vedení
The influence of e-trust on a job performance model based on employee's dynamic capabilities during a crisis caused by a black swan event	Tworek K, Luo Y, Paska M, Salamacha A	2023	Vedení

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Zjištění

Vybrané články byly identifikovány a zařazeny do dvou hlavních kategorií. První kategorie se týká motivace zaměstnanců jako takových, do této skupiny se řadí 6 článků. Druhá kategorie se zabývá řízením, avšak motivace je v pozadí, jedná se zejména o vedení lidí na dálku. V této skupině figuruje celkem 5 článků.

Motivace zaměstnanců

V rámci kategorie motivace zaměstnanců se datuje nejstarší příspěvky datují do roku 2022 a zbylý článek je publikován v roce 2023. V roce 2022 zveřejnilo své články týkající se zkoumané oblasti pět autorů, následující rok zbylý jeden autor.

První článek publikovaný v roce 2022 je od autorů Hitka a kol., kteří se zabývali motivací zaměstnanců v důsledku pandemie v mikro a malých podnicích na Slovensku. Cílem výzkumu bylo definovat dopad pandemie na tři dimenze motivace – finanční, pracovní a vztahovou. Výzkum byl prováděn na základě stratifikovaného výběru, kde oslovily celkem 848 respondentů. Došlo ke zjištění, že pandemie měla vliv na snížení preferencí v motivaci zaměstnanců než v předchozích letech. Oblasti zkoumání – základní plat, jistota práce, vztahy na pracovišti, komunikace a přístup nadřízeného.

Druhý článek se opírá o dopad pandemie na hierarchii motivačních faktorů mezi zaměstnanci (Siejka & Szajt, 2022). Ve výzkumu, který byl proveden na základě internetového dotazníku, byly zjištěny změny v hierarchii motivačních nástrojů. Největší pozitivní posun směr nahoru měla jistota v práci a bezpečnostní podmínky práce, kdy je tento posun pochopitelný, neboť se jednalo o zdraví ohrožující a nejistou dobu. Také byla odhalena korelace mezi těmito aspekty. Na druhou stranu byl zaznamenán pokles vztahových motivačních faktorů jako je týmová práce nebo pracovní atmosféra. Motivační nástroj, který se nezměnil před ani během pandemie a zůstává pro zaměstnance na prvním místě je atraktivní odměňování.

V pořadí třetí článek publikovaný v roce 2022 se věnuje případové studii ve změnách motivace zaměstnanců zemědělských a lesnických organizací (Hitka a kol., 2022). Hypotézy případové studie byly analyzovány na základě analýzy rozptylu ke kategorickým nezávislým proměným pohlaví, věku a doby před a po covidu. Výsledkem studie je, že snížení úrovně motivačních faktorů se snižuje na základě věku i pohlaví. Přínos publikace je ten, že ještě žádný výzkum motivace nebyl proveden v sektoru lesnictví a zemědělství.

Dále byl proveden kvalitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s dvanácti podnikateli, kteří podnikají v oblasti cestovního ruchu: Zde autor Czernek – Marszalek (2022) věnuje pozornost změny v motivaci v oblasti cestovního ruchu konkrétně ve slezském regionu. Výzkum podnítl vznik nových motivačních nástrojů jako je touha překonat krizi, přežití na trhu nebo zájem o rozvoj oboru či regionu. Je pochopitelné, že vznikly tyto nové motivační faktory právě v cestovním ruchu, neboť šlo o nejvíce zasaženou oblast způsobenou pandemií COVID-19, jak bylo již zmíněno výše. Posledním článkem, který byl zveřejněn v roce 2022 byl článek autorů Frutos – Bencze a kol. (2022) kteří se věnují zaměstnanecké spokojenosti a motivaci během COVIDU-19 v kontextu průmyslu 5.0. Na základě průzkumu bylo zjištěno z hlediska genderových rozdílů, že ženy jsou více spokojenější a tím motivovanější než muži. A že větší motivovanost se objevuje v menších firmách.

V roce 2023 na zkoumané téma vychází článek autorů Hitka a kol. (2023), který zkoumá motivační program na základě preferencí potřeb v malých a středních výrobních podnicích. Výzkum byl proveden na základě vyplnění mezery zkoumané oblasti v rámci sociodemografických charakteristik jako je pohlaví, věk, pracovní pozice či dosažené nejvyšší vzdělání. Průzkum byl prováděn prostřednictvím dotazníku, který se skládal ze dvou částí, první část určovala sociodemografický profil respondenta a druhý se zajímal o samotné motivační nástroje. Pro stanovení minimálního rozsahu výběru byla zvolena metoda Taro Yamane, pomocí které lze stanovit minimální rozsah vzhledem k celkovému souboru a odchylky chyby. Pro ověření spolehlivosti výsledků byla použit statistický test Cronbach Alfa, který vyšel 0,935, jelikož je číslo větší než podmínka testu (0,80), lze konstatovat, že výsledky výzkumu jsou velice spolehlivé. Došlo ke statistické významnosti u pracovní pozice a nejvyšším dosaženým vzděláním. Největší rozdíly byly zaznamenány v oblasti finanční a pracovních podmínek, kdy významy těchto faktorů rostou.

Vedení na dálku

Druhou zkoumanou oblastí je vedení zaměstnanců, po analýze bylo zjištěno, že veškeré vedení lidí v důsledku pandemie se opírá o vedení na dálku, které musely organizace praktikovat, jak bylo zmíněno výše. V rámci této oblasti zájmu bylo identifikováno 5 recenzovaných článků a nejstarší se datuje do roku 2022. Ostatní články byly zveřejněny následující rok.

První článek, který se zajímá o vliv pandemie na digitalizaci a vliv na strategické řízení v malých a středních podnicích v České republice (Červinka & Novák, 2022). Kvalitativní výzkum prováděn na základě případových studií. Výsledky ukazují, že urychlení digitalizace a řízení lidí na dálku se liší na základě individuálních zkušeností, jaké organizace získala. Dále výzkum ukazuje pozitivní i negativní dopady pro společnost. Mezi pozitivní dopady lze zařadit zrychlený proces digitalizace, implementace nových postupů nebo jako prostředek efektivního pracování. Mezi negativní dopady patří ztráta osobního kontaktu, pracovní morálky nebo snížení motivace. Byla také úspěšně prověřena schopnost vedoucích pracovníků co nejrychleji realizovat potřebné změny k odstranění překážek, aby byla získána konkurenční výhoda. Ostatní články byly publikovány v současném roce. Článek autorů Bena a kol. (2023) se věnuje fenoménu home office a jeho hodnocení. Výzkum byl prováděn na základě kvantitativního dotazníkové šetření na základě stanovených hypotéz. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 150 respondentů. Z výsledků vyplynulo, že práce z domů má své silné stránky jako absence dojíždění, flexibilita či méně vyrušování. S absencí dojíždění dle výsledků souhlasí 47,33 % respondentů a s flexibilitou 43,33 %. Většina však zaměstnanců svůj postoj celkově nezměnila a radši pracuje v kanceláři, kde dostávají zpětnou vazbu od svého nadřízeného.

V pořadí druhým článkem je publikace autora Ziomeka (2023), která se opírá o vedení lidí na dálku z pohledu nákladů. Výzkumem bylo zjištěno, home office je výrazně ovlivněn efektivní komunikací, technickou podporou nadřízených ke svým podřízeným. Pro správné vedení lidí bylo zapotřebí nákupu nového softwaru či hardwaru a implementace lepšího zabezpečení přenosu dat mimo pracovní síť. Autor realizoval smíšený výzkum prostřednictvím logistické regrese.

Další příspěvkem je empirická analýza autorů Atobishi a Nosratabadi (2023). Analýza měla za cíl definovat faktory, které by měli manažeři použít pro lepší vedení a správu práce svých zaměstnanců. Mezi nejvýznamnější faktory patří správa a řízení lidských zdrojů tak aby bylo více dbáno na rovnováhu mezi pracovní a soukromou rovinou, nepřetržité poskytování institucionální a technologické podpory a v neposlední řadě by měl manažer zvyšovat a podporovat pracovní morálku a spokojenost svých podřízených. Posledním příspěvkem z roku 2023 je recenzovaný článek autorů Tworek a kol. (2023), kteří vnímají home office jako nový styl řízení včetně řízení lidských zdrojů. S tímto fenoménem přichází i e-trust jako součást e- leadershipu, který se opírá o celý výzkum.

E-leadership lze charakterizovat jako proces ovlivňování a nasměrování k dosažení cíle v důsledku s rozvojem technologií. E-trust je definována jako důvěra v digitálním prostředí. E-trust má největší vliv na pracovní motivaci, spokojenost s prací a na pracovní nasazení. Provedeným výzkumem byli informováni manažeři, jak ovlivnit chování pracovníků, aby utvářeli výsledky v souladu s cíli společnosti. Dále byla vyzdvižnuta e-trust jako prostředek pro vedení virtuálních týmů a vedení lidí na dálku.

Design výzkumu, výzkumné a statistické metody

Nejvíce zastoupeným design výzkumu je kvantitativní, byl použit u 6 publikací, následuje design smíšený, který je obsažen ve třech článcích a čistě kvalitativní byl použit pro 2 publikace. Mezi kvantitativní metody patřily zejména dotazníky, podložené a zpracované na základě statistických testů a metod. Byly využity testy spolehlivosti Cronbach Alfa, Shapiro- Wilkův test, Kruskal – Wallisův test, Likertovy škály. U smíšeného designu se vyskytují zejména dotazníková šetření spolu s rozhovory, konfirmační faktorová analýza nebo modelování strukturních rovnice metoda SEM. V kvalitativní typu výzkumu dominují případové studie a jejich srovnání.

