

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Faktory ovlivňující pracovní výkon

Faktors influencing work performance

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková Ph.D.

KUNFTOVÁ

DOMINIKA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kunftová Jméno: Dominika Osobní číslo: 437537
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Faktory ovlivňující pracovní výkon

Název bakalářské práce anglicky:

Factors influencing work performance

Pokyny pro vypracování:

Cílem BP je navrhnout inovativní přístupy k zaměstnancům, kteří pracují mimo hlavní místo pracovního výkonu (MHMPV). Přínosem práce je zjištění hlavních faktorů ovlivňující pracovní výkon MHMPV. Zpětná vazba zaměstnavatelům, kteří práci MHMPV umožňují. V teorii definuji pojem teleworking, homeworking atd. Uvedu pro koho je práce mimo pracoviště vhodná, její výhody a nevýhody. Dříve některé profese nefungovaly v režimu teleworking a s tím jsou spojené i nové vlivy na psychiku zaměstnanců. Budu se snažit zaměřit na podchycení problematiky z pohledu HR. V praktické části se zaměřím formou dotazníků na zaměstnance, kteří pracují MHMPV a na vlivy ovlivňující jejich psychiku. Dále budu formou rozhovoru zkoumat pohled HR, jaké nové postupy a metody používají.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007; KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2007; ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty, 2012; WAGNEROVÁ I. Honocení a řízení výkonnosti, 2008.

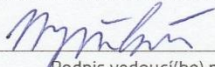
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:


PhDr. Lenka Mynaříková Ph.D., MÚVS

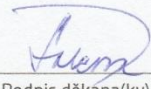
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018


Podpis vedoucí(ho) práce

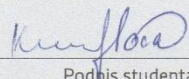

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017

_____ Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

KUNFTOVÁ, Dominika. *Faktory ovlivňující pracovní výkon*. Praha: ČVUT 2017. Bachelářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí práce PhDr. Lence Mynaříkové Ph.D. za poskytnutí cenných rad a věcných připomínek při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům České spořitelny, a.s. a NETservis, s.r.o. za ochotu a poskytnutí potřebných podkladů, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem „Faktory ovlivňující pracovní výkon“. Konkrétně se zabývám rozborem vlivu nejvýznamnějších faktorů působících v režimu vzdáleného výkonu práce - teleworkingu. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, poté rozebírám výhody, nevýhody teleworkingu a jeho zavedení. Dále vymezuji vlastnosti správného teleworkera a požadavky pro efektivní práci na dálku. V praktické části jsou představeny tři firmy. Na zaměstnancích těchto firem je provedeno dotazníkové šetření. Také zkoumám zaměstnance personálního oddělení pomocí polostandardizovaného rozhovoru. Následně vyhodnocuji obě výzkumné metody a zodpovídám na výzkumné otázky. Po vyhodnocení je nabídnuta zaměstnavateli zpětná vazba a případně inovativní přístup k zaměstnancům využívající režim teleworking.

Klíčová slova

Teleworking, home-office, homeworking, vzdálená práce, ovlivňující faktory, práce z domova,

Abstract

The (bachelor) thesis deals with topics „Factors influencing work performance“. The main objective is first to reveal which of these factors have the most significant impact on performance within a group of employees performing work duties from a remote location. And based on the factors then define an innovative approach which should be implemented through human resources department over a selected group of employees. The theoretical part of the thesis describes basic terms, advantages and disadvantages in teleworking mode both from employees and employer point of view. And last but not least there is an analysis of attributes essential for proper selection of the right candidates for the teleworking mode. The practical chapter is based on semi-structured interviews with managers of HR departments together with datasets collected from prepared questionnaires in three particular companies. The results of both research methods are used to form innovative approach and new best practices for these three companies which are introduced in more details in this chapter as well.

Key words

Teleworking, home-office, homeworking, influencing factors

Obsah

Úvod	5
1 TELEWORKING.....	8
1.1 Homeworking	9
1.2 Výhody a nevýhody teleworkingu	11
1.3 Způsoby zavedení práce na dálku	15
2 VLASTNOSTI TELEWORKERA	17
2.1 Požadavky pro efektivní práci na dálku.....	19
3 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	22
3.1 Představení společností.....	23
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ	26
4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření v jednotlivých firmách	32
5 VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ	35
6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	38
6.1 Návrhy na zlepšení	41
Závěr	43
Seznam použité literatury	44
Seznam grafů	47
Seznam příloh	47
Evidenze výpůjček	52

Úvod

Pracovní procesy jsou v dnešní době stále více ovlivňovány novými a dříve nepoužívanými technologiemi. Jejich adaptace dělá z dříve stereotypního pracovního prostředí svět, který nabral nebývalou dynamiku. Technologické inovace pomáhající zpracovávat vstupní zdroje mají přímý dopad na výstup pracovních procesů – výkon doručený zaměstnanci a pracovníky. V neposlední řadě mají také velký dopad i na samotné zaměstnance. Ve své bakalářské práci se budu zabývat rozbořem vlivu nejvýznamnějších faktorů působících v režimu vzdáleného výkonu práce - teleworkingu.

Ještě v nedávné době bylo nemyslitelné, aby některé profese na bázi teleworkingu vůbec fungovaly. Hubinková (2005) uvádí, že práci na dálku mohou vykonávat lidé v zaměstnáních a profesích, kde pracují s informacemi, a ne s určitou hmotou. S rozšiřováním možností výkonu práce jsou spojené i nové vlivy na psychiku zaměstnanců. Zároveň se objevuje nová problematika i na straně řízení lidských zdrojů. Některé dříve používané metody a postupy práce se zaměstnanci nemusejí být nyní použitelné, je nutná minimálně jejich adaptace anebo hůře, je potřeba hledat zcela nové nástroje. Cílem mé práce je zjistit hlavní faktory ovlivňující pracovní výkon při teleworkingu. Zároveň budu formou rozhovorů zkoumat i pohled pracovníků z oblasti řízení lidských zdrojů (dále jen HR), kteří tvoří další zainteresovanou skupinu – ale v jiné perspektivě, než samotní zaměstnanci. Zde je cílem zjistit, jaké nové postupy a metody používají a zda je vnímají jako efektivní.

V teoretické části se budu věnovat nejprve definování základních pojmů jako je teleworking, homeworking. Shrnu výhody a nevýhody vzdálené práce, jak z pohledu zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Dále uvedu vlastnosti vhodného kandidáta na pozici „teleworker“, kterými by měl disponovat a některé druhy profesí, pro které je tento typ práce teoreticky vhodný. Také se zmíním o doporučených způsobech zavedení práce na dálku nebo z domova. Na konci teoretické části se zaměřím na minimální a nezbytné požadavky pro efektivní práci na dálku.

Vliv na psychiku zaměstnanců, kteří pracují v režimu teleworking, budu zkoumat na širším spektru druhů zaměstnání pomocí dotazníků. Předpokládám, že data nashromáždím od do-

statečně různorodé skupiny respondentů, kteří mají potřebnou délku zkušeností s prací mimo hlavní místo pracovního výkonu, a přitom nepracují ve stejné firmě. Zároveň mám v plánu získat respondenty ze třech vybraných firem, které postupně v praktické části představím, a kde využiji i zkoumání formou rozhovorů s HR pracovníky pro odhalení jejich pohledu na režim vzdáleného výkonu práce. HR pracovníkům, potažmo jejich zaměstnavatelům, poskytnu zpětnou vazbu z výsledků dotazníkového šetření a případně navrhnou inovativní přístupy k zaměstnancům, kteří pracují mimo hlavní místo pracovního výkonu.

Prvním vybraným subjektem je firma X, která se věnuje prodeji, projektování a výrobě náhradních dílů pro automobilový průmysl. Druhá firma je z bankovního odvětví a jedná se o Českou spořitelnu, a.s.. Třetí společnost nese název NETservis, s.r.o. a vytváří webové stránky, e-shopy, podnikové intranety, aplikace na míru a zajišťuje i jejich správu.

Samotné dotazníky budu navrhovat speciálně pro téma homeworkingu. Nejdříve se zaměřím na rozdělení respondentů podle McGregorovy teorie XY, dále budu zjišťovat, v jakých podmínkách respondenti doma pracují a které negativní a pozitivní vlivy na ně při tomto režimu působí. V neposlední řadě, také zda se museli přizpůsobovat a učit novým věcem z technologické stránky.

Při rozhovorech s pracovníky oddělení HR budu zkoumat jejich současné metody výběru zaměstnanců, kterým je umožněn teleworking. Tedy zda například věnují při výběru zvýšenou pozornost jejich povaze a jiným klíčovým vlastnostem. Dále jak kontrolují plnění práce na dálku, zda sledují zvýšení efektivity po zavedení nebo naopak snížení.

Výstupem mé bakalářské práce poté bude i stručná revize, zda jsou správní zaměstnanci zavedeni do režimu teleworkingu a jak vhodné kandidáty lépe identifikovat.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TELEWORKING

Díky obrovskému pokroku, kterého jsme ve výpočetních a komunikačních technologiích (ICT) neustále svědky, může zaměstnanec dnes bez problémů nejen plnohodnotně komunikovat se svým zaměstnavatelem na dálku, ale zároveň i využívat většinu běžných pracovních zdrojů firmy. To znamená, že v režimu nazývaném též jako teleworking jsme sice mimo prostředí hlavního místa výkonu práce, ale využíváme stejné kancelářské prostředky, jako při pobytu na pracovišti. Náš počítač komunikuje přes zabezpečené privátní připojení (Virtual Private Network) se vzdáleným serverem a máme k dispozici stejné zdroje, které nám normálně poskytuje vnitropodniková síť (intranet). Samozřejmě jsou s tím spojeny některé nepraktické záludnosti. Na podnikovou tiskárnu se připojíme, odešleme dokument k tisku, ale na dálku si ho jen těžko fyzicky vyzvedneme.

Ne každému ovšem tento způsob práce vyhovuje nebo je pro něj vhodný. Mimo základní dovednosti a znalosti nutné pro bezproblémové ovládání běžných ICT prostředků vzdáleně je také potřeba mít odpovídající vlastnosti, které fungování v režimu teleworking usnadňují. Tyto aspekty analyzují podrobněji v kapitole č. 2.

Martocha (2014) ve své publikaci uvádí, že před průmyslovou revolucí v 18. století existovalo jen velmi málo profesí, které se vykonávaly na jiném místě než v domácím prostředí pracovníka. Práce a odpočinek patřily tehdy přirozeně do života lidí a obojí bylo pevně spojeno. Příchodem průmyslové revoluce se však situace obrátila. Po zavedení hromadné výroby se většina prací přesunula na externí pracoviště. Přesun probíhal postupně do továren a s nástupem služeb i do kanceláří. Poté co se tento stav stal po několika generacích standardem, jsme jako lidstvo zapomněli, co nám bylo dříve přirozené. Situace se s nástupem informačních technologií natolik změnila, že můžeme opět přemýšlet jako naši předkové. Znovu poznávat, jak vyvážit život, do kterého přirozeně patří jak práce, tak i odpočinek s ohledem na potřeby rodiny i firmy. A to nejlépe na místě, kde se cítíme nejpřirozeněji a je našemu srdci nejbližší. Je to však dávno zapomenutá oblast a způsobům, jak ji účinně aplikovat do našich životů se musíme opět naučit.

V současnosti patří teleworking k stále více využívaným způsobům práce, a to z toho důvodu, že přináší výhody oběma stranám zapojeným do pracovního procesu. Američan

Jack Miles je považován za autora myšlenky pracovat v prostředí domova. Do širšího povědomí se ale jím navrhnutý termín „telecommuting“ dostal až po roce 1987, kdy vyšla kniha Francisa Kinsmana s názvem „The Telecommuters“. (Rusnák, 2003)

Pro teleworking se uvádí několik definic, které se vzájemně lehce liší. Jednou z nich je definice od Šimkové (2004), která zní: „*Pojem Teleworking používáme tehdy, když placení pracovníci omezují dojíždění a pracují zcela, nebo částečně z domova, nebo mimo místo trvalého zaměstnání*“. Rognes (1999) definuje teleworking jako práci, která využívá výpočetní a komunikační techniku k možnosti pracovat mimo sídlo firmy. Třetí a zároveň nejdelší definici teleworkingu jsem si vybrala od Martocha (2014, str. 11): „*Teleworking vyjadřuje způsob práce, kdy jednotliví spolupracovníci nejsou fyzicky přítomní na jednom místě. Je přínosná pro všechny druhy organizací. Pro vzdálenou komunikaci a spolupráci v reálném čase používají všichni zúčastnění informační technologie. Práci mohou vykonávat například z kanceláře organizace, přímo od zákazníka, z coworkingového centra, z vlaku, autobusu nebo auta, z hotelu či letiště, z restaurace nebo kavárny, z parku, zahrady nebo z domova. Jednoduše z jakéhokoliv místa na světě, které danému pracovníkovi a aktuálním okolnostem nejlépe vyhovuje nebo to vyžaduje určitá situace.*“

Mezi další flexibilní formy patří například samostatná výdělečná činnost, částečná nebo úplná práce z domova, které se budu věnovat v následující kapitole. Dále také práce na zavolání nebo střídání pracovního místa.

1.1 Homeworking

Teleworking je často zkráceně definován jako práce z domova. Toto označení se však lépe shoduje s termínem „homeworking“ a jehož synonymem je také „home-office“. Homeworking má pouze jednu formu, a to je právě práce z místa bydliště, což o teleworkingu říct nemůžeme. Na webových stránkách www.chování.eu uvádějí, že se home-office často praktikuje jako práce v kanceláři, s možností vzít si práci domů. Zaměstnanec tak třeba několik dní v týdnu navštěvuje normálně místo, kde vykonává hlavní pracovní výkon a ostatní dny pracuje z domova. Obecně je to považováno hlavně za benefit pro zaměstnance. Nicméně jak rozebírám v dalších kapitolách, home-office by patrně nebyl tak rozšířen,

kdyby nepřinášel benefity i zaměstnavateli. Některé z nich jsou navíc mlčky upozaděny a nemluví se o nich nahlas.

Vrátíme-li se zpět k pohledu zaměstnance, homeworking je vhodnou motivací a benefitem zejména pro zaměstnance, kteří zvládnou v domácím prostředí odvádět dobré výsledky i bez přímé kontroly nadřízených. Dobrým předkladem jsou snadno stanovitelná a měřitelná kritéria, jak se jejich odvedený výkon hodnotí. Například dle splněných úkolů jako celku, bez ohledu na reálně odpracovaný čas. Na druhé straně je to i snadno měřitelný sled relativně jednoduchých dílčích úkonů.

Mnoho žen volí práci z domova, aby mohly zkombinovat zaměstnání a povinnosti v domácnosti včetně péče o děti. Muži tuto možnost volí především z důvodu flexibility. (Burešová, 2009) Další rozdíl práce z domova zahrnuje i výběr zaměstnání. Karsten (2006) uvádí, že dodnes nalezneme ženy častěji v sociální sféře a muže u profesí technického zaměření nebo v přírodních vědách.

Na stránkách advokátní kanceláře Vozáb & Co je uvedena definice práce z domova od Mendrok (2013) jako fenomén dnešní doby, který zahrnuje stále širší okruh pracovních pozic. *„Přestává být omezen jen na rutinní práce nevyžadující přímou kontrolu nadřízených pracovníků zaměstnavatele zpravidla placené podle množství vykázané práce, jako je například balení obálek, ruční výroba drobných předmětů apod. Od původního označení tradičního „homeworking“ se v dnešní době stále více používá termín „teleworking“, kdy osoby pracující z domova jsou často zaměstnány na manažerských pozicích, na pozicích organizačního charakteru apod. Pro tyto pracovníky pak při využití moderních telekomunikačních technologií, není velkým rozdílem, zda pracují v domácím prostředí, nebo na pracovišti mezi ostatními zaměstnanci.“*

Ke konci roku 2016 proběhla v režii webového portálu Profesia.cz anketa vztahující se k možnosti práce z domova. Výsledky shrnují, že je home office pro většinu lidí lákavý. Celkem 44 % ze všech respondentů uvedlo, že má možnost pracovat z domova, z toho 33 % ji využívá a 11 % jen občas. Dalších 49 % respondentů by práci z domova uvítala, přičemž u 11 % z nich tuhle možnost vylučuje povaha jejich práce. Jen 7 % lidí uvedlo, že možnost pracovat z domova nemají a ani je neláká. (Hovorková, 2016)

Smith (2017) krátce shrnuje v číslech práci z domova v Americe. Navzdory tomu, že většina zaměstnanců postrádá disciplínu a potřebné dovednosti jako je například self-motivace, organizace schopnost, vyžaduje 34 % z nich flexibilitu pracujících doma na plný úvazek. Asi 25 milionů amerických zaměstnanců pracovala v roce 2014 doma alespoň jeden den v měsíci. Analytická společnost uSamp zjišťovala u tisíce zaměstnanců, kteří pracují ve firmách různých velikostí, produktivitu při práci z domova. 67 % respondentů pracujících v režimu home-office řeklo, že se cítí více produktivní při práci z domova než v kanceláři.

1.2 Výhody a nevýhody teleworkingu

Práce na dálku má nepochybně své výhody a nevýhody. Nejen pro zaměstnance a zaměstnavatele, ale i pro celou společnost. Teleworking zažívá vyšší využití například po katastrofách, můžeme si uvést příklad po útocích 11. září, kdy byla vzdálená komunikace v Americe využívanější. Společnost může nabídnout zaměstnání i handicapovaným lidem nebo obyvatelům z vesnic, pro které je doprava na místo hlavního pracovního výkonu překážkou.

Pro zaměstnance

Pokud zaměstnanec pracuje doma, předpokládám, že to pro něj bude ve většině případů znamenat klidnější prostředí bez rušivých elementů, které se v kanceláři s vyšší koncentrací lidí přirozeně vyskytují. V klidném a příjemném prostředí se zaměstnanci pracuje lépe. Může si v rámci celého dne lépe rozložit čas. Každý zaměstnanec má specifické potřeby, tím pádem je podávání efektivního výkonu individuální. V případě práce z domova má zaměstnanec možnost přizpůsobit pracovní dobu svým potřebám, oproti pevně nastavenému pracovnímu režimu ve firmě. Při práci doma mohou také najít větší uplatnění jinak „diskriminované“ skupiny, jako ženy na mateřské dovolené nebo lidé s tělesným postižením. Pro ty je práce z domova jednoznačně velkým přínosem. Další výhodou je pro zaměstnance omezení dojíždění na místo výkonu práce. Nejde v tomto případě jen o snížení nákladů na dojíždění, ale také o redukci celkové časové náročnosti. Ušetřený čas mohou věnovat odpočinku, nebo za jeden pracovní den splnit více úkolů. Z pohledu psychiky se omezením dojíždění vyhnou i případným stresovým situacím, které je při cestě do práce běžně potkávají. (Žďára, 2007)

Každý pracovník má možnost si individuálně přizpůsobit pracovní režim, který si navíc může v budoucnu upravovat podle aktuálních požadavků. Na druhé straně je ale nutná vnitřní disciplína, bez které jen těžko docílí splnění zadaných cílů. V této oblasti jsem narazila při rozhovorech s pracovníky, kteří dlouhodobě fungují v režimu home office, na dvě zajímavé pomůcky. Respondent mužského pohlaví používal stručný seznam psaný tužkou na papír, kde si pod sebe přidával nové úkoly a snažil se v rámci jednoho pracovního dne striktně dodržovat jejich pořadí – tedy nepřeskakovat nesystematicky od jednoho k druhému. Pomůcka má přesah do organizace práce, nicméně mu pomáhá udržovat stále na očích objem práce, který by měl za den stihnout. Zároveň u odškrtnutých úkolů za sebou vidí již odvedenou práci.

Naproti tomu u ženské respondentky jsem se setkala s netradiční pomůckou skrz pevně naplánovanou sociální interakci. Tou byla domluva s kolegyní, že si vždy ráno zavolají a vzájemně si sdělí program na celý pracovní den.

Zpočátku skrytou nevýhodou může být z pohledu zaměstnance fakt, že vlastně „nikdy“ nepustí svoji kancelář a nedokáže dobře odhadnout mez, kdy už by měl s prací skončit nebo si dát pauzu. Předpokládám, že tento problém bude výrazněji nastávat spíše u pracovníků, kteří v režimu home office fungují krátce. Proti absenci této tenké - a obzvláště při práci z domova spíše psychické hranice, by některým pracovníkům mohlo pomoci faktické oddělení místnosti nebo alespoň prostoru, kde reálně pracují. Tedy vytvořit si svou vlastní kancelář, která slouží výhradně k pracovním účelům a lépe tak vnímat onu nutnou hranici mezi zaměstnáním a osobním životem. Pevné oddělení těchto dvou světů je typické pro nastavení mysli zaměstnance. Pro něj osobně je lepší z tohoto stavu nevystupovat ani při home office.

Další pomůckou by mohlo být pravidelné zařazení mimopracovní aktivity na čas, kdy chtějí s prací končit. Jednou z dalších nevýhod, která je typicky pozorována až po delším čase, může být i ztráta plnohodnotné osobní komunikace s lidmi. Někteří lidé zkrátka neradi sedí doma o samotě a kontakt přes internet nebo telefon nenaplní všechny jejich sociální potřeby stejným způsobem, jako osobní kontakt, který mají nejen kanceláři, ale také během

cesty do ní – aniž by si to uvědomovali. S teleworkingem je úzce spojený i workoholismus. Lidé na sebe kladou velké nároky a nechtějí ztratit ani zklamat důvěru zaměstnavatele.

Pro zaměstnavatele

Jednou z největších výhod pro zaměstnavatele je bezpochyby snížení nákladů, ovšem nikde se to raději neprezentuje. Především za chod kanceláře - nájem, vybavení a energie, se dají ušetřit zajímavé částky. Přesun většího počtu zaměstnanců do režimu home-office často vede později právě k výrazné redukci pronajímané plochy kanceláří apod. Mění se i režim fungování zbylého prostoru, kde například zaměstnanci ztrácejí původní pevně přidělené místo a místo něj si berou při nepravidelné návštěvě kanceláře libovolné, aktuálně neobsazené.

Pro zaměstnavatele se také odbourává vypořádání a náklady na čas, který jejich zaměstnanci stráví například u lékaře nebo z jiných nezbytných soukromých důvodů. Zaměstnanec si na rozdíl od normální pracovní doby v kanceláři, většinou práci jen posune a nahradí si dobu strávenou ve zde zmiňovaném příkladu „u lékaře“. Je také pravděpodobné, že při nemoci, u které by zaměstnanec vázaný na příchod do kanceláře zůstal doma s absencí, ji v režimu home office minimálně částečně odvede. Pro zaměstnavatele a celou společnost jsou také daleko lépe dosažitelné geograficky rozmanité zdroje. Firma může využít zaměstnanců prakticky z celého světa a neomezuje je při výběru pracovníka místo bydliště v dostupné vzdálenosti sídla firmy. Současně také pokud má firma v plánu působit v nějakém vzdálenějším regionu přímo u zákazníků, nemusí svým pracovníkům v této lokalitě zřizovat kanceláře ani řešit zvýšené náklady na obchodní akvizici nového území. V dnešní době není ve většině případů problém napojit na infrastrukturu firmy zaměstnanec doma nebo na cestách. Technický posun tyto bariéry až na výjimky odstranil.

Pro zaměstnavatele je u některých profesí podstatné vložit důvěru do schopností pracovníka, nad kterým nebude mít přímý dohled. Tedy, že jeho zaměstnanec bude schopný práci v daném množství a časovém rozložení správně splnit. V dnešní době lze využít řadu metod, jak plnění úkolů sledovat i na dálku, ale představují větší jednorázové fixní investice, u kterých si firma spolu s nárůstem variabilní části nákladů musí dopředu dobře spočítat jejich návratnost (ROI) a především celkovou účelnost. Zaměstnavatel tak může přesně

sledovat třeba pohyb pracovníků v terénu, díky systémům využívající přesnou polohu (GPS), nebo klidně konkrétní aktivitu pracovníka v podnikovém systému až na úrovni stisknutého tlačítka, pohybu myši apod. Nicméně je zde nutné nastavit zcela automatický systém, který dokáže monitorovat toky těchto provozních dat a upozornit jen na anomálie, které se pak řeší na lidské bázi. Bez podobného systému je při velkém množství transakčních dat nemožné s nimi efektivně nakládat a používají chybně až ex-post. Zcela odpadne schopnost proaktivně reagovat na výkyvy a mít čas na jejich bezprostřední korekci a tím zabránit problémům závažnější povahy spojených s dodatečnými náklady. Implementace takových systému je ale velice nákladná a nedosažitelná pro středně velké firmy. Zůstává tak doménou velkých, často nadnárodních skupin, které již mají systém teleworkingu pevně zakořeněný ve svých firemních procesech a snaží se ho dále zefektivnit.

Nezanedbatelné riziko ztráty schopnosti vykonávat práci na dálku za plného využívání firemních systémů se nejvíce pojí s náhlým problémem technického rázu, který můžeme zobecnit jako ztrátu internetového připojení nebo funkčnosti koncového zařízení, které je pro pracovníka vstupní branou do podnikového prostředí.

Neméně důležitým problémem je, že každý má nastavený časový harmonogram podle toho, jak to jemu samotnému vyhovuje. To znamená, že pokud teleworker pracuje nejčastěji v noci a je nutné něco řešit s kolegou nebo nadřízeným, který má režim otočený nebo sedí přímo v kanceláři, nastává zbytečná časová prodleva. Řešení problému, se díky neokamžitě zpětné vazbě protahuje na delší časový úsek. To může být v případě nadnárodních společností ještě umocněno časovým posunem. Na druhou stranu se s ním musí vyrovnat i pracovníci v běžném kancelářském režimu. (Žďára, 2007)

Dlouhodobé fungování v režimu home office často změní mentální nastavení zaměstnance do stavu, kdy se začne chovat jako podnikatel. Na jedné straně se mu zborstí hranice mezi pracovním a osobním životem. Z pohledu zaměstnavatele však začne odvádět v tomto režimu obvykle více práce, což je benefitem právě pro firmu – ale často jen krátkodobým. Takový režim ho může snadno uvrhnout do psychického stresu, který v roli zaměstnance nikdy před tím nepoznal a může v dlouhodobém horizontu znamenat přidružené negativní dopady.

Pro zaměstnavatele je tedy z dlouhodobého hlediska nevýhodou, když dochází k odcizení se z týmu od ostatních zaměstnanců. Neměl by opomenout zajišťovat osobní setkání svých zaměstnanců.

1.3 Způsoby zavedení práce na dálku

Ve své bakalářské práci uvádí Jiří Vejmelka (2007), že k úspěšnému zavedení teleworkingu je nutné postupovat v pěti krocích:

- Nejprve je potřeba vytvořit tzv. výbor pro teleworking. Ten spolupracuje nejen s manažery, ale také s personalisty, vedoucími IT pracovníky i právníky. Úkolem tohoto výboru je sestavit programovou politiku, stanovit způsob, jakým bude probíhat vyhodnocení a připravují i plán školení zaměstnanců.
- Druhým krokem je zavedení nové politiky, především komunikace s pracovníky a dostatečná informovanost. Zaměstnanci musí vědět, co se od nich očekává, na koho se obrátit s případnými dotazy a celkově co program obnáší. Vedení by mělo zaměstnance informovat o pozicích, které se pro teleworking hodí a které ne.
- Poté by měl být vytvořený plán, který se zabývá otázkami týkající se hardwarového vybavení, výkonnosti výpočetní techniky a kompatibility.
- Čtvrtým krokem je školení jak vedoucích pracovníků, tak zaměstnanců. To je považováno za klíč k úspěchu celého programu. Mezi hlavní témata školení patří programová politika teleworkingu, jeho cíle a přínosy, způsob komunikace mezi teleworkerem a jeho vedoucím pracovníkem nebo kolegou, problémy bezpečnosti a technologie a také poučení o ergonomii domácí kanceláře.
- Poslední fází je zhodnocení programu. Vyhodnocuje se především přínos k produktivitě, pracovní morálka a spokojenost teleworkerů.

Druhý doporučený postup procesu zavádění práce na dálku jsem zvolila od Martocha (2012), který také tvrdí, že by měl jednoznačně postupovat v určitých krocích.

Nejprve je nutné provést audit procesů organizace. Tím získáme odpovědi na to, jak to děláme v současnosti a kde se skrývá potenciální možnost úspor nebo přínosů.

Následně hledáme vhodné řešení odpovídající potřebám naší společnosti, s ohledem na daný rozpočet. Pokud měníme nejen technologie, ale také pracovní procesy, je dobré vše nejprve vyzkoušet a při nespokojenosti se moci vrátit k původnímu řešení.

Poté si zvolíme vhodný software, ohledně kterého je dobré nechat si poradit odborníkem nebo investovat do programování vlastní aplikace.

Každá změna obnáší často kladenou otázku zaměstnanců „Proč?“. Je potřeba zodpovědět všechny dotazy o změnách a pracovníky zaškolit. Nedostatečná komunikace vede téměř vždy k chybám a zbytečným ztrátám jak finančních, tak časových.

Myslím si, že postup, který uvádí Vejmelka je vhodný pro velké organizace a tzv. výbor pro teleworking je schopný lépe celé zavádění teleworkingu zorganizovat a zároveň předejít zbytečným chybám a ztrátám, včetně případné implementace pokročilých systémů na automatické sledování výkonnosti pracovníku, které zmiňuji v kapitole č. 1.2.

Martoch (2012), který čerpá nejen ze zkušeností zavádění práce na dálku, ale i z jiných změn, klade důraz na správnou komunikaci se zaměstnanci a zodpovězení veškerých dotazů směřovaných k inovacím a změnám.

Trendem je zavedení, lépe řečeno rozšíření využití práce na dálku, pomocí změn na místě pracoviště. Řada kanceláří vzniká s menším počtem míst k sezení, než je ve firmě zaměstnanců a nikdo nemá své stálé pracovní místo. Samozřejmě při zavádění tohoto konceptu nesmíme opomenout na zaměstnance, pro které je vzhledem k náplni jejich práce pevné pracovní místo nezbytné. Firmy mohou uspořené místo, využít k zavedení nových prostorů (například kreativní zasedací místnosti, relaxační zónu nebo kuchyňku). Koncept těchto inovativních kanceláří je samozřejmě pro každou organizaci jinak využitelný. Před zavedením si zaměstnavatel musí zjistit kolik a jaké typy práce jeho zaměstnanci vykonávají, kde ji vykonávají a co k tomu využívají. Teprve poté mohou navrhnout efektivnější řešení kanceláří. (Niedermeierová, 2016)

Snížením pracovních míst v kancelářích firma docílí změny na pracovišti, jak po stránce sociální - lidé jsou nuceni spolu více komunikovat. Také se sníží náklady pro firmu, což je jednou z výhod vzdálené práce pro zaměstnavatele. Ušetří za chod kanceláře (nájem, ener-

gie). Zefektivňují učení zaměstnanců fungovat v režimu teleworking a změnit přezitek ve smyslu, že každý má mít pevně dané své pracovní místo v kanceláři.

2 VLASTNOSTI TELEWORKERA

Možnost práce mimo hlavní místo pracovního výkonu, je už ze své podstaty omezená jen na vybrané profese. Je samozřejmé, že podmínkou mnoha pracovních míst je, aby byli zaměstnanci přítomni. Například, pokud mluvíme o profesi řidiče, zedníka, prodavačky, lékaře nebo malíře pokojů není nutné vysvětlovat důvody, kvůli kterým je jejich povinností být přítomni osobně. Do skupiny zaměstnání, kde je teleworking umožněn, nejčastěji spadá účetní, programátor, grafik, překladatel, projektant, novinář, právník a mnoho dalších. Tato množina nás zajímá při popisu zaměstnance, který některou z těchto prací vykonává a jeho vlastností, kterými by měl disponovat. (Chrzová, 2015)

Jaký by měl být nejefektivnější zaměstnanec na dálku? Existuje někde přesně daný prototyp správného teleworkera? Podle Martocha (2014) se musí skutečné efektivitě každý naučit. Mluvíme o dovednostech, které můžeme celý život pilovat. Nesmíme však opomenout důležitý předpoklad, kterým jsou odpovídající podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje. Vzhledem k tomu, že je teleworker bez přímého dohledu nadřízeného, měl by být motivovaný k práci nejen penězi, ale i vnitřní sebe-motivací, uspokojený prací a jejím výsledkem. Když vezmeme v potaz podstatu formy práce, správný teleworker by neměl postrádat komunikační dovednosti, aby mohl efektivně řešit problémy po telefonu nebo e-mailu. Na to navazují i potřebné technologické dovednosti k ovládání všech využívaných zařízení. Přínosem pro zaměstnavatele je schopnost zaměstnance se rozhodovat sám, být kreativní a pracovat efektivně i bez přímého dozoru. Nepostradatelnou stránkou teleworkera je umět si správně rozložit čas, organizovat svou práci a dodržovat stanovené termíny. Správný zaměstnanec při vykonávání práce z domova by měl být samozřejmě také spolehlivý, odhodlaný k výkonu práce, dobře snášet odloučení od přímého kontaktu s ostatními zaměstnanci a dokázat správně oddělovat osobní a pracovní život. (Trefný, 2010)

V dnešní době je možnost vzdálené práce atraktivní pro generaci „Z“, kdy mluvíme o lidech narozených od poloviny 90. let 20. století. Tito lidé se narodili již do digitálního světa a dokáží se rychle adaptovat. Technologie jsou součástí jejich života, a tak nemají problém

s jejich využíváním. Nejsou závislí pouze na počítači z domova, ale dokáží komunikovat přes mobilní telefon a často mají přístup k internetu i mimo domácí prostředí. Jsou zvyklí na rychlé tempo, což můžeme považovat za přínos pro zaměstnavatele. Také je možnost teleworkingu vhodná a zajímavá pro generaci „Y“ do které spadají lidé narozeni od roku 1974 do 2000. Vyrostli obklopeni prostředky moderní komunikace a chtějí jich využít i k tomu, aby se kvůli práci nemuseli vzdát osobního života. Vyrostli v kultuře změn, tak se jich nebojí a jsou velmi flexibilní. (Brončková, 2010)

McGregorova teorie X a Y

Ve svém dotazníku budu jednu z otázek vyhodnocovat podle McGregorovy teorie X-Y. Vyvinul ji americký psycholog Douglas McGregor v roce 1960. Teorie X a teorie Y se využívají v řízení lidských zdrojů a ve výzkumu organizačního chování. Zaměstnanci jsou rozděleni do dvou skupin podle toho, jak se chovají.

Charakter pracovníka odpovídající teorii X: Zaměstnanec se práci vyhýbá, je tedy potřeba jej k práci nutit a kontrolovat ho. Nemá rád změny a zodpovědnost, je ze své podstaty líný a nemá žádnou ctižádostivost. Je potřeba zavést systém lákavých benefitů nebo odměn, aby bylo snadnější zaměstnance motivovat k práci a dlouhodobě ho udržovat. Této skupině se nesvěřují úkoly, ke kterým je potřeba individuální odpovědnost a samostatnost, protože se předpokládá, že nebudou schopni je splnit. Vzhledem k této charakteristice se tedy jedná o typ lidí, pro které není vhodné pracovat v režimu teleworking.

Charakter pracovníka odpovídající teorii Y: Práce je pro zaměstnance srovnatelně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek. Je tvořivý, samostatný, rád přijímá, ale i vyhledává příležitosti k převzetí zodpovědnosti. Je schopný provádět vlastní kontrolu plnění úkolů a korigovat způsoby dosahování cílů. Zaměstnanec se nejen ztotožňuje s cílem firmy, ale i disponuje dostatkem sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace. Lidé, které můžeme zahrnout do skupiny teorie Y, jsou pro nás atraktivními adepty vykonávat práci vzdáleně. (Horská, 2009)

2.1 Požadavky pro efektivní práci na dálku

Předchozí kapitola byla věnována vlastnostem správného teleworkera. Nesmíme zapomenout na vymezení podmínek pro práci na dálku, které vedou k co největší efektivitě. Uvedu několik základních požadavků pro efektivní práci na dálku, které uvádí Martocha (2014):

Hardware – Notebook je pro práci na dálku naprosto nezbytným, v dnešní době by měl mít zaměstnanec také k ruce dostatečně výkonný smartphone. Pro kvalitnější komunikaci je důležité doplňkové zařízení jako jsou například sluchátka a mikrofon, které nám umožní v terénu lépe zajistit soukromí.

Software – Jednoznačně by neměl pro komunikaci chybět e-mail, možnost vzdáleného přístupu k datům, sdílení pracovní plochy a takzvané online kanceláře jako je Microsoft Office 365 nebo Google Apps. Neméně potřebná je i aplikace, která umožňuje telekonference, videokonference a chat pro rychlou komunikaci. Nesmíme opomenout důležitost bezpečnosti práce s daty a informacemi a podle toho je také dostatečně chránit.

Připojení k internetu - Jednou z nejpodstatnějších věcí je právě dostupné připojení k internetu. Pokud se zaměstnanec pohybuje i mimo domov, kde je stále připojení samozřejmostí, je podstatné mít internet zajištěný také v terénu. Nejen mít mobilní internetové připojení, ale také mít schopnost ho nasdílet do svého notebooku.

Znalost práce s počítačem – Abychom mohli splňovat všechny předchozí body je důležitá průměrná znalost práce s internetem, Wordem a Excelem. Pokud tímto zaměstnanec disponuje je otázka dnů, maximálně týdnů naučení se ovládat i potřebný hardware a software.

Místo pro práci - Při práci z domova je důležité si vytvořit dobré místo na práci. Nejlépe vytvořený pracovní prostor je v oddělené místnosti nebo alespoň ve vyhrazeném pracovním koutě. Člověk si v podstatě vystačí s jakýmkoliv klidným prostředím. Pokud není možnost odloučit se od hluku, je nutné si na tento vnější vliv zvyknout a ignorovat ho stejně jako musí i zaměstnanci v open space kancelářích nebo využít například hudbu ve sluchátkách.

Komunikace ve firmě

Komunikace je ve firmě nepostradatelnou součástí v řízení lidských zdrojů. Jak uvádí Armstrong (2007, str. 661) „K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace“. Nejen že by měli být zaměstnanci informováni zaměstnavatelem či manažerem o změnách, o politice firmy, systému odměňování a dalších podstatných věcech. Je také velmi důležité, aby mezi sebou zaměstnanci komunikovali průběžně. Každá firma si komunikační systém nastaví podle svých potřeb.

Armstrong (2007) ve své publikaci zmiňuje, že systémy komunikace lze dělit na intranetové, písemné (například podnikové časopisy, podnikové noviny, věstníky a nástěnky) a samozřejmě také na verbální (například schůze, skupinový brífink). Je důležité použít rozumný počet komunikačních kanálů, aby byla zpráva doručena adresátům.

Organizace při sdělování informací stále více spoléhají na systém vnitřní elektronické pošty, tedy intranet. Výhodou komunikace prostřednictvím intranetu je, že informace mohou být rychle přeneseny velkému množství pracovníků. Může být také využitý k oboustranné komunikaci. Pracovníky lze pomocí intranetu vyzvat k tomu, aby odpovídali na otázky nebo šetření.

Ve firmách jsou často využívány různé komunikační softwary, které zahrnují hlasovou komunikaci, video komunikaci, zasílání rychlých zpráv a mnoho dalších. Téměř nepostradatelný je e-mail, ke kterému často patří i kalendář. Aplikace, které se využívají ve firmách, jsou například od Googlu – Hangouts, Microsoft nabízí Skype a Apple FaceTime nebo iMessage. Přes všechny tyto a mnoho dalších aplikací mohou zaměstnanci mezi sebou komunikovat nejen při práci v kanceláři, ale také mimo ni. Jsou velkým přínosem pro rychlou a okamžitou komunikaci mezi zaměstnanci. (Kučera, 2015)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Vliv na psychiku zaměstnanců, kteří pracují v režimu teleworking, budu zkoumat na širším spektru druhů zaměstnání pomocí dotazníků. Předpokládám, že data nashromáždím od dostatečně různorodé skupiny respondentů. V praktické části budu získávat řádně vyplněné dotazníky od zaměstnanců ze třech vybraných firem, které postupně představím. Samotné dotazníky jsem navrhovala speciálně pro téma homeworkingu.

Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace o tom, jaké faktory nejčastěji ovlivňují zaměstnance při práci z domova. Zda bude dle mých předpokladů odpovídat to, že zaměstnanec, kterému je připsán charakter teorie Y, nebude výkonnější doma než v kanceláři a naopak. Budu zkoumat rozdíly mezi zaměstnanci, kteří mají doma oddělenou pracovní místnost nebo alespoň prostor a těmi, kteří tuto možnost nemají. Následně jsem si podle cíle mojí práce stanovila následující výzkumné otázky:

Otázka č. 1: Jaké faktory nejčastěji ovlivňují zaměstnance v režimu vzdálené práce?

Otázka č. 2: Pracuje se lépe zaměstnancům, kteří odpovídají typu X v kanceláři než doma?

Otázka č. 3: Jaké jsou rozdíly v subjektivní míře spokojenosti při vzdálené práci mezi zaměstnanci, kteří mají doma oddělenou pracovní místnost nebo alespoň prostor a těmi, kteří tuto možnost nemají?

V dotazníku se nejdříve zaměřím na rozdělení respondentů podle McGregorovy teorie XY. Dále budu zjišťovat, v jakých podmínkách respondenti doma pracují a které negativní a pozitivní vlivy na ně při tomto režimu působí. V neposlední řadě se také dotazuji, zda se zaměstnanci firem museli přizpůsobovat a učit novým věcem co se týče technologické stránky.

Ve své práci nevyužiji pouze metodu dotazníkového šetření, ale i zkoumání formou rozhovorů s HR pracovníky. V rozhovorech budu zjišťovat informace navazující na vytvořený dotazník. Například zda se v jejich firmě klade alespoň minimální důraz na výběr zaměstnanců, pro které je umožněno pracovat mimo místo hlavního pracovního výkonu, nebo se

vlastnostmi pracovníků, kterým je tento benefit ve formě teleworkingu nabízen, vůbec nezaobírají. Jak je u nich režim teleworkingu rozšířený. Také se budu zajímat o „technologie“, pomocí nichž mohou zaměstnanci pracovat vzdáleně.

Cílem praktické části je tedy zpracovat výstupy nejen obecně bez ohledu na to, kde zaměstnanci pracují, ale také jednotlivě pro každou firmu. Poté, co vyhodnotím dotazníky zvlášť podle toho, v jaké firmě jsou respondenti zaměstnaní, budu schopná nabídnout zpětnou vazbu zaměstnavateli nebo personálnímu oddělení. Očekávám, že nejkvalitnější zpětnou vazbu nabídnu České spořitelně, z jejichž řad zaměstnanců pracujících vzdáleně jsem měla možnost oslovit pro dotazníkové šetření nejvyšší počet respondentů. Budu mít tedy pravděpodobně nejen nejvyšší počet respondentů, ale zároveň nejzajímavější vzorek. Předpokládám také, že po vyhodnocení dotazníků navrhu nové přístupy k teleworkingu ve firmě X. Respondentů bude sice méně, ale firma tento režim teprve zavádí a je otevřena novým věcem. Z malého vzorku jim tak budu schopná nabídnout vůbec první zpětnou vazbu, co se týče práce z domova.

3.1 Představení společnosti

Nejdříve představím tři společnosti, ve kterých jsem prováděla dotazníkové šetření a zkoumala faktory, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců pracujících v režimu teleworking. Firmy jsou vybrány z různých odvětví. První je lídrem v bankovním odvětví, druhá spadá do automobilového průmyslu a třetí podniká v IT odvětví.

První firmou je Česká spořitelna, a.s., která má sídlo v Praze. V současnosti je Česká spořitelna moderní a konkurenceschopná banka evropské kvality, orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. Nabízí kompletní škálu bankovních produktů a služeb určených pro fyzické osoby, malé a střední podniky, města a obce, velké podniky. Je to největší česká banka na tuzemském trhu podle počtu klientů. Vedoucí pozici na trhu má v mnoha oblastech bankovníctví: spotřebitelské úvěry, platební karty, síť bankomatů, správa prostředků klientů. Mezi její dceřiné společnosti patří například: Brokerjet České spořitelny, a. s., Erste Corporate Finance, a. s., Energie ČS, a. s., Erste Leasing, a. s., ČS do domu, a. s., Česká spořitelna - Penzijní společnost, a. s., Realitní společnost České spoři-

telny, a. s., REICO investiční společnost České spořitelny, a. s., Stavební spořitelna České spořitelny, a. s. (Česká spořitelna, © 2017).

Druhá vybraná firma mi přislíbila potřebnou součinnost, ovšem za předpokladu že všechny výstupy a informace budou prezentovány v anonymitě. Tato firma X, která má v České republice tři výrobní závody a jedno vývojové centrum, společnost je dodavatelem pro automobilový průmysl a partnerem pro všechny výrobce automobilů po celém světě. Navrhuje inovativní produkty a systémy, které přispívají ke snižování emisí CO₂, ke zlepšení výkonu vozidel a také k vývoji intuitivního řízení. Ve výrobních závodech se vyrábí produkty zabezpečující teplotní komfort v kabině vozu: Klimatizační jednotky, kompresory, výparníky a kontrolní panely na jejich ovládání v kabině. R&D centrum v Praze se zaměřuje kromě technického vývoje těchto produktů také na vývoj senzorů, softwaru a systémů pro autonomní auta. Příklady těchto asistenčních systémů jsou parkovací asistenty, kamery, automatické nouzové brždění, hlídání mrtvého úhlu nebo adaptivní tempomaty.

Třetí společností je NETservis, s. r. o., který sídlí v Praze 6 a poskytuje služby v oblastech tvorby webových stránek, e-shopů, aplikací, intranetů a webdesignu na zakázku. Firma je oprávněna podnikat v činnostech v oblasti reklamy, grafické a kresličské práce, poradenské činnosti v oblasti výpočetní techniky, zpracování dat, správy sítí, poskytování software, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje atd. Za dobu své existence se společnosti podařilo vybudovat rozsáhlou klientelu, mezi níž mimo jiné patří BOSCH, Procter&Gamble, Makro C&C, TV Nova, Aral, Věci Veřejné, Castrol, Neckermann, Národní Muzeum, Blaupunkt, Fujifilm, Zentiva, Defend lock, časopis Respekt, Synergie Recruitment, Messer Technogas, Junkers, PREOL, Maurice Ward, AAA Taxi, Benzina, Amnesty International, KPMG, Radisson SAS, CzechTourism, Esa logistika, Moser, Národní Galerie, MEDITO Reality, Mladá fronta a MUZO (NETservis s.r.o. © 2017).

Využívání teleworkingu ve vybraných společnostech

- Česká spořitelna nabízí v zásadě 4 flexibilní formy práce:

Práce z domova: Momentálně neměří, kolik lidí využívá home-office, ale mají po pracovních právních stránkách plošně ošetřeno tak, aby ho mohl využít každý. Nutný je souhlas

manažera. Manažer díky internímu systému ví, kdo kdy bude/plánuje být na home-office (přijde mu notifikace) a může/nemusí schválit. Důležité však je, že ne každá pozice je slučitelná s prací z domova. Na centrále je to možné pro cca 70 % pozic, ale v retailu je to složitější, např. pro zaměstnance na přepážkách to není možná alternativa. I proto je klíčový souhlas manažera, aby posoudil, zda je to pro daného zaměstnance možné/adekvátní. Homeoffice díky nedávné úpravě pracovně právních podmínek využívá čím dál více lidí. V České spořitelně je chápán jako benefit, který umožňuje lépe sladit pracovní a soukromý život. Specificky pak pro rodiče s malými dětmi je to velmi nápomocný.

Zkrácený pracovní úvazek: Na zkrácený úvazek v ČS pracuje 8,5 % zaměstnanců, což je oproti průměru na českém trhu nadstandardní podíl.

Sdílené pracovní místo: Jedná se o dvě osoby, které pracují na jedné pracovní pozici, nicméně na kratší úvazek, který dohromady dává jednu konkrétní pozici. Zde firma zatím neumí měřit efektivnost, ale je řada dobrých příkladů z praxe.

Klouzavá pracovní doba: Umožňuje zaměstnanci, aby byl přítomen na pracovišti povinně v rozsahu od 10 do 15 hodin, zbylou pracovní dobu může pracovat libovolně buď před touto povinnou dobou, nebo po ní. Tato flexibilní forma práce je vhodná zejména pro zaměstnance, kteří přímo neobsluhují klientelu.

Uvedené 4 varianty flexibilních forem práce nejsou uplatnitelné napříč bankou na jakékoliv pozici. Některé se hodí na určité pozice lépe, jiné vůbec. Na každou pozici v bance měla být však uplatnitelná alespoň jedna varianta flexibilní formy práce.

- Ve společnosti X jsem prováděla šetření v pobočce A, kde s možností vzdálené práce teprve začínají, i v pobočce B, kde se práce vykonává především v kanceláři, ale možnost pracovat v režimu teleworking zde zaměstnavatel nabízí a někteří zaměstnanci ji využívají. Ochrana dat a informací je pro firmu důležitým bodem při poskytování práce vzdáleně. Zaměstnanci, kteří mají o využívání teleworkingu zájem, nejdříve zašlou žádost nadřízenému. Po schválení žádosti získají potřebné přístupy, pomocí nichž mohou práci vykonávat i mimo kancelář.

