

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Problematika home office ve vybrané organizaci
z hlediska výhod a nevýhod práce z domova

The issue of home office in the selected company
in terms of the advantages and the disadvantages working from home

Václav Kohout

Vedoucí práce: PhDr. Roman Liška, Ph.D., MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: N AMGT

Odevzdáním této diplomové práce na téma Problematika home office ve vybrané organizaci z hlediska výhod a nevýhod práce z domova potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 6. 4. 2022

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu PhDr. Romanovi Liškovi, Ph.D., MBA za odborné vedení diplomové práce, podporu při zpracovávání, veškerý čas a cenné rady. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří se zapojili do výzkumného šetření. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat svým blízkým a přátelům za jejich podporu při zpracování této práce.

ABSTRAKT

Diplomová práce na téma *Problematika home office ve vybrané organizaci z hlediska výhod a nevýhod práce z domova* si klade za cíl analyzovat a identifikovat výhody a nevýhody home office a navrhnout vyhovující postup pro motivování pracovníků při využívání home office ve vybrané organizaci. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce je zpracována na základě studia odborné literatury a dalších dostupných zdrojů a shrnuje základní pojmy a poznatky z této oblasti. Definuje pojem personální management a zaměřuje se na vývojové etapy manažerského přístupu k personálu, představuje a popisuje flexibilní formy zaměstnání, charakterizuje a vymezuje pojem home office a seznamuje se se současnou legislativní úpravou práce mimo pracoviště v České republice. Praktická část práce je zaměřená na již zmíněnou analýzu a identifikaci výhod a nevýhod home office ve vývojové a konzultační společnosti a na navržení vyhovujícího postupu pro motivování pracovníků při využívání home office. Praktická část práce obsahuje cíl a metodiku šetření, problém a zdůvodnění šetření, charakteristiku vzorku, časový harmonogram šetření, sběr dat, analýzu dat. V závěru praktické části jsou uvedeny výsledky šetření, které jsou pro lepší přehlednost rozděleny do třech dílčích kapitol, a práce je ukončena diskuzí výsledků a závěrem. Veškerá analyzovaná data v praktické části byla získána na základě uskutečněného online dotazníkového šetření ve sledované společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

flexibilní formy zaměstnání, home office, personální management, práce z domova, výhody a nevýhody

ABSTRACT

The diploma thesis on *The issue of home office in the selected company in terms of the advantages and the disadvantages working from home* aims to analyze and identify the advantages and the disadvantages of home office and propose a suitable procedure for motivating employees to use home office in a selected organization. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part of the thesis is based on the study of literature and other available sources and summarizes the basic concepts and knowledge in this area. It defines the concept of personnel management and focuses on the development stages of the managerial approach to personnel, introduces and describes flexible forms of employment, characterizes and defines the concept of home office and gets acquainted with the current legislation on work outside the workplace in the Czech Republic. The practical part of the thesis is focused on the already mentioned analysis and identification of advantages and disadvantages of home office in a development and consulting company and on designing a suitable procedure for motivating employees in the use of home office. The practical part of the thesis includes the aim and methodology of the survey, the problem and justification of the survey, the characteristics of the sample, the timing of the survey, data collection, data analysis. At the end of the practical part, the results of the survey are presented, which are divided into three sub-chapters for better clarity, and the work is concluded with a discussion of the results and conclusion. All the analyzed data in the practical part was obtained by conducting an online questionnaire survey in the monitored company.

KEYWORDS

flexible forms of employment, home office, personnel management, working from home, advantages and disadvantages

Obsah

Úvod.....	9
I. Teoretická část	11
1 Personální management	11
1.1 Vývojové etapy manažerského přístupu k personálu	12
1.2 Charakteristické znaky řízení lidských zdrojů.....	14
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů	14
1.4 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů.....	16
1.5 Definice a činnosti personální práce.....	17
1.6 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	17
2 Flexibilní formy zaměstnání	19
2.1 Teleworking.....	20
2.2 Hot desking.....	20
2.3 Mobilworking	21
2.4 Job sharing (Sdílení pracovního místa)	23
2.5 Employee sharing (Sdílení zaměstnanců).....	24
2.6 Portfolio work (Portfoliová práce)	25
2.7 Voucher-based work (Práce na základě voucheru/poukázky).....	26
2.8 Casual work (Příležitostná práce).....	26
2.9 Interim management (Dočasné řízení projektu/úkolů).....	27
2.10 Crowd employment (Skupinové zaměstnání).....	27
2.11 Collaborative employment (Zaměstnání založené na spolupráci).....	28
3 Home office	29
3.1 Historický vývoj práce na dálku	29
3.2 Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (Work-Life Balance).....	31

3.3	Pandemie Covid-19	32
3.4	Home office a rodina	33
3.5	Používané strategie při práci z domova	34
3.6	Zdravotní dopad a ergonomie při home office	35
3.7	Home office napříč zeměmi	38
3.7.1	Evropské země	38
3.7.2	Japonsko	42
3.7.3	Spojené státy americké	43
3.7.4	Argentina a Brazílie	43
4	Současná legislativní úprava práce mimo pracoviště v ČR	45
4.1	Rozvržení pracovní doby	46
4.2	Odměňování zaměstnanců při práci z domova	46
4.3	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci z domova	46
4.4	Novela zákoníku práce	47
4.5	Stanovisko vlády k novele zákoníku práce	48
4.6	Možná doporučení legislativní úpravy v České republice	49
II.	Praktická část	51
5	Metodika šetření	51
5.1	Popis projektu	51
5.2	Cíl šetření	51
5.3	Metodika	51
6	Problém a zdůvodnění šetření	54
6.1	Vymezení problému šetření	55
6.2	Výzkumné otázky a hypotézy	55
7	Charakteristika vzorku	56
8	Časový harmonogram výzkumného šetření a sběr dat	57

9	Analýza dat	58
10	Výsledky šetření	79
11	Diskuze výsledků	86
	Závěr a doporučení	89
	Seznam použité literatury	91
	Seznam příloh	97

Úvod

Home office a další flexibilní formy práce na dálku se stále stávají populárnějším pracovním režimem, který vzbuzuje značný zájem vědců a odborníků. Díky nejnovějším technologickým pokrokům, které umožňují kvalitní mobilní připojení za přijatelné ceny, je práce mimo kancelář stále více dostupná pro mnoho pracovníků po celém světě. Termín telecommuting byl poprvé použit v 70. letech 20. století, kdy vědci a odborníci diskutovali o výhodách a nevýhodách práce mimo kancelář, avšak snahy o skutečné pochopení důsledků práce z domova se velmi lišily, protože výzkumy prováděné v této době se uskutečňovaly v odlišných oborech (Allen, Golden & Shockley, 2015, s. 41; Messenger 2019, s. 3).

Rok 2020 přinesl do globální politiky a světa práce velké změny. Na jaře tohoto roku zasáhla celý svět nemoc způsobená koronavirem SARS-CoV-2, kterou Světová zdravotnická organizace (WHO) charakterizovala jako pandemii. Tato nově vzniklá situace představovala pro mnoho zaměstnanců z odlišných oblastí práce rozsáhlé změny v jejich dosavadním výkonu práce a přinesla pro zaměstnance velkou nejistotu. Světová zdravotnická organizace (WHO) vyzývala vlády po celém světě, aby k šíření nového typu koronaviru přistupovaly s respektem a byly na první vlnu této mimořádné situace v oblasti veřejného zdraví připraveny (Birimoglu Okuyan & Begen, 2021, s. 2; Buomprisco et al., 2021, s. 2).

Mnoho zemí po celém světě zavedlo radikální opatření v podobě celostátního lockdownu (omezení pohybu). Po uvedení těchto opatření v platnost dostala velká část pracovní síly pokyn zůstat doma a dál vykonávat svoji práci z domova. Organizace, které měly zkušenosti s prací na dálku, ale i organizace, které s prací na dálku dosud zkušenosti neměly, posílaly své zaměstnance domů a snažily se zajistit, aby zaměstnanci pracovali z domova, pokud to jejich funkce umožňovaly. Home office a další flexibilní formy práce na dálku se osvědčily jako důležitý aspekt zajištění kontinuity podnikání.

Diplomová práce je zaměřena na problematiku home office. Autor si toto téma vybral na základě vlastní zkušenosti během jarního celostátního lockdownu v roce 2020, kdy vykonával svoji práci pomocí progresivněji se rozvíjejícího výkonu pracovní činnosti tzv. home office. Home office je druh flexibilní formy zaměstnání, který lze v závislosti na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem použít ve spojení s flexibilní pracovní dobou, prací na částečný úvazek, prací na dobu určitou nebo lze home office využívat

v nepředvídatelných situacích (Beauregard, Basile & Canonico, 2013, s. 2-3; Williamson, Colley & Hanna-Osborne, 2020, s. 602).

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola definuje pojem personální management a zaměřuje se na vývojové etapy manažerského přístupu k personálu. Druhá kapitola představuje a popisuje flexibilní formy zaměstnání, mezi které zařazujeme mobilworking, job sharing (sdílení pracovního místa), employee sharing (sdílení zaměstnanců), portfolio work (portfoliová práce), voucher-based work (práce na základě vouchery/poukázky), casual work (příležitostná práce), interim management (dočasné řízení projektu/úkolů), crowd employment (skupinové zaměstnání), collaborative employment (zaměstnání založené na spolupráci). Třetí kapitola charakterizuje pojem home office a zaměřuje se na historický vývoj práce na dálku, na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (Work-Life Balance), na pandemii Covid-19, která ovlivnila vnímání home office. Dále se kapitola zaměřuje na home office a rodinu, na používané strategie při práci z domova, na zdravotní dopad a ergonomii při home office a v závěru kapitoly na využívání home office napříč zeměmi. Čtvrtá kapitola seznamuje se současnou legislativní úpravou práce mimo pracoviště v České republice.

Empirická část diplomové práce obsahuje cíl a metodiku šetření, problém a zdůvodnění šetření, charakteristiku vzorku, časový harmonogram šetření, sběr dat, analýzu dat, výsledky šetření a diskuzi výsledků. Praktická část je realizována kvantitativním přístupem a dotazníkovou metodou. Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat a identifikovat výhody a nevýhody home office a navrhnout vyhovující postup pro motivování pracovníků při využívání home office ve vybrané organizaci.

V závěru praktické části jsou uvedeny výsledky šetření, které jsou pro lepší přehlednost rozděleny do třech dílčích kapitol, a práce je ukončena diskuzí výsledků a závěrem.

I. Teoretická část

1 Personální management

Personnel management neboli personální management můžeme definovat jako soubor specializovaných organizačních činností a postupů, které se zabývají nábořem, obsazováním, rozvojem a odměňováním pracovní síly. Záměrem personálního managementu je dosažení provozních, operačních a strategických cílů organizace (Mateiciuc, 2008, s. 120). Primární funkce personálního managementu můžeme rozdělit do dvou kategorií:

- manažerské funkce,
- provozní funkce.

Mezi manažerské funkce lze zařadit plánování, řízení, organizování, kontrolu a koordinaci. K provozním funkcím patří činnosti týkající se rozvoje, odměňování, nákupu, hodnocení práce, skupinového vyjednávání aj. (Mateiciuc, 2008, s. 99-100; Stritch & Pedersen, 2019, s. 112-113; Gökalp, Demirörs & Eren, 2020, s. 2-3).

„Personální management se začal soustavně rozvíjet zejména v anglosaském světě již v 50. letech 20. století. Prošel si vývojem, který byl těsně spjatý se zdůrazňováním nárůstu úlohy personálu ve společnosti a s měnícím se pohledem představitelů správy a vedením organizací i manažerů na tuto oblast organizační praxe“ (Mateiciuc, 2008, s. 101).

Koncepce personálního managementu je blízká koncepci personalistiky. Přestože personální management a personalistika označují podobné přístupy a oblasti organizační aktivity, je mezi těmito pojmy nepatrný rozdíl. Pojetí personalistiky se jeví částečně užší a důsledkem tradice jsou u personalistiky kladeny poněkud odlišné způsoby než u personálního managementu, který čerpá z modernějších pojetí (Mateiciuc, 2008, s. 99; Gökalp, Demirörs & Eren, 2020, s. 2-3). *„Termín personální management se ujal pro označení odborných činností zaměřených na personál hlavně v anglosaském prostoru, kdežto ve středoevropském prostoru se ponejvíce uchytil a i nadále udržuje termín personalistika. Anglosaskému personálnímu managementu odpovídá rozvinutý stupeň personalistiky“* (Mateiciuc, 2008, s. 120). V celém rozsahu přesahuje koncepci personálního managementu koncepce řízení lidských zdrojů (human resource management). Pojem řízení lidských zdrojů je spjatý

s významným americkým teoretikem Peterem Druckerem, který je považován za zakladatele moderního managementu (Pospíšil, 2019, s. 9).

1.1 Vývojové etapy manažerského přístupu k personálu

Personální administrativa (správa)

„Historicky nejstarší pojetí chápalo personální práci jako službu zajišťující v první řadě administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí, pořizováním a uchováváním dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců. V tomto pojetí měla personální práce prisouzenou pasivní roli a označovala se jako personální administrativa“ (Pospíšil, 2019, s. 8). Tato koncepce se ve vedení organizace začala objevovat ve 20. letech 20. století. V tehdejší době byla velmi rozšířena průmyslová výroba, která byla založená na dělbě práce a úzké specializaci lidí. Lidé byli považováni jen za pracovní sílu a jejich práce byla ztotožňována s prací strojů. Cílem bylo stanovit nejlepší pracovní postup a ideální čas na vykonání pracovních úkolů. Práce byla rozdělena podle kvalit pracovníka a tím bylo zajištěno, že každou práci bude vykonávat nejvhodnější pracovník a bude dosaženo požadované produktivity práce. K tomu, aby pracovníci byli stimulováni ještě k většímu výkonu, byla jejich práce vázána úkolovou mzdou (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46; Koubek, 2015, s. 14; Pospíšil, 2019, s. 8). *„Personální práce v podobě personální administrativy přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován. Často jde o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby pravomocí“* (Koubek, 2015, s. 14).

Personální řízení

Koncepce personálního řízení se ve vedení organizací začala prosazovat ve 40. letech 20. století, kdy se stále vyvíjel dynamický rozvoj průmyslové výroby. Koncepce se objevovala v podnicích, ve kterých:

- probíhala snaha o dynamické a progresivní vedení,
- podnik se orientoval na expanzi,
- podnik se snažil ovládnout co největší část trhu (Koubek, 2015, s. 15; Pospíšil, 2019, s. 9).

Pro zavedení této koncepce bylo zapotřebí, aby kolektiv v podniku byl pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný. V podnicích se začala prosazovat aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení, protože vedení podniků si začalo uvědomovat nevyčerpatelné benefity, které jim přináší člověk – lidská pracovní síla. Personální práce se stala záležitostí personalistů a začaly vznikat nové typy personálních útvarů, ve kterých se rozvíjely metody personální práce a formulovala se personální politika organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46; Koubek, 2015, s. 15; Pospíšil, 2019, s. 9). „Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientovaná téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou a kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci“ (Koubek, 2015, s. 15).

Řízení lidských zdrojů

Pojem human resource management se začal formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století. Jedná se o moderní, současnou koncepci personální práce, která se utvářela zejména v západních zemích. Samotné řízení lidských zdrojů se prosadilo v 80. letech 20. století důsledkem změn:

- v hospodaření na světových trzích a v podmínkách podnikání,
- v rozvoji nových technologií,
- ve vyšší konkurenci,
- v měnících se požadavků zákazníků,
- v postupující globalizaci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 61; Pospíšil, 2019, s. 9-10).

Koncepce řízení lidských zdrojů se stala důležitou částí celého řízení organizace. Organizace si zajišťují schopné a motivované lidi, kteří jsou systematicky připravováni na změny, a tím organizaci zajistí dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 61-62; Pospíšil, 2019, s. 9-10). Lidé jsou pro organizaci nejdůležitějším zdrojem, protože: „Aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů organizace. Jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace“ (Pospíšil, 2019, s. 9).

1.2 Charakteristické znaky řízení lidských zdrojů

Koubek (2015, s. 15-16) ve své publikaci uvádí charakteristické znaky, které odlišují řízení lidských zdrojů od personálního řízení. Mezi tyto znaky patří:

- zaměření na strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce, která se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků a přestává být záležitostí odborných specialistů,
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace,
- zařazení vedoucího personálního útvaru do nejužšího vedení organizace,
- velký důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako na nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny,
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenosti pracovníků,
- orientace na spolupráci pracovníků s organizací (tamtéž, s. 15-16).

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla výkonná a neustále zlepšovala svůj výkon. Proto, aby bylo dosaženo tohoto úkolu, je zapotřebí zajistit zkvalitňování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Jedná se o materiální, finanční, informační a lidské zdroje (Koubek, 2015, s. 16).

Koubek (2015, s. 16-18) dále ve své publikaci uvádí pět hlavních úkolů, na které se musí řízení lidských zdrojů zaměřit. Patří mezi ně:

- zařazování správného člověka na správné místo a snaha o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a dobrých mezilidských vztahů v organizaci,
- personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci,

- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (tamtéž, s. 16-18).

Pokud řízení lidských zdrojů chce zajistit naplňování těchto hlavních úkolů, musí zejména:

- definovat pracovní úkoly,
- předvídat a plánovat potřeby pracovních sil,
- získávat potřebné pracovníky pro plnění úkolů organizace,
- optimálně rozmisťovat pracovníky,
- vzdělávat a motivovat pracovníky organizace,
- vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce,
- mít vytvořený systém hodnocení a odměňování pracovníků,
- poskytovat pomoc pro řešení osobních problémů pracovníků,
- zabezpečovat, aby nedocházelo k diskriminaci pracovníků,
- zajišťovat efektivní komunikaci,
- vytvářet a realizovat systémy sociální práce v organizaci (Koubek, 2015, s. 18-19; Pospíšil, 2019, s. 12).

American Society for Training and Development (ASTD) identifikovala devět hlavních oblastí řízení lidských zdrojů. Tyto oblasti úzce souvisí s úkoly řízení lidských zdrojů a zařazujeme mezi ně:

- školení a rozvoj,
- rozvoj organizace,
- organizace a zaměstnání,
- plánování lidských zdrojů,
- výběr a personální obsazení,
- personální výzkum a informační systémy,
- kompenzace a benefity,
- pomoc zaměstnancům,
- pracovní vztahy v organizaci (Shawkat, online, 2021).

1.4 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitějším aspektem každého podniku, protože zahrnuje efektivní řízení zaměstnanců v organizaci. Zaměstnanci jsou nejdůležitějším aktivem každé organizace, což činí z řízení lidských zdrojů oblast, která musí být vysoce účinná, avšak řízení lidských zdrojů ovlivňuje celá řada faktorů, které můžeme obecně rozdělit na vnější a vnitřní (Kermani et al., 2021, s. 3; Kocianová, 2012, s. 89-90).

Vnější faktory jsou všechny faktory, které leží mimo organizaci a ovlivňují její fungování. Řadíme mezi ně vlivy:

- ekonomické,
- sociokulturní,
- technologické,
- demografické,
- politicko-právní,
- ekologické a environmentální,
- konkurenční (Kermani et al., 2021, s. 4-5; Hunko, 2013, s. 67-68).

Vnitřní faktory spíše známé jako organizační faktory leží uvnitř organizace a ovlivňují postupy řízení lidských zdrojů. V organizaci funguje řízení lidských zdrojů v rámci celkové perspektivy, kterou poskytuje organizace. Mezi organizační faktory řadíme:

- strategii organizace,
- organizační kulturu,
- organizační strukturu,
- finanční situaci organizace,
- technologické vybavení organizace,
- velikost organizace a její uspořádání,
- kvalitu lidských zdrojů,
- způsob vedení lidí,
- hospodářské výsledky (Kermani et al., 2021, s. 4-7; Hunko, 2013, s. 67-68).

1.5 Definice a činnosti personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2015, s. 13).

„Personální činnosti představují výkonnou část personální práce“ (Koubek, 2015, s. 20).

Mezi činnosti personální práce řadíme:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování zaměstnanců,
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péči o zaměstnance,
- postupy v personálním informačním systému (Koubek, 2015, s. 20-22; Pospíšil, 2019, s. 12-13).

1.6 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností zaměstnanců se v moderní společnosti stává celoživotním procesem a utváří důležitou oblast práce s lidmi. V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců neustále zvyšují. Zaměstnanec musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, aby mohl fungovat jako pracovní síla. Organizace pro své vlastní zaměstnance utváří vzdělávací aktivity, které jsou jedním ze silných stabilizačních prvků a představují pro organizaci důležitý prostředek k získání a udržení kvalitních pracovních týmů (Koubek, 2015, s. 252; Pospíšil, 2019, s. 136).

V moderní společnosti již nestačí tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců, mezi které patří zácvik, doškolování nebo přeškolování. Daleko důležitější jsou pro organizaci rozvojové aktivity, které jsou zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo. Dále je pro organizace podstatné formování osobnosti a hodnotové orientace zaměstnanců a v neposlední řadě přizpůsobování kultury organizace (Koubek, 2015, s. 252; Pospíšil, 2019, s. 136-137).

Koubek (2015, s. 252-253) ve své publikaci představuje nejdůležitější důvody proč je nutné, aby se organizace věnovaly vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Mezi nejdůležitější důvody autor zařazuje:

- rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizaci,
- nestálost podnikatelského prostředí, na které musí podniky reagovat,
- nutnost snižování nákladů a lepšího využívání technických zařízení a technologií,
- globalizaci a internacionalizaci hospodářského prostředí,
- proměnlivost lidských potřeb, a tím i proměnlivost trhu výrobků a služeb, která si vynucuje pružnou reakci organizace a zaměstnanců,
- výraznější orientaci na kvalitu výrobků a poskytování služeb zákazníkovi,
- častější organizační změny, které musí zaměstnanci zvládat,
- péči o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, což podporuje dobrou zaměstnavatelskou pověst a usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců v organizaci (tamtéž, s. 252-253).

Z výše uvedených důvodů vyplývá, že: *„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji“* (Koubek, 2015, s. 252).

2 Flexibilní formy zaměstnání

V současné době je poskytování flexibilních forem zaměstnání vnímané jako běžná nabídka výkonu práce, kterou zaměstnavatelé jsou schopní poskytnout. Základním principem fungování flexibilních forem zaměstnání je vzájemná důvěra, která je spojená se zodpovědností mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Mezi starší flexibilní formy zaměstnání můžeme zařadit:

- teleworking,
- hot desking.

Obě tyto flexibilní formy zaměstnání se v dnešní době stále používají a jsou přizpůsobené současným pracovním požadavkům (Eurofound and the International Labour Office, 2017, s. 1; Cooper et al., 2017, s. 4; ILO, 2020, s. 1-2). Díky masivnímu rozvoji informačních a komunikačních technologií (ICT), rozšiřování mobilní infrastruktury a snaze o vytváření nových inovací téměř do každého pracovního procesu se vyvinula řada nových flexibilních forem zaměstnání. Eurofound (2015, s. 1-3) definovala nové formy práce, mezi které můžeme zařadit:

- mobilworking,
- job sharing (sdílení pracovního místa),
- employee sharing (sdílení zaměstnanců),
- portfolio work (portfoliová práce),
- voucher-based work (práce na základě vouchery/poukázky),
- casual work (příležitostná práce),
- interim management (dočasné řízení projektu/úkolů),
- crowd employment (skupinové zaměstnání),
- collaborative employment (zaměstnání založené na spolupráci).

Při vymezování flexibilních forem zaměstnání neexistuje v zahraniční ani v české odborné literatuře shoda ohledně definic. Někteří autoři používají pojmy práce na dálku, mobilní práce aj. jako synonyma, jiní je důsledně rozlišují (Rusko, Klinec a Nemoga, 2020, s. 153-155).

2.1 Teleworking

Teleworking lze definovat jako práci vykonávanou nebo organizovanou pomocí nových informačních a komunikačních technologií (ICT). Tato práce je mezi organizacemi stále populárnější, je vykonávána mimo prostory zaměstnavatele a využívají se při ní notebooky, stolní počítače, tablety nebo smartphony. Teleworking by měl probíhat na základě dobrovolné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Při sjednávání dohody je důležité vyjasnit několik dalších hledisek. Zejména se jedná o délku pracovní doby, časový harmonogram, komunikační nástroje, které budou použity při práci, způsob zadávání práce, mechanismy kontrolování zaměstnanců a způsob o informování zaměstnavatele o provedené práci (Eurofound and the International Labour Office, 2017, s. 1; ILO, 2020, s. 2-3).

Teleworking se obvykle používá po omezenou dobu (například jeden nebo dva dny v týdnu). Proto ho lze využít v nepředvídatelných situacích, které brání zaměstnancům ve výkonu práce na jejich obvyklém pracovišti, a zajistit tak udržení organizace v provozu. Mezi nepředvídatelné situace lze zařadit náhlé výkyvy počasí, nemoc nebo osobní problémy. Odborná literatura odlišuje od samotného teleworkingu další dva způsoby výkonu práce na dálku. Jedná se telecooperation (práce probíhající ve virtuálních týmech) a o teletrade (obchodování prováděné na dálku) (ILO, 2020, s. 2-4).

2.2 Hot desking

Pojem hot desking se poprvé objevil v 90. letech 20. století. Jedná se o metodu, u které více zaměstnanců ve společnosti sdílí svá pracovní místa. Jedno pracovní místo využívá více zaměstnanců, kteří nepracují po celou pracovní dobu v sídle společnosti. V posledních letech je rozšířený tzv. inteligentní hot desking, který vyhodnocuje nejlepší pozice pro práci zaměstnanců na základě algoritmu, který kombinuje celou řadu vstupů (Cooper et al., 2017, s. 2-6).

Mezi tyto vstupy můžeme zařadit:

- úroveň hluku,
- dobu, po kterou bude zaměstnanec ve firmě,
- charakter práce,
- umístění pracovního stolu,

- konfiguraci pracovního stolu,
- osobní preference.

K výhodám hot deskingu patří finanční úspora pro zaměstnavatele. Jelikož dochází ke sdílení pracovních míst, zaměstnavatel není nucen investovat velké množství finančních prostředků do výbavy kanceláří, může si dovolit práci zajišťovat v menších prostorech, a tím snížit výši nájemného a poplatků za energii. Další výhodou je, že práce se nestává stereotypní, protože zaměstnanci mění své místo výkonu práce a plní širokou škálu pracovních úloh. Prostřednictvím hot deskingu mají zaměstnanci možnost se učit jeden od druhého a rozšiřovat si tak svoji praxi v daném oboru. Mezi nevýhody hot deskingu se řadí možné nebezpečí napadnutí počítačové sítě viry a také pocit vyšší anonymity, která může mít dopad na motivaci a pracovní výkon zaměstnance (tamtéž, s. 2-6).

2.3 Mobilworking

Mobilworking neboli mobilní práce založená na využívání informačních a komunikačních technologií (ICT) se týká pracovních úvazků, které jsou vykonávány z různých míst mimo prostory zaměstnavatele. Zaměstnanci využívají online připojení k firemním počítačovým systémům a vykonávají práci kdekoliv a kdykoliv jim to vyhovuje. V důsledku toho se mobilní práce odehrává v neustále se měnících situacích, kdy zaměstnanci musí mezi sebou spolupracovat a být celou dobu připojeni ke sdílení zdrojů (Eurofound, 2015, s. 72).

Eurofound (2020a, s. 7) rozlišuje následující typy mobilní práce založené na ICT:

- příležitostná mobilní práce,
- vysoce mobilní práce,
- samostatná mobilní práce.

V Evropské unii je mobilworking obecně prováděn na základně standardní pracovní smlouvy a ve většině případů souvisí s pozicemi na plný úvazek, který je uzavřený na dobu neurčitou. Mobilworking není vhodný pro všechna zaměstnání. Musí být možné provádět úkoly spojené se zaměstnáním mimo prostory zaměstnavatele. Činnosti a úkoly mobilních pracovníků se značně liší podle odvětví a povolání. Pro práci jsou nejvíce využívány telefonické hovory, odesílání e-mailů a připojení k interním počítačovým systémům společnosti (Eurofound, 2020b, s. 3 a Eurofound, 2015, s. 73).

Kyzlinková, Pojer a Veverková (2019, s. 33-34) ve své publikaci uvádí, že 60 % zaměstnanců a osob samostatně výdělečně činných o této formě zaměstnání ví, 16 % mělo osobní zkušenosti a 8 % zaměstnanců vykonává mobilworking ve svém současném zaměstnání. Data dále ukazují, že podíl mobilních pracovníků se zvyšuje s úrovní dosaženého vzdělání. S ukončeným základním nebo středním vzděláním využívalo mobilní práci přibližně 4 % osob, kdežto podíl osob s vysokoškolským vzděláním byl přibližně 16 % (tamtéž, s. 33-34).

V Evropské unii neexistují žádné předpisy, které by se konkrétně zabývaly mobilworkigem, nicméně pro tuto formu zaměstnání jsou velmi důležité tyto předpisy:

- Evropská směrnice o pracovní době (2003/88/ES),
- Evropská rámcová dohoda o práci na dálku (2002),
- Evropská rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (89/291/EHS),
- Evropská směrnice o rovnováze mezi pracovním a osobním životem (EU) 2019/1158,
- Směrnice (EU) 2019/1152 o transparentních a předvídatelných pracovních podmínkách v Evropské unii,
- Autonomní rámcová dohoda evropských sociálních partnerů o digitalizaci (Eurofound, 2020a, s. 10).

Současné mobilní aplikace založené na ICT vyžadují, aby zaměstnavatelé a zaměstnanci splňovali určité technické předpoklady a dovednosti, což má za následek vyloučení určitých skupin, jakou jsou pracovníci s nízkou kvalifikací, starší lidé a lidé v zaměstnání vázané na určité místo. Mezi výhodu mobilworkingu lze zařadit možnost zaměstnání osob z venkovských nebo odlehlých oblastí a tím napomáhat ke snižování nezaměstnanosti v dané oblasti (Eurofound, 2020a, s. 11). K dalším výhodám, které mobilworking nabízí, můžeme zařadit zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, zajištění vyšší produktivity a snížení nákladů na kancelářské prostory a dojíždění zaměstnanců. Potenciálním rizikem pro zaměstnance může být nižší ochrana osobních údajů a kybernetická nebezpečnost, která může zapříčinit ztrátu dat zaměstnanců, klientů a firem (tamtéž, s. 11).

2.4 Job sharing (Sdílení pracovního místa)

Job sharing se týká pracovněprávních vztahů, ve kterých jeden zaměstnavatel zaměstnává několik pracovníků. Obvykle se ale jedná o dva zaměstnance, kteří obsadí jednu pozici ve firmě. Jedná se o formu práce na částečný pracovní úvazek, jejíž účelem je zajistit, aby job sharing byla trvale obsazena. V některých zemích Evropské unie je job sharing považován za již běžnou formu zaměstnání. Zaměstnanci mají podepsané individuální pracovní smlouvy, kde jsou uvedené odměny a výhody, které mohou za tuto formu práce dosáhnout (Watton, Stables & Kempster, 2019, s. 1-3; Eurofound, 2015, s. 31).

V poslední době se v Polsku a České republice začala tato flexibilní forma práce objevovat, aniž by byla konkrétně formulována. Praxe pro tuto formu zaměstnání byla převzata z jiných zemí Evropské unie a je uplatňována podle stávajících obecných ustanovení pracovního práva. Používají se standardní smlouvy na částečný pracovní úvazek a sdílení pracovního místa je dohodnuto mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem neformálně (Eurofound, 2015, s. 31). Zaměřuje se na osoby, které nemohou nebo nechtějí pracovat na plný pracovní úvazek z důvodů zapojení do vzdělávání, nebo na osoby, které mají omezenou schopnost pracovat. Zaměstnavatel a zaměstnanec se společně dohodnou na výši svého ohodnocení a na harmonogramu práce (tamtéž, s. 31).

V České republice má 14 % zaměstnanců osobní zkušenosti se sdílením pracovního místa a 5 % zaměstnanců tuto formu práce aktuálně vykonává ve svém zaměstnání (Kyzlinková, Pojer a Veverková, 2019, s. 33).

Na rozdíl od Polska a České republiky odlišuje legislativa v Maďarsku, Slovensku, Itálii, Slovinsku a Velké Británii job sharing od jiné práce na částečný úvazek. V těchto zemích zákon stanoví, že jestliže jeden z pracovníků není k dispozici, je druhý spolupracovník povinen práci vykonat podle potřeby. Mzdy jsou proporcionálně rozděleny podle pracovní smlouvy a rozdělení dalších úkolů je založeno na vzájemné dohodě (Eurofound, 2015, s. 38). Pracovní právo v Maďarsku stanovuje, že pokud je počet zaměstnanců snížen na jednoho, pracovní poměr zanikne. Na Slovensku je ustanoveno, že pokud jeden pracovník opustí společnost, druhému pracovníkovi musí být nabídnuta pozice na plný pracovní úvazek, která se týká dosud vykonávané práce. V Itálii je job sharing definovaný jako práce na částečný pracovní úvazek, kde dva zaměstnanci sdílejí odpovědnost a úkoly jednoho zaměstnání.

Smlouva je sjednána na dobu určitou a musí stanovit procento pracovní doby každého zaměstnance (tamtéž, s. 38).

Job sharing není vhodný pro všechny typy zaměstnání. Úkoly musí být možné rozdělit podle času a dovedností zaměstnanců. Případové studie, které byly na toto téma vypracované, ukazují, že je důležité klást velký důraz na výběr zaměstnanců, na jejich dovednosti a kompetence, které musí odpovídat danému zaměstnání a tím zajistit společné plnění úkolů. Zaměstnanci si musí mezi sebou rozumět, mít přátelský vztah, efektivně a hladce si předávat úkoly. Rozdělení pracovní doby může být uspořádáno mnoha způsoby v závislosti na preferencích zaměstnanců. Kromě typického rozdělení, kdy polovina práce připadá každému zaměstnanci, lze práci vykonávat i v jiných poměrech. Například se práce dá rozdělit na pracovní dny nebo překrývajícími se pracovními týdny (Eurofound, 2015, s. 37).

Zaměstnanci se pro job sharing rozhodují hlavně v případech, pokud potřebují přejít na flexibilní formu zaměstnání. Pro zaměstnavatele je job sharing výhodný, pokud organizace potřebuje:

- udržet kvalifikovaného a zkušeného zaměstnance,
- zvýšit spokojenost zaměstnanců, a tím kvalitu jejich práce,
- podpořit flexibilní práci.

Důsledky job sharingu pro trh práce se týkají spíše integrace a udržení zaměstnání než vytváření nových pracovních míst. V České republice, Irsku, Slovinsku a Maďarsku má tato flexibilní forma zaměstnání potenciál zvýšit zaměstnanost osob ze znevýhodněných skupin, zejména u matek vracejících se z mateřské dovolené, osob s pečovatelskými povinnostmi a u osob zdravotně nemocných, které nejsou schopné pracovat na plný úvazek (Watton, Stables & Kempster, 2019, s. 3; Eurofound, 2015, s. 39).

2.5 Employee sharing (Sdílení zaměstnanců)

Sdílení zaměstnanců patří k flexibilním formám zaměstnání, kdy skupina zaměstnavatelů najímá společně zaměstnance a je za ně zodpovědná. Eurofound (2020a, s. 33) identifikovala dva různé typy sdílení zaměstnanců:

- strategické sdílení zaměstnanců,

- ad-hoc sdílení zaměstnanců.

Strategické sdílení zaměstnanců

Strategické sdílení zaměstnanců označuje skupinu zaměstnavatelů, kteří mají mezi sebou vytvořenou síť, ve které najímají jednoho nebo více zaměstnanců. Struktura strategického sdílení zaměstnanců se podobá dočasné agenturní práci s tím rozdílem, že se zaměstnanci pravidelně střídají u zúčastněných zaměstnavatelů (Eurofound, 2020a, s. 33).

Ad-hoc sdílení zaměstnanců

Zaměstnavatel, který dočasně nemůže zajistit práci pro své zaměstnance, odešle zaměstnance pracovat do jiné společnosti. Pracovní smlouva mezi původním zaměstnavatelem a zaměstnancem je zachována, zatímco zaměstnanec je na omezenou dobu začleněn v jiné společnosti. V České republice je ad-hoc sdílení zaměstnanců otevřené všem zaměstnavatelům a zaměstnancům bez ohledu na to, v jakém odvětví pracují. Podmínkou však je, že zaměstnanec musí u původního zaměstnavatele pracovat nejméně šest měsíců.

Mezi výhody pro zaměstnance lze zařadit flexibilní pracovní dobu, zachování původní pracovní smlouvy a jistotu zaměstnání. Rizikem této formy práce mohou být nepříznivé požadavky na pracovní dobu, vyšší stres a intenzita práce (Eurofound, 2020a, s. 34; Eurofound, 2015, s. 11-12).

2.6 Portfolio work (Portfoliová práce)

Dostupná odborná literatura uvádí, že portfoliovou práci využívají především osoby samostatně výdělečně činné. Mezi hlavní charakteristiky patří:

- práce je samostatně řízená a vytváří nezávislý příjem,
- pomáhá udržovat a budovat nové vztahy se zákazníky z různých průmyslových odvětví,
- rozvíjí rozsah práce, který není závislý na žádné jiné organizaci.

Portfoliová práce byla identifikována jako nová a stále důležitější flexibilnější forma zaměstnání ve více než třetině evropských zemí. Portfoliová práce vyžaduje dobrou úroveň profesních dovedností a odborných znalostí, ale také schopnost obchodovat, jednat s klienty a zvládat velký počet činností. Pro klienty je tato forma zaměstnání atraktivní, protože nabízí flexibilitu a poskytuje okamžité řešení jejich potřeb. Potenciálními překážkami portfoliové

práce může být nesoulad mezi pracovníkem portfolia a stávající organizační kulturou, nedostatečné finanční ohodnocení a nižší důvěra s klientem (Eurofound, 2015, s. 103; Kyzlinková, Pojer a Veverková, 2019, s. 34).

2.7 Voucher-based work (Práce na základě voucheru/poukázky)

V České republice se tento typ zaměstnání téměř nevyskytuje. „V zahraničí je tento typ práce charakterizován smluvní vázaností několika stran, kdy například obce či stát vydají poukázku na určitou službu, kterou je třeba zajistit prostřednictvím firem, respektive OSVČ a firma/OSVČ pak tuto poukázku využije na mzdové prostředky“ (Kyzlinková, Pojer a Veverková, 2019, s. 34). V České republice je práce na základě voucheru/poukázky spíše známá na základě poukázek na jídlo či odběru určeného zboží a je také využívána na vyplácení některých sociálních dávek (tamtéž, s. 34).

2.8 Casual work (Příležitostná práce)

Příležitostná práce je druh pracovního úvazku, kde zaměstnanci nemají stabilní zaměstnání. Zaměstnavatel není povinen pravidelně poskytovat zaměstnanci práci, ale má možnost přivolat zaměstnance v případě vyšší pracovní zátěže pro organizaci. Eurofound (2020a, s. 25) rozlišuje dva typy příležitostné práce:

- přerušovaná práce,
- práce na zavolání.

Přerušovanou práci využívají zaměstnavatelé, kteří pravidelně nebo nepravidelně zaměstnávají pracovníky za účelem provedení konkrétního úkolu, často souvisejícího s individuálním projektem nebo sezónně se vyskytujícím zaměstnáním. Pracovní smlouva je uzavřena na dobu určitou, která zahrnuje buď splnění úkolu, nebo dokončení určitého počtu dnů práce.

Práce na zavolání zahrnuje nepřetržitý pracovní poměr udržovaný mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnavatel však zaměstnanci trvale práci neposkytuje, ale využívá ho podle potřeby. U tohoto typu příležitostné práce existují dva způsoby uzavírání pracovní smlouvy, buďto se jedná o pracovní smlouvu, která uvádí minimální a maximální počet pracovních hodin, nebo pracovní smlouvu, která neurčuje minimální počet pracovních hodin

a zaměstnavatel není povinen zaměstnance zavolat (Eurofound, 2015, s. 46-47; Eurofound, 2020a, s. 26-27).

Kyzlinková, Pojer a Veverková (2019, s. 33) se ve svém výzkumu domnívají, že: „*Koncept příležitostné práce je vnímán pracující veřejností v České republice spíše jako brigádní způsob práce.*“ Ve výzkumu je uvedeno, že 24 % zaměstnaných a samostatně výdělečně činných osob má osobní zkušenosti s touto formou zaměstnání a 7 % vykonává příležitostnou práci ve svém současném zaměstnání.

Z pohledu zaměstnavatelů může příležitostná práce zajistit lepší flexibilitu práce a přizpůsobení se pracovním výkyvům, což může mít za následek lepší produktivitu. Příležitostná práce dále může vést k úspoře času v případě opakovaného náboru zaměstnanců, kteří již mají s organizací zkušenosti. Rizikem může být vyšší fluktuace zaměstnanců a vyšší investice do monitorování a kontroly vykonané práce. Pro zaměstnance nabízí příležitostná práce potenciálně pozitivní dopad k lepšímu sladění pracovního a soukromého života a může pomoci získat cenné pracovní zkušenosti na trhu práce (Eurofound, 2019, s. 19-23; Eurofound, 2020a, s. 29-30).

2.9 Interim management (Dočasné řízení projektu/úkolů)

Interim management je formou zaměstnání, kdy do určité společnosti jsou přijati vysoce kvalifikovaní odborníci. Je považován za flexibilní možnost řešení problému bez dlouhodobého závazku, který mohou společnosti využít. Odborníci ve společnostech vykonávají vedoucí pozice a zaobírají se konkrétními manažerskými a technickými problémy. Tento typ externích vedoucích pracovníků se liší od poskytování manažerských poradenských služeb tím, že dočasný vedoucí pracovník má oprávnění vydávat pokyny. Za poslední desetiletí se tato forma zaměstnání rozšířila v České republice, Francii, Lotyšsku, Norsku, Maďarsku, Řecku a Velké Británii. V České republice je interim managementem využíván spíše muži (Eurofound, 2015, s. 40-42; Kyzlinková, Pojer a Veverková, 2019, s. 64).

2.10 Crowd employment (Skupinové zaměstnání)

Skupinové zaměstnání je forma zaměstnání využívající online platformu, která umožňuje organizacím nebo jednotlivcům:

- přístup k neznámé skupině jiných organizací,
- řešení konkrétních problémů,
- poskytování konkrétních služeb,
- výměnu produktů za platby.

Skupinové zaměstnání je spíše založené na individuálních úkolech nebo projektech než na nepřetržitém pracovním poměru. Větší projekt je obvykle rozdělen na menší dílčí celky, také nazývané jako mikroúkoly, které produkují konkrétní výstupy. Skupinové zaměstnání není vhodné pro všechny typy úkolů nebo projektů, ale je vysoce pravděpodobné, že některou jejich část je možné vykonat pomocí této formy zaměstnání (Eurofound, 2015, s. 107). Mezi úkoly, které jsou zadávány prostřednictvím skupinového zaměstnání, lze zařadit vývoj webového obsahu a softwaru, vytváření a čištění databází, přepis naskenovaných dokumentů a zvukových klipů, klasifikaci a označování obrázků, kontrolu dokumentů, vyhledávání, navrhování log a sloganů pro reklamní průmysl. V České republice mají nejvíce zkušeností se skupinovým zaměstnáním mladí lidé do 30 let (tamtéž, s. 107).

2.11 Collaborative employment (Zaměstnání založené na spolupráci)

Tato flexibilní forma zaměstnání zahrnuje specifické formy spolupráce mezi samostatně výdělečně činnými osobami, které převyšují tradiční vztahy s dodavatelským řetězcem nebo obchodními partnery.

Eurofound (2015, s. 118) rozlišuje tři typy zaměstnání založené na spolupráci:

- zastřešující organizace,
- coworking,
- výrobní družstva.

Mezi příležitosti, které tato flexibilní forma zaměstnání poskytuje, lze zařadit flexibilitu, samostatnost, zvýšenou produktivitu, zajištění rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a snížení sociální a profesní izolace. Rizikem může být nejasný stav zaměstnání a pokrytí sociální ochrany (Eurofound, 2020a, s. 49).

3 Home office

Home office je druh flexibilní formy zaměstnání, který lze v závislosti na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem použít ve spojení s flexibilní pracovní dobou, prací na částečný úvazek, prací na dobu určitou, nebo lze home office využívat v nepředvídatelných situacích. Počet osob, které provádějí svoji práci pomocí home office, se neustále zvyšuje. Mezi faktory, které přispívají k této skutečnosti, můžeme zahrnout:

- vývoj v technologiích,
- snahu zaměstnavatelů zmenšovat své kancelářské prostory,
- vyšší flexibilitu zaměstnanců,
- rostoucí náklady na dojíždění,
- zvyšující se počet zaměstnanců s odpovědností za péči a rodinu (Beauregard, Basile & Canonico, 2013, s. 2-3; Williamson, Colley & Hanna-Osborne, 2020, s. 602).

Zaměstnancům může vykonávání svých pracovních povinností pomocí home office připadat jako atraktivní volba, jelikož mohou pracovat z pohodlí svého domova. Nicméně zaměstnavatelé a zaměstnanci by si měli být plně vědomi toho, že tento druh flexibilní formy zaměstnání nevyhovuje každému. Aby byl home office ze strany zaměstnanců úspěšný, měli by být v ideálním případě domácí zaměstnanci schopni:

- strávit dlouhou pracovní dobu sami,
- vykonávat práci po celou pracovní dobu,
- být motivovaní a ukáznění,
- pracovat bez dohledu,
- oddělit práci od osobního života (Beauregard, Basile & Canonico, 2013, s. 11; Anguelov & Angelova, 2021, s. 12-13).

3.1 Historický vývoj práce na dálku

Práce na dálku nepatří na českém území k novému fenoménu a objevuje se již v 18. a 19. století. Jedním z prvních pojmů, který označuje práci mimo pracoviště zaměstnavatele, je domácká práce. První legislativa, která upravovala domáckou práci, pocházela z roku 1920, jednalo se o zákon č. 29/1920 Sb., o úpravě pracovních a mzdových poměrů domácké práce. Podle této právní normy byly za domácké pracovníky považovány

osoby, které se zaměstnávaly výrobou nebo zpracováním zboží mimo provozovnu svých zaměstnavatelů. Práci vykonávaly obvykle ve svých obydlích a neprovozovaly živnosti podle živnostenského řádu. Domácká práce setrvala v některých odvětvích a regionech do poloviny 20. století. Tato forma práce byla rozšířena v regionech, ve kterých nebyla zastoupena velká průmyslová centra, a domácká práce tak byla využívána k nahrazení textilního, obuvnického, kožedělného nebo sklářského průmyslu (Allen, Golden & Shockley, 2015, s. 41; Kotíková et al., 2020, s. 14).

V 70. letech 20. století postihla Spojené státy americké ropná krize, která několikanásobně zvedla ceny této suroviny. V této nelehké době se začíná objevovat nový pojem telework. Předpokládá se, že tento termín poprvé použil v roce 1973 Jack Nilles, který pracoval na projektech pro Národní úřad pro letectví a vesmír (NASA). Tehdejší myšlenkou, kterou navrhl Jack Nilles, bylo zajistit přesun práce k zaměstnancům, a tím snížit velký počet zaměstnanců dopravujících se do zaměstnání. Zásadou této provedené změny došlo ke zmírnění dopravních problémů a snížení spotřeby ropy (Allen, Golden & Shockley, 2015, s. 41). Soukromé společnosti si v 70. letech 20. století uvědomily, že telework lze použít také k řešení problémů spojených s pracovní silou. Společnosti Control Data Corporation a IBM začaly zkoumat uspořádání práce z domova a využívaly tento způsob práce k náboru a najímání počítačových programátorů (tamtéž, s. 41-42).

Messenger (2019, s. 3) rozděluje vývoj moderní práce na dálku do těchto tří generací:

- první generace práce na dálku: The Home Office,
- druhá generace práce na dálku: The Mobile Office,
- třetí generace práce na dálku: The Virtual Office.

Během posledních dvou desetiletí došlo k hromadnému rozvoji technologií, které umožňují mobilní připojení k internetu. Zaměstnanec již není při výkonu práce mimo pracoviště zaměstnavatele závislý na pevném připojení k internetu, které omezovalo práci zaměstnance na místo, kde bylo toto připojení k dispozici. V současné době díky wifi a chytrým mobilním telefonům může zaměstnanec pracovat prakticky odkudkoliv a není omezen jen na práci z domova. Pojem práce z domova je na českém území nadřazeným označením pro práce vykonávané mimo pracoviště zaměstnavatele, mezi které řadíme domáckou práci, teleworking, home office či homeworking. V současné době patří v České republice home

office k často využívané formě výkonu práce z domova (Messenger 2019, s. 3; Kotíková et al., 2020, s. 15).

O rozvoj práce mimo pracoviště zaměstnavatele se zaslouhují dvě renomované instituce. Jedná se o:

- Eurofound (European Foundation Agency for the Improvement of Living and Working Conditions – Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek),
- ILO (International Labour Organization – Mezinárodní organizace práce).

Mezinárodní organizace práce (ILO) používá pojem telework do dnešní doby a zároveň si pod tímto pojmem představuje pravidelnou práci vykonávanou zaměstnancem v pracovním poměru mimo obvyklé prostory zaměstnavatele, kdy toto uspořádání umožnil rozvoj informačních a komunikačních technologií. Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek (Eurofound) s pojmem telework již nepracuje a nahrazuje ho pojmem ICT-based mobile work, kdy zaměstnanci mohou vykonávat svoji práci za podpory moderních technologií z jakéhokoliv místa a v jakoukoli dobu (Kotíková et al., 2020, s. 15; Kyzlinková, Pojer a Veverková, 2019, s. 5; Eurofound and the International Labour Office, 2017, s. 3-4).

V současné době je v zásadě jedno, který pojem použijeme, jelikož se obě renomované instituce shodly na pojmenování Telework/ICT-mobile work (T/ICTM). Nicméně je důležité, že teleworking je vykonávaný nebo organizovaný pomocí nových informačních a komunikačních technologií (ICT). Viz kapitola 2.1 Teleworking (Eurofound and the International Labour Office, 2017, s. 3-4).

3.2 Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (Work-Life Balance)

Dosáhnutí a zajištění správné rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je velice obtížné. Nejužitečnějším nástrojem na podporu zaměstnanců při udržování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je kontrolování zaměstnanců podle pracovních výsledků, nikoliv podle počtu odpracovaných hodin. Udržováním zvládnutelného pracovního vytížení a stanovením jasných a konkrétních výsledků jsou zaměstnanci při home office lépe připraveni na organizaci svého vlastního času, a tím jsou si schopni

vhodně vyvážit své pracovní povinnosti se svým osobním životem (ILO, 2020, s. 17; Birimoglu Okuyan & Begen, 2021, s. 3).

ILO (2020, s. 17) uvádí ve své publikaci činnosti, kterými mohou organizace přispět ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců vykonávající svou práci pomocí home office. Mezi uvedené činnosti patří:

- podpora správy hranic mezi pracovním a soukromým životem,
- stanovení jasných očekávání ohledně pracovních výstupů,
- nabídnutí flexibility zaměstnancům při správě vlastních pracovních plánů na základě jejich individuálních potřeb,
- zajištění oprávnění pro zaměstnance k odpojení se od práce ve stanovených časech vyhrazených pro odpočinek a osobní život,
- podpora otevřené komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci a manažery ohledně plánování, dostupnosti a stanovení hranic v týmech,
- podpora zaměstnanců s malými dětmi a jiné odpovědnosti za péči (tamtéž, s. 17).

Rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem v posledních dvou letech nejvíce ovlivnila pandemie Covid-19. Mnoho zaměstnanců v době pandemie Covid-19 začalo svoji práci vykonávat pomocí home office a snažilo si zachovat své rodinné a jiné závazky. Na zaměstnaneckou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem měl velký vliv konflikt, který rozmazal vzniklé hranice mezi prací a domovem (ILO, 2020, s. 17; Birimoglu Okuyan & Begen, 2021, s. 3-4).

3.3 Pandemie Covid-19

Pandemie Covid-19 na začátku roku 2020 představovala velkou výzvu nejen pro zdravotnické systémy, ale i pro pracovní svět. Na jedné straně byl kladený velký tlak na zdravotnické systémy a na druhé straně představovala pandemie hybnou sílu pro modernizaci práce jako celku. Příkladem toho je rozvoj home office a dalších forem práce na dálku, které umožňuje současná úroveň rozvoje a rozšíření informačních a komunikačních technologií (ICT). Přijetí home office bylo pro pracovní organizace během pandemie skutečně zásadní, aby bylo umožněno sociální distancování na pracovištích (Buomprisco et al., 2021, s. 1).

Překvapivé je, že home office a další formy práce na dálku byly před pandemií poměrně okrajovou záležitostí. V roce 2018 méně než 1 z 20 zaměstnanců uvedlo, že touto formou výkonu práce pravidelně pracovalo a méně než 1 z 10 zaměstnanců pracovalo tímto způsobem příležitostně. Povaha pracovních úkolů je ve většině kancelářských zaměstnání taková, že home office a další formy práce na dálku jsou technicky lehce proveditelné za předpokladu široké dostupnosti osobních počítačů a připojení k internetu. V praxi se zdá, že příležitostná práce na dálku byla z velké části využívána jako výhoda pro vysoce kvalifikované zaměstnance s vysokým úvazkem a s významnou samostatností při plnění úkolů. Vzhledem k tomu, že v roce 2020 došlo k nucenému uzavření mnoha pracovišť, stal se home office a další formy práce na dálku obvyklým způsobem výkonu práce pro mnoho zaměstnanců, kteří měli dříve s tímto způsobem práce omezené nebo žádné zkušenosti (Eurofound, 2021, s. 11-12; Buomprisco et al., 2021, s. 2).

Možné změny pracoviště po pandemii Covid-19

Pandemie Covid-19 ovlivnila téměř každý aspekt našeho života. Přestože se některé země a společnosti snaží vrátit do normálu, aby snížily ekonomickou zátěž pandemie, nikdo ve skutečnosti neví, jaké důsledky přinese budoucnost v pracovním životě. Pandemie může mít za následek, že zaměstnanci nebudou chtít pracovat v kancelářích společností kvůli bezpečnostním faktorům. V důsledku této skutečnosti může být pandemie Covid-19 začátkem změny pracovního života. Birimoglu Okuyan & Begen (2021, s. 4) ve své studii uvádějí, že jistou změnou, která nastane v post-pandemické době, bude změna a přetvoření pracovních stylů a pracovní doby. Pro společnosti je nutné se přizpůsobit pravidlům a požadavkům sociálního a fyzického distancování a podle těchto pravidel a požadavků proškolit své zaměstnance. Například společnost Cushman & Wakefield má své kancelářské prostory navržené tím způsobem, že zaměstnanci od sebe pracují ve vzdálenosti dvou a více metrů (Birimoglu Okuyan & Begen, 2021, s. 3; Kramer & Kramer, 2020, s. 2).

3.4 Home office a rodina

Jedním z náročných aspektů home office je oddělit a vyvážit pracovní a osobní čas. Tento aspekt byl obzvláště náročný pro pracující rodiče, jelikož rodiče vykonávali svoji práci z domova a museli se starat o své děti, protože v době pandemie byly zavřené školky a školy. Jednou z možností pro rodiče bylo vykonávat svoji práci velmi brzo ráno, než se jejich děti

probudí, nebo později večer, poté co děti šly spát. Tato možnost však pro mnoho rodičů nemusela být proveditelná vzhledem k požadavkům na pracovní dobu v zaměstnání (Birimoglu Okuyan & Begen, 2021, s. 3). V zahraničí se v době pandemie rozšířil nový koncept, který do češtiny můžeme přeložit jako virtuální pečovatelé. Tento nový koncept částečně ulehčoval rodičům tuto situaci. Virtuální pečovatelé jsou zejména vhodné pro děti školního věku a jsou důležitým pomocníkem pro zvýšení produktivity a efektivity práce z domova (tamtéž, s. 3).

3.5 Používané strategie při práci z domova

Při práci z domova je pro zaměstnance vhodné využívat čtyři typy strategií, které pomáhají k vytvoření hranic mezi pracovním a soukromým životem. Jedná se o fyzickou, časovou, behaviorální a komunikační strategii. Tyto strategie mezi sebou vzájemně souvisí a jsou propojené (Farrell, 2017, s. 11).

Fyzická strategie souvisí s vytvořením vhodného domácího kancelářského prostředí. Pro vytvoření domácího kancelářského prostředí je vhodná samostatná místnost, kterou si může zaměstnanec vybavit podle svých potřeb. Zaměstnanci, kteří nemají možnost pracovat v samostatné místnosti, musejí svůj domácí pracovní prostor sdílet s rodinou. Pro tyto zaměstnance je výkon práce z domova náročnější a je pro ně důležité vymezení jasných pravidel, které budou dodržovat všichni členové rodiny (Basile & Beauregard, 2016, s. 107; Farrell, 2017, s. 11).

Časová strategie se týká přesného dodržování pracovní doby, která je důležitá k oddělení pracovního a soukromého života. Ve výzkumu, který provedli Basile & Beauregard (2016, s. 108), respondenti uvedli, že k plnění časové strategie jim pomohla orientace na svého domácího mazlíčka, jelikož se o něho museli pravidelně starat, a tím dodržovali přestávky v práci a i konec pracovní doby (Basile & Beauregard, 2016, s. 108; Farrell, 2017, s. 12).

Behaviorální strategie při práci z domova souvisí především s využíváním informačních a komunikačních technologií (ICT). Pro tento typ strategie, který se vyskytuje v domácím kancelářském prostředí, je důležité, aby se zaměstnanec po konci pracovní doby:

- odhlásil z firemního počítačového systému,
- vypnul počítač či notebook,
- vypnul vyzvánění na firemním mobilu.

Pokud zaměstnanci dodržují tyto uvedené příklady, dokáží si vymezit pracovní a mimopracovní období (Basile & Beauregard, 2016, s. 108; Farrell, 2017, s. 12).

U komunikační strategie je důležité, aby zaměstnanec pracující z domova měl na svou práci dostatek klidu a nebyl vyrušován. Pokud zaměstnanec vykonává svou práci z domova v samostatné místnosti, je při nezbytné komunikaci mezi členy rodiny nejjednodušším pravidlem zaklepání na dveře. Jestliže zaměstnanec sdílí svůj domácí pracovní prostor s rodinou, je nutné dodržovat stanovená pravidla (Basile & Beauregard, 2016, s. 108).

3.6 Zdravotní dopad a ergonomie při home office

Více než 50 % zaměstnanců po celém světě tráví dlouhé hodiny v domácích kancelářích a toto prostředí má významný dopad na jejich zdraví, pohodu a kvalitu života. Provádění home office a dalších forem práce na dálku, které znamená nepřetržité používání informačních a komunikačních technologií (ICT), může ovlivnit několik různých aspektů osobního zdraví. Zdravotní problémy, které jsou spojené s home office a dalšími formami práce na dálku, lze rozdělit do dvou velkých kategorií na:

- psychosociální problémy,
- fyzické problémy.

Psychosociální problémy

Hlavními duševními problémy spojenými se zkušeností s home office a dalšími formami práce na dálku jsou poruchy spánku, sociální izolace a pracovní stres. Psychosociální rizika vyplývají z interakce obsahu práce, organizace práce, technologických a environmentálních podmínek a dovedností, zdrojů a potřeb zaměstnanců. Faktory, které nejvíce ovlivňují vnímání stresu, jsou: nadměrné pracovní vytížení, nedostatečná rozhodovací autonomie, nedostatek podpory ze strany kolegů nebo nadřízených, konflikty ve vztazích na pracovišti, nízké zohlednění vlastní role ve firmě a nedostatek angažovanosti. Některé z těchto faktorů, jako je například vysoké pracovní vytížení, nízké zohlednění vlastní role ve firmě a nedostatek podpory od svých kolegů a nadřízených mohou zažívat zaměstnanci na dálku, což způsobuje pracovní stres. Stres z povolání je spojen s několika zdravotními problémy, včetně úzkosti, deprese, pokusů o sebevraždu, poruch spánku, bolestí zad, chronické únavy, zažívacích problémů, autoimunitních onemocnění, zhoršené imunitní funkce,

kardiovaskulárních onemocnění, hypertenze a peptických vředů (Buomprisco et al., 2021, s. 3; De Sio et al., 2018, s. 1).

Práce v domácích kancelářích může zahrnovat různé činnosti, které lze charakterizovat chybějícím množstvím interakce s ostatními lidmi v práci a stupněm úkolů. Kombinací těchto dvou proměnných vznikají různé pracovní vzorce. Odborníci prokázali, že faktory, jako je složitost úkolů nebo interakce s jinými lidmi v práci, mohou potencionálně ovlivnit pozitivní pracovní výsledky (Davis et al., 2020, s. 4; Soriano, Kozusznik & Peiro, 2018, s. 2).

Fyzické problémy

Bylo prokázáno, že používání osobních počítačů při home office, zejména pokud je práce prováděná v neergonomických pracovních podmínkách, zvyšuje riziko muskuloskeletálních poruch (MSD). Jedná se především o problémy s horními a dolními končetinami a bolestí zad. Faktory, které jsou s tímto rizikem spojeny, jsou:

- špatné držení těla,
- opakující se pohyby,
- dlouhá doba nepřetržité práce (Buomprisco et al., 2021, s. 3).

Tyto faktory ovlivňují pracovní výkon a zasahují do celkové produktivity zaměstnanců. Proto je velmi důležité zvážit dopady kvality domácího prostředí na zdraví a výkon zaměstnanců pracujících z domova a v případě potřeby zavést opatření, která budou napomáhat k jejich zlepšení a tím přispívat k finančním ziskům organizace (Davis et al., 2020, s. 4; Soriano, Kozusznik & Peiro, 2018, s. 1; Buomprisco et al., 2021, s. 3).

Na začátku roku 2020 se po celém světě rozšířila pandemie Covid-19. Mnoho zaměstnanců bylo nuceno začít využívat home office nebo další formy práce na dálku a přesunout svoji práci do domácí kanceláře. Pro mnoho zaměstnanců tato situace vyžadovala potřebu zařídit si svůj kancelářský prostor v místě svého bydliště. Domácí kanceláře, které si zaměstnanci museli v krátké době vybavit, nemusely zaměstnanci ergonomicky sedět, což mohlo mít za následek relativně rychlý nástup nepohodlí, který může v budoucnu vést k vážným zdravotním problémům (Davis et al., 2020, s. 4).

Ergonomické požadavky při home office

Při home office je důležité dodržovat základní ergonomické požadavky, mezi které řadíme:

- správné nastavení výšky a rozměru pracovního stolu,
- výběr vhodné ergonomické židle,
- nastavení ergonomické židle,
- dodržování správného sezení na ergonomické židli,
- kvalitní osvětlení pracovního místa,
- nastavení monitoru počítače,
- dodržování pravidelných přestávek na protažení (Górny, 2018, s. 2-3; BOZP, 2018).

Správné nastavení ergonomické židle

Odborníci se shodují, že ergonomická židle je nejdůležitější složkou domácího pracovního prostředí. Kvalitní ergonomická židle by měla mít k dispozici tyto vlastnosti:

- nastavitelnou podpěru hlavy,
- nastavitelné opěrky rukou,
- anatomicky tvarovanou sedací plochu,
- odpružené sedadlo,
- dynamické opěradlo,
- prodyšné potahové látky a čalounění,
- výškově nastavitelnou bederní opěru páteře (CAP, 2016, s. 4).

Při dlouhodobě nesprávném sezení na pracovní židli nám hrozí řada rizik. Mezi tyto rizika můžeme zařadit:

- *„poškození zad a krční páteře,*
- *poškození ramenních pletenců,*
- *velké bolesti za krkem,*
- *bolesti rukou, zápěstí, ramen a loktů,*
- *bolesti dolních končetin – špatné prokrvení,*
- *záněty šlach a svalů,*
- *syndrom karpálního tunelu,*

- *syndrom tenisové lokte,*
- *zhoršení zraku“ (BOZP, 2018).*

Podle Davise et al. (2020, s. 8) se domácí kanceláře pravděpodobně stanou hlavním pilířem pro velkou část populace, a to z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. V krátkodobém horizontu budou společnosti nadále pokračovat ve využívání domácích kanceláří, aby zamezili potencionálnímu rozšíření infekce Covid – 19 na pracovišti. V důsledku toho budou zaměstnanci potřebovat kvalitně a bezpečně vybavené domácí kanceláře. Z dlouhodobého hlediska si společnosti uvědomily, že velká část pracovních úkolů se dá provádět z domova, a to pravděpodobně povede k pravidelné pracovní době vykonávané z domova. Pro zaměstnavatele však bude důležité, zda zaměstnanci budou dodržovat ergonomické požadavky, a tím bude zabezpečeno jejich zdraví (tamtéž, s. 8-9).

3.7 Home office napříč zeměmi

3.7.1 Evropské země

Evropské země, které jsou součástí Evropské unie, poskytují mnoho jedinečných vlastností vhodných pro rozvoj a výskyt home office a dalších forem práce na dálku. Mnoho zemí v Evropě zaznamenalo v posledních dvou desetiletích rozsáhlé ekonomické posuny. Tento vývoj se časově shodoval se zvyšující se poptávkou po politikách flexibilního zaměstnání a flexibilní pracovní doby na národní, regionální a podnikové úrovni. Evropské země jsou jedinečné v tom smyslu, že tvorba politik a sociálního vyjednávání týkající se home office a dalších forem práce na dálku jsou zakotveny v Evropské rámcové dohodě o práci na dálku z roku 2002. Tato dohoda mezi evropskými sociálními partnery na úrovni Evropské unie změnila povahu vyjednávání a tvorby politik ve vztahu k práci na dálku způsobem, který nelze nalézt mimo tento region. Srovnání evropských zemí, které jsou součástí Evropské unie, také ukazuje, jak se můžou home office a další formy práce na dálku odlišně vyvíjet v závislosti na výhodnějším a příznivějším sociálním a ekonomickém prostředí (Gschwind & Vargas, 2019, s. 36; Gottlieb, Grobovsek & Poschke, 2020, s. 5-7).

Gschwind a Vargas (2019, s. 70) ve své publikaci uvádějí, že provedené studie v souvislosti s home office a dalšími formami práce na dálku ukazují, že mobilní informační a komunikační technologie (ICT) budou mít v evropských zemích velký dopad na pracovní trh. Tento vývoj je podpořen technologickým pokrokem a v neposlední řadě možnostmi

pracovat mimo prostory zaměstnavatele pomocí mobilních informačních a komunikačních technologií (ICT). V případě Evropy je možné odhalit několik zvláštností ve vztahu k tomuto vývoji. Srovnávací analýzy ukazují, že se home office a další formy práce na dálku šíří různou rychlostí napříč zeměmi, sektory a povoláními. Tyto variace jsou primárně spojeny s tempem technologického rozvoje, ale také se specifickou ekonomickou strukturou každé země, pracovní kulturou a spojením mezi flexibilitou pracoviště a sociálním zabezpečením (tamtéž, s. 71).

Německo

V Německu se rozvoj home office a dalších flexibilních forem práce na dálku začal objevovat v druhé polovině 90. let 20. století. Pokud jde o možnost zaměstnanců vykonávat alespoň část své práce z domova, Německo v současné době předstihly ostatní evropské země. Německo také zaostává v procentuálním podílu pracovníků na dálku ze všech aktivních zaměstnanců a v tomto ohledu se nachází pod průměrem Evropské unie. Přibližně 40 % všech pracovních míst v Německu nevyžaduje stálou přítomnost v prostorách společnosti, a to tak vytváří příležitost pro zaměstnance vykonávat práci z domova. Tuto možnost však využívá méně než jedna třetina z těchto zaměstnanců. K důvodům takto nízkého využití patří v menší míře fakt, že zaměstnanci nechtějí pracovat z domova, ve větší míře je to způsobené tím, že zaměstnavatelé možnost práce z domova neposkytují (Kotíková, Kotrousová a Vychová, 2013, s. 41; Brenke, 2016, s. 103-104; Brenke, 2019, s. 192).

V roce 2015 bylo v Německu provedeno panelové šetření, které se týkalo pouze zaměstnanců privátního sektoru a zaměstnavatelů s 50 a více zaměstnanci. Výsledky ukázaly, že práci z domova v mnohem menší míře využívají ženy a naopak ve větší míře muži. *„Dalším zjištěním bylo, že práci z domova často využívají ženy s odborným vzděláním, které pečují o dítě do 14 let a pracují nezávisle. Muži i ženy, jejichž práce je závislá na týmu, preferují méně často práci z domova, stejně je tomu u zaměstnanců z bývalého Východního Německa“* (Kotíková et al., 2020, s. 53).

Francie

V současné době je práce z domova – home office ve Francii chápána jako součást teleworkingu, která může nabývat tří základních podob:

- práce vykonávaná z domova,
- práce vykonávaná mimo prostory zaměstnavatele,
- práce na cestách (Kotíková et al., 2020, s. 47).

„V roce 2020 Francie neměla stále podepsanou ILO konvenci č. 177 o práci doma. Nicméně, hlavní motivací pro přijetí relevantní legislativy byla Evropská rámcová dohoda o teleworkingu z roku 2002, kterou transportovala Národní kolektivní smlouva (ANI) z roku 2005“ (Kotíková et al., 2020, s. 47). Část této Národní kolektivní smlouvy bylo v roce 2012 zahrnuto do zákoníku práce a umožnilo tak zaměstnavatelům vyjednávat podmínky práce z domova (tamtéž, s. 47).

V roce 2017 byl ve Francii vydán důležitý předpis, který byl zacílený na zjednodušení a zajištění přístupu k home office a dalším formám práce z domova pro všechny zaměstnance soukromého sektoru. Tento předpis zprostředkoval změny v:

- ujednání pracovní smlouvy, která nemusí být upravena nebo doplněna o ustanovení, že daný zaměstnanec pracuje z domova, avšak zaměstnavatel musí uzavřít kolektivní smlouvu se zaměstnancem, jenž se vztahuje na regulování home office a dalších forem práce z domova,
- odmítnutí žádosti zaměstnance o umožnění vykonávat práci pomocí home office a dalších forem práce na dálku ze strany zaměstnavatele, který musí předložit odůvodnění, proč zaměstnanec nemůže pracovat z domova,
- nastavení bezpečnostních práv zaměstnanců, kdy jakýkoliv úraz v pracovní době v místě výkonu práce z domova je považován za pracovní úraz (Andrieu, Anstett & Baudouin, 2018, s. 244-246; Kotíková et al., 2020, s. 47).

Carillo et al. (2021, s. 82) uvádí ve své studii, že čtvrtina ředitelů lidských zdrojů (human resources) podporuje a využívá ve své organizaci home office a další formy práce na dálku. Naproti tomu Kotíková et al. (2020, s. 51) ve své publikaci zmiňují, že podle šetření Malakoff Médéric Humanis provedeného v roce 2019 nenabízí 70 % zaměstnavatelů ve Francii svým zaměstnancům home office a další formy práce z domova, a to zejména

kvůli charakteru práce, ve kterém působí. K dalším důvodům uvádí například ztrátu sociálních vazeb, riziko izolace a problémy s řízením a kontrolou zaměstnanců na dálku. „Výsledky šetření Malakoff Médéric Humanis patří mezi nejaktuálnější, ale současně zahrnují poměrně malý vzorek zaměstnanců i zaměstnavatelů“ (Kotíková et al., 2020, s. 50).

Slovensko

Na Slovensku v březnu roku 2021 došlo k úpravě zákoníku práce, který vymezil nová pravidla pro home office a další formy práce na dálku. K těmto změnám můžeme zařadit:

- práce na dálku může být organizována za předpokladu, že zaměstnanec tráví část své pracovní doby u zaměstnavatele a část na jiném dohodnutém místě,
- zaměstnanci musí respektovat pracovní dobu naplánovanou zaměstnavatelem, pokud jim jejich pracovní smlouva neumožňuje, aby si sami rozvrhli pracovní dobu,
- zaměstnanci se mohou při sjednávání pracovní smlouvy se svým zaměstnavatelem dohodnout, že si sami rozvrhnou pracovní dobu na určité dny v týdnu,
- pokud je v pracovní době sjednáno, zaměstnavatel musí uhradit zaměstnanci jakékoliv podložené zvýšení nákladů, které vzniklo zaměstnanci při používání vlastního vybavení při výkonu práce na dálku,
- zaměstnanci pracující na dálku nesmí být terčem diskriminace od zaměstnavatelů kvůli své nepřítomnosti v kancelářích organizace,
- zaměstnanci mají právo vypnout své pracovní telefony a neodpovídat na e-maily mimo pracovní dobu,
- zaměstnanci musí bez zbytečného odkladu informovat svého zaměstnavatele o jakékoliv poruše zařízení, výpadku internetu a dalších problémech, které jim brání ve výkonu jejich práce (Hanková & Hovancová, 2021, s. 2).

Velký důraz je na Slovensku kladený na zajišťování a dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců, kteří vykonávají svoji práci pomocí home office a dalších forem práce na dálku. Podle Hankové a Hovancové (2021, s. 3) je důležité od zaměstnanců pracujících na dálku vyžadovat, aby dodržovali zdravotní režim, který zahrnuje:

- dodržování bezpečnostních přestávek na odpočinek (alespoň každé čtyři hodiny),
- vybavení pracovního místa vhodným pracovním sedadlem a stolem,
- splňování dalších vhodných ergonomických podmínek pracovního místa.

Přestože možnost využívání home office a dalších forem práce na dálku upravuje na Slovensku od roku 2007 zákoník práce, který byl v roce 2021 aktualizovaný, není na Slovensku práce na dálku příliš využívaná (Kotíková et al., 2020, s. 72). Gschwind a Vargas (2019, s. 43) uvádí ve své publikaci, že na Slovensku využívá home office a další formy práce na dálku zhruba 1 % zaměstnanců.

3.7.2 Japonsko

V Japonsku se v současné době vyskytuje nedostatek výzkumných dat týkajících se home office a dalších forem práce na dálku. Pro odborníky, kteří se v Japonsku zabývají touto problematikou, je proto velmi obtížné učinit a předkládat jakákoliv pevná tvrzení. Ústřední ministerstva japonské vlády se již dlouhou dobu snaží uplatňovat různé politiky podpory práce na dálku, přičemž jejich účinnost prosazují v několika Bílých knihách a odborných zprávách. V těchto dokumentech je uvedeno, že práce na dálku je jedním z nejlepších způsobů, jak zvýšit účast žen a starších pracovních sil na trhu práce a současně zlepšit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců. Vládní zprávy uvádějí, že v Japonsku se v současné době zabývá 14,2 % zaměstnanců určitým typem práce na dálku - což odpovídá téměř devíti milionům zaměstnancům. Můžeme tedy uvést, že se home office a další formy práce na dálku po celé japonské společnosti značně rozšířily (Sato, 2019, s. 76-77; Javad Koohsari et al., 2021, s. 1-2).

Jedním z největších problémů souvisejících s prací na dálku v Japonsku je prokázaná absence právních předpisů týkajících se tohoto stylu práce. Vláda podporovala home office a další formy práce na dálku, ale téměř úplně zanedbala právní předpisy v této oblasti. Vzhledem k tomu, že v Japonsku neexistuje žádný zákon, který by práci na dálku reguloval, pracuje velké množství zaměstnanců bez jakékoliv právní ochrany, pracovněprávních předpisů a bez ochrany a bezpečnosti zdraví při práci. Japonská vláda považuje osoby samostatně výdělečně činné, které využívají pro svoji práci informačních a komunikačních technologie (ICT) jako za osoby vykonávající práci na dálku. Proto mnoho těchto osob pracuje s mzdami mnohem nižšími, než je běžná minimální mzda, a to po delší pracovní dobu, někdy i do pozdních večerních hodin. K vyřešení těchto problémů by kromě vytvoření a vypracování zákonů pomohlo i stanovení jasných pravidel v pracích vykonávaných na dálku (Sato, 2019, s. 110-112; Javad Koohsari et al., 2021, s. 1-2).

3.7.3 Spojené státy americké

Data a informace o tom, kde, kdy a jak často zaměstnanci pracují, jsou ve Spojených státech amerických většinou nedostupné. Odborné odhady v USA však naznačují, že téměř 20 % zaměstnanců pravidelně vykonává svoji práci pomocí home office a dalších forem práce na dálku a přibližně 40 % zaměstnanců využívá tuto možnost výkonu práce příležitostně (Lister & Harnish, 2019, s. 128-129).

Ve Spojených státech amerických se o práci na dálku a jejích dopadech na pracovní dobu, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a výkonnosti při práci zabývají tyto instituce:

- American Community Survey (ACS),
- US General Social Survey (GSS),
- Ipsos Global Telecommuting Survey (Ipsos),
- Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS),
- American Time Use Survey (Lister & Harnish, 2019, s. 131).

3.7.4 Argentina a Brazílie

Pro Argentinu a Brazílii je využívání home office a dalších forem práce na dálku velmi důležité v oblastech sociálního a ekonomického rozvoje. V těchto dvou zemích je v poslední době práce na dálku na vzestupu. Tento fakt je zapříčiněn rozvojem informačních a komunikačních technologií (ICT), tlakem na snižování nákladů a zvyšováním produktivity ve firmách (Mello & Dal Colletto, 2019, s. 211; Boiarov, 2019, s. 173; Eurofound and the International Labour Office, 2017, s. 16).

Odborné analýzy, který byly provedené na téma home office a dalších forem práce na dálku, poukazují na to, že tento způsob výkonu práce není v těchto dvou zemích vhodný pro všechny krizové situace. Tyto analýzy předkládají podmínky, které by měly být splněny předtím, než zaměstnanec začne svoji práci vykonávat na dálku. K těmto podmínkám zejména patří:

- prováděná úloha musí být vhodná pro výkon práce ze vzdáleného místa,
- zaměstnanec musí být schopen svoji práci vykonávat bez dohledu,

- zaměstnavatelská firma musí poskytnout nezbytnou podporu a disponovat příslušným ICT vybavením,
- zaměstnanec se musí cítit při výkonu práce na dálku pohodlně, pokud jde o jeho pracovní návyky a rozvoj kariéry,
- zaměstnanec musí mít k dispozici pracoviště, kde po celou pracovní dobu nebude rozptylován (Mello & Dal Colletto, 2019, s. 246; Boiarov, 2019, s. 173).

Odborné analýzy dále uvádějí doporučení, na jaké oblasti práce na dálku by se měly odborné studie v Argentině a Brazílii zaměřit. Odborné studie by měly být zaměřeny na:

- ekonomickou proveditelnost nového pracovního modelu práce na dálku,
- využití práce na dálku jako pohotovostního plánu v nouzových situacích,
- zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem,
- zvýšení produktivity a zkvalitňování výsledků při práci na dálku,
- použití práce na dálku jako nástroje začlenění menšiny,
- aplikaci nového technologického vývoje při práci na dálku (Mello & Dal Colletto, 2019, s. 246-247; Boiarov, 2019, s. 173-174).

4 Současná legislativní úprava práce mimo pracoviště v ČR

Z hlediska právní úpravy práce z domova je stěžejním právním předpisem zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. V zákoníku práce je home office upraven pouze v ustanovení § 317. Tato právní úprava § 317 zákoníku práce se vztahuje pouze na pracovněprávní vztahy zaměstnance, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje, s tím že:

- a) se na něj nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostožů ani přerušování práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy,
- b) při jiných důležitých osobních překážkách v práci tomuto zaměstnanci nepřísluší náhrada mzdy nebo platu, nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak (§ 199 odst. 2), nebo jde-li o náhradu mzdy nebo platu podle § 192; pro účely poskytování náhrady mzdy nebo platu podle § 192 platí pro tohoto zaměstnance stanovené rozvržení pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit,
- c) tomuto zaměstnanci nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek (Kotíková et al., 2020, s. 17; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

Podle právních expertů je právní úprava dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v platném znění považována za nedostatečnou. „Právní experti v současné době zaměstnavatelům i zaměstnancům doporučují, aby mezi sebou uzavřeli písemnou dohodu, ve které budou podrobně vymezena pravidla práce mimo pracoviště“ (Kotíková et al., 2020, s. 17). Bočanová a Krejčíčková (2018) uvádí, že: „Dohoda o výkonu home office může být součástí pracovní smlouvy, nebo může být uzavřena jako samostatná dohoda upravující podmínky výkonu práce. Vždy však bude obsahovat specifické ujednání o jedné z podstatných náležitostí pracovního poměru, kterou je místo výkonu práce.“ V dohodě je možné upravit:

- podmínky týkající se pracovní doby,
- pravidla odměňování,
- způsob zadávání, kontroly a odevzdávání práce,

- sjednání množství práce, které může být zaměstnanci za určitou dobu přiděleno,
- pravidla pro zacházení s majetkem zaměstnavatele,
- pravidla BOZP (Bočanová a Krejčíčková, 2018).

4.1 Rozvržení pracovní doby

Současně platná právní úprava § 317 zákoníku práce připouští pouze variantu, kdy zaměstnanec, který pracuje mimo pracoviště zaměstnavatele, si rozvrhuje pracovní dobu sám. Pro zaměstnavatele je realizace této varianty prakticky nereálná, jelikož potřebuje mít zaměstnance k dispozici zejména po dobu zaměstnavatelem stanovené pracovní doby v organizaci. V případě režimu pružné pracovní doby v organizaci je pro zaměstnavatele důležité, aby zaměstnanec byl v organizaci alespoň po dobu části tzv. povinné pracovní doby (Kotíková et al., 2020, s. 80).

4.2 Odměňování zaměstnanců při práci z domova

Na odměňování zaměstnanců, kteří pracují z domova, se vztahuje zákoník práce. Zaměstnanec může být odměňovaný úkolovou, paušální nebo hodinovou mzdou. Záleží však na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který druh mzdy bude využíván. Zaměstnanci pracující z domova mají také nárok na příplatky, které upravuje zákoník práce (Bočanová a Krejčíčková, 2018; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

Jedná se o příplatky:

- za noční práci,
- za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- za práci v sobotu a v neděli (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci z domova

Současná právní legislativa nedokáže bezpečnost a ochranu zdraví při práci z domova uspokojivě upravit. To potvrzují jednak poznatky získané z řízených rozhovorů se zaměstnavateli, které byly realizovány v rámci projektu Industriální vztahy a jejich reakce na nové formy zaměstnání, tak i přístupné právní rozbory. „*V oblasti bezpečnosti a ochrany*

zdraví při práci totiž zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění žádnou výjimku z povinností zaměstnavatele k zaměstnanci pracujícímu mimo pracoviště zaměstnavatele nepřipouští.“ Vzhledem k povaze práce na jiném místě než na pracovišti zaměstnavatele není objektivně možné, aby zaměstnavatel všechny uložené povinnosti v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci plnil (Kotíková et al., 2020, s. 18; Zákon č. 262/206 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

Některé praktické problémy, které se vyskytují u bezpečnosti a ochraně zdraví při práci z domova, nemohou být v § 317 zákoníku práce řešeny. Jedná se například o uplatňování náhrady škody, kterou utrpěl zaměstnanec pracující v místě svého bydliště. *„V případě úrazu tohoto zaměstnance připadají v úvahu mnohé situace, jejichž řešení je poněkud komplikované, a to především z důvodu totožné relevantní právní úpravy jak pro klasické zaměstnance, tak i pro zaměstnance pracující z domova.*“ Problémy jsou spjaté zejména s posuzováním, zda jde o pracovní úraz, protože stále přetrvává snaha některých zaměstnanců přenášet odpovědnost za škodu v důsledku mimopracovních úrazů na zaměstnavatele nebo jiný subjekt, který by měl být za náhradu škody odpovědný (Jouza, 2017).

4.4 Novela zákoníku práce

Flexibilní formy zaměstnání jsou oblastí, ve které Česká republika dlouhodobě zaostává za ostatními zeměmi Evropské unie. Rok 2020 v souvislosti s preventivními opatřeními spojenými s řešením pandemie Covid-19 ukázal nutnou reflexi a změnu přístupu k flexibilním formám práce. Z tohoto důvodu v roce 2021 navrhla skupina poslanců novelu zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve znění pozdějších předpisů. Podle této novely by se mohl upravit § 317. Cílem předkládané novely zákoníku práce je podpořit:

- široké skupiny zaměstnanců v oblasti flexibility práce,
- sladování práce a rodiny,
- zaměstnavatele k tomu, aby home office byli schopni realizovat za jasných a jednoduchých pravidel.

Navrhovaná úprava zákoníku práce upravuje důležitou oblast úhrady nákladů, která souvisí s home office. Zaměstnavatel je povinen při výkonu práce mimo pracoviště zaměstnavatele hradit náklady spojené s komunikací mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a dále hradit

náklady, které bezprostředně souvisejí s výkonem práce zaměstnance. Tyto náklady nesmí být zahrnuty ve mzdě, platu, nebo odměně z dohody. Pro úhradu těchto nákladů může mezi sebou zaměstnavatel a zaměstnanec sjednat paušální částku (Sněmovní tisk č. 1167/0, 2021, s. 5). Další významnou oblastí, která je v této novele zmiňována, je duševní hygiena. V rámci home office má být zaměstnancům umožněn nejen kontakt s ostatními členy týmu, ale také čas na odpočinek – tj. čas, kdy má zaměstnanec volno dle standardního rozvržení pracovní doby a ve kterém si práci může dobrovolně rozložit, nikoliv být úkolován zaměstnavatelem. Zaměstnavatel nemůže po zaměstnanci vyžadovat výkon práce v době mezi 20h – 6h, o sobotách, nedělích a ve svátcích. Výjimkou je pouze práce, která vyplývá z povahy zaměstnání, a je nezbytné práci v této době nařizovat. Novela by dále mohla zavést možnost výpovědi dohody o home office včetně jejich podmínek, a jestliže dojde k pracovnímu úrazu při práci zaměstnance z domova, měl by mít zaměstnavatel možnost provést šetření za účelem objasnění příčin a vzniku pracovního úrazu (tamtéž, s. 6).

4.5 Stanovisko vlády k novele zákoníku práce

Novelu zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů vláda projednala a posoudila na své schůzi a zaujala k tomuto návrhu nesouhlasné stanovisko. K tomuto rozhodnutí patří zejména následující důvody:

- Vláda konstatuje, že návrh zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů představuje nepřijatelný zásah do smluvní povahy pracovněprávních vztahu, a to zejména s ohledem na možnost zaměstnavatele nařídit zaměstnanci výkon práce z jiného místa než je pracoviště zaměstnavatele. Sjednání místa výkonu práce představuje jednu ze tří základních náležitostí pracovní smlouvy, kterou lze měnit jen dohodou smluvních stran. Možnost přeložit zaměstnance do jiného místa výkonu práce byla v zákoníku práce systematicky vypuštěna již před mnoha lety a nelze ji nyní znovu v zákoně zavádět, a to kvůli případnému rozporu s Listinou základních práv a svobod (Sněmovní tisk č. 1167/1, 2021, s. 1).
- Překážky v práci jako jsou vážné provozní důvody, nepříznivé povětrnostní vlivy nebo živelné události jsou zákoníkem práce považovány za překážky v práci na straně zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele je alternativou k výkonu práce na pracovišti zaměstnavatele, nelze

nechat rozhodnutí na zaměstnavateli, aby sám bez stanovených objektivních kritérií rozhodl, zda výše zmiňované situace jsou překážkami v práci.

- Navržená právní úprava není komplexní a vyvolává řadu otázek a nejasností, na které nelze ani výkladem najít odpovědi. Návrh právní úpravy systematicky nenavazuje například na právní úpravu pracovní doby v zákoníku práce, nepoužívá pojmy definované zákoníkem práce (např. dny pracovního klidu, stanovená týdenní pracovní doba) a zavádí nové nedefinované pojmy (např. nezbytnost vyplývající z povahy práce).
- Vláda je názoru, že takto významná změna zákoníku práce by měla projít řádným meziresortním připomínkovým řízením a měla by na ní panovat shoda sociálních partnerů, tedy zástupců zaměstnavatelů a zaměstnanců (tamtéž, s. 2-3).

4.6 Možná doporučení legislativní úpravy v České republice

Je důležité si připustit, že potřeba změny přístupu k flexibilním formám zaměstnání je nutná a v budoucnu bude zapotřebí provést legislativní úpravu home office v zákoníku práce. Dále bude nutné blíže specifikovat podmínky výkonu závislé práce z jiného místa tak, aby se u zaměstnavatelů zvýšil zájem o aplikaci flexibilních forem zaměstnání (Kotíková et al., 2020, s. 81).

Kotíková et al. (2020, s. 82-83) v závěru svojí publikace uvádějí možná doporučení, která by pomohla lépe specifikovat práci mimo pracoviště zaměstnavatele. Mezi doporučení zařazují:

- identifikovat a specifikovat alespoň základní druhy práce, pro které je výkon práce z jiného místa vhodný,
- vymezit základní okruh podmínek, které budou pro výkon práce z jiného místa stanoveny,
- identifikovat nejtypičtější „jiné“ místo, kterým je zpravidla obydlí zaměstnance (vlastní, pronajaté), z důvodu stávající legislativní úpravy, která nedostatečně zohledňuje pojem „jiné“,
- specifikovat pracovní podmínky a pracovní prostředky s reflexí v oblasti bezpečnosti práce a příslušných technických norem,

- vymezit základní principy a pravidla pro finanční kompenzaci nákladů zaměstnance při výkonu práce z jiného místa ze strany zaměstnavatele, kde budou zohledněny dvě kategorie výkonu práce z jiného místa:
 - zaměstnanec má k dispozici plně zabezpečené vybavení pracoviště,
 - zaměstnanec nemá k dispozici plně zabezpečené vybavení pracoviště (tamtéž, s. 82-83).

II. Praktická část

5 Metodika šetření

5.1 Popis projektu

Na základě teoretických poznatků, které byly shrnuté v teoretické části, je zpracována praktická část, jež se zaměřuje na problematiku home office ve vybrané organizaci z hlediska výhod a nevýhod práce z domova. Praktická část této diplomové práce se bude věnovat cíli a metodice šetření, problému a zdůvodnění šetření, charakteristice vzorku, časovému harmonogramu výzkumného šetření a sběru dat, analýze dat, výsledkům šetření, diskuzi výsledků a závěru. V rámci praktické části bude využita kvantitativní metoda výzkumu – dotazník, který bude doplněn o analýzu získaných dat.

Home office patří k progresivněji se rozvíjející flexibilní formě výkonu práce z domova, který lze v závislosti na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem použít ve spojení s flexibilní pracovní dobou, prací na částečný úvazek, prací na dobu určitou nebo lze home office využívat v nepředvídatelných situacích. Více o home office popisuje kapitola 3.

5.2 Cíl šetření

Hlavním cílem šetření je analyzovat a identifikovat výhody a nevýhody home office a navrhnout vyhovující postup pro motivování pracovníků při využívání home office ve vybrané organizaci.

5.3 Metodika

Metodika bude zahrnovat charakteristiku zvolených metod výzkumného šetření. Průcha a Veteška (2014, s. 295) vymezují v obecném významu výzkum jako: „*systematickou činnost prováděnou vědci, respektive profesionálními výzkumníky, jejímž účelem je zdokonalovat lidské vědění, a to vytvářením nových poznatků, potvrzováním či vyvracením stávajících poznatků. Má-li mít výzkum vědeckou kredibilitu, musí být prováděn s aplikací uznávaných metod výzkumu a s dodržováním pravidel a konvencí přijatých vědeckou komunitou.*“ V současné době rozdělujeme výzkum na dva druhy, a to na kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum. V případě kombinace těchto dvou výzkumů hovoříme

o smíšeném výzkumu. Kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum se aplikuje zejména v sociálních vědách, v andragogice a pedagogice (Průcha, 2014, s. 102-105).

Chrásky (2016, s. 11) vymezuje kvantitativní výzkum jako: „*záměrnou a systematickou činnost, při které se empirickými metodami zkoumají, ověřují, verifikují a testují hypotézy.*“ Průcha (2014, s. 105) uvádí, že: „*kvantitativní výzkum má přesně vymezený předmět zkoumání, na začátku výzkumu formuluje hypotézy, které mají být ověřeny či zamítnuty a dospívá k přesně formulovaným závěrům, jež jsou opřeny o kvantitativně vyjádřená zjištění.*“

Průcha (2014, s. 102) rozděluje vědecký výzkum na tři nejvýznamnější druhy, a to na:

- základní výzkum,
- aplikovaný výzkum,
- empirický výzkum.

Základní výzkum je obvykle označován jako výzkum teoretický a je: „*vymezován jako výzkumná činnost, která se orientuje na řešení klíčových problémů, jež vytyčuje teorie příslušné vědy. Nepředpokládá se, že výsledky základního výzkumu musí být bezprostředně využitelné pro účely praxe*“ Aplikovaný výzkum se provádí za účelem toho, aby se jeho výsledky daly využít pro praktické účely. „*Proto nemá aplikovaný výzkum charakter teoretického zkoumání, čistě teoretických spekulací, nýbrž je to výzkum empirický.*“ U empirického výzkumu je podstatným rysem to, že tento výzkum dospívá ke konkrétním zjištěním, k jasné formulovaným poznatkům, které jsou zpravidla vyjádřeny v kvantitativních datech (Průcha 2014, s. 102).

Dotazník je výzkumný a diagnostický nástroj, jehož účelem je získat v písemné podobě data a informace zpravidla od velkého počtu subjektů. Dotazník se nejčastěji používá pro „*zjišťování názorů a postojů různých skupin respondentů, ale i pro získání hodnotících soudů o jevech edukační a jiné reality i o vlastnostech samotných subjektů. Obliba aplikace dotazníků vyplývá z relativně snadného sběru různých informací a z nižšího časového nákladu ve srovnání s jinými nástroji výzkumu.*“ Dotazníkem jsou v andragogickém výzkumu zkoumání nejčastěji dospělí zúčastňující se různých vzdělávacích akcí, zaměstnavatelé a zaměstnanci posuzující efekty dalšího profesního vzdělávání a manažeři zajišťující vzdělávání v podnicích (Průcha, 2014, s. 114-115). Podle Chrásky (2016, s. 160) rozdělujeme položky v dotazníku podle toho, jakým způsobem má respondent v určité

položce dotazníku odpovědět. Položky lze rozdělit na otevřené a uzavřené (nestrukturované a strukturované). „*U otevřených položek respondent odpověď sám vytváří, u položek uzavřených určitým způsobem manipuluje s odpověďmi již navrženými*“ (tamtéž, s. 160).

Analýzu můžeme definovat jako: „*postup zkoumání struktury, vztahů, kontextu aj., při kterém je celek rozložen na jednotlivé prvky podle předmětu sledovaného zájmu.*“ V sociálních vědách existuje mnoho druhů analýz, mezi které řadíme například analýzu faktorovou, dokumentů, obsahovou, kontextuální a funkcionální (Průcha a Veteška, 2014, s. 29).

6 Problém a zdůvodnění šetření

Podnětem k realizaci výzkumného šetření na téma problematiky home office ve vybrané organizaci byla osobní zkušenost autora v době pandemie Covid-19 s touto progresivněji se rozvíjející flexibilní formou výkonu práce z domova. Dalším podnětem byly aktuální zahraniční odborné studie, které se problematikou home office zabývaly. První odborná studie, jejími autory jsou Samin Marzban, Iva Durakovic, Christhina Candido a Martin Mackey, se zaměřovala na zjišťování zkušeností australských zaměstnanců a organizačních zástupců s home office během prvního celostátního lockdownu (Marzban et al., 2021, s. 1). Z výsledků odborné studie vyplývá, že australským zaměstnancům přinesl home office nejčastěji tyto čtyři výhody a nevýhody:

Výhody:

- 1) Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce),
- 2) Více času stráveného s rodinou,
- 3) Lepší koncentrace na práci,
- 4) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (tamtéž, s. 9).

Nevýhody:

- 1) Ztráta osobního kontaktu s kolegy,
- 1) Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu,*
- 3) Zvýšený stres a pracovní zátěž,
- 4) Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (tamtéž, s. 8).

Druhá odborná studie se zabývala vlivem home office na motivaci zaměstnanců ICT společností. Bulharští autoři Kiril Anguelov a Miglena Angelova prezentují výsledky, které ukazují, že většina zaměstnanců (téměř 80 %) má pozitivní vztah k home office. Autoři dále uvádí, že home office nemá významný dopad na úroveň motivace zaměstnanců a jejich zapojení do dosahování cílů společnosti. Studie v závěru přináší návrhy ke zlepšení efektů home office vztahujících se k motivaci zaměstnanců. Mezi tyto návrhy autoři studie zařadili:

* Uvedené číslování je z důvodu procentuálně se shodujících identifikovaných výsledků ve studii Marzbana et al., 2021.

- aktivní komunikaci na všech úrovních,
- pravidelné online týmové schůzky,
- rozmanitost pracovních úkolů,
- pravidelnou kontrolu práce zaměstnanců,
- poskytnutí vyšší samostatnosti zaměstnancům (Anguelov & Angelova, 2021, s. 25).

6.1 Vymezení problému šetření

Na základě výše uvedených zahraničních studií byl vymezen výzkumný problém šetření, který se zabýval zjišťováním výhod a překážek (nevýhod) home office a dále využívanými způsoby motivace zaměstnanců ve sledované společnosti.

6.2 Výzkumné otázky a hypotézy

K výzkumné části tohoto tématu diplomové práce byly stanoveny, na základě hlavního cíle šetření a výzkumného problému, tyto výzkumné otázky:

VO 1: Jaká je zaměstnanci nejčastěji uváděná výhoda home office?

VO 2: Jaká překážka (nevýhoda) home office patří k nejvíce uváděným?

VO 3: Jaký je nejvyužívanější způsob motivace zaměstnanců při home office?

V návaznosti na výše uvedené výzkumné otázky byly stanoveny následující hypotézy:

H 1: Nejčastěji uváděnou výhodou home office u zaměstnanců mezi 31 až 50 lety je úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce).

H 2: Mezi dvě nejčastěji se vyskytující překážky (nevýhody) patří ztráta osobního kontaktu s kolegy a potřeba zajištění stabilního připojení k internetu.

H 3: K nejvíce využívanému způsobu motivace zaměstnanců z hlediska jednotlivých pracovních pozic patří pravidelné online meetingy (komunikace).

7 Charakteristika vzorku

Výzkumné šetření bylo prováděno ve vývojové a konzultační společnosti v Plzni, která se zaměřuje na oblast informačních technologií. Výzkumný vzorek byl stanoven dle místa výzkumu, tedy ve sledované společnosti, ve které v době pandemie Covid-19 zaměstnanci vykonávali svoji práci pomocí home office. Dotazník byl respondentům rozeslán prostřednictvím e-mailu a bylo osloveno všech 142 zaměstnanců společnosti. Návratnost dotazníku byla více než 80 %. Výzkumný vzorek tohoto šetření tvoří 114 respondentů, z toho 88 (77 %) mužů, 25 (22 %) žen a 1 % respondentů své pohlaví nechtělo uvádět, viz následující tabulka 1: Pohlaví respondentů.

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů	Relativní četnost
Muži	88	77 %
Ženy	25	22 %
Neuvedeno	1	1 %
Celkem	114	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Podle Mareše (2006, s. 35) je u 100 a více respondentů v dotazníku minimální akceptovatelná návratnost dotazníků 50 %. Doporučovaná návratnost je 75 % a více. Výzkumné šetření splňuje doporučenou procentuální návratnost dotazníku. Dále výzkumné šetření splňuje všechny charakteristiky pro validní a reliabilní šetření. Z výzkumného šetření nebyl vyřazen žádný dotazník a nebyl prováděn náhodný ani stratifikovaný výběr.

8 Časový harmonogram výzkumného šetření a sběr dat

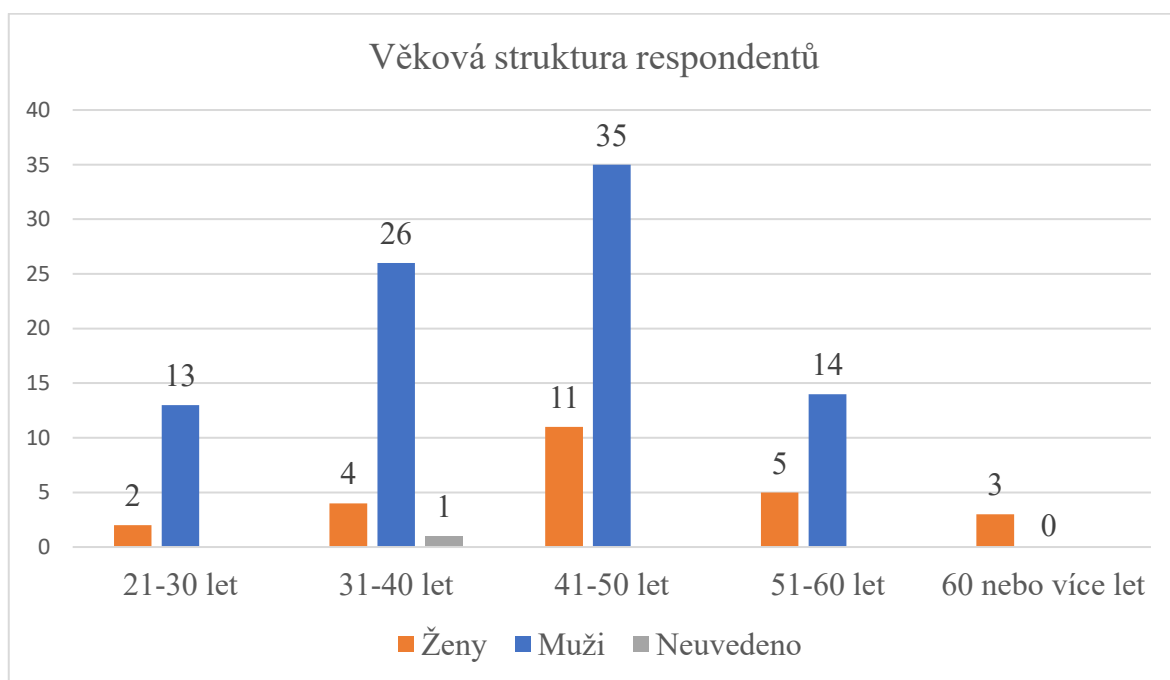
Kvantitativní výzkumné šetření bylo realizováno v časovém horizontu dvou měsíců, a to od polovina října 2021 do poloviny prosince roku 2021. Výzkumné šetření se zaměřovalo na problematiku home office ve vybrané organizaci a probíhalo dle časového harmonogramu následovně:

- Začátek července až polovina srpna:
 - Sběr teoretických podkladů a studium odborných studií.
- Polovina srpna až polovina října:
 - Zpracování teoretické části práce.
- Polovina října až konec října:
 - Přípravná fáze kvantitativního výzkumu a příprava dotazníku.
- Začátek listopadu až polovina listopadu:
 - Pilotní výzkum, upravení formální stránky dotazníku a formulací.
- Polovina listopadu až polovina prosince:
 - Realizování dotazníkového šetření (rozesílání dotazníku) a sběr dat.
- Polovina prosince až polovina ledna:
 - Ukončení sběru dat a následná analýza získaných dat.
- Polovina ledna:
 - Interpretace a prezentace výsledků.

Sběr dat probíhal od poloviny listopadu roku 2021 až do poloviny prosince roku 2021 formou dotazníku. Do společnosti byl dotazník distribuován pomocí e-mailu formou elektronického odkazu, který byl vygenerován a upraven v prostředí aplikace Microsoft Forms. Dotazník byl složen ze 14 otázek a jeho odhadovaná doba vyplnění byla pět minut, avšak průměrná doba vyplnění po uzavření dotazníku byla tři minuty. V úvodní části dotazníku byl uveden autor dotazníku, účel výzkumného šetření, délka vyplňování dotazníku, zajištění anonymity při vyplňování dotazníku a poděkování za spolupráci. Vyhodnocení dotazníkového šetření bude dále znázorněno pomocí tabulek a grafů a získaná data budou představena v procentech. Byly respektovány všechny etické principy.

9 Analýza dat

Tato část práce se zaměřuje na analýzu získaných dat z dotazníkového šetření. Analýza dat byla prováděna metodou popisné statistiky v programu Microsoft Excel. Respondenti byli na základě získaných dat rozděleni do věkových kategorií, které jsou představeny v grafu 1. U věkových kategorií byly následně počítány četnosti odpovědí. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že početně nejvíce zastoupena byla věková kategorie mezi 41 až 50 lety, a to 46 respondenty, což představuje 40 % z celkového počtu respondentů. K další početné kategorii patřila věková skupina mezi 31 až 40 lety, která byla zastoupena 31 respondenty (27 %). Věkové kategorie mezi 21 až 30 lety (13 %) a 51 až 60 lety (17 %) jsou početně téměř srovnatelné. Početně nejméně zastoupena byla věková kategorie 60 a více let (3 %). První dvě věkové kategorie 17 let nebo méně a 18 až 20 let nebyly zastoupeny a dále nejsou uváděny.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Věková struktura respondentů

Následující dvě položky v dotazníkovém šetření se zaměřovaly na údaje vztahující se ke vzdělání zaměstnanců a na sektor národního hospodářství, ve kterém zaměstnanci pracují. Z celkového počtu 114 zaměstnanců bylo klasifikováno, že 81 zaměstnanců (71 %) má nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské, vyššího odborného vzdělání dosáhli 3 zaměstnanci (3 %) a středního vzdělání ukončeného maturitní zkouškou dosáhlo

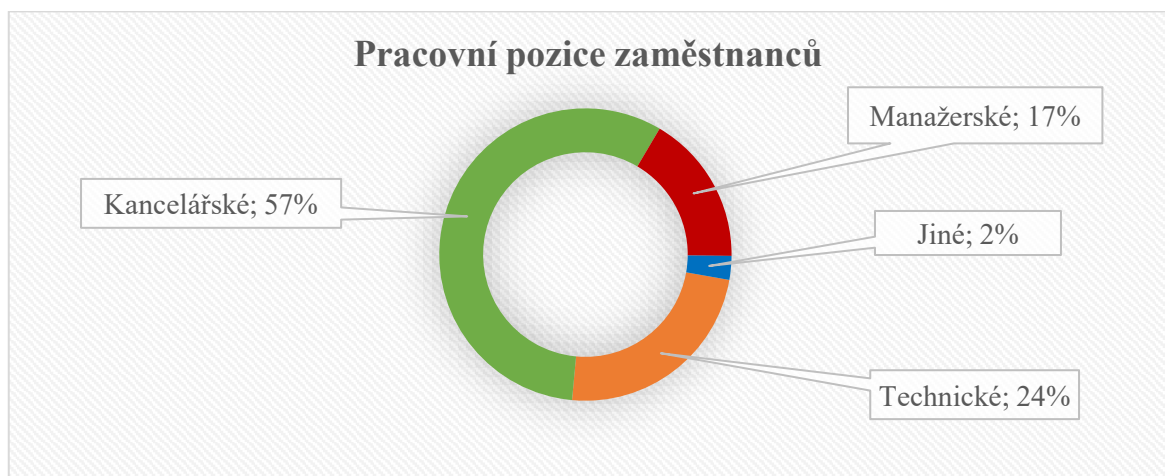
30 zaměstnanců (26 %). V oblasti sektoru národního hospodářství bylo uvedeno, že všichni zaměstnanci pracují v ziskovém sektoru. Toto zjištění bylo zapříčiněno tím, že dotazníkové šetření bylo realizováno v soukromé společnosti.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Vzdělání zaměstnanců a sektor národního hospodářství

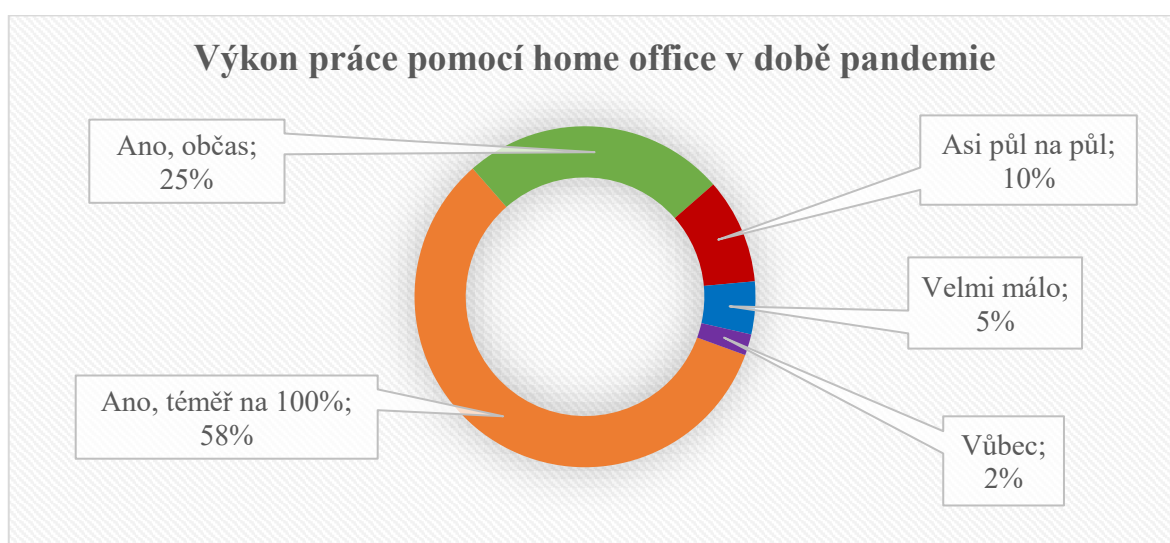
Dále se výzkumné šetření zaměřovalo na identifikování pracovních pozic zaměstnanců. Z níže uvedeného grafu je patrné, že nejpočetněji je u zaměstnanců zastoupena kancelářská pracovní pozice, která byla v dotazníkovém šetření identifikována u 65 zaměstnanců (57 %). Technická pracovní pozice byla uvedena 27 zaměstnanci (24 %) a manažerská pracovní pozice 19 zaměstnanci (17 %). Možnost jiné odpovědi zvolilo 2 % zaměstnanců, v odpovědích byly uvedené dvě pracovní pozice, a to IT konzultant a architekt/developer.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Pracovní pozice zaměstnanců

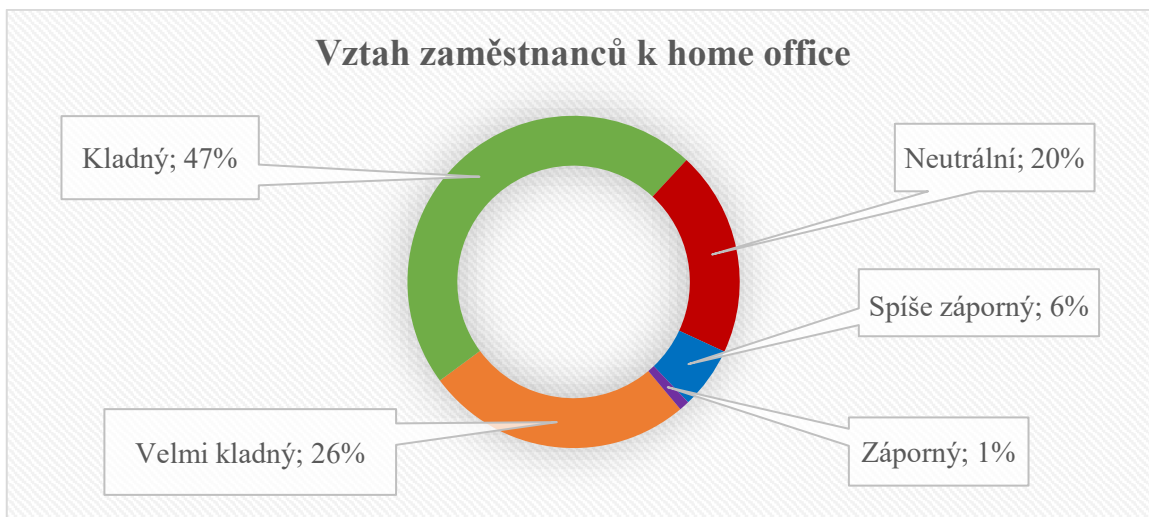
Výzkumné šetření bylo dále zaměřeno na zjištění, zda zaměstnanci vykonávali svoji práci v době pandemie Covid-19 pomocí home office. Více než tři čtvrtiny zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedlo, že svoji práci v době pandemie Covid-19 vykonávalo buďto téměř na 100 %, nebo občas, což představovalo 95 zaměstnanců z celkového počtu. 11 zaměstnanců (10 %) uvedlo, že v době pandemie pracovalo pomocí home office zhruba na 50 % a zbylých 8 zaměstnanců (7 %) vykonávalo svoji práci pomocí home office buďto velmi málo, nebo vůbec.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Výkon práce pomocí home office v době pandemie

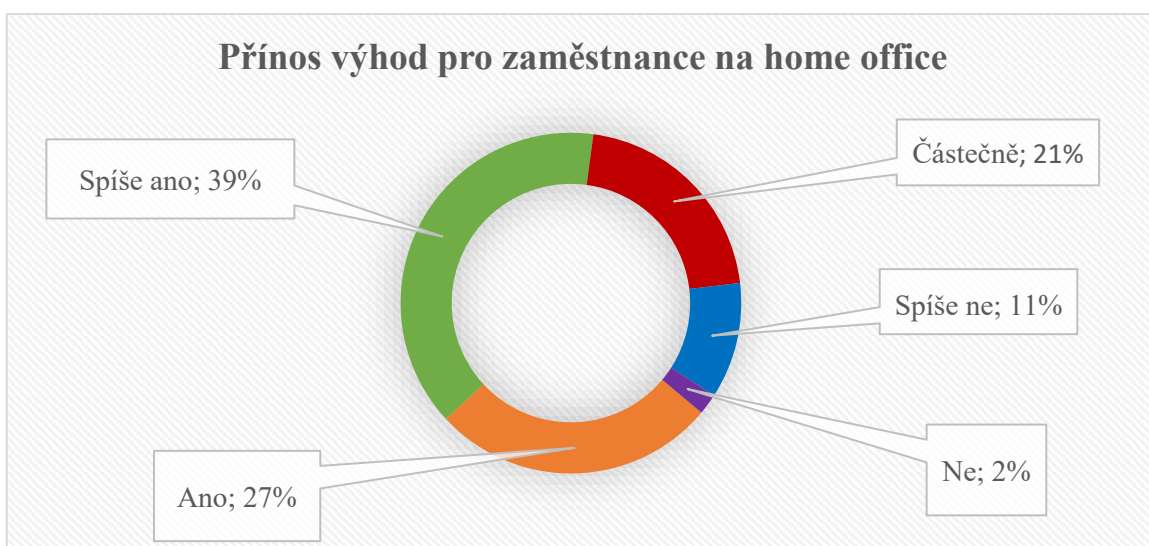
Ze získaných dat byl dále zkoumán vztah zaměstnanců k home office. U 83 zaměstnanců (73 %) byl identifikován pozitivní vztah k home office. U 23 zaměstnanců (20 %) převládá neutrální vztah k home office a zbylých 8 zaměstnanců (7 %) mělo záporný vztah k home office.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Vztah zaměstnanců k home office

V grafu 6 zaměstnanci uváděli, zda jim home office přinesl nějaké výhody. Z grafu bylo identifikováno, že 76 zaměstnancům (66 %) poskytnul home office výhody, 24 zaměstnanců (21 %) uvedlo, že jim home office přinesl částečně nějaké výhody, a 12 zaměstnancům (11 %) home office spíše nepřinesl žádné výhody. Zbývá 2 % zaměstnanců nebudou dále analyzována u jednotlivých výhod home office, jelikož zaměstnancům nepřinesl home office žádné výhody. Pro analýzu jednotlivých výhod home office u zaměstnanců bylo vycházeno z počtu 112 zaměstnanců.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Přínos výhod pro zaměstnance na home office

Tabulka 2: Výhody home office

Výhody home office	Počet odpovědí	Celková % četnost
Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce)	80	43 %
Více času stráveného s rodinou	45	24 %
Lepší koncentrace na práci	33	18 %
Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem	21	11 %
Jiné	7	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 byla zaměřena na souhrnné analyzování a identifikování výhod home office u 112 zaměstnanců, kterým home office přinesl určité výhody, viz graf 6. Od těchto zaměstnanců bylo celkově zaznamenáno 186 odpovědí. Nejvíce uváděnou výhodou home office byla ze získaných dat identifikována úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce), která byla zaznamenána u 43 % odpovědí. Naopak výhoda zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem byla uvedena pouze v 11 % odpovědí, a tím byla zařazena mezi nejméně využívané. V následujících tabulkách budou znázorněny výhody home office u jednotlivých věkových kategorií.

Tabulka 3: Výhody home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 21 až 30 lety

Výhody home office	Pohlaví	Relativní četnost
Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce)	Ženy	7 %
	Muži	37 %
Více času stráveného s rodinou	Ženy	3 %
	Muži	19 %
Lepší koncentrace na práci	Ženy	6 %
	Muži	16 %
Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem	Ženy	3 %
	Muži	9 %
Jiné	Ženy	0 %
	Muži	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky byly identifikovány výhody home office pro věkovou skupinu zaměstnanců mezi 21 až 30 lety. Do této věkové skupiny bylo ze získaných dat z dotazníkového šetření zařazeno 15 zaměstnanců, z toho se jednalo o 2 ženy a 13 mužů. Celkově bylo zaznamenáno 31 odpovědí. Nejpočetněji uváděnou výhodou home office byla identifikována úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce), která byla zastoupena 44 % odpovědí. Při porovnání procentuální četnosti této výhody s celkovou procentuální četností (43 %) bylo zjištěno, že četnost byla u této věkové kategorie téměř shodná, viz tabulka 2. Výhody více času stráveného s rodinou a lepší koncentrace na práci byly zastoupeny totožně, a to 22 % odpovědí. Výhoda zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem byla uvedena ve 12 % odpovědí. U možnosti uvést jinou výhodu nebyla zaznamenána žádná odpověď.

Shrnutí výsledků a pořadí identifikovaných výhod home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 21 až 30 lety:

- 1) Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce) (44 %),
- 2) Více času stráveného s rodinou (22 %),
- 2) Lepší koncentrace na práci (22 %),*
- 4) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (12 %).

Tabulka 4: Výhody home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 31 až 40 lety

Výhody home office	Pohlaví	Relativní četnost
Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce)	Ženy	7 %
	Muži	30 %
Více času stráveného s rodinou	Ženy	4 %
	Muži	21 %
Lepší koncentrace na práci	Ženy	2 %
	Muži	18 %
Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem	Ženy	2 %
	Muži	7 %
Jiné	Ženy	0 %
	Muži	9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky byly identifikovány výhody pro věkovou kategorii zaměstnanců mezi 31 až 40 lety. V grafu 1, který se zaměřoval na věkovou strukturu zaměstnanců, bylo uvedeno, že do této věkové kategorie bylo zařazeno 31 zaměstnanců, ale pomocí grafu 6, který analyzoval, zda zaměstnancům přinesl home office nějaké výhody, bylo zjištěno, že některým zaměstnancům nepřinesl home office žádné výhody, viz graf 1 a 6. Do této věkové kategorie bylo tedy ze získaných dat zařazeno 29 zaměstnanců, z toho se jednalo o 4 ženy a 25 mužů. Celkově bylo v této věkové kategorii zaznamenáno 47 odpovědí a bylo

* Uvedené číslování je z důvodu procentuálně se shodujících identifikovaných výsledků ve výzkumném šetření.

identifikováno, že nejčastější uváděnou výhodou je úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce). Při porovnání procentuální četnosti zbývajících třech výhod home office v této věkové kategorii s celkovou procentuální četností, viz tabulka 2, bylo identifikováno takřka shodné procentuální zastoupení. U možnosti jiné odpovědi byla zaznamenána devítiprocentní četnost a zaměstnanci v odpovědích uváděli, že jim home office poskytl například tyto výhody:

- lepší uspořádání pracovního času,
- více klidu při práci.

Shrnutí výsledků a pořadí identifikovaných výhod home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 31 až 40 lety:

- 1) Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce) (37 %),
- 2) Více času stráveného s rodinou (25 %),
- 3) Lepší koncentrace na práci (20 %),
- 4) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (9 %).

Tabulka 5: Výhody home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 41 až 50 lety

Výhody home office	Pohlaví	Relativní četnost
Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce)	Ženy	9 %
	Muži	34 %
Více času stráveného s rodinou	Ženy	8 %
	Muži	19 %
Lepší koncentrace na práci	Ženy	5 %
	Muži	11 %
Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem	Ženy	1 %
	Muži	8 %
Jiné	Ženy	0 %
	Muži	5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí výše uvedené tabulky byly identifikovány výhody u věkové kategorie zaměstnanců mezi 41 až 50 lety. Tato věková kategorie byla nejpočetněji zastoupena a bylo do ní zařazeno 46 zaměstnanců, z toho se jednalo o 11 žen a 35 mužů. Celkově bylo zaznamenáno 73 odpovědí. Nejčastěji uváděnou výhodou home office byla identifikována výhoda úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce), která byla uvedena u 43 % odpovědí. Výhoda více času stráveného s rodinou (27 %) byla identifikována jako druhá nejpočetnější a u této výhody je patrný pozvolný procentuální nárůst oproti předešlým dvou věkovým kategoriím, viz tabulka 3 a 4. U zbývajících dvou výhod byl zaznamenán mírný pokles v četnosti odpovědí v porovnání s celkovou procentuální četností, viz tabulka 2.

Shrnutí výsledků a pořadí identifikovaných výhod home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 41 až 50 lety:

- 1) Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce) (43 %),
- 2) Více času stráveného s rodinou (27 %),
- 3) Lepší koncentrace na práci (16 %),
- 4) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (9 %).

Tabulka 6: Výhody home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 51 až 60 lety

Výhody home office	Pohlaví	Relativní četnost
Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce)	Ženy	10 %
	Muži	38 %
Více času stráveného s rodinou	Ženy	6 %
	Muži	12 %
Lepší koncentrace na práci	Ženy	0 %
	Muži	18 %
Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem	Ženy	6 %
	Muži	4 %
Jiné	Ženy	6 %
	Muži	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 6 byly analyzovány výhody home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 51 až 60 lety. Tato věková kategorie byla téměř srovnatelně zastoupena jako věková kategorie zaměstnanců mezi 21 až 30 lety, a to 19 zaměstnanci, viz tabulka 3. Celkově bylo zaznamenáno 28 odpovědí. Z tabulky bylo identifikováno, že početně nejvíce zastoupenou výhodou home office byla u této věkové kategorie výhoda úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce), která byla uváděna ve 48 % četnosti odpovědí. Výhody více času stráveného s rodinou a lepší koncentrace na práci byly shodně zastoupeny u 18 % odpovědí.

Shrnutí výsledků a pořadí identifikovaných výhod home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 51 až 60 lety:

- 1) Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce) (48 %),
- 2) Více času stráveného s rodinou (18 %),
- 2) Lepší koncentrace na práci (18 %),*
- 4) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (10 %).

Tabulka 7: Výhody home office u věkové kategorie zaměstnanců nad 60 let

Výhody home office	Relativní četnost
Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce)	43 %
Více času stráveného s rodinou	29 %
Lepší koncentrace na práci	14 %
Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem	14 %
Jiné	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

U výše uvedené tabulky, která analyzovala výhody home office u věkové kategorie zaměstnanců nad 60 let, byli zařazeni pouze 3 zaměstnanci. Celkově bylo zaznamenáno 7 odpovědí. Z této tabulky bylo identifikováno, že nejčastěji uváděnou výhodou byla se 43% zastoupením úspora času nákladů (dojíždění do/z práce).

* Uvedené číslování je z důvodu procentuálně se shodujících identifikovaných výsledků ve výzkumném šetření.

Shrnutí výsledků a pořadí identifikovaných výhod home office u věkové kategorie zaměstnanců nad 60 let:

- 1) Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce) (43 %),
- 2) Více času stráveného s rodinou (29 %),
- 3) Lepší koncentrace na práci (14 %),
- 3) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (14 %).*

Tabulka 8: Překážky (nevýhody) home office

Překážky (nevýhody) home office	Počet odpovědí	Celková % četnost
Ztráta osobního kontaktu s kolegy	99	63 %
Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků	16	10 %
Zvýšený stres a pracovní zátěž	28	18 %
Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu	8	5 %
Jiné	7	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 byla zaměřena na souhrnné analyzování a identifikování překážek (nevýhod) home office od počtu 114 zaměstnanců. Od těchto zaměstnanců bylo celkově zaznamenáno 158 odpovědí. Překážka (nevýhoda) ztráta osobního kontaktu s kolegy byla u zaměstnanců identifikována jako nejpočetněji uváděná a u této nevýhody byla zaznamenána 63% četnost odpovědí. Naopak k nejméně uváděné překážce (nevýhodě) byla ze získaných dat zařazena nevýhoda spojená s potřebou zajištění stabilního připojení k internetu, u které bylo zaznamenáno pouze 5 % odpovědí. V tabulkách 9 až 12 budou znázorněny překážky (nevýhody) home office u jednotlivých věkových kategorií. U překážek (nevýhod) nebude analyzována věková kategorie zaměstnanců nad 60 let, jelikož od těchto zaměstnanců byl zaznamenán nízký počet odpovědí v porovnání s ostatními věkovými kategoriemi.

* Uvedené číslování je z důvodu procentuálně se shodujících identifikovaných výsledků ve výzkumném šetření.

Tabulka 9: Překážky home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 21 až 30 lety

Překážky (nevýhody) home office	Pohlaví	Relativní četnost
Ztráta osobního kontaktu s kolegy	Ženy	10 %
	Muži	65 %
Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků	Ženy	0 %
	Muži	15 %
Zvýšený stres a pracovní zátěž	Ženy	5 %
	Muži	5 %
Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu	Ženy	0 %
	Muži	0 %
Jiné	Ženy	0 %
	Muži	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 byla zaměřená na identifikování překážek (nevýhod) home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 21 až 30 lety. Do této věkové kategorie bylo ze získaných dat zařazeno 15 zaměstnanců, z toho se jednalo o 2 ženy a 13 mužů. Celkově bylo zaznamenáno 20 odpovědí. Z tabulky je patrné, že pro zaměstnance byla největší překážkou (nevýhodou) home office ztráta osobního kontaktu s kolegy. Tato překážka (nevýhoda) byla identifikována u 75 % zaměstnanců. Při porovnání této procentuální četnosti s celkovou procentuální četností, viz tabulka 8, bylo zjištěno, že procentuální četnost u této překážky (nevýhody) home office byla větší o 12 %. Druhou nejčastěji uváděnou překážkou (nevýhodou) byl s 15% četností identifikován požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků. Procentuální četnost odpovědí u překážky (nevýhody) spojené se zvýšeným stresem a pracovní zátěží byla v porovnání s celkovou procentuální četností u této věkové kategorie nižší o 8 %, viz tabulka 8. U poslední uváděné překážky (nevýhody) a u možnosti jiné odpovědi nebyla zaznamenána žádná odpověď.

Shrnutí výsledků a pořadí identifikovaných překážek (nevýhod) home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 21 až 30 lety:

- 1) Ztráta osobního kontaktu s kolegy (75 %),
- 2) Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (15 %),
- 3) Zvýšený stres a pracovní zátěž (10 %).

Tabulka 10: Překážky home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 31 až 40 lety

Překážky (nevýhody) home office	Počet odpovědí	Procentuální četnost
Ztráta osobního kontaktu s kolegy	25	57 %
Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků	5	11 %
Zvýšený stres a pracovní zátěž	9	20 %
Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu	3	7 %
Jiné	2	5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka se zaměřovala na identifikování překážek (nevýhod) home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 31 až 40 lety. Struktura této tabulky je odlišná od ostatních tabulek věkových kategorií zaměstnanců, jelikož ze získaných dat nebylo možné přesně určit pohlaví žena a muž, proto jsou získaná data interpretována v souhrnné tabulce. Celkově bylo v této věkové kategorii zaznamenáno 44 odpovědí. Pomocí tabulky bylo identifikováno, že nejčastěji uváděnou překážkou (nevýhodou) home office byla ztráta osobního kontaktu s kolegy, která byla zaznamenána u 57 % odpovědí. Překážka (nevýhoda) související se zvýšeným stresem a pracovní zátěží byla identifikována u 20 % odpovědí zaměstnanců. V porovnání s věkovou kategorií zaměstnanců mezi 21 až 30 lety je procentuální četnost odpovědí u této překážky (nevýhody) o 10 % vyšší, viz tabulka 9. U překážek (nevýhod) spojených s požadavkem na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (11 %) a s potřebou zajištění stabilního připojení k internetu (7 %) bylo identifikováno vyšší procentuální zastoupení v porovnání s celkovou

procentuální četností, viz tabulka 8. U možnosti jiné odpovědi byla zaznamenána pětiprocentní četnost odpovědí a zaměstnanci zde uvedli tyto překážky (nevýhody):

- obtížnější pracovní podmínky kvůli malým dětem v domácnosti (horší koncentrace na práci, pokud děti vyžadují pozornost),
- nižší koncentrace na práci (více rušivých elementů).

Shrnutí výsledků a pořadí identifikovaných překážek (nevýhod) home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 31 až 40 lety:

- 1) Ztráta osobního kontaktu s kolegy (57 %),
- 2) Zvýšený stres a pracovní zátěž (20 %),
- 3) Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (11 %),
- 4) Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu (7 %).

Tabulka 11: Překážky home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 41 až 50 lety

Překážky (nevýhody) home office	Pohlaví	Relativní četnost
Ztráta osobního kontaktu s kolegy	Ženy	14 %
	Muži	43 %
Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků	Ženy	1 %
	Muži	9 %
Zvýšený stres a pracovní zátěž	Ženy	5 %
	Muži	20 %
Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu	Ženy	0 %
	Muži	4 %
Jiné	Ženy	1 %
	Muži	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí tabulky 11 byly identifikovány překážky (nevýhody) home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 41 až 50 lety. Do této věkové kategorie bylo ze získaných dat zařazeno 46 zaměstnanců, z toho se jednalo o 11 žen a 35 mužů. Celkově bylo u těchto zaměstnanců zaznamenáno 67 odpovědí. Nejčastěji uváděnou překážkou (nevýhodou) home office byla u této věkové kategorie identifikována ztráta osobního kontaktu s kolegy zastoupená u 67 % odpovědí. Druhou procentuálně nejvíce zaznamenanou překážkou byla identifikována nevýhoda související se zvýšeným stresem a pracovní zátěží u zaměstnanců. Při porovnání s celkovou procentuální četností byla tato překážka (nevýhoda) uváděna u této věkové kategorie početněji, viz tabulka 8. U nevýhod home office spojených s požadavkem na vybavení domácké kanceláře a dodržování ergonomických požadavků a potřebou zajištění stabilního připojení k internetu byla identifikována téměř srovnatelná četnost odpovědí s porovnáním s celkovou procentuální četností, viz tabulka 8. U možnosti jiné odpovědi byly zaznamenány tyto překážky (nevýhody) zaměstnanců:

- mnohem náročnější koordinace a provádění některých činností a analýz,
- nastavení si striktního oddělení pracovního a soukromého času,
- dodržování time managementu.

Shrnutí výsledků a pořadí identifikovaných překážek (nevýhod) home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 41 až 50 lety:

- 1) Ztráta osobního kontaktu s kolegy (57 %),
- 2) Zvýšený stres a pracovní zátěž (25 %),
- 3) Požadavek na vybavení domácké kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (10 %),
- 4) Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu (4 %).

Tabulka 12: Překážky home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 51 až 60 lety

Překážky (nevýhody) home office	Pohlaví	Relativní četnost
Ztráta osobního kontaktu s kolegy	Ženy	21 %
	Muži	42 %
Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků	Ženy	4 %
	Muži	0 %
Zvýšený stres a pracovní zátěž	Ženy	4 %
	Muži	12 %
Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu	Ženy	4 %
	Muži	4 %
Jiné	Ženy	0 %
	Muži	9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky byly identifikovány překážky (nevýhody) home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 51 až 60 lety. Do této věkové kategorie bylo ze získaných dat zařazeno 19 zaměstnanců, z toho se jednalo o 5 žen a 14 mužů. Celkově bylo zaznamenáno 24 odpovědí. Nejvíce uváděnou překážkou (nevýhodou) byla identifikována ztráta osobního kontaktu s kolegy s 63% četností. Tato procentuální četnost je srovnatelná s celkovou procentuální četností této překážky (nevýhody). U překážky spjaté s požadavkem na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků byla zaznamenána pouze čtyřprocentní četnost odpovědí, což je u této nevýhody nejnižší procentuální četnost v porovnání s ostatními věkovými kategoriemi. Naopak u překážky (nevýhody) související s potřebou zajištění stabilního připojení k internetu byla ze získaných dat identifikována osmiprocentní četnost odpovědí, což je v porovnání s celkovou procentuální četností nadprůměrný údaj, viz tabulka 8. U možnosti jiné odpovědi byla identifikována devítiprocentní četnost odpovědí a zaměstnanci zde uvedli tyto překážky (nevýhody):

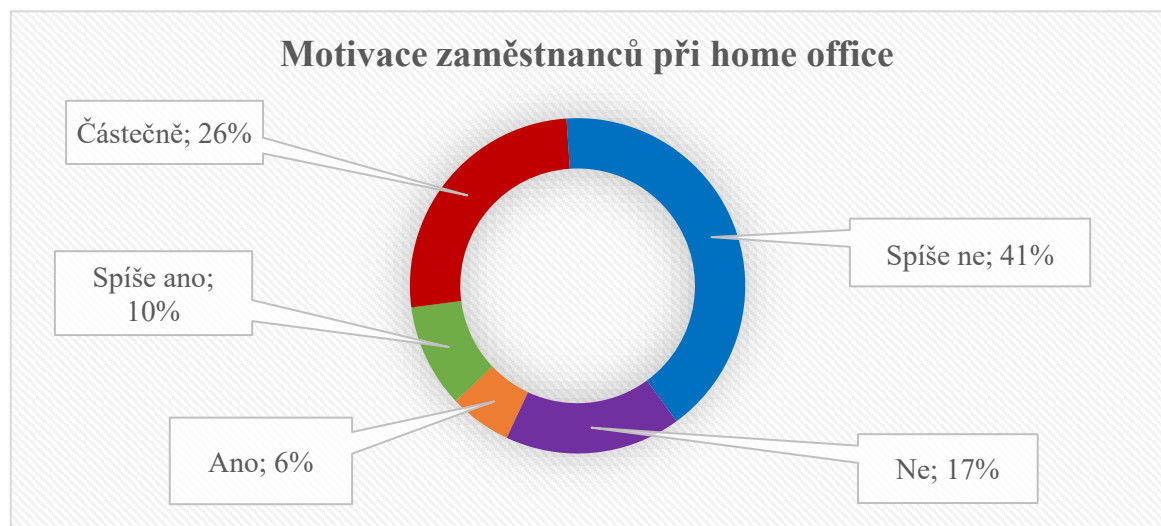
- obtížné oddělení pracovních a soukromých aktivit,

- velké množství rozptylujících faktorů,
- dodržování time managementu,
- zvýšené náklady na provoz domácnosti (zejména energie).

Shrnutí výsledků a pořadí identifikovaných překážek (nevýhod) home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 51 až 60 lety:

- 1) Ztráta osobního kontaktu s kolegy (63 %),
- 2) Zvýšený stres a pracovní zátěž (16 %),
- 3) Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu (8 %),
- 4) Požadavek na vybavení domácké kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (4 %).

V grafu 7 bylo analyzováno, zda zaměstnavatel motivoval své zaměstnance při home office. Na základě těchto zjištěných dat bylo identifikováno, že 83 % zaměstnancům poskytnul zaměstnavatel určitou míru motivace. 17 % zaměstnanců uvedlo, že je zaměstnavatel při výkonu práce pomocí home office nemotivoval. V tabulkách 13 až 15 budou představeny způsoby motivace zaměstnanců při home office u jednotlivých pracovních pozic zaměstnanců.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Motivace zaměstnanců při home office

Tabulka 13: Motivace zaměstnanců z hlediska technické pracovní pozice

Pracovní pozice	Způsob motivace při home office	Procentuální četnost
Technická	Pravidelné online meetingy (komunikace)	50 %
	Rozmanitost pracovních úkolů	7 %
	Poskytnutí vyšší míry samostatnosti a důvěry	36 %
	Pravidelná kontrola práce	7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 se zaměřovala na analyzování a identifikování způsobu motivace zaměstnanců při home office z hlediska technické pracovní pozice. Polovina zaměstnanců uvedla, že je zaměstnavatel motivoval při home office pravidelnými online meetingy (komunikací). Tento způsob motivace zaměstnanců byl u technické pracovní pozice identifikován jako nejvíce uváděný. 36 % zaměstnanců uvedlo, že je zaměstnavatel při home office motivoval poskytnutím vyšší míry samostatnosti a důvěry. U zbývajících dvou způsobů motivace bylo u zaměstnanců identifikováno totožné procentuální zastoupení.

Shrnutí výsledků a pořadí identifikovaných způsobů motivace zaměstnanců při home office u technické pracovní pozice:

- 1) Pravidelné online meetingy (komunikace) (50 %),
- 2) Poskytnutí vyšší míry samostatnosti a důvěry (36 %),
- 3) Rozmanitost pracovních úkolů (7 %),
- 3) Pravidelná kontrola práce (7 %).*

* Uvedené číslování je z důvodu procentuálně se shodujících identifikovaných výsledků ve výzkumném šetření.

Tabulka 14: Motivace zaměstnanců z hlediska kancelářské pracovní pozice

Pracovní pozice	Způsob motivace při home office	Procentuální četnost
Kancelářská	Pravidelné online meetingy (komunikace)	60 %
	Rozmanitost pracovních úkolů	4 %
	Poskytnutí vyšší míry samostatnosti a důvěry	36 %
	Pravidelná kontrola práce	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí výše uvedené tabulky byly analyzovány a identifikovány způsoby motivace zaměstnanců při home office u kancelářské pracovní pozice. U zaměstnanců bylo identifikováno, že nejvíce zastoupeným způsobem motivace při home office byly pravidelné online meetingy (komunikace), které uvedlo 60 % zaměstnanců. Způsob motivace spojený s poskytnutím vyšší míry samostatnosti a důvěry byl u kancelářské pracovní pozice identifikován u 36 % zaměstnanců. Procentuální zastoupení tohoto způsobu motivace bylo shodné jako u technické pracovní pozice, viz tabulka 13. Dále byl u zaměstnanců identifikován způsob motivace související s rozmanitostí pracovních úkolů, který uvedlo 4 % zaměstnanců.

Shrnutí výsledků a pořadí identifikovaných způsobů motivace zaměstnanců při home office u kancelářské pracovní pozice:

- 1) Pravidelné online meetingy (komunikace) (60 %),
- 2) Poskytnutí vyšší míry samostatnosti a důvěry (36 %),
- 3) Rozmanitost pracovních úkolů (4 %).

Tabulka 15: Motivace zaměstnanců z hlediska manažerské pracovní pozice

Pracovní pozice	Způsob motivace při home office	Procentuální četnost
Manažerská	Pravidelné online meetingy (komunikace)	61 %
	Rozmanitost pracovních úkolů	6 %
	Poskytnutí vyšší míry samostatnosti a důvěry	27 %
	Pravidelná kontrola práce	6 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky byly analyzovány a identifikovány způsoby motivace zaměstnanců při home office u manažerské pracovní pozice. Nejvíce uváděným způsobem motivace u manažerských zaměstnanců byly identifikovány pravidelné online meetingy (komunikace), které uvedlo 61 % zaměstnanců. Při porovnání s technickou a kancelářskou pracovní pozicí je patrný pozvolný nárůst procentuální četnosti u tohoto způsobu motivace zaměstnanců při home office, viz tabulka 13 a 14. Naopak způsob motivace spjatý s poskytnutím vyšší míry samostatnosti a důvěry byl v porovnání s technickou a kancelářskou pracovní pozicí nejméně uváděný, a to 27 % zaměstnanců. U způsobů motivace související s rozmanitostí pracovních úkolů a s pravidelnou kontrolou práce zaměstnanců bylo identifikováno shodné procentuální zastoupení.

Shrnutí výsledků a pořadí identifikovaných způsobů motivace zaměstnanců při home office u manažerské pracovní pozice:

- 1) Pravidelné online meetingy (komunikace) (61 %),
- 2) Poskytnutí vyšší míry samostatnosti a důvěry (27 %),
- 3) Rozmanitost pracovních úkolů (6 %),
- 3) Pravidelná kontrola práce (6 %).*

* Uvedené číslování je z důvodu procentuálně se shodujících identifikovaných výsledků ve výzkumném šetření.

Návrh vyhovujícího postupu pro motivování zaměstnanců při využívání home office ve sledované společnosti

V grafu 7, který se zaměřoval na to, zda zaměstnavatel motivoval své zaměstnance při home office, bylo u 17 % zaměstnanců identifikováno, že je zaměstnavatel nijak nemotivoval. Z tohoto důvodu byl navržen vyhovující postup pro motivování zaměstnanců při využívání home office ve sledované společnosti. Návrh byl rozdělen do jednotlivých činností, na které se může vedení společnosti zaměřit. Mezi tyto navrhované činnosti patří:

- podpora zaměstnanců ze strany vedení,
- průběžné informování zaměstnanců,
- lepší koordinace zaměstnanců,
- vytvoření a nastavení jednotného komunikačního kanálu,
- zájem o tým a s tím související pomoc zaměstnancům s projekty,
- nastavení jasných termínů odevzdání práce,
- umožnění samostatné organizace času a práce,
- příspěvek na domácí kancelář a technické vybavení,
- příležitost pro celoživotní učení a kariérní rozvoj,
- zkrácená pracovní doba v pátek,
- setkání zaměstnanců mimo web,
- poskytování benefitů (poukazy).

Výše uvedené činnosti mohou pomoci vedení firmy se zajištěním produktivity, spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců při výkonu práce pomocí home office. K další možnosti zajištění motivace zaměstnanců, kteří vykonávají svoji práci pomocí home office, je možné využít fyzickou, časovou, behaviorální a komunikační strategii. Tyto strategie byly charakterizované v kapitole 3.5 Používané strategie při práci z domova primárně pomáhají zaměstnancům k vytvoření hranic mezi pracovním a soukromým životem, nicméně je možné implementovat tyto strategie k motivaci zaměstnanců.

10 Výsledky šetření

Tato část práce se bude soustředit na shrnutí výsledků výzkumného šetření, a to v návaznosti na stanovený cíl, výzkumný problém, výzkumné otázky a hypotézy. Hlavním cílem šetření bylo analyzovat a identifikovat výhody a nevýhody home office a navrhnout vyhovující postup pro motivování pracovníků při využívání home office ve vybrané organizaci. Analýza výhod a nevýhod home office v soukromé společnosti byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Shrnutí výsledků šetření bude níže představeno ve třech kapitolách.

Shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných výhod home office

V této kapitole budou nejprve představeny výsledky analýz u jednotlivých věkových kategorií zaměstnanců, pomocí kterých byly identifikovány výhody home office, a poté budou prezentovány souhrnné výsledky výhod home office.

Shrnutí výsledků z analýzy dat a pořadí identifikovaných výhod home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 21 až 30 lety:

- 1) Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce) (44 %),
- 2) Více času stráveného s rodinou (22 %),
- 2) Lepší koncentrace na práci (22 %),*
- 4) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (12 %).

Shrnutí výsledků z analýzy dat a pořadí identifikovaných výhod home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 31 až 40 lety:

- 1) Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce) (37 %),
- 2) Více času stráveného s rodinou (25 %),
- 3) Lepší koncentrace na práci (20 %),
- 4) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (9 %).

* Uvedené číslování je z důvodu procentuálně se shodujících identifikovaných výsledků ve výzkumném šetření.

Shrnutí výsledků z analýzy dat a pořadí identifikovaných výhod home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 41 až 50 lety:

- 1) Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce) (43 %),
- 2) Více času stráveného s rodinou (27 %),
- 3) Lepší koncentrace na práci (16 %),
- 4) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (9 %).

Shrnutí výsledků z analýzy dat a pořadí identifikovaných výhod home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 51 až 60 lety:

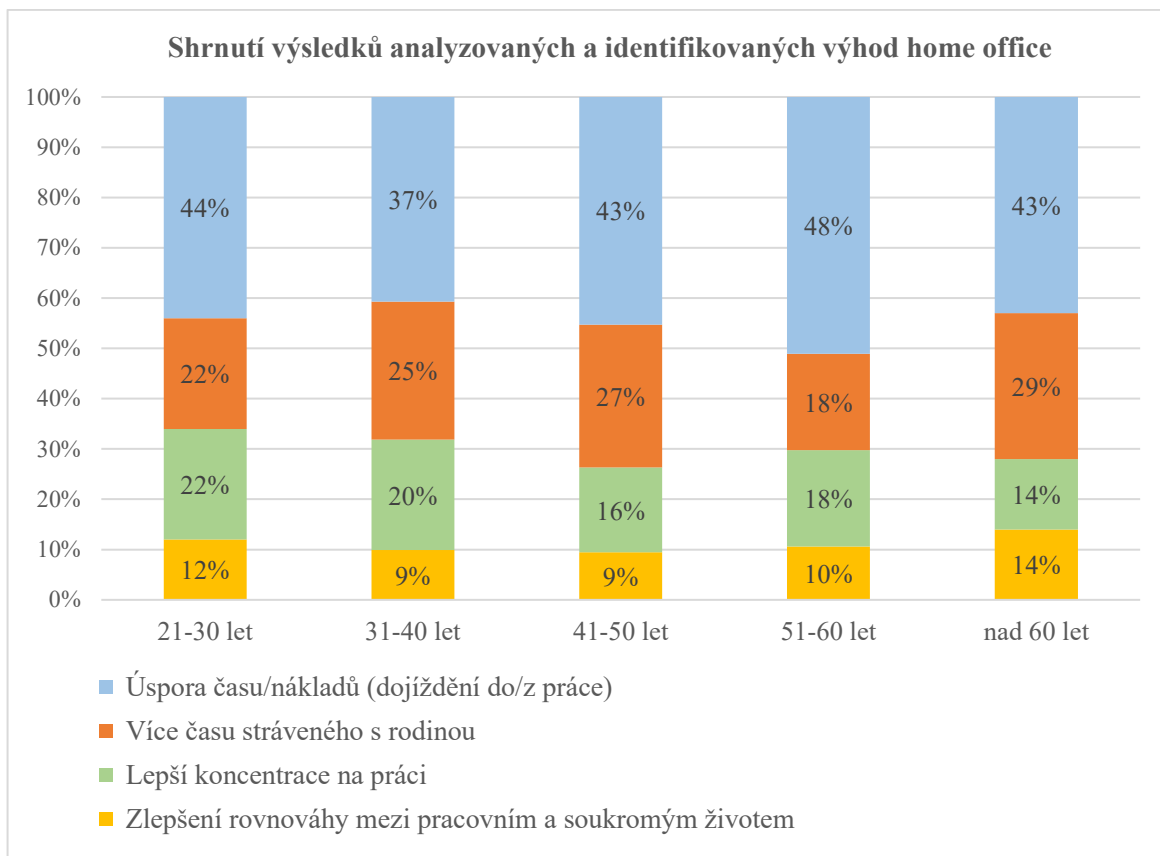
- 1) Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce) (48 %),
- 2) Více času stráveného s rodinou (18 %),
- 2) Lepší koncentrace na práci (18 %),*
- 4) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (10 %).

Shrnutí výsledků z analýzy dat a pořadí identifikovaných výhod home office u věkové kategorie zaměstnanců nad 60 let:

- 1) Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce) (43 %),
- 2) Více času stráveného s rodinou (29 %),
- 3) Lepší koncentrace na práci (14 %),
- 3) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (14 %).*

Ze souhrnné analýzy vyplynulo, že nejčastěji uváděnou výhodou home office byla identifikována úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce), a to u 43 % zaměstnanců, dále pak výhody více času stráveného s rodinou (24 %), lepší koncentrace na práci (18 %) a zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (11 %).

* Uvedené číslování je z důvodu procentuálně se shodujících identifikovaných výsledků ve výzkumném šetření.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných výhod home office

Shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných překážek (nevýhod) home office

V této kapitole budou zprvu prezentovány výsledky jednotlivých analýz u věkových kategorií zaměstnanců, u kterých byly identifikovány překážky (nevýhody) home office, a poté budou představeny souhrnné výsledky překážek (nevýhod) home office.

Shrnutí výsledků z analýzy dat a pořadí identifikovaných překážek (nevýhod) home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 21 až 30 lety:

- 1) Ztráta osobního kontaktu s kolegy (75 %),
- 2) Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (15 %),
- 3) Zvýšený stres a pracovní zátěž (10 %).

Shrnutí výsledků z analýzy dat a pořadí identifikovaných překážek (nevýhod) home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 31 až 40 lety:

- 1) Ztráta osobního kontaktu s kolegy (57 %),
- 2) Zvýšený stres a pracovní zátěž (20 %),
- 3) Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (11 %),
- 4) Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu (7 %).

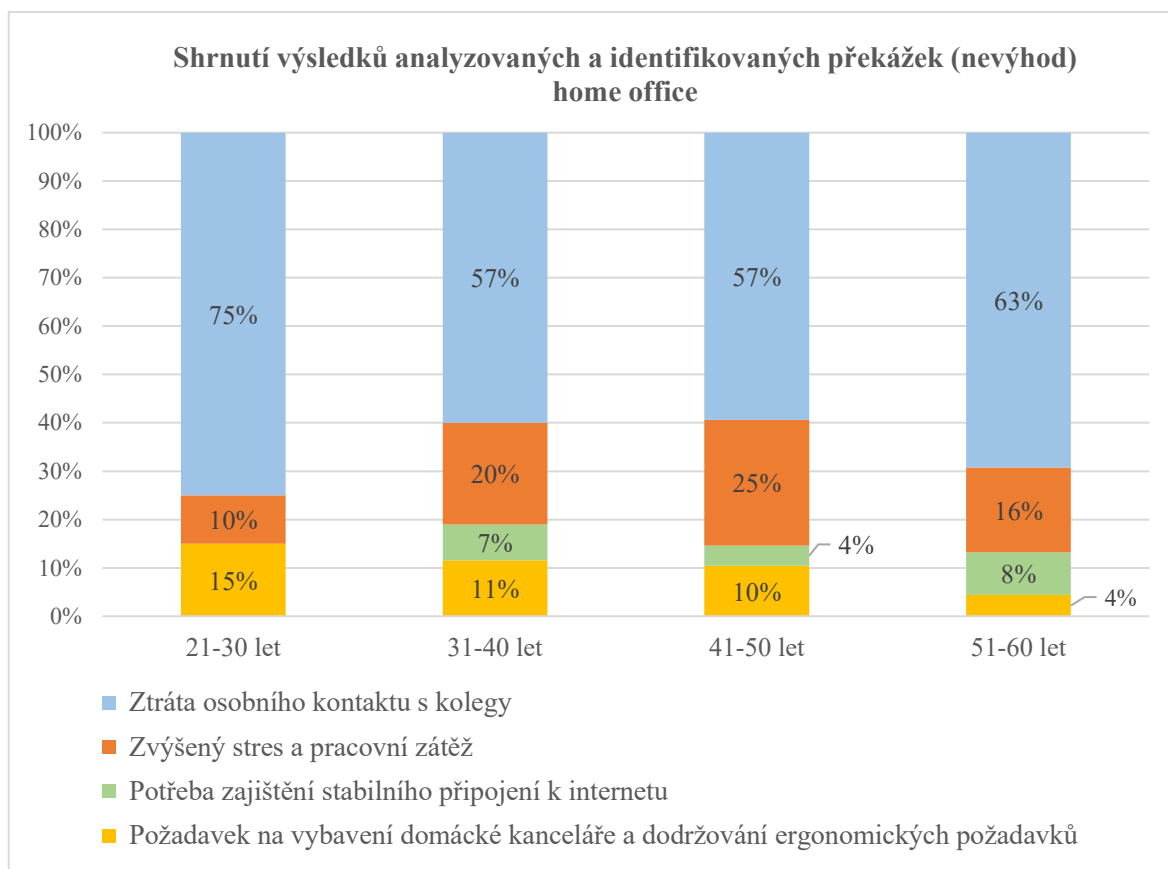
Shrnutí výsledků z analýzy dat a pořadí identifikovaných překážek (nevýhod) home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 41 až 50 lety:

- 1) Ztráta osobního kontaktu s kolegy (57 %),
- 2) Zvýšený stres a pracovní zátěž (25 %),
- 3) Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (10 %),
- 4) Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu (4 %).

Shrnutí výsledků z analýzy dat a pořadí identifikovaných překážek (nevýhod) home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 51 až 60 lety:

- 1) Ztráta osobního kontaktu s kolegy (63 %),
- 2) Zvýšený stres a pracovní zátěž (16 %),
- 3) Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu (8 %),
- 4) Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (4 %).

Pomocí souhrnné analýzy bylo zjištěno, že nejčastěji zaznamenanou překážkou (nevýhodou) home office byla identifikována ztráta osobního kontaktu s kolegy, a to u 63 % zaměstnanců. Dále byly identifikovány překážky (nevýhody) spojené se zvýšeným stresem a pracovní zátěží (18 %), s požadavkem na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (10 %) a potřebou zajištění stabilního připojení k internetu (5 %).



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných překážek (nevýhod) home office

Shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných způsobů motivace zaměstnanců při home office

V této kapitole budou představeny výsledky analýz, které se zabývaly způsoby motivace zaměstnanců u technické, kancelářské a manažerské pracovní pozice.

Shrnutí výsledků z analýzy dat a pořadí identifikovaných způsobů motivace zaměstnanců při home office u technické pracovní pozice:

- 1) Pravidelné online meetingy (komunikace) (50 %),
- 2) Poskytnutí vyšší míry samostatnosti a důvěry (36 %),
- 3) Rozmanitost pracovních úkolů (7 %),
- 3) Pravidelná kontrola práce (7 %).*

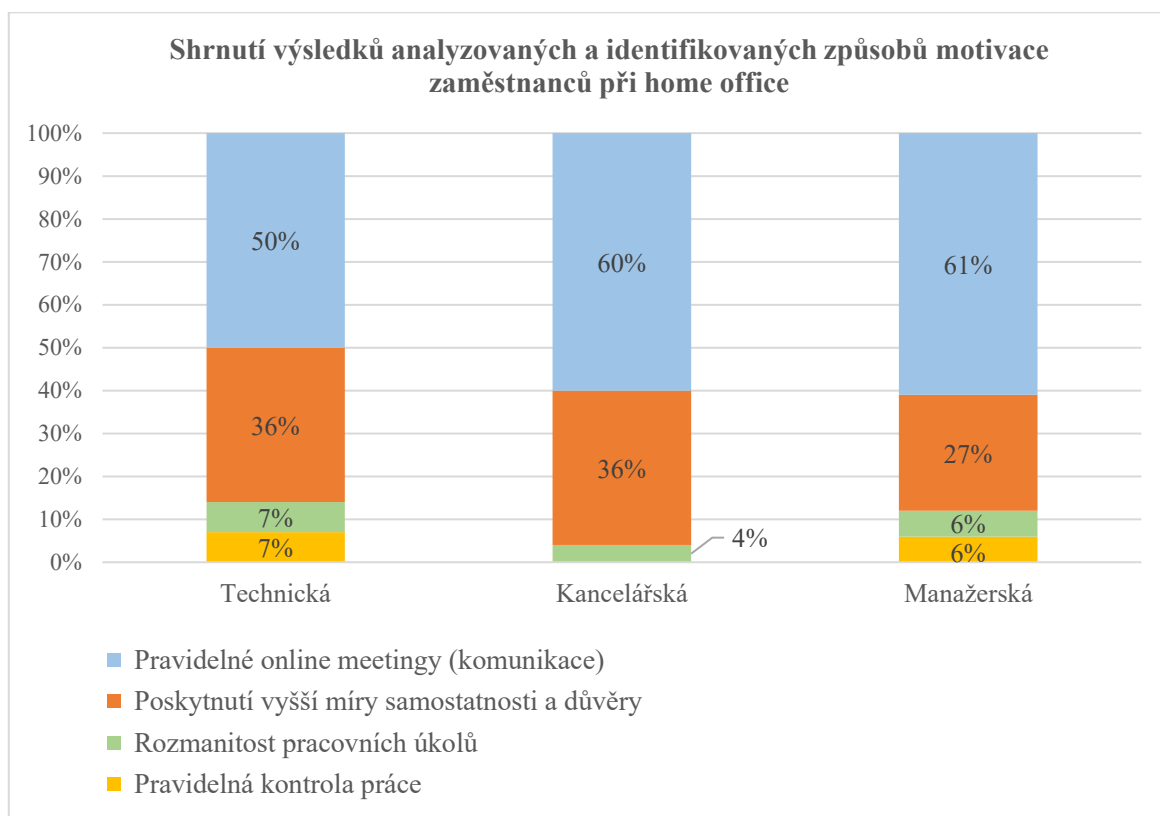
* Uvedené číslování je z důvodu procentuálně se shodujících identifikovaných výsledků ve výzkumném šetření.

Shrnutí výsledků z analýzy dat a pořadí identifikovaných způsobů motivace zaměstnanců při home office u kancelářské pracovní pozice:

- 1) Pravidelné online meetingy (komunikace) (60 %),
- 2) Poskytnutí vyšší míry samostatnosti a důvěry (36 %),
- 3) Rozmanitost pracovních úkolů (4 %).

Shrnutí výsledků z analýzy dat a pořadí identifikovaných způsobů motivace zaměstnanců při home office u manažerské pracovní pozice:

- 1) Pravidelné online meetingy (komunikace) (61 %),
- 2) Poskytnutí vyšší míry samostatnosti a důvěry (27 %),
- 3) Rozmanitost pracovních úkolů (6 %),
- 3) Pravidelná kontrola práce (6 %).*



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných způsobů motivace zaměstnanců při home office

* Uvedené číslování je z důvodu procentuálně se shodujících identifikovaných výsledků ve výzkumném šetření.

Výzkumné šetření ukázalo v odpovědích na jednotlivé výzkumné otázky, že nejčastěji uváděnou výhodou home office byla identifikována úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce), nejčastěji zaznamenanou překážkou (nevýhodou) home office byla identifikována ztráta osobního kontaktu s kolegy a nejvyužívanějším způsobem motivace zaměstnanců byly identifikovány pravidelné online meetingy (komunikace).

Na základě výzkumného šetření lze konstatovat, že 1 a 3 hypotézu je možné přijmout a hypotézu 2 zamítnout.

H 1: Nejčastěji uváděnou výhodou home office u zaměstnanců mezi 31 až 50 lety je úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce).

U zaměstnanců mezi 31 až 50 lety je úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce) nejčastěji uváděnou výhodou home office. První hypotéza proto byla přijata, viz tabulky 4, 5 a kapitola shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných výhod home office.

H 2: Mezi dvě nejčastěji se vyskytující překážky (nevýhody) patří ztráta osobního kontaktu s kolegy a potřeba zajištění stabilního připojení k internetu.

U zaměstnanců se nepotvrdilo, že mezi dvě nejčastěji se vyskytující překážky (nevýhody) patří ztráta osobního kontaktu s kolegy a potřeba zajištění stabilního připojení k internetu. Druhá hypotéza proto byla zamítnuta, viz tabulka 8 a kapitola shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných překážek (nevýhod) home office.

H 3: K nejvíce využívanému způsobu motivace zaměstnanců z hlediska jednotlivých pracovních pozic patří pravidelné online meetingy (komunikace).

U jednotlivých pracovních pozic byly identifikované pravidelné online meetingy (komunikace) jako nejvyužívanější způsob motivace zaměstnanců. Třetí hypotéza proto byla přijata, viz tabulky 13 až 15 a kapitola shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných způsobů motivace zaměstnanců při home office.

11 Diskuze výsledků

Diplomová práce se v rámci svého výzkumného šetření zabývala problematikou home office. V současné době je problematika home office v souvislosti s pandemií Covid-19 věnována velká pozornost ve světě i v České republice. Autor tohoto textu vycházel z odborné studie australských autorů Saminy Marzban, Ivy Durakovic, Christhiny Candido a Martina Mackey, která se zaměřovala na zjišťování zkušeností australských zaměstnanců a organizačních zástupců s home office během prvního celostátního lockdownu (Marzban et al., 2021, s. 1), z odborné studie bulharských autorů Kirila Anguelova a Migleny Angelovy, která se zabývala vlivem home office na motivaci zaměstnanců ICT společností (Anguelov & Angelova, 2021, s. 1), a nizozemské odborné studie z university z Amsterdamu, jejími autory jsou Ori Rubin, Anna Nikolaeva, Samuel Nello-Deakin a Marco te Brömmelstroet. Tato studie se zabývala zkušenostmi lidí s prací z domova (Rubin et al., 2020. s. 1).

Marzban et al. (2021, s. 8-10) identifikovali u australských zaměstnanců ve své odborné studii nejčastěji tyto čtyři výhody a překážky (nevýhody) home office:

Výhody:

- 1) Úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce),
- 2) Více času stráveného s rodinou,
- 3) Lepší koncentrace na práci,
- 4) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (tamtéž, s. 9).

Při srovnání těchto identifikovaných výhod v této studii bylo zjištěno, že tyto výsledky se shodují s identifikovanými výhodami autora výzkumného šetření, viz kapitola shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných výhod home office.

Překážky (nevýhody):

- 1) Ztráta osobního kontaktu s kolegy,
- 1) Potřeba zajištění stabilního připojení k internetu,*
- 3) Zvýšený stres a pracovní zátěž,
- 4) Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (tamtéž, s. 8).

* Uvedené číslování je z důvodu procentuálně se shodujících identifikovaných výsledků ve studii Marzbana et al., 2021.

Při srovnání identifikovaných překážek (nevýhod) z této studie s výsledky autorova výzkumného šetření bylo zjištěno rozdílné zastoupení překážek (nevýhod) home office. Nevýhoda spojená s potřebou zajištění stabilního připojení k internetu byla v odborné studii Marzbana et al. (2021, s. 8) identifikována jako jedna z nejčastěji uváděných nevýhod home office, avšak u autora tohoto výzkumného šetření byla tato nevýhoda home office identifikována jako nejméně uváděná. Nevýhoda ztráta osobního kontaktu s kolegy byla totožně identifikována jako jedna z nejčastěji uváděných, viz shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných překážek (nevýhod) home office.

Odborná studie bulharských autorů Kirila Anguelova a Migleny Angelovy poskytuje v závěru studie návrhy ke zlepšení efektů home office vztahujících se k motivaci zaměstnanců. Mezi tyto návrhy autoři studie zařadili:

- aktivní komunikaci na všech úrovních,
- pravidelné online týmové schůzky,
- rozmanitost pracovních úkolů,
- pravidelnou kontrolu práce zaměstnanců,
- poskytnutí vyšší samostatnosti zaměstnancům (Anguelov & Angelova, 2021, s. 25).

Autor diplomové práce použil výše uvedené návrhy ve vlastním výzkumném šetření. Na základě výsledků výzkumného šetření bylo identifikováno, že způsoby motivace související s pravidelnými online meetingy (komunikací) a poskytnutím vyšší míry samostatnosti a důvěry byly ve sledované společnosti běžně využívány. Zbylé dva způsoby motivace zaměstnanců spjaté s rozmanitostí pracovních úkolů a pravidelnou kontrolou práce byly ve sledované společnosti méně využívány.

Rubin et al. (2021, s. 4-5) ve své odborné studii odhalili rozdíly ve vnímání výhod a nevýhod práce z domova během pandemie Covid-19 u zaměstnanců s dětmi mladšími dvanácti let a u zaměstnanců bez dětí mladších dvanácti let. Tyto rozdíly byly zejména patrné u překážek (nevýhod) práce z domova. U zaměstnanců bez dětí mladších dvanácti let byly identifikovány nejčastěji překážky (nevýhody) spojené s nedostatkem sociálního kontaktu s kolegy a zhoršenou koncentrací při práci. U zaměstnanců s dětmi mladšími dvanácti let byly identifikovány nejčastěji překážky (nevýhody) spjaté s více úkoly v domácnosti a se zvýšenou mírou péče o své děti. Pro obě tyto skupiny zaměstnanců byly identifikovány totožné výhody práce z domova, a to zejména výhody související s úsporou času (dojíždění

do/z práce), s možností kombinovat více aktivit dohromady a větší časovou flexibilitou. Odborná studie Rubina et al. (2021) poukazuje na to, jakým směrem by mohlo být výzkumné šetření v této diplomové práci dále zaměřeno. Výzkumné šetření by mohlo být zacíleno na analyzování a identifikování výhod a překážek (nevýhod) u generací X, Y, Z a rozděleno dle pohlaví, typu pracovní činnosti aj.

Závěr a doporučení

Diplomová práce komplexně nahlíží na problematiku home office. Hlavním cílem této práce bylo analyzovat a identifikovat výhody a nevýhody home office a navrhnout vyhovující postup pro motivování pracovníků při využívání home office ve vybrané organizaci. Na základě analýz dat, získaných z dotazníkového šetření, došlo k naplnění hlavního cíle diplomové práce. Zároveň jsou v rámci výsledků šetření zodpovězeny tři výzkumné otázky, a to jaká je nejuváděnější výhoda, překážka (nevýhoda) a způsob motivace zaměstnanců při home office.

Na základě výsledků výzkumného šetření byly přijaty dvě ze tří předem stanovených hypotéz, a to že u zaměstnanců mezi 31 až 50 lety je úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce) nejčastěji uváděnou výhodou při home office a pravidelné online meetingy (komunikace) jsou z hlediska jednotlivých pracovních pozic nejvyužívanější způsob motivace zaměstnanců při home office.

Pomocí analýzy dat byly identifikovány výhody a nevýhody home office ve sledované společnosti. Ze souhrnné analýzy výhod home office vyplynulo, že nejčastěji uváděnou výhodou home office byla identifikována úspora času/nákladů (dojíždění do/z práce), a to u 43 % zaměstnanců, dále pak výhody více času stráveného s rodinou (24 %), lepší koncentrace na práci (18 %) a zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (11 %). Ze souhrnné analýzy překážek (nevýhod) home office bylo zjištěno, že nejčastěji zaznamenanou překážkou (nevýhodou) home office byla identifikována ztráta osobního kontaktu s kolegy, a to u 63 % zaměstnanců. Dále byly identifikovány překážky (nevýhody) spojené se zvýšeným stresem a pracovní zátěží (18 %), s požadavkem na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků (10 %) a potřebou zajištění stabilního připojení k internetu (5 %). Návrh vyhovujícího postupu pro motivování zaměstnanců při využívání home office ve sledované společnosti byl rozdělen do jednotlivých činností, na které se může vedení společnosti zaměřit.

K limitu autorova výzkumného šetření patří menší soubor respondentů. Do výzkumného šetření bylo zapojeno 114 zaměstnanců, zatímco Marzban et al. (2021) do své odborné studie zařadili data od 301 zaměstnanců.

Identifikované výhody, nevýhody a jednotlivé navržené činnosti pro motivování zaměstnanců byly předány vedení vývojové a konzultační společnosti, která tyto výsledky může využít k dalšímu zefektivnění home office pro své zaměstnance.

Doporučením a návrhem k dalšímu výzkumnému šetření by mohlo být zacílit výzkumné šetření na analyzování a identifikování výhod a překážek (nevýhod) u generací X, Y, Z a následně se zaměřit na respondenty s dětmi a respondenty bez dětí. Dále by bylo možné výzkumné šetření rozšířit o to, jak společnosti a zaměstnanci vnímají využívání home office po pandemii Covid-19.

Seznam použité literatury

ALLEN, T. D., T. D. GOLDEN & K. M. SHOCKLEY, 2015. *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*. Psychological Science in the Public Interest, Vol. 16(2), pp. 40-68.

ANDRIEU, F., G. ANSTETT & S. BAUDOUIN, 2018. *Ordonnances Macron, le nouveau droit du travail*. Montrouge: Éditions législatives, Vol. 1, pp. 301. ISBN 978-2-85086-326-4.

ANGUELOV, K. & M. ANGELOVA, 2021. *Home office effects on the motivation of ICT companies' employees*. Entrepreneurship and Sustainability Issues, Vol. 8, No. 4, pp. 10-28. ISSN 2345-0282.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Překlad Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BASILE, K.A. & T. A. BEAUREGARD, 2016. *Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries*. Strategic HR Review, Vol. 15 No. 3, pp. 106-111.

BEAUREGARD, A., K. BASILE & E. CANONICO, 2013. *Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas – and beyond*. United Kingdom: ACAS. ISBN 978-1-908370-40-2.

BIRIMOGLU OKUYAN, C. & M. A. BEGEN, 2021. *Working from home during the COVID-19 pandemic, its effects on health, and recommendations: The pandemic and beyond*. Western University, Canada and University of Applied Sciences, Turkey: Perspect psychiatr care.

BOČANOVÁ, V. a Š. KREJČÍČKOVÁ, 2018. *Základní aspekty home office – na co si dát pozor při jeho sjednávání* [online]. © Epravo.cz [vid. 2021-10-04]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-aspekty-home-office-na-co-si-dat-pozor-pri-jeho-sjednavani-107493.html>.

BOIAROV, S., 2019. *Telework and its effects in Argentina*. In *Telework in the 21st Century*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN: 9781789903751.

- BOZP, 2018. *Jak správně sedět u PC, ergonomie sezení na kancelářské židli* [online]. © 2021, CRDR spol. s. r. o. [vid. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/jak-spravne-sedet-u-pc/>.
- BRENKE, K., 2016. *Home offices: Plenty of untapped potential*. DIW Economic Bulletin, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 6, No. 8, pp. 95-104. ISSN: 2192-7219.
- BRENKE, K., 2019. *Home-Office: Nicht in der Bequemlichkeit verharren*. DIW Wochenbericht. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 86, No. 11, pp. 192. ISSN 1860-8787.
- BUOMPRISCO, G., S. RICCI, R. PERRI & S. DE SIO, 2021. *Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic*. European Journal of Environment and Public Health, Vol. 5(2). ISSN: 2542-4904.
- CAP, (Computer/Electronic Accommodations Program), 2016. *The Workplace Ergonomics Reference Guide 3rd Edition*. pp. 22.
- CARILLO, K., G. CACHAT-ROSSET, J. MARSAN, T. SABA & A. KLARSFELD, 2021. *Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France*. European Journal of Information Systems, Vol. 30, No. 1, pp. 69–88.
- COOPER, P. B., K. MARASLIS, T. TRYFONAS, & G. OIKONOMOU, 2017. *An intelligent hot-desking model harnessing the power of occupancy sensing*. Facilities, Vol. 35, No. 13/14, pp. 766-786. ISSN: 0263-2772.
- Česká republika. Zákon č. 262/206 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- DAVIS, K. G., S. E. KOTOWSKI, D. DANIEL, T. GERDING, J. NAYLRR & M. SYCK, 2020. *The Home Office: Ergonomic Lessons From the "New Normal"*. Vol. 28, No. 4, pp. 4-10.
- DE SIO, S., F. CEDRONE, E. TROVATO BATTAGLIOLA, G. BUOMPRISCO, R. PERRI & E. GRECO, 2018. *The Perception of Psychosocial Risks and Work-Related Stress in Relation to Job Insecurity and Gender Differences: A Cross-Sectional Study*. BioMed research international, Vol. 2018, pp. 6, ID 7649085.

EUROFOUND, 2015. *New forms of employment*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-897-1594-2.

EUROFOUND and the International Labour Office, 2017. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and the International Labour Office. ISBN: 978-92-2-130472-2.

EUROFOUND, 2019. *Casual work: Characteristics and implications, New forms of employment series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN: 978-92-897-1992-6.

EUROFOUND, 2020a. *New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-897-2126-4.

EUROFOUND, 2020b. *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-897-2043-4.

EUROFOUND, 2021. *COVID-19: Implications for employment and working life*. Luxembourg: COVID-19 series, Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-897-2162-2.

FARRELL, K., 2017. *Working from home: A double edged sword*. London: Royal Society of Medicine, Home Renaissance Foundation Conference.

GOTTLIEB, Ch. , J. GROBOVSEK & M. POSCHKE, 2020. *Working from Home across Countries*. Montreal: Center for Interuniversity Research in Quantitative Economics, CIREQ.

GÓRNY, A., 2018. *Design and operating rules in the essential requirements – ergonomic aspects*. Poland: Poznań University of Technology, Faculty of Management Engineering, MATEC Web Conferences, Vol. 178, pp. 6.

GÖKALP, E., O. DEMİRÖRS & P. E. EREN, 2020. *Public Personnel Management Process Capability Assessment*. Turkey: Ankara, Middle East Technical University and Izmir Institute of Technology, Vol. 49, No. 1, pp. 111-140.

GSCHWIND, L. & O. VARGAS, 2019. *Telework and its effects in Europe. In Telework in the 21st Century*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN: 9781789903751.

- HANKOVÁ, S. & I. HOVANCOVÁ, 2021. *The Future is Now: The New World of Work in Slovakia*. Bratislava: CMS Slovakia.
- HUNKO, N., 2013. *Factors Influencing the Formation of Human Resources*. Ukraine: Kiev, Department of Management National University of Food Technologies, Economics & Sociology, Vol. 6, No. 2, pp. 65-72.
- CHRÁSKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 254 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-5326-3.
- ILO, 2020. *Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond*. Geneva: International Labour Organization. ISBN 978-92-2-032405-9.
- JAVAD KOOHSARI, M., T. NAKAYA, A. SHIBATA, K. ISHII & K. OKA, 2021. *Working from Home After the COVID-19 Pandemic: Do Company Employees Sit More and Move Less?* Waseda University, Saitama and The University of Melbourne, Australia, Vol. 13, No. 2.
- JOUZA, L., 2017. *Práce z domova – výhody a nevýhody* [online]. © Bulletin-advokacie.cz, [vid. 2021-10-07]. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/prace-z-domova-vyhody-a-nevyhody?%20browser=mobi>.
- KERMANI, A. G., M. BEHESHTIFAR, M. MONTAZERY & A. ARABPOUR, 2021. *Human Resource Risk Management Framework and Factors Influencing It*. San Ignacio de Loyola: USIL, Propósitos y Representaciones, Vol. 9, No. 1. ISSN: 2307-7999.
- KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOTÍKOVÁ J., M. KOTROUSOVÁ a H. VYCHOVÁ, 2013. *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, v.v.i., 147 s., 1. vyd. ISBN 78-80-7416-131-5.
- KOTÍKOVÁ, J., R. KYZLINKOVÁ, J. VÁŇOVÁ, S. VEVERKOVÁ a H. VYCHOVÁ, 2020. *Flexibilní formy práce - homeworking v ČR a vybraných evropských zemích*. Praha: VÚPSV, v.v.i., 92 s., 1. vyd. ISBN: 978-80-7416401-9.
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 5., rozš. a dopl. vyd., 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

- KRAMER, A. & K. Z. KRAMER, 2020. *The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 119. ISSN: 0001-8791.
- KYZLINKOVÁ, R., P. POJER a S. VEVERKOVÁ, 2019. *Nové formy zaměstnávání v České republice*. Praha: VÚPSV, v.v.i., 73 s., 1. vyd. ISBN 978-80-7416-337-1.
- LISTER, K. & T. HARNISH, 2019. *Telework and its effects in the United States*. In *Telework in the 21st Century*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN: 9781789903751.
- MAREŠ, J., 2006. *Manuál pro tvůrce a uživatele studentského posuzování výuky*. Praha: Karolinum, 74 s., 1. vyd. ISBN 80-246-1234-8.
- MARZBAN, S., L. DURAKOVIC, C. CANDIDO & M. MACKEY, 2021. *Learning to work from home: experience of Australian workers and organizational representatives during the first Covid-19 lockdowns*. Journal of Corporate Real Estate, Vol. 23, No. 3, pp. 203-222. ISSN: 1463-001X.
- MATEICIUC, A., 2008. *Personální management pro krizové manažery*. Opava: SLU.
- MELLO, A. & A. DAL COLLETTI, 2019. *Telework and its effects in Brazil*. In *Telework in the 21st Century*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN: 9781789903751.
- MESSENGER, J. C., 2019. *Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective*. In *Telework in the 21st Century*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN: 9781789903751.
- POSPÍŠIL, R., 2019. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci*. Ostrava: OU, 1. vyd., 213 s. ISBN: 978-80-7599-106-5.
- PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 152 s., 1. vyd. Pedagogika. ISBN: 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J., 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- RUBIN, O., A. NIKOLAEVA, S. NELLO-DEAKIN & M. TE BRÖMMELSTROET, 2020. *What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working*

from home and commuting? Amsterdam: Centre for Urban Studies, University of Amsterdam.

RUSKO, M., I. KLINEC a K. NEMOGA, 2020. *Globálne existenciálne riziká 2020. – Recenz. zborník z X. medzinárodnej vedec. konf., Bratislava 10.IX.2020.* Bratislava: SSŽP, 1. vyd., Edícia ESE-53, 275 s. ISBN 978-80-973460-4-1.

SATO, A., 2019. *Telework and its effects in Japan. In Telework in the 21st Century.* Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN: 9781789903751.

SHAWKAT, J. *Model for Human Resource Management* [online]. © 2021 [vid. 2021-09-28]. Dostupné z: <http://hrmpractice.com/model-human-resource-management/>.

SNĚMOVNÍ TISK č. 1167/0. *Návrh novely zákoníku práce* [online]. Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky [vid. 2021-10-05]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=8&CT=1167&CT1=0>.

SNĚMOVNÍ TISK č. 1167/1. *Stanovisko vlády k tisku 1167/0* [online]. Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky [vid. 2021-10-06]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?o=8&ct=1167&ct1=1>.

SORIANO, A., M. W. KOZUSZNIK & J. M. PEIRO, 2018. *From office environmental stressors to work performance: the role of work patterns.* International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 15, No. 8.

STRITCH, J. M. & M. J. PEDERSEN, 2019. *The Apparent Locus of Managerial Decision Making and Perceptions of Fairness in Public Personnel Management.* Public Personnel Management, Vol. 48, No. 3, pp. 392-412.

WATTON, E., S. STABLES & S. KEMPSTER, 2019. *How Job Sharing Can Lead to More Women Achieving Senior Leadership Roles in Higher Education. A UK Study: Social Sciences,* Vol. 8, No. 7, pp. 209.

WILLIAMSON, S., L. COLLEY & S. HANNA-OSBORNE. 2020. *Will working from home become the 'new normal' in the public sector?* Australian Journal of Public Administration, Vol. 79, No. 4, pp. 601-607. ISSN: 0313-6647.

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník home office

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví respondentů	56
Tabulka 2: Výhody home office	62
Tabulka 3: Výhody home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 21 až 30 lety.....	63
Tabulka 4: Výhody home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 31 až 40 lety.....	64
Tabulka 5: Výhody home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 41 až 50 lety.....	65
Tabulka 6: Výhody home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 51 až 60 lety.....	66
Tabulka 7: Výhody home office u věkové kategorie zaměstnanců nad 60 let	67
Tabulka 8: Překážky (nevýhody) home office.....	68
Tabulka 9: Překážky home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 21 až 30 lety.....	69
Tabulka 10: Překážky home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 31 až 40 lety...	70
Tabulka 11: Překážky home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 41 až 50 lety...	71
Tabulka 12: Překážky home office u věkové kategorie zaměstnanců mezi 51 až 60 lety...	73
Tabulka 13: Motivace zaměstnanců z hlediska technické pracovní pozice.....	75
Tabulka 14: Motivace zaměstnanců z hlediska kancelářské pracovní pozice	76
Tabulka 15: Motivace zaměstnanců z hlediska manažerské pracovní pozice	77

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura respondentů.....	58
Graf 2: Vzdělání zaměstnanců a sektor národního hospodářství.....	59
Graf 3: Pracovní pozice zaměstnanců.....	59
Graf 4: Výkon práce pomocí home office v době pandemie	60
Graf 5: Vztah zaměstnanců k home office.....	61
Graf 6: Přínos výhod pro zaměstnance na home office	61
Graf 7: Motivace zaměstnanců při home office.....	74
Graf 8: Shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných výhod home office.....	81
Graf 9: Shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných překážek (nevýhod) home office	83
Graf 10: Shrnutí výsledků analyzovaných a identifikovaných způsobů motivace zaměstnanců při home office	84

Příloha č. 1 Dotazník home office

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentem Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze a rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se stane součástí praktické části mé diplomové práce. Dotazník Vám zabere maximálně 5 minut.

Za vyplnění dotazníku Vám předem děkuji.

Václav Kohout

1. Jste:

- a) Muž
- b) Žena
- c) Nechci uvádět

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) 17 nebo mladší
- b) 18-20
- c) 21-30
- d) 31-40
- e) 41-50
- f) 51-60
- g) 60 nebo více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední odborné s výučním listem
- c) Střední s maturitní zkouškou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

4. V jakém sektoru národního hospodářství pracujete?

- a) V ziskovém
- b) V neziskovém

5. Na jaké pracovní pozici pracujete?

- a) Dělnické
- b) Technické
- c) Kancelářské
- d) Manažerské
- e) Jiné, uveďte jaké...

6. Pracovali jste v době pandemie prostřednictvím home office?

- a) Ano, téměř na 100 %
- b) Ano, občas
- c) Asi půl na půl
- d) Velmi málo
- e) Vůbec

7. Jaký je Váš vztah k home office?

- a) Velmi kladný
- b) Kladný
- c) Neutrální
- d) Spíše záporný
- e) Záporný

8. Přinesl Vám home office nějaké výhody?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Částečně
- d) Spíše ne
- e) Ne

9. Jaké výhody Vám home office poskytl?

- a) Úsporu času/nákladů (dojíždění do/z práce)
- b) Více času stráveného s rodinou
- c) Lepší koncentraci na práci
- d) Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem
- e) Jiné, uveďte jaké...

10. Kolik hodin týdně Vám zabere cesta do Vaší práce?

- a) Méně než 2
- b) 3-4
- c) 5-7
- d) 8-10
- e) Více než 10

11. Co považujete za největší překážky (nevýhody) při home office?

- a) Ztrátu osobního kontaktu s kolegy
- b) Požadavek na vybavení domácí kanceláře a dodržování ergonomických požadavků
- c) Zvýšený stres a pracovní zátěž
- d) Potřebu zajištění stabilního připojení k internetu
- e) Jiné, uveďte jaké...

12. Motivoval Vás váš zaměstnavatel, když jste pracovali z domova?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Částečně
- d) Spíše ne
- e) Ne

13. Jakým způsobem Vás zaměstnavatel motivoval?

- a) Pravidelnými online meetingy (komunikace)
- b) Rozmanitostí pracovních úkolů
- c) Poskytnutím vyšší míry samostatnosti a důvěry
- d) Pravidelnou kontrolou Vaší práce
- e) Jiné, uveďte jaké...

14. Pokud by Vám zaměstnavatel nabídnul možnost vybrat si, kde budete vykonávat svoji práci, co si zvolíte?

- a) Chtěl/a bych pracovat z domova
- b) Chtěl/a bych pracovat ze sídla společnosti
- c) Chtěl/a bych předešlé dvě varianty střídat dle potřeby

Děkuji Vám za Váš čas.