Tabulka 3 Design výzkumu

Název článku	Oblast	Design výzkumu	Počet respondentů
The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic	Motivace	Kvantitativní	848
Impact of COVID-19 pandemic on the hierarchy of motivating factors among sales department employees	Motivace	Kvantitativní	78
Employee motivation during the time of the crisis in agricultural and forest organizations.	Motivace	Kvantitativní	690
Motivation to Work in the Context of COVID-19 Impact on Tourism Industry Enterprises	Motivace	Kvalitativní	12

Název článku	Oblast	Design výzkumu	Počet respondentů
Job satisfaction during COVID-19 industry 5.0 as a driver of sustainable development and gender equality	Motivace	Kvantitativní	1334
Motivation program in small and medium sized manufacturing enterprises based on the preference for needs	Motivace	Kvantitativní	1494
The influence of COVID-19 pandemic on digital transformation process and strategic management in SMEs in the Czech Republic	Vedení	Smíšený	2 společnosti
Czech worker's reconsideration of work from home during COVID-19	Vedení	Kvantitativní	150
Motivation to work remotely in the face of organizational and cost conditions	Vedení	Smíšený	450
Drivers and constraints of employee satisfaction with remote work	Vedení	Smíšený	234
The influence of e-trust on a job performance model based on employee's dynamic capabilities during a crisis caused by a black swan event	Vedení	Kvalitativní	25

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Závěry SLR

Hlavním účelem kapitoly bylo systematické zpracování daného tématu, jak se objevuje na zahraničních databázových portálech jako je Web of Science. Cílem byla analýza klíčových oblastí týkající se motivace a vedení a následné zodpovězení předem navržených výzkumných otázek. V databázi Web of Science bylo ke dni 20.11. 2023 naleznuto celkem 354 recenzovaných článků. Nejvíce příspěvků se datuje do roku 2022, kdy byla pandemie na vrcholu. Dalším krokem byla identifikace článků, které obsahují

alespoň dvě klíčová slova. Pro kvalitnější zpracování zde byl vložen ještě jeden mezikrok a to redukce podle místa vydání. Výstupem byly články, které byly napsány v rámci Visegrádské skupiny – Česko, Maďarsko, Polsko a Slovensko. Dalším cílem byla redukce článků na základě kvality a relevantnosti k danému tématu. Do finálního výběru bylo vybráno 11 publikací. Následně tyto publikace byly rozděleny na dvě kategorie zájmu – motivace a vedení na dálku. Odpověď na první výzkumnou otázku, jaké oblasti v rámci motivace jsou především zkoumány, je jasná, nejvíce pandemie ovlivnila oblast zaměstnaneckých výhod, nebo tyto aspekty jsou hnacím motorem pro výkonnost a produktivitu pracovníka. Nejvíce se opakovaly motivační faktory jako jistota práce a bezpečnostní podmínky při práci. Zajímavým faktem je, že nejvíce atraktivní benefit pro zaměstnance před, během a po pandemii zůstává adekvátní mzda. Druhá výzkumná otázka se opírá o vedení lidí v důsledku pandemie. Kde všechny články měly společný ukazatel a tím byla práce na dálku. Výstupem je, že práce na dálku má pozitivní i negativní stránky jak na zaměstnance, tak na nadřízené. Důležitým faktem ale zůstává, že vedení na dálku i po skončení pandemie některé firmy využívají, s tím souvisí současným fenoménem home office. Třetí výzkumná otázka se týkala designu výzkumu, které byly využívány. Největší zastoupení měl výzkum kvantitativní, kde články byly zpracovány na základě dotazníků, ale výsledky byly podloženy statistickými testy a charakteristikami. Mezi nejvíce používané byly testy spolehlivosti, které se analyzují na základě ukazatele Cronbach alfa. Druhým nepoužívanějším designem byl smíšený design, kde dominovaly kombinace dotazníků a rozhovorů. Jako nejméně používaný design pro toto téma byl kvalitativní. V kvalitativním výzkumu se objevovaly především případové studie. Nutno podotknout, že stanovené výzkumy byly ve větší míře zpracovávány na malých a středních podnicích. Možná doporučení je, aby byl vyzkoušen výzkum na velkých podnicích, a tímto výstupem odstraněná mezera v této oblasti.

6 Výsledky výzkumu

Pro naplnění cíle práce bylo provedeno již zmíněné dotazníkové šetření. Výzkumu se účastnili respondenti, kteří byli relevantní pro výzkumné šetření, jelikož se jednalo o lidi, kteří jsou v pracovním vztahu. Celý průzkum byl veřejně dostupný a realizovaný na internetu v platformě Google formulářích.

Online dotazníkové šetření probíhalo od 19. února do 19. března. Několik dní před publikací byla provedena pilotáž, která sloužila k ověření srozumitelnosti a funkčnosti dotazníku. Výzkumu se zúčastnilo celkem 204 respondentů bez ohledu na věk či pohlaví. Jejich jednotlivé odpovědi byly zaznamenány a ukládány v platformě. Pro lepší manipulaci a analýzu byly data exportovány do vhodnějších nástrojů jako je MS Excel či SW Statistica.

6.1 Soubor respondentů

Šetření bylo provedeno na výběrovém souboru respondentů z důvodu časové náročnosti a proveditelnosti. Takový druh statistického souboru je vyznačeným tím, že jde o odpovědi skupiny, kterou si výzkumník předefinuje (Hendl, 2015). V tomto konkrétním případě se jednalo o respondenty, kteří byli zaměstnaní během pandemie COVID-19. Na druhou stranou se lišily pohlavím, věkem či oblastí povolání.

Rozložení respondentů na základě pohlaví představuje následující tabulka:

Hned na začátku analýzy musel být jeden respondent eliminován z důvodu, že nechtěl uvést pohlaví. Proto s ním nelze počítat do dalších analýz, kde hlavní charakteristika je pohlaví respondenta. Celkový počet respondentů, kteří absolvovaly výzkum, na základě pohlaví je 203.

Tabulka 4 Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl v %
Muž	90	44,33
Žena	113	55,67
Celkem	203	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak je patrné z tabulky, výzkumu se zúčastnilo celkem 113 žen, což představuje 55,67 % a 90 mužů, kteří představují 44,33 % z celkové počtu. Jedná se o poměrně rovnoměrné rozložení respondentů na základě pohlaví. Avšak mírnější nárůst ženského pohlaví by mohl být zapříčiněn tím, že se jedná o ekonomické téma, kde se orientují více ženy.

Další tabulka rozděluje respondenty na základě věku:

Pro lepší zpracování byl věk rozdělen do jednotlivých věkových kategorií.

Tabulka 5 Věk respondentů

Věková kategorie	Počet respondentů	Podíl v %
18–24 let	43	21,08
25–34 let	60	29,41
35–44 let	54	26,47
45 let a více	47	23,04
Celkem	204	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak tabulka reprezentuje věkové zastoupení jednotlivých respondentů je téměř rovnoměrné rozdělení. Tento aspekt je zapříčiněn tím, že se nejednalo o distribuci dotazníku pouze na akademické půdě, ale byl publikován na sociálních sítích a diskuzních fórech týkající se zaměstnání. Nejméně zastoupená kategorie je 18–24 let, která se podílí 21,08 %. Tento důsledek je způsoben tím, že většina lidí v tomto věku pokračuje ve vzdělání na vysokých školách a začne pracovat až v pozdějším věku. Na druhou stranu nejvíce zastoupené jsou kategorie 25–34, 35–44 let. V těchto letech mají respondenti důležité závazky a rodiny, a proto je pro ně zaměstnání nezbytné pro plnohodnotný život.

Další oblastí výzkumu, která bude atraktivní i pro následující analýzy je oblast povolání, ve kterém účastníci šetření působí: Pro lepší přehlednost byly oblasti povolání kategorizovány do sektorů národního hospodářství dle NACE standardu. Aby mohla vzniknout tato tabulka byly data filtrovány a rozřazena do příslušných kategorií.

Tabulka 6 Oblast povolání

Sektor	Počet respondentů	Podíl v %
Primární	13	6,37
Sekundární	31	15,20
Terciární	118	57,84
Kvartérní	42	20,59
Celkem	204	100

Vlastní zpracování, 2024

K překvapivém zjištění existují v dnešní době ještě zástupci primárního sektoru, který se podílí na celkovém počtu 6,37 %. Primární sektor byl nejvíce zastoupen těžbou uhlí a následovalo zemědělství. I když s dnešním důrazem na ekologii má těžební průmysl v České republice stále své zastoupení. Sekundární sektor z největší části zastupuje průmysl a strojírenství. S dynamikou dnešní doby a rychlým vývojem technologií a kybernetiky se do popředí dostává kvartérní sektor. Ve výzkumu byl zastoupen především softwarovým inženýrstvím v IT oblasti a automotive. Nejvíce zastoupený sektor je terciární, ve kterém pracuje 57,84 % dotazovaných. Největší podíl tvoří zdravotnictví, ve kterém pracuje celkem 22 dotazovaných, dále následuje ekonomika a finance s 21 respondenty a poté vzdělání a služby s 19 dotazovanými.

V neposlední řadě je důležité rozložení respondentů na základě nejvyššího dosaženého vzdělání.

Tabulka 7 Vzdělání respondentů

Vzdělání	Počet respondentů	Podíl v %
Základní	6	2,94
Vyučení	19	9,32
Střední s maturitou	75	36,76
Vyšší odborné	9	4,41
Vysokoškolské	95	46,57
Celkem	204	100

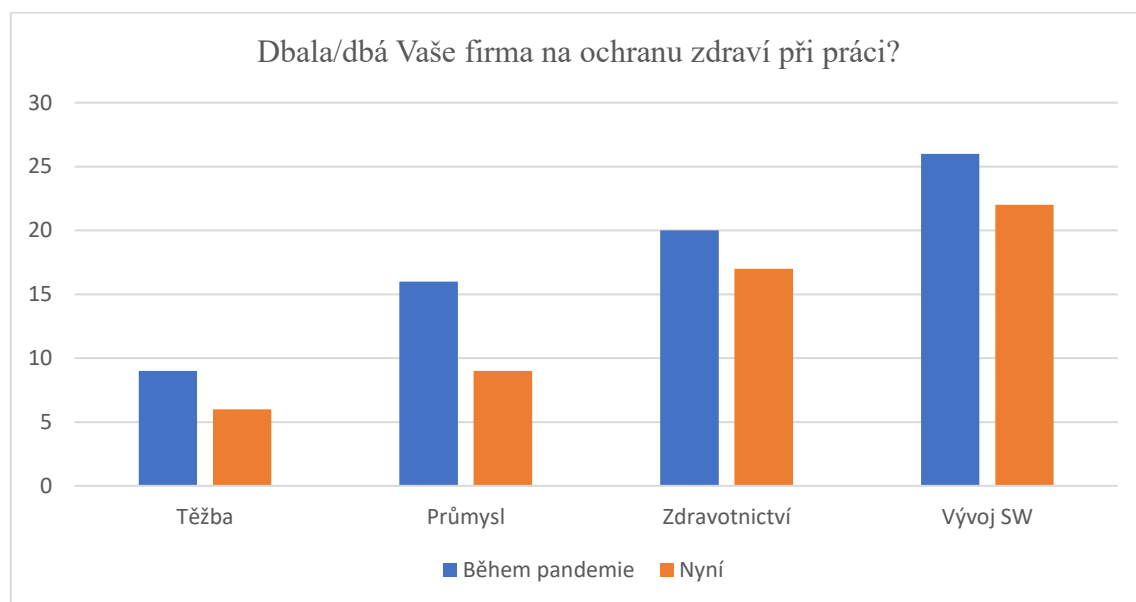
Zdroj: vlastní, zpracování, 2024

Co se týče vzdělání, největší zastoupení má zde vysokoškolské, kterého dosáhlo 95 respondentů (46,57 %). Toto vzdělání je nejvíce zastoupené ve čtvrtém a třetím sektoru. Následuje střední s maturitou s počtem 75 respondentů (36,76 %). Podle výsledků nejvíce lidí, co disponuje se středním vzděláním, pracuje v oblasti průmyslu a obchodu. V menším poměru pak je zastoupeno vyučení (9,32 %), vyšší odborné vzdělání (4,41 %) a následuje základní vzdělání (2,94 %). Dotazovaní, kteří dosáhli základního vzdělání, pracují především v primárním sektoru nebo ve výrobě.

6.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Následující graf zkoumá záměr, který vycházel ze systematické literární rešerše. Kde bylo zaznamenáno, že během pandemie dbaly firmy na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci svým pracovníků. Jednalo se o stěžejní prvek, aby zachovaly provozuschopnost a konkurenceschopnost svých podniků. Graf byl rozdělen podle sektorů národního hospodářství, každý sektor reprezentuje jedno odvětví, které bylo zastoupeno v šetření nejvíce. Primární sektor reflektuje těžba, sekundární zase průmysl. Třetí sektor je reprezentován zdravotnictvím a poslední sektor představuje softwarové inženýrství.

Obrázek 1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z grafu je patrné, že existuje klesající trend u každého sektoru. Nejmenší rozdíl je u zdravotnictví. Což je pochopitelné, neboť se jedná stále o kritickou infrastrukturu. Následuje věda a výzkum, těžba a průmysl. I když se jedná o klesající tendenci, je patrné,

že mnoho firem z různých odvětví stále aplikují opatření k mírnění důsledků v případě nastolení nenadálé krize.

Oblast motivace

Další částí výzkumu bylo seřazení motivačních faktorů, které respondenty nejvíce a nejméně ovlivňují v pracovní oblasti. Respondenti měli ohodnotit tyto aspekty retrospektivně, jak je ovlivňovaly během krize COVID-19 a následně jak je vnímají z pohledu motivace nyní.

Pro šetření této problematiky byla zvolena metoda Likertovy škály. Tato metoda spočívá v ohodnocení jednotlivých aspektů od 1 do 5. Kdy číslo 1 představuje nejméně motivující prvek a číslo 5 naopak nejvíce motivující. Škála obsahovala celkem 16 faktorů, které nebyly nijak kategorizovány, aby nedocházelo k následnému ovlivnění. Pro účely analýzy byly jednotlivé faktory rozděleny do 4 oblastí motivující zaměstnance. Každá oblast obsahovala 4 faktory. Jednalo se o oblasti: *odměňování* v podobě příspěvků, *zaměstnaneckých benefitů*, *vztahů na pracovišti* a *obsahu práce a podpora efektivity*, kde jako podpora je myšlený home office.

Výsledky týkající se dimenzí pracovní motivace jsou shrnuté v následující tabulce. Pro lepší interpretaci byla ze použita popisná statistika – průměr a medián. Je zde srovnání během krize a období po krizi až do současné doby.

Díky tomuto srovnání je vyplněna mezera výzkumu, neboť žádný výzkum výše zmíněný v SLR se nezajímá o motivaci pracovníků na základě oblasti povolání, ve který působí.

Tabulka 8 Preference na základě oblasti povolání během pandemie

Během pandemie		Sektor hospodářství			
Dimenze	Popisná statistika	1.	2.	3.	4.
Odměňování -příspěvky	Průměr	2,57	2,49	2,51	2,5
	Medián	3	2	3	3
Zaměstnanecké benefity	Průměr	2,74	2,69	2,71	2,68
	Medián	3	3	3	3
Vztahy na pracovišti	Průměr	3,46	3,47	3,66	3,57

Během pandemie		Sektor hospodářství			
	Medián	3	3	4	4
Obsah práce a efektivita	Průměr	3,41	3,49	3,5	3,73
	Medián	3	3	4	4

Vlastní zpracování, 2024

Pro lepší orientaci v tabulce, jsou důležité parametry barevně odlišené. Zeleně zbarvené buňky značí oblasti, které jsou pro respondenty důležité. Žlutě zbarvené buňky ty jsou pro dotazované přímo klíčové. Oblasti, kde je medián 2 a méně nejsou pro respondenty atraktivní.

Tabulka obsahuje údaje z oblasti motivace v pracovním prostředí během krize. Jak je z tabulky patrné klíčovými oblastmi jsou vztahy na pracovišti a obsah práce a efektivita u terciárního a kvartérního sektoru. To by mohlo být způsobeno tím, že profese z těchto sektorů se setkávají více s dalšími lidmi a musí s nimi komunikovat, na rozdíl od ostatních dvou sektorů, kde lidé pracují spíše individuálně. Klíčovou oblastí se jeví i obsah práce a efektivita, kdy tato oblast obsahuje i home office, kde tuto metodu využívají více lidé právě v 3. a 4. sektoru národního hospodářství. Co se týče odměny v podobě příspěvků zde je rozdíl pouze v druhém sektoru, kdy se respondentům z této kategorie nejvíce jeví jako atraktivní. Důvodem by mohl být fakt, že se tito lidé zajímali spíše o jistotu práce v době krize, neboť průmysl byl pandemií dost poznamenán. V oblasti zaměstnaneckých výhod se nevyskytuje významný rozdíl.

Tabulka 9 Preference na základě oblasti povolání po pandemii

Po pandemii		Sektor hospodářství			
Dimenze	Popisná statistika	1.	2.	3.	4.
Odměňování -příspěvky	Průměr	2,54	2,48	2,51	2,47
	Medián	3	2	3	2
Zaměstnanecké benefity	Průměr	2,69	2,65	2,68	2,64
	Medián	3	3	3	3

Po pandemii		Sektor hospodářství			
Vztahy na pracovišti	Průměr	3,61	3,59	3,6	3,61
	Medián	4	4	4	4
Obsah práce a efektivita	Průměr	3,42	3,38	3,49	3,51
	Medián	3	3	4	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Zde je znázorněna tabulka motivačních faktorů, která označuje dobu po pandemii až do současnosti. Největší rozdíl byl zaznamenán ve čtvrtém sektoru u oblasti odměn, kdy motivační faktor klesl, ale na druhou stranu se zvýšil v této kategorii u posledních dvou kategorií. Díky pandemii muselo spoustu lidí fungovat prací z domova. Po úpadku krize tento fenomén nezankl, naopak firmy ho využívají stále častěji a je pro tento sektor efektivní a klíčový. Dalším významným rozdílem je fakt, že pro všechny faktory je klíčová oblast vztahů na pracovišti. Zde je důvod popsán výše, neboť s odezněním krize, klesla jistota z udržení práce a lidé se mohou více zajímat o vztahy na pracovišti, neboť to je oblast, která udržuje a posilňuje efektivitu a výkonnost v pracovním prostředí a je důležitá v každém období. Oblast zaměstnaneckých benefitů je pro všechny sektory v každé fázi krize stejně atraktivní.

Mann – Whitney U test

Pomocí Mann – Whitneyho U test došlo k porovnání mediánů v různých dimenzích pracovní motivace s ohledem na pohlaví jako kritérium. Tato statistická metoda umožňuje zjišťovat, zda se názory mezi pohlavím liší. Veškeré výpočty byly provedeny pomocí softwaru Statistica a testy jsou prováděny na hladině významnosti 0,05.

Byly stanoveny hypotézy:

H₀: Postoje týkající se jednotlivých dimenzí motivace se na základě pohlaví neliší.

H₁: Postoje týkající se jednotlivých dimenzí motivace u se na základě pohlaví liší.

Tabulka 10 Preference na základě pohlaví

Oblasti	Ženy	Muži	H1	T(X)	p-hodnota	H0
Odměny	3	3	nerovná se	0,870709	0,583914	Nezamítnutí
Benefity	4	3	větší	1,989819	0,046612	Zamítnutí
Vztahy	4	4	nerovná se	0,732503	0,483185	Nezamítnutí
Obsah	4	4	nerovná se	0,69263	0,590508	Nezamítnutí

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak tabulka vykazuje, je zaznamenána změna mezi muži a ženami. Mediány, které se testovaly, u dimenzí *odměn, vztahů na pracovišti a obsahu práce a podpory efektivity* se názor obou pohlaví nemění. To značí, že vykazují v testu rovnost a platí stanovená nulová hypotéza. V těchto oblastech nedochází ke statisticky významným rozdílům, je patrné i z p-hodnoty z tabulky výše. Pokud p-hodnota je větší než hladina významnosti, která byla stanovena pro tuto analýzu 0,05, platí nulová hypotéza. V jediné oblasti zájmu *zaměstnaneckých benefitů* byla objevena nerovnost, konkrétně, že tato kategorie více motivuje ženské pohlaví. Nerovnost je potvrzena i příslušnou p-hodnotou, která je menší než stanovená. V této oblasti se objevují statisticky významné rozdíly. Proto se přijímá alternativní hypotéza a nulová zamítá.

Dle souhrnu a provedení analýzy lze usuzovat, že existují statisticky významné rozdíly mezi pohlavím v dimenzích pracovní motivace. Konkrétněji, že oblast zaměstnaneckých benefitů motivují ženské pohlaví více než to mužské. Tento fakt potvrzuje tvrzení autorů Frutos – Bencze a kol.(2022).

Test nezávislosti

Tato analýza prošetřuje, zda existuje statistická závislost mezi kategoriálními proměnnými. Konkrétněji zde udává, zda existuje statisticky významná závislost či nezávislost mezi věkem respondentů a snížením pracovní motivace/ morálky. Pro lepší manipulaci, byly vytvořeny věkové kategorie, které představují celkem čtyři intervaly. Veškerá analýza vychází z kontingenční tabulky a souhrnné tabulky vytvořené v SW Statistica a testované na hladině významnosti 0,5.

Byly stanoveny následující hypotézy:

H₀: Mezi snížením pracovní morálky/motivace a věkem respondenta neexistuje závislost.

H₁: Mezi snížením pracovní morálky/motivace a věkem respondenta existuje závislost.

Tabulka 11 Preference na základě věku

Kontingenční tabulka			
Věk	Ano	Ne	Řádek součty
18–24 let	27	16	43
25–34 let	27	33	60
35–44 let	22	32	54
45 let a více	13	34	47
	89	115	204

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Kontingenční tabulka obsahuje červeně zbarvená čísla, tato čísla představují splnění podmínek pro vytvoření testu nezávislosti, které jsou blíže specifikovány v kapitole č. 4. Na základě věku nedošlo k žádné redukci respondentů a proto součet v řádcích a sloupcích udává celkový počet 204. Po splnění veškerých podmínek mohl být provedený samotný test, aby byla zjištěna statistická závislost respektive nezávislost.

Tabulka 12 Test nezávislosti

Statistika	Chí-kvadrát	SV	P
Pearsonův chí-kvadrát	11,52	d=3	p=,00921
M-V chí-kvadrát	11,71	d=3	p=,00845
F _i	0,64		
Kontingenční koeficient	0,63		
Cramer's V	0,63		

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak lze z tabulky vyčíst testová statistika nabývá hodnot 11,52, počet stupňů volnosti je roven 3, neboť máme 4 kategorie a konečná p-hodnota 0,00921 je červeně zbarvená proto, protože je menší než hladina významnosti, a to značí zamítnutí nulové hypotézy. Na základě testu nezávislosti byla projev statisticky významná závislost mezi věkem respondenta a snížením pracovní motivace/morálky. Byla potvrzena alternativní hypotéza.

Síla závislosti představují následující koeficienty – F_i , Kontingenční koeficient, Cramerovo V , všechny tyto hodnoty potvrzují silnou závislost, jelikož se pohybují okolo 0,6.

Kruskal- Wallisův test

Pro testování na základě vzdělání respondentů a jednotlivých motivačních faktorů byl zvolen Kruskal – Wallisův test. Tento test vyhodnocuje vztahy mezi skupinami (vzdělání respondentů) a jednotlivými proměnnými (motivační faktory). Úrovně vzdělanosti: *základní vzdělání, střední vzdělání, vyučení, vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání.*

Pro interpretaci p-hodnoty byla zvolena úroveň významnosti obligátně 0,05 , a pokud p-hodnota je menší než zvolená úroveň významnosti, nulová hypotéza je zamítnuta. To znamená, že existují významné rozdíly mezi skupinami. Následně dojde k porovnání postojů v dimenzi motivace během pandemie a období po pandemii.

Tabulka 13 Kruskal Wallis - během pandemie

Oblast zkoumání	Testová statistika	P- hodnota	H_0
Přesčasové příspěvky	7,445	0,1142	Nezamítnutí
Příspěvky za noční	12,171	0,0161	Zamítnutí
Odměny za zvládnutí situace	3,145	0,5338	Nezamítnutí
Dny na ošetření nemocného člena rodiny	3,379	0,4965	Nezamítnutí
Příspěvky na penzijní	1,985	0,7385	Nezamítnutí
Dostatečná dodávka ochranných pomůcek	4,464	0,3468	Nezamítnutí
Sick Days	3,061	0,5476	Nezamítnutí
Příspěvky na relax a odpočinek	7,915	0,0934	Nezamítnutí
Efektivní komunikace	9,974	0,0409	Zamítnutí

Oblast zkoumání	Testová statistika	P-hodnota	H ₀
Jasně definované úkoly	6,360	0,1738	Nezamítnutí
Pozitivní kolegiální vztahy	16,574	0,0023	Zamítnutí
Týmová spolupráce	18,740	0,0009	Zamítnutí
Jistota práce	10,795	0,0290	Zamítnutí
Dostatečné technické vybavení	6,739	0,1503	Nezamítnutí
Home office	49,539	0,0000	Zamítnutí
Zodpovědnost za práci	7,740	0,1015	Nezamítnutí

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak tabulka představuje, objevují se zde dvě skupiny motivačních faktorů. Jedna skupina ovlivňuje respondenty na základě pohlaví, druhá nikoliv. Oblasti, které jsou statisticky významné, jsou vyznačeny červeným zbarvením.

Oblasti, které statisticky významně jsou závislé na vzdělání jednotlivých respondentů: *Příspěvky za noční směny, efektivní komunikace, pozitivní vztahy na pracovišti, týmová spolupráce, jistota práce a home office*. Poslední zmiňovaný aspekt je výrazně spojen se vzděláním, neboť jeho p-hodnota se rovná nule. Ostatní patří do skupiny motivačních faktorů, které nejsou závislé na vzdělání.

Jak je z testu patrné, respondenty nejvíce během pandemie ovlivňoval fenomén dnešní doby home office, dále pak faktory týkající se pracovní dynamiky jako týmová spolupráce či pozitivní vztahy na pracovišti. Do popředí se dostala také oblast jistota práce, která koresponduje s tvrzením autorů Siejka a Szajta (2022) vycházející ze systematické literární rešerše. Ostatní motivační faktory v dimenze pracovní motivace nejsou závislé na úrovni dosaženého vzdělání.

Tabulka 14 Kruskal Wallis test - po pandemii

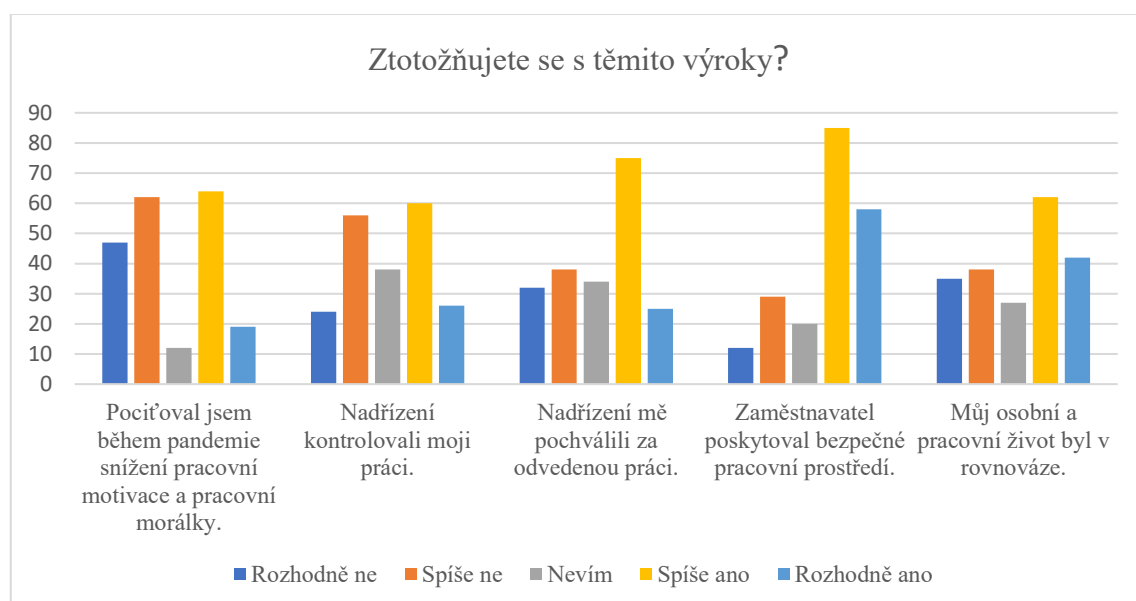
Oblast zkoumání	Testová statistika	P- hodnota	H ₀
Přesčasové příspěvky	6,276	0,1795	Nezamítnutí
Příspěvky za noční	6,965	0,1378	Nezamítnutí
Odměny za zvládnutí situace	3,656	0,4545	Nezamítnutí
Dny na ošetření nemocného člena rodiny	2,594	0,6278	Nezamítnutí
Příspěvky na penzijní	1,889	0,9266	Nezamítnutí
Dostatečná dodávka ochranných pomůcek	7,116	0,1299	Nezamítnutí
Sick Days	2,754	0,5996	Nezamítnutí
Příspěvky na relax a odpočinek	7,071	0,1322	Nezamítnutí
Efektivní komunikace	7,175	0,1269	Nezamítnutí
Jasně definované úkoly	4,229	0,3759	Nezamítnutí
Pozitivní kolegiální vztahy	21,736	0,0002	Zamítnutí
Týmová spolupráce	14,868	0,0050	Zamítnutí
Jistota práce	17,638	0,0015	Zamítnutí
Dostatečné technické vybavení	9,525	0,0492	Zamítnutí
Home office	43,170	0,0000	Zamítnutí
Zodpovědnost za práci	4,907	0,2969	Nezamítnutí

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tato tabulka představuje motivační faktory, které ovlivňují respondenty po odeznění pandemie COVID-19 až do současné doby. Jak je vidět, tabulka obsahuje opět dvě skupiny aspektů rozdělené podle závislosti či nezávislosti na základě úrovně dosaženého vzdělání respondentů. Zamítnutá nulová hypotéza byla ověřena v oblastech pozitivních vztahů, týmové spolupráce, jistoty práce, nově v dostatečném technickém vybavení a nadále v home office. S odchodem pandemie přestaly být pro respondenty atraktivní příspěvky na noční směny.

Tyto poznatky mohou být cenné pro organizace při návrhu a implementaci politik zaměstnaneckých benefitů a vytváření pracovního prostředí a bere v úvahu různé úrovně vzdělání zaměstnanců.

Obrázek 2 Ztotožnění se s výroky



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak ukazuje graf, je patrné, že respondenti se dělí na dvě skupiny co se týká snížení pracovní morálky z důvodu pandemie. Jedna skupina (62 respondentů) spíše nepocit'ovala snížení morálky, zatímco 64 respondentů spíše klesání pocit'ovali. Tábor, který pandemie neovlivnila pracoval převážně z domova. Dále je vidět, že nadřízení kontrolovali práci svých zaměstnanců a navíc dokázali pochválit, ať už se to týkalo za odvedenou práci či zvládnutí situace. Výrazně převyšuje fakt, že zaměstnavatel poskytoval bezpečné pracovní prostředí v době pandemie, a proto se nemuseli pracovníci obávat o své zdraví a mohli vykonávat svou práci standardním způsobem. Posledním z jednou z mála zkoumanou oblastí byl balanc mezi pracovním a osobním životem, kde

se tento aspekt jevil jako výhoda z práce na dálku. Kladně převažují odpovědi u respondentů, kteří pracovali na home office.

Oblast vedení na dálku

Tabulka 15 Home office

	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	120	58,82
Ne	84	41,18
Celkem	204	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak tabulka identifikuje z celkové počtu 204 respondentů, disponovalo s prací na dálku 120 dotazovaných. Tito respondenti byli převážně s terciárního a kvartérního sektoru. Pohybují se totiž v oblastech, které umožňují vzdálený přístup k výkonu pracovních úkolů. Na druhou stranu ti, kteří neměli možnost pracovat vzdáleně, jsou lidé v primárního a sekundárního sektoru, kde práce na dálku není možná.

Nevýhody home office

Tabulka 16 Nevýhody home office

Nevýhody	Počet respondentů	Podíl v %
Nedostatečné vybavení	11	9,17
Slabé připojení	12	10
Nejasné úkoly	14	11,67
Absence kontaktu kolegů	39	32,50
Absence pracovního prostředí a dynamika prostředí	32	26,66
Práce s dítětem, které nemohlo do školky/ do školy	2	1,67
Nepotýkal jsem se s překážkami	10	8,33
Celkem	120	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Aby mohla vzniknout tato tabulka, byli respondenti vyfiltrovaní na základě toho, zda měli možnost pracovat na dálku. Proto celkový počet se snížil na 120 dotazovaných. Přehled se opírá o nevýhody, které má home office. Nejčastěji zastoupenou nevýhodou (32,50 %) je absence kontaktu s kolegy. I když se home office jeví jako efektivní nástroj, jak pro zaměstnance tak i pro společnost, tak osobní kontakt je stále potřeba. Další obtíží je absence pracovního prostředí a dynamika prostředí. Tento bod je myšlen, že když pracujete z domova, tak se nemůžete zeptat svých kolegů na radu, musíte je kontaktovat a počkat až se ozvou. Tento proces brzdí celkovou produktivitu pracovníka. Mezi další nevýhody lze zařadit, nejasné úkoly (11,67 %), nedostatečné vybavení (9,17 %), slabé připojení (10 %). Tato nevýhoda není nijak výrazně zastoupená, avšak může způsobit závažné úskalí, pokud zaměstnanec pracuje z prostředí, který nedisponuje silným signálem, který je potřebný pro kvalitní připojení. Překvapivým zjištěním je, že celkem 8,33 % respondentů se nepotýkalo s žádnými překážkami a byli spokojeni se vším, co práce z domova přináší.

Výhody home office

Tabulka 17 Výhody home office

Výhody	Počet respondentů	Podíl v %
Absence dojíždění	40	33,33
Větší flexibilita	27	22,50
Méně rušivých elementů a klid na práci	15	12,50
Domácí prostředí	14	11,67
Vyvážený osobní a pracovní život	15	12,50
Zvýšení IT gramotnosti	8	6,67
Žádnou	1	0,83
Celkem	120	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tabulka výše představuje výhody z práce domova. Nejvýraznější výhodou, kterou home office představuje je absence dojíždění, která je zastoupená 33,33 % z celkového počtu dotazovaných. Výhoda spočívá v tom, že pracovníci nemusí vstávat brzo, kdy příprava

zahrnuje i cestu do zaměstnání. Další výrazně zastoupenou výhodou je větší flexibilita (22,50 %), kterou práce z domova umožňuje všem pracovníkům. Mezi další výhody patří méně rušivých elementů a klid na práci (12,50 %), domácí prostředí (11,67 %), tyto aspekty dokážou zvýšit produktivitu zaměstnance, neboť pracuje v prostředí, které dobře zná a ve kterém se cítí dobře a bezpečně. 12,50 % respondentů označilo za výhodu je balanc mezi pracovním a soukromým životem. 8 dotazovaných uvedlo jako výhody zvýšení IT gramotnosti. Díky pandemii COVID-19, se rozvinul fenomén práce z domova, podřízení i nadřízení byli nuceni se adaptovat více do online prostředí a pracovat s online nástroji, tím se jim zvýšila informační gramotnost. Pouze jeden respondent odpověděl, že home office mu nepřinesl žádnou výhodu v práci.

Celkově na základě výsledků lze konstatovat, že home office je efektivní pomocník jak pro zaměstnance, tak i pro společnost. Disponuje výhodami a samozřejmě i některými nevýhodami, avšak v dnešní době dochází k neustále zlepšování a rozšiřování dosahu tohoto nástroje, který se brzy stane součástí běžného pracovního života. Výsledky týkající se výhod a nevýhod souhlasí s výstupy autorů Červinky a Nováka (2022).

Korelační analýza

Tato metoda měla za úkol odhalit statistické rozdíly mezi pohlavím a postoji týkající se nadřízených a jejich vedení během krize. Pro potřeby analýzy, byla škála míry souhlasu, převedena na číselné údaje, kdy 1= rozhodně ne, 2= spíše ne, 3= nevím, 4= spíše ano, 5= rozhodně ano. Došlo také k převodu sloupce „pohlaví“ na číselný údaj, neboť korelační analýza pracuje pouze s číselnými údaji nikoliv s kategoriálními. Pohlaví bylo převedeno následovně: Žena=1, Muž=0.

Byly stanoveny tyto hypotézy:

H₀: Odpovědi na výroky na základě vedení v době krize se na základě pohlaví neliší.

H₁ Odpovědi na výroky na základě vedení v době krize se na základě pohlaví liší.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno:

Nejsilnější pozitivní korelace s pohlavím je pozorována u výroku týkajícího se toho, zda bylo na respondenty během krize delegováno více úkolů/činností. Korelační koeficient zde vychází 0,230594. To naznačuje, že ženy o něco častěji než muži uváděly, že během krize došlo k nárůstu delegovaných úkolů na ně.

Další výroky, které vykazují pozitivní korelaci avšak velmi mírnou, byly výroky ohledně pochval/uznání ze strany nadřízeného a vnímání vzniklých problémů jako výzvy. Zde se koeficienty pohybovaly okolo hodnot 0,079982 a 0,068807, což značí mírné rozdíly, přičemž ženské pohlaví s těmito výroky souhlasilo nepatrně více.

S ostatními výroky se muži i ženy ztotožňovali, což způsobuje zanedbatelné či žádné rozdíly. Celkově korelační analýza naznačuje, že sice existují určité rozdíly mezi tím, jak muži a ženy vnímali vedení a role během krize COVID-19, ale tyto rozdíly jsou obecně poměrně malé. Nejvýraznější rozdíl je v delegování úkolů nebo činností během krize. I zde je potvrzena alternativní hypotéza, nulová zamítnuta.

6.3 Vyhodnocení otevřených otázek

Dotazníkové šetření obsahovalo kromě uzavřených a škálovatelných otázek také otázky otevřené. Ty měly za úkol vyjádření názoru respondentů, aniž by měli předem definované možnosti.

Otázky se týkaly oblasti vedení. Konkrétně se jednalo o to, aby vyjádřili názor, jaké *vlastnosti by měl mít ideální nadřízený*. Jak by se měl chovat, jak vystupovat. Druhá stěžejní otázka se týkala *kommunikace nadřízených v době krize*. I když byla otázka dobrovolná, odpovědělo na ní všech 204 respondentů. V případě druhé otázky tomu bylo taky tak, to značí stoprocentní návratnost v otevřených otázkách.

Otázka č. 1: Jaký vlastnosti by měl mít ideální vedoucí?

Odpovědi byly opravdu rozmanité, proto byly rozřazeny do dvou kategorií, První kategorie se týkala ideálních vlastností nadřízeného a druhá charakterizuje jeho dovednosti v rámci pozice.

Ideální vedoucí by měl mít širokou škálu vlastností, které mu umožní efektivně vést tým, dosahovat cílů organizace a podporovat efektivitu svých podřízených. Nejčastějšími vlastnostmi, který by měl disponovat ideální vedoucí, byly:

- spravedlnost
- férovost
- rovnost
- slušnost
- vstřícnost

Tyto odpovědi se vyskytovaly hojně a často s kombinací dalších vlastností. Dále by měl být ideální vedoucí podle respondentů ochotný, nápomocný, pokud by se jednalo o nějaký složitý problém, určitě by měl být komunikativní, umět komunikovat jak ve společnosti, tak i reprezentovat firmu na veřejnosti. Měl by být podporující jak na straně zaměstnanců, tak i ze strany společnosti a jejich společných cílů. Ideální vedoucí by měl být přátelský, ale zároveň by měl být respektovaný okolím. V neposlední řadě by měl mít nějaké přirozené charisma a být profesionál.

Druhá kategorie se týkala dovedností, kterých by měl vedoucí disponovat. Mezi ně se nejčastěji řadily:

- měl by umět motivovat
- schopnost otevřeně komunikovat
- měl by být kompetentní ke své pozici
- měl by umět vést svůj tým
- dokázat pochválit/ pokárat

Jak je z výčtu patrné i v této oblasti je pro dotazované nejstěžejnější oblast vztahů a spolupráce se svým nadřízeným. Je pro ně důležité, aby se zajímal o své podřízené a ne jen o výsledky. Další dovedností, co byla často vyzvednutá, byl fakt, že ideální vedoucí by měl profesním vzorem pro své podřízené. Měl by se umět hned a správně rozhodovat, naslouchat přáním a potřebám svých lidí. Nakonec by měl být prospěšný a efektivní pro svou organizaci.

Druhá otázka se týkala komunikačních dovedností během krize. Správná komunikace vedoucího v krizi je klíčová pro úspěšné řízení situace a minimalizaci negativních dopadů na organizaci a zaměstnance.

Otázka č. 2: Jak by měl správně komunikovat vedoucí v krizi:

Co se týká komunikační dovedností, nejvíce se objevovala tato kombinace dovedností.

Měl by komunikovat:

- jasně
- stručně
- srozumitelně
- včasně
- efektivně

Tyto body charakterizují efektivní komunikaci v době krize. Je důležité, aby byly podřízeny o situaci a možných řešení informování včasné, jasně a srozumitelně. Je důležité aby sdělení bylo účinné, konzistentní, aby bylo komunikováno všem, kterých se týká. V době krize by měly být stanovena pravidla a nadřízený by měla na ně dohlížet, zda se dodržují. Dalším aspektem je pravidelná komunikace, pokud dojde k aktualizaci sdělení. Nedílnou součástí je také rekapitulace velmi důležitých sdělení, aby podřízený na ně nezapomínali. Vedoucí by měl komunikovat fakta a neměl by být ovlivněn vnějšími vlivy či emocemi. Pro dotazované je také důležité, aby nadřízený nerozhodoval pouze za sebe, aby spolupracoval na výsledcích s kompetentními osobami. Dalším bodem v této oblasti je transparentnost sdělení a poskytování dostatečných informací. Dále by měl být dostupný a kompetentní v případě dotazů a zpětné vazby od podřízených. Co se týče komunikačních kanálů měly by být použity, které nejrychleji a nejefektivněji předají sdělení co nejvíce zainteresovaným osobám.

6.4 Celkové shrnutí analýzy výstupů

Tato podkapitola se věnuje shrnutí získaných poznatků na základě jednotlivých provedených analýz.

Jednotlivé otázky týkající se motivace a vedení během pandemie a období po pandemii byly testovány s ohledem na různé demografické kritéria jako je pohlaví respondentů, věk či nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných. Analýza se také opírá o další kritéria, kdy byly povolání rozdělené na základě sektorů. Tento aspekt podle zjištění v systematické literární rešerši chyběl, a proto byl testován autorkou, aby byla alespoň trochu zaplněna mezera ve výzkumu.

V oblastech jednotlivých dimenzí motivace nejvíce ovlivňují respondenty *vztahy na pracovišti a obsah práce a efektivita*. Jak je patrné **vztahy na pracovišti jsou pro respondenty důležité bez ohledu pokud organizace a společnost prochází krizí či nikoliv**.

Další analýza byla provedena podle Mann Whitney U testu, který měl za úkol identifikovat rozdílné postoje v oblastech motivace na základě pohlaví. Jak z výsledků vyplývá, **ženské pohlaví bylo více motivovanější během pandemie než pohlaví mužské**. Tím se zamítá nulová hypotéza a potvrzuje alternativní. Tento výrok potvrzuje i výsledky autora Frutos – Bencze a kol. (2022).

Dalším kritériem, podle kterého se testovalo, byl věk respondentů. Na to aby byla zjištěna závislost mezi věkem a snížením pracovní morálky byl vhodně zvolen chí kvadrát test nezávislosti. Výsledky ukázaly, že mezi těmi aspekty existuje závislost a koeficienty určily, že se jedná o silnou závislost. Lze tedy konstatovat, že **věk silně ovlivňoval snížení pracovní morálky/ motivace** během pandemie. Dle závěru se přijímá alternativní hypotéza a nulová byla zamítnuta.

Podstatnou částí, co se týkala oblasti motivace bylo provedení neparametrického vícerozměrného testu, konkrétně se jednalo o Kruskal – Wallisův test. Zde byly jednotlivé motivační nástroje testovány na základě nejvyššího dosaženého vzdělání. Byly představeny výsledky, které obsahovaly data z období pandemie, poté z období po pandemii až do současnosti. Posledním krokem bylo jejich porovnání, kde byl zjištěno, že **nejvíc závislý faktor na vzdělání je home office**, dále ho následují prvky, které souvisí se vztahy na pracovišti a mezilidskými vztahy. **Faktory týkající se zaměstnaneckých benefitů či jednotlivých příspěvků nejsou závislé na úrovni dosaženého vzdělání.**

Poté se analýza začala věnovat vedení lidí během pandemie. Konkrétně vedením na dálku, které se stalo zásadní změnou během pandemie a i období po ní. Zde byly interpretovány výhody a nevýhody, které přináší práce z domova. Mezi nejčastější výhody byly uváděny: **absence dojíždění** (zde dominovalo jako největší výhoda s velkou převahou), dále se jednalo o **větší flexibilitu** či **vyvážený osobní a pracovní život**. Za zmínku stojí také výhoda zvýšení IT gramotnosti, která se díky home office rozšířila. Na druhou stranu mezi nevýhody lze zařadit **absence kontaktu s kolegy, absence pracovního prostředí a jeho dynamika a nebo problémy s připojením** a být online. Jak je vidět oblast pozitivních vztahů je pro respondenty důležitá ve všech směrech.

Dalším statistickou metodou, která byla aplikována do analýzy dat, byla korelační analýza. Díky ní bylo potřeba zjistit, zda existují statisticky významné rozdíly v postojích týkající se nadřazených a jejich způsobu vedení na základě pohlaví. Dle korelační analýzy bylo zjištěno, že největší rozdíl mezi pohlavím bylo z výroku delegování úkolů, přičemž **na ženy bylo dle výsledků delegováno více úkolů a činností než na muže** během krize. S tím souvisí i druhý výrok, zda byli respondenti pochváleni od vedoucích, kde s výrokem souhlasilo právě více žen. Ostatní výroky byly měly nepatrný nebo žádný statistický

rozdíl. I když se jednalo o nepatrné rozdíly, byla zamítnuta nulová hypotéza, tímto byla přijata alternativní hypotéza

Poslední fází analýzy bylo shrnutí otevřených otázek, na které respondenti odpovídali dobrovolně. Otázky se týkaly vlastností a dovedností ideálního vedoucího a nebo komunikačních dovednostech, kterých by měl vedoucí disponovat během krize. Na základě těchto poznatků lze shrnout ideálního vedoucího jako osobu, která má silné komunikační dovednosti, dokáže rychle reagovat na změny, být rozhodný, ale zároveň by měl být ke svým podřízeným spravedlivý a empatický. Takový nadřízený je schopen vést lidi i v takových náročných obdobích jako byla pandemie COVID-19.

Výzkum, který byl prováděn pro účely diplomové práce byl *limitován mnoha faktory*. Výzkum byl výrazně omezen z časového hlediska. Kvůli časové náročnosti nebylo možné oslovit větší počet respondentů, který je aplikován dle výsledků SLR na výzkumy týkající se této problematiky. Dále byl výzkum v systematické literární rešerše omezen geograficky, pro účely práce byl specifikován na určitou oblast. Dalším omezením bylo z hlediska finančních zdrojů. Tento výzkum byl vytvořen na základě zpracování diplomové práce, ale pro potřeby hlubšího poznání problematiky by bylo vhodné aplikovat i jiné nástroje než dotazníkové šetření.

Doporučení pro budoucí výzkum: Aby byl výzkum řešící tuto problematiku komplexnější a detailnější lze zkoumat oblast na základě jiných metod. Vhodným designem se jeví kvalitativní přístup řešení problematiky. Pro zjištění postojů lze dále využít metodu focus group, avšak jedná se o časově a finančně náročnou metodu. Co se týká respondentů mohly by být rozděleny rovnoměrně dle všech demografických kritérií. Dále by mohl být výzkum rozšířen na více oblastí, aby pokrýval větší geografickou plochu. V neposlední řadě je potřeba odstranit limitující faktory, které jsou napsány výše.

7 Doporučení pro podnikovou praxi

Dle vyhotoveného výzkumu jsou v této kapitole navržena doporučení pro podnikovou praxi, která bude vhodná pro různé organizace z různých odvětvích.

Home office

První důležitou oblastí je oblast vzdáleného vedení. Během pandemie byly firmy nuceny přejít na bezkontaktní výkon pracovních úkolů. Home office se stál nedílnou součástí a tento aspekt přetrvává až do dnešní doby. Firmy ho začínají hojně využívat. Doporučením pro firmy by mohlo být, že si organizace vybuduje řád pro práci z domova. Kdo může pracovat z domova, jak často by se mohlo pracovat z domova, je vhodné nastavit pravidla, neboť jak z analýzy vyplývá pro zlepšení motivace a efektivity je pořád velmi důležitý mezilidský kontakt. Dalším doporučením co se týká home office by mohly být příspěvky na vybavení si pracovního místa, příspěvky na elektřinu. Druhý zmiňovaný příspěvek se jeví jako efektivní nástroj, neboť co firma ušetří za energii na pracovních prostorech přispěje menší částkou jako kompenzaci jednotlivým pracovníkům. Pokud jde o již zmiňovanou nevýhodu s problémy s připojením je vhodným doporučením zavést sdílená pracovní místa. Tyto doporučení pomohou firmám podporovat práci z domu a zároveň posílit produktivitu a motivovanost pracovníků.

Školení

Jak bylo popsáno více s rozvojem pandemie došlo k rozvoji a zrychlení procesu digitalizace. Je zapotřebí poskytnou zaměstnancům školení v oblasti informatiky, konkrétněji ve zvýšení IT gramotnosti, dále by se měly zavést školení na kybernetickou bezpečnost, na ovládání různých online platforem a programů, které jsou potřeba pro výkon úkolů. Aby nedošlo k narušení pracovního procesu a jednalo se efektivně na dálku je potřeba aby se takových školení nezúčastnili pouze podřízení, ale i jejich nadřízení a vyšší management. Firmy by měly být už připraveny na případné krize, a proto by měly do svých politik také aplikovat krizovou komunikaci. Těchto školení či workshopů by se zúčastnili jak podřízení tak i nadřízení. Na workshopech by se simulovaly různé krizové scénáře, způsob komunikace v krizi, řešení konfliktů. Je důležité, aby firmy do takových aktivit investovala, neboť díky připravenosti je menší pravděpodobnost, že je další nenadálá krize fatálně zasáhne.

Well – being zaměstnanců

Pandemie COVID-19 byla těžká pro každého. Proto je důležité, aby firmy pečovaly o duševní zdraví a pohodu svých zaměstnanců, aby nebyla ohrožena jejich motivovanost a produktivita. Doporučením pro firmy by mohlo být upřednostnění zaměstnaneckých benefitů na relax a odpočinek. Měly by rozšířit nabídku benefitů na rekreaci, na relax a wellness či rozšířit nabídku fitness programů. Tyto benefity vykazují značnou část nákladů, ale vykompenzuje se to tím, že budou pro ní dělat zdraví a více motivovaní jedinci. Mezi další oblast well- beingu pracovníků lze zařadit péči o duševní zdraví. Po takové těžké zkoušce co způsobila pandemie, by měly firmy více zajišťovat přístup k psychologické pomoci nebo aspoň k té terapeutické. Tito profesionálové dokáží včas odhalit vyhoření pracovníku, a tím tomu efektivně předcházet. V neposlední řadě důležitým aspektem pro správný well – being je pochvala či uznání. Může se jednat o finanční i nefinanční odměnu, je důležité aby byli zaměstnanci pochváleni.

Podpora mezilidských vztahů

Jak z výsledků analýzy vyplývá, ať už jde o období, kdy je společnost v krizi nebo ne, nejdůležitější oblastí jsou stále pozitivní vztahy na pracovišti a mezilidské vztahy. Pro podporu by mohlo být vhodné doporučení provozování teambuildingových, neboť na těch lidé posilují vzájemnou důvěru a týmovou spolupráci. Takovou menší teambuildingovou akcí může být firemní večírek, kde se pracovníci nejenže skvěle občerství, ale také utužují své vztahy. Dalším doporučením je pořádání sportovních aktivit. Jedná se o důležitý aspekt protože posilují týmového ducha, zlepšují komunikaci a pomáhají překonávat bariéry mezi jednotlivci. Sportovní aktivity nejenže posilují fyzickou kondici, ale také zlepšují psychické zdraví a celkovou spokojenost a motivovanost v práci, což přispívá k lepšímu pracovnímu výkonu a atmosféře.

Závěr

Celá diplomová práce se věnovala problematice Změny ve vedení a motivaci pracovníků v důsledku COVID-19. Cílem bylo zanalyzovat zásadní změny v oblastech pracovní motivace a vedení v lidí, které nastaly s příchodem pandemie. Následně byly uděleny doporučení, které se týkají dané problematiky.

Pro dosažení cíle práce bylo potřeba naplnění jednotlivých dílčích cílů. Nejprve byla daná problematika vypracovaná na základě relevantní literatury a internetových zdrojů. Stěžejní částí bylo vypracování a následné analyzování poznatků, které vycházely ze systematické literární rešerše. Zde byly zjištěny výstupy, které byly výchozím bodem pro dotazníkové šetření.. Kde byl na základě požadavků na šetření vybrán dotazník, který spadá do kvantitativního výzkumu. Dotazníkové šetření zkoumalo postoje respondentů v dimenzích pracovní motivace a vedení během pandemie a i období po pandemii. Posledním dílčím cílem bylo vytvoření doporučení pro podnikovou praxi, které byly navrženy na základě výsledků vycházející z výzkumu.

Z výsledků, které vyplývají z dotazníkové šetření by zjištěno:

- Home office a oblasti týkající se vztahů a atmosféry na pracovišti byly nejvíce motivující pro respondenty během pandemie a jsou atraktivní i nadále
- Snížení pracovní motivace během pandemie závisí na věku respondenta
- Nejčastější výhodou u práce z domova byla absence dojíždění, na druhou stranu nejčastější nevýhoda byla absence kontaktu s kolegy
- Na ženy bylo v době pandemie delegováno více úkolů než na muže

Výstupy provedené ve výzkumu korespondují s výstupy, které byly zjištěny na základě systematické literární rešerše.

Pro účely splnění podstaty práce byly definovány výzkumné otázky, na které díky provedené analýze existují odpovědi.

VO₁: Jaké byly preference v oblasti motivace během pandemie COVID-19?

Postoje a názory v oblasti motivace se liší napříč pohlavím, věkem či vzděláním. Tyto skutečnosti jsou ověřeny na základě provedených statistických testů a metod. Mezerou ve výzkumu bylo testování preferencí na základě oblasti povolání a sektoru národního

hospodářství. Zde byly ověřeny také rozdíly, avšak společným znakem je fakt že pro všechny sektory jsou atraktivní pozitivní vztahy na pracovišti.

VO₂: Jak by měl vypadat a komunikovat ideální vedoucí v době krize?

Tato výzkumná otázka byla podložena otevřenou formou otázky, aby mohli respondenti vyjádřit svůj názor. Dle zjištěných názorů lze konstatovat, že ideální vedoucí by měl disponovat vlastnosti a dovednostmi, kterými zajistí splnění dílčích cílů i cílů organizace. Mezi ideální vlastnosti patřila spravedlnost, rovnost, slušnost a vstřícnost. Co se týče dovedností měl by umět v krizi motivovat, rychle a efektivně se rozhodovat, otevřeně komunikovat a dokázat pochválit i v nepříznivých situacích. Komunikovat v krizi by měl jasně, stručně, srozumitelně a včasně.

Seznam použitých zdrojů

- Accenture.com (2020). *COVID-19: How consumer behavior will be changed*. Dostupné 20.11. z <https://www.accenture.com/dk-en/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research>
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. New York Academic Press
- Anand, J. (2023). *7 leadership trends to watch out for in 2023*. Amazing workplace. <https://amazingworkplaces.co/7-leadership-trends-to-watch-out-for-in-2023>
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishnig
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (13. vyd.). Grada Publishing.
- Attendencebot.com (2021). *Intrinsic vs Extrinsic Motivation: Examples and Differences*. Dostupné 25.10. z <https://www.attendancebot.com/blog/intrinsic-vs-extrinsic-motivation>
- Atobishi, T., & Nosratabadi, S. (2023). Drivers and Constraints of Employee Satisfaction with Remote Work: An Empirical Analysis. *Organizacija* 56 (2), 93-105. DOI: 10.2478/orga-2023-0007
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. vyd.). Management Press.
- Beno, M., & Krzova, J., & Caganova, D. (2023). Czech workers' reconsideration of work from home during covid-19. *Journal of Eastern Europe & Cental Asia*, 10 (2), 339-359. DOI: 10.15549/jeecar.v10i2.1125
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press.
- Bogue, A. (2021). *Understanding the Difference Between Intrinsic and Extrinsic Motivations* Talentoday. <https://www.talentoday.com/blog/understanding-the-difference-between-intrinsic-and-extrinsic-motivations>
- Bosma, L. (2022). *Leveraging Your Leadership style*. Merroolah Enterprises Pty. https://www.google.cz/books/edition/Leveraging_Your_Leadership_Style
- Caine, P. (2020). *Environmental Impact of COVID-19 Lockdowns Seen from Space*. News. <https://news.wttw.com/2020/04/02/environmental-impact-covid-19-lockdowns-seen-space>
- Czernek – Marszalek, K. (2022). Motivation to Work in the Context of COVID-19 Impact on Tourism Industry Enterprises. *Problemy Zarzadzania*, 20 (1), 106-124. DOI: 10.7172/1644-9584.95.5
- Červinka, T., & Novák P. (2022). The Influence of COVID-19 Pandemic on Digital Transformation Process and Strategic Management in SMEs in the Czech Republic. *Scientific papers of the university of Pardubice – Series D -Faculty of Economics and Administration*, 30 (2). DOI: 10.46585/sp30021568

- Česká spořitelna. cz (2021). *Cestovní ruch po covidu. Jaký dopad měla pandemie na turismus?* Dostupné 15.11. z <https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/21/cestovni-ruch-po-covidu-jaky-dopad-mela-pandemie-na-turismus?>
- Česká školní inspekce (2021). *Vzdělávání na dálku v základních a středních školách.* Dostupné 15.11. z <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/czechia-covid-19-crisis-prompted-change-distance-learning-legislation>
- Český statistický úřad (2023). *Kulturní subjekty přišly během pandemie o 4 miliardy.* Dostupné 15.11. z <https://www.czso.cz/csu/czso/kulturni-subjekty-prisly-behem-pandemie-o-4-miliardy>
- Demirtas, O., & Karaca, M. (2020). *A handbook of leadership styles.* Cambridge Scholars.
- Dyvik, E. (2023). *Impact of the coronavirus pandemic on the global economy – Statistics & Facts.* Statista. <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy>
- Eatough, E. (2022). *The 5 types of power effective leaders use.* BetterUp. <https://www.betterup.com/blog/types-of-power>
- Eger, L., & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkumu.* (2. vydání). Západočeská univerzita.
- Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu.* Západočeská univerzita.
- European Commission. eu (2022). *Impacts of COVID-19 on school education.* Dostupné 15.11 z <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e3804ae5-f68d-11ec-b976-01aa75ed71a1/>
- Frutos – Bencze, D., & Sokolová, M., & Mohelská, H. (2022). Job satisfaction during covid-19: Industry 5.0 as a driver of sustainable development and gender equality. *Technological and Economic development of Economy*, 28 (5), 1527-1544. DOI: 10.3846/tede.2022.17680
- Gala, D. (2020). *Why motivation falls?.* Notion Press.
- Galindo, P. (2023). *Work motivation: what it is and why it is important.* BetterUp. <https://www.betterup.com/blog/work-motivation-the-value-behind-the-task>
- Griffing, J. (2018). The important Difference between Leadership and Management. *Residential systems*, 19 (10), 13-14. <https://www.proquest.com/docview/2246836876/fulltextPDF/FC779B2BA46E4303PQ/1?accountid=14965>
- Haileamlak, A. (2021). The impact of COVID-19 on health and health systems. *Ethiopian Journal of Health Science*, 31(6), 1073-1074. DOI: [10.4314/ejhs.v31i6.1](https://doi.org/10.4314/ejhs.v31i6.1)
- Harapko, S. (2023). *How COVID-19 impacted supply chains and what comes next.* Ey. https://www.ey.com/en_gl/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next
- Hendl, J. (2015). *Přehled statistických metod: Analýza a metaanalýza dat.* Portál.

- Hitka, M., & Starchon, P., & Caha, Z., & Lorincová, S., & Sedliaciková, M. (2022). The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic, *Economic Research*, 35 (1), 458-479. DOI: 10.1080/1331677X.2021.1902365
- Hitka, M., & Lorincová, S., & Gejdos, M., & Lipoldová, M. (2022). Employee motivation during the time of the crisis in agricultural and forestry organizations: Case study. *Agricultural Economics*, 68 (7), 271-281. DOI: 10.17221/71/2022-AGRICECON
- Hitka, M., & Lorincová, S., & Rowland, Z., & Lipoldová, M. (2023). Motivation program in small and medium- sized manufacturing enterprises based on the preference for needs. *Journal of Business Economics and Management*, 24 (3), 471-488. DOI: 10.3846/jbem.2023.19495
- Hitka, M., & Durian, J., & Lizbetinova, L., & Nedeliaková, E. (2023). Crisis COVID-19 and Changes in Motivation in the Public Administration Sector. *Scientific papers of the university of Pardubice – Series D -Faculty of Economics and Administration*, 31 (1). DOI: 10.46585/sp31011711
- Cherry, K. (2023). *How to Lead: 6 Leadership styles and Frameworks*. Verywellmind. <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312>
- Chia, S. (2021). *6 management styles: How to choose right one for you*. BetterUp. <https://www.betterup.com/blog/management-styles>
- Chrásková, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu*. (2. vydání). Grada
- Chromčíková, B. (2021). *Podpora ze strany EU v souvislosti s opatřeními proti šíření Covid-19*. Mylaw. <https://mylaw.cz/clanek/podpora-ze-strany-eu-v-souvislosti-s-opatrenimi-proti-sireni-covid-19-962>
- Igoe, K. (2021). *How COVID-19 Has Changed the Standards of Worker Safety and Health — and How Organizations Can Adapt*. Harvard. <https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/how-covid-19-changed-worker-safety-and-health>
- Indeed.com (2019). *What are essential Management Competencies for Business Leaders?* Dostupné 31.10. 2023 z <https://www.indeed.com/hire/c/info/management-competencies>
- Jermář, M., Egerová D., & kolektiv. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita.
- Jouza, L. (2019). *Sick days*. Česká správa sociálního zabezpečení. https://www.cssz.cz/documents/20143/404214/NP_10_2019_JOUZA.pdf
- Kociánová, R. (2012). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
- Klementová, I., & Caha, Z., & Mrhálek, T. (2023). Changes in employee motivation for education in companies before and during the Covid-19 pandemic. *Entrepreneurship & sustainability issues*, 10 (4), 89-104. DOI: 10.9770/jesi.2023.10.4(6)
- Macháček, I. (2021). *Zaměstnanecké benefity a daně* (6. vyd.). Wolters Kluwer ČR.
- ManpowerGroup.cz (2020). *Dopady epidemie COVID-19 na business*. ManpowerGroup. Dostupné 15.11. z <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/dopad-epidemie-covid-19-na-business>
- Medlíková, O. (2021). *Umění motivace*. Grada Publishing.

- Manuti, A., & Giancaspro, M., & Molino, M., & Ingusci, E., & Russo, V., & Signore, F., & Zito, M., & Cortese, C. (2020). "Everything Will Be Fine": A Study on the Relationship between Employees' Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19. *Sustainability*, 12 (23), 10216. DOI: <https://doi.org/10.3390/su122310216>
- Mikolajczak, P. (2021). What affects employment by NGOs? Counteraction to precarious employment in the Polish non-profit sector in the perspective of COVID-19 pandemic crises. *Oeconomia Copernicana*, 12 (3), 761-788. DOI: 10.24136/oc.2021.025
- Oбора resort (2024). *Nabídka firemních večírků a party*. Dostupné 21.3. z <https://oboraresort.eu/firemni-vecirek/>
- OECD. org (2021). *Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects*. Dostupné 20.11. z <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects->
- OECD. org (2020). *Culture shock – COVID-19 and the cultural and creative sectors*. Dostupné 15.11. z <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors>
- Oliveros, F. (2023). *The 15 Best employee benefits to offer in 2023*. Gusto. <https://gusto.com/resources/articles/benefits/best-employee-benefits>
- Pataki – Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 23 (3), 151-169. DOI: 10.1108/JCRE-08-2020-0031
- Pattanayak, B. (2020). *Human resources management* (6th ed.). Eastern Economy Edition.
- Perry, E. (2023). *Why building great work relationships is more than just getting alone*. BetterUp. <https://www.betterup.com/blog/building-good-work-relationships>
- Pietrowski, D. (2022). ICTs in the banking sector in the times of the COVID-19 pandemic: the customer's perspective. *Ekonomia i Prawo*, 21 (3), 603-622. DOI: 10.12775/EiP.2022.032
- Pilařová, I. (2016). *Leadership a management development*. Grada.
- Pittway, L. (2008). *Systematic literature reviews*. Sage Publications.
- Purssell, E., & McCrae, N. (2020). *How to Perform a Systematic Literature Review*. Springer International Publishing.
- Rahman, M. (2022). *Advantages and disadvantages of literature review*. Howandwhat. <https://www.howandwhat.net/advantages-disadvantages-literature-review/>
- Rume, T., & Didar, I. (2020). Environmental effects of COVID-19 pandemic and potential strategies of sustainability. *Heliyon*, 6(9). DOI: [10.1016/j.heliyon.2020.e04965](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04965)
- Siejka, S., & Szajt, M. (2022). Impact of covid-19 pandemic on the hierarchy of motivating factors among sales department employees. *Polish Journal of Management studies*, 26 (2), 310-329. DOI: 10.17512/pjms.2022.26.2.19
- Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. Západočeská univerzita.

- Tworek, K., & Luo, G., & Paska, M., & Salamacha, A. (2023). The influence of e-trust on a job performance model based on employees' dynamic capabilities during a crisis caused by a Black Swan event. *Journal of Entrepreneurship management and Innovation*, 19 (2), 159-187. DOI: 10.7341/20231925
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2022). Activities of the Human Resources Department Influenced by the Organizational Culture. *Ekonomický časopis*, 70 (1), 76-93. DOI: 10.31577/ekoncas.2022.01.05
- Verlindendová, N. (2022). *Types of Employee Benefits: 12 Benefits HR should know*. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/types-of-employee-benefits>
- WGU.edu (2020). *Leadership theories and styles*. Dostupné 2.11. z <https://www.wgu.edu/blog/leadership-theories-styles2004.html#close>
- Wolf, J. (2022). *Situational Leaderships: What it is and how to build it*. BetterUp. <https://www.betterup.com/blog/situational-leadership-examples>
- Zeidner, R. (2020). *Cutting Staff in Times of Crisis*. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/cutting-staff-due-to-coronavirus-fallout.aspx>
- Ziomek, A. (2023). Motivation to work remotely in the face of organizational and cost conditions. *Economia i Prawo*, 22 (2), 399-418. DOI: 10.12775/EiP.2023.023
- Zivotbehempandemie. cz (2022). *Jaké má pandemie dopady na duševní zdraví?* Dostupné 15.11. z <https://zivotbehempandemie.cz/dusevni-zdravi>

Seznam použitých zkratk

NACE Standardní klasifikace ekonomických činností Evropské unie

SLR Systematická literární rešerše

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vyhledávací protokol.....	36
Tabulka 2 Základní přehled literatury	38
Tabulka 3 Design výzkumu	42
Tabulka 4 Pohlaví respondentů.....	45
Tabulka 5 Věk respondentů	46
Tabulka 6 Oblast povolání.....	47
Tabulka 7 Vzdělání respondentů	47
Tabulka 8 Preference na základě oblasti povolání během pandemie	49
Tabulka 9 Preference na základě oblasti povolání po pandemii.....	50
Tabulka 10 Preference na základě pohlaví	52
Tabulka 11 Preference na základě věku	53
Tabulka 12 Test nezávislosti.....	53
Tabulka 13 Kruskal Wallis - během pandemie.....	54
Tabulka 14 Kruskal Wallis test - po pandemii	56
Tabulka 15 Home office	58
Tabulka 16 Nevýhody home office	58
Tabulka 17 Výhody home office	59

Seznam obrázků

Obrázek 1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	48
Obrázek 2 Ztotožnění se s výroky	57

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

EMPIRICKÁ ČÁST

1. Pohlaví
 - a) Muž
 - b) Žena
 - c) Nechci uvést

2. Věk
 - a) 18–24 let
 - b) 25 -34 let
 - c) 35 – 44 let
 - d) 45 let a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - a) Základní
 - b) Vyučení
 - c) Střední s maturitou
 - d) Vyšší odborné
 - e) Vysokoškolské

4. Oblast povolání ve které působíte?

5. Ohodnoťte aspekty, které Vás v zaměstnání motivovaly **během pandemie COVID-19** Aspekty, které zvyšovaly Vaši pracovní produktivitu, které Vás znaly dopředu. (1= nejméně motivující, 5= nejvíce motivující)
 - a) Příspěvky za práci přesčas
 - b) Příspěvky za noční směny
 - c) Odměny za zvládnutí situace
 - d) Dny volna na ošetření nemocného člena rodiny
 - e) Příspěvky na penzijní připojištění
 - f) Dostatečná dodávka ochranných pomůcek
 - g) Sick Days (pracovní volno z důvodu zdravotní indispozice)
 - h) Příspěvky na relax a odpočinek
 - i) Efektivní komunikace ze strany vedení
 - j) Jasně definované a popsání úkoly
 - k) Pozitivní vztahy na pracovišti
 - l) Týmová spolupráce
 - m) Jistota práce
 - n) Dostatečné technické vybavení
 - o) Home office
 - p) Zodpovědnost za práci

6. Ohodnořte aspekty, které Váš v zaměstnání motivovaly **po pandemii** COVID-19 a motivují i v současné době. (1= nejméně motivující, 5= nejvíce motivující)
- a) Příspěvky za práci přesčas
 - b) Příspěvky za noční směny
 - c) Odměny za zvládnutí situace
 - d) Dny volna na ošetření nemocného člena rodiny
 - e) Příspěvky na penzijní připojištění
 - f) Dostatečná dodávka ochranných pomůcek
 - g) Sick Days (pracovní volno z důvodu zdravotní indispozice)
 - h) Příspěvky na relax a odpočinek
 - i) Efektivní komunikace ze strany vedení
 - j) Jasně definované a popsání úkoly
 - k) Pozitivní vztahy na pracovišti
 - l) Týmová spolupráce
 - m) Jistota práce
 - n) Dostatečné technické vybavení
 - o) Home office
 - p) Zodpovědnost za práci
7. Ztotožňujete se s níže uvedenými výroky týkající se motivace a vedení během pandemie? (1= rozhodně ne, 2= spíše ne, 3= nevím, 4= spíše ano, 5= rozhodně ano)
- a) Pociťoval jsem během pandemie snížení pracovní motivace a pracovní morálky.
 - b) Od vedení přicházely jasné a srozumitelné pokyny během pandemie.
 - c) Informace byly včasné.
 - d) Problémy se řešily osobně společně s nadřízenými.
 - e) Společnost reagovala na krizi efektivně.
 - f) Nadřízení kontrolovali moji práci.
 - g) Nadřízení mě pochválili za odvedenou práci.
 - h) Zaměstnavatel poskytoval bezpečné pracovní prostředí.
 - i) Můj osobní a pracovní život byl v rovnováze.
 - j) Firma přišla s nějakým inovativním řešením jak lépe zvládnout krizi.
8. Dbala Vaše společnost na ochranu zdraví při práci **během pandemie**?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
9. Dbá Vaše společnost na ochranu zdraví při práci i v **současné době**?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím

10. Umožnila Vám společnost pracovat na home office

- A) Ano
- B) Ne

11. S jakými překážkami jste se potýkali během práce doma

- a). Nedostatečné vybavení
- b) Slabé připojení
- c) Nejasné úkoly
- d) absence kontaktu kolegů
- e) absence pracovního prostředí a dynamika prostředí
- f) jiné

12. Jakou pozitivní stránku měl/má home office

- a) absence dojíždění
- b) větší flexibilita
- c) méně rušivých elementů a klid na práci
- d) domácí prostředí
- e) Vyvážený osobní a pracovní život
- f) jiné

13. Jaké vlastnosti by měl mít ideální vedoucí (popsat 3-5 slovy)

14. Jak správně by měl nadřízený komunikovat v krizi? (popsat 3-5 slovy)

15. Ztotožňujete se s tvrzeními týkající se nadřízených a jejich vedení během krize? (1= rozhodně ne, 2= spíše ne, 3= nevím, 4= spíše ano, 5= rozhodně ano)

- a) Vedení mělo během krize mezi zaměstnanci dostatečnou autoritu.
- b) Během krize bylo na mě delegováno více úkolů/ činností.
- c) Manažer reagoval na vzniklé problémy bez odkladu.
- d) Vzniklý problém bral jako výzvu.
- e) Vedení s námi konzultovalo svá rozhodnutí.
- f) Nadřízený mě dokázal během krize pochválit/ ocenit.
- g) Mohl jsem se na svého nadřízeného se vším obrátit.
- i) Vedení poskytovalo jasné návody a směrnice, jak se v dané situaci zachovat.
- j) Jsem spokojený s přístupem vedení, které během pandemie mělo

Abstrakt

Minaříková, L. (2024). *Změny ve vedení a motivace zaměstnanců v důsledku COVID-19* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: motivace, vedení, pandemie COVID-19

Diplomová práce se zaměřuje na změny ve vedení a motivaci zaměstnanců jako důsledek pandemie COVID-19. Tato tematika je aktuální a relevantní, protože pandemie výrazně ovlivnila pracovní prostředí na celém světě, což vedlo k potřebě přehodnotit mnohé přístupy v řízení a motivaci zaměstnanců. Cílem diplomové práce bylo analyzovat, jak pandemie COVID-19 ovlivnila dimenze motivace a vedení zaměstnanců v pracovním procesu. Ve výzkumné části je použit smíšený design výzkumu, který se skládá ze systematické literární rešerše a z dotazníkového šetření. Hlavními výstupy jsou zjištění, že pandemie COVID-19 zásadně ovlivnila styl vedení a motivace pracovníků, což vyžaduje adaptaci a přizpůsobení nových přístupů ve vedení. Tato práce přispívá k rozšíření poznání o tom, jak efektivně řídit lidské zdroje v nestabilním a nejistém prostředí a nabízí praktické návrhy pro podniky, jak toto období lépe zvládat.

Abstract

Příjmení, J. (2022). *Název diplomové práce v angličtině kurzívou* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: motivation, leadership, COVID-19

The thesis focuses on changes in leadership and employee motivation as a result of the COVID-19 pandemic. This topic is current and relevant as the pandemic significantly affected the work environment worldwide, leading to the need to reconsider various approaches in management and employee motivation. The goal of the thesis was to analyse how the COVID-19 pandemic influenced the dimensions of motivation and leadership in the work process. The research part is used a mixed-methods design, consisting of a systematic literature review and a questionnaire survey. The main findings reveal that the COVID-19 pandemic fundamentally affected leadership styles and employee motivation, requiring the adaptation and adjustment of new management approaches. This work contributes to the expansion of knowledge on how to effectively manage human resources in an unstable and uncertain environment and offers practical suggestions for businesses on how to better handle this period.