- U NETservisu tím, že se pohybuje ve sféře IT, je všem zaměstnancům veškeré ovládání technologických zařízení blízké. Ve firmě pracuje 16 zaměstnanců a 4 externisté. Přístup zaměstnavatele k zaměstnancům, je odlišný tím, že firemní kultura stojí na rodinném pojetí. Benefitem je tedy možnost práce z domova. Zaměstnanci si například nemusí brát dovolenou nebo být na nemocenské. Pouze se telefonicky nebo přes e-mail nahlásí zaměstnavateli, že se nedostaví do kanceláře a pracují z domova, nebo z jiného místa mimo kancelář. Možnosti teleworkingu tedy využívá většina zaměstnanců.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ

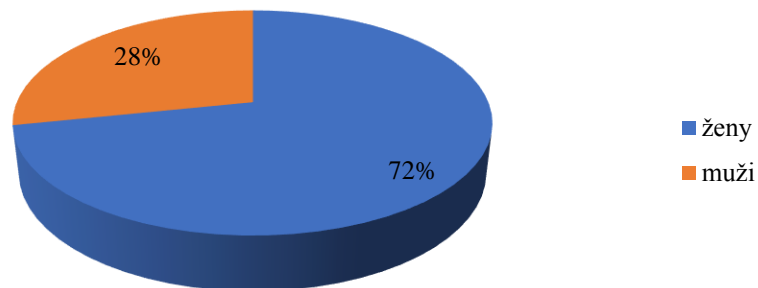
Dotazník jsem vypracovávala tak, aby byl co nejrychleji a nejsnadněji zpracovatelný pro respondenty. Vzhledem k malému vzorku lidí ve dvou ze třech vybraných firem, jsem potřebovala jistotu řádného vyplnění. Nazvala jsem ho záměrně „Dotazník pro zkvalitňování práce z domova“, abych v respondentech vzbudila pocit, že jde o zatraktivnění jejich pracovních podmínek a vyvolala v nich větší chuť pravdivě odpovídat.

Dotazníkové šetření probíhalo pomocí online dotazníku vytvořeného v Google formuláři od 15. března do 10. dubna 2017. Pomocí e-mailu jsem rozeslala dotazníky mezi zaměstnance České spořitelny, celkem jsem oslovila 65 respondentů, z toho jich 58 řádně vyplnilo dotazník. Oslovila jsem personální oddělení firmy X a NETservis, které rozeslalo dotazníky také pomocí e-mailu mezi své zaměstnance. Z X se mi vrátilo osm zpracovaných dotazníků a z NETservisu deset. Také jsem dotazníky sdílela přes sociální síť, pomocí níž jsem získala dalších 16 respondentů rozmanitého spektra zaměstnání. Celkem mi tedy na vypracovaný dotazník zodpovědělo 92 respondentů, kteří odpovídali celkem na 14 otázek.

Nejdříve zhodnotím kompletní výsledky dotazníkového šetření bez ohledu na to, v jaké firmě respondenti pracují.

1. Z celkového počtu respondentů převažovaly ženy, bylo jich 72 %, tedy 66.

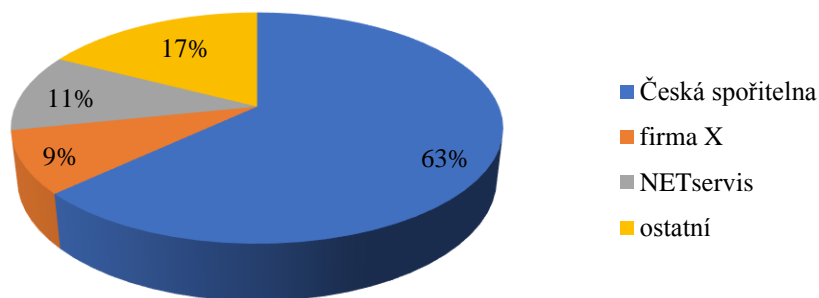
Pohlaví



Graf 1 - "Pohlaví" (zdroj: vlastní zpracování)

2. Ve druhé otázce jsem se dotazovala na to, ze které firmy respondenti jsou. Jak už jsem uvedla na začátku popisu dotazníkového šetření, převažovali zaměstnanci České spořitelny. Deset respondentů byli zaměstnanci NETservisu a osm firmy X.

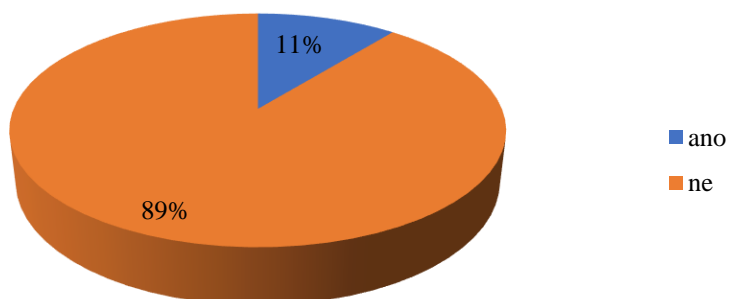
Jsem zaměstnanec firmy:



Graf 2 - "Jsem zaměstnanec firmy:" (zdroj: vlastní zpracování)

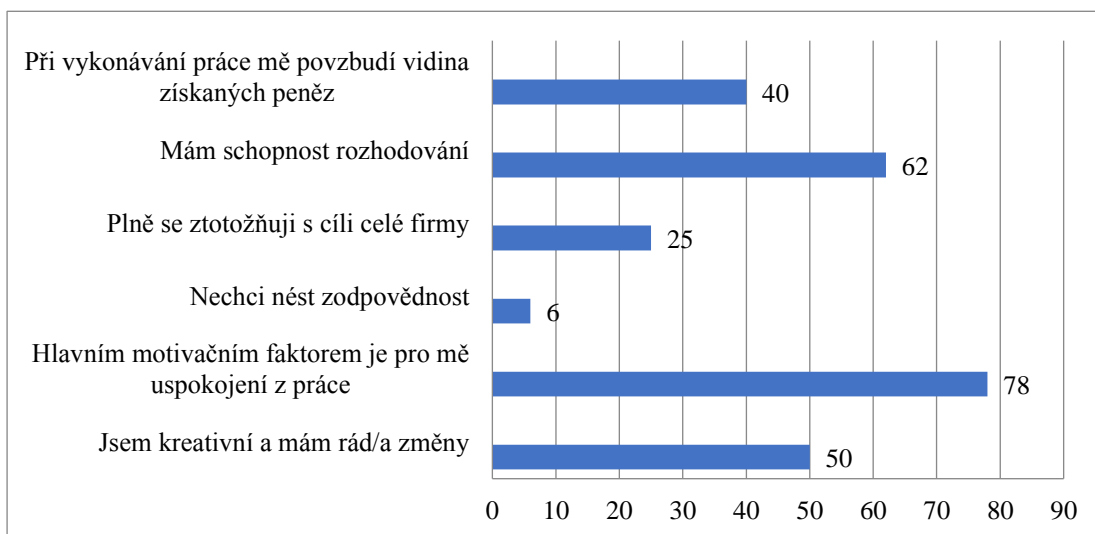
3. Dále jsem se ptala, zda se při práci z domova museli zaměstnanci adaptovat na nějakou novou "technologii", kterou při práci z kanceláře nepotřebovali. Většina respondentů tj. 82 odpovědělo, že ne a zbylých 10 ano.

Nové technologie



Graf 3 - "Nové technologie" (zdroj: vlastní zpracování)

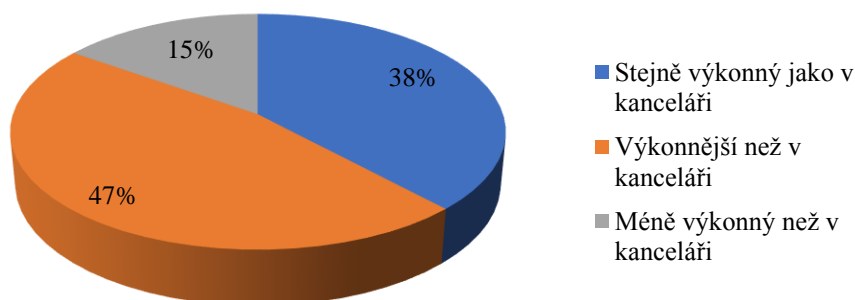
4. Další otázka navazovala na předešlou a zněla: „Pokud ANO, na jakou?“ Nebyla tedy povinná, protože ji měli zodpovědět pouze respondenti, kteří ve 3. otázce vybrali odpověď „ano“. Přesto na ni odpověděl jeden respondent navíc. Konkrétně zaměstnanec firmy X, který zmínil přístupovou kartu. Dále respondenti jmenovali VPN, intranet, vzdálený přístup, zřízení funkčního připojení k internetu.
5. V páté otázce jsem respondenty žádala o výběr pravdivého tvrzení. Podle toho jsem je chtěla jednoduše rozdělit do dvou skupin podle McGregorovy teorie X a Y. Mě mě překvapilo, že převažují charakteristiky teorie Y. Nejvyšší míru odpovědí má tvrzení „hlavním motivačním faktorem je pro mě uspokojení z práce“, druhé je „mám schopnost rozhodování“ a třetí nejčastější „jsem kreativní a mám rád/a změny“.



Graf 4 - "Vyberte pravdivá tvrzení" (zdroj: vlastní zpracování)

6. Tato otázka byla otevřená a týkala se délky doby, kterou respondent pracuje vzdáleně. Měla jsem pravděpodobně otázku řešit formou uzavřené odpovědi, takhle byly některé odpovědi prázdné nebo bez jednotky období. Přesto nejvíce respondentů, tj. 43, se pohybuje se zkušenostmi s prací z domova od 1 roku až po 3 roky. Devět respondentů v tomto režimu pracuje 10 a více let.
7. V sedmé otázce respondenti jednoduše hodnotili svůj pracovní výkon a vybírali ze tří možností. Nejvíce z nich (43 lidí) odpovědělo, že jsou výkonnější při práci doma než v kanceláři, 35 respondentů hodnotilo svůj výkon stejný a 14 si myslí, že jsou méně výkonní než v kanceláři.

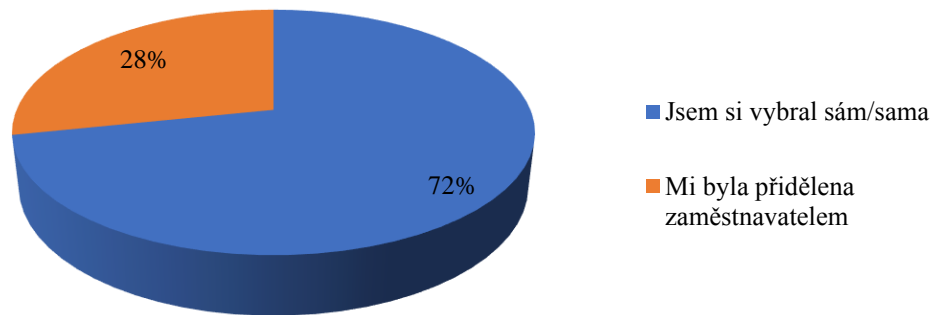
Při práci z domova jsem:



Graf 5 – „Při práci z domova jsem“ (zdroj: vlastní zpracování)

8. Na otázku, jak často pracují respondenti z domova, jich přes 80 % (74 lidí) zodpovědělo, že jednou týdně.
9. Dále jsem zjišťovala, zda zaměstnancům možnost teleworkingu přidělil zaměstnavatel nebo si ji zvolili sami. Přes 70 % respondentů (61 lidí), si tuto možnost vybralo samo. Dále budu zkoumat zbylých 28 % a provázanost přidělení teleworkingu od zaměstnavatele s výkonností, typem osobností a vlivy.

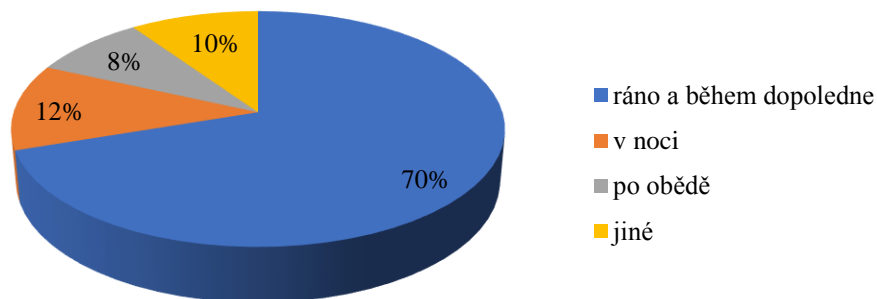
Možnost teleworkingu:



Graf 6 - "Možnost teleworkingu" (zdroj: vlastní zpracování)

10. Jednou z výhod teleworkingu pro zaměstnance je možnost volby časového harmonogramu. Po dotázání se na nejoblíbenější část dne, ve které respondenti pracují, jsem získala odpovědi mající převahu ve výběru „ráno a během dopoledne“. Druhou nejčastější odpovědí bylo „v noci“. Ve výběru „jiné“ respondenti často odpovídali, že je jim jedno, kdy pracují nebo uváděli kombinaci dvou částí dne.

