

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Denisa Divišová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Efektivní návyky při práci na home office
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Denisa Divišová**
Osobní číslo: **E22081**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Efektivní návyky při práci na home office**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je identifikovat postupy a nástroje, které přispívají k efektivní práci na home office z pohledu zaměstnanců i vedoucích pracovníků.

Osnova:

- Úvodní stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení základních teoretických pojmů problematiky práce na home office.
- Charakteristika dotazníkového šetření.
- Analýza návyků zaměstnanců i vedoucích pracovníků pracujících na home office.
- Zhodnocení výsledků šetření, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CAPPELLI, Peter. The Future of the Office: Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face. Wharton School Press, 2021. ISBN 1613631537.
CLEAR, James. Atomové návyky: jak si budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných. Přeložil Aleš DROBEK. Žádná velká věda. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2020. ISBN 978-80-7555-097-2.
DAVIS, K. G., KOTOWSKI, S. E., DANIEL, D., GERDING, T., NAYLOR, J., & SYCK, M. (2020). The Home Office: Ergonomic Lessons From the "New Normal". Ergonomics in Design, 28(4), 4-10. <https://doi.org/10.1177/1064804620937907>.
CHATELAIN-BERRY, Gaël. Vstřícný šéf 2.0: jak být oporou svému týmu v éře internetu a práce z domova. Přeložil Jindra ŽĎÁNSKÁ. V Brně: Lingea, 2024. ISBN 978-80-7508-930-4.
MANGIA, Karen. Working from Home: Making the New Normal Work for You. Wiley, 2020. ISBN 1119758920.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem **Efektivní návyky při práci na home office** jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2025

Denisa Divišová v.r.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a podporu během celého zpracování.

Dále děkuji firmě eBRÁNA s.r.o. za ochotu spolupracovat a za poskytnutí prostoru pro realizaci výzkumu.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá tématem práce na home office a zaměřuje se na identifikaci návyků, nástrojů a postupů, které přispívají k její efektivitě z pohledu zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Teoretická část vymezuje pojem práce na dálku, popisuje její vývoj, výhody a výzvy a shrnuje poznatky z odborné literatury týkající se efektivních pracovních návyků. Analytická část je založena na kvantitativním průzkumu realizovaném pomocí dotazníkového šetření v podniku eBRÁNA s.r.o. Výzkum zjišťoval, do jaké míry jsou v tomto podniku uplatňovány návyky a postupy, které literatura označuje jako podpůrné pro práci z domova. Práce přináší přehled aktuální situace ve firmě a formuluje doporučení pro její další rozvoj v oblasti práce na dálku.

Klíčová slova

home office, práce na dálku, efektivita, pracovní návyky, nástroje, postupy vedení, organizace práce

Title

Effective habits when working from home

Annotation

This bachelor thesis focuses on the topic of working from home and aims to identify habits, tools, and procedures that contribute to its effectiveness from the perspective of both employees and managers. The theoretical part defines the concept of remote work, describes its development, advantages and challenges, and summarizes findings from professional literature related to effective work habits. The analytical part is based on quantitative research conducted through a questionnaire survey in the company eBRÁNA s.r.o. The research examined to what extent the company applies the habits and procedures that the literature considers supportive of remote work. The thesis provides an overview of the current situation in the company and formulates recommendations for further development in the area of remote work.

Keywords

Working from home, remote work, effectiveness, working habits, tools, managers procedures, work organization

OBSAH

Seznam tabulek	10
Seznam grafů	11
Seznam zkratk a značek	12
Úvod.....	13
1 Vymezení základních teoretických pojmů problematiky práce na home office.....	14
1.1 Vymezení pojmů práce na dálku	14
1.2 Historie a vývoj práce na dálku	15
1.3 Právní úprava home office.....	17
1.4 Výhody a nevýhody práce na dálku.....	17
1.4.1 Zkrácená doba dojíždění.....	18
1.4.2 Ekonomické náklady.....	18
1.4.3 Efektivita a produktivita	18
1.4.4 Duševní zdraví	19
1.4.5 Další nevýhody a výzvy při práci na home office	20
1.5 Návyky, postupy a nástroje přispívající k efektivitě práce na dálku	20
1.5.1 Pracovní prostředí	21
1.5.2 Přestávky.....	23
1.5.3 Rovnováha mezi prací z domova a prací z kanceláře	23
1.5.4 Překrývání pracovní doby	24
1.5.5 Komunikace na dálku	25
1.5.6 Digitální nástroje.....	27
1.6 Shrnutí efektivních postupů a nástrojů práce na home office.....	30
1.6.1 Postupy a nástroje pro vedoucí pracovníky, kteří home office poskytují.....	31
1.6.2 Postupy a nástroje pro zaměstnance využívající práci na home office.....	31
2 Metodika zpracování bakalářské práce	33
2.1 Charakteristika dotazníku a sběru dat	33
2.2 Omezení výzkumu	34
3 Analýza návyků zaměstnanců i vedoucích při práci na home office.....	36
4 Zhodnocení výsledků šetření, návrhy a doporučení	52
4.1 Z pohledu vedoucích pracovníků.....	52

4.2	Z pohledu zaměstnanců	54
4.3	Zodpovězení výzkumných otázek	54
	Závěr	57
	Použitá literatura	58
	Seznam příloh	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Digitální nástroje	30
-------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Pracovní pozice respondentů.....	36
Graf 2: Poměr využívání home office v porovnání s prací v kanceláři	37
Graf 3: Délka zkušenosti pracovníků s home office.....	37
Graf 4: Nastavení pracovního režimu.....	38
Graf 5: Charakteristika pracovního prostoru	38
Graf 6: Kvalita pohodlného a zdravého uspořádání domácího pracovního prostředí	39
Graf 7: Plánování pracovního dne a úkolů	40
Graf 8: Frekvence přestávek	40
Graf 9: Přidělování odpovědností úkolů a jasné definování cílů.....	41
Graf 10: Poskytování informací o nových pracovních podmínkách a pravidlech při přechodu na home office	41
Graf 11: Přidělení mentora při nástupu do firmy nebo při přechodu na home office.....	42
Graf 12: Komunikace v týmu	43
Graf 13: Pořádání týmových schůzek nebo porad	43
Graf 14: Konání individuálních schůzek zaměstnance s vedoucím	44
Graf 15: Využívání digitálních nástrojů a platforem	45
Graf 16: Nastavení jasných pravidel pro využívání home office	45
Graf 17: Přístup ke školením zaměřeným na práci na home office.....	46
Graf 18: Sledování výkonu vzdálených pracovníků a pokroků v týmu	46
Graf 19: Poskytování doporučení nebo podpory v oblasti ergonomie	47
Graf 20: Podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem	48
Graf 21: Vnímáte poskytování home office jako benefit?.....	48
Graf 22: Výhody práce na home office	49
Graf 23: Nevýhody práce na home office.....	50
Graf 24: Celkové hodnocení efektivity práce	50

Seznam zkratek a značek

Zkratka/značka	Význam
VPN	Virtual Private Network (virtuální privátní síť)
MS Teams	Microsoft Teams
KPI	Key Performance Indicator (klíčový ukazatel výkonnosti)

Úvod

Práce z domova, která dříve představovala spíše výjimečný způsob výkonu práce, se zejména v důsledku pandemie COVID-19 stala běžnou součástí fungování mnoha firem. Tento model přináší řadu výhod, zejména v oblasti flexibility pracovního režimu (Gajendran a Harrison, 2007), zároveň však otevírá i nové výzvy – například v oblasti udržení pracovní produktivity (Giménez-Nadal et al., 2020). Aby zaměstnanci mohli při práci na dálku dosahovat efektivních výsledků, je důležité rozvíjet vhodné návyky a vytvořit si prostředí, které efektivitu podporuje. Podstatná je však také role vedoucích pracovníků, jejichž způsob komunikace, poskytovaná podpora a používané postupy při poskytování práce mimo kancelář mají zásadní vliv na to, jak vzdálené týmy fungují (Newman, 2021).

Cílem této bakalářské práce je identifikovat postupy a nástroje, které přispívají k efektivní práci na home office z pohledu zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Práce je rozdělena do několika částí. První kapitola vychází z odborné literatury a věnuje se vymezení pojmu práce na dálku, jejímu historickému vývoji a popisu hlavních výhod a nevýhod tohoto modelu. Dále se zabývá efektivními pracovními návyky, nástroji a postupy, které podporují produktivitu při práci z domova.

Na teoretickou část navazuje část analytická, která je založena na kvantitativním výzkumu formou dotazníkového šetření v podniku eBRÁNA s.r.o., kde zaměstnanci možnost práce na dálku aktivně využívají. V metodické části jsou popsány nástroje sběru dat, výzkumný vzorek i zvolený způsob analýzy dat. Dotazník byl navržen tak, aby zachytil jak pracovní návyky zaměstnanců při práci z domova (týkající se například pracovního prostředí, plánování dne, přestávek apod.), tak i vnímání podpory a přístupu ze strany vedoucích pracovníků (například způsob komunikace, vymezení pravidel a formy podpory). Čtvrtá kapitola je věnovaná analýze výsledků šetření. Závěrečná část práce obsahuje shrnutí zjištění, zhodnocení výsledků a návrhy doporučení zaměřených na podporu efektivních návyků zaměstnanců a funkčních postupů vedoucích při organizaci práce na home office.

1 Vymezení základních teoretických pojmů problematiky práce na home office

V první kapitole je pozornost věnována vymezení pojmů charakterizujících home office, historickému vývoji tohoto typu práce, výhodám i nevýhodám a popisu nástrojů, postupů a návyků, které pomáhají k efektivní práci z pohledu vzdálených zaměstnanců i vedoucích pracovníků.

1.1 Vymezení pojmů práce na dálku

Práce z domova (tzv. home office, HO) se v zahraniční literatuře vyskytuje pod mnoha termíny a definice tohoto pojmu není jednotná. Zde jsou vypsány definice termínů označujících práci na dálku.

Pojem **telework** (telepráce, práce na dálku) je podle Fonnera a Roloffa (2010) definován jako „*pracovní uspořádání, ve kterém zaměstnanci vykonávají svou pravidelnou práci na místě jiném než běžné pracoviště, a tato práce je podporována technologickými připojeními.*“ (překlad vlastní).¹ Garrett a Danciger (2007) definovali telepráci jako „*práci, která místo fyzické přítomnosti využívá technologickou komunikaci a pokročilé zpracování informací k vytváření a dodávání výsledků*“ (překlad vlastní)². Podobný, avšak o něco užší pojem **telecommuting** (telepráce, práce z domova) je podle Kossek, Lautsch a Eaton (2006) „*práce vykonávaná z domova, která je často podporována telekomunikačními technologiemi.*“ (překlad vlastní).³ Pearce (2009) tento pojem popsal jako „*souhrn systémů, které umožňují zaměstnancům vykonávat pravidelné, oficiálně přidělené povinnosti doma nebo na alternativních pracovních místech geograficky výhodných pro jejich bydliště.*“ (překlad vlastní).⁴

Mezi další termíny označující práci na dálku patří **distributed work** (distribuovaná práce), která je podle Bosch-sijtsema (2013) definována jako práce, kde „*zaměstnanci pracují přes geografické hranice a do určité míry využívají komunikaci zprostředkovanou počítačem, aby dosáhli společného cíle*“ (překlad vlastní)⁵. **Flexible work** (flexibilní práce) je podle

¹ A work arrangement in which employees perform their regular work at a site other than the ordinary workplace, supported by technological connections.

² Work that relies on technology-mediated communication and sophisticated information-processing capabilities instead of colocation for the production and delivery of work outputs.

³ Work conducted from home that is often supported by telecommunications technology.

⁴ Systems that enable employees to perform regular, officially assigned duties at home or at alternative work sites geographically convenient to their residences.

⁵ Employees work over geographical boundaries and to some extent work with computer-mediated communication in order to achieve a common goal.

Shockleyho a Allena (2007) popsána jako „*alternativní možnost práce, která umožňuje vykonávat práci mimo tradiční časové a/nebo prostorové hranice standardního pracovního dne*“ (překlad vlastní)⁶. Další pojem, který se v zahraniční literatuře taky velmi často vyskytoval, je **hybrid work** (hybridní práce), a znamená „*vykonávat část naší práce s klienty na dálku a část osobně*“ (Brown, 2021, překlad vlastní)⁷. Fowell (2024) tento termín označuje jako „*typ pracovního režimu, který umožňuje střídání práce v kanceláři s prací na dálku z domova*“ (překlad vlastní)⁸.

Významy těchto termínů jsou si navzájem velice podobné. Allen, Golden a Shockley (2015) navrhli novou definici práce z domu, která vychází z dosavadních literárních a vědeckých poznatků. Tato definice zní: „*Práce na dálku (neboli home office), je pracovní praxe, která zahrnuje členy organizace nahrazující část svých běžných pracovních hodin (od několika hodin týdně až po téměř plný úvazek) prací mimo hlavní pracoviště — obvykle převážně z domova — při používání technologie k interakci s ostatními podle potřeby pro vykonávání pracovních úkolů.*“ (překlad vlastní).⁹

1.2 Historie a vývoj práce na dálku

Vývoj práce na dálku úzce souvisí s vývojem technologií a internetu. V roce 1975 byl vyroben první osobní a přenosný počítač, který konečně umožnil přenést práci zaměstnanců mimo kancelář (Andrei, 2022). V 70. letech 20. století se také začaly objevovat nové termíny „teleworking“ a „remote work“, které poprvé použil Jack Nilles (1975). Tento americký fyzik a inženýr tehdy pracoval pro Národní úřad pro letectví a vesmír (NASA) a zabýval se tím, jak snížit spotřebu pohonných hmot, protože v důsledku energetické krize se ceny ropy v USA výrazně zvyšovaly. Nilles přišel s tím, že pokud by se snížil počet zaměstnanců dopravujících se do zaměstnání, došlo by ke zmírnění provozu a snížení spotřeby ropy (Mears, 2007). V roce 1981 Alvin Toffler předpověděl, že díky rozvoji komunikačních technologií budou lidé v budoucnosti moci pracovat odkudkoli na světě, což vytvoří větší flexibilitu zaměstnancům i zaměstnavatelům.

⁶ Alternative work options that allow work to be accomplished outside of the traditional temporal and/or spatial boundaries of a standard workday.

⁷ hybrid working means conducting some of our work with clients remotely and some in person.

⁸ Hybrid work is a flexible approach that combines working in an office environment and working from home..

⁹ Telecommuting is a work practice that involves members of an organization substituting a portion of their typical work hours (ranging from a few hours per week to nearly full-time) to work away from a central workplace—typically principally from home—using technology to interact with others as needed to conduct work tasks.

Messenger a Gschwind (2016) popisují 3 etapy vývoje práce na dálku:

1) Home Office

První generace teleworkingu se začala vyvíjet v období 70. a 80. let. Zaměstnanci pracovali z domova, kde využívali základní technologie, jako byly telefonní linky a počítače. Tato forma práce na dálku byla zejména zaměřena na pracovníky v administrativních a informačních profesích, kde práce nevyžadovala fyzickou přítomnost na konkrétním místě. Home office byl považován za ekologické řešení pro snížení nákladů na dojíždění.

2) Mobile Office

Druhá generace teleworkingu byla charakterizována mobilitou pracovníků, což bylo umožněno technologiemi jako mobilní telefony, notebooky a další přenosná zařízení. Zaměstnanci mohli pracovat nejen z domova, ale už i z různých jiných míst, což umožňovalo větší flexibilitu a prostorovou nezávislost. Pracovník již nebyl pevně vázán na konkrétní místo ani čas. Práce se začala více decentralizovat, a to i díky rychlému rozvoji komunikačních technologií jako internet a e-mail, které umožnily komunikaci a koordinaci práce bez potřeby fyzické přítomnosti na pracovišti.

3) Virtual Office

Třetí generace teleworkingu přináší koncept virtuálních kanceláří, kde jsou pracovníci připojeni k síti prostřednictvím internetu a používají různé digitální nástroje pro spolupráci a komunikaci, jako jsou cloudové služby, videokonference a jiné moderní platformy. Tato generace teleworkingu zahrnuje širokou škálu profesí, včetně těch, které dříve vyžadovaly fyzickou přítomnost na pracovišti. Díky technologickým pokrokům v oblasti komunikace a informačních technologií se telepráce stává běžnou součástí pracovního života.

Tyto tři generace ukazují vývoj teleworkingu od statického domácího pracovního místa až po dynamické a flexibilní pracovní modely podporované moderními technologiemi (Messenger a Gschwind, 2016). Avšak práce na dálku se zpočátku rozvíjela pomaleji než Nilles (který poprvé definoval tento koncept) očekával, protože podcenil zejména neochotu středního managementu měnit zaběhlé postupy, což bylo hlavní překážkou rozšiřování (Mears, 2007). Celosvětový posun k práci na dálku přinesla až v roce 2019 pandemie COVID-19, která přiměla celý svět pracovat ze svých domovů. Díky tomu se začaly využívat dříve vytvořené, avšak málo rozšířené platformy a metody. Zatímco první měsíce byly příliš chaotické pro rozvoj, následující roky poskytly učitelům, studentům, zaměstnavatelům a pracovníkům jedinečnou šanci zkoumat přínosy a možnosti práce na dálku (Kizilcec, Mitchell, 2024). Díky pandemii

COVID-19 si například většina pracovníků začala cenit flexibility, které se už nechtěli vzdát (Cappelli, 2021). Během této doby však bylo zapotřebí vyvinout mnoho technologií, které práci z domova usnadňovaly (Rysavy a Michalak, 2020). Spolehlivá elektrická infrastruktura se ukázala jako klíčová pro větší produktivitu vzdálených pracovníků. S růstem rozptýlených týmů v podnicích se stala stabilita a vhodnost napájecích systémů zásadní. Práce na dálku vyžaduje nejen spolehlivé dodávky energie, ale také efektivní řízení zdrojů a odolnou infrastrukturu podporující produktivitu (Sarath a Krithika, 2024).

Po pandemii stále roste podíl společností, které zavádějí nebo udržují práci na dálku (Sahut a Lissillour, 2023). Podle průzkumu v roce 2022 udržuje 48 % zaměstnavatelů pro své zaměstnance nějakou formu práce na dálku (Howington, 2022 a). V roce 2023 Countouris a de Stefano uvedli, že se díky pokroku v komunikačních technologiích práce na dálku stala nejběžnějším pracovním režimem. I přes tyto pokroky v technologiích by však v budoucnu měli zaměstnanci trávit minimálně dva dny v týdnu v kanceláři, neboť větší podíl práce z domova může vést k negativním důsledkům (Smite et al., 2023), detailněji popsáním v další kapitole.

1.3 Právní úprava home office

Práce na dálku je v českém právním řádu upravena v § 317 zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.). Tento paragraf se vztahuje na případy, kdy zaměstnanec nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale plní své pracovní povinnosti na jiném místě, typicky z domova. Novela zákoníku práce č. 281/2023 Sb., účinná od 1. října 2023, zpřesňuje pravidla této formy výkonu práce – zejména zavádí povinnost písemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, možnost paušálních náhrad nákladů a potvrzuje povinnost zaměstnavatele zajistit bezpečné pracovní podmínky i mimo své prostory (Zákoník práce, § 317, 2006).

1.4 Výhody a nevýhody práce na dálku

Práce na dálku se stala populární díky tomu, že přináší mnoho výhod pro zaměstnavatele i zaměstnance, které jsou spojeny především s přizpůsobivostí a samostatností. (Gajendran a Harrison, 2007). Howington (2022 b) ve své studii zjistil, že 63 % pracujících uvádí možnost práce na dálku jako nejdůležitější aspekt své práce, což překonává výši platu (61 %), flexibilní pracovní dobu (55 %), hranice mezi pracovním a osobním životem (54 %) a dobrého nadřízeného (48 %).

1.4.1 Zkrácená doba dojíždění

Díky možnosti a rozvoji práce z domova došlo k pozitivním změnám v životním prostředí, včetně zpomalení odlesňování, nižšího znečištění ovzduší a lepší kvality vody (Howington, 2022 b), neboť velká část populace nemusí dojíždět každý den do práce a z práce, a díky tomu se snižuje i míra dopravní špičky a frekvence dopravních zácp (Nilles, 1988). Pokud by člověk přestal zcela dojíždět do práce a zůstal by pouze na home office, mohl by snížit svou uhlíkovou stopu o více než 50 % (Chiu, 2023).

Zkrácená doba dojíždění má i další výhody, jako například to, že zaměstnavatelé nejsou tolik omezeni ve výběru svých zaměstnanců, protože se nemusí rozhodovat podle jejich místa bydliště a vzdálenosti dojíždění do práce (Darwish, 2024). Pracovníci na dálku mohou pracovat odkudkoliv na světě a mohou při své práci cestovat či se úplně odstěhovat (Howington, 2022 b). Zkrácená nebo zcela zredukovaná doba dojíždění šetří také finance pracujících, protože lidé nemusí utrácet za náklady na dojíždění do práce. Ušetřit pracovníci mohou i za to, že nemusí prát a sušit pracovní oblečení a za vynechání obědů v restauracích během dní v kanceláři (Howington, 2022 b).

1.4.2 Ekonomické náklady

Z pohledu zaměstnavatele může být poskytování práce na dálku ekonomicky výhodné, avšak záleží na konkrétních podmínkách. Surý (2013) vytvořil model, který umožňuje posoudit nákladovost pracovního místa při různém nastavení práce na dálku. Vyplývá z něj, že ekonomická výhodnost této formy práce závisí na rozsahu jejího využití, typu vykonávané činnosti či organizační struktuře firmy. V případech, kdy zaměstnavatel kombinuje práci na dálku s provozem plně vybavených kanceláří, se mohou očekávané úspory zcela vytratit. Dále je nutné zohlednit i náklady na technické vybavení, školení a úpravy vnitřních procesů.

1.4.3 Efektivita a produktivita

Nemálo studií dokazuje, že home office je daleko efektivnější způsob pracování než práce z kanceláře (Darwish, 2024, Ergotron, 2024, Rau a Hyland, 2002). Organizace nepotřebují fyzickou přítomnost svých zaměstnanců v kanceláři na plný úvazek k dosažení vynikajících výkonů. Pokud mají doma klidné a vhodné pracovní prostředí, které je jim více pohodlné, jsou schopní se více soustředit a věnovat více času práci (Howington, 2022 b). Pracovníci na dálku jsou až o 35–40 % produktivnější než jejich kolegové pracující v kanceláři (Howington, 2022 a). Podle Darvise et al. (2024) koncept práce na dálku podpořil nejen produktivitu, ale i kreativitu týmů.

Vyšší produktivita a pracovní uspokojení je způsobena možností větší kontroly nad režimem během práce z domova a flexibilitou pracovní doby (Waldrep et al., 2024, Ipsen et al., 2021). Mezi další faktory, které pomáhají k vyšší produktivitě, se řadí schopnost vzdálených pracovníků pracovat z domova déle a možnost větší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (Waltower, 2023).

Podle Ergotrona (2024) se daří z domova pracovat více hodin až 40 % pracovníků. Toto tvrzení se však neshoduje se studií (Giménez-Nadal et al., 2020), jejímž cílem bylo porovnat, jak zaměstnanci pracující z domova rozdělují svůj čas mezi pracovní povinnosti a volnočasové aktivity, ve srovnání s těmi, kteří dojíždějí na pracoviště. Pracující na dálku podle této studie odpracují během pracovního dne méně hodin než dojíždějící, a to zejména ve střední část dne nehledě na typ pracovního úvazku, charakteristiku práce nebo výši mzdy.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem, která patří mezi faktory ovlivňující výši produktivity (viz výše) a zároveň se řadí mezi výhody práce na home office, se zlepšila 75 % vzdálených pracovníků (Ergotron, 2024).

1.4.4 Duševní zdraví

Pracovní prostředí výrazně ovlivňuje duševní zdraví jedinců (Bergefurt, 2023). Až 93 % zaměstnanců se domnívá, že práce na dálku přispívá k jejich duševnímu zdraví (Howington, 2022 b). Duševní zdraví zaměstnanců se díky práci na home office zlepšilo o 56 % (Ergotron, 2024). Pracovníci na dálku vnímají vyšší pracovní spokojenost (Waltower, 2023, Ergotron, 2024), pociťují méně negativních emocí z pracovního prostředí a zažívají méně stresu (Giménez-Nadal et al., 2020, Darwish, 2024). Sníženou úroveň stresu uvádí jako hlavní zdravotní přínos práce na dálku 48 % pracujících (Howington, 2022 b). Práce z domova je z dlouhodobého hlediska spojena s vyšší úrovní spokojenosti s prací a s vyšší úrovní pracovní sebedůvěry. Mezi další pozitivní dopady home office ovlivňující naše duševní zdraví patří nižší riziko vyhoření, snížení úzkosti a deprese, kvalitnější spánek a zvýšená fyzická aktivita (Wigert et al., 2023, Howington, 2022 b)

Home office hodnotí pozitivně také obecně rodiče, kterým práce z domu usnadnila starání se o děti, protože při ní mohou být více flexibilní, co se týče pracovní doby (Waldrep et al., 2024). Práce na dálku výrazně snižuje rodičům, zejména matkám, stres (Fan, Moen, 2024) a přispívá k rovnováze mezi prací a osobním životem, protože jim umožňuje pečovat o děti i během pracovní doby. Rodiče pečující o alespoň jedno dítě mladší 13 let stráví během pracovní doby více času péčí o děti než rodiče dojíždějící do práce (Giménez-Nadal et al., 2020).

Na druhou stranu práce na dálku vede k pocitu odpojení od pracovního kolektivu (Rudolph a Zacher, 2024), což duševnímu zdraví naopak škodí. Vzdálení pracovníci čelí kvůli omezené komunikaci tváří v tvář zvýšenému pocitu osamělosti a izolaci od ostatních (Darvish et al., 2024). Studie podle Rudolpha a Zachera, (2024) poukazuje na to, že pokud jedinci pracují na home office vyšší procento času než v kanceláři (obvykle tedy více než 2,5 pracovního dne), jejich pracovní spokojenost se může snižovat z důvodu pocitu odpojení od pracovního kolektivu.

Práce z domova může přispívat ke zdravějšímu životnímu stylu (Waltower, 2023, Ergotron, 2024). Až 90 % pracujících uvádí, že má home office pozitivní vliv na jejich fyzickou kondici (Howington, 2022 b).

Studie podle Wigerta et al. (2023) uvádí, že větší zapojení do práce díky možnosti pracovat odkudkoliv (ať už je to jejich domov, kancelář, kavárna či například knihovna, zkrátka místo, které pracovníci preferují), přispívá k tomu, že pracovníci o odchodu z práce uvažují méně. Nižší fluktuaci zaměstnanců díky možnosti home office potvrzují i další studie (Waltower, 2023, Ergotron, 2024).

1.4.5 Další nevýhody a výzvy při práci na home office

Howington (2022 b) popisuje další výzvy, které k práci na dálku patří. Řadí se mezi ně řešení technických problémů, nedostatečné chození ven, přepracování a pokud člověk pracuje i ze zahraničí, tak i práce napříč časovými zónami.

Mezi další nevýhody patří větší bariéra ve sdílení svých znalostí se svými kolegy a mnohdy nejasné hranice mezi pracovními a rodinnými rolemi. Home office může mít dokonce negativní důsledky pro kariéru (Darvish et al, 2024). Ne všichni pracovníci mají k dispozici dostatečné nástroje k práci na dálku a jejich omezené možnosti domácí kanceláře (Ipsen et al., 2021) mohou být brány jako jeden z důvodů, kvůli kterým v každém podniku minimálně někteří zaměstnanci preferují práci v kanceláři nežli z domova (Smite et al., 2023).

1.5 Návyky, postupy a nástroje přispívající k efektivitě práce na dálku

Tato kapitola se zabývá návyky a nástroji, které zlepšují efektivitu a produktivitu při práci z domova, a postupy pro vedoucí, kteří práci na home office poskytují svým zaměstnancům. Pozornost je věnována zejména vlastnostem pracovního prostředí, četnosti přestávek, rovnováze mezi prací na home office a prací v kanceláři, druhům komunikace a digitálním platformám a nástrojům.

1.5.1 Pracovní prostředí

Při práci z domova je důležité věnovat pozornost uspořádání pracovního prostředí, protože má významný vliv na naši pracovní spokojenost a produktivitu (Rudolph a Zacher, 2024). Clear (2020) doporučuje oddělit pracovní prostor od míst, kde trávíme svůj volný čas. Tímto způsobem se vytvoří prostor, který bude asociován s produktivitou, protože se v něm provádí pouze pracovní činnosti. Pokud má člověk samostatnou pracovnu, je pravděpodobnější, že se vyhne rozptýlení, například nutkání zapnout televizi v obývacím pokoji nebo umýt nádobí v kuchyni (Hansson, 2014). Pokud však samostatná pracovna není k dispozici, podle Mangia (2020) lze přizpůsobit jakýkoli prostor v domě tak, aby podporoval soustředění na práci. Úplná absence vyhrazeného pracovního prostoru však omezuje možnosti, jak vyvážit osobní život a kvalitní profesní život (Chatelain-Berry, 2024).

Rozptylování

Pracovníci by měli optimalizovat své prostředí tak, aby měli vše, co potřebují k práci, snadno dostupné a přehledně uspořádané. Pokud je pracovní prostor přeplněný rozptylujícími prvky, bude obtížné udržet pozornost a čím více času se stráví rozptylováním, tím méně energie a času zbývá na práci. Rozptylovací faktory často vyžadují proces rozhodování, zda jim věnovat pozornost či ne. Čím více rozhodnutí je třeba udělat, tím více klesá vůle člověka. (Clear, 2020). Mimo to je klidné pracovní prostředí, kde nedochází k neustálému přerušování a multitaskingu, klíčem ke snížení stresu (Fan a Moen, 2024). Clear (2020) pracovníkům doporučuje vytvářet prostředí, které je přirozeně podporuje v požadovaném chování. Takového prostředí lze dosáhnout udržováním čistého pracovního prostoru, který minimalizuje vizuální chaos a počet předmětů v dosahu, které by mohly omezovat soustředění při práci.

Stroom (2024) dodává, že pracovní režim je při práci na home office častěji narušován, pokud jsou ostatní členové rodiny (nejčastěji děti nebo partner) doma během pracovní doby. Vzdálení pracovníci se kvůli jejich přítomnosti méně soustředí a mají méně klidu na práci.

Spokojenost s kvalitou pracovního prostředí

Spokojenost s kvalitou pracovního prostředí významně ovlivňuje produktivitu a tendenci k vyhoření. Tato spokojenost je subjektivní pocit ovlivněný mnoha faktory, mezi které podle Strooma (2024) patří:

- Teplota vzduchu
- Kvalita vzduchu – je možné ji zvýšit pravidelným větráním

- Míra osvětlení – Davis et al. (2020) dodává, že optimální osvětlení pro práci je bez ostrých stínů a odlesků. Minimalizaci odlesků a zlepšení celkového vizuálního komfortu při práci nám může zajistit správná orientace monitoru kolmo k oknům.
- Míra hluku (úroveň rušivých zvuků)
- Kvalita Wi-Fi připojení

Ergonomické vybavení

Stroom (2024) uvádí, že spokojenost s ergonomickým vybavením (například kvalitní stůl a židle) koreluje s vyšší produktivitou. Zaměstnanci, kteří měli vhodnější pracovní vybavení, dosáhli větší pohody (Vold, 2022) a jejich pracovní podmínky se celkově zlepšily (Waldrep et al., 2024).

Absence ergonomicky uzpůsobeného pracovního prostředí v domácnosti může přispívat k dlouhodobým zdravotním problémům (Agba, 2022). Z výsledků studie (Davis et al., 2020) vyplývá, že drtivá většina domácích kanceláří neměla dostatečné ergonomické podmínky. Z dlouhodobého hlediska vedly tyto zhoršené podmínky k fyzickým potížím, jako například ke špatnému držení hlavy, křečovitému zvednutí ramen, napětí v bederní oblasti a v horní části zad a dalším svalovým obtížím.

Mezi vybavení, které vytváří ergonomické prostředí a přispívá tak k efektivní práci na dálku, patří:

- Dostatečně velký pracovní stůl, který umožní pohodlné umístění monitoru, klávesnice, myši a dalších pracovních pomůcek bez omezení pohybu. Stůl by měl být ve výšce, která umožňuje, aby předloktí byla při psaní rovnoběžná s podlahou (úhel loktů přibližně 90°), a neměl by mít ostré hrany, které způsobují tlak na předloktí a na zápěstí.
- Pracovní židle s nastavitelnou výškou, měkkým sedadlem, bederní oporou, nastavitelnými opěrkami rukou a pěti kolečky pro stabilitu.
- Monitor umístěn přímo před uživatelem a v úrovni výšky jeho očí.
- Externí klávesnice a myš, které umožní nastavit notebook jako monitor.

Zaměstnanci by měli být informováni o základních principech ergonomie a jejich aplikaci v domácím prostředí. Použitím předmětů z domácnosti, jako jsou krabice nebo polštáře, mohou proběhnout levné úpravy domácího pracovního prostoru, které mohou například umožnit

nastavení správné výšky monitoru a podpory zad (Davis et al, 2020) tak, aby vznikl pracovní prostor se základními ergonomickými prvky.

Pro stanovení jasných hranic mezi prací a osobním životem, které může být během práce z domova těžší vymezit, by si zaměstnanci měli zavést pevný pracovní rozvrh, který jim pomůže vyhnout se neustálému prolínání pracovních a osobních povinností (Wang, 2021).

1.5.2 Přestávky

Ze studie podle Waltowera (2023) vyplývá, že pracovníci na dálku si často dopřávají méně přestávek než jejich kolegové v kanceláři, přestože právě přestávky patří mezi účinné způsoby, jak si udržet produktivitu. Přestávky pomáhají obnovit soustředění, zmírnit stres (Spagnol, 2023) i únavu spojenou s dlouhým sezením (Ranglund, 2022, Simpson, 2024), přispívají k duševní pohodě (Ranglund, 2022) a celkové spokojenosti (Spagnol, 2023).

Nejčastějším doporučením v otázce podoby přestávek je fyzická aktivita. Tělo není stavěné na udržování strnulé pozice 8 hodin denně v kuse (Hansson, 2014) a díky pravidelnému střídání sezení a stání během dne se snižuje riziko nepohodlí a zdravotních komplikací, jako je bolest zad nebo krční páteře (Davis et. al., 2020, Vold, 2022). Davis et. al. (2020) doporučuje každých 30 minut vstát a po dobu 2 minut se hýbat.

Spagnol (2023) uvádí, že zavedení pohybu do každodenní rutiny, nejen na pár minut během přestávek, přispívá ke zlepšení pracovního prostředí a ze studie podle Simpsona (2024) vyplývá, že díky pravidelným pohybovým aktivitám se celková psychická i fyzická pohoda zlepšila u více než 50 % účastníků. Zaměstnance je dobré podporovat v pravidelných krátkých přestávkách, ale i jim například sponzorovat jejich koníčky a povzbuzovat, aby si vybrali svou dovolenou, kde si od práce odpočinou v dlouhodobějším úseku. Největší hrozbou pro firmu se vzdálenými pracovníky je v praxi totiž přepracování, nikoli nicnedělání a lenošení (Hansson, 2014).

1.5.3 Rovnováha mezi prací z domova a prací z kanceláře

Přestože práce z domova přináší mnoho výhod a důvodů, proč tento typ práce využívat, někteří manažeři upozorňovali na ztrátu propojení s firemní kulturou, která vznikla v mnoha firmách během lockdownu v roce 2020 kvůli nutnosti adaptace na dlouhodobý home office. Pracovní týmy se začaly potýkat s obtížnější koordinací, oslabeným pocitem sounáležitosti a úbytkem spontánních diskusí. (Smite et al., 2023). I přesto, že byla práce z domova vnímána jako efektivní zejména pro úkoly vyžadující soustředění, v kanceláři se snadněji zprostředkovávala sociální interakce a sdílely znalosti. Zaměstnanci proto ocenili hybridní model práce, který

kombinuje práci z domova s fyzickou přítomností na pracovišti (Ranglund, 2022), a spojuje tak výhody flexibility s možností osobní interakce a týmové spolupráce (Waldrep et al., 2024). I přesto, že nám v komunikaci na dálku mohou pomoci digitální schůzky vhodné pro rychlé aktualizace a administrativní úkoly, fyzická přítomnost na pracovišti je klíčová pro hlubší diskuse, sdílení znalostí a týmové učení (Ranglund, 2022).

Hybridní model má různé podoby a přístupy podle preferencí firmy a zaměstnanců, například „office-first“, kde je většina práce vykonávána v kanceláři, nebo „remote-first“, kde zaměstnanci pracují převážně na dálku (Smite et al., 2023). Vytvoření prostředí, kde mohou zaměstnanci kombinovat práci z domova a z kanceláře, umožní lepší rovnováhu mezi prací a osobním životem (Waldrep et al., 2024). Společnosti, které kombinují osobní a vzdálené formy spolupráce, zaznamenaly lepší týmovou soudržnost a nižší míru fluktuace zaměstnanců (Smite et al., 2023). Ze studie provedené v roce 2024 (Waldrep et al., 2024) preferuje přibližně 35 % účastníků hybridní model práce, zatímco 29 % chce pracovat výhradně na dálku a dalších 35 % dává přednost plně prezenční práci (Waldrep et al., 2024).

I přesto, že hybridní modely jsou velice flexibilní a respektují individuální preference zaměstnanců, zjištění naznačují, že týmy s jasnými pravidly pro hybridní práci (např. definované pracovní hodiny a určené dny pro práci v kanceláři) dosahují vyšší efektivity a méně čelí problémům s koordinací (Smite et al., 2023). Rudolph a Zacher (2024) dodávají, že nejvyšší úroveň spokojenosti s prací byla pozorována při práci z domova dva dny v týdnu, což odpovídá přibližně 40 % pracovní doby. Při tomto mírném podílu práce z domova jsou zaměstnanci více motivovaní a lépe zvládají pracovní úkoly. Při vyšším podílu práce z domova výkon pracovníků začal klesat kvůli vyšším nárokům a stresu.

1.5.4 Překrývání pracovní doby

Pokud má být práce na dálku úspěšná, měla by se pracovní doba spolupracovníků alespoň do jisté míry překrývat. Díky stanovení stejné pracovní doby jsou všichni vzdálení členové týmu k dispozici pro okamžitou komunikaci v reálném čase a zamezí se tak celodenní prodlevě při vyřizování požadavků přes komunikační technologie (Smite et al., 2023, Hansson, 2014). Týmy se synchronními pracovními hodinami (např. od 10:30 do 15:00) dokážou efektivně koordinovat práci i při home office, předcházejí problémům s plánováním a dochází k minimálnímu narušení týmové dynamiky (Smite et al., 2023). Hansson (2014) doporučuje pro ideální nastavení překrývání pracovní doby spolupracovníků minimálně 4 hodiny.

1.5.5 Komunikace na dálku

Pracovní týmy těží z výhod práce na dálku (jako je úspora času a nákladů, zlepšení work-life balance, flexibilita) pouze tehdy, pokud je komunikace efektivně řízena a podporována technologiemi (Zaccaro, 2003). Řízení komunikace však v domácí kanceláři přináší spoustu překážek. Counts (2021) uvádí, že během práce na dálku jsou pracovníci méně schopní spolupracovat s kolegy a podle Vold (2022) mají zaměstnanci pocit, že je obtížnější se na něco zeptat nebo získat okamžitou pomoc přes digitální nástroje a dochází častěji k nedorozuměním (Zaccaro, 2003). Následují doporučení a konkrétní postupy pro efektivní komunikaci při práci na home office.

Efektivita komunikace je ovlivněna:

- Frekvencí – častá komunikace pomáhá udržet zapojení týmu.
- Předvídatelností – zaměstnanci by měli vědět, kdy a jak dostanou odpovědi.
- Jasností – nedostatek neverbální komunikace v online prostředí znamená, že pokyny musí být maximálně konkrétní.
- Rychlostí odpovědi – je očekávána nejpozději do 24 hodin (Newman, 2021).

Vysvětlení nové reality a adaptace týmu

Při přechodu pracovníků na home office by měli jejich manažeři jasně a srozumitelně komunikovat o změnách v organizaci, očekáváních a strategiích týmu. Vedení by mělo zajistit přístup k technické podpoře a ke spolehlivému internetovému připojení (Newman, 2021).

Mentorování

Přidělení mentora pomohlo při vzdálené práci především novým zaměstnancům, kteří se díky tomu zvládli snadněji a rychleji zorientovat a zvládat práci doma (Ranglund, 2022). Zaměstnanci potřebují vedení a podporu při adaptaci na nové pracovní podmínky, a mentoring je jednou z funkčních forem, která čas potřebný k adaptaci zkracuje. Snadno dosažitelná podpora manažerů a mentorů zvyšuje zapojení zaměstnanců a pocit propojení s týmem a přispívá k větší jistotě a efektivitě při plnění pracovních úkolů (Agba, 2022).

Jasně definování cílů a úkolů a přidělení odpovědností

Nejasné role a očekávání mohou vést k dezorientaci a poklesu produktivity. Předejít se tomu může jasným definováním cílů a úkolů (Agba, 2022). Určení rolí a odpovědností za úkony vede k větší výkonnosti a motivaci (Newman, 2021) a také se tím minimalizuje nejistota a zvyšuje

důvěra (Zaccaro, 2003). Důležité je také tyto dílčí úkoly a úspěchy aktivně oceňovat (Newman, 2021). Simpson (2024) dodává, že nastavením smysluplných cílů a zapojením zaměstnanců do rozhodování vede k vyšší motivaci a snížení stresu. Ranglund (2022) doporučuje ranní setkání ke sdílení denních cílů a rychlé shrnutí probíhajících úkolů.

Plánování dne a vytvoření prioritních úkolů

Vytvoření seznamu prioritních úkolů, tzv. to-do listů, pomůže k efektivnímu řízení času a eliminuje prokrastinaci (Wang, 2021).

Pravidelné audity a vyhodnocení výkonu týmu

Pro sledování produktivity by vedoucí pracovníci měli provádět pravidelné audity, které by měly hodnotit:

- plnění cílů a KPI (klíčový ukazatel výkonnosti),
- zapojení zaměstnanců v týmu,
- dostupnost zdrojů,

a to prostřednictvím kontrolních schůzek ke sledování pokroku, získávání zpětné vazby od zaměstnanců a úpravou strategií na základě aktuálních výzev a problémů týmu (Newman, 2021). Agba (2022) dodává, že výsledky práce jsou lepším ukazatelem produktivity než neefektivní kontrola času stráveného u počítače.

Pravidelné týmové porady

Lídrům je doporučeno provádět pravidelné týmové porady konané ideálně ve stejném čase každý den či týden s jasně definovaným obsahem (Larson, 2020, Wang, 2021, Newman, 2021). Díky této příležitosti k interakci a možnosti otevřené komunikace se zapojení zaměstnanců zvyšuje a vytváří se pocit propojení (Ranglund, 2022, Rudolph a Zacher, 2024, Zaccaro, 2003). Pravidelné virtuální schůzky pozitivně ovlivňují týmovou spolupráci (Vold, 2022, Zaccaro, 2003), podporují sdílení znalostí a zlepšují integraci nových zaměstnanců (Vold, 2022).

Při takových schůzkách by se však stále měla zachovat jejich přehlednost a srozumitelnost. Redukce množství informací sdílených se zaměstnanci vede ke sníženému pocitu zahlcení, nižšímu stresu a komunikace se díky tomu stane více efektivní. Konání pravidelných týmových schůzek předchází chaotickému sdílení informací v průběhu celého dne (Simpson, 2024).

Individuální pohovory

Vedoucí pracovníci by měli svou pozornost věnovat jednotlivcům v týmu (Newman, 2021), a to formou neformální interakce, která je během komunikace na dálku neméně důležitá (Ranglund, 2022). Zaměstnanci od svých vedoucích potřebují, aby aktivně naslouchali jejich obavám, vcítili se do nich a byli pozitivní co se týče očekávání do budoucna (Larson, 2020).

Lídrům je tedy doporučeno provádět individuální schůzky, které zajistí pravidelnou zpětnou vazbu (Larson, 2020, Wang, 2021, Newman, 2021). Cílem těchto neformálních pohovorů je udržovat konzistentní a otevřenou komunikaci. Individuální pohovory by se podle Hanssona (2014) měly uskutečnit ideálně každý měsíc po dobu 30-60 minut.

Školení

Práce na dálku vyžaduje schopnost efektivně využívat technologie, řešit problémy samostatně a zvládat pracovní úkoly bez přímého dohledu. Zaměstnanci by měli být vybaveni potřebnými technickými znalostmi (např. pro správné používání komunikačních platforem) pro zvládnutí samostatné práce (Agba, 2022).

1.5.6 Digitální nástroje

Efektivní využívání technologií umožňuje lepší koordinaci týmových aktivit a podporuje komunikaci (díky platformám umožňujícím videokonference, chaty), sdílení souborů a informací (platformy se sdíleným úložištěm, softwarové nástroje na spolupráci) a řízení úkolů (nástroje pro projektový management). Tyto platformy a nástroje by se měly integrovat do pracovního prostředí na dálku pro zlepšení produktivity, organizace a týmové spolupráce (Agba, 2022).

Mezi tyto platformy a nástroje patří:

Název nástroje	Hlavní účel	Popis
MS Teams	Komunikace Sdílení dokumentů Správa projektů	Tento nástroj umožňuje vedení konverzace prostřednictvím chatu nebo hovorů (Ranglund, 2022) a zprostředkovává organizované online schůzky s možností sdílení obrazovek (Vold, 2022).
Zoom	Komunikace	Nástroj pro týmové porady i klientské schůzky, umožňuje chat, videokonference s mnoha

		účastníky, sdílení obrazovky, hlasování a nahrávání schůzek (Agba, 2022, Rysavy a Michalak, 2020).
Slack	Komunikace	Umožňuje posílání přímých zpráv a vytváření kanálů pro konkrétní projekty, témata nebo týmy. Mezi jeho výhody patří možnost propojení s dalšími aplikacemi, jako je SharePoint nebo Notion (Rysavy a Michalak, 2020).
FlipGrid	Komunikace	Nástroj pro sdílení krátkých videozpráv o denních aktualizacích, pracovním pokroku a dalších informacích (Rysavy a Michalak, 2020).
Google Workspace	Komunikace Spolupráce Cloudové sdílení a přístup k souborům odkudkoliv Plánování a organizace času	Komplexní platforma nabízející mnoho nástrojů usnadňující práci na home office, mezi které patří Google Drive, Gmail, Docs, Calendar, Sheets, Slides, Meet a další, které mimo jiné umožňují i snadnou synchronizaci mezi zařízeními (Agba, 2022).
Trello	Přehledné řízení projektů	Mezi jeho funkce patří vizualizace projektů pomocí tabulí a seznamů, díky kterým se mohou jednoduše přiřazovat úkoly členům týmu. Mezi jeho výhody patří možnost propojení s dalšími aplikacemi (Agba, 2022).
Asana	Řízení projektů Sledování úkolů a celkové produktivity týmu	Nástroj pro správu projektů a úkolů, který se zaměřuje na zlepšení týmové spolupráce a efektivnosti. Je vhodný i pro složitější projekty s více úkoly a lze v něm přehledně přidělovat odpovědnost (Agba, 2022).

Dropbox Business	Cloudové úložiště a sdílení dokumentů	Poskytuje cloudové úložiště, sdílení dokumentů a propojení s dalšími aplikacemi. Bezpečně při tom uchovává data a nabízí možnost snadného sdílení souborů s externími partnery (Agba, 2022).
Basecamp	Komunikace a koordinace projektů	Zahrnuje zprávy, chaty, sdílení souborů a úkoly. Umožňuje centralizaci všech projektových aktivit (Agba, 2022).
Hubstaff	Sledování efektivity práce na dálku	Nabízí reporty o výkonnosti týmu (Agba, 2022).
Monday.com	Řízení projektů Sdílení informací Plánování a sledování úkolů	Cloudový nástroj, který pomáhá týmům spolupracovat, plánovat, sledovat a spravovat úkoly a projekty v reálném čase. Nástroj nabízí vizuální rozhraní, které uživatelům umožňuje spravovat úkoly a práci pomocí nástěnek, sloupců a widgetů (Agba, 2022).
Notion	Projektové řízení a organizace úkolů	Umožňuje sdílení databází, snadné sledování pokroku zaměstnanců a vizualizaci projektů v reálném čase a obsahuje interaktivní panely s možností přizpůsobení pro jednotlivé týmy. (Rysavy a Michalak, 2020)
SharePoint	Sdílení a správa dokumentů v cloudu	Umožňuje centralizované ukládání, přístup k datům a správu verzí dokumentů. Zajišťuje bezpečnost citlivých dat a umožňuje jednoduchou integraci s dalšími nástroji (např. Office 365, Slack, Notion). (Rysavy a Michalak, 2020).
Virtual Private Network (VPN)	Bezpečné připojení k firemní síti	Chrání přenášená data před neoprávněným přístupem a podporuje tak práci s citlivými daty i mimo kancelář (Rysavy a Michalak, 2020).

	z jakéhokoliv místa	
--	------------------------	--

Tabulka 1: Digitální nástroje

Shrnutí výhod a nevýhod těchto nástrojů

Tyto nástroje a postupy poskytují mnoho výhod pro práci na dálku, mezi něž patří především zlepšení komunikace a spolupráce bez ohledu na vzdálenost členů týmu. Mimo to nástroje usnadňují organizaci práce sledováním projektů a plnění úkolů (Agba, 2022, Rysavy a Michalak, 2020).

Používání těchto nástrojů má i své nevýhody, mezi které často patří náklady na prémiové verze softwaru nebo nutnost důkladného zaškolení zaměstnanců při přechodu na nové nástroje. Funkčnost všech těchto nástrojů také závisí na stabilitě internetového připojení (Agba, 2022). Spolehlivá a modernizovaná elektrická infrastruktura, která umožňuje nepřerušené připojení k síti, je klíčová pro udržení produktivity při práci na dálku (Sarath a Krithika, 2024).

Jin (2024) podotýká, že komunikační nástroje na jednu stranu usnadňují komunikaci a sdílení informací při práci na home office, na druhou stranu však často nutí zaměstnance k multitaskingu a podporují neustálé přepínání pozornosti, protože notifikace a pop-up okna neustále přitahují pozornost zaměstnanců. Ztráta soustředění způsobuje oslabení pracovního zapojení zaměstnanců a snížení produktivity. Organizace by měly omezit nadměrné notifikace a jasně definovat pravidla pro používání komunikačních platforem. Doporučuje se plánovat pevné časy pro komunikaci s kolegy nebo kontrolu e-mailů. (Jin, 2024). Clear (2020) doporučuje vypnout notifikace během pracovního bloku. Pokud není mobilní telefon nutný k práci, může se nastavit do režimu „nerušit“ nebo se odložit do jiné místnosti. Pravděpodobnost rozptýlení a přepínání pozornosti se může také snížit zredukováním počtu otevřených aplikací a oken na počítači.

1.6 Shrnutí efektivních postupů a nástrojů práce na home office

V literatuře lze najít mnoho ověřených nástrojů a postupů, které přispívají k efektivní práci na home office, a to jak z pohledu pracovníků na vedoucích pozicích, tak i zaměstnanců. Závěr teoretické části nabízí shrnutí všech těchto doporučení.

1.6.1 Postupy a nástroje pro vedoucí pracovníky, kteří home office poskytují

- Vysvětlení nové reality a adaptace týmu
- Mentorování nových zaměstnanců
- Informování zaměstnanců o základních principech ergonomie a jejich aplikaci v domácím prostředí
- Poskytování hybridního modelu práce a definování jasných pravidel při jeho využívání
- Podpora rovnováhy mezi prací a osobním životem zaměstnanců (sponzorování koníčků, podpora čerpání dovolené)
- Pravidelnost, předvídatelnost, jasnost a rychlost komunikace
- Jasně definování cílů a úkolů a přidělení odpovědností
- Provádění pravidelných auditů a vyhodnocení výkonu týmu prostřednictvím kontrolních schůzek ke sledování pokroku, získávání zpětné vazby od zaměstnanců a úpravy strategií na základě aktuálních výzev a problémů týmu
- Konání pravidelných týmových porad uskutečňovaných ideálně ve stejném čase každý den či týden s jasně definovaným obsahem
- Provádění individuálních schůzek se všemi zaměstnanci ideálně každý měsíc po dobu 30-60 minut.
- Školení zaměstnanců (např. pro správné používání komunikačních platforem, pro zvládání samostatné práce)
- Integrace digitálních platforem a nástrojů, zajištění jejich funkčnosti a jasné definování pravidel pro používání těchto komunikačních nástrojů a platforem

1.6.2 Postupy a nástroje pro zaměstnance využívající práci na home office

- Uspořádání pracovního prostoru tak, aby:
 - v něm nedocházelo k neustálému přerušování
 - byl oddělen od míst, kde se tráví volný čas
 - vše potřebné k práci bylo snadno dostupné a přehledně uspořádané
 - pracovník cítil subjektivní spokojenost s kvalitou pracovního prostředí
 - pracovní prostor obsahoval základní ergonomické prvky

- Zavedení pevného pracovního rozvrhu
- Provádění pravidelných krátkých přestávek během pracovního bloku
- Využívání hybridního modelu práce
- Plánování dne a vytvoření prioritních úkolů
- Využívání digitálních nástrojů a platforem pro komunikaci na dálku

2 Metodika zpracování bakalářské práce

V této kapitole je uveden podrobný popis metod, které byly použity pro zpracování analytické části práce zaměřené na analýzu efektivních pracovních návyků při práci na home office ve vybraném podniku, společnosti eBRÁNA s.r.o.

2.1 Charakteristika dotazníku a sběru dat

eBRÁNA s.r.o. je firma poskytující komplexní služby v oblasti online marketingu, tvorby webových stránek a e-shopů. Společnost zaměstnává přibližně 120 pracovníků a umožňuje svým zaměstnancům práci na home office, což z ní činí vhodný subjekt pro zkoumání pracovních návyků v tomto režimu.

Základní soubor výzkumu tvoří všech 120 zaměstnanců podniku, protože mají všichni možnost pracovat na home office. Cílem bylo oslovit reprezentativní vzorek nejen zaměstnanců, ale i vedoucích pracovníků. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům, z nichž ho vyplnilo 61 respondentů. Míra návratnosti je tedy 50,83 %.

I když přístup k práci na home office mají všichni zaměstnanci v podniku, 16 % dotazovaných (10 lidí) uvedlo, že práci na home office vůbec nevyužívají a pracují výhradně z kanceláře. Tito respondenti byli v dotazníku automaticky přesměrováni a nevyplňovali otázky týkající se efektivních návyků při práci na home office, jelikož s prací z domova žádné zkušenosti nemají. Odpovídali pouze na otázky zaměřené na vnímání podpory a postupů ze strany vedení při poskytování a nabízení práce z domova, dále na otázky týkající se vnímané efektivity práce, nevýhod práce z domova a měli možnost napsat případné doporučení a návrhy pro zlepšení podmínek poskytování práce na dálku v rámci podniku.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zodpovězení následujících výzkumných otázek:

- Jaké postupy provádějí vedoucí pracovníci při poskytování práce na dálku, aby byla efektivní?
- Do jaké míry používají zaměstnanci nástroje a návyky, které přispívají k efektivní práci na home office?
- Považují pracovníci práci na home office za efektivnější ve srovnání s prací v kanceláři?

Dotazník byl navržen v souladu s teoretickou částí tak, aby pokrýval klíčové oblasti související s efektivními návyky a postupy při práci na home office. Obsahuje celkem 25 otázek, rozdělených do několika tematických bloků:

- Základní údaje o respondentovi (pracovní pozice, míra využívání home office, zkušenosti s prací na home office).
- Návyky při práci na home office (pracovní doba, pracovní prostředí, plánování, přestávky).
- Využívané digitální nástroje při práci na home office.
- Postupy vedoucích pracovníků při poskytování práce na home office (komunikace, podpora, cíle, sledování výkonu).
- Celková spokojenost a hodnocení efektivitu práce na home office.

Dotazník obsahoval převážně uzavřené otázky, jedna otázka byla otevřená a dobrovolná. Otázky byly formulovány tak, aby byly jasné a srozumitelné pro všechny respondenty. Aby byla zajištěna validita dotazníku, byl před realizací výzkumu testován na třech dobrovolnících, kteří pracují v podniku eBRÁNA. Na základě jejich zpětné vazby byly některé otázky upraveny pro lepší srozumitelnost.

Dotazníkové šetření probíhalo v březnu 2025. Dotazník byl distribuován elektronicky prostřednictvím nástroje Google Forms, přičemž odpovědi byly shromažďovány anonymně, aby byla zachována důvěrnost informací. Respondenti měli na vyplnění dotazníku 15 dní. Po ukončení sběru dat byly odpovědi zpracovány a analyzovány pomocí Microsoft Excel. K analýze byla použita popisná statistika formou grafů a tematická analýza pro vyhodnocení otevřených odpovědí. Výsledky analýzy jsou podrobně uvedeny v následující kapitole.

2.2 Omezení výzkumu

Výzkumná část této práce byla realizována formou dotazníkového šetření, které bylo distribuováno mezi 120 zaměstnanců vybraného podniku. Dotazník vyplnilo celkem 61 respondentů, což představuje přibližně 51 % oslovených.

Jedním z hlavních omezení výzkumu je skutečnost, že 10 z těchto 61 respondentů nevyužívá práci na home office. Tito pracovníci proto nemohli odpovídat na většinu otázek zaměřených na konkrétní návyky spojené s prací z domova. Dotazník je v tomto případě automaticky navedl pouze na otázky týkající se vnímání podpory ze strany vedení a přístupu podniku k možnosti práce z domova, vnímaných nevýhod práce z domova nebo vlastních doporučení.

Detailnější data týkající se samotné organizace práce na home office, efektivních návyků a nástrojů využívaných v tomto stylu práce tak poskytlo pouze 51 respondentů. Tato skutečnost

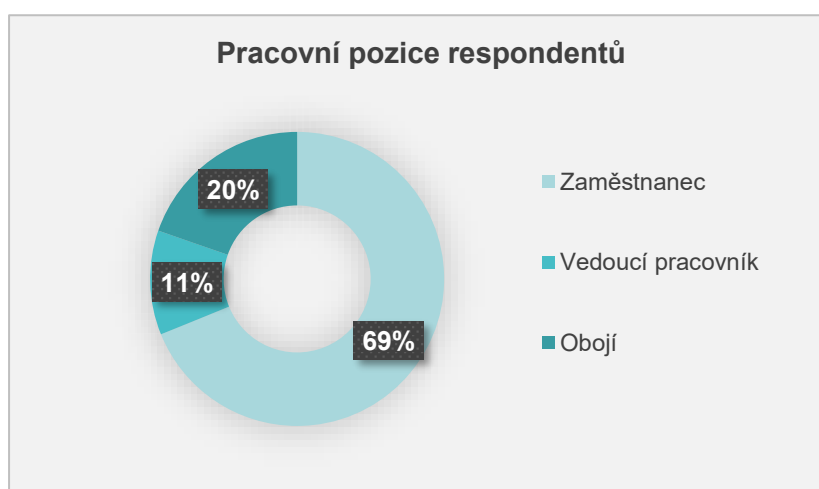
představuje určité omezení výzkumu, protože část analyzovaných oblastí vychází z relativně malého vzorku odpovědí.

Získané výsledky je proto nutné vnímat v kontextu těchto omezení. Výsledky nelze bez dalšího zobecňovat na všechny zaměstnance podniku, ale i přes tato omezení poskytují užitečný vhled do zkoumané problematiky a do toho, jak zaměstnanci vnímají práci na home office v konkrétním prostředí dané organizace.

3 Analýza návyků zaměstnanců i vedoucích při práci na home office

Tato část práce se zaměřuje na analýzu získaných dat z dotazníkového šetření. První část analýzy je věnována základním údajům o respondentovi, tedy otázkám zaměřeným na jeho pracovní pozici, míru využívání home office a míru zkušenosti s prací na home office.

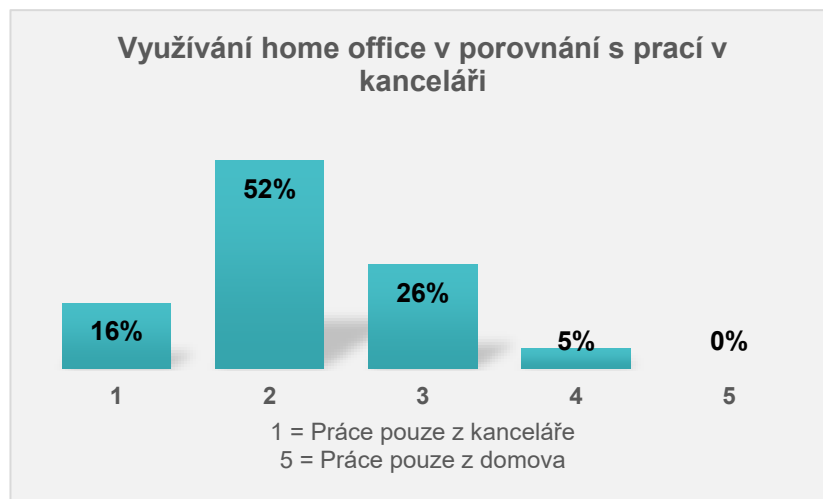
Graf 1 popisuje pracovní pozice dotazovaných. Z grafu 1 vyplývá, že zaměstnanci představují 69 % z celkového počtu respondentů. Relativní počet vedoucích pracovníků je 20 % a zbylých 11 % tvoří pracovníci, kteří zastávají běžné zaměstnanecké i vedoucí role současně. Struktura respondentů tedy naznačuje, že odpovědi v dotazníku většinou odrážejí pohled běžných zaměstnanců, zároveň je ale v datech zastoupena i početná skupina vedoucích pracovníků.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Pracovní pozice respondentů

Graf 2 zobrazuje, jak často pracovníci využívají práci na dálku. Z grafu lze vyčíst, že žádný pracovník (0 %) nepracuje pouze z domova. Kromě 16 % dotazovaných, kteří uvedli, že pracují pouze z kanceláře a home office vůbec nevyužívají, zbylých 84 % využívá hybridní model práce, který kombinuje práci z domova a práci z kanceláře. Více než polovina (52 %) respondentů uvedla, že pracuje převážně z kanceláře, což může naznačovat, že kancelářské prostředí představuje pro většinu stále hlavní pracovní prostor. 26 % respondentů využívá oba modely práce ve stejném poměru a pouhých 5 % pracovníků pracuje převážně z domova.

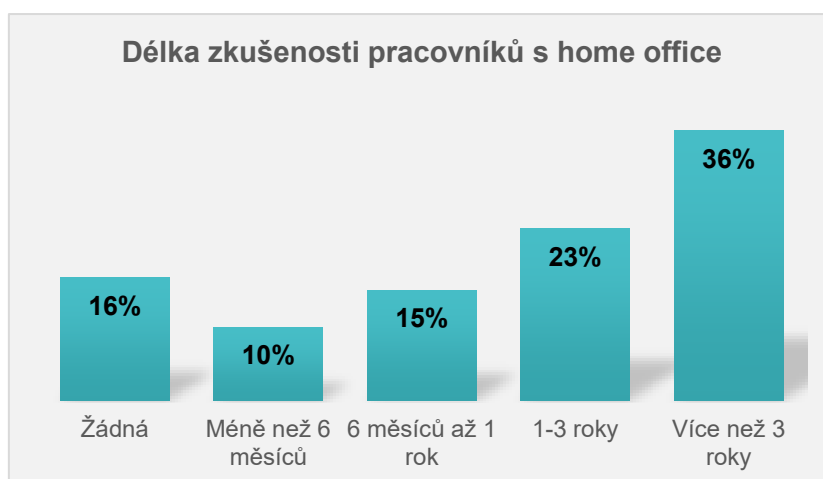


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Poměr využívání home office v porovnání s prací v kanceláři

Graf 3 znázorňuje odpovědi na otázku, jak dlouho už pracovníci pracují na (částečný) home office. Nejpočetnější skupinou (36 %) jsou respondenti, kteří zkušenost s tímto typem pracovního modelu mají více než 3 roky. 23 % potom 1-3 roky, 15 % 6 měsíců až 1 rok a nejméně početnou skupinu (10 %) tvoří pracovníci se zkušeností kratší 6 měsíců. Zbýlých 16 % tvoří pracovníci, kteří s prací na home office nemají žádnou zkušenost a pracují výhradně z kanceláře. Tato skupina (tvořená 10 respondenty) proto přeskočila navazující otázky týkající se nástrojů, postupů a návyků využívaných při vzdálené práci.

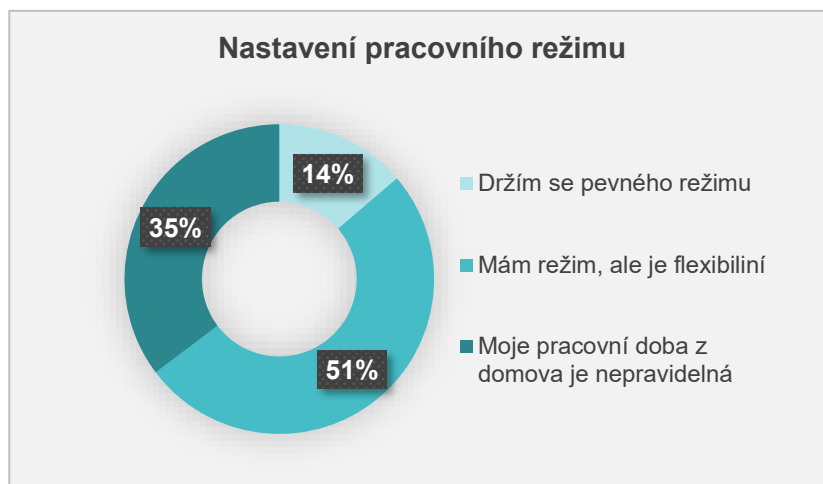
Následující část se věnuje analýze pracovních návyků, které jsou v podniku využívány při práci na home office. Tuto sekci vyplnilo celkem 51 respondentů, kteří práci na home office aktivně využívají.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Délka zkušenosti pracovníků s home office

V grafu 4 lze pozorovat nastavení pracovního režimu. Na otázku „Máte jasně stanovenou pracovní dobu při práci na home office?“ více než polovina respondentů odpověděla, že režim mají, ale je flexibilní/pohyblivý. U 35 % je pracovní doba nepravidelná a pouze 14 % se drží pevného režimu. Lze tedy předpokládat, že pracovníci nemají jasně daná pravidla týkající se vymezení pracovní doby při práci na dálku.

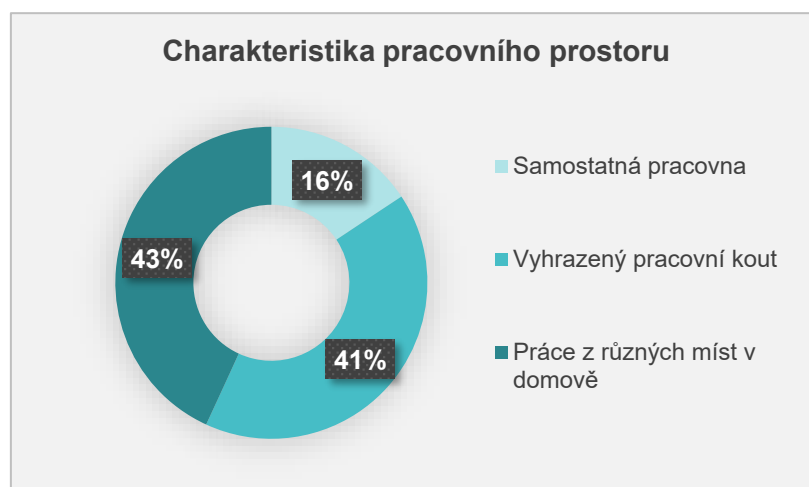


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Nastavení pracovního režimu

V otázce charakteristiky pracovního prostoru (graf 5) respondenti odpovídali velice variabilně. Pouze 16 % uvedlo, že mají k dispozici ideální podmínky v podobě samostatné pracovny, 41 % respondentů má doma vyhrazený pracovní kout a nejčastější odpovědí (43 %) bylo, že pracují z různých míst v domově podle aktuální potřeby či možností.

Výsledky tedy naznačují, že možnost mít při práci z domova samostatnou pracovnu je spíše výjimkou. Většina respondentů pracuje v prostředí, které musí sdílet s dalšími aktivitami nebo



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Charakteristika pracovního prostoru

členy domácnosti. To může mít dopad na jejich schopnost se plně soustředit na práci, na kvalitu jejich pracovního výkonu i na celkové vnímání komfortu práce z domova. Práce z různých míst zároveň může zapříčinit nejasné hranice mezi osobním a pracovním životem.

Graf 6 zobrazuje odpovědi otázky, ve které měli respondenti hodnotit kvalitu jejich pracovního prostředí z hlediska pohodlí a zdraví pomocí 5 hvězdiček. Z výsledků je patrné, že většina pracovníků je se svým pracovním zázemím alespoň částečně spokojená. Nejčastěji respondenti (35 %) hodnotili kvalitu svého pracovního prostoru 4 hvězdičkami, což ukazuje na poměrně vysokou míru spokojenosti. Na druhou stranu pouze malá část dotazovaných (10 %) považuje své pracovní prostředí za zcela ideální. Naopak zcela nespokojený byl pouze jeden respondent (2 %). Hodnocení respondentů 3 hvězdičkami (33 %) a 2 hvězdičkami (20 %) naznačují, že u většiny pracovníků stále existuje prostor pro zlepšení uspořádání pracovního prostředí, zejména v oblasti ergonomie.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Kvalita pohodlného a zdravého uspořádání domácího pracovního prostředí

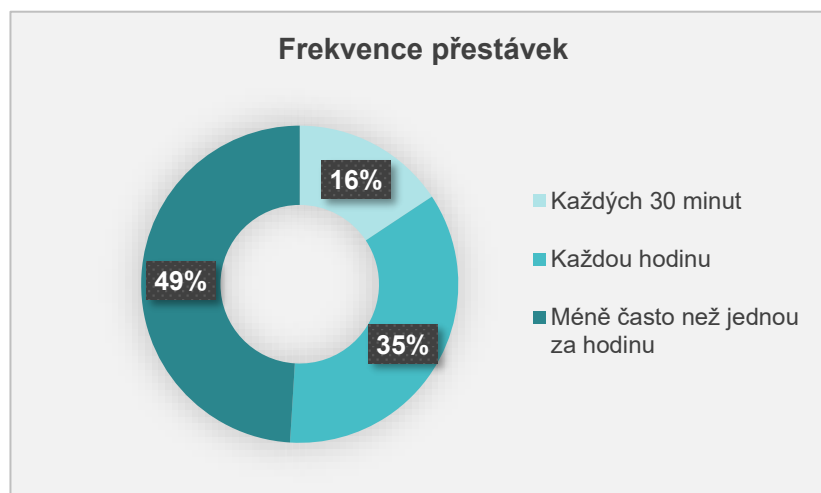
Z grafu 7 lze vyčíst, jestli si pracovníci plánují úkoly během pracovního dne. Výsledky ukazují, že více než polovina dotazovaných (51 %) má ve zvyku svůj pracovní den a povinnosti pravidelně plánovat, což může přispívat k lepší organizaci času a efektivitě práce. Přibližně 29 % respondentů si úkoly plánuje jen občas. Zbývajících 20 % pracovníků uvedlo, že si svůj den neplánuje vůbec a reagují spíše podle aktuálních potřeb. Tento přístup však může vést k většímu riziku odkládání povinností a k neefektivnímu organizování času.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Plánování pracovního dne a úkolů

Graf 8 popisuje, jak často si respondenti během práce na home office dopřávají přestávky. Výsledky ukazují, že téměř polovina z nich (49 %) odpočívá méně často než jednou za hodinu. Pravidelné hodinové přestávky si dělá 35 % dotazovaných a pouze 16 % si od práce odpočine každých 30 minut. Jak vyplývá z teoretické části, pravidelné přestávky hrají důležitou roli nejen z hlediska fyzického zdraví, ale i produktivity a psychické pohody. Přesto výsledky naznačují, že většina respondentů si přestávky dělá méně často, než doporučuje odborná literatura.

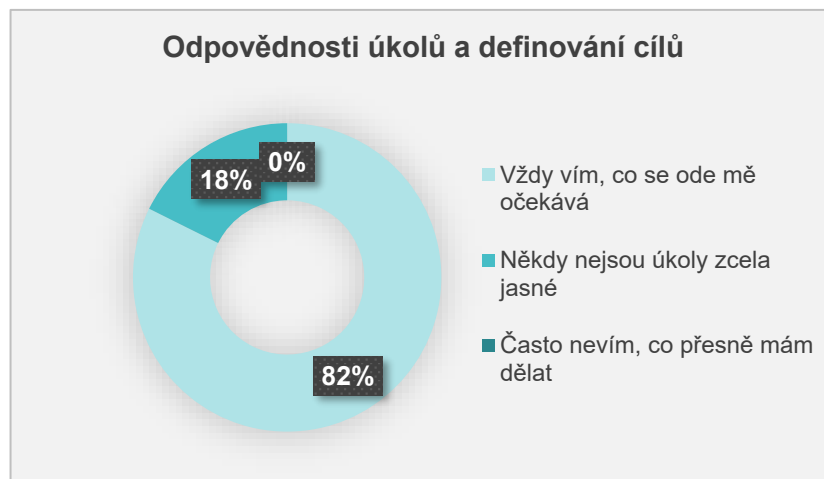


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Frekvence přestávek

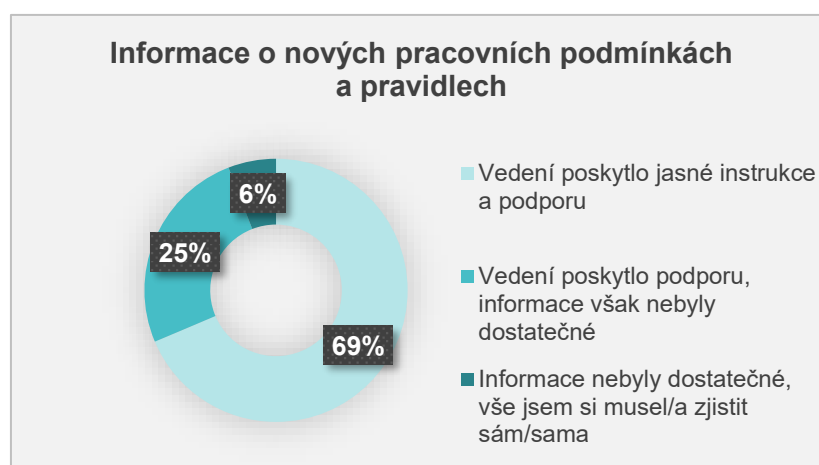
Následující část se věnuje analýze postupů vedení, které přispívají k efektivní práci na home office v podniku. Sekci vyplnilo 51 respondentů, tedy všichni, kteří práci na home office aktivně využívají. Jak už bylo zmíněno v teoretické části, jasně nastavené role, cíle a rozdělení odpovědností pomáhají zaměstnancům lépe se orientovat v úkolech, minimalizuje se nejistota a stres a zvyšuje se důvěra. Z výsledků zobrazených v grafu 9 vyplývá, že většina respondentů má v tomto ohledu pozitivní zkušenost – uvedli, že při práci na home office vždy vědí, co se od

nich očekává a jaké jsou jejich odpovědnosti. Částečnou nejistotu v zadávání úkolů vyjádřilo 18 % dotázaných. Žádný z respondentů (0 %) neuvedl, že by často nevěděl, co přesně má dělat, což vypovídá o tom, že je ve sledované firmě komunikace ohledně cílů a úkolů většinou dobře nastavena.



Graf 9: Přidělování odpovědností úkolů a jasné definování cílů

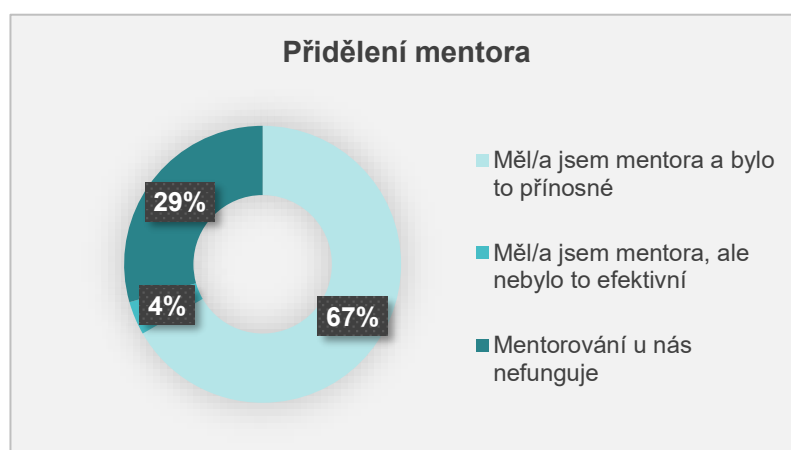
Graf 10 zobrazuje, zda byli pracovníci dostatečně informováni o nových pracovních podmínkách a pravidlech fungování týmu při přechodu na home office. 69 % pracovníků vnímá informování jako dostatečné, protože uvedlo, že jim vedení poskytlo jasné instrukce a podporu. 25 % uvedlo, že jim vedení poskytlo podporu, ne však úplnou, některé informace nebyly dostatečné a pouze 6 % vnímalo poskytnutí informací jako nedostatečné a vše si při přechodu museli zjistit sami.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Poskytování informací o nových pracovních podmínkách a pravidlech při přechodu na home office

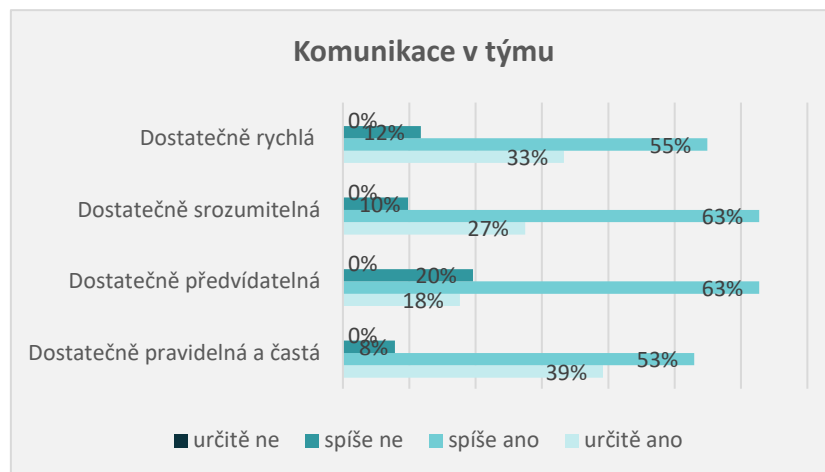
V grafu 11 lze pozorovat, jak respondenti odpovídali v otázce přidělení mentora, který by měl pomáhat s adaptací při nástupu do firmy nebo při přechodu na home office. Díky této formě se zaměstnanci snáze přizpůsobují novým podmínkám, cítí se více propojeni s týmem a získávají větší jistotu i efektivitu při práci. 67 % dotazovaných odpovědělo, že přiděleného mentora měli a bylo to pro ně přínosné, pouze 4 % mentora mělo, ale nebylo to pro ně efektivní a 29 % uvedlo, že mentorování u nich nefunguje. Výsledky jsou tedy poměrně variabilní a ukazují, že některé týmy mentoring efektivně využívají, zatímco jiné tuto formu nezavádí vůbec.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Přidělení mentora při nástupu do firmy nebo při přechodu na home office

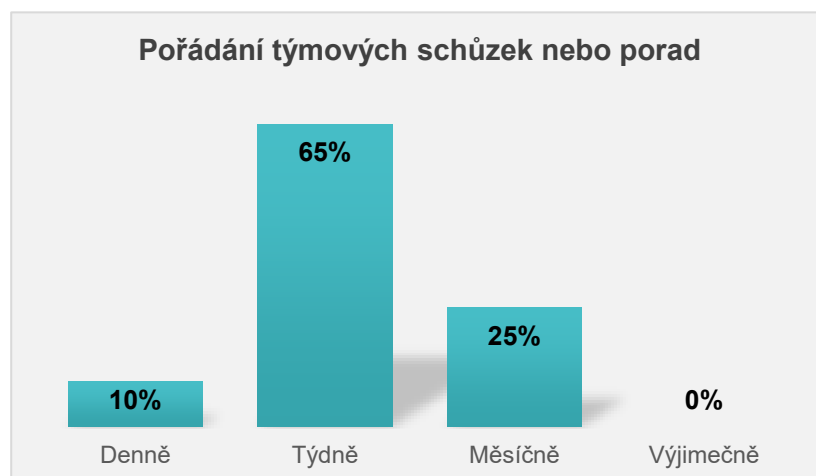
Graf 12 znázorňuje, jak pracovníci vnímají komunikaci na dálku s ostatními členy v týmu hodnocenou z hlediska dostatečné rychlosti (pracovníci dostanou odpověď do 24 hodin), srozumitelnosti, předvídatelnosti (pracovníci vědí, kdy a jak dostanou odpověď) a pravidelnosti. Nejlépe je hodnocena komunikace z hlediska pravidelnosti, kterou za dostatečnou považuje celkem 92 % respondentů (součet odpovědí „určitě ano“ a „spíše ano“). Podobně pozitivně je vnímána také srozumitelnost (90 %) a rychlost komunikace (88 %). O něco slabší hodnocení se objevuje u předvídatelnosti komunikace, kterou jako dostatečnou vnímá 81 % respondentů. Komunikace jako taková je jedním z klíčových faktorů pro efektivní fungování práce na dálku. Z odpovědí respondentů vyplývá, že v podniku je komunikace nastavena poměrně dobře, neboť většina zaměstnanců je s její kvalitou celkově spíše spokojena.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Komunikace v týmu

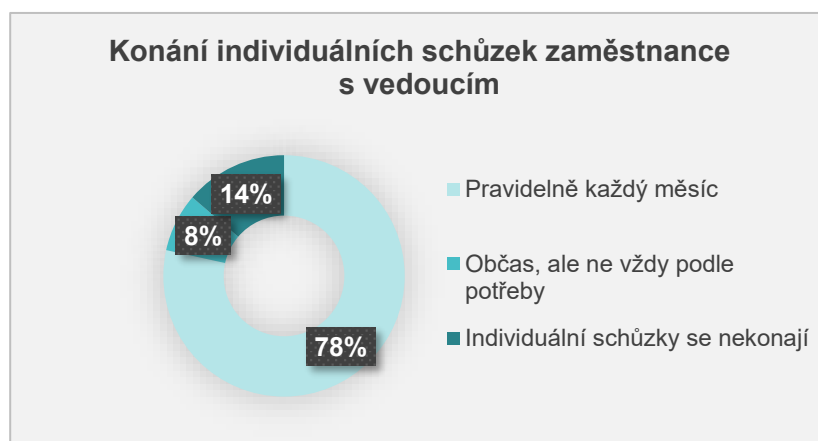
Z grafu 13 lze pozorovat, jak často v podniku probíhají týmové schůzky a porady, které přispívají týmové spolupráci, sdílení znalostí a začlenění zaměstnanců do týmu. Podle studií zmíněných v teoretické části je doporučeno provádět schůzky každý den či týden, což splňuje 75 % dotazovaných (65 % se účastní těchto schůzek týdně a 10 % každý den). Naopak 25 % dotazovaných uvedlo, že se schůzky konají jednou za měsíc a naopak žádný z respondentů neuvedl, že se schůzek účastní pouze výjimečně.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Pořádání týmových schůzek nebo porad

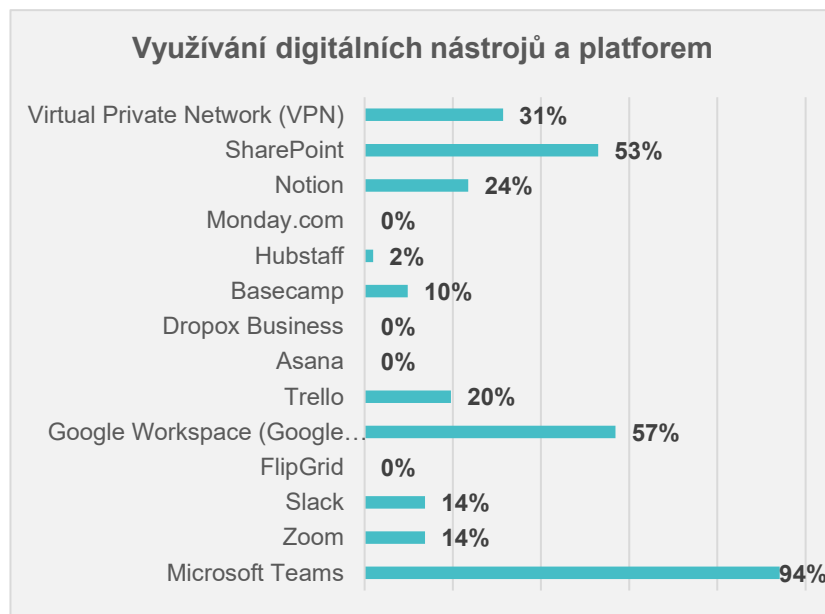
Graf 14 popisuje, jak často jsou v podniku konány individuální schůzky zaměstnance s vedoucím pracovníkem s cílem vzájemné zpětné vazby. Naprostá většina (78 %) odpověděla, že se tyto schůzky konají v ideální frekvenci – pravidelně každý měsíc. 8 % uvedlo, že se individuální schůzky konají občas, ale ne vždy podle potřeby a 14 % respondentů tyto individuální pohovory vůbec neprovádí. Celkově tedy vyplývá, že u 22 % zaměstnanců by bylo vhodné zlepšit pravidelnost těchto rozhovorů a tím zajistit pravidelnou zpětnou vazbu.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Konání individuálních schůzek zaměstnance s vedoucím

V grafu 15 je znázorněno, jaké digitální nástroje a platformy jsou v podniku využívány při vzdálené komunikaci. V dotazníku bylo možné zaškrtnout jednu nebo více odpovědí. Graf ukazuje, že jsou v podniku využívány kombinace digitálních nástrojů a platforem, které zlepšují produktivitu, organizaci a týmovou spolupráci. Nejvyužívanější platformou pro komunikaci je MS Teams, který v dotazníku zaškrtnulo 94 % respondentů. Mezi další, hojně využívané digitální nástroje patří také Google Workspace (57 %) a SharePoint (53 %). V podniku jsou však využívány i další nástroje jako VPN, Notion, Trello, Zoom, Slack, Basecamp a Hubstaff.

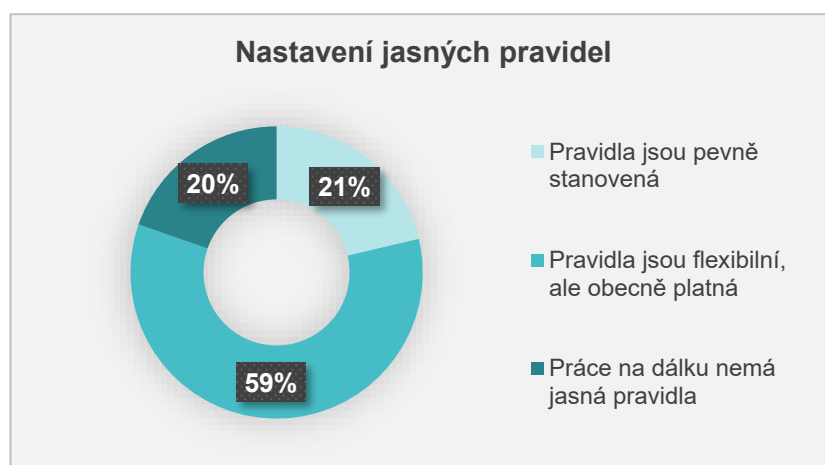


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Využívání digitálních nástrojů a platformem

Následující sekci měli možnost vyplnit opět všichni dotazovaní (61 respondentů), tedy i ti, kteří pracují výhradně z kanceláře, jsou však i tak seznámeni s tím, jaké kroky firma provádí při nabízení práce na home office.

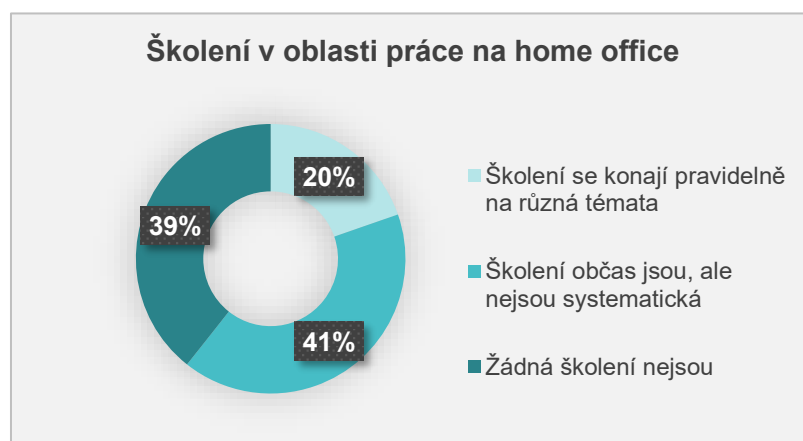
Graf 16 popisuje, zda jsou ve firmě nastavena jasná pravidla pro využívání home office. Mezi tato pravidla se řadí například definování pracovní doby zaměstnanců, určení dnů pro práci v kanceláři, stanovení podílu práce na home office a práce v kanceláři a podobně. Pouze 21 % respondentů uvedla, že mají pravidla pevně stanovená. 59 % popisuje pravidla jako flexibilní, ale obecně platná a 20 % uvádí, že práce na dálku nemá jasná pravidla. Z výsledků je tedy zřejmé, že co se týče nastavení pravidel pro fungování práce na dálku, je zde pro firmu a pro vedoucí pracovníky prostor pro zlepšení.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Nastavení jasných pravidel pro využívání home office

Graf 17 zobrazuje výsledky otázky zabývající se tím, jestli mají pracovníci přístup ke školením zaměřeným na práci na home office. Mezi tato školení lze zahrnout správné používání digitálních nástrojů, time management nebo i školení v oblasti ergonomie a další. Odpovědi na tuto otázku byly opět velmi variabilní. Pouze 20 % uvedlo, že se školení konají pravidelně na různá témata. 41 % si myslí, že školení probíhají pouze občas, ale nejsou příliš systematická a zbylých 39 % tvrdí, že žádná školení na tato témata v podniku přístupné nejsou. Pro zvládnutí samostatné práce je podniku doporučeno zaměřit se na zpřístupnění těchto školení, která mohou práci na dálku usnadnit.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Přístup ke školením zaměřeným na práci na home office

Graf 18 ukazuje sledování výkonu vzdálených pracovníků a pokroku v týmu, ať už pomocí kontrolních schůzek, získávání zpětné vazby nebo jiných metod. Většina dotazovaných (56 %) odpovědělo, že výkon je pravidelně vyhodnocován. 26 % si myslí, že existují nějaké nástroje

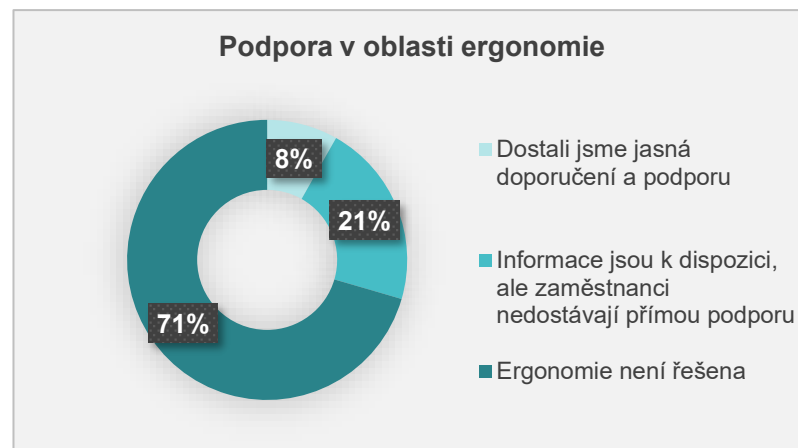


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Sledování výkonu vzdálených pracovníků a pokroků v týmu

na sledování výkonu, ale nejsou důsledně využívány. Zbylých 18 % vyhodnocuje, že výkon není nijak sledován. Z výsledků tedy vyplývá, že pro sledování produktivity by vedoucí pracovníci mohli důsledněji sledovat výkon a pokroky.

Graf 19 nám nabízí vhled do toho, jestli firma poskytuje svým zaměstnancům doporučení nebo podporu v oblasti ergonomie (neboli problematiky optimálního uspořádání pracovního prostředí, které odpovídá potřebám člověka). Pouze 8 % dotazovaných dostalo jasná doporučení a podporu. Naopak 21 % uvedlo, že mělo informace k dispozici, i když nedostali přímou podporu a naprostá většina respondentů (71 %) sdělila, že ergonomie není nijak řešena, což může zapříčinit mnoho problémů týkajících se mimo jiné zdraví a dlouhodobé spokojenosti při vzdálené práci.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Poskytování doporučení nebo podpory v oblasti ergonomie

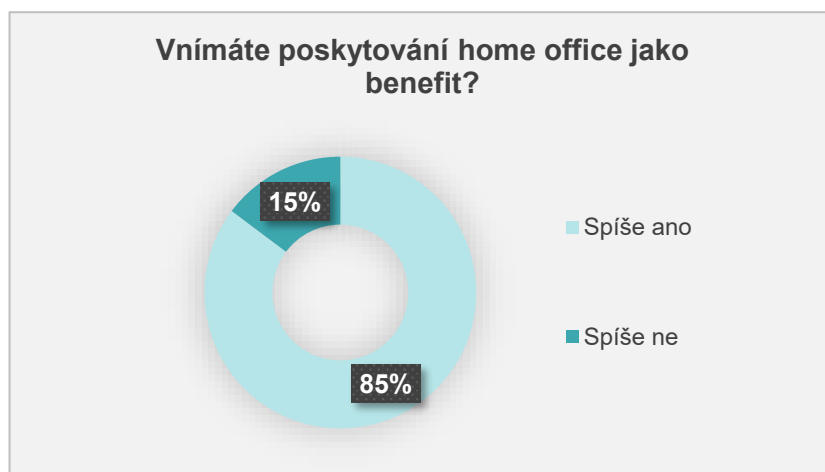
V grafu 20 lze pozorovat, zda vedení nabízí podporu v oblasti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, ať už formou podpory dovolené nebo třeba sponzorováním koníčků. Většina respondentů (61 %) si myslí, že se firma aktivně snaží o tento typ podpory zaměstnanců. 34 % odpovědělo, že podpora je částečná, ale některé iniciativy existují. Pouhých 5 % uvedlo, že žádná podpora v této oblasti není. Graf tedy naznačuje, že co se týče podpory rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, firma si stojí poměrně dobře, i když je zde prostor pro zlepšení a větší podporu, aby se zamezilo například riziku přepracování.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem

Následující grafy se týkají celkové spokojenosti a hodnocení efektivity práce na home office. Graf 21 znázorňuje odpovědi na otázku, zda respondenti vnímají poskytování home office jako výhodu. Drtivá většina (85 %) uvedla, že spíše ano, naopak pouze 15 % uvedlo, že spíše ne. Z hodnocení tedy vyplývá, že mají pracovníci k vzdálené práci většinou pozitivní vztah.

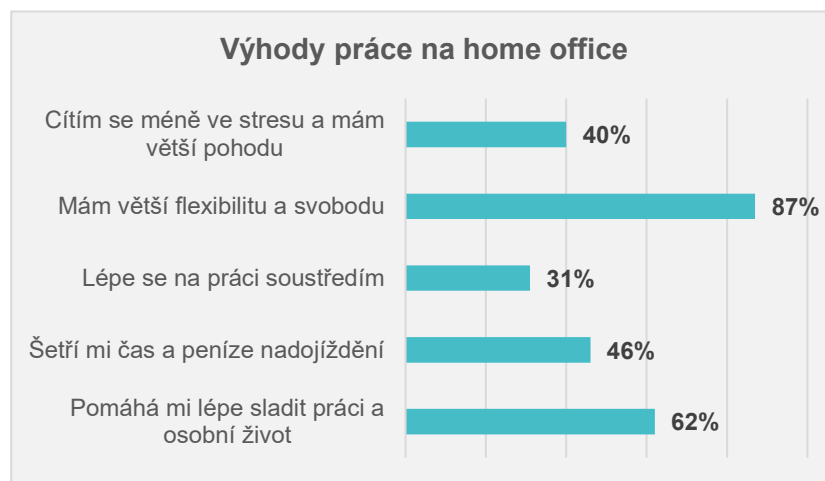


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Vnímáte poskytování home office jako benefit?

V předchozí otázce (graf 21) byli respondenti tázáni, zda vnímají práci na home office jako výhodu. V případě, že odpověděli ano, zobrazila se jim navazující otázka zaměřená na důvody, proč vnímají práci na home office jako výhodu. Pokud odpověděli ne, zobrazila se jim otázka týkající se naopak toho, z jakých důvodů práci na home office nevnímají jako výhodu. Tímto způsobem bylo možné lépe zacílit otázky na konkrétní zkušenost respondentů.

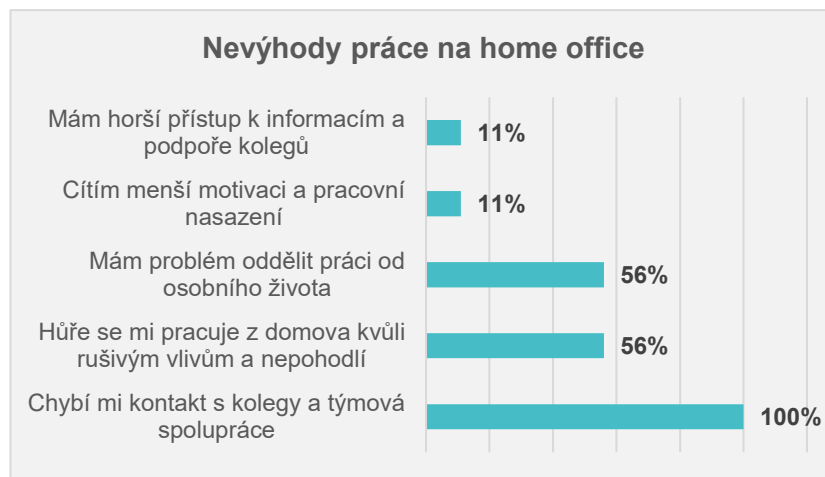
Na otázku, jaké výhody respondenti vnímají při práci na home office, odpovědělo tedy celkem 52 respondentů, tedy všichni, kteří uvedli, že vnímají poskytování vzdálené práce jako benefit. V dotazníku bylo možné zaškrtnout jednu nebo více odpovědí a graf 22 zobrazuje odpovědi na tuto otázku. Největší výhodou, kterou tito respondenti vnímají a uvedlo ji 87 %, je větší flexibilita a svoboda. Mezi další vnímané výhody patří také sladění pracovního a osobního života (62 %), šetření času a peněz na dojíždění (46 %), pocit větší pohody a méně stresu (40 %) a lepší soustředěnost na práci (31 %).



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22: Výhody práce na home office

Na otázku, jaké nevýhody respondenti vnímají při práci na home office, odpovědělo zbylých 9 respondentů, tedy všichni, kteří uvedli, že poskytování vzdálené práce nevnímají jako benefit. V dotazníku bylo možné zaškrtnout jednu nebo více odpovědí. Z grafu 23 je zřejmé, že největší nevýhodou pro respondenty je absence kontaktu s kolegy a týmové spolupráce. Tuto nevýhodu uvedlo všech 100 % dotazovaných. Mezi další, často uváděné nevýhody patří také problém oddělení práce od osobního života a horší pracovní podmínky v podobě rušivých vlivů a nepohodlí. Obě tyto nevýhody uvedlo 56 % dotazovaných. 11 % dotazovaných také uvedlo mezi nevýhody horší přístup k informacím a podpoře kolegů a nižší motivaci a pracovní nasazení.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23: Nevýhody práce na home office

Z grafu 24 lze pozorovat celkové hodnocení efektivity práce a porovnání, zda respondenti vnímají rozdíl v efektivitě, pokud pracují z domova a pokud pracují z kanceláře. Výsledky ukazují, že téměř polovina zaměstnanců (44 %) považuje za efektivnější práci z kanceláře. To může souviset například s lepšími pracovními podmínkami, snadnější komunikací s kolegy nebo menším množstvím rušivých vlivů, které se doma mohou objevovat. Naopak 20 % respondentů vnímá jako efektivnější práci z domova, což může být dáno například větším klidem na práci, flexibilitou nebo úsporou času za dojíždění. Poměrně významná část odpovědí (36 %) však ukazuje, že více než třetina zaměstnanců nepocituje mezi prací z domova a z kanceláře žádný rozdíl z hlediska své efektivity. To může naznačovat, že u těchto pracovníků efektivita závisí spíše na jiných faktorech než na samotném pracovním prostředí.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24: Celkové hodnocení efektivity práce

Závěrečná otevřená otázka byla nepovinná a měla za cíl dát respondentům prostor sdílet vlastní nápady nebo doporučení, která by podle nich mohla přispět ke zlepšení práce na dálku ve firmě. V odpovědích se objevilo doporučení lépe nastavit pravidla spojená s home office a zároveň vzdělávat zaměstnance v tom, jak efektivně na dálku fungovat. Objevil se také návrh zlepšit informovanost o tom, kdy mají jednotliví kolegové home office, například formou viditelného označení v MS Teams. Zazněl také podnět týkající se toho, jak je práce z domova ve firmě vnímána — konkrétně, že by bylo dobré více zdůrazňovat, že home office automaticky neznamená nižší pracovní nasazení, ale často právě naopak. Ostatní odpovědi většinou vyjadřovaly spokojenost se současným nastavením a žádné konkrétní návrhy neobsahovaly.

4 Zhodnocení výsledků šetření, návrhy a doporučení

Hlavním cílem práce bylo identifikovat postupy a nástroje, které přispívají k efektivní práci na home office, a to jak z pohledu zaměstnanců, tak i vedoucích pracovníků. Tyto postupy a nástroje byly detailně identifikovány v teoretické části práce na základě rešerše odborné literatury. Analytická část práce se zaměřovala na ověření výskytu těchto postupů a nástrojů v konkrétním podniku.

4.1 Z pohledu vedoucích pracovníků

Z pohledu vedoucích pracovníků, kteří práci na home office poskytují, je důležité věnovat pozornost podpoře a efektivnímu řízení zaměstnanců. Klíčovým krokem vedoucích je **jasné vysvětlení nové reality a pomoc při adaptaci** celého týmu na podmínky práce na dálku (Newman, 2021). Součástí tohoto procesu adaptace je také systematické **mentorování nových zaměstnanců**, které napomáhá jejich rychlejšímu začlenění a orientaci v novém pracovním prostředí (Ranglund, 2022, Agba, 2022). Z analytické části je zřejmé, že podnik poměrně jasně vysvětluje nové podmínky práce, neboť tyto informace většina respondentů vnímá jako dostatečné (*graf 10*), avšak vedoucí by měli přikládat větší důraz na mentorování nových zaměstnanců, které v podniku není zcela rozšířeno (*graf 11*).

Zavedením hybridního modelu práce se kombinují výhody práce v kanceláři a práce na dálku (Smite et al., 2023, Waldrep et al., 2024). Většina zaměstnanců v podniku tento model využívá v podobě „office-first“, kdy je většina práce vykonávána v kanceláři, avšak s kombinací využívání práce z domova (*graf 2*). Tento pracovní model však funguje za předpokladu **vymezení jasných pravidel poskytování** (Smite et al., 2023), které jsou v podniku spíše flexibilního charakteru (*graf 16*). Tato pravidla by se pro větší efektivitu měla jasněji stanovit z hlediska definování pracovní doby, určených dnů pro práci v kanceláři, stanoveného maximálního podílu práce na home office, sledování výkonu apod. (Smite et al., 2023).

Vedoucí by dále měli zaměstnance **aktivně informovat o základních principech ergonomie a podporovat jejich aplikaci v domácím pracovním prostředí** (Davis et al., 2020). Z dotazníkového šetření však vyplývá, že doporučení a podpora vedoucích v oblasti ergonomie není u naprosté většiny respondentů nijak řešena (*graf 19*). Podnik zde má výrazný prostor pro zlepšení, vedoucí by tyto informace mohli předávat například formou podpůrných výukových materiálů týkající se pravidel ergonomie. Ze strany vedoucích je součástí podpory vzdálených zaměstnanců také **podněcování k udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem** (Waldrep et al., 2024, Hansson, 2014). V podniku je tento typ podpory většinou aktivně

prováděn formou sponzorování volnočasových aktivit nebo podporou při čerpání dovolené (*graf 20*).

Komunikace se při práci na dálku jeví jako klíčový nástroj přispívající k efektivitě vzdálených týmů. Pro její efektivitu je důležité zajistit její **pravidelnost, předvídatelnost, jasnost a rychlost** (Newman, 2021), a je při ní nutné **jasně definovat cíle a úkoly** jednotlivých členů týmu a **přiřadit** za ně **konkrétní odpovědnosti** (Agba, 2022, Zaccaro, 2003, Newman, 2021, Simpson, 2024). Dalším důležitým postupem v oblasti komunikace je **provádění pravidelných týmových porad** každý den či týden ve stejném čase s jasně připraveným obsahem (Larson, 2020, Wang, 2021, Newman, 2021). Kromě týmových porad Newman (2021) a Ranglund (2022) doporučují také pravidelné **pořádání individuálních schůzek** vedoucího s každým zaměstnancem konané ideálně jednou měsíčně. Z analýzy vyplynulo, že tyto postupy v oblasti komunikace jsou ze strany vedoucích v podniku poměrně dobře nastaveny. Pracovníci celkovou komunikaci na dálku vnímají jako dostatečně pravidelnou, předvídatelnou, jasnou a rychlou (*graf 12*). Úkoly a odpovědnosti jsou jasně přiděleny, protože naprostá většina dotazovaných ví, co se od nich očekává (*graf 9*). Týmové porady jsou uskutečňovány ve většině případů týdně nebo měsíčně (*graf 13*) a individuální schůzky se konají převážně každý měsíc (*graf 14*), stejně jako doporučuje odborná literatura.

Pro sledování produktivity by vedoucí **měli provádět pravidelné audity hodnocení výkonnosti týmů** (Newman, 2021). Z analýzy vyplynulo, že výkon je pravidelně vyhodnocován u 56 % dotazovaných, zatímco 26 % nepovažuje nástroje ke sledování výkonu za důsledně využívané a u 18 % není práce z domova nijak sledována (*graf 18*). Vedoucím pracovníkům v podniku se proto doporučuje více se zaměřit na pravidelné sledování výkonnosti vzdálených týmů například prostřednictvím kontrolních schůzek, získávání zpětné vazby nebo pomocí jiných metod, na základě kterých může dojít ke snadné úpravě strategií odpovídající aktuálním výzvám a problémům v týmu (Newman, 2021).

Vedoucí pracovníci by měli **zajistit integraci a funkčnost digitálních platforem a nástrojů** (Agba, 2022, Rysavy a Michalak, 2020, Sarath a Krithika, 2024) s **jasně definovanými pravidly** pro jejich efektivní využívání (Jin, 2024). S tím souvisí i **zajištění kvalitního školení zaměstnanců** zaměřených na zvládání samostatné práce z domova, do kterého lze zahrnout například správné a efektivní používání digitálních nástrojů, nebo třeba problematiku time managementu, ergonomie a dalších oblastí (Agba, 2022). Pracovníci zkoumaného podniku ke své práci na dálku využívají různé kombinace digitálních nástrojů (*graf 15*), avšak provádění

školení nabízí vedení podniku prostor pro zlepšení, neboť z analýzy vyplývá, že pouze 20 % dotazovaných uvedlo, že se školení konají pravidelně na různá témata, naopak u 39 % žádná školení prováděna nejsou. 41 % považuje školení za nesystematická a pouze občasná (*graf 17*).

4.2 Z pohledu zaměstnanců

Z pohledu zaměstnanců, kteří práci na home office využívají, je klíčové věnovat zvýšenou pozornost **uspořádání domácího pracovního prostoru**, který by měl být oddělený, přehledně uspořádaný, a měl by být vybaven kvalitním ergonomickým vybavením. Důležitá je také subjektivní spokojenost zaměstnance s kvalitou pracovního prostředí. (Rudolph a Zacher, 2024, Hansson, 2014, Davis et al., 2020). V analýze vyplynulo, že 41 % pracuje z různých míst domova (*graf 5*), což může zapříčinit nižší produktivitu a větší riziko rozptýlení, protože se pracovní prostor mísí s osobním prostorem spojeném se zábavou nebo odpočinkem (Clear, 2020). Subjektivní spokojenost s prostředím je však u většiny respondentů hodnocena alespoň částečnou spokojeností (*graf 6*).

K efektivitě práce dále přispívá **zavedení pevného pracovního rozvrhu**, který pomáhá oddělit pracovní a osobní život (Wang, 2021). Z analýzy však vyplývá, že většina respondentů má svůj režim spíše flexibilní (*graf 4*). **Plánování pracovního dne a stanovení prioritních úkolů**, které je podle Wang (2021) neméně důležité při efektivní organizaci práce na home office, většina dotazovaných zvládá dobře (*graf 7*). 20 % však pracují podle aktuálních potřeb bez předešlého plánování, což může vést k většímu riziku odkládání povinností a k neefektivnímu organizování času (*Wang, 2021*).

Nedílnou součástí zdravého pracovního rytmu jsou **pravidelné krátké přestávky** (Spagnol, 2023; Simpson, 2024, Ranglund, 2022), avšak většina respondentů si tyto přestávky dělá méně často (*graf 8*), než Davis et. al. (2020) doporučuje. V neposlední řadě je klíčové **aktivní využívání digitálních nástrojů a platform pro komunikaci na dálku** – ať už se jedná o chatovací aplikace, nástroje umožňující videohovory nebo platformy pro sdílení dokumentů a řízení projektů. (Agba, 2022; Rysavy a Michalak, 2020). Nejvyužívanější platformou využívanou vzdálenými pracovníky podle analýzy je MS Teams, avšak zaměstnanci využívají i další vhodné digitální nástroje, mezi které patří Google Workspace, SharePoint, VPN a další (*graf 15*).

4.3 Zodpovězení výzkumných otázek

Na základě výsledků šetření v analytické části lze na **výzkumné otázky** odpovědět následovně:

1. Jaké postupy provádějí vedoucí pracovníci při poskytování práce na dálku, aby byla efektivní?

Z analýzy vyplývá, že vedoucí pracovníci v podniku uplatňují několik postupů, které přispívají k efektivní práci na home office. Mezi nejlépe zavedené praktiky patří pravidelná, jasná, předvídatelná a dostatečně rychlá komunikace, při níž jsou úkoly a odpovědnosti jasně rozděleny a týmové i individuální schůzky jsou prováděny ve většině případů dostatečně často. Vedení dále patřičně podporuje work-life balance zaměstnanců a je dobře zajištěna integrace a funkčnost digitálních nástrojů, neboť je pracovníci používají při vzdálené práci v různých kombinacích.

Naopak prostor pro zlepšení je patrný v oblasti mentorování nových zaměstnanců, které není příliš rozšířené, dále v oblasti ergonomických doporučení, která vedoucí téměř neposkytují, a v oblasti pravidelného hodnocení výkonu, které se podle analýzy týká pouze části zaměstnanců. Rovněž školení zaměřená na práci na dálku jsou často nesystematická nebo nejsou poskytována zaměstnancům vůbec. Vedení podniku by se dále mělo zaměřit na vymezení jasných pravidel poskytování hybridního modelu práce. Celkově tedy vedoucí pracovníci provádějí některé postupy, které přispívají k efektivní práci na home office, avšak v některých oblastech existují rezervy, na které je vedení podniku na základě syntézy teoretické a analytické části doporučeno se více zaměřit.

2. Do jaké míry používají zaměstnanci nástroje a návyky, které přispívají k efektivní práci na home office?

Z analýzy vyplynulo, že při práci na dálku zaměstnanci využívají některé nástroje a návyky přispívající k efektivitě tohoto režimu, avšak ne v plném rozsahu. Digitální platformy jako MS Teams, Google Workspace, SharePoint, VPN a další) jsou zaměstnanci hojně využívány, což odpovídá doporučením podle odborné literatury pro online spolupráci. Většina respondentů také zvládá plánování dne a stanovení pracovních úkolů. Ačkoliv jsou zaměstnanci víceméně spokojeni s kvalitou pracovního prostředí. 43 % nemá při práci vyhraněný pracovní prostor, který nesplňuje dostatečně kvalitní uspořádání pracovního prostoru přispívající k efektivitě práce. Mnoho pracovníků má také flexibilní rozvrh, který neodděluje pracovní a osobní čas. Zaměstnanci také během své práce neuskutečňují přestávky tak často, jak je doporučeno odbornou literaturou. Celkově lze říci, že zaměstnanci využívají některé návyky a nástroje podporující efektivitu, avšak měli by se více zaměřit i na další zmíněné oblasti, které rovněž významně přispívají k efektivní práci z domova.

3. Považují pracovníci práci na home office za efektivnější ve srovnání s prací v kanceláři?

I přesto, že 85 % dotazovaných vnímá poskytování práce na home office jako benefit (*graf 21*), práce v kanceláři je v celkovém hodnocení považována za efektivnější v porovnání s prací z domova (*graf 24*). Téměř polovina zaměstnanců (44 %) považuje za efektivnější práci z kanceláře, což by mohlo souviset s tím, že mezi uváděné nevýhody práce na home office patří horší přístup k informacím a podpoře kolegů, stejně jako pocit nižší motivace a pracovního nasazení. Za největší nevýhodu práce na home office však 100 % dotazovaných uvedla absenci kontaktu s kolegy a týmové spolupráce (*graf 23*). Naopak 20 % respondentů vnímá jako efektivnější práci z domova a za největší výhodu je považována větší flexibilita svoboda (*graf 22*). Poměrně významná část odpovědí (36 %) však ukazuje, že více než třetina zaměstnanců nepocituje mezi prací z domova a z kanceláře žádný rozdíl z hlediska své efektivity. To může naznačovat, že u těchto pracovníků efektivita závisí spíše na jiných faktorech než na samotném pracovním prostředí.

Závěr

Tato bakalářská práce si kladla za cíl identifikovat postupy a nástroje, které přispívají k efektivní práci na home office. Na základě prostudované odborné literatury byly vymezeny pracovní návyky, které podporují produktivitu, spokojenost i dlouhodobou udržitelnost práce z domova – a to v oblastech komunikace, organizace práce i nastavení pracovního prostředí. Těmto návykům je důležité věnovat pozornost jak ze strany vedoucích pracovníků, kteří práci na dálku umožňují a nastavují její podmínky, tak ze strany samotných zaměstnanců, kteří je mohou svým přístupem a chováním aktivně utvářet.

Výzkumné šetření ve firmě eBRÁNA s.r.o. ukázalo, že řada těchto efektivních prvků je ve firemním prostředí již poměrně dobře zavedena. Ve firmě pracovníci využívají nejčastěji hybridní model práce, který spojuje výhody práce na dálku zejména v oblasti flexibility a výhody práce z kanceláře v oblasti týmové spolupráce. Pozitivní výsledky byly zaznamenány zejména v oblasti předávání informací a získávání zpětné vazby. Ačkoliv nebyli respondenti přímo dotazováni na to, které nástroje považují za nejefektivnější, z vysokého podílu využívání a kladného hodnocení lze usuzovat, že tyto návyky spojené především s komunikací vnímají jako přínosné.

Zároveň se však ukázalo, že některé efektivní návyky a podpůrné nástroje nejsou ve firmě zcela rozšířené. Týká se to například nastavení jasných pravidel poskytování práce na home office a vymezení pravidelného režimu práce s důsledným plánováním úkolů. Zaměstnanci by se měli také zaměřit na uzpůsobení pracovního prostoru tak, aby nastavili jasnější hranice mezi osobním a pracovním životem. Ergonomie pracovního prostředí není v podniku řešena skoro vůbec. Právě v těchto oblastech se otevírá prostor pro další rozvoj.

Efektivní práce na home office stojí na kombinaci osobní odpovědnosti zaměstnanců a podpory ze strany vedení. Firma má v mnoha ohledech dobře nastavené podmínky pro práci na dálku, přesto by se však mohla více zaměřit na zmíněné oblasti, které by mohly přinést ještě větší míru efektivity tohoto způsobu práce.

Použitá literatura

- ALLEN, Tammy D.; GOLDEN, Timothy D. a SHOCKLEY, Kristen M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. Online. *Psychological Science in the Public Interest*. 2015, roč. 16, č. 2, s. 40. ISSN 15291006. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1529100615593273>. [cit. 2024-11-15].
- ANDREI, Dalina-Maria. Remote Work and Technology. A Brief History and Evolutions in E.U and Romania. Online. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*. 2022, roč. XXII, č. 2, s. 2-11. ISSN 23933127. Dostupné z: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-issue2/Section%201%20and%202/1.pdf>. [cit. 2024-11-10].
- BERGEFURT, Lisanne; APPEL-MEULENBROEK, Rianne a ARENTZE, Theo. How physical home workspace characteristics affect mental health: A systematic scoping review. Online. *Work: Journal of Prevention, Assessment*. 2023, roč. 76, č. 2, s. 489-506. ISSN 10519815. Dostupné z: <https://doi.org/10.3233/WOR-220505>. [cit. 2024-11-26].
- BOSCH-SIJTSEMA, P. M. a SIVUNEN, A. Professional Virtual Worlds Supporting Computer-Mediated Communication, Collaboration, and Learning in Geographically Distributed Contexts. Online. *IEEE Transactions on Professional Communication, Professional Communication, IEEE Transactions on, IEEE Trans. Profess. Commun.* 2013, roč. 56, č. 2, s. 160-175. ISSN 03611434. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/TPC.2012.2237256>. [cit. 2024-11-15].
- BROWN, Sally. Hybrid working. Online. *Therapy Today*. 2021, roč. 32, č. 7, s. 38-40. ISSN 17487846. Dostupné z: <https://research.ebsco.com/c/oxcevn/viewer/html/lmcx3ijkqr>. [cit. 2024-11-19].
- C, SARATH Kumar. a M, KRITHIKA. Electrical Infrastructure and Remote Work Productivity after Post-Pandemic Productivity. Online. *2024 8th International Conference on I-SMAC (IoT in Social, Mobile, Analytics and Cloud) (I-SMAC), I-SMAC (IoT in Social, Mobile, Analytics and Cloud) (I-SMAC), 2024 8th International Conference on*. 2024, s. 1301-1306. ISBN 9798350376425. ISSN 27680673. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/I-SMAC61858.2024.10714611>. [cit. 2024-11-13].
- CAPPELLI, Peter. *The Future of the Office: Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face*. Wharton School Press, 2021. ISBN 1613631537.
- CLEAR, James. *Atomové návyky: jak si budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných*. Přeložil Aleš DROBEK. *Žádná velká věda*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2020. ISBN 978-80-7555-097-2.
- COUNTOURIS, Nicola; DE STEFANO, Valerio. The future of remote work. *Osgoode Legal Studies Research Paper*, 2023, 4462532: 93-103.
- DARVISH, Mahdieh; BICK, Markus a KERESZTYEN, Laura. Exploring the Potential of Virtual Immersive Workspaces: Benefits, Limitations, and Implications. Online. *California Management Review*. 2024, roč. 66, č. 4, s. 102-120. ISSN 00081256. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/00081256241258494>. [cit. 2024-11-21].
- DAVIS, K. G., KOTOWSKI, S. E., DANIEL, D., GERDING, T., NAYLOR, J., & SYCK, M. (2020). The Home Office: Ergonomic Lessons From the "New Normal". *Ergonomics in Design*, 28(4), 4-10. <https://doi.org/10.1177/1064804620937907>
- ERGOTRON. *Work vibrantly*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.ergotron.com/en-us/markets/office/work-vibrantly>. [cit. 2024-11-19].
- FAN, Wen a MOEN, Phyllis. The Shifting Stress of Working Parents: An Examination of Dual Pandemic Disruptions—Remote Work and Remote Schooling. Online. *Social Sciences (2076-0760)*.

2024, roč. 13, č. 1, s. 36-54. ISSN 20760760. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/socsci13010036>. [cit. 2024-11-23].

FONNER, Kathryn L. a ROLOFF, Michael E. Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. Online. *Journal of Applied Communication Research*. 2010, roč. 38, č. 4, s. 336-361. ISSN 00909882. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>. [cit. 2024-11-15].

FOWELL, Tiffany. What is hybrid work and why do employees want it? Online. *Envoy*. 2024, s. 1. Dostupné z: <https://envoy.com/workplace-management/what-is-a-hybrid-work-model>. [cit. 2024-11-19].

GAJENDRAN, Ravi S. a HARRISON, David A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Online. *Journal of Applied Psychology*. 2007, roč. 92, č. 6, s. 1524-1541. ISSN 00219010. Dostupné z: <https://research.ebsco.com/c/eikkjn/viewer/html/cc3pgxng6f>. [cit. 2024-11-23].

GARRETT, R. Kelly a DANZIGER, James N. Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. Online. *SOCIAL SCIENCE COMPUTER REVIEW*. 2007, roč. 25, č. 1, s. 27-47. ISSN 08944393. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894439306293819>. [cit. 2024-11-15].

GIMÉNEZ-NADAL, José Ignacio; MOLINA, José Alberto a VELILLA, Jorge. Work time and well-being for workers at home: evidence from the American Time Use Survey. Online. *International Journal of Manpower*. 2020, roč. 41, č. 2, s. 184-206. ISSN 01437720. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0134>. [cit. 2024-11-23].

HOWINGTON, J. (2022 a). Employee Engagement Report: Job Satisfaction and Work Flexibility. Flexjobs. <https://www.flexjobs.com/employer-blog/employee-engagement-report-job-satisfaction-work-flexibility/>

HOWINGTON, J. (2022 b). Remote Work Statistics & Trends: The Latest in Remote Work. Flexjobs. https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/?gclid=Cj0KCQiA0oagBhDHARIsAIBbgfBNV919HRsw02riZvwQviOm57bbtlphQM-dWs2Tz1JkerqL8hrcBEaAsjOEALw_wcB

CHATELAIN-BERRY, Gaël. *Vstřícný šéf 2.0: jak být oporou svému týmu v éře internetu a práce z domova*. Přeložil Jindra ŽĎÁNSKÁ. V Brně: Lingea, 2024. ISBN 978-80-7508-930-4.

CHIU, Allyson. Working from home now has another powerful benefit. Online. *The Washington Post*. 2023, s. 1. Dostupné z: <https://www.washingtonpost.com/climate-solutions/2023/09/18/work-from-home-carbon-footprint/>. [cit. 2024-11-25].

IPSEN, C.; KIRCHNER, K. a HANSEN, J. P. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. Online. *International journal of environmental research and public health*. 2021, roč. 18, č. 4, s. 1. ISSN 16604601. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>. [cit. 2024-11-23].

KIZILCEC, R. a MITCHELL, J. Remote Learning and Work. Online. *IEEE Internet Computing, Internet Computing, IEEE, IEEE Internet Comput.* 2024, roč. 28, č. 1, s. 7-9. ISSN 10897801. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/MIC.2023.3339941>. [cit. 2024-11-13].

KOSSEK, Ellen Ernst; LAUTSCH, Brenda A. a EATON, Susan C. Telecommuting, Control, and Boundary Management: Correlates of Policy Use and Practice, Job Control, and Work-Family Effectiveness. Online. *Journal of Vocational Behavior*. 2006, roč. 68, č. 2, s. 347-367. ISSN 00018791. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>. [cit. 2024-11-15].

- MANGIA, Karen. *Working from Home: Making the New Normal Work for You*. Wiley, 2020. ISBN 1119758920.
- MEARS, Jennifer. 'Father of telecommuting' speaks out. Online. *Network World*. 2007, roč. 24, č. 21, s. 27. ISSN 0887-7661. Dostupné z: [https://www.proquest.com/docview/215981222?pq-origsite=360&accountid=first_valid_string\(&source=Trade%20Journals](https://www.proquest.com/docview/215981222?pq-origsite=360&accountid=first_valid_string(&source=Trade%20Journals)). [cit. 2024-11-13].
- MESSENGER, Jon C. a GSCHWIND, Lutz. Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. Online. *New Technology, Work*. 2016, roč. 31, č. 3, s. 195-208. ISSN 02681072. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>. [cit. 2024-11-11].
- Newman, S. A., Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- NILLES, Jack M. Traffic reduction by telecommuting: a status review and selected bibliography. Online. *Transportation Research*. 1988, roč. 22, č. 4, s. 301-317. ISSN 01912607. Dostupné z: [10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8). [cit. 2024-11-10].
- PEARCE, JOHN A. Successful Corporate Telecommuting with Technology Considerations for Late Adopters. Online. *Organizational Dynamics*. 2009, roč. 38, č. 1, s. 16-25. ISSN 00902616. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.002>. [cit. 2024-11-15].
- RAU, Barbara L. a HYLAND, Maryanne M. Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. Online. *Personnel Psychology*. 2002, roč. 55, č. 1, s. 111-136. ISSN 00315826. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00105.x>. [cit. 2024-11-23].
- RUDOLPH, Cort W. a ZACHER, Hannes. Working from home: When is it too much of a good thing? Online. *Human Resource Development Quarterly*. 2024, s. 20-33. ISSN 10448004. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21530>. [cit. 2024-11-21].
- RYSAVY, Monica D. T. a MICHALAK, Russell. Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology. Online. *Journal of Library Administration*. 2020, roč. 60, č. 5, s. 532-542. ISSN 01930826. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1760569>. [cit. 2024-11-11].
- SAHUT, Jean Michel a LISSILLOUR, Raphael. The adoption of remote work platforms after the Covid-19 lockdown: New approach, new evidence. Online. *Journal of Business Research*. 2023, roč. 154, č. 6, s. 5-7. ISSN 01482963. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113345>. [cit. 2024-11-19].
- SHOCKLEY, Kristen M. a ALLEN, Tammy D. When Flexibility Helps: Another Look at the Availability of Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict. Online. *Journal of Vocational Behavior*. 2007, roč. 71, č. 3, s. 479-493. ISSN 00018791. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.006>. [cit. 2024-11-15].
- SMITE, D.; CHRISTENSEN, E.L.; TELL, P. a RUSSO, D. The Future Workplace: Characterizing the Spectrum of Hybrid Work Arrangements for Software Teams. Online. *IEEE Software, Software, IEEE, IEEE Softw*. 2023, roč. 40, č. 2, s. 34-41. ISSN 07407459. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/MS.2022.3230289>. [cit. 2024-11-21].
- SURÝ, Mgr David. Analýza přínosů/nákladů implementace práce na dálku u zaměstnavatelů. *Třebíč: Koordinační centrum práce na dálku [vid. 5. březen 2023]*. Dostupné z: https://www.trebiczije.cz/data_1/soubory/15.pdf, 2015.
- TOFFLER, Alvin. *The third wave / Alvin Toffler*. Bantam Books, 1981. ISBN 0553144316.

WALDREP, Carolyn E.; FRITZ, Marni a GLASS, Jennifer. Preferences for Remote and Hybrid Work: Evidence from the COVID-19 Pandemic. Online. *Social Sciences (2076-0760)*. 2024, roč. 13, č. 6, s. 303-323. ISSN 20760760. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/socsci13060303>. [cit. 2024-11-19].

WALTOWER, Shayna. Working From Home Increases Productivity. Online. *Business News Daily*. 2023, s. 1. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/15259-working-from-home-more-productive.html>. [cit. 2024-11-19].

WIGERT, Ben; HARTEK, Jim a ANGRAWAL, Sangeeta. *The Future of the Office Has Arrived: It's Hybrid*. Online. Gallup. 2023. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/511994/future-office-arrived-hybrid.aspx>. [cit. 2024-11-19].

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. § 317 – Výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele. In: Sběrka zákonů České republiky [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p317>

Seznam příloh

Příloha A: Úplné znění dotazníku.....	63
---------------------------------------	----

Příloha A: Úplné znění dotazníku

Efektivní návyky při práci na home office

Vážení respondenti,
tento dotazník je součástí bakalářské práce zkoumající návyky, postupy a nástroje, které přispívají k efektivní práci na home office. Cílem je zjistit, jaké postupy jsou v podniku eBrána využívány a jak zaměstnanci vnímají jejich efektivitu.

Dotazník je **anonymní** a jeho vyplnění zabere 5 minut.

Předem děkuji za Váš čas!

* Označuje povinnou otázku

Jaká je Vaše pracovní pozice? *

Vyberte

Jak často využíváte home office? *

1 2 3 4 5

Pracuji pouze v kanceláři

Pracuji pouze z domova

Jak dlouho už pracujete na (částečný) home office? *

Vyberte

Další

Vymazat formulář

Domácí pracovní prostředí

Máte jasně stanovenou pracovní dobu při práci na home office? *

- Ano, držím se pevného režimu
- Spíše ano, ale mám flexibilitu
- Ne, moje pracovní doba je z domova nepravidelná

Máte doma vyhrazené pracovní místo? *

- Ano, samostatnou pracovnu
- Ano, vyhrazený pracovní kout
- Ne, pracuji na různých místech doma

Jak hodnotíte kvalitu pohodlného a zdravého uspořádání svého pracovního prostředí doma? (1 – zcela nevyhovující, 5 – zcela vyhovující) *

1

2

3

4

5



Plánujete si svůj pracovní den a úkoly při práci na home office? *

- Ano, pravidelně
- Občas
- Ne, pracuji dle aktuálních potřeb

Jak často děláte krátké přestávky během práce z domova? *

- Každých 30 minut
- Každou hodinu
- Méně často než jednou za hodinu

Jsou v týmu jasně přiděleny odpovědnosti úkolů a jasně definovány cíle i při práci na home office? *

- Ano, vždy vím, co se ode mě očekává
- Částečně, někdy nejsou úkoly zcela jasné
- Ne, často nevím, co přesně mám dělat

Zpět

Další

Vymazat formulář

Komunikace a týmová spolupráce

Byli jste při přechodu na home office dostatečně informováni o nových pracovních podmínkách a pravidlech fungování týmu? *

- Ano, vedení nám poskytlo jasné instrukce a podporu
- Částečně, informace nebyly dostatečné
- Ne, vše jsem si musel/a zjistit sám/sama

Měli jste při nástupu do firmy nebo při přechodu na home office přiděleného mentora, který by Vám pomohl s adaptací? *

- Ano, měl/a jsem mentora a bylo to přínosné
- Ano, ale mentorování nebylo efektivní
- Ne, mentorování u nás nefunguje

Komunikace na dálku s ostatními členy v týmu je podle Vás... *

	určitě ne	spíše ne	spíše ano	určitě ano
Dostatečně pravidelná a častá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatečně předvídatelná (víte, kdy a jak dostanete odpověď)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatečně srozumitelná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatečně rychlá (poskytnutí odpovědi do 24 hodin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak často probíhají týmové schůzky/porady? *

- Denně
- Týdně
- Měsíčně
- Výjimečně

Jsou ve firmě prováděny individuální schůzky zaměstnance s vedoucím s cílem vzájemné zpětné vazby? *

- Ano, pravidelně každý měsíc
- Občas, ale ne vždy podle potřeby
- Ne, individuální schůzky se nekonají

Zaškrtněte, jaké digitální nástroje a platformy z uvedených používáte při vzdálené komunikaci (možné více odpovědí):

- Microsoft Teams
- Zoom
- Slack
- FlipGrid
- Google Workspace (Google Drive, Gmail, Docs, Calendar, Sheets, Slides, Meet...)
- Trello
- Asana
- Dropbox Business
- Basecamp
- Hubstaff
- Monday.com
- Notion
- SharePoint
- Virtual Private Network (VPN)

Zpět

Další

Vymazat formulář

Podpora vedení

Jsou ve Vaší firmě nastavena jasná pravidla pro využívání home office? *
(definovaná pracovní doba zaměstnanců, určené dny pro práci v kanceláři, stanovený maximální podíl práce na home office apod.)

- Ano, máme pevně stanovená pravidla
- Pravidla jsou flexibilní, ale obecně platná
- Ne, práce na dálku nemá jasná pravidla

Máte přístup ke školením zaměřeným na práci na home office (např. používání digitálních nástrojů, time management, ergonomie)? *

- Ano, pravidelně se konají školení na různá témata
- Občas, ale nejsou systematická
- Ne, žádná školení nejsou

Sleduje Vaše firma výkon vzdálených pracovníků a pokroky v týmu pomocí kontrolních schůzek, získávání zpětné vazby nebo jiných metod? *

- Ano, výkon je pravidelně vyhodnocován
- Částečně, existují nějaké nástroje, ale nejsou důsledně využívány
- Ne, výkon práce z domova není nijak sledován

Poskytuje Vaše firma zaměstnancům doporučení nebo podporu v oblasti ergonomie (= problematika optimálního uspořádání pracovního prostředí, které odpovídá potřebám člověka)? *

- Ano, dostali jsme jasná doporučení a podporu
- Částečně, informace jsou k dispozici, ale zaměstnanci nedostávají přímou podporu
- Ne, ergonomie není řešena

Podporuje Vaše firma rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (např. podpora dovolené, sponzorování koníčků)? *

- Ano, firma se aktivně snaží o podporu zaměstnanců
- Částečně, některé iniciativy existují
- Ne, žádná podpora v této oblasti není

[Zpět](#)

[Další](#)

[Vymazat formulář](#)

Celkové hodnocení

Vnímáte poskytování home office jako benefit? *

- Spíše ano
- Spíše ne

[Zpět](#)

[Další](#)

[Vymazat formulář](#)

Proč vnímáte home office jako benefit? *

- Pomáhá mi lépe sladit práci a osobní život
- Šetří mi čas a peníze na dojíždění
- Lépe se na práci soustředím
- Mám větší flexibilitu a svobodu
- Cítím se méně ve stresu a mám větší pohodu

Zpět

Další

Vymazat formulář

Proč nevnímáte home office jako benefit? *

- Chybí mi kontakt s kolegy a týmová spolupráce
- Hůře se mi pracuje z domova kvůli rušivým vlivům a nepohodlnému pracovnímu prostředí
- Mám problém oddělit práci od osobního života
- Cítím menší motivaci a pracovní nasazení.
- Mám horší přístup k informacím a podpoře kolegů

Zpět

Další

Vymazat formulář

Jak byste celkově ohodnotili efektivitu své práce na home office oproti práci v kanceláři? *

- Práce na home office je efektivnější
- Práce v kanceláři je efektivnější
- Žádný výrazný rozdíl

Jaká doporučení byste navrhli pro zlepšení práce na dálku ve Vaší firmě?

Vaše odpověď

Zpět

Odeslat

Vymazat formulář