



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Využití práce na dálku z pohledu zaměstnanců

The Use of Remote Working from the Perspective of Employees

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

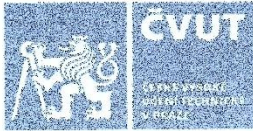
## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

DOUBKOVÁ

KRISTÝNA

**2022**



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Doubková** Jméno: **Kristýna** Osobní číslo: **475149**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Využití práce na dálku z pohledu zaměstnanců**

Název diplomové práce anglicky:

**The Use of Remote Working from the Perspective of Employees**

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat výhody a nevýhody využívání práce na dálku z pohledu zaměstnanců, posoudit vliv práce na dálku na jejich spokojenost a výkonnost, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh vhodných opatření pro úspěšné využívání práce na dálku zaměstnanci i zaměstnavateli.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí a využití práce na dálku; 3. Praktická část - představení vybraných případů, výsledky vlastního šetření, návrhy řešení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.  
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.  
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. Praha: Management Press, 2016.  
KUČÍREK, J. a kol. Aplikovaná psychologie: vybraná témata. Praha: Grada Publishing, 2017.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

\_\_\_\_\_

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **28.04.2022**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.  
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_ Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_ Podpis studentky

DOUBKOVÁ, Kristýna. *Práce na dálku*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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 zpřístupňování 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: 26. 04. 2022

Podpis:

## Poděkování

Mé poděkování v první řadě patří Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za trpělivost, odborné vedení a ochotu, kterou mi v průběhu celého zpracování mé diplomové práce věnoval. Dále děkuji všem respondentům, kteří se zapojili do dotazníkového šetření a také vybraným zaměstnancům, jejichž čas byl věnován společně provedeným rozhovorům. Na závěr patří velký dík mým známým a osobám z nejbližšího okolí, ale především mojí rodině, která mě vždy ve všem podporovala a věří mi.

# Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou práce na dálku a jejími změnami, kterými prošla v období koronavirové pandemie. Teoretická část se zaměřuje na pojetí a využití dálkové práce, možnostmi jejího výkonu, určitými rozdíly v souvislosti s podobnými pojetími, výhodami a nevýhodami, které z ní vyplývají, právní úpravou v České republice a řízením zaměstnanců, kteří na dálku pracují, společně se zásadami, jež z řízení vycházejí. Dále je v této části popsána bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků v průběhu jejího užívání, motivace zaměstnanců, během tohoto výkonu pracovních povinností a vysvětlení dopadů, které byly vyvolány v důsledku pandemie koronaviru a jejichž trvání v tomto případě způsobilo řadu změn. Praktická část zkoumá výsledné faktory z dotazníkového šetření, které poskytlo mnoho aktuálních informací o tomto způsobu práce, dále také rozhovory a s nimi související případová šetření, zpracovaná pro konkrétní respondenty. Díky výsledkům, která z obou šetření vyplynula, bylo možné sestavit několik různých návrhů pro zlepšení pracovního procesu na dálku, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, která by v budoucnu mohla zajistit efektivnější a kvalitnější vzdálené pracovní prostředí.

## Klíčová slova

Práce na dálku, pandemie koronaviru, bezpečnost, efektivita, právní zajištění, řízení zaměstnanců na dálku, motivace zaměstnanců

# Abstract

The thesis deals with the issue of telework and its changes that took place during the coronavirus pandemic. The theoretical part focuses on the concept and use of remote work, the possibilities of its performance, certain differences in connection with similar concepts, advantages and disadvantages that result from it, legislation in the Czech Republic and the management of employees working remotely, together with principles, resulting from the proceedings. Furthermore, this section describes the safety and health of workers during its use, the motivation of employees, during this performance of duties and an explanation of the effects that were caused by the coronavirus pandemic and whose duration in this case caused several changes. The practical part examines the resulting factors from the questionnaire survey, which provided a lot of current information about this way of working, as well as interviews and related case surveys, prepared for specific respondents. Thanks to the results of both surveys, it was possible to draw up several different suggestions for improving the remote work process, both for employees and employers, which could provide a more efficient and high-quality environment for this type of work in the future.

## Key words

Remote Working, Coronavirus Pandemic, Safety, Efficiency, Legislation of Remote Working, Remote Employee Management, Motivation of Employees

# Obsah

Úvod.....	5
<b>1 Práce na dálku .....</b>	<b>8</b>
1.1 Možnosti výkonu práce na dálku .....	9
1.2 Rozdíly mezi prací na dálku a prací z domova .....	11
1.3 Výhody a nevýhody práce na dálku .....	11
1.3.1 Výhody práce na dálku .....	11
1.3.1.1 Úspora času, nákladů a flexibilita práce .....	11
1.3.1.2 Time Management .....	12
1.3.1.3 Work-life Balance .....	12
1.3.1.4 Celospolečenské efekty .....	13
1.3.2 Nevýhody práce na dálku .....	13
1.3.2.1 Sociální izolace a absence osobního kontaktu s týmem .....	13
1.3.2.2 Nízká motivace k práci .....	14
1.3.2.3 Rušivé elementy .....	14
1.3.2.4 Dodatečné výdaje.....	14
1.4 Právní úprava výkonu práce na dálku .....	15
1.4.1 Úprava v pracovní smlouvě při výkonu práce na dálku .....	15
1.4.2 Formulace podmínek práce na dálku.....	16
<b>2 Řízení zaměstnanců pracujících na dálku .....</b>	<b>18</b>
2.1 Zásady řízení zaměstnanců na dálku .....	18
2.1.1 Výběr vhodných zaměstnanců .....	18
2.1.2 Vyhradit čas a vyjasnit očekávání ze strany zaměstnavatelů .....	18
2.1.3 Udržovat komunikaci mezi členy týmu a odměňovat za dobrou práci .....	19
2.1.4 Podpora zaměstnanců v oblasti profesního růstu .....	20
2.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců .....	20
2.3 Motivace zaměstnanců pracujících na dálku .....	21
2.3.1 Podpora samostatnosti zaměstnanců.....	21
2.3.2 Časová flexibilita .....	22
2.3.3 Přesně stanovené struktury a cíle .....	22
2.3.4 Neustálé udržování kontaktu se zaměstnanci .....	22
2.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci na dálku .....	23



<b>3</b>	<b>Pandemie koronaviru (Covid-19) a změny ve způsobu práce v České republice .....</b>	<b>25</b>
3.1	Práce na dálku v ČR jako obvyklý způsob práce v koronavirové době .....	26
3.2	Koronavirus a jeho vliv na psychické zdraví zaměstnanců v ČR .....	30
<b>4</b>	<b>Cíl a metoda šetření.....</b>	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>Vyhodnocení dotazníkového šetření .....</b>	<b>34</b>
5.1	Základní informace o respondentech .....	34
5.2	Zkušenosti respondentů s využíváním práce na dálku.....	38
5.3	Další výsledky dotazníkového šetření .....	40
5.4	Shrnutí dotazníkového šetření.....	67
<b>6</b>	<b>Rozhovory a případová šetření .....</b>	<b>70</b>
6.1	Případové šetření 1 – žena v důchodu .....	70
6.2	Případové šetření 2 – manažer .....	73
6.3	Případové šetření 3 – pracující student vysoké školy .....	75
6.4	Případové šetření 4 – matka na rodičovské dovolené .....	77
6.5	Případové šetření 5 – učitel na střední škole.....	79
6.6	Celkové shrnutí případových šetření.....	80
<b>7</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>83</b>
7.1	Návrhy a doporučení pro zaměstnance .....	83
7.2	Návrhy a doporučení pro zaměstnavatele.....	86
	<b>Závěr .....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam internetových zdrojů .....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>95</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>96</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>97</b>

# Úvod

V současném světě dochází k neustále se zvyšujícím a velice významným změnám v roli špičkových technologických možností. Díky čím dál většímu nárůstu ve zdokonalování počítačů a softwarových programů, moderních komunikačních nástrojů a metod, včetně internetu, různých podnikových i státních informačních systémů, nových přístupů v oblasti zpracování různorodých dat, ale také prostřednictvím automatizovaných projektů a dalších inovačních aktivit, došlo k prvnímu „zárodku“, který vedl ke vzniku informačních technologií. Využití již zmíněných informačních prostředků, se už od nedávné minulosti neustále stává hlavním zdrojem bohatství a získávání zkušeností v řadě vyspělých zemí. Tato technologie se objevuje v celé škále různých oblastí společenského bytí, kterou je mimo jiné také způsob vykonávání práce na dálku. Rozvoj remote workingu, je bezesporu spjat právě s fenoménem internetu, díky němuž je možné, aby spolu mohli jeho prostřednictvím diskutovat lidé, kteří jsou třeba i na opačném konci světa (Kučírek, 2017, s. 14 a 15).

Pravdou je, že nynější zaměstnavatelé a zaměstnanci již často práci ze vzdáleného místa preferují více, než aby byli stále „připoutáni“ v jedné organizaci a nedostávalo se jim řádné míry rozhledu. V mnoha případech to může dokonce znamenat jednu z forem podpory všech členů, kteří takto pracují, ovšem je také potřeba věnovat pozornost častým nástrahám, které se i v tomto případě vyskytují a při jejich nedostatečném vnímání a případném úplném zanedbání se může jednat až o jistý druh zničení fungování firmy, pracovního procesu, ale i samotných osob, kterých se tato vykonávaná práce týká. Ať už se aktuálně jedná o sebevíc rozvinutý způsob výkonu pracovních aktivit, pro mnohé zaměstnance, ale i zaměstnavatele, stále práce na dálku představuje něco nového či jedinečného ve své vlastní povaze a často tak může být pro ty, kteří ji využívají buď dobrým sluhou nebo špatným pánem. I v tomto případě platí, že je nutné se na tento proces řádně připravit, shromáždit všechny potřebné zdroje a počítat i s možnými nepříznivými hledisky, které, při zanedbání různých faktorů, mohou spíše uškodit než dovést k užitečnému a předem stanovenému cíli. O tomto všem se mohli pracovníci a jejich nadřízení na vlastní kůži přesvědčit hlavně v době, stále na řadě míst trvajících koronavirové pandemie, která jistým způsobem změnila vnímání výkonu pracovních aktivit a celkovou povahu profesních míst.

Tato práce je proto zaměřena na zjištění pozitivních a negativních aspektů práce na dálku, v souvislosti s výkonem pracovních aktivit tohoto druhu z pohledu zaměstnanců, stanovení jejich míry spokojenosti, vykonávaného procesu a určení možností pro jeho případná zlepšení.

Práce je celkově rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou, kdy první se zabývá souhrnným vnímáním práce na dálku, jejími možnostmi provádění, výhodami a nevýhodami, které s sebou přináší, právními opatřeními, jež jsou s ní velice úzce spjaté, různými zásadami v jejím řádném řízení, formami motivace členů, kteří ji dlouhodobě nebo jen krátce využívají a také vlivy koronaviru, které ji v určité míře dost změnilo a zajistilo tak její prestiž a mnohdy i první místo na pomyslném žebříčku českého pracovního trhu.

Část praktická vnáší do dané problematiky jistý řád, uvádí různé typy příkladů zaměstnanců, kteří s prací na dálku jakýmkoliv způsobem přišli do styku a obsahuje určité metody, které byly pro práci se zaměstnanci, po sdělení jejich vlastních názorů, využity. Práce zahrnuje

analýzu provedeného dotazníkového šetření, její stručné shrnutí, včetně obrazových, grafických a tabulkových znázornění, pro lepší orientaci v obsaženém textu. S dotazníky velice úzce souvisí také rozhovory a z nich zpracovaná případová šetření, která v konkrétních případech umožňují vhled do jistého pracovního procesu zaměstnanců a vyplývají tak na povrch situace, které je možné označit za nesprávné a neefektivně prováděné, při pracovním procesu vedeném na dálku. Na závěr, jsou dle získaných informací, zpracována doporučení a možné návrhy pro zlepšení z hlediska uskutečňování vzdálené práce a zároveň způsoby jejího správného a efektivního využívání, které se týká již zaměstnanců samotných nebo zaměstnavatelů vůči svému pracovnímu týmu.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Práce na dálku

Práce na dálku představuje určitý druh uplatňování pracovních postupů nebo takové uspořádání pracovní doby, které se odchyľují od těch běžných či standardně využívaných a hlavním cílem je především zvyšování flexibility práce, produktivity nebo snižování nákladů, které vznikají se zaměstnáváním pracovníků v místě kanceláře. Tento druh práce je od samotného začátku také spojen s přehodnocením tradičních přístupů v zaměstnávání lidí a je vhodná pro takové profese, jako jsou analytici, konzultanti, programátoři či IT návrháři nebo pro některé administrativní pozice (Armstrong a Taylor, 2015, s. 723–733).

Čím dál více lidí pracuje na dálku a tento způsob práce je oblíbený především možností eliminace času na dojíždění, neflexibilitou, jak na straně firem, tak i zaměstnanců, ale i pracovní neefektivitou a vysokými náklady na provoz klasických kanceláří. Už nyní je proto téměř jisté, že skoro každý zaměstnanec, kterému to budou jeho pracovní podmínky dovolovat, bude do deseti let částečně nebo úplně pracovat mimo svou kancelář a budou z toho moci profitovat všechny strany, od zaměstnavatelů až po případné klienty či další zúčastněné osoby (Novák a Vinš, 2018, s. 53).

Pracovníky vykonávající práci na dálku je možné dle Kučírka (2017, s. 21) rozdělit do tří různých skupin, podle přístupu k práci a volného času:

- osoby orientované na rodinný život;
- osoby orientované na kariéru;
- „samozaměstnavatelé“.

Do skupiny **pracovníků orientovaných na rodinný život** patří ty osoby, které si vybrali práci na dálku z důvodu, aby ušetřili svůj **čas pro rodinu, soukromé záležitosti a své zájmy**.

Druhá skupina **pracovníků, kteří se orientují spíše na kariéru a neustálý pracovní režim**, využívají svůj čas, který ušetří právě prací na dálku a **velkou většinu svého času věnují své práci a budování kariéry**. Třetí skupina, takzvaní „samozaměstnavatelé“ neboli podnikatelé, **spadají do velice specifické a osobité kategorie, která se nachází mezi oběma předchozími skupinami**.

Sám Martoch (2014, s. 10) navíc považuje práci na dálku jako dlouhodobě ověřený koncept, který funguje a je aplikován napříč celým světem. Jako důkaz, jímž by se toto podnikové pojetí dalo aplikovat také pro vzdálený způsob práce z pohledu firmy, by dle něj měl mít určitý pohled na všemožné druhy a způsoby spolupráce v nadnárodních firmách, hlavně v jejich národních či nadnárodních týmech, které jsou vzájemně propojeny, a to nejen komunikačními prostředky, jako jsou například celofiremní sítě, ale také způsobem uvažování všech jejích členů a pomocí jejich myšlení či přístupem k práci.

## 1.1 Možnosti výkonu práce na dálku

Snad každá oblast práce obsahuje různé aspekty, které se hodí jen pro určité profese či jejich oblasti, a naopak pro některé se nehodí vůbec.

Tato podkapitola se zabývá stručným výtahem jednotlivých oblastí pracovních činností a s nimi souvisejícími pracovními profesemi, které jsou vhodné či nevhodné pro práci na dálku.

Tabulka 1 níže zobrazuje možné příklady profesí vhodných pro práci na dálku.

Tabulka 1: Profese vhodné pro práci na dálku

OBLASTI PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ	PRACOVNÍ PROFESE
<b>Profesní a řídicí specialisté</b>	architekti auditoři marketing PR lidské zdroje finanční analytici makléři
<b>Podpůrné profese</b>	účetní překladaelé knihovníci archiváři
<b>Pracovníci v terénu</b>	obchodní zástupci kontroloři inspektoři obchodníci na trhu s nemovitostmi novináři zástupci pojišťoven
<b>Specialisté IT technologií</b>	systemový analytici programátoři
<b>Kancelářské a administrativní profese</b>	písaři/písařky „prodejci“ prostřednictvím telefonu nebo počítače

Zdroj: upraveno podle Kučírek (2017, s. 27)

Naopak méně vhodnými či naprosto nevhodnými profesemi pro práci na dálku jsou například práce uvedené v tabulce 2:

Tabulka 2: Profese nevhodné pro práci na dálku

OBLASTI PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ	PRACOVNÍ PROFESE
<b>Fyzické práce a řemesla</b>	zedník instalatér elektrikář topenář
<b>Služby</b>	lékaři v nemocnicích záchranáři zdravotní personál soudce policista voják hasič prodavač na přepážce poštovní doručovatel pracovníci ostrahy obsluha strojů a zařízení
<b>Výroba, stavebnictví, zemědělství, doprava</b>	dělníci ve výrobě zemědělci strojvedoucí stavbyvedoucí řidiči z povolání piloti

Zdroj: upraveno dle Martoch (2014, s. 130)

## 1.2 Rozdíly mezi prací na dálku a prací z domova

**Práce na dálku (nebo také remote working, teleworking či telecommuting)** vyjadřuje ten způsob práce, při níž jednotliví pracovníci a kolegové nejsou fyzicky přítomni na jednom či více pracovních místech. Tato práce je přínosná pro všechny druhy organizací a pro komunikaci na dálku a vzájemnou spolupráci v reálném čase používají všechny zúčastněné osoby či strany informační technologie. Práci je možné v tom případě vykonávat přímo z kanceláře organizace, přímo od zákazníka, z různých coworkingových center, z prostředků veřejné dopravy, z hotelů, restaurací, kaváren či letišť, z parků, zahrad nebo z místa svého bydliště. Jasně a jednoduše řečeno, je možné tento typ práce vykonávat z jakéhokoliv místa po celém světě, které je aktuálními okolnostmi a v daný čas pracovníkovi dostupný a nejlépe tak vyhovuje určitým pracovním situacím.

**Práce z domova (nebo také home office či homeworking)** spadá do takzvané podmnožiny práce na dálku a jedná se o dočasný nebo také trvalý způsob vykonávání práce v prostředí pracovníků. Takto pracující člověk komunikuje a spolupracuje se svými kolegy, nadřízenými nebo podřízenými v reálném čase a k tomu využívá již zmíněných informačních technologií (Martoch, 2014, s. 11).

## 1.3 Výhody a nevýhody práce na dálku

V současné době se obrovská většina moderních firem snaží pochopit a vytvářet nejen efektivní pracovní prostředí, ale také pohodu, která probíhá fyzicky přímo na pracovišti každého zaměstnance, ale i mimo něj (StartupJobs, 2020).

Benefit, jako je práce na dálku, která v řadě firem již přestává být druhem výhody, ale čím dál více se z ní stává velmi důležitá součást pracovního procesu, samozřejmě obsahuje určité výhody a nevýhody, které jsou s ní spojeny.

### 1.3.1 Výhody práce na dálku

„Plusy“ tohoto způsobu práce je potřeba dále rozvíjet, případně je stále efektivně rozšiřovat nebo se je například snažit udržet na stále stejné úrovni, aby se posléze nestaly nevýhodami, které by mohly celkový pracovní proces a jeho úspěšné fungování poškodit. Je tedy nutné věnovat jim zvýšenou pozornost.

Následující odstavce obsahují některé možné výhody spjaté s prací na dálku, ať ze strany zaměstnavatelů nebo zaměstnanců.

#### 1.3.1.1 Úspora času, nákladů a flexibilita práce

Právě úspora času je považována za jednu z nejvýznamnějších a nejčastěji oceňovaných výhod při uplatňování práce na dálku, a to především z nebo do místa pracoviště zaměstnance. Náklady na dopravu, spojené s cestou do zaměstnání, ve velké většině pokrývají značnou část úspor či platu zaměstnance, proto je práce na dálku v tomto směru velmi pozitivním faktorem (Fried a Heinemeier Hansson, 2014, s. 22).



S tímto souvisí také možnost flexibility práce, ať už z pohledu časové, která zaměstnancům umožňuje rozplánování si veškerých pracovních aktivit dle vlastních potřeb nebo prostorové, která nabízí svým účastníkům určitý druh volby ohledně místa pracoviště.

Tento fakt se z hlediska zaměstnavatelů stává hlavním motivem ke snižování režijních nákladů, kdy je v tomto případě možné co nejvíce ušetřit například na pronájmu či celkovém vedení místa pracoviště, vytápění, osvětlení či poskytování pomůcek nebo dalších základních potřeb, nutných pro výkon zaměstnání. Navíc čím dál častější zavádění distančních prací v současné době výrazně podporuje cenová dostupnost všemožného vybavení (Dvořáková a kol., 2012, s. 171).

### **1.3.1.2 Time Management**

V průběhu distančního výkonu práce je nutné dbát také na uspořádání času a na místě je samozřejmě i znalost v rámci plánování veškerých, se sebou souvisejících pracovních aktivit. Problematika Time Managementu by rozhodně neměla být zanedbávána a měla by jí být věnována zvýšená pozornost. Zaměstnanci, kteří využívají možnosti práce na dálku, by se proto měli naučit pracovat se svými časovými možnostmi, díky tomu se stát „pány svého času“ a využívat již osvědčených principů, které ke správnému fungování tohoto procesu povedou.

Samotný, dobře naplánovaný proces Time Managementu následně vede ke zlepšování efektivity a produktivity práce, lepšímu soustředění se na práci a také k možnosti lepšího pohodlí v průběhu výkonu pracovní aktivity (StartupJobs, 2020).

### **1.3.1.3 Work-life Balance**

Work-life Balance je součástí přístupu pro uplatňování flexibilních pracovních režimů, kdy hlavní prioritou je dosažení optimální rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců. Tato flexibilita se projevuje především v délce a/nebo umístění pracovní doby (Šikýř, 2016, s. 154).

Jelikož zaměstnanci získávají prací na dálku značnou část časové suverenity, mohou tak lépe skloubit pracovní, rodinné nebo například volnočasové záležitosti a jednoduše tak přizpůsobit pracovní dobu svému biologickému rytmu. Při práci na dálku se totiž eliminují různé druhy rušivých elementů a klesají tak s nimi spojené ztráty na čase. I v tomto případě je možné zmínit nezanedbatelný efekt, jako je úspora času a nákladů zaměstnance na dopravu do zaměstnání (Dvořáková a kol., 2012, s. 172).

Z odstavců výše tedy vyplývá, že při využívání tohoto přístupu tak mají zaměstnanci možnost věnovat více času rodině a koníčkům, zároveň se jim dostává mnohem rozšířenějších příležitostí pro cestování, protože cesty je možné spojit s pracovní aktivitou.

#### **1.3.1.4 Celospolečenské efekty**

Poslední možnou výhodou, kterou je potřeba zmínit je skutečnost, že práce na dálku s sebou přináší celospolečenské efekty a to tím způsobem, že rozšiřuje pracovní příležitosti pro zdravotně postižené osoby a zároveň tak má možnost řešit i problémy zaměstnaných matek s malými dětmi, které na základě delšího vyřazení z pracovního procesu ztrácejí kvalifikaci a nové přístupy v dané oblasti pracovního procesu. V souvislosti s omezením dopravy do zaměstnání má příznivé dopady na ekologii (Dvořáková a kol., 2012, s. 172).

Na druhou stranu to má i mnoho dalších a souvisejících výhod, jako například rozšíření znalostí s experty v daném oboru, kteří mohou být i na dálku zaměstnancům prospěšní díky svým kontaktům a zkušenostem. Dále jsou pak mnohem jednodušší možnosti plánování pracovních porad a formy komunikace v jejich průběhu, protože je možné již během uskutečnění různých meetingů projednávat a následně pracovat na daném úkolu.

#### **1.3.2 Nevýhody práce na dálku**

Na rozdíl od výhod je potřeba „mínusy“ co nejvíce eliminovat, kontrolovat je a zaměřit se především na jejich další negativní rozšiřování, aby co nejméně nepříznivě ovlivňovaly výkon práce všech zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů či se je snažit obrátit ve prospěch všech zúčastněných stran. Následující podkapitoly se věnují výčtu nejvíce problémových aspektů práce na dálku, z pohledu všech jejich účastníků.

##### **1.3.2.1 Sociální izolace a absence osobního kontaktu s týmem**

Asi největším problémem na straně zaměstnanců je sociální izolace a s ní související nedostatek osobní komunikace. Pracovník tak ztrácí částečný nebo dokonce trvalý kontakt s kolegy na pracovišti, je zde malá nebo nulová možnost poradit se a vyměnit si názory s ostatními lidmi. V případě, že část zaměstnanců pracuje přímo na pracovišti a část doma nebo pokud například celé pracovní oddělení vykonává svou práci z jiného místa, dostávají se tito „dálkový“ pracovníci do znevýhodněného postavení a mnohdy i s horšími předpoklady své kariéry, neboť jim chybí přímý kontakt s vedoucími pracovníky (Dvořáková a kol., 2012, s. 172). Občasnou nevýhodou práce na dálku může být zároveň i to, že v pracovnících vyvolává pocit, jako by byli kolem obklopeni obrovskou skupinou lidí, kteří neustále něco potřebují. Pro lepší vysvětlení se jedná o to, že kolem těchto pracovníků jsou další kolegové například na messengeru, v častých případech dochází k neustálému přívalu e-mailů nebo opakované vyzvánění soukromých či pracovních telefonů (Fried a Heinemeier Hansson, 2014, s. 123-124).

S tímto problémem souvisí také absence s týmem, z čehož vyplývají různé další problémy spojené s komunikací a celkovou spoluprací, protože při práci na dálku dochází k méně efektivní a podstatně pomalejší komunikaci a veškeré další komunikační příležitosti se dále zbytečně prodlužují. Možnosti sdílení různých znalostí v rámci týmové spolupráce tak velmi výrazně klesají, snižuje se úroveň podpory od zkušenějších kolegů a možné je brát v potaz také nízkou synchronizaci časových možností kolegů z různých států a v různých časových pásmech.

### **1.3.2.2 Nízká motivace k práci**

Díky práci na dálku dochází k postupnému poklesu, osamělosti a téměř nulové sounáležitosti s firmou, navíc se postupně objevují neosobní vazby mezi jednotlivými členy pracovního týmu. Tyto vztahy díky tomuto faktoru bývají velmi často povrchní a nejen to způsobuje postupné snižování chuti do práce.

Motivace v jakémkoliv pracovním styku spojuje fyzické a psychické aktivity lidí směrem k vytyčeným cílům, proto je vázána na podněty člověka zevnitř. Většina lidí značnou část svého života stráví v pracovním procesu, proto je nesmírně důležité, zda je pro ně práce jen prostředkem pro získání financí nebo i něčím více (Veber, 2009, s. 112). Motivování zaměstnanců je dle Horváthové a kol. (2016, s. 22) uvádění zaměstnanců do pohybu v tom směru, kterým zaměstnavatelé chtějí, aby se ubírali za dosažením nějakého konečného výsledku.

### **1.3.2.3 Rušivé elementy**

Při práci na dálku je zaměstnanec velmi často ovlivňován různými faktory, které snižují jeho koncentraci a musí v tomto případě přijmout velkou zodpovědnost za správně provedený pracovní úkol, je zde zároveň velmi obtížné oddělit osobní život od toho pracovního či se vyskytují zhoršené možnosti vybavení zaměstnance pro správný výkon dané práce, než se kterým by za normálních okolností bylo možné pracovat přímo v kanceláři (StartupJobs, 2020).

Jen málokterý zaměstnanec je schopen se dostatečně silně soustředit bez ohledu na své okolní prostředí a faktory, které ho můžou obtěžovat, takže je velmi důležité si uvědomit, zda by forma práce na dálku byla pro zaměstnance vhodná. Pokud by ale bylo opravdu nutné pracovat povinně z jakéhokoliv jiného místa než je kancelář či jiné trvalé prostředí zaměstnance, jako tomu bylo a v některých případech stále je, například v průběhu celosvětové koronavirové pandemie, v praxi se proto musejí domluvit a spokojit s určitou mírou náhrady či jiné formě bonusu se zaměstnavatelem.

### **1.3.2.4 Dodatečné výdaje**

Tato nevýhoda se týká především zaměstnavatelů, jejichž dodatečné výdaje spojené se zajištěním komunikace, různých investic, například do technologického vybavení (často spojených s ochranou dat společnosti) a následným potřebným školením zaměstnanců, ať v souvislosti s technologiemi nebo efektivním pracovním výkonem ze vzdáleného působiště daného zaměstnance. Zaměstnavatel tak musí řešit a realizovat celou řadu organizačních změn a rozhodovat i o různých pracovněprávních problémech práce na dálku (Dvořáková a kol., 2012, s. 172).

## 1.4 Právní úprava výkonu práce na dálku

Právní předpisy se mění pomaleji než celkové společenské dění, to je hlavním důvodem, proč je v mnoha případech právní úprava zastaralá a ve velké většině případů způsobuje problémy při jejich aplikaci, protože není dle nich možné zcela přesně a dostatečně reflektovat vývoj dění ve společnosti (Dvořáková a kol., 2012, s. 98).

Přesná právní úprava výkonu práce na dálku, z domova nebo jiným obdobným distančním způsobem v České republice zatím není jakkoliv stanovena a na základě prostudovaných právních zdrojů neexistuje žádný oficiální právní předpis, který by pravidla této formy práce blíže stanovoval. Nejhlavnějším právním dokumentem, který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli je zákon č. 262/2016 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce), který v některých svých částech zmiňuje výkony pracovněprávních vztahů z jiných členských států EU, tj. na dálku.

V České republice upravuje zákoník práce postavení zaměstnance, ať už interního či externího, který přímo nepracuje na pracovišti svého zaměstnavatele, a to dle ustanovení § 317. Tato část zákona, včetně příslušného paragrafu se ale na zaměstnance vztahuje pouze v případě, že on sám si určuje, řídí a rozvrhuje svou pracovní dobu. Naopak, pokud by zaměstnanci již zmíněnou pracovní dobu, jakkoliv určoval sám zaměstnavatel, tak by se na daného pracovníka § 317 již netýkal.

Z důvodu toho, že v případě práce na dálku není pro zaměstnance výkonem práce místo pracoviště zaměstnavatele, nevztahují se na tohoto zaměstnance, který pracuje doma či jiným distančním způsobem, některá jiná ustanovení zákoníku práce. Například to, že není možné jim upravovat rozvržení pracovní doby, nevztahují se na něj pravidla, která se týkají prostojů ani přerušování práce způsobených důvodem nepříznivých povětrnostních vlivů. Zaměstnanci dále nepřísluší náhrada mzdy či platu při jiných důležitých osobních překážkách v práci, nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak. Jelikož si pracovní dobu zaměstnanci stanovují sami, nepřísluší jim také odměna, mzda, plat či náhradní volno, případně příplatek za práci přesčas nebo ve státní svátek.

Náhrada mzdy, která v těchto případech zaměstnanci nepřísluší, se ho týká v plném rozsahu, kromě důvodů, jako například přestěhování do jiného místa bydliště, vlastní svatba nebo úmrtí členů rodiny.

### 1.4.1 Úprava v pracovní smlouvě při výkonu práce na dálku

Pokud je zaměstnavatelem nebo jiným subjektem stanovena práce zaměstnance na dálku, může být kromě pracovní smlouvy mezi oběma subjekty dále uzavřena i dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti. Kromě výše zmíněných možností budou na vztah zaměstnavatele a zaměstnance dopadat všechna ostatní ustanovení zákoníku práce.

Pracovní smlouva a další předpisy týkající se výkonu práce se musejí povinně řídit již zmíněným zákoníkem práce, pokud ale existují situace, které nejsou v tomto zákoně upraveny, může si zaměstnavatel se zaměstnancem další situace či aktivity dohodnout dle vlastního uvážení.

Vzhledem k různým zvláštnostem práce na dálku by měla pracovní smlouva (nebo jiná pracovní dohoda o výkonu práce) obsahovat určité spektrum podrobných ustanovení, která by jasně vymezovala, například (Muj-pravnik, 2021):

- rychlost práce daného zaměstnance;
- specifikace postupů, které je potřeba při plnění práce sledovat a dodržovat;
- způsoby odevzdávání výsledků pracovní činnosti zaměstnance;
- prostředky, kterými by zaměstnavatel kontroloval řádné plnění pracovních povinností zaměstnance;
- způsoby dodržování řádné bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- schopnosti výkonu práce zaměstnance na svém softwarovém zařízení (např. počítač, tablet, telefon, aj.).

Jak již bylo zmíněno výše, tak z velké části zákoník práce problematiku práce na dálku přímo nedefinuje a není proto možné v tomto právním zdroji sehnat jakékoliv bližší informace o této pracovní oblasti. Pokud by bylo v takovémto pracovněprávním vztahu nutné zajistit dle zákona i jiné sféry týkající se všech zúčastněných stran, které by bylo potřeba v tomto vztahu upravovat, je možné podpůrně („subsidiárně“) použít občanský zákoník, pokud nemá pro příslušné otázky zákoník práce svou vlastní úpravu (Dvořáková a kol., 2012, s. 99).

#### **1.4.2 Formulace podmínek práce na dálku**

Pro výkon práce na dálku daných zaměstnanců by mělo dojít k přesnému ujasnění a definování určitých podmínek či pravidel, které mezi zaměstnanci a zaměstnavateli v průběhu této formy práce mohou vzniknout či vznikají.

Zaměstnavatel se může domluvit se zaměstnancem na tom, že výkon jeho práce bude, za předem určených podmínek vykonáván mimo pracoviště zaměstnavatele. Na výkon v režimu práce na dálku je nutné se se zaměstnancem předem domluvit a není možné ji ze strany zaměstnavatele, jakkoliv nařídit. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.4, práce na dálku je v zákoníku práce upravena jen obecným způsobem, proto je nutné, aby si všechny zúčastněné strany detailnější a související podmínky dále stanovily samy. Nejpodstatnějším ujednáním je v tomto případě dohoda, v jakém rozsahu bude zaměstnanec schopen práci na dálku vykonávat.

Je vhodné, aby byly veškeré podmínky pro výkon práce „dálkového“ zaměstnance a s nimi související konkrétní pracovní vztahy specifikovány, především ty podmínky, týkající se odměňování, záznamů pracovní doby, ujednání o používání veškerého pracovního vybavení (týká se vybavení, které je propůjčené zaměstnanci ze strany společnosti nebo zaměstnancovo vlastní), přístup zaměstnavatele do domácnosti zaměstnance, kontroly výkonů práce nebo předávání informací o výsledcích práce. Dále je možné, aby zaměstnavatel vydal zaměstnanci individuální pokyny k výkonu práce na dálku. Pokud mimo své pracoviště ale pracuje více zaměstnanců, je možné upravit jejich pracovní podmínky prostřednictvím vnitřního předpisu. V takovémto případě je ale nutné brát v potaz, že takto lze stanovit pouze podmínky práce na dálku, ale výkon práce není možné ze strany zaměstnavatele nařídit. Vždy je nutné jej proto se zaměstnancem sjednat a uzavřít o tom určitý druh dohody.

Detailní a blíže specifikované podmínky výkonu práce zaměstnanců pracujících na dálku by měly být dohodnuty nejlépe v tomto rozsahu (Strachoňová Drexlerová, 2021):

- specifikace místa výkonu práce na dálku;
- podmínky odměňování zaměstnance;
- ujednání týkající se pracovní doby;
  - určení časového rámce,
  - časové limity práce v jednotlivých pracovních dnech,
  - doba, po kterou zaměstnanec nesmí práci na dálku vykonávat (např. práce ve svátky, noční práce, práce v průběhu víkendu aj.),
  - povinnost čerpání přestávek na jídlo a řádného oddechu zaměstnance,
  - podmínky o způsobu evidence pracovní doby zaměstnance,
- pravidla BOZP;
- stanovení pravidel pro zacházení s majetkem zaměstnavatele, včetně specifikace další (ne)možnosti jeho používání pro vlastní účely zaměstnance;
- ujednání o nákladech, které vznikají při výkonu práce oběma stranám.

Na základě výše uvedeného je nutné, aby zaměstnavatel vhodně stanovil a právně ošetřil výkon práce na dálku pomocí **kombinace dvou následujících dokumentů**, jejichž specifika a formulace budou dobrým podkladem buď v případě možných kontrol ze strany úřadů, nebo také pro možné problémy, které by mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem mohly následně vzniknout. Tato úprava platí pro práci na dálku jak ve smyslu benefitu, tak i v případě jiné možnosti pokračování ve výkonu určené práce, jako je například uzavření pracoviště (Lodrová, 2021).

- **Sjednání písemné dohody** – o práci na dálku či jako dodatek k pracovní smlouvě.  
Zde se doporučuje upravit zejména:
  - souhlas s výkonem práce na dálku,
  - oprávnění zaměstnavatele požadovat návrat zaměstnance zpět na pracoviště, a to za předem sjednaných podmínek,
  - místo výkonu práce,
  - pracovní dobu,
- **Zavedení vnitřního předpisu** – zaměstnavatel v něm upraví veškeré podmínky nutné pro fungování práce na dálku a na základě tohoto jednostranného opatření nesmí jakýmkoliv způsobem zkracovat práva svých zaměstnanců.  
Zde se doporučuje upravit zejména:
  - obecné podmínky, za kterých je možné uskutečňovat výkon práce na dálku,
  - výši náhrad za možné zvýšení nákladů na zaměstnance,
  - zásady BOZP.

## 2 Řízení zaměstnanců pracujících na dálku

Řízení zaměstnanců představuje jednu z důležitých pracovních činností nadřazených pracovníků, která je dle mnoha zdrojů součástí všech podnikových aktivit (ve větší i menší míře) a na základě kvality řízení zaručuje buď úspěch nebo naopak krach organizace. Tato kapitola se zaměřuje na popis a rozbor pracovního výkonu spojeného s motivací zaměstnanců pracujících na dálku, zásady v průběhu řízení a vedení těchto pracovníků a na problematiku dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví a dalších faktorů při práci na dálku.

### 2.1 Zásady řízení zaměstnanců na dálku

Jelikož se stále zvyšuje počet zaměstnanců, kteří jsou buď nuceni pracovat na dálku anebo si tento způsob práce oni sami vyberou, každá pracovní aktivita má jinou formu a odlišný charakter, proto by zaměstnavatelé měli využívat různých přístupů, aby jejich zaměstnanci uspěli a byli co nejvíce motivováni pro výkon své práce. Tato podkapitola popisuje základní zásady řízení zaměstnanců, jejichž práce je prováděna na dálku, možné metody a doporučení, jak se těchto zásad držet a aplikovat je správným způsobem.

#### 2.1.1 Výběr vhodných zaměstnanců

Ne všichni zaměstnanci mají dostatečnou míru disciplinovanosti a talent pro řízení sebe či ostatních v průběhu práce na dálku. Přesněji se výběrem vhodných zaměstnanců v tomto případě myslí, aby ti pracovníci, kteří výběr provádějí byli především vhodně vybráni, protože tito členové týmu si vybírají nejen pro sebe, ale zároveň i pro společnost samotnou další členy, kteří budou nedílnou součástí všech podnikových aktivit. Na druhou stranu i ti zaměstnanci, kteří jsou vybíráni, by měli být vhodně zvoleni, aby prostřednictvím jich samotných bylo možné naplnit podnikové cíle a aktivity. Každý pracovník by proto měl být především samostatný a komunikativní, zároveň by neměl mít problém zeptat se nebo požádat o radu ať své nadřízené anebo kolegy. K tomuto stavu ovšem v praxi dochází jen velmi vzácně, proto by právě osoby působící ve společnosti měly být oddanými „prvky“ celé podnikové struktury (Management News, 2011a).

#### 2.1.2 Vyhradit čas a vyjasnit očekávání ze strany zaměstnavatelů

Pro zaměstnance, který pracuje, ať už z jakéhokoliv místa je nesmírně důležité vědět, co se od něj vlastně očekává v průběhu a po skončení práce na dálku. Stěžejní jsou hlavně termíny a další informace, které je potřeba pro bezchybný průběh práce znát. Ve velké většině případů jsou vedoucí pracovníci ale natolik zaneprázdnění a nejsou schopni si svůj pracovní režim řádně uzpůsobit, že si svých zaměstnanců jen těžko všímají (toto se týká zaměstnanců, kteří pracují na dálku, ale i těch, kteří jsou přímo přítomni v místě zaměstnavatele). Proto se pro ně vzdálení pracovníci stávají takřka neviditelnými a existuje zvýšená pravděpodobnost, že o případných problémech, které mohou vzniknout nebo se kterými se zaměstnanci pracující na dálku potýkají, stanou více závažnými a mohou tak ohrozit například termín odevzdání celkového projektu, další zaměstnance a případně také celou organizaci.

Zaměstnavatel by si proto měl vyhradit zvláštní dobu a to i v případě, kdy se mu to úplně nehodí, kdy bude pro jednotlivé zaměstnance jakýmkoliv způsobem k dispozici připraven a bude jim nápomocen pro řadu obtíží. V takových případech je vhodné zavést z hlediska času následující pravidla (FranklinCovey, 2020a):

- **Vyhradit si pro zaměstnance pracující na dálku delší čas na setkání mezi čtyřma očima** – především je důležité věnovat pracovníkům alespoň 15 minut z času navíc, aby docházelo k eliminaci případného nedostatku samovolné komunikace, která se objevuje především mezi osobami pohybujícími se ve společném a známém prostředí;
- **Rozdělit setkání s osobami pracujícími na dálku do více dnů** – doporučuje se proplánovat veškeré své týdenní pracovní aktivity a zahrnout do průběhu pracovního procesu dvě alespoň třicetiminutová setkání, aby byl zajištěn menší časový odstup mezi jednotlivými činnostmi a byla zde také možnost pro vyřízení náhlých záležitostí;
- **Zavedení pravidelných setkání pouze v online formě pro všechny členy týmu** – tento krok zaručí, že nebude docházet k diskriminaci těch zaměstnanců, kteří pracují osobně v budově zaměstnavatele a bude tak otevřený prostor pro všechny osoby, bez ohledu na formu práce.

### 2.1.3 Udržovat komunikaci mezi členy týmu a odměňovat za dobrou práci

Pro aktivní udržování komunikace mezi členy pracujícími na dálku je důležité, se v prvé řadě přesvědčit, že právě tito zaměstnanci mají dostatečné technické vybavení pro zapojení se do vzájemné komunikační činnosti a jsou zároveň schopni se online setkání zúčastnit. Tyto formy spojení je proto vhodné provádět prostřednictvím konferenčních hovorů, které navíc poskytují větší míru osobního charakteru a nepůsobí příliš vážně vůči ostatním členům. Pro správné a kvalitní udržování komunikace mezi všemi členy napříč organizací, by měl být hlavně zajištěn takový způsob kontroly, který by umožňoval cílit jen na určitou skupinu pracovních úkolů, aby nedocházelo k dodatečnému pocitu toho, že zaměstnanec je kontrolován doslova v každém okamžiku. I zde platí pravidlo, že dostatečná míra svobody, společně s důvěrou v zaměstnancovi schopnosti, zajistí úspěšnost a kreativní možnosti řešení svěřeného úkolu. Virtuálním pracovníkům by se proto mělo dostávat stejného způsobu odměňování, jako zaměstnancům pracujícím prezenčně ve společnosti. Všichni zaměstnanci, ať už pracující v organizaci nebo mimo ni, jsou právoplatnými členy týmu a měli by mít zajištěny stejné pracovní podmínky a možnosti (Management News, 2011b). Na efektivně vedených společných poradách z důvodu online spojení odpadá možnost živé diskuze a dochází k procesu sbírání mnoha nápadů a myšlenek, které se neustále střídají a mění. Důležité proto je si uvědomit, zda se skutečně všichni pracovníci zapojují do schůzky a dochází-li díky jim či jejich nápadům k možnosti rozvoje svého či organizace (FranklinCovey, 2020b).



### 2.1.4 Podpora zaměstnanců v oblasti profesního růstu

Na předešlý krok úzce navazuje proces podpory profesního růstu zaměstnance ze strany nadřízených. Dálkový pracovníci jsou určitým způsobem znevýhodněni, a proto by se zodpovědnost za jejich kariérní postavení nemělo nechat jen na nich a měli by cítit jistou míru podpory od svých kolegů a zaměstnavatelů. Jelikož práce na dálku pro ně může znamenat určitou stopku v jejich rozvoji a představovat malou pravděpodobnost pro profesní růst, je nutné, aby se tohoto procesu podpory zúčastnily obě strany, a to jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel. Na místě je proto podpořit své zaměstnance například formou koučování, navazováním a udržováním kontaktů s ostatními, vzděláváním, založeném na denní bázi, díky drobným úkolům a také třeba interakce se zkušenějšími kolegy, kteří pracovnímu úkolu lépe rozumějí a jsou schopni dálkovým pracovníkům pomoci (FranklinCovey, 2020c).

## 2.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu představuje dle Šikýře (2016, s. 118) systematickou činnost manažerů a případně dalších představitelů organizace, která směřuje k uskutečňování jejich strategických cílů cestou dosahování požadovaného výkonu zaměstnanců. Dále může řízení pracovního výkonu zaměstnanců na úrovni organizace, týmů či jednotlivců vymezovat to, co přesně vysoký výkon pro ostatní účastníky znamená a jak je možné tohoto bodu dosáhnout. Také určuje způsoby posuzování výkonu a porovnávání dosažených pracovních výsledků s těmi očekávanými (Armstrong a Taylor, 2015, s. 107).

Kontrola, usměrňování a řízení výkonu zaměstnanců neodmyslitelně patří ke všem možnostem práce, proto je toto důležité také při způsobu práce na dálku. V případě přítomnosti zaměstnance přímo na pracovišti by manažer nebo jiný vysoce postavený pracovník, měl provádět kontrolu a řízení pracovního výkonu stejně, jako v případě distanční práce. Takováto kontrola z hlediska řízení zároveň představuje dobrý podklad pro možnost zpětné vazby, díky které je možné včas určit efektivnost, případně neefektivnost práce nebo jen určitého procesu a možnosti k jejich zlepšení.

Pro správné vymezení účelu řízení pracovního výkonu popsali Armstrong a Taylor (2015, s. 392) dle Shieldse (2007) čtyři zásadní oblasti, které je potřeba pro efektivní fungování organizace a správný výkon práce dodržovat a řídit se jimi ve všech možnostech výkonu práce:

- **Strategická komunikace** – nepřetržité sdělování zaměstnancům základní principy a způsoby dobrého odvádění práce, faktory, které to s sebou může přinášet a jak naplňovat organizační vize;
- **Budování vztahů** – je předem jasné, že v případě práce na dálku se jakékoliv pracovní vztahy budují jen velice těžko, proto je potřeba i v tomto případě o jejich navázání alespoň pravidelným spojováním pomocí k tomu určených programů pro setkávání a pořádání organizačních schůzek usilovat, tento efekt by měl zároveň přispět ke společnému přezkoumávání dosažených výsledků mezi zaměstnanci a zaměstnavateli;

- **Rozvoj zaměstnanců** – poskytování zpětné vazby ve spojení se stimulováním plánů osobního rozvoje vede k účelnému vývoji v mnoha faktorech všech zaměstnanců, pro které je tento krok ze strany organizace také možným důkazem toho, že se o ně manažeři a vedoucí zajímají;
- **Hodnocení zaměstnanců** – tato oblast obsahuje zejména hodnocení zaměstnanců z pohledu jejich výkonu, což představuje základ pro rozhodování o převedení na jinou práci (tato oblast je nejdůležitější právě při rozhodování a stanovování práce pro zaměstnance, u kterého se plánuje krátkodobé či delší pracovní na dálku) nebo jeho zařazení na původní způsob práce.

## 2.3 Motivace zaměstnanců pracujících na dálku

Tato podkapitola se zaměřuje na motivační faktory či metody, které je možné v průběhu práce na dálku určitých zaměstnanců využít a pomocí nich docílit lepší a efektivnější práce, která je mimo pracoviště vykonávána.

Všechny organizace se zajímají o faktory, které je nutné uskutečnit pro dosažení trvale vysokého a udržitelného výkonu všech jejích pracovníků. Vyžaduje to nemalé úsilí a také dostatek pozornosti nejvhodnějším způsobům motivování všech členů týmu pomocí různých nástrojů a stimulů. Samotný pojem motivace se týká faktorů, které ovlivňují daného člověka anebo skupinu lidí k tomu, aby se chovali určitým způsobem. Motivování lidí představuje tedy způsob jejich uvádění do pohybu ve směru, kterým daná organizace chce, aby se ubírali, především za účelem dosažení nějakého cíle (Horváthová a kol., 2016, s. 21).

V praxi existují tři složky motivace, kterými se řídí zaměstnavatelé, aby jejich pomocí efektivně a správným směrem vedli chování svých pracovníků, ale také zaměstnanci, kteří je využívají především pro stimulaci a namotivovanost pro svůj pracovní výkon (Arnold, 2007, s. 124):

- **směr** – popisuje, co se osoba pokouší udělat;
- **úsilí** – zdůrazňuje, s jakou pílí se osoba o danou činnost snaží;
- **vytrvalost** – jak dlouho se člověk o aktivitu pokouší.

### 2.3.1 Podpora samostatnosti zaměstnanců

Samostatnost zaměstnanců je důležitý faktor, který vede k dobrému pocitu z práce, která je vykonávána na dobrovolné bázi. Zároveň jsou zaměstnanci schopni rozpoznat význam práce jako takové a její roli v rámci celého podniku.

Zaměstnanci, kteří jsou vedeni k rozvoji své vlastní autonomie, jsou obvykle výkonnější, kreativnější a v mnoha případech také loajálnější ke své práci, a tudíž i k zaměstnavateli.

Důležité je, aby právě vedoucí firem své zaměstnance zapojovali do neustálého procesu o rozhodování jejich pracovní náplně. Tento krok zároveň souvisí s konzultováním cílů, které se zaměstnanců týkají a s dostatečnou zpětnou vazbou, kterou jsou ochotni poskytnout. Zaměstnavatelé by se proto měli zaměřit hlavně na důsledné a přesné vysvětlení kontextu pracovního úkolu, za který pracovníci následně ponесou svou odpovědnost, neboť

pochopení smyslu konkrétních činností představuje jeden z klíčových aspektů kvalitní motivace. Protože zaměstnanci, kteří chápou význam své práce, jsou schopni snadněji překonat náročnější úkoly. Podpora samostatnosti zaměstnanců je zvláště důležitá v průběhu práce na dálku, kdy zaměstnavatel nemůže přijít do přímého kontaktu se zaměstnanci.

### **2.3.2 Časová flexibilita**

Dalším velice důležitým faktorem, který může zcela výrazně podpořit motivaci zaměstnanců pracujících na dálku, je kladný postoj k časové flexibilitě. Jelikož je práce na dálku ve svém způsobu stále poněkud specifická pracovní aktivita a ve velké většině případů neobsahuje mnoho příznivých podmínek pro uspokojivý výkon práce, jako například vyrušování ze strany členů rodiny (děti, partneři/partnerky,...), je zde důležité brát v potaz i časové uspořádání pracovních aktivit a dílčích úkolů zaměstnance, pokud ovšem není zcela nutné vyhotovení výstupů práce v konkrétní daný čas.

### **2.3.3 Přesně stanovené struktury a cíle**

Zapojování pracovního týmu do způsobů rozhodování, naslouchání možnostem zaměstnanců a aktivní zájmy se o množství práce, kterou právě řeší, se při omezeném nebo nulovém osobním kontaktu často stává velice důležitým aspektem, na který by měla být kladena zvýšená pozornost. Jasně vymezení těchto faktorů nejenže dopomůže mít o výše zmíněných záležitostech přehled, ale eliminuje také případné pracovní prostoje, přetížení nebo nedostatečné množství práce pro daného zaměstnance. Z několika různých studií totiž vyplývá, že jasně stanovené cíle, do nichž jsou zapojeni také samotní zaměstnanci, pomáhají vytvářet systém, který v budoucnu může velice dobře posloužit, jako určitý druh automatické zpětné vazby, která bude poskytovat údaje o tom, jak pracovní tým prospívá. Tento aspekt totiž vytváří takzvanou pojistku, která zaručí, že se zaměstnanci budou s pracovní aktivitou lépe ztotožňovat a budou tak zároveň pracovat s vyšší mírou motivace.

### **2.3.4 Neustálé udržování kontaktu se zaměstnanci**

Pro zaměstnavatele je tento krok ke správné motivaci o to důležitější, neboť pravidelný zájem spojený s podporou všech jejích členů zajišťuje věrnost ze strany podřízeného a také přispívá u zaměstnanců k naplňování pocitu sounáležitosti s organizací, pracovním týmem a všechny důležité činnosti mu tak dávají smysl. Udržování kontaktu na dálku je v současné době možné pomocí různých online nástrojů, proto by takovéto „styky“ se zaměstnanci měly probíhat pravidelně na základě předem připravené struktury, aby bylo možné zaměřit se na všechny důležité oblasti, ale rozhodně by v tomto případě nemělo dojít ke sklonu ke kontrole. Na prvním místě je zde upřímný zájem spojený s tolerancí a pochopením zaměstnance (Motivation Labs, 2021).

## 2.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci na dálku

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (zkráceně BOZP) představuje souhrn politik, programů a metod bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které se zaměřují na ochranu zaměstnanců a dalších osob, které jsou přímo ovlivněny aktivitami, které organizace vytváří. Jsou určeny proti rizikům, která vyplývají z jejich práce nebo spojením s organizací. Zaměřují se na předcházení negativním faktorům, které z pracovní činnosti mohou vzniknout a také na minimalizaci ztrát či škod na zdraví a majetku všech stran, kterých se to týká (Armstrong a Taylor, 2015, s. 516).

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je především předcházení ohrožujícím složkám života a zdraví zaměstnanců. Riziky, která jsou klíčovými pro ohrožení životů a zdraví zaměstnanců při práci jsou definovány jako možnosti vzniku škody na životě a zdraví zaměstnanců při práci. Naopak škodou na životě a zdraví zaměstnanců při práci se rozumí například typy pracovních úrazů či různé nemoci, způsobené výkonem povolání (Šikýř, 2014, s. 142).

V České republice jsou právní předpisy o dodržování BOZP upraveny především v zákoníku práce, ale zabývají se jimi i další zdroje. Mezi základní, které upravují faktory BOZP patří zejména (Dvořáková, 2012, s. 203):

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 309/2006 Sb., který upravuje další nezbytnosti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v průběhu pracovněprávních vztahů a při jiných činnostech (jedná se o zákon, který zajišťuje další podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů.

Práce na dálku určitým způsobem omezuje a brání zaměstnavatelům, aby mohli co nejlépe kontrolovat dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci svých zaměstnanců, proto je vhodné včas stanovit a zabezpečit takové pracovní postupy, tempo a případně normy spotřeby práce ohledně jejich dodržování, jako je například úprava doby, ve které zaměstnanec nesmí vykonávat svou práci, přimět ho k využívání stanovených bezpečnostních přestávek, domluvit si pravidelné kontroly místa, odkud bude zaměstnanec svou práci vykonávat, smluvně či jiným způsobem zjednat přístup na místo výkonu práce v případě pracovního úrazu, za účelem zjištění příčiny a jeho okolností. V případě, že budou zaměstnanci poskytnuty ochranné pracovní pomůcky ze strany zaměstnavatele, je vhodné upravit a zajistit systém kontroly jejich stavu (Dandová, 2021).

Zaměstnavatel má dle zákona o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (zákon č. 309/2006 Sb.) a § 4 povinnost zajistit bezporuchovost a vhodnost z hlediska BOZP strojů, technických zařízení, dopravních prostředků a náradí, které budou při práci zaměstnance používány.

Dle tohoto právního zdroje musí být zmíněné pracovní nástroje:

- vybaveny ochrannými zařízeními, která chrání zdraví a život zaměstnanců;
- vybaveny nebo upraveny takovým způsobem, aby splňovaly všechny potřebné ergonomické požadavky a aby na základě jejich používání nebyli zaměstnanci vystaveni nepříznivým faktorům;
- pravidelně a řádně udržovány, kontrolovány, revidovány a snažit se je udržovat s co nejmenším stupněm opotřebení či zničení.

Veškeré úpravy ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a další s nimi související právní předpisy se týkají všech zaměstnanců a zaměstnavatelů bez ohledu na to, zda prováděná práce probíhá osobně nebo distanční formou. Ve všech případech je povinné dodržování všech podmínek, které jsou v zákonech upraveny a které z obsahu práce vyplývají. V situacích mohou z povahy pracovní aktivity vzniknout a nejsou upraveny ani v jednom z již zmíněných zákonů, může si je opět zaměstnavatel se zaměstnancem upravit individuálně na základě pracovní smlouvy či jiného předpisu související s výkonem práce zaměstnance.

Na závěr této kapitoly je nutné zmínit, že všechny oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se týkají každého jedince v rámci společnosti, ale hlavní odpovědnost nesou především představitelé firmy, jejich řídicí orgány a jednotliví manažeři zvláště. Každý pracovník má z hlediska své role v organizaci odlišné odpovědnosti, za které při kontrole a zjišťování stavu zajištění BOZP ručí. Jinou zodpovědnost nese management firmy a odlišnou zase například zaměstnanci nebo poradci. Každopádně je velice důležité se tomuto oboru věnovat, důsledně a v řádných termínech ho kontrolovat a nést za něj v případě zjištění nedostatků či zanedbání plnou odpovědnost a sjednat ta opatření, která zajistí efektivní fungování a plnění všech faktorů, které se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci týkají (Armstrong a Taylor, 2015, s. 525).

### 3 Pandemie koronaviru (Covid-19) a změny ve způsobu práce v České republice

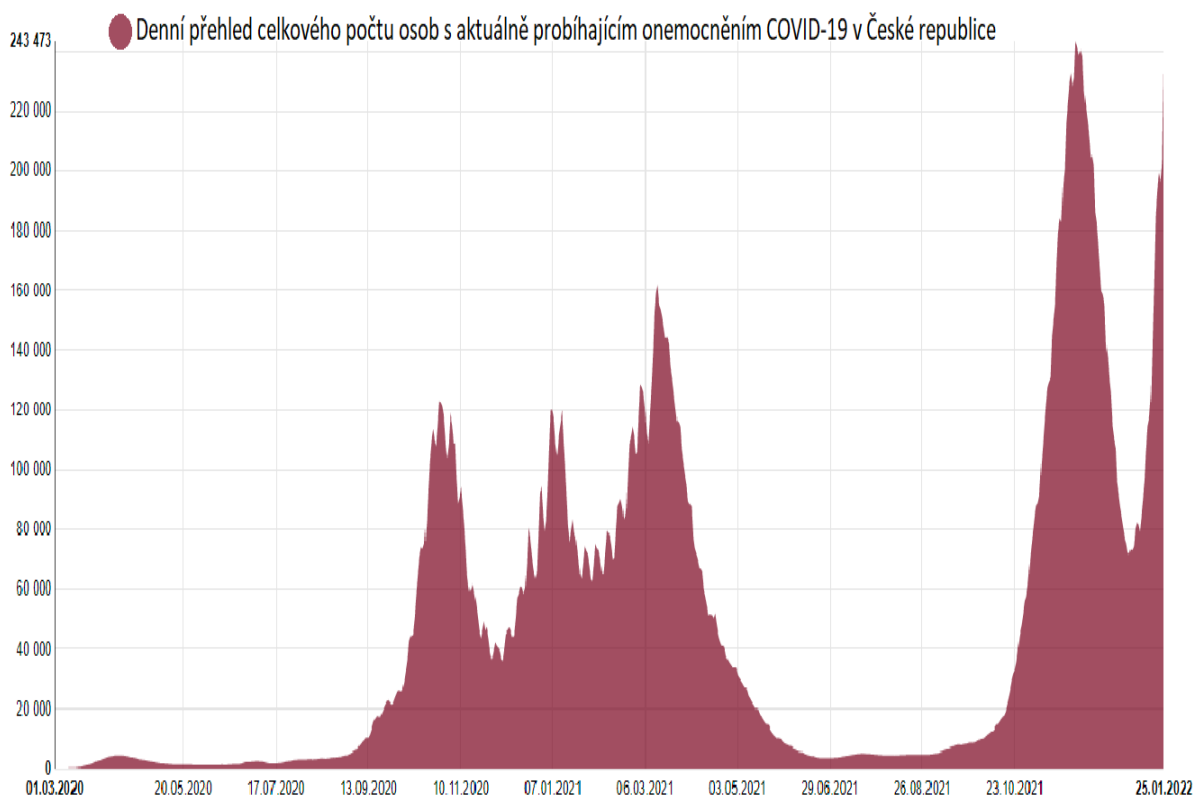
Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2, dále označovaný také jako SARS-CoV-2, je nej přesnější označení pro nový typ rodu koronaviru identifikovaného ke konci roku 2019 ve světě, konkrétně v oblasti Číny, který se začátkem roku 2020 postupně rozšířil do všech světových oblastí a který způsobuje onemocnění označované jako COVID-19. Negativně tak zasáhl a ovlivnil mnoho oblastí a dále například radikálně změnil způsoby výkonu pracovních činností lidí napříč zeměmi a organizacemi (Husa, 2020).

Dle informací z Vamed Mediterra (2021) je COVID-19 souhrnné označení pro infekční onemocnění, které je způsobeno nově vzniklým koronavirem SARS-Cov-2, které bylo neznámé ještě před samotným vypuknutím této nákazy v čínském městě Wu-chan na přelomu listopadu a prosince 2019. Koronaviry představují velkou a sdruženou skupinu virových látek, která způsobují různá infekční onemocnění u zvířat a lidí. V případě člověka již zmíněné koronaviry zapříčiňují respirační infekce, které se projevují běžným nachlazením a zánětem horních cest dýchacích, až po těžké onemocnění, jako například zápal plic či tzv. blízko-východní respirační syndrom (MERS) a těžký akutní respirační syndrom (SARS).

Tento trvající a neustále se zhoršující stav vedl Světovou zdravotnickou organizaci (WHO) dne 30. ledna 2020 k vyhlášení globálního stavu zdravotní nouze a o pár měsíců později, konkrétně 11. března 2020 veřejně prohlásila šíření koronaviru za ohrožující pandemii. O dva dny později zároveň došlo k vyhlášení Evropy, jako hlavním epicentrem nákazy. V České republice byl první případ tohoto onemocnění evidován 1. března 2020 a od této doby dochází ke zpřísněným epidemickým opatřením a s nimi souvisejícími postupy na území tohoto státu (SZÚ, ÚZIS ČR, 2021).

Od tohoto data, kdy došlo k odhalení prvních tří případů nákazy, docházelo k neustálému počtu nakažených osob na území České republiky. O necelé dva týdny později, konkrétně 10. března 2020, Bezpečnostní rada státu zrušila od následujícího dne výuku na základních, středních, vysokých, vyšších odborných školách a jiných vzdělávacích zařízeních. Postupně tak v řádech několika málo následujících dnů došlo k přijetí dalších opatření, jako například vyhlášení prvního nouzového stavu, zákaz účasti na různých akcích, včetně sportovišť a stravovacích zařízení, uzavření mnoha obchodů vyjma těch, které poskytovaly nejn nutnější potřeby pro občany (potraviny, drogerie, lékárny), zákaz vstupu cizinců na území ČR a naopak zákaz cestování Čechů do zahraničí (kromě určitých výjimek), zákaz vycházení bez pokrývky úst a nosu a mnoho dalšího. Změnilo se tak vnímání celkové reality a také způsoby velkého počtu pracovních aktivit, které ze dne na den byly doslova ovlivněny začít s každodenním pracovním režimem na dálku, pokud to jen bylo alespoň trochu možné (Štorkán, 2021). Sám Parker (2020, s. 54) uznává, že tato doba se pro lidi stala opravdu velice nelehkou a pro některé z nich bylo navíc těžké dokázat skloubit osobní a pracovní život, který najednou probíhal ve stejné linii v domácím prostředí, mnohdy navíc spojeným i s péčí o děti v průběhu jejich online výuky, která byla koronavirem také poznamenána.

Obrázek 1: Přehled osob s aktuálně probíhajícím onemocněním COVID-19 v ČR



Zdroj: MZČR (2022)

Na obrázku 1 je vyobrazen graf, který neustále aktualizuje Ministerstvo zdravotnictví ČR (2022) a stručně popisuje denní přehled osob, které aktuálně trpí onemocněním COVID-19, napříč celou Českou republikou, a to od doby výskytu prvních osob s touto nemocí.

### 3.1 Práce na dálku v ČR jako obvyklý způsob práce v koronavirové době

Jak již bylo stručně nastíněno na začátku třetí kapitoly, pandemie Covid-19 a na ní reagující vládní opatření, která měla za cíl zabránit nekontrolovatelnému šíření tohoto viru, ovlivnily celkovou společnost v mnoha jejích směrech. Jedním z nejvíce znatelných výsledků bylo a je i výrazné rozšíření práce na dálku a s ní spojené faktory, ať už pozitivního nebo negativního charakteru. Jelikož tato situace vedla zaměstnance a zaměstnavatele k co nejrychlejšímu přijetí a přizpůsobení se nové a v mnoha případech i zcela neznámé situaci, často bez předchozích zkušeností s tímto způsobem práce. Práce na dálku se tak tedy během doby koronavirové stala hlavním středem pozornosti nejen zaměstnanců a zaměstnavatelů, ale i celé široké veřejnosti. Přestože je práci na dálku v současné době věnována po celém světě velká pozornost, nejedná se z pohledu ČR o nové či neprozkoumané téma. Pandemie Covid-19 ovšem práci na dálku velice výrazně zpopularizovala, ale nová témata díky ní nebyly v souvislosti s touto oblastí rozšířeny (Fórum sociální politiky, Kyzlinková a kol., 2020, s. 9).

Dle údajů z Českého statistického úřadu (2022) v období pandemie Covid-19 v roce 2021 umožňovalo až 60 % podniků svým zaměstnancům vykonávat svou pracovní činnost z domova a téměř polovina firem navzájem komunikovala prostřednictvím online platform a dvě pětiny velkých podniků byli nuceni různé online komunikační aplikace aktivně využívat, až díky této zhoršené epidemiologické situaci. Zajímavé také je to, že devět z deseti velkých organizací umožňuje i v době mírnějších virových opatření práci na dálku pro své zaměstnance a na druhou stranu malé podniky tuto možnost nabízejí jen z poloviny. S efektivní a kvalitně odvedenou prací na dálku zároveň souvisí také poskytnutí vzdálených přístupů do firemních zabezpečených sítí pro vstup do aplikací a potřebných informačních systémů, které jsou důležité nejen pro rychlejší komunikaci mezi jednotlivými členy a týmy.

Obrázek 2: Práce na dálku v podnicích s deseti a více zaměstnanci v ČR za rok 2021

	Podniky, které umožňují svým zaměstnancům alespoň někdy pracovat z domova	Podniky, které umožňovaly svým zaměstnancům pracovat z domova v období pandemie covid-19	Podniky využívající online komunikační platformy	Podniky umožňující svým zaměstnancům vzdálený přístup přes internet k:		
				pracovnímu e-mailu	firemním dokumentům či souborům	firemním aplikacím a informačním systémům
<b>Podniky celkem (10+)</b>	<b>54,2</b>	<b>60,1</b>	<b>49,7</b>	<b>70,2</b>	<b>62,8</b>	<b>62,0</b>
<b>Velikost podniku</b>						
10–49 zaměstnanců	48,1	53,2	42,4	64,8	56,3	55,7
50–249 zaměstnanců	73,9	83,5	72,6	88,5	84,5	82,4
250 a více zaměstnanců	90,9	96,3	94,5	97,6	97,4	97,0
<b>Odvětví (ekonomická činnost)</b>						
Zpracovatelský průmysl	53,6	61,2	51,8	72,6	65,3	62,9
Výroba a rozvod energie, plynu, tepla	64,4	71,7	47,1	77,0	62,8	65,4
Stavebnictví	44,4	52,4	27,7	61,6	58,1	48,7
Obchod a opravy motorových vozidel	60,2	67,2	58,0	78,6	75,5	73,6
Velkoobchod	73,4	80,1	64,2	84,7	76,3	80,0
Maloobchod	33,9	35,1	37,9	57,7	47,5	55,4
Doprava a skladování	45,6	50,4	39,8	57,2	46,4	47,8
Ubytování	44,0	49,9	44,6	69,6	62,1	63,2
Stravování a pohostinství	17,9	22,9	21,5	40,1	25,7	33,4
Činnosti cestovních agentur a kanceláří	82,5	87,6	81,5	91,5	77,0	89,6
Audiovizuální činnosti; vydavatelství	88,4	90,8	81,3	95,2	94,0	90,8
Telekomunikační činnosti	79,4	89,3	79,7	94,4	93,4	90,8
Činnosti v oblasti IT	97,4	96,9	98,1	98,9	98,5	96,4
Činnosti v oblasti nemovitostí	56,4	59,9	52,0	71,4	65,2	67,7
Profesní, vědecké a technické činnosti	74,7	79,6	76,4	85,1	81,5	75,4
Ostatní administrativní a podpůrné činnosti	53,2	57,5	40,3	63,8	55,6	53,2

Zdroj: Český statistický úřad (2021)

Údaje z obrázku 2 poskytují informace o celkovém podílu podniků s deseti a více zaměstnanci v dané odvětvové a velikostní skupině v procentech. Je možné si povšimnout, že ještě v době před pandemií umožňovalo alespoň občasnou práci na dálku 54 % zaměstnavatelů a změny v závislosti na velikostech podniků se významně liší. Rozdíly se vyskytují zároveň v závislosti na odvětvích a jejich činnostech. S nástupem pandemie se ještě více zvýšil podíl firem, které byly nuceny formu práce na dálku poskytovat a i zde se hodnoty liší v souvislosti s velikostí organizací. Je zde vidět i vzrůst v používání interních a externích komunikačních platform a celkové změny v uplatňování dalších prostředků pro sdělování informací.

Poslední měsíce dvou předchozích let s sebou do pracovního prostředí přinesly spoustu nových přístupů, díky kterým se zrychlují a mění trendy či celková povaha pracovního procesu. To všechno zároveň také doprovázejí změny ve vedení lidí a jejich vzájemné komunikaci



napříč organizací a pracovním týmem. Pandemie s sebou přinesla celkem významnou a ve svém způsobu také novou hodnotu v povaze práce, kterou je a bude možné využívat i nadále přes snížená nebo dokonce nulová hygienická opatření. Existuje mnoho změn, které práce na dálku způsobuje, zavádí do každodenního pracovního procesu a které je možné využít nejen v době koronavirové, ale po mnoha zkušenostech určitě najdou své uplatnění také v budoucnosti. Níže je výčet několika málo z nich:

- **Práce na dálku jako využívaný standard**

Velice dlouhou dobu byl právě tento způsob práce v mnohých případech považován za velice využívaný benefit (před pandemií koronaviru), jehož hlavním cílem bylo především poskytnutí lepší možnosti skloubení pracovního a soukromého života zaměstnance. Nyní se tato forma práce svým způsobem stala nutností a trendem, který se pro některé pracovníky stal jistým zlem. Dle průzkumu společností Profesia mezi personalisty v českých společnostech bylo možné zjistit, že téměř třetina zaměstnanců dlouhodobá práce na dálku nevyhovuje a způsobuje jim řadu zdravotních problémů, které jsou buď dočasného nebo trvalého charakteru. Nicméně na druhou stranu průzkum potvrdil až 42% pozitivní zkušenost od těchto zaměstnanců a díky tomu předpokládá, že práci na dálku v kombinaci s prací na pracovišti bude možné zachovat i do budoucna (BusinessInfo, 2021a).

- **Postupný až úplný přesun do cloudu**

Dle šéfa VRgineers, Marka Polčáka muselo lidstvo v období pandemie Covid-19 doslova akceptovat přijetí nových digitálních technologií pod tlakem a podle jeho slov „*lidé byli donuceni se do digitální krajiny přesunout, protože kdyby to neudělali, tak jim okolní svět ujede – a s ním i všichni byznys.*“ Šmíd ve svém článku pro Forbes (2021) navíc zmiňuje, že pandemie covidu akcelerovala samotnou digitalizaci a přechod ke cloudovým službám. Tato digitální „vymoženost“ se postupně stává nedílnou součástí mnoha firem, nabírá tak na síle, ale negativní vliv se projevuje v tom smyslu, že do cloudů investuje jen velmi malé procento firem. Budoucnost, která se v tomto smyslu velice rychle stala realitou, s sebou ovšem přináší také určitá rizika, jako je například zneužití dat firmy prostřednictvím třetích stran.

- **Nízká úroveň prostorového a pružně fungujícího řešení pracoviště zaměstnavatele, společně s propojením se zaměstnanci pracujícími na dálku**

Hygienická opatření ze strany vládních nařízení nutí organizace ke změnám, která se týkají podmínek a podob pracovních prostor. Častý výkon práce na dálku s možností či nutností docházení na pracoviště zaměstnavatele vede v mnoha případech k uzpůsobení a vhodnému rozdělení společných místností na menší. Aktuálně se tak zřizují tzv. huddle rooms, které mají povahu menších prostor, jež jsou vhodné pro spolupráci menších týmů a zároveň disponují potřebným vybavením, která slouží pro online komunikaci se vzdálenými pracovníky (BusinessInfo, 2021b). Popularita huddle rooms neustále vzrůstá mezi prezenčními a dálkovými pracovníky, především u zaměstnanců, kteří se vracejí z karantény či dlouhodobého pracovního procesu na dálku. Zaměstnanci jsou

tímto způsobem schopni rychle a efektivně zahajovat s kolegy vzdálenou formu spolupráce, pracovat tak společně se všemi členy týmu a uskutečňovat s nimi online jednání. Formy již zmíněných huddle rooms si zároveň mohou alespoň částečně zřídit i zaměstnanci v místě svého pravidelného výkonu práce na dálku. V případě, že například ve společné domácnosti pracuje několik členů zároveň, je možné si tímto způsobem alespoň částečně uzpůsobit svoje místo práce (např. oddělit společnou místnost s dalším členem domácnosti) a vytvořit si tak efektivní pracovní prostředí, které by zároveň bylo vhodné pro konání možných porad či jiných online setkání na dálku. (Tývka, 2020).

- **Vzdělávání pro pracovníky pracující na dálku**

Během práce na dálku existuje mnoho způsobů, jak vzdělávat své zaměstnance a v průběhu pandemie bylo možné se o tom přesvědčit, kdy skokově narostl počet kurzů prováděných právě online formou. Pro kvalitní a úspěšné provedení distančního vzdělávání hrají důležitou roli digitální nástroje a především zajištění totožných příležitostí pro všechny zaměstnance (pracující přímo v budově zaměstnavatele a pracující na dálku), aby nikdo nebyl ochuzen o možnosti, které mu z distančního studia vyplývají. Školení zaměstnanců by mělo být pro firmu prioritou, proto by zároveň měly být neustále udržovány vztahy s vedoucími pracovníky, což představuje jeden z nejvíce důležitých faktorů, který následně ovlivňuje získané zkušenosti zaměstnanců, kteří prochází odborným školením ze strany firmy (Nicoletti, 2021).

- **Zvýšená pozornost tématu hygieny a pečlivého způsobu řešení čistoty**

V souvislosti s tímto tématem je možné opominout zcela razantní hygienické postupy, ale nutné je věnovat pozornost nárokům na čistotu a celkovou uklízenost pracovního prostředí zaměstnance, který pracuje buď přímo v místě pracoviště zaměstnavatele, a to za zvýšených hygienických opatření nebo pro pracovníky, kteří vykonávají tu samou práci, ale pomocí dálkových přístupů. V době před pandemií koronaviru nebyla tato problematika považována za důležitou, nyní se však řešení čistoty a hygieny stává jedním z důležitých pilířů podnikové kultury a s nimi souvisejících mechanismů. Pracovníci a zaměstnavatelé přikládají čím dál větší míru důležitosti tomu, zda se všichni cítí dobře a bezpečně (BusinessInfo, 2021c). Je dokázáno, že správně zajištěná úroveň hygieny a čistoty obecně, velice aktivně ovlivňuje zdraví a celkovou pohodu všech osob ve společnosti a celé její fungování. Téma hygieny je však založeno na spolupráci všech osob zúčastněných ve společnosti, jelikož péče a pozornost o správnou hygienu a čistotu na pracovišti je věcí a v zájmu každého jednotlivého člena (Tork, 2022).

## 3.2 Koronavirus a jeho vliv na psychické zdraví zaměstnanců v ČR

Pandemie doslova „zamávala“ s duševním zdravím a psychickou pohodou celkové populace. Nejvíce postiženými skupinami jsou právě dle odborníků především děti, dospívající mezi 18 a 25 lety a také lidé důchodového věku, nicméně veškerá opatření způsobená všemožnými omezeními zcela jistě ovlivnila i psychiku běžných dospělých. Vše je samozřejmě ovlivněno také prací na dálku společně s péčí o děti, kteří svou dálkovou online výukou a celkovým působením ve společném prostředí se zaměstnanci většinou působily negativně na pracovní výkony svých rodičů, což dále vedlo k výskytu dalších zdravotních problémů (Vítová, 2021).

Z údajů vědeckých pracovníků Národního ústavu duševního zdraví navíc vyplývá, že se epidemie Covid-19 může velice negativně podepsat na celkové pracovní výkonnosti. Výzkum se zabýval analýzou různých faktorů psychické pohody v zaměstnání, které je ovlivněno nejen proděláním tohoto onemocnění, ale i veškerými protiepidemiologickými opatřeními, s tím související. Z dat NÚDZ navíc vyplývá, že zatímco na konci roku 2017 trpělo různými typy duševních onemocnění asi tak 20 % dospělé populace ČR, na podzim roku 2020 to už bylo 30 %. Je tedy zřejmé, že radikálním způsobem došlo k navýšení potíží s úzkostí, ale zároveň také několikanásobně stoupl výskyt depresí, rizik sebevražd a další možné faktory s nimi spojené se mohou projevit až s odstupem času. Těmto výsledkům navíc odpovídají i data ze stran lékařů či psychologů a jejich průzkum potvrdil výše uvedené skutečnosti (Vaňura a Duchková, 2021).

Stresové situace jsou v době pandemie koronaviru, kdy rychle dochází k neustálému rozšiřování této nemoci do našich životů, naprosto normální. Hlavními aspekty, které negativně působí na naše psychické zdraví mohou být následující (Kosíková, Siegllová a Michelfeit, 2020):

- **Ztráta pozitivního přístupu ke krizovým situacím**

Nové a často velice zmatečné informace vyvolávají nejistotu ohledně budoucího vývoje a dochází tak ke strachu lidí o sebe samotné, ale i o jejich blízké, jistotu zaměstnání a postupně se tak projevují například různé zdravotní problémy, jako je bolest hlavy, potíže s dýcháním, nedostatek energie nebo problémy se spánkem.

- **Omezení návyků a rozvojových aktivit**

Díky dlouhodobě trvajícím a v některých případech neustále se opakujícím izolacím se u většiny osob mění jejich denní rytmus a jakákoliv změna v trávení času je velice náročná. Tento aspekt může bohužel vést až ke ztrátě či narušení jinak obvyklých činností, nulové nebo velice nízké úrovni uskutečňování plánů pro daný den nebo k výskytu negativně působících návyků.

- **Odcizení nebo úplná ztráta spojení s okolním prostředím**

Omezení kontaktů a běžných sociálních aktivit způsobuje osamělost a malou možnost pro sdílení důležitých informací. V této době je navíc velice složité navazovat sociální vazby a být tak součástí nějaké společenské skupiny. Dochází tak k nízkým zkušenostem s různými technologiemi, které by mohly člověku pomoci, alespoň částečně tomuto faktoru předejít. Karanténní opatření a izolace jsou navíc nepříjemnými zážitky, které postupně způsobují celkové odloučení od blízkých osob, ztrátu svobody, změnu v denním režimu a nejistotu z nákazy (Jančinová, Babničová a Chromá, 2020).

- **Zanedbávání péče o fyzické zdraví**

Velice dlouhý čas strávený v domácím prostředí bez kontaktu s ostatními osobami v pracovním týmu prokazatelně zvyšuje úroveň špatné nálady a celkového pracovního nasazení zaměstnance. Navíc omezený pohyb, společně s nízkým příjmem zdravé energie s sebou přináší celou řadu rizikových faktorů, které se mohou projevit hned nebo až v průběhu času.

- **Nekvalitní a zkreslené informace**

Stále se zvyšující počet zpráv z různých informačních kanálů zesilují obavy, pocity nejistoty a vyvolávají mnoho nepřiměřených dojmů. Vzniká riziko nedorozumění mezi mnoha faktory, jejichž působení zapříčiňuje omezené možnosti zvládnání pocitů stresu.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Cíl a metoda šetření

Praktická část této diplomové práce se zabývá zkoumáním různých druhů pozitivních, ale i negativních aspektů, vyskytujících se při využívání práce na dálku, především z pohledu zaměstnanců, které se v jakékoliv fázi jejich pracovního procesu objevily a bylo s nimi následně pracováno dále. Tato část se ale zabývá také pohledy či názory nadřízených osob, které svými prostředky více či méně práci na dálku ovlivňovaly a staly se tak v některých oblastech jejich hlavními řídicími aktéry. Cílem je dále posouzení celkového působení práce na dálku na faktory, jako je spokojenost, příznivost a míra výkonnosti, která se v tomto typu pracovního procesu ve větší či menší míře vyskytuje.

Pro sběr různých druhů dat v dotazníkovém šetření byla použita metoda anonymních dotazníků, které byly vedeny v digitální podobě a tímto způsobem zároveň rozepisovány všem respondentům, kteří měli možnost se na ně svobodně a dle svého názoru vyjádřit. Tento dotazník byl určen pouze těm osobám, které již v minulosti využívaly nebo v současné době uplatňují způsob výkonu práce na dálku a mohly tak být plnohodnotnou součástí aplikovaného sběru dat, tím pádem došlo i k zajištění jisté míry efektivity a pravdivých informací.

Rozhovory a z nich vycházející případová šetření byly provedeny formou řízených pohovorů, jejichž obsah vznikl díky pokládaným otázkám určitému počtu respondentů, kteří měli možnost svou konkrétní odpověď dále rozvést a vyjádřit se k nim dle svých zkušeností s prací na dálku.

Celkové výsledky dotazníků a rozhovorů navzájem úzce souvisí, proto z části některé otázky u provedených dialogů právě doplňují provedené dotazníkové šetření, z důvodu doplnění informací a jejich rozšíření v konkrétních případech. Naopak velká část otázek, jež byly respondentům kladeny, měly za cíl získat jedinečné a předem se neopakující informace, díky kterým došlo ke sběru těchto dat. Z aplikovaných metod a jejich výsledných faktorů byly provedeny různé druhy návrhů pro zaměstnance a zaměstnavatele, z nichž by do budoucna mohly obě strany čerpat rady, vedoucí ke zlepšení prováděné práce na dálku a efektivně tak uvádět do pohybu možné aspekty, aby již nemuselo docházet ke vzniku případných krizových situací, které se u pracovníků (v některých případech) často objevovaly a negativně tak ovlivňovaly celkový proces. Zmíněnými návrhy by se mohly řídit nejen jednotlivci, ale i organizace obecně, které již zavedly či ponechaly v jakékoliv míře provádění pracovních aktivit na dálku a rozhodly se tak jistým způsobem usměřňovat správným směrem činnosti nejen své, ale také společenské.

## 5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Provedené dotazníkové šetření bylo uskutečněno v digitální podobě pomocí internetové online platformy Google Forms, která prioritně slouží pro vytváření průzkumů a různých analýz. Respondentům, kteří informace v něm vyplnili a jež byly součástí sběru dat, k němu získali přístup prostřednictvím internetového odkazu, který jim byl autorkou této práce zasílán na e-mail či jiný k tomu určený komunikační prostředek. Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 170 respondentů a byl zaměřen na osoby, které měly, či mají jakkoliv rozsáhlé zkušenosti s prací na dálku, částečný průzkum se týkal této jejich práce i v průběhu pandemie Covid-19.

Dotazník se zabýval sběrem základních informací o respondentech, jejich zkušenostech s prací na dálku před a v průběhu ztížených podmínek během koronaviru, podmínkách, které s jejich pracovním procesem souvisejí, vyjádření názoru o zvládnutí tohoto typu práce, faktory, které byly aplikovány ze strany jejich zaměstnavatelů a mnoho dalšího.

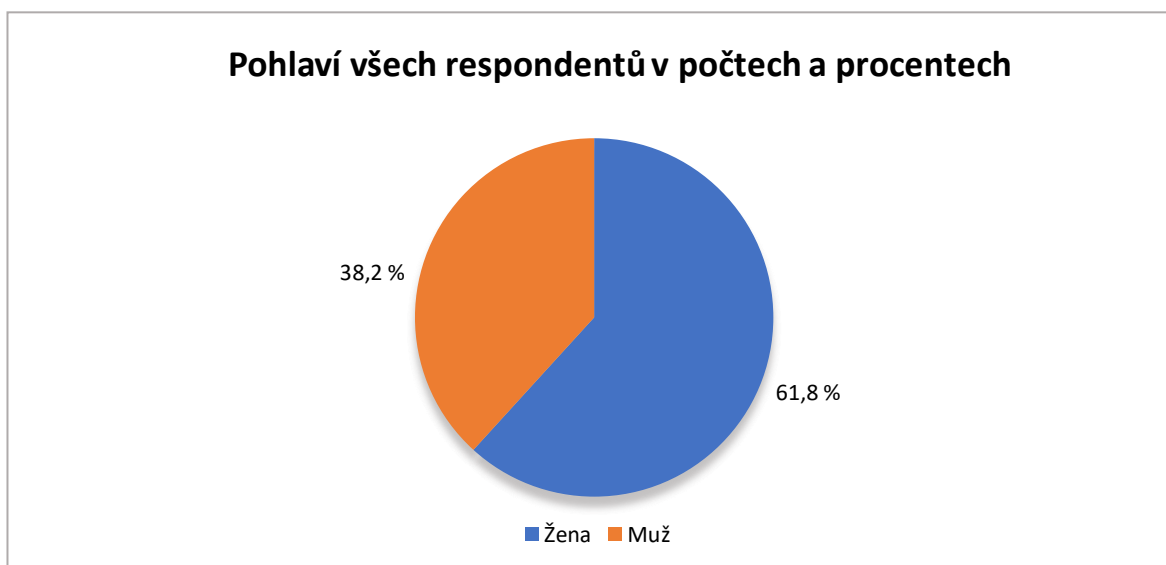
### 5.1 Základní informace o respondentech

Tato podkapitola se zabývá podrobným popisem a analýzou základních informací, vyplývajících z prvních čtyř otázek provedeného dotazníkového šetření. Pro názornější orientaci ve slovních popisech jednotlivých výsledků, budou s nimi společně zobrazeny i grafy či tabulky, které zároveň znázorňují počty osob, společně s procentními úhrny v jednotlivých kategoriích.

#### **Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?**

Dotazníkového šetření se celkově zúčastnilo 105 žen a 65 mužů, viz obrázek 3 níže.

Obrázek 3: Pohlaví všech respondentů v procentech

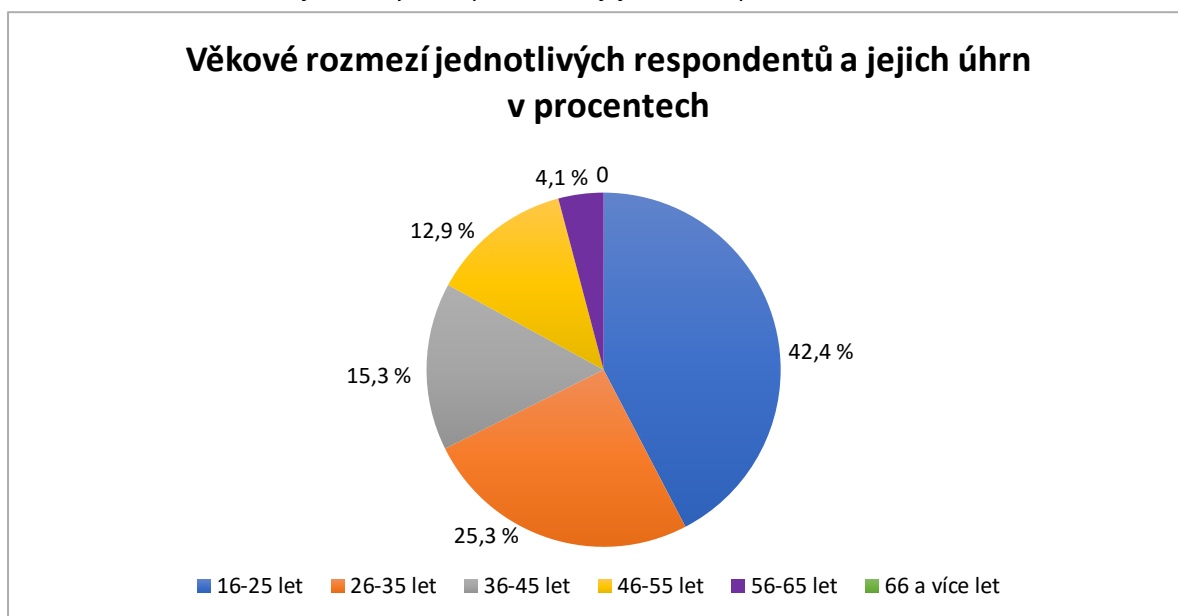


Zdroj: vlastní šetření

## Otázka 2: Kolik je Vám let?

Další otázka se zabývala zjištěním informací o věku jednotlivých respondentů. Největší podíl odpovědí byl od respondentů ve věkovém rozmezí 16-25 let a tuto kategorii zvolilo 72 z nich. Druhou nejpočetnější skupinou z hlediska věku bylo 43 osob, které jsou staré mezi 26-35 lety. Dále 26 lidí uvedlo, že jejich věk se pohybuje mezi 36-45 lety a čtvrtou kategorií, nemálo se lišící od předchozí skupiny, zvolilo 22 osob, jejichž věk dosahuje 46-55 let. Poslední věkovou skupinu zahrnuje 7 respondentů, kterým je mezi 56-65 let. Šestou možnost výběru věkových kategorií ne zvolila žádná z dotazovaných osob, z čehož je patrné, že na tomto šetření se podílely pouze osoby, které pracují na hlavní pracovní poměr a žádný člověk nebo jen malé procento z dotazovaných vykonávají svou práci formou brigády či zkráceného úvazku, ale nejsou v důchodovém věku.

Obrázek 4: Věkové rozmezí jednotlivých respondentů a jejich úhrn v procentech



Zdroj: vlastní šetření

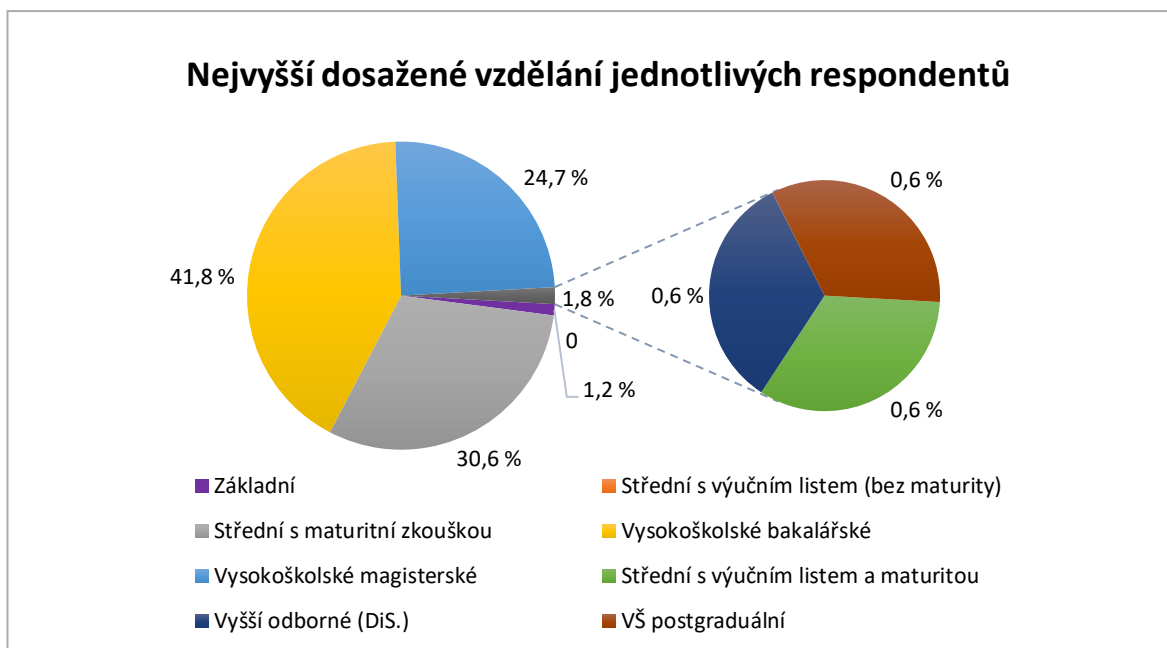
## Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tato otázka poskytovala respondentům možnost pro vyplnění vlastní odpovědi a bylo toho využito hned ve třech případech, kdy bylo doplněno vysokoškolské postgraduální studium, vyšší odborné studium se získaným titulem DiS. a středoškolské studium s výučním listem a složenou maturitní zkouškou.

Nicméně z výsledků dotazníku vyplývá, že zde nejvíce převládá počet respondentů s ukončeným bakalářským stupněm studia vysoké školy. Toto nejvyšší dosažené vzdělání má aktuálně 71 osob. Jako druhé, nejčastěji se vyskytující ukončené vzdělání je středoškolské s maturitní zkouškou, tuto možnost zvolilo 52 lidí a třetí nejvyskytovanější skupinou s počtem 42 osob, byla zvolena možnost vysokoškolského magisterského a tím pádem řádně ukončeného tohoto typu studia. Celkový počet výsledků vyplývajících z této otázky zobrazuje obrázek 5 níže. S grafickým znázorněním souvisí také tabulka 3, která poskytuje, na základě provedené kontingence, údaje o vzdělání respondentů napříč věkem a jejich četnosti v jednotlivých stupních ukončeného studia.



Obrázek 5: Nejvyšší dosažené vzdělání jednotlivých respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 3: Přehled četností dosaženého vzdělání respondentů dle věku

POPISKY ŘÁDKŮ	CELKOVÁ ČETNOST
<b>16 - 25 let</b>	<b>72</b>
Základní	2
Střední s maturitní zkouškou	25
Vysokoškolské bakalářské	43
Vysokoškolské magisterské	2
<b>26 - 35 let</b>	<b>43</b>
Střední s maturitní zkouškou	10
Vysokoškolské bakalářské	19
Vysokoškolské magisterské	14
<b>36 - 45 let</b>	<b>26</b>
Střední s maturitní zkouškou	5
Vyšší odborné (DiS.)	1
Vysokoškolské bakalářské	7
Vysokoškolské magisterské	13
<b>46 - 55 let</b>	<b>22</b>
Střední s výučním listem a maturitou	1
Střední s maturitní zkouškou	9
Vysokoškolské bakalářské	2
Vysokoškolské magisterské	9
VŠ postgraduální	1
<b>56 - 65 let</b>	<b>7</b>
Střední s maturitní zkouškou	3
Vysokoškolské magisterské	4
<b>Celkový součet</b>	<b>170</b>

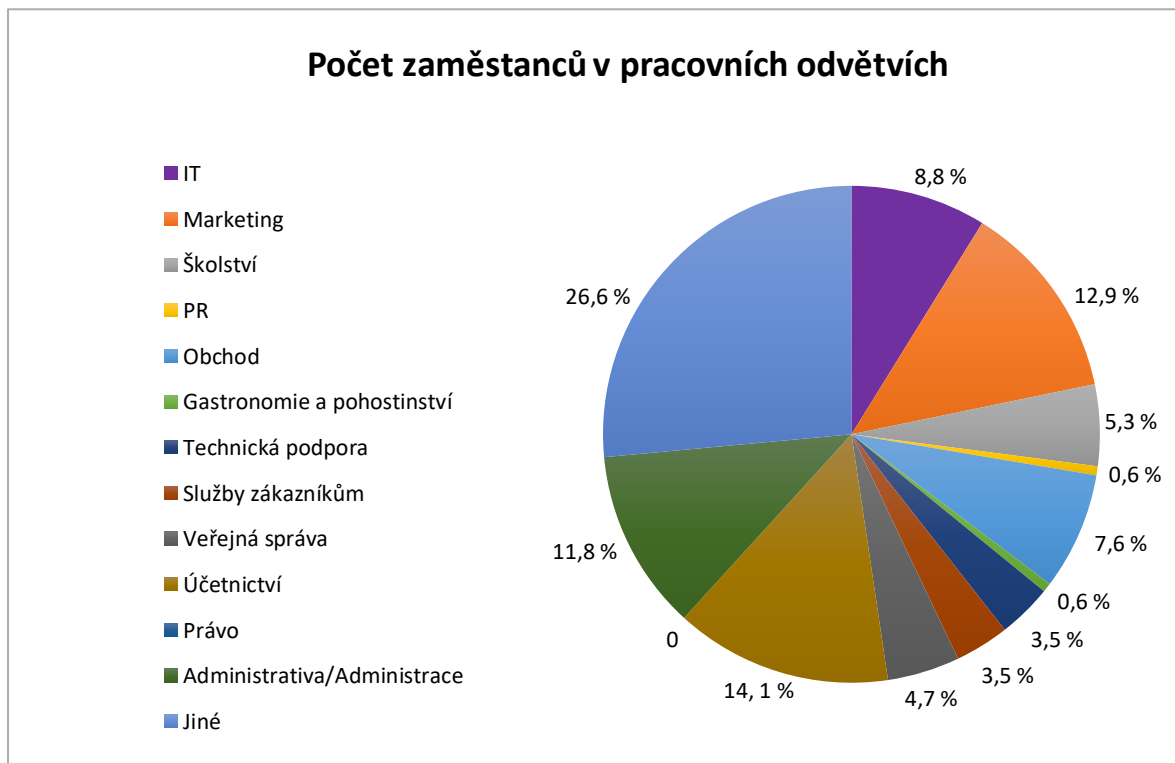
Zdroj: vlastní šetření

#### Otázka 4: V jakém pracovním odvětví pracujete/se pohybujete?

Čtvrtá otázka se zabývala zkoumáním pracovní oblasti, ve které respondenti během své práce na dálku působili či působí. Dotazník jim nabízel několik možných oblastí zaměstnání, jako například IT, kterou zvolilo 15 osob, dále pak marketing, který představuje druhou nejpočetnější skupinu s počtem 22 lidí. V oblasti školství se dle dotazníku pohybuje 9 respondentů, jeden je zaměstnán v PR, 13 z nich v obchodní oblasti a obchodu celkově a 1 osoba v gastronomii a pohostinství. Technickou podporu zvolilo 6 dotazovaných a stejný počet respondentů se vyjádřil k pracovní oblasti poskytování služeb zákazníkům. Ve veřejné správě pracuje 8 zaměstnanců, účetnictví se věnuje 24 osob, kteří se tímto řadí na první pozici nejvíce se vyskytujícího zaměstnání. Právu se nevěnuje nikdo z dotazovaných a administrativu vykonává 20 lidí, což se řadí na třetí pozici v pomyslném žebříčku nejvíce využívaných pracovních oblastí. Z dotazníku tedy vyplývá, že zaměstnanci nejvíce pracují v účetním odvětví, marketingu a administrativě, za nimi následují IT pozice, obchod, školství a zbylé oblasti práce.

Respondentům bylo navíc umožněno doplnit případnou možnost vlastní. Pracovní odvětví, která byla respondenty zvolena navíc byly HR, student a podnikání, sociální služby, výzkum/věda a vývoj, stavebnictví, strojírenství a elektrotechnika, grafik/redaktor, energetika, bankovníctví, doprava a logistika, eSport, polygrafie, překlady a tlumočení, farmacie a zdravotnictví, kultura, automotive, finance, reality, procesní inženýrství a telekomunikace. Tyto pracovní oblasti jsou v grafickém vyjádření pro zajištění přehlednosti označeny, jako Jiné, kdy celkový úhrn těch oblastí představuje 45 odpovědí s 26,6 %.

Obrázek 6: Počet zaměstnanců v pracovních odvětvích



Zdroj: vlastní šetření

## 5.2 Zkušenosti respondentů s využíváním práce na dálku

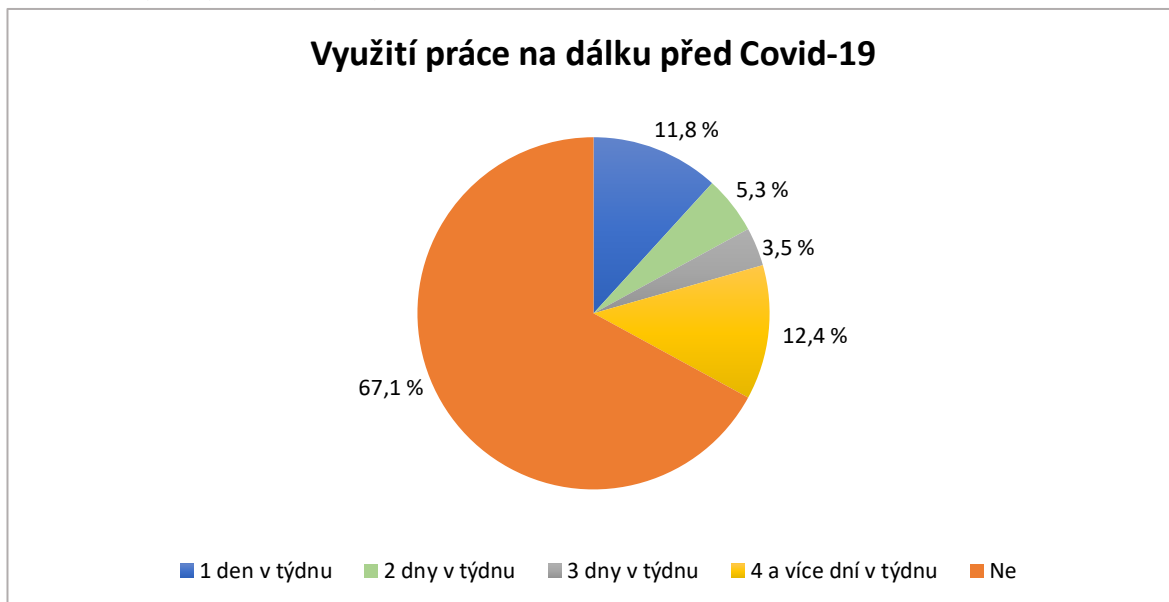
V této kapitole následuje popis rozsahu zkušeností zmíněných respondentů s využíváním jejich práce na dálku, který zahrnuje údaje z doby před pandemií Covid-19 a v jejím průběhu. Z provedené analýzy níže je možné si povšimnout, že probíhající celosvětový stav, způsob vykonávání různých druhů práce v České republice poměrně dost ovlivnil a během případného porovnání obou výsledků je tedy jasná změna a poměrně výrazný obrat. Grafické vyjádření jednotlivých odpovědí opět zahrnuje výsledky, které z provedené analýzy vyšly.

### Otázka 5: Využíval/a jste způsob práce na dálku v době před pandemií Covid-19?

Zpracování dat se týká otázky, jejímž úkolem bylo zjištění časového využití práce na dálku před začátkem pandemie koronaviru. Tato otázka umožňovala respondentům výběr z pěti možností.

Z provedeného šetření plyne skutečnost, že před nástupem Covid-19 byla jen v malém počtu případů dálková práce využívána a značné procento respondentů tedy potvrdilo, že na dálku téměř vůbec nepracovali. Tato skutečnost se týká 114 osob, kteří zvolili odpověď Ne, tudíž je zde patrné, že v mnohých pracovních oblastech nebyla forma distanční práce zavedena. Čtyři a více dní v týdnu pracovalo dálkově 21 zaměstnanců a těsně za tímto výsledkem se řadí odpověď pouze jednoho dne v týdnu, kdy bylo u 20 respondentů možné práci takto využít. Pouze dva dny během pracovního týdne uskutečňovalo své zaměstnanecké aktivity 9 osob a zbylé tři dny zvolilo pracovníků 6.

Obrázek 7: Využití práce na dálku před Covid-19



Zdroj: vlastní šetření

### **Otázka 6: Využíval/a jste v období pandemie Covid-19 způsob práce na dálku?**

Jak již bylo v samotném úvodu této podkapitoly zmíněno, koronavirus celkem razantním způsobem změnil výkon práce všech prováděných aktivit a činností, u nichž bylo alespoň jen trochu možné uskutečňovat pracovní proces na dálku. Otázka týkající se využívání práce na dálku během Covid-19 zahrnovala šest odpovědí a případnou možnost pro zapsání své vlastní a vložení odpovědi navíc dle zkušeností respondenta bylo využito hned ve dvanácti případech. Šestá otázka bude tedy z tohoto důvodu své výsledky zobrazovat pouze ve formě tabulky, která bude obsahovat jak předem nabízené odpovědi obsažené v dotazníku, tak samostatné, vyplněné od jednotlivých respondentů.

Z nabízených odpovědí využívalo práci na dálku 52 zaměstnanců po dobu čtyř a více dní v týdnu, což v porovnání s předchozím výsledkem představuje více jak poloviční navýšení, především díky nemožnosti osobní práce, jež byla způsobena rozsáhlými karanténními opatřeními. Každý den na dálku pracovalo 32 respondentů, tři dny v týdnu 21 osob a dva dny v týdnu 19 lidí. Distanční práci jeden den v týdnu využívalo pouze 13 pracovníků. Druhá část odpovědí nabízí takové výsledky, kdy dva zaměstnanci pracovali na dálku jen v případě nejnужnějších aktivit, pokud to bylo potřeba v rámci chodu pracoviště, jeden na základě požadavků ze strany svého zaměstnavatele a další dva jen prvních několik málo týdnů během první vlny koronaviru. Střídavému režimu, to znamená týden práce na pracovišti a další týden na dálku, se věnovala jedna osoba, kdy docházelo ke střídání s kolegou, aby nedošlo ke vzájemnému osobnímu kontaktu. Pouze první dva měsíce karantény takto pracovala jedna osoba a rovněž jeden pracovník takto mohl uskutečňovat veškeré podnikové aktivity jen třikrát do měsíce. Ve výjimečných případech na dálku pracovali pouze dva zaměstnanci a stejný počet v případě nutných záležitostí, například, pokud byli oni sami nakaženi nebo se u nich příznaky nákazy objevovaly. Procentuální vyjádření těchto hodnot, na základě počtu respondentů, znázorňuje tabulka 4 níže.

Tabulka 4: Vyjádření počtu respondentů pracujících na dálku během Covid-19 v %

<b>POPISKY ŘÁDKŮ</b>	<b>PROCENTA</b>
Každý den	18,8 %
1 den v týdnu	7,6 %
2 dny v týdnu	11,2 %
3 dny v týdnu	12,4 %
4 a více dní v týdnu	30,6 %
Ne	12,4 %
Dle potřeby	1,2 %
Dle požadavků zaměstnavatele	0,6 %
Šest týdnů v první vlně	1,2 %
Jen v případě nutnosti	1,2 %
Střídavě (střídavý režim)	0,6 %
Jen v prvních dvou měsících karantény	0,6 %
Tři dny v měsíci	0,6 %
Výjimečně	1,2 %

Zdroj: vlastní šetření

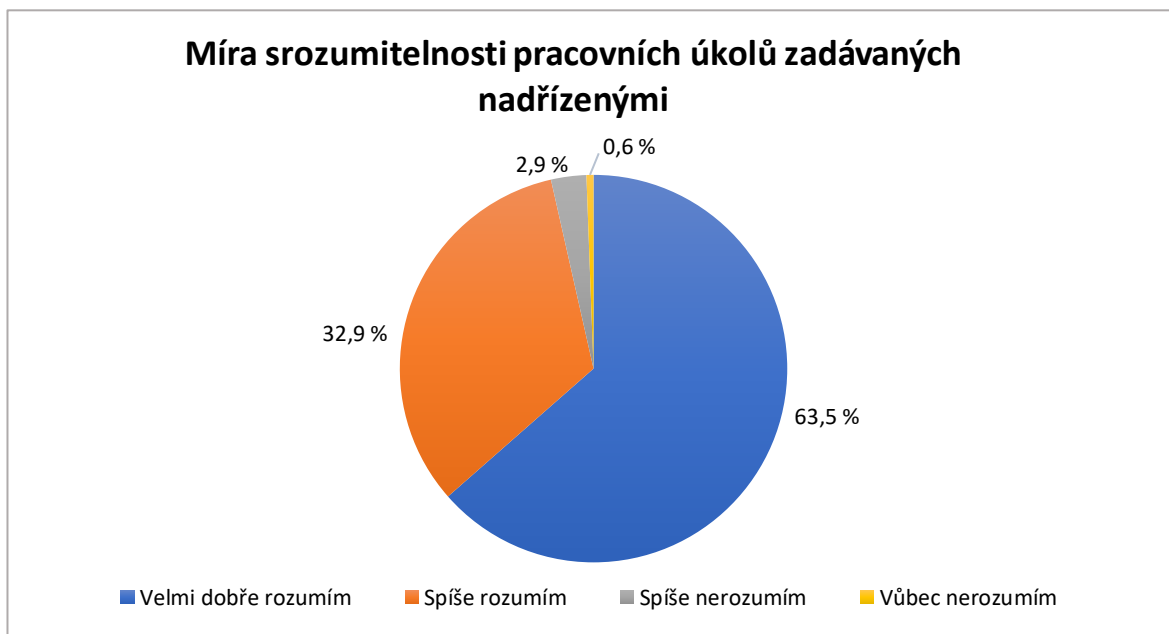
### 5.3 Další výsledky dotazníkového šetření

Nyní je blíže uveden popis výsledků zbylých otázek, které vyšly a byly respondenty doplněny v provedeném dotazníkovém šetření, jedná se o analýzu sedmé až dvacáté druhé otázky. Odpovědi se u jednotlivých respondentů liší, především v závislosti na povaze jejich práce, věku, přístupu k vykonávaným aktivitám a možných překážkách, které během provádění profesní činnosti vznikly.

**Otázka 7: Jak rozumíte/jste rozuměl/a pracovním činnostem, které jsou/byly od Vás očekávány ze strany firmy či nadřízeného v průběhu práce na dálku?**

Na tuto otázku měli respondenti čtyři možné odpovědi a z jejich výsledků vyplývá fakt, že velká většina zaměstnanců během své práce na dálku velmi dobře rozumí veškerým činnostem, jenž jsou ze strany firmy, pro kterou pracují vyžadovány. Pro nabídnutou odpověď hlasovalo 108 osob, čímž je jasné, že i přes mnohé překážky, které se v celkovém procesu vyskytovaly, neovlivnily jasnost a srozumitelnost úkolů, jejichž splnění bylo nutné pro výkon práce. Tento výsledek by se dal nazvat za překvapující, jelikož práce na dálku je svým způsobem ztížena různými nepříznivými vlivy, které na ni působí a jak bude možné zjistit na další stránce, negativa, která zaměstnanci zvolili jako velice omezující jejich proces, razantním způsobem neovlivnila srozumitelnost ve vykonávaných úkolech. Druhou, nejčtenější odpovědí s 56 hlasy, byla zvolena možnost, že zaměstnanci spíše rozumějí veškerým procesům a činnostem, což je možné považovat také za pozitivní výsledek, na kterém je ale ovšem nutné, hlavně ze strany zaměstnavatelů, dále zapracovat, aby co nejznačnější část úkolů byla jasná a nemuselo tak docházet k případným nejasnostem. Pracovním úkolům spíše nerozuměl jen malý počet osob, konkrétně 5 a pouze jeden člověk během práce na dálku vůbec nerozuměl aktivitám, které se od něj očekávaly.

Obrázek 8: Míra srozumitelnosti pracovních úkolů zadávaných nadřízenými



Zdroj: vlastní šetření

## Chí-kvadrát test pro 7. otázku

Pro sedmou otázku byl proveden výpočet tzv. chí-kvadrát testu statistické hypotézy a jelikož výsledná data a jejich znaky (Pohlaví a Četnosti) jsou kvantitativní povahy, je tedy pro ověření hypotézy vhodné použít právě metodu chí-kvadrát testu.

Níže je uveden přepis původně vytvořené kontingenční tabulky, z níž byla data pro stanovení hypotézy vypočítána.

Tabulka 5: Přepis kontingenční tabulky pro výpočet chí-kvadrát testu sedmé otázky

Popisky řádků	Popisky sloupců				Celkový součet
	Spíše nerozumím	Spíše rozumím	Velmi dobře rozumím	Vůbec nerozumím	
<b>Muž</b>	4	25	36	0	65
<b>Žena</b>	1	31	72	1	105
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>56</b>	<b>108</b>	<b>1</b>	<b>170</b>

Zdroj: vlastní šetření

Z tabulky lze vyčíst, že v souboru je 65 mužů, z toho 4 spíše nerozumějí pracovním činností, které od nich byly či jsou ze strany nadřízených očekávány, dalších 25 jim spíše rozumí, 36 velmi dobře rozumí a objevuje se nulový výskyt pro úplnou nesrozumitelnost všech pracovních aktivit. Žen je v souboru 105 a z nich pouze jedna spíše nerozumí všem očekávaným pracím, 31 spíše rozumí, nejvíce z nich, tedy 72 zcela rozumí a jen v jednom případě dochází k úplnému nepochopení veškerých požadovaných cílů.

Ovšem, zda tyto rozdíly představují statisticky významné hodnoty bylo potřeba ověřit právě chí-kvadrát testem, bylo tedy zkoumáno, zda v tomto případě existuje skutečná míra rozdílu. Pro výpočet, vedoucí ke zjištění požadovaného výsledku, bylo nutné opsat hodnoty z tabulky, které představují tzv. Pozorované četnosti. Poté bylo potřeba z těchto hodnot vypočítat tzv. Očekávané četnosti, a to pomocí následujícího statistického pravidla, pro výpočet očekávaných hodnot:

$$\text{očekávaná četnost} = \frac{\text{součet výsledné hodnoty v sloupci}}{\text{celkový počet četností}} * \text{součet hodnoty v daném řádku}$$

Tabulka 6: Pozorované a očekávané četnosti

<b>Pozorované četnosti</b>				
4	25	36	0	65
1	31	72	1	105
5	56	108	1	170
<b>Očekávané četnosti</b>				
1,911764706	21,41176471	41,29411765	0,382352941	
3,088235294	34,58823529	66,70588235	0,617647059	

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního šetření

Po výpočtu těchto hodnot bylo možné přejít k výslednému zjištění dosažené hladiny statistické významnosti, kdy byla vypočítána tzv. Signifikace p-hodnoty, pro kterou byla použita funkce CHISQ.TEST v programu Excel.

Výsledek, neboli signifikace zmíněné p-hodnoty na základě chí-kvadrát testu vyšla **0,094**, kterou bylo posléze nutné porovnat s hodnotou 0,05, pro zjištění toho, zda je možné nulovou hypotézu zamítnout či nikoliv.

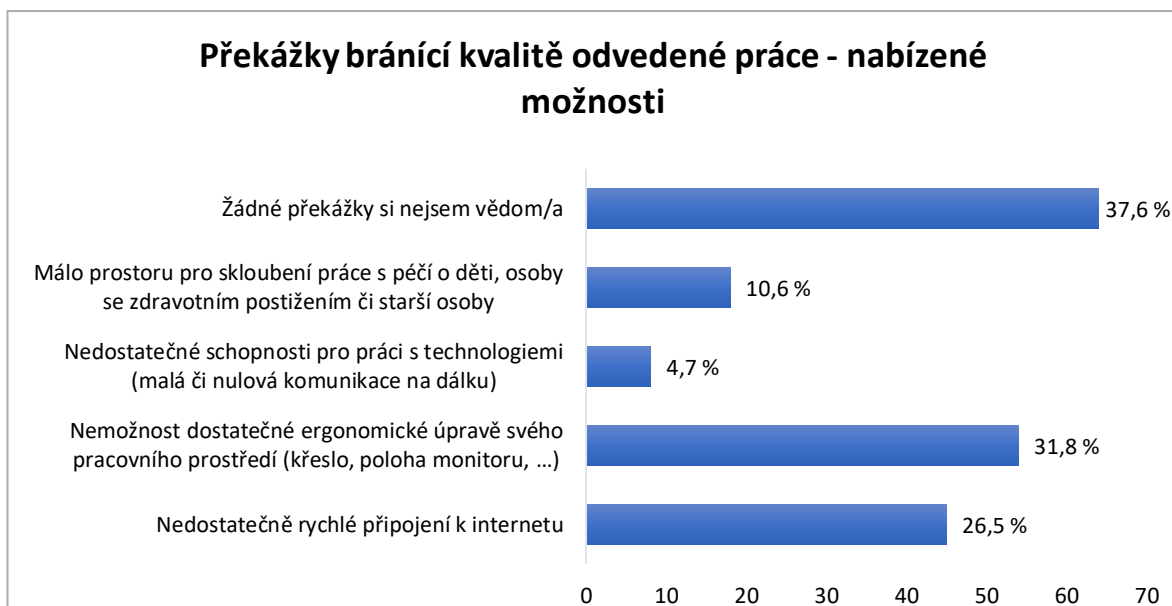
***V tomto případě není možné nulovou hypotézu zamítnout, jelikož výsledná hodnota 0,094 je větší než hodnota pro porovnání (0,05). Závěrem tohoto testování je tedy možné konstatovat, že srozumitelnost pracovních činností očekávaných od zaměstnavatele během práce na dálku jeho zaměstnanců, představuje stejný podíl v populaci žen a mužů.***

***Otázka 8: Existují/existovaly v průběhu Vaší práce na dálku nějaké překážky, které by bránily či brání Vašemu pracovnímu režimu a kvalitně odvedené práci?***

Osmá otázka poskytovala respondentům pět různých variant odpovědí, společně s možností zvolení více počtů pro doplnění reakcí vlastních, čehož bylo bohatě využito. Obrázky níže poskytují přehledné grafické finální údaje z této otázky, kdy obrázek 9 zobrazuje pět nejčtetnějších výsledků a oproti tomu obrázek 10 několik různých odpovědí, které zaměstnanci zvolili navíc, dle svých potřeb a zkušeností z práce na dálku.

Z osmé otázky vycházejí poměrně různorodé typy výsledků. Ve velké většině případů si osoby nejsou vědomy vysoké míry překážek, které by jejich kvalitně odvedené práci bránily. Naopak, jako jednou z hlavních překážek byla zvolena možnost nedostatečně ergonomicky upravenému pracovnímu místu, kdy chybělo spoustu prostředků, například kvalitní židle a další vybavení. Respondenti také řešili při své práci na dálku problémy s připojením k internetové síti, mnohdy tak ani nemohlo být spoustu úkolů vykonáno a doprovázelo to velkou řadu problémů. Jako další z pěti nejvíce se vyskytujících pracovních překážek volily odpovídající osoby sníženou úroveň souladu pracovních aktivit a čas věnovaný rodině či známým, zároveň menší skupina zaměstnanců byla názoru, že problémy jim způsobovala malá či nulová schopnost komunikace s ostatními členy na dálku a absence ve znalosti některých komunikačních technologií.

Obrázek 9: Překážky bránící kvalitě odvedené práce – nabízené možnosti



Zdroj: vlastní šetření

Další, velice rozšířené spektrum odpovědí graficky znázorňuje obrázek 10 níže. Obsahuje celkové výsledky v hlasování respondentů, kteří vyplnili vlastní překážky, které jim v průběhu jejich procesu na dálku způsobovaly určité problémy či je jinak omezovaly. Pěti zaměstnancům v tomto případě nejvíce vadilo, že neměli přístup ke všemu potřebnému vybavení, které bylo pro jejich práci potřeba, jako například tiskárna, scanner, více monitorů, kvalitní polohovatelná židle, vhodný stůl a jiné. Pro dva respondenty představovaly další omezující faktory nízkou míru práce v laboratoři, kdy nebylo možné určité přístroje přenášet či s nimi jinak disponovat a vykonávat pomocí nich svou práci a různé experimenty na dálku. Stejný počet lidí byl rozptýlován jinými činnostmi, které znemožňovaly kvalitu odvedených aktivit a také další dva byli prací na dálku výrazně omezováni, jelikož výkon některých částí profese bylo možné uskutečnit jen prostřednictvím fyzické přítomnosti v místě pracoviště.

Nyní následují jednotlivé odpovědi, které zvolil vždy jen jeden respondent, proto se jedná o velice individuální a jedinečné výsledky, jejichž působení mělo částečným způsobem nepříznivý vliv na vzdálenou práci zaměstnanců. Jednalo se o faktory, které bránily přesnosti v evidenčním systému dokladů a jiných spisů, ke kterým nebyl online přístup. Tímto krokem se blíže zabývá kapitola 7.2., která obsahuje doporučení zaměstnavatelům ohledně digitalizace interních dokumentů. Dalším faktorem, který nepříznivým způsobem bránil kvalitně odvedené práci, bylo skloubení distanční výuky s pracovními povinnostmi a jejich vzájemný soulad. Jednoho zaměstnance naopak výrazně negativně ovlivňovala přítomnost svého dítěte doma, kdy nebylo možné alespoň na část dne ho dát do školky a nedocházelo tak ke klidu v rámci pracovního prostředí. S touto překážkou částečně souvisí následující, kterou bylo zvoleno malé prostorové řešení místa provádění práce, v němž pracovaly dvě osoby najednou. Vznikající prostoje v průběhu práce, které jsou zapříčiněny především malou úrovní kvalifikace v části pracovního procesu v nemalé míře také souvisí s již zmíněným zveřejněním dokumentů do online podoby, kdy je v případě jejich potřeby nutné čekat, až pracovníci, kteří jsou fyzicky přítomni v místě jejich uložení, je jakýmkoliv možným způsobem poskytnou kolegům, jejichž práce je vykonávána na dálku. Naopak někomu během



distanční práce chybí dostatečná kreativita, někdo pociťuje slabší koučink, který je od zaměstnavatelů k zaměstnancům směřován. Dalším problémem je omezenost v osobních kontaktech s ostatními kolegy a s tím spojené mnohé procesy, jež jsou zbytečně prodlžovány a v případě jejich osobního výkonu by bylo možné je zpracovat s dostatečným předstihem. Jedny z posledních překážek zmiňují různé druhy potíží v souvislosti s připojením na různé druhy serverů či vzájemné propojení jednotlivých kolegů mezi sebou.

Obrázek 10: Překážky bránící kvalitě odvedené práce – vlastní odpovědi respondentů



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka 9: Určete, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními, které se týkají podmínek práce na dálku.**

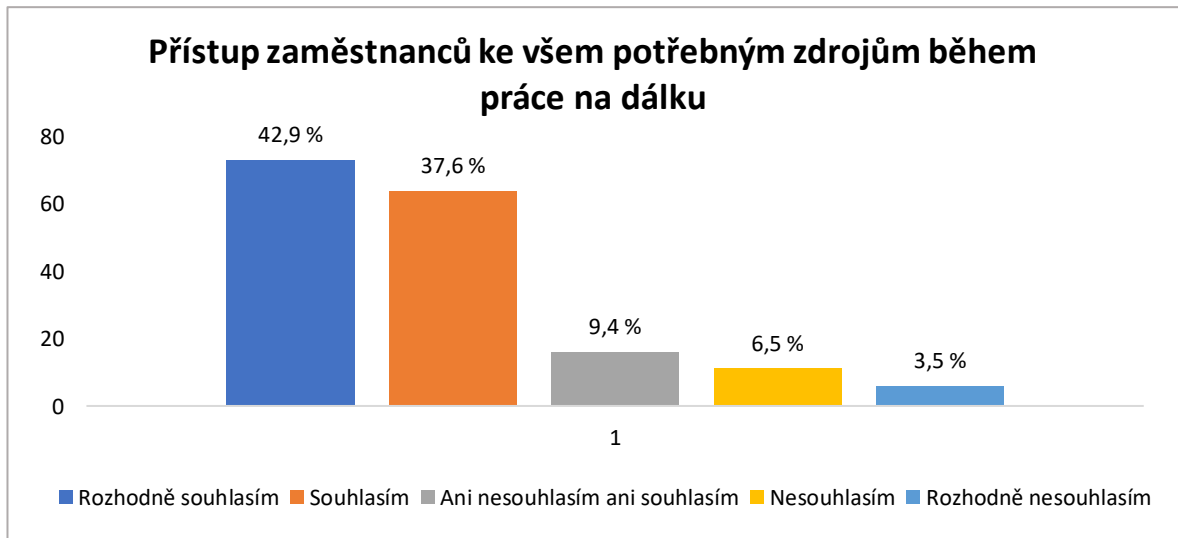
Dalším zjištěním v rámci tohoto dotazníkového šetření bylo hned několik různých faktorů práce, které zaměstnance určitým způsobem ovlivňují. Devátá otázka proto nabízela svým respondentům možnost vyjádřit se hned na tři oblasti práce, na základě různorodé škály pětibodového rozšíření, a to ve skupinách od Rozhodně souhlasím až po Rozhodně nesouhlasím.

**Podotázka 1: V průběhu práce na dálku mám přístup ke všem potřebným zdrojům (např. vybavení, materiál, technologie atd.), které jsou nezbytné pro výkon mé práce.**

První otázka tedy byla položena v souvislosti s přístupem zaměstnanců ke všem potřebným zdrojům během jejich práce na dálku. Zde je tedy patrné, že respondenti ve velké většině případů spíše volili názor, že rozhodně souhlasí nebo jen souhlasí s otázkou, která jim byla položena. Během práce na dálku tedy převládal stav, kdy zaměstnanci měli přístup ke všem zdrojům, které byli pro jejich pracovní výkon potřeba. Občas sice mohlo docházet k menším nedostatkům či problémům, ale zdá se, že velká většina z nich byla spokojená a vše v rámci možností probíhalo tak, jak mělo nebo bylo původně stanoveno. Pro první dvě možnosti hlasovalo 73 a 64 respondentů. Zásadní zlom ovšem nastává v případě, kdy se osoby rozhodly zvolit odpověď mezi, tedy, nešlo ani k jejich přesnému souhlasu či nesouhlasu, ovšem

tuto možnost zvolilo jen malé procento z nich. Rozhodně je ale potřeba si na oněch 16 lidí dát pozor, ve smyslu toho, aby byl pro ně zajištěn co možná nejlepší přístup ke všem nutným prostředkům a aby bylo možné je následně „dostat“ do skupiny těch, kteří souhlasí. Podobný počet, jen o něco menší spíše nesouhlasil s tím, že by veškeré přístupy pro něj byly ve správné míře zřízeny a že by docházelo vcelku k bezproblémovému chodu jeho práce. Velice podobně se vyjádřily i osoby, jež rezolutně nesouhlasily s daným návrhem. Jak již bylo zmíněno na řádcích výše, je každopádně nutné se o tyto osoby, které v určité míře nesouhlasily s danými návrhy zajímat a pokud je to jen nutné, zajistit jim vše potřebné. To samé ovšem platí i pro zaměstnance, kteří souhlasili, aby nedocházelo ke snižování jejich kvality práce a všech potřebných zdrojů. Výsledky odpovědí na první z trojice otázek zobrazuje graf na obrázku 11.

Obrázek 11: Přístup zaměstnanců ke všem potřebným zdrojům během práce na dálku



Zdroj: vlastní šetření

### Chí-kvadrát pro 1. podotázku 9. otázky

Také v tomto a následujících dvou případech byl proveden výpočet tzv. chí-kvadrát testu statistické hypotézy, kdy data zde zmíněná umožňovala jeho bezproblémové použití. Postup výpočtu byl proveden naprosto stejným způsobem, jako u otázky sedmé, nyní jen dochází k jeho stručnějšímu popisu. Tabulka níže uvádí přepis původní kontingenční tabulky, z níž byla data pro stanovení hypotézy vypočítána.

Tabulka 7: Přepis kontingenční tabulky pro výpočet chí-kvadrát testu 1. podotázky

POPISKY ŘÁDKŮ	POPISKY SLOUPCŮ					
	Ani ne- souhlasím ani souhlasím	Nesouhla- sím	Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Celkový součet
<b>Muž</b>	6	5	2	32	20	65
<b>Žena</b>	10	6	4	41	44	105
<b>Celkový součet</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>73</b>	<b>64</b>	<b>170</b>

Zdroj: vlastní šetření

Nyní je možné se opět přesunout k prověření, zda dochází k existenci skutečné míry rozdílu či nikoliv. Následující krok vedl v tomto případě ke zjištění pozorovaných četností, ze kterých bylo díky vzorci, uvedenému u výpočtu chí-kvadrátu sedmé otázky, možné vypočítat hodnoty očekávané. Vše znázorňuje tabulka četností níže.

Tabulka 8: Pozorované a očekávané četnosti

<b>Pozorované četnosti</b>					
6	5	2	32	20	65
10	6	4	41	44	105
16	11	6	73	64	170
<b>Očekávané četnosti</b>					
6,117647059	4,205882353	2,294117647	27,91176471	24,470588	
9,882352941	6,794117647	3,705882353	45,08823529	39,529412	

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního šetření

Pro výpočet zjištění dosažené hladiny statistické významnosti, byla použita funkce CHISQ.TEST v programu Excel, kdy jíím byla vypočítána tzv. Signifikace p-hodnoty. Výsledek p-hodnoty na základě chí-kvadrát testu vyšel **0,627**.

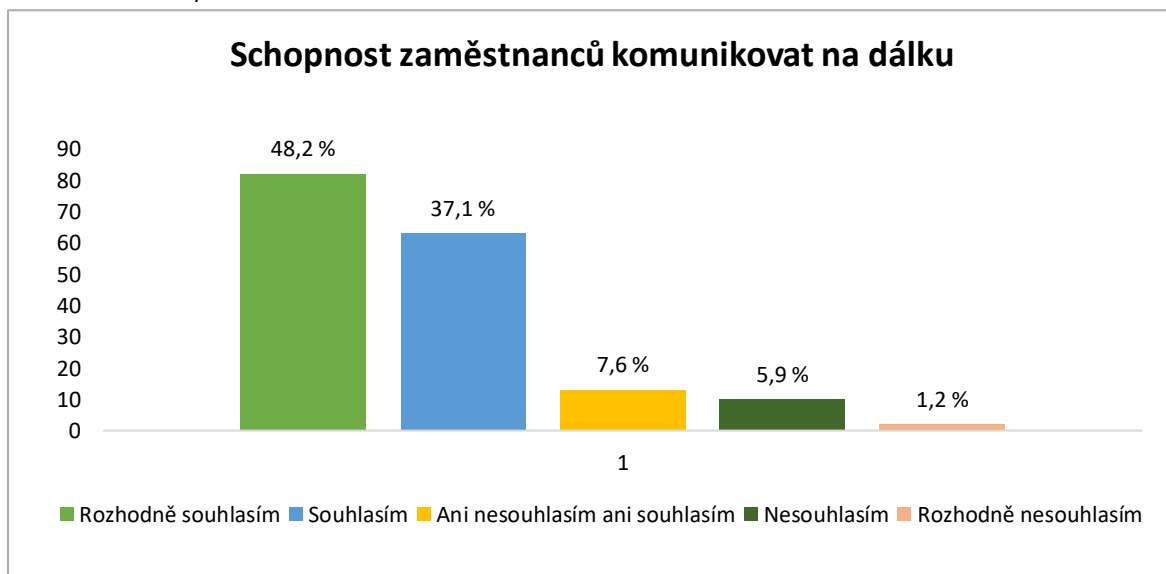
**V tomto případě není možné nulovou hypotézu zamítnout, jelikož výsledná hodnota 0,627 je větší než hodnota pro porovnání (0,05). Závěrem tohoto testování je tedy možné konstatovat, že dostupnost všech potřebných zdrojů při práci na dálku zaměstnanců, představuje stejný podíl v populaci žen a mužů.**

**Podotázka 2: Můj tým a všichni jeho členové, včetně nadřízeného a ostatních zaměstnanců firmy umějí komunikovat na dálku (např. pomocí internetu).**

Komunikace v průběhu pracovního procesu je stejně důležitá, ať se pracuje na dálku nebo osobně. Další otázka se tedy zabývala zkoumáním, jak všichni jednotliví členové, ale i zaměstnanci, jako celek, tzn. v týmu, dovedou mezi sebou komunikovat na dálku a zda je možné tento proces považovat za efektivní či nikoliv. Z provedeného průzkumu tedy vyplývá, že byli a jsou v mnoha analyzovaných případech pracovníci a představené osoby dostatečně zkušené a vzdělané s prací s telekomunikačními technologiemi. Není tedy proto zarážející, že nejkladnější možnost volilo 82 zaměstnanců. Druhou nejvíce pozitivní odpověď volilo 63 pracovníků, kteří byli toho názoru, že souhlasí se schopností svou, ale i ostatních členů v souvislosti se vzájemným propojováním na dálku. I zde opět dochází k výrazným změnám ve výsledcích, kdy pro možnost mezi hlasovalo 13 lidí, proto je těžko objasnitelné, zda si s odpovědí na tuto otázku nebyli jistí či přesně neznali podrobnosti k ní. Deset respondentů nesouhlasilo s vysokou úrovní komunikace napříč společností a jen malý počet dvou lidí rozhodně nesouhlasil s položenou otázkou.

Na základě těchto výsledků je tedy možné konstatovat, že úroveň komunikace na dálku v různých firmách a s odlišnými zaměřeními probíhala vcelku dobře, jen málokdy se vyskytly vážné případy, jejichž průběh by bylo nutné dále řešit a upravovat. Na jednu stranu mohou být tyto výsledky zarážející, ale zároveň na velice dobré úrovni vůči zaměstnancům, jelikož, především během začátku karanténních opatření z důvodu nástupu pandemie koronaviru v ČR, mnozí neměli s různými technologickými prostředky zkušenosti a průběh komunikace tak tedy zvládli velice obstojně.

Obrázek 12: Schopnost zaměstnanců komunikovat na dálku



Zdroj: vlastní šetření

## Chi-kvadrát pro 2. podotázku 9. otázky

Tabulka níže znázorňuje přepis kontingenční tabulky, z níž byla původní data pro stanovení hypotézy vypočítána.

Tabulka 9: Přepis kontingenční tabulky pro výpočet chí-kvadrát testu 2. podotázky

POPISKY ŘÁDKŮ	POPISKY SLOUPCŮ					
	Ani ne- souhlasím ani souhlasím	Nesouhla- sím	Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Celkový součet
<b>Muž</b>	3	4	2	29	27	65
<b>Žena</b>	10	6	0	53	36	105
<b>Celkový součet</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>82</b>	<b>63</b>	<b>170</b>

Zdroj: vlastní šetření

Nyní je na řadě prověření, zda dochází k existenci skutečné míry rozdílu nebo nikoliv. Opět je potřeba vypočítat pozorované a očekávané míry četností, výsledné hodnoty jsou zahrnuty v následující tabulce.

Tabulka 10: Pozorované a očekávané četnosti

<b>Pozorované četnosti</b>					
3	4	2	29	27	65
10	6	0	53	36	105
13	10	2	82	63	170
<b>Očekávané četnosti</b>					
4,970588235	3,823529412	0,764705882	31,35294118	24,088235	
8,029411765	6,176470588	1,235294118	50,64705882	38,911765	

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního šetření

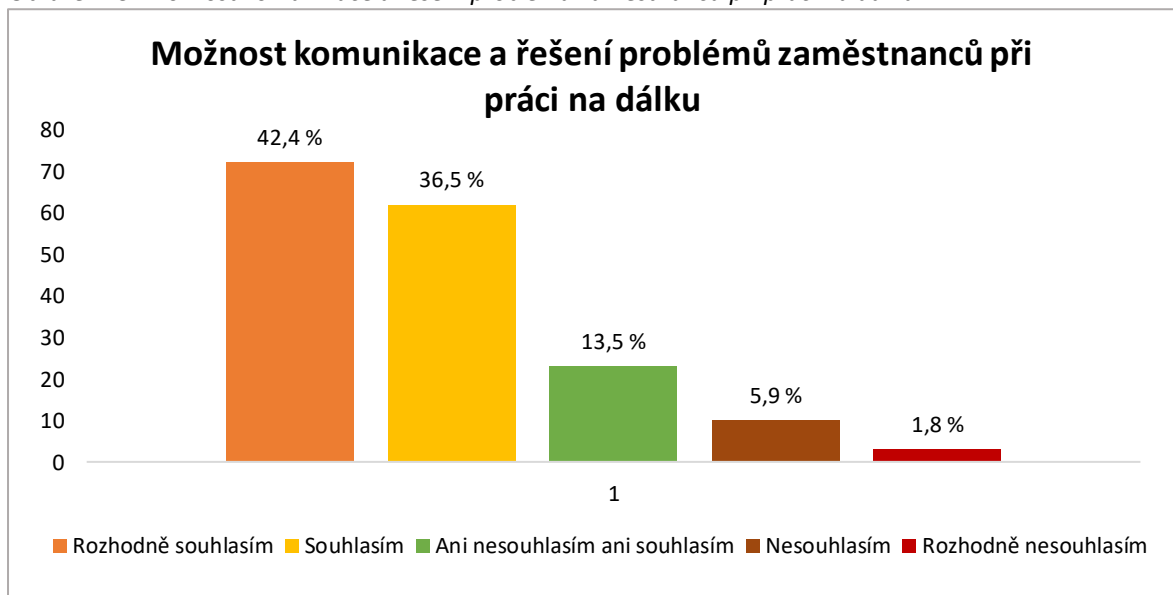
Signifikace p-hodnoty byla vypočítána v programu Excel, použitím funkce CHISQ.TEST a její výsledek je ve výši **0,252**.

**V tomto případě opět není možné nulovou hypotézu zamítnout, jelikož výsledná hodnota 0,252 je větší než hodnota pro porovnání (0,05). Závěrem tohoto testování je tedy možné konstatovat, že schopnost komunikace zaměstnanců na dálku, představuje stejný podíl v populaci žen a mužů.**

**Podotázka 3: Při práci na dálku mám možnost komunikovat a řešit problémy se svými nadřízenými a zároveň mohu svobodně vyjadřovat své názory a nápady (a to i v případě, že se liší od ostatních).**

Poslední otázka z této sekce částečným způsobem souvisela s předchozí, ale tato se naopak zaměřovala na úroveň možností komunikace a případného řešení problémů s vedoucími pracovníky a na příležitosti pro sdílení různých názorů, které se mohly během dálkových setkání prosazovat. Opět se nejvíce vyskytují souhlasné odpovědi, což značí o velice dobrém nastavení komunikace v řadě firem. Nejvyšší výskyt s počtem 72 odpovědí hlasoval pro možnost absolutního souhlasu a jen o deset lidí méně, tedy 62 osob volilo rovněž souhlasnou odpověď, která ovšem od předchozí zaujímá druhou pozici, jak v jejím výskytu, tak v jejím postavení v této otázce. Zde se ale projevuje největší úhrn v neutrální odpovědi, tedy té, jež neposkytuje přímý názor na danou problematiku. V předchozích dvou otázkách bylo této odpovědi využito vždy jen u poměrně malého počtu respondentů, jejichž číslo se pohybovalo pod hranicí dvaceti, nyní četnost vyšplhala až nad tuto mez, přesně na 23. Naopak velice podobné výsledky byly zvoleny v posledních dvou možnostech a i zde nesouhlasilo jen pár respondentů, proto je možné tento výskyt označit za mimořádný a probíhající jen v několika málo konkrétních organizacích.

Obrázek 13: Možnost komunikace a řešení problémů zaměstnanců při práci na dálku



Zdroj: vlastní šetření

### **Chí-kvadrát pro 3. podotázku 9. otázky**

Výsledná data z této podotázky opět umožňovala užití chí-kvadrát testu, proto byla i zde jeho podoba aplikována.

Tabulka 11 uvádí přepis kontingenční tabulky, z níž byla data pro stanovení hypotézy vypočítána.

Tabulka 11: Přepis kontingenční tabulky pro výpočet chí-kvadrát testu 3. podotázky

POPISKY ŘÁDKŮ	POPISKY SLOUPCŮ					
	Ani ne- souhlasím ani sou- hlasím	Nesouhla- sím	Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Celkový součet
<b>Muž</b>	11	5	1	26	22	65
<b>Žena</b>	12	5	2	46	40	105
<b>Celkový součet</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>72</b>	<b>62</b>	<b>170</b>

Zdroj: vlastní šetření

Pro výsledek přesné hladiny chí-kvadrát testu jsou potřeba výsledky pozorovaných a očekávaných četností, které jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 12: Pozorované a očekávané četnosti

<b>Pozorované četnosti</b>					
11	5	1	26	22	65
12	5	2	46	40	105
23	10	3	72	62	170
<b>Očekávané četnosti</b>					
8,794117647	3,823529412	1,147058824	27,52941176	23,705882	
14,20588235	6,176470588	1,852941176	44,47058824	38,294118	

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního šetření

Díky použití funkce CHISQ.TEST v programu Excel, byla vypočítána tzv. Signifikace p-hodnoty, která vyšla **0,764**.

**V tomto případě není možné nulovou hypotézu zamítnout, jelikož výsledná hodnota 0,764 je větší než hodnota pro porovnání (0,05). Závěrem tohoto testování je tedy opět možné konstatovat, že možnost komunikace a řešení problémů s nadřízenými ze strany zaměstnanců, představuje stejný podíl v populaci žen a mužů.**

### ***Otázka 10: Jaký prostředek či nástroj je potřebný pro Váš lepší pracovní výkon?***

Desátá otázka poskytovala respondentům plnou možnost vyjádření, konkrétně v podobě zapsání prostředků či nástrojů na základě jejich vlastní zkušenosti s prací na dálku.

Dle průzkumu, zaměstnanci během práce na dálku potřebují kvalitní formu technologického vybavení, které by jim zajistilo co největší pokrytí efektivity v pracovním procesu. Tento názor vyjádřilo 51 respondentů, kteří se vcelku shodli na tom, že poskytnutí různých druhů technologií firmou, ať se jedná o počítač, telefon, různé přístroje nebo určité know-how, je velice důležitým prostředkem, díky kterému může být daná práce úspěšně a dobře vykonána. S tím také souvisejí práce s počítačem a podobnými přístroji, jež v sobě mají zabudovaný požadovaný software a poskytují uživatelům takové funkce, které daný výkon ještě více ulehčují nebo dokonce zdokonalí. Je velice důležité, aby bylo pro práci na dálku zaměstnancům poskytnuto veškeré potřebné vybavení, alespoň v základní možné formě, které by táhlo celý případný tým kupředu a nevytvářelo by žádné prostoje nebo dokonce další potřebné úkony. Modernější počítačové vybavení tedy zvolilo 22 uživatelů, kterým jejich práce na dálku na základě nedostatečných počítačových funkcí neumožňovala v dostatečné míře provádět veškeré potřebné aktivity a v důsledku absence některých programů ani třeba nebylo možné ji řádně uskutečnit. S tím souvisí také kvalita internetového připojení, kterou vybralo 20 respondentů a na základě jejich názoru velká část práce souvisela s řadou úkonů, které nebylo možné bez stálého připojení k síti bez častých výpadků, vykonat. Dalších 19 zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní výkon zlepšuje práce na dvou monitorech současně. Zde je možné se v určité míře přiklonit na stranu zaměstnanců, protože z mnohých případů je jasné, že někomu práce jen na notebooku nevyhovuje a potřebuje vše vidět a pracovat ve velkoformátovém provedení. Další skupina pracovníků podává nejlepší výkony, pokud má k dispozici veškeré vybavení prostor, kde se jejich práce uskutečňuje, například vhodnou místnost, jejíž prostředí je uzpůsobené, jako v kanceláři, včetně dostatečného světla, nábytku, různých pracovních pomůcek a celé řady ergonomických funkcí, které by zároveň zajišťovaly zdravotní pohodu v průběhu prováděných pracovních aktivit. Ergonomické prostředí, jako hlavní nástroj lepších výkonů práce zmínilo 8 respondentů. Často je také potřeba i určitá míra motivace ze strany nadřízeného, ale i zaměstnance, která často chyběla a z provedených rozhovorů, popsaných v kapitole 6 lze potvrdit, že právě ony motivační prostředky jsou velice potřebné pro správný výkon práce, k udržení její aktivity, ale také ke směřování osob k vytyčenému cíli.

Mnohokrát řešeným problémem bývá také zajištění dostatečného klidu pro práci, což je právě během vzdálené práce dost náročné, jelikož, pokud si vzpomeneme na lockdown, který v České republice trval během koronavirové pandemie, tak v souvislosti s tím, kdy v jednom prostoru, tedy bytě či domě, se nacházelo několik členů, jejichž každodenní povinnosti byly závislé na komunikaci a mluvení, zvláště v případě přítomnosti malých dětí, bylo tak velice těžké zajistit vhodný a klidný prostor. To vše mohlo ovlivňovat i samotnou, nejen podnikovou komunikaci, kdy například při ústních online projevech právě tento bod velice výrazným způsobem narušoval kvalitu všech procesů. Navíc snížená úroveň komunikace a osobního kontaktu s dalšími členy prohlubuje určitou propast mezi ostatními a často tak správně nastavené fáze práce upadají. Klid a komunikaci, společně s dostatečnou mírou sociálních vazeb mezi lidmi volilo v obou případech 9 osob, pro které jsou tyto prostředky, dá-li se to tak nazvat, důležité pro to, aby jejich odvedená práce byla taková, jak se od nich



očekává. Sedm z dotazovaných naopak volilo jako hlavní nástroj kávu a další dva různé rozšířené formy občerstvení, které je pracovně posouvají dále. Některé osoby ale nejlépe fungují, pokud mají vše zorganizované, proto se vyskytly různé možnosti, jako například potřeba diáře, nejlépe takového, kam je možné psát si a lépe poznamenávat různé plány na následující časový úsek a případně i kde jsou uvedeny různé, již zmíněné motivační techniky, nástroje a ve kterém je prostor pro vytvoření harmonogramu veškerých pracovních aktivit. Za další a velice důležitý nástroj je považován dostatečný spánek, který je často díky náročnosti a množství práce omezován a jeho opakující se eliminace tak dovádí pracovníky až k různým zdravotním či jiným problémům.

Jako poslední je potřeba zmínit asi deset zbylých nástrojů, které se v malé míře vyskytovaly v odpovědích daných respondentů. Jelikož zaměstnancům často vznikají až enormně vysoké náklady, způsobené především uzpůsobením co největší části prostor pro práci, měla by být ze strany firmy sjednána jistá míra kompenzace těmto pracovníkům, jako zajištění veškerých podnikových zdrojů, včetně podpory ze strany IT oddělení nebo digitalizace procesů prostřednictvím vzdáleného přístupu k nim.

Z níže uvedené tabulky tedy vyplývají četnosti všech prostředků nebo nástrojů, které respondenti zvolili, jako nejvíce nutné pro jejich lépe odváděný pracovní výkon na dálku. Každému samozřejmě vyhovuje něco jiného, proto se v rámci této analýzy jedná o zcela individuální požadavky všech jednotlivců. Na druhou stranu, nejčastěji se vyskytující požadavky je možné považovat za nutné, jejichž přítomnosti v pracovním procesu na dálku by měla být věnována náležitá pozornost.

Tabulka 13: Prostředky potřebné pro lepší pracovní výkony zaměstnanců

PROSTŘEDEK/ZPŮSOB	VÝSKYT
Rychlejší internetové připojení	20x
Modernější PC vybavení	22x
Motivace	7x
Klid	9x
Komunikace a sociální kontakt	9x
Technologické vybavení	51x
Diář	2x
Světlo	2x
Káva	7x
Zajištění občerstvení	2x
Úhrada vyšších nákladů	1x
Lepší úroveň plánování	1x
Tichá hudba na pozadí	1x
Kancelářské (Word, Excel, MS Teams,...), grafické či jiné programy a vybavení	12x
Dva monitory	19x
Ergonomické prostředí	8x
Vybavení pracovních prostor	17x
Dostupnost podnikových zdrojů	2x
Dostatečný spánek	2x
IT podpora	2x
VPN	1x
Vzdálený přístup	2x

Flexibilita	1x
Krátké pauzy mezi prací	1x
Čas volna	1x
Formálnost	1x
Jasně stanovený cíl práce	2x
Pevně určený harmonogram pracovních aktivit	4x

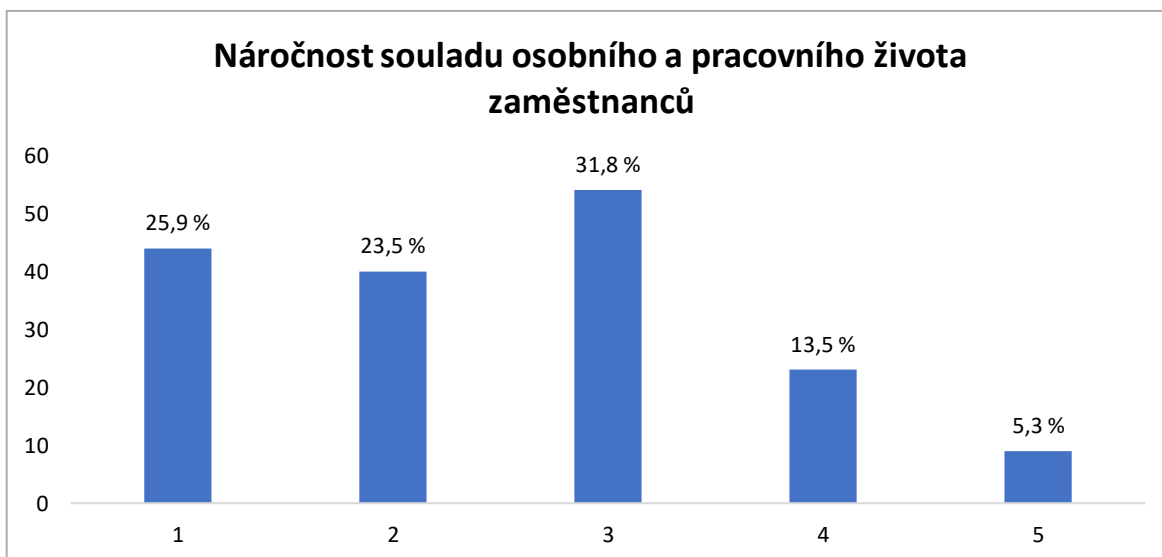
*Zdroj: vlastní šetření*

**Otázka 11: Jak náročné pro Vás je/bylo skloubit osobní a pracovní život v průběhu výkonu práce na dálku?**

Jedenáctá otázka měla za cíl zjistit míru náročnosti vzájemného souladu mezi pracovním a osobním životem během práce na dálku hlasujících respondentů. Na výběr bylo pět možností, kdy číslo 1 znamenalo nejmenší míru harmonie v obou životních oblastech a číslo 5 naopak vyjadřovalo největší stupeň shody a bezproblémovost těchto dvou částí.

Zaměstnanci měli či mají velice často problémy se skloubením pracovních, osobních a dalších aktivit, které během dne musejí nebo chtějí uskutečňovat. Tento výsledek potvrzuje následující obrázek, ve kterém je možné vysledovat částečnou míru souladu všech prováděných aktivit osob, během jejich pracovního dne. Nejčastěji respondenti hlasovali pro třetí možnost, kdy se jim, alespoň částečně dařilo vše skloubit dohromady, nicméně pravděpodobně se vyskytly i určité faktory, které s sebou přinášely různé nepříznivé situace, následně ovlivňující jejich práci či rodinu. Tuto volbu preferovala více jak  $\frac{1}{5}$  z dotazovaných osob. Druhou, nejčtenější variantou byla první, nejvíce záporná možnost, kterou vybralo 44 respondentů a hned za ní se řadí možnost druhá s počtem 40 hlasujících, z čehož je patrné, že vzájemná shoda obou oblastí představovala pracovníkům značné nesnáze. Pouze 23 respondentů vykazuje dostatečnou míru efektivity ve zkoumaném procesu, při němž bylo sice možná řešeno několik krizových situací, ale všechny se daly zvládnout bez větších obtíží. Počtu nejvíce pozitivních výsledků zde dosahuje pouze 9 respondentů, kterým skloubení všech aktivit nedělalo významný problém. Jedná se o velice malý a vzácný výskyt v celkovém počtu hlasujících, proto je nutné položit si otázku, zda byl pracovní proces celkového počtu zbylých pracovníků natolik kvalitní, aby z něj bylo následně možné těžit a dosahovat tak stanovených cílů.

Obrázek 14: Náročnost souladu osobního a pracovního života zaměstnanců



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka 12: Zaznamenal/a jste nějaké prostředky či způsoby, kterými Vás nadřizený útvar motivoval/motivuje v průběhu práce na dálku k vyšším pracovním výsledkům?**

Dvanáctá otázka měla možnost nabídnout respondentům takové typy odpovědí, které mohli oni sami napsat, nebyl stanoven jakýkoliv limit pro počet zapsaných odpovědí, takže se v mnoha případech jednalo o vyplnění několika různých faktorů, dle předchozích zkušeností pracovníků. Přehlednější orientaci ve výsledcích z této otázky shrnuje tabulka 14, v níž jsou vypsány různé druhy prostředků, kterými byli zaměstnanci v průběhu práce na dálku motivováni ze strany nadřízených.

Značná část průzkumu potvrzuje, že u mnoha zaměstnanců vůbec žádným způsobem nedocházelo k motivaci během pracovního procesu na dálku. Takto odpovědělo 144 respondentů, což zároveň vyjadřuje, že jen velmi malá část zaměstnavatelů se dostatečným způsobem zajímá o svůj tým a uskutečňuje jen málo kroků, které stimulují pracovní výkony probíhající na dálku.

Dále se vyskytují odpovědi, které jen ve velmi malé míře zvolila pouze určitá část jednotlivců. Jedná se například o pravidelnou komunikaci ze strany firmy a vyjadřování zájmu o pracovníky, což představuje jeden z hlavních motivačních prostředků, které dostatečným způsobem stimulují pracovní výkon zaměstnanců. Velice důležitou součástí poskytování motivace, je také chápání aktuální potřeby pro práci na dálku, například během zvýšené úrovně péče o člena rodiny. Nemalou roli v tomto systému hrají také pochvaly a poděkování. Rozhodně to neznamena, že by se tímto nadřizený nějak zesměšňoval nebo srážel, ale vyjadřuje to jeho postavení v organizaci a také, že se chová jako správný lídr, který umí uznat dobře odvedenou práci svých lidí. Čtyři respondenti si naopak myslí, že motivací pro ně byli či jsou pravidelně pořádané meetingy, na kterých je možné promluvit si s ostatními členy a probrat případné nesrovnalosti nebo potřeby. Flexibilita představuje také jeden z kladných faktorů, který byl v průběhu práce na dálku zvolen, jako motivační prostředek pro stimulaci zaměstnanců. Tři osoby si myslí, že vyšší mzdové ohodnocení zvyšovalo jejich pracovní výsledky a pouze dva jsou názoru, že finanční kompenzace, například za vzniklé

náklady, způsobené právě jejich prací na dálku, jsou dobrou stimulací jejich celkového výkonu.

Objevila se odpověď, která vyjadřovala názor, že samotné umožnění práce na dálku se jeví, jako motivace pro jednoho zaměstnance, v dalším případě vedoucí, který je připraven pomoci vždy, když je to potřeba, stejně jako poskytnutí vyšší míry zodpovědnosti, která je danému zaměstnanci svěřena a jejíž uplatnění je pro jeho práci možné. V jedné odpovědi byl zaměstnanec efektivně motivován možností rozvržení všech potřebných aktivit na určitý pracovní den či týden, další opět ocenil přístup ze strany svého zaměstnavatele, který toleroval kreativní přístup zaměstnance a nebránil se připustit mu tak i vlastní tempo pro plnění pracovních aktivit.

Naopak v jednom zveřejněném případě, byla zmíněna určitá negativně vedená motivace, která se projevovala sankcemi, uplatněnými při nesplnění určitých pracovních úkolů. V tomto případě opět záleží, jak se na danou situaci pohlíží. Pokud ze strany zaměstnance dlouhodobě docházelo k neplnění pracovních povinností, prostojům nebo případným špatně prováděným činnostem, tato „negativně“ vedená motivace byla na místě. Na druhou stranu, pokud se nevyskytl v průběhu pracovního procesu žádný závažný problém, který by ovlivňoval všechny činnosti, vyvstává na povrch spoustu dalších otázek, například, jestli neexistovalo jiné řešení daného problému a zda tento krok v podobě pokut zaměstnance od práce spíše neodradil či došlo díky němu ke splnění účelu jeho motivace.

Celkové výsledky z 12. otázky tohoto šetření zobrazuje tabulka 14, vztahující se k danému tématu.

Tabulka 14: Typy motivací zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům ze strany firmy

PROSTŘEDEK/ZPŮSOB	VÝSKYT
Žádný	144x
Pochopení pro současnou práci (např. s dětmi na online výuce,...)	4x
Umožnění práce na dálku	1x
Vyšší platové ohodnocení	3x
Zájem ze strany zaměstnavatele o své zaměstnance	4x
Vedoucí vždy připraven pomoci	1x
Finanční kompenzace	2x
Negativní motivace - peněžní pokuty za nesplnění úkolů	1x
Pořádání pravidelných teambuildingů (i po pracovní době)	4x
Poskytnutí flexibility	4x
Pravidelná komunikace se zaměstnanci	7x
Rozvržení práce na daný týden	1x
Tolerování vlastního tempa a přístupu zaměstnance	1x
Vyšší zodpovědnost svěřená pracovníkům	1x
Pochvaly	4x

Zdroj: vlastní šetření

***Otázka 13: Jakými způsoby Váš zaměstnavatel kontroloval/kontroluje dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), případně dalších nutných bezpečnostních standardů, týkajících se pracovních podmínek?***

Třináctá otázka opět nabízela možnost pro vyjádření vlastních názorů na základě zkušeností z využívání práce na dálku.

Dle celkových výsledků a shrnutí z tabulky 15 je patrné, že v 95 případech nedocházelo k žádné kontrole bezpečnostních standardů. Zaměstnavatel se tedy v žádném případě nezajímal o případnou ochranu svých zaměstnanců, kteří pracovali na dálku a možných kontrol, které z tohoto kroku vyplývají. Toto představuje poměrně znepokojující výsledek, jelikož ignorace, opomíjení nebo dokonce názor, že při vzdálené práci se podmínky BOZP a dalších bezpečnostních standardů zaměstnanců netýkají, nejsou pravdivé, jelikož i tento způsob práce nutí obě strany k dodržování jistých podmínek a zaměstnanců se tak týkají všechny faktory a povinnosti, jako je tomu v případě práce na živo. Další, poměrně početnou skupinu představuje 19 osob, kteří si žádné způsoby kontroly bezpečnosti nevybavují nebo si nejsou jisti, zda vůbec probíhaly, proto je možné tento výsledek, alespoň částečným způsobem přiřadit do předchozí skupiny nulové kontroly ze strany zaměstnavatelů. U čtrnácti respondentů probíhala přímá kontrola místa, odkud byla práce vykonávána, čímž bylo možné zjistit případné nedostatky, které mohly velice negativním způsobem pracovníky ovlivnit. Ovšem potvrdilo se, že mnohdy probíhaly různé typy online školení týkající se problematiky BOZP a dalších s tím souvisejících oblastí, navíc bylo touto formou možné zajistit prohloubení znalostí pracovníků, například v oblasti toho, jak se v případě vážného zranění během práce zachovat. Se čtyřmi pracovníky byla sepsána určitá dohoda o dodržování veškerých vzniklých povinností, které z dané profese vyplývají a stejný počet respondentů se vyjádřil k tomu, že v průběhu jejich vzdálené práce bylo nutné dodržovat veškeré povinnosti, ať už bezpečnostního nebo jiného charakteru, na základě interních provozních předpisů, které navíc přesně upravují jednotlivé kroky pro určité pracovní místo. Dva dotazovaní lidé si naopak myslí, že bezpečnostní situaci v průběhu práce na dálku, zajišťovaly pravidelné reporty aktivit, jejichž výkon byl pro obě strany klíčový. Těžko říct, jak bylo v tomto případě možné různé faktory kontrolovat, například z výsledných reportů a jejich časového zaslání bylo možné zjistit, zda vše probíhá tak, jak má, ale rozhodně závisí na povaze a předmětu práce. Vedoucím většinou také stačila jen ústní informace o ujištění se, zda vše probíhá tak, jak má, nicméně i tento způsob zjišťování různých prostředků v souvislosti s bezpečností není dostatečný. Zaměstnanec se totiž nemusí vyjádřit pravdivě a raději zvolí kladnou odpověď, aby zabránil případnému dalšímu zkoumání a nemusel se tak více těmito faktory zabývat. Jelikož distanční práce našla své největší uplatnění především v době koronavirové pandemie, vznikl další způsob, jak kontrolovat své zaměstnance. Ve dvou firmách bylo podle výsledků z dotazníku nutné udržovat příznivou bezpečnostní situaci pomocí testování PCR testy. Tato situace se týkala především těch zaměstnanců, u nichž byla nutná osobní přítomnost v místě pracoviště, bez ohledu na to, jak často tato přítomnost byla ze strany pracujících osob na dálku vyžadována. Bylo to důležité hlavně k zamezení a dalšímu postupnému šíření viru napříč společnostmi a jejichmi členy, takže je možné i tuto odpověď ze strany dvou respondentů, považovat za jistou míru udržování bezpečnosti během pracovního procesu.

Tabulka 15: Kontrola dodržování bezpečnostních standardů ze strany zaměstnavatelů

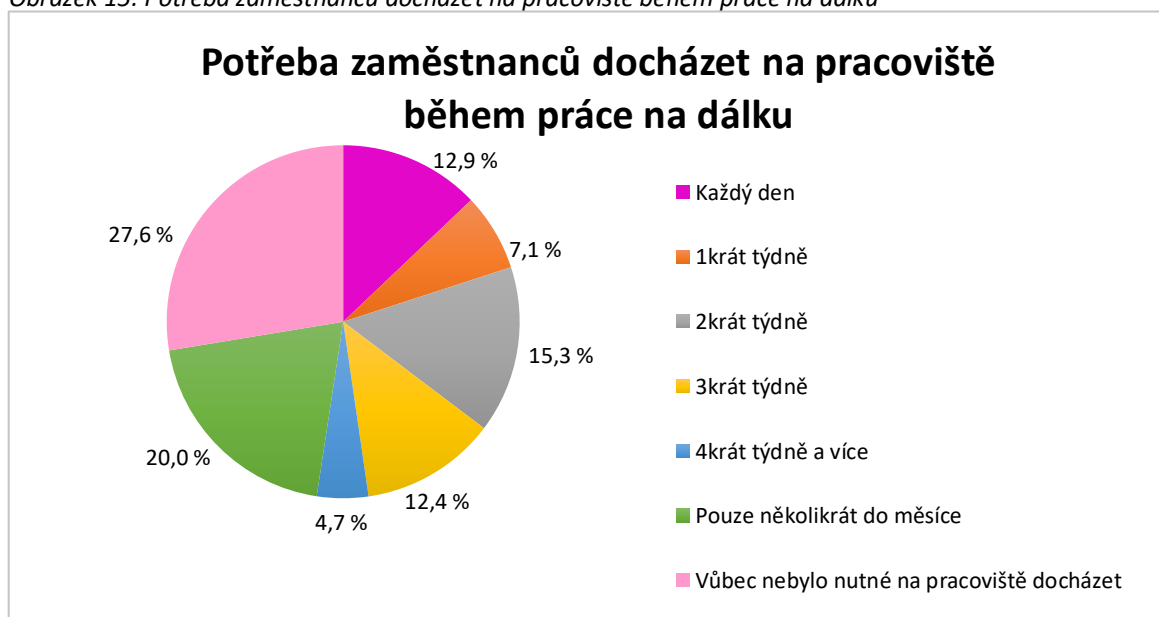
PROSTŘEDEK/ZPŮSOB	VÝSKYT
Kontrolou	8,2 %
Dotazováním	4,7 %
Nekontroloval	55,9 %
Školení či poučení o BOZP	12,9 %
Reporty pracovních činností	1,2 %
Nevím	11,2 %
Provozními předpisy	2,4 %
Smlouvou pro práci na dálku	2,4 %
Testováním na Covid-19	1,2 %
<b>Celkem</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: vlastní šetření

#### Otázka 14: Jak často bylo/je nutné z Vaší strany docházet na pracoviště?

Výsledek čtrnácté otázky potvrzuje, že uzpůsobení práce na dálku nevyžadovalo nutnou přítomnost zaměstnance v místě pracoviště, pokud to nebylo pro hladký průběh vykonávaných činností potřebné. Největší procentní podíl s počtem 47 respondentů má odpověď, která nastiňuje, že během práce na dálku nebylo či není zcela nutné do budovy zaměstnavatele docházet. S tím částečně souvisí také odpověď, kdy zaměstnanec byl povinen do práce chodit pouze několikrát do měsíce, například z důvodu objemu práce, změny v pracovním procesu, manipulace s prostředky, které není možné za normálních okolností přenášet a jiné. V průběhu dvou pracovních dní muselo do budovy zaměstnavatele docházet 26 osob a jedenkrát jen 12. Každý den, tedy práci na dálku uplatňovanou jen v minimálním možném množství volilo 22 respondentů a pouze o jeden hlas méně bylo potřebné být přítomno fyzicky v práci třikrát v průběhu celého pracovního týdne. Poslední možnost s nejmenším počtem dotazovaných vybralo 8 osob, kteří své profesní aktivity vykonávali částečně na dálku, ale minimálně čtyřikrát do týdne byli ve svém kmenovém pracovišti.

Obrázek 15: Potřeba zaměstnanců docházet na pracoviště během práce na dálku



Zdroj: vlastní šetření

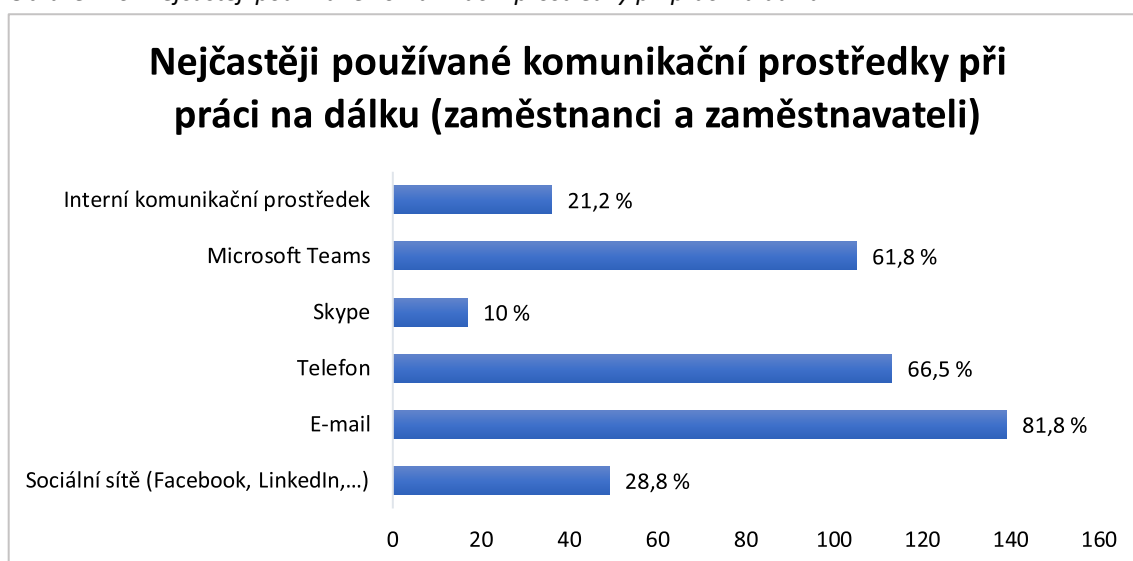
**Otázka 15: Jaké technologické prostředky používáte/jste používal/a pro komunikaci se svými kolegy/nadřízenými/týmem atd.?**

Podle obrázku 16, popisující technologické prostředky, které byly během práce na dálku nejvyužívanějšími ze strany zaměstnanců, ale i jejich zaměstnavatelů, jednoznačně vyplývá, že nejvíce preferovaným komunikačním nástrojem je e-mail, který volilo až 139 respondentů. Není divu, jelikož se jedná o velice rychlý nástroj pro přesun informací a navíc mnoho různých průzkumů potvrzuje, že v dnešní době jsou lidé zvyklí spíše psát. Druhou pozici zaujímá telefonní komunikace, jež využívalo 113 zaměstnanců a v jeho těsné blízkosti se pohybuje platforma Microsoft Teams, která slouží prioritně pro pořádání video hovorů, textovou komunikaci, ukládání různých druhů souborů, dat a obsahuje spoustu dalších funkcí. V době práce na dálku je proto možné tento prostředek mnohostranně využít, své uplatnění získal také například v době distanční výuky, proto se nejedná o překvapivý výsledek, že se v průzkumu tato platforma řadí do první trojice nepoužívanějších technologií napříč firmami, spíše naopak.

Sociální sítě a komunikace prostřednictvím nich pomalu ztrácí na své oblibě. Ještě před pár lety řada firem hojně propagovala komunikovat především díky jejich použití, nyní je obecně známo, že aktuálně přes veřejné sítě komunikuje jen málo zaměstnanců nebo zaměstnavatelů a spíše se přiklání k zveřejňování různých druhů příspěvků či reprezentaci firmy, nikoliv k jednání v rámci společnosti, pokud se nejedná o soukromou komunikaci. Důkazem je toho výsledek od 49 zaměstnanců, kteří se navzájem spojují díky sítím jen málokdy. Formy interních nástrojů pro komunikaci používalo jen 36 pracovníků a pouze drtivá většina se přiklání ke Skypu, jehož spojení během pracovního procesu volilo 17 respondentů, což na základě celkových výsledků zahrnuje malé procento využití, jak v současnosti, tak i do budoucna.

Skupinu šesti nejpreferovanějších nástrojů, určených pro komunikaci dále znázorňuje obrázek 16, kde jsou celkové výsledky, v závislosti na počtu respondentů, obsaženy v procentní vyjádření.

Obrázek 16: Nejčastěji používané komunikační prostředky při práci na dálku



Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 16 níže naopak zobrazuje jedenáct nástrojů pro komunikaci, které byly respondenty zvoleny navíc a jejichž četnost se pohybuje mnohdy na nízké procentní hranici.

Službu Zoom Video Communications, zkráceně Zoom, při práci na dálku využívalo 8 různých zaměstnanců a Google Meet stejný počet pracovníků. V žebříčku menší četnosti se tedy řadí na první pozici a hned za nimi jsou platforma Slack a aplikace WhatsApp, obě s hlasy 4 pracovníků. Jen malá část organizací se přiklání spíše k vlastním komunikačním alternativám, proto tedy bylo vždy po jednom hlase voleno pro nástroje, jako Internet, platformu Asana, službu Signal, Discord, WebEx, aplikaci Basecamp a program TeamViewer.

Tabulka 16: Málo využívané prostředky pro komunikaci při práci na dálku

NÁSTROJ	POČET HLASŮ	PROCENTA
Zoom Video Communications	8	4,8 %
Slack	4	2,4 %
Google Meet	8	4,8 %
WhatsApp	4	2,4 %
Internet	1	0,6 %
Asana	1	0,6 %
Signal	1	0,6 %
Discord	1	0,6 %
Basecamp	1	0,6 %
Cisco WebEx	1	0,6 %
TeamViewer	1	0,6 %

Zdroj: vlastní šetření

### **Otázka 16: Jaké kroky učinil Váš zaměstnavatel pro možnost Vašeho efektivního využití práce na dálku?**

Následující tabulka stručně shrnuje kroky, které byly ze strany zaměstnavatele učiněny pro efektivnější a tím pádem i smysluplnější práci na dálku zaměstnanců. Převažuje zde odpověď, že 77 respondentů dostalo potřebný materiál a určité technické vybavení, které bylo pro práci nezbytné. Celkový výkon se tak zdá být u velké většiny zaměstnanců dobře zajištěn. Oproti tomu, jen o něco malý počet pracovníků, přesně 74 z nich, se nedočkal zcela žádných důležitých kroků, poskytovaných vedoucím. Firma se tak v těchto případech ani nesnažila o určitou možnost zajištění určitých opatření či postupů, které by zaměstnance vedly ke kvalitnějšímu výkonu distanční práce a tím pádem tak mohla vznikat jejich frustrace a pocit zbytečnosti z povahy pracovních aktivit. Naopak 22 zaměstnanců se dočkalo důležitých zaškolovacích procesů, které rozšířily jejich znalosti v oblasti práce a další důležité schopnosti, ze kterých mohli dále ve svém profesním životě těžit a zcela jistě se jim také hodí v dalším kariérním postupu. Jen 10 zaměstnancům, z celkového počtu 170 respondentů, byly uhrazeny vzniklé náklady, které museli před začátkem výkonu své práce na dálku vynaložit, aby si co nejvíce vybavili veškeré prostory a další potřebné vybavení k žádoucímu profesnímu výkonu. Dva zaměstnanci jsou ale názoru, že efektivnost během jejich dálkového pracovního procesu zlepšily dostupné telekomunikační technologie, jako aplikace MS Teams, která je zároveň zmíněna i v předchozí vyhodnocené otázce. Jelikož je v průběhu takového typu práce potřeba udržovat vzájemné spojení s ostatními kolegy, včetně nadřízených, mohla tato platforma velice výrazným směrem posunout efektivnost



prováděného pracovního procesu, například v podobě řešení podnikových problémů napříč společností, v jednom časovém období a to i v případě různých časových pásem, pokud firmu reprezentuje také někdo ze zahraničí. Navíc obdobné prostředky pro práci a vzájemnou komunikaci byly ještě v nedávné době lidem poněkud neznámé a jejich pravidelné využívání zapříčinil počátek a postupný nástup nemoci Covid-19. Pouze čtyři zaměstnanci se jednotlivě pozitivně vyjádřili k efektivně užívaným krokům, uplatňovaným ze strany jejich vedoucích pro kvalitnější pracovní nasazení. Jeden respondent si myslí, že tím byl určitý stupeň volnosti v organizování si pracovní doby a další, který se vyjádřil k poskytování mimořádných několika set korunových příspěvků, jako odměnu za využití práce na dálku. V posledním případě bylo zase možné vypůjčit si z firmy veškeré potřebné vybavení, jež zajišťovalo minimálně problémový chod práce zaměstnance a odvracelo tak nepříznivé omezující faktory, včetně kancelářských a zdravotnických vybavení.

Tabulka 17: Kroky realizované pro efektivní využívání dálkové práce pro zaměstnance

USKUTEČNĚNÉ KROKY K EFEKTIVNÍMU VYUŽÍVÁNÍ PRÁCE NA DÁLKU	PROCENTA
Rozsáhlejší zaškolení	12,9 %
Poskytnutí potřebné techniky nebo veškerého materiálu, důležitého pro výkon práce (např. PC, telefon,...)	45,3 %
Uhrazení zvýšených nákladů, které prací na dálku vznikly (např. energie, kvalitnější wifi připojení, ...)	5,9 %
Žádné kroky navíc učiněné pro práci na dálku	41,2 %
Za dálkovou práci poskytnut příspěvek 200 Kč na den.	0,6 %
Volná pracovní doba	0,6 %
MS Teams	1,2 %
Umožnění přesunu všeho potřebného do místa výkonu práce ze zaměstnání, vč. ergonomické židle	1,2 %

Zdroj: vlastní šetření

**Otázka 17: Jaké důležité kroky jste musel/a vy učinit pro to, abyste si vytvořil/a kvalitní podmínky pro práci na dálku?**

Následující otázka v některých svých odpovědích částečně souvisí s otázkou předchozí, nicméně se liší v působení jednotlivých faktorů a také postavením osob, které je provozují.

V tomto kroku převládá odpověď, v rámci které se 69 pracovníků vyjádřilo k nulovým opatřením, jenž bylo potřebné zařídit ze strany jich samotných k tomu, aby průběh pracovního výkonu celkově přinášel očekávané výsledky. Naopak druhá skupina 63 respondentů byla nucena pořídit si takové vybavení, díky kterému bylo možné práci vykonávat v dostatečné kvalitě a s minimalizací případných rizik vyplývajících z řady souvisejících činností. Jak bylo částečně zmíněno v předchozích dvou otázkách výše, vyvstává zde na povrch problém zaměstnanců se znalostmi v oblasti používání různých technologických programů, bez kterých bylo většinou jen minimálně přijatelné fungovat a tento problém se týkal téměř čtvrtiny z nich. Za téměř ideální, by se dala označit vzdálená práce 9 zaměstnanců, kteří již v minulosti museli podobným nástrahám čelit, proto zcela určitě neměli problém s přizpůsobením se dalšímu distančnímu procesu, různým překážkám a také vlivům, které by je v případě jejich neznalosti velice negativně ovlivňovaly.

I zde se vyskytují individuální názory několika málo zaměstnanců, u kterých byly aplikovány jedinečné kroky, které se významně liší od předchozích, nejvíce se vyskytujících prostředků. Jedná se tak například o způsoby aplikace různých metod, díky kterým bylo možné rozvrhnout si jednotlivé pracovní úkony do částí, dle časových dispozic zaměstnance a zařadit si tak efektivitu celého postupu aktivit, kdy zmíněnou možnost uplatňoval jen jeden pracovník. Naopak jedné osobě stačilo se domluvit s ostatními pracujícími členy rodiny na chodu jejich domácnosti, různých volnočasových aktivitách a faktorech, které více či méně ovlivňovaly pracovní záležitosti všech stran. U dalšího člověka bylo ke správně prováděné práci na dálku potřeba jen nainstalování určitého typu softwaru, někdo si vystačil jen s úklidem prostor, aby se vše nacházelo na svém místě a nebyl způsoben zbytečný chaos v případném hledání různých věcí a poslední zmíněný respondent si musel zajistit dostatečně klidnou a tichou místnost, aby vůbec mohl nastavení podnikových záležitostí uplatňovat v dostatečně možné míře.

Tabulka 18: Kroky vedené k lepšímu využívání práce na dálku ze strany zaměstnanců

INDIVIDUÁLNĚ USKUTEČNĚNÉ KROKY K EFEKTIVNÍMU VYUŽÍVÁNÍ PRÁCE NA DÁLKU	PROCENTA
Z mé strany nebylo nutné žádné kroky uskutečňovat, vše potřebné za mě zařídil zaměstnavatel	40,7 %
Pořízení vhodného vybavení (např. stůl, židle, elektronika,...), které byly potřebné pro výkon mé práce na dálku	37,1 %
Naučit se pracovat s mnoha technologiemi a programy, bez kterých se má práce na dálku neobejde/neobešla	23,6 %
Nic, vše bylo zařízené z dřívějšíka	5,4 %
Přizpůsobení místnosti pro výkon práce na dálku (zajistit klid a ticho)	0,6 %
Uklizení prostor, kde byla distanční práce vykonávána (například úklid stolu, celé místnosti, aj.)	0,6 %
Instalace softwaru	0,6 %
Rozvržení práce dle časových možností	0,6 %
Domluvení způsobu výkonu práce s ostatními členy rodiny	0,6 %

Zdroj: vlastní šetření

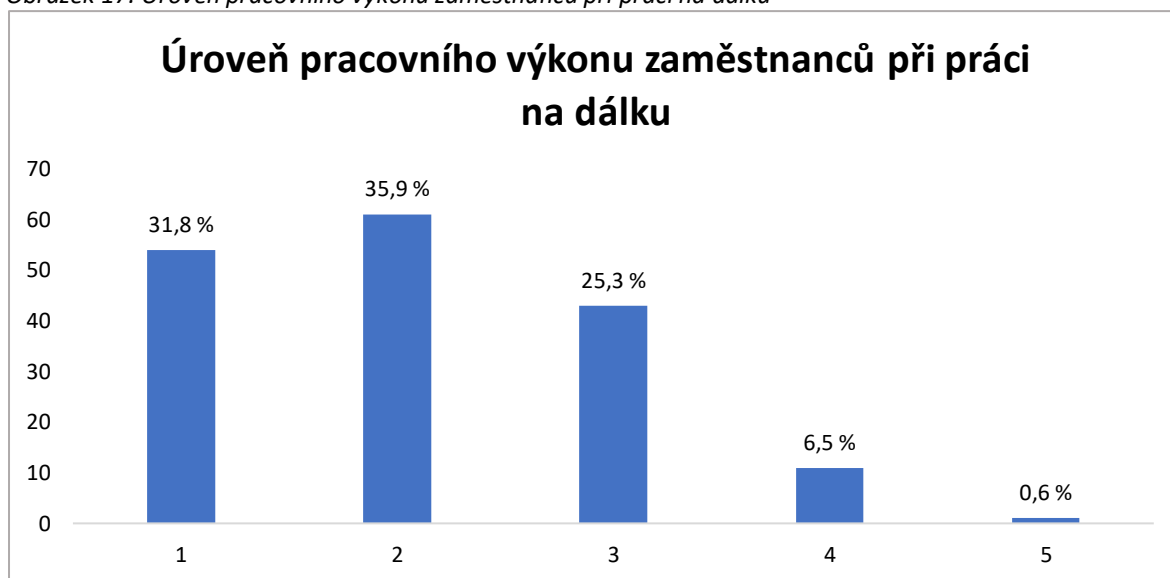
### **Otázka 18: Jak hodnotíte svůj pracovní výkon při práci na dálku?**

Na základě výběru odpovědi z osmnácté otázky měli respondenti příležitost vyjádřit se v rozsahu pětistupňové škály na míru kvality pracovního výkonu během provádění činností na dálku. Zvolení výše pracovního výkonu bylo nastaveno jako hodnocení ve škole, tedy číslo 1 vyjadřovalo nejlepší možný výsledek a číslo 5 naopak nejhorší.