Pracuje se mi nejlépe:

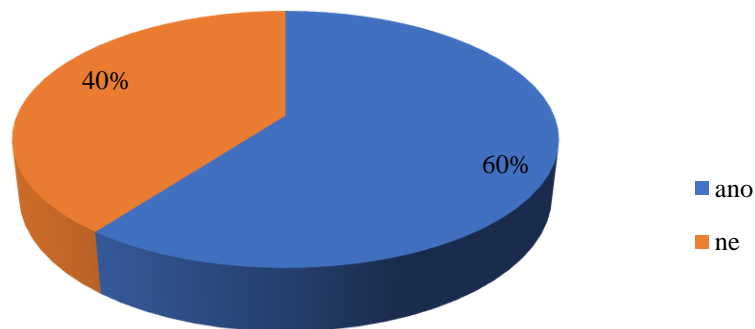


Graf 7 - "Pracuje se mi nejlépe" (zdroj: vlastní zpracování)

11. a 12. otázka spolu úzce souvisela. Nejdříve jsem se dotazovala, zda dotazovaný/á bydlí sám/sama. „Ne“ odpovědělo 85 % (78 lidí) a zbylých 15 % (14 lidí) bydlí samo. Další otázka se vázala pouze pro respondenty, kteří odpověděli NE, aby uvedli, zda mají vyhrazenou místnost nebo alespoň prostor, kde jsou nikým neruše-

ni. Místo očekávaných 78 odpovědí jsem jich však dostala 83. Dotazníky jsem tedy prokontrolovala a vybrala pouze ty, kde respondenti odpověděli na to, zda bydlí sami „NE“. Zbylo 27 dotazovaných, kteří nebydlí sami a nemají vyhrazený prostor pro práci.

Máte doma vyhrazenou místnost nebo prostor, kde jste nikým nerušený?



Graf 8 - "Máte doma vyhrazenou místnost nebo prostor pro práci?" (zdroj: vlastní zpracování)

13. U předposlední otázky respondenti vybírali tři pozitivní vlivy, které na ně působí při práci v domácím prostředí. Na výběr jsem uvedla šest možností a sedmou, kde mohli respondenti dopsat další pozitivní vlivy. Záměrně jsem nevolila otevřenou otázku, abych předešla nezodpovězení. 78 respondentů vybralo „klidné prostředí“, 75 zvolilo jako pozitivní vliv „možnost volby časového harmonogramu“ a třetí nejčastěji vybíraná možnost (42 lidí) bylo „odbourání stresu při cestě do zaměstnání“.
14. Poslední otázka typově stejná jako předchozí, jen respondenti vybírali naopak tři negativní vlivy, které na ně působí při práci v domácím prostředí. 58 respondentů uvedlo, že jim schází nepřítomnost kolegy (rychlá nápomoc, rada, atd.), 51 lidí považuje za negativní vliv ztrátu sociálního kontaktu a 49 respondentů má problém s ukončením práce a „odchodem“ domů.

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření v jednotlivých firmách

V této kapitole vyhodnotím dotazníkové šetření pro každou firmu zvlášť.

Česká spořitelna, a.s.

V této firmě jsem získala největší vzorek respondentů. Celkový počet řádně vyplněných dotazníků byl 58. Nejdříve jsem si rozdělila vzorek na muže a ženy. Dotazník vyplnilo pouze osm mužů. Prvně tedy rozeberu detailněji mužskou část respondentů a následně dámský vzorek.

Všichni uvedli, že pracují od rána a během dopoledne. Stejný počet mužů vybralo jako pozitivní vliv při práci z domova, možnost volby časového harmonogramu a klidné prostředí. Třetím nejčastěji vybíraným pozitivním vlivem bylo pohodlné oblečení, které vybralo 75 %. Co se týče negativních vlivů při práci z domova, polovina z nich uvedla ztrátu sociálního kontaktu. Nejvíce však respondentům (88 %) nevyhovuje nepřítomnost kolegy a s tím spojená rychlá pomoc nebo rada. Polovina mužů také uvedla, že mají problém plně se věnovat práci, protože mají nutkání vykonávat jiné aktivity. Očekávala jsem, že bude častý problém s odchodem „domů“, to však označil pouze jeden mužský respondent. V možnosti „jiné“ se objevil negativní vliv, kde zaměstnanec uvedl jako problém, že občas nemá přístup k potřebným podkladům. Polovina respondentů nemá vyhrazenou místnost ani prostor a z nich uvádí 75 %, že jsou méně výkonní než v kanceláři. Můžeme tedy předpokládat, že je to jeden z důležitých vlivů, které na jejich výkonnost působí. Druhá polovina, která místnost nebo vyhrazený prostor pro práci má, uvádí, že je výkonnější nebo alespoň stejně výkonná jako v kanceláři. Uvědomuji si, že otázka, pomocí které vyhodnocuji rozdělení respondentů do skupiny X a Y, není dostatečně směrodatná. Výsledky této otázky se shodují s mou hypotézou, že jsou muži více kreativnější, mají rádi zodpovědnost, rozhodování, změny a jsou více samostatní. Podle vyhodnocení odpovědí 88 % patřila právě do skupiny X. Tvrzení, která respondenti vybírali jako pravdivá, byla nejčastěji kreativita a schopnost rozhodování.

Největším vzorkem pro výstup v mé praktické části jsou zaměstnankyně České spořitelny, kterých bylo celkem 50. K odpovědi ohledně využívání nových technologií při práci z domova, se vyjádřila pouze jedna respondentka. Za překážku považovala, že si musela sama zřídit doma připojení k internetu, protože to dříve nebylo běžné vybavení domácnos-

ti. Tato žena zároveň však uvedla zkušenost s režimem teleworking 13 let, považují to tedy za neaktuální problém. 82 % žen uvádí, že se jim nejlépe pracuje ráno a dopoledne. Polovina žen nežije sama a zároveň nemá vlastní místnost ani vyhrazený prostor na práci. Na rozdíl od mužů však ani jedna respondentka neuvedla, že se doma považuje za méně výkonnější než v kanceláři. 11 žen se považuje i přes absenci odděleného místa pro práci stejně výkonná jako v kanceláři a 14 dokonce výkonnější. Ve výběru pozitivních vlivů, které na ně působí, uvedlo 86 % žen klidné prostředí a dvě respondentky konkretizovaly, že je neruší, na rozdíl od práce v kanceláři diskuze kolegů. Druhým nejčastěji voleným pozitivním vlivem byla možnost časového harmonogramu (76 %). Jedna z dotazovaných vyzdvihla pozitivum vyvážení pracovní a rodinné stránky, protože má děti. V poslední otázce, která se týkala negativních vlivů se procentuálně stejně jako u mužů (50 %) výběr týkal ztráty sociálních kontaktů. Veliký rozdíl mezi muži a ženami byl ve výběru negativa „problém s ukončením práce“. Polovina žen tuto možnost vybrala. Po zkušenostech v mém blízkém okolí a z rozhovorů se zaměstnanci, kteří tuto činnost vykonávají, byla má hypotéza naprosto odlišná. Stejně jako u mužského vzorku se objevila i u žen doplňující odpověď o negativu v podobě nemožného přístupu k některým dokumentům. Dvě ženy uvádějí negativní vliv bolest zad a nedostatek pohybu a zároveň problém s ukončením práce a odchodem „domů“. Tento druh zaměstnanců je nyní pro zaměstnavatele atraktivními pracovníky, ale může dojít nejen k vyhoření, zároveň i k fyzickým zdravotním problémům. Co se týče rozdělení podle McGregorovy teorie, 29 žen z 50 uvádí, že má schopnost rozhodování. Pro 39 respondentek je hlavním motivačním faktorem uspokojení z práce. 36 % je kreativních a má rádo změny. Třináct žen tedy 26 % odpovědělo, že je při vykonávání práce povzbudí vidina získaných peněz.

Firma X

Celkový počet řádně vyplněných dotazníků z této firmy byl osm. Vzorek firmy X se skládal z pěti žen a tří mužů. 75 % respondentů disponuje schopností rozhodovat se. Zbýlých 25 % jsou ženy, které uvedly, že nechtějí nést zodpovědnost nebo se shodují pouze s jedním tvrzením a to tím, že hlavním motivačním faktorem je uspokojení z práce. Jen jeden ze zaměstnanců firmy X nebydlí sám a zároveň nemá vyhrazenou místnost nebo prostor pro práci. Dva respondenti jsou v domácnosti sami, ze zbylých šesti jich má tedy pět doma svůj prostor na práci vyhrazený. Pouze jeden respondent uvedl, že je při práci z domova méně výkonný než v kanceláři. Tento respondent má však předpoklady pro efek-

tivní výkon mimo hlavní místo pracovního výkonu. Uvedl, že má rád změny, schopnost rozhodování a je kreativní. Také že je pro něj hlavním motivačním faktorem uspokojení z práce. Respondent bydlí sám. Důvodem, proč se zaměstnanec považuje za méně výkonného, může být také kvůli tomu, že pracuje v noci. Mezi negativními vlivy, které na něj působí, uvedl mimo to, že má problém s ukončením práce a ztráty sociálního kontaktu také, že mu chybí nepřítomnost kolegy, tedy rychlá pomoc či rada. Sílu vlivu negativního faktoru respondent podporuje tím, že pracuje v noci, a tak si komunikaci se svými kolegy ztěžuje. Sedm z osmi respondentů uvádí jako pozitivní vliv klidné prostředí a šest možnost volby časového harmonogramu. Polovině respondentům vyhovuje mimo kancelář pohodlné oblečení a dva respondenti uvedli jako pozitivní vliv odbourání stresu při cestě do práce. Co se týče negativních vlivů, tak 75 % zaměstnanců společnosti X postrádá přítomnost kolegů. Sedm z osmi uvádí jako negativní to, že mají problém s ukončením práce a „odchodem“ domů.

NETservis

V této firmě jako jediné přesahuje ve vzorku respondentů počet mužů, konkrétně vyplnilo dotazník sedm mužů a tři ženy. U otázky, zda se zaměstnanci museli učit nějakým novým „technologickým“ zaznělo pouze jednou ano, a to se týkalo toho, že si zaměstnanec musel vytvořit doma pracovnu. Uvedl, že práce z postele nebo z pokoje, kde běžně trávil volný čas, se neosvědčila. 90 % respondentů uvedlo, že mají schopnost rozhodování. Čtyři respondenti uvádějí, že je při výkonu práce povzbudí vidina získaných peněz. A zároveň jen 40 % (4 zaměstnanci) odpověděli, že jsou kreativní a mají rádi změny. Jeden zaměstnanec NETservisu se ztotožnil s tvrzením „nechci nést zodpovědnost“. Rozdílná čísla oproti výsledkům v prvních dvou firmách se objevily u otázky, zda jsou respondenti při práci z domova výkonnější než v kanceláři. Pouze jeden zaměstnanec se považuje za výkonnějšího, tři méně výkonní a zbylých 60 % se cítí stejně výkonní. Přesně polovině se pracuje nejlépe ráno a během dopoledne. Druhým 50 % se pracuje lépe v noci, večer nebo odpoledne. Osm respondentů uvedlo, že nebydlí sami, ale z nich má 75 % vytvořený oddělený prostor, kde pracují. Devět zaměstnanců uvádí jako pozitivní vliv možnost volby časového harmonogramu, stejný počet (tedy 90 %) vybralo možnost „klidné prostředí“ a na polovinu zaměstnanců působí pozitivně pohodlné oblečení. Co se týká negativních vlivů, tak se 80 % respondentů shoduje na ztrátě sociálního kontaktu. Sedm lidí uvedlo jako negativní

vliv nepřítomnost kolegy a pro šest zaměstnanců je problémem vykonávání jiných aktivit místo práce.

5 VYHODNOCENÍ ROZHovorŮ

V praktické části mé bakalářské práce jsem dělala výzkum nejen pouze dotazníkovým šetřením, ale také metodou rozhovoru se zaměstnanci personálního oddělení třech uvedených firem v kapitole č. 3.1.

Zvolila jsem polostandardizovaný rozhovor a osobně jsem navštívila všechny tři firmy. Pomocí rozhovoru odhalím pohled zaměstnavatele na režim vzdáleného výkonu práce. Měla jsem připravených několik otázek předem, na které jsem se průběžně ptala. Zbytek rozhovoru probíhal podle toho, jak mi zaměstnanci HR oddělení odpovídali. Pozornost jsem při rozhovoru věnovala především vztahu firmy k režimu teleworkingu, kontrole vykonávání práce mimo kancelář, komunikaci ve firmě, zavádění možnosti vzdálené práce. V této kapitole postupně vyhodnotím každý rozhovor zvlášť.

Česká spořitelna

V první firmě jsem nejdříve komunikovala s Monikou Soukupovou, která tam již 10 let pracuje na personálním oddělení a pomohla mi zorganizovat sběr dat do dotazníkového šetření. Následně jsem se osobně setkala s Dominikou Kantkovou, která je také zaměstnankyní HR oddělení České spořitelny a byla mou respondentkou pro rozhovor. Podle informací, které mi sdělila je v České spořitelně zaměstnáno kolem 10 000 zaměstnanců. Přibližně polovinu z nich jako zákazníci běžně potkáváme a komunikujeme s nimi na pobočkách (tj. bankéři, poradci). Tato skupina zaměstnanců vzdáleně pracovat nemůže. Jednak z důvodu nutnosti fyzické přítomnosti na pobočkách a také protože pracují s velmi citlivými daty. Druhá polovina zaměstnanců však možnost teleworkingu má a s oblibou ji využívají. Respondentka zmínila, že se tento benefit snaží nabízet především zaměstnankyním, které mají doma děti. V rámci rozhovoru jsem dále navázala otázkou, zda mají zaměstnanci tento benefit uvedený ve smlouvě a jak se domlouvají se svým nadřízeným na konkrétní době strávené mimo kancelář. „U nás je velmi přátelský kolektiv“, začala popisovat situaci ve firmě respondentka. „Vše spočívá na domluvě s manažerem, každý preferuje jiný přístup k zaměstnancům“. Dále dodala, že si někdo například předem domluví

konkrétní dny, kdy bude pracovat pouze vzdáleně. Také záleží na tom, zda má zaměstnanec domluvené schůzky s klienty v místě pracoviště na daný termín. Demonstrovala svůj režim, ve kterém nejčastěji zůstává doma pouze dny, kdy není její nadřízený přítomen v kanceláři a ona nemůže těžit z jednodušší osobní komunikace.

Ohledně technologií, které se využívají při práci z domova, respondentka zmínila pouze nutnost klíče k VPN (Virtual Private Network), který ale musí zaměstnanci vlastnit i při práci z kanceláře. Následně jsem přesunula rozhovor k otázce, která se týkala kontroly práce, zda a jak kontroluje zaměstnavatel nebo nadřízený svého zaměstnance při práci mimo kancelář. Respondentka mi nejdříve popsala, že zaměstnanci mezi sebou komunikují přes Hangouts. (viz kapitola 2.1) Nadřízený tedy například požaduje, aby při vzdálené práci byla dostupná na této komunikační aplikaci a kdykoliv přijímala hovory na telefonu. Jiná kontrola zaměstnanců během vzdálené práce ve firmě nefunguje.

Ke konci rozhovoru jsem se dotazovala na zavádění teleworkingu. Respondentka popisovala, že aktuálně spustili pilotní verzi toho, že zaměstnanec nemá své stále místo v kanceláři. Zároveň je i méně pracovních stolů než zaměstnanců, a tak se snaží podpořit režim vzdálené práce ve firmě.

Mou poslední otázkou bylo, zda se ve firmě někdy stalo, že byl zaměstnanci benefit teleworkingu odepřen, ať z důvodu jednoznačného poklesu efektivnosti, nespolehlivosti nebo jiných negativních dopadů. Respondentka mi sdělila, že tento případ ještě nenastal.

Firma X

Šetření v anonymní firmě jsem opět prováděla se zaměstnancem personálního oddělení. Firma benefit vzdálené práce zaměstnancům nabízí, ne však pro všechny zaměstnance. „Pracujeme s citlivými daty, není tedy možné, aby se zaměstnanec bez problémů připojil ze svého soukromého elektronického zařízení“, uvedla situaci ve firmě respondentka. Nejdříve zaměstnanec, který má zájem o možnost práci vykonávat z domova, pošle žádost svému nadřízenému. Pokud ji schválí, vystaví IT oddělení zaměstnanci speciální kartu s internetem, kterou využije při práci ze soukromého počítače nebo zároveň dostane firemní elektronické zařízení pro práci z domova. Komunikace mezi zaměstnanci funguje stejně jako v předchozí firmě přes komunikační aplikaci Hangouts. Dokumenty jsou sdíleny na drive, kde má každý zaměstnanec omezený přístup podle oddělení. Zaměstnanci jsou kon-

trolování přes systém, pomocí něhož si může nadřizený prohlédnout, co právě na počítači dělají.

Ve společnosti je zavedena pro všechny zaměstnance jednou za rok firemní akce. Zaměstnanci také získávají jednorázový příspěvek na večeři v rámci jednotlivých oddělení.

NETservis

V této firmě jsem dělala rozhovor s Veronikou Hruběšovou, která je zaměstnancem již 13 let. V úvodu jsem se zeptala na vztah firmy k teleworkingu. Respondentka nejprve zdůraznila, že jsou rodinná firma a jejich největším benefitem, který nabízí zaměstnancům je právě možnost vzdálené práce. „Nefungují tady žádné striktně dané věci, žádné tabulky nebo pevně daný řád“, pokračuje Hruběšová. Na to se tedy vztahuje i to, že zaměstnanci podle potřeby nemusí sedět přímo v kanceláři. „Ráno se třeba vzbudím, není mi dobře, tak zavolám do firmy, že zůstanu doma a nic se neděje. Tuto možnost mají všichni zaměstnanci bez rozdílu stejnou“, dodala respondentka.

Co se týče komunikace ve firmě, tak zaměstnanci využívají program ICQ. Dále komunikují ve svém intranetu, kde jsou zadány úkoly včetně poznámek. Ve firmě se velmi často organizují společně různé akce. Nejen, že při každých narozeninách dostane zaměstnanec od kolegů dárek, ale často společně chodí na večeře nebo vykonávají sportovní aktivity.

Kontrola výkonu práce ve firmě spočívá v tom, že zaměstnanci vykazují v softwaru Redmine „tikety“ s odvedenou prací. Zaměstnavatel tak vidí kolik hodin a na čem zaměstnanec pracoval, ať už je v kanceláři nebo doma. Podle vykázaných hodin v intranetu je počítaná mzda. Zároveň se i přihlíží v rámci rodinné firemní kultury, že je zaměstnanec například v režimu pouze na 50 %, ať už je nemocný nebo například žena na mateřské. Jeden ze zaměstnanců je v kanceláři pouze dva dny v týdnu, z důvodu velké vzdálenosti od místa bydliště, tak zbytek času pracuje vzdáleně.“ Vše ve firmě je na domluvě se zaměstnavatelem, a to je také důvod, proč zde zaměstnanci tak dlouho vydrží“, ukončila rozhovor respondentka.

6 Vyhodnocení výzkumných otázek

Otázka č. 1: Jaké faktory nejčastěji ovlivňují zaměstnance v režimu vzdálené práce?

Česká spořitelna: Nejčastěji na zaměstnance firmy působí pozitivně klidné prostředí a jako druhé možnost volby časového harmonogramu. Dále často respondenti vybírali odbourání stresu při cestě do práce, úspora času a pohodlné oblečení. Co se týče negativních vlivů při práci z domova, nejčastěji respondenti uváděli nepřítomnost kolegy a zároveň tedy postrádají rychlou pomoc nebo radu. Na polovinu zaměstnanců negativně působí ztráta sociálního kontaktu a stejný počet má problém ukončit práci. Dále považují za negativní problém plně se věnovat práci, protože mají nutkání vykonávat jiné aktivity. Respondenti také uvádějí, že trpí bolestmi zad, což je zapříčiněno nejen tím, že doma nemají dostatečně kvalitní vybavení místa pro práci, ale také se při práci z domova připraví o veškerý pohyb během dne.

Firma X: Ve druhé firmě také převažují odpovědi, ze kterých vyplývá, že zaměstnanci považují nejčastěji za pozitivní vliv klidné prostředí a možnost volby časového harmonogramu. Polovině respondentům vyhovuje mimo kancelář pohodlné oblečení. Problém s ukončením práce je nejčastějším negativním vlivem ve firmě X. Dalším častým výstupem je, že zaměstnanci postrádají přítomnost kolegů.

NETservis: Stejný a zároveň nejvyšší počet zaměstnanců uvádí jako pozitivní vliv možnost volby časového harmonogramu a klidné prostředí. Na polovinu zaměstnanců NETservisu působí pozitivně pohodlné oblečení. Co se týká negativních vlivů, nejčastěji respondenti uvedli ztrátu sociálního kontaktu, dále nepřítomnost kolegy a třetím nejčastěji vybraným faktorem je vykonávání jiných aktivit místo práce.

	Česká spořitelna (58 respondentů)	Firma X (8 respondentů)	NETservis (10 respondentů)
Výzkumná otázka č. 1:			
Klidné prostředí	88 %	88 %	90 %
Možnost volby časového harmonogramu	79 %	75 %	90 %
Pohodlné oblečení	45 %	50 %	50 %
Odbourání stresu při cestě do práce	60 %	25 %	20 %
Nepřítomnost kolegy	59 %	75 %	70 %
Ztráta sociálního kontaktu	50 %	25 %	80 %
Vykonávání jiných aktivit	33 %	50 %	60 %
Neschopnost ukončit práci	50 %	88 %	40 %

Tabulka 1 - "Výzkumná otázka č. 1" (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Pracuje se lépe zaměstnancům, kteří odpovídají typu X v kanceláři než doma?

Do skupiny lidí typu X (podle McGregorovy teorie), jsem vybírala vzorek z respondentů, kteří v dotaznících odpovídali, že nemají schopnost rozhodování, nechtějí nést zodpovědnost, nepovažují se za kreativní a při výkonu práce je povzbudí vidina získaných peněz.

Česká spořitelna: V první firmě odpovídalo typu X 11 respondentů. Více než polovině z nich se pracuje lépe z domova a hodnotí se jako výkonnější při práci z domova než v kanceláři. Dle předpokladu charakteristiky skupiny X je v této skupině vyšší procento respondentů (9 %) uvádějících, že jsou méně výkonnější při práci z domova, než ve skupině respondentů typu Y (4 %). Výsledkem je tedy potvrzení očekávání, že zaměstnanci mající profil typu X se častěji považují za více výkonné v kanceláři a pracuje se jim tedy z domova hůře.

Firma X: Z výstupů dotazníkového šetření druhé společnosti jsem zjistila, že všichni respondenti spadají do skupiny typu Y. Pouze jediný zaměstnanec odpověděl, že se mu z domova pracuje hůře než v kanceláři. Neztotožnil se však ani s jedním znakem charakteristiky typu X.

NETservis: Z deseti respondentů jsem po vyhodnocení výstupů zařadila dva do skupiny typu X. První respondent v místě kde vykonává práci, nevidí rozdíl. Uvádí, že je výkonný v obou případech stejně. Druhému zaměstnanci se pracuje lépe z kanceláře. Ve třetí firmě se tedy opět potvrzuje očekávání, že by respondenti mající charakteristiku typu X měli spíše pracovat v kanceláři. Celkově se však pracuje ve firmě lépe z domova pouze jednomu zaměstnanci.

Otázka č. 3: Jaké jsou rozdíly v subjektivní míře spokojenosti při vzdálené práci mezi zaměstnanci, kteří mají doma oddělenou pracovní místnost nebo alespoň prostor a těmi, kteří tuto možnost nemají?

Česká spořitelna: Z celkového vzorku 58 respondentů uvádějí pouze čtyři z nich, že jsou méně výkonní při práci z domova než v kanceláři. Nikdo nebydlí sám a pouze jeden má vyhrazený prostor na práci. Tři z těchto zaměstnanců uvádějí jako negativní faktor, který na ně působí, že vykonávají jiné aktivity než práci a také nepřítomnost kolegy (rychlá pomoc, rada atd.). V této společnosti uvádí výstupy, že zaměstnanci postrádající vyhrazený pracovní prostor v domácím prostředí jsou méně efektivní a pracuje se jim hůře.

Firma X: Pouze jeden respondent uvedl, že nebydlí sám a nemá svůj pracovní prostor. Přestože se mu pracuje lépe z domova a považuje se za výkonnějšího, doporučila bych mu si pracovní prostor zařídit. Mohl by se tak vyhnout negativním vlivům, které vybral. Mezi ně patří vykonávání jiných aktivit a zároveň problém s prací skončit. Ve firmě problém s vykonáváním jiných aktivit uvedli pouze dva zaměstnanci a on je jedním z nich.

NETservis: Dva zaměstnanci nebydlí sami a nemají oddělenou pracovní místnost ani prostor. Ve firmě zodpověděl pouze jediný respondent, že se mu při práci z domova pracuje lépe a je výkonnější. Právě ten je jeden ze dvou zaměstnanců nemajících doma pracovní prostor. Druhý zaměstnanec uvádí, že je méně výkonnější při práci z domova, což potvrzuje zároveň jím zvolený negativní vliv, že vykonává jiné aktivity místo práce. Tento vliv uvádějí i oba respondenti a zároveň jediní, kteří zodpověděli, že sice bydlí sami, ale vytvořený prostor nemají. Nabízí se tedy odpověď, že kdyby si všichni zaměstnanci svůj oddělený pracovní prostor doma zařídili, došlo by k zefektivnění práce a větší spokojenosti v režimu teleworking.

6.1 Návrhy na zlepšení

V této kapitole navrhnu pro každou firmu inovativní přístupy a návrh na zlepšení.

Česká spořitelna

V první společnosti navrhuji, aby zkvalitnila interní systém, ve kterém mají zaměstnanci přístup k informacím a dokumentům, protože se ve výstupech z dotazníkového šetření objevovalo, že respondenti doma občas postrádají přístup k některým podkladům. Dále bych určitě pokračovala s konceptem inovativních kanceláří, při kterém snižují počet pracovních míst oproti počtu zaměstnanců. Dále bych koncept lépe aplikovala na konkrétní chod oddělení a implementovala rozsáhlejší zlepšení. Například zbývající prostor po snížení počtu pracovních míst využít na nové místnosti a prostory. Z výstupů dotazníkového šetření jsem zjistila, že zaměstnanci, kteří postrádají vyhrazenou místnost nebo alespoň pracovní prostor v domácím prostředí, jsou méně efektivní a pracuje se jim hůře. Mým návrhem je zaměstnance na tento fakt upozornit a doporučit jim vyzkoušet v tomto ohledu změnu. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že zaměstnanci tento benefit rádi využívají a oceňují přátelský přístup manažerů, v tomto ohledu bych tedy nic neměnila.

Firma X

Pouze jeden respondent se považuje za méně výkonného při práci z domova, podle jeho zbylých odpovědí jsem viděla možný problém pouze v tom, že pracuje v noci. Navrhuji, aby zaměstnanci lépe zvažili denní dobu, kdy se jim pracuje nejlépe. V této společnosti vysoké procento respondentů vybralo jako negativní vliv, že neumí práci doma ukončit. Nabízí se využít pomůcky pro zaměstnance, mezi které patří nejen vymezený zvláštní prostor na práci, který nám pomůže oddělit pracovní a osobní život, ale také si mohou například naplánovat mimo pracovní aktivity v dobu, kdy chtějí s prací přestat.

NETservis

Stěžejním výstupem ve třetí firmě pro mě bylo, že pouze jeden ze zaměstnanců se považuje za výkonnějšího při práci z domova a lépe se mu pracuje. Jedním z nejdůležitějších faktorů, proč zaměstnanci dlouho zůstávají ve firmě je rodinný přístup zaměstnavatele. Doporučovala bych zůstat u toho, že benefit ve formě teleworkingu zaměstnanci mají

umožněný, ovšem měly by ho využívat pouze, je-li to nezbytně nutné. Jinak pracovat z kanceláří, kde jim vyhovuje v povaze práce osobní a rychlá komunikace s kolegy. Pokud by zaměstnavatel na rozšíření teleworkingu trval, rozhodně by měl zlepšit formu komunikace. Po zodpovězení třetí výzkumné otázky navrhuji informovat zaměstnance o tom, aby se pokusili doma vymezit si prostor pro práci.

Závěr

Možnost vzdálené práce je s postupem času stále oblíbenějším benefitem a režimem ve kterém zaměstnanci pracují. Zabývala jsem se tématem teleworking ze stránky zaměstnanců i zaměstnavatelů. Nejdříve jsem vypracovala teoretickou část, ve které jsem definovala základní pojmy, jako je teleworking a homeworking. Dále jsem vymezila výhody a nevýhody vzdálené práce. Především nevýhody teleworkingu by si měly obě strany (zaměstnanec i zaměstnavatel) uvědomit a pokusit se co nejlépe nepříjemnostem předejít. V této souvislosti jsem zmínila několik pomůcek odposlechnutých při rozhovorech s respondenty, kteří možnost vzdálené práce dlouhodobě využívají. V teoretické části jsem také popsala tři možnosti zavedení teleworkingu, a jak by měl správný teleworker vypadat. Po popisu důležitých vlastností a předpokladů správného zaměstnance vykonávajícího práci vzdáleně jsem navázala kapitolou o požadavcích pro efektivní práci. V praktické části jsem si nejdříve vymezila cíl a výzkumné otázky. Představila jsem společnosti, ve kterých jsem výzkumná šetření prováděla. Dále jsem vyhodnotila dotazníkové šetření, rozhovory a výzkumné otázky. V poslední kapitole jsem uvedla návrhy na zlepšení.

Výstupy z dotazníkového šetření jsem uváděla nejdříve komplexně a poté postupně pro každou z vybraných firem zvlášť. Zpracovala jsem polostandardizované rozhovory se zaměstnanci personálních oddělení jednotlivých firem. Na základě výstupů z dotazníků jsem opět pro každou firmu zvlášť vyhodnotila výzkumné otázky a ověřila jsem, zda se potvrdila má očekávání. Pro naplnění cíle, kterým bylo navrhnout inovativní přístupy k zaměstnancům, jsem zkombinovala výstupy obou typů výzkumného šetření. Na základě toho jsem v poslední kapitole uvedla pro každou firmu několik návrhů na zlepšení.

Během vypracovávání bakalářské práce jsem zjistila, že je teleworking mezi zaměstnanci opravdu velmi oblíbeným benefitem. Čím dál častěji se ve firmách setkáváme s přátelským přístupem ze strany zaměstnavatelů a větším zájmem o spokojenost svých zaměstnanců. Při spolupráci se třemi společnostmi jsem se setkala s rozdílnými firemními kulturami a získala jsem další cenné zkušenosti z praxe.

Seznam použité literatury

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání.* Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUREŠOVÁ, V. *Vybrané aspekty práce z domova.* Bakalářská práce. Brno, 2009.

FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání.* Praha: Portál, s. r. o., 2006. ISBN 80-7367-113-1.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi.* Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 80-2472-450-2.

HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování.* Praha: Oeconomica, 2005. 228 s. ISBN 80-245-0889-3.

KARSTEN, H. *Ženy - muž: [genderové role, jejich původ a vývoj].* 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-145-X.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

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

ROGNES, Jon. *Telecommuting: Organizational impact of home-based telecommuting.* Stockholm: EFI, 1999. 248 s. ISBN 91-7258-509-9.

ŠIMKOVÁ, Jana. *E-Learning a teleworking jako moderní formy personalistiky a jejich podpora IS/ICT. [s.l.], 2004. 78 s. VŠE. Vedoucí diplomové práce Žid, Norbert.*

TREFNÝ, Karel. *To be at home or not to be at home - implement teleworking for small development team?:* doctoral thesis, 2010.

Internetové zdroje:

BRONČEKOVÁ, Katarína. *X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti,* 14-12-2010. [online]. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>

Copyright © FormSoft s.r.o. *Homeoffice a homeworking.* [online]. [cit. 2017-03-05] Dostupné z: <http://www.chovani.eu/homeoffice-a-homeworking/c903>

ČESKÁ SPOŘITELNA [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

HOVORKOVÁ, Kateřina. *Nové pojetí práce z domova komplikuje to, co funguje, tvrdí odborníci,* 21-11-2016. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/prace-z-domova-novela-zakoniku-prace-nazor-odborniku-p0d-/podnikani.aspx?c=A161118_155530_podnikani_kho

HŮRKA, Petr. *Flexibilní formy zaměstnání v pracovním právu České republiky.* [online]. [cit. 2017-04-10] Brno: Masarykova univerzita, 2010. Dostupné z: <https://www.law.muni.cz/sborniky/pracpravo2010/Hurka.html>

CHRZOVÁ, Jana. *Orientační katalog vhodných činností.* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.rovnesance.cz/teleworking/o-teleworkingu/vhodne-cinnosti/item-228-orientacni-katalog-vhodnych-cinnosti>

KUČERA, Marek. *Okénko strýčka googla,* 25-01-2015. [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://gizchina.cz/2015/01/25/okenko-strycka-googla-hangouts-co-je/>

MARTOCH, Michal. *Teleworking – práce přes Internet přináší úsporu nákladů.* [online]. [cit. 2009-03-22]. Dostupné z: WWW: <http://www.itbiz.cz/teleworking-prace-pres-internet>

MENDROK, Eva. *Práce na dálku neboli "teleworking".* *Vozáb & Co.: Advokátní kancelář,* 4-11-2013. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.vozab.com/106-prace-na-dalku-neboli-teleworking>

NETSERVIS [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.netservis.cz/profil/>

NIEDERMEIEROVÁ, Jana. *Pracovní místo nemusí být jen stůl a židle,* 6-1-2016. [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/provoz-firmy-budova-a-kancelar/c1-65037410-pracovni-misto-nemusi-byt-jen-stul-a-zidle-trendem-jsou-kavarenska-sezeni-i-lavice-pro-tymovou-praci>

RUSNÁK, Marek. *Teleworking – alternativna forma práce,* 2003. [online]. [cit. 20017-03-15]. Dostupné z: egonom.googlepages.com/Teleworkingalternatvnaformaprcevoddo.doc

SMITH Nathan K.. *Remote vs. In-Office Workers: Which Employee Is Actually Better?* [online]. 22-2-2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/remote-vs-office-workers-which-one-is-better-for-your-company/>

VEJMELKA, Jiří. *Teleworking.* Bakalářská práce. Praha, 2007. Dostupné z: http://www.gotriangle.org/Docs/PDF/Telework_from_Anywhere.pdf

ŽĎÁRA, Zbyněk. *Teleworking – nastavba základního kurzu,* 2007. [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.pocitacovaskola.eu/files/teleworking.pdf>

Seznam grafů

Graf 1 - "Pohlaví" (zdroj: vlastní zpracování)	27
Graf 2 - "Jsem zaměstnanec firmy:" (zdroj: vlastní zpracování)	27
Graf 3 - "Nové technologie" (zdroj: vlastní zpracování)	28
Graf 4 - "Vyberte pravdivá tvrzení" (zdroj: vlastní zpracování)	28
Graf 5 - „Při práci z domova jsem“ (zdroj: vlastní zpracování)	29
Graf 6 - "Možnost teleworkingu" (zdroj: vlastní zpracování)	30
Graf 7 - "Pracuje se mi nejlépe" (zdroj: vlastní zpracování)	30
Graf 8 - "Máte doma vyhrazenou místnost nebo prostor pro práci?" (zdroj: vlastní zpracování)	31

Seznam tabulek

Tabulka 1 – „Výzkumná otázka č. 1 (zdroj: vlastní zpracování).....	39
--	----

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro zkvalitňování práce z domova.....	48
--	----

PŘÍLOHY

Příloha 1:

Dotazník pro zkvalitňování práce z domova

Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který je zcela anonymní a nezabere více než 3 minuty. Výstupy pomohou ke zpracování praktické části mé bakalářské práce. Dotazník je pouze pro zaměstnance, kteří mají zkušenost s prací z domova. Předem děkuji za vyplnění a Váš čas.

Dominika Kunftová, studentka oboru Personální management na ČVUT.

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Jsem zaměstnancem firmy:

- Firma X
- Česká spořitelna
- NETservis
- Jiné:

3. Musel/a jste se kvůli práci z domova adaptovat na nějakou novou "technologii", která při práci z kanceláře nebyla nutná?

- Ano
- Ne

4. Pokud ANO, na jakou?

5. Vyberte pravdivá tvrzení:

- Jsem kreativní a mám rád/a změny.
- Hlavním motivačním faktorem je pro mě uspokojení z práce.
- Nechci nést zodpovědnost.
- Plně se ztotožňuji s cíli celé firmy.
- Mám schopnost rozhodování.
- Při vykonávání práce mě povzbudí vidina získaných peněz.

6. Jak dlouho máte zkušenost s prací mimo hlavní místo pracovního výkonu?

7. Při práci z domova jste:

- Stejně výkonný jako v kanceláři.
- Výkonnější než v kanceláři.
- Méně výkonný než v kanceláři.

8. Jak často pracujete z domova?

- 1 den v týdnu
- 2-3 dny v týdnu
- 4 dny v týdnu
- Častěji

9. Možnost teleworkingu:

- Jsem si vybral sám/sama.

- Byla mi přidělena zaměstnavatelem.

10. Pracuje se mi nejlépe:

- Od rána a během dopoledne
- Po obědě
- V noci
- Jiné:

11. Bydlíte sám/sama?

- Ano
- Ne

12. Pokud NE, máte doma vyhrazenou místnost nebo prostor, kde jste nikým nerušený?

- Ano
- Ne

13. Vyberte tři pozitivní vlivy, které na vás nejvíce působí při práci v domácím prostředí:

- Klidné prostředí
- Možnost volby časového harmonogramu
- Pohodlné oblečení
- Nepřítomnost "dohledu"
- Stravování
- Odbourání stresu při cestě do zaměstnání
- Jiné:

14. Vyberte tři negativní vlivy, které na vás nejvíce působí při práci v domácím prostředí:

- Ztráta sociálního kontaktu
- Hlučné prostředí
- Vykonávání jiných aktivit místo práce
- Stravování
- Nepřítomnost kolegy (rychlá nápomoc, rada, atd.)
- Problém s ukončením práce a "odchodem" domů
- Jiné:

