

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

Bakalářská práce

Petra Karbanová

Postoje manažerů a zaměstnanců k teleworkingu

The attitudes of managers and employees towards teleworking

Poděkování

Děkuji paní doc. PhDr. Evě Letovancové, PhD. za vedení této bakalářské práce, cenné připomínky a podněty k jejímu obsahu a struktuře.

Zároveň bych chtěla poděkovat všem mým blízkým za podporu a motivaci k dokončení práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 8. 5. 2017

.....
Mgr. Petra Karbanová

Abstrakt:

Teleworking lze považovat za moderní způsob organizace práce na dálku, kterému dal za vznik rozvoj moderních technologií. Předkládaná bakalářská práce se věnuje tomuto fenoménu, konkrétně postojům manažerů a zaměstnanců vůči této organizaci práce. Jeho zavádění do firem má výhody i nevýhody a vytváří nové, dosud neznámé nároky, jak na řadové zaměstnance, tak na manažery. Teoretická část se zabývá právě těmito nároky z hlediska tří složek postoje (emoční, kognitivní a behaviorální). Současně se detailněji zabývá třemi faktory (podpora, komunikace, důvěra), které se silně promítají do možnosti zavedení teleworkingu ve firmě. Druhá část práce je návrh výzkumného projektu, který se týká zjišťování postojů manažerů a zaměstnanců ve firmě, a to pomocí kvantitativní i kvalitativní metodologie.

Klíčová slova:

Teleworking, zaměstnanec, postoj, manažer,

Abstract:

Thanks to development of modern technologies, teleworking can be considered as a modern way of distant work. Presented bachelor's thesis is focused on this phenomenon, concretely on the attitudes of managers and employees towards this type of work. Its implementation into firms has pros and cons and creates new, so far unknown claims on managers and employees. Theoretical part is focused on these claims from the point of view of three parts of attitudes (emotional, cognitive and behavioral). Moreover, theoretical part is further detailed focused on three factors (support, communication, trust), on which is strongly dependent a decision, whether in the organizations teleworking will be supported or not. Second part of thesis is proposal of research project, which is related to finding out the attitudes of managers and employees in the organization using of combination quantitative and qualitative methodology.

Keywords:

Teleworking, employee, attitude, manager,

Obsah

Seznam použitých zkratk:	7
Úvod	8
1 Teleworking jako nový koncept uzpůsobení práce	10
1.1 Vymezení pojmu teleworking	10
1.1.1 Ukotvení teleworkingu v zákonech	13
1.2 Postoje	15
2 Nároky na uplatnění teleworkingu	16
2.1 Nároky na zaměstnance	16
2.1.1 Nároky z hlediska emoční složky postoje	16
2.1.2 Nároky z hlediska kognitivní složky postoje	18
2.1.3 Nároky z hlediska behaviorální složky postoje	19
2.2 Nároky na manažera	20
2.2.1 Nároky z hlediska emoční složky postoje	20
2.2.2 Nároky z hlediska kognitivní složky postoje	21
2.2.3 Nároky z hlediska behaviorální složky postoje	22
2.3 Technologické nároky	23
3 Faktory ovlivňující úspěšnost a efektivitu teleworkingu	24
3.1 Komunikace	24
3.2 Důvěra	27
3.3 Podpora	28
4 Výhody a nevýhody teleworkingu	30
5 Návrh výzkumného projektu	33
5.1 Východiska výzkumného projektu	33
5.2 Cíle výzkumu a výzkumné otázky	34
5.3 Design projektu	35
5.3.1 Rozhovory s manažery	35
5.3.2 Dotazník pro zaměstnance	36
5.4 Analýza dat	37

5.5	Diskuze.....	38
	Závěr	41
	Seznam literatury	43

Seznam použitých zkratk:

ICT – Informační a komunikační technologie

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Úvod

Rozvoj technologií se výrazně podepisuje a ovlivňuje život člověka ve všech jeho oblastech. Předkládaná bakalářská práce se zaměřuje na oblast pracovní, kterou moderní technologie razantně ovlivňují. Změna způsobu komunikace a dostupnost člověka kdykoliv a kdekoliv mění požadavky, které jsou na zaměstnance kladeny. Vzniká nová forma organizace práce, kdy pracovník nutně nemusí fyzicky být v prostorách organizace, nýbrž stejnou práci může odvádět z jiného vzdáleného místa. Tento způsob organizace práce se nazývá teleworking. Jaké postoje k němu manažeři a zaměstnanci mají, je ústředním tématem předkládané práce. Její členění má dvě části. První část je tzv. literárně přehledová, což znamená, že shrnuje dosavadní poznatky, které byly za tímto účelem napsány. Druhou část tvoří návrh výzkumného projektu, jehož zaměření i výzkumné otázky vychází z předcházející teoretické části.

Úvod práce se věnuje vymezení pojmu teleworking, jak se liší jeho užívání napříč geografickým umístěním a jaký charakter práce pojem definuje. Dále jaké jiné přidružené označení se vyskytují a na kterých se shoduje odborná veřejnost. Jedná se o relativně mladou formu organizace práce, a tudíž její pojmové i obsahové vymezení je nejednoznačné a komplikovanější. V první kapitole není také opomenuta pracovní právní stránka teleworkignu, a to jak na evropském tak v českém právním vymezení, které dává tomuto typu práce jasně definované mantinely pro zaměstnance, manažery i celé organizace.

Následuje stěžejní část bakalářské práce (tvořena druhou a třetí kapitolou), tedy pohled na postoje manažerů a zaměstnanců k teleworkingu, a to skrze perspektivu tří složek, které dohromady postoj vytvářejí. Konkrétně se jedná o složku emoční, kognitivní a behaviorální. Kapitola shrnuje dosavadní poznatky o těchto oblastech a zároveň reaguje na praktické dopady a návody, které z uvedených výzkumů vyplývají. Následuje třetí kapitola, navazující a rozvíjející poznatky z předchozích zjištění a zaměřuje se na tři faktory, které se ukazují jako nejpodstatnější v okamžiku, kdy se organizace rozhoduje, bude-li zavádět formu organizace práce na dálku. Jedná se o úroveň a nastavení komunikačních pravidel ve vztahu zaměstnanec-manažer (faktor komunikace), o hloubku vztahů mezi nimi a způsob kontroly práce (faktor důvěra) a také o způsob ať už technické či sociální podpory (faktor podpora). Poslední čtvrtá kapitola literárně přehledové části komplexně shrnuje výhody a překážky, které se s teleworkingem pojí.

Poté je čtenáři představen návrh výzkumného projektu, jehož cílem je popsat možnou realizaci průzkumu postojů u manažerů a zaměstnanců ve vybraných organizacích. Návrh kombinuje metodu kvantitativní (dotazníkové šetření u zaměstnanců) a kvalitativní (polostrukturované rozhovory s manažery).

O teleworkingu se ve světě začíná mluvit počátkem 70. let, z čehož vyplývá, že i literatura, se kterou se v bakalářské práci pracuje, je tvořena z převážné části odbornými články z impaktovaných světových časopisů, které od té doby začaly vycházet. V českém prostředí do této doby vyšly dvě brožurky (dostupné online), které se věnují praktickému zavádění teleworkingu. Nicméně jelikož se jedná o neustále se vyvíjející a měnící se oblast (v České republice ještě ne tolik zkoumaná), je českých zdrojů (zvláště knižních) v práci uvedeno minimálně. V práci je využívána citační norma American Psychological Association (APA).

1 Teleworking jako nový koncept uzpůsobení práce

O teleworkingu můžeme mluvit jako o typu organizace práce, kdy zaměstnanec za využívání informačních a komunikačních technologií (ICT) odvádí stejnou práci jako jeho kolegové, avšak na jiném odloučeném místě (nejčastěji v místě bydliště). Jinými slovy řečeno rozvoj ICT technologií¹ umožnil změnu charakteru práce v tom slova smyslu, že již zaměstnanec nemusí být fyzicky přítomen na pracovišti, aniž by to znamenalo, že kvalita jeho práce bude nižší. Je samozřejmé, že ne všechna zaměstnání mohou být tímto způsobem vykonávána. Mezi nejtypičtější zaměstnání pracující z odloučeného místa se řadí nejenom softwaroví inženýři, webdesignéři, tvůrci a správci databází, ale také výzkumní pracovníci, grafici, redaktori/novináři, poradci, účetní, konstruktéři a návrháři, fakturanti, korektoři a další (Duffková, 2006).

S myšlenkou přemístit práci k zaměstnancům a ne zaměstnance k práci přišel na začátku 70. let Američan Jack Nilles, který společně se svými kolegy publikoval knihu *The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*, ve které tuto myšlenku rozebírá z několika úhlů pohledů zahrnující manažerské dopady, produktivitu pracovníků, náklady a benefity, energetickou úsporu a také otázky spojené s veřejným zájmem. Třebaže se jednalo na tu dobu o utopistickou myšlenku, mnohé z ní se v nynější době realizuje. K tomu přispěl americký futurista Francis Kinsman autor knihy *Telecommuters*, ve které rozvádí Nillesovy myšlenky na základě informativních a čtivých případových studií, kde analyzuje sociální a ekonomické dopady práce z domova na konkrétních příkladech pracovníků firem Rank Xerox a F International (Kinsman, 1988).

Nicméně do této doby nenastal v odborné sféře konsenzus ohledně toho, jak tuto relativně novou organizaci práce označovat a také, jaké je její konkrétní vymezení. O typech označování práce na dálku a o jejím vymezení budou pojednávat následující kapitoly.

1.1 Vymezení pojmu teleworking

Práce na dálku je v současnosti označována mnoha rozličnými pojmy, jejichž odlišnost je právě v uchopení a definici samotného pojmu. Dosud nebylo globálně práci na dálku přiděleno jedno označení, které by se užívalo jednotně napříč odbornou veřejností. Dalším problematickým bodem se zde ukazuje samotné vymezení koncepce práce na dálku, tedy jaké podmínky musí zaměstnavatel nastavit a udržovat pro to, aby mohla být jím nabízená koncepce práce nazývána jako práce na dálku. Z toho důvodu v roce 2002 byla podepsána *Rámcová dohoda o práci na dálku* členskými státy Evropské unie pro to, aby tato koncepce práce měla právní rámec a jasně definované doporučení, které by zaměstnavatelé měli dodržovat. Detailnější představení dohody bude přiblíženo v jedné z následujících kapitol.

¹¹ ICT technologie je souhrnné označení jak pro hardwarové (stolní počítač, notebook, tablet, mobilní telefon), tak pro softwarové (operační systémy, síťové protokoly, internetové vyhledávače ...) příslušenství.

Jaká označení se v literatuře a odborných člancích pojí s termínem práce na dálku? Evropští autoři nejčastěji užívají pojmu *teleworking* (tele- znamená z latiny „dálka“ nebo „v dálce“; work- z angličtiny „práce“). Z překladu tedy přímo vyplývá obsah pojmu, tedy práce vykonávaná ze vzdáleného místa. Naopak v USA se pro tuto koncepci práce užívá pojmu *telecommuting* (commuting- z angličtiny používán termín pro pravidelné dojíždění do práce), jehož obsah je totožný s jeho evropským protějškem. Jiným rovnocenným termínem lze označit práci na dálku doslova jako *distance work*. Je zajímavé, že se v Evropě kromě pojmu *teleworking*, uchytily národní varianty tohoto značení (např. ve Francii *télétravail*, v Itálii *telelavoro*). Nyní se nabízí otázka, jak to, že neexistuje česká verze pojmu. Vedle zdomácnělých slov s předponou tele- (televize, telekomunikace apod.) by označení „telepráce“, působila poněkud kuriózně a není českou odbornou veřejností užívána (Duffková, 2006).

Mezi další pojmy, které se vyskytují ve spojení s *teleworkingem*, jsou: *e-commuting*, *e-work*, *flexible working*, *distributed work*, *remote working*, *mobile working*, *virtual workplace*. Nicméně tato slovní spojení jsou spíše chápána jako popisné či přidružené k *teleworkingu*. Za zmínku stojí pojem *e-work*, mezi nějž a *teleworking* bývá kladeno rovnítka (Ahuja, 2002; Burov, 2010). Nicméně užití pojmu *e-work* ve smyslu práce na dálku, by bylo její silnou redukcí. *E-work*, stejně jako *e-Learning*, *e-Government*, apod. je pojem vyjadřující velmi pokročilou elektronizaci či komputerizaci daného objektu nebo činnosti (Nof, 2003). V pojmu *e-work* dále není řešeno umístění činnosti, která je prováděna, tedy nějaká vzdálenost od obvyklého místa výkonu práce, což je podstatnou charakteristikou *teleworkingu* (Duffková, 2006).

S místem výkonu práce souvisí také často používaný výraz *homeworking*. Jedná se o pojem spadající do podmnožiny *teleworkingu*. *Homeworking* nastává v případě, kdy zaměstnanec vykovává ať už dočasnou nebo trvalou práci přímo z domova (a ne ze „vzdálenosti“, jak tomu je u *teleworkingu*). Komunikace s kolegy, podřízenými či nadřízenými se odehrává v reálném čase za využití ICT (Rävaş, 2013).

Co tedy je a není *teleworking*? Jaké podmínky musí být splněny pro to, aby takto vykonávaný charakter práce nesl toto označení? Z definic a vymezení pojmu autorů odborných studií (Haddon & Brynin, 2005; Sullivan, 2003; Garrett, 2007) zabývajících se prací na dálku vyplývá, že *teleworking* zahrnuje čtyři dimenze, které nesmí být opomenuty, mluví-li se o práci na dálku. Jedná se o (1) místo výkonu práce, (2) využívání při práci ICT, (3) ukotvení práce na dálku v organizaci a také (4) délka pracovní doby (Sullivan, 2003).