Podle konečných výsledků lze tedy konstatovat, že míra pracovního výkonu zaměstnanců je hodnocena jako velice pozitivní, jelikož 61 z nich volilo výši na úrovni dvě, tedy spíše kladného charakteru a jen o 7 méně souhlasilo s tím, že stupni výkonového nasazení není co vytknout. Nemalý počet 43 respondentů také volil možnost 3 z čehož vyplývá, že i přes některé nedostatky v pracovním procesu byly uskutečňované profese vykonávány svědomitě a s co možná nejvyšší hladinou užítka pro obě strany. Samozřejmě se zde objevují i případy, kdy je výkon práce hodnocen negativně, ale pouze jen v malé míře. Faktorů, ovlivňujících pracovní efektivitu je celá řada, proto se 11 osob z dotazovaných vyjádřilo spíše negativně a jejich výkon byl hodnocen na čtvrté, předposlední úrovni, z čehož opět může

plynout, že právě tito zaměstnanci patří do skupiny těch, na jejichž pracovní nasazení nebylo jejich zaměstnavateli dostatečně pohlíženo a kteří měli dost práce s tím, zajistit si veškeré potřebné prostředky a zároveň odvádět všechny povinnosti. Naštěstí se v extrémní situaci nevyhovujícího výkonu nacházela jen jedna osoba, u níž by bylo případně do budoucna možné zvážit určité zlepšení, minimálně vytvořením formy vyhovujících pracovních podmínek.

Obrázek 17: Úroveň pracovního výkonu zaměstnanců při práci na dálku

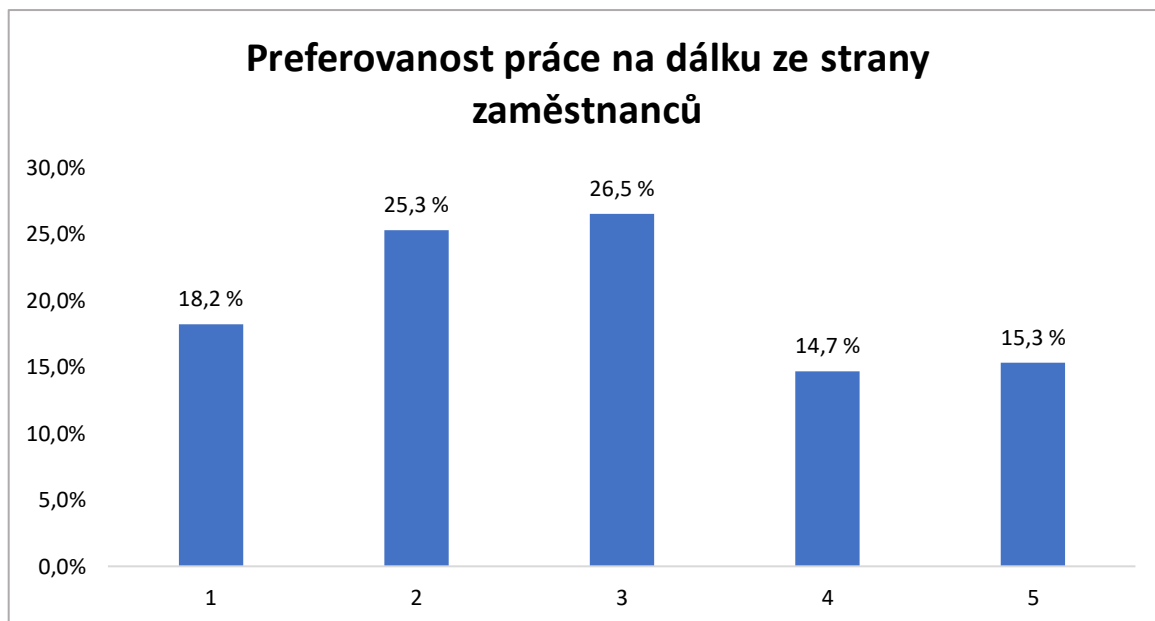


Zdroj: vlastní šetření

#### **Otázka 19: Vyhovuje Vám práce na dálku nebo raději preferujete práci z místa pracoviště zaměstnavatele?**

Z výsledků 19. otázky vyplývá, že zaměstnancům práce na dálku vyhovuje, ale zdá, že spíše preferují její hybridní formu, tedy část výkonu osobně a část na dálku. Největší počet respondentů totiž volil třetí možnost, kdy jejich preference inklinují spíše k tomu názoru, že dálková práce provozovaná za určitých podmínek je pro zaměstnance v pořádku. Třetí zmíněnou možnost volilo 45 osob. Naopak velice těsně se pohybuje i druhá varianta, pro kterou hlasovalo 43 lidí a jsou toho názoru, že práce na dálku jim v určité míře, až na drobné výjimky, vyhovuje a nejsou proti jejímu využívání. Zcela pozitivní odpověď volilo 31 z dotazovaných pracovníků, pro které je vzdálená práce naprosto vhodná, nezpůsobuje jim žádné závažné nepříjemnosti a sami takto podávají stejné nebo ještě lepší výkony než by tomu bylo v případě práce v místě zaměstnavatele. Negativně se vyjádřilo 25 lidí, kteří nemohou či nechtějí tímto způsobem pracovat, není pro ně tento typ práce vyhovující, nemají například možnost přizpůsobit si své vlastní prostředí tak, jak by tomu za normálních okolností bylo a v případě zavedení dálkové práce se snaží co nejrychleji opět vrátit do místa výkonu zaměstnání. Možnost 4 a 5 je možné považovat za téměř totožné, jelikož se vzájemně liší pouze o jednu volenou variantu, kdy v pátém případě se 26 osob práci na dálku brání a v plném rozsahu preferují uskutečňování svých činností pouze osobně, v přímém pracovním prostředí, s ostatními kolegy, vedoucími a veškerým potřebným vybavením.

Obrázek 18: Preferovanost práce na dálku ze strany zaměstnanců



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka 20: Máte pocit, že Vám způsob práce na dálku způsobuje/způsobila nějaké problémy (např. zdravotní, psychické, aj.)?**

Z počtu výskytu odpovědí na tuto otázku je možné konstatovat, že během pracovního procesu se jednalo o poměrně dobře nastavený způsob práce, který opravdu jen zřídka způsoboval závažné zdravotní či jiné typy problémů, jelikož 118 respondentů se vyjádřilo tak, že práce na dálku jim nezpůsobovala žádné negativní vlivy, což v celkovém souhrnu vyjadřuje velice pozitivní efekt a rychlou míru přizpůsobení se situacím, vyplývajících z různých faktorů tohoto typu práce. 15 pracovníků se ale vyjádřilo k určitým nepříznivým dopadům, které měly vliv na jejich celkové zdraví a přijatelnou pracovní pohodu. Jednalo se například o zvýšený stupeň osamělosti, kdy během pravidelně uskutečňovaných činností na dálku nebyla možná častá osobní setkání s ostatními osobami a zároveň se tak snižovaly příležitosti k uskutečňování dalších sociálních vazeb, které by jednotlivé zaměstnance spojovaly, udržovaly v obraze aktuálního společenského dění a zamezovaly pocitům zbytečnosti z prováděných aktivit. Zároveň se tak v 7 případech projevovaly i různé nepříznivé stavy psychického charakteru, jako například únava, frustrace a celkové vyčerpání organismu. Několik dalších pracovníků si naopak může připsat vzniklé problémy z kategorie fyzických obtíží, kdy u 14 z nich docházelo ke zvýšené bolestivosti v oblasti zad a někdy až k razantnímu zhoršení tohoto problému, jelikož, jak uvedlo 5 respondentů, během prováděné práce na dálku bylo možné se jen málo věnovat různým druhům pohybových aktivit. Čtyři zaměstnanci řešili problém s vysokým výskytem stresu, což mohlo být způsobené i tím, že ve velké většině případů své práci věnovali až moc svého času a neměli tak následně prostor se soustředit na další potřebné činnosti. Stejný počet zase bojoval s uzpůsobením všech pracovních záležitostí tak, aby bylo možné skloubit osobní a pracovní život, společně s případnými volnočasovými aktivitami. Dvě dotazované osoby řešily nepříznivě vznikající vlivy v souvislosti s upadající mírou motivace a sebe disciplíny, pouze jedna osoba byla nucena poradit si s nástupem ponorkové nemoci, která vznikla díky každodennímu styku s jedním členem ve společném prostoru, kde práce na dálku probíhala.

Tabulka 19: Problémy respondentů vzniklé prací na dálku

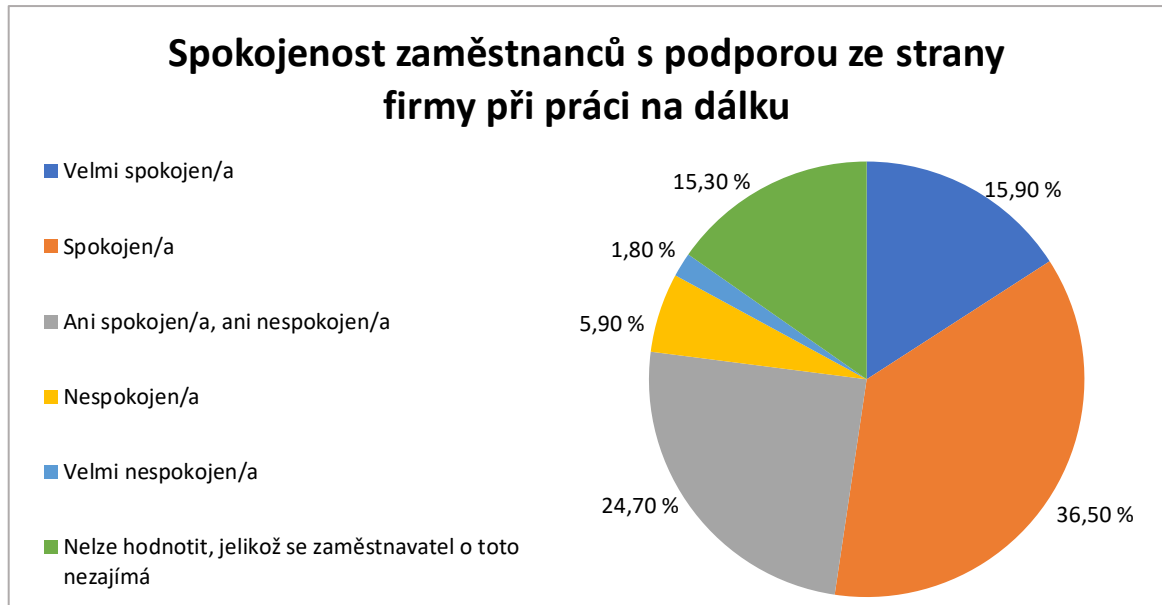
TYPY PROBLÉMŮ	VÝSKYT
Osamělost - nesounáležitost se společností	8,8 %
Ne	69,4 %
Více stresu a nesoustředěnost	2,4 %
Pokles motivace	1,2 %
Bolesti zad	8,2 %
Vznik nepříznivých psychických stavů	4,1 %
Snížené pohybové aktivity	2,9 %
Problém s rozdělením osobního a pracovního života	2,4 %
Ponorková nemoc	0,6 %

Zdroj: vlastní šetření

**Otázka 21: Jak jste celkově spokojen/a s podporou ze strany zaměstnavatele ohledně zájmu o Vaši pracovní pohodu v průběhu práce na dálku a o ostatní faktory, které práci ovlivňují či mohou ovlivňovat?**

Dvacátá první otázka potvrdila, že velká část zaměstnanců byla s podporou ze strany svých nadřízených během práce na dálku spokojena a patrně tak tedy docházelo k uplatňování různých druhů prostředků, které je v dostatečné míře usměrňovaly a vytvářely u nich pocit, že v případě vzniklých problémů se mohou kdykoliv na firmu obrátit a vše s jejími představiteli v pořádku vyřešit. Možnost spokojenosti vybralo 62 zaměstnanců, což znamená, že tento počet zde zaujímá největší volenou oblast. Pro naprostou míru spokojenosti hlasovalo jen 27 osob a skupina dalších 42 pracovníků je názoru, že mají z celkové podpory při jejich práci spíše neutrální pocit, v tomto případě je tedy možné konstatovat, že to může být způsobeno některými předchozími negativními vlivy, které jsou vyhodnoceny jako nesprávně zvolené v předchozích analyzovaných otázkách tohoto šetření. U 26 respondentů není možné jakoukoliv míru pozitivního vlivu z hlediska podpory jich samotných prokázat, jelikož zaměstnavatel žádné podobné aktivity nevytvářel a o tyto činnosti se v určité míře nebo zcela nezajímal. Během pracovního procesu na dálku bylo s celkovou podporou ze strany firmy nespokojeno 10 lidí, zbylé 3 osoby byly nespokojeny v plném rozsahu. Je jasné, že skoro v každém procesu se objeví lidé, u nichž je mnoho aktivit nesprávně zajištěno, zde se to v podstatě týká jen třinácti z nich, proto je možné celkový výsledek považovat za více pozitivní, ale určitě je do budoucna také potřeba zaměřit se na ty zaměstnance, u nichž nebyla tomuto kroku věnovaná pozornost, aby se ve svém dalším pracovním procesu nezařadili mezi ony rizikové skupiny.

Obrázek 19: Spokojenost zaměstnanců s podporou ze strany firmy při práci na dálku



Zdroj: vlastní šetření

## Chí-kvadrát test pro 21. otázku

Také pro tuto otázku byl proveden výpočet tzv. chí-kvadrát testu statistické hypotézy a přepis původní kontingenční tabulky, z níž byla data pro stanovení hypotézy vypočítána je uveden v následujícím popisu.

Tabulka 20: Přepis kontingenční tabulky pro výpočet chí-kvadrát testu 21. otázky

POPISKY ŘÁDKŮ	POPISKY SLOUPCŮ					
	Nelze hodnotit	Nespoko- jen/a	Spokojen/a	Velmi nespoko- jen/a	Velmi spokojen/a	Celkový součet
Muž	14	4	20	1	9	65
Žena	12	6	42	2	18	105
Celkový součet	26	10	62	3	27	170

Zdroj: vlastní šetření

V tomto kroku je nutné prověřit, zda jsou stanovené rozdíly statisticky významné a jestli opravdu existuje určitá skutečnost míry rozdílu.

Tabulka 21: Pozorované a očekávané četnosti

Pozorované četnosti					
14	4	20	1	9	65
12	6	42	2	18	105
26	10	62	3	27	170
Očekávané četnosti					
9,941176471	3,823529412	23,7058824	1,147058824	10,32352941	
16,05882353	6,176470588	38,2941176	1,852941176	16,67647059	

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastního šetření

Vypočítaná Signifikace p-hodnoty, pro kterou byla použita funkce CHISQ.TEST v programu Excel, vyšla **0,414**.

**Také v tomto případě není možné nulovou hypotézu zamítnout, jelikož výsledná hodnota 0,414 je větší než hodnota pro porovnání (0,05). Závěrem tohoto testování je tedy možné konstatovat, že spokojenost zaměstnanců s podporou ze strany firmy během jejich práce na dálku, představuje stejný podíl v populaci žen a mužů.**

## **Otázka 22: Docházelo či dochází k udržování pracovní kultury ze strany zaměstnavatele, zatímco členové pracovního týmu pracují na dálku?**

Poslední, dvacátá druhá otázka, měla za cíl zjistit, v jakém rozsahu docházelo k zachování a celkovému zvládnutí v udržování vzájemné sounáležitosti během práce na dálku. Je patrné, že tato otázka má ve svém rozsahu pět různých druhů odpovědí a nejčastěji vyskytovanou je bohužel ta nejvíce záporná, kdy 119 hlasujících je toho názoru, že k jakémukoliv způsobu udržování kultury během dálkové práce v žádném případě nedocházelo. Je více než jasné, že tento fakt se jeví jako velice negativní, jelikož mnoho zaměstnavatelů nebylo příliš aktivních vůči svým zaměstnancům a ani se nesnažili o minimální propojování jednotlivých členů v rámci týmu. Na druhou stranu v těch pozitivních případech, tedy v 19 firmách, často docházelo k pravidelně pořádaným schůzkám a různým typům meetingů, které většinou vznikaly z iniciativy nadřízeného. Dalších 14 pracovníků ocenilo časté druhy společenských aktivit, mnohdy uskutečňovaných online a přizpůsobených danému týmu, typů činností a i na dálku tak byl prostor pro vzájemné spojení jednotlivých zaměstnanců. Během práce 12 osob, se udržovala míra komunikace všech, ale i samostatných členů na takové úrovni, aby každý znal kompetence toho druhého a bylo možné si v případě potřeby s ostatními promluvit. Nejmenší výskyt v odpovědích 6 lidí, se pracovní kultura udržovala organizováním a následnou přítomností na různých typech školení, která nejenže prohlubovala znalosti pracovníků, ale i jejich další schopnosti a mohla také pozitivním způsobem rozvíjet jejich osobnostní charakter.

Jednotlivé výsledky výše popsaných prostředků shrnuje ve svém obsahu tabulka 22, která zároveň zobrazuje i jednotlivé procentní výskyty těchto uplatňovaných činností ze strany nadřízených dané společnosti.

*Tabulka 22: Způsoby udržování pracovní kultury zaměstnanců během práce na dálku*

<b>PROSTŘEDEK/ZPŮSOB</b>	<b>VÝSKYT</b>
Ne	70,0 %
Pravidelné schůzky a porady nadřízeného	11,2 %
Pořádání společenských akcí online	8,2 %
Školení	3,5 %
Udržování komunikace mezi jednotlivými členy	7,1 %

*Zdroj: vlastní šetření*

## **5.4 Shrnutí dotazníkového šetření**

Z provedeného dotazníkového šetření jasně vyplývá, že velké většině zaměstnanců vzdálený typ práce spíše vyhovuje a že probíhající pandemie koronaviru částečným, ale v některých sektorech, výrazným způsobem změnila provádění pracovních povinností. Vyskytly se ale také nepříznivé aspekty, které negativním směrem na distanční práci působí, ovlivňují ji a přispívají tak k částečné změně v jejím uskutečňování. Navíc je dále potvrzeno, že s prací na dálku má zkušenosti spousta zaměstnanců bez ohledu na pohlaví, vzdělání, věk nebo třeba také jejich individuální smýšlení.

Respondenti v době před tvrdými covidovými opatřeními spíše neměli v rámci svého zaměstnání možnosti pro získání rozsáhlejších zkušeností s prací na dálku a jen malá většina



byla na následný distanční výkon pracovních požadavků připravená a vybavená natolik, aby dokázala bez větších problémů čelit vlivům, které se na ně, společně s veškerými povinnostmi doslova hrnuly. Jak již bylo zmíněno, povaha mnoha druhů prací byla nucena se plně nebo alespoň částečně přizpůsobit povinně zavedenému dálkovému přístupu (pokud to jen bylo možné u daného pracovního odvětví zavést) a během tvrdého lockdownu, chvíli po něm a v některých případech i nadále tento způsob práce alespoň na částečné bázi zůstal, jako plnohodnotná součást prováděných profesních aktivit. Spoustu zaměstnanců naopak ocenilo, že při dálkové práci jim byly ze strany nadřízených osob zadávány takové úkoly, jejichž povaha ve větší míře odpovídala profesním schopnostem všech členů a bylo jim dobře rozuměno. Nicméně v šetření se objevila i taková většina, která nedostatečně správně chápala potřebné pracovní aktivity a na jejíž požadavky nebyl brán v určitých případech dostatečný ohled pro to, aby došlo k celkovému zlepšení.

Během práce na dálku zaměstnancům samozřejmě vznikaly také určité typy překážek, ke kterým se značný počet z nich i v dostatečné míře vyjádřil. Jednalo se například o nedostatečnou ergonomickou úpravu prostředí, odkud byla práce vykonávána, dále pak problémy se skloubením pracovních povinností s dalšími aktivitami, malá či nulová znalost určitých technologií, nedostatečné kancelářské či jiné vybavení a ostatní překážky, které se mnohdy týkaly specifických činností, různých druhů společností, jako jsou laboratoře nebo práce vyžadující cestování. Tyto zmíněné problémy zároveň mohly a měly tendenci přispívat ke vzniku různých problémů, které se postupem času nepříznivě projeví na zdraví zaměstnanců. Od pocitů osamělosti a nesounáležitosti ve společenském světě, ponorkovou nemocí, až po problémy se zády či různými špatnými psychickými stavy, kterých se následně jen těžko zbavuje, mohou přivodit trvalé následky a natrvalo tak ovlivnit všechny životní stránky a vztahy zaměstnanců.

Pracovníci se ale téměř jednoznačně shodli na tom, že při své dálkové práci měli, až na pár výjimek, přístup ke všem potřebným zdrojům, oni a všichni další členové týmu uměli nebo se rychle naučili navzájem komunikovat na dálku a existovaly cesty k řešení problémů s nadřízenými pracovníky, společně v možnosti vyjadřování různých typů názorů či nápadů. Při společné, ale také individuální komunikaci bylo nejvíce využíváno psané formy, tedy e-mailu, zároveň byla volena i různá telefonní spojení či propojování prostřednictvím online internetových prostředků, která, dle samotných vyjádření respondentů často odváděla pozornost od různých typů stresových situací, frustrace, pocitů osamění a nesocializování se. Respondentům často také chyběly různé nástroje stimulující a zlepšující jejich pracovní výkon, především technologické vybavení, kvalitní internetové připojení, modernější počítačové prostředky a také motivace či vzájemná komunikace. S tím také souvisí jedno z hlavních negativních zjištění, a to častá nulová angažovanost ze strany zaměstnavatelů při motivování vlastních zaměstnanců. V téměř dvou třetinách případů vůbec k žádné stimulaci nedocházelo, což se zároveň také podepsalo na pracovních výkonech, jelikož v důsledku nedostatku stimulujících faktorů nebylo možné práci kvalitně a někdy i v dostatečných termínech odvádět. Jen občas se vyskytly sem tam motivační techniky, které určitým způsobem mohly vést, alespoň k částečné stimulaci pracovníků. Byly jimi například vyšší platové ohodnocení, dostatečná výše zájmu ze strany zaměstnavatele, pochvaly a některé další, které se vyskytovaly opravdu jen velmi zřídka. Téměř totožný stav probíhal také během bezpečnostních kontrol zaměstnanců, kdy se vedoucí osoby často nestaraly, zda je během práce na dálku všech členů jejich týmu vše v dostatečné míře zajištěno a probíhá tak, jak má.

Celkový výkon práce zaměstnanců je jimi samotnými tedy hodnocen spíše pozitivně a i když se v jejich případech „míchaly“ různé více nepříznivé situace s těmi pozitivními, celé toto počínání bylo spíše kladného charakteru a to samé se odráží i v budoucích preferencích pro zachování dálkové práce, jelikož už mnozí z nich ví, co přesně jim vyhovuje, mají velkou řadu věcí zařízených a již odpadl prvotní stres z tohoto procesu, především u těch, kteří takto vykonávali své profesní aktivity zcela poprvé.

## 6 Rozhovory a případová šetření

Následující podkapitoly se zabývají rozbořem případových studií vybraných respondentů, kteří v souvislosti se svým zaměstnáním využívali nebo v současné době využívají více či méně možnosti práce na dálku v průběhu svého pracovního procesu. Vybraní respondenti, se kterými byly rozhovory uskutečněny a pro něž jsou vypracovány případová šetření, jsou různých věkových kategorií, pohybují se v odlišných oblastech práce, liší se jejich pohled a zkušenosti s prací na dálku, rozdílné jsou také jejich profesní výsledky v souvislosti s tímto typem práce, vyskytují se u nich různé dopady na jejich pracovní prostředí v době před a v průběhu pandemie koronaviru a spoustu dalších aspektů. Tyto odlišnosti následujících respondentů, především jejich věk, jsou velice důležité pro možné případné rozdíly v jejich odpovědích a ve způsobu vnímání pracovního procesu na dálku. Provedené analýzy následujících šetření jsou v této práci seřazeny od nejvíce pozitivního až po nejhorší, dle osobního vnímání respondentů, kteří na otázky v daných debatách odpovídali. Rozhovory a šetření těsně souvisejí s dotazníkovým šetřením, jehož analýza je podrobně popsána v kapitole výše a jejich hlavním cílem bylo zjištění individuálního názoru jednotlivých respondentů a případné rozpory v odpovědích. Veškeré informace získané z rozhovorů jsou zpracovány tak, aby byla zajištěna anonymnost všech osob, firem, případných procesů a dalších aspektů, které mohou být v těchto šetřeních popsány nebo z nich mohou vyplývat. Výsledky získané z tohoto výzkumu zároveň slouží jako hlavní podklad pro zjištění toho, zda dlouhodobě vykonávaná práce na dálku přispívá k efektivnímu pracovnímu prostředí zaměstnanců, jestli je přínosná pro všechny její členy a přináší-li s sebou očekávané výsledky, případně jakým způsobem.

Všechny provedené rozhovory byly pro potřeby této práce uskutečněny online formou přes různé aplikace, které toto spojení poskytovaly, došlo k jejich nahrání, aby byla zajištěna správnost jejich obsahu a zároveň bylo následně možné, dle těchto nahrávek, rozhovory přepsat, drobně je upravit do formální podoby a dále s nimi disponovat. Přepisy rozhovorů jsou uloženy v přílohách, které jsou součástí této práce. Nahrávky nebyly z důvodu ochrany soukromí všech stran jakkoliv zveřejňovány a byly použity pouze pro účely zpracování dané části této práce.

### 6.1 Případové šetření 1 – žena v důchodu

První případové šetření analyzuje pracovní proces ženy ve věku 60 let, která je v době zpracování tohoto výzkumu čerstvě v důchodu a na dálku pracovala téměř pravidelně po dobu 12 let. Její náplní práce byly administrativní činnosti, spojené s archivací dokumentů a telefonními konzultacemi se současnými a potenciálními klienty. Byla zaměstnána v české bankovní společnosti, která je na českém trhu dobře známá a jejíž hlavním předmětem podnikání je bankovní sektor a s ním související služby. Tato zaměstnankyně má vystudovanou obchodní akademii ekonomického zaměření, společně s účetnictvím a aktuálně bydlí sama se psem v bytě v Praze.

Její způsob práce byl dost ovlivněn nastupující pandemií koronaviru v roce 2020, kdy byla respondentka obecně řečeno nucena k využívání „full remote working“, jak sama uvedla. Jelikož tento způsob práce využívala před zmíněnou pandemií koronaviru, měla a má s ní

značné zkušenosti, proto z počátku povinné karantény v jejím případě nenastal žádný závažný problém a věděla, co od své práce očekávat a jak si ji zorganizovat. Co se týče její případné budoucí a dlouhodobě trvající práce na dálku bez možnosti jakéhokoliv osobního kontaktu s ostatními pracovníky, raději upřednostňuje práci offline, což vypovídá o tom, že tato žena je společenského charakteru a velice ráda se setkává s ostatními lidmi, ať už to jsou kolegové, nadřízení či klienti. Její věk jí tedy nebrání v tom, být v neustálém osobním kontaktu s dalšími osobami a tuto cestu jakéhokoliv případné budoucí spolupráce sama vyhledává. Tento fakt se navíc odráží na jejím velice pozitivním přístupu k online technologiím, možná právě toto byl také jeden z důvodů, proč zvolila raději formu celkové práce na dálku bez možnosti docházení na pracoviště.

Komunikace v rámci společnosti probíhala v klidu a efektivním způsobem, došlo tedy k bezproblémovému toku informací a její vedoucí pracovník byl zároveň ochoten řešit problémy, které v průběhu práce dané respondentce vznikly. Toto vypovídá o velice pozitivním přístupu ze strany nadřízeného, který tak zároveň zajišťoval bezchybnost a kvalitu vykonávaných úkolů a nevytvářel tak negativní atmosféru, která mohla v krajních případech vést až k nedorozuměním. Všichni členové online diskusí měli možnost svobodně a bez jakéhokoliv strachu vyjadřovat své názory (pozitivní či negativní), nevznikaly tak další problémy, jako například poskytování kusých informací a byl tak zajištěn efektivní chod společnosti, i když velká většina zaměstnanců pracovala distančně.

V průběhu výkonu práce respondentky nevznikaly žádné zásadní překážky, které by bránily hladkému průběhu všech aktivit, byla opět zmíněna jen nemožnost osobního setkání s ostatními kolegy a s tím souvisejícími některými procesy, k jejich bezproblémovému splnění byl však nutný fyzický kontakt a při práci na dálku bylo tedy nutné jejich získání prostřednictvím technologických prostředků. Tento fakt tedy v určité míře způsoboval prodlevy ve výkonu pracovních aktivit a to jak respondentce samotné, tak ostatním členům v organizaci. V případě, že by veškeré dokumenty byly digitalizovány, došlo by k naprosté plynulosti veškerých procesů a úkonů, zároveň by odpadla nutnost kontaktování ostatních kolegů, aby těm zaměstnancům, kteří nemají ke spisům přístup, poslali alespoň oskenovaný originál či určité informace, jež jsou potřeba.

Velice pozitivní efekt plyne ze strany zaměstnavatele, který se o své zaměstnance v průběhu práce na dálku neustále zajímal a dle slov respondentky byla tato jeho úloha napříč institucí dobře zvládnutá a na profesionální úrovni. Pravidelná online setkání, jejich průběh a organizace, zajistily všechny klíčové vlivy a byl tím pádem zajištěn i určitý stupeň flexibility a výkonu práce po vlastní ose. Toto je velice kladný faktor, který zabezpečil aktivitu všech členů pracujících distančním způsobem a bylo tak zároveň zajištěno, že žádný pracovník neměl šanci nacházet se v situaci, kdy by neměl co dělat.

Poměrně negativně je vnímáno zdraví respondentky, které bylo díky její dlouhodobě trvající práci na dálku zhoršeno. Zvláště co se psychického zdraví týče. Hlavní negativní okolností byl již zmíněný nulový styk s dalšími osobami, ale také v oblasti všeobecného rozhledu a rozšiřování svých profesních znalostí. Dostavily se také pocity úzkosti a osamění, které díky pozitivnímu přístupu zaměstnankyně samotné, ale i působením ze strany zaměstnavatele, nebyly jakýmkoliv způsobem rozšířeny a nezapříčinily tak další závažné problémy na zdraví zaměstnankyně či jejího blízkého okolí. Zároveň tak byl v souladu i osobní a pracovní život respondentky.

Zaměstnavatel byl v průběhu tohoto pracovního procesu neustále aktivní, o své zaměstnance se zajímal a snažil pro ně vytvořit i na dálku takové pracovní prostředí, ve kterém by se sami cítili dobře. Toto bylo zajištěno především jasně definovanými úkoly, které bylo potřeba v daném časovém úseku splnit a také pravidelnými poradami, kdy bylo možné se vyvarovat případným chybám, ale i celkovým zájmem vedoucího o všechny aktivity či dotčené útvary. Byla tak zajištěna dobrá úroveň pracovní pohody a soudržnost v týmu. Díky tomu nemusela respondentka vynakládat zvýšené úsilí na tom, aby její pracovní výkon dosahoval stejných nebo ještě lepších výsledků, jelikož toto všechno bylo zajištěno právě těmito důležitými aktivitami, které při práci na dálku neustále probíhaly. Zaměstnavatel se v souvislosti s kvalitním výkonem pracovnice postaral o vše potřebné, jako je například technologické vybavení a kancelářské potřeby, což zároveň zajistilo neměnnost v jejich případných zvýšených nákladech. Ze strany zaměstnavatele však došlo k jedné velice zásadní skutečnosti a to v pohledu vnímání bezpečnosti svých kolegů v pracovním týmu. Došlo k sepsání a interní úpravě kroků, týkajících se BOZP a dalších povinných předpisů, které bylo nutné při práci dodržovat a řídit se jimi. Co se týče jejich kontroly, zaměstnavatel se o jejich dodržování pravidelně zajímal, ale nedocházelo k přímému dozoru nad jejich plněním, což může být v některých případech vnímáno jako částečně nezvládnutelné ze strany společnosti, především z důvodu toho, že některé procesy upravené v tomto dokumentu nemusely přímo korespondovat s místem výkonu práce daného zaměstnance a neměl tak možnost je splňovat.

### ***Shrnutí případového šetření 1***

Na základě informací získaných od první respondentky je možné konstatovat, že práci na dálku vnímá pozitivně a v jejím případě byly činnosti ze strany jejího nadřízeného kladného charakteru, který tím pádem zajistil téměř bezproblémový chod její práce. Do budoucna by se tomuto způsobu výkonu pracovních aktivit rozhodně nebránila, ale trvalá distanční práce pro ni není efektivní, proto by raději volila kombinaci práce v kanceláři a práce na dálku, nejen z důvodu kvalitního a hladkého průběhu jejich pracovních aktivit, ale také z hlediska zlepšení jejího zdravotního stavu, který by se za normálních okolností nezhoršoval.

Zaměstnavatel se po celou dobu práce respondentky číslo jedna zajímal o to, zda jsou zajištěny všechny potřebné prostředky a jestli výsledný efekt pracovních činností bude pozitivní či nikoliv. Byl tak oporou nejen pro ni, ale i pro celý tým a firmu obecně, což v mnohých případech naznačuje dobré organizační a manažerské schopnosti, které byly v průběhu pracovního procesu uplatňovány. Zajistila se tak efektivnost celkového výkonu a i při výskytu drobných nedostatků, je tedy možné konstatovat, že průběh práce na dálku první respondentky byl z obou stran velice dobře uskutečněn, všechny procesy se navzájem prolínaly a byl tak zajištěn celkový téměř bezchybný pracovní proces.

## 6.2 Případové šetření 2 – manažer

Druhé případové šetření zkoumá průběh práce na dálku muže, kterému je 42 let, působí v české pobočce velké telekomunikační společnosti na pozici produktového vlastníka a experta, má zároveň různorodé manažerské pravomoci a již řadu let pracuje pro společnost jak z kanceláře, tak na dálku.

S tímto způsobem práce má asi 8 let zkušeností, proto několikaletá praxe, která v jeho případě občasně probíhala ještě před koronavirovou pandemií, zajistila zavedení té správné formy a zjištění vlivů, které mu pro výkon jeho činností vyhovují a co je například nutné omezit. Samozřejmě tento fakt není jen jednostranný a záleží také na okolnostech a požadavcích, které působí ze strany organizace. Nemoc Covid-19 tomuto zaměstnanci práci výrazně změnila, především v jejím pravidelném výkonu na dálku, kdy po dobu několika měsíců v kuse odpadala jakákoliv nutnost být fyzicky v místě pracoviště. Toto bylo ze strany druhého respondenta považováno za pozitivní, jelikož u něj došlo k úspoře času a nákladů na cestování do zaměstnání a zpět, zároveň ho to nijak dlouhodobě negativně neovlivnilo, spíše naopak.

Komunikace s firmou probíhala naprosto totožným způsobem, jako před výraznými protipandemickými opatřeními, proto zde nebyly spatřovány jakékoliv zásadní změny a navíc zde již v minulosti, ale i v současné době probíhala jistá efektivita, i když jakékoliv spojení a komunikace jsou pro zaměstnance příjemnější spíše online, jelikož díky digitálním technologiím celkový přístup roste z důvodu toho, že během osobních setkání ve firmě docházelo k řešení dalších záležitostí, které neměly s danou pracovní problematikou nic společného. Během online spojení je tedy možné řešit vše napřímo, bez dalších témat a to i v případě svobody ve vyjadřování určitých připomínek či názorů, plynoucích od jednotlivých pracovníků.

Z hlediska překážek, které zaměstnanci vznikly, se spíše v minulosti jednalo o nedostatečné pracovní vybavení, jako monitory, další technologické nástroje a například také kvalitní místo, kde by se dala práce vykonávat. Dlouhodobě tak pracovník fungoval provizorně, doslova s počítačem na klíně a nějakou dobu trvalo, než si on sám zajistil vše potřebné. Jelikož po tuto dobu zároveň probíhala distanční výuka jednoho z jeho dětí, bylo o to těžší vyhradit si klid a dostatečný prostor na práci. Zaměstnanec se tak musel přemístit do pokoje svého syna, kde si vytvořil dočasnou pracovnu a alespoň zde byl schopen v rámci možností svou práci dostatečně efektivně vykonávat. Docházelo tak k částečnému omezování a narušování aktivit u dalších členů rodiny, kteří tak byli prací respondenta ovlivňováni. Toto je možné velice výrazným způsobem vytknout zaměstnavateli daného pracovníka, který se vůbec nezajímal o to, zda respondent disponuje veškerým potřebným prostorem nebo vybavením, jež je nutné pro jeho práci. Došlo tak tedy k celkem významnému zvýšení nákladů pracovníka, který si sice vše zařídil z dostupných zdrojů, které mu poskytovala jeho společnost, například v podobě možného odkupu majetku jejího staršího vybavení, takže zvýšené náklady nakonec nebyly až tak vysoké, jako by tomu bylo v případě pořízení všech zcela nových věcí, nicméně, dle jeho slov, tuto možnost neměli všichni pracovníci. Firma se tak tedy zároveň neangažovala ani k možnosti určitých kompenzací, které by alespoň v částečné míře poskytla svým členům, například z důvodu nadměry spotřebovávání vlastních energií. Klesalo tak zároveň pohodlí daného zaměstnance a v malém rozsahu byla ovlivněna i jeho celková výkonnost. Jako další, poměrně negativní faktor, je spatřován kvůli nízké

úrovni motivace, kdy nebylo respondentem zaznamenáno, že by docházelo k jejímu zvyšování nebo změně. On sám sice žádnou vyšší míru podněcování k práci nepotřebuje, ale v tomto případě se jedná o další pracovníky, kteří nemusejí mít svou úroveň stimulů dostatečnou a mohlo by tak v budoucnu docházet k méně efektivním výsledkům všech pracovních aktivit. Dalším možným záporným vlivem, který v jisté míře zaměstnance ovlivňoval je pocit, že svou prací a veškerými s ní souvisejícími aktivitami tráví až moc času než by bylo v běžném případě nutné. Toto se částečně projevilo také na respondentově zdraví, například v podobě zvýšeného pocitu lenosti a snížených pohybových aktivitách.

Nyní je možné zmínit především pozitivní efekty, které během pracovního procesu na dálku na zaměstnance působí. Jeho dostatečné skloubení veškerých aktivit, zajišťují rovnováhu v osobním životě, kdy převažují spíše výhody nad nevýhodami. Na toto má zajisté vliv také způsob řízení pracovních činností, jak ze strany jeho samotného, tak i firmy, ve které působí. Poslední zápornou věcí, která se zde vyskytuje, jsou nulová opatření určitých povinností bezpečnosti, která se při práci zaměstnance vyskytují a jež je nutné dodržovat. Nicméně jako velice prospěšné je vnímán fakt, že jsou z hlediska správy bezpečnosti alespoň částečným způsobem organizována pravidelná školení, která se společně se vzdělávacími videi snaží prosazovat povědomí o této oblasti a prohloubit tak svým pracovníkům znalosti, jak se chovat pro hladký a ničím nenarušovaný výkon pracovních aktivit. Zároveň firma pravidelně pořádá online tréninky, kde je možné probrat všechna možná témata, vzájemně se propojit a díky nim tak přijít na jiné myšlenky a alespoň na chvíli se distancovat od někdy stresových pracovních činností.

### ***Shrnutí případového šetření 2***

Tento respondent se k průběhu své práce na dálku vyjádřil spíše pozitivně, a to i v případě, že se u něj projeví některé negativní faktory, které jeho práci do určité míry ovlivňovaly. On sám vnímá svůj výkon efektivně a hodnotí ho jako založený na dobré úrovni, je tedy jasně zřejmé, že zmíněné překážky a chyby, vyskytující se spíše na straně zaměstnavatele, pracovníka nijak závažným způsobem neovlivnily, to ale neznamená, že by měly zůstat během některých činností vůči pracovníkům nezměněny. Jejich změnění či upravení jsou důležité pro to, aby bylo možné tyto bariéry co nejlépe eliminovat či je úplně omezit.

Dále je vidět částečný nezáměr ze strany nadřízeného, který počítá s přirozenými schopnostmi a dovednostmi pracovníka, jež může při své práci na dálku uplatnit. Je pravda, že tyto schopnosti si člověk vytváří v průběhu svého působení ve firmě, ale není správné na ně spoléhat, naopak je důležité zajímat se o to, zda se vyskytuje příležitost pro jejich zdokonalení. Zaměstnavatel zároveň neřešil velice zásadní vlastnosti, které z práce vyplývají, jako například zajištění ochrany a zdraví během pracovního procesu či poskytnutí technologických prostředků, navíc ani nebyly brány v potaz zvýšené náklady, které musel pracovník vynaložit, aby veškeré jeho činnosti splňovaly vše potřebné.

V tomto případě je tedy prioritní zaměřit pozornost na zaměstnavatele, který by se měl o své zaměstnance více zajímat, poskytnout jim vše potřebné a motivovat je k vyšším pracovním výkonům, jelikož ne všichni jsou tak disciplinovaní, jako tento respondent.

### 6.3 Případové šetření 3 – pracující student vysoké školy

Třetí šetření popisuje průběh práce na dálku mladého muže, kterému je 26 let a aktuálně je studentem navazujícího magisterského programu české vysoké školy, již v průběhu tohoto svého studia pracuje na zkrácený úvazek v technologické společnosti a jeho pracovní náplní je především administrativa a projektové činnosti.

Dotazovaný muž má hojné zkušenosti s prací na dálku ještě před nástupem koronavirové pandemie, proto již byl v průběhu rozsáhlých zdravotnických opatření na vzdálenou práci připraven a v podstatě věděl, do čeho jde a co ho čeká. Jeho rozsáhlé zkušenosti v této pracovní oblasti ho ale naopak neodradily od výkonu svých činností přímo v místě zaměstnavatele, kde podává mnohem lepší výsledky než při práci na dálku. Povaha pracovních aktivit, které mu byly ze strany firmy svěřeny ho nenutily k přímé přítomnosti na pracovišti, proto nebyl žádný důvod, aby osobně do společnosti docházel a v důsledku toho u něj postupně klesala již zmíněná produktivita.

Kvůli dobré komunikaci napříč firmou a s ostatními kolegy, která probíhala převážně e-mailovou cestou a díky pravidelně pořádaným online setkáním, byla zajištěna její smysluplnost a efektivita, která zároveň velice pozitivně působila na vyjadřování názorů či poznatků od všech zaměstnanců a prohlubovala tak i celkovou komunitu a otevřenost všech členů firmy. Pracovník uvedl hlavní a pro něj nejvíce omezující překážku, která mu především ze začátku jeho pravidelné a každodenní práce na dálku vznikla, a to v podobě malého technologického zajištění, kdy mu chyběl efektivnější či druhý monitor pro to, aby mohl svou práci dělat za stále stejných či velice podobných podmínek, jako by tomu bylo v místě firmy. Vše si musel zařídit sám, čímž mu vznikly další náklady, na které nebylo ze strany jeho zaměstnavatele dále pohlíženo a ani se, dle slov respondenta, vedoucí nijak významným způsobem nezajímal o to, zda má pracovník vše potřebné, co se vybavení k práci týče.

Jako nejvíce problémového faktoru, kterého je možné si během práce na dálku daného respondenta všimnout, je úroveň motivace jak ze strany jeho samotného, tak i jeho nadřízeného. Celková motivace pracovníka časem neustále klesala, byla způsobená především nulovou změnou pracovních činností, kdy téměř celodenní sezení u počítače se zároveň negativně projevilo i na jeho zdraví. Firmou nebyla úroveň motivace jakkoliv zajištěna, došlo jen k pár informačním e-mailům, které měly zaměstnanci zajistit vše potřebné pro jeho bezproblémový výkon práce. V souvislosti s tím také docházelo ke stereotypním situacím, nulovému rozvoji z prováděných činností a také k ústupu komunikace ze strany respondenta k ostatním členům, což je velice zarážející, jelikož právě tato okolnost byla dobře zajištěna, ale už se do hloubky nepohlíželo na její kontrolu a stálé udržení kvalitního fungování. Všechny tyto vlivy zároveň způsobovaly úpadek zájmu respondenta a tím pádem také omezenost v jeho osobním rozvoji či nudnost práce.

Během práce na dálku ale docházelo k souladu studijních povinností a pracovních aktivit zaměstnance. Otázka týkající se osobního života naopak ukázala menší zhoršení v jejím působení na daného mladého pracovníka. Z jeho výpovědi je možné konstatovat, že se z počátku jeho distanční práce jednalo o nedostatečnou úroveň z hlediska shody všech priorit a okolností, které bylo potřeba udržovat na určitém stupni. Jeho pomyslný žebříček hodnot se dost obměňoval a veškeré prováděné činnosti následně způsobovaly chaos ve všech jeho aktivitách, které bylo nutné v průběhu dne vykonat.



Zaměstnavatel zadával danému zaměstnanci jasné pracovní úkoly, proto zde vyplývá další možná otázka k zamyšlení, a to, proč docházelo k nízké úrovni motivace a množství práce, když právě ze strany organizace byl zajištěn zájem o své pracovníky a další členy. Velice překvapující je také nulové nezajištění bezpečnostních standardů a povinností, které všem při práci na dálku, ale i během její offline formy vyplývají, navíc dle zákona. V této situaci totiž nebylo vůbec žádné z těchto opatření jakkoliv zajištěno a v případě, že by se při práci online zaměstnanci cokoliv stalo, došlo by k velice složitým postupům a problémům, které by se nevyskytly, pokud by byly z obou stran řádně zabezpečeny. Tento fakt je navíc také dobře napadnutelný ze strany možných kontrolních institucí a v případě jejich absence by z nich i pracovník mohl následně těžit ve svůj případný prospěch, což by mohlo mít pro firmu negativní důsledky. Naopak pozitivním přístupem ze strany zaměstnavatele byly neustálé snahy o udržování pracovní pohody jeho pracovníků formou pravidelných schůzek.

Zaměstnanec při svém pracovním postupu neuskutečňoval žádné speciální kroky, které by vedly k jeho efektivnějšímu výkonu. Dle jeho slov po něm nikdo nic nechtěl, a proto nebylo nutné cokoliv dále či navíc dělat. Autorka práce, ale v tomto případě nesouhlasí s názorem respondenta. Tento přístup respondenta rozhodně není a nebyl správný a jeho prokrastinační jednání mohlo být právě hlavním viníkem pro ztrátu efektivitu a snižování množství práce. K celkovému výkonu a jeho efektivitě je ze strany pracovníka potřeba mnoho faktorů a aktivit, ale především hudba a technika Pomodoro, která ho na základě jejích pevně stanovených kroků zároveň nutí snižovat míru prokrastinace a zvyšovat jeho schopnosti. V případě tohoto pracovníka je tedy nutné zapracovat na jeho přílišném odkládání práce, rozptylujících faktorech a způsobu provádění různých aktivit.

### ***Shrnutí případového šetření 3***

Respondent se v některých oblastech významně liší od první a druhé dotazované osoby, naopak v některých částech rozhovoru je možné spatřit téměř totožnou shodu. Je tedy opět možné konstatovat, že on sám vnímá práci na dálku na pomezí mezi pozitivním a negativním efektem, ale jeho určité a do značné míry záporné postřehy ho v tomto rozhovoru řadí na třetí pozici.

Z informací od respondenta vyplývá, že pracovní proces uskutečňovaný na dálku vyžaduje několik zdokonalení a jejich lepší vzájemnou provázanost. Jedná se tak například o průběh motivace a celkové podněcování k práci, jelikož docházelo k jejímu postupnému klesání, je na místě otázka, zda zaměstnavatel neměl vynaložit větší úsilí pro její neustálý a plynulý průběh, společně s prostoupením do všech prováděných aktivit. To vše totiž vedlo k postupnému odkládání práce ze strany respondenta a také snižování její míry z firmy, kdy nastala situace, že pracovníkovi se nedostalo v některých dnech žádného úkolu.

Dle provedeného rozhovoru je tedy jasné, že ze strany zaměstnance vše probíhalo celkem bez problémů, ale mnohé činnosti, které nebyly řádně dotahované do konce, především firmou, způsobovaly zaměstnancovu částečnou negativní zkušenost s tímto typem práce a také výskyt vlivů, které v důsledku nich způsobovaly špatný průběh mnohých aktivit.

## 6.4 Případové šetření 4 – matka na rodičovské dovolené

Čtvrté případové šetření se zabývá analýzou pracovního procesu ženy, která je v současné době na mateřské dovolené s několika měsíčním dítětem a jejíž práce byla téměř po celou dobu jejího procesu vykonávána na dálku. Respondentce je 35 let, s prací online, ale i offline má mnohaleté zkušenosti a pracovala pro českou pobočku velké nábytkářské společnosti, jejíž sídlo je v Evropě, která má své další pobočky rozšířené v rámci téměř celého světa.

Respondentka si z několika negativních zkušeností a s nimi souvisejícími faktory, neumí do budoucna další práci na dálku ze své strany představit a navíc tomu rozhodně není nikterak více otevřena, jelikož pro ni práce byla až nadmíru stresová a zároveň mnoho aktivit nebylo možné tímto způsobem vykonávat. Za jednu z hlavních chyb je zde považován fakt, že během její práce na dálku nebylo možné či vůbec potřeba, alespoň párkrát do měsíce, se osobně dostavit na pracoviště a že ona, jako vzdálená pracovnice, byla doslova odsunuta na druhou kolej a nebyl na ní brán téměř žádný ohled, včetně komunikace ze strany zaměstnavatele a dalších kolegů. Jelikož pracovníci dané firmy byly v tomto případě rozděleny na půl, kdy první část pracovala osobně v budově a druhá část fungovala na dálku, je možné se zamyslet nad tím, zda by v takto nastaveném procesu nebyla vhodnější takzvaná rotace pracovníků a skupiny osobně a online by se tak střídaly, například každý týden. Rozhodně by tak odpadl nadměrný stres a žádný ze zaměstnanců by si nemusel připadat diskriminovaný. Navíc by se tak zvýšila celková efektivita pracovního procesu a snížilo by se také riziko výskytu překážek.

Jako další negativně působící vliv respondentka uvedla, že zvolený způsob komunikace nebo spíše nekomunikace s pracovníky pracujícími na dálku, rozhodně nepřispívala ke kvalitě odvedeného procesu a všech souvisejících aktivit. Sám pracovník, pokud něco nutně nepotřeboval, byl tak nucen se ozvat a žádné další reakce či zájem ze strany firmy prý vůbec neexistoval. Naopak zaměstnanci ve firmě to měli zcela odlišně a dostávalo se jim až nadměrné komunikace, spojené se zájmem. Toto je další z faktorů, který byl velice špatně zvolený. Ignorování a vyjadřování tak lhostejnosti nad svými kolegy, ať už z řad vedoucích či stejně postavených pracovníků, je v reálném životě a téměř při všech situacích, naprosto nepřijatelné. S lidmi, kteří jsou částečně znevýhodněni tím, že nemají přístup do společnosti nebo minimálně do jejích částí, by měli mít stejné či velice podobné uzpůsobené pracovní podmínky, jelikož i oni jsou plnohodnotnou součástí týmu a vykonávají stejné aktivity. Není tak navíc zajištěna určitá možnost vyjádřit se k činnostem a aktivitám napříč společností, zároveň se snižuje možnost osobního rozvoje těchto pracovníků. Nedochovalo by tak ani k tomu, že celková práce by byla považována za překážku, jako tomu bylo v případě této respondentky.

Otázka, která byla položena v souvislosti s působením motivace ze strany zaměstnavatele a zaměstnankyně, byla respondentkou vyjádřena tak, že vedení firmy se o ní vůbec nezajímalo a neprobíhala tak ani žádná snaha o vytváření případných stimulů, které by mohly jakýmkoliv způsobem pracovníci pomoci a nasměrovat ji tak k lépe odváděným činnostem. Podněcovat se k práci musela zaměstnankyně sama, aby ji dobře zvládala, například jí velice pomáhala četba různých knižních titulů, které rozvíjely a zároveň udržovaly na stejné úrovni její komunikační a písemné schopnosti, dále pak schůzky s přáteli nebo sledování rozvojo-

vých videí či filmů. Tím vším bylo ovlivněno její zdraví, které s sebou přinášelo různé psychické problémy ve formě úzkostí, únavy a dalších faktorů, zároveň se jednalo také o potíže s pohybovým ústrojím či střevními obtížemi. Za další velice závažnou situaci je nutné zmínit nulové opatření v souvislosti s kontrolou či dodržováním jistých bezpečnostních standardů a povinností během práce na dálku. Sama respondentka uvedla, že tyto záležitosti nebyly zcela žádným způsobem zajištěny a podle jejího názoru ani zaměstnavatele nenapadlo, že by mělo být nutné se o tyto věci starat. Ze strany této mladé pracovnice tak bylo opravdu nutné uskutečňovat mnoho kroků, které kdyby byly zajištěny jejím vedoucím, práce by se tak stala mnohem smysluplnější, nedocházelo by k různým nedorozuměním či překážkám a existovala by zde možnost pro další profesní rozvoj.

Jako jediný pozitivní fakt, byly respondentkou zmíněny kroky, které její nadřízený zajistil pro to, aby její pracovní výkon poskytoval alespoň částečně vše, co k němu bylo potřeba. Jednalo se o poskytnutí technologického vybavení, které bylo nutné pro výkon práce a zajišťoval tak bezproblémový průběh celého procesu. Přesněji se jednalo o propůjčení pracovního počítače a monitoru, se všemi programy, které byly nutné, dále pak mobilní telefon a případné další vybavení. Nicméně i tak docházelo v jistém období ke zvyšování nákladů pracovnice, aby bylo v rámci možností vše zajištěno a mohla být práce kvalitně odváděna, ale v tomto případě nebylo možné vše co nejlépe zajistit, protože se jednalo pouze o jednostranné působení, zároveň, i když se jedná o jediný pozitivní názor v průběhu pracovního procesu zaměstnankyně, stále zde tedy platí, že celkový proces práce tedy nebyl dostatečně dobře nastaven.

Na jednu stranu je poněkud zarážející, že tento typ práce probíhal až tolik negativně, především v souvislosti s tím, že zaměstnankyně má již mnohaleté zkušenosti s dálkovou prací, proto by se dalo předpokládat, že za tu dobu už bylo přinejmenším možné zkoordinovat si práci natolik, aby vyhovovala oběma stranám. Jako druhou věcí, nad kterou by bylo možné se zamyslet, je fakt, že když tento způsob práce respondentce tolik nevyhovoval a dle jejích slov obsahoval příliš mnoho stresových či krizových situací, zda nebylo vhodnější práci u konkrétního zaměstnavatele spíše ukončit a zaměřit se tak více na svůj osobní nebo i profesní rozvoj a vykonávat ten typ práce, který by danou ženu naplňoval a nezpůsobil jí takové problémy, které ona sama uvedla.

#### ***Shrnutí případového šetření 4***

Tato zaměstnankyně se ve svých odpovědích doposud velice výrazně liší od předchozích tří respondentů, kteří rovněž odpovídali na výzkumné otázky. Čtvrtá respondentka svůj celkový proces při práci na dálku hodnotí spíše negativně. Místy se vyjádřila kladně na některé otázky nebo jejich části, ale na základě provedeného rozhovoru vyplývá, že dálková práce v jejím procesu obsahovala spoustu chyb, které nebyly nijak řešeny pro to, aby nedocházelo ke špatným či krizovým situacím a to jak ze strany jí samotné, jako zaměstnankyně, tak i z pohledu zaměstnavatele.

Všechny zmíněné nepříznivě probíhající situace vedly samotnou respondentku k tomu, že se její celková práce stala velkou překážkou, která jí bránila ve všech uskutečňovaných činnostech. Nebyl zde tedy žádný soulad v aktivitách a proces práce na dálku vyžadoval mnoho faktorů, jejichž zlepšení je přímo nutné, především z pohledu firmy, která neuskutečňovala žádné možné kroky pro ulehčení práce na dálku zmíněné zaměstnankyni.

## 6.5 Případové šetření 5 – učitel na střední škole

Páté případové šetření se zabývá zkoumáním práce na dálku středoškolského učitele, který takto pracoval v době distanční výuky, jež probíhala v rámci tvrdého lockdownu, způsobeného počátkem a průběhem pandemie Covid-19. Respondentovi je 51 let, učí matematická a ekonomická studia na jedné ze středních odborných škol v Praze a s tímto způsobem práce neměl předtím vůbec žádné zkušenosti.

Jelikož sám respondent uvedl, že nikdy předtím v rámci své profese, neměl tu možnost pracovat na dálku, tudíž se do tohoto procesu pustil bez jakýchkoliv předchozích zkušeností. Jelikož u něj online prostředí bylo v posledních několika málo letech doslova na denním pořádku, došlo u něj k určitému posunu z hlediska prohlubování svých poznatků v oblasti různých technologií a online systémů. Do budoucna nevidí ve své profesi jakýkoliv další možný postup pro uplatňování tohoto způsobu práce a už se k němu nechce dále vracet, preferuje práci založenou na osobním setkání a offline konzultacích.

Jak již bylo zmíněno v odstavci výše, zaměstnavatel se během práce na dálku o své zaměstnance vůbec nezajímal, zajištění a následné odvedení práce tak bylo tedy plně v režii daného respondenta, ve spolupráci s jeho kolegy, se kterými projednával možné nejlepší kroky ke kvalitnímu uskutečnění a odvedení jejich, někdy vzájemně propojených činností. V tomto směru je spatřována naprostá neprofesionalita a úroveň nezájmu ze strany vedení školy, která se měla, alespoň v nejmenších možných aspektech o své pracovníky postarat a zajistit jim tak co nejméně problémový chod veškeré výuky, která během distančního studia ze strany této školy probíhala. Tímto přístupem byla ovlivněna veškerá efektivita práce a prvních několik měsíců se tak stalo naprosto tragickými ve smyslu výkonu a kvality výuky. Vznikalo tak mnoho překážek, které bránily dobře odvedenému pracovnímu režimu, celkové organizaci prováděných aktivit a dalších faktorů, které se následně podepsaly na tom, že respondent věnoval své práci velkou většinu svého času, někdy až extrémně moc a neměl tak možnost provádět aktivity, které by mohly zlepšovat jeho současnou pracovní situaci. Objevily se u něj zároveň různé psychické a fyzické zdravotní problémy, jako deprese či zhoršení zraku, které s sebou dále přinesly další nepříznivé situace a v mnohých případech tak respondenta neustále omezovaly.

Klíčovým je v tomto případě zjištění, jak se respondent s celým svým průběhem práce na dálku popasoval, jak si velice dobře dokázal poradit a vše zvládnul. Bylo nutné zavést mnoho motivačních faktorů, které ho posouvaly dále a díky nimž celý svůj distanční pracovní proces, téměř bez dalších problémů zvládal. Jelikož sám zmínil, že ho jeho povolání baví, byla pro něj hlavní motivací především příprava výuky pro studenty a její přizpůsobení pro online podobu, dále například čtení knih, věnování času rodině a kresba. Samozřejmě se tento online proces provádění práce neobešel bez zvýšených nákladů na jeho správné a vůbec proveditelné uskutečnění, aby byla zajištěna dostatečná a v souvislosti s jeho znalostmi a možnostmi také kvalitní úroveň výuky. I když byly práce, společně s celkovým výkonem respondenta ovlivňovány mnoha nesnáze, jsou všechny tyto faktory z jeho strany vnímány, jako celkově efektivní a dobře zvládnuté.

Kritika, kterou zaměstnanec zmínil na účet svého zaměstnavatele, je v tomto případě na místě a rozhodně by stálo za zvážení, zda budoucí působení v této vzdělávací instituci není pro respondenta celkově spíše ztráta času, jelikož je jasné, že se jedná o velice aktivního

a schopného pracovníka, který by mohl své znalosti a další přednosti využít tam, kde by se z nich mohlo co nejvíce výtěžit.

### **Shrnutí případového šetření 5**

Z rozhovoru uskutečněným s posledním respondentem je možné si všimnout a vyzozorovat dvě odlišné situace, první, kdy zaměstnanec byl na svou práci na dálku a bez předchozích zkušeností s ní, naprosto sám a došlo k velice dobře zvládnutému způsobu jejího provádění a stav druhý, kdy ze strany zaměstnavatele vůbec nepřicházela jakákoliv zpětná vazba či kroky, které by alespoň v nejmenším danému zaměstnanci pomohly.

Ředitel školy, tedy respondentův zaměstnavatel se o své pracovníky v žádném z případů nezajímal a aktivně se neangažoval v případných dalších aktivitách či skutečnostech, které z náhlé distanční práce vyplývaly. Tento případ je vnímán jako dobře zvládnutelný ze strany zaměstnance a negativně založený ze strany zaměstnavatele. Mnoho povinných aspektů chybělo a způsobovaly se tak naprosto zbytečné problémy všem účastníkům tohoto pracovního procesu. Právě toto šetření by mělo být dále zkoumáno od příslušných kontrolních orgánů, jelikož je zde zcela jasná zanedbaná pracovní povinnost zaměstnavatele vůči svým podřízeným, který se projevil naprosto neprofesionálně.

## **6.6 Celkové shrnutí případových šetření**

Všechna provedená případová šetření potvrdila mnoho zásadních problémů, které jsou napříč různými společnostmi zanedbávány a v častých situacích nedochází ani k jejich jakémukoliv zajištění. Z toho tedy vyplývá, že velká řada zaměstnavatelů mnohdy ani neřeší různé podmínky, které práce na dálku vyžaduje.

Tabulka 23 níže znázorňuje stručné shrnutí provedených případových šetření, v níž je možné si všimnout stejných situací, podobností či odlišností, které se u jednotlivých pracovníků při jejich práci na dálku vyskytly.

*Tabulka 23: Shrnutí výsledků případových šetření*

	1	2	3	4	5
Zkušenosti s prací na dálku před Covid-19	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Zkušenosti s prací na dálku v průběhu Covidu-19	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Využití příležitosti pracovat online do budoucna	NE	ANO	ANO	NE	NE
Nutnost přítomnosti na pracovišti během práce na dálku	NE	NE	NE	NE	NE
Komunikace napříč firmou	ANO	ANO	ANO	NE	NE
Efektivní forma komunikace	ANO	ANO	ANO	NE	NE
Možnosti ve vyjadřování nápadů či názorů	ANO	ANO	ANO	NE	NE
Zásadní překážky při práci na dálku	NE	ANO	ANO	ANO	ANO
Motivace k práci na dálku ze strany zaměstnance	NE	ANO	NE	NE	ANO
Motivace k práci na dálku ze strany zaměstnavatele	ANO	NE	NE	ANO	NE

<b>Vliv práce na dálku na psychiku nebo vztahy</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>
<b>Problémy se skloubením pracovního a osobního života, příp. studijního života</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>ANO</b>	<b>NE</b>	<b>ANO</b>
<b>Kontrola a úprava podmínek a bezpečnostních standardů během práce</b>	<b>ANO</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>
<b>Udržování pracovní pohody a soudržnosti v týmu</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>
<b>Uskutečňování kroků pro efektivní pracovní výkon ze strany zaměstnavatele</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>
<b>Uskutečňování kroků pro efektivní pracovní výkon ze strany zaměstnance</b>	<b>NE</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>

*Zdroj: vlastní šetření*

Tabulka ukazuje, že první čtyři respondenti měli během svého povolání možnost pracovat na dálku, ať již po kratší nebo delší časové období, ještě před nástupem nemoci Covid-19, proto již zde byly znát určité typy různých zkušeností, ihned po jejím silném nástupu. Poslední, pátý respondent, v souvislosti se svou profesí učitele, nikdy před pandemií koronaviru do styku s touto formou práce nepřišel, proto se u něj během karanténních opatření jednalo o zcela nový typ výkonu jeho profese a neměl tak možnost počítat a připravit se na určité negativní vlivy, které z jeho následné práce na dálku vyplývaly. Koronavirus celkově výrazným způsobem změnil jednotlivé pracovní procesy napříč společnostmi, které se zabývají různými typy podnikání, proto bylo možné ve všech případech tak formu práce na dálku uplatnit. Výrazný zlom ovšem nastává v možném budoucím vývoji této práce a jejím případném trvalém ponechání v souvislosti s výkonem pracovních aktivit na dálku, kdy značná část respondentů s touto možností nesouhlasila a na základě svých zkušeností, se vyjádřila proti tomuto možnému stálému uplatňování, především na každodenní bázi.

Jako jeden z hlavních negativních vlivů, které působily na jednotlivé respondenty a následně u nich díky tomu vznikaly další nepříznivé jevy je fakt, že nebyla vůbec nutná jejich přítomnost v místě zaměstnavatele v průběhu práce na dálku, ani jakýkoliv styk s ostatními kolegy. Na základě toho, u nich docházelo ke vzniku, mnohdy vážných psychických poruch či dalších faktorů, například zdravotních, které se špatně podepsaly na jejich celkovém fungování. Většinou se jednalo o zvýšenou únavu, pocity marnosti a odcizení, spojené se sníženou úrovní společenského styku, bolesti zad, jelikož odpadla možnost občasného projití se například po budově společnosti. Tímto byla často ovlivněna také komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci mezi sebou, ale i jejich zaměstnavateli či dalšími pracovními členy. Pouze u tří dotazovaných osob forma komunikace, alespoň nějakým způsobem probíhala a byla zde i spatřena určitá snaha o její neustálé udržování. U zbylých dvou respondentů probíhala forma jakéhokoliv možného spojení úplně opačně, spíše k němu vůbec nedocházelo, což je velice špatně, jelikož zaměstnavatel by měl v určité míře se svými zaměstnanci komunikovat a měla by zde být alespoň minimální snaha o spojení s nimi. S tím tedy souvisí to, že když nadřízení s pracovníky komunikují, je tento proces, alespoň v nejmenším považován za efektivní a dobře proveditelný, u zaměstnanců, s nimiž nebyl navazován kontakt, se projevuje opět zcela opačný efekt, kdy byla shledána jistá či nulová neefektivita v průběhu komunikačního procesu, s čímž opět souvisí určitá možnost ve vyjadřování jakýchkoliv pocitů či názorů, které jsou rovněž důležité pro atmosféru ve společnosti, ale i mimo ni. Součástí zájmu a komunikace se svými podřízenými je totiž také ponechání prostoru pro jejich vyjádření, což obvykle vede k posilování vztahů mezi všemi členy dané společnosti.

Většina respondentů zároveň spatřovala problémy i v nastavení jejich procesu práce na dálku, kdy zaměstnavatelé se jen v malé míře angažovali v možné zvýšené míře jejich motivace pro to, aby odváděli stále stejné nebo i lepší pracovní výkony a také ve způsobu určitých stimulů, jež by podněcovali k zájmu o práci. Mnohdy tak museli sami pracovníci vynaložit nemalé úsilí, aby vše zvládali a nedocházelo tak k rozsáhlým či nově vznikajícím problémům, které by v krajních případech mohly způsobit jejich indispozici a nemožnost tak vykonávat jejich dosavadní práci. Nedostatečná úroveň motivace často dováděla pracovníky k problémům v souvislosti s harmonií a propojením práce na dálku a dalších aktivit, například zanedbáváním soukromého či pracovního života na úkor práce, která respondentům v této podobě zabírala velkou část jejich dne a zbývalo tak jen málo prostoru pro další povinnosti.

Zásadním a velice negativním zjištěním bylo to, že téměř ve všech případech nedocházelo k žádné úpravě ochrany zaměstnanců v důsledku s vlivy vznikajícími v souvislosti s opatřeními BOZP či dalších bezpečnostních standardů, které se i při práci na dálku zaměstnanců týkají. Tato opatření jsou navíc upravena v několika různých zákonech, především ale v zákoníku práce, proto je jejich nezajištění pro práci na dálku považováno za jedno z hrubých porušení povinností zaměstnavatele vůči jeho zaměstnancům. Tyto podmínky se v menším či větším rozsahu týkají všech druhů práce, ať osobní či distanční, proto by nemělo v žádném případě docházet k jejich opomíjení a měl by se na ně brát zřetelný důraz. Někteří respondenti se navíc zmínili, že v případě takto neupravených podmínek by ani nevěděli, jak se například v důsledku jejich úrazu v době výkonu práce zachovat a kdo by bral v takovou chvíli za určité části tohoto vzniklého problému zodpovědnost. Navíc před vznikem či jakoukoliv změnou v pracovním poměru by měly být obě strany, tedy zaměstnanec i zaměstnavatel, seznámeni s veškerými požadavky a úskalími, která z povahy určité práce vyplývají.

Jako další bod je potřeba zmínit kroky, které bylo nutné uskutečnit, jak ze strany nadřízených, tak pracovníků pro to, aby výkony právě těchto zaměstnanců odpovídaly efektivní povaze a veškerým aspektům v souvislosti s danou pracovní aktivitou. Ve velké většině případů byly tyto zmíněné kroky uskutečňovány především ze strany pracovníků, kteří byli často nuceni upravit místnost v jejich domě či bytu pro správný výkon jejich práce, aby se zamezilo co nejmenšímu výskytu rušivých elementů, které by významným způsobem narušovaly celkovou efektivitu práce. Dále se například jednalo o pořízení potřebného technického vybavení a také zajištění veškerých dalších aplikací či programů, nutných pro správný výkon všech pracovních činností, kdy opět ve velké většině případů za tyto aspekty nebrali zaměstnavatelé téměř žádnou odpovědnost a vše zůstalo v rukou pracovníků, kterým se tím mnohdy výrazně zvyšovaly náklady, které nebyly později ani nijak kompenzovány.

Samozřejmě je potřeba zmínit také to, že velká většina nedostatků popsána a zanalyzovaná v této části práce se týká pouze výše uvedených respondentů a mnohdy jsou tyto mínusy pouze individuálního charakteru. Na jednu stranu je nutné uznat, že i přes tyto nepříznivé faktory se dokázali zaměstnanci a někdy i zaměstnavatelé o prováděný způsob práce na dálku dobře postarat a zajistit tak dobrý chod pracovních činností. Navíc je dobré si uvědomit, že u mnoha profesí totiž není zcela možné takto pracovat a digitální svět jen stěží dovede nahradit přímý kontakt a zajištění všech potřebných činností, které určitá práce vyžaduje.

## 7 Návrhy a doporučení

Na základě provedených případových šetření bylo prokázáno, že zaměstnanci mají s prací na dálku dlouhodobé či krátkodobé zkušenosti a jejich výkon práce, především v době pandemie koronaviru, se díky tomu více pozitivně či více negativně projevil ve způsobu uskutečňování jejich pracovních aktivit, které díky tomu byly jakkoliv ovlivňovány. Ze zjištění, která jsou podrobně popsána v předchozí kapitole došlo ke zpracování některých možných návrhů a s nimi souvisejících doporučení, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, které by mohly v budoucnu zlepšit atraktivitu a oblíbenost výkonu práce na dálku a zefektivnit tak možný její celkový proces, aby co nejvíce oblastí bylo v souladu a co nejlépe zvládnutelné.

### 7.1 Návrhy a doporučení pro zaměstnance

Tato podkapitola obsahuje možné návrhy pro zlepšení práce na dálku zaměstnanců, jejich doporučení pro úspěšný soulad pracovních činností a dalších faktorů, které na pracovníky působí a dále aktivity nebo techniky, které mohou výrazným způsobem zvýšit pracovní produktivitu a motivovat tak k lepším výkonům během distanční práce. Všechna doporučení, společně s návrhy vycházejí z dotazníkového zkoumání a případových šetření, popsaných v předchozích kapitolách.

- **Pracovat ve stejném či velice podobném prostředí**

Důležité je mít vytvořený konkrétní prostor či jednu místnost, odkud bude práce vykonávána a pokud možno to vůbec nebo velice často neměnit. V daném prostředí si totiž pracovník za nějakou dobu zvykne, vytvoří si zde určitou atmosféru a případná změna tak nutí na nové zvyklosti a uzpůsobení pracovního místa. Zaměstnanec se tak musí nabádat k novým způsobům v rozložení potřebných věcí v místnosti a dochází tak ke snižování kvality práce, jelikož není vše tak, jak byl původně zvyklý. Určité pravidelné či již zaseté činnosti rozhodně nejsou během pracovního procesu na škodu a mnohdy tak zajišťují i správný chod všech prováděných aktivit. Zásadní je tedy vyhradit si prostor, kde bude mít zaměstnanec dostatečný klid, kam bude případně možné umístit potřebné vybavení pro jeho práci a kde se bude cítit dobře a pohodlně.

- **Dodržování pracovních postupů**

Práce na dálku vyžaduje naprosto stejné či velice podobné pracovní nasazení, jako kdyby k ní docházelo přímo v místě pracoviště. I zde proto platí dodržování jasných postupů a všech aktivit, které jsou vyžadovány. Toto je navíc spojeno s chováním například v souvislosti s manipulací či ochranou konkrétních věcí nebo v případě mlčenlivosti, která z dané povahy práce vyplývá. Pokud to tedy distanční práce dovoluje, je nutné chovat se naprosto stejně zodpovědně, jako při její offline formě a to i v případě určitého dress code, jehož dodržení může být na určitou část pracovní aktivity vyžadováno. Je proto nepřijatelné, aby třeba na oficiální schůzku s vedením firmy, i když probíhá online, jakýkoliv člen měl na sobě mikinu, špinavé oblečení nebo dokonce pyžamo. Během práce na



dálku totiž jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel reprezentují sami sebe navzájem, ale i firmu jako celek, proto by rozhodně neměl být tento způsob práce považován ve svém systému za volnější, ale jako zodpovědnější a více propracovaný.

- **Věnovat čas práci a omezit ovlivňující faktory**

Čas určený pro práci by jí měl být plně věnován, proto veškeré prostředky, jako telefon, televize, rádio, tablet, různé internetové stránky a jiné, by měly být omezovány natolik, aby nedocházelo k přímému narušení práce a byl zajištěn její hladký průběh. Například osobní telefon, pokud zároveň neslouží jako pracovní, by měl být umístěn na jiném místě či v další místnosti, aby pracovníka zbytečně nerozptyloval a věnoval tak hlavní pozornost jen jeho povinnostem týkající se dané práce. Během pracovních přestávek, kdy by například zaměstnanec zapnul televizi, aby alespoň na chvíli přišel na jiné myšlenky, by totiž mohlo zároveň dojít k delšímu přerušení práce z důvodu filmu či seriálu, který by ho nutil k tomu se na něj podívat. Omezení veškerých faktorů, které by mohly průběh a kvalitu práce významným způsobem ovlivňovat, zároveň vyžadují vysokou úroveň sebe disciplíny zaměstnance, na které je při výkonu práce na dálku také nutné zapracovat a rovněž mohou pomoci nejen v pracovním, ale i osobním životě, případně pro jejich řádné a bezproblémové skloubení.

- **Udržování komunikace s týmem, kolegy a nadřízenými pracovníky**

Tento krok je velice důležitý a to nejen pro vedoucí či manažery, ale i pro veškeré podřízené, především během každodenního pracovního procesu na dálku, jelikož odpadá přímý osobní styk s dalšími osobami a zaniká zde zároveň možnost případných konzultací, dotazů či vyjadřování vlastních poznatků nebo doporučení pro výkon veškerých aktivit. Podřízení pracovníci by se tak během této práce neměli bát ozvat, jak svým kolegům, tak nadřízeným, domluvit se s nimi na všem potřebném a získat od nich zpětnou vazbu nebo názor na danou problematiku. Jakýkoliv způsob komunikace a spojení by tak měl existovat napříč všemi stranami, kterých se práce týká, ať již individuální či skupinová. Díky správné a pravidelné komunikaci je tak zajištěna i motivace pracovníků a odpadá určitá prokrastinace, která by z důvodu nulového spojení mohla vzniknout. Zároveň dochází k efektivnímu plnění všech úkolů a zabraňuje se tak výskytu problémů či nedorozumění, která by se následně mohla velice negativně podepsat na fungování, jak pracovníků, tak i celé organizace.

- **Dodržování pracovních přestávek**

Práce je samozřejmě o práci a s ní souvisejícími aktivitami, nicméně je také potřeba dodržovat určité bezpečnostní přestávky nebo si pro ně najít v průběhu stejných časových rozmezí prostor. Během nich totiž může zaměstnanec alespoň na chvíli změnit pohybové činnosti, zregeneruje si tak svůj organismus a zvýší se i budoucí efektivita ve výkonu jeho práce. Zřad mnoha společností jsou čím dál častěji doporučovány dokonce povinné dvacetiminutové pauzy, například po třech hodinách pravidelné práce a během této doby má zaměstnanec možnost vykonávat jakékoliv jiné aktivity nebo věnovat čas spánku. Tyto

pauzy či další podobné aktivity jsou zároveň stále častěji brány v potaz a mnohdy i za povinné také při práci mimo pracoviště zaměstnavatele, kdy je vytvořen časový prostor pro změnu prostředí, pohybové činnosti nebo spánek daného zaměstnance.

- **Organizace práce a času**

Umět si zorganizovat čas pro veškeré pracovní aktivity vyžaduje velkou dávku umění a spoustu technik, které je možné aplikovat, ale ne všechny se hodí pro konkrétní práci. Velká řada zaměstnanců toto neumí, proto se pro ně následně stává práce nudnou, věnují jí až nadměru svého času a nezbyvá jim tak dostatečná doba pro uskutečňování dalších aktivit či zájmů. Práci je tedy vhodné rozložit si do několika částí a stanovovat si více malých cílů, které následně vytvoří celkový výsledek a finální podobu. Zároveň je potřeba věnovat pozornost činnostem a vytvořit určitou rovnováhu mezi aktivitami, které jsou prioritní a těmi, jejichž zpracování není až tak aktuální a je možné vykonat je později. Pro vhodnou a správně prováděnou organizaci práce a času existuje celá řada technik či prostředků, které tak obě oblasti usměrňují, uvádějí do souladu a vzájemně propojují. Samozřejmě záleží na konkrétní osobě a jejich potřebách, někomu vyhovuje více fyzická forma těchto prostředků, někdo má naopak raději digitální prostředí. Člověk si v souvislosti s uspořádáním času a práce velice často vystačí s obyčejným diářem, někdo potřebuje rozsáhlé organigramy, plánovače či aplikaci různých technik, jako například Pomodoro, kterou třeba aktivně využívá respondent ve třetím případovém šetření nebo také Eisenhowerův princip, pro kvalitu v rozložení časových aktivit. Tyto nebo další techniky a prostředky zároveň jedince učí zodpovědnosti a celkové disciplinovanosti, také je možná jejich aplikace v průběhu jakékoliv práce (na dálku či osobně) a v každém případě by jim měla být věnována dostatečná pozornost.

- **Správně a dobře disponovat s majetkem zaměstnavatele**

Doporučení v tomto kroku se týká zaměstnanců pouze v případě, že jim ze strany firmy byl k výkonu jejich práce vůbec nějaký majetek svěřen. Může se jednat o počítače, telefony či další technické nástroje, společně s různým kancelářským vybavením, jako židle, stoly a další nebo i aplikace či fyzicky vytištěné směrnice, společně s všelijakými postupy. Zaměstnanec by se ke všem věcem propůjčeným ze strany jeho firmy měl chovat tak, jako by byly jeho vlastní, tedy měl by v průběhu jejich používání dodržovat určité bezpečnostní zásady či doporučení, pokud je to vyžadováno, dále pak vědomě je nepoškozovat či je používat k jiným účelům než je prioritně určeno. Zároveň by si měl zaměstnanec pohlídat, případně trvat na tom, aby veškerá manipulace s tímto majetkem byla jakýmkoliv způsobem, nejlépe písemnou formou zajištěna ve vytvořeném dokumentu, se kterým by byly seznámeny obě strany (zaměstnanec i zaměstnavatel) a obsahoval by základní kroky, jak se chovat v případě poškození či nevratného zničení tohoto majetku a další postupy, které by bylo nutné řádně dodržovat.

## 7.2 Návrhy a doporučení pro zaměstnavatele

Zde jsou popsány návrhy, které je možné v reálném čase uvést ze strany zaměstnavatelů do praxe, řídit se jimi a zlepšovat díky nim pracovní podmínky zaměstnanců během práce na dálku. Všechny níže zmíněné návrhy opět vycházejí z předchozích zkoumání a šetření, zároveň jsou aplikovatelné především pro online způsob práce, ale je možné jich využít také pro výkon pracovních aktivit přímo v místě zaměstnání.

- **Provádění pravidelné motivace pracovníků**

Motivace sama o sobě, je velice důležitým faktorem během všech podnikových aktivit, proto by měla ze strany zaměstnavatelů probíhat jasnou a pravidelnou formou, jelikož, nejenže podněcuje k vyšším pracovním výkonům, ale zároveň vyjadřuje určitou úroveň zájmu o vlastní pracovníky, kteří jsou tak více oddaní firmě a pracují pro ni rádi. Motivace může mít různé podoby od chválení, přes vyšší finanční ohodnocení až po pořádání pravidelných meetingů či umožnění flexibility v pracovním procesu. Důležité však je, aby byla prováděna, nejlépe pravidelně a byl na ní kladen důraz. Co se týče jejího uskutečňování, existuje spousta metod a technik, pomocí nichž je možné ji aplikovat a usměrňovat tak, aby přinášela očekávaný efekt. Například je vhodné využívat různých motivačních map, ať již týmových nebo individuálních, provádět pravidelná vzdělávání pro prohloubení znalostí v oboru a k obohacení dané práce, typem a nastavením komunikace a s nimi souvisejícími informačními kanály a další. Motivace pracovníků je zvláště důležitá při výkonu pracovních povinností na dálku, kdy jsou tak plně nebo částečně omezeny kontakty s ostatními osobami a dochází na základě toho k rychlejšímu nástupu negativních projevů, způsobené nesprávně zavedeným prováděním práce a vzniku frustrace.

- **Udržování pozitivních vztahů v týmu a jeho soudržnosti**

Jako jeden z hlavních úkolů zaměstnavatelů by měla být snaha o udržování pozitivní atmosféry jednotlivých členů, dobrých vztahů během týmové spolupráce a v souvislosti s celou organizací. Nadřazený by měl se svými pracovníky pravidelně komunikovat, poznat tak jejich potřeby, přání a případné požadavky a provádět různá spojení, prostřednictvím dostupných online technologií, díky kterým by byl zajištěn pravidelný kontakt s ostatními spolupracovníky. Udržování dobrých vztahů napříč společnostmi může být prováděno třeba během pracovních porad nebo lze uspořádat virtuální setkání, kde zaměstnanci společně s vedením mohou uskutečňovat různé aktivity, které prohloubí jejich vzájemné vztahy, lépe se všichni poznají a odpadne tak formálnost jednotlivých událostí, při kterých se členové jinak normálně stýkají.

- **Poskytování zaměstnaneckých výhod a spravedlivé odměňování pracovníků**

Při práci na dálku bývají zaměstnanci mnohdy znevýhodněni od těch, kteří pracují v místě zaměstnavatele a to hned z několika důvodů, například menším či větším „odtržením“ od ostatních spolupracovníků, tím pádem od sociálních kontaktů a případných přístupů důležitých pro výkon pracovní aktivity. V případech

distanční práce je tedy hlavně potřeba poskytnout zaměstnancům určité zvýhodněné podmínky, jako potřebné vybavení, které by bylo také vhodné pro případný přenos z místa na místo, přístup ke všem dokumentům, které je často nutné digitalizovat, aby bylo možné s nimi na dálku disponovat, poskytování finančních příspěvků pro pokrytí případných zvýšených nákladů zaměstnance, které mu na základě práce na dálku vznikly či vznikají a připravení celkového kvalitního postupu pro výkon práce zaměstnance. Zároveň je potřeba dát si pozor na diskriminaci, která by mezi pracovníky mohla vzniknout, kdy jedna osoba by se mohla cítit velmi znevýhodněná od druhé. Toto platí i v případě odměňování a všichni zaměstnanci by měli být slovně nebo i finančně hodnoceni dle předem stanovených pravidel a případná vyšší odměna by se opět měla řádně zdůvodnit a řídit se platnými postupy. Všechny osoby v pracovním procesu by tedy měly mít rovné postavení a spravedlivý přístup ze strany jejich vedení, aby se zabránilo možným neshodám a zajistila se tak kvalita veškerých odváděných prací všech jednotlivců.

- **Pravidelná kontrola práce zaměstnanců**

Uskutečňování kroků pravidelných kontrol pracovníků je pro zaměstnavatele velice důležité hned z několika různých důvodů. Jedním z nich je například získání zpětné vazby na to, jak se jedinci v pracovním procesu daří, zda plní to, co má a jestli v průběhu pracovního procesu nedochází k nějakým problémům, kterým by bylo možné hned ze začátku zabránit, aby se dále nezhoršovaly. Vytváří si tak vlastní názor na pracovníka, jeho zkušenosti, připravenost a znalosti, má také přehled o všech faktorech, které z práce vyplývají a získává přehled o lidech v jeho týmu, jak umějí čelit výzvám a řešit vzniklé problémy. Současná doba poskytuje spoustu možností, jak práci zaměstnanců na dálku kontrolovat. Pokud ve firmě existuje nějaký interní program, je často možné nastavit automatické kontrolování zaměstnance a během jeho práce je v takovém systému viditelné, zda je připojený, jestli pracuje a jakým způsobem. Dále se může jednat o přímou kontrolu, kdy zaměstnavatel navštíví zaměstnance v místě výkonu práce na dálku, v tomto případě se tedy jedná o takzvané intenzivní sledování. Potom také například množstvím odvedené práce, dotazováním dalších osob, které s kontrolovaným zaměstnancem spolupracují, evidencí pracovní doby a dalšími prostředky. Záleží na každém zaměstnavateli a jeho možnostech, jak bude své pracovníky sledovat a kontrolovat, nicméně mělo by k pravidelnému procesu kontroly za každé situace docházet, aby nevznikaly další nepříznivé faktory, které by zbytečně způsobovaly různé negativní situace, jímž by všechny zúčastněné strany musely čelit.

- **Upravení podmínek pro práci na dálku**

Jedním z nejvíce důležitějších faktorů, je upravení veškerých podmínek, které z celého procesu práce zaměstnance vyplývají. Mělo by docházet k takové úpravě podmínek, aby byla zajištěna jejich rovnost bez jakékoliv diskriminace a takovýto předpis by měl obsahovat především zajištění všech pracovních oblastí, které s výkonem všech aktivit přímo, ale i nepřímo souvisejí. Dokument by měl zmiňovat nejen způsoby odměňování zaměstnanců, ale také rozvržení jejich

pracovní doby, dodržování bezpečnostních standardů a požadavků, způsoby zadávání práce, její kontroly, komunikace během jejího provádění na dálku a spousta dalšího. Předpis by měl zkrátka obsahovat vše potřebné, aby došlo k ochraně osoby zaměstnance, ale i firmy a jejích představitelů, kteří práci vyžadují a poskytují. V mnoha případech se jedná o individuální podmínky, jelikož každá firma vyžaduje něco jiného. Po vypracování dokumentu by s ním měli být všichni, kterých se podmínky upravené v něm týkají, seznámeni, měli by jim rozumět a svými podpisy tak stvrdit svůj souhlas ohledně jeho dodržování. Zákoník práce dokonce v některých případech vyžaduje písemnou formu, aby byla zajištěna formálnost, protože při ústním stanovení podobných okolností se pak v případě problémů velice těžko dokazují jejich domluvené podmínky.

- **Umožnění přístupu k interním dokumentům**

Dalším faktorem, který by bylo vhodné z řad zaměstnavatelů uskutečňovat, je zpřístupnit práci s dokumenty, které mají například pouze fyzickou podobu a jejichž nakládání s nimi je pro všechny pracovníky důležité. Pro mnoho firem představuje přístup ke všem zdrojům mnohdy polovinu jejich práce, proto je velice důležité, aby pracovníci nemuseli všechny spisy hledat a složitě se doptávat o jejich zaslání. Všechny tyto činnosti, které jsou vlivem nezpřístupnění veškerých dokumentů způsobeny, zbytečně prodlužují práci a není na základě nich někdy ani možné vše v dostatečném termínu dokončit. Zaměstnavatel by tedy měl zajistit plnou nebo částečnou možnost přístupu k interním dokumentům, pro práci na dálku především prostřednictvím k tomu určených online programů, jako je Cloud, OneDrive, Google prostředí, interní programy určené pro sdílení a ukládání dokumentů, Sharepoint a jiné. Všechny tyto a další programy umožňují všem osobám sdílet potřebné spisy či jejich části a nabízejí také ukládání jejich rozpracovaných verzí, aktualizaci, práci dalších osob na nich a spousta rozmanitých funkcí.

- **Projevovat zájem o zaměstnance a být připraven jim pomoci**

Posledním doporučením pro zaměstnavatele je poskytovat dostatečnou míru zájmu svým zaměstnancům, komunikovat s nimi a v případě potřeby tu být pro ně a pomoci jim s možnými nesnázemi. Pokud toto probíhá, zaměstnanec se tak necítí sám, je si vědom podpory od svého nadřízeného a ví, že v případě dotazů či nenadálých situací může za svým šéfem kdykoliv přijít či se s ním spojit a má tak často zaručenou i poklidnost v řešení daného procesu. Povzbuzujícím může být už jen to, že zaměstnanec ví, že ve svém zaměstnavateli má určitého partnera, pro kterého není lhostejný a bere ho jako důležitou součást svého týmu. Zájem ze strany zaměstnavatele se dá projevovat mnoha způsoby, jednou stačí jen zpráva s dotazem, zda je vše v pořádku, podruhé je zase potřeba se s člověkem sejít či si zavolat a vše si říci. Je pravda, že na dálku se zájem projevuje obtížně, ale opět záleží na každém jedinci a jeho individuálních potřebách a na základě toho stanovit formu, kterou bude zájem směrem k pracovníkovi směřován.

## Závěr

Celková práce se zabývala problematikou vzdáleného způsobu provádění pracovních aktivit na dálku, především z obecného hlediska, ale také z pohledu přetrvávající pandemie koronaviru, která zcela jistě mnoho částí různých prací významně ovlivnila a zavedla tak nové formy jejího uskutečňování, včetně změněných a odlišných pohledů na danou věc, jak ze strany zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců. Právě od nadřízených osob, byla velice často, při podnikovém zavádění vzdálené práce, očekávána plná odpovědnost a zajištění jejího bezproblémového chodu pro své podřízené a každá osoba se k tomuto procesu stavěla odlišně a zcela individuálně, jak potvrzují různé studie, ale i určitá část této práce.

V teoretické části byly zmíněny určité faktory, společně s podobnostmi, ale i odlišnostmi, které práci na dálku více či méně ovlivňují. První kapitola se zabývala především prací na dálku v obecném měřítku, kdy došlo k popisu vhodných profesí, pro které je v současnosti, ale také do budoucna možné uvažovat o jejich vykonávání prostřednictvím vzdáleného přístupu, na druhou stranu se zde objevilo také shrnutí různorodých povolání, pro něž práce na dálku v jakýchkoliv možných případech nepřipadá v úvahu, právě z hlediska povahy dané práce. Dále byly hojně popsány výhody a nevýhody, které se samozřejmě případ od případu liší, ale určitým způsobem všechny strany ovlivňují a v případě jejich zanedbání či nevhodnosti si jich, mohou zavést uživatele tohoto typu práce až k velice ovlivňujícím a nepříznivě působícím faktorům, které by nakonec nepříznivě ovlivnily, nejen jejich celý výkon, ale také zdravotní stav. Z části této práce tedy vyplynulo, že výhody je potřeba dále rozvíjet a věnovat jim náležitou pozornost, naopak nevýhody je třeba co nejvíce eliminovat, snažit se vyvarovat nástrahám, které z nich vyplývají a pracovat na nich tak, aby se dostávaly na řadu jen ty nepříznivé situace, jež by nejméně ovlivnily pracovní proces daného zaměstnance. Zároveň byla zmíněna jistá problematika v nedostatečném právním upravení podmínek a dalších druhů činností, které z distanční práce vycházejí a častá absence různých formulací, které by z právního hlediska neměly zcela jasně chybět. Další zajímavé informace byly shrnuty v podkapitole, jejímž cílem, zabývající se oblastí řízení zaměstnanců pracujících na dálku, byly zásady, které je za normálních okolností možné využívat a řídit se jimi, zároveň tato fakta dopomohla k bližšímu vysvětlení motivačního procesu a s ním spojenými prostředky, které by bylo vhodné, společně s různými řídicími složkami uvádět do pohybu a využívat je. Ta část, která se zabývala problémem řízením bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při jejich práci na dálku naopak zmínila určité kroky, které musí být za jakýchkoliv podmínek nutně dodržovány a jejich důležitost v procesu, ať je vykonáván osobně nebo na dálku. Samostatná třetí kapitola měla za cíl přiblížit změny v pojetí práce, způsobené rozsáhlými protipandemickými opatřeními, jejich následky pro společnost a činnostmi, které díky tomu byly ovlivněny.

Praktická část zkoumala názory na práci na dálku pohledem zaměstnanců z různých firem a odlišných pracovních zaměření, k čemuž výrazným způsobem dopomohl sběr dat pomocí dotazníkového šetření, který obsahoval několik druhů různých otázek, díky nimž bylo možné zjistit hlediska na danou věc těchto pracovníků a zároveň jejich zkušenosti, připravenost či zájem budoucího trvání této práce. Důležitým zjištěním, které z tohoto šetření vyplynulo je, že v mnoha případech práce na dálku nesplňovala všechny podstatné požadavky či potřebná zajištění určitých jejích částí, především ze strany zaměstnavatelů, kteří často ani neměli ponětí o tom, co způsob tohoto výkonu práce obnáší. Tento fakt se týkal

především oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, kdy část nadřízených, ale také některých zaměstnanců, bylo názoru, že během práce na dálku není nutné tyto faktory zajišťovat, všimnout si jich a že se v tomto případě pracovníků netýkají, což je diskutabilní, nicméně rozhodně je i během této práce nutné dodržovat jistá nařízení a možná ustanovení. Dalšími nepříznivými situacemi, ke kterým se zaměstnanci vyjádřili, byla například nedostatečná úroveň ergonomického zařízení pracovního místa, snížená schopnost či dostupnost technických vybavení, různých druhů nemocí nebo zvýšené procento osobních nákladů zaměstnanců, kteří byli nuceni vynaložit je k lepšímu a vyhovujícímu uzpůsobení svého pracovního prostředí.

Provedené rozhovory a z nich vycházející případová šetření potvrdily jedinečné situace pěti zaměstnanců, kdy bylo možné na základě jejich odpovědí a celkových výsledků seřadit tato jednotlivá šetření od nejlepších po nejhorší. Byl zde nastíněn pohled pracovníků různých věkových kategorií, kdy každý z nich vnímal práci na dálku zcela odlišně a na základě jejich působení v rozdílných společnostech, bylo zároveň možné spatřit různá postavení zaměstnavatelů k tomuto typu práce a jejího zařízení pro své zaměstnance. Pracovníci si velice často stěžovali, že ač měli předešlé zkušenosti s prací na dálku, působily na jejich psychické či fyzické zdraví jisté vlivy, které celkový pracovní proces všemožně ovlivňovaly, dále pak vznik zásadních překážek, jejichž výskyt se často nepříznivě rozšiřoval a také nulová potřeba osobní přítomnosti v místě pracoviště, což zároveň snižovalo míru sociálních kontaktů a celkové socializovanosti vybraných osob. Na druhou stranu ne vše probíhalo tak negativně, jak se může zdát. V tomto procesu záleží na individualitě jednotlivého člověka, proto je jasné, že nebylo možné se všem osobám zavděčit a ani nemohlo být v silách obou stran, aby se každému dostalo přesně vyhovujících podmínek, které by zajistily spokojenost a kvalitu všem zúčastněným osobám. Jako jednu z nejvíce pozitivních faktorů, je potřeba zmínit snahu zaměstnavatelů o vytváření efektivnosti v pracovním procesu nebo udržování klidné a harmonické atmosféry při práci na dálku.

V samotném závěru praktické části došlo k návrhu jistých opatření, která by do budoucna mohla významným způsobem zlepšit výkonnost zaměstnanců a případně i jejich zaměstnavatelů, při práci na dálku. Návrhy, společně s doporučeními, vycházejí z výsledků obou šetření, kdy na základě jistých nedostatků, které byly v průběhu zpracování této práce spatřovány, tak přispěly k jejich samotnému vzniku. Jednotlivá doporučení je možné do budoucna využívat, jak individuálně a přizpůsobit si je dle svých možností či podmínek, tak v rámci celého kolektivu, který by se na jejich zavedení mohl případně dále podílet nebo je dále rozvíjet.

Ze samotného obsahu této práce vyplývá, že stanoveného cíle, bylo ve všech směrech dosaženo, došlo tak tedy ke zjištění kladných a záporných vlivů, které se během využívání práce na dálku vyskytovaly, byl brán zřetel na spokojenost zaměstnanců a jejich výkonnost a zároveň došlo ke stanovení, již zmíněných, příležitostí, které by tak mohly proces práce na dálku zlepšit a zajistit jí tak lepší efektivitu a významnost v celém jejím obsahu.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

FRIED, Jason a David HEINEMEIER HANSSON, 2014. *Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil. ISBN 978-80-87270-99-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KUČÍREK, Jiří, 2017. *Aplikovaná psychologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0187-0.

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

NOVÁK, Petr a Matouš VINŠ, 2018. *Travel Jobs: 135 způsobů, jak si vydělávat na cestách*. Praha: Blue Vision. ISBN 978-80-87672-64-8.

PARKER, Martin, 2020. *Life after COVID-19: the other side of crisis*. Bristol: Bristol University Press. ISBN 978-1-5292-1539-7.

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

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

VEBER, Jaromír a kol., 2011. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.



## Seznam internetových zdrojů

BusinessInfo.cz, 2021. Covid změnil způsob, jakým pracujeme, i podobu pracovišť. Co přetrvává po odeznění pandemie?. *BusinessInfo.cz* [online]. 04.05.2021 [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/covid-zmenil-zpusob-jakym-pracujeme-i-podobu-pracovist-co-pretrva-po-odezneni-pandemie/>

Český statistický úřad, 2022. Práce na dálku se i díky pandemii stává běžnou. In: *www.Czso.cz* [online]. ČSÚ, 11. ledna 2022 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prace-na-dalku-se-i-diky-pandemii-stava-beznou>

Český statistický úřad, 2021. Využívání možností práce na dálku. In: *www.Czso.cz* [online]. ČSÚ, 2021 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142848198/06200521k10.pdf/a5a3793c-20c7-4ae1-aea5-a458695d528f?version=1.1>

DANDOVÁ, Eva, 2021. BOZP, homeworking a home office. *Práce a mzda* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 19.2.2021 [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.prace-amzda.cz/clanky/bozp-homeworking-home-office>

FranklinCovey, 2020. Osm tipů pro efektivnější vedení lidí pracujících na dálku. *FranklinCovey* [online]. 30.11.2020 [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://www.franklin-covey.cz/blog/osm-tipu-pro-efektivnejsi-vedeni-lidi-pracujicich-na-dalku/>

KYZLINKOVÁ, Renata a kol., *Fórum sociální politiky: Sociálně politické dopady koronavirové pandemie*, 2020. 14-05/2020. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. ISSN 1803-7488.

HUSA, Petr, 2020. Co je to koronavirus?. *Masarykova univerzita, Lékařská fakulta* [online]. Brno: MUNI MED, 17. 3. 2020 [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.med.muni.cz/aktuality/co-je-to-koronavirus>

JANČINOVÁ, Mária, Michaela BABNIČOVÁ a Oľga CHROMÁ, 2020. *Covid-19, vplyv na kvalitu života a psychologické aspekty* [online]. Univerzita Komenského v Bratislave [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: [https://www.amed.sk/files/files/ped\\_2\\_2020\\_jancinova.pdf](https://www.amed.sk/files/files/ped_2_2020_jancinova.pdf). Univerzitná nemocnica Martin, Klinika detí a dorastu, Jesseniova lekárska fakulta v Martine.

KOSÍKOVÁ, Tereza, Tereza SIEGLOVÁ a Jan MICHELFEIT, 2020. Stres a duševní zdraví během epidemie. *O koronaviru* [online]. 2020 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.okoronaviru.cz/dusevni-zdravi/>

LODROVÁ, Monika, 2021. Práce z domova: praktická doporučení pro firmy a zaměstnavatele. *BDO Česká republika* [online]. Praha, 10.11.2021 [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.bdo.cz/cs-cz/blog/danove-a-ucetni-novinky/listopad-2021/prace-z-domova-prakticka-doporuceni-pro-firmy-a-zamestnavatele?>

Management News, 2011. Zásady řízení zaměstnanců na dálku. *Management News* [online]. 14.10.2011 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manager/vedeni-lidi-id-147960/zasady-rizeni-zamestnancu-na-dalku-id-1466309>

Motivation Labs, 2021. Práce na dálku: Jak udržet motivaci týmu, se kterým se nevidíte?. *Motivation Labs* [online]. Brno, 29.6.2021 [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.motivationlabs.cz/blog/pracena-dalku>

Muj-pravnik, 2021. Práce na dálku a jak ji upravuje zákoník práce. *Mujpravnik.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://muj-pravnik.cz/prace-na-dalku/>

MZČR, 2022, COVID-19: Přehled aktuální situace v ČR. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

NICOLETTI, Stéphane, 2021. 5 tipů pro fungující hybridní režim. *HR News* [online]. 22.12.2021 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/5-tipu-pro-fungujici-hybridni-rezim-id-4147460>

Státní zdravotnický ústav, Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2021. COVID-19: úvod, inkubační doba, původce a sezónnost onemocnění. *Národní zdravotnický informační portál* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/447-covid-19-zakladni-informace> ISSN 2695-0340.

StartupJobs, 2020. Startupy a práce na dálku: Domácí kanceláře nejsou pro všechny. Jaké jsou jejich výhody a nevýhody?. *StartupJobs* [online]. 2020 [cit. 2021-12-20]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newroom/startupy-a-prace-na-dalku-jake-jsou-vyhody-a-nevychodu-domacich-kancelari>

STRACHOŇOVÁ DREXLEROVÁ, Jana, 2021. Home office jako nový normál a uzavírání dohod se zaměstnanci. *Práce a mzda* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2.7.2021 [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/home-office-jako-novy-normal-uzavirani-dohod-se-zamestnanci>

ŠMÍD, Darek, 2021. Sejdeme se v cloudu. O data se čeští technooptimisté nebojí. *Forbes* [online]. 16. 9. 2021 [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://forbes.cz/sejdeme-se-v-cloudu-o-data-se-cesti-technooptimiste-neboji/>

ŠTORKÁN, Martin a Rešeršní oddělení a knihovna, 2021. Od prvních nakažených k více než 20 000 mrtvých.: Český rok s koronavirem den po dni. *Český rozhlas: iRozhlas* [online]. Praha, 1.3.2021 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-covid-cesko-ockovani-testovani-vakciny-epidemie-andrej-babis-jan\\_2103010705\\_ace](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-covid-cesko-ockovani-testovani-vakciny-epidemie-andrej-babis-jan_2103010705_ace)

Tork, 2022. Správná hygiena je věcí každého z nás. *Tork.cz* [online]. [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://www.tork.cz/hygiena/dobra-hygiena/tork-clean-care>

Tývka, 2020. Huddle rooms jsou novým trendem v českých firmách. *Tývka.cz* [online]. 12. 5. 2020 [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://tyvka.cz/huddle-rooms-jsou-novym-trendem-v-ceskych-firmach/>

VAMED, Mediterra, 2021. COVID-19: Aktuální informace ke koronaviru SARS-CoV-2. *Vamed Mediterra* [online]. 2021 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.vamed-mediterra.cz/koronavir/>

VAŇURA, Ondřej a Anna DUCHKOVÁ, 2021. Zhoršení psychické pohody v práci během pandemie připustilo až 70 % zaměstnanců. Kde hledat pomoc? *Český rozhlas: Radiožurnál* [online]. ČR, 14. říjen 2021 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/zhorseni-psychicke-pohody-v-praci-behem-pandemie-pripustilo-az-70-zamestnancu-8597810>

VÍTOVÁ, Nela, 2021. Děti, práce, pandemie. Duševní zdraví Čechů je na bodu mrazu. *Forbes* [online]. 17. dubna 2021 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://forbes.cz/deti-prace-pandemie-dusevni-zdravi-cechu-je-na-bodu-mrazu/>

Zákon č. 262/2006, Sb. Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: [zakonyprolidi.cz](http://zakonyprolidi.cz). [online] © AION CS, s.r.o. 2010-2022. [Cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=Z%C3%A1kon%C3%ADk+pr%C3%A1ce>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Přehled osob s aktuálně probíhajícím onemocněním Covid-19 v ČR.....	26
Obrázek 2 Práce na dálku v podnicích s deseti a více zaměstnanci v ČR za rok 2021 .....	27
Obrázek 3 Pohlaví všech respondentů v procentech.....	34
Obrázek 4 Věkové rozmezí jednotlivých respondentů a jejich úhrn v procentech .....	35
Obrázek 5 Nejvyšší dosažené vzdělání jednotlivých respondentů .....	36
Obrázek 6 Počet zaměstnanců v pracovních odvětvích .....	37
Obrázek 7 Využití práce na dálku před Covid-19 .....	38
Obrázek 8 Míra srozumitelnosti pracovních úkolů zadávaných nadřízenými .....	40
Obrázek 9 Překážky bránící kvalitě odvedené práce - nabízené možnosti .....	43
Obrázek 10 Překážky bránící kvalitě odvedené práce - vlastní odpovědi respondentů.....	44
Obrázek 11 Přístup zaměstnanců ke všem potřebným zdrojům během práce na dálku ...	45
Obrázek 12 Schopnost zaměstnanců komunikovat na dálku .....	47
Obrázek 13 Možnost komunikace a řešení problémů při práci na dálku .....	49
Obrázek 14 Náročnost souladu osobního a pracovního života zaměstnanců .....	54
Obrázek 15 Potřeba zaměstnanců docházet na pracoviště během práce na dálku .....	57
Obrázek 16 Nejčastěji používané komunikační prostředky při práci na dálku .....	58
Obrázek 17 Úroveň pracovního výkonu zaměstnanců při práci na dálku .....	62
Obrázek 18 Preferovanost práce na dálku ze strany zaměstnanců .....	63
Obrázek 19 Spokojenost zaměstnanců s podporou ze strany firmy při práci na dálku .....	65

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Profese vhodné pro práci na dálku .....	9
Tabulka 2 Profese nevhodné pro práci na dálku.....	10
Tabulka 3 Přehled četností dosaženého vzdělání respondentů dle věku .....	36
Tabulka 4 Vyjádření počtu respondentů pracujících na dálku během Covid-19 v % .....	39
Tabulka 5 Přepis kontingenční tabulky pro výpočet chí-kvadrát testu 7. otázky .....	41
Tabulka 6 Pozorované a očekávané četnosti .....	41
Tabulka 7 Přepis kontingenční tabulky pro výpočet chí-kvadrát testu 1. podotázky .....	46
Tabulka 8 Pozorované a očekávané četnosti .....	46
Tabulka 9 Přepis kontingenční tabulky pro výpočet chí-kvadrát testu 2. podotázky .....	48
Tabulka 10 Pozorované a očekávané četnosti .....	48
Tabulka 11 Přepis kontingenční tabulky pro výpočet chí-kvadrát testu 3. podotázky.....	50
Tabulka 12 Pozorované a očekávané četnosti .....	50
Tabulka 13 Prostředky potřebné pro lepší pracovní výkony zaměstnanců .....	52
Tabulka 14 Typy motivací zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům ze strany firmy.....	55
Tabulka 15 Kontrola dodržování bezpečnostních standardů ze strany zaměstnavatelů ....	57
Tabulka 16 Málo využívané prostředky pro komunikaci při práci na dálku .....	59
Tabulka 17 Kroky realizované pro efektivní využívání dálkové práce pro zaměstnance ....	60
Tabulka 18 Kroky vedené k lepšímu využívání práce na dálku ze strany zaměstnanců.....	61
Tabulka 19 Problémy respondentů vzniklé prací na dálku .....	64
Tabulka 20 Přepis kontingenční tabulky pro výpočet chí-kvadrát testu 21. otázky .....	66
Tabulka 21 Pozorované a očekávané četnosti .....	66
Tabulka 22 Způsoby udržování pracovní kultury během práce na dálku .....	67
Tabulka 23 Shrnutí výsledků případových šetření .....	80

## Seznam příloh

Příloha 1 – Přepis prvního rozhovoru – Žena v důchodu.....	98
Příloha 2 – Přepis druhého rozhovoru – Manažer .....	102
Příloha 3 – Přepis třetího rozhovoru – Pracující student vysoké školy.....	106
Příloha 4 – Přepis čtvrtého rozhovoru – Matka na mateřské dovolené.....	111
Příloha 5 – Přepis pátého rozhovoru – Učitel na střední škole .....	115
Příloha 6 – Dotazníkové šetření .....	119
Příloha 7 – Souhrn otázek k rozhovorům pro vybrané respondenty.....	127

## **Příloha 1 - Přepis prvního rozhovoru – Žena v důchodu**

***Na začátku našeho společného rozhovoru bych Vás ráda poprosila o základní informace o Vás. Pohlaví a věk už znám, ale nyní by mě zajímalo, jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání, případně v jaké oblasti či v jakém oboru studia, dále jak, kde a s kým bydlíte a v jaké pracovní oblasti pracujete, ve Vašem případě, v jaké jste pracovala?***

**Respondent 1:** Mám vystudovanou obchodní akademii se zaměřením na ekonomiku a účetnictví. Ovdověla jsem, takže nyní bydlím sama s malým pejskem ve čtyřpokojovém bytě v Praze a posledních 12 let jsem pracovala pro větší českou bankovní instituci, takže jsem pracovala v bankovníctví.

***Zajímalo by mě, jaké zkušenosti máte s prací na dálku. Využívala jste tento způsob práce ještě předtím, než svět zasáhla pandemie koronaviru, případně využívala jste práci na dálku v jejím průběhu? Protože to jste ještě pracovala.***

**Respondent 1:** Distanční způsob práce nebo celkově práci na dálku, jak vy říkáte, jsem využívala po celou dobu mého působení v mém posledním zaměstnání, tedy v bankovní instituci. Před pandemií Covid-19 bylo možné v některých dnech v týdnu pracovat prostřednictvím vzdáleného přístupu a jelikož mou hlavní náplní práce byly především administrativní činnosti a s ním spojené občasné archivace dokumentů, společně s kontaktováním některých klientů instituce, tudíž práce s počítačem a některými interními systémy, bylo tedy možné takto občas pracovat. Covid v mém případě způsob výkonu práce dost otočil. Jelikož jsem pracovala v úseku, kdy nebylo přímo nutné být fyzicky v místě pracoviště, tak jsem po celou dobu od začátku karantény, to znamená od března 2020, pracovala na „full remote working“.

***Nyní trochu navážu na tuto otázku a zajímalo by mě, zda si umíte představit takto pracovat i do budoucna? Zkuste si tedy prosím představit, že byste stále byla zaměstnána a měla byste si vybrat, jestli byste pracovala celou dobu buď přímo z místa zaměstnavatele nebo na dálku, například z Vašeho domova nebo jiného místa. Případně zkuste prosím svou odpověď (kladnou či zápornou) zdůvodnit.***

**Respondent 1:** Představa je to krásná, ale takto bych i nadále do budoucna a dlouhodobě rozhodně pracovat nechtěla. Jelikož v rámci této instituce nebylo možné přenášet na online či jakýkoliv dálkový způsob práce všechny aplikace či systémy, tak byla hodně často nutná telefonická komunikace s ostatními kolegy, kteří byli v místě pracoviště, a dost to práci zdržovalo. Umím si to představit krátkodobě nebo jen v rámci nějaké části práce, ale dlouhodobě určitě ne. Navíc mi chyběl i osobní kontakt s kolegy, takže to také беру jako jedno velké negativum. Pro shrnutí... představit si to umím, ale dělala bych vše pro to, abych takto dlouhodobě nebo každodenně pracovat nemusela.

***Touto odpovědí jste trochu „narazila“ na mou aktuální otázku. V průběhu pandemie koronaviru a s ní souvisejícími opatřeními ze strany vlády, bylo tedy nutné z Vaší strany přímo docházet alespoň v některé dny na pracoviště nebo ne?***

**Respondent 1:** Nebylo to nutné. Vlastně to bylo na každém pracovníkovi, zda chce některý den dorazit na pracoviště nebo ne, ale jelikož to bylo spojené se složitými domluvami v souvislosti s rotacemi a střídáním práce, tak jsem pracovala celou dobu prostřednictvím vzdáleného přístupu a do budovy práce jsem nedocházela, vše jsem s ostatními řešila online.

***Již jste zmínila, že bylo z Vaší strany nutné komunikovat s kolegy nebo nadřízenými. Jakým způsobem tyto komunikace probíhaly? Jednalo se z Vašeho pohledu o efektivní či neefektivní komunikace s nějakým jasným výsledkem, případně bylo v rámci této komunikace možné svobodně a bez jakéhokoliv strachu vyjadřovat své osobní názory, nápady, námítky nebo například požadavky?***

**Respondent 1:** Jakákoliv komunikace probíhala buď telefonicky anebo přes různé online komunikační systémy, jako například Skype, MS Teams nebo Zoom. Když se jednalo o komunikaci například jen mě a mého nadřízeného či kolegy, tak jsme si třeba jen zavolali, ale záleželo na typu řešeného problému nebo úkolu. Pokud se jednalo o rozhovory v rámci týmu, tak většinou docházelo k hromadnému spojení, kdy zároveň došlo k zapnutí kamer a probíhala společná diskuze na dané téma. Rozhovory a vlastně jakákoliv spojení s ostatními se uskutečňovaly v klidu a řekla bych, že efektivně. Vždy jsme se dobrali nějakého společného výsledku a jakéhokoliv náměty či připomínky ze strany dalších účastníků byly hojně vítány. Samozřejmě řešily se jak příjemné, tak některé nepříjemné záležitosti, ale myslím si, že se nikdo vůbec nemusel bát jakkoliv veřejně prezentovat svůj názor (i když byl třeba jiný, než ho měli ostatní) a veškerá komunikace byla založená na klidném a pohodovém přístupu, aby následně všichni věděli, co mají dělat, a nikdo nemusel mít z ničeho strach.

***Zaznamenala jste v průběhu Vaší práce na dálku nějaké překážky, které by bránily kvalitě Vaší odvedené práce?***

**Respondent 1:** Na nic si teď nevzpomínám, dle mého názoru k žádným zásadním problémům nedocházelo. S počítačem a další technikou umím, měla jsem i dostatečné připojení k internetu, takže mě teď nic nenapadá. Možná jen ten osobní kontakt a živé shledání se s ostatními pracovníky, občas nebylo možné některé procesy přímo zpracovat, protože je nešlo stáhnout a pracovat s nimi na dálku, takže asi jen toto, jinak nic.

***Moje další otázka je zaměřená trošku jiným směrem, než byly ty předchozí. Zajímalo by mě, jak to bylo s motivací v průběhu Vaší práce na dálku. Musela jste se přímo vy nějakým způsobem motivovat anebo Váš zaměstnavatel uskutečnil nějaké kroky, kterými Vás motivoval k práci na dálku, případně k lepším pracovním výkonům? Pokud ano, tak prosím o stručné popsání, jakým způsobem.***

**Respondent 1:** Tento způsob práce byl těžký jak pro zaměstnance, tak i pro našeho vedoucího, ale musím uznat, že právě on se této výzvy, pokud to tak mohu nazvat, zhostil velice dobře a profesionálně. Neustále se o všechny své pracovníky v týmu zajímal, zda jsou v pořádku, nic jim nechybí a jestli mají ke své práci vše potřebné. Jelikož probíhaly pravidelné online meetingy, tak vždy byl připraven své zaměstnance pochválit a vyzdvihnout jejich přednosti. Zároveň se snažil vyjít vstříc potřebám všech lidí a byl ochoten přistoupit na určitou flexibilitu v rámci pracovní činnosti člověka, takže za mě velice pozitivní odpověď.



***Jak to bylo s Vaší psychikou při práci na dálku, případně se vztahy či dalšími Vašimi aktivitami? Byly na základě Vaší práce nějak ovlivněny nebo vše probíhalo naprosto stejně, jako když jste pracovala přímo ve společnosti?***

**Respondent 1:** Řekla bych, že můj psychický stav se trošku zhoršil. Jelikož jsem skoro vůbec nebyla v kontaktu s lidmi, tak docházelo k mému menšímu rozhledu napříč prací a také například v souvislosti s používáním různých přístupů, systémů či aplikací. Přišla jsem si následně trochu „zdegenerovaně“ a občas se u mě začaly projevovat pocity úzkosti a osamění. Co se týče mých vztahů, tak ty to dle mého názoru nijak neovlivnilo, ať už se jednalo o vztahy pracovní či osobní. Myslím, že právě tyto vztahy mě dost povzbuzovaly a díky nim se můj stav dále a ještě více nezhoršoval.

***Váš osobní život tedy práce nijak neovlivnila? Nebo zeptám se jinak a lépe. Skloubit Váš osobní život s prací tedy nebyl žádný problém nebo snad ano?***

**Respondent 1:** To myslím, že ne. Měla jsem přesně rozvržený čas, kdy má práce začíná a kdy končí, takže po jejím skončení jsem už měla svůj čas a své osobní aktivity. Ale přece jenom můj osobní život byl prací ovlivněn. Jak jsem se zmiňovala v otázce předchozí, tak se u mě začaly projevovat drobné psychické problémy, které v malé míře zasahovaly i do mého osobního života, ale nebylo to nic závažného.

***Ráda bych se nyní zaměřila na poslední okruh mých otázek, týkajících se interakce ze strany zaměstnavatele, ale i zaměstnance, tedy Vás. Nejprve bych se ale ráda věnovala straně zaměstnavatele. Zadával Vám Váš vedoucí jasné pracovní úkoly? Pokud ano, tak prosím dále odpovězte, jakým způsobem.***

**Respondent 1:** Ano, všechny přidělené úkoly ze strany mého vedoucího byly jasné a srozumitelné. Já osobně jsem vždy věděla, co mám dělat a jakým způsobem, zároveň vždy probíhaly pravidelné porady, kdy náš vedoucí přiděloval nějaké úkoly navíc členům svého týmu a pokud se jednalo o složitější úkoly, tak také probíhala individuální setkání s daným zaměstnancem a vše mu bylo objasněno a dopodrobna vysvětleno. Jen pro doplnění, ty individuální setkání probíhaly samozřejmě online. Vše bylo jasné a buď vysvětleno ústně při online poradách nebo písemně ve speciálním dokumentu, který byl ze strany zaměstnavatele zaslán zaměstnanci a obsahoval pokyny pro vypracování daného úkolu.

***Docházelo tedy ze strany Vašeho vedoucího k nějaké kontrole ohledně dodržování pracovních standardů, BOZP v průběhu Vaší práce na dálku či dalších bezpečnostních opatření?***

**Respondent 1:** Když k práci na dálku docházelo ještě před pandemií koronaviru, tak žádné tyto kroky nebyly nijak upravovány a nebral se na ně ohled, nebyly tedy ani nijak kontrolovány. Při práci na dálku v průběhu pandemie koronaviru došlo ale k jejich úpravě v rámci společnosti a to sepsáním všech kroků do jednoho dlouhého dokumentu, kterým se měl zaměstnanec v průběhu své práce řídit a byly kontrolovány tak, že se zaměstnavatel zeptal těchto pracovníků, zda je dodržují, jsou s nimi dostatečně seznámeni a jestli se nevyskytly případné další problémy, které by bylo nutné do tohoto dokumentu následně zaznamenat. Jinak k žádným podrobnějším úpravám nedocházelo.

***Existovaly nějaké speciální kroky či způsoby, kterými zaměstnavatel zajistil efektivní výkon práce na dálku?***

**Respondent 1:** Myslím, že toto bylo zajištěno zájmem zaměstnavatele o své zaměstnance a jejich pravidelné motivování k pracovnímu výkonu. V průběhu práce na dálku šlo o jasné definování pracovních úkolů a cílů, zároveň člověk věděl, na koho se v případě problémů obrátit. Ano, existovaly tedy určité způsoby a to ta již zmíněná motivace, smysluplná komunikace s nadřízeným a hlavně pozitivní přístup k zaměstnancům.

***Chápu to tedy správně, že zároveň tímto pozitivním přístupem k Vám ze strany Vašeho zaměstnavatele docházelo také k udržování pracovní pohody, ať už jen Vás, jako jedince nebo v rámci celého týmu?***

**Respondent 1:** Ano. Náš zaměstnavatel udržoval celkovou pracovní pohodu na velice dobré úrovni, jak svým přístupem k nám, tak celkovou organizací své práce směrem k týmu. Týdenní porady zároveň udržovaly náš tým v soudržnosti a zúčastňovali jsme se také různých online aktivit, které ještě více prohlubovaly naše vzájemné vztahy.

***Ještě se zeptám, jak to bylo na Vaší straně, konkrétně, jaké kroky jste musela učinit vy pro svůj kvalitní výkon v průběhu práce na dálku?***

**Respondent 1:** Z mojí strany nebylo nic moc nutné zařizovat, o vše potřebné se postaral můj nadřízený. Dostala jsem veškeré potřebné vybavení, jako počítač, telefon, kancelářské potřeby a další, takže z mé strany nebylo nutné cokoli navíc uskutečňovat. Pořádila jsem si jen kvalitní kancelářskou židli, protože jsem chtěla zabránit případným budoucím problémům s bolavými zády, ale to je spíše osobní záležitost, kterou za mě nadřízený za normálních okolností asi nevyřeší.

***Máme před sebou poslední otázku. Zajímá mě, zda považujete práci na dálku a s ní spojený pracovní výkon celkově spíše efektivní nebo neefektivní? Pokud neefektivní, tak prosím uveďte alespoň jeden příklad toho, co je z Vaší strany k pozitivnímu pracovnímu výkonu potřeba.***

**Respondent 1:** Jsem toho názoru, že v tomto případě opravdu záleží na personě zaměstnance a také na tom, jak si svou práci na dálku rozvrhne a jaké podmínky si k jejímu výkonu vytvoří. Já osobně považuji práci na dálku za efektivní, ale pouze v případě, že v průběhu ní má pracovník všechny potřebné materiály a přístupy, které mít má, což mu zajistí bezproblémový chod tohoto typu práce. Rozhodně vzdálená práce není efektivní, když probíhá dlouho bez možnosti alespoň částečného přístupu na pracoviště. Takže ano, považuji práci na dálku za efektivní, ale je potřeba to střídat také s osobní prací a přímým stykem na pracovišti. Pro mě je tedy nejlepší forma kombinovaná a to částečně distanční práce a částečně osobní práce.

## **Příloha 2 - Přepis druhého rozhovoru – Manažer**

***Jako první bych požádala o stručné shrnutí základních informací o Vaší osobě. Prosím o údaj týkající se Vašeho nejvyššího dosaženého vzdělání a krátkého popisu toho, jak, kde a s kým bydlíte.***

**Respondent 2:** Mám vysokoškolské magisterské vzdělání, bydlím s manželkou a dvěma dětmi ve vlastním bytě v Praze.

***Ráda bych se nyní zeptala na Vaše zkušenosti, které se týkají práce na dálku, konkrétně na to, zda jste využíval tento typ práce ještě před pandemií koronaviru?***

**Respondent 2:** Ano, využíval. Sice ne tak často, ale využíval, v průměru tak jeden den v týdnu.

***V průběhu Covidu se tedy nějak ta doba využívání práce na dálku nějak změnila?***

**Respondent 2:** To jsem pracoval na dálku asi tak třikrát v týdnu a v době toho nejtvrďšího lockdownu, kdy ani nebylo ze strany zaměstnavatele doporučováno chodit prezenčně do práce, to bylo možná i několik týdnů, kdy jsem takto offline pracoval každý den. Bylo to spíš tak, že v této době jsem byl v práci za čtvrt roku asi jen jednou. Bylo možné tam zajít, když člověk například něco potřeboval, jinak ne.

***Jak to vidíte do budoucna s touto prací? Preferoval byste raději práci offline než online?***

**Respondent 2:** Spíše preferuji práci na dálku. Má to samozřejmě své výhody a nevýhody, ale pro mě je to preferovaná varianta jednak z důvodu cestování, protože přeci jen ušetřím nějaký čas, asi tak hodinu a tři čtvrtě, než se dostanu do práce a člověk má zároveň svůj klid a vlastní pohodlí, work-life balance tak podle mě dokážu skloubit mnohem lépe a to i s osobním a pracovním životem.

***Když jste v minulosti pracoval, ale vlastně i pořád pracujete na dálku, byla nebo je nutná Vaše přítomnost na pracovišti?***

**Respondent 2:** Ne, nebyla a není. Tím, že pracuji s počítačem a veškeré technologie, které k tomu potřebuji, ať už to jsou MS Teams anebo nějaké sdílené úložiště, vlastně všechno, co potřebuji pro svou práci, dokážu dělat úplně stejně i vzdáleně.

***Co komunikace v rámci firmy, případně se členy týmu nebo nadřízenými osobami, jakým způsobem spolu komunikujete nebo jste komunikovali?***

**Respondent 2:** Kromě osobních schůzek, které chyběly, tak je to stejně jako před pandemií, to znamená telefon, e-mail, MS Teams, chat a tak dále. Vlastně i pravidelné schůzky, které byly nastaveny fyzicky, tak se akorát přesunuly do online prostředí. Dalo by se tedy říci, že komunikace probíhá úplně stejně, jak před pandemií, tak v jejím průběhu.

***Myslíte si tedy, že tento způsob komunikace je efektivní nebo v něm spatřujete nějaké nedostatky?***

**Respondent 2:** Řekl bych, že z hlediska pracovního výkonu je to efektivnější, protože z mojí vlastní zkušenosti vím, že když například nějaké schůzky či společné komunikace probíhaly fyzicky, tak zde byl prostor začít je později, jelikož se lidé navzájem bavily, protože ten osobní kontakt je přece jen něco jiného než pouze online, kdy často není možné ani vidět tváře přítomných zaměstnanců. Když vše probíhalo osobně, tak většinou lidé řešily i nějaké věci nepracovní. Výhoda z hlediska efektivity tohoto online světa je podle mě v tom, že se lidé sejdou na schůzce, která má jasně dané téma, většinou do ní napřímo „skočí“, vše se vyřeší, není tak možné sdílet nějaká další témata a rovnou se jde pracovat dále, což může být na jednu stranu výhodné pro zaměstnavatele, který tímto způsobem může efektivně vytěžit tu danou pracovní sílu, na druhou stranu to není jen o práci na těch schůzkách, ale i o nějakém people managementu, stakeholder managementu, o nějakých mezilidských vztazích a jejich budování a nejenom o plnění úkolů, takže tady to může být zase nevýhoda, proto říkám, že to má své klady i zápory. Pro nějaký typ práce preferuji být doma, ale jsou schůzky, kde si rád do té práce dojedu a sejdou se s nimi tak, abych je viděl naživo a dokázal s nimi řešit některé věci, které je lepší probrat osobně než digitálně.

***Když ještě zůstaneme u komunikace, tak jak to je/bylo s vyjadřováním názorů nebo nápadů, existuje v průběhu té komunikace nějaká, řekněme svoboda ve vyjadřování svých názorů a to i v případě, že se například liší od ostatních?***

**Respondent 2:** Podle mě to záleží na tom, jaká je kultura té dané firmy, kdo schůzku, workshop nebo jednání vede, protože pokud toto nefunguje ani naživo a lidé nemají pocit, že je jim umožněn prostor, aby vyjádřili svůj názor, ať už z toho důvodu, že se bojí, že se na ně za to někdo bude zlobit, na ně budou koukat skrz prsty nebo to považují za zbytečné, protože vědí, že to stejně k ničemu nepovede, tak si myslím, že v tom digitálním světě se to stejně nijak nezmění. Myslím si, že současné online nástroje, dávají stejně kvalitní, mnohdy i lepší a kvalitnější prostředky k tomu, jak reagovat. Spíš podle mě záleží, do schůzku vede a jaké je prostředí ve firmě, spíš než to, jestli vše probíhá digitálně nebo naživo. Nicméně v naší společnosti je vše pohodové, takže s tímto nebyl žádný problém a každý člen měl možnost se bez jakéhokoliv strachu vyjádřit.

***Co se týče překážek při práci na dálku, vznikly u Vás nějaké, které by bránily Vašemu pracovnímu režimu a jeho kvalitě?***

**Respondent 2:** V kvalitě práce bych řekl, že asi nic nenastalo, ale v průběhu pracovního režimu možná jen to, že jsem neměl nějakou kvalitní židli, monitor a tak dále. Během tohoto času jsem se musel přesunout do zvláštní místnosti v bytě a vytvořit si zde pracovní kout a zázemí pro svou práci, kde mám nyní veškeré potřebné vybavení, ale dost dlouho jsem fungoval s notebookem na klíně a to si myslím, že to možná u mě mělo vliv na efektivitu mé dané práce, ale minimálně na moje pohodlí a zdraví. Takže toto byla asi jediná překážka. Zároveň to mám i trochu za zlé vůči svému zaměstnavateli, který se k tomu všemu postavil tak trochu „macešsky“, kdy v jiných korporátech dostávali lidé nějaké další příspěvky na pořízení veškerého potřebného vybavení nebo nějakou kompenzaci za to, že je doma nadmíru spotřebovávána vlastní energie a tohle všechno z naší firmy nikdy nepřišlo. Všechno tedy probíhalo na mé náklady, ale určité potřebné vybavení jsem si zařídil z práce, kdy tam probíhala přestavba a mohl jsem si tak buď zdarma nebo za malý poplatek toto zajistit.

***Motivoval či motivuje Vás zaměstnavatel ke stejnému nebo například ještě lepšímu výkonu, případně jakým způsobem a motivujete se také nějak i vy sám?***

**Respondent 2:** Z pohledu sebe, jako podřízeného jsem nějakou změnu režimu k motivaci či řízení mé osoby nezaznamenal, protože já se považuji za člověka, který sám má určitou vnitřní motivaci, svou práci si bez problému odvádím a zřejmě i můj zaměstnavatel mě tak bere. Určitě mi pomáhaly i individuální schůzky, kdy bylo možné cokoli vyřešit, ale jak jsem již říkal, tak já sám určitý stupeň motivace neustále mám, tudíž nebylo a není nutné nějak více mě k práci podněcovat.

***Měla či má tato práce nějaké vlivy na Vaše psychické zdraví, na Vaše vztahy, případně další aktivity?***

**Respondent 2:** Přejde mi, že obecně trávím prací možná více času, i když poslední dobou je to trochu těžší, jelikož jsem změnil agendu, takže to nyní vyžaduje celkově víc času, ale jinak bych řekl, že nikoliv. Možná jsem více zlenivěl, protože jsem daleko častěji doma, takže na zdraví možná ano, protože v práci toho po budově možná více nachodím, ale nijak zásadně to žádné negativní vlivy nemá.

***Jak se Vám během práce na dálku tedy daří skloubit práci a osobní život, je to pro Vás více náročné nebo se jedná spíše o soulad?***

**Respondent 2:** Určitě si myslím, že převažují výhody nad nevýhodami. Máme sice jedno dítě chodící do školy a druhé do školky, tím pádem je u nich také zvýšená nemocnost, ale spíše se v tomto případě jedná o něco, co by bez práce na dálku bylo nemyslitelné a těžko by se dalo propojit dohromady. Vnímám to tedy tak, že se skloubením pracovních aktivit v souvislosti s péčí o rodinu a věnování se jí nemám vcelku velký problém.

***Nyní bych se přesunula k otázce týkající se interakce ze strany Vašeho zaměstnavatele. Zadával Vám nebo dostáváte jasné pracovní úkoly, kdy tedy víte, co máte přesně dělat?***

**Respondent 2:** V mé práci neprobíhá zadání úkolů tak, že by bylo nutné se někde jakýmkoliv způsobem sejít a něco si ukazovat nebo předávat. Já to mám tak, že jsem průběžně řízený, akorát se forma práce přesunula z offlinu do onlinu.

***Jak je to dále třeba s kontrolou dodržování standardů a povinností v rámci bezpečnosti nebo třeba zajištění BOZP, dochází či docházelo ke kontrole ze strany zaměstnavatele?***

**Respondent 2:** Ne, žádným způsobem není toto nijak zajištěno. Z hlediska školení BOZP něco probíhá asi pravidelně, ale bohužel všechna školení, alespoň v naší firmě, se posunuly z praktických a fyzických školení do formy online vzdělávání, které člověk většinou jen prokliká a probere se tím a následně nějak udělá daný potvrzující test o daných tématech. Nejsem si tedy vůbec vědom toho, že bych minimálně někdy podepisoval to, že například budu sedět na té židli, na které mám, budu si dělat určité časové přestávky a podobně. Spíš si myslím, že toto se firma snaží prosazovat vždy v nějakém určitém čase pomocí edukačních videí nebo nějakých k tomu zorganizovaných dní.

***Dále by mě zajímalo, jak je to z pohledu Vaší firmy s udržováním pracovní pohody vůči Vám při práci na dálku?***

**Respondent 2:** Toto je asi na každém manažerovi. Když bych to vzal přímo z pohledu svého nadřízeného, tak si nepamatuji, že by něco takového probíhalo. Spíše na úrovni těch manažerů tam nějaká aktivita je. Velmi výrazně se posunuly online tréninky, kdy z výhradně prezenční formy se vše přesunulo do digitální, ale vše bylo zajímavé a více se řešily well-being aktivity, které mohly člověku pomoci, aby si udržel zdravého ducha, případně zdravé tělo. Takže v tomto nějaká psychická podpora pro dálkovou práci byla. Párkrát byla také možnost zrealizovat určité online kvízy, kdy se náš kolektiv mohl sejít nad skleničkou a alespoň takto se propojit.

***Jsmu u předposlední otázky a chtěla bych se ještě zeptat, zda existovaly nebo existují nějaké kroky, které jste musel učinit pro to, aby Váš pracovní výkon byl efektivní a odváděl jste stejné nebo třeba i lepší výsledky?***

**Respondent 2:** Asi možná jen, jak jsem zmiňoval, to technické vybavení.

***Poslední otázka se týká toho, zda si myslíte, že Váš pracovní výkon je na dálku celkově efektivní nebo ne? Případně, pokud se jedná o negativní odpověď, co je tedy k účinnému výkonu Vaší práce potřeba?***

**Respondent 2:** Řekl bych, že se u mě jedná o efektivní pracovní výkon, takže ano. Hodnotil bych tedy, že vše je velmi dobré.

### **Příloha 3 - Přepis třetího rozhovoru – Pracující student vysoké školy**

***Hned ze začátku tohoto rozhovoru bych se chtěla dozvědět pár základních informací o Vás. Věk jste mi již sdělil, ale zajímalo by mě, jak kde a s kým bydlíte. Zároveň poprosím o informaci, v jaké oblasti zaměstnání se pohybujete?***

**Respondent 3:** Bydlím sám na Strahovské koleji a rozhodl jsem se, že spolubydlícího odstráním, takže zde bydlím zcela sám. Dost mi to vyhovuje. Kdysi mi nevyhovovalo bydlet s někým, ale zjišťuji, že čím jsem starší, tím více potřebuji času pro sebe nebo alespoň tak to hodnotím. Co se týče oblasti mého zaměstnání, tak se nyní snažím co nejvíce zaměřit na svou diplomovou práci, ale pohybuji se v oblasti technologií a grantů v jedné české společnosti zabývající se vývojem a inovacemi.

***Zajímalo by mě, zda máte nějaké zkušenosti s prací na dálku ještě před pandemií koronaviru, vlastně ještě před tím než se vědělo, že nějaká pandemie je nebo bude? Pracoval jste tak, alespoň částečně?***

**Respondent 3:** Ano, práce v organizaci nám to umožnila, takže když přišel Covid, tak už jsem v podstatě věděl, co dělat. A jelikož jsem i tehdy při tom studoval, tak ne vždycky se mi chtělo chodit ze školy přímo do práce, takže jsem toho někdy skutečně využil.

***A co tedy v průběhu Covidu?***

**Respondent 3:** To jsme najeli na práci na dálku hned, nějaké dva týdny po začátku byl ještě chaos, takže se vlastně nedělo nic moc, ale po těch dvou týdnech jsme jeli kompletně online. Hlavně jsem měl firemní notebook, takže jsem byl schopný pracovat online.

***Jak to vidíte s prací na dálku do budoucna? Vyhovovalo by Vám to nebo byste spíš byl raději přímo v místě výkonu dané práce nebo v budově zaměstnavatele?***

**Respondent 3:** Vidím to tak, že se tato forma práce bude čím dál více rozšiřovat, takže podle mého názoru budeme takto pracovat víc a víc, ale jelikož si hraji s nějakou myšlenkou podnikání, tak si myslím, že v budoucnu budu pracovat doma téměř běžně, jelikož to bude mé podnikání asi vyžadovat. Na druhou stranu, co se týče toho, zda mám z této práce pozitivní zkušenosti a jestli bych v tom chtěl pokračovat, tak myslím, že mám občas problémy s disciplínou a myslím si, že jsem na pracovišti produktivnější. Určitě mi někdy vyhovuje zůstat doma, protože nechci ztrácet čas zbytečným dojížděním do práce, protože není tolik práce, co bych tam dělal, ale myslím si, že když jsem v pracovním prostředí, kde nemám různé rušivé vlivy, tak se věnuji jenom práci a jsem mnohem produktivnější. Takže bych do budoucna bych určitě práci na dálku uvítal, a spíš raději pracoval osobně v místě nebo v budově zaměstnavatele a přesunul se tak do více produktivního prostředí, protože doma nebo kdekoli jinde to pro mě není pracovní prostředí.

***Nyní okrajově navážu na otázku, když jste pracoval skoro celý čas na dálku, tak byla v průběhu té Vaší práce nutná nějaká přítomnost na pracovišti nebo vůbec?***

**Respondent 3:** Ne, díky administrativě nutná přítomnost na pracovišti nebyla. Existovaly nějaké smlouvy, u nichž bylo potřeba založení, ale to se ukázalo, že nebylo až tak potřeba, takže došlo k omezení nepotřebných věcí a činností a nebylo tudíž vůbec potřeba, abych do práce osobně chodil.

***Jak to bylo s komunikací celkově s firmou, nadřízenými nebo členy týmu? Jakým způsobem ta komunikace probíhala?***

**Respondent 3:** Docházelo k ní hodně po e-mailech, což bylo ve většině případů dostatečné a jednou týdně byla pravidelná online schůzka, kde se hromadně řešilo, jak na tom kdo je, co kdo dělá, co je potřeba udělat a když si člověk nevěděl rady, tak se v podstatě kdykoliv mohlo zavolat kolegovi přes Gmail interní prostředí.

***Myslíte si, že ta komunikace, která probíhala online byla efektivní nebo neefektivní? Jste tedy toho názoru, že když bylo například nutné něco řešit s nadřízeným kolegou, tak že jste se navzájem dobrali toho výsledku, kterého jste oba potřebovali a mělo to pozitivní efekt nebo si myslíte opak?***

**Respondent 3:** Já to vnímám pozitivně. Já osobně jsem vždy vyřešil vše, co jsem potřeboval a nevidím v tom problém. Celkově si tedy myslím, že ta komunikace byla efektivní.

***Ještě zůstanu chvíli u komunikace a zeptám se, jak to bylo například s vyjadřováním názorů, různých postupů či nápadů, myslím tím nápady, které se mohly lišit od ostatních. Existovala nějaká určitá svoboda ve vyjadřování svých názorů nebo pro to zde nebyla ta možnost?***

**Respondent 3:** Toto si myslím, že bylo hodně způsobené komunitou, která zde byla nebo spíše kolegy v pracovní skupině, která byla dost otevřená a myslím si, že to bylo právě přesně naopak než bylo zmíněno z Vaší strany. Já osobně jsem většinou například napsal nějaký komentář, co mě aktuálně napadlo do e-mailu a naopak jsem dost často dostal pochvalu, ve smyslu toho, že daná problematika mé nadřízené třeba ještě nenapadla a určitě dojde k prozkoumání mého nápadu nebo mojí poznámky. Mohl jsem napsat jakoukoliv myšlenku a většinou byla oceněna pozitivně. Tento přístup přisuzuji hlavně tomu, že polovinu svého času jsem pracoval s týmem, kde jsme se navzájem znali a byl tu dobrý kolektiv a druhou polovinu jsem přešel pod šéfa, který byl v těchto věcech dost otevřený, takže naopak různé typy nápadů byly vyžadovány a došlo tím pádem k jejich dobrému hodnocení.

***Moje další otázka se týká překážek při této práci. Jak to tedy bylo s případnými překážkami v průběhu Vaší práce na dálku, vyskytly se nějaké nebo ne? Myslím tím hlavně překážky, které by bránili nějakému efektivnímu či kvalitnímu režimu odvedené práce.***

**Respondent 3:** Pracovní počítač, o kterém jsem se zmiňoval, byl strašně malý a nevykonný, takže když došlo ke vzájemnému spojení nás zaměstnanců, takže když jsme se spojili na dálku, tak v půlce rozhovoru se mi vypnul a určitě to není dobré, když lidi mluví při pracovní schůzce a v průběhu ostatní jen tak vypadnou ze sítě a signálu. To mě tedy dovedlo k tomu, koupit si druhý monitor, mnohem větší, web kameru a klávesnici. To všechno na vlastní náklady, každopádně zůstalo mi to doteď, takže to se jednalo spíše o investici pro mě, ale



investice, kterou jsem musel udělat na základě této nepříznivé zkušenosti. Jinak co se týče překáží, je to asi vše, myslím si, že se vším ostatním jsem si v rámci týmu poradil sám velice rychle a hladce.

***Co motivace v průběhu práce na dálku? Motivoval Vás zaměstnanec v průběhu práce na dálku k lepším pracovním výkonům, případně jak a pokud nemotivoval, tak jak toto probíhalo z Vaší strany?***

**Respondent 3:** Myslím si, že motivace postupem času dost klesala a vím, že přišly asi dva e-maily o tom, jak si udržet dobrou morálku a jak se chovat při práci na dálku, zároveň vím, že podobné rady se objevily i na nástěnce v práci, což bylo „hezké“ napsat toto v práci, když člověk tam půl roku nebyl a pracoval distančně. To bylo dost zvláštní. A přiznám se, že vůbec nevím, jak moc se to shodovalo s tím, co šlo tou e-mailovou komunikací. Vlastně v jednom e-mailu bylo popsáno, co dělat, aby se člověk udržel v dobré náladě a pozitivním režimu, jinak si nevybavuji, že by se toto nějak řešilo. Dle mého názoru dost pomůže, když se nadřízený zeptá zaměstnance, jak se má a zda svou práci zvládá. Toto se dělo, ale nevím teď, jak často.

***Jak jste se tedy motivoval vy?***

**Respondent 3:** Dost špatně. Mám s tím problém, protože jak jsem celý den pracoval, tak mi skoro nezbyl čas na další aktivity, jako například se jít projít a po pár dnech mi začal být tento určitý stereotyp dost nepříjemný a přestalo se mi líbit celodenní sezení u počítače. Přímo v práci se člověk může jít projít alespoň po budově, ale takto to bylo celkem nemožné a zároveň dost kontraproduktivní. Aktuálně tedy nedokážu přímo říct nějakou aktivitu, v čem a jak bych se mohl motivovat. Snažil jsem se o pravidelné procházky a čtení sebe rozvojových knih, ale to byla tak jedna hodina denně, což mi nestačilo. Tento režim měl zároveň hodně vliv na to, jak jsem celkově fungoval, začal jsem později spoustu práce odkládat a zjistil jsem, že nikdo na mě netlačí, nikdo danou práci hned nepotřebuje mít hotovou, práce mi začala připadat nedůležitá a vedlo to k tomu, že jsem jí dělal méně a zároveň jsem jí i dostával méně. Toto navíc vedlo k tomu, že svého nového šéfa jsem viděl až po roce své práce na dálku, protože v půlce svého působení ve firmě jsem byl přeřazen na jiné oddělení.

***Dále by mě zajímalo, jak celková práce na dálku působila na Vaší psychiku, vztahy, případně na další aktivity a jak jste dokázal skloubit práci, osobní život a také studijní život?***

**Respondent 3:** Všechny tyto tři oblasti mého života musely být samozřejmě v souladu, ale otázkou je, zda to bylo dobře vybalancované. U psychiky jsem již zmiňoval, že mi vadil ten stereotyp a to neustálé sezení u počítače v jednom pokoji, pak mě demotivovalo to, že ta daná práce byla nezajímavá, nedůležitá a nudná. Online jsem navíc zjistil, že nepotřebuji s lidmi až tak moc a často komunikovat, proto také došlo k částečnému utnutí mých sociálních kontaktů s ostatními, což vedlo ke špatnému navazování vztahů. Z pohledu skloubení všech složek mého života, tak studijní oblast byla v pohodě a s pracovní sférou jsem to celkem zvládal. Mělo to ale negativní efekt na to, že díky práci jsem některé školní činnosti zanedbával a třeba týden před zkouškou jsem ani moc nevěděl, o čem daný předmět je. Nicméně vše se dalo přizpůsobit a celkově dohromady skloubit. V osobním životě bylo špatné to, že když jsem pracoval na dálku, tak se následně nedalo nikam moc chodit, navíc v průběhu Covidu bylo i vše zavřené, takže těch sociálních aktivit ani moc nebylo. Zavedl

jsem třeba během této doby zvyk, že jsem začal volat rodině, minimálně jednou za týden, abych se s nimi udržoval v kontaktu, a musím říci, že jsem se s nimi během tohoto období volal mnohem raději, protože mi ten sociální kontakt chyběl, než nyní, kdy ho mám celkem přebytek. Se spoustou lidí jsem tehdy, ale s některými vlastně i nyní, řešil sociální kontakt na dálku. Skloubit vše šlo, bylo to hlavně digitálně, ale především kvůli Covidu. Nicméně nyní, kdy už nejsou ta pandemická opatření taková, tak je to mnohem lepší. Mohu jít například během dne do školy a odpoledne nebo večer pracovat a psychika je celkově už v pořádku. Můj psychický stav trpěl hlavně kvůli Covidu, protože nešlo dělat nic moc jiného.

***Už se pomalu blížíme k závěru, ale ještě by mě zajímala určitá interakce ze strany Vašeho zaměstnavatele. Dával Vám v průběhu práce na dálku jasně definované pracovní úkoly, na základě nichž jste věděl, co přesně máte vykonávat?***

**Respondent 3:** Za mě to bylo vždycky jasné, ale myslím si, že to bylo dané mou povahou a přístupem šéfa, protože on věděl, jak zadávat dané úkoly a zadával je dobře a já když jsem něco nevěděl, tak byla možnost se ho kdykoliv zeptat a dořešit s ním případné detaily.

***Jak to bylo nebo je s dodržováním určitých standardů nebo opatření ohledně bezpečnosti, například BOZP?***

**Respondent 3:** Vůbec nic. Možná to bylo zmíněno v nějaké smlouvě, protože jsme podepisovali prohlášení, že můžeme pracovat na dálku, ale že bych si toho byl vědom říct nemůžu. Třeba to bylo někde uvedené, ale nejsem si toho vůbec vědom.

***Udržoval tedy zaměstnavatel nějakou pracovní pohodu v rámci celkového pracovního týmu či jednotlivců, aby všichni byli v souladu a každý věděl, co má dělat?***

**Respondent 3:** Mě z tohoto pohledu stačily ty pravidelné týdenní schůzky, kdy jsme měli možnost se alespoň takto všichni sejít, říct si, co má kdo dělat, jak na tom všichni jsou a to alespoň mě stačilo. Takto se zároveň udržovala soudržnost v celém týmu a nevnímám jsem tam žádnou komunikační bariéru.

***Uskutečňoval Váš nadřízený tedy nějaké kroky k tomu, aby Váš pracovní výkon byl na pořád stejné úrovni nebo ještě lepší?***

**Respondent 3:** Nevím, jak to bylo u mých kolegů, ale u mě to bylo naopak. Nevzpomínám si přesně na časový úsek, ale z hlavního pracovního poměru na půl úvazku jsem později dostal smlouvu na DPP (dohodu o provedení práce), takže spíš došlo k poklesu objemu práce a já jsem z toho měl úplně opačný pocit v tom smyslu, že jsem začal vstávat déle, tím pádem došlo i k pozdějšímu začátku výkonu práce, dělal jsem jí celkově méně, ale vůbec nikomu to nevadilo a všichni byli rádi za to, co jsem odvedl.

***Nyní mám na Vás opačnou otázku a to, jaké kroky jste musel učinit vy, jako zaměstnanec pro to, aby Váš pracovní výkon byl efektivní?***

**Respondent 3:** Moc teď nevím. Když jsem zjistil, že po mě nikdo nic moc nechce, tak jsem docela vzdal i nějakou efektivitu. Vlastně jsem přestal cítit potřebu být efektivní.

***Na předchozí otázku trochu navážu. Co je ve Vašem případě potřeba, aby Váš pracovní výkon požadovaný účinek, který byste vy sám chtěl?***

**Respondent 3:** Velice často mi pomáhá hudba, nyní jsem zjistil, že mi asi nejvíce vyhovuje klasická hudba, takže poslouchám Mozarta, když chci být produktivní, potom dále využívám techniku Pomodoro. Snažím se to nyní aplikovat a pomáhá mi to v organizaci času během práce, ale i mimo ní. Pro mě bylo také dost důležité smazat různé aplikace, které mě v průběhu práce ovlivňovaly, například YouTube, mobilní aplikace, telefon celkově a s ním související určité rozptylující vibrace. Občas jsem také zkoušel odpojení internetu ze sítě, ale jelikož má dálková práce připojení na internet vyžaduje, tak to se nedalo často aplikovat. Zároveň mi také pomáhají různé procházky, během nichž mohu přestat myslet na práci a mohu tak alespoň chvíli věnovat čas sobě.

## **Příloha 4 - Přepis čtvrtého rozhovoru – Matka na mateřské dovolené**

***Náš společný rozhovor bych ráda začala otázkou o základním shrnutí o Vás. Mohla byste mi prosím sdělit, jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání, jak, s kým a kde bydlíte a v jaké jste se pohybovala pracovní oblasti?***

**Respondent 4:** Mám vystudovanou technickou vysokou školu, díky které jsem získala titul inženýr a před třemi lety jsem ukončila studium MBA v Berlíně. Pracovala jsem pro pobočku zde v ČR velké zahraniční společnosti, která vyrábí a prodává různé nábytkářské výrobky a tam jsem byla přímo v obchodním oddělení. Poslední tři roky jsem pracovala celou dobu z místa svého bydliště na dálku a v tento čas, kdy jsem ještě na dálku pracovala, tedy před nástupem na svou mateřskou dovolenou, jsem bydlela pouze se svým manželem v malém domečku.

***V případě, že jste tedy poslední tři roky pracovala na dálku, máte již určité zkušenosti s tímto typem práce, jak v době před koronavirovou pandemií, tak i v jejím průběhu. Řekněte mi tedy prosím, jak to vidíte s touto prací do budoucna, chtěla byste takto dále pracovat?***

**Respondent 4:** Rozhodně ne. Tento způsob práce mi vůbec nevyhovoval, způsoboval mi nadměrný stres a takto navíc nebylo možné zajistit spoustu pracovních činností. Bylo to hrozné a už nikdy takto pracovat nechci a to například ani na jeden den v týdnu.

***Zmínila jste, že Vaše práce posledních několik let probíhala pouze distančně. Byla v tuto dobu tedy nutná osobní přítomnost na pracovišti nebo vůbec?***

**Respondent 4:** Ne. V obchodním oddělení, kde jsem přímo pracovala, nás bylo hodně (možná až moc) a tak bylo pro firmu výhodné, nechat část zaměstnanců právě z tohoto úseku pracovat přímo ve společnosti a druhou část z jakéhokoliv jiného vzdáleného místa. Já jsem bohužel spadala do té skupiny zaměstnanců, kteří pracovali na dálku a jejich přítomnost ve firmě byla absolutně zbytečná, protože tam pro nás nebylo místo.

***Jak to tedy bylo ve Vašem případě s komunikací ze strany firmy? Myslím tím, jakým způsobem s Vámi komunikovali nadřízení, kolegové a další pracovní členové?***

**Respondent 4:** Řekla bych, že komunikace probíhala „nijakým“ způsobem, pokud se nějaký pracovník, který pracoval prostřednictvím vzdáleného přístupu, sám neozval. V takových případech stačilo jen zavolat nebo rychle napsat e-mail a během chvíle přišla odpověď. Takže komunikace byla spíše telefonická nebo mailová, ale velice strohá a rychlá. Z doslechu vím, že s těmi lidmi, kteří pracovali přímo ve firmě, byli neustále uskutečňovány různé porady, teambuildingy, komunikační aktivity a další činnosti, ale s dálkovými pracovníky vůbec nic.

***Trošku tím narážíte na mou další otázku. Je tedy možné chápat efektivitu celkového komunikačního procesu vůči Vám, jako zaměstnankyni pracující na dálku neefektivně nebo je to jinak?***

**Respondent 4:** Rozhodně neefektivní. Jako vzdálený pracovník jsem vlastně nikoho moc nezajímala, ale byla po mě vyžadována práce. Nikdo ale nic nechtěl vědět a vůbec se mnou nikdo nekomunikoval.

***Mohu to tedy chápat tak, že k vyjadřování názorů či nějakých nápadů vůbec nedocházelo?***

**Respondent 4:** Vůbec. Pokud jsem já nakonec někoho kontaktovala a k nějaké komunikaci přece jen došlo, tak ani na jakémkoliv vyjadřování názorů ani nebyl čas.

***Jak to bylo ve Vašem případě s překážkami při práci na dálku? Podle toho, co jste mi doposud sdělila soudím, že jich bylo asi hodně.***

**Respondent 4:** Máte pravdu, bylo jich opravdu hodně. Spíš bych řekla, že celá má práce na dálku byla jednou velkou překážkou. Vůbec nic nebylo ze strany zaměstnavatele zajištěno pro tuto práci, nedostala jsem před touto prací ani žádné speciální školení, které mi mohlo alespoň nějak ulehčit, prostě nic. Abych toto shrnula, tak ve zkratce se projevovaly překážky při mé práci na dálku ve všech procesech a rozhodně není možné ji z tohoto důvodu nazvat za efektivní.

***Když doposud docházelo k tak negativnímu procesu při Vaší práci na dálku, byla jste ze strany zaměstnavatele jakýmkoliv způsobem motivována k lepšímu pracovnímu výkonu, případně motivovala jste se nějak vy sama?***

**Respondent 4:** Na jakoukoliv motivaci ze strany zaměstnavatele si vůbec nevzpomínám, takže mohu říct, že neprobíhala. Co se týče mě samotné, tak jsem se musela motivovat neustále, jinak bych tu práci asi vůbec nezvládala, především psychicky. Motivovala jsem se především četbou, které jsem se věnovala v rámci svého volného času, různými motivačními videi či filmy a také stýkáním s rodinou a přáteli.

***Zmínila jste, že práce hodně působila na Váš psychický stav. Můžete mi prosím říct, jakým způsobem došlo k ovlivňování psychiky kvůli práci a jak došlo ke skloubení Vašeho osobního a pracovního života?***

**Respondent 4:** Má psychika byla ovlivněna opravdu hodně. Vnímám, že se mi postupem času čím dál více zhoršovala, například tím, že se u mě projevovaly různé zvláštní stavy, jako třeba úzkosti, ztráta chuti do života, celková zvýšená únava a tak podobně. To vše zároveň zhoršovalo i můj zdravotní stav, kdy mě začala hodně bolet záda, pociťovala jsem celkovou ztuhlost svalů, bolesti hlavy a různé žaludeční nevolnosti. Abych ale nebyla pořád jen kritická, tak musím uznat, že můj pracovní a osobní život byl poměrně v souladu. Měla jsem přesně stanovenou pracovní dobu, takže jsem si mohla alespoň podle toho naplánovat svůj celý den a další aktivity. Občas se sice stalo, že jsem musela pracovat přesčas, ale to se stalo třeba jen dvakrát do týdne, takže jsem měla i čas pro sebe. Navíc manžel se vždy vracel ze svého zaměstnání až po skončení mé práce, takže náš vztah nebyl mou prací nijak ovlivněn a nezasahovaly do něj mé pracovní činnosti.

***Jak to bylo s interakcí ze strany firmy? Váš zaměstnavatel Vám dával jasné pracovní úkoly a vždy jste věděla, co máte dělat nebo se vyskytovaly nějaké nejasnosti?***

**Respondent 4:** Jelikož moje práce byla založená na určitých postupech, při kterých se jednotlivé aktivity většinou dost často opakovaly, tak moc nebylo nutné, aby mi šéf nějakou práci zadával. Nicméně někdy se stalo, že bylo potřeba vykonat nějakou činnost navíc a tak vždy napsal e-mail nebo velice rychle zavolal a o daném úkolu mi řekl. Protože se ve velké většině případů nejednalo o nic náročného, tak ani nebyla nutná jakákoliv vysvětlení a pracovník si postup práce mohl i logicky odvodit nebo domyslet. Z tohoto důvodu tedy mohu říci, že úkoly byly vcelku jasné.

***Jak to bylo s kontrolou v souvislosti s dodržováním určitých standardů, povinností či bezpečnostních opatření, například BOZP?***

**Respondent 4:** Nijak. Toto vůbec nebylo nijak zajištěno a zmiňováno, takže neprobíhala ani žádná kontrola. Dle mého názoru toto zaměstnavatele ani nenapadlo, že by mělo být alespoň nějak zajištěno. Na pracovníky ve společnosti se vztahovala opatření stanovená zákonem, ale na mě, jako na vzdálenou zaměstnankyni se nevztahovalo nic a nebylo ani nic nikde opatřeno.

***Uskutečňoval Váš nadřízený nějaké kroky pro Váš efektivní výkon práce na dálku nebo nikoliv?***

**Respondent 4:** Dostala jsem z práce počítač, kde byly nastaveny různé interní aplikace a programy, dále monitor a telefon, jelikož jsem toto všechno ke své práci potřebovala. To jsem dost ocenila, protože si neumím představit, že bych využívala svůj vlastní telefon nebo počítač. Jinak nic víc.

***A jak to bylo s udržováním pracovní pohody v průběhu Vaší práce a s případným udržováním soudržnosti a vztahů v týmu a napříč organizací?***

**Respondent 4:** Na nic si nevzpomínám, podle mě k prohlubování pracovní pohody vůbec nedocházelo, jelikož, jak jsem již zmínila, jsem se zaměstnavatelem a dalšími kolegy moc nekomunikovala a oni se mnou, tak ani nebyl prostor pro udržování jakýchkoliv vztahů či pohody v průběhu práce z mojí, ale i z jejich strany.

***A co vy, jaké kroky bylo nutné učinit z Vaší strany pro to, abyste podávala stále stejné nebo ještě lepší pracovní výkony?***

**Respondent 4:** Těch kroků tedy bylo opravdu hodně. Musela jsem si vyhradit pro svou práci zvláštní místnost a tu celkově dost předělat, aby se mi tam veškerá technika, kterou jsem od firmy dostala, vůbec vešla. Také jsem byla nucena koupit si kancelářskou židli, to pro mě bylo mnohem více důležité v době, kdy jsem pro firmu pracovala ještě před nástupem na svou mateřskou dovolenou a byla jsem už tedy těhotná. Dále následovalo pořídit si nové a lepší internetové připojení, různé další technologické prostředky, které mi ulehčovaly práci, jelikož jsem potom neměla na domácnost tolik času a byla jsem více unavená. Těmi prostředky myslím například robotický vysavač, myčku a další. Tím se mi logicky zvýšily náklady, což pro mě nebyla úplně pozitivní záležitost.

***Máme před sebou úplně poslední otázku. Po tom, co jste mi všechno sdělila za informace ohledně Vaší práce na dálku, tak si myslíte, že Váš pracovní výkon byl efektivně nebo neefektivně založený?***

**Respondent 4:** To záleží, z jakého úhlu pohledu to vezmu. Já sama jsem se snažila, aby má odvedená práce byla dobře a kvalitně odváděná, ale to rozhodně nekorespondovalo s tím, co se dělo ze strany zaměstnavatele, takže tím má práce byla dost ovlivňovaná. Na základě toho všeho bych řekla, že můj pracovní výkon byl spíš negativní a tím pádem neefektivní, protože jsem neměla přístup ke spoustě datům a přístupům a zároveň tím, že komunikace ze strany firmy byla absolutně nulová, nebylo možné můj výkon dále zvyšovat nebo ho jakkoliv rozvíjet.

## **Příloha 5 - Přepis pátého rozhovoru – Učitel na střední škole**

***Zprvu našeho rozhovoru bych se ráda dozvěděla nějaké další doplňující informace o Vás. Řekněte mi prosím, jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a také jak, kde a s kým bydlíte?***

**Respondent 5:** Vystudoval jsem vysokou školu chemického zaměření, se specializací na matematiku a zároveň mám doplňující pedagogické vzdělání v oblasti ekonomických věd. Bydlím v rodinném domě kousek za Prahou se svojí manželkou a dospívajícím synem. Mám ještě dvě děti, ale ty už s námi ve společné domácnosti nebydlí.

***Jak je to s Vašimi zkušenostmi s prací na dálku? Pracoval jste v minulosti tímto způsobem ještě před pandemií koronaviru?***

**Respondent 5:** Nikdy jsem takto nepracoval, jelikož jsem celý život zaměstnán ve školství, kdy studium je prováděno na denní a prezenční formě, tak snad ani nikdy nikoho nenapadlo, že by se dalo vyučovat na dálku. Takže s prací na dálku nemám žádné předchozí zkušenosti.

***Předpokládám tedy, že jako středoškolský učitel máte za poslední dva roky minimálně základní zkušenosti s tímto způsobem práce, nepletu se?***

**Respondent 5:** Přesně tak. V průběhu pandemie byla u mě jako u učitele práce na dálku na denním pořádku. Pracoval jsem tak od rána do večera v kuse a bylo to pro mě ze začátku hodně těžké, jelikož jsem takto při své profesi nikdy nepracoval.

***Ještě než se pustíme do dalších otázek, tak by mě zajímalo, jak to vidíte s takovouto prací do budoucna? Chtěl byste tak pracovat a vyhovoval Vám tento režim nebo ne?***

**Respondent 5:** Rozhodně tak pracovat do budoucna nechci. Práce na dálku je dle mého názoru sice fajn forma výkonu pracovních činností, ale do některých profesních oblastí se prostě nehodí, jako třeba to školství, minimálně v některých jeho částech. Takže ne, nechci tak v době budoucí opět takto učit.

***Když jste tedy takto pracoval, byla v průběhu této doby nutná Vaše přítomnost na pracovišti? Ve Vašem případě tedy ve škole, kde učíte.***

**Respondent 5:** Bylo to na každém z nás. Pokud někomu vyhovovalo pracovat, tedy vzdělávat studenty ze školy, myslím tím prostřednictvím školního zařízení, jako je počítač, kamera, tabule a tak dále, mohl se samozřejmě vyučující na pracoviště dostavit a vykonávat tam svou vzdělávací činnost. Nicméně nebylo to povinné a spíše záleželo na tom, jaké měl kdo možnosti a případně i vybavení doma. Takže abych přesně odpověděl na Vaši otázku, tak nutná přítomnost v budově školy vůbec nebyla.



***Co se týče komunikace, tak jakým způsobem probíhala ze strany školy, myslím tím od Vašich nadřízených, případně kolegů?***

**Respondent 5:** Do slova a do písmene nijak. Nadřízený, tedy ředitel školy se mnou, ale i s ostatními mými kolegy vůbec nekomunikoval, vlastně na začátku té velké karantény, kdy se zavřela snad všechna školská zařízení a ocitli jsme se tak ze dne na den doma, jsme ani pořádně nevěděli, jestli vůbec bude výuka probíhat a jakým způsobem. Pouze jednou přišel velice strohý e-mail, že se naše práce přesouvá na distanční formu, ale poradit, že si má každý sám. S některými svými kolegy jsem byl v průběhu této, řekl bych že nucené práce na dálku, v kontaktu, ale to je všechno. S nikým z nadřízených jsem nekomunikoval a ani oni se mnou.

***Mohu tedy tomu rozumět tak, že způsob komunikace byl spíše neefektivního charakteru?***

**Respondent 5:** Absolutně neefektivního a zcela nulového charakteru.

***Takže ani nebyl prostor pro případné konzultace či možnost vyjadřování jakýchkoliv názorů?***

**Respondent 5:** Tím, že komunikace s ředitelem vůbec neprobíhala, tak ani k těmto aspektům nebylo možné se vyjádřit či je nějakým způsobem sdílet. Ale se svými kolegy jsem komunikoval, velice často telefonicky a někdy pomocí e-mailu a během této doby jsme si mezi sebou sdíleli různé věci a témata, ale to je jinak vše.

***Nyní bych se přesunula k dalšímu okruhu otázek a zajímalo by mě, zda existovaly či vznikly nějaké překážky, které by bránily Vašemu kvalitnímu pracovnímu režimu?***

**Respondent 5:** Určitě existovaly, minimálně ze začátku dálkového režimu, kdy jsem vůbec nevěděl, jak mám svou práci vykonávat. Rozhodně se to podepsalo na celkové kvalitě méj prováděné výuky. Potom třeba celkové rozložení práce a zorganizovanost času, moc jsem nestíhal to, co jsem chtěl a potřeboval.

***Jak to tedy bylo s motivací během Vašeho výkonu dálkové práce? Musel jste se nějakým způsobem podněcovat k tomu, abyste vše zvládal nebo tam přeci jen probíhala alespoň nějaká snaha ze strany Vašeho nadřízeného?***

**Respondent 5:** Ze strany nadřízeného neprobíhalo vůbec nic. Já jsem se motivoval především přípravou výuky pro studenty a jejímu celkovému přizpůsobení do online podoby. Je to skutečně tak, jelikož mě má práce bavila a baví, tak jsem se snažil nebýt pesimistický a i v tomto případě si na tom najít něco pozitivního. Neřekl bych ale, že se jednalo o nějaké specifické motivační techniky, ale spíš aktivity každodenního charakteru, jako například dále čtení knih, sledování filmů, posezení s rodinou a v mém případě také kresba, které se věnuji ve svém volném čase. To všechny mi určitě velmi pomáhalo k tomu, abych vše zvládal a nesesypal se z toho.

***Ovlivňovala či ovlivňuje dálková práce Vaše celkové zdraví? Myslím tím fyzické, ale i psychické, případně další aktivity?***

**Respondent 5:** Určitě ano. Myslím, že jsem práci věnoval mnohem více času než by tomu bylo v normálním případě, tím pádem mi ho zbývalo o dost méně na aktivity, které jsem Vám zmiňoval v předchozí otázce. Z pohledu svého zdraví jsem ze začátku trpěl slabými

deprese a zvláštními pocity, které nedovedu popsat, ale rozhodně se nejednalo o nic příjemného. To je tedy asi k té psychice, jinak z fyzického zdraví bych zmínil možná jen velice zhoršený zrak, jelikož jsem neustále hleděl do počítače. To mělo za následek také to, že jsem si musel pořídit brýle a trpěl jsem rozsáhlejšími očními problémy, jako například silná bolest a jejich pálení.

***Bylo pro Vás obtížné být v souladu, co se týče pracovního procesu a osobního života nebo vše bylo bez problémů?***

**Respondent 5:** Řekl bych, že to bylo tak půl na půl. Práci jsem, minimálně první tři měsíce, věnoval nadměru svého času a jelikož v tom samém období i moje manželka pracovala na dálku a syn měl distanční výuku, bylo tak tedy těžké se například večer alespoň na chvíli potkat a společně si popovídat, případně dělat nějaké domácí činnosti, jelikož jsme ze začátku velice často pracovali dlouho do večera. Já osobně jsem v tuto dobu svou rodinu významně zanedbával, a to i v případě, že jsme všichni byli v jednom domě. Těžko se mi tedy uváděl do souladu čas pracovní a osobní, ale až po nějaké době jsem si vytvořil určitý časový plán, co vše musím a chci během dne stihnout a vše jsem dodržoval, takže později jsem vše zvládal dobře.

***Co se týče ještě Vašeho zaměstnavatele, tak probíhalo z jeho strany nějaké zadávání pracovních úkolů směrem k Vaší osobě? Pokud ano, byly jasné a srozumitelné?***

**Respondent 5:** Když to vezmu jen z pohledu sebe samotného, tak zaměstnavatel se o mě žádným způsobem nezajímal a z jeho strany vůbec neprobíhalo zadávání jakýchkoliv prací. Neznamená to tedy, že u ostatních kolegů by to bylo jinak, jednalo se o naprosto totožnou situaci, ale mluvím jen ze svého pohledu. Veškerý vzdělávací proces byl pouze v mé vlastní režii, takže veškeré aktivity jsem si zadával já sám a musel jsem je také plnit.

***Již několikrát jste se zmínil, že ze strany Vašeho nadřízeného neprobíhala jakákoliv interakce. Nicméně se ještě v souvislosti s ním zeptám, zda ze strany školy, kde učíte, byly nějak zajištěny standardy a povinnosti ohledně dodržování jistých kroků, například v rámci BOZP?***

**Respondent 5:** Vůbec nic takového nebylo nijak zajištěno. Byly jsme „hození do vody“ a pouze se očekávalo, že výuka bude nějakým způsobem probíhat a práce bude odvedena, ale žádné její zajištění v případě zranění či dalších negativních faktorů se nekonalo. Ani nevíme, jak by se možná nepříznivá situace, například to zranění během práce řešilo.

***K žádným krokům v souvislosti s udržováním pracovní pohody tedy také nedocházelo?***

**Respondent 5:** Vůbec k žádným. To já sám jsem musel uskutečňovat kroky, aby v mém případě probíhala alespoň nějaká pracovní pohoda, zmiňoval jsem je u té motivace.

***Bylo nutné realizovat nějaké postupy z Vaší strany, které zajišťovaly efektivní pracovní výkon na dálku?***

**Respondent 5:** Hlavně zajistit si a dostatečně vybavit místnost, ze které jsem pracoval. Občas bylo těžké zařídit, aby byl doma absolutní klid, a navíc jsem zprvu neměl úplně kvalitní připojení k síti a počítač, takže než jsem si vše pořídil, využíval jsem té možnosti chodit do školy a první měsíc jsem učil na dálku odtamtud. Rozhodně jsem si musel koupit moderní

technologie a další vybavení, které kvalitu a efektivitu mého pracovního procesu zajišťovaly.

***Tento náš rozhovor bych ráda uzavřela otázkou, zda máte pocit, že se jednalo o efektivní nebo naopak Váš neefektivní pracovní výkon? V případě Vaší záporné odpovědi mi prosím ještě sdělte, co je k Vašemu účinnému pracovnímu procesu potřeba.***

**Respondent 5:** Jak se to vezme. Stálo mě hodně úsilí, aby můj pracovní výkon prováděný na dálku byl efektivní, takže asi bych odpověděl, že ano. Nicméně opravdu velice bych ocenil, kdyby se pan ředitel naší školy k tomuto způsobu výuky postavil jako manažer a minimálně z jeho strany probíhala alespoň nějaká činnost, protože v tomto případě mohu jen říct, že já jako učitel jsem na to všechno byl zcela sám a škola se od jakéhokoliv řešení či zajišťování zcela distancovala.

## Příloha 6 – Dotazníkové šetření

# Práce na dálku - Diplomová práce

Dobrý den,

moc děkuji za čas, který věnujete vyplnění dotazníku pro mou diplomovou práci, která se zabývá problematikou práce na dálku.

Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 5 minut času.

Dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro účely zpracování mé závěrečné práce.

Děkuji za pomoc a spolupráci.

Kristýna Doubková

---

1. Jaké je Vaše pohlaví? \*

Muž

Žena

2. Kolik je Vám let? \*

16 – 25 let

26 – 35 let

36 – 45 let

46 – 55 let

56 – 65 let

66 a více let

3. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání? \*

Základní

Střední s výučním listem (bez maturity)

Střední s maturitní zkouškou

Vysokoškolské bakalářské

Vysokoškolské magisterské

Jiná...

4. V jaké pracovní oblasti pracujete? \*

- IT
- Marketing
- Školství
- PR
- Obchod
- Gastronomie a pohostinství
- Technická podpora
- Služby zákazníkům
- Veřejná správa

5. Využíval/a jste způsob práce na dálku v době před pandemií Covid-19? \*

- 1 den v týdnu
- 2 dny v týdnu
- 3 dny v týdnu
- 4 a více dní v týdnu
- Ne

6. Využíval/a jste v období pandemie Covid-19 způsob práce na dálku? \*

- Každý den
- 1 den v týdnu
- 2 dny v týdnu
- 3 dny v týdnu
- 4 a více dní v týdnu
- Ne

7. Jak rozumíte/jste rozuměl/a pracovním činnostem, které jsou/byly od Vás očekávány ze strany \*  
firmy či nadřízeného v průběhu práce na dálku?

- Velmi dobře rozumím
- Spíše rozumím
- Spíše nerozumím
- Vůbec nerozumím

8. Existují/existovaly v průběhu Vaší práce na dálku nějaké překážky, které by  
bránily či brání Vašemu pracovnímu režimu a kvalitně odvedené práci? (možnost  
více odpovědí) \*

- Nedostatečně rychlé připojení k internetu
- Nemožnost dostatečné ergonomické úpravě svého pracovního prostředí (křeslo, poloha monitoru, ...)
- Nedostatečné schopnosti pro práci s technologiemi (malá či nulová komunikace na dálku)
- Málo prostoru pro skloubení práce s péčí o děti, osoby se zdravotním postižením či starší osoby
- Žádné překážky si nejsem vědom/a
- Jiné: \_\_\_\_\_

9. Určete, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními, které se týkají podmínek práce na dálku: \*

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Ani nesouhlasím ani souhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
V průběhu práce na dálku mám přístup ke všem potřebným zdrojům (např. vybavení, materiál, technologie, atd.), které jsou nezbytné pro výkon mé práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj tým a všichni jeho členové, včetně nadřízeného a ostatních zaměstnanců firmy umějí komunikovat na dálku (např. pomocí internetu).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při práci na dálku mám možnost komunikovat a řešit problémy se svými nadřízenými a zároveň mohu svobodně vyjadřovat své názory a nápady (a to i v případě, že se liší od ostatních).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Jaký prostředek či nástroj je potřebný pro Váš lepší pracovní výkon? (Uveďte alespoň jeden prostředek/nástroj na základě Vaší vlastní zkušenosti) \*

Vaše odpověď

---

11. Jak náročné pro Vás je/bylo skloubit osobní a pracovní život v průběhu výkonu práce na dálku?(1=nejméně, 5=nejvíce) \*

	1	2	3	4	5	
Velmi nenáročné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi náročné

12. Zaznamenal/a jste nějaké prostředky či způsoby, kterými Vás nadřizovaný útvar motivoval/motivuje v průběhu práce na dálku k vyšším pracovním výsledkům? (V případě kladné odpovědi uveďte prosím příklad. Pokud je Vaše odpověď záporná, tak na ni odpovězte NE.) \*

Vaše odpověď

---

13. Jakými způsoby Váš zaměstnavatel kontroloval/kontroluje dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), případně dalších nutných pracovních podmínek? (Uveďte prosím příklad) \*

Vaše odpověď

---



14. Jak často bylo/je nutné z Vaší strany docházet na pracoviště? \*

- Každý den
- 1krát týdně
- 2krát týdně
- 3krát týdně
- 4krát týdně a více
- Pouze několikrát do měsíce
- Vůbec nebylo nutné na pracoviště docházet

15. Jaké technologické prostředky používáte/jste používal/a pro komunikaci se svými kolegy/nadřízenými/týmem atd.? (možnost více odpovědí) \*

- Sociální sítě (Facebook, LinkedIn,...)
- E-mail
- Telefon
- Skype
- Microsoft Teams
- Interní komunikační prostředek
- Jiné: \_\_\_\_\_

16. Jaké kroky učinil Váš zaměstnavatel pro možnost Vašeho efektivního využívání práce na dálku? (možnost více odpovědí) \*

- Dostal/a jsem rozsáhlejší zaškolení
- Dostal/a jsem potřebnou techniku nebo veškerý materiál důležitý pro výkon mé práce (např. PC, telefon,...)
- Uhradil mé zvýšené náklady, které mou práci na dálku vznikly (např. energie, kvalitnější wifi připojení,...)
- Neučinil žádné kroky pro mou práci na dálku
- Jiné: \_\_\_\_\_

17. Jaké důležité kroky jste musel/a vy učinit pro to, abyste si vytvořil/a kvalitní podmínky pro práci na dálku? (možnost více odpovědí) \*

- Z mé strany nebylo nutné žádné kroky uskutečňovat, vše potřebné za mě zařídil zaměstnavatel
- Pořízení vhodného vybavení (např. stůl, židle, elektronika,...), které byly potřebné pro výkon mé práce na dálku
- Naučit se pracovat s mnoha technologiemi a programy, bez kterých se má práce na dálku neobejde/neobešla
- Jiné: \_\_\_\_\_

18. Jak hodnotíte svůj pracovní výkon při práci na dálku?(1=nejlepší, 5=nejhorší) \*

	1	2	3	4	5	
Velmi dobrý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi nedostatečný

19. Vyhovuje Vám práce na dálku nebo raději preferujete práci z místa pracoviště zaměstnavatele? \*

	1	2	3	4	5	
Práce na dálku mi vyhovuje, je to pro mě lepší forma práce než přímo z místa firmy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Práce na dálku mi nevyhovuje, raději pracuji přímo z pracoviště mého zaměstnavatele.

20. Máte pocit, že Vám způsob práce na dálku způsobuje nějaké problémy (např. zdravotní, psychické, aj.)? (Pokud ano, uveďte prosím příklad. Pokud ne, napiště NE.) \*

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

21. Jak jste celkově spokojen/a s podporou ze strany zaměstnavatele ohledně zájmu o Vaši pracovní pohodu v průběhu práce na dálku a o ostatní faktory, které práci ovlivňují či mohou ovlivňovat? \*

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani spokojena
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a
- Nelze hodnotit, jelikož se zaměstnavatel o toto nezajímá

22. Docházelo či dochází k udržování pracovní kultury ze strany zaměstnavatele, zatímco členové pracovního týmu pracují na dálku? (Pokud ano, uveďte prosím příklad. Pokud ne, napiště NE.) \*

Vaše odpověď

---

## **Příloha 7 – Souhrn otázek k rozhovorům pro vybrané respondenty**

### **Případová studie č. .... k DP – souhrn otázek**

#### ***Základní informace:***

- Muž x Žena + věk:
- Nejvyšší dosažené vzdělání:
- Jak, kde a s kým bydlí:
- V jaké oblasti zaměstnání pracuje:

#### ***Zkušenosti s prací na dálku a její využití do budoucna:***

- Využití práce na dálku PŘED Covidem:
- Využití práce na dálku V PRŮBĚHU Covidu:
- Práce na dálku do budoucna, ANO vs. NE?

#### ***Nutnost přítomnosti na pracovišti:***

- ANO vs. NE, proč:

#### ***Komunikace s firmou/členy týmu/nadřízenými,...:***

- Jakým způsobem: .....
- EFEKTIVNÍ vs. NEEFEKTIVNÍ, jak:
- Vyjadřování názorů či nápadů:

#### ***Překážky při práci na dálku:***

- ANO vs. NE => existují nějaké, které brání efektivnímu pracovnímu režimu a kvalitně odvedené práci?:

#### ***Motivace v průběhu práce na dálku:***

- Sám zaměstnanec
  - Jakým způsobem
- Ze strany zaměstnavatele
  - Jakým způsobem

***Vliv práce na dálku na psychiku, vztahy nebo další aktivity:***

- Zlepšení, jak:
- Zhoršení, jak:
- Stejně
- Práce vs. Osobní život + studijní život (v případě studia)

***Interakce ze strany zaměstnavatele:***

- Jasně pracovní úkoly ANO x NE, jak:
- Kontrola dodržování standardů a povinností, např. BOZP či bezpečnostní opatření
- Jaké kroky učinil zaměstnavatel pro efektivní výkon práce na dálku
- Udržování pracovní pohody zaměstnance
- Soudržnost týmu

***Interakce ze strany zaměstnance:***

- Jaké kroky musel učinit zaměstnanec pro efektivní výkon práce na dálku
- Pracovní výkon EFEKTIVNÍ vs. NEEFEKTIVNÍ a co je k efektivnímu výkonu potřeb

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kristýna Doubková

V Praze dne: 26. 04. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis