

## **8 PŘÍLOHY**

Příloha A Informace o účastnících a organizacích v empirickém šetření .....	2
Příloha B Schéma otázek pro rozhovor.....	3
Příloha C Informovaný souhlas účastníka šetření.....	5
Příloha D Přepis rozhovoru s Účastníkem 1 .....	6
Příloha E Výsledky tematické analýzy .....	11

## **Příloha A Informace o účastnících a organizacích v empirickém šetření**

Účastníci	Pohlaví	Obor podnikání	Počet zaměstnanců	Počet personalistů
Účastník 1	Žena	Farmacie	116	1
Účastník 2	Muž	Doprava	17 200	40
Účastník 3	Žena	Prodej kosmetiky	250	4
Účastník 4	Muž	Obchodní řetězec	1100	4
Účastník 5	Muž	Turistický ruch	353	9
Účastník 6	Žena	Vzdělávání	14	1
Účastník 7	Žena	Správa hotelů	180	1
Účastník 8	Žena	Finanční poradenství	15	2

*Zdroj: vlastní šetření*

## **Příloha B Schéma otázek pro rozhovor**

### **O organizaci:**

- 1) Kolik má organizace zaměstnanců?
- 2) Jaká je struktura HR oddělení?

### **Krizový management:**

- 1) Využívala Vaše společnost prvky krizového managementu před krizí (krizové plány, krizové plány komunikace...)? Pokud ano, které a jak?
- 2) Pokud jste ho nevyužívali, jak se změnil pohled organizace na krizový management po krizi?
- 3) Byl vytvořen krizový plán pro tuto krizi? Jakých oblastí se týkal a kdo ho tvořil?
- 4) Popište mi prosím situaci ve firmě při vyhlášení nouzového stavu.
- 5) Byl svolán krizový tým? Pokud ano, kdo ho vedl a jaká oddělení v něm byla zastoupena?
- 6) Jaká opatření bylo nezbytné ve firmě zavést?
- 7) Za jak dlouho byla zmíněná opatření uvedena do provozu?
- 8) Kdo se na přijetí opatření podílel?
- 9) Jak to ovlivnilo Vaši činnost?
- 10) Jak to ovlivnilo činnost firmy?
- 11) Máte krizový plán komunikace?
- 12) Jakými kanály jste nová opatření komunikovali?
- 13) Máte pocit, že byli zaměstnanci dostatečně informováni? Proč si to myslíte?
- 14) Jaká byla reakce zaměstnanců?

### **HR:**

- 1) Jakou úlohu zastávalo HR v řešení krize?
- 2) Jaké byly největší problémy, které jste museli řešit?
- 3) Jak bylo zapojeno HR do krizového týmu a přijímání opatření?
- 4) Jakým způsobem se HR podílelo na krizových plánech a krizové komunikaci?
- 5) Vnímáte, že bylo HR vedením podporováno?
- 6) Vnímáte, že by byly některé HR aktivity prioritizovány?
- 7) Vnímáte změnu ve Vašich HR aktivitách v průběhu krize?

- 8) Probíhalo získávání nových zaměstnanců? Pokud ano, tak jakým způsobem?
- 9) Jaké změny se vyskytly v rámci firemního vzdělávání?
- 10) Jaké změny se vyskytly v rámci odměňování a hodnocení zaměstnanců?
- 11) Probíhala zpětná vazba od zaměstnanců? Pokud ano, jak?
- 12) Naskytl se situace, kdy bylo nezbytně nutné uvolňovat zaměstnance? Popište mi prosím kroky, které jste museli učinit.
- 13) Byla zaměstnancům poskytnuta nějaká forma pomoci (psychologická atd.)?

## **Příloha C Informovaný souhlas účastníka šetření**

Vážený pane, vážená paní,

v souladu se zásadami etické realizace výzkumu Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu v rámci bakalářské práce.

**Název projektu:** Krizový management organizací z pohledu HR v průběhu pandemie koronaviru

**Řešitel projektu:** Alexander Bečka

**Název pracoviště:** Katedra andragogiky a personálního řízení Filosofické fakulty University Karlovy.

**Popis výzkumu:** Účelem výzkumu je zmapovat využití krizového managementu ve vybraných organizacích a zapojení personálního managementu v řešení krize způsobené pandemií koronaviru. Šetření je provedeno prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se zástupci personálních oddělení a je primárně cíleno na přijatá opatření, využití prvků krizového managementu a na to, jak bylo personální oddělení zapojeno do řešení krize. Rozhovory jsou nahrávány na diktafon a po zpracování informací je zvukový záznam odstraněn. Rozhovory jsou zcela anonymní. Předpokládaná doba rozhovoru je 40 minut.

### **Prohlášení a souhlas účastníků s jejich zapojením do výzkumu:**

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl/a možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal/a jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl/a jsem poučen/a o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat.

Svým podpisem zde souhlasíte se svou účastí na tomto projektu. Jedna kopie tohoto formuláře náleží Vám.

Jméno a příjmení účastníka:

Jméno a příjmení řešitele:

Podpis účastníka:

Podpis řešitele:

## **Příloha D Přepis rozhovoru s Účastníkem 1**

### **Kolik má organizace zaměstnanců?**

Moment, podívám se do databáze. Přesně je tu 116 zaměstnanců.

### **Jaká je struktura HR oddělení?**

Já zodpovídám za celé HR. S administrativou mi pomáhá Office koordinátorka a recepční. Dále mám k ruce praktikanta.

### **Využívala Vaše společnost prvky krizového managementu před krizí? Pokud ano, které a jak?**

Krizový management v pravém slova smyslu jsme neměli. Krizový management, ale může být i ohledně řešení nebo vytvoření stanov ohledně třeba šikany, takže dejme tomu tady tím směrem ho využíváme. Máme i nějakou speciální linku pro zaměstnance, kteří se necítí dobře, takže dejme tomu, že se to jako krizový management dá počítat, ale v rámci nějaké krize, jsme ho vyloženě neměli a pochybuji, že to měli i další firmy. Pokud se to počítá do krizového managementu, tak jsem musela řešit bezpečnostní situaci v zemích, kde máme továrny a udělovala souhlas zaměstnancům tam vyjet.

### **Jak se změnil pohled organizace na krizový management po krizi?**

No určitě. V podstatě v každé zemi je vytvořeno korporátní krizový oddělení, který to má na starosti. Vytvořil se i nějaký software, který teďka využívám ohledně zadávání nových případů. Když vypukla krize bylo pro toho, kdo chtěl, poskytovaná školení. Já jsem prošla školením ohledně risk managementu od John Hopkins University. Získala jsem certifikát a myslím, že jsme tři lidi v celé Evropě. To školení mi pomohlo při zvládnání krize a zavádění opatření.

### **Byl vytvořen krizový plán pro tuto krizi? Jakých oblastí se týkal a kdo ho tvořil?**

Vyloženě krizový plán, který by se týkal podobné situace jsme neměli.

### **Popište mi prosím situaci ve firmě při vyhlášení nouzového stavu.**

Na přelomu února a března začala být mezi zaměstnanci panika. To znamenalo, že zaměstnanci hledali důvod, proč nechodit do práce, protože nikdo nevěděl, jak to bude

s tím virem a měli strach. Hledali i v zákonech různé paragrafy, proč by neměli chodit do práce. My jsme jim, ale poskytovali veškeré potřebné ochranné prostředky. Obavy jsme řešili individuální komunikací. Kdo měl k tomu pádné důvody, například těhotenství či spolubydlení se starším člověkem, tak mu bylo vyhověno a šel na homeoffice. Samozřejmě chodili hromadné emaily o situaci. Po vyhlášení nouzového stavu jsme přešli všichni na homeoffice včetně obchodních reprezentantů. Do týdne byl pak vytvořen krizový plán. Následně jsme postupovali podle dalších vládních opatření.

**Byl svolán krizový tým? Pokud ano, kdo ho vedl a jaká oddělení v něm byla zastoupena?**

Krizový tým obsahoval pouze mě, jakožto zástupce HR oddělení a generálního ředitele. Veškerá iniciativa byla spíše na mě a ředitel to akorát schvaloval. Měli jsme nějakou podporu ze zahraničí ve formě prezentací a podkladů, avšak z velké části se nedaly aplikovat na české prostředí, takže jsem je stejně musela sama vytvářet. S operativou mi pomáhala Office koordinátorka, která zajišťovala objednání a distribuci ochranných pomůcek, které jsme stihli objednat ještě na začátku nouzového stavu. Ostatní oddělení byly přítomny na poradách vedení a mohly se k situaci vyjádřit, avšak nebyly považovány za členy krizového týmu, pokud se to dá tak nazvat. Oni si řešili vlastní operativu. Celé vedení vystupovalo jako jedna entita, co se týkalo komunikace, takže nedocházelo k šíření protichůdných informací. Vždy jsem napsala velké sdělení, které ředitel následně schválil a přeposlal zaměstnancům.

**Jaká opatření bylo nezbytné ve firmě zavést?**

Museli jsme povinně zavést nošení ochranných pomůcek, jelikož naši obchodní zástupci chodili do rizikového prostředí. A ti, kdo mohli, přešli na homeoffice režim. Dále jsme více zapojili technologie, například tablety při návštěvách lékařů. Posílili jsme online marketing a telemarketing. Předtím než znovu mohli jezdit obchodní zástupci za lékaři, tak jsme dělali online schůzky, které ale nebyly tak efektivní.

**Za jak dlouho byla zmíněná opatření uvedena do provozu?**

Zhruba do týdne od vyhlášení nouzového stavu.

**Kdo se na přijetí opatření podílel?**

Pouze já a generální ředitel.

### **Jak to ovlivnilo Vaši činnost?**

Vnímám, že pro svou práci potřebuji kontakt s lidmi, který je v online prostředí omezen.

### **Jak to ovlivnilo činnost firmy?**

Ovlivnilo to samozřejmě naše prodeje, ale firma se z toho finančně nezhroutila. Hodně věcí jsme museli přizpůsobit, řekněme za pochodu, ale to si myslím, že na tom nic zvláštního, jelikož to za pochodu měli skoro všichni.

### **Máte krizový plán komunikace?**

Neměli jsme vyloženě krizový komunikační plán, ale drželi jsme se již toho stávajícího. Tedy většina komunikace se řeší přes hromadné e-maily. Dále všechny materiály nahrávám do interního systému, takže zaměstnancům přijde upozornění a odkaz na daný dokument.

### **Jakými kanály jste nová opatření komunikovali?**

Především to byli e-maily, video-konference, prezentace, dokumenty a taktéž byli vytvářeny videa na YouTube.

### **Máte pocit, že byli zaměstnanci dostatečně informováni? Proč si to myslíte?**

Dle mého názoru zaměstnanci byli dobře informováni. Nestalo se, že by něco porušili, to se radši vícekrát zeptali a ujistili se.

### **Jaká byla reakce zaměstnanců?**

Nejprve měli strach a nevěděli, co bude. Po vysvětlení a nastínění situace se uklidnili.

### **Jakou úlohu zastávalo HR v řešení krize?**

Zastávám názor, že v jakékoliv krizi by mělo HR hrát důležitou roli. Tato krize se týkala převážně zdraví zaměstnanců, což je jednou z činností HR. Další přínos HR vnímám v komunikaci se zaměstnanci. Myslím si, že správný HR manager má více empatie a dokáže lépe předat určité informace zaměstnancům. Já se snažím být zaměstnancům blízka, aby se na mě v případě potřeby mohli obrátit.



### **Jaké byly největší problémy, které jste museli řešit?**

Tak z počátku to byla určitě prvotní panika zaměstnanců, kdy nám skoro i vyhrožovali, že do práce nepřijdou, protože si našli nějaké zákony. U některých dalo práci jim to vysvětlit. Pak bylo poměrně stresující shánění ochranných pomůcek a celkové zajištění bezpečí zaměstnanců. Naštěstí jsme rychle zareagovali a nakoupili ochranné pomůcky včas. Taktéž jsme také prováděli dezinfekci kanceláří. Díky přípravě a disciplinovanosti při dodržování opatření jsme u nás nezaznamenali ani jeden případ nákazy. Jedním z problémů bylo taktéž pozastavení nábory nových zaměstnanců. Poměrně hodně zaměstnankyň nám odešlo na mateřskou dovolenou a prostě jsme za ně nemohli najít náhradu.

### **Jak bylo zapojeno HR do krizového týmu a přijímání opatření?**

Vlastně skoro ve všem.

### **Jakým způsobem se HR podílelo na krizových plánech a krizové komunikaci?**

HR bylo plně odpovědné za jejich tvorbu a exekuci.

### **Bylo HR vedením podporováno?**

Ano, měla jsem plnou důvěru vedení.

### **Jaké HR aktivity byly prioritizovány?**

Prioritou byli zaměstnanci, aby měli vhodné a bezpečné pracovní prostředí.

### **Jak se změnily Vaše HR aktivity v průběhu krize?**

Příliš ne, spíš se rozšířili o oblast krizového managementu.

### **Probíhalo získávání nových zaměstnanců? Pokud ano, tak jakým způsobem?**

Získávání zaměstnanců bylo celosvětově pozastaveno v březnu a rozběhlo se až v listopadu. Několik zaměstnankyň odešlo na mateřskou dovolenou a nebylo je, jak nahradit. Tudíž museli mít obchodní zástupci větší regiony.

**Jaké změny se vyskytly v rámci firemního vzdělávání?**

Přesunulo se online. Normálně máme školení s lektory, které je například pro obchodníky přínosnější, ale zavedli jsme kurz obchodních dovedností i v online prostředí.

**Jaké změny se vyskytly v rámci odměňování a hodnocení zaměstnanců?**

Žádné změny v odměňování jsme nezavedli. Jediné, co jsme udělali, byla povinná čtyřdenní dovolená pro obchodní zástupce. Management si ze solidarity ty čtyři dny vzal také.

**Probíhala zpětná vazba od zaměstnanců? Pokud ano, jak?**

Zpětná vazba nebyla nějakým způsobem jako dotazníky vynucená, ale pokud si někdo s něčím nevěděl rady nebo s tím nesouhlasil, tak jsme si například zavolali a vyjasnili si to.

**Naskytl se situace, kdy bylo nezbytně nutné uvolňovat zaměstnance? Popište mi prosím kroky, které jste museli učinit.**

Propouštět jsme nemuseli, ani jsme nevyužili jiných opatření.

**Byla zaměstnancům poskytnuta nějaká forma pomoci (psychologická atd.)?**

Vyloženě nic takového nebylo, ale snažili jsme například, aby obchodní zástupce dosáhli na bonusy i v této době.

## Příloha E Výsledky tematické analýzy

Obecná témata	Konkrétní témata	Příklady frází	
Komunikace	Komunikační kanály	„Zmínil bych aktivní skupinu na Facebooku, kde je drtivá většina našich zaměstnanců. Je to kanál sdílení čehokoliv a oni to dělají rádi. Máme i intranet, pro oficiální sdílení informací.“ (Účastník 4, ř. 104–108)	„Máme svůj intranet, kde sdílíme veškeré informace, ale ten hlavní zdroj byl od vedoucích jednotlivých týmů.“ (Účastník 5, ř. 81–83)
	Informovanost zaměstnanců	„Dle mého názoru zaměstnanci byli dobře informováni. Nestalo se, že by něco porušili, to se radši vícekrát zeptali a ujistili se.“ (Účastník 1, ř. 70–71)	„Možná že tam nebyl dostatečný předstih, ale ten vyplýval z těch externích vlivů. Ale o tom, co měli vědět a co mělo přímou vazbu na nás jako zaměstnavatele, tak to věděli vždy.“ (Účastník 2, ř. 178–181)
	Sjednocenost předávaných informací	„My fungujeme silně centralisticky, takže to, co vyjde od vedení, tak platí. Snažili jsme se, aby ty informace, které vycházely z vedení, dávaly smysl a byly jednotné.“ (Účastník 2, ř. 125–128)	„... Celé vedení vystupovalo jako jedna entita, co se týkalo komunikace, takže nedocházelo k šíření protichůdných informací. Vždy jsem napsala velké sdělení, které ředitel následně schválil a přeposlal zaměstnancům.“ (Účastník 1, ř. 43–45)
Vzdělávání	Vzdělávání zaměřené na krizové situace	„My jsme v minulých letech prohnali stovky lidí kurzy krizové komunikace tak, aby se nestávalo toho, že když potom je ten zaměstnanec v nějakém tlaku, tak aby prostě se neztratil v orientaci a naopak, aby vše běželo, jak má. To se nám osvědčilo.“ (Účastník 2, ř. 143–148)	„Když vypukla krize, byla pro toho, kdo chtěl, poskytována školení. Já jsem prošla školením ohledně risk managementu (...). To školení mi pomohlo při zvládnání krize a zavádění opatření.“ (Účastník 1, ř. 18–21)

	Přechod vzdělávacích aktivit do online prostředí	„Jasně, něco jsme byli nuceni odsunout, ale třeba náš talent program jsme udělali v on-line režimu. Bez toho by to nefungovalo... A prostě nejde zcela zastavit vzdělávání, jelikož je to pro nás stěžejní oblast.“ (Účastník 4, ř. 238–245)	„Firemní vzdělávání přešlo komplet do nové firemní platformy. Využíváme e-learningové kurzy, případně on-line školení od třetích stran.“ (Účastník 3, ř. 168–170)
<b>Zajištění bezpečí zaměstnanců</b>	Přechod na práci z domova	„Už začátkem roku přešlo hodně aktivit do on-line formy, proto změna nebyla tak náhlá. Všichni se zapojili do on-line prostředí, které je dnes u nás na firmě bráno jako samozřejmost i pro kolegy z provozoven.“ (Účastník 3, ř. 74–77)	„K práci na dálku jsme přistupovali velice striktně. Řekli jsme ano, ale pouze pokud jsou zajištěny podmínky, které umožňují plnění zadaných úkolů.“ (Účastník 2, ř. 91–95)
	Snížení počtu fyzicky přítomných zaměstnanců	„...ti kdo mohli, šli na homeoffice, a ti, kteří museli chodit do práce, tak jsme to nastavovali tak, aby se co nejméně potkávali.“ (Účastník 5, ř. 50–53)	„Zavedli jsme jakýsi krizový systém přidělu služby. Tedy rozdělili jsme naplánované směny tak, aby se setkávaly menší skupiny zaměstnanců. V praxi to fungovalo tak, že jedna skupina zaměstnanců chodila do práce první polovinu měsíce a druhá skupina chodila tu druhou polovinu.“ (Účastník 2, 40–46)
	Hygienická opatření	„Zavedli jsme přísná hygienická opatření. To znamenalo rozestupy a roušky. Všude byly také rozmístěny dezinfekce.“ (Účastník 3, ř. 42–44)	„Jinak ohledně zajištění bezpečí zaměstnanců, tak jsme dělali to, co asi každý. Rozestupy dva metry, nošení roušek nebo dezinfekce prostor.“ (Účastník 4, ř. 92–95)

<b>Krizový tým</b>	Složení krizového týmu	<i>„Pokud se to dá takto nazvat, tak tam byl Country manager, tři obchodní ředitelé, finanční ředitel a já, jakožto HR manažer. Vedl ho Country manažer, ale finanční ředitel byl nejvíce informovaný.“ (Účastník 4, ř. 76–83)</i>	<i>„Tak nějak samovolně z té situace vyplynul. Byla jsem tam já za personální oddělení, obchodní ředitel a generální ředitel.“ (Účastník 7, ř. 46–48)</i>
	Využití direktivní stylu vedení	<i>„Před krizí jsme naslouchali požadavkům zaměstnanců, avšak v krizi bylo potřeba direktivního rozhodování, které ne vždy bylo příjemné, ale zkrátka nebyl prostor se ptát na názory ostatních.“ (Účastník 7, ř. 49–53)</i>	<i>„Myslím si, že jako je to dobrý v tom, že to nám možná právě umožnilo jako i na tom jaře jednat rychle. A že kdyby se jako všechno strašně zdlouhavě diskutovalo se všema, no tak nevím, jestli ta transformace bude tak rychlá.“ (Účastník 6, ř. 101–105)</i>
<b>Změny v počtu zaměstnanců</b>	Nábor v online prostředí	<i>„Nábor po celý rok probíhal pouze třikrát, a to formou telefonického pohovoru a následně on-line pohovoru. Jeden z pohovorů probíhal i normální formou face to face za přísných hygienických podmínek.“ (Účastník 3, ř. 159–163)</i>	<i>„No, shodou okolností ano. Myslím si, že jsme vloni nabrali více kolegů než kdy jindy.“ (Účastník 8, ř. 139–140)</i>
	Nábor zcela pozastaven	<i>„Získávání zaměstnanců bylo celosvětově pozastaveno v březnu a rozběhlo se až v listopadu.“ (Účastník 1, ř. 100)</i>	<i>„Nábor se pozastavil, jelikož se nevědělo, jak dlouho ta situace bude trvat.“ (Účastník 7, ř. 143–144)</i>
	Zachování počtu stávajících zaměstnanců	<i>„Propouštět jsme nemuseli, ani jsme nevyužili jiných opatření.“ (Účastník 1, ř. 114)</i>	<i>„Ne, nepropustili jsme ani člověka. Naopak se chystáme velmi nabírat.“ (Účastník 4, ř. 270–271)</i>
	Snížení počtu určitých	<i>„Hned jsme museli začít</i>	<i>„Byli jsme nuceni</i>

	skupin zaměstnanců	<i>snižovat náklady, to se například dotklo lidí ve zkušební době nebo těch, kteří měli smlouvu na dobu určitou. A vlastně nám zůstali lidé, kteří s námi byli delší dobu, a ty jsme se snažili za každou cenu udržet.“ (Účastník 7, ř. 168–172)</i>	<i>propustit zaměstnance, kteří u nás byli na pracovní dohodu. Základní tým ale zůstal nezměněn.“ (Účastník 6, ř. 243–245)</i>
<b>Reakce organizace</b>	Reaktivní strategie	<i>„...Hodně věcí jsme museli přizpůsobit, řekněme za pochodu, ale to si myslím, že na tom nic zvláštního, jelikož to za pochodu měli skoro všichni.“ (Účastník 1, ř. 59–61)</i>	<i>„Dělali jsme, co se očekávalo. Chovali jsme se rozhodně a rázně. Jelikož se ty informace měnily ze dne na den, tak jsme raději vyčkávali na finální potvrzení.“ (Účastník 4, ř. 124–127)</i>
	Rychlé zavedení opatření do praxe	<i>„No, bohužel situace byla silně dynamická. Ta opatření se měnila ze dne na den a my se je snažili zavádět, co nejrychleji a neefektivněji to šlo.“ (Účastník 2, ř. 118–121)</i>	<i>„Myslím si, že většina opatření byla zavedena ihned, že všechno, pokud to dávalo smysl a nebyl tam nějaký, jak to říct, ještě nějaký předstupeň, který by se musel stát, aby se stal ten krok číslo dva, tak to bylo hned.“ (Účastník 6, ř. 95–98)</i>
<b>Reakce zaměstnanců</b>	Obavy	<i>„Na přelomu února a března začala být mezi zaměstnanci panika. To znamenalo, že zaměstnanci hledali důvod, proč nechodit do práce, protože nikdo nevěděl, jak to bude s tím virem, a měli strach.“ (Účastník 1, ř. 25–27)</i>	<i>„To se dá hezky poznat na té facebookové skupině. Když tam nějaká panika byla, tak se člověk ozval, na to má nárok, a naše motivace byla jasně a přesvědčivě s nimi komunikovat.“ (Účastník 4, ř. 163–166)</i>
	Přizpůsobení se a spolupráce	<i>„Myslím si, že zaměstnanci to prostě tak nějak akceptovali. Prostě taková byla situace. Myslím si, že všechny ty kolegyně</i>	<i>„Mám dojem, že reakce zaměstnanců byla dobrá. Zaměstnanci výborně spolupracovali a byli ochotni přijmout veškerá opatření</i>

		<i>jsou jako dost přizpůsobivé.“ (Účastník 6, ř. 147–149)</i>	<i>v návaznosti na vyvíjející se situaci.“ (Účastník 3, ř. 110–113)</i>
<b>Podpora zaměstnanců</b>	Zpětná vazba od zaměstnanců	<i>„Zpětná vazba nebyla nějakým způsobem jako dotazníky vynucená, ale pokud někdo si s něčím nevěděl rady nebo s tím nesouhlasil, tak jsme si například zavolali a vyjasnili si to.“ (Účastník 1, ř. 110–111)</i>	<i>„My máme jeden na jednoho meetingy, které jsou jednou za měsíc. Tam se vlastně ta spolupráce mezi kolegy vyhodnocuje a nastavují si nějaké cíle. Kolegové takovouto zpětnou vazbu oceňují. Mimo to za námi kolegové chodí, pokud je to něco akutního.“ (Účastník 8, ř. 159–164)</i>
	Odborná pomoc zaměstnancům	<i>„My máme vlastní psychologickou službu. Ta je zavedená jako standard. Myslím, že o to nebyl nějaký velký zájem.“ (Účastník 2, ř. 290–292)</i>	<i>„Ohledně psychologické pomoci, tak máme mentálního kouče. Máme ho už přes rok a vnímám, že je o něj větší zájem v této situaci.“ (Účastník 8, ř. 180–182)</i>
<b>Odměňování zaměstnanců</b>	Odměňování se nezměnilo	<i>„Žádné změny v odměňování jsme nezavedli. Jediné, co jsme udělali, byla povinná čtyřdenní dovolená pro obchodní zástupce. Management si ze solidarity ty čtyři dny vzal také.“ (Účastník 1, ř. 107–108)</i>	<i>„Nenastaly podmínky, aby se vyložení změnilo platové ohodnocení. Ani jsme nevyužili překážek.“ (Účastník 2, ř. 268–270)</i>
	Zavedení úsporných opatření	<i>„Došlo vlastně ke snižování platů u právě klíčových zaměstnanců. Pak samozřejmě zase jakmile se ta organizace trošičku vzpamatovala, tak se to vrátilo do původního stavu.“ (Účastník 6, ř. 227–230)</i>	<i>„Ne všech zaměstnanců se dotkla nějaká úsporná opatření. Snažili jsme se nesnižovat mzdy, ale někteří zaměstnanci šli na překážky nebo na neplacené volno.“ (Účastník 5, ř. 135–138)</i>

<b>Role HR v krizi</b>	Komunikace se zaměstnanci i vedením	<i>„...Další přínos HR vnímám v komunikaci se zaměstnanci. Myslím si, že správný HR manager má více empatie a dokáže lépe předat určité informace zaměstnancům. Já se snažím být zaměstnancům blízká, aby se na mě v případě potřeby mohli obrátit.“ (Účastník 1, ř. 76–79)</i>	<i>„Svou roli jsem hledal a zjistil jsem, že mi jde role komunikátora, takže jsem se rozhodl vytvářet materiály a on-line videa i s Country managerem, která měla být pro zaměstnance povzbuzující. Lidi to cítili jako užitečný nástroj.“ (Účastník 4, ř. 195–200)</i>
	Zajištění přechodu do online prostředí	<i>„HR se především podílelo na celkovém přechodu na on-line platformy. My jsme se, jakože soustředili na nové on-line projekty, to znamená tvorbu e-learningových kurzů a školení.“ (Účastník 3, ř. 148–151)</i>	<i>„My jsme již fungovali jakoby v on-line prostředí ještě před krizí, ale vůbec nefungovalo on-line vzdělávání, takže jsem musela transformovat naše školení do on-line formátu, což nebylo úplně snadné.“ (Účastník 6, ř. 208–211)</i>
<b>Krizový plán</b>	Krizový plán nebyl vytvořen	<i>„Žádný vyloženě dokument sepsán nebyl, ty opatření se velmi rychle měnily, takže jsme k tomu přistupovali operativně a tvorba nějakého dokumentu v tu chvíli byla zbytečná.“ (Účastník 5, ř. 26–29)</i>	<i>„No, takovýto dokument jsme neměli. Nějak pro něj v té situaci nebyla potřeba, ale například jsme upravovali finanční plány.“ (Účastník 8, ř. 26–28)</i>
	Tvorba dokumentů na počátku pandemie	<i>„...Měli jsme nějakou podporu ze zahraničí ve formě prezentací a podkladů, avšak z velké části se nedaly aplikovat na české prostředí, takže jsem je stejně musela sama vytvářet.“ (Účastník 1, ř. 37–39)</i>	<i>„Asi tomu neříkáme krizový plán, ale máme k tomu nějaký dokument, který dala dohromady naše ředitelka. A kde vlastně je sepsáno, jak se v případě vyhlášení nouzového stavu mění prostě do odvolání pravidla v naší organizaci.“ (Účastník 6, ř. 32–36)</i>



<p><b>Vzniklé problémy v personální oblasti</b></p>	<p>Nedostatek pracovníků</p>	<p><i>„...Jedním z problémů bylo taktéž pozastavení nábory nových zaměstnanců. Poměrně hodně zaměstnankyň nám odešlo na mateřskou dovolenou a prostě jsme za ně nemohli najít náhradu.“ (Účastník 1, ř. 86–88)</i></p>	<p><i>„V podstatě jako je to trochu problém v tom, že některý školitel zkrátka nebaví pracovat v on-line prostředí. Takže to vedlo k útlumu jejich aktivity či přímo k jejich odchodu. My jsme jich pak měli nedostatek a museli jsme měnit naplánované programy.“ (Účastník 6, ř. 165–169)</i></p>
---	------------------------------	--	---

*Zdroj: vlastní šetření*