- 1) Podstatným rysem práce na dálku je její odlehlost od místa oficiálních kanceláří firmy. Na základě rozličného místa výkonu práce lze „teleworkery“ dále členit do podskupin (rozdělení viz níže).
- 2) Vznik a rozmach ICT se stal předpokladem pro to, aby vůbec mohla organizace práce typu telework vůbec vzniknout. S postupným technologickým vývojem začaly přibývat nástroje, které usnadňují práci se sdílenými daty, komunikaci mezi zaměstnanci, ale také celkový způsob organizace práce (SMS, e-mail, diskusní fóra, komunitní sítě, chat/instant messaging, telefonování, telekonference, videokonference a teleprezence, apod.).
- 3) Předpokladem pro práci na dálku je ukotvení formy práce v organizaci a existence smluvního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který nabývá podmínek stanovených právním rámcem zákoníku práce a mluvíme-li o evropských podmínkách, tak rovněž evropským rámcem. Nicméně někteří autoři (Mustafa, 2009) upozorňují na rozdíl mezi typem smluvního vztahu, a to jde-li přímo o zaměstnance či pracovníka OSVČ (dnes často označovaného pojmem *freelancer*). Dle jejich názoru jde totiž o podstatný faktor, který kvalitativně odlišuje práci na dálku.
- 4) Pracovní doba teleworkera je velmi proměnlivá a každá organizace může mít jinak nastavená pravidla. Někdo může pracovat 2 dny v týdnu, jiný celých 7 dní, ale pouze několik hodin denně. To vše záleží na charakteru práce, způsobu a frekvence spojení se spolupracovníky. Proto je důležité při definici a výzkumu teleworkingu mít co nejhomogennější skupinu pracovníků a nezapomenout na jejich časové rozvržení práce a pracovní vyčerpání. To vše se totiž může odrážet v jejich psychice a postoji k formě práce na dálku.

Někteří autoři (Andriessen, 1991; Gray, 1993; Huws, 1994) upozorňují na to, že teleworkeri nejsou homogenní skupinou, a že je potřeba rovněž rozlišovat nuance v rámci výkonu jejich práce. Tedy, že teleworkeri mohou být ještě dělení na tři skupiny podle toho, kde práci vykonávají. První skupinou jsou již zmínění pracovníci, kteří pracují z domu, dnes nesoucí název *homeworkeri*. Dle Standena (1999) by si tato podskupina zasloužila samostatné vyčlenění s označením telehomeworkeri (*telehomeworking*), neboť v domácím prostředí na pracovníky působí silný psychický a sociální kontext domova, který může velmi ovlivňovat další aspekty s výkonem tohoto druhu práce spojené.

Druhou skupinou tvoří pracovníci vykonávající práci z odloučené kanceláře, vzdálené pobočky či telecentra (místnost pronajatá zaměstnavatelem, kde sedí více zaměstnanců dohromady). Charakteristika práce třetí skupiny pracovníků nese označení „mobilní práce na dálku“ (*mobile telework*), čímž se myslí takový typ práce, kdy je zaměstnanec většinu času na cestách nebo u zákazníků. Jeho „mobilní kancelář“ tvoří telefon, laptop, služební automobil a tiskárna. Autoři

zahrnují i variantu, kdy zaměstnanec jako odborník přímo pracuje v prostorách u klienta (Daniels, 2001).

V této kapitole byl vymezen pojem teleworkingu na základě shody odborné veřejnosti. Nicméně není to jen odborná veřejnost, která udává pravidla chápání a práce s organizací práce na dálku, ale je to také právní ukotvení a vymezení teleworkingu jako jednoho z relativně nových typů pracovně právních vztahů, kde je zákonem jasně deklarováno jeho vymezení a zároveň jaká práva a povinnosti nabývají účastníci jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé.

1.1.1 Ukotvení teleworkingu v zákonech

Teleworking, jako relativně nová koncepce typu práce na dálku, je již ukotven v několika rovinách. První rovinou je myšleno vymezení pravidel a stanovení podmínek práce v samotné organizaci, ve které je pracovník zaměstnán. Druhou rovinou je právní výklad formy práce na dálku, tedy zákonné vymezení tohoto způsobu organizace práce. Třetí, poslední rovinu tvoří evropské vymezení koncepce práce na dálku, které bylo podepsáno v roce 2002 smluvními partnery jako tzv. *Rámcová dohoda o práci na dálku*. Zároveň se jednalo o první dohodu, která byla na národní úrovni implementována nejen cestou legislativní, ale také cestou zvyšování povědomí odborné veřejnosti o tomto způsobu organizace práce. Práce na dálku byla definována jako „*forma organizace a/nebo výkonu práce využívající informačních technologií v kontextu pracovní smlouvy/poměru, kdy závislá práce, která by mohla být také vykonávána v prostorách zaměstnavatele, je prováděna mimo tyto prostory.*“ (Rámcová dohoda o práci na dálku, 2002) Jelikož práce na dálku zahrnuje široké a rychle se vyvíjející spektrum situací, proto byla zvolena poměrně obecná definice, aby tak umožnila pokrýt různé formy tohoto typu práce.

Rámcová dohoda o práci na dálku

Na samém počátku dohody stály výzvy Evropské rady směrem k sociálním partnerům, aby vyjednali dohody, modernizovaly organizaci práce za účelem zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti organizací. Ve velmi stručném přehledu bude následovat výčet základních tezí dohody. V první řadě se jedná o ujednání, že práce na dálku má mít **dobrovolný charakter**, tedy že je pro pracovníka a dotčeného zaměstnavatele dobrovolná (oba mají stejné právo ji přijmout či odmítnout, aniž by to znamenalo ukončení pracovního poměru). Co se týče podmínek zaměstnání má pracovník na dálku **stejná práva** garantována příslušnou legislativou a smlouvami, jako pracovník vykonávající práci v prostorách zaměstnavatele. Zaměstnavatel je rovněž povinen přijmout příslušná opatření, zejména u softwaru, aby zajistil **ochranu dat** používaných a zpracovávaných pracovníkem. S ochranou souvisí také zachování **respektu k soukromí** pracovníka, a to ve smyslu užití monitorovacích systémů, které musí být přiměřené danému účelu. V otázce vybavení nezbytného pro výkon práce na dálku poskytuje zaměstnavatel pracovníkovi vhodnou **technickou podporu**. Třebaže práce probíhá mimo pracoviště

zaměstnavatele, je povinen zaměstnance informovat o podnikové politice v oblasti **BOZP**. Pro kontrolu jejich dodržování má zaměstnavatel právo k přístupu na vzdálené pracoviště. Dále je v dohodě zmíněno, že pracovník si sám organizuje **pracovní dobu**. Důležitým bodem dohody je zmínka o opatřeních, které zaměstnavatel přijímá, aby **zabránil izolaci pracovníka** na dálku od ostatních kolegů, tedy že mu nemá být odepírána pravidelná setkávání s ostatními pracovníky a také přístup k podnikovým informacím. I přes to, že pracovníci nesdílí stejné prostory s kolegy, mají stejné **právo na vzdělávání** a příležitostem kariérního rozvoje a je vůči nim uplatňována stejná politika hodnocení. Dohoda také zajišťuje **rovnost kolektivních práv** pracovníků na dálku, tedy že pro ně platí stejné podmínky pro účast a kandidaturu ve volbách do orgánu zastupujících pracovníky.

Zákoník práce

Práce z domova je v českém právním řádu zakotvena v ustanovení § 317 zákoníku práce a nabývá, ve srovnání s evropskými předpisy, jiného rozměru. Rámcová dohoda není určena k přímému přejetí do národní legislativy. Nicméně do našeho zákoníku práce byly včleněny některé prvky liberální právní úpravy, které předpokládají flexibilní formy práce a umožňuje tak zaměstnancům i zaměstnavatelům je používat (Dandová, Kubálková & Sokáčová, 2013). V českém zákoníku práce není explicitně důraz na odloučené pracovní místo. Dle něj je teleworker zaměstnanec, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale na základě předem stanovených a společně dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje. Nicméně „práci z domova“ či „teleworking“ zákoník práce formálně nezná. Mezi základní charakteristiky práce na dálku patří (Vozáb & Co., 2013):

- Pracovní dobu si rozvrhuje sám zaměstnanec, nicméně zaměstnavatel mu může nařídit, kdy práci vykonávat nemá (např. v noci) či mu může zadat konkrétní úkol, který naruší „volné“ rozvržení pracovní doby a práci bude muset vykonat v konkrétní čas (např. služební cesta).
- Zaměstnavatel hradí náklady spojené s tímto charakterem práce (software, hardware, nářadí, energie, poplatky za telefon, internet apod.)
- Seznámení s BOZP, třebaže pracovník převážnou dobu pracuje ve vlastních prostorách.

Jedná se o závislou práci se všemi svými znaky dle zákoníku práce, která lze uplatnit jak v podnikatelské sféře, tak ve sféře nepodnikatelské. Jak lze vidět, je práce na dálku založena na vzájemné důvěře a porozumění mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Bez těchto aspektů by efektivní práce na dálku nemohla fungovat. Tyto kvalitativní pojmy však lze jen stěží explicitně podchytit legislativně. Již v evropském vymezení je vyzdvížena na prvním místě dobrovolnost tohoto vztahu. V jedné z následujících kapitol budou právě jednotlivě představeny faktory, které silně ovlivňují zavedení formy práce na dálku do organizace. Vedle důvěry je to rovněž komunikace

a podpora, které by měly být podchyceny a pojmenovány v organizaci dříve než se rozhodne práci na dálku, jako způsob její organizace, zavést.

1.2 Postoje

Práce je zaměřena na postoje manažerů a zaměstnanců vzhledem k organizaci práce na dálku. Pojem *postoj* je v psychologii (na rozdíl od pojmu *teleworking*) již dlouho známý, nicméně autor od autora pojem chápe a vymezuje různě. Samotný termín byl do sociální psychologie a sociologie vnesen W. J. Thomasem a F. Znanieckim kolem roku 1918. Tito autoři definovali postoj jako vědomý vztah jedince k hodnotě (in Nakonečný, 2009). Jejich formulace byla poněkud široká a do jisté míry vágní, proto na ni začala navazovat velká spousta odborníků, kteří pojem jednak rozšiřovali, specifikovali, ale také se zaměřili na jeho funkci a způsobu utváření. Poměrně vyčerpávající definici postoje podal významný americký psycholog G. W. Allport, který jej charakterizoval jako „*mentální a nervový vztah pohotovosti, organizovaný zkušeností a vyvíjející direktivní nebo dynamický vliv na odpovědi individua vůči všem objektům a situacím, s nimiž je v relaci.*“ (1935 in Nakonečný, 2009 s. 239)

Neexistuje tedy jediná koncepce pojmu postoj. Jeho výklad je závislý na konkrétním pojetí autora. Na čem se však hodně z nich shoduje je hodnotící složka postojů, tedy je to psychologická tendence utvářet si ať už kladná či záporná stanoviska vůči nějakému objektu (Eagly, A. H. & Chaiken, S., 1993; Krecch et al., 1968 in Nakonečný, 2009). Debaty se vedou také na poli jejich vrozenosti či naučenosti. Většina autorů se přiklání k názoru, že postoje jsou naučené a vytváří se přímou zkušeností s objektem (Oskamp, S. & Schultz, P. W., 2005), jsou časově konzistentní, rezistentní vůči změně (Pomerantz, Chaiken & Tordesillas; 1995) a velmi těžce měnitelné (Nakonečný, 2009). Někteří autoři však tvrdí, že postoje nejsou pouze naučené (získané zkušenostmi z interakce s prostředím), ale také částečně vrozené, jelikož je jejich smyslem adaptace a orientace organismu v prostředí (Výrost, 2008). Nicméně jsou zde i odborníci (Eysenck & Wilson, 1975 in Nakonečný, 2009), kteří postoje vnímají pouze jako vrozené charakteristiky člověka, které jsou životně neměnné.

Z výše uvedených definic a ohraničení pojmu lze nabýt dojmu, že postoj je pouze jednodimenzionální pojem, jehož vymezení si každý autor určuje po svém. Avšak bylo by to jeho velké zjednodušení a okleštění, byl by-li vnímán jednorozměrně. Dle některých autorů (Nakonečný, 2009; Výrost 2008) v sobě pojem postoj ukrývá další 3 složky, a to poznávací (*kognitivní*), citovou (*emocionální*) a konativní (*behaviorální*). Z hlediska vnějších projevů tvoří kognitivní složku přesvědčení, které manažer či zaměstnanec má (u manažera může nastat situace zvažování šetření nákladů a naopak u zaměstnance využití flexibilní pracovní doby), emoční složku pozitivní či negativní naladění (pozitivní či negativní vnímání způsobu práce na dálku ať už z pohledu manažera či zaměstnance), a poslední konativní složku tvoří jejich jednání (podnikání kroků pro či proti zavedení způsobu práce na dálku v organizaci). Jelikož se práce věnuje postojům manažerů a zaměstnanců

k teleworkingu, bude jejím východiskem v rámci postojů právě výše uvedené členění, jehož jednotlivé složky budou podrobněji rozvedeny v následující kapitole u manažerů a zaměstnanců zvláště. Porozumění a zjištění postojů zvláště u této cílové skupiny je klíčové pro to, aby se minimalizoval jejich nesouhlas k této formě práce a zároveň se jednak podpořila organizační změna, jednak jejich ochota na teleworking přistoupit (Wicks, 2002).

2 Nároky na uplatnění teleworkingu

Předchozí kapitola byla věnována genezi, vymezení a chápání pojmu teleworking ve světovém měřítku. Druhá kapitola se zaměřuje na nároky, které s sebou organizace práce na dálku přináší. Na nároky bude pohlíženo prizmatem výše zmíněných složek postoje, tedy emoční, kognitivní a behaviorální. Jejich výsledkem je celkové ať již přijetí, odmítnutí, chtění či vyhýbání se nabízené formě organizace práce na dálku.

Cílem této kapitoly se bude zaměřit na jednotlivé složky postoje u zaměstnanců i zaměstnavatelů (v tomto případě osob nadřízených/manažerů), co je jejich obsahem, jaké výzkumy již za tímto účelem proběhly a jaká zjištění přinesly.

2.1 Nároky na zaměstnance

Role zaměstnance v rámci zavádění organizace práce na dálku je klíčová, jelikož je to právě zaměstnanec, kdo se rozhodne, zdali na tento typ práce přistoupí či nikoliv. Třebaže bude organizace teleworkingu nakloněna, nemůže zaměstnance přinutit změnit pracovní působiště. Jak vyplývá z evropského ustanovení, má mít práce na dálku dobrovolný charakter. Je-li tedy organizace rozhodnuta pro teleworking, je dobré vůči němu poznat postoje zaměstnanců, aby na jejich základe s nimi dále poté mohla pracovat.

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, na postoje bude pohlíženo z hlediska jejich tří složek, tedy jaké vlastnosti práce na dálku souvisí s pozitivními či negativními emocemi vůči ní, jaké informace jsou pro zaměstnance podstatné a jakou roli hraje úroveň dovednosti práce s ICT.

2.1.1 Nároky z hlediska emoční složky postoje

Jednou ze složek podílejících se na hodnotícím hledisku postojů je jeho emoční komponenta určující sílu postoje, jelikož mu dává subjektivní význam a lze ji zachytit na kontinuu od extrémně pozitivního k extrémně negativnímu postoji (Nakonečný, 2009). Jedna z prvních studií, která se začala zabývat emočními dopady práce na dálku je studie kolektivu autorů Mann a kol. (2000), jejichž výsledky ukázaly, že zatímco některé dopady jsou pozitivní, bylo zaznamenáno více hlasů, které se vyjadřovaly k teleworkingu jako k typu organizace práce s negativním dopadem na emoční stránku takto pracujícího jedince. Konkrétně s **pozitivními emocemi** byly podchyceny tyto charakteristiky teleworkingu:

- *Méně cestování* – snižuje stres pociťovaný během cesty do práce ať už městskou hromadnou dopravou či automobilem; pozitivní odezvu má také ušetření času, který dříve dojíždění stálo.
- *Více svobody/flexibility* – pracovník není limitován konkrétním časem, kdy pracuje, ale je to pouze na něm, kterou část dne věnuje zaměstnání.
- *Lepší pracovní prostředí* – člověk si může upravit pracovní prostředí tak, aby na něj působilo klidným dojmem a cítil se v něm co nejlépe bez jakýchkoliv stresových spouštěčů a podnětů.
- *Méně distraktorů* – ty autoři spojují s pozitivní emoční odezvou s pracovním klidem, tedy neexistencí soustavných „vyrušovatelů“ v okamžiku, kdy se pracovník potřebuje soustředit.
- *Nižší náklady* – pro zaměstnance to znamená ušetření peněz na jídle (obědy), které mohou být investovány do příjemnějších záležitostí (výlet, dovolená) a tedy vyvolávají pozitivní emoce.

S **negativními emocemi** se vyjádřilo více respondentů. Konkrétně se jednalo o tyto položky:

- *Izolace* – jednalo se o nejčastěji zmíněnou negativní stránku práce na dálku, která od jejího zavedení může odrazovat (Wicks, 2002). Proč právě sociální izolace je na prvním místě, autoři Mann a kol. (2000) vysvětlují užití druhých lidí v kanceláři jako tzv. *sociálního barometru*, na který se obrácíme, když si nejsme jisti naším chováním, výsledky práce apod. Jedná se o naše sebeuvědomění v tom, že věci, které činíme, činíme správně, jelikož dosáhnou kolektivního souhlasu. Ztráta tohoto barometru může vést k pocitům nejistoty a snížení důvěry ve své vlastní schopnosti. U mladých lidí znamená izolaci, méně příležitostí poznat mezi kolegy nové přátele.
- *Dlouhá pracovní doba* – to, co se může jevit jako pozitivní (ušetření času za dojíždění), se může zvrátit v aspekt vzbuzující negativní emoce vůči práci na dálku, a to, že člověk nikdy neskončí pracovat. Tato pracovní neukotvenost může vést ke ztrátě pracovní spokojenosti, jelikož paradoxně lidé mohou začít trávit méně času s rodinou a přáteli.
- *Nedostatek podpory* – podporou je zde autory myšlena jednak technická podpora od zaměstnavatele (v okamžiku, kdy dojde k poruše, která brání ve výkonu práce, nezůstane oprava na zaměstnanci doma, ale bude mu ihned nápomocný tzv. *service desk* zaměstnavatele), jednak emoční podpora kolegů v okamžiku, kdy se člověku v práci nedaří, nemůže najít řešení či je výsledek jeho práce podroben kritice.
- *Nemocnost* – třebaže se může zdát, že jde o výhodu, když člověk pracuje z domu (a manažery je to často takto vnímáno), že bude spíše dbát pokynů lékaře, nemoc tzv. „vyleží“ a rychleji se uzdraví. Opak je však pravdou, lidé mají tendenci spíše nemoci přecházet, jelikož cítí dle autorů vinu za to, že nepracují (to opět s sebou nese fenomén rozvolněných hranic mezi prací a domovem), když jsou doma, stejně jako provinění za to, že je nikdo nevidí, a tak nemůže zhodnotit závažnost jejich stavu. Tím je samozřejmě ovlivněna kvalita jejich práce, která se může odrazit ve zvýšené frustraci a tedy i negativních emocích nastavených směrem k teleworkingu.

- *Kariérní postup* – fakt, že zaměstnanci pracují mimo kancelář s sebou může nést i omezení v informovanosti a podílu na firemní politice. Tito lidé posléze mohou pociťovat obavy o kariérní vyhlídky, což může vést k frustraci a ztrátě loajality k zaměstnavateli. Nicméně ne pro všechny je kariérní postup rozhodující faktor. Jak ukázal výzkum Wickse (2002), i přes to, že si jsou tohoto faktu vědomí, neznamena to pro ně snížení ochoty pro práci z domu.

Limitujícím faktorem výzkumu (Mann a kol., 2000) byla nepřítomnost srovnávací skupiny, tedy pracovníků odvádějících pracovní výkon přímo v kancelářích zaměstnavatele. Tento nedostatek se snažila překonat Mannova druhá studie (2003), která již skupiny srovnávala. Výsledek byl podobný jeho předchozí studii. Potvrdilo se, že charakter práce z domu má negativnější dopad na emoce než práce z kanceláře. Konkrétně spouštěčem negativních emocí byla osamělost, popudlivost (z důvodu nízké kontroly nad situací a lidmi způsobené fyzikou vzdáleností), obavy (z nedostatku podpory kolegů a nadřízených) a vina (upřednostňování práce před rodinou, třebaže je člověk fyzicky doma). Dle některých studií (Golden, 2008) s sebou osamělost, jako negativní emoční komponenta spojená s prací na dálku, přináší nižší pracovní výkon a tím také nižší obrat, což je v rozporu s očekáváním a důvodem zavedením teleworkingu.

2.1.2 Nároky z hlediska kognitivní složky postoje

Kognitivní komponenta postoje zahrnuje to, co subjekt, který posuzuje daný objekt, o něm ví, jaké má o něm poznatky (Nakonečný 2009). Přeneseno do oblasti teleworkingu, kognitivní složku postoje zaměstnanec odráží informace, které o tomto způsobu organizace práce na dálku má. Třebaže se může na první pohled zdát, že zavedení teleworkingu je pouze přesunutím místa pracoviště zaměstnanec, jednalo by se o velké zjednodušení. Nová forma organizace práce ve firmě často znamená změnu její celkové strategie a pravomocí, které do té chvíle uplatňovala (Illegems & Verbeke, 2004). To s sebou nese poučení pracovníků, aby se s novou strategií seznámili a přijali její nová pravidla. Do popředí se dostává role nejenom samotných vedoucích pracovníků, aby poskytli dostatečné informace zaměstnancům ke změně charakteru práce, ale také role HR oddělení organizace. Právě na jejich vzájemné spolupráci záleží, jaká úspěšnost a přijetí teleworkingu zaměstnanci ve firmě bude. Program vyžaduje značnou přípravu na školení a tréninky, které jednak naplní potřebu zaměstnanců v oblasti kariérního rozvoje a jednak se stanou základními stavebními kameny k přípravě na nové pracovní uspořádání. Jejich cílem je překonat obavu z aktivnějšího používání nových technologií (zvláště u zaměstnanců, kteří do této doby nepracovali s technologiemi v takovém rozsahu) a zároveň je seznámit se změnou strategie a organizace firmy (Pérez, Sánchez & Carnicer, 2002). Čím spíše budou tyto skutečnosti podchyceny, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že si zaměstnanci vytvoří k teleworkingu kladný postoj, tedy že budou mít chuť a motivaci na tuto změnu přistoupit.

Jedním z prvních důležitých aspektů, který zaměstnanci požadují, je vědomí a seznámení s ochranou dat. Jak budou jejich data chráněna? Na co se mohou a nemohou spolehnout? Současně je

dalším důležitým aspektem seznámení se s BOZP (Penfold, Webster, Neil, Ranns, & Graham, 2009). Zaměstnanci by měli vědět, jak mají vypadat podmínky práce na domácím pracovišti, tedy stanovení pracovní doby (zvláště, kdy by zaměstnanec neměl pracovat), souhlas s čerpáním bezpečnostních přestávek, způsob evidence pracovní doby a také vědomí, že zaměstnavatel má se souhlasem zaměstnance přístup na jeho pracoviště (často bydliště). Školení by také mělo zahrnovat seznámení s pravidly komunikace, zvláště kdy a jak reagovat na emaily (Dandová a kol., 2013). Mezi další praktické rady by patřilo jak si uspořádat domácí kancelář tak, aby byla pro pracovníka co nejpodněnější nebo jak se vyhnout prokrastinaci, ke které to často může v domácím prostředí svádět. Bude-li zaměstnanec se všemi těmito aspekty, které jsou s organizací práce na dálku spojeny, seznámen, sníží se tím tak jeho nejistota a úzkost při jejím hodnocení a lze předpokládat, že bude spíše nakloněn jejímu zavedení a vykonávání (Teo, Lim, & Wai, 1998).

2.1.3 Nároky z hlediska behaviorální složky postoje

Behaviorální složka je tzv. konativní komponenta postoje, která vyjadřuje snahu chovat se vůči objektu určitým způsobem v závislosti na celkovém vyjádření postoje (Nakonečný, 2009). Přeneseno do oblasti teleworkingu, na zaměstnance, kteří přestupují na tuto formu organizace práce, je kladen nárok na zdokonalení svých dovedností v rámci ICT. Jak ukázal studie autorů Petersona, Tijdense a Wetzelse (2004) úroveň práce s ICT má vliv na postoj vůči teleworkingu. Je pravděpodobnější, že těm, kteří již umí pracovat na vyšší úrovni s informačními technologiemi, bude dána příležitost pracovat mimo kancelář. Neukázalo se však, že by tito lidé spíše dávali přednost práci na dálku přednost v porovnání s jejich ne tolik znalými kolegy, jejichž úroveň dovedností práce s ICT nedosahuje takové úrovně (Nicholas & Guzman, 2009).

Vhodným způsobem jak toho dosáhnout může být účast na tréninku nabídnutým zaměstnavatelem. Nicméně, nejde o pouhé naučení se dovedností. Samotná účast má také psychologický vliv na postupné získávání autonomie pracovníka a vznik tzv. *psychologické smlouvy*² mezi ním a zaměstnavatelem či konkrétním manažerem (Clear & Dickson, 2005). Autoři zároveň dodávají, že představení a seznámení se s novými technologiemi by mělo být pojato tak, že po přijetí teleworkingu nedochází k úplné izolaci pracovníka od organizace. Trénink by proto měl obsahovat vedle složky zaměřené na tzv. *hard skills*, také složku s tzv. *soft skills*, pod kterými si lze představit dovednosti komunikační, práce s časem (jeho rozvržení, určování prioritních úkolů, organizace harmonogramu dne), motivace k aktivnímu sebevzdělání apod. Výsledky průzkumu ukázaly, že bez adekvátního tréninku se práce na dálku může stát pouhou krátkodobou zkušeností nepřinášející pozitivní výsledek a následně může vést k úplnému zablokování možností rozvoje tohoto typu práce v organizaci (Clear & Dickson, 2005).

² Více o psychologické smlouvě viz kap. 3.2 Důvěra.

2.2 Nároky na manažera

Manažer jakožto vedoucí pracovník, je důležitou osobou u rozhodnutí, zda je ve firmě nebo na jeho oddělení zaveden teleworking či nikoliv. Je to právě on, kdo rozhoduje, zdali je tato forma práce uplatňována. Proto velmi závisí na jeho postojích, jaké k teleworkingu má. Den Dulk a de Ruijter (2008) zjistili, že postoj manažera k teleworkingu je převážně určen jejich obavami o krátkodobé cíle (tedy splnění úkolu, ukončení projektu) a ne možnými dlouhodobějšími výhodami, které forma organizace práce na dálku s sebou přináší (zvýšení pracovní spokojenosti, snížení režijních nákladů, vyvážení osobního a pracovního života). Postoj také ovlivňuje jejich míra závislosti na týmu. Čím více jsou manažeři na svém týmu závislí, tím spíše tento tým budou podporovat v jeho dlouhodobé perspektivě (Poelmans & Beham, 2008).

Podíváme-li se na nároky znovu prizmatem jednotlivých složek postoje, zaměříme se na otázky například, jak zná dobře charakter práce svých podřízených? Co ovlivňuje fakt, že k teleworkingu pociťuje pozitivní či negativní emoce? (nárok na znalost svých podřízených, odhadnutí jejich osobnostních charakteristik a důvěra v ně) Co musí udělat pro to, aby byl teleworking do firmy zaveden či aby jej jeho podřízení uplatňovali a popř. jej vnímali jako benefit? (např. seznámit pracovníky s možností práce z domu, objasnit jim podmínky atd.) A také, co všechno musí znát, aby byl organizaci práce na dálku nakloněn? Na to vše se budou snažit odpovědět následující tři podkapitoly, které ve svém součtu tvoří kladný či odmítavý postoj k teleworkingu.

2.2.1 Nároky z hlediska emoční složky postoje

Stejně jako u zaměstnanců, tak i u manažerů může koncept práce na dálku vzbuzovat pozitivní i negativní emoce. S **pozitivními emocemi** je spojeno:

- *Specializace pracovníka* – čím více je pracovník znalostně a dovednostně vyhraněnější, tedy čím hůře je nahraditelnější, tím spíše bude manažer v jeho případě nakloněn změně formy práce na dálku (Peters, 2010).
- *Flexibilita ve firemní kultuře* – dovoluje-li firemní kultura a pravidla, že zaměstnancům je umožněno nakládat s časem dle jejich potřeb, je pravděpodobné, že manažeři budou nakloněni přijetí zcela odloučené práci od místa pracoviště (Martinez-Sanchez & kol., 2008).
- *Snížení firemních nákladů* – úkolem snad každého manažera je, aby jeho oddělení mělo co nejmenší náklady na svůj provoz. Organizace práce na dálku tento úkol splňuje. Právě redukce nákladů je častým argumentem pro její zavedení (Baruch, 2000). Nese s sebou redukcí nákladů na firemní prostory (pronájem, elektřina, vytápění, voda a další služby), na provoz vozového parku atd. (Martoch, 2012).
- *Příležitost pro tělesně postižené* – díky absenci mobility pracovníka, je teleworking příležitostí pro rozšíření možností tělesně postižených, pro které by za jiných okolností byla práce

nedostupná. Manažeři tak k organizaci práce na dálku mohou přistupovat z hlediska nabídky rovných pracovních příležitostí ve svém oddělení (Bosua & Gloet, 2017).

- *Prezentace firmy* – teleworking je moderní, inovativní a nový způsob organizace práce, jejímž zavedením firma ukazuje okolí svou flexibilitu, důvěru, ale zároveň také vstřícnost vůči jejich zaměstnancům. Nabídkou jiné formy, než klasické osmihodinové kancelářské práce se stává atraktivní pro odborníky hledající uplatnění ve firmách s netradičními pracovními podmínkami (Jaakson & Kallastete, 2010).
- *Zákaznický servis* – flexibilní práce mimo pracoviště umožňuje, aby firma zajistila svým zákazníkům nepřetržitý servis, zlepšila si tak svou pověst a zvýšila konkurenceschopnost (Illegems & Verbeke, 2004).

S **negativními emocemi** je spojeno:

- *Snížená kontrola pracovní činnosti* – která se odráží v pocitu, že vedoucí pracovník nemá svého zaměstnance na očích, předpokládá snížení jeho loajality a přestane mu důvěřovat, zdali práci v daném rozsahu i kvalitě odvádí (Scholefield & Peel, 2009; Clear & Dickson, 2005). Důvěra je jedním z klíčových faktorů teleworkingu, proto jí je věnovaná kapitola č. 3.2.
- *Pracovní výkon* – ukázalo se, že častou obavou manažerů a zároveň překážkou v uplatňování teleworkingu, je pokles pracovního výkonu. Zda pracovníci jsou více či méně produktivní může záviset na konkrétních okolnostech (zdali pracují z domu, z jiné kanceláře, apod.), které se však, ale i mohou vyskytovat přímo v místě pracoviště (Scholefield & Peel, 2009).

2.2.2 Nároky z hlediska kognitivní složky postoje

Teleworking není pouhou změnou místa výkonu práce, ale zcela nový koncept, který přináší i potřebu znát dopady a změny, které má na zaměstnance a jejímž významným zdrojem jsou výzkumné studie, které jsou na toto téma v rámci psychologie práce a organizace, prováděny. Jelikož se jedná o mladou, neustále se rozvíjející formu práce, je potřeba, aby manažer věděl, jaké změny s sebou teleworking přináší a nepřistupoval k němu z pohledu, „jak to funguje v kanceláři“. Čím více jsou manažeři obeznámeni s organizací práce na dálku ve všech jejích aspektech, tím spíše budou mít k této formě práce kladnější postoj, a tedy budou spíše nakloněni jejímu zavedení (Forgacs, 2010). Informační náročnost, kterou teleworking na manažery má, lze rozdělit do tří oblastí. Jednak je to požadavek na znalost příslušné pracovní legislativy, jednak požadavek na znalost svých podřízených a specifík práce na dálku.

Jedním z prvních kroků je tedy nastudování příslušné pracovní legislativy v ní vymezení organizace práce na dálku. Na základě jejímu porozumění si manažer bude jistější, co vše on může zaměstnanci nabídnout a naopak, co vše po něm může zaměstnanec požadovat (např. technickou podporu). Zároveň se tím odstraní nejistota ohledně pracovní doby, pracovního volna, BOZP, apod.

Dalším krokem je znalost svých podřízených z osobního hlediska a zvláště těch, kteří budou vykonávat práci mimo kancelář. Zatím není napříč odbornou veřejností shoda v tom, zdali gender hraje nějakou roli v rámci teleworkingu. Jak se ukazuje, budou zde hrát spíše roli kulturní rozdíly. Například v Turecku jsou ženy více nakloněny možnosti pracovat z domu než muži, a to ze zcela praktických důvodů (větší dohled nad domácností, kontrola dětí, apod.) (Iskan & Naktiyok, 2005). Naopak výzkumníků z Nizozemí vyšlo, že zde není rozdíl mezi muži a ženami v přijímání práce na dálku (Peters, Tijdens & Wetzels, 2004). Co se však může jevit jako důležité, je věk zaměstnance a s tím spojená znalost a pravidelnost užívání ICT. Úvahy manažerů mohou vést směrem, že čím je zaměstnanec mladší, tím je pravděpodobnější, že bude umět rychle a lépe zacházet s ICT než jeho starší kolega, a tím tedy bude spíše nakloněný k možnosti pracovat z odloučeného místa. Nicméně, jak ukázal výzkum „miléniánů“³ může být tato úvaha zavádějící. Ukázalo se, že tato úměra neplatí (Nicholas & Guzman, 2009). Autorům se nepotvrdila hypotéza, že čím lépe ovládají zaměstnanci ICT, tím spíše budou nakloněni k jiné formě práce, stejně jako, že se jim neukázal signifikantní rozdíl mezi preferencí teleworkingu mezi „miléniány“ a „nemiléniány“. Pro manažery z toho plyne, aby věděli, že věk a úroveň dovedností práce s ICT nejsou prediktory přijetí teleworkingu.

Také je dobré, aby manažer měl povědomí o rodinném stavu. Pracovníci, kteří již jsou ženatí/vdané jsou otevřenější možnosti práce na dálku než jejich svobodní kolegové. Děti a jejich věk jsou také důležité indicie pro manažera vypovídající o ochotě pracovníků přestoupit na jinou formu práce. Ti, kteří mají děti mladší 5 let, jsou nakloněnější akceptovat formu práce z domů spíše než kolegové, jejichž děti jsou starší nebo je nemají vůbec (Iskan & Naktiyok, 2005). Současně by měl manažer znát i takové detaily, jako je velikost domu či místa, kde zaměstnanec bude práci odvádět. Je pravděpodobnější, že ti, kteří bydlí ve velkém domě a mají si tak možnost zařídit samostatnou „kancelář“, kde budou uchráněni od distraktorů (nejčastěji hluku domácnosti), budou teleworkingu spíše nakloněni (Baruch, 2000). Vedle velikosti domu, je také vhodné vzít v úvahu místo bydliště zaměstnanců a délku dojíždění. Dle výsledků průzkumu kariérního portálu profesia.cz v roce 2015 se ukázalo, že Češi jsou nejčastěji ochotni do práce dojíždět (jedna cesta) mezi 16 – 30 minutami. Druhou nejpočetnější skupinou byli lidé ochotni cestovat mezi 31 – 60 minutami, kteří již tuto ochotu podmiňují dobrou prací (finančně i profesně). To vše by si měl manažer o svých zaměstnancích zjistit a na základě získání těchto podrobných, konkrétních informací by měl vyhodnotit, zdali jeho podřízení mají předpoklady pro to, aby mohli efektivně vykonávat práci na dálku či nikoliv.

2.2.3 Nároky z hlediska behaviorální složky postoje

Pro manažery a vedoucí pracovníky plynou poměrně velké nároky na chování směrem k zavedení teleworkingu na jejich pracoviště. Rozhodnou-li se změnit/nabídnout novou organizaci práce svým podřízeným, závisí na jejich vytvořených krocích, aby předali její výhody či nevýhody a změny, které

³ Za tzv. „miléniány“ jsou označeni lidé narození v rozmezí 80. let až do roku 2000, jinak pojmenováni jako generace Y.

s sebou přináší, svým podřízeným. V první řadě je důležité, chce-li manager do svého oddělení zavést teleworking, aby provedl analýzu potřeb zaměstnanců, zvláště pak se zaměřil na to, jak moc je jejich práce závislá na frekvenci využívání ICT technologií a také jak zaměstnanci umí s ICT technologiemi pracovat (Peters, Tijdens & Wetzels, 2001). Na základě zjištění potřeb, přání a požadavků zaměstnanců společně se zvážením vhodnosti jejich práce ve formě teleworkingu navazuje krok vytipování těch, kterým takováto organizace práce přinese výhody, stejně jako samotné firmě. Manažer by měl navrhnout plán, který by podchytil všechny podstatné body vedoucí k úspěšné realizaci a kladnému přijetí teleworkingu zaměstnanci. Mezi tyto body patří (Dandová a kol., 2013):

- návrh konkrétních opatření a jejich popis,
- odhadnutí nákladů a potenciálních přínosů opatření,
- označení osob zodpovědných za přípravu a následnou realizaci opatření,
- konkrétní určení cílové skupiny pracovníků,
- časový harmonogram realizace,
- určení indikátorů, které budou měřit úspěšnost zavedení
- detailní vypracování komunikačního plánu
- předložení finančního a materiálního rozpočtu.

Následně je na ně kladen nárok vytvořit, nejlépe ve spolupráci s HR oddělením, metodiku, tréninky a školení, která zaměstnance s teleworkingem seznámí.

2.3 Technologické nároky

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, rozvoj způsobu organizace práce na dálku s sebou bezpodmínečně nese rozvoj a rozšíření využívání ICT. Původně se jednalo o fax, telefon, s rozvojem internetu a mobilních telefonů naznala práce na dálku nebývalých změn a možností. Jak je uvedeno v zákoníku práce, zaměstnavatel by měl hradit veškeré náklady spojené s výkonem práce na dálku, tedy *hardwarové*⁴ a *softwarové*⁵ vybavení zaměstnance.

Co se týče hardwaru, je základním příslušenstvím počítač (nejlépe laptop, z důvodu jednodušší manipulace), dále smartphone (telefon, jehož pokročilé funkce umožňují videohovory, přístup na internet apod.) a tablet. Dále je to webová kamera (pro telekonference či komunikaci se spolupracovníky), sluchátka s mikrofonom (z důvodu zamezení hluku v místnosti), pokud je to nutné, tak i multifunkční tiskárna s kopírkou a scannerem, externí klávesnice (pokud zaměstnanec hodně píše a klávesnice na notebooku není vyhovující). Lidé také často požadují druhý LCD monitor (pro programátory, grafiky nebo správce sítě se jedná o naprosto nepostradatelné vybavení), který zvětšuje

⁴ Hardwarovým vybavením je myšleno všechno technické vybavení ve fyzické podobě (počítač, laptop, mobilní telefon, tablet).

⁵ Softwarovým vybavením jsou myšleny programy, které pracovník využívá pro komunikaci, zpracování dat, aj.

pracovní plochu a také USB disk pro zálohování dat (Martoch, 2012). Nezbytností je také poskytnutí internetového připojení, které spojuje pracovníka na dálku „se světem“.

Pracovat v tzv. „online kanceláři“ umožnil až příchod nástrojů *Google Apps* a od Microsoftu *Office 365*. *Google Apps* obsahují více než 60 samostatných, ale propojených aplikací (např. E-mail Gmail, Google Talk, Google Dokumenty, Google Kalendář, Google Weby, Google Kontakty, Google Skupina, atd.) umožňující efektivní fungování organizace. *Office 365* přichází s nástroji Microsoft Exchange Online, pro emailovou komunikaci; Microsoft SharePoint Online, řešení pro ukládání firemních dokumentů; Microsoft Lync Online, zastřešující nástroj pro komunikaci na dálku atd. (Martoch, 2012)

3 Faktory ovlivňující úspěšnost a efektivitu teleworkingu

Předchozí kapitola se zaměřovala na rozbor jednotlivých složek postoje, jak zaměstnance, tak manažera. Vedle mnoha jiných, důležitých věcí podílejících se na utváření celkového postoje, byly zmíněny tři faktory, které mnozí autoři považují za základní stavební kameny, které ovlivňují zavedení, úspěšnost a efektivitu teleworkingu. Ze strany zaměstnance to byla zmíněna *podpora* (Mann a kol., 2000), ze strany manažera *důvěra* (Scholefield & Peel, 2009) (Clear & Dickson, 2005) a vzájemně zmíněné nastavení *komunikačních pravidel* (Dandová a kol., 2013). Jsou-li tyto faktory včas a správně podchyceny, je pravděpodobnější, že se zvýší šance na úspěšné zavedení, rozvoj a posílení programů teleworkingu v rámci organizace. Jedná se o navzájem propojené faktory, se kterými by se mělo pracovat na všech úrovních organizace (zaměstnanec, manažer, organizační kultura). Aby firma úspěšně rostla, je zapotřebí, aby její vedení systematicky budovalo kulturu důvěry, kde se zaměstnanci, pracující na dálku, budou cítit docenění a budou si jisti, že je s nimi zacházeno spravedlivě. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, manažeři podporující teleworking musí zajistit dostatečnou podporu z hlediska technologií a nástrojů potřebných k výkonu práce, stejně jako zorganizovat trénink, který naučí obě strany komunikačních strategií, tak aby se cítily včas a dostatečně informovány (Kowalski & Swanson, 2005).

3.1 Komunikace

V okamžiku, kdy manažer a jeho podřízení pracují společně z různých fyzicky od sebe vzdálených lokalit, stává se jejich komunikace komplikovanější. V první řadě je podstatné, aby pravidla komunikace byla formalizována na úrovni organizace. Vědět, jak, kdy, prostřednictvím čeho a na koho se obracet v případě pracovních komplikací, zároveň i jak pracovat s ochranou dat, je nezbytná součást teleworkingu. Tato pravidla vymezují rámec práv a povinností jak zaměstnance, tak manažera a zároveň dávají najevo, že forma organizace práce na dálku není pouhá „úleva“ ze strany vedení, ale zavedená forma práce (Kowalski & Swanson, 2005).

Dobře zvládnutá a nastavená komunikace je pro úspěšný a fungující teleworking zásadní. Zcela evidentní je zde chybějící prvek komunikace tváří v tvář, který může vstupovat do hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Jak ukázala studie Goldena, Barnes-Farella a Mascharka (2009), při celkovém hodnocení výkonu zaměstnanců jsou hodnoceni jako výkonnější ti, které jejich manažer potkává v práci na chodbách, v kancelářích, tedy má možnost pozorovat jejich pracovní chování přímo, na rozdíl od pracovníků, kteří pracují mimo kancelář a komunikují s ním pouze virtuálně. Je tedy zjištěno, změna způsobu komunikace v případě teleworkingu má dopad i na jiné složky vážící se na pracovní výkon. Jak tedy s touto informací pracovat? Co změnit, aby k těmto zkrácením nedocházelo? Práce autorů Walthera, Loha, a Granky (2005) naznačuje, že zvýšení příležitostí zapojit se aktivněji do neformální komunikace může odstranit tato zkrácení. Neformální komunikaci v rámci organizace práce na dálku zkoumal i Fay a Kline (2011), jejichž cílem bylo zjistit, jak se její užívání odráží ve vztahu pracovníka k organizaci, spolupracovníkům a taky v pracovní spokojenosti. Výzkumníci předpokládali, že budou-li mít lidé pracující z domů možnost komunikovat se svými spolupracovníky neformálně (budou něco vědět o jejich přátelích a rodině) bude jejich pracovní spokojenost a zároveň pracovní závazek vůči organizaci vyšší. Takto neformálně nastavené vztahy vznikající skrze vyprávění příběhů či vtipů také povedou k jednodušší výměně informací a vzájemnému pracovnímu obohacování se, což povede k vyšší kvalitě práce i pracovnímu nasazení.

Výsledky však ukázaly zcela něco jiného. Pro pracovníky na dálku není až tolik důležité mluvit se svými kolegy o osobním životě, ale spíše mít prostor si u nich postěžovat. Neformální komunikace v této situaci tedy neznamená odhalení osobního života, ale místo, kde si otevřeně pracovník může postěžovat, a tak ventilovat své negativní emoce. Možnost si takto „ulevit“ poté zvyšuje u pracovníků na dálku pracovní spokojenost i závazek vůči organizaci. Co se týče genderu, nezaznamenali výzkumníci signifikantní rozdíl. Nicméně, zajímavým zjištěním rovněž bylo, že ačkoliv si pracovníci na dálku mohou dobře rozumět, neznamená to, že by byla jejich pracovní spokojenost vysoká. Dobrá komunikace s kolegy na dálku zvyšuje spíše závazek vůči organizaci a ne pracovní spokojenost jednotlivých pracovníků (Fay & Kline, 2011). Dobře nastavené vztahy mezi spolupracovníky, jsou pevným základem a důležitým zdrojem pracovních výsledků, jak na individuální, tak na organizační úrovni (Chiaburu & Harrison, 2008), a to bez ohledu pracují-li z odloučeného místa či nikoliv.

Co tedy má vliv na pracovní spokojenost teleworkera v rámci komunikace? Nezáleží-li na jejím obsahu, na čem tedy? Odpověď na tuto otázku přinesla studie skupiny výzkumníků Rosenfelda, Richmana a Mayua (2004), která se zaměřila na dopady změny komunikace na pracovní spokojenost odloučeného zaměstnance. Výsledky ukázaly, že zaměstnanci pracující v kanceláři potřebují dostávat více informací, než zaměstnanci pracující mimo ni v terénu. Tedy, že pracovní spokojenost zaměstnanců v kanceláři je vyšší, dostávají-li se k nim různé informace, které bezpodmínečně nepotřebují k výkonu práce. Nicméně, to neplatí u odloučených zaměstnanců. Ti naopak jsou

spokojenější, přichází-li k nim pouze takové informace, které jsou pro ně relevantní a které ke svému výkonu práce potřebují. Ostatní jim způsobují pracovní přetížení a stres (Fonner & Roloff, 2010).

Absence komunikace tváří v tvář a tedy i absence řeči těla vyžaduje jiné kompenzační formy komunikace, které tento nedostatek odstraní a dojde k plnému pochopení významu na obou stranách. V zásadě to znamená aktivnější konverzaci a zapojení více otázek. O to by se měli postarat manažeři týmu, jejichž úkolem je jednak komunikovat rovnoměrně se všemi členy týmu a zároveň se je všechny snažit zapojovat do konverzace, aby měli pocit, že je s nimi zacházeno rovnocenně. Jinými slovy řečeno úlohou manažerů je zajistit, aby se denní konverzace mezi členy simulovala prostředím kanceláře, a to v případě, kdy jsou pracovníci rozptýlení po celém světě a pracují z různých časových pásem (Cascio, 2000). Tento přístup potvrzuje i Pearlson a Saunders (2001), kteří zjistili, že skutečně pravidelná komunikace napříč týmem i jeho vedoucím vede k úspěšnému teleworkingu. Jak je tedy patrné, že efektivita organizace práce na dálku silně závisí na dobře zvládnuté komunikaci, a to na úrovni užívaných technologií, samotné organizace a jednotlivých pracovních. Právě na vliv úrovně komunikačních dovedností a jejich dopadu na výkon, produktivitu a pracovní spokojenost zaměstnanců na dálku se zaměřili výzkumníci Turetken, Jain, Quesenberry a Ngwenyama (2011). Z výsledků vyplynulo, že ačkoliv pracovníci na dálku disponující lepšími komunikačními dovednostmi jsou v práci spokojenější, nemají tyto dovednosti vliv na jejich výkon ani na jejich produktivitu. Autoři si tento fakt vysvětlují fungováním tzv. pracovního komunikačního konceptu, kdy vyšší úroveň komunikačních dovedností nevede přímo k většímu pracovnímu úspěchu jednotlivce v případě, že dochází k jeho srovnávání v rámci jeho spolupracovníků rovněž pracujících na dálku. Proto by se měli manažeři ustavování nových týmů zvláště zaměřit na jejich komunikační design. Tým by měli tvořit takoví pracovníci, kteří již navzájem měli možnost konverzovat, a tudíž si již vůči sobě zavést komunikační vzorce (Belanger, Collins & Cheney, 2001).

Co je potřeba na závěr kapitoly o komunikaci zmínit, je metodologická poznámka k způsobu měření komunikačních dovedností teleworkerů. S rozmachem možností a funkcí ICT se mění i požadavky na to, jak s těmito aplikacemi zacházet a v jakých případech je používat. Některé z nich jsou bohaté na některé aspekty a zároveň omezeny v jiných aspektech (např. Twitter je vhodný nástroj na bezprostřední zpětnou vazbu a zároveň je omezen délkou zprávy). Proto je důležité, aby manažeři znali vlastnosti jednotlivých komunikačních aplikací do té míry, aby byli schopni členům týmu nabídnout a doporučit takové, které by se jim nejenom dobře používaly, ale zároveň, aby v rámci jejich užívání nedocházelo ke ztrátě výměny vzájemných znalostí (Coenen & Kok, 2014). Tudíž zákonitě musí dojít k redefinici dobrých komunikačních dovedností. Nově by za ně měly být považovány ty, které odpovídají charakteristikám moderních komunikačních aplikací (Turetken, Jain, Quesenberry & Ngwenyama, 2011).

3.2 Důvěra

Tím nejzásadnějším faktorem pro kladný postoj k zavedení teleworkingu je důvěra. Stejně jako komunikace je přítomnost důvěry nezbytná na všech úrovních organizace. Manažeři musí důvěřovat pracovníkům na dálku, že práci odvádí kvalitně a včas. Naopak pracovníci zase musí důvěřovat svým nadřízeným, že s nimi jednají i zachází spravedlivě. Pokud však není již samotná kultura organizace založena na důvěře, je velmi málo pravděpodobné, že by v jejím rámci organizace práce na dálku, která je na ni založena, vznikla (Kowalski & Swanson, 2005).

Kultura založena na důvěře požaduje změnu myšlení v tom, co slovo „pracovat“, opravdu znamená a zároveň, jak je práce hodnocena a odměňována. Důležitou součástí takovéto kultury je změna posuzování výkonu, tedy výsledků, které jsou založeny na systému řízení výkonnosti. Produktivita by tedy měla být měřena dle splněných a ukončených projektů v závislosti na jejich obtížnost a ne od hodin, které pracovník stráví ať už v kanceláři či doma (Grensing-Pophal, 1999). Organizační kultura založena na důvěře může být rozvíjena na základě stanovení společných cílů, na jejichž dosažení se podílí určitý nepsaný závazek všech zúčastněných. Dle výzkumu autorů Jaaksona a Kallastetehe (2010) se v tomto velmi liší pojetí závazku tzv. *psychologické smlouvy* u tradičních “kancelářských“ pracovníků a teleworkerů. Rousseau (1995) tyto psychologické smlouvy rozdělil do čtyř kategorií na základě délky trvání vztahu (krátkodobý, dlouhodobý) a hmatatelnosti pracovních výsledků (nejednoznačné, viditelné). Pro teleworking je (jak už z charakteristik práce vyplývá) nejbližší dlouhodobá smlouva s nehmatatelnými výsledky práce, kterou lze označit jako tzv. *relační psychologickou smlouvu*, pro niž je charakteristická stabilita a loajalita. Ze strany zaměstnavatele je tedy očekávána nabídka kontraktu dlouhodobé spolupráce, stabilní plat a podpora zaměstnancova well-beingu (Jaakson & Kallaste, 2010). Ze strany zaměstnance potom očekávání vyššího pracovního výkonu výměnou za poskytnutí možnosti lepšího pracovního prostředí (Tremblay, 2002). Jak výsledky výzkumů ukazují, tyto nepsané psychologické smlouvy stojí tedy na vzájemné důvěře a z ní vyplývající reciprocitě. Právě toto zjištění odpovídá výzkumníkům na otázku, jak je možné, že při změně místa výkonu práce se povinnosti zaměstnavatele snižují a naopak povinnosti zaměstnance zvyšují? Teleworking, coby jiná forma organizace práce, s sebou přináší nepsanou akceptaci větší zodpovědnosti a požadavku na výkon výměnou za umožněnou pracovní flexibilitu (Jaakson & Kallaste, 2010).

Jiný pohled na důvěru přináší autoři Lembrechts, Zanoni a Verbruggen (2016), kteří se zaměřili na zkoumání postojů manažerů k teleworkingu na základě jejich vztahu s týmem jako celkem, tedy jak různé charakteristiky pracovního týmu ovlivňují postoj jejich nadřízeného pracovníka k teleworkingu. Výzkumníci využili kombinaci, jak kvantitativní, tak kvalitativní metody (aby lépe porozuměli důvodům postojům manažerů vůči teleworkingu) a zaměřili se pouze na osoby pracující z domů. Na vztah postoje k teleworkingu se podívali perspektivou závislosti na týmu (a potažmo

důvěrou v něj). Výsledky přinesly překvapivá zjištění, a tedy, že když je závislost manažera na týmu nízká, v okamžiku, kdy tým pracuje na úkolu, jehož jednotlivé části jsou silně mezi sebou, a tedy mezi členy týmu, provázány, v tom případě je postoj manažera vůči teleworkingu spíše negativní. Nicméně, v případě, že je manažer na svém týmu závislý (důvěřuje mu), nemá úkolová provázanost napříč týmem skoro žádný efekt na jeho postoj (Lembrechts et. al., 2016). Mít s týmem nastavené dobré, vztahy, důvěřovat mu, vnímat jej jako plnohodnotnou součást své pracovní odpovědnosti se ukázalo jako podstatné pro to, aby byl postoj manažerů kladný. Poté jsou ochotni přijmout i těžší, provázanější úkoly či projekty, i přes to, že se se svými kolegy tváří v tvář nevidají. Kvalitativní část výzkumu přinesla potvrzení a prohloubení výše uvedených zjištění. Tím nejdůležitějším se však ukázal fakt, že základem všeho je důvěra manažera ve svůj tým. Pokud vedoucí týmu věří jeho členů, že pracují, byť z domů a bez jejich přímého dohledu, s největším úsilím, budou formě organizace práce naklonění i do budoucna (Lembrechts et. al., 2016).

3.3 Podpora

Na podporu v rámci teleworkingu lze pohlížet dvěma směry. Jednak čistě technicky, tedy co všechno potřebuje pracovník pro to, aby mohl práci na dálku vykonávat, a jednak lze na ni pohlížet z roviny sociální, tedy jak zaměstnance podpořit v tom, aby se cítil být právoplatným členem týmu, netrpěl pocity osamění apod. Obě tyto složky mají velký podíl na formování postoje vůči teleworkingu, a to zejména na straně zaměstnance.

Pod sociální podporou si lze představit akty verbální i neverbální komunikace mezi jejími účastníky, které snižují pocity nejistoty v určitých situacích, vznikajících vztazích či při budování důvěry v sebe sama. Poskytnout ji lze na několika úrovních. Jednak je to úroveň emoční (někdo nám projeví sympatie, vyslechne naše stížnosti, poskytne nám útěchu), jednak úroveň informační (někdo nám poskytne radu, sdělí nám potřebné informace) a jednak úroveň instrumentální (někdo nám poskytne hmatatelnou pomoc, abychom naši práci dokončili (Sias, 2009).

Jaký má vliv sociální podpora organizace na pracovní spokojenost teleworkera a jeho psychickou pohodou zkoumali autoři Bentley, Teo, McLeod, Tan, Bosua a Gloet (2016). Výsledky výzkumu jim potvrdili, že pro formu a efektivitu organizace práce na dálku je důležitá souhra pracovníka, využívaných technologií, prostředí a organizace, jejíž sociální podpora (zahrnující i manažera a spolupracovníky) pozitivně souvisí s pracovní spokojeností a psychickou pohodou. Klíčovou roli při podpoře sehrává organizace, která se stává jejím hlavním zdrojem a zvyšuje tak nejenom efektivitu práce na dálku, ale také zlepšuje pracovní prostředí teleworkera. Podpora má i důležitou roli v sociální izolaci pracovníka. Ukázalo se, v souladu s předpoklady autorů, že stojí-li za pracovníkem silná podpora organizace, snižuje se jeho pocit osamělosti a opuštěnosti. Cítí-li se totiž teleworker izolován od zbytku týmu, snižuje se jeho pracovní spokojenost, zvyšuje psychická zátěž a klesá pracovní výkon.

S novým pohledem na zkoumání vztahů a podpory mezi členy pracovních týmů přišli Collins, Hislop a Cartwright (2016), kteří rozšířili dosavadní výzkumy o pohledy a zkušenosti nejenom samotných teleworkerů, ale také jejich manažerů a kolegů pracujících v kancelářích organizace. Tento několika úrovnový přístup umožnil zvýraznit skutečnost týkající se nové formy organizace práce na dálku. Především se jednalo o zvýraznění skupinové dynamiky a sociální interakce pracovníků z různých výchozích bodů. Výsledky přinesly zjištění, že pro některé pracovníky byla možnost práce z domu únik z nepříjemné atmosféry sdílených kancelářských prostor. Teleworking jim najednou umožnil vybrat, kterým svým spolupracovníkům o pomoc a podporu řeknou, a tedy že nejsou „nuceni“ se obracet na ty, které fyzicky mají nejbližší. Práce na dálku lidem umožňuje vyhnout se skupinám, se kterými se neidentifikují a naopak umožňuje posílit vztahy s těmi, které považují za hodnotné a pro budoucí práci podpůrné (Collins, et. al., 2016). Z toho vyplývá, že ti, kdo pracují na dálku, budou hledat sociální i informační podporu od kolegů pracujících rovněž na dálku než těch, kteří se vyskytují v kanceláři. Je tedy patrné, že je-li tým složen z lidí, kteří pracují z domova i z kanceláře, je pravděpodobné, že si odloučení pracovníci budou navzájem větší oporou (ať už emoční, informační či instrumentální) v porovnání s těmi, kteří pracují z kanceláře. Zároveň se i budou snažit překonat překážky nejdříve společně a až poté se obrátí na vedoucího týmu.

U vztahů a vzájemné podpory hraje roli i časové hledisko, jak dlouho již teleworkeri napříč smíšenými týmy pracují. Čím déle pracují z domů, tím větší vzniká vzdálenost mezi nimi a jejich kolegy z kanceláře, což může ústít k rozvětvení týmu a vzniku mentálního konceptu „my“ versus „oni“, který může být příčinou oslabování kolektivní identity, i přes to, že všichni členové směřují za společným cílem (Collins, et. al., 2016).

Teleworking, jakožto forma organizace práce závislá na ICT, vyžaduje nejen podporu sociální, ale rovněž podporu technickou. Mluvíme-li o stupni závislosti, je práce teleworkerů zcela odvislá od úrovně poskytnutých a využívaných technologií, které jim právě umožňují pracovat flexibilně, efektivně a výkonně. V zásadě tou hlavní překážkou k dosažení tohoto pracovního cíle je nedostatečná a neadekvátní podpora zaměstnanců ze strany organizace. Obecně existují tři úrovně poskytování ICT pro práci na dálku, přičemž každá úroveň je definována její přiměřeností vůči pracovním požadavkům. Jedná se o hardwarové a softwarové vybavení, flexibilitu připojení a uživatelskou podporu (Penfold et. al., 2009). Využití, typů a možností hardwarového a softwarového vybavení, bylo popsáno v kap. 2.3. Druhou úrovní, flexibilitou připojení, je autory myšleno rozšířenost a dostupnost, jednak internetového připojení, jednak přístupnost sdílených databází či souborů v organizaci. Poslední, třetí úrovní je zmíněná uživatelská podpora, a to jak finanční, tak technická. Finanční podporou se myslí uhrazení nákladů za nákup ICT vybavení, proplacení jejich oprav, účtů za internetové připojení i telefonní hovory. Ne všichni teleworkeri však tento nárok požadují. Ve výše zmíněné studii Penfolda a kol. (2009) uvedli, že finanční podpory nevyužili proto, jelikož jim přinášela další „potíže“, kterými

se nechtěli zabývat, a tedy bylo pro ně jednodušší si záležitost vyřešit (a zaplatit) sami či, že bylo pro ně obtížné rozdělit náklady osobní a pracovní spotřeby. Co se týče technické podpory, tu by měla organizace, pro kterou teleworker pracuje, nabízet zcela automaticky (výměna či oprava hardwarového vybavení, oprava poškozených souborů, atd.). Není-li ze strany organizace dostatečně zabezpečená technická podpora a teleworkeri se musí často vypořádávat s jejími problémy, vzniká tak bariéra pro to, aby zaměstnanci pozitivně přistupovali k nové formě práce (Penfold et. al., 2009).

Jak výsledky výše zmíněných výzkumů ukazují, nedostatečné zajištění podpory teleworkerů ze strany organizace (zahrnující manažery, vedoucí týmů, spolupracovníky z kanceláří, atd.) může mít zásadní vliv, jednak na celkové přijetí a vytvoření postoje ke konceptu teleworkingu, jako svébytné formy organizace práce, jednak na celkovou úroveň podvedené práce a psychickou zátěž odloučeného pracovníka.

4 Výhody a nevýhody teleworkingu

Poslední shrnující kapitola se bude ve zkratce věnovat všem výhodám a nevýhodám, které jsou s teleworkingem, jakožto neustále se vyvíjející formou organizace práce, spjaty. Co nového práce na dálku přináší a jaká má úskalí, se souhrnně věnovalo již hodně autorů (Gajendran & Harrison, 2007; Pyöriä, 2011; Greer & Payne, 2014). Nutno podotknout, že někteří autoři (Kurkland, & Bailey, 1999), nemluví o nevýhodách, ale spíše o výzvách, které je potřeba překonat, aby byl teleworking úspěšný a efektivní. Tímto způsobem bude na nevýhody pohlíženo i v této práci. Níže uvedený seznam pozitivních přínosů a potenciálních výzev může sloužit jako obecný průvodce všem manažerům, ale i pracovníkům, kteří uvažují o zavedení či revizi práce na dálku. Nicméně je třeba vzít v úvahu, že při rozhodování o zavedení této nové formy organizace práce, hraje v jeho průběhu mnoho faktorů, které jej mohou silně ovlivňovat (např. organizační kultura, typ vykonávané práce, dovedností zaměstnanců i jejich aktuální situace) (Madsen, 2011). Rovněž je důležité zvědomení, že předkládaný seznam výhod a výzev teleworkingu poskytuje zjednodušující představu o tomto typu organizace práce. To, co pro některé zaměstnance může být výhodou pro jiné zase překážka či výzva, se kterou se musí vypořádat. Proto se mohou tyto seznamy u různých autorů lišit, což způsobují odlišná metodologická východiska a také různé úhly pohledů samotných osob výzkumníků (vymezení pojmu, charakteristiky cílové skupiny, aplikovaná metodologie) (Marflák, 2011).

Níže uvedená tabulka vychází z literárně přehledové studie (Madsen, 2011), která shrnuje vybrané doposud realizované průzkumy výhod a nevýhod (výzev) práce na dálku, a to z pohledu organizace i zaměstnance.

VÝHODY PRO ORGANIZACI	VÝHODY PRO ZAMĚŠTNANCE
<ul style="list-style-type: none"> • Dodržování vládních předpisů a nařízení, • zlepšení image firmy v náboru zaměstnanců, • nová možnost pro udržení dobrých zaměstnanců, • zvýšení produktivity práce zaměstnanců, • zlepšení kvality práce zaměstnanců, • zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců, • zvýšení pracovní morálky, • zvýšení závazku zaměstnance vůči firmě, • zvětšení nabídky služeb vůči zákazníkům, • podpora firemní rozmanitosti, • snížení problematiky absencí zaměstnanců, • snížení nákladů a požadavků na kancelářské prostory. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhnutí se kancelářské politiky mezi kolegy, • udržení rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem, • možnost pracovního zapojení zaměstnanců s handicapem, • starost o děti již není tak stresující, • nabízí flexibilitu v relokaaci, • zlepšení pracovní morálky, • zlepšení produktivity práce, • zlepšení kvality osobního i pracovního života, • zvýšení pracovní autonomie a flexibility, • nabízí více času na rodinu a volný čas, • zlepšení pracovní spokojenosti, • prohloubení technologických znalostí, • méně rušivých elementů během práce, • méně stresu a přetížení • prohloubení komunitních vazeb (mezi teleworkery) • úspora času (není potřeba dojíždět do práce) • úspora peněz (benzin, náklady na auto, parkování apod.).
VÝZVY PRO ORGANIZACI	VÝZVY PRO ZAMĚŠTNANCE
<ul style="list-style-type: none"> • Sladění teleworkingu s vizemi a cíli organizace, • postoje zaměstnanců pracujících v kanceláři, vůči těm, kteří pracují na dálku, • kariérní postup teleworkerů, • zajištění společných cílů a postupů, • obavy z nastavení komunikačních pravidel, • kompenzační balíčky a balíčky výhod 	<ul style="list-style-type: none"> • Propojení a dostupnost teleworkerů navzájem, • rozvoj kariéry a možnosti povýšení, • rozvoj interpersonálních dovedností, • vyrovnávání se s nečekanými výdaji, • rušné domácí prostředí, • nedostatek intrinistické motivace, • izolace a nízké sociální uspokojení, • nesprávné řízení a koordinace práce ze strany manažera,

<p>pro zaměstnance,</p> <ul style="list-style-type: none"> • udržení konzistentní politiky a smluv, • koordinace práce, • podchycení správného vytváření synergií, • neshody v rámci týmu, • přenesení velké zodpovědnosti na pracovníka, • počáteční finanční investice, • kontrola zaměstnanců a důvěra v ně, • pravidelný trénink manažerů a teleworkerů, • měření produktivity, • změna organizační kultury, • změna pracovních procesů, • snížení neformálního mentoringu (kontrola zaměstnanců navzájem), • snížení vzájemné propojenosti zaměstnanců, • otázky ohledně bezpečnosti dat, • dostatečná technologická podpora, • hodnocení organizace a individuálního výkonu, • nerealistická očekávání. 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek informální komunikace, • nedostatek informálního mentorování, • nedostatek informálního tréninku a rozvoje, • snížení běžných sociálních interakcí, • nedostatek „viditelných“ věcí, • self-efficacy • chybí sdílení pracovního prostoru a zážitků z kanceláře, • tendence pracovat víc hodin denně, • nerealistická očekávání, • uspořádání pracovního prostoru v odloučeném pracovišti, • roztržení hranic mezi pracovním a osobním životem.
--	---

5 Návrh výzkumného projektu

Druhá část bakalářské práce si klade za cíl navrhnout výzkumný projekt, jehož zaměření bude vycházet z obsahu literárně přehledové části. Práce je zaměřena na zkoumání postojů k teleworkingu u manažerů a zaměstnanců. Výzkumný projekt se tedy bude držet tohoto východiska. Jeho návrhem se stane soubor nástrojů identifikující postoje (z metodologického hlediska se jedná o mapující studii), který by se potenciálně mohl stát návodem pro organizace, které zvažují přesun některých zaměstnanců na jinou formu organizace práce.

Co se týče metody, bude při zkoumání postojů využito kombinace kvantitativní i kvalitativní. Výzkumnou skupinu tvoří jak zaměstnanci, tak manažeři, přičemž postoje zaměstnanců budou zkoumány metodou kvantitativní, konkrétně dotazníkovým šetřením. Postoje manažerů budou zkoumány metodou kvalitativní, polostrukturovanými rozhovory.

Při zavádění práce na dálku je důležité znát postoje nejenom manažerů, ale také zaměstnanců, kterých se tato změna bude týkat. Níže budou detailněji popsány jednotlivé kroky výzkumného projektu.

5.1 Východiska výzkumného projektu

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, jedná se o mapující studii, jejíž podstatou je poskytnout primární a hlubší vhled do problematiky a porozumění danému problému, který ještě v českém prostředí nebyl natolik detailně probádán (Ferjenčík, 2010).

Teleworkingu již byla pozornost v českém prostředí věnována, a to formou vydání metodických brožurek (Dandová a kol., 2013; Martoch, 2012), které mají za cíl poskytnout informace o práci na dálku, popsat její výhody a úskalí, rozvinout její aplikaci do praxe organizace i osobního života zaměstnanců. Pro manažery by měly být uceleným návodem, jak na základě zavedení teleworkingu ušetřit současné náklady na komunikaci, spolupráci s dodavateli, zákazníky i na zaměstnance. Řadovým pracovníkům publikace nabízí cestu, jak získat větší flexibilitu do pracovního i osobního života. Není zde opomenuta ani pracovně právní stránka věci, proto lze v příručkách nalézt i ohraničení práce na dálku zákonem a k němu přidružená práva a povinnosti.

Dále se zavedením teleworkingu zabíralo několik absolventských prací (Burešová, 2009; Helclová, 2015; Poláková, 2017), nicméně všechny se zaměřují na samotný proces implementace této organizace práce a nezkoumají to, co je potřeba zdokumentovat ještě předtím, než se k procesu zavedení přistoupí. Vnímáním organizace práce na dálku se zabýval článek českých autorů Palečka a Michalíka (2012), jejichž cílem bylo zjistit, jak vnímání formu organizace práce na dálku

zaměstnanci a jejich nadřízení. Nicméně ve výzkumném článku uvádí velmi zestručněnou metodologii i design výzkumu. Čtenář se ze článku pouze dozví, že bylo provedeno dotazníkové šetření u soukromé a státní organizace, avšak jaký použili dotazník či jak vyhodnocovali výsledky, z odborného článku nelze vyčíst.

V porovnání se zahraničními výzkumy (Pérez, Sánchez & Carnicer, 2003; Iscan & Naktiyok, 2005; Abdel-Wahab, 2007), nebyl u nás doposud předložen či plošně realizován takový návrh výzkumného projektu, který by se stal nástrojem a návodem pro organizace, které o teleworkingu uvažují a zajímá je, jaké jsou v jejím rámci postoje vůči této organizaci práce. Níže předložený projekt bude vycházet z poznatků literárně přehledová části, tudíž se bude zaměřovat nejenom na současný vztah a stav mezi manažery a zaměstnanci ve smyslu důvěry, podpory a komunikace, ale zároveň se bude snažit identifikovat postoj z hlediska třech zmíněných složek (emoční, kognitivní, behaviorální).

5.2 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Aby mohl být teleworking, jako nová forma organizace práce do firmy zaveden, je nejprve potřeba zmapovat, jaké postoje vůči této specifické firmě práce v organizaci panují a na základě toho poté stanovit, na co se v rámci přípravných tréninků zaměřit (komunikace, podpora vztahu mezi manažerem a zaměstnancem, nácvik a zaškolení práce s ICT, apod.). A právě to si klade za hlavní cíl předkládaný výzkumný projekt. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, bez adekvátního a efektivního tréninku práce na dálku nebude přinášet pozitivní výsledky a její následný rozvoj může být v organizaci zcela zablokován (Clear & Dickson, 2005).

Pro to, aby mohl být adekvátně nastaven tréninkový obsah a plán, je potřeba zjistit, které části (podpora, důvěra, komunikace) či složky postojů (emoční, kognitivní, behaviorální) mají u zaměstnanců a manažerů deficit a na kterých je potřeba pracovat.

Z popsaného hlavního cíle výzkumného projektu, vyplývají následující výzkumné otázky.

- Jaké postoje k teleworkingu mají pracovníci v organizacích se zaměřením na IT?
- Jaké postoje k teleworkingu mají manažeři v organizacích se zaměřením na IT?
- Na které oblasti by bylo třeba zaměřit přípravné tréninky na zavedení teleworkingu?

Na tyto výzkumné otázky se budou snažit odpovědět jednak sestavené polostrukturované rozhovory s manažery, jednak otázky v dotazníku pro zaměstnance. Třebaže je zaměření otázek velmi obecné, pokrývají nepřímo oblast komunikace, důvěry, podpory a také již několikrát zmíněné tři složky postoje (emoční, kognitivní, behaviorální), které byly předmětem literárně přehledové části.

5.3 Design projektu

Výzkumný projekt bude probíhat v předem vytipovaných organizacích se zaměřením na informační technologie (IT) sídlící na území České republiky. Výběr firem vychází jednak z odborné praxe (většina výzkumů zaměřených na identifikaci postojů je prováděna ve společnostech vyvíjející IT), jednak z přesvědčení autorky, že právě v těchto organizacích má smysl tento typ průzkumu realizovat, jelikož charakter práce zaměstnanců je tomu uzpůsoben.

Jednalo by se o tři velké IT společnosti, které doposud nemají zkušenost s teleworkingem, nicméně jejich nastavení by teleworking umožňovalo. Jak vyplývá z ustanovení Evropské komise (2006) je velký podnik vymezen počtem nad 250 zaměstnanců. Sběr dat by proběhl u minimálně 30 manažerů a minimálně 100 zaměstnanců (dohromady ze všech tří organizací), přičemž musí být zajištěno, že manažeři jsou přímí nadřízení zaměstnanců, tedy že jim zadávají úkoly, kontrolují jejich práci a zároveň jsou za jejich výsledky práce zodpovědní. Nikdo z nich nepracuje na dálku, všichni dojíždí do práce a sdílí kancelářské prostory.

V rámci výzkumu nesmí být opomenuta ani jeho etická stránka. Autorka vychází ze skutečnosti, že výzkum se dotýká zaměstnaných lidí, kteří budou podávat citlivé či někdy kompromitující informace. Je nezbytné zajistit diskrétnost, anonymitu, předejít konfliktu zájmu, srozumět participanty s vlastnictvím nasbíraných dat a jejich zacházením, ale také s výsledky, jejich použitím a zneužitím (Punch, 2008). S tím vším je potřeba účastníky výzkumu seznámit před jeho zahájením, a to vyjádřením informovaného souhlasu. Zároveň se tímto autor výzkumu zavazuje, že všechny výše uvedené aspekty v rámci výzkumu dodrží. Rovněž bude účastníkům nabídnuto, aby v případě zájmu uvedli svůj kontaktní email (u rozhovorů zcela mimo záznam), na který výsledky budou zaslány.

5.3.1 Rozhovory s manažery

Zvolenou formou průzkumu postojů manažerů je polostrukturovaný rozhovor. Tato kvalitativní výzkumná metoda je vhodná v okamžiku, kdy je potřeba získat informace o názorech, porozumění dané situace či přáních (Ferjenčík, 2010). Z důvodu časové náročnosti výzkumné metody, ale také i nižšímu počtu manažerů vůči zaměstnancům, byl zvolen počet 30 respondentů. Výhodou polostrukturovaných rozhovorů je jejich flexibilita a zároveň jasně, předem vymezená linie, kam má výpověď participanta směřovat.

Základní struktura rozhovoru bude rozdělena do tří oblastí, a to úvodní etapy, jádra interview a závěru interview (Ferjenčík, 2010). Jedná se o šablonu, která bude použita u všech rozhovorů stejně tak, aby byly zajištěny pokud možno stejné podmínky pro všechny zúčastněné.

1. Úvod interview

- Úkolem tazatele je srozumět dotazovaného s cílem, smyslem a obsahem rozhovoru, zároveň se postarat o příjemnou atmosféru, aby se dotazovaný cítil pokud možno co nejvíc uvolněně a byl vůči otázkám otevřený.

2. Jádro interview

- Jádro tvoří nejdelší časový úsek rozhovoru a v jeho rámci tazatel zjišťuje:
 - způsob komunikace respondentů (manažerů) se svými podřízenými,
 - způsob kontroly činnosti jejich práce,
 - znalost osobních a rodinných údajů o zaměstnancích,
 - vnímané výhody a bariéry teleworkingu,
 - dosavadní zkušenost s teleworkingem (i zprostředkovaná),
 - možnosti podpory organizace pro teleworking,
 - znalost nástrojů (softwarových) umožňující teleworking.

3. Závěr interview

- Tazatel shrne získané informace ke všem dotazovaným tématům, dá prostor pro případné otázky a poděkuje za spolupráci.

Co se týče samotné realizace rozhovoru, bude nutné zajistit takové prostředí, kde se respondenti budou cítit bezpečně a uvolněně. Proto se jako nejvhodnější jeví přímo kancelář manažera či jiná zasedací místnost v rámci organizace, která bude dostatečně hlukově i vizuálně vzdálena od ostatních kanceláří či velké místnosti typu *open space*. Před samotným začátkem rozhovoru bude respondent upozorněn, že celý rozhovor bude nahráván na diktafon a zároveň se mu dostane ujištění o anonymitě a výmazu nahrávky po jejím přepsání. To vše stvrdí svým podpisem po přečtení informovaného souhlasu. Délka rozhovoru nepřesáhne 60 minut. Minimální délka stanovená není. Doba trvání bude proměnlivá s ohledem na „výřečnost“ jednotlivých respondentů. Doba trvání sběru dat se odhaduje na tři měsíce.

5.3.2 Dotazník pro zaměstnance

Druhou výzkumnou skupinou jsou zaměstnanci třech vybraných IT organizací, jejichž charakter práce umožňuje teleworking, nicméně oni sami ještě s touto formou organizace práce nemají zkušenost. Cílem dotazníku bude zjistit, jaké postoje k teleworkingu panují mezi zaměstnanci. Dotazník bude koncipován jako multidimenzionální. Jednotlivé dimenze budou tvořit položky zaměřené na komunikaci, důvěru, podporu a také položky zaměřené na tři složky postoje (emoční, kognitivní, behaviorální). V návrhu dotazníku je počítáno s 10 položkami na každou dimenzi, dohromady tedy 60 položek. Výsledky by měly ukázat, které oblasti jsou vhodně nastaveny a podporují změnu organizace práce a naopak, na kterých je potřeba (např. v rámci přípravného tréninku) zapracovat.

Dotazník bude založen na souboru uzavřených otázek. K jejich hodnocení bude využito pětibodové Likertovy škály, a to ve formátu: *Nesouhlasím – Spíše nesouhlasím – Nevím – Spíše souhlasím – Souhlasím*. Pilotní verze bude nejprve podrobena kvalitativnímu zhodnocení, přičemž hodnotitelé budou vybráni tzv. příležitostným výběrem z řad studentů Filozofické fakulty Karlovy univerzity. Jejich úkolem bude ověřit vhodnou formulaci a srozumitelnost položek, zkontrolovat gramatické chyby či překlepy a eliminovat dodatečné nejasnosti. Po této kontrole a případných úpravách bude dotazník připraven k distribuci zaměstnancům organizací.

Distribuce dotazníků proběhne elektronicky prostřednictvím emailu, do kterých zaměstnancům přijde kód, pod kterým se budou přihlašovat ke stránce s umístěným dotazníkem. Vyplňování dotazníků bude probíhat položku po položce, přičemž přeskokování či návrat k otázkám nebude možný. Současně respondenti budou upozorněni, že nemohou jít na další stránku v případě, že neoznačí či označí nechtěně dvě položky. Těmito opatřeními se eliminují případy skóru nezodpovězených otázek. Čas pro vyplnění dotazníku bude limitován 10 dny od data obdržení emailu s kódem. V případě, že respondenti nevyplní dotazník, po 7. dni přijde upozornění. Motivační složkou pro vyplnění může být jednak nabídka o zaslání výsledků výzkumu, jednak individuální telefonická zpětná vazba.

5.4 Analýza dat

Rozhovory

Po získání všech dat od manažerů ve formě audio nahrávek, dojde k jejich doslovné transkripci. K rozboru výpovědí bude užito obsahové analýzy, jakožto nejběžnějšího způsobu zpracování kvalitativních dat, který se využívá v oblasti psychologie práce a organizace (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper & Burnes, 2007). K tomuto účelu slouží počítačové programy (např. ATLAS/ti, askSam, EZ-Text), které umožňují diferencovat typy výpovědí a zaznamenávat jejich četnost. Programy fungují na principu přiřazování kódů (odkazujících na kategorie plynoucí z výzkumných otázek) k samostatným výrazům či větným celkům. Předpokladem je, že se některé výpovědi budou opakovat, což umožní vytvářet statistiku četností odpovědí.

Co je však důležité zmínit, programy nemají funkci interpretace výsledků, pouze usnadňují text zpracovat a poskytnout platformu pro výklad výsledků, který je zcela pod kontrolou výzkumníka. Dle výše popsané metodiky budou zpracovány výpovědi manažerů, ze kterých bude možné zodpovědět výzkumné otázky a následně u nich vyplývající závěry.

Jelikož se jedná o subjektivní výpovědi manažerů, je potřeba podchytit jejich validitu. Na začátku rozhovoru bude manažerovi výzkumníkem zdůrazněno, že se jedná o anonymní výpověď, a tedy ať se snaží být vůči otázkám co nejupřímnější. Reliabilita bude zajištěna tzv. shodou

posuzovatelů. Na vyhodnocení dat se budou podílet minimálně dva lidé, kteří následně výsledky svých analýz budou diskutovat a porovnávat. Tímto by se mělo zamezit subjektivnímu zkreslení vyhodnocení výsledků.

Dotazník

Jak již bylo výše zmíněno, dotazník bude celkem čítat 60 položek. Po sběru dat budou jednotlivé položky podrobeny položkové analýze. Jelikož se jedná o multidimenzionální dotazník, budou jednotlivé postupy prováděny jednotlivě pro každou dimenzi. V první řadě se bude zjišťovat obtížnost položek. Vyřazeny, budou ty položky, které nebudou spadat do intervalu 0,1 – 0,9. U položek, které spadají svou obtížností do zmíněného intervalu, bude u nich provedena následná korigovaná korelace s celkovým skórem. Následně budou vyřazeny ty položky, u nichž výsledná hodnota korelace bude nižší než 0,2. Dalším krokem bude odhad reliability pomocí metody split-half a Cronbachovy alfa. Posledním krokem práce s dotazníkem bude vytvoření norem, které budou vypočítány pomocí McCullovy plošné transformace. Z takto získaných Z-skóřů budou odvozeny další hodnoty pro IQ skóř, T-skóř, steny a staniny.

5.5 Diskuze

Cílem představeného výzkumného projektu je v první řadě zjistit, jaké postoje u manažerů a zaměstnanců vůči teleworkingu ve vybrané IT organizaci panují. Jak bylo v úvodu výzkumné části zmíněno, několik absolventských prací i odborných publikací již bylo práci na dálku věnováno (mluvíme-li o stavu teleworkingu v České republice), nicméně žádná z nich se ještě nezabývala návrhem metodologie výzkumu postojů. Přínosem popsání výzkumného projektu by tedy měl být prvotní vzhled a bližší charakteristika stavu složek, které dohromady vytváří celkový postoj. Na základě výsledků by poté bylo možno následně usuzovat nad skladbou témat a cvičení v rámci přípravných tréninků a workshopů, připravující zaměstnance i manažery na změnu charakteru organizace práce. Výzkumné otázky i kombinace metod (kvalitativní polostrukturované rozhovory s manažery, kvantitativní dotazníkové šetření u zaměstnanců) byla zvolena tak, aby nejenom odpovídala výzkumům a zjištěním uvedených v literárně přehledové části, ale zároveň aby přinesla poznatky nové specifické pro české prostředí. Vybraná metodologie společně s vybraným výzkumným vzorkem s sebou přináší limity a je na místě, je zde uvést. Při uvádění závěrů z výzkumu je tedy nutné mít tyto limity na zřeteli.

U kvalitativní metody (rozhovory s manažery) lze považovat za problematickou část generalizaci výsledků a také přítomnost osoby výzkumníka v průběhu rozhovoru. Aby mohly být výsledky výzkumu zobecněny, je potřeba mít dostatečně reprezentativní výběrový soubor, a to co do počtu respondentů, tak do jejich homogenity. Ve výzkumném projektu se počítá pouze s organizacemi zaměřené na IT, nicméně existují i jiné oblasti (např. účetnictví), ve kterých lze pracovat na dálku a které by mohly přinést jiné výsledky či rozšířit zkoumanou oblast. Zároveň by rozšíření vzorku

napomohlo k zobecnění výsledků na oblast manažerů vedoucích tým pracovníků, jejichž charakter práce umožňuje vykonávat práci na dálku. Vedle reprezentativy zde hraje roli i homogenita výběrového souboru, a to zejména pohlaví, věk, délka praxe či vzdělání. Všechny tyto charakteristiky spolu s osobnostním nastavením manažerů, mohou mít vliv na výsledky. V této otázce by se nabízel další výzkumný pohled, např. na vnímání výhod či bariér teleworkingu manažery v závislosti na jejich genderu.

Dalším limitem vybrané kvalitativní metody je přítomnost osoby výzkumníka, který má aktivní roli v rámci rozhovoru. Reaguje na výpovědi respondentů, doptává se, klade otázky a tím dává respondentovi zpětnou vazbu k jeho odpovědím. Současně vedle verbální složky zde vstupuje do popředí složka neverbální, kterou rovněž může výzkumník nevědomě sdělovat své pocity z respondentových výpovědí. K určitému zkreslení může přispět i jazyková složka. Ne všechny významy mohou být stejně pochopeny oběma stranami.

Druhou část výzkumného projektu tvoří kvantitativní metodologie (dotazník pro zaměstnance), která rovněž disponuje několika úskalími. V první řadě se jedná o validizaci dotazníků. Třebaže v předcházející kvalitativní položkové analýze dojde k eliminaci chyb a nejasností, jedná se o povrchní analýzu, která nezajistí hlubší vhled do obsahu jednotlivých položek. Upřesnění a další odstranění položek nabízí zjišťování obsahové validity pomocí CVR (content validity ratio). Vybraní odborníci by nezávisle na sobě posoudili, zdali vytvořené položky jsou nezbytné, užitečné či nikoliv. Tímto by došlo ještě k přesnějšimu vymezení položek.

Dále lze shledávat jako problematické možnou stylizaci výpovědí respondentů, která se obvykle při vyplňování dotazníků objevuje. Tento fenomén by bylo možné eliminovat zdůrazněním, jednak že se jedná o naprosto anonymní dotazník, jednak podtrhnutím výhod plynoucích z jejich upřímnosti.

Jako další omezení dotazníku lze spatřit, ať už v jeho konkrétním či obecném zaměření. Každá organizace má různé zaměření, v jehož rámci se může vyskytnout skupina pracovníků, jejichž charakter práce umožňuje teleworking. Nicméně zaměření položek vycházející ze standardizace IT organizací, může hrát podstatnou roli ve formulaci otázek. Je tedy možné, že se v praxi ukáže, že bude potřeb vytvořit různé verze dotazníku pro různá zaměření organizací, tak, aby odpovídal jejich konkrétním potřebám.

Současně nízká ochota organizací se zapojit do výzkumného projektu, může být překážkou v jeho proveditelnosti. Manažeři a zaměstnanci budou „zatíženi“ dalším úkolem v rámci svého pracovního dne, a to zejména manažeři, kteří budou výzkumníky dotazováni. Nabízí se zde otázka

odměny, tedy určitého motivátoru, proč se výzkumu zúčastnit. Pro manažery by se nabízelo zdarma poskytnutí standardizovaného dotazníku. Pro zaměstnance by pak motivátorem mohlo být nabídnutí výsledků výzkumu a individuální zpětná vazba k nim. Jedná se však časově vytěžující úkol ze strany výzkumníka.

Úspěšně vyvinutý dotazník by následně mohl sloužit organizacím pro zjišťování postojů zaměstnancům vůči teleworkingu. Jednalo by se o nástroj, který by rychle, levně a jasně manažerům či vedení organizace sdělil, jaké oblasti případně v rámci tréninků a workshopů zlepšit či zdali je teleworking vůbec z hlediska nastavení zaměstnanců pro organizaci vhodný. I přes to, že výzkumný projekt vykazuje mnohá úskalí, jeho realizace by přinesla nový nástroj do oblasti organizace práce na dálku, konkrétně v detailním poznání postojů manažerů i zaměstnanců.

Závěr

Cílem předložené bakalářské práce bylo přiblížit relativně novou formu organizace práce, a to práci na dálku jinak označovanou termínem teleworking. Konkrétně se práce zaměřovala na postoje manažerů a zaměstnanců, které vůči teleworkingu mají. Jedná se o moderní způsob organizace práce, který je zatím podchycen zejména na úrovni odborných článků a výzkumů fenoménů, které s teleworkingem úzce souvisí. Proto výchozími zdroji jsou z převážné části odborné články publikované v impaktovaných časopisech. Co je a není teleworking, jaké jiné výrazy či označení s sebou práce na dálku nese, je uvedeno v úvodní, první kapitole práce. Ukazuje se, že užívané pojmy jsou územně závislé, stejně jako představa vymezení úkonů s teleworkingem související. Současně první kapitola obsahuje část zákonného vymezení práce na dálku k doplnění úvah odborníků a jejich chápání tohoto způsobu práce.

Hlavním přínosem práce je její komplexní zachycení tématu postojů, jejich vytváření a složek ve vztahu k práci na dálku. Literárně přehledová část práce shrnuje výzkumy a zjištění, které se podílejí na utváření postojů, na něž je v práci pohlíženo z hlediska jejich tří složek, emoční, kognitivní a behaviorální, a to jak u manažerů, tak zaměstnanců. Jaké nároky jsou na ně skrze tuto perspektivu kladeny a jak mění pojetí práce a pracovních návyků obou skupin, je uvedeno ve střední části práce, tedy ve druhé kapitole. Třetí kapitola rozvíjí podstatné faktory, na nichž z velké části závisí, zdali bude práce na dálku do organizace zavedena či nikoliv. Konkrétně se jedná o komunikaci, důvěru a podporu ve vztahu zaměstnanec-manažer. Jaká pravidla by měla být nastavena, jak vypadá vztah mezi manažerem a zaměstnancem či jaký typ podpory (technická, sociální) teleworking vyžaduje. To vše nabízí přehled výzkumů za tímto účelem provedených ve zmiňované třetí kapitole. Závěrečná kapitola literárně přehledové části tvoří souhrnný seznam výhod a bariér (v práci přerámovaných jako výzev), se kterými se teleworking pojí.

Výzkumná část práce se zaměřila na zkoumání postojů ve třech vybraných IT organizacích, a to jak u manažerů, tak u zaměstnanců. Z důvodu dvou různě početných výzkumných skupin byla volena rozdílná metodologie. U zaměstnanců bylo využito dotazníkového šetření, tedy kvantitativní metody, za účelem jeho pozdější standardizace a možného dalšího využití jiných organizací. U manažerů byla využita kvalitativní metodologie, a to ve formě polostrukturovaných rozhovorů, jejichž kostra může rovněž posloužit jako nadále využitelný nástroj pro získávání informací. Výzkum byl navržen tak, aby zmapoval postoje, které v organizaci vůči teleworkingu panují, aniž by samotná organizace měla s teleworkingem zkušenost. Na základě výsledků by posléze bylo možno sestavit tréninkový plán, který by připravoval zaměstnance na novou formu práce na dálku, rozhodla-li by organizace o jejím zavedení. Jaká úskalí a limity předložený projekt má, je zachyceno v rámci diskuze.

Teleworking je živá, neustále se rozvíjející forma organizace práce, jejíž poznatky se budou s vývojem nových technologií měnit. Co přesně a jak, je otázkou budoucí odborné práce, která si položí za cíl se vybrané oblasti tohoto fenoménu zabývat.

Seznam literatury

- Abdel-Wahab, A. G. (2007). Employees' attitudes towards Telecommuting. An empirical investigation in the Egyptian Governorate of Dakahlia. *Behaviour & Information Technology*, 26(5), 367-375.
- Ahuja, S. (2002). Distributed teams in e-Work organisations: The new issues. *Journal Of Services Research*, 2(2), 79.
- Andriessen, J. E. (1991). Mediated communication and new organizational forms. *International review of industrial and organizational psychology*, 6, 17-70.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, a. s.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work and employment*, 15(1), 34-49.
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.
- Belanger, F., Collins, R. W., & Cheney, P. H. (2001). Technology requirements and work group communication for telecommuters. *Information Systems Research*, 12(2), 155-176.
- Berube Kowalski, K., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. Benchmarking: *An International Journal*, 12(3), 236-249.
- Bosua, R., & Gloet, M. (2017). Telework and People with Disabilities: Perspectives of Managers and Employees from Australia. *Anywhere Working and the New Era of Telecommuting*, 145-169.
- Burešová, V. (2009). *Vybrané aspekty práce z domova*. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Burov, O. (2010). E-work, E-health: Benefits, draw-backs and potential risks. *Proceedings Of The European Conference On Ergonomics*, 92-96.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90.

- Chiaburu, D.S., & Harrison, D.A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and metaanalysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1082-1103.
- Clear, F., & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment, 20*(3), 218-233.
- Coenen, M., & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal, 32*(4), 564-576.
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment, 31*(2), 161-175.
- Dandová E., Kubálková, P. & Sokáčová, L. (2013). *Práce z domova. Praktická příručka k zavádění práce z domova jako nástroje sladování rodiny a práce*. Čelákovice: ROUTA rodinné centrum.
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies, 38*(8), 1151-1185.
- den Dulk, L., & de Ruijter, J. (2008). Managing work-life policies: Disruption versus dependency arguments. Explaining managerial attitudes towards employee utilization of work-life policies. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(7), 1222-1236.
- Duffková, J. (2006). Homework, telework a spol. (neboli Příliš mnoho worků). *Organizace, rozhodování, řád a změna, 15* (1-4), 105-124. Praha: Karolinum.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Evropská komise. (2006). Nová definice malých a středních podniků. Citováno [2017-04-08] Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research, 39*(2), 144-163.

Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. (2.vyd.). Praha: Portál.

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.

Forgacs, T. (2010). Empirical research findings on telework: Management experiences and attitudes. *Business and Economic Horizons*, (1), 6-13.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal Of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. *Social Science Computer Review*, 25(1), 27-47.

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412.

Golden, T.D., Barnes-Farrell, J.L., & Mascharka, P.B. (2009). Implications of virtual management for subordinate performance appraisals: A pair of simulation studies. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(7), 1589-1608.

Gray, M., Hodson, N. & Gordon, G. (1993). *Teleworking Explained*. Ghichester: Wile

Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87.

Grensing-Pophal, L. (1999). Training supervisors to manage teleworkers. *HR Magazine*, 44, 67-74.

Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 34-46.

- Helclová, K. (2015). *Práce na dálku – současná situace v České republice*. Bakalářská práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Huws, U. (1994). *Teleworking*. Brussels: European Commission's Employment Task Force
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319-334.
- Iscan, O. F., & Naktiyok, A. (2005). Attitudes towards telecommuting: the Turkish case. *Journal of Information Technology*, 20(1), 52-63.
- Jaakson, K., & Kallaste, E. (2010). Beyond flexibility: reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 196-209.
- Kinsman, F. (1988). *The Telecommuters*. New York: Wiley.
- Kurkland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68.
- Lembrechts, L., Zanoni, P., & Verbruggen, M. (2016). The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: a mixed-method study. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29.
- Madsen, S. R. (2011). The benefits, challenges, and implications of teleworking: A literature review. *Culture & Religion Review Journal*, (1), 148-158
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668-690.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- Marflák, P. (2011). *Práca z domu a pracovná spokojnosť*. Diplomová práce. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě.

- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., Jose Vela-Jimenez, M., & de-Luis-Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31.
- Martoch, M. (2012). *Práce na dálku: Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace*. Nový Jičín: Práce na dálku.
- Mustafa, M. (2009). *Self-employed teleworking* (Doctoral dissertation). Royal Holloway: University of London.
- Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie*. (Vyd. 2., rozš. a přeprac., 498 s.) Praha: Academia.
- Nicholas, A. J., & Guzman, I. R. (2009). Is teleworking for the millennials?. *Proceedings of the special interest group on management information system's 47th annual conference on Computer personnel research*. 197-208.
- Nilles, J. M., Carlson, R. F., Gray, P., Hanneman, G. J. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow*. New York: Wiley.
- Nof, S. Y. (2003). Design of effective e-Work: review of models, tools, and emerging challenges. *Production Planning & Control*, 14(8), 681-703.
- Oskamp, S., & Schultz, P. (2005). *Attitudes and opinions*. New York: Psychology Press.
- Paleček, M., & Michalík, D. (2012). Teleworking a jeho vnímání z pohledu zaměstnanců a managementu. *Psychologie pro praxi*, (3-4), 89-95.
- Pearlson, K. E., & Saunders, C. S. (2001). There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 117-128.
- Penfold, C., Webster, S., Neil, H., Ranns, H., & Graham, G. (2009). *Understanding the needs, attitudes and behaviours of teleworkers*. United Kingdom: National Centre for Social Research, Department of Transportation.
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783.

- Pérez, M. P., Martínez Sánchez, A., & Pilar de Luis Carnicer, M. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733-755.
- Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469-482.
- Peters, P., Tijdens, K., & Wetzels, C. (2001). Factors in employees' telecommuting opportunities, preferences and practices. Research paper in *6th International ITF workshop, Amsterdam*.
- Peters, P., & Heusinkveld, S. (2010). Institutional Explanations for Managers' Attitudes towards Telehomeworking. *Human Relations*, 63(1), 107-135.
- Poelmans, S., & Beham, B. (2008). The moment of truth: Conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 393-410.
- Poláková, I. (2017). *Implementace práce na dálku*. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Pomerantz, E. M., Chaiken, S., & Tordesillas, R. S. (1995). Attitude strength and resistance processes. *Journal of personality and social psychology*, 69(3), 408.
- Profesia.cz (2015). *Lidé jsou nejčastěji ochotni dojíždět do práce 60 minut denně*. Citováno [2017-04-04]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/duben-2015/lide-jsou-nejcasteji-ochotni-dojizdet-do-prace-60-minut-denne/44863>
- Punch, K. (2008). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Rävaş, O. (2013). Homeworking contract and teleworking-importance and role in the economy. *Annals Of The University Of Petrosani Economics*, 13(2), 221-230.

- Rosenfeld, L. B., Richman, J. M., & May, S. K. (2004). Information adequacy, job satisfaction and organizational culture in a dispersed-network organization. *Journal of Applied Communication Research*, 32, 28-54.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rovné šance (2008). *Rámcová dohoda o práci na dálku*. Citováno [2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.rovnesance.cz/mopps/teleworking/evropska-unie/koncepcni-dokumenty-teleworking/item-223-ramcova-dohoda-o-praci-na-dalku>
- Scholefield, G., & Peel, S. (2009). Managers' Attitudes to Teleworking. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 34(3), 1-10.
- Sias, P.M. (2009). *Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships*. Thousand Oaks: Sage.
- Standen, P., K. Daniels & D. Lamond (1999). The Home as a Workplace: Work-Family Integration and Psychological Well-Being in Telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 368-381.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.
- Teo, T. S., Lim, V. K., & Wai, S. H. (1998). An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. *International journal of information management*, 18(5), 329-343.
- Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157-170.
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(1), 56-67.
- Vozáb & kol. (2013). *Práce na dálku neboli "teleworking"*. Citováno [2017-03-06]. Dostupné z: <http://law.vozab.com/czech-cs/106-prace-na-dalku-neboli-teleworking>

Výrost, J. (2008). *Postoje, jejich utváření a změna*. In: Výrost, J., Slaměník, I.: *Sociální psychologie* (s. 127 – 146). Praha: Grada Publishing.

Walther, J. B., Loh, T., & Granka, L. (2005). Let me count the ways: The interchange of verbal and nonverbal cues in computer-mediated and face-to-face affinity. *Journal of Language and Social Psychology, 24*, 36-65.

Wicks, D. (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework. *Management Decision, 40(7)*, 672-681.