

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Home office jako „new normal“ a jeho uplatňování ve vybraném podniku
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Klára Sluková**
Osobní číslo: **E20750**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Home office jako „new normal“ a jeho uplatňování ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je vymezit specifika práce z domova, zhodnotit její uplatňování v rámci konceptu „nového normálu“ v konkrétním podniku, identifikovat pozitivní a negativní dopady a v případě zjištění nedostatků formulovat doporučení pro jejich odstranění.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkající se problematiky home office.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza uplatňování home office ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrhy možných zlepšení.
- Formulace závěru.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 256 s. ISBN 978-80-251-2877-0.
- FORSYTH, Patrick. *Jak si lépe zorganizovat čas: naučte se dobře nakládat se svým časem a zvládat úkoly v termínech*. Přeložil Dagmar KLEINOVÁ. V Brně: Lingea, 2020. Vstříc úspěchu. 168 s. ISBN 978-80-7508-610-5.
- FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná*. V Brně: Jan Melvil, 2014. Žádná velká věda. 248 s. ISBN 978-80-87270-99-8.
- KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012. 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.
- KOGON, Kory, Adam MERRILL a Leena RINNE. *The 5 Choices: the path to extraordinary productivity*. London: Simon & Schuster, 2015. 266 s. ISBN 978-1-4711-4237-6.
- MARTOCH, Michal. *Řízení vzdálených pracovníků: kdy a proč práce na dálku (ne)funguje*. Vyd. 1. Třebíč: Město Třebíč, Koordinační centrum práce na dálku, 2014. 157 s. ISBN 978-80-260-6233-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

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

L.S.

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem **Home office jako „new normal“ a jeho uplatňování ve vybraném podniku** 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

Bc. Klára Sluková, v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla velmi poděkovat především vedoucí své diplomové práce Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D., za veškerou pomoc, věcné připomínky, cenné rady, velkou trpělivost a ochotu při konzultacích, které mi pomohly se zpracováním diplomové práce. Poděkování patří také personálnímu oddělení společnosti, které mi poskytlo rady ohledně zpracování dotazníkového šetření, a manažerům, kteří si udělali čas a poskytli mi rozhovory. Také bych chtěla velmi poděkovat všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, za jejich čas a ochotu. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině, která stála po celou dobu při mně a byla mi obrovskou podporou.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá prací z domova, hodnotí její uplatňování v rámci „new normal“ ve společnosti Siemens, s.r.o., konkrétně v Business Unit Customer Services. V první části práce jsou vymezeny teoretické pojmy týkající se problematiky home office. V navazující praktické části je charakterizována vybraná společnost a úsek, ve kterém probíhalo dotazníkové šetření. Praktická část je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na výsledky dotazníkového šetření, které poskytují informace ze strany zaměstnanců. Druhá část práce obsahuje výsledky osobních rozhovorů s manažery, které mají poskytnout názor na problematiku z jejich pohledu. Poslední část práce obsahuje zhodnocení výsledků a návrhy pro možná zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Home office, práce z domova, „new normal“, práce na dálku, vedení lidí na dálku

TITLE

Home office as a "new normal" and its application in a selected company

ANNOTATION

This thesis deals with work from home, evaluates its application within the "new standard" in the company Siemens, s.r.o. specifically in Business Unit Customer Services. The first part of the thesis defines the theoretical concepts related to home office issues. The following practical part characterizes the selected company and the section in which the questionnaire survey took place. The practical part is divided into two parts. The first part focuses on the results of a questionnaire survey that provides information from employees. The second part of the work contains the results of personal interviews with managers, which should provide an opinion on the issue from their perspective. The last part of the work contains an evaluation of the results and suggestions for possible improvements.

KEYWORDS

Home office, work from home, "new normal", teleworking, leading people remotely

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	9
ÚVOD.....	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	13
1.1 Vybrané úkoly řízení lidských zdrojů	14
1.1.1 Tvorba a analýza pracovního místa	14
1.1.2 Pracovní doba a pracovní prostředí	15
1.1.3 Motivace pracovníků	16
1.1.4 Vedení lidí na dálku	18
1.1.5 Přispívání ke spokojenosti s prací.....	19
1.1.6 Posilování pocitu angažovanosti a oddanosti	21
1.2 Model SCARF.....	23
2 ALTERNATIVNÍ FORMY VÝKONU PRÁCE.....	26
2.1 Dohoda o pracovní činnosti	26
2.2 Dohoda o provedení práce	27
2.3 Práce na zkrácený úvazek	27
2.4 Práce z domova (home office)	28
2.5 Sdílená práce	29
2.6 Agenturní zaměstnávání.....	29
2.7 Pružná pracovní doba	30
3 HOME OFFICE.....	32
3.1 Historie home office.....	32
3.2 Výhody a nevýhody home office	33
3.3 Nástroje a softwary pro efektivní home office.....	35
3.4 Současné trendy v práci z domova.....	39
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	45
4.1 Historie společnosti Siemens	45
4.2 Vize, hodnoty a strategie společnosti.....	46
4.3 „New normal“ ve společnosti.....	46
4.4 Organizační struktura Customer Services (CS)	47
4.5 Vývoj počtu zaměstnanců BU CS.....	48
5 METODIKA VÝZKUMU	50
5.1 Dotazníkové šetření.....	51
5.2 Časový harmonogram dotazníkového šetření	52
5.3 Respondenti a reprezentativní vzorek	52

6	VÝSLEDKY VÝZKUMU UPLATŇOVÁNÍ HOME OFFICE V BU CS A JEJICH INTERPRETACE.....	54
6.1	Výsledky dotazníkového šetření	54
6.1.1	Charakteristika respondentů	54
6.1.2	Vyhodnocení teoretických tvrzení	58
6.1.3	Výhody a nevýhody HO	70
6.2	Výsledky polostrukturovaných rozhovorů	72
6.2.1	Rozhovory s manažery	73
6.2.2	Výsledky rozhovorů	77
7	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY MOŽNÝCH ŘEŠENÍ.....	80
7.1	Zhodnocení uplatňování a dopadu HO v rámci konceptu „new normal“	80
7.2	Doporučení pro odstranění nedostatků a zlepšení stavu	82
8	ZÁVĚR	85
	POUŽITÁ LITERATURA.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 - Faktory pracovní motivace	18
Obrázek 2 - Kombinace angažovanosti a oddanosti	23
Obrázek 3 - Model SCARF	24
Obrázek 4 - Jednotlivé fáze dotazníkového šetření	52
Tabulka 1 - Výhody HO pro zaměstnance a zaměstnavatele	33
Tabulka 2 - Nevýhody HO pro zaměstnance a zaměstnavatele.....	34
Tabulka 3 - BU spadající pod operating company Digital Industries.....	47
Tabulka 4 - Počet zaměstnanců v BU CS v jednotlivých letech	48
Tabulka 5 - Počet hodin z týdenního fondu strávených prací na HO	57
Tabulka 6 - Vnímání HO v současnosti.....	59
Tabulka 7 - Chybějící potřeby zaměstnanců v režimu HO.....	60
Tabulka 8 - Nejvýraznější změny ve vývoji HO	61
Tabulka 9 - Nově používané SW a nástroje v rámci HO v „new normal“	62
Tabulka 10 - Nejčastější důvody pro využívání HO.....	63
Tabulka 11 - Možnosti výkonu práce ve vztahu k místu HO	64
Tabulka 12 - Ovlivnění osobního růstu	65
Tabulka 13 - Způsob podpory práce od firmy	65
Tabulka 14 - Hodnocení podpory práce respondenty	66
Tabulka 15 - Efektivita práce v rámci HO v „new normal“ dle samotných zaměstnanců	67
Tabulka 16 - Hodnocení kvality zpětné vazby	68
Tabulka 17 - Způsob hodnocení efektivity práce na HO	69
Tabulka 18 - Vliv HO na dosažitelnost pracovních cílů.....	69
Graf 1 - Spokojenost se zaměstnáním a prací v ČR	21
Graf 2 - Vývoj počtu zaměstnanců v BU CS v jednotlivých letech	49
Graf 3 - Věková struktura respondentů dle pohlaví.....	55
Graf 4 - Dosažené vzdělání respondentů	56
Graf 5 - Doba působení respondentů ve firmě.....	57
Graf 6 - Počet hodin z týdenního fondu strávených prací na HO.....	58
Graf 7 - Vnímání HO v závislosti na pohlaví	59

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
BU	Business Unit
CS	Customer Services
ČR	Česká republika
HO	Home office
Kč	Koruna česká
např.	například
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaně

ÚVOD

V současné době se nacházíme v období 4. průmyslové revoluce, která sebou nese především rozvoj digitalizace přispívající ke značným změnám. To, co fungovalo dříve již dnes fungovat nemusí. Práce z domova neboli home office je toho dobrým příkladem. Vhodným citátem pro toto téma je: „*Není to ten nejsilnější, kdo přežije, ani ten nejinteligentnější, ale ten, kdo se dokáže nejlépe přizpůsobit*“. Zmíněný citát, pocházející z 19. století od Charlese Darwina se sice váže k teorii biologické evoluce, ale dá se vztáhnout i k tématu předkládané diplomové práce. Člověk nemusí být nejchytřejší, nejsilnější nebo nejinteligentnější, aby mohl v životě něco dokázat. Důležitějším faktorem je zájem a schopnost se přizpůsobit novým podmínkám či situacím, které v životě nastanou. Platí to i v případě home office, jež se díky koronavirové pandemii rozšířil do spousty firem, které v tomto způsobu práce objevily nové pracovní možnosti.

Pojem home office, je sice poměrně novým pojmem, ale práce z domova je dlouhodobou záležitostí. Dá se říci, že až do období 1. průmyslové revoluce v 18. století docházelo k výkonu většiny profesí z domova. Domácí prostředí bylo centrem veškerého dění. Tuto skutečnost vystihuje dětská kniha Barunka, napsaná Antonínem Zápotockým. Objevuje se v ní postava pana Dattelzweiga, který v okolí Klatov odebíral od žen doma šité prádlo a košile, a následně prodával s přírážkou.

V posledních letech však home office dostal zcela nový rozměr. Jak již bylo zmíněno, do značné míry k tomu napomohla pandemie covid-19. Firmy se ocitly v situaci, kdy bylo nutné vymyslet efektivní řešení pro výkon práce svých zaměstnanců. Mnoho firem následně zjistilo, že modely, které aplikovaly v době pandemie, se osvědčily a je možné je využívat i v běžném tzn. normálním režimu což přivedlo změnu pohledu na celý home office, tzv. „new normal“.

Cílem práce je vymežit specifika práce z domova, zhodnotit její uplatňování v rámci konceptu „nového normálu“ v konkrétním podniku, identifikovat pozitivní a negativní dopady a v případě zjištění nedostatků formulovat doporučení pro jejich odstranění.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Teoretická část uvádí čtenáře do problematiky a vymezuje specifika práce z domova. První kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů. Druhá kapitola ukazuje alternativní formy výkonu práce. Jsou zde popsány různé způsoby výkonu práce včetně možnosti práce z domova. Poslední kapitola teoretické části se zaměřuje na home office, na jeho historii, výhody a nevýhody, nástroje a software pro jeho efektivní zvládnutí a také na současné trendy v práci z domova.

Následující analytická část byla zpracována pomocí kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaného rozhovoru s manažery. Po vyhodnocení jednotlivých odpovědí z dotazníkového šetření byla potvrzena či vyvrácena teoretická tvrzení. Pro lepší posouzení uplatňování home office v rámci „new normal“ bylo dotazníkové šetření ještě doplněno polostrukturovaným rozhovorem s manažery vybrané firmy. Cílem kvalitativního šetření formou polostrukturovaného rozhovoru bylo získat názor vedoucích pracovníků na otázky, které pomohou získat odpovědi na problematiku z jejich pohledu.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

„Podnik, či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje spolu s finančními, informačními, a lidskými zdroji“ (Duda, 2008, s. 7).

Samotný pojem řízení lidských zdrojů pochází z anglického Human Resources Management. Tento termín je spojován s personální prací – personalistikou. Ta se zaměřuje na vedení a řízení zaměstnanců v organizaci (Němec, 2014).

Řízení lidských zdrojů čili personální řízení se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Jedná se tedy o jeho získávání, formování, fungování, využívání, a sledování výsledků jeho práce. Rovněž se zabývá organizováním a propojováním činností člověka a jeho schopností, pracovního chování, vztahu k podniku, k vykonávané práci a spolupracovníkům. Zaměřuje se také na jeho osobní uspokojení z vykonané práce a jeho personálního i sociálního rozvoje (Duda, 2008).

Dle Armstronga (2015, s. 47) je řízení lidských zdrojů možné definovat jako: *„strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“*.

Watson (2010, s. 919) definoval řízení lidských zdrojů takto: *„Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“*

Mezi hlavní úkoly, které vykonává útvar řízení lidských zdrojů, zahrnuje Šikýř (2014):

- vytváření a analýza pracovních míst;
- motivace pracovníků;
- vedení lidí;
- plánování lidských zdrojů;
- posilování pocitu angažovanosti a oddanosti;
- přispívání ke spokojenosti s prací;
- obsazování volných pracovních míst;
- definování úkolů;
- řízení pracovního výkonu;

- hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání zaměstnanců (školení, informování);
- péče o zaměstnance;
- výběr, přesun a povyšování lidských zdrojů.

1.1 Vybrané úkoly řízení lidských zdrojů

1.1.1 Tvorba a analýza pracovního místa

Jedná se o systematický proces, během kterého dochází k definování konkrétních pracovních úkolů jedince, popřípadě skupiny jedinců, a sdružení do primárních prvků organizační struktury, tedy pracovních míst. Tato místa musí zabezpečit jak efektivní uspokojování potřeb organizace, tak uspokojování potřeb pracovníků přiřazených na tato pracovní místa (Dvořáková, 2012).

Analýza pracovního místa zprostředkovává obraz práce na daném pracovním místě, a díky tomu poskytuje i představu o pracovníkovi, kterým by mělo být toto místo obsazeno. Při této analýze dochází k zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, odpovědnosti, metodách, podmínkách, při nichž se práce vykonává a dalších souvislostí (Koubek, 2015).

Na pracovní místo lze nahlížet ze dvou hledisek:

- Užší pojetí specifikuje pracovní místo jako konkrétní pracoviště, nacházející se v určitém prostoru a čase, které je opatřené konkrétními pracovními prostředky a navazuje na ostatní pracovní místa.
- Širší pojetí charakterizuje pracovní místo jako součást pracovního systému, který je definován pracovním úkolem, podmínkami a okolnostmi pracovního úkolu a nároky na pracovníka, který má splnit pracovní úkol (Horalíková, 2010).

Koubek (2015) definoval otázky, na které je potřeba si při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst odpovědět:

- Co? – Úkoly, které je nutné splnit.
- Kde? – Umístění organizace a pracoviště.
- Kdy? – Časový interval, ve kterém má být úkol splněn.
- Proč? – Důvod, ke splnění daného úkolu; cíle a motivace pracovníků.

- Jak? – Metody a způsob provedení práce.
- Kdo? – Duševní a fyzické schopnosti a vlastnosti pracovníků.

1.1.2 Pracovní doba a pracovní prostředí

V současné době, kdy si firmy nemohou dovolit skladovou výrobu a snaží se vyhovět individuálním potřebám a přáním zákazníků, je organizace pracovní doby významným faktorem vnitřního prostředí firmy. Pracovní doba se podřizuje požadavkům provozu, sezóně a pro zaměstnance představuje významný faktor kvality pracovního a soukromého života. Organizace pracovní doby je řešena pomocí zákonných opatření, konkrétně Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. (Šikýř, 2016).

Týdenní pracovní dobu lze dělit na:

- zákonnou pracovní dobu – danou zákoníkem práce;
- stanovenou pracovní dobu – danou kolektivní smlouvou;
- provozní pracovní dobu – ovlivněnou otevíracími hodinami.

Maximální délku pracovní doby stanovuje zákon. Ve světě se zákonná pracovní doba pohybuje v rozmezí 35–44 hodin. Průměrná pracovní doba v Evropské Unii je kolem 37 hodin týdně. V České republice je pracovní doba stanovena na 40 hodin týdně v případě jednosměnného provozu. U dvousměnného provozu je to 38,75 hodin a u třisměnného 37,5 hodin.

Týdenní pracovní dobu můžeme také dále dělit na pevnou týdenní pracovní dobu, kdy je pevně stanoven začátek i konec pracovní doby. Může být rovnoměrně a nerovnoměrně rozvržena. Druhou variantou může být pohyblivá pracovní doba, kdy si zaměstnanec v rámci vymezených pravidel sám určuje začátek, popřípadě konec směny.

Měsíční a roční pracovní doba

Měsíční pracovní doba se odvíjí od stanové týdenní pracovní doby a směnnosti provozu. Celková suma roční pracovní doby je závislá na počtu kalendářních a pracovních dnů v roce. Rozlišujeme:

- počet pracovních dnů – např. v roce 2022 je 252 pracovních dnů;
- nominální pracovní čas (počet dnů v roce – svátky a volna);
- využitelný pracovní čas (nominální pracovní čas – dovolená – dodatková dovolená);
- efektivní pracovní čas (využitelný pracovní čas – nemoci + přesčasy) (Duda, 2008).

Pracovní prostředí

Je tvořeno fyzikálními, chemickými, biologickými, a sociokulturními faktory, které na pracovníka působí při výkonu jeho práce. Všechny tyto faktory působí jak na zdraví pracovníka, tak na spokojenost, motivaci a také jeho výkon. Proto je velmi důležité věnovat jim dostatečnou pozornost (Gagne, 2014).

Při vytváření pracovního prostředí musí zaměstnavatel dodržovat zákonem stanovené normy a respektovat požadavky a potřeby jeho pracovníků. Způsob, jakým podnik pečuje o pracovní prostředí, může být vnímán jako benefit a také to má značný vliv na vnímání značky zaměstnavatele. Příznivé pracovní prostředí pozitivně podněcuje motivaci pracovníků k lepším výkonům a snižují fluktuaci (Mikuláščík, 2015).

V rámci pracovního prostředí je důležité zaměřit se zejména na (Koubek, 2015):

- prostorové a barevné řešení daného pracoviště – rozměry pracovní plochy, pohodlný přístup na pracoviště, zorné podmínky, výška pracovní plochy, manipulační prostor atd.
- fyzikální podmínky práce – pracovní ovzduší, osvětlení, hluk.
- sociálně – psychologické podmínky – kvalita a míra kontaktu s dalšími pracovníky při výkonu práce.

Stále důležitější roli hraje v dnešní době v rámci pracovních podmínek digitalizace práce a vysoká míra užívání nových technologií.

1.1.3 Motivace pracovníků

Motivace souvisí s faktory, které ovlivňují lidi a jejich jednání tak, aby se chovali určitým způsobem. Arnold (2003) uvádí, že motivace se skládá ze tří hlavních částí:

- směr – snaha
- úsilí – nasazení
- vytrvalost – časový úsek, ve kterém se lidé snaží o danou věc.

Motivaci pracovníků pak lze chápat jako uvádění těchto pracovníků do pohybu ve směru, ve kterém organizace chce, aby se ubírali, s cílem dosažení požadovaného výsledku (Horváthová, 2016).

Motivace může být dále charakterizována jako cílově orientované chování. Pracovníky lze považovat za motivované v případě, kdy očekávají, že jisté kroky následně povedou k dosažení určitého cíle či hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby. Správně motivovaní pracovníci jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle, podnikají určité kroky, od kterých očekávají, že jim pomohou dosáhnout těchto cílů. V případě, že jsou tito pracovníci motivováni sami od sebe, pak se jedná o nejlepší formu motivace. Ovšem ve většině případů je nutná motivace zvnějšku (Armstrong, 2015).

Z pohledu organizace je motivace chápána jako jeden z předpokladů pro dosažení vyšší efektivity pracovního výkonu. Vědět, jak správně motivovat zaměstnance, umožňuje manažerům podnikat kroky vedoucí ke zlepšení pracovních výkonů (Urban, 2013).

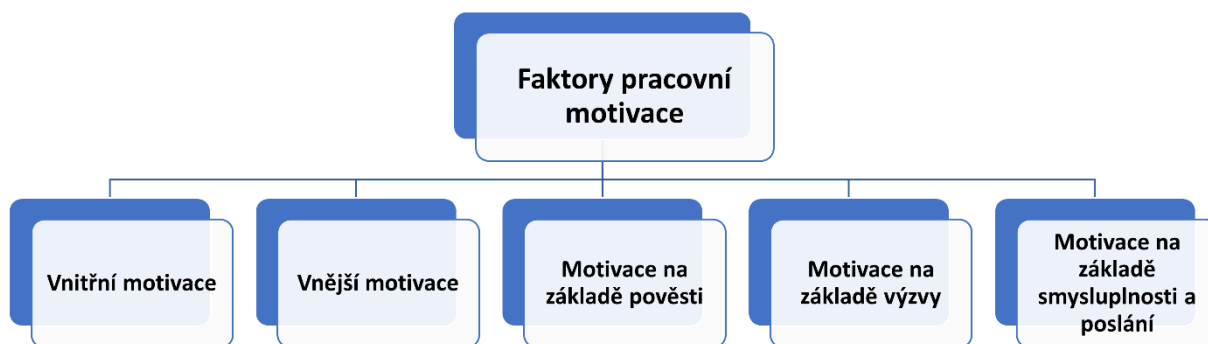
Petříková (2020) uvádí, že motivace představuje uspokojování hodnot zaměstnanců. Definiuje, vedle jejich běžné finanční odměny, pět nejvíce uznávaných hodnot zaměstnanců:

- smysluplná tvůrčí práce – vědět, že se věnují něčemu, co dává smysl;
- vzájemná důvěra – nést alespoň částečnou odpovědnost za svou práci;
- pocit uznání – pocit, že je v něčem dobrý a jedinečný;
- pocit jistoty a bezpečí – přátelské pracovní klima, bez výkyvů;
- informovanost – základní informace o pracovišti i celého podniku.

Bez znalosti svých zaměstnanců a jejich vnímaných hodnot není možná efektivní motivace, která vede k vysoké pracovní výkonnosti. Účinná motivace zahrnuje funkční komunikaci, při které jsou odhaleny hlavní motivační faktory působící na zaměstnance a jejich následné efektivní použití ve prospěch organizace (Koubek, 2015).

Základní faktory pracovní motivace dle Petříkové (2020) znázorněné na Obrázek 1 jsou:

- vnitřní motivace – vychází ze zajímavosti dané práce, smysluplnosti, zábavnosti;
- vnější motivace – finanční odměna;
- založená na základě osobní pověsti – důležitý je dojem, názory a hodnocení okolí;
- založená na snaze vyřešit problém – dosáhnout stanovených cílů, splnit své požadavky;
- spočívající ve společenském poslání práce – věřit ve smysluplnost práce.



Obrázek 1 - Faktory pracovní motivace

Zdroj: Petříková (2020), vlastní zpracování

1.1.4 Vedení lidí na dálku

Práce na dálku má jiný charakter než práce v kanceláři. Je potřeba, aby manažeři volili různé styly vedení, tak aby dosáhli žádoucích výsledků. Mohou být přísní či hodní, nechávat věcem volný průběh nebo naopak být direktivní, autokratičtí nebo demokratičtí, orientovaní na daný úkol nebo na lidi, přátelští, chladní atd. Jejich chování je z části definováno jejich přirozenými sklony, z části úkolem, který jim dávají jejich nadřízení, a také závisí na hodnotách a normách uznávaných v podniku (Kogon, 2015).

Společnost PwC (2020) uvedla několik tipů, jak efektivně zvládnout management týmu na dálku:

- Každodenní check-in – např. několikaminutový ranní meeting může být velmi přínosný pro všechny zúčastněné. Dokáže zodpovědět spoustu otázek a napomůže v ujasnění cílů, které jsou stanoveny.
- Proaktivní komunikace – je důležité udržovat se neustále v obraze, klást otázky, doptávat se na případné nejasnosti. Pořádání pravidelných schůzek, webinářů a také udržování kontaktu 1:1.
- Vytvoření realistického očekávání – jasné definování úkolů, podrobné vysvětlování, důvody proč. Definování rozsahu a pevné stanovení termínů a podoby výstupů.
- V případě, že cítíte problém, komunikujte s jednotlivci – pokud např. dochází ke špatnému začlenění zaměstnance do týmu nebo k demotivaci pracovníka, je nutné tyto problémy řešit přímo, a ne na skupinovém meetingu. Přímý kontakt pomůže odhalit mnohem více a může přinést efektivnější a rychlejší řešení problému.

- Soustředění se na výsledky – při práci na dálku je potřeba počítat s určitou dávkou autonomie ostatních kolegů. Důležité je však uvědomit si, že klíčové jsou výsledky. Nezáleží tedy na tom, jestli práci vykonají ráno nebo večer, pokud splní zadaný úkol.
- Jiný způsob motivace – pro udržení pozornosti a zpestření rutiny je možné např. ranní meeting zakončit něčím zajímavým. Jednou z možností může být třeba malý kvíz. Vítěze je pak třeba odměnit nějakou maličkostí.
- Inovace – díky práci na dálku je možné provést určité změny a inovace, na které dřív nebyl prostor. Je zde možnost přijít s novými nápady, jinými možnostmi řešení atd.
- Zpětná vazba – poskytování zpětné vazby pro pracovníky je velmi důležité. Poskytovat zpětnou vazbu je možné celému týmu, ale také jednotlivým pracovníkům. Manažer může také pracovníky požádat o zpětnou vazbu k jeho práci.
- Přijímání nových „norem“ – získání nových zkušeností a přijetí práce z domova jako novou normu. Čím rychlejší bude adaptace na nové pracovní podmínky, tím efektivnější bude spolupráce týmu.

1.1.5 Přispívání ke spokojenosti s prací

Spokojenost s prací reprezentuje míru, do jaké jsou zaměstnanci celkově spokojeni nebo nespokojeni se svojí prací a také pracovním prostředím. Vztahuje se k pocitům a postojům, které pracovníci mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní postoje těchto pracovníků signalizují spokojenost s prací, a naopak negativní postoje signalizují nespokojenost s prací (Horváthová, 2016).

Pokojová (2011) definuje spokojenost s prací jako: „*souhrn pocitů zaměstnance odvozený z rozdílu mezi jeho požadavky a očekáváním vyplývajícím z plnění jeho pracovních úkolů v organizaci a vnímanou realitou*“.

Spokojení pracovníci jsou významným faktorem úspěšnosti organizace. V případě, že tito zaměstnanci dosahují vysoké úrovně psychické pohody a také uspokojení z práce, pak dosahují také vyšší produktivity. U takovýchto zaměstnanců je také nižší pravděpodobnost, že by chtěli z firmy odejít. Lze tedy říci, že spokojenost zaměstnanců se stává cenným nástrojem pro dosahování lepších výsledků a úspěšnosti firmy. Zajistit pohodu při práci a uspokojení z práce není pouze odpovědností vedoucího pracovníka k sobě samotnému, ale také k jeho spolupracovníkům, kteří v něm hledají jistotu, oporu a také stabilitu (Wright, 2017).

- Mezi faktory, které ovlivňují spokojenost pracovníků s prací, patří: vnitřní a vnější faktory motivace, kvalita řízení, sociální vztahy v rámci pracovní skupiny a také míra v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní či neúspěšní (Armstrong, 2015).

V rámci pracovní spokojenosti můžeme také rozlišovat vnitřní a vnější faktory spokojenosti. Vnitřní faktory jsou vymezeny osobnostní strukturou pracovníka a mají podstatný vliv na hodnocení vnějších faktorů pracovní spokojenosti. Patří sem (Šikýř, 2016):

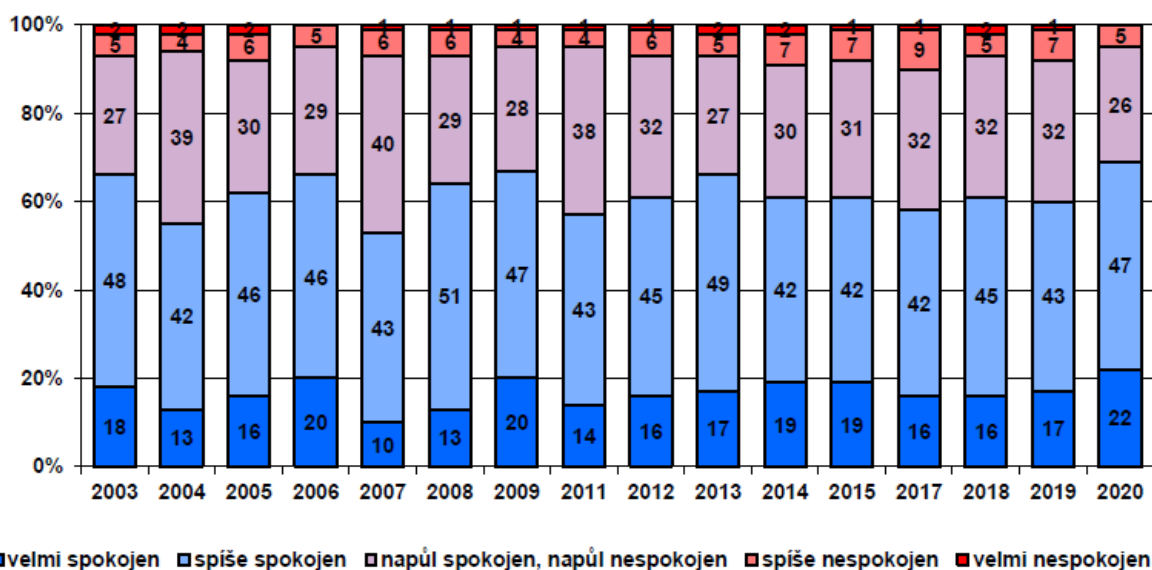
- objektivní faktory – věk, pohlaví, délka zaměstnání v dané organizaci, vzdělání, rodinný stav;
- subjektivní faktory – schopnosti, vlastnosti, zájmy, očekávání.

Vnější faktory, které působí na pracovní spokojenost, se odvíjí z přímých výstupů práce a následných důsledků pro zaměstnance. Prostřednictvím vnějších faktorů dochází k cílenému ovlivňování lidského jednání a ke stimulaci. Do vnějších faktorů zahrnuje Armstrong (2015):

- styly vedení;
- odměnu za vykonanou práci;
- benefity;
- hodnocení;
- možnost kariérního růstu;
- charakter dané práce a pracovní podmínky;
- atmosféru na pracovišti;
- uznání.

Průzkum spokojenosti se zaměstnáním a prací v České republice

Centrum pro výzkum veřejného mínění provedlo v roce 2020 průzkum spokojenosti pracovníků z ČR. Tento průzkum ukázal, že 69 % Čechů je spokojeno se svým zaměstnáním. Dále více než polovina lidí se domnívá, že jejich měsíční příjem je nižší, než by si zasloužili. Téměř 80 % dotázaných chce nadále zůstat ve svém současném zaměstnání. Průzkum se uskutečnil od 18. do 29. července 2020 formou osobního rozhovoru a zúčastnilo se ho 563 lidí. Graf 1 zobrazuje vývoj spokojenosti pracovníků se zaměstnáním a prací v ČR v letech 2003-2020.



Graf 1 - Spokojenost se zaměstnáním a prací v ČR

Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR (2020)

1.1.6 Posilování pocitu angažovanosti a oddanosti

Oddanost se nejčastěji definuje jako závazek, soudržnost, spolupříčinnost zaměstnance k organizaci, ve které je zaměstnán. Angažovanost má v podstatě stejný význam, ale oddanost je zaměřena více na hodnoty organizace a angažovanost je spíše emoční záležitost. Dochází zde k vzájemnému propojení. Silný pocit oddanosti zaměstnance vůči organizaci může přinášet vyšší angažovanost a značná míra angažovanosti může souviset se zvýšeným pocitem oddanosti zaměstnance vůči organizaci. Rozdíl je možné spatřovat i v tom, že oddanost se vztahuje výhradně k organizaci jako takové a angažovanost se týká samotné práce (Bláha, 2013).

Oddanost organizaci je míra, do které se člověk identifikuje s organizací, ve které je zaměstnán a jeho zapojení do ní. Vyznačuje se třemi základními rysy:

- Výraznou touhu zůstat nadále součástí organizace.
- Vysoká důvěra v cíle a hodnoty organizace, a jejich akceptování.
- Ochota a připravenost obětovat značné úsilí ve prospěch organizace (Armstrong, 2015).

Jako faktory, které mohou ovlivňovat oddanost, lze uvést například osobnostní rysy (potřeba sounáležitosti, autonomie, kontrola, etické jednání atd.), pracovní podmínky a podmínky umožňující realizaci pracovníků (seberealizace, účast na rozhodování, aj.). Dalšími faktory mohou být rovněž spravedlivé jednání ze strany nadřízeného, personální politika, formy

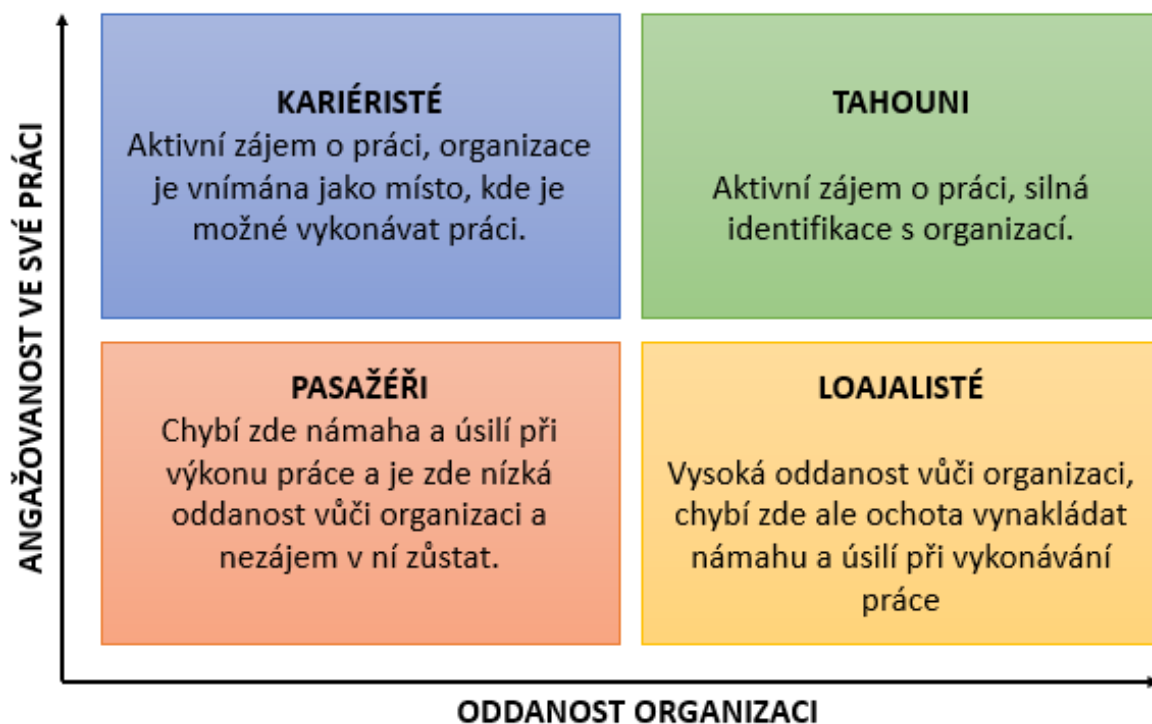
komunikace při změnách, odměny, které by pracovník ztratil při odchodu, úroveň internalizace pravidel spolupráce, soulad hodnot organizace s individuálními hodnotami (Horváthová, 2016).

Angažovanost znázorňuje stav, kdy pracovníci jsou zcela zaujatí svojí prací, ke které mají pozitivní vztah a jsou ochotni odvádět mimořádné výkony k tomu, aby svoji práci odvedli co nejlépe. Chtějí tedy organizaci poskytnout „něco navíc“, a to ne proto, že je to od nich vyžadováno, ale z vlastní vůle a vlastního přesvědčení (Bláha, 2013). Armstrong (2007) zmiňuje, že angažovanost vzniká tehdy, pokud jsou pracovníci oddáni svojí práci. Baví je to, co dělají, jeví o to zájem a skutečně je to vzrušuje. Zvýšení míry angažovanosti může začínat tvorbou pracovních úkolů, pracovních míst nebo vytvořením pracovních rolí. Je potřeba zaměřit pozornost na tvorbu zajímavosti, podnětnosti, rozmanitosti, celistvosti nebo autonomie daného pracovního úkolu. Na souhrn těchto faktorů silně působí struktura organizace, systém práce a kvalita řízení. Při nejistotě o angažovanosti, je možné si pomoci objasněním těchto čtyř otázek:

- Víme, co máme dělat? – jaký je úkol, role, cíl;
- Víme, jak to máme dělat? – zkušenosti a trénink;
- Máme k tomu potřebné zdroje? – finance, čas, suroviny, lidi;
- Chceme to dělat? – motivace.

O angažovanosti pak vypovídá pozitivní odpověď na všechny čtyři otázky. Negativní odpověď na otázky vypovídá o nedostatečné angažovanosti.

Následující Obrázek 2 zobrazuje kombinaci angažovanosti a oddanosti, podle které lze zaměstnance rozdělit do několika skupin s charakteristickými vlastnostmi, kterými se vyznačují.



Obrázek 2 - Kombinace angažovanosti a oddanosti

Zdroje: vlastní zpracování dle: Horváthová (2016), Pokojová (2011)

1.2 Model SCARF

Model SCARF, znázorněný na Obrázek 3, je unikátní model, který je založen na znalostech o mozku a slouží ke spolupráci a ovlivňování ostatních. Tento model pomáhá podpořit tým zaměstnanců v náročných časech. Model byl vyvinut v roce 2008 a autorem tohoto modelu je David Rock. Model vychází z poznatků moderní neurovědy. Název je akronym vytvořený z anglických slov označujících: status, jistota, autonomie, vztahovost a férovost. SCARF v sobě zahrnuje základní sociální potřeby, jejichž naplnění je stěžejní. Pokud nedochází k naplnění těchto potřeb, mozek vyhodnotí situaci jako hrozbu a začne spouštět obranné mechanismy obdobně jako při fyzickém ohrožení. Tyto reakce pak negativně ovlivňují jak produktivitu, tak kreativitu, a tedy i schopnost spolupráce. Pocit ohrožení blokuje kreativitu, snižuje schopnost řešit problémy a ztěžuje komunikaci a spolupráci s ostatními. Pokud se však pracovníci cítí odměněni, jejich sebevědomí stoupá, cítí se potřebně a chtějí odvádět dobrou práci (Neuroleadership, 2020).

Model SCARF®



Obrázek 3 - Model SCARF

Zdroj: Neuroleadership (2020)

- Status (Status) – respektování ostatních.

Pokud pracovník dostane zpětnou vazbu od manažera nebo je požádán, aby něco napravil, může se jednotlivec cítit ohrožen, může se cítit hloupě, nekompetentně a obávat se, že by to mohlo ovlivnit jeho práci. Tento stav úzkosti nebo nejistoty může vést k tomu, že se jedinec bude s manažerem hádat, přit, namísto toho, aby chybu napravil. V takovém případě nahrazení zpětné vazby sebehodnocením pro nápravu vlastního já, může pomoci zlepšit stav jednotlivce, což u něj vyvolá zvýšený pocit postavení namísto pocitu, že se jeho status snižuje. Obdobně, pokud zaměstnanec opraví manažera, manažer v tomto případě může jednat stejně kvůli pocitu ohrožení svého postavení.

S ohledem na status je tedy důležité ujasnit si nejen vymezení role v týmu, ale také dílčí zodpovědnosti a očekávání, které se pojí s každým členem. Důležité je respektovat status také při poskytování zpětné vazby, vyhodnocovacích pohovorech i při chválení. Pochvala a uznání pro členy týmu, např. při podávání dobrého výkonu, zde hraje důležitou roli (SlideModel, 2020).

- Jistota (**C**ertainty) – srozumitelnost, objasňování nejasného.

Mozek potřebuje neustále předvídat budoucnost, vytváří nejrůznější scénáře a nejistota je pro něj překážkou. Znalost konkrétních rizik a hrozeb totiž znamená možnost připravit se na ně a mít tak situaci plně ve svých rukou. Manažeři by se tedy měli snažit vyvolávat u svých podřízených pocit jistoty.

- Autonomie (**A**utonomy) – příležitost i pro druhé.

Největší hrozbou z hlediska leadershipu je pro autonomii mikro-management. Manažeři by se měli snažit vyhnout nadměrnému zapojování do každodenní práce podřízených. Namísto toho by měli dokázat, že do nich vkládají určitou důvěru. Místo detailního diktování, jak s úkoly naložit, by se měli snažit zapojit své podřízené do rozhodovacích procesů např. formou delegování úkolů.

- Vztahovost (**R**elatedness) – vytvoření fungujícího týmu.

Nové situace a setkání s novými lidmi mohou vyvolat pocit ohrožení, protože při setkání s někým, s kým nemáte žádné pouto, neexistuje žádný pocit sounáležitosti. Mozek má tendenci rozlišovat, zda jsou lidé tzv. in-group, nebo out-group, tedy zda k nám patří, či nikoliv. S nápady a myšlenkami předkládanými spolupracovníky, které považujeme za blízké, se snáze ztotožňujeme a přijímáme je, jako by byly naše vlastní. Naopak k cizím nápadům máme tendenci být odmítaví a kritičtí. Důležité je tedy podpořit sounáležitost a vést tým tak, aby byl sdílen jediný stejný cíl a zdůrazňovat myšlenku, že k jeho dosažení je důležitá spolupráce (Groucurth, 2018).

- Férovost (**F**airness) – stejné zacházení.

Nespravedlivé zacházení či pocit křivdy je pro mozek velmi silnou hrozbou. Vyvolává negativní reakci, která může mít dalekosáhlé důsledky. Manažeři mohou mít tendenci být zaujatí vůči svým oblíbeným podřízeným. Mohou s podřízenými zacházet odlišně nejen na základě jejich výkonu, ale také jejich náboženských, etnických nebo kulturních asociací. Manažeři by tedy měli být ohleduplní k tomu, jak zacházejí se svými podřízenými, a také k tomu, jak je řídí. Stejná pravidla pro všechny, žádné rozdíly v chování a férovost na prvním místě (SlideModel, 2020).

2 ALTERNATIVNÍ FORMY VÝKONU PRÁCE

V České republice najdeme vedle klasického pracovního úvazku, jako je např. pracovní poměr sjednaný na plně stanovenou týdenní pracovní dobu, spoustu dalších alternativních forem, jak se zapojit do výkonu práce. Jejich využití může pomoci zaměstnancům vyřešit dilema „práce nebo péče o rodinu“, ale také mohou tyto formy výkonu práce napomoci ke snížení nezaměstnanosti. Tyto formy mohou být vymezeny jinou podobou pracovněprávního vztahu, místem výkonu práce či rozsahem pracovní činnosti. Mezi nejvyužívanější a nejznámější alternativní formy výkonu práce můžeme dle VÚPSV (2020) zařadit:

- dohoda o pracovní činnosti;
- dohoda o provedení práce;
- práce na částečný úvazek;
- samostatně výdělečná činnost;
- práce na dobu určitou;
- práce z domova;
- sdílení práce;
- agenturní zaměstnávání;
- pružná pracovní doba;
- jiné dočasné formy zaměstnání (sezónní a příležitostné práce, krátkodobé).

2.1 Dohoda o pracovní činnosti

Tato forma pracovního poměru se řídí zákoníkem práce. Zpravidla je uzavírána na dobu určitou, může však být sjednána i na dobu neurčitou. V obou případech však platí hranice minimální mzdy. Základní hodinová sazba v roce 2021 činila 90,50 Kč.

Zaměstnanec dle dohody o pracovní činnosti nemůže vykonávat práci v rozsahu, který přesahuje polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Dle § 79 odst. 1 zákoníku práce nesmí stanovená pracovní doba překročit hranici 40 hodin týdně, lze tedy odpracovat maximálně 20 hodin týdně (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Dohoda o pracovní činnosti se vyplatí především firmám, které potřebují zaměstnat pracovníky pouze na omezenou pracovní dobu. Tato forma se využívá např. pro sjednání brigády. V současnosti prostřednictvím této dohody vykonávají práci především studenti a senioři. Musí

být vždy uzavřena písemně a musí obsahovat tyto náležitosti: sjednaná práce, sjednaný rozsah práce, doba, na kterou se dohoda uzavírá, odměna a podmínky jejího poskytování (Jouza, 2019).

2.2 Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce je využívána zejména u příležitostných zaměstnání, např. formou brigád. Pro zaměstnavatele jsou tyto dohody výhodnější než klasický pracovní poměr. Výhodou pro zaměstnavatele je především rychlejší a snadnější ukončení pracovního poměru. Pro zaměstnance může být pak výhodou v podobě úlev na odvodech sociálního a zdravotního pojištění a dani z příjmu, pokud tato úleva nepřesáhne finanční limit 10 000 korun.

Sjednaný pracovní úkol v dohodě o provedení práce se nemusí vymezovat pouze druhově, ale je možné ho vymežit i individuálně. Individuálním vymezením se rozumí např. překlad textu, zpracování odborného posudku, prodej výrobku, přednes přednášky, výkon sezónní práce atp.

Rozsah práce, na který se dohoda uzavírá, nesmí přesáhnout podle § 75 zákoníku práce 300 hodin v kalendářním roce. Dohoda musí být sjednána písemně a vždy musí obsahovat určení doby, na kterou se uzavírá, vymezení úkolu nebo činnosti a výši sjednané odměny (Právo pro všechny, 2020).

2.3 Práce na zkrácený úvazek

Zákoník práce definuje zkrácený úvazek termínem „kratší pracovní doba“, která může být sjednána pouze mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pracovní doba při zkráceném úvazku je dojednána kratší, než obvyklý pracovní rozsah dle zákona č. 262/2006 Sb. § 79, který činí 40 hodin týdně. Zaměstnanci přísluší plat nebo mzda odpovídající této kratší pracovní době. Práce na zkrácený úvazek je obvykle řešením pro těhotné ženy a osoby vykonávající pečovatelské povinnosti vůči vlastním dětem mladším 15 let nebo plně bezmocným osobám, které vyžadují soustavnou péči. V těchto případech má zaměstnavatel povinnost vyhovět žádosti o zkrácení pracovní doby, nebrání-li mu v tom vážné provozní důvody (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Dle OECD v České republice pracovalo v roce 2020 na zkrácený úvazek pouhých 4,9 % zaměstnanců. Nicméně počet lidí pracujících na zkrácený úvazek rok od roku roste. Důvodem může být zejména snaha skloubit studium či péči o rodinu s prací. Ve srovnání s ostatními zeměmi Evropské unie Česká republika zaostává v poskytování zkrácených úvazků

zaměstnancům. Nejvyšší podíl zkrácených úvazků nabízejí zaměstnavatelé v Nizozemsku – 36,9 %, dále ve Švýcarsku, Japonsku a Velké Británii (Onk, 2021).

Růst práce na zkrácený úvazek na daném trhu práce dle VÚPSV (2020) ovlivňují především následující body:

- Situace na daném trhu práce – míra nezaměstnanosti, zejména žen.
- Odvětvová struktura – více částečných úvazků se nachází v sektoru služeb.
- Ochrana standardních pracovních poměrů, legislativa pracovněprávních vztahů, podmínky pro zkrácené úvazky, sociální zabezpečení.
- Sociální služby – např. dostupnost kolektivních zařízení péče o dítě, jejich provozní doba.

2.4 Práce z domova (home office)

Odborná literatura neudává přesné označení pro práci na dálku. Autoři tento způsob výkonu práce nazývají odlišně. Někteří hovoří o teleworkingu, homeworkingu, outworku, telecommutingu, jiní používají označení mobile office, virtual office, telework, homework, home-based telework, remote work. I když se autoři rozcházejí v označení, význam těchto pojmů má představovat práci vykonávanou mimo kancelář, práci na dálku, z domova.

Pro účely této práce je home office (dále jen HO) chápán jako kancelářská práce, která je vykonávaná na dálku. Je tady vykonávaná z jiného místa, než je kancelář zaměstnavatele, a to nejčastěji z domova zaměstnance. Proto lze užívat i pojem práce z domova. K výkonu práce jsou používány moderní prostředky informačních a komunikačních technologií např. notebooky, chytré telefony, intranety, cloudová úložiště apod (Messenger a Gschwind, 2016).

HO představuje flexibilní formu pracovního poměru, při níž zaměstnanec vykonává práci mimo sídlo firmy, a to ať už každý den nebo v kombinaci s docházkou do sídla zaměstnavatele. Jedná se o zaměstnance vykonávající práci dle § 317 zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a § 3 písm. n) zákona o nemocenském pojištění (zákon č. 187/2006 Sb.), tzv. homeworking. Při práci z domova si pracovní dobu rozvrhuje sám zaměstnanec.

Často se HO poskytuje také jako benefit. Jedná se o umožňované zvýhodnění v rámci pracovních a sociálních podmínek – péče o dítě, dopravní kalamita aj. Poskytuje-li se tento benefit na základě vnitřního předpisu či smlouvy, pak jde o daňově uznatelný náklad (Hlaváčková, 2014).

2.5 Sdílená práce

Hlavní novinkou, kterou přinesla poslední novela zákoníku práce provedená zákonem č. 285/2020 Sb., je tzv. sdílené pracovní místo – Job sharing. Bylo zavedeno do našeho právního řádu s účinností od 1. 1. 2021. Jde o nový právní institut, který má zaměstnancům umožnit lepší skloubení pracovního a rodinného života (Vonka, 2021).

Jedná se o druh uspořádání práce, při kterém více než jedna osoba vykonává práci na pozici určené pro jednoho zaměstnance. O sdílení práce nemohou rozhodovat zaměstnanci sami, musí být schválena zaměstnavatelem. Sdílení pracovních míst je netradičním pracovním výběrem, který stále roste v oblibě. Ve spoustě případů se setkáváme se situací, kdy se při sdílené práci střídají během pracovního týdne dva zaměstnanci. Např. každý z nich pracuje konkrétní dva dny v týdnu a pátý den se střídají. Je však možné nalézt spoustu dalších možností, jak rozvrhnout sdílenou práci (NetinBag, 2021).

Mezi hlavní výhodu pro zaměstnavatele lze zařadit skutečnost, že rozvrhy směn jednotlivých zaměstnanců nemusí vytvářet on sám, jako je tomu např. u zaměstnanců s kratší pracovní dobou. V tomto případě je vytvoření pracovního rozvrhu povinností zaměstnanců. Zaměstnavatel také může vyjít vstříc zaměstnancům, kteří požadují zkrácenou pracovní dobu v situacích, kdy rozvrh práce právě neumožňuje vytvořit pracovní místa s částečným pracovním úvazkem. Výhodou může být také možnost příspěvku pro zaměstnavatele, kteří zavedou sdílená pracovní místa. Nevýhodou pak může být větší množství administrativní práce, které je spojené s nutností uzavřít dohodu s každým zaměstnancem zvlášť. Nutností je také souhlas od každého zaměstnance se zastupováním při sdílení pracovního místa (Fried, 2014).

Pro zaměstnance je pak výhodou větší flexibilita práce. Zaměstnanci sdílených pracovních míst si díky rozvrhu pracovní doby mohou naplánovat práci tak, aby splnili požadavky zaměstnavatele a zároveň sladili svůj rodinný a pracovní rozvrh. Sdílená pracovní místa si chválí především studenti, matky na rodičovské dovolené a také senioři (ČSOB, 2021).

2.6 Agenturní zaměstnávání

Jde o specifický právní vztah mezi třemi účastníky, tedy zaměstnancem agentury práce, agenturou práce a uživatelem. Za uživatele je považován zaměstnavatel, k němuž je daný zaměstnanec agentury dočasně přidělen za účelem výkonu práce. Agentura sjednává s uživatelem tzv. dohodu o propůjčení zaměstnance. Se zaměstnancem sjednává pracovní poměr agentura. Mezi zaměstnancem agentury a uživatelem nedochází k žádnému ujednání či

smluvnímu vztahu. Firmám pomáhá krátkodobé najímání pracovníků řešit např. výkyvy ve výrobě při změnách poptávky po produktech (Neščáková, 2013).

Mezi hlavní důvody využívání agenturních služeb podle Valentové (2017) patří:

- rychlý a efektivní způsob, jak získat zaměstnance, které v daný moment firma potřebuje;
- snadný proces ukončení pracovního poměru;
- zaměstnavateli odpadají náklady na výběrové řízení – ušetření času a peněz;
- možnost vyzkoušení si zaměstnance předtím, než ho firma zaměstná.

V České republice se s agenturním zaměstnáváním můžeme setkat nejčastěji ve formě zprostředkování zaměstnání nekvalifikované pracovní síly. Další formou může být dočasné poskytnutí specialistů na určitou problematiku – oblast IT, strojírenství, průmysl.

Dle Gillernové (2011) jsou základní kritéria pro agenturní zaměstnávání dána dvěma atributy, které se vztahují k pracovní činnosti:

- Dočasnost pracovních činností a stanovených úkolů.
- Úkoly a pracovní činnosti mají takový charakter, že uživatelská firma potřebuje mít fyzický kontakt s pracovníky, jejichž činnost kontroluje, usměřňuje, plánuje atd.

Největší skupinu mezi agenturními pracovníky tvoří mladí lidé do 35 let. Motivací pro výběr této formy zaměstnávání může být neúspěch při hledání jiné práce, zaměstnanec se nechce vázat na jediného zaměstnavatele, osvojení nových a cenných zkušeností a praxe.

Jako výhodu agenturního zaměstnávání lze uvést možnost rozvoje sociálních vztahů, široký výběr pracovních nabídek, zkušenosti a nové dovednosti (Gillernová 2011).

Nevýhodou je pak nižší mzda oproti klasickým zaměstnáním (ne vždy). Dále poměrně vysoké riziko předčasného ukončení. Často je agenturním zaměstnancům přiřazována méně oblíbená práce, více fyzicky náročná a méně odborná. Ani toto však není ve všech firmách pravidlem (Adamčíková, 2019).

2.7 Pružná pracovní doba

Takto nastavená pracovní doba umožňuje volit si začátek a konec pracovní doby v rámci předem určeného časového rozmezí, na kterém se zaměstnanec domluví se svým zaměstnavatelem. Principem pružné pracovní doby je rozdělení na „základní pracovní dobu“ a „volitelnou pracovní dobu“. V základní pracovní době je pak zaměstnanec povinen být

přítomen na pracovišti např. od 10.00 do 14.00 hod. Pracovní doba by neměla přesáhnout 12 hodin. Volitelná pracovní doba je časový úsek, ve kterém zaměstnanec může být na pracovišti, avšak pokud mu to nevyhovuje, nemusí být v tomto časovém úseku přítomen, a to např. od 7.00 do 10.00. Hlavním předpokladem je ale plné využití pracovního úvazku, tedy že doba pobytu na pracovišti při součtu doby základní a volitelné je osm hodin. Takto nastavená pracovní doba umožňuje zaměstnancům vyřešit řadu organizačních a logistických problémů (Rydvalová, 2011).

3 HOME OFFICE

V předchozích kapitolách byly definovány základní pojmy důležité pro zpracování této diplomové práce. Tato kapitola se již zaměřuje na samotný HO. Obsahuje vývoj práce z domova, výhody a nevýhody, nástroje a softwary pro efektivní HO a také současné trendy v práci z domova.

3.1 Historie home office

Přestože práce z domova může působit jako fenomén posledních let, není tomu tak. Dalo by se říct, že se jejím prostřednictvím vracíme v čase. Do doby průmyslové revoluce v 18. století byla většina profesí vykonávána v domácím prostředí pracovníků. Domácí prostředí bylo hlavním centrem žití, lidé doma pracovali, vařili, spali a scházeli se. Docházelo zde k vzájemnému propojení práce a odpočinku. Utvářeli se zde obchodní vztahy mezi vlastníky výrobních prostředků a odběrateli, kteří si dané zboží pořizovali za cenu určenou poptávkou na trhu (Martoch, 2014).

Se vznikem průmyslové revoluce pak začalo docházet k přesouvání výroby do společných dílen a továren. S rozvojem služeb se práce začala přesouvat také do kanceláří a došlo k vytvoření jasné hranice, která oddělovala práci a volný čas. Tehdejší domácí dělníci se práci v továrnách bránili a brali ji jako poslední možnost. Usilovně se snažili pokračovat ve vykonávání své práce ve svém domě, i za cenu, že své výrobky museli často prodávat pod cenou. Důležité pro ně bylo právě to, že si sami určovali svůj čas, mohli se starat o děti, domácí zvířata, pečovat o svoje zemědělství a oslavovat společně tehdejší lidové a náboženské zvyky. Ve 20. století pak začaly vznikat první komerční pracovní prostory, jejichž převratnost spočívala ve vynálezech jako např. telefon, telegraf, psací stroje. O těchto vynálezech můžeme mluvit jako o předchůdcích komunikačních nástrojů vzdálené kanceláře, které jsou dnes používány (Reynolds, 2021).

Práce z domova je v současné době téměř nutností což se ukázalo především i díky pandemii covid-19. Pro některé společnosti byl HO běžnou praxí i před pandemií, pro jiné pandemie znamenala naopak zásadní obrat v jejich fungování. V dnešní době digitálních technologií dochází k transformaci veškerých procesů v podniku a v podnikových oblastech. Do popředí se čím dál více dostávají inovace a flexibilita (Ternès a Wilke, 2018). Pandemie covid-19 osvětlila způsob, jakým podniky pracují a odhalila, že není nutností pracovat pouze z kanceláře. Právě díky novým moderním technologiím je možné pracovat produktivně i z pohodlí domova.

V této souvislosti se setkáváme s pojmem „new normal“ - nový normál, který představuje současnou situaci, odlišující se od předchozí, a poukazuje na to, že nyní se stane běžnou praxí. Jedná se o sociologický pojem, definující stav, který nastane po určité změně. Přizpůsobuje se aktuální situaci a předjímá stav nového normálu, např. o nové přístupy k práci. Rostoucí globalizace, demografické změny, digitalizace, umělá inteligence a průmysl 4.0 mění zaseté způsoby práce. Pokud chtějí být společnosti i nadále úspěšné na trhu práce, nemohou ignorovat nastávající změny (Döhlerová, 2019).

3.2 Výhody a nevýhody home office

HO sebou přináší řadu výhod, ale také určité nevýhody, a to jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Následující kapitola je zaměřena právě na výhody a nevýhody, které s sebou nese HO z pohledu obou stran.

Výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

Práce v pohodlí domova, možnost se déle vyspat, to jsou asi první věci, které každého napadnou v souvislosti s HO. Práce z domova s sebou však nese řadu dalších výhod viz Tabulka 1.

Tabulka 1 - Výhody HO pro zaměstnance a zaměstnavatele

Výhody	
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> - úspora času - úspora cestovních nákladů - rozvržení práce dle vlastních potřeb - možnost být zaměstnán mimo sídlo firmy - možnost pracovat ve vlastním vyhovujícím prostředí - více času pro rodinu - flexibilita - větší osobní svoboda a nezávislost - větší spokojenost
Zaměstnavatelé	<ul style="list-style-type: none"> - úspora nákladů na provoz - spokojenější zaměstnanci – vyšší produktivita - vyšší šance udržení kvalifikovaných pracovníků - vhodný nástroj pro motivaci - levnější pracovní síla - rozšíření okruhu vhodných uchazečů o práci

Zdroj: vlastní zpracování dle Hubinková (2008)

Díky zaměstnancům pracujícím z domova mívají zaměstnavatelé zpravidla nižší náklady. Např. za nájemné, energie, na provoz kanceláře či technického vybavení. Větší spokojenost zaměstnanců pak může vést ke snížení fluktuace, lepším výkonům a k celkovému zlepšení pracovního klima. Velkou výhodou pro zaměstnance je zejména sladění pracovního a osobního života a úspora času. Zaměstnanci mají také možnost vytvořit si své pracovní prostředí u sebe doma, kde je pro ně práce příjemnější a často zde mají na práci větší klid. Práce z domova může být pro některé pracovníky motivací, práce je více baví a jejich pracovní výsledky mohou vzrůst. Práce z domova také umožňuje zaměstnávání handicapovaných nebo jinak znevýhodněných pracovníků (Evangelu, 2011).

Nevýhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

HO však nepředstavuje pouze výhody, je nutné zmínit i nevýhody či rizika. Zejména zaměstnanci pracující z domova, mohou provázet negativní sociálně psychologické souvislosti, které mohou mít dopad na psychiku těchto jedinců nebo ovlivnit práci celého týmu. Nejčastější nevýhody práce z domova jsou vidět v Tabulka 2 (Ondráčková, Rybová, 2016).

Tabulka 2 - Nevýhody HO pro zaměstnance a zaměstnavatele

Nevýhody	
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> - ztráta kontaktu s kolegy a sociálního kontaktu jako takového - ztráta časové orientace - menší pocit sounáležitosti - větší zodpovědnost - nižší zpětná vazba - náročnost na sebekázeň - nutnost vlastního vybavení - neohodnocení při práci za přesčas, ve svátek, při důležitých osobních překážkách - možnost přetížení - samota
Zaměstnavatelé	<ul style="list-style-type: none"> - ztráta kontroly a průběžné kontroly práce - zvýšení nákladů na IT a telekomunikace - nutnost zvýšení ochrany obchodního tajemství, osobních údajů a jiných informací - zhoršená komunikace se zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování dle Knoblauch (2012), Hubinková (2008)

HO způsobuje absenci přímé kontroly zaměstnavatelů nad svými zaměstnanci. Jejich pracovní kontakty jsou méně časté a zaměstnavatelé mají vyšší nároky na své pracovníky, plánování

a koordinaci. Náklady zaměstnavatele zahrnují především zajištění komunikačních a telekomunikačních prostředků. Zaměstnanci se také zvyšují výdaje, protože si musí topit, má větší spotřebu elektřiny, používá svůj počítač, tiskárnu atd. Také je nutné zajistit pracovní stůl či kancelářské křeslo, a především vhodný pracovní prostor, což může být problém zejména v méně prostorných bytech (Martoch, 2014).

Jedním z rizik, které s sebou HO nese, je ztráta sociálního kontaktu, a to ať už mezi kolegy, či sociálního kontaktu jako takového. Svě kolegy vidá takovýto zaměstnanec např. pouze párkrát do měsíce a mezi lidmi se pak dostane kupříkladu jen při cestě na nákup. Rizikem pak může být, že si člověk na takovýto styl života zvykne a nemá již takovou potřebu sociálního kontaktu s ostatními jako dříve. V rámci HO je také velmi důležitá a podstatná důvěra mezi zaměstnavatelem a jeho pracovníky. V případě, že již v minulosti nebyla dostatečná důvěra mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným, hrozí, že se nedůvěra díky práci na HO ještě více prohloubí a může dojít k narušení pracovních vztahů (Ellison, 2004).

Každý pracovník vnímá výhody a nevýhody práce z domova subjektivně. To, co je pro jednoho výhodou, může být pro druhého nevýhodou a naopak. Také je zřejmé, že na zaměstnance, který je zvyklý pracovat sám, bude HO působit jinak než na pracovníky, kteří pracují v týmu či určité pracovní skupině. Práce z domova tedy není jednoznačně vhodná pro veškeré typy povolání a pro všechny pracovníky.

3.3 Nástroje a softwary pro efektivní home office

Vzhledem ke skutečnosti, že velmi málo pracovníků pracuje z domu manuálně, a také spousta kreativních zaměstnání se neobejde bez použití informačních technologií, minimálně pro komunikaci se zákazníky, dodavateli a obchodními partnery, lze konstatovat, že jsou tyto technologie naprosto klíčovým faktorem zajišťujícím efektivní a úspěšný chod. Pro efektivní HO je velmi důležitá komunikace a spolupráce. V této kapitole budou představeny nástroje, přispívající k efektivní komunikaci, spolupráci a výkonu HO jako takového.

Hardwarové vybavení

Za základní a nutné vybavení lze považovat stolní počítač nebo notebook. Hlavní výhodou stolního počítače je především jeho výkon a možnost pracovat v náročných grafických, či statistických programech. Naproti tomu výhodou notebooku je jeho praktičnost a přenosnost, je tedy možné pracovat téměř kdekoliv (Forsyth, 2020).

K tomuto základnímu vybavení lze využívat další produkty, pro zkvalitnění práce. Pro kvalitnější komunikaci je možné využívat místo zabudovaného reproduktoru externí mikrofon, umožňující lepší kvalitu hovoru. Další produkt, který může být využit je externí webkamera. Lepší obraz poskytne kvalitnější spolupráci a přehlednost. Např. při komunikaci se zákazníkem je vhodné mít kvalitní obraz. Práci také může ulehčit tiskárna s kopírkou a skenerem. Pro pracovníky, kteří potřebují využívat dvě a více oken najedou, může být velkou výhodou druhý propojený monitor, který umožňuje větší přehled a lepší orientaci. V neposlední řadě mohou být velmi užitečné také chytré mobilní telefony nebo tablet. Přinášejí větší flexibilitu a nezanedbatelnou výhodou pro pracovníka je možnost se kdykoliv a odkudkoliv připojit k internetu. Pracovník může např. na místě poskytnout potřebnou fotodokumentaci, vyřídit e-mailovou korespondenci, připojit se ke složkám na cloudu a ušetřit tak spoustu času (Forsyth, 2020).

Co se týká ergonomie, při práci z domu platí stejná nařízení jako při práci v kanceláři. Např. obrazovka nesmí vykazovat jakékoliv defekty jako kmitání, kolísání, rozostření, či vznik barevných pruhů. Dále by mělo platit, že pracovník si musí být při práci s klávesnicí a myší schopný opřít zápěstí. Velmi důležitou částí vybavení je také ergonomická židle podporující správné držení těla (Bhargava, 2020).

Základní komunikační prostředky

Nejvíce využívaným způsobem komunikace je e-mail. Mezi jeho největší výhody patří výměna informací včetně příloh s více pracovníky. Spousta firem má vytvořené své vlastní e-mailové servery, přes které probíhá komunikace v rámci podniku. V současné době bývá často využíván pronájem e-mailu, tuto možnost nabízí např. GoogleApps nebo Office365.

U některých e-mailů jsou poskytovány i další funkce, např. plánovací kalendář, úschovna dokumentů, fotek, adresář atd. Nejjednodušší formy e-mailu slouží pouze k přijímání a odesílání e-mailů. Získat a užívat e-mail má v současné době možnost kdokoli, kdo má přístup k internetu (Heikenwälder, 2014). E-mail je vhodné využívat v případě popisu složitého problému, který se díky konkrétnímu popisu, obrázkovým podkladům aj. stane srozumitelnějším. Nevýhodou e-mailové korespondence pak může být časová náročnost pro psaní zpráv nebo pro zpětnou vazbu, zaplnění e-mailové schránky spamem nebo tendence časté kontroly schránky (Martoch, 2014).

U případů vyžadujících okamžitou reakci je možné použít různé programy podporující chat a diskuse. Probíhá zde komunikace v reálném čase. Pro fungování těchto programů není ve

většinou případů nutná instalace. Umí zobrazit, že je konkrétní uživatel online a je možné s ním komunikovat. U většiny programů je možnost také zasílat soubory. Jako příklad je možné uvést Google Talk, který je součástí Gmailu nebo jiné programy typu WhatsApp. Jedná se tedy o způsob komunikace využívaný především pro řešení operativních problémů, na které je potřeba rychle reagovat. Mezi rozšířené chatovací nástroje patří také Skype nebo MS Lync (Heikenwälder, 2014).

Současná doba přispívá také k rozvoji telekonferencí a videokonferencí. Za nejznámější nástroje lze považovat program Skype nebo Microsoft Teams. Jejich prostřednictvím lze realizovat videokonference mezi skupinou uživatelů připojených k internetu. Je zde možnost používat chat, zasílat dokumenty i sdílení pracovní plochy s ostatními účastníky. Mezi další platformy, které umožňují videokonferenci, se řadí např. Google Hangouts, nebo Zoom. Videokonference poskytují kvalitní náhradu osobního hovoru. Nabízí možnost probrat veškeré detaily, ihned si zodpovědět případné nejasnosti a také reagovat na náladu účastníků hovoru (Forsyth, 2020).

Sdílení, ukládání dat a jejich bezpečnost

Pro HO je sdílení a ukládání dat velmi důležitou oblastí. Často, zejména při spolupráci na dálku, vzniká potřeba ukládat dokumenty, sdílet je mezi sebou nebo je společně upravovat. Za tímto účelem je možné využít řadu online úschoven. S touto problematikou vyvstal další stěžejní bod související s prací na HO, a sice cybersecurity. Zaměstnanec, který využívá volně přístupná úložiště na internetu, může vážně poškodit společnost, pro kterou pracuje, díky možnému úniku dat. Společnosti proto vynakládají nemalé prostředky pro informovanost svých zaměstnanců, jakým způsobem mají s daty nakládat. Nebezpečí krádeží firemních dat a různých kybernetických útoků je stále závažnější vzhledem k jejich četnosti a rostoucí sofistikovanosti. Většina společností má v dnešní době v rámci firemních směrnic nastavená pravidla, jakým způsobem mají být data ukládána a posílána. Firmy volí raději placená úložiště, kde provozovatel ručí za ochranu uložených dat. Např. Microsoft se svým OneDrive nebo Google a jeho Google Disk. Datová úložiště jsou vhodná také pro zálohování dat. Uložiště je možné si připojit jako virtuální disk a nahraná data se pak následně budou sama synchronizovat, což následně přispívá ke zjednodušení práce (Martoch, 2012).

Online kancelář

Kancelář, do které se dostanete kdykoliv, odkudkoliv (kde je přístup k internetu) a z čehokoliv (počítač, tablet i telefon). Jedná se o komplexní systémy, které podporují práci na dálku.

Zahrnují v sobě veškeré důležité nástroje jako e-mailové schránky, kalendáře, adresáře, možnost sdílení a společné vytváření a úpravy dokumentů. Mezi dvě největší online kanceláře patří Google Apps a MS Office 365. Google Apps zprostředkovávají nástroje, které jsou potřebné pro provoz online kanceláře organizace. Mezi nejvíce využívané funkce Google Apps patří: Gmail, Google Drive – uložení a sdílení dokumentů, Google Dokumenty – tvorba dokumentů, tabulek, prezentací, Google Talk – chat, hlasová komunikace, Google Hangout – video komunikace, Google kalendář, Google Kontakty, Google Plus – sociální síť. Firmy ale mohou využívat i další aplikace od Google: Platformu Youtube – zde mohou nahrát své propagační video, založit firemní kanál atd., Překladač, Google Maps, Picasa aj.

Microsoft vytvořil Office 365. Došlo k převedení nejoblíbenějších služeb do online prostředí. Umožňuje využívat funkce, které znají uživatelé po celém světě už řadu let, odkudkoliv a bez nutnosti instalace. Za velkou výhodu lze považovat možnost propojení stávající IT struktury, v případě, že je založena na řešeních Microsoftu. Nevýhodou naopak může být obtížnější konfigurace a složitější administrace systému (Hosch, 2022).

Vzdělávání online

Vzdělávání zaměstnanců podporuje naplnění cílů a celkový úspěch organizace, zvyšuje produktivitu a efektivitu. Vzdělávání online může přinést ještě lepší výsledky než klasické vzdělávání zejména proto, že je možné, aby probíhalo neustále, a tak lépe reagovalo na aktuální změny. Pro vzdělávání zaměstnanců na dálku je možné využít řadu nástrojů. Často využívané jsou tzv. webináře. Jedná se o novou formu vzdělávání založenou na živé online komunikaci, která probíhá prostřednictvím internetu přes webový prohlížeč. Výhodou webináře je úspora času spojená s cestováním, nadbytečných nákladů, efektivita, pocit bezpečí, opakovatelnost – možnost získat záznam a následně se vracet k probírané látce. Dále umožňuje účastnit se vzdálených vzdělávacích aktivit za běžných okolností nedostupných (AMSP ČR, 2013). Dalším zdrojem vzdělávání je e-learning, videokonference, online encyklopedie, komunitní síť. Vnímaný nedostatek je pak chybějící interakce mezi účastníky a mentorem, potřeba větší motivace, vyšší nároky na disciplínu, u online vzdělávání může být totiž tendence se školení zúčastnit a splnit si tak zadanou povinnost.

3.4 Současné trendy v práci z domova

V současnosti se nacházíme v období čtvrté průmyslové revoluce, která s sebou přináší zásadní změny zasahující jak do osobních, tak do pracovních životů. Společnosti budou opět čelit novým výzvám a příležitostem. Reálný svět bude úzce propojen s virtuálním a hlavní roli převezmou data. V této kapitole budou uvedeny současné trendy ovlivňující práci z domova.

Digitalizace

K rozvoji digitalizace v oblasti HO značně přispěla pandemie covid-19. Tato pandemie prověřila nejen odolnost jednotlivých podniků, ale také jejich flexibilitu a ochotu přizpůsobovat se novým trendům. Digitalizace usnadňuje spolupráci mezi jednotlivými týmy v různých městech či dokonce zemích. Značně usnadňuje administrativní a byrokratické procesy a také šetří čas. Díky správnému vyhodnocení dat lze získat mnoho užitečných informací, je možné lépe posuzovat dopady jednotlivých kroků a navrhnout efektivnější řešení pro budoucí případy (Nöhammer, 2019).

Trendy v oblasti digitalizace můžeme v současné době spatřovat např. v online náboru. Zatímco dříve se pracovní nabídky zasílaly do novin a čekalo se na poštu či telefonáty od uchazečů, dnes díky digitalizaci je proces rychlejší, jednodušší a poskytuje prostor pro analýzu dat a propagaci zaměstnavatele. Do náboru zaměstnanců jsou tedy zapojeny především technologie. Předvýběr uchazečů provádí umělá inteligence podle určených parametrů. Cílem je vybrat takové uchazeče, kteří jsou na základě empirických dat nejvhodnější. Digitalizace se však netýká pouze prvního kola výběru. Personalisté již dnes běžně využívají také video pohovory nebo online onboarding – zaučení nového zaměstnance. Tyto technologie jim umožňují přijímat nové zaměstnance bez omezení i v případě HO. Dalším přínosem digitalizace je přesun komunikace do virtuálního prostředí. Řada firem běžně využívá pro interní komunikaci vlastní intranet. To umožňuje každému zaměstnanci snadný přístup k důležitým informacím, novinkám či instrukcím.

Pro plné zapojení zaměstnanců do života firmy v případě HO – kdy zaměstnanci nejsou denně přítomni na pracovišti, může pomoci gamifikace. Tedy využití principů hry v neobvyklých oblastech. Příkladem online gamifikace v oblasti práce mohou být aplikace pro projektový management, které zaměstnanci udělí odměnu při dosažení stanovených cílů, nebo zábavné kvízy na firemních setkáních či poradách (HR NEWS, 2022).

V neposlední řadě digitalizace přispívá ke vzdělávání a mentoringu zaměstnanců on-line. Řada firem začala výrazně investovat do vzdělávání svých zaměstnanců v důsledku zrychleného

rozvoje digitalizace. Výhodou je, že zaměstnanci nemusí být osobně přítomni, ale mohou se vzdělávat z pohodlí svého domova.

Digitální nomádství

Digitální nomádství představuje zvláštní formu práce na dálku. Digitální nomádi nemají vyhrazené místo výkonu práce, mají práci zorganizovanou tak, že ji mohou vykonávat odkudkoliv na světě. Využívají tedy plně informační technologie a zároveň při práci cestují. Digitální nomádi, tedy stejně jako nomádi v původním slova smyslu kočovali z místa na místo, přesouvají svá pracoviště po celém světě. Podle serveru Nomadlist.com, který sdružuje komunitu digitálních nomádů, patří aktuálně mezi nejoblíbenější destinace Barcelona, Bangkok, Bali, Budapešť, Čiang Mai a Kuala Lumpur. Za průkopníky digitálního nomádství jsou považováni převážně IT specialisté spolu s překladateli a copywritery.

Někdo odjíždí vykonávat práci do teplých krajín, jiný našel zalíbení v rozmanitosti cizích kultur nebo chce ve světě načerpat inspiraci. Většinou se jedná o freelancery, tedy jednotlivce vykonávající práci tzv. „na volné noze“. Setkat se však můžeme i se zaměstnanci, kteří si domluví „povolenku“ pro práci na dálku a následně vyráží na nomádstvé cesty. Jedná se hlavně o pozice, které tuto formu práce umožňují. Příkladem mohou být programátorské práce a vše kolem webu, designu, grafiky, kódování a vlastně celá oblast digitálního marketingu. Někteří cestují pouze pár měsíců v roce a zbytek tráví v místě svého bydliště. Ti nejzapálenější nomádi však vydrží žít na cestách i několik let v kuse (Novák a Vinš, 2017).

Nutností pro takového nomáda je znalost cizích jazyků, především angličtiny. Kromě angličtiny se také vyplatí osvojit si pár základních frází místního jazyka. Další nezbytnou věcí pro nomády je internet. Lze říci, že jsou na technologiích zcela závislí. Mnohdy tedy výsledek jejich práce závisí na tom, zda mají možnost se připojit k síti, zda mají nabitou baterii v příslušenství atd.

Mezi hlavní motivy digitálních nomádů lze řadit touhu po poznání, zálibu v cestování, efektivní rozložení volného a pracovního času a zejména příležitost uspořádat si život podle vlastních představ a cílů. Kouzlo digitálního nomádství je také právě v umění se z internetu v určitou chvíli odpojit a užívat si života a nasávat atmosféru místa, kde se právě nacházíte. Důležitá je sebekázeň a dobrá organizace času. Je velmi důležité udržet si motivaci a příliš se nestresovat. Časté přesouvání se z místa na místo se sebou také nese nutnost rychlé adaptace na změny (Ducháčková, 2021).

Coworkingová centra

Obecně se jedná o společné kancelářské prostory, kde si můžete pronajmout své místo za relativně nízkou částku. Je možné si v podstatě pronajmout místo u stolu, který může být umístěn jak v prostoru, nebo může být rozdělen do samostatných buněk a kanceláří. V doslovném překladu znamená coworking spolupráci a měl by v první řadě vycházet z kooperace, která je přínosná a obohacující. Stojí na myšlence, že spolupráce blízkých osob může přinést prospěch nejen jednotlivcům, podnikům nebo týmům lidí, ale přispívá také ke zvyšování sounáležitosti a k rozvoji inspirativního prostředí ve městech (DotaceEU, 2021).

Coworking je především určený pro nezávislé profesionály, podnikatele pracující na volné noze, živnostníky nebo zaměstnance, kteří mají možnost pracovat na dálku. Představují alternativu ke stereotypní práci v domácím prostředí. Mimo to, že coworkingová centra disponují kvalitním zázemím, představujících plnou kancelářskou vybavenost – internet, vybavení, tiskárny atd., kuchyňky, relaxační zóny či dokonce koupelny, měly by ve svých uživatelských hlavně podporovat kreativní myšlení a propojovat různé obory v jeden celek. Propojují tedy výhody technického zázemí s rozvojem mezilidských vztahů, které mohou být při práci z domu poněkud omezené. Výsledkem by mělo být vytvoření přirozené vazby, která bude přínosem pro všechny (Vlach, 2009).

Coworkingová centra kolem sebe sdružují komunitu lidí, kteří mají stejné cíle a chtějí se ve své profesi dále posouvat a růst. Často se zde konají různé akce, porady, mítinky a obecně vše, co pracovníkům rozšiřuje obzory. Mezi čtyři nejvýznamnější faktory, kterých si pracovníci cení na tomto systému, se řadí: otevřenost, komunita, nezávislost a kooperace. To dokonale vystihuje základní myšlenku a vlastně celý koncept coworkingu (Pýcha, 2012).

Bezpapírová kancelář

Bezpapírová kancelář (paperless office) patří k dalším trendům, které lze v současné době sledovat. Spočívá v přechodu od klasických papírových dokumentů k dokumentům v digitalizované podobě. Tento nový způsob šetří nejen přírodu, díky snížené produkci, užívání, skladování a následné likvidaci různých dokumentů v papírovém provedení, ale také čas a peníze (Fried, 2014).

Statistiky ČSOB poukazují na fakt, že zaměstnanci mohou strávit až 40 % své pracovní doby hledáním potřebných papírových dokumentů. Tento čas by však bylo možné využít podstatně efektivněji. Digitalizované dokumenty mohou být uloženy na firemním centrálním uložišti, které je možné si představit jako organizovanou digitální kartotéku. Díky této kartotéce a svým

vyhledávacím schopnostem dokáže zaměstnanec najít dokument během několika vteřin. Digitalizace souborů také ušetří mnoho místa, které by zabíraly kartotéky a prostory, ve kterých se kartotéky nacházejí. Co se úspory peněz týče, digitalizace snižuje nejen náklady vynaložené na papír, ale také na tisk, inkoust, tonery, poštovné i kancelářské prostory. Jak již bylo uvedeno, bezpapírové kanceláře přispívají také k ochraně životního prostředí. Při výrobě papíru dochází k produkci skleníkových plynů. Také velká spotřeba papíru napříč firmami přispívá značnou měrou k odlesňování a také ke globálnímu oteplování. Dopady na životní prostředí může částečně kompenzovat recyklace, ale ne však na 100 %. Statistiky uvádí, že spotřeba kancelářského papíru firmy zaměstnávající okolo padesáti zaměstnanců odpovídá spotřebě cca šestnácti vzrostlých smrků (ČSOB, 2020).

Mezi další výhody bezpapírové kanceláře se jednoznačně řadí také bezpečnost. U klasických dokumentů je mnohem těžší mít o nich dobrý přehled a orientovat se v nich. Je zde také větší riziko ztráty, poškození nebo zničení. U tištěných dokumentů je také značně složitější sledování tisku citlivých dokumentů. U softwarů pro správu digitálních dokumentů existují však různé bezpečnostní funkce, které eliminují tyto starosti. Správce dokumentu může např. určit přístupová práva ke konkrétním dokumentům (Forsyth, 2020).

Na bezpapírovou kancelář nelze přejít ze dne na den. K převedení interních procesů do centrálně řízené elektronické podoby by mělo docházet postupně. Postupovat by se měl od nejjednodušší digitalizace po složitější (Ugale, 2017).

Využívat v rámci bezpapírové kanceláře je možné např. elektronické faktury. Mohou být zasílány zákazníkům namísto klasických. Vytvořeny mohou být např. v Excelu, nebo pomocí některých fakturačních aplikací. Ke snížení spotřeby papíru je možné dále využívat elektronické diáře. Mezi aplikace nabízející tuto možnost se řadí např. OneNote nebo Evernote. Jedná se o praktičtější a přehlednější způsob, který šetří jak peníze, tak čas. Také v případě smluv není nutné dokumenty tisknout, skenovat, podepisovat a přeposílat druhé straně v tištěné formě. Je zde možnost využití elektronického podpisu (ČSOB, 2020).

Hybridní model práce

Hybridní model představuje kombinaci práce v kanceláři a práce z domu – např. dva dny práce z domu, tři dny z kanceláře. Bývá vnímán jako alternativní styl práce. Velkou předností tohoto modelu je právě možnost volby, která přispívá k naplnění autonomie, jedné ze základních lidských potřeb. Možnost volby podle neurovědců přináší pocit jistoty a kontroly nad okolím, což může ve výsledku pomoci např. lépe ovládat emoce. Podle Neuroleadershipu, 2020

k hlavním přínosům autonomie ve firemním prostředí patří vyšší ochota vykonávat nepovinnou činnost, angažovanost, motivace, produktivita a věrnost organizaci.

Tento způsob práce je založen na efektivní komunikaci. Je základním předpokladem k dosažení úspěchu, nicméně se jedná také o vysoce rizikovou disciplínu. V případě špatně řízené komunikace, může docházet k nedostatečnému šíření informací, mezerách ve znalostech, bariérám v účinné týmové práci či k vyloučení členů týmu, kteří jsou nepřítomni v kanceláři. Efektivní komunikace je v tomto případě chápána jako odpovědnost každého člena daného týmu. Oddělení, sekce a týmy by měly společně diskutovat své nastavené priority a stanovit jasná očekávání, včetně vymezení času na práci, která nárokuje více soustředění a shody týkající se toho, kdy je nezbytná fyzická přítomnost v kanceláři a kdy ne (EURES, 2021).

V Hybridním modelu může společnost najímat odborníky z celého světa. Může najímat lidi se specializovanými dovednostmi. To může značně přispět k získání konkurenční výhody, vstoupit na nové trhy a zajistit nepřetržitou produktivitu. Důležité pro vytvoření fungujícího hybridního modelu je komunikace se zaměstnanci a zjištění jejich potřeb. Zapojením zaměstnanců je možné vytvořit pracovní model, který udrží zaměstnance motivované odvádět co nejlepší práci.

Při vytváření hybridního modelu, který bude ideální pro danou společnost, je nutné získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců. Provádění zpětné vazby pomáhá iterovat za pochodu a umožňuje vybudovat hybridní pracoviště, které prosperuje (Fowell, 2022).

Virtuální realita

Virtuální realita představuje počítačově generovanou simulaci určitého prostředí se scénkami a objekty, které se zdají být skutečné a uživatel má pocit, že je ponořen do svého okolí. S tímto prostředím, bývá často spojena možnost interakce v něm. Cílem virtuální reality je umožnit danému uživateli zažít konkrétní situaci na vlastní kůži (Martoch, 2011).

Počátky virtuální reality nejsou tak nedávné. Spousta odborníků se domnívá, že jedno z prvních zařízení pro virtuální realitu se jmenovalo Sensorama, stroj s vestavěným sedadlem, který přehrával 3D filmy, vydával pachy a generoval vibrace, aby byl zážitek co nejživější. Vynález sahá až do poloviny 50. let 20. století. Následný technologický a softwarový vývoj v průběhu následujících let s sebou přinesl progresivní evoluci jak v zařízeních, tak v designu rozhraní (Iberdrola, 2021).

Díky virtuální realitě se dnes můžete účastnit např. schůzek, porad, konferencí, přednášek nebo třeba výstav ve virtuálním prostředí. Díky aplikacím si můžete vytvořit konferenční místnost,

naplánovat schůzku a rozeslat pozvánky. Každého zaměstnance v takovéto virtuální místnosti reprezentuje jeho vlastní avatar, kterého si sám vytvoří. Virtuální místnost funguje velmi podobně jako ta reálná. Můžete se zde pohybovat, sednout si ke společnému stolu, sledovat prezentaci na velkém plátně, 3D modely v jakékoliv velikosti, malovat a také o všem diskutovat. Využití je možné taky virtuální fotoaparát, přehrávač videa nebo prohlížeč PDF dokumentů. Připojení je možné např. pomocí virtuálních brýlí, nebo pomocí aplikace pro počítač, lze prakticky využít jakéhokoliv headsetu pro virtuální realitu. Je možné se schůzky zúčastnit i bez využití headsetu pro virtuální realitu, stačí k tomu telefon, tablet nebo počítač, ovšem zážitek bude o poznání chudší. V takovémto případě nebude zaměstnanec součástí virtuálního prostředí, bude ho pouze sledovat. Mezi aplikace, které takovéto možnosti nabízí, patří např. balík služeb Vive XR Suite od společnosti HTC (Toman, 2021).

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost Siemens, s.r.o. (dále jen společnost) patří k největším elektrotechnickým firmám v ČR a je nedílnou součástí českého průmyslu. Portfolio společnosti pokrývá řešení pro průmysl, dopravu a veřejnou infrastrukturu, energetiku, technologie budov a také zdravotnictví. Řadí se také mezi průkopníky v oblasti průmyslu 4.0 a Smart Cities. Společnost je součástí globálního elektrotechnického koncernu Siemens AG – Siemens Aktiengesellschaft, které má sídlo v Německu. Sídlo a vedení české společnosti se nachází v Praze 13 – Stodůlky. V současnosti zaměstnává přes 7 000 zaměstnanců. Závody společnosti se dále nacházejí v Brně, Ostravě, Mohelnici, Frenštátě pod Radhoštěm, Štětí, Trutnově, Drásově a Letohradě.

4.1 Historie společnosti Siemens

Zakladatelem společnosti Siemens AG byl Werner von Siemens, německý vynálezce a průmyslník, narozen 13. prosince 1816 v městečku Lenthe nedaleko Hannoveru.

První obchodní zastoupení v českých zemích založil Siemens roku 1890 a to konkrétně v Praze a v Brně. Společnost však začala na území českých zemí působit řadu let před zřízením své oficiální pobočky. Např. již v letech 1869 nainstalovala plynovou pec na tavení skla do sklárny v Harrachově. V roce 1881 Siemens dohotovil osvětlení v Rustonově libeňské strojárně a roku 1885 poskytnul osvětlení do Stavovského divadla v Praze. Takovýto typ zakázek patřil mezi první, které společnost Siemens v českých zemích získávala. Společnost Siemens se také značně podílela na hospodářském oživení v 80. letech. Do skončení první světové války elektrifikovala mnoho českých měst, instalovala elektrická osvětlení u řady soukromých i veřejných prostorů a rovněž se podílela na výstavbě tramvajových tratí. Roku 1945 došlo k znárodnění zastoupení firmy, a to včetně výrobních závodů. K obnově podnikání došlo koncem šedesátých let. Roku 1971 byla společností otevřena poradenská kancelář a obnovily se dodávky moderních technologií. Naplno se Siemens do Československa vrátil v prosinci 1990 a rozšířil se o skupinu sjednocující mnoho servisních, obchodních a výrobních závodů (Siemens.com, 2020).

4.2 Vize, hodnoty a strategie společnosti

Mise společnosti je tvořena historií, kulturou a hodnotami. Vyjadřuje způsob, jakým společnost chápe sama sebe, jak na sebe nahlíží a také definuje její ambice a aspirace. Ambicí společnosti je: „*Realizovat to, na čem záleží*“. (“We make real what matters.”). Právě to je hodnota společnosti. To je to, co ji odlišuje. Inspirací společnosti k úspěchu je pak reflexe její silné značky.

Ownership Culture (kultura vlastnictví) je jedna z hybných sil udržitelného podnikání. V rámci této kultury každý zaměstnanec přebírá osobní zodpovědnost za následný úspěch firmy. „*Jednejte vždy tak, jako by šlo o vaši společnost*“. Tuto zásadu musí ve společnosti respektovat všichni, od nejnižších pozic až po vedení.

Strategie Vize 2020 reprezentuje podnikatelský koncept, který umožní společnosti trvale působit v zajímavých oblastech růstu, posilovat hlavní oblasti podnikání udržitelným způsobem a být v předstihu před konkurencí v oblasti efektivity a výkonu. To je cesta společnosti k dlouhodobému úspěchu. Pro dosažení tohoto cíle společnost stanovila sedm společných zásad.

Strategie společnosti se váže na dobré postavení v hodnotovém řetězci, díky kterému společnost disponuje know-how téměř ve všech oblastech elektrifikace. Obrovskou výhodou do budoucnosti jsou pak také vynikající znalosti a zkušenosti týkající se automatizace. V rámci strategie společnost uvádí, že je pro Česko zárukou nejlepších technologií. Pomáhá v rozvoji českého průmyslu, energetiky, zdravotnictví a v infrastruktuře šetrné k životnímu prostředí.

4.3 „New normal“ ve společnosti

Společnost, tak jako spousta dalších společností, musela reagovat na první vlnu protipandemických opatření, která její chod silně paralyzovala. Nejjednodušší cestou se zdálo být rozšíření možnosti HO, který byl do té doby jen benefitovou záležitostí, ale spousta zaměstnanců ho již nějakým způsobem využívalo, byť jen v omezené míře.

Společnost rozšířila možnost využívání HO na plný fond pracovní doby pro ty zaměstnance, jejichž náplň práce to umožňovala. U dalších zaměstnanců ve formátu 3/2 popř. 2/3 (HO/kancelář). Po vyhodnocení šestiměsíční přechodné fáze v tomto formátu společnost zavedla mobilní práci jako součást „new normal“ a učinila z něj tak trvalý standard, a to jak během globální pandemie, tak i po ní. Cílem je umožnit zaměstnancům po celém světě pracovat na mobilní bázi v průměru dva nebo tři dny v týdnu, kdykoliv je to možné a proveditelné.

Mobilní práce zde však neznamená pouze práci z domova. Zaměstnanci si po konzultaci se svým nadřízeným mohou domluvit, že budou práci vykonávat jinde než v prostředí svého domova, třeba tam, kde jsou nejproduktivnější. Tento hybridní model práce pak může zahrnovat pracovní prostředí jako např. coworkingové prostory. Osobní práce v kanceláři pak vhodně doplňuje mobilní práci. Společnost vnímá tento normál jako další krok vpřed. Základem tohoto pracovního modelu je další rozvoj její firemní kultury. Dá se předpokládat, že tyto změny budou také spojeny s odlišným stylem vedení, který se zaměřuje spíše na výsledky než na čas strávený v kanceláři.

4.4 Organizační struktura Customer Services (CS)

Pro zpracování diplomové práce byl vybrán Business Unit (BU) Customer Services (CS), který je součástí operating company Digital Industries (DI). Ta představuje největší a nejvýkonnější část celé společnosti a pomáhá průmyslovým podnikům na cestě k digitalizaci. DI se dále dělí na čtyři základní BU viz Tabulka 3.

Tabulka 3 - BU spadající pod operating company Digital Industries

Úsek	Zaměření
Factory Automation (FA)	Průmyslová automatizace a komunikace v oblasti řídicích systémů, zejména u výrobních linek a strojů.
Motion Control (MC)	Oblast obráběcích strojů s numerickým CNC řízením a pohonů os těchto strojů.
Process Automation (PA)	Řízení kompletních výrobních procesů výrobních celků. Společnost má pro tyto celky vyvinuty speciální softwarové aplikace a hardwarové platformy.
Customer Services (CS)	Tato BU se zaměřuje na zajištění servisu, údržby, dodávky náhradních dílů a další zákaznické služby, pro všechny výše zmíněné úseky.

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů, 2022

BU CS se věnuje komplexním zákaznickým službám. Hlavní sídlo CS je umístěno na Bradleci u Mladé Boleslavi, další pobočky se nacházejí v lokalitách Praha, Brno, Ostrava.

Původně mělo CS sloužit jako servisní oddělení pro potřeby firmy ŠKODA AUTO a.s. V roce 2010 se tato BU stala součástí koncernu společnosti a nyní pokrývá potřeby zákazníků v rámci celé České republiky.

Zabývá se online podporou, technickou podporou, průmyslovou automatizací a digitalizací, která je základním prvkem průmyslu 4.0, prodejem náhradních dílů, opravou dílů, servisem, školením, údržbou zařízení a monitoringem. Neustále rozšiřuje nabídku služeb, zvyšuje jejich kvalitu a samozřejmě zajišťuje klientům následnou péči.

4.5 Vývoj počtu zaměstnanců BU CS

Tabulka 4 uvádí počty zaměstnanců v BU CS, v letech 2017-2021. Dochází zde ke každoročnímu nárůstu zaměstnanců.

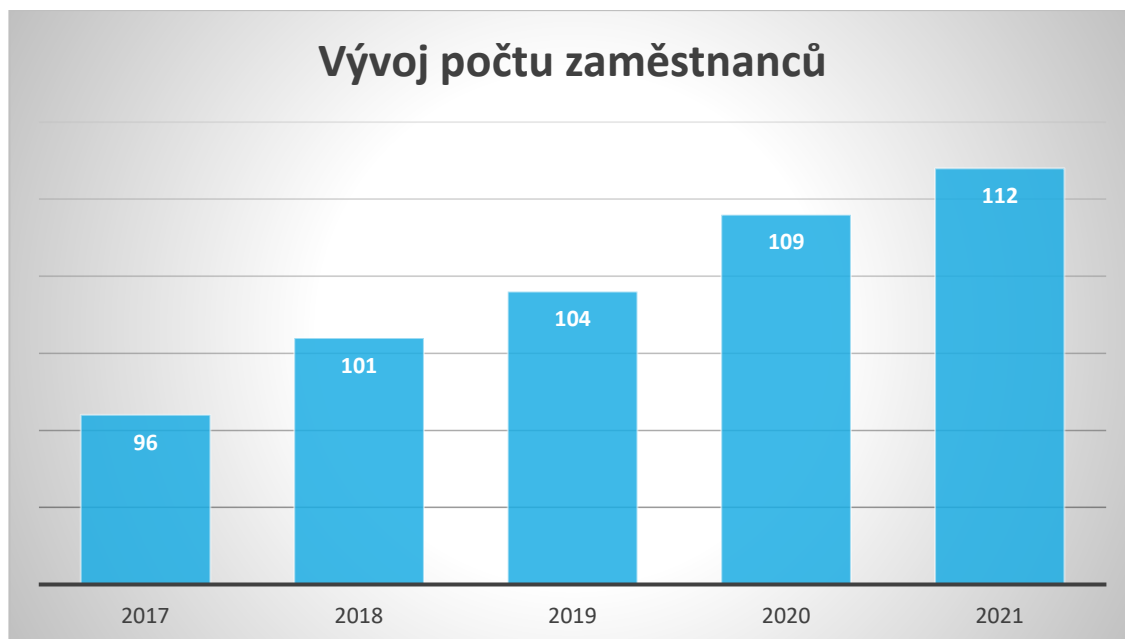
Tabulka 4 - Počet zaměstnanců v BU CS v jednotlivých letech

	2017	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců*	96	101	104	109	112

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů, 2022

*Údaje o počtech zaměstnanců jsou uváděny bez pracovníků údržby.

Oproti ostatním BU v době pandemie covid-19 BU CS zaznamenala nárůst počtu zaměstnanců i nárůst objemu servisních zakázek. Zpětnou analýzou, kterou provedli obchodníci CS, bylo zjištěno, že firmy většinu investičních projektů zastavily a věnovaly se spíše údržbě a servisním opravám.



Graf 2 - Vývoj počtu zaměstnanců v BU CS v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování dle podnikových dokumentů, 2022

5 METODIKA VÝZKUMU

Praktická část práce obsahuje dvě formy výzkumného šetření. Šlo o kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. První část výzkumu proběhla formou dotazníkového šetření. Dotazník byl poskytnut zaměstnancům Business Unit Customer Services na všech lokalitách. Druhá část proběhla formou polostrukturovaného rozhovoru s manažery firmy. Obě části byly zaměřeny na otázky týkající se HO v „new normal“. Autorka chtěla získat informace o problematice jak z pohledu podřízených zaměstnanců společnosti, tak z pohledu nadřízených. Cílem výzkumu této práce je získat odpovědi na dílčí cíle, které dopomohou naplnit cíl diplomové práce.

Stanovené dílčí cíle:

1. Zjištění, jak zaměstnanci vnímají a přistupují k HO v rámci konceptu „new normal“. Zda je něco, co při výkonu práce v režimu HO postrádají, a jaké zaznamenali nejnápadnější změny v rámci konceptu HO v „new normal“.
2. Zjištění, zda má společnost vhodně nastavené podmínky pro fungování HO.
3. Posouzení efektivity práce na HO v rámci konceptu „new normal“. Zjištění, zda zaměstnanci pracují v režimu HO stejně efektivně jako v kanceláři, nebo jsou jejich pracovní výkony odlišné.

Ke stanoveným cílům dotazníkového šetření autorka vytvořila následující teoretická tvrzení, která budou na základě výsledků dotazníkového šetření potvrzena či vyvrácena.

Teoretická tvrzení:

1. „New normal“ s sebou přináší nový pohled na HO. Dříve byl HO vnímán spíše jako benefit. V rámci konceptu „new normal“ je však HO vnímán převážně jako standard. V současnosti si zaměstnanci berou HO především pro úsporu času a pro lepší sladění osobního a pracovního života. „New normal“ sebou přináší především nové technologie a nové způsoby výkonu práce. Díky zavedení nového normálu ale dochází ke ztrátě sociálního kontaktu mezi pracovníky, který je postrádán.
2. Vhodně nastavené podmínky pro fungování v režimu HO nesnižují zaměstnancům možnost osobního růstu a umožňují zaměstnancům organizaci vlastního času. Vhodně nastavené podmínky zahrnují také dostatečnou podporu pro fungování domácí kanceláře. Současně tím, že pracovníci pracují na HO jen část pracovní doby, zajišťují nezbytný sociální kontakt.

3. Efektivitu práce značně ovlivňuje prostředí, ve kterém zaměstnanec vykonává svoji práci. Při výkonu práce v kanceláři se pracovník více soustředí na svoji práci a je tak efektivnější než při výkonu práce z domova, čemuž také napomáhá větší míra zpětné vazby, než je tomu v případě HO.

5.1 Dotazníkové šetření

Pro účely této práce autorka v praktické části zvolila empirický kvantitativní výzkum realizovaný elektronickým dotazníkovým šetřením. Dotazníkové šetření se soustřeďuje na zaměstnance v BU CS. Dotazník byl vytvořen na webové stránce Survio.com. Jedná se o českou společnost provozující služby pro tvorbu a distribuci online dotazníků. Tato společnost funguje od roku 2008 a své služby nabízí v 17 světových jazycích. Je řazena mezi tři celosvětově nejrozšířenější dotazníkové nástroje.

Dotazník byl vytvořen a distribuován online. Vytvoření dotazníku předcházela osobní pohovor s manažerkou HR oddělení. Sestavený dotazník byl diskutován a upraven tak, aby zaměstnanci rozuměli otázkám a odpovídal firemnímu jazyku. Následně byl dotazník vytvořen na výše zmiňované webové stránce a distribuován zaměstnancům. Pro distribuci dotazníku byl zvolen e-mail. Autorka skrze HR oddělení zaslala zaměstnancům e-mail, jehož součástí byla prosba o vyplnění dotazníku a příslušný odkaz na dotazník. Zaměstnanci byli obeznámeni s tím, že dotazníkové šetření slouží pro vypracování diplomové práce a jejich odpovědi budou anonymní.

Dotazník obsahoval celkem 20 otázek, viz Příloha A, z toho 16 otázek bylo uzavřených s výběrem jedné či více odpovědí a 4 otázky byly otevřené. Otázky 1-5 sloužily pro získání informací o respondentech. Následující otázky, tedy otázky 6-18, byly nosné pro realizaci výzkumu. Poslední dvě otázky se týkaly výhod a nevýhod HO. Tyto otázky byly autorkou zařazeny po dohodě s HR, a to z důvodu zjištění zpětné vazby na nově zavedenou firemní směrnici ohledně HO v „new normal“. Zároveň tyto otázky sloužily k identifikaci pozitivních a negativních dopadů HO.

Dotazník byl vytvořen za účelem získání odpovědí na uvedené dílčí cíle v praktické části práce. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají HO v „new normal“, jak má společnost nastavené podmínky pro tento režim, zda dostatečně podporuje zaměstnance a poskytuje např. dostatečnou zpětnou vazbu a jak zaměstnanci hodnotí efektivitu svojí práce v rámci HO v „new

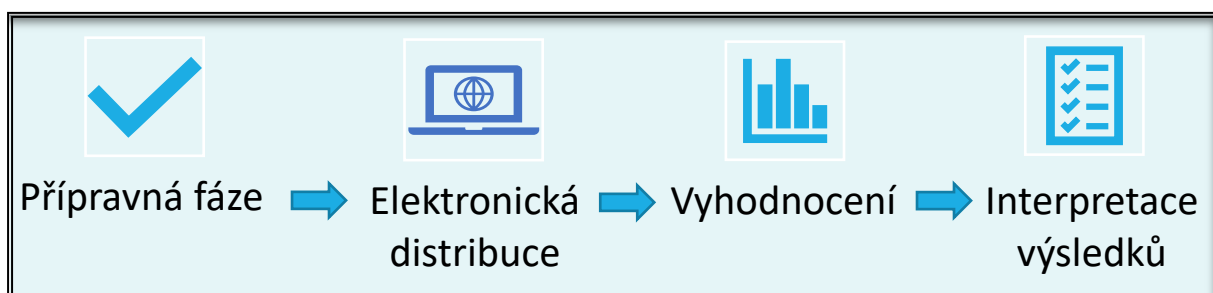
normal“. Tedy zda jsou podle sebe více efektivní při výkonu práce ve své kanceláři, nebo jsou více efektivní při práci v režimu HO.

5.2 Časový harmonogram dotazníkového šetření

Z hlediska časové organizace je možné rozdělit průběh dotazníkového šetření do několika částí:

- Přípravná fáze – tato fáze trvala zhruba 35 dní. Zahrnuje samotnou tvorbu dotazníku na základě dílčích cílů a teoretických poznatků. Následně zde docházelo ke konzultaci dotazníku s HR oddělením, úpravám a vytvoření finální verze dotazníku.
- Distribuce dotazníku respondentům – prostřednictvím e-mailu s odkazem na dotazník.
- Ukončení dotazníku a vyhodnocení vyplněných dotazníků.
- Interpretace zjištěných výsledků.

Obrázek 4 graficky znázorňuje časový harmonogram dotazníkového šetření.



Obrázek 4 - Jednotlivé fáze dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

5.3 Respondenti a reprezentativní vzorek

Pro zpracování praktické části této práce bylo osloveno celkem 112 respondentů, kteří pracují převážně v lokalitách Bradlec, Praha, Brno, Ostrava. Oslovení respondenti pracují v odděleních logistiky, call centra, servisních projektů, technické podpory a poradenství, školení, nabídkové kanceláře, diagnostiky, digitalizace a ekonomickém oddělení. Převážná část těchto respondentů vykonává především kancelářskou práci, která umožňuje využívání HO. Minoritní část respondentů byli servisní technici, kteří HO pro práci využívají spíše výjimečně např. pro přípravu softwaru u plánovaných servisních zásahů, ale častěji ho využívají pro školení a vzdělávání.

V rámci dotazníkového šetření nebyli osloveni zaměstnanci údržby, u nichž není HO možný z podstaty jejich práce.

Z celkového počtu 112 oslovených respondentů se autorce vrátilo 106 vyplněných dotazníků, což představuje 94,5 % účast oslovených respondentů. Takto vysokou účast na dotazníkovém šetření hodnotí autorka velmi pozitivně. Pro podporu co nejvyšší účasti autorka osobně oslovila vedoucí jednotlivých oddělení, se kterými se seznámila během praxe ve společnosti.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU UPLATŇOVÁNÍ HOME OFFICE V BU CS A JEJICH INTERPRETACE

Tato část práce je zaměřena na samotné výsledky dotazníkového šetření. Obsahuje charakteristiku respondentů, vyhodnocení teoretických tvrzení a polostrukturované rozhovory s manažery.

6.1 Výsledky dotazníkového šetření

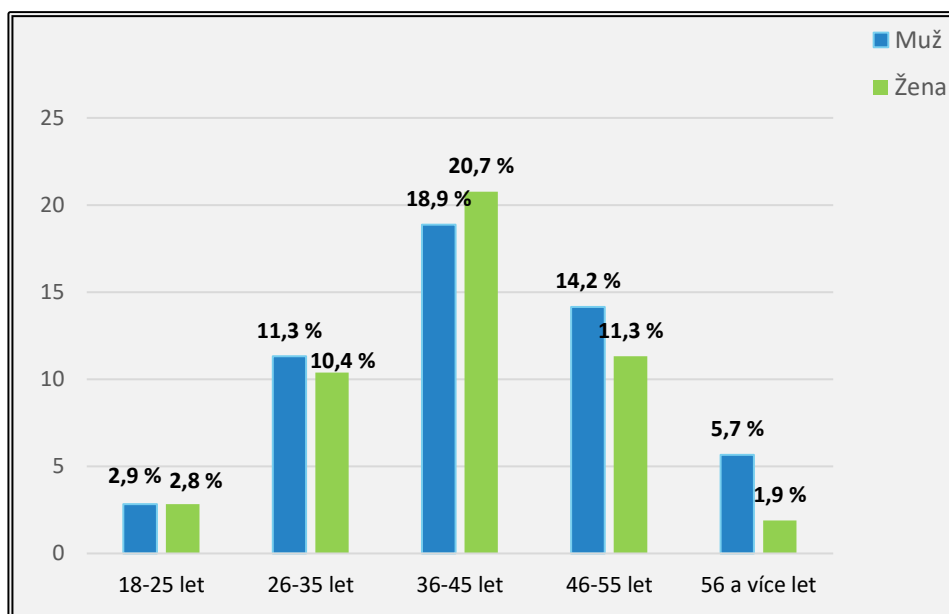
Pro charakteristiku respondentů byly vytvořeny otázky 1-5. Otázky byly zaměřeny na pohlaví, věkovou kategorii, dosažené vzdělání, dobu působení ve firmě a počet hodin z týdenního fondu strávených na HO. Další série otázek byla zaměřena na vnímání HO z pohledu zaměstnanců a na vnímané změny v jeho vývoji. Otázky se také dotýkaly chybějících faktorů ovlivňující pracovní výkon a nově osvojených dovedností, které zaměstnanci díky HO v „new normal“ získali. Poslední série otázek byla zaměřena na efektivitu práce z domova a na celkovou podporu firmy směřovanou k zaměstnancům a následně i zpětnou vazbu k jejich práci.

6.1.1 Charakteristika respondentů

První otázka se týkala pohlaví respondentů. Z celkového počtu 106 respondentů dotazník vyplnilo 47,2 % žen a 52,8 % mužů, možnost „jiné“ ne zvolil žádný respondent. Zastoupení mužů a žen vyplňujících dotazník je téměř vyrovnané.

Nejpočetnější skupinu respondentů (39,6 %) vyplňující dotazník tvořila skupina spadající do věkové kategorie 36–45 let. Druhou nejpočetnější skupinou (25,5 %) jsou respondenti ve věkové kategorii 46–55 let. V závěsu za touto skupinou je věková kategorie 26–35 let s procentuálním zastoupením 21,7 %. Nejméně početné skupiny jsou pak ve věkové kategorii 56 a více let s 7,5 % a 18–25 let s 5,7 %.

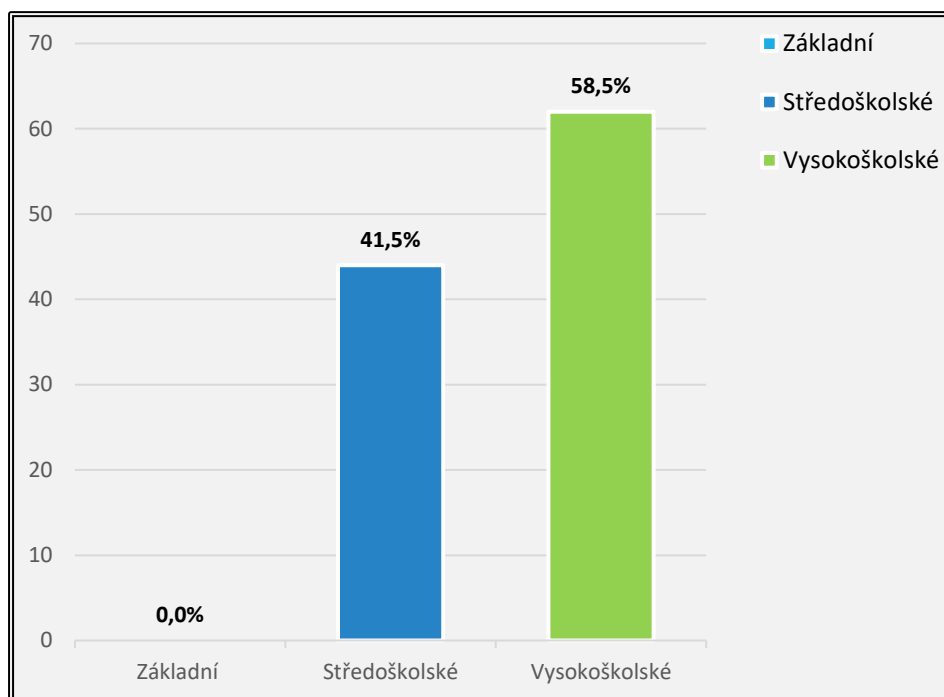
Z následujícího Graf 3 je patrné, že dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce mužů i žen ve věkové kategorii 36–45 let. Jedná se o jedinou věkovou kategorii, kde byly ve větším počtu zastoupeny ženy. V ostatních věkových kategoriích měli větší zastoupení muži.



Graf 3 - Věková struktura respondentů dle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

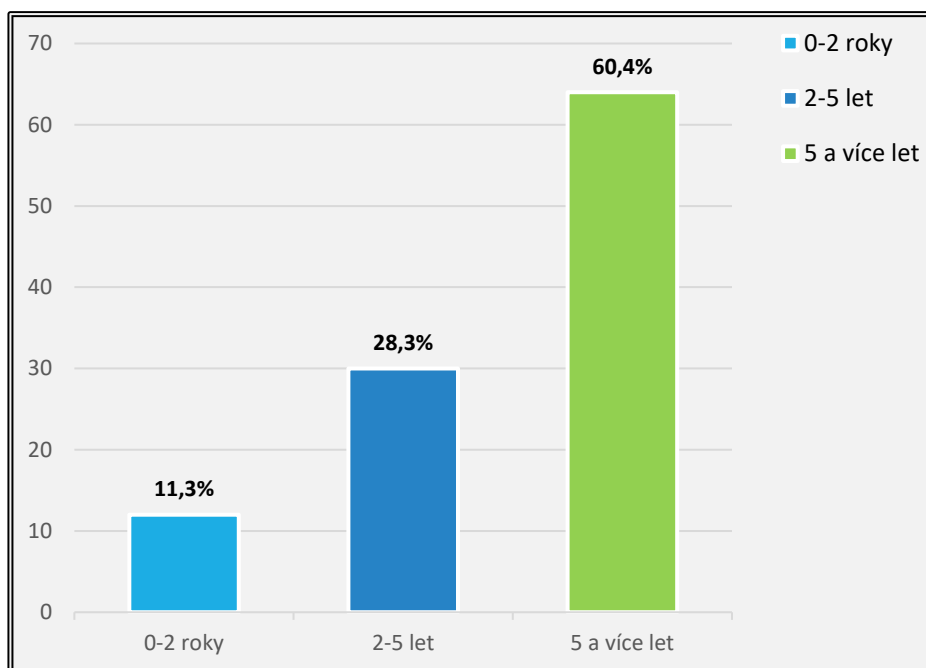
V otázce číslo 3, dosaženého vzdělání, měla největší zastoupení skupina, kterou tvořili respondenti s dosaženým vysokoškolským vzděláním, a to 58,5 %. Druhá skupina byla tvořena respondenty s dosaženým středoškolským vzděláním. Možnost „základní vzdělání“ neuvedl žádný z respondentů viz Graf 4. Autorka je toho názoru, že převažující počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním poukazuje na větší nároky na zaměstnance v oblasti průmyslové automatizace, jež je jednou z nejrychleji se vyvíjejících oblastí průmyslu 4.0.



Graf 4 - Dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Následující otázka byla zaměřena na dobu působení respondentů ve firmě. Z Graf 5 je vidět, že ve firmě dochází k nízké fluktuaci zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno výše, od roku 2017 až po rok 2021 zde docházelo ke každoročnímu nárůstu zaměstnanců. Více jak 60 % zaměstnanců ve firmě působí 5 a více let, což je pro firmu velkou výhodou z hlediska zvyšování odbornosti zaměstnanců. To je základem pro budování silných a funkčních týmů, které mohou poskytovat kvalitní zákaznický servis. Nízká fluktuace ukazuje též na silnou stránku společnosti.



Graf 5 - Doba působení respondentů ve firmě

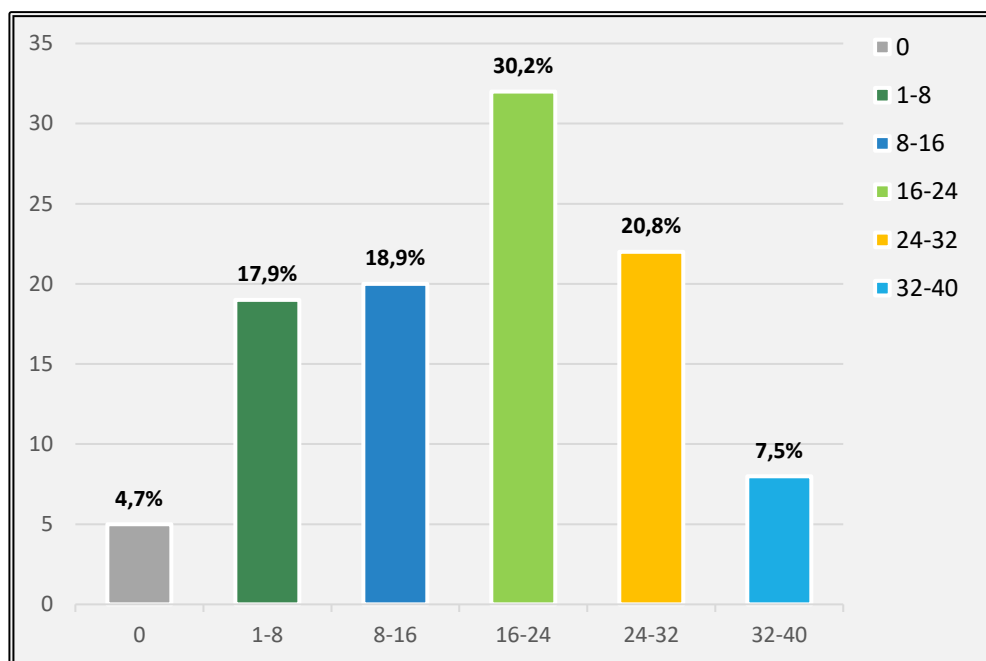
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Poslední otázka vypovídající o charakteristice respondentů, se týkala doby, kterou respondenti stráví prací na HO. Týdenní fond představuje ve firmě 40 hodin týdně, tedy 8 hodin denně. Odpovědi respondentů byly rozděleny do jednotlivých kategorií, viz Tabulka 5. Z této tabulky je patrné, že 58,5 % zaměstnanců stráví prací na HO více než polovinu z týdenního fondu. Dvacet zaměstnanců (18,9 %) uvedlo, že prací na HO stráví 8-16 hodin z týdenního fondu a devatenáct zaměstnanců (17,9 %) tráví prací na HO 1-8 hodin. Pouze pět zaměstnanců (4,7 %) uvedlo, že prací na HO stráví 0 hodin. V tomto případě se může jednat o zaměstnance, kterým jejich náplň práce neumožňuje využívat HO.

Tabulka 5 - Počet hodin z týdenního fondu strávených prací na HO

Odpověď	Responzí	Podíl
0	5	4,7 %
1–8	19	17,9 %
8–16	20	18,9 %
16–24	32	30,2 %
24–32	22	20,8 %
32–40	8	7,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022



Graf 6 - Počet hodin z týdenního fondu strávených prací na HO

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

6.1.2 Vyhodnocení teoretických tvrzení

Následující část textu se věnuje vyhodnocení dílčích teoretických tvrzení, které vychází z odpovědí získaných z kvantitativního výzkumného šetření.

Teoretické tvrzení číslo 1:

„New normal“ s sebou přináší nový pohled na HO. Dříve byl HO spíše benefit pro zaměstnance. V rámci konceptu „new normal“ je však HO vnímán převážně jako standard. V současnosti si zaměstnanci berou HO především pro úsporu času a pro lepší sladění osobního a pracovního života. „New normal“ s sebou přináší především nové technologie a nové způsoby výkonu práce. Díky zavedení nového normálu ale dochází ke ztrátě sociálního kontaktu mezi pracovníky, což může být problémem.

Aby mohlo dojít k potvrzení či vyvrácení tohoto tvrzení, byly respondentům položeny tyto otázky:

- Jak vnímáte v současnosti home office?
- Je něco, co při výkonu práce na home office v „new normal“ postrádáte?
- Jaké nejvýraznější změny vnímáte ve vývoji home office?
- Jaký software/ nástroj jste začal/a v rámci home office v „new normal“ nově používat?
- Z jakého důvodu si berete home office nejčastěji?

Otázka číslo 6: Jak vnímáte v současnosti home office?

Tabulka 6 zachycuje odpovědi respondentů, které se vážou k vnímání HO v současnosti.

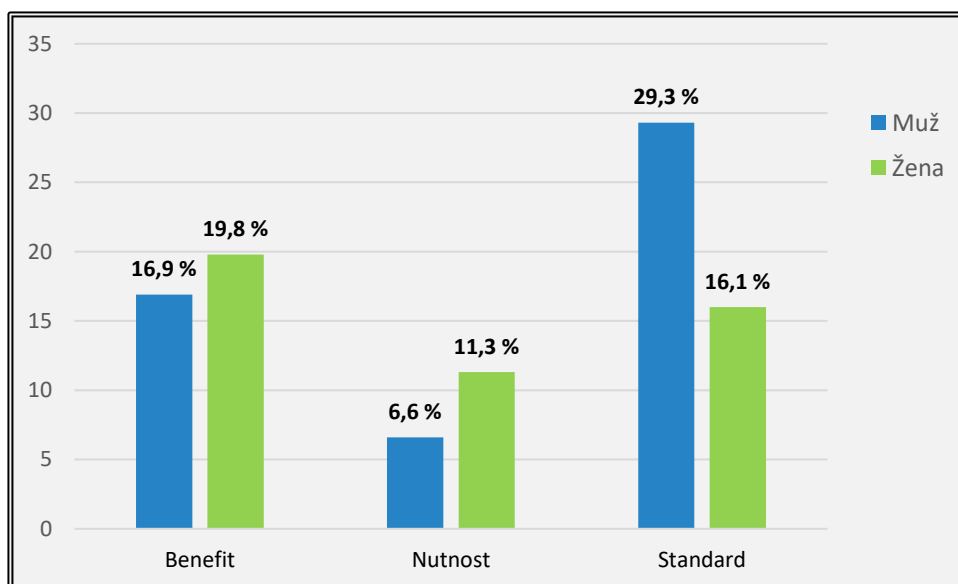
Na otázku vnímání HO v současnosti odpověděla majoritní skupina respondentů (45,3 %) jako standard, druhá nejpočetnější skupina respondentů (36,8 %) odpověděla, jako nutnost a minoritní skupina respondentů (17,9 %) zvolila možnost vnímání HO jako benefit.

Tabulka 6 - Vnímání HO v současnosti

Odpověď	Responzí	Podíl
Standard	48	45,3 %
Nutnost	39	36,8 %
Benefit	19	17,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Odpovědi respondentů do značné míry ukazují problém odlišného vnímání jednotlivců, kdy i přes shodné pracovní podmínky lze vnímat HO různými pohledy. I přes snahu firmy nastavit HO jako „new normal“ téměř 40 % respondentů, uvádí, že HO vnímá jako nutnost, nikoliv jako standard. Z odpovědí vyplývá, že 55 % dotazovaných mužů vnímá HO jak standard, oproti tomu 42 % žen uvedlo, že HO vnímají jako benefit viz Graf 7.



Graf 7 - Vnímání HO v závislosti na pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 7: *Je něco, co při výkonu práce na home office v „new normal“ postrádáte?*

V této otázce měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Následující Tabulka 7 je výčtem chybějících potřeb zaměstnanců v režimu HO. Převážná většina zaměstnanců (67,9 %) uvedla, že nejvíce postrádají kolegy, chybí tedy sociální kontakt, o čemž vypovídá i třetí nejčastěji uváděná chybějící potřeba – „meeting face to face“ (39,6 %). Připomeňme, že sociální kontakt je díky režimu HO značně omezený a jedinec tak může psychicky strádat. Z pohledu genderu postrádá právě kontakt s kolegy více než 70 % respondentek a u mužů je to více než 60 %. Oddělení pracovního a osobního života chybí 45,3 % respondentům, což je druhá nejčastější odpověď. Nemalá část dotazovaných uvedla jako chybějící potřeby: „vybavení“ (21,7 %), „vlastní pracovní místo“ (19,8 %), „každodenní rutina“ (17,9 %), „setkávání s klienty“ (17,0 %), „zajít si ven na oběd“ (16,0 %). Naopak nic nepostrádá 17,9 % respondentů, což je téměř každý 5. zaměstnanec. Celkem 11 žen a 8 mužů uvedlo, že jim nic nechybí. Ostatní odpovědi nedosahují ani 10 % a jsou tedy zastoupeny pouze menšinou.

Tabulka 7 - Chybějící potřeby zaměstnanců v režimu HO

Odpověď	Responzí	Podíl
Kolegové	72	67,9 %
Oddělení pracovního a osobního života	48	45,3 %
Meetingy face to face	42	39,6 %
Vybavení	23	21,7 %
Moje pracovní místo	21	19,8 %
Nic mi nechybí	19	17,9 %
Každodenní rutina	19	17,9 %
Setkávání s klienty	18	17,0 %
Zajít si ven na oběd	17	16,0 %
Kancelářský ruch	9	8,5 %
Ticho a klid	6	5,7 %
Jiná...	3	2,8 %
Dress code	2	1,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 8: *Jaké nejvýraznější změny vnímáte ve vývoji home office?*

Tabulka 8 je vyhodnocením zvolených možností týkajících se nejvýraznějších změn ve vývoji HO. Respondenti měli možnost vybrat více odpovědí. Největší skupina dotazovaných (60,4 %), uvedla, že nejvýraznější změnou je pro ně „větší míra zodpovědnosti za efektivní využívání pracovní doby“ (sebekázeň). Za druhou největší změnu (47,2 %) považují „nové způsoby výkonu práce“, kam spadá např. coworking, sdílená práce, hybridní týmy atd. Následovaly „nové technologie“ (33,0 %), „time management“ (25,5 %) a „nové znalosti“ (17,9 %). Čtyři respondenti (3,8 %) zvolili možnost „jiné“.

Tabulka 8 - Nejvýraznější změny ve vývoji HO

Odpověď	Responzí	Podíl
Větší míra zodpovědnosti za efektivní využívání pracovní doby (sebekázeň)	64	60,4 %
Nové způsoby výkonu práce (coworking, sdílená práce, hybridní týmy...)	50	47,2 %
Nové technologie	35	33,0 %
Time management	27	25,5 %
Nové znalosti	19	17,9 %
Jiné...	4	3,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 9: *Jaký software/ nástroj jste začal/a v rámci home office v „new normal“ nově používat?*

V otázce č. 9 autorka zjišťovala, který software či nástroj začali zaměstnanci v rámci HO v „new normal“ nově používat. Otázka byla otevřená s možností vlastní odpovědi. Následně byly odpovědi rozřazeny do kategorií z důvodu četnosti stejných odpovědí. Získané odpovědi, rozřazené do kategorií, jsou uvedeny v Tabulka 9. Nejpočetnější skupinu tvořili respondenti (58,3 %), kteří uvedli, že začali nově používat komunikační aplikace, z nichž nejčastěji byl uváděn Microsoft Teams. Druhou nejpočetnější odpovědí byla „firemní aplikace a nástroje“, která však dosáhla oproti první možnosti pouze 13,0 % podíl odpovědí. Podílu 10,4 % dosáhla odpověď „nic nového“. Respondenti zde převážně uváděli, že softwary a aplikace, které

využívají v současnosti, využívali již před zavedením HO v „new normal“. Malá skupina respondentů (8,7 %) uvedla, že je pro ně novinkou online vzdělávání a nejmenší skupinu tvořili respondenti (1,7 %), kteří odpověděli „nové technické vybavení“

Tabulka 9 - Nově používané SW a nástroje v rámci HO v „new normal“

Odpověď	Responzí	Podíl
Komunikační aplikace	67	58,3 %
Firemní aplikace a nástroje	15	13,0 %
Nic nového	12	10,4 %
Virtuální realita	10	8,7 %
Online vzdělávání	9	7,8 %
Nové technické vybavení	2	1,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 10: *Z jakého důvodu si berete home office nejčastěji?*

Tabulka 10 uvádí nejčastější důvody pro vyžívání HO. Respondenti měli možnost vybrat z několika možných odpovědí. Nejčastějším důvodem pro využívání HO, který zvolilo 75 respondentů (70,8 %) bylo „šetření času stráveného dopravou“. Důvod lepšího sladění osobního a pracovního života zvolilo 44 respondentů (41,5 %). Stejného výsledku (33, 0 %) dosáhly možnosti „zvládnout toho více – mám větší klid na práci“, „musím být doma – nemoc dítěte, přijde opravář...“ a „nemoc“. Deset respondentů (9,4 %) zvolilo možnost „jiné“. U možnosti „jiné“, měli respondenti prostor napsat vlastní důvod. Mezi takto uváděnými důvody bylo např. „mohu spát o něco déle“, nebo „lepší vybavení domácí kanceláře“. Nejméně volenou možností (8,5 %), bylo „doma se cítím lépe než v kanceláři“.

Tabulka 10 - Nejčastější důvody pro využívání HO

Odpověď	Responzí	Podíl
Šetření času stráveného dopravou	75	70,8 %
Lepší sladění osobního a pracovního života	44	41,5 %
Zvládnou toho více – mám větší klid na práci	35	33,0 %
Musím být doma – nemoc dítěte, přijde opravář...	35	33,0 %
Nemoc	35	33,0 %
Jiné...	10	9,4 %
Doma se cítím lépe než v kanceláři	9	8,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Vyhodnocení tvrzení číslo 1:

Z výše uvedených odpovědí na otázky z dotazníkového šetření týkající se teoretického tvrzení číslo 1 vyplývá, že pro největší skupinu zaměstnanců je HO v „new normal“ dnes již standardem. Důvodem může být rozšíření škály benefitů od zaměstnavatele, který zaměstnanci postupem času začínají vnímat jako standard. S častější možností pracovat z domu koresponduje i velký nárůst používání nových SW nástrojů a aplikací, zejména různých komunikačních platforem. Dnes jsou tyto platformy používány naprosto běžně k online poradám, nebo jen jako nástroj k udržení komunikace s kolegy.

Zaměstnanci za sebe také museli převzít větší míru zodpovědnosti, dále projevit dostatečnou míru sebekázně při efektivním využívání pracovní doby, a to i přesto, že vznikaly nové způsoby výkonu práce.

Šetření času a výhodnější sladění osobního a pracovního života byly nejčastěji zmiňované důvody využívání HO, což opět potvrzuje jeden z bodů teoretického tvrzení číslo 1.

Teoretické tvrzení číslo 1 bylo potvrzeno.

Teoretické tvrzení číslo 2:

Vhodně nastavené podmínky pro fungování v režimu HO nesnižují zaměstnancům možnost osobního růstu a umožňují zaměstnancům organizaci vlastního času. Vhodně nastavené podmínky zahrnují také dostatečnou podporu pro fungování domácí kanceláře. Současně tím, že pracovníci pracují na HO jen část pracovní doby, zajišťují nezbytný sociální kontakt.

Aby mohlo dojít k potvrzení či vyvrácení tohoto tvrzení, byly respondentům položeny tyto otázky:

- Máte možnost v rámci pravidel Vaší společnosti vykonávat práci na home office odkudkoliv?
- Ovlivnil home office v „new normal“ váš osobní růst? (vzdělávání, kariérní postup, aj.)
- Jakým způsobem firma podporuje Vaši práci na home office v „new normal“?
- Jak hodnotíte podporu Vaší práce na home office v „new normal“ od Vaší firmy?

Otázka číslo 11: *Máte možnost v rámci pravidel Vaší společnosti vykonávat práci na home office odkudkoliv?*

U otázky č. 11 vztahující se k místu výkonu práce měli respondenti zvolit jednu z uváděných možností. Odpovědi znázorňuje Tabulka 11. Převážná část respondentů (73,6 %) zvolila možnost „Ano, mohu pracovat odkudkoliv“. Mají tedy volnost v tom, kde mohou vykonávat svoji práci. Zbývající část respondentů (26,4 %) odpověděla, že musí pracovat pouze z domova.

Tabulka 11 - Možnosti výkonu práce ve vztahu k místu HO

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano, mohu pracovat odkudkoliv	78	73,6 %
Ne, musím pracovat pouze z domova	28	26,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V případě kladné odpovědi se lze domnívat, že dotazovaní mají k dispozici vybavení a samozřejmě přístup k internetu. Důležitou podmínkou pro výkon mimo pracoviště je nahlášení místa výkonu práce v režimu HO.

Druhá možná odpověď, práce pouze z domova, značí, že pracovníci musí vlastnit kvalitní vybavení a musí mít vhodné podmínky pro práci. Také se může jednat o zaměstnance, kteří o možnosti pracovat odkudkoli nevědí, nebo se špatně informovali.

Otázka číslo 12: *Ovlivnil home office v „new normal“ negativně Váš osobní růst? (vzdělávání, kariérní postup, aj.)*

V dnešní době jsou již online školení, webináře apod. běžnou součástí školicích a vzdělávacích programů, což je velkou výhodou v režimu HO. O tom vypovídá

Tabulka 12, která zobrazuje odpovědi respondentů vztahující se k otázce ovlivnění osobního růstu zaměstnanců HO v rámci „new normal“. Výsledky výzkumu vypovídají o tom, že HO v „new normal“ zásadně neovlivňuje osobní růst zaměstnanců. Z celkového počtu dotázaných zvolilo 82 respondentů odpovědi „Ne“ a „Spíše ne“, a tvoří tak dohromady 77,3 % všech odpovědí. Podstatně menší počet respondentů (15) zvolilo odpověď „Spíše ano“, která dosáhla 14,2 % a odpověď „Ano“ zvolilo 9 respondentů, což je 8,5 % celkového počtu responzí. Více než 22 % respondentů se tedy shoduje na tom, že HO negativně ovlivnil jejich osobní rozvoj. Důvodem může být např. chybějící vzdělávací kurzy, školení, nebo horší možnost kariérního postupu.

Tabulka 12 - Ovlivnění osobního růstu

Odpověď	Responzí	Podíl
Ne	44	41,5 %
Spíše ne	38	35,8 %
Spíše ano	15	14,2 %
Ano	9	8,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 13: *Jakým způsobem firma podporuje Vaši práci na home office v „new normal“?*

Podpora zaměstnanců jejich mateřskou firmou při práci na HO je důležitou součástí jejího správného nastavení. Možnosti takovéto podpory uvádí Tabulka 13, kde je patrné, že téměř všichni účastníci dotazníkového průzkumu uvedli, že nějaký způsob podpory od firmy dostávají a pouze 6 respondentů uvedlo, že žádnou podporu od firmy nedostává. Nejčastěji dotázaní zmiňovali finanční podporu (85,8 %), následovala podpora materiální (41,5 %). Jiný způsob podpory žádný z respondentů neuvedl. Respondenti mohli vybrat více odpovědí.

Tabulka 13 - Způsob podpory práce od firmy

Odpověď	Responzí	Podíl
Finančně	91	85,8 %
Materiálně (např. technické vybavení)	44	41,5 %
Vůbec	6	5,7 %
Jiná...	0	0,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 14: *Jak hodnotíte podporu Vaší práce na home office v „new normal“ od Vaší firmy?*

Z výše uvedeného vyplývá, že firemní podpora práce na HO je důležitou součástí jeho správného nastavení. Jak vnímají míru této podpory samotní zaměstnanci, ukazuje Tabulka 14, kde jsou zpracovány odpovědi na otázku „Jak hodnotíte podporu Vaší práce na home office v „new normal““. Dotázaní měli možnost ohodnotit tuto firemní podporu přidělením hvězdiček, kdy nadprůměrná míra podpory = 5/5 a žádná podpora = 1/5. Převážná část respondentů (78,3 %) je s firemní podporou spokojena a v hodnocení této podpory 55,7 % ji uvedlo jako dostačující a 23,6 % dokonce jako nadprůměrnou. Jako průměrnou tuto podporu hodnotí 18,9 % dotázaných a pouze 1,9 % respondentů tuto podporu hodnotí nedostatečně. Nikdo z dotázaných nehodnotil míru firemní podpory jako „žádná“. Z výsledků tedy vyplývá, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s podporou práce, kterou jim firma poskytuje. Zajímavé je zjištění, že v předchozí otázce číslo 13 uvedlo 6 zaměstnanců, že nedostávají žádnou podporu od firmy, nicméně v otázce číslo 14 označili nedostačující podporu práce 2 respondenti a žádný respondent nevybral možnost „žádná“.

Tabulka 14 - Hodnocení podpory práce respondenty

Odpověď	Responzí	Podíl
5/5 = nadprůměrná	25	23,6 %
4/5 = dostačující	59	55,7 %
3/5 = průměrná	20	18,9 %
2/5 = nedostačující	2	1,9 %
1/5 = žádná	0	0,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Vyhodnocení teoretického tvrzení číslo 2

V tomto tvrzení se autorka zaměřila na podmínky fungování HO, jejich vhodného nastavení a s tím spojené možnosti osobního růstu na HO. Převážná většina respondentů potvrdila, že mohou HO vykonávat odkudkoliv, protože společnost je v tomto novém pracovním trendu dostatečně podporuje. A to jak materiálně, tak i finančně. Vhodně nastavené podmínky a dostatečnou podporu společnosti potvrdilo 79,3 % respondentů. Tak byly potvrzeny dílčí otázky č. 11, 13 a 14. U otázky č. 12 výsledky výzkumu (77,3 %) vypovídají o tom, že HO v „new normal“ zásadně neovlivňuje osobní růst zaměstnanců.

Teoretické tvrzení číslo 2 bylo potvrzeno jen zčásti.

Teoretické tvrzení číslo 3:

Efektivitu práce značně ovlivňuje prostředí, ve kterém zaměstnanec vykonává svoji práci. Při výkonu práce v kanceláři se pracovník více soustředí na svoji práci a je tak efektivnější než při výkonu práce z domova, čemuž také napomáhá větší míra zpětné vazby, než je tomu v případě HO.

Aby mohlo dojít k potvrzení či vyvrácení tohoto tvrzení, byly respondentům položeny tyto otázky:

- Z hlediska Vaší efektivity, pracujete v rámci home office v „new normal“: stejně, více, méně
- Ohodnoťte kvalitu zpětné vazby k Vaší práci v rámci home office v „new normal“ na škále od 1–5.
- Podle čeho, je hodnocena efektivita Vaší práce na home office?
- Jaký vliv má home office na dosažitelnost Vašich nastavených pracovních cílů?

Otázka číslo 15: *Z hlediska Vaší efektivity, pracujete v rámci home office v „new normal“:*

Jedním z klíčových faktorů, které se musí při práci sledovat, je její efektivita. Na to se autorka ptala respondentů formou sebereflexivní otázky a výsledky zobrazuje Tabulka 15. Polovina dotázaných zaměstnanců odpověděla, že v rámci HO v „new normal“ pracuje stejně, 28,3 % pracuje více a 21,7 % dotázaných pracuje méně.

Tabulka 15 - Efektivita práce v rámci HO v „new normal“ dle samotných zaměstnanců

Odpověď	Responzí	Podíl
Stejně	53	50,0 %
Více	30	28,3 %
Méně	23	21,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že více než 60 % mužů hodnotí svoji efektivitu práce v režimu HO jako stejnou. Oproti tomu ženy ji vnímají stejně pouze v 36 %. Zaměstnanci, pracující ve společnosti méně než dva roky, svůj výkon hodnotí jako shodný nebo vyšší. Z hlediska vzdělání vyplynulo, že jako stejný pracovní výkon hodnotí 40 % vysokoškolsky vzdělaných pracovníků a 64 % středoškolských. Nižšího pracovního výkonu si

je vědomo téměř 32 % vysokoškoláků, oproti tomu středoškoláci mají pocit, že pracují pouze v 9 % méně. Vyšší pracovní výkon hodnotí obě skupiny stejně, a to v necelých 30 % případech.

Otázka číslo 16: *Ohodnoťte kvalitu zpětné vazby k Vaší práci v rámci home office v „new normal“ na škále od 1–5.*

Dalším z důležitých faktorů, který ovlivňuje efektivitu a pracovní výkon, je zpětná vazba. Dotaz na úroveň její kvality byla další otázkou v dotazníkovém šetření a výsledky byly následující. Dva zaměstnanci (1,9 %) odpověděli, že nemají k práci v rámci HO v „new normal“ žádnou zpětnou vazbu, jeden zaměstnanec (0,9 %) nedostatečnou, 35 ji hodnotí jako průměrnou (33,0 %), 54 dostačující (50,9 %) a 14 zaměstnanců (13,2 %) ji považuje za nadprůměrnou viz

Tabulka 16.

Tabulka 16 - Hodnocení kvality zpětné vazby

Odpověď	Responzí	Podíl
5/5 = nadprůměrná	14	13,2 %
4/5 = dostačující	54	50,9 %
3/5 = průměrná	35	33,0 %
2/5 = nedostačující	1	0,9 %
1/5 = žádná	2	1,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 17: *Podle čeho, je hodnocena efektivita Vaší práce na home office?*

Efektivita, jako klíčový faktor práce, musí být společností sledována a hodnocena. A to jak na úrovni jednotlivců, tak celých týmů, oddělení, BU, a nakonec i celé společnosti. Způsoby hodnocení efektivity práce na HO jsou shrnuty v Tabulka 17. Převážná většina respondentů (78,3 %) odpověděla, že jsou hodnoceni v rámci standardních cílů. čtyři (3,8 %) mají nastavené speciální hodnocení. Ovšem 19 respondentů (17,9 %) odpovědělo, že nejsou hodnoceni vůbec. Autorka si myslí, že je to určitě důvod k zamyšlení. V případě, že je efektivita hodnocena v rámci standardních cílů, může se jednat o nastavené finanční cíle např. obrát, příjem nových zakázek nebo marže. Jednotlivá oddělení mohou mít také nastaveno speciální hodnocení např. ukazatele výkonu. Efektivita práce na HO by měla být sledována v každém případě.

Tabulka 17 - Způsob hodnocení efektivity práce na HO

Odpověď	Responzí	Podíl
Je hodnocena v rámci standardních cílů	83	78,3 %
Není hodnocena vůbec	19	17,9 %
Je nastaveno speciální hodnocení	4	3,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Otázka číslo 18: *Jaký vliv má home office na dosažitelnost Vašich nastavených pracovních cílů?*

Autorku také zajímalo, jaký vliv má HO na dosažení stanovených pracovních cílů. Tyto cíle mají nemalý vliv na osobní ohodnocení a jsou tudíž z pohledu zaměstnance jedním z nejdůležitějších výkonnostních kritérií. Z vybraných možností uvedených v Tabulce 18 bylo nejčastější odpovědí (44,3 %) „žádný“, dále následovala odpověď „částečný“ (21,7 %), 19,8 % respondentů to neumělo posoudit, a pro 14,2 % respondentů má HO na stanovené pracovní cíle vliv velký.

Tabulka 18 - Vliv HO na dosažitelnost pracovních cílů

Odpověď	Responzí	Podíl
Žádný	47	44,3 %
Částečný	23	21,7 %
Nedokážu posoudit	21	19,8 %
Velký	15	14,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Vyhodnocení teoretického tvrzení číslo 3

Ve třetím teoretickém tvrzení byl posuzován vliv HO na efektivitu práce zaměstnanců a míru zpětné vazby, která efektivitu práce také velkou měrou ovlivňuje. Tato témata byla předmětem otázek č. 13–18 v dotazníkovém šetření. Zde bylo zjištěno, že 28,3 % zaměstnanců pracuje na HO více, oproti 21,7 % zaměstnanců, kteří uvedli, že na HO pracují méně. V součtu se zbylými 50 % pracovníků, kteří pracují stejně jak na HO, tak v kanceláři, vychází efektivněji práce na HO. Také míru zpětné vazby na HO považuje více (64,1 %) zaměstnanců za dostatečnou až nadprůměrnou. Hodnocení efektivity práce má většina zaměstnanců (78,3 %) na HO v rámci standardních cílů. Tímto byly potvrzeny dílčí otázky č. 16 a 17. U otázky č. 18 výsledky

výzkumu (66 %) vypovídají o tom, že HO v „new normal“ zásadně neovlivňuje plnění pracovních cílů.

Teoretického tvrzení číslo 3 bylo potvrzeno jen z části.

6.1.3 Výhody a nevýhody HO

Poslední dvě otázky v dotazníkovém šetření se týkaly výhod a nevýhod HO v „new normal“. Otázky byly zařazeny po dohodě s HR oddělením, a to z důvodu zjištění zpětné vazby na nově zavedenou firemní směrnici ohledně HO v „new normal“. Otázky také přispívají k nalezení pozitivních a negativních dopadů, které sebou využívání HO v „new normal“ přináší.

Výhody

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že největší výhodou pro zaměstnance je úspora času a nákladů. Tuto odpověď uvedlo 47 respondentů, což představuje 32,9 % z celkového počtu 143 odpovědí. Tato výhoda byla zmiňována již v teoretické části jako jedna z nejvýraznějších. Představuje především úsporu času stráveného dojížděním do zaměstnání. Mezi náklady, které zaměstnanci díky HO mají možnost ušetřit, lze zařadit např. náklady na MHD nebo náklady na osobní automobil.

Další nejčastěji uváděnou výhodou byla flexibilita, kterou uvedlo 22 respondentů (15,4 %). Flexibilita může pro zaměstnance představovat pružnost pracovního místa, času, množství práce či formy spolupráce. Flexibilita je vnímána zaměstnanci také pozitivně. Může se jednat v podstatě o duševní benefit, protože si zaměstnanci mohou svoji práci přizpůsobit podle sebe a své potřeby a tím se mohou cítit svobodněji.

Důležitou výhodou je také vlastní time management, tuto odpověď uvedlo 20 respondentů (14,0 %). Umět pracovat se svým vlastním časem je základem pro úspěšné zvládnutí pracovních cílů. Správně nastavený time management zahrnuje nejen správně nastavené priority a evidenci úkolů, ale také pochopení motivace a respektování vlastního biorytmu.

Mezi další dvě výhody, které dosáhly nezanedbatelný podíl, lze označit „lepší sladění osobního a profesního života“ (11,2 %) a „klid na práci“ (7,7 %). Sladění osobního a profesního života umožňuje snadnější organizaci pracovní a mimopracovní aktivity. Tuto výhodu vítají např.

rodiny s malými dětmi. Mohou pracovat z domu a v době, kdy nemusí zrovna sedět u počítače si mohou např. dát prádlo do pračky, zapnout myčku, vyzvednout děti ze školy apod. Jak již bylo zmíněno klid na práci uvedlo jako výhodu pouze 7,7 % respondentů. Někomu se stýská po kancelářském ruchu a pracovní rutině. Ne všichni pracovníci mají v prostředí svého domova dostatečný klid potřebný pro výkon práce. Především rodiny s dětmi podle autorky naopak ocení, že občas navštívit kancelář a mít klid právě tam, neboť v domácím prostředí se jim ho nedostává.

Zbylé odpovědi již dosahují velmi malého procenta responzí. Mezi takovéto odpovědi patřily např. „větší efektivita“, „žádný stres“, „větší spokojenost“, „nevím“, „žádné nevnímám“.

Nevýhody

Nejčastěji uváděná nevýhoda HO v rámci dotazníkového šetření byla ztráta sociálního kontaktu. Tuto odpověď uvedlo 34 respondentů, tedy 24,1 % z celkového počtu 141 odpovědí. Stejně jako u otázky číslo 7 uváděli respondenti, že nejvíce postrádají kolegy, tak i u otázky týkající se největší nevýhody, uváděli respondenti ztrátu sociálního kontaktu s kolegy. Díky časté práci z domova může u některých zaměstnanců docházet k pocitu osamění. Zaměstnanci, kteří jsou spíše introverti tuto skutečnost pravděpodobně ocení, nicméně zaměstnanci, jejichž povaha je spíše extrovertní budou postrádat své kolegy a společné brainstormingy u kávy či obědu. Zvýšený pocit izolovanosti by pak mohl vést ke snížení pracovní produktivity případně až k depresi. Jedná se tedy o největší negativní dopad, který sebou HO v „new normal“ nese.

Další uváděnou nevýhodou byla chybějící vazba na kolegy, tuto nevýhodu uvedlo 13 respondentů (9,2 %). Komunikace s kolegy v rámci práce v kanceláři je podstatně rychlejší a jednodušší. Např. možnost oslovit kolegu procházejícího po chodbě a okamžitě se s ním poradit ohledně daného problému, díky HO odpadá. Zpětná vazba na kolegy je tedy vlivem HO pomalejší a mnohdy zdlouhavější. Kvůli nedostatečné komunikaci může v rámci týmu chybět tzv. „týmový duch“. Díky tomuto se pak zvyšují nároky na vedoucí pracovníky, kteří musí vědět na co se prioritně soustředit, a jak správně vést svůj tým k dosažení stanovených cílů.

Jako třetí nejčastěji uváděná nevýhoda byla ztráta časové orientace. Tuto odpověď uvedlo 12 respondentů (8,5 %). V případě výkonu práce z kanceláře má zaměstnanec lepší časový přehled. Při výkonu práce v režimu HO, kdy si každý zaměstnanec může zvolit kdy bude vykonávat svoji práci, zda brzo ráno nebo naopak pozdě večer, může docházet ke ztrátě

přehledu o času. Takovýto pracovník může např. vyžadovat dotaz od svého kolegy pozdě večer, kdy už třeba daný pracovník dávno nepracuje a tato skutečnost ho obtěžuje.

Nevýhodu „horší oddělení osobního a profesního života“ uvedlo 11 respondentů (8,5 %). Tuto nevýhodu uváděli především zaměstnanci spadající do věkové kategorie 46–55 let. Je tedy možné, že pro mladší generace není tak složité sladit si osobní a profesní život tak, aby jim vyhovoval.

O další místo se dělí tři nevýhody: „nedostatečné vybavení“, nemám klid na práci – mnoho rušivých elementů“ a „větší důraz na sebekázeň“, všechny tyto uvedené nevýhody dosáhly 5,7 %. Žádné nevýhody týkající se HO nevnímá 7 respondentů (5,0 %). Ostatní nevýhody dosáhly méně než 1 % responzí a není nutné je zmiňovat.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že celkově největším přínosem HO v „new normal“ je podle zaměstnanců vybrané společnosti úspora času a nákladů. A naopak největší negativní dopad, který HO přináší je ztráta sociálního kontaktu a chybějící vazba na kolegy.

6.2 Výsledky polostrukturovaných rozhovorů

Pro posouzení uplatňování HO v rámci konceptu „new normal“ z pohledu nadřízených autorka oslovila tři manažery. Rozhovor probíhal formou polostrukturovaného rozhovoru prostřednictvím on-line video rozhovoru.

Manažerům byly dopředu zaslány čtyři otázky v tomto znění:

1. Co znamená home office v „new normal“ v rámci Vaší společnosti? Popište vnímané změny v HO a máte představu, jak se bude uplatňovat do budoucna?
2. Jak je měřená/ hodnocena efektivita práce? Změnila se díky home office pracovní efektivita? Změnili se v rámci HO v „new normal“ měřítka efektivity?
3. Má společnost vhodně nastavené podmínky pro fungování HO? Vaše spokojenost s HO v „new normal“.
4. Uveďte prosím Vámi nejvíce vnímaná pozitiva a negativa HO v „new normal“.

Hlavní cílem kvalitativního šetření formou polostrukturovaného rozhovoru bylo získat názor vedoucích pracovníků na otázky, které mám pomohou získat odpovědi na problematiku z jejich pohledu.

6.2.1 Rozhovory s manažery

Následující část textu je zaměřena na jednotlivé rozhovory se zástupci vybrané firmy, kteří byli ochotni se účastnit kvalitativního výzkumného šetření, které probíhalo online formou za pomoci MS Teams. Rozhovoru se zúčastnili tři vedoucí pracovníci, kteří odpovídali na otázky tkající se prostředí HO jako nový standard společnosti. Manažeři měli možnost k jednotlivým dotazům uvést své vlastní poznatky, které během uplatňování konceptu HO v „new normal“ zaznamenali.

Rozhovor 1

První rozhovor probíhal s vedoucím celého BU CS. Na první otázku manažer odpověděl, že Siemens má definovanou strategii pro HO v „new normal“ na úrovni Head Quarter tzn. vedení celého Siemens AG v Německu. V ČR byl tento pojem zaveden 1. 10. 2021, kdy má společnost stanoven začátek obchodního roku, jako nová metoda práce. Jedná se tedy o poměrně novou koncepci.

Dále uvedl: *„Z mého pohledu lze toto téma rozdělit na dvě hlavní témata. Jedno jsou nástroje a procesy, a to hlavní a důležité je pak leadership a management.“* K nástrojům a procesům manažer uvedl, že se jedná o poměrně jednoduchý a jasně definovaný nový přístup k pracovní době a to takový, že by zaměstnanec měl trávit 2–3 dny práce v kanceláři a 2–3 dny mimo kancelář. *Zároveň se také upravují procesy, nastavuje se struktura tak, aby mohly probíhat hybridní meetingy, aby mohly fungovat hybridní týmy, k tomu je samozřejmě potřeba i vybavení, tzn. uzpůsobily se kanceláře, vzniká více zasedacích místností a míst pro kooperaci a zároveň dochází i k tomu, že se zmenšuje počet standardních kancelářských míst a vznikají místa vzdálená.* Důležitá je podle manažera především kvalitní IT struktura, bez které by HO v podstatě nemohl vůbec fungovat. K druhému tématu, a tedy leadershipu a managementu manažer uvedl: *„V podstatě celé je to o tom, že se Siemens snaží podporovat důvěru v zaměstnance a snaží se v podstatě orientovat na výsledek, tzn. skutečně není důležité, aby zaměstnanec byl od pondělí do pátku v kanceláři, ale důležité je, aby nějakým způsobem bylo dosaženo plánovaných výsledků.“*

Na otázku, jak se bude HO vyvíjet do budoucna, odpověděl, že Siemens do budoucna bude tento koncept stoprocentně uplatňovat, implementovat a nadále na něm pracovat. Po dodatečné otázce, zda vnímá HO v „new normal“, stále jako benefit nebo jako standard, manažer odpověděl: *„Pro mě osobně je HO a možnost si uspořádat svůj pracovní čas rozhodně benefit.“*

V rámci otázky vztahující se k efektivitě manažer odpověděl, že mají nastavené standardní klíčové ukazatele výkonnosti pro všechny zaměstnance. Sledují se cíle finanční, tzn. jaký bude dosažen obrat, jaký bude příjem nových zakázek, nebo jaká bude marže. Dále jsou sledované ukazatele výkonu, např. rychlost reakce pracovníků na zákaznické lince. Zároveň se sleduje také produktivita servisních techniků. Z hlediska efektivity si tedy manažer myslí, že žádná velká změna nenastala a nebyl nově nastavený žádný nový ukazatel, který by souvisel s „new normal“.

Manažer ještě uvedl: *„Je tu trošku větší tlak na vedoucí týmu a management, kdy opravdu každý je zodpovědný za to, aby jeho tým pracoval efektivně a v podstatě je taky každý zodpovědný za to, aby si „new normal“ v rámci svého týmu nastavil podle sebe tak, aby vyhovoval potřebám jeho práce a potřebám jeho týmu.“*

Po dotazu, zda si myslí, že jsou zaměstnanci efektivnější v kanceláři nebo na HO, uvedl: *„Myslím si, že u zaměstnance, který je určitým způsobem motivován, má vytvořené podmínky pro svoji práci a má nastavené správné cíle, tak bude efektivita dosti podobná.“* Otázkou je, zda je to dlouhodobě udržitelná situace. Motivací pro pracovníky by mohla být finanční podpora, které, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, se dostává 85, 8 % zaměstnanců. Příkladem takové podpory mohou být příplatky za HO v případě splnění úkolů.

Ve třetí otázce, vztahující se k nastaveným podmínkám pro fungování HO, manažer kladně hodnotil nastavené procesy. Zlepšila se podle něj IT infrastruktura, dobře fungují webináře a telekonference. Také se nastavila kompenzace za práci z domova. Pro posouzení dlouhodobějšího dopadu na pracovní týmy je však podle manažera ještě brzo na to, aby bylo možné jasně říci, zda jsou podmínky zcela vyhovující, nebo zda bude nutné ještě něco upravit. Co se týká osobní spokojenosti s HO, manažer odpověděl: *„Z mého pohledu vnímám HO jako benefit, vnímám to pozitivně, ale na vlastní kůži jsem pocítil i negativa a opravdu velké riziko vnímám v tom, když je člověk novým členem týmu.“*

Jako pozitiva manažer uvedl úsporu času, kdy mohou probíhat online meetingy, a uspoří se čas strávený dopravou. Velkou výhodou je také to, že si management může flexibilně nastavit „new normal“ tak, aby vyhovoval potřebám týmu.

Mezi negativa vnímané tímto dotazovaným patří: vliv na budování pracovního týmu, příliš mnoho telekonferencí, problém se zapojením nových členů týmu a také uvedl, že HO v „new normal“ může být negativně vnímán u zaměstnanců, kterým jejich povaha práce neumožňuje vykonávat práci v režimu HO.

Rozhovor 2

Druhý rozhovor probíhal s vedoucí ekonomické části BU. Na první otázku odpovídala: *HO jako takový není ve společnosti žádnou novinkou. „V rámci společnosti představuje „new normal“ pro spoustu zaměstnanců v podstatě rozšířenou možnost práce z domova. U zaměstnání, kde to povaha práce dovoluje, fungoval HO určitým způsobem již dříve. Co se týká vnímání HO v „new normal“ jako takového, v rámci Siemens, s.r.o. je vnímám převážně jako standard.“* Dále se domnívá, že nově příchozí zaměstnanci již počítají s tím, že HO už určitým způsobem ve firmě funguje a je její součástí. Pokud se nehlásí na pozice, jejichž povaha místa tuto možnost nedovoluje. Největší změny vnímá v oblasti digitalizace.

„Co se týče budoucího vývoje HO, podle mě nedojde k větším změnám a dále bude pokračovat nastavený model, a to tedy kombinace práce z domova (2-3 dny) a zbytek z kanceláře, protože někdy je nezbytné jet do kanceláře a jedná se tak tedy o jakousi zlatou střední cestu.“

Na otázku týkající se efektivita manažerka odpovídala: *„V rámci našeho oddělení je efektivita hodnocena v rámci standardních cílů. Pracovníci mají svěřenou určitou část práce, za kterou zodpovídají a je možné ji vykonávat odkudkoliv. Efektivita může být také měřena vytížeností v různých firemních systémech. Se svými pracovníky to máme nastavené tak, že v případě zaznamenání nějakého výkyvu v jejich efektivitě, může následně dojít k omezení HO. Musím však říct, že jsem tento problém nemusela doposud řešit. Naopak efektivita práce se podle mě díky HO v „new normal“ zvýšila. Pracovníci si mohou sami určit, kdy začnou pracovat, zda brzo ráno, nebo naopak večer. Mohou si zařídit spoustu ostatních věcí a podle mě je toto obrovská časová úspora a za mě je toto efektivní řešení.“*

U otázky, která zjišťovala, jak má společnost nastavené podmínky pro fungování HO, manažerka odpovídala: *„Myslím si, že společnost Siemens, s.r.o. dělá maximum proto, aby zajistila co nejlepší podmínky pro práci z domova. Během pandemie docházelo k digitalizaci procesů, a přizpůsobování podmínek tak, aby bylo možné vykonávat práci v režimu HO.“*

V současnosti, díky velmi rychlému přizpůsobení procesů a také díky podpoře od firmy, si manažerka myslí, že jsou pracovníci schopni téměř stoprocentně pracovat z domu. Ohledně spokojenosti manažerka uvedla, že je spokojena s HO v „new normal“.

Jako největší pozitivum dotazovaná vnímá již výše zmiňovanou časovou úsporu hlavně v rámci běžného dojíždění. Toto dojíždění označila za *„zbytečnou časovou ztrátu“*. Jako další výhodu uvedla lepší sladění osobního a pracovního života. Jako negativum uvedla: *„Určitě vnímám jako negativum omezenější osobní kontakt mezi námi.“* Na základě zpětné vazby se však toto

negativum v rámci tohoto oddělení snaží řešit tak, že si domluví jeden den v týdnu, kdy se snaží potkat v kanceláři, aby se mohli vidět i osobně.

Rozhovor 3

Poslední rozhovor probíhal s vedoucím oddělení servisních projektů. Na první otázku manažer odpověděl, že HO byl ještě před 2–3 roky jednoznačně vnímán jako určitá forma benefitu a rozhodně nebyl běžnou praxí. *„Dnes už je ale situace diametrálně odlišná a HO je v naší společnosti již běžným standardem, který byl jako „new normal“ zavedený během pandemie covid-19, kdy společnost hledala různé způsoby a cesty, jak minimalizovat ztráty způsobené již zmíněnou pandemií. Velký vliv na to také měla digitalizace stávajících procesů a také zavedení nových firemních toolů a aplikací, které značně zjednodušily administrativu.“* Došlo tedy k přesunutí této agendy do online prostředí, a díky tomu mohl tedy být HO aplikován jako nová forma výkonu práce. Na otázku budoucího uplatňování odpověděl: *„Osobně si myslím, že tento nastavený trend půjde stále dále, protože digitalizace je na obrovském vzestupu. Pro mě, jako vedoucího pracovníka, je důležité, aby zaměstnanci plnili dané úkoly v potřebné kvalitě a čase. Není pro mě naopak důležité, jestli je budu každý den potkávat v práci, na to máme stanovené společné meetingy, kde probíráme vše potřebné jak z mojí strany, tak ze strany zaměstnanců. Ti zde také dostávají potřebnou zpětnou vazbu. Čím dál častěji už ale i tyto jednání řešíme online formou.“*

Na druhou otázku manažer odpovídal, že většina zaměstnanců má stanovené roční cíle, které jsou vázány jak na osobní výsledky, tak na výsledky celé společnosti. Uvádí že: *„Vliv HO by na tyto cíle neměl mít žádný, případně jen minimální. Pokud tomu tak není, řeší to manažer osobně s daným zaměstnancem a pak jsou stanoveny speciální cíle pro HO, nebo jsou upraveny již dříve zmíněné roční cíle.“* Vyhodnocení plnění pak probíhá face to face pohovorem manažer – zaměstnanec.

Třetí otázka zjišťovala, zda má společnost vhodně nastavené podmínky pro fungování HO a zda jsou manažeři spokojeni s HO v „new normal“. Manažer zde odpověděl: *„Myslím, že v naší společnosti je HO vnímán velmi pozitivně jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany vedení. Firma podporuje zaměstnance na HO jak materiálně, tak finančně.“*

Na poslední položenou otázku odpověděl: *„Dovolím si tvrdit, že největším pozitivem HO je svoboda rozhodování a řízení vlastního času, což je pro většinu lidí z mého týmu zásadním faktorem. Každý máme nějaké své potřeby, které jsou někdy plánované, ale velmi často i nečekané. Díky HO se to dá vše daleko lépe řešit a skloubit.“* Manažer vidí také pozitivum

v tom, že se díky HO rozšířila oblast, odkud zaměstnanci dojíždějí, právě díky tomu, že nemusí dojíždět každý den, ale pouze jednou až dvakrát týdně. Uvádí: „*Dost to pomohlo v řešení personálních otázek ohledně chybějících zaměstnanců, což dnes řeší opravdu hodně firem.*“ Ohledně vnímaných negativ odpověděl manažer v celku jasně: „*Negativem HO je rozhodně chybějící lidský kontakt. O tom se s lidmi ve svém týmu bavíme velmi často. Dále jsou to za mě spíše banality, které se vždy dají nějak řešit.*“

6.2.2 Výsledky rozhovorů

Dle odpovědí manažerů je zřejmé, že HO v „new normal“ je relativně novou záležitostí a do budoucna se bude dále uplatňovat a rozvíjet. Největší změny nastaly v oblasti nástrojů a procesů, které se musely nově přizpůsobovat potřebám HO. Došlo ke vzniku nových firemních toolů a aplikací. Tyto změny umožňuje především rozvíjející se digitalizace. Změny nastaly také v oblasti leadershipu a managementu. Vedoucí se tak museli přizpůsobit novému stylu vedení, ve kterém nejsou se svými zaměstnanci v každodenním kontaktu a do jisté míry museli začít svým zaměstnancům více důvěřovat. Na vedoucí pracovníky je tedy vyvíjen větší tlak zejména kvůli kontrole a naplňování cílů pracovníků. Manažeři by se tak měli zaměstnanců častěji dotazovat a zjišťovat pohled zaměstnanců na jejich roli ve firmě. Dále by měli své podřízené ujišťovat o jejich přínosech, které pro firmu mají. Dva ze tří dotázaných manažerů se v první otázce, která se ptala, co znamená HO v „new normal“ shodli, že se jedná o standard. Jeden manažer uvedl, že vnímá HO jako benefit. **V porovnání s dotazníkovým šetřením je vidět, že i zde je rozdíl ve vnímání HO. Rozdílné vnímání může být způsobeno i odlišnou mírou využívání práce z domova, kdy postupem času se i pro dalšího manažera stane HO standardem.**

Ohledně budoucího vývoje HO dva ze tří vedoucích pracovníků uvedli, že podle nich bude docházet k dalšímu rozvoji a implementaci HO. Další možný rozvoj v HO můžeme spatřit v rozvoji coworkingových center, či sdílených kanceláří, které se již začínají stávat běžnou součástí našich životů. HO také značně přispěl k urychlení digitalizace a využívání nových technologií, které do budoucna zaměstnancům ušetří velké množství času a firmám náklady na administrativní centra. Manažerka na otázku týkající se budoucího vývoje odpověděla, že si myslí, že nedojde k výrazným změnám a nadále bude uplatňována spíše hybridní forma HO a současně se budou využívat převážně aplikace a nástroje zavedené během předchozích dvou let.

V otázce týkající se hodnocení efektivity manažeri shodně uvedli, že v rámci jejich oddělení je efektivita měřena v rámci standardních cílů. Může se jednat o cíle finanční či ukazatele výkonu, kde může být vyhodnocována např. rychlost reakce pracovníků na požadavky zákazníků. Další možností měření efektivity pracovníků je dle manažerky i možnost měření vytíženosti firemních systémů. Tyto systémy zaznamenávají přítomnost pracovníků na firemním serveru. Důležitým faktorem pro efektivitu zaměstnanců je podle autorky v dnešní době také spokojenost zaměstnanců. Tuto spokojenost mohou podporovat týmové porady, možnost kariérního postupu, dodatečné vzdělávání a možnost spolupodílet se na firemní strategii. Dle autorky je v otázce efektivity důležitá také individualizace zaměstnanců, kdy pracovní tempo jedince může být ovlivněno odlišnými podmínkami pro práci. Někteří zaměstnanci mohou preferovat práci z domova a jiní spíše z kanceláře. **Důležité je, aby firma poskytla zaměstnancům možnost samostatně se rozhodnout o své formě práce. Na základně rozhovoru autorka zjistila, že nedošlo k žádné velké změně z hlediska efektivity pracovníků a nebyl nastaven žádný nový ukazatel, který by souvisel s „new normal“, což se shoduje také s výsledky dotazníkového šetření.**

Ve třetí otázce se autorka ptala, zda má společnost vhodně nastavené podmínky pro fungování HO v „new normal“ a na osobní spokojenost vedoucích pracovníků. Fungování je dle respondentů rozhovoru založeno převážně na správném fungování IT oddělení a na nutnosti neustálého zlepšování infrastruktury v této BU. Manažeri si také chválili možnost využívání webinářů a přesun porad a meetingů do online prostředí. Dále se otázka věnovala spokojenosti manažerů s HO v „new normal“. **Všichni oslovení manažeri, se shodují na tom, že je HO velkým přínosem pro společnost. Současně se ztotožňují s výsledky dotazníkového šetření,** kde jako hlavním pozitivem vnímají možnost šetření času stráveného dopravou i možnost sladění osobních a pracovních povinností. Manažeri si také chválí spolupráci firmy, které jim při využívání HO vyšla maximálně vstříc v podobě finanční i materiální podpory.

Hlavním pozitivem, které vnímají totožně všichni oslovení manažeri, je možnost šetření času stráveného dopravou i možnost sladění osobních a pracovních povinností. Mezi často zmiňovaná pozitiva patří také online meetingy, které mohou šetřit čas a jsou podstatně flexibilnější než setkávání „face to face“. Současně odpadá nutnost být kvůli každé schůzce přítomen v kanceláři. Výhodou je také to, že vedoucí pracovníci mají možnost si HO flexibilně nastavit tak, aby vyhovoval potřebám týmu. Naopak **největší negativum** spatřují manažeri v omezení osobního kontaktu mezi kolegy, a tedy i tato skutečnost se shoduje s výsledky dotazníkového šetření. Toto negativum se manažeri však snaží řešit v rámci svých týmů, a to

tak, že se snaží se svými členy týmu domluvit na určitý den v týdnu, kdy se potkávají v kanceláři. Jeden z dotazovaných také zmínil riziko spojené s omezením osobního kontaktu při náboru nových pracovníků. **Dle autorky využití digitalizace a umělé inteligence může v některých případech nábor nových pracovníků usnadnit. Příkladem může být využívání chatbotu, který slouží pro automatickou komunikaci a zodpovídání základních dotazů týkajících se volné pracovní pozice.**

7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY MOŽNÝCH ŘEŠENÍ

Tato kapitola se zabývá celkovým shrnutím výsledků praktické části, která byla rozdělena na kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum byl proveden dotazníkovým šetřením a kvalitativní výzkum měl formu polostrukturovaného rozhovoru s vybranými zástupci firmy. Obě tyto formy výzkumu sloužily k vyhodnocení dílčích cílů práce, které pomohly k naplnění hlavního cíle.

7.1 Zhodnocení uplatňování a dopadu HO v rámci konceptu „new normal“

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř polovina zaměstnanců společnosti vnímá HO v „new normal“ jako standard. Současně více než 50 % respondentů uvedlo, že na HO tráví přibližně 2–3 dny, což podpořilo snahu firmy zavést koncepci „new normal“. Při využívání možnosti práce z domova si zaměstnanci uvědomují úskalí, která sebou tato forma práce přináší.

Respondenti jako hlavní nedostatek vidí ve ztrátě sociálních kontaktů v podobě chybějících kolegů či meetingů na jednotlivých odděleních. Mezi další chybějící faktory zařazují nedostatečné oddělení osobního a pracovního života. Sladění osobního a pracovního života uvažujeme převážně v nově vzniklém trendu diverzity management, který upozorňuje na odlišné potřeby zaměstnanců v různých fázích života. Dalšími uváděnými faktory, které respondentům v režimu HO chybí, je jejich pracovní místo, kancelářské vybavení a každodenní ruch. Běžná pracovní rutina chybí téměř 20 % respondentů.

Během využívání HO v „new normal“ dochází také k mnoha změnám v jeho vnímání a vývoji. Mezi nejdůležitější změny lze zařadit zvýšený tlak na sebekázeň. Na zaměstnance je vyvíjen vyšší tlak v podobě zodpovědnosti při vykonávání pracovní činnosti, který je hodnocen z pohledu běžného naplňování pracovních cílů, které má každý zaměstnanec stanovené. Zaměstnanci si také musí ve velké míře osvojit používání nových aplikací a technologií. Mezi tyto technologie můžeme zařadit velkou škálu komunikačních aplikací, virtuální realitu i online vzdělávání. Další pocíťovanou změnou mohou být například hybridní týmy, sdílená práce a nutnost lepšího time managementu. Respondenti se shodují, že jim práce z domova vyhovuje především díky množnosti šetření volného času stráveného dopravou a tím také přispívá ke sladění pracovního a soukromého života. Někteří uvádí, že při využívání HO mají na práci větší klid a mohou se lépe soustředit. Oproti tomu někteří vítají možnost zůstat doma ze soukromých

důvodů např. v případě nemoci dítěte. Většina zaměstnanců se shoduje, že práce na HO neovlivňuje negativně jejich osobní růst, naopak, je jim v dostatečné míře poskytováno online vzdělávání a školení. Současně respondenti uvádí značnou podporu firmy v novém režimu, kdy jsou jednotlivci podporováni finančně i materiálně. Mezi materiální pomoc ze strany firmy lze zařadit technickou výbavu a kancelářské vybavení. Zaměstnanci běžně pro výkon práce dostávají notebooky, mobilní telefony, dále také příspěvek na vybavení domácí kanceláře, aby si své pracovní prostředí mohli přizpůsobit dle svých osobních preferencí. Zaměstnanci se shodují téměř v 80 %, že tato firemní podpora je dostatečná až nadprůměrná.

Pro firmu samotnou je v rámci HO důležitá zpětná vazba v podobě efektivity jejich zaměstnanců. Dle šetření je hodnocení zaměstnanců v režimu HO prováděno stejně, jako při běžné práci v kanceláři. Autorka z toho tedy usuzuje, že společnost předpokládá, že na dosažení pracovních cílů nemá vliv pracovní prostředí. Při hodnocení efektivity respondenti hodnotí svůj výkon na HO spíše jako vyšší či stejný. Pouze 20 % respondentů se domnívá, že jejich pracovní nasazení v rámci HO je nižší. Jedním z důležitých faktorů při posuzování efektivity je i kvalita zpětné vazby, kterou zaměstnanci dostávají. Dle autorky si společnost v tomto ohledu vede velmi dobře, jelikož více než 95 % respondentů hodnotí zpětnou vazbu ke své práci pozitivně a považuje ji za přínosnou.

Cílem práce bylo vymezit specifika práce z domova, zhodnotit její uplatňování v rámci konceptu „nového normálu“ v konkrétním podniku, kterým byl Siemens, s.r.o., identifikovat pozitivní a negativní dopady a v případě zjištění nedostatků formulovat doporučení pro jejich odstranění.

Prvním z dílčích cílů, který slouží k naplnění hlavního cíle práce, bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají a přistupují k HO v rámci konceptu „new normal“. Zda je něco, co při výkonu práce v režimu HO postrádají, a jaké zaznamenali nejvýraznější změny v rámci konceptu HO v „new normal“. Z výsledků šetření týkajících se teoretického tvrzení číslo 1 vyplývá, že pro největší skupinu zaměstnanců je HO v „new normal“ dnes již standardem. Mezi hlavní důvody lze podle autorky zařadit rozšíření škály benefitů od zaměstnavatele, který zaměstnanci postupem času začínají vnímat jako standard, což je v současnosti i cílem společnosti. S častější možností pracovat z domu koresponduje i velký nárůst používání nových SW nástrojů a aplikací, zejména různých komunikačních platforem. Dnes jsou tyto platformy používány naprosto běžně k online poradám, nebo jen jako nástroj k udržení komunikace s kolegy. Zaměstnanci za sebe také museli převzít větší míru zodpovědnosti, a museli projevit dostatečnou míru

sebekázně při efektivním využívání pracovní doby. Šetření času a lepší sladění osobního a pracovního života byly nejčastěji zmiňované důvody využívání HO.

Druhým dílčím cílem bylo zjistit, zda má společnost vhodně nastavené podmínky pro fungování HO. Pro naplnění tohoto cíle se autorka zaměřila na podmínky fungování HO, jejich vhodného nastavení a s tím spojené možnosti osobního růstu na HO. Převážná většina respondentů potvrdila, že mohou HO vykonávat odkudkoliv, protože společnost je v tomto novém pracovním trendu dostatečně podporuje. A to jak materiálně, tak i finančně pomáhá zaměstnancům zajistit efektivní fungování domácí kanceláře. Vhodně nastavené podmínky a dostatečnou podporu společnosti potvrdilo téměř 80 % respondentů.

Třetím dílčím cílem bylo posoudit efektivitu práce na HO v rámci konceptu „new normal“ a zjistit, zda zaměstnanci pracují v režimu HO stejně efektivně jako v kanceláři, nebo jsou jejich pracovní výkony odlišné. Respondenti uvádí, že režim HO nemá vliv na plnění jejich pracovních cílů, a to více než v 65 %. Hodnocení efektivitu práce má většina zaměstnanců (78,3 %) na HO v rámci standardních cílů. Také míru zpětné vazby na HO považuje více (64,1 %) zaměstnanců za dostatečnou až nadprůměrnou.

7.2 Doporučení pro odstranění nedostatků a zlepšení stavu

V předchozí části textu se autorka věnovala zhodnocení a shrnutí výsledkům získaných z dotazníkového šetření, které byly následně podpořeny polostrukturovanými rozhovory s vedoucími pracovníky. Následující část se věnovala převážně nedostatkům konceptu HO v „new normal“. Také zde byly zde formulovány doporučení a návrhy na odstranění těchto nedostatků.

Celkovou problematiku HO v „new normal“ je možné rozlišovat z pohledu zaměstnance a společnosti. Pro efektivní zvládnutí práce z domova musí být kladen důraz na individualizaci zaměstnanců, zároveň musí firma do značné míry brát ohledy na fyzické i psychické vlastnosti jedinců.

Nejvíce zmiňovaným negativním dopadem byla ztráta sociálního kontaktu. Sociálními kontakty můžeme chápat chybějící meetingy „face to face“, setkávání se s kolegy a prezenční formu vzdělávání. **Vhodným řešením tohoto nedostatku může být zavedení hybridní formy HO, kdy by zaměstnanci měli být alespoň 2–3 dny v týdnu v kanceláři. Toto řešení by pomohlo zmírnit velmi často zmiňovaný chybějící sociální kontakt a napomohlo by zlepšení psychického stavu jedinců. Jako další doporučení pro zmírnění nedostatku**

sociálního kontaktu autorka navrhuje nastavit v rámci pracovních týmů např. jeden den, kdy se zaměstnanci potkají v kanceláři.

Negativně lze také hodnotit z pohledu firmy možný časový nesoulad v práci jednotlivých zaměstnanců v režimu HO. Díky poskytované možnosti zvolit si svůj časový harmonogram pro výkon práce dle individuálních požadavků může docházet k opožděným reakcím ze strany jednotlivých zaměstnanců v rámci pracovního týmu. Komunikace mezi zaměstnanci může být ovlivněna výběrem pracovní doby, kdy jeden zaměstnanec preferuje výkon práce v ranních hodinách, další pak dává přednost práci odpoledne či večer. **Autorka v tomto případě doporučuje stanovení alespoň dvou hodin denně, kdy by všichni zaměstnanci museli být přítomni v online prostředí.**

Z pohledu psychického zdraví by autorka také doporučila realizovat seminář napomáhající správnému sladění osobního a pracovního života, který by zaměstnance informoval o přínosech dodržování určité pracovní rutiny při výkonu práce v režimu HO, a tím by se eliminovaly negativní dopady na změny životního stylu.

Z rozhovoru s manažery také vyplynulo, že pro nově příchozí zaměstnance je HO v prvních měsících jejich práce komplikací z hlediska přizpůsobení se chodu pracovních týmů. **Autorka proto doporučuje společnosti přiřadit nově příchozím zaměstnancům mentora, a to alespoň po dobu tří měsíců. Po tuto dobu by byl mentor pracovníkovi k dispozici, osobně by se s ním sházel a pomáhal by mu k lepšímu začlenění se do týmu a zvládnutí jeho pracovních povinností.**

Respondenti uvedli, že při osvojování práce na HO využívají nové technologie, ovšem možnosti nových digitálních technologií nejsou ještě zcela vyčerpané. Uváděnou výhodou týkající se nových technologií je snížení administrativní zátěže na pracovníky, což v dlouhodobém horizontu povede k jejich vyšší produktivitě a spokojenosti. **Větší tlak na digitalizaci ve firmách značně přispěje i k zajišťování nových pracovních sil, kdy na pracovní trh přichází generace Z, jež tyto technologie a možnosti bere jako samozřejmost.** Mezi hojně zaváděné formy digitalizace můžeme zařadit již zmíněné chatboty i virtuální realitu. Virtuální realita by do budoucna mohla nahradit např. hodnocení zpětné vazby formou „face to face“ a zpestření online meetingů.

Důležitá je i firemní podpora HR oddělení, aby bylo schopné zajistit kvalitnější školicí programy, které budou flexibilně přizpůsobovány pro podporu zaměstnanců, a k rozvíjení nových dovedností a znalostí, které jednotlivci budou v budoucnu potřebovat.

Závěrečným doporučením autorky je zopakovat výzkum uplatňování konceptu HO v „new normal“ v horizontu příštích pěti let a to z toho důvodu, že se jedná o poměrně nově zavedenou koncepci, na kterou byl v posledních dvou letech vyvíjen velký nápor.

8 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala problematikou home office v rámci konceptu „new normal“. Nacházíme se v období 4. průmyslové revoluce, s níž je spojena digitalizace. K urychlení implementace konceptu „new normal“ došlo v důsledku pandemie covid-19. Firmy se ocitly v situaci, kdy bylo nutné efektivně řešit výkon práce zaměstnanců. Zaměstnanci pracovali z domova, kde neměli vhodně přizpůsobené podmínky a pracovním se jim mohla stát např. kuchyně či sedací souprava. Tato představa o HO však brzy zmizela. Dnes se společnost snaží, aby zaměstnanci měli shodné pracovní podmínky při práci z domu i v kanceláři. Uplatňování HO v budoucnosti se i v ostatních firmách bude stávat běžnější, ale můžeme předpokládat, že dojde ke snížení rychlosti jejího rozvoje.

Cílem práce bylo vymezit specifika práce z domova, zhodnotit její uplatňování v rámci konceptu „nového normálu“ v konkrétním podniku, kterým byl Siemens, s.r.o., identifikovat pozitivní a negativní dopady a v případě zjištění nedostatků formulovat doporučení pro jejich odstranění.

Diplomová práce byla rozdělena na část teoretickou a analytickou. V teoretické části byly popsány specifika práce z domova. V následující analytické části byl proveden kvantitativní a kvalitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Otázky použité v dotazníkovém šetření měly podobný charakter, aby bylo možné posoudit, zda se názory zaměstnanců a vedení společnosti shodují. Pro naplnění hlavního cíle diplomové práce byly zvoleny tři dílčí cíle, které byly doplněny podpůrnými teoretickými tvrzeními. Tato tvrzení byla následně na základě výsledků dotazníkového šetření potvrzena či vyvrácena.

Prvním dílčím cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají a přistupují k HO v rámci konceptu „new normal“. Zda je něco, co při výkonu práce v režimu HO postrádají a jaké zaznamenali nejvýraznější změny v rámci konceptu HO v „new normal“. Druhým dílčím cílem bylo zjistit, zda má společnost vhodně nastavené podmínky pro fungování HO. Třetím a posledním dílčím cílem bylo posouzení efektivity práce na HO v rámci konceptu „new normal“. Zjištění, zda zaměstnanci pracují v režimu HO stejně efektivně jako v kanceláři, nebo jsou jejich pracovní výkony odlišné.

Na základě výsledků provedeného výzkumu bylo zjištěno, že pro největší skupinu zaměstnanců je HO v „new normal“ dnes již standardem. Nejvíce zaměstnanci postrádají sociální kontakt se svými kolegy. S častější možností pracovat z domu koresponduje i velký nárůst používání nových SW nástrojů a aplikací, zejména různých komunikačních platforem. Velkou změnu

vnímají zaměstnanci také v tom, že museli převzít větší míru zodpovědnosti a museli projevit dostatečnou míru sebekázně při efektivním využívání pracovní doby. Dále bylo zjištěno, že společnost má vhodně nastavené podmínky pro fungování HO, které byly zkoumány v rámci druhého dílčího cíle. Tyto podmínky hodnotila převážná většina respondentů a také manažeri, se kterými byl proveden rozhovor, jako dostačující či dokonce nadprůměrné. Z hlediska efektivity bylo zjištěno, že zaměstnanci pracují v režimu HO více či stejně jako v kanceláři. Nedošlo k zavedení žádného nového ukazatele, který by souvisel s „new normal“. Celkově největším přínosem HO v „new normal“ je tedy podle zaměstnanců úspora času a nákladů. A naopak největší negativní dopad, který HO přináší, je dle dotazovaných ztráta sociálního kontaktu a chybějící vazba na kolegy.

V závěru práce byla navržena možná doporučení pro podnik, která se týkala např. psychického zdraví pracovníků, zavedení hybridní formy HO pro odstranění chybějícího sociálního kontaktu nebo přiřazení mentora pro nově příchozí zaměstnance.

Výsledky výzkumu byly předloženy HR oddělení a tato diplomová práce bude dále sloužit společnosti jako materiál k prostudování.

Na úplný závěr bych ráda dodala, že pojem „home office“ z našich životů už jen tak nezmizí a je jen na nás, jak si na něj zvykneme a jak ho přijmeme do našich životů. Některých se týká více, jiných zase méně, ale je to nezbytná součást životů našich i životů našich dětí.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.
- BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- ELLISON, Nicole B., 2004. *Telework and Social Change: How Technology Is Reshaping the Boundaries between Home and Work*. 2004. Westport, Conn.: Praeger, 2004. ISBN 0-275-97800-1.
- EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL, 2011. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2877-0.
- FORSYTH, Patrick, 2020. *Jak si lépe zorganizovat čas: naučte se dobře nakládat se svým časem a zvládat úkoly v termínech*. Přeložil Dagmar KLEINOVÁ. V Brně: Lingea. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-610-5.
- FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON, 2014. *Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná*. V Brně: Jan Melvil. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-99-8.
- GAGNE, M & PANACCIO, A 2014, The Motivational Power of Job Design. in M Gagne (ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford Library of Psychology, Oxford University Press, United Kingdom
- GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ, 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2798-1.
- GROSCURTH, Chris R, 2018. *Future-Ready Leadership: Strategies for the Fourth Industrial Revolution*. Santa Barbara, California: ABC-CLIO. ISBN 978-1-4408-6522-0.
- HORALÍKOVÁ, Marie, 2010. *Personální řízení*. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-1585-3.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HUBINKOVÁ, Zuzana, 2008. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1593-3.

KNOBLAUCH, Jörg, 2012. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4431-5

KOGON, Kory, Adam MERRILL a Leena RINNE, 2015 *The 5 Choices: the path to extraordinary productivity*. London: Simon & Schuster. 266 s. ISBN 978-1-4711-4237-6.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MARTOCH, Michal, 2014. *Řízení vzdálených pracovníků: kdy a proč práce na dálku (ne)funguje*. Třebíč: Město Třebíč, Koordinační centrum práce na dálku. ISBN 978-80-260-6233-2.

MESSENGER, Jon C. a Lutz GSCHWIND, 2016. *Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office*. New Technology, Work, and Employment; Oxford. ISSN 02681072.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2013. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. [Průhonice]: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.

RYDVALOVÁ, Renata a Blanka JUNOVÁ, 2011. *Jak sladit práci a rodinu: --a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3578-8.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024758701.

TERNÈS, Anabel a Clarissa-Diana WILKE, 2018. *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten*. 1. © 2020 Springer Nature Switzerland. ISBN 978-3-658-21179-0.

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0449-4.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 79 zákona č. 262/2006 Sb.

INTERNETOVÉ ZDROJE

10 tipů, jak zvládnout management týmu na dálku, 2020. *PwC* [online]. © 2017 - 2019 PwC, [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: https://blog.pwc.cz/pwc_ceska_republika_news/2020/04/10-tip%C5%AF-jak-zvl%C3%A1dnout-management-t%C3%BDmu-na-d%C3%A1lku.html

ADAMČÍKOVÁ, Monika, 2019. Výhody a nevýhody agenturního zaměstnávání. In: *INDICADA* [online]. © RIGHT INDICADA, 2019 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://indicada.cz/vyhody-a-nevyhody-pro-zamestnance/>

AMSP ČR, 2013. JAK FUNGUJE WEBINÁŘ. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. Praha: AMSP ČR, 2013 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://amsp.cz/jak-funguje-webinar/>

BHARGAVA, Hansa. Ergonomic Tips for a Home Office, 2020 *WebMD* [online]. WebMD, LLC., 5.2.2020 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://www.webmd.com/pain-management/ss/slideshow-ergonomic-tips-for-a-home-office>

ČSOB, 2020. Digitalizace podnikání: Objevte výhody bezpapírové kanceláře a ušetřete díky digitalizaci procesů. In: *Průvodce podnikáním* [online]. Praha 5: Československá obchodní banka, a. s., 11. 8. 2020 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/vyhody-bezpapirove-kancelare/?bid1=ps-SME-DSA-2508-Google>

ČSOB, 2021. Jaké výhody přináší novinka v podobě sdílených pracovních míst. In: *Průvodce Podnikáním* [online]. Praha: Československá obchodní banka, 2.2.2021 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/sdilena-pracovni-mista/>

DÖHLEROVÁ, Nadia, 2019. New Work – just a trend or actual future?. In: *Arts* [online]. © 2022 ARTS Holding SE, 2019 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://arts.eu/insights/article/new-work-just-a-trend-or-actual-future/>

Dohoda o provedení práce: Jak funguje a kdy se vyplatí, 2020. In: *Právo pro všechny* [online]. 1. 6. 2020 [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://www.pravoprovsechny.cz/clanky/dohody-o-pracich-konanych-mimo-pracovni-pomer-dohoda-o-provedeni-prace/>

DotaceEU, 2021. Co-workingová centra: příležitost nejen pro velká města? In: *DotaceEU* [online]. ©2022 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 19. 12. 2019 [cit. 2022-05-12]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/microsites/op-urbact-ii/novinky/co-workingova-centra-prilezitost-nejen-pro-velka>

DUFFKOVÁ, Jana, 2007. Homework, telework a spol. (neboli Příliš mnoho worků). In: Jiří ŠUBRT, ed. *Organizace, rozhodování, řád a změna* [online]. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 978-80-246-1041-2. Dostupné z: <http://jana-duffkova.rubicus.com/sociologie-zivotniho-stylu/state-a-jine-texty/>

DUCHÁČKOVÁ, Daniela, 2021. Kdo to je digitální nomád a jak se jím stát?. In: *Orange Academy* [online]. Orange Academy, 20.1.2021 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/digitalni-nomad/>

EURES, 2021. Budoucnost práce je hybridní: pracovat budeme z různých míst. In: *EURES* [online]. 4.11. 2021 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eures/public/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_cs

FOWELL, Tiffany, 2022. Hybrid work: what is hybrid work and why do employees want it?. In: *Envoy* [online]. 2.2.2022 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://envoy.com/blog/what-is-a-hybrid-work-model/>

HEIKENWÄLDER, Jakub, 2014. Metodika implementace práce na dálku [online]. B.m.: Koordinační centrum práce na dálku Třebíč. [cit. 2022-03-11] Dostupné z: http://pracenaalku.trebic.cz/pdf/KCPND_Metodika_implementace.pdf

HLAVÁČKOVÁ, Jitka, 2014. Home office jako forma flexibilního zaměstnávání. In: *Portál Pohoda* [online]. STORMWARE s.r.o, 25. 11. 2014 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/home-office-jako-forma-flexibilniho-zamestnavani/>

HOSCH, William, L., 2022. "Google Workspace". *Encyclopedia Britannica*, Invalid Date, <https://www.britannica.com/topic/Google-Workspace>

HR NEWS, 2022. Digitalizace v HR: nové technologie pomáhají přijímat zaměstnance, posuzovat dopady změn, také zastanou byrokratické a administrativní činnosti. In: *HR NEWS* [online]. IVITERA, 18.1.2022 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/digitalizace-v-hr-nove-technologie-pomahaji-prijimat-zamestn-id-4160519>

Iberdrola, 2021. Virtual Reality: another world within sight. In: *Iberdrola* [online]. Iberdrola, S.A, 2021 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.iberdrola.com/innovation/virtual-reality>

JOUZA, Ladislav, 2019. Alternativní pracovní úvazky. In: *Epravo.cz* [online]. Praha: © EPRAVO.CZ – Sběrka zákonů, judikatura, právo, 22. 3. 2019 [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/alternativni-pracovni-uvazky-108992.html?mail>

M. K. UGALE, S. J. Patil and V. B. Musande, 2017. "Document management system: A notion towards paperless office," *1st International Conference on Intelligent Systems and Information Management (ICISIM)*, 2017, pp. 217-224, doi: 10.1109/ICISIM.2017.8122176.

MARTOCH, Michal, 2012. Práce na dálku: Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace [online]. [cit. 2022-03-11] Dostupné z: <http://www.pracenaalku.cz/portals/0/ebook/prace-na-dalku-web-pdf.pdf>

NetinBag [online], 2021. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.netinbag.com/cs/business/what-is-job-sharing.html>

Neuroleadership, 2020. Hybridní model práce. Ano nebo ne? In: *Neuroleadership* [online]. Praha 5 – Smíchov: NeuroLeadership, 2020 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.neuroleadership.cz/hybridni-model-prace/>

Neuroleadership, 2020. Unikátní model SCARF pomůže podpořit tým v náročných časech. In: *Neuroleadership* [online]. NeuroLeadership s.r.o [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: https://www.neuroleadership.cz/unikatni-model-scarf-pomuze-podporit-tym-v-narocnych-casech-naucte-se-ho-uplatnit-v-praxi/?fbclid=IwAR163gVYuqGtONh71qerh_n_TPkc6NZEH_8Uj_dvoBwopeA5q86iNz_VZ5M

NÖHAMMER, E., Stichlberger, 2019. S. Digitalization, innovative work behavior and extended availability. *J Bus Econ* **89**, 1191–1214 <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00953-2>

ONDRÁČKOVÁ, Kamila a Romana RYBOVÁ, 2016. Homeoffice a homeworking: výhody a nevýhody. In: *FinExpert.cz* [online]. 11.3.2016 [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/homeoffice-a-homeworking-vyhody-a-nevyhody>

Onk, 2021. Zájem o zkrácené úvazky se během pandemie zvýšil. In: *E15 FinExpert.cz* [online]. © 2001–2021 CZECH NEWS CENTER a.s. a dodavatelé obsahu, 26.11. 2021 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/zajem-o-zkracene-uvazky-se-behem-pandemie-zvysil-1385727>

PETR, Novák a Matouš VIŠN, 2017. Úvod k digitálnímu nomádství. In: *Travel Bible* [online]. 2017 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://travelbible.cz/digitalni-nomadstvi/>

POKOJOVÁ, Radka, 2011. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců. *Zdraví.euro.cz* [online]. Internet Info, s.r.o [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/clanek/sestra/hodnoceni-spokojenosti-zamestnancu-458790>

Postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání – červenec 2020. In: *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. CVVM, 21. 9. 2020 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/prace-prijmy-zivotni-uroven/5283-postoje-ceske-verejnosti-ke-svemu-zamestnani-cervenec-2020>

PÝCHA, Adam, 2012. Coworking: Co to je a proč právě vám může pomoci? In: *Mladý Podnikatel* [online]. © 2011–2022 Jiří Rostecký, 2012 [cit. 2022-05-12]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/co-to-je-coworking-t3647>

REYNOLDS, Brie Weiler, 2021. The Complete History of Working from Home. In: *Flexjobs* [online]. 2021 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/>

Siemens.com [online], 1996–2022. Siemens, s.r.o. Dostupné také z: <https://new.siemens.com/cz/cs>

SlideModel, 2020. Using the SCARF Model for Workplace Efficiency. In: *SlideModel.com* [online]. SlideModel, 26.08.2020 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://slidemodel.com/using-the-scarf-model-for-workplace-efficiency/>

TOMAN, Jiří, 2021. HTC VIVE odhalilo novinky posouvající VR na novou úroveň. In: *Techgurusk.cz* [online]. 12.5.2021 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://techguru.sk/19335/htc-vive-odhalilo-novinky-posouvajici-vr-na-novou-uroven/>

VALENTOVÁ, Klára, 2017. Agenturní zaměstnávání – přednosti a rizika. In: *Právní prostor* [online]. © 1999–2021 ATLAS CONSULTING spol., 15.06.2017 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani-prednosti-a-rizika>

VLACH, Robert, 2009. Coworking. *navolnenoze.cz* [online]. [vid. 2018-01-08]. Dostupné z: <https://navolnenoze.cz/blog/coworking/>

VONKA, Mojmír, 2021. Sdílené pracovní místo. In: *Portál.Pohoda.cz* [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o, 3. 3. 2021 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/sdilene-pracovni-misto/>

VÚPSV, 2020. Flexibilní formy práce – homeworking v ČR a vybraných evropských zemích. In: *VÚPSV* [online]. Praha, 2020 [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.vupsv.cz/download/flexibilni-formy-prace-homeworking-v-cr-a-vybranych-evropskych-zemich/?wpdmdl=9888&refresh=61b1d548ed7711639044424>

Watson, T. J., 2010. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915-931.doi: <https://doi.org/10.1080/09585191003729374>

WRIGHT, Thomas, 2017. Spokojený zaměstnanec – předpoklad vyšší výkonnosti. In: *Ivitera consulting* [online]. IVITERA a.s, 2017 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.ivitera.com/publikace>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....95

Příloha B - CD s rozhovory manažerů

Příloha A - Dotazník

Home office jako "new normal"

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku.

Dotazník je anonymní a jeho výsledky slouží pouze pro vypracování mé Diplomové práce.

Účelem dotazníku je zhodnotit uplatňování home office v rámci konceptu „nového normálu“.

Děkuji Vám za pomoc se zpracováním své Diplomové práce a také za Váš čas a ochotu.

1 Jste:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Žena Muž Jiné

2 Jaká je Vaše věková kategorie?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

18-25 let 26-35 let 36-45 let 46-55 let 56 a více let

3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Základní Středoškolské Vysokoškolské

4 Jaká je Vaše doba působení ve firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

0-2 roky 2-5 let 5 a více let

5 Kolik hodin z týdenního fondu strávíte prací na home office?

Nápověda k otázce: *Napište Vaši odpověď*

6 Jak vnímáte v současnosti home office?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Benefit Standard Nutnost

7 Je něco, co při výkonu práce na home office v "new normal" postrádáte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Moje pracovní místo Každodenní rutina Vybavení Dress code Ticho a klid
 Kancelářský ruch Kolegové Meetingy face to face Oddělení pracovního a osobního života Zajít si ven na oběd
 Setkávání s klienty Nic mi nechybí
 Jiná...

8 Jaké nejvýraznější změny vnímáte ve vývoji home office?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Nové technologie Timemanagement Větší míra zodpovědnosti za efektivní využívání pracovní doby (sebekázeň) Nové znalosti
 Nové způsoby výkonu práce (coworking, sdílená práce, hybridní týmy...)
 Jiná...

9 Jaký software / nástroj jste začal/a v rámci home office v "new normal" nově používat?

Nápověda k otázce: *Napište Vaši odpověď*

10 Z jakého důvodu si berete home office nejčastěji?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- | | | | |
|---|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nemoc | <input type="checkbox"/> Šetření času stráveného dopravou | <input type="checkbox"/> Musím být doma – nemoc dítěte, přijde opravář.... | <input type="checkbox"/> Zvládnou toho více – mám větší klid na práci |
| <input type="checkbox"/> Doma se cítím lépe než v kanceláři | <input type="checkbox"/> Lepší sladění osobního a pracovního života | | |
| <input type="checkbox"/> Jiná... | <input type="text"/> | | |

11 Máte možnost v rámci pravidel Vaší společnosti vykonávat práci na home office odkudkoliv?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, mohu pracovat odkudkoliv Ne, musím pracovat pouze z domova

12 Ovlivnil home office v "new normal" váš osobní růst? (vzdělávání, kariérní postup, aj.)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ne Spíše ne Spíše ano Ano

13 Jakým způsobem firma podporuje Vaši práci na home office v "new normal"?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- | | | |
|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Finančně | <input type="checkbox"/> Materiálně (např. technické vybavení) | <input type="checkbox"/> Vůbec |
| <input type="checkbox"/> Jiná... | <input type="text"/> | |

14 Jak hodnotíte podporu Vaší práce na home office v "new normal" od Vaší firmy?

Nápověda k otázce: *1 - žádná, 2 - nedostačující, 3 - průměrná, 4 - dostačující, 5 - nadprůměrná*

☆☆☆☆☆ / 5

15 Z hlediska Vaší efektivity, pracujete v rámci home office v "new normal":

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Více Méně Stejně

16 Ohodnoťte kvalitu zpětné vazby k Vaší práci v rámci home office v "new normal" na škále od 1-5.

Nápověda k otázce: *1 - žádná, 2 - nedostačující, 3 - průměrná, 4 - dostačující, 5 - nadprůměrná*

☆☆☆☆☆ / 5

17 Podle čeho, je měřena efektivita Vaší práce na home office?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Je nastaveno speciální hodnocení Je hodnocena v rámci standardních cílů Není hodnocena vůbec

18 Jaký vliv má home office na dosažitelnost Vašich nastavených pracovních cílů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Žádný Částečný Velký Nedokážu posoudit

19 Jaké jsou podle Vás největší výhody práce na home office v "new normal"?

Nápověda k otázce: *Napište Vaši odpověď*

20 Jaké jsou podle Vás největší nevýhody práce na home office v "new normal"?

Nápověda k otázce: *Napište Vaši odpověď*