ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedení pracovníků na homeoffice

Management of empolyees at the homeoffice

Adéla Nováková

Plzeň 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Vedení pracovníků na homeoffice vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Plzni, 20. 4. 2022 v.r. Adéla Nováková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí této bakalářské práce Ing. Lucii Rotenbornové za poskytnuté rady, ochotu a vstřícnost, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala Ing. Břetislavovi Krchovi ze společnosti Aptar Čkyně s.r.o. za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah

Úvod ... **9**

2. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE ... **11**

2.1 Teoretické vymezení základních pojmů ... 11

2.1.1 Řízení a vedení lidí (manažerské funkce) ... 11

2.1.2 Další manažerské pojmy ... 15

2.1.3 Druhy pracovních poměrů ... 20

2.1.4 Práce na dálku a z domova („Home Office“) ... 22

2.2 Formy práce na dálku ... 23

2.2.1 Částečná práce z domova ... 23

2.2.2 Úplná práce z domova ... 23

2.2.3 Mobilní práce na dálku ... 23

2.3 Vývoj a historie práce na dálku a z domova ... 24

2.3.1 Historický vývoj ... 24

2.3.2 Vývoj práce na dálku a z domova v ČR ... 24

2.4 Legislativní vymezení práce z domova v ČR ... 24

2.5 Cílové skupiny pro práci z domova ... 25

2.6 Výhody a nevýhody práce z domova ... 26

2.6.1 Výhody a nevýhody ze strany zaměstnance ... 26

2.6.2 Výhody a nevýhody ze strany zaměstnavatele ... 27

2.7 Technologie a požadavky pro práci z domova ... 27

2.7.1 Vybavení a ergonomie pro práci z domova ... 28

2.7.2 Prostředky pro komunikaci ... 28

2.7.3 Hardware, software (virtuální a online kancelář, cloud) ... 29

2.7.4 Online vzdělávání ... 30

2.8 Efektivní práce a řízení pracovníků z domova ... 31

2.8.1 Efektivní práce z domova ... 31

2.8.2 Vedení a řízení lidí z domova ... 32

2.9 Rizika práce z domova ... 35

2.9.1 Demotivace ... 35

2.9.2 Prokrastinace ... 35

2.9.3 Sociální kontakt ... 36

2.10 Současné trendy práce na dálku a z domova a jejich budoucnost ... 36

2.10.1 Současné trendy ... 36

2.10.2 Digitální nomádství ... 36
2.10.3 Coworkingová centra ... 37
2.10.4 Budoucnost práce na dálku a z domova ... 37
3. PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE ... **38**
3.1 Úvod do praktické části práce ... 38
3.1.1 Metodika sběru dat ... 38
3.1.2 Představení společnosti Aptar Čkyně, s.r.o. ... 39
3.2 Dotazníkové šetření ... 40
3.2.1 Údaje o respondentech ... 40
3.2.2 Analýza řadových zaměstnancích ... 42
3.3.3 Analýza vedoucích pracovníků ... 55
3.3 Závěrečné shrnutí - výsledky ... 66
3.3.1 Ideální model řízení lidí na homeoffice ... 67
3.3.2 Teambuilding zaměstnanců pracujících na homeoffice ... 68
Závěr ... **71**
Seznam použitých zdrojů ... **73**
Seznam obrázků ... **77**
Seznam tabulek ... **77**
Přílohy ... **79**
Abstrakt ... **87**
Klíčová slova ... **87**

Úvod

Bakalářská práce s názvem Vedení pracovníků na homeoffice se zabývá problematikou práce z domova, kdy tento typ práce a celé téma je v dnešní době velmi aktuální. Flexibilita práce je ve světě kancelářských profesí velmi žádaná, oblíbená a dá se říct fenoménem dnešní doby. Pandemie Covid 19 způsob práce ve firmách výrazně změnila, některé firmy musely přejít na režim homeoffice a zaměstnanci byli často nuceni pracovat z domova. Tento způsob práce výrazně zvýšil u pracovníků oblibu a firmě i pracovníků přinesl značné množství výhod. V dnešní době je na trhu práce homeoffice velice významným benefitem, který je pracovníky často vyhledáván.

Práce z domova může pracovníkům přinášet více volnosti a flexibility a zároveň žádá fungování a komunikaci pomocí technologií a platforem, se kterými se musí lidé naučit pracovat a fungovat. Homeoffice tak může představovat problém, který pro firmy představuje zvýšené náklady na vybavení firmy a pracovníků technologiemi, školeními a případně náklady způsobené zhoršenou efektivitou práce pracovníků. Největším problémem dnešní doby při práci z domova je chybějící sociální kontakt, zhoršená motivace pracovníků a dále problémy s nedodržováním pracovní doby, snížená koncentrace, stres či špatná ergonomie pracovního místa.

Cílem praktické části bakalářské práce je zjištění současného režimu homeoffice konkrétní firmy. Práce se zabývá posouzením stávajícího stavu systému poskytování práce z domova ve společnosti, z pohledu zaměstnanců firmy a pak především z pohledu vedení. Hlavním cílem práce je vytvořit ideální model řízení pracovníků na homeoffice, který by minimalizoval případná negativa, rizika a nežádoucí účinky homeoffice.

Práce se skládá ze dvou hlavních částí, části teoretické a části praktické. Teoretická část této práce se zaměřuje především na zpracování literární rešerše a obsahuje přehled základních pojmů souvisejících s prací z domova. Objasnění pojmů souvisejících s prací z domova jsou nezbytné pro snadnější porozumění textu v následujících kapitolách. Představí historii, vývoj a souvislosti, které s homeoffice souvisí. Dále bude kladen důraz na výhody a nevýhody, které práce z domova přináší a v neposlední řadě i rizika, efektivitu práce či trendy které se s prací z domova pojí. V rámci části metodiky je popsána metoda sběru dat, které přispěla k naplnění cílů mé bakalářské práce.

V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky v rámci vybrané společnosti Aptar Čkyně s.r.o. Po stručné charakteristice podniku a obecných informacích o práci z domova ve

společnosti, je provedeno dotazníkové šetření, jak z pohledu řadových zaměstnanců, tak i z pohledu vedoucích pracovníků. Šetření se zabývalo souvislostmi a faktory, které se s prací z domova pojí a dále se zaměřilo na výhody a nevýhody homeoffice. Dále bylo zjišťováno, jak celý systém ve společnosti funguje a jak daným pracovníkům práce z domova vyhovuje a jaký poznatky k homeoffice mají. Pomocí vyhodnocení dat získaných z dotazníkového šetření a aplikací teoretických poznatků bude vyhodnocen systém a následně sestaven ideální model a tím i naplněn cíl této práce.

Téma bakalářské práce bylo zvoleno z důvodu aktuálnosti, a protože se jedná o velmi zajímavou a flexibilní formu zaměstnání. Forma této práce čelí stále narůstajícím počtům pracovníků a firem. Narůstající čísla tohoto typu práce jsou z důvodu možnosti rychle reagovat na vzniklé a nepředvídatelné problémy v zaměstnání, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak i zaměstnance.

2. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

Teoretická část této bakalářské práce se bude zabývat definováním základních pojmů spojených s prací z domova: tj. vedení a řízení lidí, legislativní vymezení, technologie, až po současné trendy a budoucnost práce z domova. Práce z domova je v poslední době velmi rostoucím trendem (nejen kvůli současné globální pandemii koronaviru) a stále více společností přechází na tento model pracovního procesu. Dle současného vývoje je velice pravděpodobné, že práce z domova bude v budoucnu stále častěji využívána, a proto by se společnosti po celém světě měly začít připravovat na tento trend, jelikož může být budoucností, jak efektivně a účelně přistupovat k pracovní činnosti a řízení lidí ve 21. století.

2.1 Teoretické vymezení základních pojmů

Abychom vůbec pochopili souvislosti s řízením pracovníků z domova, je potřeba si nejprve definovat základní pojmy související s obecnou problematikou vedení a řízení lidí a dalšími aspekty pracovního procesu. Pochopení těchto pojmů je nezbytné pro další kapitoly této práce.

2.1.1 Řízení a vedení lidí (manažerské funkce)

Z obecného hlediska je řízení a vedení lidí proces, který vyžaduje určité dovednosti a schopnosti vedoucího pracovníka (manažera). Kolektiv autorů Weihrich, Knootz a Cannice ve své publikaci *Management* z roku 2008 tyto základní vlastnosti každého vedoucího pracovníka označují jako tzv. manažerské funkce. Dle uvedených autorů patří mezi základní manažerské funkce každého vedoucího pracovníka plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola (Weihrich, Knootz, Cannice 2008).

Plánování

Plánování je proces, který by měl být vždy realizován na začátku každé činnosti. V tomto procesu by měly být stanoveny cíle a také prostředky, jak jich bude dosaženo (Weihrich, Knootz, Cannice 2008, s. 25). Jedná se o rozhodovací proces, který můžeme označit možná za ten nejdůležitější ze všech pěti níže definovaných manažerských funkcí, jelikož právě na plánování navazují další podnikové procesy. A proto správné či chybné rozhodnutí a naplánování budoucích činností nám může velmi silně (pozitivně i negativně) ovlivnit další chod těchto procesů a tím i samotný výsledek stanoveného cíle. Každý plánovací proces by měl být vždy nejprve velmi pečlivě rozebrán a zvážen. Velmi často se v praxi využívají různé metody a analýzy, které vedoucím pracovníkům mohou napovědět, jak postupovat při stanovení

plánu - např. určením aktuální situace na trhu, která může pomoci lépe se rozhodnout a naplánovat sled svých činností (asi nejznámější analýzou trhu je SWOT analýza).[1]

Plánování je tedy obecně řečeno stanovení si daného cíle, kterého chceme dosáhnout a určení strategie (postupů), jak tohoto cíle bude dosaženo (=plán). Plán v tomto případě může obsahovat např. stanovení rozpočtu, plán investic, rozvržení výroby a také časové určení všech těchto aktivit = plánu (Dědina, Odcházel 2007, s. 259). Z hlediska času můžeme plán rozdělit na krátkodobý (zpravidla do 1 roku), střednědobý (2-5 let) a dlouhodobý (5 a více let).

Organizování

Organizování je proces, který přímo navazuje na proces plánování. Pokud máme stanovený plán, tj. cíl a strategii, jak toho dosáhnout, můžeme přejít k organizační stránce věci. Organizování je zjednodušeně řečeno uvedení daného plánu (strategie dosažení našeho cíle) do praxe (Blažek 2011, s. 33). Jedná se tedy o zrealizování (organizování) veškerých činností, které jsme si stanovili v předchozím plánu. Může se zde jednat např. o rozdělení práce mezi pracovníky, vysvětlení, na čem mají pracovat, delegování, anebo také určení rozhodovacích procesů.

Personalistika

Další a neméně důležitou manažerskou funkcí každého vedoucího pracovníka je personalistika. Weihrich, aCannice ve své publikaci *Management* z roku 2008 v tomto případě nemyslí nic jiného, než prosté personální obsazení. Autoři zde zmiňují, že každý vedoucí pracovník by se měl obklopit kvalifikovanými pracovníky, tj. schopnost nalézt vhodné pracovníky pro dané pracovní pozice, udržet je a také tyto pracovníky vzdělávat, motivovat a adekvátně odměňovat (Weihrich, Knootz, Cannice 2008, s. 25). Mít schopnost obklopit se těmi správnými lidmi je nezbytná vlastnost každého vedoucího pracovníka, neboť i ten sebelepší plán s výbornou organizací nemusí být plně realizován, pokud nebudeme mít ty správné a kvalifikované pracovníky pro dané pracovní pozice.

Vedení lidí

Armstrong s Taylorem ve své publikaci *Řízení lidských zdrojů* z roku 2014 definují vedení lidí takto: *„Vést lidi znamená inspirovat, ovlivňovat a podněcovat. Vedení lidí (leadership) může být vysvětleno jako schopnost přesvědčovat ostatní lidi, aby se dobrovolně*

[1] SWOT analýza je strategická analýza vnitřního (náš podnik) a vnějšího prostředí (trh, konkurence), která tyto sumární výsledky průzkumu porovnává a vyhodnocuje pro nás silné a slabé stránky a také hrozby a příležitosti (Hanzelková a kol. 2013, s. 109)

chovali jinak“ (Armstrong, Taylor 2014, s. 718). Jak tedy správně konstatuje Dědina s Odcházelem (v publikaci *Management a moderní organizování firmy* z roku 2007), vedení a řízení lidí není jedno a to samé. Vedení lidí je spíše motivování pracovníků k tomu, aby své činnosti vykonávali sami a my je k tomu máme pouze směrovat, kdežto řízení pracovníků je již čisté rozdělení činností a určení, jak se přesně daný úkon bude vykonávat (Dědina, Odcházel 2007, s. 258). Hlavní rozdíl mezi vedením a řízením pracovníků je tedy v tom, že při vedení neříkáme, jak se má co přesně dělat, ale snažíme se spíše k tomu daného pracovníka nasměrovat, kdežto u řízení již přesně definujeme, jak má daný pracovník úkol splnit a návodně mu říkáme, co přesně proto má udělat.

Samotný styl vedení lidí můžeme rozdělit hned do několika typů a druhů, neboť odborná literatura nabízí mnoho rozdělení. My se však budeme řídit tím nejzákladnějším rozdělením dle Klasické teorie, a to je:

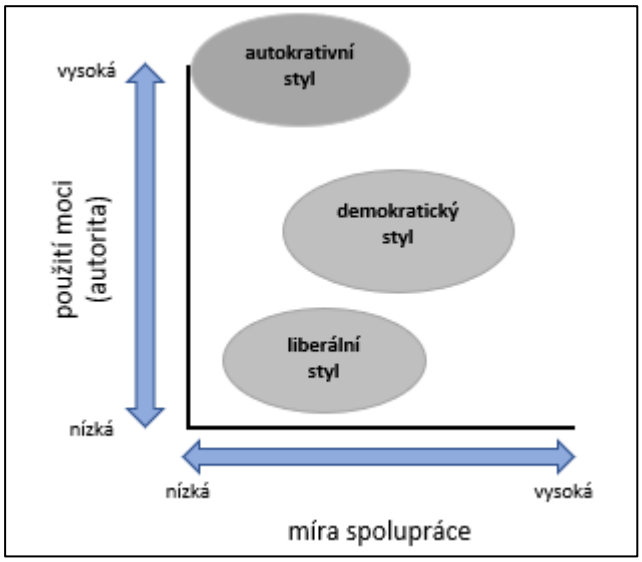
- autokratický styl vedení – zde vedoucí pracovník (manažer) rozhoduje sám a nepřipouští diskusi se svými podřízenými, očekává pouze bezpodmínečné plnění jeho úkolů (Halík 2008, s. 64)

- demokratický styl vedení – demokratický styl vedení (někdy označován také jako parcipativní) je na škále stylu vedení uprostřed mezi autokratickým a liberálním stylem vedení.Zde vedoucí pracovník (manažer) uplatňuje při vedení mix prvků z obou dalších směrů; vedoucí pracovník (manažer) zde dané úkony konzultuje se svými podřízenými, nechává si poradit, v konečné fázi ale rozhoduje sám (Blažek 2011, s. 174). Mnoha odborníky je tento styl vedení považován jako ten nejoptimálnější

- liberální styl vedení – u liberálního stylu vedení vedoucí pracovník (manažer) nechává zpracování úkolů zcela na svých podřízených a nikterak do nich nezasahuje, působí však pro ně v roli jakéhosi konzultanta

Všechny výše uvedené styly si můžeme graficky znázornit na níže uvedeném obrázku (Obr. 1), kdy na svislé (vertikální) škále máme znázorněno autoritativní použití moci a vodorovná (horizontální) škála znázorňuje míru spolupráce s podřízenými.

Obrázek 1: Styly vedení



Zdroj: vlastní zpracování

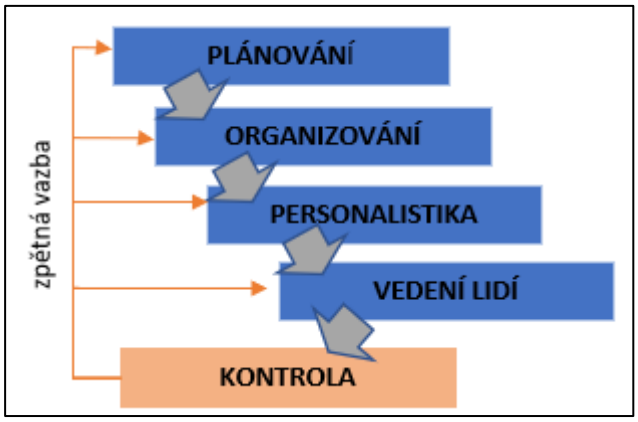
Kontrola

Kontrola, jak už z názvu vyplývá, je zpětné vyhodnocení realizovaných úkonů a procesů (zpětná vazba). Tuto kontrolu provádíme jako tzv. průběžnou, kdy kontrolujeme plnění úkolů v jejich průběhu, a poté jako konečnou, kdy zpětně kontrolujeme splnění daného úkolu, či dokonce celého vytyčeného cíle. Kontrola je poslední fází v manažerských funkcích, je ale nesmírně důležitou funkcí, jelikož každý vedoucí pracovník (manažer) by měl své podřízené kontrolovat a zpětně vyhodnocovat. Hlavním účelem kontroly v případě zjištění odchylky (právě probíhajícího úkolu) od vytyčeného cíle (plánu) je sjednat nápravu a určit nezbytná preventivní opatření proti opakování stejné odchylky (chyby) v budoucnosti. Každý vedoucí pracovník (manažer) si musí uvědomit, že v případě velké odchylky od stanoveného cíle při plnění úkolu se jedná o selhání kontrolní činnosti nadřízeného (Halík 2008, s. 112).

Shrneme-li všechny výše uvedené manažerské funkce, můžeme konstatovat, že se jedná o jakýsi proces v čase, kdy vedoucí pracovník (manažer) sestavuje cíl a plán/strategii, jak ho dosáhnout. Poté daný plán/strategii uvede do praxe a pokusí se jej zrealizovat. K tomu by měl mít schopné a kvalifikované spolupracovníky (v tomto případě podřízené), které potřebuje k dosažení stanovených cílů vést a v neposlední řadě také kontrolovat. Nesmíme však zapomínat, že do těchto procesů ve všech úrovních funkcí dále vstupuje ještě proces

rozhodování, popř. delegování (proces předání pravomocí na jiného, nejčastěji podřízeného, pracovníka). Celý tento proces je zaznamenán na níže uvedeném obrázku (Obr. 2).

Obrázek 2: Manažerské funkce (celý proces)



Zdroj: vlastní zpracování

2.1.2 Další manažerské pojmy

V této podkapitole si definujeme další pojmy, které se přímo či nepřímo pojí s vedením a řízením lidí a jsou tak důležité pro naše další kapitoly v této práci. Je velmi důležité správně pochopit jejich význam, jelikož jsou klíčové pro teorii vedení lidí z domova.

Manažer

V předchozích podkapitolách jsme několikrát zmiňovali vedoucího pracovníka (manažera), nyní si pojďme definovat, kdo to vlastně vedoucí pracovník je. Manažer (česky vedoucí pracovník) je člověk, který vede svůj tým podřízených pracovníků. „Manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů“ (Dědina, Odcházel 2007, s. 258). Každý manažer by měl mít určité schopnosti a dovednosti. Mezi nejzákladnější vlastnosti manažera se udávají tzv. manažerské funkce: plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Tyto pojmy jsme si již definovali v předchozí podkapitole. Dalšími přirozenými požadavky pro práci manažera je schopnost umět motivovat, delegovat, naslouchat, rozhodovat se, řešit interní spory a schopnost asertivity. Dle základního hlediska můžeme manažera rozdělit na tři základní typy:

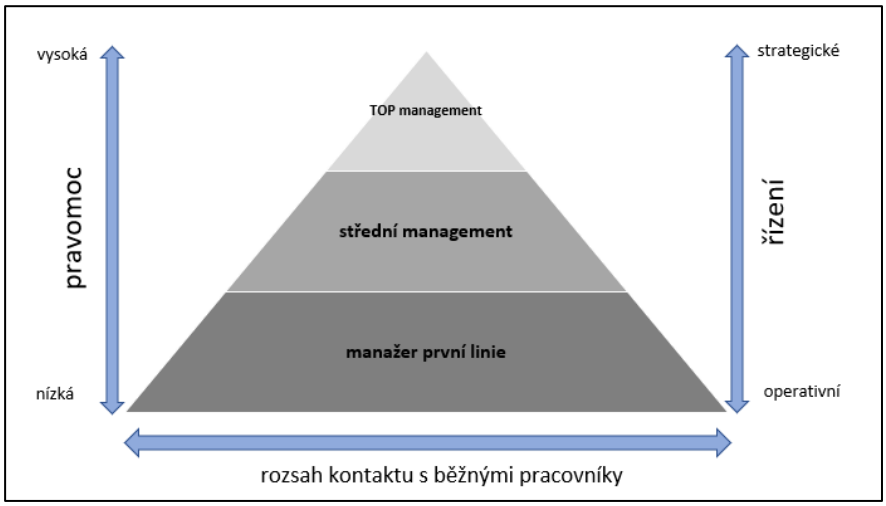
- manažeři první linie – zde se jedná o pracovníky v tzv. „první linii“, např. se může jednat o vedoucího skladu, výrobny, prodejny apod.

- střední management – manažer ve středním managementu je člověk, který řídí větší tým lidí na středně vysoké funkci a obvykle je „spojkou“ mezi manažery první linie (+ obyčejných zaměstnanců) a vrcholovým managementem (top management); uvedeme-li nějaký příklad z praxe, typickým středním manažerem je např. vedoucí prodejní/obchodní sítě pojišťoven (regionální manažer).

- top management – top management nebo také vrcholový management je ve společnosti ten nejvyšší stupeň vedoucích pracovníků.Tito pracovníci většinou udávají směr a strategii celé společnosti; v příkladu z praxe se může jednat například o členy představenstva banky a jejího generálního ředitele (Blažek 2011, s. 14).

V této souvislosti odborná literatura rozděluje ještě řízení a řešení pracovních úkonů na operativní a strategické řízení (Blažek 2011, s. 17). Operativní řízení je laicky řečeno řešení každodenních podnikových záležitostí (např. administrace, vedení směn apod.). V praxi toto řízení odpovídá manažerovi v první linii. Strategické řízení je, jak již z názvu napovídá, určování dlouhodobých cílů, vizí a strategií podniku (např. vize a směrování společnosti na příštích 5 let). V praxi strategické řízení odpovídá top managementu (vrcholovému managementu). Celé schéma řízení manažera můžeme vidět níže na obrázku č. 3. Uprostřed vidíme pyramidovou strukturu řízení. Levá svislá (vertikální) osa znázorňuje pravomoc manažera, pravá svislá (vertikální) osa znázorňuje typ řízení a vodorovná (horizontální) osa nám ukazuje, jak klesá či roste kontakt manažera s běžnými pracovníky společnosti v závislosti na výši manažerské pozice. Pokud celé schéma shrneme, vidíme, že čím je manažer postaven výše (top management), tím má vyšší pravomoc, věnuje se zejména strategickému řízení a klesá mu kontakt s běžnými pracovníky společnosti. Naopak, manažer v první linii má nízké pravomoci, řeší operativní (každodenní) záležitosti a je v neustálém kontaktu s běžnými pracovníky. Uprostřed mezi těmito dvěma manažerskými posty je manažer ve střední linii.

Obrázek 3: Schéma řízení manažera



Zdroj: vlastní zpracování

Management

Pod pojmem management se dle odborné literatury rozumí souhrn všech schopností, dovedností, metod pro vedení a organizování lidí a umění všechny tyto věci efektivně využívat v manažerské praxi. Pod pojmem management se také rozumí skupina vedoucích pracovníků. V nejběžnějším slova smyslu se mezi prostými lidmi pod pojmem management rozumí nejvyšší vedení podniku (top management). Management dle účelu a předmětu zájmů můžeme dělit do několika sekcí, a to např. na: strategický, operativní, krizový, produktový nebo projektový management (Blažek, 2011).

Delegování

Delegování je proces předávání určitých úkolů a pravomocí na podřízeného pracovníka ze strany nadřízeného manažera včetně odpovědnosti za tyto úkoly a pravomoci. Rozdíl mezi klasickým předáním úkolů na podřízeného a delegováním je v tom, že pokud nadřízený manažer deleguje nějakou činnost na svého podřízeného pracovníka, tento pracovník je za splnění úkolu i sám odpovědný, kdežto při klasickém předání úkolu to tak není (odpovědnost zůstává na nadřízeném pracovníkovi, který úkol předal). Martin Cipro (*Delegování jako způsob manažerského myšlení* z roku 2009) konstatuje, že delegování je dlouhodobý proces, kdy vkládáme důvěru do našeho podřízeného a postupně mu svěřujeme více pravomocí a úkolů. Hlavními cíli delegování by mělo být ušetření času pro manažera a zároveň možnost seberealizace pro podřízeného pracovníka, na kterého delegujeme dané úkoly (Cipro, 2009).

Motivace

Motivace je určitý lidský pud či podnět, který ovlivňuje naše chování pro dosažení vytyčeného cíle. Motivace existuje vnější a vnitřní, kdy u vnější motivace na nás působí vnější podněty (typicky např. nějaká odměna) a u té vnitřní děláme věci spíše kvůli vlastnímu přesvědčení - např. seberealizace nebo touha něčeho dosáhnout (Daigeler 2008, s. 63). Forsyth (2009) definuje další podněty, které nás motivují pro efektivnější práci: touha dosáhnout úspěchu, potřeba uznání od okolí, odměny, náplň práce a možnost a vidina kariérního růstu (Forsyth 2009, s. 31). Samotná motivace a schopnost umět motivovat pracovníky okolo sebe je jednou z hlavních a nezbytných manažerských vlastností a dovedností. (Forsyth, 2009)

Prokrastinace

Prokrastinace je „chorobné“ odkládání věcí a úkolů, které bychom měli splnit a udělat. Místo toho, abychom začali pracovat na důležitých úkolech (které se pro nás v ten moment zdají být složité a psychicky náročné), raději děláme jiné, v tomto slova smyslu nepodstatné věci (TV, odpočinek), jen abychom nemuseli dělat to, co je potřeba a do čeho se nám zrovna nechce. Bojovat s prokrastinací můžeme např. pomocí pozitivní motivace a správně nastaveného rozložení času - time management (Scott 2014).

Time management

Stále zvyšující se konzumní styl života, více možností a požadavků zapříčiňuje méně času na naše úkoly, rodinu, přátele nebo koníčky. Největší problém nastává právě v našem profesním životě, ať už jsme manažeři a vedeme určitý počet lidí jako svůj tým, anebo jsme řadoví zaměstnanci, stále jsou na nás kladeny vyšší nároky, více úkolů a práce, čímž ztrácíme jak efektivitu, tak hlavně drahocenný čas. Nemáme čas na zpracování všech našich pracovních úkolů, natož na naše koníčky. Z tohoto důvodu byl vyvinut „obor“ *Time management* (česky řízení času). Time management je soubor metod, postupů a technik pro řízení času, které nám mají pomoci zorganizovat náš čas tak, abychom všechny naše úkoly stihli zpracovat včas a efektivně. Time management je založen na plánování našeho času a prioritizování daných úkolů (Uhlig 2008, s. 7). Shrneme-li tedy obecné principy time managementu, můžeme konstatovat, že time management je: plánování času – prioritizace úkolů – efektivní zpracování.

Postupem času bylo vyvinuto několik metod a technik, jak si plánovat svůj čas, prioritizovat efektivně zpracovávat dané úkoly. Existují velmi jednoduché metody od prostého denního plánu až po sofistikované odborné metody. Níže jsou uvedené některé metody time managementu:

- denní plán úkolů + prioritizace – jednou ze základních technik a metod (z těchto principů vycházejí i další, sofistikovanější metody a techniky), jak lépe a efektivně řídit svůj čas, je prosté stanovení denního plánu našich úkolů a jejich prioritizace; těmto denním plánům nejčastěji říkáme tzv. „checklisty“ nebo seznamy „TO DO“; často se doporučuje v první polovině dne zpracovat ty nejnáročnější úkoly s největší prioritou (např. vypracování nějaké analýzy) a ve druhé polovině dne se věnovat méně náročným úkolům, typicky například odepisování na e-maily (Uhlig 2008, s. 60);

- ABC – další z metod a technik řízení času je tzv. metoda ABC (využívá taktéž prioritizaci a plánování času), která rozděluje úkoly do třech skupin: A – naléhavé a důležité úkoly; B – důležité, ale nenaléhavé; C – nenaléhavé ani nedůležité úkoly

- Paretovo pravidlo (80/20) – tento princip (dle Paretova pravidla[2]) předpokládá, že 20 % času dokáže vyřešit 80 % všech úkolů a zbývajících 20 % úkolů zabere 80 % času – mezi těmito dvěma skupinami určíme priority a začneme skupinu úkolů zpracovávat dle naší priority (Knoblauch, Wölte 2006, s. 23).

- Eisenhorův princip – Eisenhorův princip pracuje s prioritami, v podstatě se jedná o stejnou techniku jako u ABC, jen navíc přidává kombinaci „naléhavé a nedůležité“ a tyto priority místo do písmen rozděluje do čísel 1 - 4, kdy 1 = nejvyšší priorita, 4 = nejnižší priorita (Uhlig 2008, s. 67).

- S.O.R.U.Z. – metoda S.O.R.U.Z. shrnuje náš denní plán do 5 bodů, kdy každé písmenko z názvu metody představuje první písmeno dané aktivity:

S = sumarizace úkolů (určení seznamu všech denních úkolů)

O = odhad času (odhad, kolik nám všechny úkoly zaberou času)

R = rezerva (k celkovému času přidání časové rezervy)

U = určení priorit (prioritizace úkolů)

Z = zpětná kontrola všech zpracovaných úkolů (Uhlig 2008, s. 63)

[2]Vilfredo Paret v 19. st. stanovil tzv. „Paretovo pravidlo“, které říká, že 80 % majetku vlastní 20 % obyvatel. Od té doby se tento poměr (80/20) modifikoval do různých odvětví – např. logistické metody (80 % všech tržeb tvoří 20 % zboží) nebo právě pravidlo pro řízení času (Knoblauch, Wölte 2006, s. 23)

Koučování vs. mentorování

V poslední době jsou pojmy *Koučování* a *Mentoring* často skloňovanéa hlavně považované za jedno a to samé, ovšem nejedná se zde o synonyma, neboť mezi oběma pojmy je rozdíl. Koučování je proces, kdy osoba, která poskytuje koučink (= kouč), nám stanovuje cíle pro konkrétní úkoly, zajímá ho náš výkon a pravidelně s námi o těchto úkolech a jejich zpracování diskutuje. Vztah mezi koučem a člověkem, který je koučován, by se dal definovat jako vztah nadřízený - podřízený (Podaná 2012, s. 16). Oproti tomu mentoring je proces, kdy mentorovaného jedince mentoruje zkušený jedinec, kterému říkáme mentor. Vztah mezi mentorem a mentorovaným jedincem je zde mnohem uvolněnější a dlouhodobější. Mentor se snaží předat své letité zkušenosti mentorovanému na dlouhodobější bázi a namísto konkrétních úkolů se zde řeší dlouhodobý celkový rozvoj mentorovaného jedince. Hlavní rozdíly znázorňuje níže uvedená tabulka (Obr. 4).

Tabulka 1: Rozdíl mezi koučinkem a mentoringem

	Koučink	Mentoring
expert	Kouč = zkušený (nemusí být expert v oboru)	Mentor = expert ve svém oboru
čas	odvíjí se od konkrétního cíle a úkolu (dle dohody)	dlouhodobý
typ rozvoje	zaměřený na dané téma (výkon i rozvoj)	komplexní rozvoj
průběh	většinou se ptá kouč; cíl nasměrovat koučovaného jedince k samostatnosti	většinou se ptá mentorovaný; cíl je získat co nejvíce rad, zkušeností a informací
cíl	vyhodnocení dle předem stanovených cílů	nemusí být konkrétní cíle, jedná se o dlouhodobý komplexní rozvoj

Zdroj: vlastní zpracování

2.1.3 Druhy pracovních poměrů

V České republice existuje několik typů pracovněprávních vztahů, kdy nejčastějším typem je tzv. hlavní pracovní poměr. Vedle hlavního pracovního poměru existuje částečný pracovní poměr, Dohoda o provedení práce (DPP) a Dohoda o pracovní činnosti (DPČ). Všechny typy těchto pracovněprávních vztahů upravuje Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb.

Hlavní pracovní poměr

Hlavní pracovní poměr je pracovněprávní vztah, kdy zaměstnanec vykonává svou činnost pro zaměstnavatele na základě standardního časového rámce (nejčastěji 166 hodin měsíčně - v případě 21 pracovních dnů v měsíci). Tento pracovní poměr se uzavírá na dobu určitou (stanovený čas vymezený v pracovní smlouvě), nebo na dobu neurčitou (Zákoník práce,

zákon č. 262/2006 Sb., § 39). Každý takovýto pracovní vztah se řídí dalšími charakteristikami uvedenými v Zákoníku práce, jako je vymezení vzniku pracovního poměru, ukončení pracovního poměru, zkušební doba, pracovní smlouva, obecné pracovní podmínky apod. (Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb.).

Částečný pracovní úvazek

Částečný pracovní úvazek je obdoba výše uvedeného pracovního poměru, ovšem jeho pracovní fond je zkrácen, např. na polovinu (tj. měsíční pracovní fond je 80 hod./měs.). Tento druh úvazku využívají především maminky na rodičovské dovolené nebo senioři.

Dohoda o provedení práce (DPP)

Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., § 75 definuje tento typ pracovněprávního vztahu takto: *„Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě o provedení práce musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá“.* Pro tento typ pracovního vztahu platí taktéž pracovní podmínky uvedené v Zákoníku práce jako je pracovní smlouva, obecné pracovní podmínky apod. DPP využívají zejména studenti a senioři.

Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)

Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., § 76 definuje tento typ pracovně pracovního vztahu takto: *„(1) Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin. (2) Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. (3) Dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. (4) V dohodě o pracovní činnosti musí být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá.“*. Pro tento typ pracovního vztahu platí taktéž pracovní podmínky uvedené v Zákoníku práce jako je pracovní smlouva, obecné pracovní podmínky apod.

OSVČ a jiné formy podnikání

Jinou formou oproti pracovněprávním vztahům je podnikání. Podnikat můžeme dvěma způsoby, a to buď jako fyzická osoba (FO), anebo jako právnická osoba (PO). Rozhodneme-li

se podnikat jako fyzická osoba, budeme tzv. osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Osoba samostatně výdělečně činná je taková osoba, která má příjmy z podnikání nebo jiné výdělečné činnosti a tuto činnost provozuje pod svým jménem. OSVČ definuje Zákon č. 155/1995 Sb. o důchodovém pojištění a dále OSVČ zmiňují zákony č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů a č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociálním zabezpečení. Dané činnosti jako OSVČ poté definuje Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. Samostatně výdělečnou činnost můžeme provozovat jako naši hlavní činnost (v tomto případě je to náš hlavní zdroj obživy), nebo jako vedlejší činnost (jako doplněk k našemu hlavnímu zaměstnání). Další možnou formou podnikání je podnikání jako právnická osoba (PO). V tomto případě musíme založit danou společnost s určitou právní formou (akciová společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným atd.). Právnickou osobu definuje § 20 odst. 1, Občanský zákoník (č. 89/2012 Sb.) jako *„organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právnická osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a povinnosti, které se slučují s její právní povahou.“*

2.1.4 Práce na dálku a z domova („Home Office“)

V této podkapitole budou definovány pojmy „práce na dálku“ a „práce z domova“.Tyto dva termíny jsou obecně považovány za synonyma, nicméně je mezi nimi určitý rozdíl.

Práce na dálku

Jako práce na dálku je označována taková práce, která je vykonávána částečně či úplně mimo sídlo/pobočky/ jiné kanceláře zaměstnavatele. Práce na dálku má různé formy: částečná, úplná nebo mobilní (*více viz Kapitola 2.2 – Formy práce na dálku*). Někdy je práce na dálku označována právě jako práce mobilní nebo práce na cestách. Alfou a omegou této formy práce je správná technologie (Fried, Hansson 2014).

Práce z domova („Homeoffice“)

Práce z domova (v ČR obecně označována anglicky jako „Homeoffice“) je ve světě stále více rozšířeným a oblíbeným benefitem. Práce z domova se obecně uplatňuje v situaci, kdy zaměstnanec (popř. OSVČ) pracuje úplně (v anglosaských zemích označováno jako *Homeworking*), nebo částečně (v anglosaských zemích označováno jako *Home Office*) ze svého domova (Read 2017, s. 14). Práce z domova má tedy dva významy. V ČR je v běžné řeči pod pojmem „Homeoffice“ označována jak částečná, tak i úplná forma práce z domova. Práce z domova je však určitou formou práce na dálku. Hlavní rozdíl mezi prací na dálku a prací

z domova je tedy ten, že práce na dálku označuje souhrnně různé formy a způsoby práce mimo sídlo zaměstnavatele a práce z domova je určitým druhem (tedy podmnožinou) práce na dálku.

2.2 Formy práce na dálku

Celkem rozlišujeme tři formy práce na dálku („remotework“). Částečnou, úplnou a mobilní práci.

2.2.1 Částečná práce z domova

Částečná práce z domova je typ práce na dálku, kdy pracovník pracuje částečně z domu a částečně z pracoviště svého zaměstnavatele. V anglosaských zemí je toto označováno jako „Home Office“. Právě tato forma je nejrozšířenější a v praxi nejpoužívanějším typem práce na dálku.

2.2.2 Úplná práce z domova

Úplná práce z domova je typ práce na dálku, kdy pracovník pracuje pouze ze svého bydliště (samozřejmě nemusí být pouze v místě svého bydliště) a nemá své pracovní místo v sídle zaměstnavatele. V anglosaských zemí je označováno jako „Homeworking“. Typickým příkladem pracovníka této formy práce na dálku může být například spisovatel/ka. Anglicky se této formě také někdy říká teleworking (Johnson 2001, s. 2).

2.2.3 Mobilní práce na dálku

Mobilní práce na dálku je práce v „terénu“. Tento typ práce na dálku využívají například obchodní zástupci (prodejci), kteří hodně cestují za svými zákazníky. Nezbytnou součástí této formy práce na dálku je technologie – mobilní telefony, notebooky a nepřetržité připojení k síti. To umožňuje těmto pracovníkům plnohodnotně a efektivně pracovat z terénu (Johnson, 2001). Všechny formy práce na dálku jsou zaznamenány na níže uvedeném obrázku (Obr. 5).

Tabulka 2: Formy práce na dálku

Práce na dálku ("remote work")			
	částečně z domova	**úplně z domova**	**mobilní na dálku**
popis (česky)	pracovník zde pracuje z části doma a z části v sídle zaměstnavatele (nejvyužívanější forma)	pracovník zde pracuje pouze z domova	pracovník zde pracuje zejména v terénu
anglosaské označení	Home Office	Homeworking (teleworking)	Mobile telecommuting
příklad	administrativní pracovník v bance	spisovatel	obchodní zástupce / prodejce

zdroj: vlastní zpracování

2.3 Vývoj a historie práce na dálku a z domova

V následujících podkapitolách je popsán historický vývoj a vývoj homeoffice.

2.3.1 Historický vývoj

Podíváme-li se do historie na práci na dálku (posléze z domova), zjistíme, že se nejedná o „novinku“ posledních let. V historických kronikách se můžeme dočíst, že již před několika staletími existovala práce z domova, a to když ženy doma šily různá oblečení a pak je na trzích či přímo danému zadavateli prodávaly. Větší rozmach přišel s průmyslovou revolucí. Avšak moderní trend práce na dálku, tak jak ho známe dnes, přišel až s rozmachem moderních technologií (zejména přelom století). Vývoj telekomunikačních technologií (telefony, internetové připojení, komunikační prostředky) umožnil většímu počtu pracovníků vykonávat svou profesi na dálku - ať již částečně, nebo zcela úplně z domova (Read 2017, s. 13). Jako druhou vlnu rozmachu lze označit pandemii COVID-19, která zasáhla svět na přelomu let 2019/2020. Právě restriktivní opatření a nařízené izolace/karantény zapříčinily, že se pracovníci začali hromadně přesouvat na „Home Office“ – tedy práci z domova (nejčastěji částečnou).

2.3.2 Vývoj práce na dálku a z domova v ČR

Historické záznamy o vývoji práce na dálku přímo v ČR neexistují, nebo jsou neověřené, přesto lze předpokládat, že rozmach (myšleno ten moderní) této formy práce přišel až v posledních letech taktéž s rozvojem informačních a telekomunikačních technologií. Obrovský trend, kdy pracovníci začali hromadně přecházet na práci z domova, přišel na počátku roku 2020, kdy se ve světě objevila pandemie COVID-19. Do té doby nebyla práce z domova v ČR natolik rozšířená. Tento fakt potvrzuje průzkum provedený *Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí* na počátku roku 2021. Tento průzkum na vzorku respondentů zjistil, že poměr pracovníků na „homeoffice“ před příchodem pandemie COVID-19 byl 4 – 8 % (2018). S příchodem pandemie a přesunem pracovníků na homeoffice se doma při nejpřísnějších restriktivních opatření nacházelo až 30 % všech pracovníků.

2.4 Legislativní vymezení práce z domova v ČR

Legislativní vymezení práce z domova (nebo na dálku) definuje *§ 317, Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníků práce*. Tento zákon stanovuje obecné podmínky práce, které platí i pro pracovníka při práci z domova, avšak pouze s těmito odlišnostmi (typické pro práci z domova/na dálku):

▪ v prvé řadě ze zákona plyne, že zaměstnanec ze zákona nemá na práci na dálku/z domova právní nárok a zároveň zaměstnavatel nemůže práci na dálku/z domova zaměstnanci nařídit

▪ zaměstnanec (při práci na dálku/z domova) nevykonává svou práci na pracovišti zaměstnavatele, ale na sjednaném místě

▪ pro zaměstnance neplatí stanovená standardní pracovní doba, standardní dobu si rozvrhuje sám, nebo ji rozvrhuje nadřízený, anebo ji rozvrhnou oba společně po vzájemné dohodě

▪ pro zaměstnance neplatí právo na přerušení práce (při špatných povětrnostních a dalších klimatických podmínkách)

▪ na zaměstnance se nevztahuje proplácení mzdy/platu za přesčasy a práci o svátcích nebo víkendech (*§ 317, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníků práce)*

Jelikož při tvorbě tohoto zákona české právo s prací na dálku a z domova úplně nepočítalo, přechod na Homeoffice během pandemie COVID-19 ukázal, že bude potřeba tento zákon upravit a podmínky pro práci na dálku a z domova více definovat. Např. náhrada nákladů spojených s prací z domova (energie, opotřebení vlastního vybavení) nebo náhrada škody zaměstnance.

2.5 Cílové skupiny pro práci z domova

Velmi častou a zajímavou otázkou je, kdo vlastně může pracovat z domova. Teoreticky by se dalo říci, že vykonávat práci z domova může v podstatě každý, koho si jeho výkon práce nevyžaduje každodenní přítomnost na pracovišti zaměstnavatele, kdo má potřebnou technologii pro výkon práce na dálku a také ten, komu to jeho zaměstnavatel umožní. Typickou skupinou jsou v poslední době zejména různí IT specialisté (např. programátoři), kteří pracují s těmi nejnovějšími a nejpokročilejšími technologiemi. Tito pracovníci z povahy své „technické“ stránky věci velmi často pracují z domova. Další pracovní skupinou, vhodnou pro práci z domova, jsou tzv. „freelanceři“, tedy lidé na vlastní noze – OSVČ (např. účetní nebo spisovatelé). V níže přiložené tabulce (Obr. č. 6) je příklad různých profesí, které by z logiky věci mohlyvykonávat svou činnost z domova. (epravo.cz)

Tabulka 3: Příklad profesí pracujících z domova

IT specialisté	online marketing	administrativní	lektoři	ostatní
správci sítě nebo e-shopů	grafici a designéři	účetní	korektoři	spisovatelé
programátoři a vývojáři	online specialisti (reklama)	dispečeři	překladatelé /tlumočníci	švadleny
testeři	copywriteři	pracovníci call center	různá doučování	kreativci
technický support (Help Desk)	tvůrci webových stránek	různé další kancelářské administrativní práce	ostatní lektoři	obchodní zástupci
atd.	atd.	atd.	atd.	atd.

zdroj: vlastní zpracování

2.6 Výhody a nevýhody práce z domova

Práce z domova s sebou přináší jak výhody, tak samozřejmě i nevýhody. Výhody a nevýhody lze dělit na dvě skupiny, na *subjektivní* a *objektivní.* Subjektivní výhody a nevýhody jsou individuální pocity, které se můžou u daných pracovníků zcela lišit. Subjektivní pocitová výhoda nebo nevýhoda může být například hodnocení míry stresu pracovníka při práci z domova (každý to může cítit jinak, někomu to vyhovuje a stres nepociťuje, někdo to má naopak). Objektivní výhoda a nevýhoda je obecný fakt, který můžeme dokázat či změřit (např.: při Homeoffice klesá v sídle společnosti spotřeba energií, a tím dochází k úsporám). Výhody a nevýhody při práci z domova lze také dělit dle pohleduze strany zaměstnance a ze strany zaměstnavatele. Analýza výhod a nevýhod z obou těchto pohledů je zaznamenána v následujících podkapitolách.

2.6.1 Výhody a nevýhody ze strany zaměstnance

V níže přiložené tabulce (Obr. 7) jsou zaznamenané základní výhody a nevýhody při práci z domova z pohledu zaměstnance. Je zde však potřeba brát v úvahu, že i výhoda se může časem přeměnit v nevýhodu (a naopak).

Tabulka 4: Výhody na nevýhody zaměstnance

Práce z domova - ze strany zaměstnance	
Výhody	**Nevýhody**
- vnímán jako benefit	- ztráta osobního kontaktu
- pohodlí domova	- ztráta aktuálního dění
- absence "Open Space" a otravných kolegů	- prokrastinace
- flexibilita (možnost stíhat domácí práce během dne, starat se o děti, vyřizovat osobní záležitosti (např. Pošta))	- riziko stresu, depresí a pocitu izolace
- úspora času	- nedostačující technické vybavení (stůl, židle)
- možnost rozvržení pracovní doby dle potřeby	- nevhodné místo (např. nemožnost mít soukromí před dětmi)
- úspora financí (za dopravu)	- neproplácí se přesčasy, víkendy a svátky
- nemusíme cestovat	- prodloužení doby a náročnější komunikace s kolegou
- není dress-code	- nárůst nákladů (energie) a opotřebení vlastních věcí

Zdroj: vlastní zpracování dle epravo.cz, finance.cz

2.6.2 Výhody a nevýhody ze strany zaměstnavatele

V níže přiložené tabulce (Obr. 8) jsou stejnou formou zaznamenány výhody a nevýhody při práci z domova ze strany zaměstnavatele.

Tabulka 5: Výhody a nevýhody (zaměstnavatel)

Práce z domova - pohled zaměstnavatele	
Výhody	**Nevýhody**
- udržení chodu společnosti i z domova	- obtížné podmínky pro vedení lidí
- test, jak tým doopravdy funguje	- nedostatečná kontrola
- úspora nákladů (energie, prostory, technika, pojištění, atd.)	- nemožnost rozvržení a hlídání pracovní doby zaměstnanců
- neproplácí se přesčasy, víkendy a svátky	- ztráta sociálního kontaktu se svými zaměstnanci
- poskytnutí benefitu (v očích zaměstnanců)	- riziko neefektivnosti
- větší flexibilita při zaměstnávání lidí z odlehlých krajů	- nemožnost ovlivnit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle epravo.cz

2.7 Technologie a požadavky pro práci z domova

Pro práci z domova (popř. i obecně pro práci na dálku) je potřeba mít k dispozici technologii a vybavení, které nám umožní práci z domova (na dálku) vykonávat. Vedle dané technologie (např. zejména PC), která je pro tuto formu práce zcela nezbytnou, je také

doporučeno mít vhodné ergonomické[3] vybavení (např. stůl, židle) pro náš maximální pracovní komfort.

2.7.1 Vybavení a ergonomie pro práci z domova

Vybavení a správná ergonomie pracovního místa na pracovišti souvisí s bezpečností práce a ochranou zdraví při práci. Veškeré tyto požadavky a podmínky stanovuje a definuje Zákoník práce. Se samotnou prací z domova však zákony úplně nepočítaly, a proto neexistuje přesné znění, které by stanovovalo a definovalo tyto podmínky také pro možnost práce z domova. Pro maximální komfort a správnou ergonomii pracovního místa (např. vhodná židle a stůl – tyto dvě základní pomůcky mohou být častým problémem, jelikož ne každý jedinec má doma vhodnou židli a stůl pro dlouhodobější práci s PC) v domově pracovníka se lze řídit obecnými doporučeními a zásadami pro kancelářskou práci tak, abychom si uchovali danou pohodu, zdraví a také pracovní výkon (Bastlová 2018, s. 34).

Portál *BezpečnostPráce.cz* uvádí tyto základní požadavky a zásady pro práci v kanceláři s PC, které můžeme modifikovat na práci z domova a zřejmě budou plně použitelné i na 90 % všech profesí, které mohou pracovat z domova:

- pracovní stůl (správné rozměry a výška)
- ergonomická nastavitelná židle
- obecné zásady při sedavé kancelářské práci (správné sezení; určitá vzdálenost očí od obrazovky monitoru, vzdálenost ovládacích prvků, přijatelné hmatatelné pomůcky (např. vyhovující myš u PC))
- přestávky, pravidelné protahování se („BezpečnostPráce“, 2021)

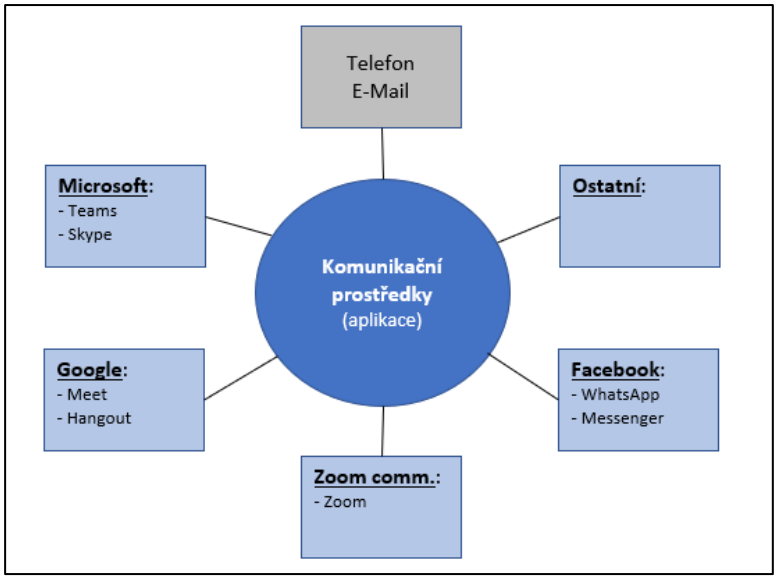
2.7.2 Prostředky pro komunikaci

Jednou z nezbytně důležitých činností při práci z domova (obecně i na dálku) je komunikace, jak už s nadřízenými, podřízenými a kolegy, tak i s externími partnery (dodavateli, odběrateli či zákazníky). Vedle klasických komunikačních prostředků, jako je běžný telefon a komunikace přes e-mail, dnes již existují různé pokročilé komunikační platformy/aplikace, pomocí kterých lze komunikovat – psát, volat, anebo už také dokonce vytvářet pracovní týmy a sdílet si mezi sebou dokumenty nebo zadávat úkoly a evidovat jejich plnění. Tyto platformy

[3] Ergonomie je věda zabývající se vztahem prostředí a lidské činnosti; cílem ergonomie je vytvořit takové prostředí, které člověku nastolí pohodu, zlepší zdraví, a nebo také zvýší i výkonnost (Bastlová 2018, s. 34)

vytváří a spravují velcí technologičtí giganti, jako je např. Facebook, Microsoft nebo Google. Komunikačním prostředkem tedy může být pokročilá platforma (aplikace/program) specializující se přímo na segment firem (např. aplikace Teams od Microsoftu) nebo lze využívat i aplikace sociálních sítí pro jednotlivce (např. WhatsApp od Facebooku). Níže je schéma a přehled komunikačních aplikací od těch největších technologických společností na celosvětovém trhu, které jsou zároveň v praxi i těmi nejpoužívanějšími komunikačními prostředky.

Obrázek 4: Komunikační prostředky



zdroj: vlastní zpracování dle Facebook, Google, Microsoft a Zoom

2.7.3 Hardware, software (virtuální a online kancelář, cloud)

Vůbec nejdůležitější komponentou pro práci z domova je technologie. Abychom mohli pracovat a komunikovat z domova, potřebujeme na to mít správnou technologii. Veškerou technologii lze rozdělit na 2 základní skupiny, a to na hardware a software:

a) hardware[4]

- pevný nebo mobilní telefon

- stolní počítač (PC), notebook, tablet

- příslušenství (myš, nabíječky, tiskárna, propojovací kabely apod.)

[4] Hardware je ve výpočetní technice vše, na co si můžeme fyzicky šáhnout – např. monitor (Procházka 2011, s. 10)

- ostatní (např. psací stroj pro spisovatele, kalkulačka pro účetní apod.)

b) software[5]

- veškeré vlastní interní aplikace a programy

- kancelářské aplikace a programy (např. Word nebo Excel od Microsoft)

- komunikační prostředky (viz kapitola 2.7.2)

- ostatní aplikace a programy od dodavatelů potřebné pro práci (účetní – např. Pohoda; reportovací – např. PowerBi; řízení společnosti – např. SAP; grafické – např. balíček programů od Adobe atd.)

Co se týče různých aplikací a programů (software), dnešní technologie nabízí již tzv. online formu sdílené práce. To znamená, že zejména kancelářské aplikace (jako Word nebo Excel) a aplikace komunikačních prostředků (viz aplikace z kapitoly 2.7.2) máme v internetové síti online (v tzv. cloudu[6], který spravuje právě daná technologická společnost, např. Google), přičemž nemusíme mít tedy vůbec dané programy a aplikace nainstalované v počítači, do daných souborů se dostane více pracovníků najednou, kde zároveň může v reálném čase také více lidí v jednom souboru pracovat. Veškeré tyto soubory se samy automaticky ukládají a poskytovatel je pro nás uchovává. Nemusíme tak dané soubory posílat pomocí e-mailu zvlášť. Dá se říci, že v tomto případě máme tedy jakousi „virtuální kancelář“ (Johnson 2001, s. 150). Stačí pouze PC/notebook, připojení k síti a veškeré soubory, dokumenty a materiály máme kdykoliv k dispozici, aniž bychom museli sami něco ukládat nebo uchovávat. V této virtuální kanceláři můžeme mít kromě již zmiňovaných kancelářských a komunikačních aplikací i další různé programy a aplikace (aplikace s poznámkami, projektové aplikace, kalendáře, timemanagementové aplikace apod.). (Procházka, 2012)

2.7.4 Online vzdělávání

S rozvojem informačních technologií se rozšířilo také vzdělávání online formou, tedy vzdělávání přes internetové připojení pomocí počítače, mobilního telefonu či tabletu. Jedná se o formu, kdy lektor může živě vysílat svou vzdělávací přednášku/kurz nebo také tato videa s přednáškami/kurzy mohou být předem předtočeny. Této formě výuky se říká distanční výuka

[5] Software je ve výpočetní technice vše nehmotné, na co si nemůžeme fyzicky šáhnout – tedy veškeré programy a aplikace (Procházka 2011, s. 10)

[6] Cloud je poskytování aplikací a programů online pomocí webového prohlížeče (Procházka 2012, s. 3)

nebo také e-learning (Langer 2016, s. 202). Hlavní výhodou této specifické formy výuky je nenáročnost.Potřebujeme pouze zařízení (PC/notebook/mobilní telefon/tablet), internetové připojení a čas (v případě, že se jedná o předtočené přednášky/kurzy, lze si je pustit kdykoliv). Společnosti tuto formu výuky mohou realizovat jako interní školení, či externí školení (externí vzdělávací společnosti). (Langer, 2016)

2.8 Efektivní práce a řízení pracovníků z domova

Pro efektivní práci z domova je potřeba, aby jednak sám zaměstnanec byl v tomto smyslu proaktivní a sám si dokázal práci zorganizovat, ale zejména také, aby vedoucí pracovník (manažer) dokázal vše odřídit, motivovat a kontrolovat své pracovníky i na dálku. Z tohoto důvodu lze říci, že každý pracovník by měl sám dobře a efektivně fungovat jako samostatná jednotkaa vedoucí pracovník (manažer) by měl tyto jednotky (v tomto smyslu pracovníky) efektivně vést a řídit.

2.8.1 Efektivní práce z domova

Z předchozích kapitol je patrné, že pro správnou a efektivní práci z domova je důležitých hned několik faktorů. Jedná se o pracovní prostředí, pomůcky pro práci, technologie nebo také správný time management. Práce z domova je sama o sobě velmi specifická a odlišná od běžné práce přímo na pracovišti. Faktory a činnosti, které ovlivňují efektivnost při práci z domova, můžeme rozdělit do 4 hlavních bodů:

I. Organizace

V prvé řadě je potřeba si veškerou práci a čas zorganizovat – naplánovat rozvržení úkolů (time management), stanovit pracovní dobu a také si dělat pravidelné pauzy. Důležitým bodem je také nastavit a udržovat pravidelný režim a rutinu, jako když jdeme do práce (například nezůstávat celý den v pyžamu), pokusit se eliminovat všechny rušivé elementy (například děti) a oddělit pracovní a osobní život (DigiSkills.cz)

Co se týče samotné organizace práce z domova, doktor SandyClyne ve své publikaci *OrganiseYourHome Office* z roku 2011 uvádí, že ke správné organizaci práce z domova dojdeme pomocí 7 kroků:

Krok č. 1: stanovit si cíl a účel

Krok č. 2: vytvořit si vizi do budoucna

Krok č. 3: nehledat výmluvy, že to nejde (organizovat)

Krok č. 4: plán, jak dosáhnout vytyčeného cíle

Krok č. 5: metody, jak začít být organizovaný (např. metody time managementu)

Krok č. 6: podpora (od kolegů, šéfa, rodiny, přátel)

Krok č. 7: budoucnost - být efektivní a organizovaný do budoucna (Clyne 2011, s. 81)

II. Pracovní prostředí a vybavení

Velmi důležitou součástí efektivní práce z domova je pracovní prostředí. Měli bychom si vyčlenit samostatnou místnost/místo pouze pro práci (pokud je to možné) a zde pouze pracovat. Dále je potřeba správně vybavit domácí pracovní místo (viz podkapitola 2.7.1) – tj. správná židle a stůl, udržovat čistý pracovní stůl apod.

III. Technologie

Nedílnou součástí je správná technologie, ať už pro práci či komunikaci (jak HW, tak i SW). Právě správná technologie je alfou a omegou efektivní a výkonné práce z domova (viz podkapitoly 2.7.2. a 2.7.3).

IV. Kontakt a komunikace

Při práci z domova je komunikace ještě důležitější činností než při běžné práci na pracovišti. Jelikož pracujeme z domova, máme absenci komunikace tváří v tvář, což může způsobit jednak pokles výkonnosti a efektivity, ale také hlavně psychické obtíže, stres a ztrátu motivace. Při práci z domova je tedy nesmírně důležité udržovat alespoň virtuální kontakt s kolegy (o to více) a sociální kontakt si co nejvíce vynahrazovat jinde - rodina, přátelé (Caflou, 2021)

2.8.2 Vedení a řízení lidí z domova

Vedení a řízení lidí z domova (na Home Office) vychází z klasických teorií managementu (viz podkapitoly 2.1.1 a 2.1.2). To znamená, že i zde každý vedoucí pracovník (manažer) řeší manažerské funkce (plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu), sám se vyznačuje určitým stylem vedení lidí (autokratický – demokratický – liberální styl vedení), nebo deleguje. Ovšemvedení a řízení lidí na dálku (v tomto případě z domova) je trochu specifické a odlišné od vedení a řízení pracovníků přímo na pracovišti, neboť vedoucí pracovník (manažer) nemá své podřízené každý den na očích, nemůže je tedy tak snadno

kontrolovat a komunikovat musí pouze pomocí technologií. Dyer a Shepherd (RemoteWork, 2021) uvádí, že tato role není pro každého a uspěje pouze silný manažer s vůdčími schopnostmi (Dyer, Shepherd 2021, s. 136). Každý vedoucí pracovník (manažer) musí tedy uplatnit své manažerské schopnosti dvojnásob, zejména co se komunikace týče. Souhrn vlastností a metod vedení a řízení pracovníků z domova (na dálku) se nazývá „remote management“ či „remotecontrol management“ a obsahuje nejen samotné vedení a kontrolování pracovníků, ale také technické způsoby (softwary), jak spolu komunikovat (Falkowski, Troutman 2005, s. 2).

Zestručníme-li tyto hlavní manažerské dovednosti do 6 základních bodů (oblastí), které musí vedoucí pracovník (manažer) při vedení lidí z domova řešit, lze říci, že se jedná o tyto následující body:

I. Organizace

Jednou z hlavních činností vedoucího pracovníka (manažera) je organizace práce všech pracovníků (podřízených v týmu) a podnikových procesů. Zde tedy vedoucí pracovník využívá klasické manažerské funkce (viz podkapitola 2.1.1). Dále je při práci z domova (na dálku) potřeba stanovit si jasné cíle, očekávání a také určité hranice, například aby pracovníci doma nepřekračovali pracovní dobu (Caflou, 2021)

II. Kontakt a komunikace

Jelikož při práci z domova nedochází k osobním setkání mezi kolegy, udržování kontaktu a komunikace je možná vůbec tou nejdůležitější částí, kterou má vedoucí pracovník při práci z domova na programu. Aby vedoucí pracovník udržel sociální kontakt se svými podřízenými, měl by být s nimi v pravidelném kontaktu. To znamená, že by měl své podřízené pravidelně informovat, vysvětlovat, usměrňovat, poslouchat je, zjišťovat, zda například nezažívají stres nebo ztrátu motivace z práce, a tato případná negativa s nimi ihned řešit. Vedoucí pracovník by měl být svým podřízeným na očích a vzbuzovat důvěru, aby věděli, že tam je kdykoliv pro ně (Falkowski, Troutman 2005, s. 6). Jen tak je možné udržovat morálku, pohodu a výkonnost svých podřízených pracovníků.

III. Vedení pracovníků a motivace

Vedle klasického stylu vedení lidí (autokratický – demokratický – liberální styl vedení), který je spíše rysem osobnosti každého vedoucího pracovníka (manažera), je potřeba přistupovat k podřízeným pracovníkům, kteří pracují z domova, specificky s tím, že je potřeba

s nimi více komunikovat (viz předchozí podkapitola), kontrolovat, motivovat a taky septát , zda doma neprodělávají nějaký stres z práce či jiné obtíže. Pro efektivní vedení a řízení pracovníků z domova je potřeba se pravidelně scházet (videohovor tzv. „1 na 1“), dělat například krátké denní stand-upy (na druhé straně se však také zbavit nepotřebných meetingů). S každým pracovníkem je třeba procházet jeho agendu a nové úkoly, priorizovat je, plánovat a organizovat (time management), ale také chválit, odměňovat (předtím jasně stanovit a komunikovat, jak a za co bude pracovník hodnocen a odměněn) a hlavně motivovat. Motivovat pracovníky můžeme právě odměnou (či jinými nefinančními benefity), pochvalou za dobře odvedenou práci (či dokonce naopak i objektivní kritikou), důvěrou, podporou nebo také zadáním práce na míru pracovníkovi (Bělohlávek 2012, s. 21).

IV. Technologie

K veškeré této komunikaci, vedení a obecně i k práci z domova (na dálku) je zapotřebí mít vhodnou technologii (viz kapitola 2.7) – tzn. využívat systémy např. na správu projektů, online úložiště, komunikační aplikace, apod. Vedení a komunikaci s pracovníky na dálku (v tomto případě z domova) přes dané technologie autoři Falkowski a Troutman nazývají jako *Virtual Team Capital model*, tedymodel virtuálního týmu (Falkowski, Troutman 2005, s. 5).

V. Kontrolní mechanismy

Veškeré procesy a výkonost pracovníků je nutné analyzovat, měřit a vyhodnocovat. Je potřeba si stanovit a určit výstupy práce tak, aby byly měřitelné. Dále je třeba sledovat proaktivitu, organizovanost a výkonnost.V případě negativ je nutné vše podchytit včas a s pracovníkem danou věc co nejdříve řešit, jelikož při absenci osobního kontaktu může při zpoždění dojít k velkým problémům, jak už těch ekonomických (pro podnik), tak i těch psycho-sociálních (pro pracovníka)). Každý vedoucí pracovník by měl od svých podřízených pracovníků dostávat pravidelnou zpětnou vazbu (např. 1x týdně formou videohovoru) a jejich práci poté hodnotit a odměňovat - ne však za strávený čas, ale za kvalitně odvedenou práci (Caflou, 2021). Kontrola pracovníků (zejména při práci z domova) je velmi důležitou součástí práce každého vedoucího pracovníka, bez které se nelze obejít. (Caflou.cz)

VI. Vzdělávání a virtuální setkávání

Každý vedoucí pracovník (manažer) by měl usilovat o to, aby se každý pracovník i při práci z domova průběžné vzdělával. Forma práce z domova tomu jistě dobře nahrává, jelikož

pracovník se může plně vzdělávat z pohodlí svého domova on-line, ať už jednorázovou videopřednáškou či dlouhodobějším distančním/e-learningovým kurzem (Langer 2016, s. 202). Vedle samotného vzdělávání a pracovní komunikace je dobré se také pokoušet udržovat s podřízenými i nepracovní vztahy tak, abychom jim vynahradili ztrátu osobního kontaktu a potkávání se na pracovišti. Může to být formou klasického videohovoru, on-line (virtuální) snídaní s kolegy nebo týmovou hrou skrz videohovor. Tato aktivita udržuje v týmu mezi kolegy přátelskou atmosféru a pocit, že se na pracovníky myslí také mimo práci. (Langer, 2016)

2.9 Rizika práce z domova

S prací z domova se nepojí pouze výhody typu úspory času a domácího pohodlí, ale také rizika v podobě ztráty motivace, prokrastinace a ztráty sociálního kontaktu. Dlouhodobější práce z domova v případě velké časové a pracovní vytíženosti v kombinaci se ztrátou kontaktu s jinými lidmi (izolace) může mít na pracovníky neblahé účinky, kdy může ovlivnit nejen našivýkonnost, chuť do práce a motivaci, ale taky negativně ovlivnit naši psychiku, z čehož mohou vzniknout další psychické problémy či selhání (až zhroucení), anebo může nastat tzv. syndrom vyhoření[7]. Mezi hlavní rizika práce z domova patří právě demotivace, prokrastinace a ztráta kontaktu s ostatními lidmi. Tato tři rizika spolu často souvisí a mohou se u pracovníka objevovat paralelně.

2.9.1 Demotivace

Demotivace je ztráta motivace, například z nadměrného dlouhodobého pracovního vytížení. Proti ztrátě motivace můžeme bojovat tak, že si stanovíme pevně danou pracovní dobu, pokusíme se oddělit profesní život od toho osobního, pracovní úkoly se pokusíme více řídit (time management), popř. nadměrné množství práce probereme se svým nadřízeným. Vedoucí pracovník (manažer) proti ztrátě motivace u svých podřízených může bojovat re-motivací - odměnou, pochvalou i kritikou,anebo také revizí agendy daného pracovníka a případně práci přerozdělit mezi další kolegy (Bělohlávek 2012, s. 21).

2.9.2 Prokrastinace

Prokrastinace je „chorobné“ odkládání věcí a úkolů, které bychom měli splnit a udělat (Scott 2014, s. 5). Prokrastinace je jedna z největších rizik při práci z domova bez dozoru nadřízených, jelikož práce přímo z domu může často svádět k jiným činnostem (úklid domu,

[7] Syndrom vyhoření je psychický stav, kdy jedinec vlivem dlouhodobé pracovní vytíženosti ztrácí zájem, chuť nebo motivaci do práce. Může se projevovat nechutenstvím k práci, vyčerpáním, poklesem výkonu, depresemi, úzkostí, poruchami spánku nebo soustředění (Stock 2010, s. 19)

TV, apod.). Proti prokrastinaci se můžeme preventivně chránit např. pomocí pozitivní motivace a správně nastavených úkolů a rozložení času - time management (Scott 2014, s. 73).

2.9.3 Sociální kontakt

Dalším častým rizikem z domácí izolace při práci z domu na dálku je ztráta sociálního kontaktu. V takovém případě si můžeme připadat osamoceni, můžeme být ve stresu, trpět depresemi či úzkostmi. Prevencí proti tomuto stavu může být oddělení pracovního života od toho osobního, stanovení pracovní doby a zejména stýkání se s ostatními lidmi (např. přáteli). (Scott, 2014)

2.10 Současné trendy práce na dálku a z domova a jejich budoucnost

2.10.1 Současné trendy

Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 4 (Historický vývoj práce na dálku a z domova), moderní pojetí práce z domova (obecně i na dálku) se datuje na přelom tohoto tisíciletí (zejména v USA a západním světě), kdy přišel rozmach vyspělých technologií vhodných a potřebných pro práci na dálku/z domova. V ČR se v posledních letech tato forma práce také již začala uplatňovat. Ovšem největší boom a rozmach přišel na počátku roku 2020, kdy celý svět postihla pandemie koronaviru COVID-19, což zapříčinilo hromadné (většinou dočasné) stěhování pracovníků domů na Home Office. Je pravděpodobné, že tento trend bude pokračovat i po zániku pandemie a stále více společností začne tuto formu práce praktikovat i do budoucna. Ovšem ještě před příchodem pandemie koronaviru existoval jeden trend pro práci na dálku, tedy tzv. digitální nomádství. (Woldoff, Litchfield, 2021)

2.10.2 Digitální nomádství

Digitální nomádství je forma práce na dálku (nejedná se zde čistě o práci na Home Office), kdy digitální nomád (pracovník) se dlouhodobě přesouvá z místa na místo a přitom pomocí internetu pracuje. Digitální nomád může být jak živnostník (OSVČ), tak i zaměstnanec (Woldoff, Litchfield 2021, s. 1). Laicky řečeno, digitální nomád je člověk, který cestuje různě po světě a během cesty pracuje přes internet (v různých oborech), čímž se živí. Digitální nomádství je tedy styl tohoto typu života (je to jak pracovní, tak i životní styl). Digitální nomádství v posledních letech nabralo na velké popularitě a neustále ho praktikuje více a více lidí. Digitální nomádi například cestují po světě a při té příležitosti píšou blog o cestování a recenze na dané resorty, což je zdroj jejich obživy. Dalším typickým digitálním nomádem může být člověk pracující v IT nebo on-line marketingu (Woldoff, Litchfield 2021, s. 43).

2.10.3 Coworkingová centra

Coworkingová centra jsou sdílená místa (nejčastěji přímo moderně vybavené kanceláře), kam za poplatek chodí pracovat lidé (včetně digitálních nomádů), kteří pracují na dálku (Schuermann, 2014). Tato sdílená centra jsou velmi oblíbená právě u lidí, kteří hodně cestují nebo nemají prostor pro to pracovat ve svém domově. Do jednoho centra chodí nezávisle na sobě mnoho pracovníků z různých oborů. Ve světě digitálního nomádství je zřejmě nejznámější coworkingová oblast thajské ChiangMai, kam se každoročně sjíždějí tisíce digitálních nomádů, kteří v daných coworkingových centrech pracují a zároveň si užívají teplého počasí.

2.10.4 Budoucnost práce na dálku a z domova

Dle dosavadního vývoje a trendu (umocněný ještě vlivem pandemie) je pravděpodobné, že práce na dálku a z domova bude v budoucnu stále růst a do budoucna stále více společností bude tuto formu práce praktikovat. Například ještě před pandemií COVID-19 na tento styl práce v ČR přešla společnost AVAST a během pandemie dále například společnost Vodafone Czech Republic vyhlásila, že plánuje přejít na model 25:75 (tzn. pouze 25 % pracovníků v kancelářích, 75 % na Home Office). Je tedy velmi pravděpodobné, že k podobným formám práce se bude v budoucnu uchylovat stále více firem. Proto by se na to měli jak společnosti, tak i pracovníci pomalu začít připravovat, jelikož tato forma práce (na dálku a z domova) patrně bude „pracovní“ budoucností 21. století. (Vupsv.cz)

3. PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

3.1 Úvod do praktické části práce

V praktické části je popsán způsob řízení práce z domova ve společnosti Aptar Čkyně s.r.o. V první kapitole je společnost Aptar Čkyně s.r.o. stručně popsána, následně je provedena analýza dotazníkového šetření. V závěru jsou shrnuty výsledky šetření a sestaven ideální model řízení lidí z domova.

3.1.1 Metodika sběru dat

Šetření proběhlo pomocí online dotazníku (příloha) za účelem zjištění současného stavu práce z domova ve firmě Aptar Čkyně s.r.o. Dotazník byl sestaven tak, aby pomocí výzkumných otázek týkajících se práce z domova byl získán současný obraz této formy práce ve firmě Aptar Čkyně s.r.o. a následně sestaven ideální model řízení lidí pracujících z domova.

Dotazník byl sestaven pomocí nástroje Microsoft Forms, který je dostupný ve službě Office 365. Dotazník je jeden z hlavních nástrojů výzkumu, který sestává ze souboru otázek dávaných respondentům. Hlavním úkolem dotazníku je sběr dat. (Keller 2007, str. 145)

Otázky v dotazníku se dělí na tři základní typy. Otevřené, ty umožňují respondentům napsat do textového pole odpověď dle svého uvážení. Polouzavřené otázky jsou kombinací uzavřených otázek s možností dopsat textovou odpověď, pokud si respondent nevybere z nabídky definovaných odpovědí. Uzavřené otázky neumožňují specifikovat odpovědi textovým popiskem, respondent si v uzavřených otázkách vybírá z definovaných odpovědí. Do uzavřených otázek patří různé typy otázek, které zachycují možnost odpovědí respondentů v různých podobách proměnných. Mezi tento typ otázek patří dichotomické otázky (s dvěma možnými odpověďmi), Likertova škála (zjišťování míry souhlasu/nesouhlasu respondenta s daným výrokem) a dále např. multiplechoice (otázka s výběrem více odpovědí). (Keller 2007, str. 146.)

V šetření bylo použito několik typů otázek tak, aby byly pro respondenty co nejsrozumitelnější a zároveň korespondovaly s cílem výzkumu. Pro získání současného obrazu práce z domova ve firmě Aptar Čkyně s.r.o. bylo použito 46 otázek a tento soubor otázek byl rozdělen do 3 částí. První část se zaměřila na demografické údaje respondentů (otázky č. 1, 2, 3), kde byly použity uzavřené otázky s jednou možnou odpovědí. Druhá část otázek se zaměřovala na řadové zaměstnance, kteří nemají podřízené (otázky č. 4 – 24). V této části se

objevilo několik typů otázek. Otázky, kde měli respondenti hodnotit výroky na dané škále, a uzavřené otázky typu Likertova škála. Dále se v této části objevily otázky s více možnostmi odpovědí, uzavřené otázky z možností dopsání vlastní odpovědi. Třetí část otázek (otázky č. 25-46) byla zaměřena na vedoucí pracovníky. Zde byly použity stejné typy otázek jako v druhé části u řadových pracovníků a dále i jednou otevřenou otázkou. Data byla vyhodnocena prostřednictvím programu MS Excel.

3.1.2 Představení společnosti Aptar Čkyně, s.r.o.

Obchodní společnost Aptar Čkyně s.r.o. byla založena 17. prosince 1991 a jak už z názvu vyplývá, jedná se o právní formu společnosti s ručením omezeným. Základní kapitál firmy byl stanoven na 100 000,- Kč a společnost se nachází v registru ekonomických činností. Předmětem podnikání firmy je obráběčství, dále výroba, obchod a služby či činnosti účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence. Společnost vyrábí a dodává uzávěry a uzávěrové systémy z umělých hmot na potraviny, nápoje, výrobky pro péči o tělo či domácnost. Nabízí i výrobu dle požadavků zákazníka. Hlavní činností je tedy výroba plastových obalů, dále jejich distribuce a prodej. (Obchodní rejstřík, 2022)

Společnost má k březnu 2022 celkem 375 zaměstnanců, kteří pracují ve dvou pobočkách, jež sídlí v České republice. První pobočka sídlí ve Čkyni. Od této pobočky pramení název celé společnosti. Druhá sídlí v Českých Budějovicích. Pobočka ve Čkyni je výrobní dílnou a pobočka v Českých Budějovicích je Evropským centrem činnosti firmy, převážně v oblasti účetnictví. Výrobní dílna ve Čkyni nečítá velké množství zaměstnanců pracujících z domova, neboť z důvodu povahy jejich práce je pro ně homeoffice nemožný. Ve Čkyni pracuje zlomek zaměstnanců, které se starají o administrativu a ti práci z domova mohou vykonávat. Veškerý výzkum se zaměřil na pobočku v Českých Budějovicích, kde všichni zaměstnanci mají takový typ práce, který je možný vykonávat z domova.

Homeoffice byl ve společnosti jistým benefitem již před pandemií způsobenou virem Covid 19. Zaměstnanci mohli pracovat z domova 4-6 dní v měsíci. Tento benefit nebyl ve větší míře využíván a zaměstnanci pracovali převážně na pracovišti. Pandemie způsob práce ve firmě výrazně změnila a zaměstnanci byli nuceni pracovat z domova. Tento způsob práce výrazně zvýšil u pracovníků oblibu a firmě i pracovníkům přinesl značné množství výhod. Aktuálně mohou ve firmě zaměstnanci vykonávat veškerou práci z domova a toho využívá 70% zaměstnanců a zbylých 30% zaměstnanců kombinuje práci z domova s prací v kanceláři.

Ve firmě se klade důraz na kvalitu, mezi hlavní cíle společnosti patří růst spokojenosti zaměstnanců a zákazníků, růst efektivity výroby, distribuce a prodeje obalů a v neposlední řadě redukce nákladů.

3.2 Dotazníkové šetření

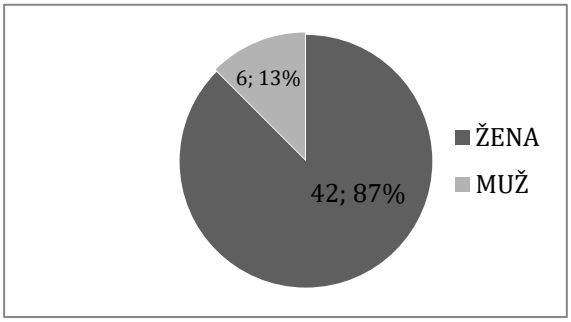
Dotazník byl distribuován mezi dvě skupiny respondentů, zaměstnance a vedoucí pracovníky firmy Aptar Čkyně s.r.o. Otázky týkající se osobních údajů byly pro obě skupiny společné a dále byly otázky rozděleny pro každou skupinu pracovníků. Dotazník byl rozdělen na několik částí a jednotlivé otázky se zaměřují zejména na sociálně psychologické, procesní, technologicko-komunikační a finanční faktory, které souvisí s prací z domova.

3.2.1 Údaje o respondentech

Dotazníkové šetření obsahovalo první 3 otázky zaměřené na demografické údaje respondentů. Pro přehlednější zobrazení výsledků byly použity grafy, které zobrazují varianty výběru respondentů.

Dle pohlaví rozdělila skupinu respondentů **Otázka č. 1.** Z celkového počtu 49 respondentů vyplnilo dotazník 42 žen (86 %) a 7 mužů (14 %).

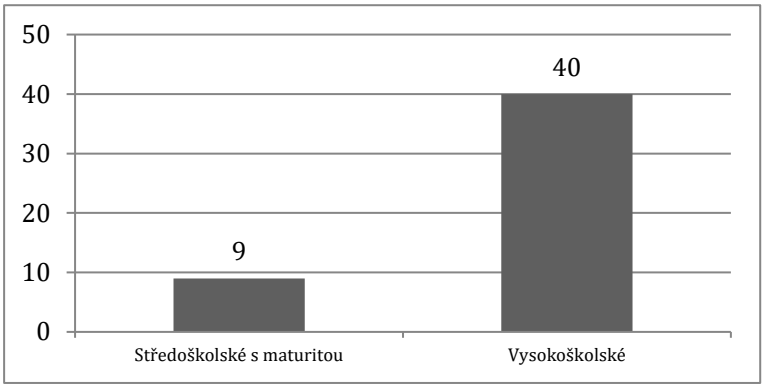
Obrázek 5: Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 2 se zabývala nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů. Nejvyšší počet zaměstnanců, v součtu 40 tj. 85 %, pracujících z domova ve společnosti Aptar má dokončené vysokoškolské vzdělání. Pouze 9 tj. 15 % pracovníků firmy má dokončené středoškolské vzdělání s maturitou, jiné odpovědi se u respondentů neobjevily.

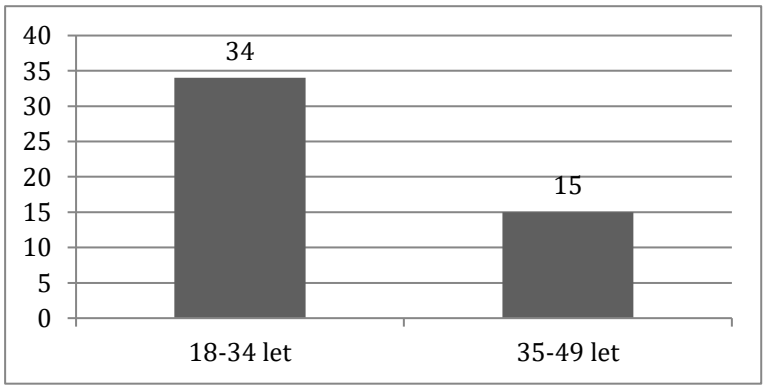
Obrázek 6: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní zpracování

Složení respondentů dle věku rozdělila **otázka číslo 3.** Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 34 (69 %) respondentů ve věku 18-34 let a 15 tj. 31 % respondentů ve věku mezi 35-49 roky. Jiná věková skupina se v dotazníku neobjevila.

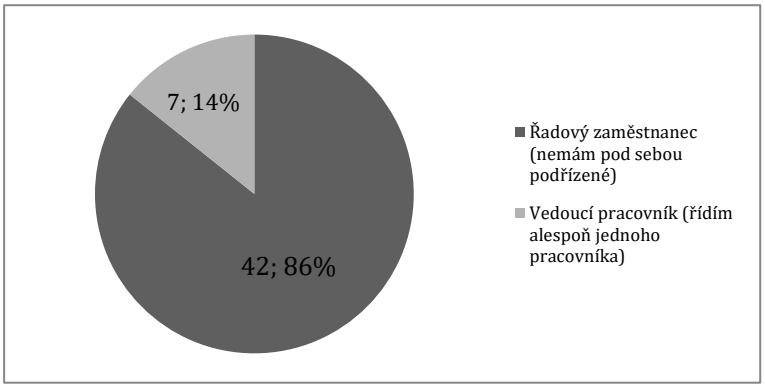
Obrázek 7: Jaký je Váš věk?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 4 rozdělila respondenty na vedoucí pracovníky (řídí alespoň jednoho pracovníka) a na řadové zaměstnance (nemají pod sebou žádné podřízené). Šetření se zúčastnilo 42 (86 %) řadových pracovníků, které pod s sebou nemají žádné podřízené a 7 (14 %) vedoucích pracovníků, kteří řídí alespoň jednoho podřízeného.

Obrázek 8: Zaškrtněte, v jaké pozici se ve firmě nacházíte:



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2 Analýza řadových zaměstnancích

Otázky č. 5 až otázky č. 24 se zabývaly prací z domova řadových zaměstnanců. **Otázka číslo 5** obsahovala výroky, které měli respondenti hodnotit na škále (ANO – spíše ANO- spíše NE – NE - neutrální).

V tabulce jsou označeny výroky zelenou barvou, kde jsou přínosné kladné odpovědi respondentů a aritmetický průměr u těchto výroků by měl ideálně vyjít nižší než 3. Výroky označené modrou barvou jsou výroky, u kterých je žádoucí negativní odpověď respondentů a aritmetický průměr vyšší než 3.

Tabulka 6: Hodnocení výroků při HomeOffice

Výrok	Absolutní četnost					Medián	Aritmentický průměr
	1- ano, 2-spíše ano, 3-neutrální , 4-spíše ne, 5-ne						
	1	2	3	4	5		
Práce z domova mi vyhovuje	24	12	2	0	4	**1**	**1,76**
Práci z domova zvládám bez větších obtíží	28	13	0	0	1	**1**	**1,40**
Preferuji spíše práci z domova, než práci na pracovišti (neutrální = preferuji rovnováhu)	10	12	16	2	2	**3**	**2,38**
Při práci z domova postrádám sociální kontakt s jinými lidmi	11	15	3	4	9	**2**	**2,64**
Dlouhodobější práce z domova má negativní vliv na můj psychický stav a stres	7	10	2	12	11	**5**	**3,24**
Při práci z domova jsem více motivován, než při práci na pracovišti	7	9	14	4	8	**3**	**2,93**
Při práci z domova jsem demotivován	6	9	15	4	8	**3**	**2,98**
Při práci z domova se obávám syndromu vyhoření	2	4	4	25	7	**4**	**3,74**
Při práci z domova jsem pociťoval/a příznaky syndromu vyhoření	3	3	4	24	11	**4**	**4,10**
Při práci z domova se mi daří koordinovat práci a volný čas	1	4	0	26	11	**4**	**4,00**

Zdroj: vlastní zpracování

První výrok se zabýval tím, jak zaměstnancům vyhovuje pracovat z domova. Celkem 36 tj. 86 % respondentů uvedlo, že práce z domova jim vyhovuje a kladné hodnocení respondentů

potvrzuje i aritmetický průměr, který u výroku č. 1 vyšel 1,76. Většina respondentů (41, tj. 98 %) práci z domova zvládá bez větších problémů, tomu odpovídá i aritmetický průměr 1,40.

Výrok č. 3 se zaměřil na preferenci práce z domova. Odpověď u 16 (38 %) respondentů byla neutrální, což v tomto případě znamenalo rovnováhu mezi prací z domova a prací na pracovišti. Práci z domova v součtu 22 (52 %) respondentů preferuje a odpověděli na tento výrok kladně. Aritmetický průměr 2,38 této skutečnosti odpovídá.

Dále měli respondenti posoudit, zda při práci z domova postrádají sociální kontakt s jinými lidmi. V součtu 26 (62 %) respondentům chybí kontakt s jinými lidmi. Kontakt s jinými lidmi nechybí 13 (31 %) respondentům a 3 (7 %) respondenti odpověděli neutrálně. Aritmetický průměr u výroku č. 4 vyšel 2,64, jedná se ale o výrok, kde by měl aritmetický průměr ideálně dosahovat čísel vyšších než 3 a popřít tuto skutečnost.

Výrok číslo 5 se zabýval otázkou, zda dlouhodobější práce z domova má negativní vliv na psychický stav a stres zaměstnanců. Aritmetický průměr 3,24 se přiklání možnosti neutrální, která u tohoto výroku znamenala, že tento jev se děje i při dlouhodobé práci na pracovišti.

Zda jsou respondenti při práci z domova více motivováni než při práci na pracovišti, měli respondenti ohodnotit ve výroku č. 6, kde aritmetický průměr vyšel 2,93. Četnost (14 tj. 33 %)) byla připsána odpovědi „neutrální“, která v tomto případě znamenala srovnatelnou motivaci při práci z domova a práci z kanceláře. Výrok potvrdilo 16 (38 %) respondentů a v součtu 12 (29 %) respondentů se necítí být více motivováno při práci z domova. Výrok č. 7 se zaměřil na demotivaci při práci z domova. Respondenti (14 tj. 33 %) cítí srovnatelnou demotivaci k práci při práci z domova i při práci na pracovišti. Celkem 15 (36 %) respondentů cítí demotivaci při práci z domova a naopak 13 (31 %) respondentů necítí demotivaci při práci z domova. Aritmetický průměr u výroku č. 7 vyšel 2,98, což ukazuje na srovnatelný pocit demotivace při práci z domova i při práci na pracovišti.

Další dva výroky se zabývaly syndromem vyhoření. Výrok číslo 8 se zabýval tím, zda se respondenti obávají syndromu vyhoření. Největší četnost (celkem 32 tj. 76 %) respondentů se neobává syndromu vyhoření. Naopak 6 (14 %) respondentů se syndromu vyhoření obává a 4 (10 %) respondenti pociťují stejné obavy ze syndromu vyhoření při práci z domova, tak při práci z kanceláře. Aritmetický průměr 3,74 se vyskytuje na pomezí odpovědi neutrální a spíše ne, což je pro tento výrok žádané. Výrok č. 9 se zaměřoval na to, zda respondenti již syndrom

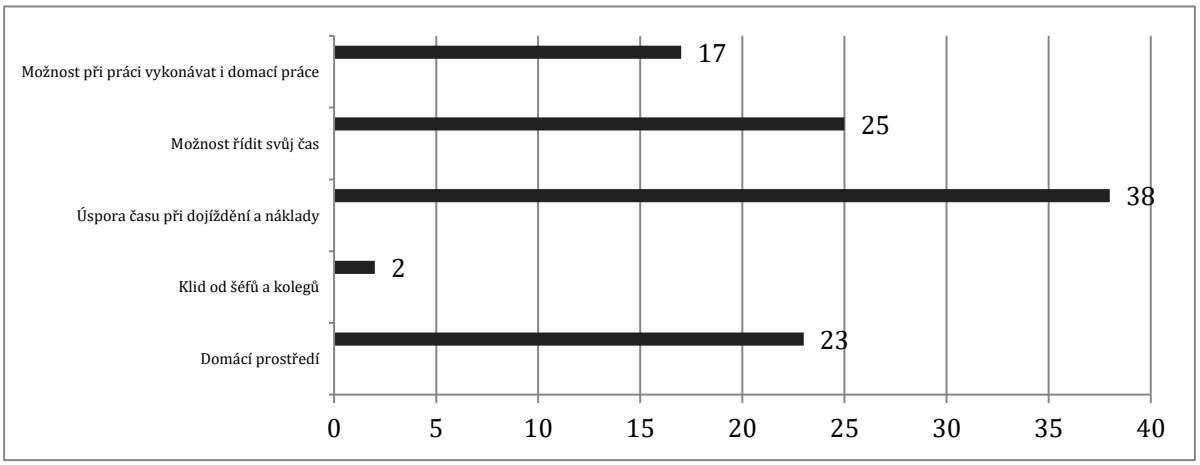
vyhoření pociťovali při práci z domova. V součtu 36 (86 %) respondentů nepociťovalo při práci syndrom vyhoření a odpovídá tomu i aritmetický průměr, který zde vyšel 3,74.

Poslední výrok otázky č. 4 se zaměřil na koordinaci práce a volného času. Aritmetický průměr 4,1 poukazuje na tuto problematiku a potvrzuje, že většině (součtu 37) respondentů se nedaří koordinovat svůj volný čas při práci z domova.

Jako největší problém u práce z domova řadových zaměstnanců byla v otázce č. 4 zjištěna nedostatečná schopnost řídit a koordinovat volný čas při práci z domova a dále chybějící sociální kontakt. Demotivace při práci z domova zaznamenala také velké množství respondentů. Na tyto faktory bude při sestavování ideálního modelu řízení lidí na homeoffice brán zřetel.

Otázka číslo 6 se zabývala tím, co zaměstnanci na práci z domova nejvíce vyhovuje. Respondent měl na výběr z více možností a největší počet respondentů, celkem 38 (90 %), za největší výhodu označilo úsporu času při dojíždění a úsporu nákladů. Dále 25 (60 %) respondentům nejvíce vyhovuje možnost řídit svůj čas a 23 (55 %) respondentům vyhovuje při práci z domova domácí prostředí.

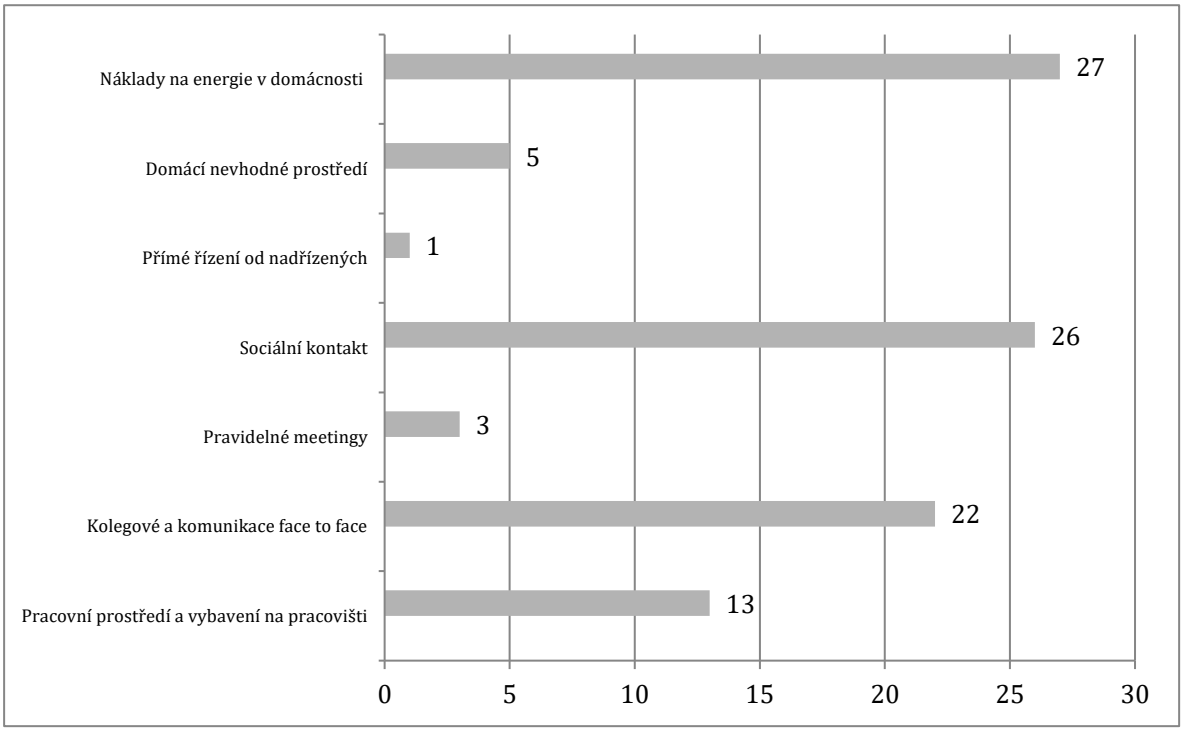
Obrázek 9: Co Vám na práci z domova nejvíce vyhovuje? (více možností)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 7 měla zjistit, co naopak zaměstnancům na práci z domova nevyhovuje. Respondenti mohli zvolit více odpovědí a nejvíce respondentům nevyhovují náklady na energie v domácnosti při práci z domova a celkem 26 tj. 62% respondentů zvolilo za nevyhovující sociální kontakt.

Obrázek 10: Co Vám na práci z domova nevyhovuje? (více možností)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 8 byla zaměřena na ergonomii domácího pracovního místa. Respondenti zde měli dané výroky hodnotit možností výběru na dané škále (ANO – spíše ANO – spíše NE – NE).

V tabulce jsou označeny výroky zelenou barvou, kde jsou přínosné kladné odpovědi respondentů a aritmetický průměr u těchto výroků by měl ideálně vyjít nižší než 3. Výroky označené modrou barvou jsou výroky, u kterých je žádoucí negativní odpovědi respondentů a aritmetický průměr vyšší než 3. U výroků označených oranžovou barvou jde o výroky, kde jde jen o zjištění dané skutečnosti a je jen na preferenci respondenta, zda označí kladnou, nebo zápornou odpověď.

Tabulka 7: Ergonomie

Výrok	Absolutní četnost (1-ANO, 2-spíše ANO, 3– spíše NE,4 – NE).				Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4		
Pro efektivní vykonávání práce z domova mám vhodné pracovní vybavení (stůl, židle, apod.)	13	19	10	0	**2**	**1,93**
Pro efektivní vykonávání práce z domova mám vhodné pracovní místo, kde mám klid na práci	24	14	3	1	**1**	**1,55**
Při práci z domova nemám kolem sebe žádné rušivé elementy	20	16	3	3	**1**	**1,74**
Při práci z domova pracuji spíše v domácím a pohodlném oblečení, než ve formálním	35	6	1	0	**1**	**1,19**
Při práci z domova pracuji občas i mimo domov (kavárny, restaurace, …)	2	4	12	24	**4**	**3,38**

Zdroj: vlastní zpracování

Většina (32 tj. 74 %) respondentů má pro vykonávání práce z domova vhodné pracovní vybavení pro efektivní vykonávání práce. Této skutečnosti odpovídá i aritmetický průměr, který zde vyšel 1,93. Výrok č. 2, kde aritmetický průměr vyšel 1,55, se zabýval tím, zda mají zaměstnanci klid na práci z domova. V součtu 38 respondentů (90 %) uvedlo kladnou odpověď a potvrdili tak, že na práci z domova mají klid.

Výrok č. 3 se zaměřil na rušivé elementy při práci z domova. Většina respondentů (celkem 36, tj. 85 %) nemá žádné rušivé elementy při práci z domova. Odpovídá tomu i aritmetický průměr 1,74. U výroku č. 4, kde aritmetický průměr 1,17 poukazuje na to, že práci z domova vykonávají zaměstnanci z velké většiny v domácím pohodlném oblečení (97 %, tj. 41 respondentů). Dále měli respondenti u výroku č. 5 hodnotit, zda vykonávají práci z domova i mimo domov např. kavárny a restaurace. Celkem 36 respondentů (tj. 86 %) tento výrok hodnotili záporně a práci z domova nevykonávají mimo domov. Dva respondenti (tj. 4 %) občas pracují mimo domov a odpověděli „ano“ a odpověď „spíše ano“ zaznamenali 4 respondenti (10 %). Tuto negaci výroku potvrzuje aritmetický průměr, který vyšel 3,38.

U **otázky číslo 9** měli respondenti hodnotit uvedené otázky k efektivitě HO na dané škále (ANO – spíše ANO – spíše NE – NE).

V tabulce jsou označeny výroky zelenou barvou, kde jsou přínosné kladné odpovědi respondentů a aritmetický průměr u těchto výroků by měl ideálně vyjít nižší než 3. Výroky označené modrou barvou jsou výroky, u kterých je žádoucí negativní odpovědi respondentů a aritmetický průměr vyšší než 3. Výroky, které jsou označené oranžovou barvou, slouží ke

zjištění dané skutečnosti a záleží na preferenci respondenta. Ani kladná, ani záporná odpověď není přínosná, ani nepřínosná.

Tabulka 8: Efektivita práce z domova

Výrok	Absolutní četnost				Medián	Aritmetický průměr
	1- ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne					
	1	2	3	4		
Při práci z domova se má efektivita a produktivita práce zvýšila	5	26	6	5	**2**	**2,26**
Při práci z domova si dokážu práci zorganizovat	23	15	2	2	**1**	**1,60**
Při práci z domova používám některé metody time managementu	9	20	10	3	**2**	**2,17**
Při práci z domova dokážu efektivně plnit své úkoly (bez přímého řízení nadřízeného)	27	13	2	0	**1**	**1,40**
Při práci z domova dokážu pracovat stejně efektivně, jako z pracoviště	28	9	3	2	**1**	**1,50**
Při práci z domova mi vyhovují přesně stanovené termíny dokončení (deadline)	17	20	4	1	**2**	**1,74**

Zdroj: vlastní zpracování

Výrok č. 1 se zaměřoval na efektivitu a produktivitu práce z domova. V součtu 36 respondentů (tj. 86 %) hodnotilo tento výrok kladně a efektivita s produktivitou se jim při práci z domova zvýšila. Aritmetický průměr 2,26 poukazuje na kladnou odpověď respondentů.

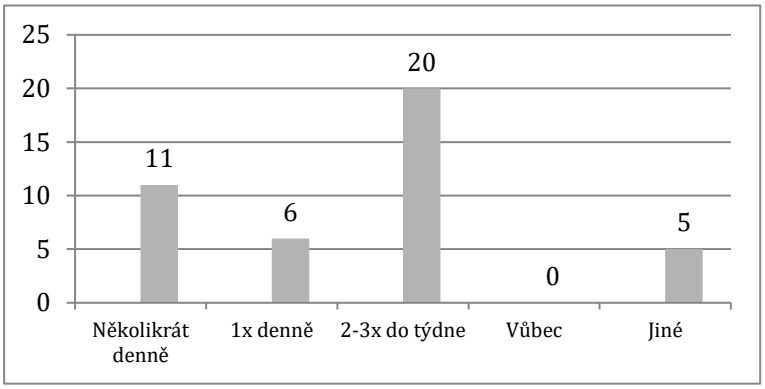
Práci z domova se daří zorganizovat v součtu 38 (tj. 90 %) respondentům a naopak 4 respondenti (tj. 10 %) hodnotili tento výrok záporně.

Výrok č. 3 se zabýval tím, zda respondenti používají při práci z domova metody time managementu. Aritmetický průměr zde vyšel 2,17. Celkem 29 respondentů (69 %) zaznamenalo kladnou odpověď a používá tak některé z metod timemanagementu.

U výroku č. 5 vyšel velmi nízký aritmetický průměr 1,50 a odpovídá tomu, že většina respondentů (v součtu 42 tj. 95 %) dokáže při práci z domova efektivně plnit své úkoly a většina respondentů (v součtu 37, tj. 88 %) dokáže pracovat stejně efektivně ve srovnání práce z domova a práce z kanceláře. V součtu 37 respondentům (88 %) vyhovuje mít přesně stanovené termíny dokončení úkolů, mít padliny, odpovídá tomu i nízký aritmetický průměr 1,74.

Otázka číslo 10 se zaměřovala na frekvenci komunikace řadových zaměstnanců se svými nadřízenými. Respondenti měli na výběr z několika možností a dále možnost připsat svoji vlastní odpověď, kterou respondenti také využili a připsali odpovědi typu „dle potřeby“, a dále „1-2x do měsíce“. Celkem 20 pracovníků (tj. 42 %) komunikuje s nadřízenými a 11 respondentů (26 %) komunikuje s nadřízenými několikrát denně. S menším počtem byly odpovědi 1x týdně (celkem 6 respondentů tj. 14 %) a 5 respondentů připsalo vlastní odpověď.

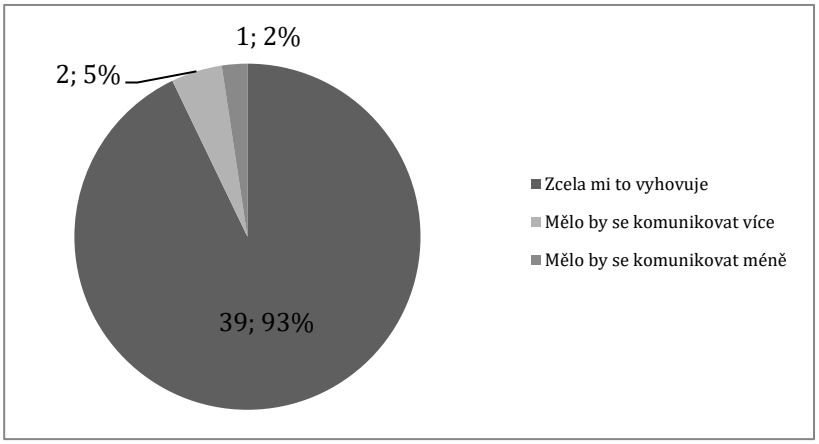
Obrázek 11: Jak často komunikujete se svými nadřízenými?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 11 se zabývala tím, jak vyhovuje aktuální frekvence kontaktu s nadřízenými. Celkem 39 (93 %) respondentům aktuální frekvence vyhovuje. Pouze dva respondenti (tj. 5 %) uvedli, že by se mělo komunikovat více a jeden (tj. 2 %) uvedl, že by ocenil, kdyby se komunikovalo méně.

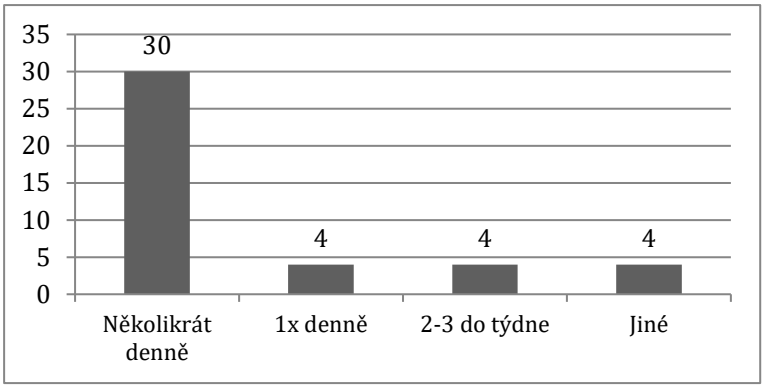
Obrázek 12: Vyhovuje Vám aktuální frekvence kontaktu s nadřízenými?



Zdroj: vlastní zpracování

Jak často probíhala komunikace s kolegy, zkoumala otázka **číslo 12**. Většina respondentů, celkem 30 (71 %), komunikuje s kolegy několikrát denně. Méně častější odpovědi byly u odpovědí 1x denně (celkem 4), u odpovědi 2-3x do týdně (celkem 4). Odpověď jiné označili 4 respondenti a dopsali možnost „dle potřeby“.

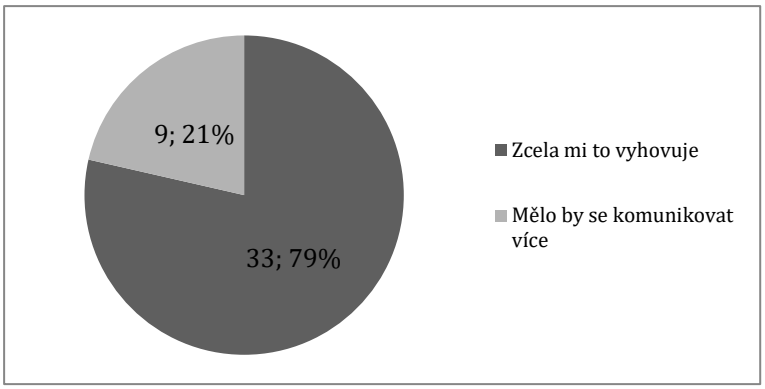
Obrázek 13: Jak často komunikujete se svými kolegy?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 13 se zabývala tím, jak vyhovuje řadovým zaměstnancům aktuální frekvence kontaktu s kolegy. U 79 % respondentů (33) je frekvence kontaktu s kolegy zcela vyhovující a pro 21 % (9) respondentů by se mělo komunikovat více.

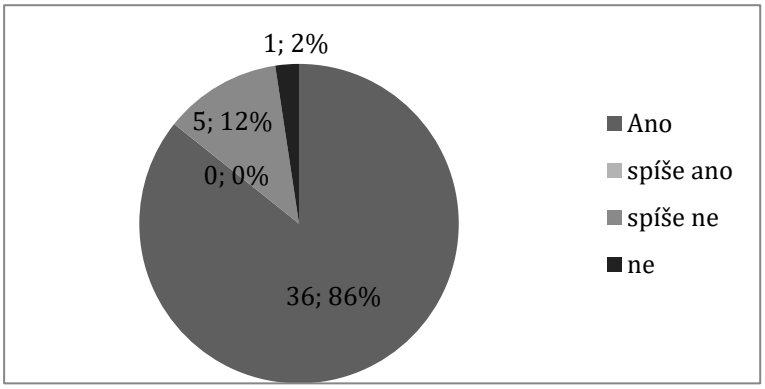
Obrázek 14: Vyhovuje Vám aktuální frekvence kontaktu s kolegy?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 14 hodnotila, jestli je komunikace na HO s nadřízenými i kolegy dostačující a efektivní. Respondenti (celkem 36 tj. 86 %) považují komunikaci za dostačující a efektivní. Celkem 6 (tj. 14 %) respondentů označilo odpověď negativní „spíše ne“ (5) a „ne“ (1).

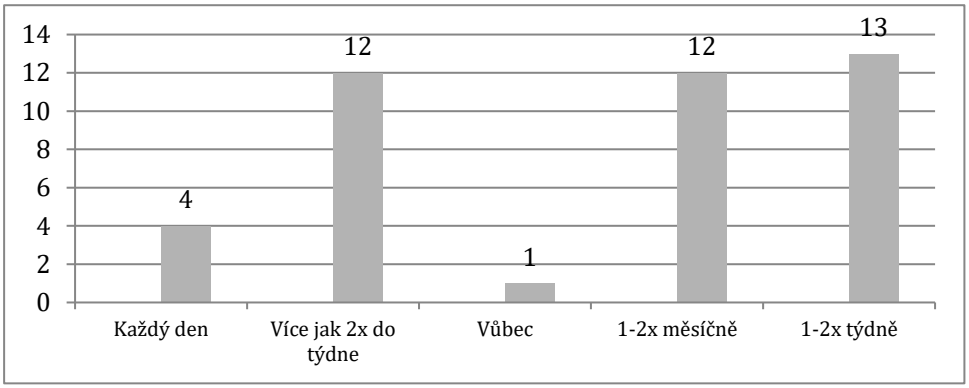
Obrázek 15: Je komunikace na HO s kolegy a nadřízenými dostačující a efektivní?



Zdroj: vlastní zpracování

Na online týmové meetingy se zaměřovala **otázka číslo 15**, která hodnotila, jak často ve firmě meetingy probíhají. Zde se respondenti hodně rozporovali, odpověď s nejvyšším počtem byla 1-2x týdně u 13 tj. 31 % respondentů. Dále více jak 2x týdně, celkem 12 (29 %) odpovědí a druhá odpověď se stejným počtem respondentů byla 1-2x do měsíce. Méně časté pak byly odpovědi, že komunikace neprobíhá vůbec, uvedl jeden respondent a 4 respondenti uvedli odpověď každý den. Ostatní respondenti dopisovali u možnosti jiné odpovědi typu dle potřeby atd.

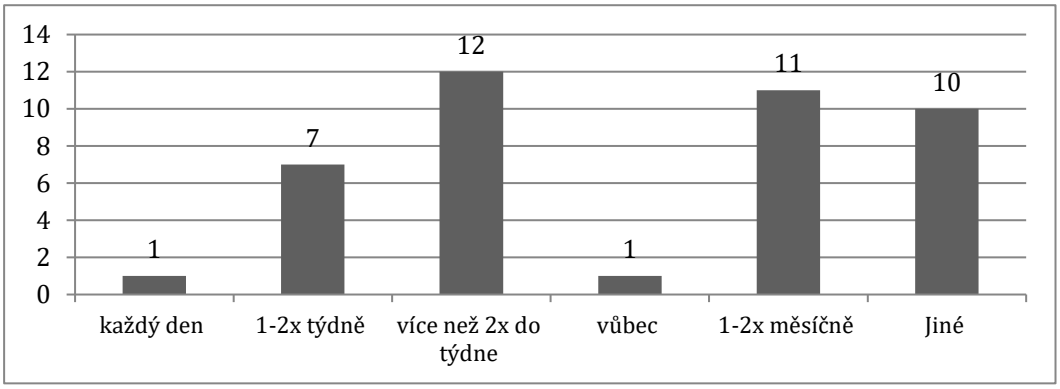
Obrázek 16: Jak často probíhají online hromadné týmové meetingy?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 16 se zbývala tím, jak často by měly probíhat online hromadné týmové meetingy dle řadových zaměstnanců. Celkem 12 zaměstnanců (28 %) uvedlo, že by meetingy měly probíhat více než 2x do týdne, dále 11 zaměstnanců (26 %) 1-2x měsíčně a s menším počtem odpovědí byly pak ostatní odpovědi. Odpověď připsalo 10 zaměstnanců, jednalo se zejména o odpovědi typu „dle potřeby“ či jinak frekventované probíhání online meetingů.

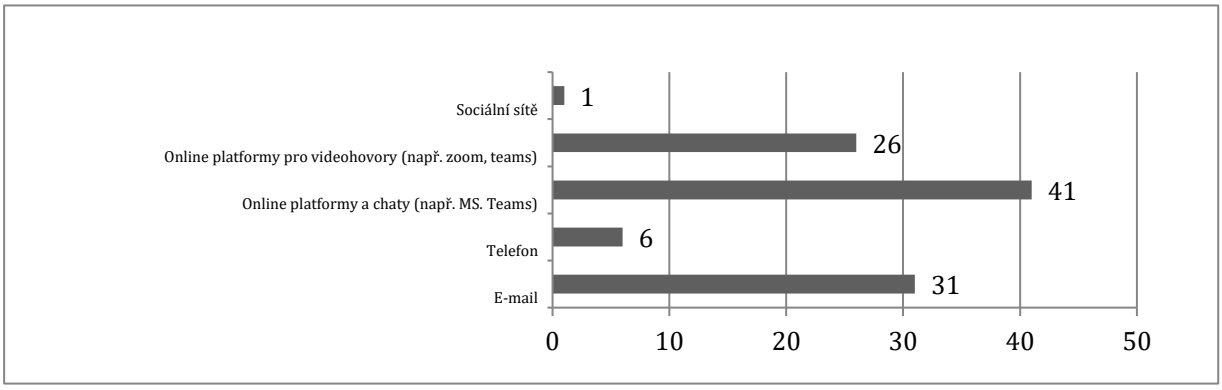
Obrázek 17: Jak často by podle Vás měli probíhat online hromadné týmové meetingy?



Zdroj: vlastní zpracování

Na technologie, přes které probíhá komunikace s kolegy a nadřízenými, se zaměřovala otázka **číslo 17.** Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Nejvíce respondenti komunikují pomocí online platforem, odpověď zvolená 41 (98 %) respondenty, dále pomocí emailu (31 tj. 74 % respondentů) a třetí nejčastější způsob komunikace je pomocí online platformy pro videohovory, celkem 26 (62 %) odpovědí.

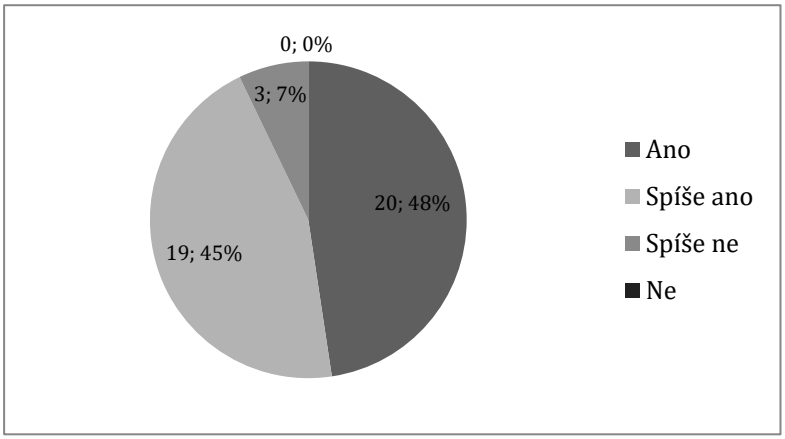
Obrázek 18: Jak komunikuje s kolegy a nadřízenými?



Zdroj: vlastní zpracování

Zda je komunikace efektivní a zda jsou informace podány včas, zjišťovala otázka **číslo 18**. Většina respondentů zde potvrdila komunikaci za efektivní a informace jsou podávány včas, celkem 39 (93 %) respondentů. Komunikaci za efektivní a včasné podávání informací nepotvrdili 3 (7 %) respondenti, kteří zaškrtli odpověď „spíše ne“.

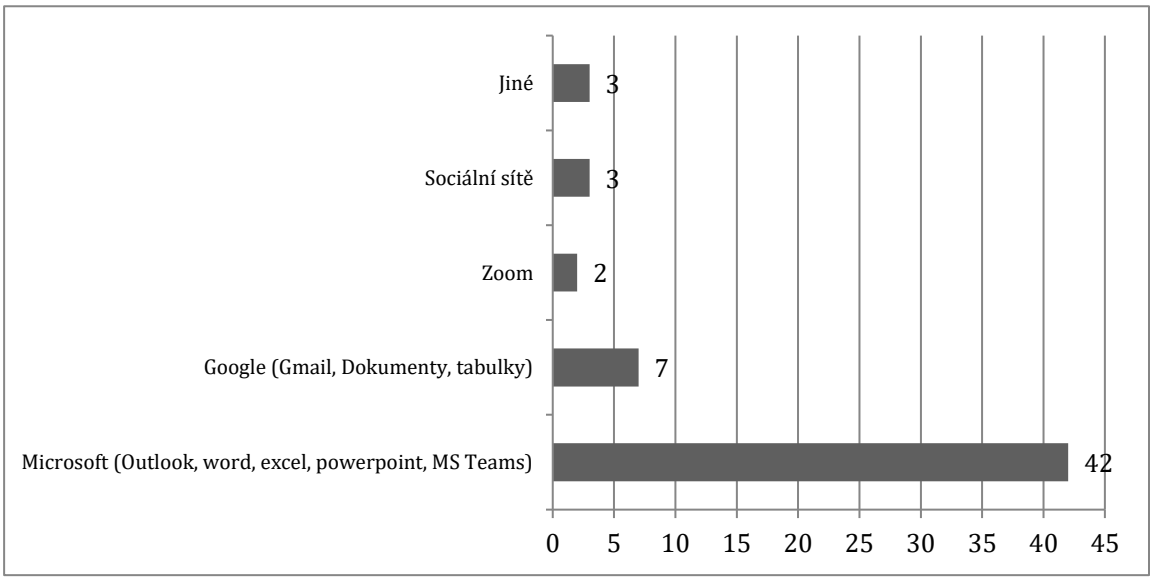
Obrázek 19:Komunikace s kolegy a nadřízenými je většinou efektivní a informace jsou podávány včas?



Zdroj: vlastní zpracování

Jaké technologie společností využíváte s možností více odpovědí, zobrazuje otázka **číslo 19.** Nejvíce používanou technologií je Microsoft (Outlook, Word, Excel, Powerpoint, MS Teams), uvedlo 42 respondentů (tj. 100 %). Sedm respondentů (17 %) používá Google (Gmail, Dokumenty, tabulky), tři respondenti uvedli sociální sítě a dva Zoom.

Obrázek 20: Jaké technologie společností využíváte? (více možností)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka **číslo 20** srovnávala aspekty při práci z domova ve srovnání s prací z kanceláře. U všech výroků bylo žádané kladných odpovědí a aritmetický průměr menší nebo roven 2,5.

Tabulka 9: Srovnání práce z domova a práce na pracovišti

Výrok	Absolutní četnost				Medián	Aritmetický průměr
	1 - Zlepšila se, 2 - Spíše se zlepšila 3 - Spíše se zhoršila, 4 - Zhoršila se					
	1	2	3	4		
Pocit z odvedené práce	10	26	5	1	**2**	**1,93**
Motivace	5	23	12	2	**2**	**2,26**
Soustředěnost	14	18	9	1	**2**	**1,93**
Stres	13	16	10	3	**2**	**2,07**
Dodržování pracovní doby	8	18	10	6	**2**	**2,33**
Denní režim	14	12	13	3	**1**	**2,12**

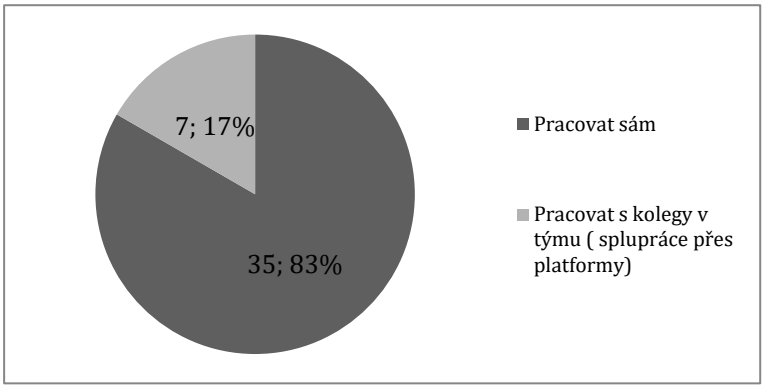
Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů (85,4 %) uvedla, že pocit z odvedené práce při HO se zlepšil, aritmetický průměr 1,93 odpovídá kladnému hodnocení respondentů. U 67 % respondentů se zlepšila i motivace k práci při HO ve srovnání s prací v kanceláři, zbylí respondenti (tj. 33 %) odpověděli záporně a aritmetický průměr u výroku č. 2 je roven 2,26. Výrok číslo 3 s aritmetickým průměrem 1,93 se zabýval soustředěností, která se zlepšila u 76,2 % a naopak 23,8% respondentů uvedlo zhoršenou soustředěnost ve srovnání práce z domova a práce z kanceláře. Menší stres při práci z domova pociťuje 68,3 % zaměstnanců a u 31,7% se stres zhoršil při práci z domova. Dodržování pracovní doby se zlepšilo při práci z domova u 61,9 % zaměstnanců a naopak zhoršilo u 38,1% zaměstnanců pracujících z domova. Poslední aspekt se zaměřoval na denní režim, kde aritmetický průměr vyšel 2,12 a 61,9 % respondentů uvedlo zlepšení denního režimu při práci z domova ve srovnání s prací v kanceláři. Denní režim se zhoršil 38,1 % respondentů.

Všechny výroky měly vypočítaný aritmetický průměr v ideální míře, to znamená menší než hodnota 2,5. To vypovídá o tom, že většina respondentů zhodnotila výroky kladně, což v této otázce znamenalo, že se při práci z domova tyto aspekty zlepšily. Nejvíce záporných odpovědí měly výroky motivace, denního režimu a dodržování pracovní doby, které se u celkem velkého počtu respondentů zhoršily.

Otázka číslo 21 se zabývala problémem, zda řadovým zaměstnancům vyhovuje pracovat z domova sám, či pracovat s kolegy z týmu. Celkem 35 respondentů (83 %) pracuje nejraději samo a pro 7 respondentů (17 %) je nejlepší pracovat v týmu.

Obrázek 21: Při práci z domova je pro mě lepší?

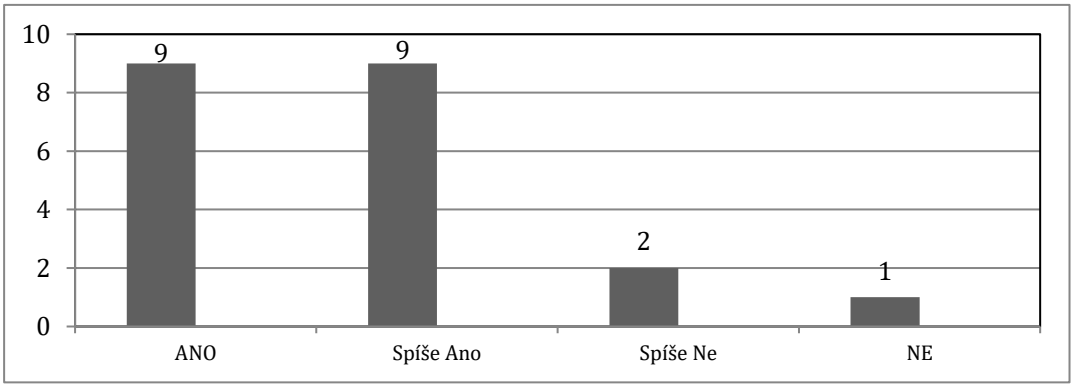


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 22 řešila, jestli jsou pro zaměstnance pořádány teambuildingy. Pro 18 zaměstnanců (43 %) jsou pořádaný teambuildingy a pro 24 (57 %) zaměstnanců nejsou teambuildingy pořádané.

Pro respondenty, kteří zaškrtli odpověď „ne“ (celkem 24 tj. 57 % respondentů) byla zvolená otázka, zda by ocenili pořádání teambuildingů. Na **otázku číslo 23** odpovědělo 18 respondentů (tj. 75 %) kladně a zbylých 6 hlasů (tj. 15 %) bylo negativních a teambuildingy by ve své práci neocenili.

Obrázek 22: Pořádání teambuildingů bych ocenil:

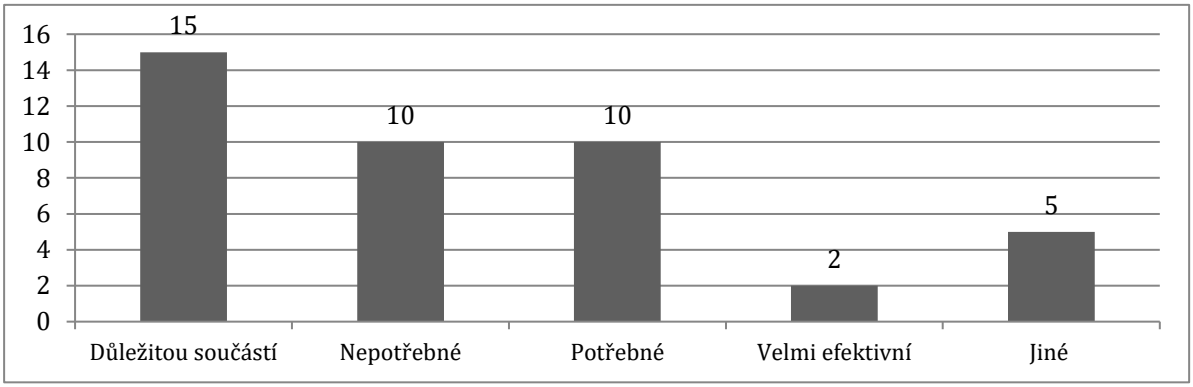


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 24 se zbývala tím, jak významnou součástí jsou teambuildingy pro jejich práci. Respondenti měli zaškrtnout z výběru možností, či dopsat svoji vlastní odpověď. Pro 15 (36 %) respondentů jsou teambuildingy důležitou součástí. Pro 10 tj. 23 % respondentů jsou teambuildingy potřebné a stejný počet hlasů obdržela i odpověď nepotřebné (23 %). Celkem 2 (5 %) respondenti označili možnost velmi efektivní a 5 (12 %) respondentů odpověď připsalo.

Jeden z respondentů nemůže hodnotit z důvodu krátké doby ve firmě a další připsané odpovědi zněly, že teambuildingy jsou dobré pro udržení dobrých vztahů s kolegy, ale z pracovního hlediska jsou nepotřebné.

Obrázek 23: Teambuildingy jsou pro mojí práci:



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Analýza vedoucích pracovníků

Prvních 5 otázek bylo zaměřených na práci z domova vedoucích pracovníků. Dále se pak otázky zabývaly komunikací s podřízenými, motivací a řízení pracovníků a prací z domova z pohledu firmy.

V **otázce číslo 25** měli pracovníci zhodnotit uvedené otázky týkající se práce z domova na dané škále. (ano, spíše ano, neutrální, spíše ne, ne)

V tabulce jsou označeny výroky zelenou barvou, kde jsou přínosné kladné odpovědi respondentů a aritmetický průměr u těchto výroků by měl ideálně vyjít nižší než 3. Výroky označené modrou barvou jsou výroky, u kterých je žádoucí negativní odpověď respondentů a aritmetický průměr vyšší než 3.

Tabulka 10: Práce z domova vedoucích pracovníků

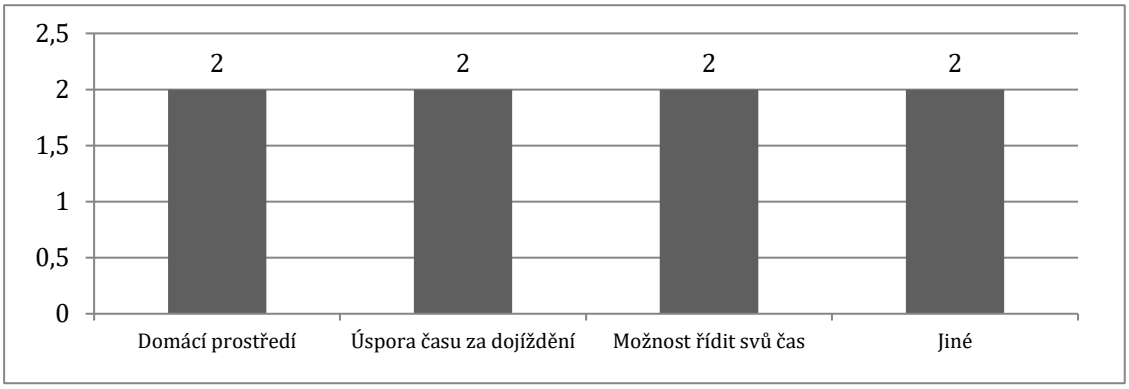
Výrok	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr
	1- ano, 2-spíše ano, 3-neutrální, 4-ne, 5-spíše ne						
	1	2	3	4	5		
V1:Práce z domova mi vyhovuje	1	3	0	1	2	2	3,00
V2: Práci z domova zvládám bez větších obtíží	0	3	0	0	4	3	3,71
V3: Preferuji spíše práci z domova, než práci na pracovišti (neutrální = preferuji rovnováhu)	3	1	1	1	1	1	2,43
V4: Při práci z domova postrádám sociální kontakt s jinými lidmi	0	2	0	0	5	3	4,14
V5: Dlouhodobější práce z domova má negativní vliv na můj psychický stav a stres	1	1	1	4	0	4	3,14
V6: Při práci z domova jsem více motivován, než při práci na pracovišti	6	0	1	0	0	1	1,29
V7:Při práci z domova jsem demotivován	1	0	5	1	0	5	2,86
V8: Při práci z domova se obávám syndromu vyhoření	1	0	6	0	0	5	2,71
V9: Při práci z domova jsem pociťoval/a příznaky syndromu vyhoření	1	0	5	1	0	5	2,86

Zdroj: vlastní zpracování

První výrok se zabýval tím, jestli vedoucím pracovníkům práce z domova vyhovuje. Celkem 4 (57 %) odpovědi byly kladné a práce z domova je pro tyto respondenty vyhovující a 3 (43 %) respondenti zaznamenali zápornou odpověď. Bez větších obtíží spíše zvládají práci z domova celkem 3 (43 %) respondenti a 4 (57 %) respondenti práci z domova spíše nezvládají. V součtu 4 (57 %) vedoucí pracovníci preferují práci z domova a jeden vedoucí pracovník preferuje rovnováhu. Většina vedoucích pracovníků (5 tj. 71 %) nepostrádá při práci z domova sociální kontakt s jinými lidmi. Výrok č. 5 se zabýval, zda práce z domova má negativní vliv na psychický stav a stres pracovníka. Práce z domova nemá negativní vliv na psychický stav a stres u 4 (57 %) vedoucích pracovníků a dva vedoucí pracovníci uvedli, že práce z domova má negativní vliv na jejich psychický stav a stres. Většina pracovníků (celkem 6 tj. 86 %) je při práci z domova více motivována ve srovnání s prací na pracovišti. Syndromem vyhoření se zabývaly výroky č. 8 a č. 9. Obava syndromu vyhoření je pro 6 (86 %) respondentů stejná při práci z domova i při práci na pracovišti, jeden respondent uvedl, že se syndromu vyhoření při práci z domova obává. Jeden respondent pociťoval příznaky syndromu vyhoření při práci z domova a ostatní (6 tj. 86 %) respondenti uvedli, že při práci z domova nepociťovali žádné příznaky syndromu vyhoření.

Otázka číslo 26 hodnotila, co vedoucím pracovníkům nejvíce vyhovuje na práci z domova. Měli na výběr z uvedených možností, či případně mohli dopsat svou vlastní odpověď. Vedoucím pracovníkům nejvíce vyhovuje na práci z domova domácí prostředí, úspora času za dojíždění a nákladů a dále možnost řídit svůj čas. Tyto odpovědi zaznamenaly velkou četnost na stejně položenou otázku i u řadových zaměstnanců. Dvě dopsané odpovědi uváděly možnost vyzvednutí dětí ze školy a možnost dělat zdravotní přestávky na cvičení.

Obrázek 24: Co Vám na práci z domova nejvíce vyhovuje?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 27 se naopak zaměřila na to, co vedoucím pracovníkům nevyhovuje na práci z domova. Vedoucím pracovníkům nevyhovuje nedostatečné spojení s kolegy a chybějící komunikace face to face a dále sociální kontakt.

Na ergonomii pracovního místa se zaměřovala otázka **číslo 28**. Respondenti zde měli hodnotit výroky na dané škále.

V tabulce jsou označeny výroky zelenou barvou, kde jsou přínosné kladné odpovědi respondentů a aritmetický průměr u těchto výroků by měl ideálně vyjít nižší než 3. Výroky označené modrou barvou jsou výroky, u kterých je žádoucí negativní odpovědi respondentů a aritmetický průměr vyšší než 3. Výroky, které jsou označené oranžovou barvou, slouží ke zjištění dané skutečnosti a záleží na preferenci respondenta. Ani kladná, ani záporná odpověď není přínosná, ani nepřínosná.

Tabulka 11: Efektivita práce vedoucích pracovníků

Výrok	Absolutní četnost (1-ANO, 2-spíše ANO, 3– spíše NE,4 – NE)				Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4		
V1: Pro efektivní vykonávání práce z domova mám vhodné pracovní vybavení (stůl, židle, apod.)	2	4	0	1	**2**	**2**
V2: Pro efektivní vykonávání práce z domova mám vhodné pracovní místo, kde mám klid na práci	4	2	0	1	**1**	**1,71**
V3: Při práci z domova nemám kolem sebe žádné rušivé elementy	2	4	0	1	**2**	**2**
V4: Při práci z domova pracuji spíše v domácím a pohodlném oblečení, než ve formálním	7	0	0	0	**1**	**1**
V4: Při práci z domova pracuji občas i mimo domov (kavárny, restaurace, …)	0	2	2	3	**4**	**3,14**

Zdroj: vlastní zpracování

Většina vedoucích pracovníků (v součtu 6 tj. 86 %) má pro efektivní vykonávání práce z domova vhodné pracovní vybavení a dále i vhodné pracovní místo, kde mají klid na práci. Těchto 6 pracovníků nepociťuje ani žádné rušivé elementy při práci z domova. Všech 7 (100 %) vedoucích pracovníků pracuje v pohodlném domácím oblečení. V součtu 5 (71 %) vedoucích pracovníků nevykonává práci z domova mimo domov a dva vedoucí pracovníci občas vykonávají práci mimo domov.

Ve srovnání odpovědí na ergonomii s řadovými zaměstnanci jsou výsledky velmi podobné. Ergonomie pracovního místa má podobné výsledky jak u řadových zaměstnanců, tak i u vedoucích zaměstnanců.

Otázka číslo 29 se zabývala efektivitou práce z domova a respondenti měli zhodnotit dané otázky na škále.

V tabulce jsou označeny výroky zelenou barvou, kde jsou přínosné kladné odpovědi respondentů a aritmetický průměr u těchto výroků by měl ideálně vyjít nižší než 3. Výroky označené modrou barvou jsou výroky, u kterých je žádoucí negativní odpovědi respondentů a aritmetický průměr vyšší než 3. Výroky, které jsou označené oranžovou barvou, slouží ke zjištění dané skutečnosti a záleží na preferenci respondenta. Ani kladná, ani záporná odpověď není přínosná, ani nepřínosná.

Tabulka 12: Efektivita a produktivita práce z domova vedoucích pracovníků

Výrok	Absolutní četnost				Medián	Aritmetický průměr
	1- ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne					
	1	2	3	4		
V1: Při práci z domova se má efektivita a produktivita práce zvýšila	0	5	1	1	**2**	**2,43**
V2: Při práci z domova si dokážu práci zorganizovat	4	2	0	1	**1**	**1,71**
V3: Při práci z domova používám některé metody time managementu	3	1	1	2	**1**	**2,29**
V4: Při práci z domova dokážu efektivně plnit své úkoly (bez přímého řízení nadřízeného)	4	2	0	1	**1**	**1,71**
V5: Při práci z domova dokážu pracovat stejně efektivně, jako z pracoviště	4	3	0	0	**1**	**1,43**
V6: Při práci z domova mi vyhovují přesně stanovené termíny dokončení (deadline)	2	3	2	0	**2**	**2**

Zdroj: vlastní zpracování

Výrok č. 1 se zaměřoval na efektivitu a produktivitu práce z domova. V součtu 5 respondentů (tj. 71 %) hodnotilo tento výrok kladně a efektivita s produktivitou se jim při práci z domova zvýšila. Aritmetický průměr 2,43 poukazuje na kladnou odpověď respondentů.

Práci z domova se daří zorganizovat v součtu 6 (tj. 85 %) respondentům a naopak 1 respondent hodnotil tento výrok záporně.

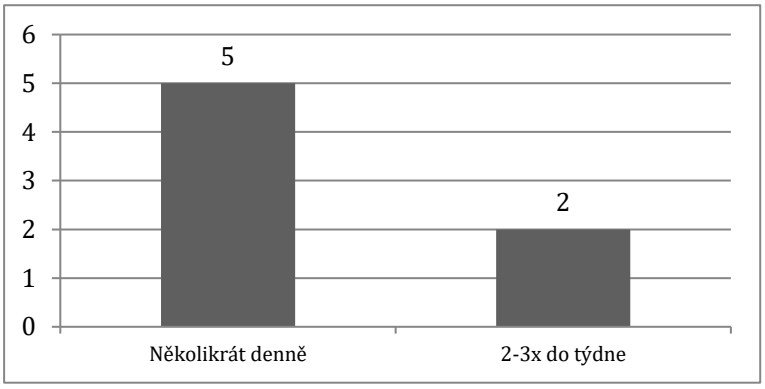
Výrok č. 3 se zabýval otázkou, zda respondenti používají při práci z domova metody time managementu. Aritmetický průměr zde vyšel 2,29. Celkem 4 (57 %) respondentů zaznamenalo kladnou odpověď a používá tak některé z metod time managementu. Při práci z domova je schopna efektivně plnit své úkoly většina respondentů (v součtu 6, tj. 86 %).

U výroku č. 5 vyšel velmi nízký aritmetický průměr 1,43 a odpovídá tomu, že všichni vedoucí zaměstnanci hodnotili tento výrok kladně a dokážou pracovat stejně efektivně ve srovnání práce z domova a práce z kanceláře. V součtu 5 respondentům (71 %) vyhovuje mít přesně stanovené termíny dokončení úkolů, mít padliny, odpovídá tomu i nízký aritmetický průměr 2.00.

Srovnání výsledků efektivity a produktivity práce z domova vedoucích zaměstnanců s řadovými je velmi podobné a obě skupiny se ve výsledcích a také v aritmetických průměrech převážně shodovaly.

Na komunikaci s podřízenými byla zaměřena **otázka číslo 30**, která zjišťovala, jak často probíhá komunikace s podřízenými. Nejvíce se zde objevovala odpověď několikrát denně (75 %), dále 2-3x do týdně, celkem 2 odpovědi tj. 15 %.

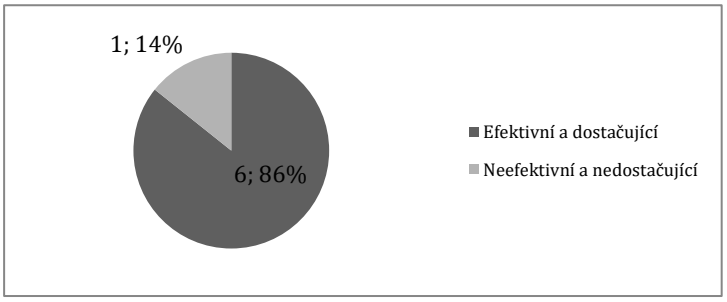
Obrázek 25: Jak často komunikujete se svými podřízenými?



Zdroj: vlastní zpracování

U **otázky číslo 31** měli vedoucí pracovníci uvést, zda je komunikace s podřízenými a kolegy na homeoffice dostačující a efektivní. Komunikace je dostačující a efektivní uvedlo celkem 6 vedoucích pracovníků a 1 označil komunikaci za nedostačující a za neefektivní.

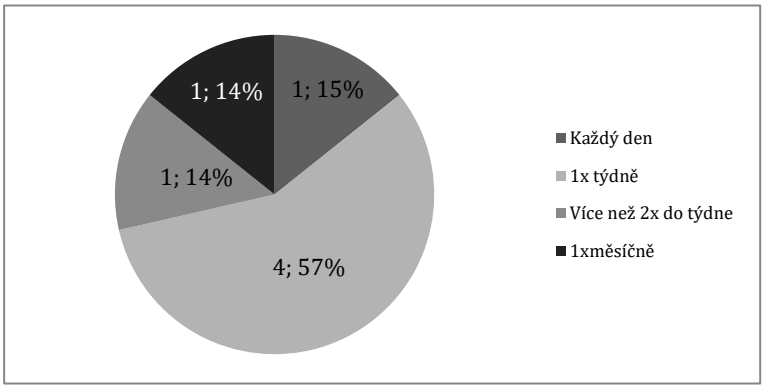
Obrázek 26: Komunikace s podřízenými a kolegy je:



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 32 se zaměřovala na frekvenci konání hromadných týmových meetingů. Nejčastěji respondenti uváděli, že pořádají hromadné meetingy 1-2x za měsíc a dle potřeby. Dle odpovědí na otázku č. 33, která se zabývala tím, jak často by se měly hromadné online meetingy dělat, je aktuální frekvence online hromadných meetingů dostatečná.

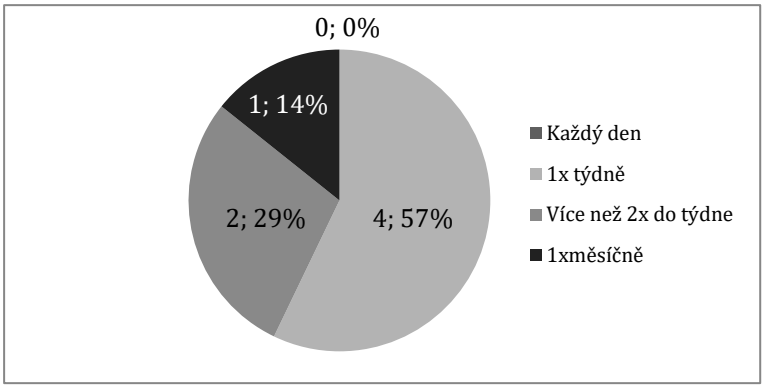
Obrázek 27: Jaká je aktuální frekvence konání online hromadných meetingů?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 33 se zabývala tím, jak často by měly podle vedoucích pracovníků hromadné online meetingy probíhat. Dle vedoucích pracovníků je potřebné hromadné online meetingy pořádat 1x týdně a případně dle potřeby.

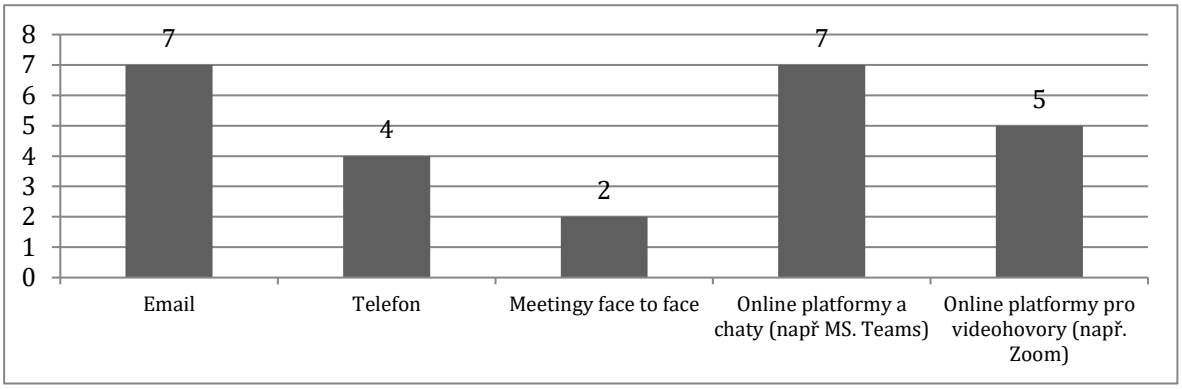
Obrázek 28: Jak často by měli online hromadné meetingy probíhat?



Zdroj: vlastní zpracování

Na způsob komunikace se zaměřovala **otázka číslo 34,** kde měli respondenti uvést, jak komunikují se svými kolegy a podřízenými. Komunikace probíhá pomocí emailu a online platforem a chatů např. MS Teams (celkem 7 hlasů), dále prostřednictvím online platforem pro videohovory (např. Teams, Zoom), či meetingy face to face. Tyto odpovědi se shodují s výsledky řadových pracovníků viz Obrázek 29.

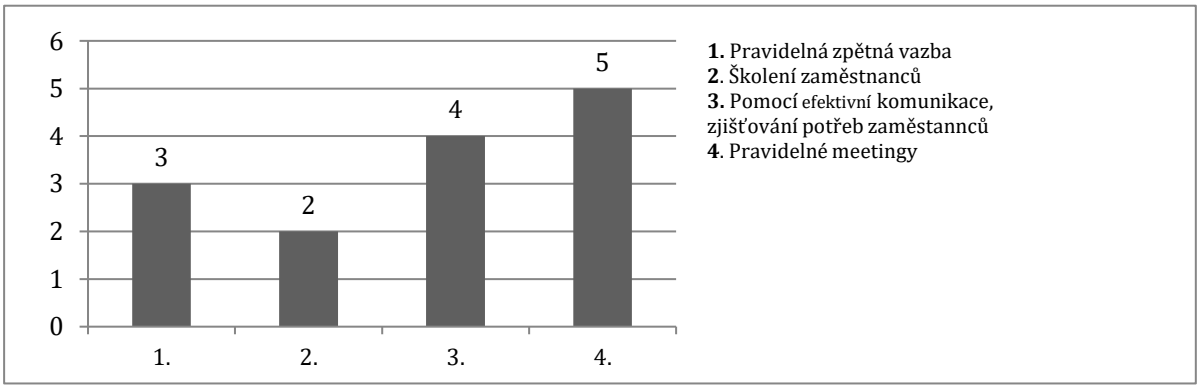
Obrázek 29: Jak komunikujete se svými kolegy a podřízenými?



Zdroj: vlastní zpracování

Motivace zaměstnanců zobrazovala **otázka číslo 35,** kde měli respondenti označit, jak motivují zaměstnance pracující z domova. Motivace zaměstnanců pracujících z domova ve firmě Aptar probíhá pomocí efektivní komunikace, zjišťování zájmů a potřeb svých zaměstnanců, dále pomocí pravidelných meetingů či pravidelné zpětné vazby.

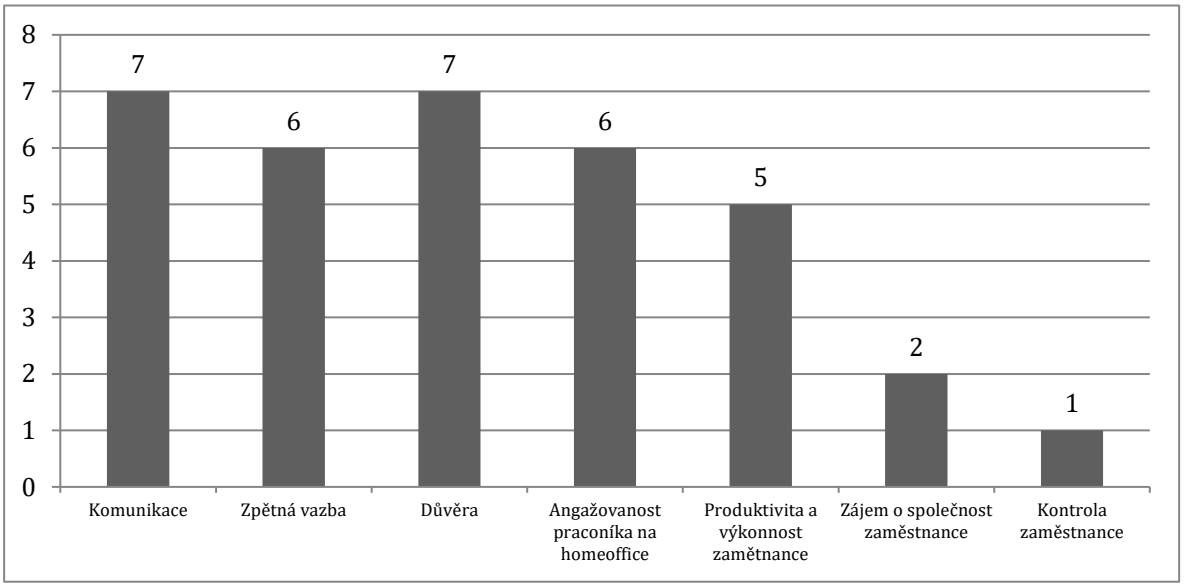
Obrázek 30: Jak motivujete zaměstnance pracující z domova?



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce číslo 36 měli vedoucí pracovníci označit, co je při řízení lidí na homeoffice důležité. Měli možnost označit předem dané odpovědi, či dopsat svoji vlastní odpověď. Dle vedoucích pracovníků je nejdůležitější při řízení lidí na homeoffice komunikace (7 odpovědí tj. 100 %), důvěra (7 odpovědí tj. 100 %), zpětná vazba (6odpovědí tj. 86 %), angažovanost pracovníka na homeoffice (6 odpovědí tj. 86 %) a dále produktivita a výkonnost zaměstnance.

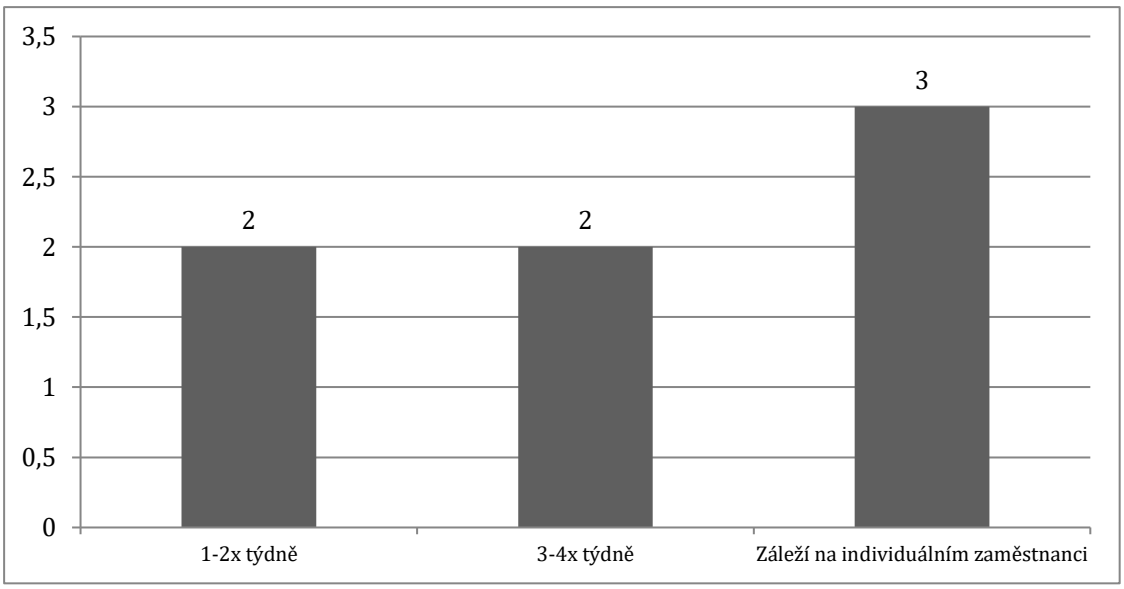
Obrázek 31: Co je podle Vás při řízení lidí na HO důležité? (více odpovědí)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 37 se zaměřovala na to, jak často pracovat z domova – jaká četnost je dle vedoucích pracovníků optimální. Dle vedoucích pracovníků záleží na individuálním zaměstnanci (3hlasy) a další odpovědi byly1-2x do týdne a 3-4x do týdne se shodným počtem hlasů (2).

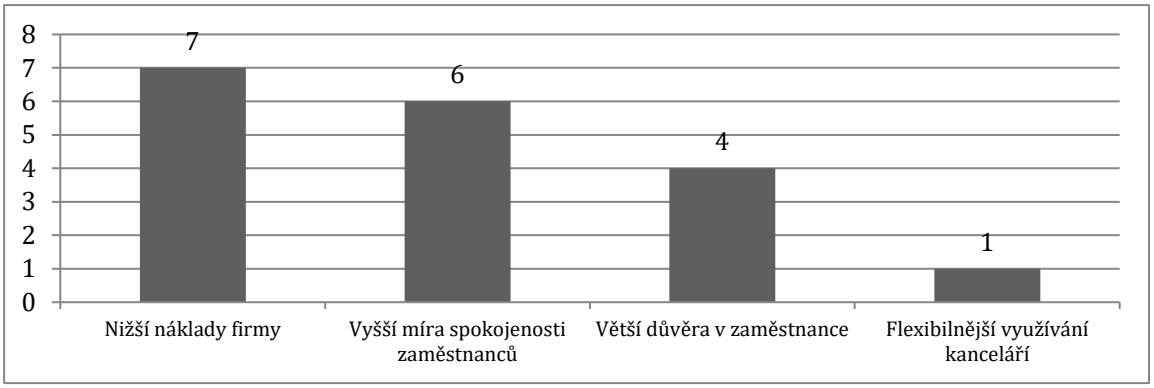
Obrázek 32: Jak často je ideální vykonávat práci z domova?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 38 se ptala na největší výhody práce z domova pro firmu. Respondenti označili, že z pohledu firmy jsou největší výhodou nižší náklady firmy (7odpovědí tj. 100 %), vyšší míra spokojených zaměstnanců (6odpovědí tj. 86 %), dále větší důvěra v zaměstnance (4 odpovědi tj. 57 %), či dopsaná odpověď flexibilnější využívání kanceláří.

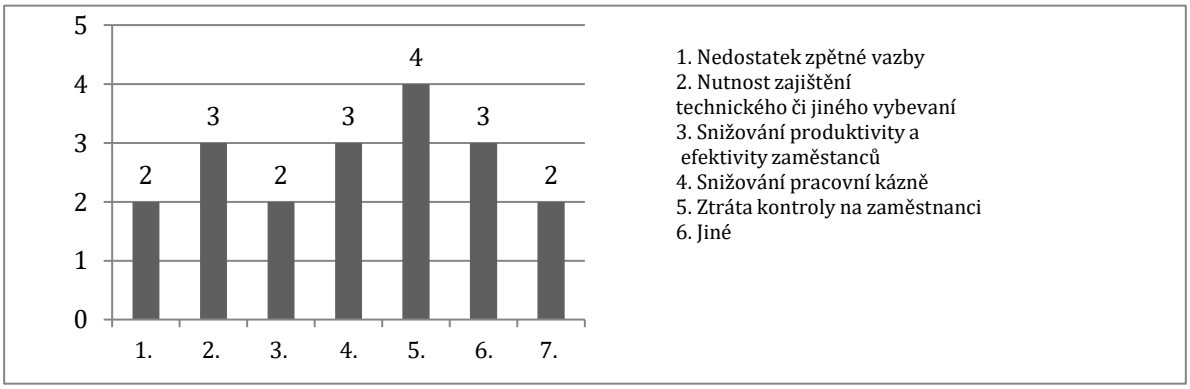
Obrázek 33: Jaké výhody přináší HO firmě?



Zdroj: vlastní zpracování

Naopak na nevýhody homeoffice z pohledu firmy se zaměřila **otázka číslo 39**. Za největší nevýhodu považují zaměstnanci nízký pocit sounáležitosti zaměstnanců, ztráta kontroly nad zaměstnanci, snižování pracovní kázně, či nutnost zajištění technického vybavení.

Obrázek 34: Jaké nevýhody HO firmě přináší?



Zdroj: vlastní zpracování

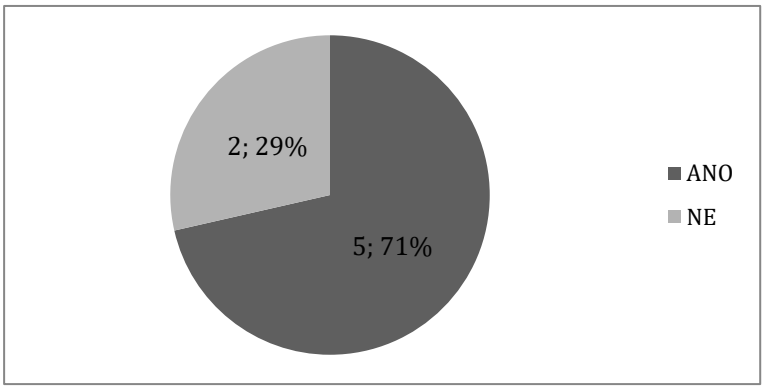
V **otázce číslo 40** měli vedoucí pracovníci vlastními slovy navrhnout, jak tyto nevýhody eliminovat. Dle vedoucích zaměstnanců lze nevýhody z pohledu firmy spojené s prací z domova (viz Otázka 39) eliminovat kombinací práce z domova s prací na pracovišti. Ideálně alespoň jednou či dvakrát v týdnu pracovat z kanceláře. Další návrhy jsou vypracovat

elektronický přehled o týdenní činnosti, aby se tak eliminovala pracovní kázeň zaměstnanců a ztráta kontroly nad zaměstnanci.

Otázka číslo 41 řeší, jak společnost pomáhá zaměstnancům pracujícím z domova. Společnost dle vedoucích zaměstnanců (3 odpovědi tj. 43 %) poskytuje technologické vybavení potřebné pro práci z domova a dle 4 (57 %) nepomáhá zaměstnancům při práci z domova.

Otázka číslo 42 se zaměřovala na termíny dokončení prací a to zejména, jestli vedoucí pracovníci stanovují zaměstnancům deadline pro jednotlivé úkony. Celkem 5 (71 %) vedoucích zaměstnanců stanovuje svým podřízeným termíny dokončení.

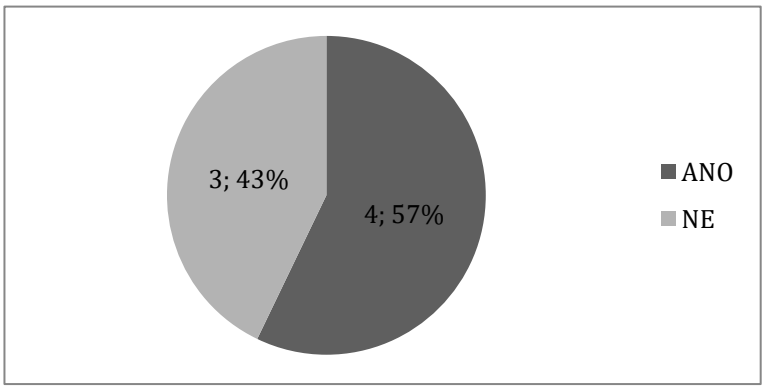
Obrázek 35: Stanovujete svým podřízeným termíny dokončení pro jednotlivé činnosti?



Zdroj: vlastní zpracování

Zda poskytuje společnost teambuildingy pro zaměstnance pracující z domova hodnotila **otázka číslo 43**. Teambuildingy poskytují 4 (tj. 57 %) vedoucí pracovníci a 3 vedoucí pracovníci teambuildingy nerealizují.

Obrázek 36: Jsou pracovníkům na HO poskytovány teambuildingy?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 44 byla zaměřena na vedoucí pracovníky, kteří pořádají teambuildingy pro své podřízené (celkem 4 respondenti). Otázka se zabývala frekvencí teambuildingů, jak často probíhají ve firmě Aptar Čkyně s.r.o. Teambuildingy probíhají 4x do roka, případně nárazově, dle období.

Na skupinu respondentů poskytující teambuildingy byla zaměřena i **otázka číslo 45**. Zde měli respondenti uvést přínosy teambuildingů dle svého uvážení. Teambuildingy vedoucí pracovníci poskytují zejména pro posílení sounáležitosti zaměstnanců s firmou, propojení jednotlivých zaměstnanců, posílení dobrých vztahů mezi nimi a tím i posílení týmu a s tím souvisejících týmových prací.

Poslední otázkou pro všechny vedoucí pracovníky byla **otázka číslo 46**. Respondenti měli dle svého názoru rozhodnout, jak důležitý je teambuilding pro lidi pracující na homeoffice. Všichni vedoucí pracovníci měli kladný názor na teambuilding pro lidi pracující z domova a teambuilding hodnotí jako důležitou součást práce, potřebný pro práci a velmi efektivní pro lidi pracující z domova.

3.3 Závěrečné shrnutí - výsledky

Práce z domova přináší mnoho výhod jak zaměstnancům firmy, tak i firmě samotné. Mezi největší výhody zaměstnanců patří úspora jejich času a nákladů za dojíždění a možnost řídit svůj čas. Z pohledu firmy jsou za největší výhody považovány nižší náklady firmy a vyšší míra spokojenosti zaměstnanců a v neposlední řadě vyšší důvěra v zaměstnance. Práce z domova přináší i celou řadu nevýhod, zaměstnanci pociťují nevětší nevýhodu ve zvýšených nákladech na energiích v domácnostech. Náklady za energie je třeba porovnat s ušetřenými náklady za cestování, které se při práci z domova eliminují. Z pohledu firmy je za největší nevýhodu považována ztráta kontroly nad zaměstnanci a snižovaní pracovní kázně, kterou lze eliminovat například elektronickým přehledem o týdenní činnosti. Další možností, jak udržet dostatečnou kontrolu nad zaměstnanci na homeoffice, je částečná práce z domova, kdy by pracovník jeden až dva dny v týdnu docházel do kanceláře.

Pracovníci na homeoffice zvládají práci bez větších obtíží a tento typ práce jim převážně vyhovuje. Zlepšil i mnoho aspektů při srovnání s prací z kanceláře. Pracovníci mají lepší pocit z odvedené práce a zlepšila se i jejich soustředěnost při práci z domova ve srovnání s prací z kanceláře. Vedoucí pracovníci motivují své podřízené pracující z domova pomocí efektivní komunikace, zjišťování potřeb svých zaměstnanců a motivace probíhá i pomocí pravidelných meetingů. I přesto motivace k práci zaznamenala u zaměstnanců značné množství opovědí, kde

uvádějí zhoršenou motivaci k práci. Dodržování pracovní doby se také velkému množství respondentů zhoršila, ke zlepšení daného aspektu by bylo doporučením používat některé z prvků time managementu, které již 69 % zaměstnanců používá. Důležitou součástí práce na homeoffice je mít oddělený pracovní život a život osobní a dále práce z domova žádá dobrou organizaci práce a také je třeba mít nastavený režim, který je potřeba dodržovat, uvádí doktor SandyClyne ve své publikaci *OrganiseYourHome Office* z roku 2011.

Efektivita a produktivita zaměstnanců a také ergonomie pracovního místa (viz. Tabulka č. 7 a Tabulka č. 8) ukazuje, že pracovníkům se daří být efektivní a produktivní při práci z domova, a z větší části se pracovníci shodují, že k práci z domova mají vhodné pracovní podmínky a vhodné prostředí, kde mohou práci vykonávat.

Při práci z domova je komunikace jeden z nejdůležitějších faktorů. Komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými je dle odpovědí zaměstnanců (Obrázek č. 12 a Obrázek č. 14) i odpovědí vedoucích pracovníků (Obrázek č. 19) vyhovující, dostatečná a efektivní. Komunikace ve firmě probíhá pomocí online platforem a chatů, zejména se ve firmě využívá MS Teams. Nejpoužívanější technologií Microsoft například Outlook, Word, Excel, Powerpoint a MS Teams, které poskytují online formu sdílené práce a řadu dalších benefitů (viz kapitola 2.7.2).

Pro většinu zaměstnanců na homeoffice je lepší pracovat v týmu. Práce v týmu žádá propojení jednotlivých pracovníků, získat důvěru ke kolegům a znát se navzájem. Tuto problematiku řeší teambuildingy, které efektivně dokážou spojit lidi a přimět je k efektivní spolupráci. Poskytují zejména posílení sounáležitosti zaměstnanců s firmou, propojení jednotlivých zaměstnanců, posílení dobrých vztahů mezi nimi a tím i posílení týmu a s tím souvisejících týmových prací. (Bednář, 2013). Teambuildingy jsou ve firmě pořádány pouze pro 43 % zaměstnanců. Manažeři se shodují, že pořádání teambuildugů pro zaměstnance pracující z domova je důležitou součástí práce. Zaměstnanci, pro které v současné době nejsou teambuildingy pořádány, se většinou shodují, že by teambuilding ocenili.

3.3.1 Ideální model řízení lidí na homeoffice

Odpovědi respondentů v dotazníku, který je popsán v kapitole 14, ukazují na převážnou spokojenost se stávajícím modelem homeoffice ve firmě Aptar Čkyně s.r.o. Současný model bez větších problémů funguje. Po analýze výsledků je však možné udělat řadu věcí a zavést opatření tak, aby se cítili zaměstnanci na homeoffice lépe.

Manažeři se shodují, že ideálním modelem homeoffice je kombinace práce z domova s prací z kanceláře, a to především kvůli sociálnímu kontaktu pracovníků, komunikaci face to face a samotné kontrole zaměstnanců. Jedná se o model částečné práce z domova, který je v praxi nejrozšířenější. Pracovník vykonává práci částečně z domova a částečně na pracovišti. Tato forma práce na dálku by měla posílit výkonnost a efektivitu práce, ale také odstranit psychické obtíže, stres a ztrátu motivace. (DigiSkills, 2021)

Komunikace na homeoffice by měla probíhat na denní bázi a vedoucí pracovníci by tak měli udržovat se svými podřízenými pravidelný kontakt. Manažeři se shodují, že důležitou součástí homeoffice je dávat podřízeným dostačené množství informací k práci, zpětnou vazbu a zjišťovat potřeby svých zaměstnanců. Tyto aspekty pak vedou k větší motivaci pracovníků, zvýší pocit sounáležitosti s firmou a také utvrzují pracovníka o jeho důležitosti a zájmu z pohledu společnosti. Manažeři se dále shodují na tom, že důležitou součástí homeoffice je pořádání online hromadných meetingů, čímž dodržují pravidelný kontakt se svými podřízenými. Frekvence online meetingů je dle manažerů nejlépe jedenkrát týdně.

Lidé na homeoffice upřednostňují práci v týmu (Obrázek č. 21), kde mají možnost jednotliví členové využít své silné stránky a celý tým pak může dosáhnout lepších výsledků než v případě jednotlivce. Tým však žádá dobrou organizaci a v neposlední řadě i dobrou komunikaci a motivaci. Jednotliví členové musí být schopni spolehnout se na ostatní, že svoje povinnosti plní, aniž by je museli kontrolovat. (Welcome to the jungle, 2021). Týmovou práci a dále i důvěru a vztahy mezi zaměstnanci posilňuje a zlepšuje pravidelné pořádání teambuildingů. Teambuildingové kurzy dokážou díky netradičním společným zážitkům odkrýt případné problémy v týmu, prolomit bariéry mezi jednotlivými pracovníky a dále zlepšit komunikaci a prohloubit důvěru. Ideální frekvence je pořádní teambuildingů 4x do roka. (Kubátová, 2010). Účel teambuildingu je posilnění týmové práce, která je ve firmě oblíbenou, dále zvýšenou motivaci pracovníků a zvýšenou důvěru mezi zaměstnanci. Teambuilding vyřeší postrádání sociálního kontaktu, který mezi zaměstnanci přetrvává, a měl by zvýšit efektivitu práce. Zaměstnanci mají o teambuildingy značný zájem. Pořádání teambuildingu slibuje i lepší a efektivnější řízení lidí a proto je níže sestaven finanční plán jednoho teambuildingu.

3.3.2 Teambuilding zaměstnanců pracujících na homeoffice

Vedení společnosti se snaží stále zlepšovat celkové řízení a spokojenost svých zaměstnanců. V této souvislosti společnost naplánovala teambuilding, od které si vedení

společnoti slibuje utužení vztahů svých zaměstnanců. Teambuilding je naplánován na jeden den a bude se konat v Českém Krumlově, který se nachází 30km od Českých Budějovic.

Cíl: Uspořádání školení s cílem získání nových zkušeností v oblasti komunikace, motivace a týmové práce zaměstnanců.

Účel: Posilnění týmové práce a komunikace zaměstnanců na homeoffice, dále zvýšení motivace pracovníků a důvěry mezi zaměstnanci.

Zodpovědná osoba: HR oddělení

Rizika teambuildgu: Neúčast zaměstnanců, překročení plánovaného rozpočtu.

Přínos teambuildingu: Přínosem teambuildingu bude zlepšení komunikace a spolupráce na pracovišti, což bude mít za důsledek spokojenější a motivovanější zaměstnance.

Teambuildingové firmy: Everesta s.r.o., OMT group s.r.o.

Teambuilding - konání – Český Krumlov

Počet účastníků: 40 zaměstnanců pracujících na homeoffice.

Program:

Nejdříve se zaměstnanci sejdou v hotelu Latrán, kde na ně čekácoffeebreak a následně účastníci usednou do pronajaté konferenční místnosti, kde proběhne školení zaměstnanců od firmy Everesta, která nabízí nespočet programů. Program pro tento případ byl zvolen dle odpovědi samotných zaměstnanců, tak i vedoucích pracovníků a nese název „Jak pracovat v týmu a mezi týmy“, který povede lektorka Ing. Ivana Černá (Everesta, 2022). Dále následuje oběd v hotelu Latrán v Českém Krumlově. Po obědě přijde na řadu program od společnosti OMT s.r.o., který pro zaměstnance uspořádá hru pod názvem Fantom města Český Krumlov. Zaměstnanci budou rozděleni do týmů a pohybují se podle mapy s cílem odhalení úkrytu fantoma. Při odhalování navštíví historické centrum města a prohlídnou si tak skvostné architektonické památky, vyhlídky a zákoutí. Na závěr se zařadí WIN-WIN EFEKT, kdy se všechny týmy musí spojit, aby byly schopny fantoma odhalit a dopadnout. Po odhalení následně proběhne rychlé zhodnocení a rozloučení se zaměstnanci. (OMT, 2022) Z finančních důvodů byla zvolena na teambuilding vlastní doprava.

Ceník

- Doprava vlastní

- Konferenční balíček hotelu Latrán – 890 Kč/osoba

(zahrnuje pronájem salonku a standardního technického vybavení, cooffeebreak a oběd, kde je podáváno tříchodové menu včetně nápoje)

- Školení od společnosti Everest, s.r.o. - 413 Kč/ osoba
- Hra od společnosti OMT s.r.o. – 500 Kč/ osoba

Tabulka 13: Kalkulace teambuildingu

Položky	Kalkulace jedné osoby	Kalkulace pro 30 osob
Konferenční balíček	890 Kč	26 700 Kč
Školení	413 Kč	12 390 Kč
Hra	790 Kč	23 700 Kč
Náklady celkem	2 093 Kč	62 790 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celková kalkulace tohoto teambuildingu je 62 790 Kč.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem řízení pracovníků na homooffice. V současně době je mnoho profesí a stále jejich počet stoupá, ve kterých je možné vykonávat práci částečně nebo plně z domova. Cílem této práce byla analýza systému homeoffice ve firmě Aptar Čkyně s.r.o., a to jak z pohledu řadových zaměstnanců, tak i z pohledu vedení společnosti a následné sestavení modelu ideální pro tuto konkrétní firmu.

V teoretické části bakalářské práce byla definována práce z domova a dále vysvětleny termíny a souvislosti, které se s home office/prací z domova pojí. Cílem této části bylo objasnění problematiky homeoffice a souvislostí, které s prácí z domova souvisí. Poznatky z teoretické části byly aplikovány do praktické části práce. Praktická část se zabývala posouzením systému homeoffice ve firmě Aptar Čkyně s.r.o. pomocí vlastního dotazníkového výzkumu. Společnost byla nejprve stručně charakterizována a dále zde byla popsána historie využívání homeoffice. Jak současný systém homeoffice ve firmě funguje a vypadá, bylo zkoumáno pomocí dotazníkového šetření. Šetření mělo společné otázky ohledně osobních údajů o respondentech a následně byly rozděleny otázky mířící na řadové zaměstnance a otázky mířící na vedoucí pracovníky. Hlavním cílem výzkumu bylo analyzovat současný režim ve firmě a následně sestavení ideálního modelu řízení lidí na homeoffice s doporučeními a redukcí případných negativních souvislostí.

Závěrem lze říci, že všechny cíle, které byly stanoveny, se zároveň podařilo i splnit. Velmi přínosné bylo dotazníkové šetření, pomocí něhož se zjistilo, jak funguje systém homeoffice ve firmě a jak na systém pohlíží samotný zaměstnanci a zároveň i vedení společnosti. Společně s těmito informacemi přineslo šetření cenné poznatky, které byly aplikovány do modelu ideálního řízení lidí na homeoffice.

Výsledky ukazovaly na fungující systém zavedený ve společnosti Aptar Čkyně s.r.o. a celkovou spokojenost zaměstnanců s prací z domova, která je firmě nabízená. Vedení hodnotilo homeoffice z pohledů samotných uživatelů této formy práce tak i z pohledu firmy. Výsledky ukázaly značné množství výhod, které homeoffice pro firmu přináší. Zároveň, jak z pohledu zaměstnanců i z pohledu vedení, byly stránky a faktory, které by se i v tomto systému mohly vylepšit. Doporučení bylo představeno v závěru práce po vyhodnocení výsledků dotazníku. Jedná se o zavedení částečné práce na dálku, kdy zaměstnanec alespoň jeden či dva dni pracuje z kanceláře a posílí se tak kontrola nad zaměstnancem a dále jeho sociální kontakt.

Dalším doporučením je pravidelná komunikace a pořádání pravidelných online meetingů a dávat tak pracovníkům na homeoffice dostatečné množství informací, zpětnou vazbu a dále pomocí efektivní komunikace zjišťovat potřeby svých zaměstnanců. Při práci z domova chybí komunikace „face to face“, která by v tomto modelu byla zajištěna díky částečné práci z domova. Pro posilnění pracovního týmu je doporučeno pořádání teambuildingů, které lze spojit například se školením, či jinými aktivitami, které jsou pro efektivitu práce velmi přínosné. Teambuilding posiluje práci v týmu a dále zlepšuje komunikaci a dokáže prolomit bariéry mezi jednotlivými pracovníky. Teambuilding je zároveň jedno z možností, jak zlepšit celé řízení týmu.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

Allen, S., & Wolkowitz, C. (1987). *Homeworking. Myths and Realities*. 1st edition. Londýn, Velká Británie: MacmillanEducation.

Amstrong., M & Taylor, S. (2014). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy.* (13.vyd.). Praha: Grada Publishing.

Bastlová, I. (2018). *Tvoříme interiér s českou designérkou. Kompletní průvodcepři zařizování vašeho domova. (*1.vyd.). Praha: Grada Publishing.

Bednář, V. (2013). Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada Publishing.

Blažek, L. (2011). *Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1 vydání. Praha: Grada Publishing.

Bělohlávek, F. (2012) 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.

Cipro, M. (2009) *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. (1.vyd). Praha: GradaPublishing.

Clyne, S. (2011). *OrganiseYourHome Office*. 2nd edition. Lulu Press, Inc.

Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. (1. vyd.) Praha :Grada Publishing.

Dědina, J., & Odcházel, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání, Praha: GradaPublishing.1.

Dyer, Ch., & Shephered. K. (2021). *Remotework: Redesignprocesses, practices and strategies to engage a remoteworkforce.* 1st edition. New York, USA: KoganPage, Inc.

Falkowski, G., & Troutman, S (2005). *RemoteControl: A Practitioner´sGuide to ManagingVirtualTeams.* 1 st edition: Austin, Texas, USA: RectorDuncan&Associates, Inc.

Forsyth, P. (2009) *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

Fried, J., & Hansson, D. (2014). *Práce na dálku – Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing.

Gibson, B., & Fauůkner, D. (2008). *The New Home Office. AnIntroduction.* 2nd edition. Sherfield on Loddon, UK: Waterside Press.

Gruber, D. (2017). Time management: *Prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina.* 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press ve společnosti Albatros Media.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

Hanzelková, A., Keřkovský M., & Kostroň. L. (2013). *Personální strategie – krok za krokem.* (1. vyd.). Praha: C. H. Beck.

Johnson, N. (2001). *Telecommuting and VirtualOffices: Issuess and Opportunities.*Hershey, USA, London, UK: Idea Group Publishing.

Johnson, M. (2011). *Teleworking..in brief*. 1st edition. New York, USA: Butterworth-Heinemann.

Keller, K. (2007). *Marketing management 12. Vydání.* Praha: Grada Publishing.

Knoblauch, J., &, Woltje, H. *(*2006*). Time management. Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing.

Kubátová, H. (2010). *Sociologie životního způsobu.* Praha: Grada Publishing.

Lacko, L. (2012). *Osobní cloud pro domácí podnikání a malé firmy.* 1. vydání. Praha: Albatros Media..

Langer, T. (2016). *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

Medlíková, O. (2021), *Umění motivace – Návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

Niemyeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* 1. vydání. Praha: GradaPublishing.

Offstein, E., & Morwick, J. (2009). *Makingteleworkwork: leadingpeople and leveraging technology forhigh-impactresults*. 1st edition. Boston, USA, London, UK: Davies-Black, animprintof Nicholas BrealeyPublishing..

Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem.* 4. zcela přepracované vydání. Praha: GradaPublishing.

Podaná, R. (2012). *Koučování pro manažery, aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1 vydání. Praha: GradaPublishing.

Procházka, D. (2011). *Nebojte se počítače*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing.

Read, B. (2017). *HomeWorkplace. A Handbook forEmployees and Managers.* 1st edition. BocaRaton, USA: CRC Press.

Schuermann, M. (2014). *CoworkingSpace – A Potent Business Model forPlug´n Play and Indie Workers.* 1st edition. Berlin, GE: RocketPublishing.

Scott, J. (2014). *23 zabijáků prokrastinace. Přestaňte lenošit a jděte za svým cílem.* 1. vydání. Brno: Albatros Media.

Stock, Ch. (2010) Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

Tomšej, J.. (2021). *Zákoník práce 2021 – s výkladem*. 17. vydání. Praha: Grada Publishing.

Tomšej, J.. (2020). *Zdraví a nemoc zaměstnance*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing.

Uhlig, B. (2008). *Time management. Staňte se pánem svého času*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

Weihrich, H., Koonitz, H., & Cannice, V. (2008). *Management: A Global and EntrepreneurialPerspective*. 12th edition. New Delhi, India:Tata McGraw Hill Education Private Limited.

Woldoff, A., & Litchfiled, R. (2021) D*igital Nomads: In SearchofFreedom, Community, and MeaningfulWork in the New Economy*. 1st edition. New York, USA: Oxford University Press.

Internetové zdroje

BOZP.cz (2021). Bezpečnost práce [online]. Dostupné 16. 12. 2021 z BOZP.cz: https://www.bozp.cz/slovnik-pojmu/ergonomie-pracoviste/

Caflou.cz (2021). Jak řídit firmu a tým na dálku – tipy pro remote management [online]. Dostupné 16. 12. 2021 z caflou.cz: https://www.caflou.cz/jak-ridit-firmu-a-tym-na-dalku-tipy-pro-remote-management

DigiSkiils (2021). 10 ověřených tipů jak pracovat z domova a být produktivní [online]. Dostupné 16.12. 2021 z digiskills.cz: https://www.digiskills.cz/blog/10-overenych-tipu-jak-pracovat-z-domova-a-byt-produktivni

Everesta (2022). Zážitky a konference [online]. Dostupné 6. 4. 2022 z: https://eshop.everesta.cz/zazitky-a-konference.html?p=2

E.pravo (2021). A zase zpět k práci z domova (homeoffice) – pravidla, výhody a úskalí [online]. Dostupné 4.12.2021 z epravo.cz: https://www.epravo.cz/top/clanky/a-zase-zpet-k-praci-z-domova-home-office-pravidla-vyhody-a-uskali-112045.html

Finance.cz (2021). Jaké jsou výhody a nevýhody práce z domu? [online]. Dostupné 4. 12. 2021 z finance.cz: https://www.finance.cz/527950-prace-z-domu-home-office/

Google Com (2021). Google WorkSpace, Alphabet Inc. [online]. Dostupné 16. 12. 2021 z google.com: https://workspace.google.com/intl/cs/features/

Messenger.com (2021). Messenger, Meta Platforms (Facebook) [online]. Dostupné z messenger.com: https://www.messenger.com/

Microsoft.com (2021). Aplikace a služby, Microsoft Corporation[online]. Dostupné 16. 12. 2021 z Microsoft.com: https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/products-apps-services

Obchodní rejstřík (2022). Aptar Čkyně s.r.o. [online]. Dostupné 6.4 2022 z: http://www.obchodnirejstrik.cz

OMT (2022). Teambuildingy, zážitky, které nezevšední [online]. Dostupné 6. 4. 2022 z: https://www.omt.cz/

Pracomat.cz (2021). Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb. Dostupné 15. 11. 2021 z Pracomat.cz: https://www.pracomat.cz/poradna/zakonik-prace.html

Vupsv.cz (2021). Práce z domova, popis stavu před pandemií. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [online]. Dostupné 3. 12. 2021 z vupsv.cz: https://www.vupsv.cz/wp-content/uploads/2021/01/Kyzlinkova-P.-Prace-z-domova-%E2%88%92-popis-stavu-pred-pandemii...-FSP-c.-5-2020.pdf

Welcome to the jungle. com (2021) Šest typů jak optimalizovat práci v týmu [online]. Dostupné 6.4. 2022 z: https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/prace-tym-tipy

WhatsApp, Meta Platforms (Facebook) [online]. 2021 [cit. 16. 12. 2021]. Dostupné z WhatsApp.com: https://www.whatsapp.com/?lang=cs

Zakonyprolidi.cz (2021). Občanský zákoník, zákon č. 89/1991 Sb. [online]. Dostupné 15. 11. 2021 z zakonyprolidi.cz: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89

Zakonyprolidi.cz (2021). Zákon č. 155/1995 Sb. – o důchodovém pojištění [online]. Dostupné 15. 11. 2021 z zakonyprolidi.cz: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-155

Zakonyprolidi.cz (2021). Zákon č. 586/1992 Sb. – o dani z příjmů [online]. Dostupné 15. 11. 2021 z zakonyprolidi.cz: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586

Zakonyprolidi.cz (2021). Zákon č. 589/1992 Sb. – o pojistném na sociálním zabezpečení [online]. Dostupné 15. 11. 2021 z zakonyprolidi.cz: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-589

Zakonyprolidi.cz (2021). Živnostenský zákoník, zákon č. 455/1991 Sb. Dostupné 16.12.2021 z zakonyprolidi.cz: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455

Zoom.us (2021). Zoom, Zoom Video Communications [online]. Dostupné 16.12.2021 z Zoom.us: https://zoom.us/

Seznam obrázků

Obrázek 1: Styly vedení 14
Obrázek 2: Manažerské funkce (celý proces) 15
Obrázek 3: Schéma řízení manažera 17
Obrázek 4: Komunikační prostředky 29
Obrázek 5: Jaké je Vaše pohlaví? 40
Obrázek 6: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? 41
Obrázek 7: Jaký je Váš věk? 41
Obrázek 8: Zaškrtněte, v jaké pozici se ve firmě nacházíte: 42
Obrázek 9: Co Vám na práci z domova nejvíce vyhovuje? (více možností) 44
Obrázek 10: Co Vám na práci z domova nevyhovuje? (více možností) 45
Obrázek 11: Jak často komunikujete se svými nadřízenými? 48
Obrázek 12: Vyhovuje Vám aktuální frekvence kontaktu s nadřízenými? 48
Obrázek 13: Jak často komunikujete se svými kolegy? 49
Obrázek 14: Vyhovuje Vám aktuální frekvence kontaktu s kolegy? 49
Obrázek 15: Je komunikace na HO s kolegy a nadřízenými dostačující a efektivní? 50
Obrázek 16: Jak často probíhají online hromadné týmové meetingy? 50
Obrázek 17: Jak často by podle Vás měli probíhat online hromadné týmové meetingy? 51
Obrázek 18: Jak komunikuje s kolegy a nadřízenými? 51
Obrázek 19:Komunikace s kolegy a nadřízenými je většinou efektivní a informace jsou podávány včas? 52
Obrázek 20: Jaké technologie společností využíváte? (více možností) 52
Obrázek 21: Při práci z domova je pro mě lepší? 54
Obrázek 22: Pořádání teambuildingů bych ocenil: 54
Obrázek 23: Teambuildingy jsou pro mojí práci: 55
Obrázek 24: Co Vám na práci z domova nejvíce vyhovuje? 57
Obrázek 25: Jak často komunikujete se svými podřízenými? 60
Obrázek 26: Komunikace s podřízenými a kolegy je: 60
Obrázek 27: Jaká je aktuální frekvence konání online hromadných meetingů? 61
Obrázek 28: Jak často by měli online hromadné meetingy probíhat? 61
Obrázek 29: Jak komunikujete se svými kolegy a podřízenými? 62
Obrázek 30: Jak motivujete zaměstnance pracující z domova? 62
Obrázek 31: Co je podle Vás při řízení lidí na HO důležité? (více odpovědí) 63
Obrázek 32: Jak často je ideální vykonávat práci z domova? 63
Obrázek 33: Jaké výhody přináší HO firmě? 64
Obrázek 34: Jaké nevýhody HO firmě přináší? 64
Obrázek 35: Stanovujete svým podřízeným termíny dokončení pro jednotlivé činnosti? 65
Obrázek 36: Jsou pracovníkům na HO poskytovány teambuildingy? 65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíl mezi koučinkem a mentoringem 20

Tabulka 2: Formy práce na dálku 23
Tabulka 3: Příklad profesí pracujících z domova 26
Tabulka 4: Výhody na nevýhody zaměstnance 27
Tabulka 5: Výhody a nevýhody (zaměstnavatel) 27
Tabulka 6: Hodnocení výroků při HomeOffice 42
Tabulka 7: Ergonomie 46
Tabulka 8: Efektivita práce z domova 47
Tabulka 9: Srovnání práce z domova a práce na pracovišti 53
Tabulka 10: Práce z domova vedoucích pracovníků 56
Tabulka 11: Efektivita práce vedoucích pracovníků 58
Tabulka 12: Efektivita a produktivita práce z domova vedoucích pracovníků 59
Tabulka 13: Kalkulace teambuildingu 70

Přílohy

Příloha 1: Dotazník (přepis z elektronické verze – MS Forms)

Tento dotazník je určen pro pracovníky společnosti Aptar Čkyně, s.r.o., kteří pracují/pracovali určitý čas na dálku (z domova). Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou využity ke zpracování bakalářské práce na téma „Řízení pracovníků z Home Office“ na Západočeské univerzitě v Plzni.

Ráda bych Vás tedy tímto požádala o jeho vyplnění (cca 5 - 10 minut) do 31.3.2022. Předem Vám všem moc srdečně děkuji za vyplnění a za čas, který nad dotazníkem strávíte.

Adéla Nováková (studentka ZČU)

1) Jaké je Vaše pohlaví?
- Muž
- Žena

2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Základní
- Výuční list
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

3) Jaký je Váš věk:
- 18-34 let
- 35 –49 let
- 50 – 59 let
- 60 a více let

4) Zaškrtněte, v jaké pozici se ve firmě nacházíte:
- Řadový zaměstnanec (nemám pod sebou žádné podřízené)
- Vedoucí pracovník (řídím alespoň jednoho pracovníka)

Varianta A – řadový zaměstnanec

5) Zhodnoťte prosím níže uvedené otázky k HO na dané škále:
(ANO – spíše ANO –neutrální – spíše NE – NE)
- Práce z domova mi vyhovuje (neutrální = stejné jako na pracovišti)
- Práci z domova zvládám bez větších obtíží
- Preferuji spíše práci z domova, než práci na pracovišti (neutrální = preferuji rovnováhu)

- Při práci z domova postrádám sociální kontakt s jinými lidmi
- Dlouhodobější práce z domova má negativní vliv na můj psychický stav a stres
- Při práci z domova jsem více motivován, než při práci na pracovišti (neutrální = stejné jako na pracovišti)
- Při práci z domova jsem demotivován
- Při práci z domova se obávám syndromu vyhoření (neutrální = stejné jako na pracovišti)
- Při práci z domova jsem pociťoval/a příznaky syndromu vyhoření (neutrální = stejné jako na pracovišti)
- Při práci z domova se mi daří koordinovat práci a volný čas

6.) Co Vám na práci z domova nejvíce vyhovuje? (více možností)

- domácí prostředí

- klid od šéfů a kolegů

- úspora času při dojíždění a nákladů

- možnost řídit si svůj čas

- možnost při práci vykonávat i domácí práce

- Jiné (možno dopsat)

7) Co Vám na práci z domova naopak nevyhovuje? (více možností)

- Pracovní prostředí a vybavení na pracovišti
- Kolegové a komunikace face to face
- Pravidelné meetingy face to face
- Sociální kontakt
- Přímé řízení od nadřízených
- Domácí nevhodné prostředí
- Náklady na energie v domácnosti
- Jiné (možno dopsat)

8) Ergonomie domácího pracovního místa

Zhodnoťte prosím níže uvedené otázky k HO na dané škále:

(ANO – spíše ANO – spíše NE – NE)

- Pro efektivní vykonávání práce z domova mám vhodné pracovní vybavení (stůl, židle, apod.)
- Pro efektivní vykonávání práce z domova mám vhodné pracovní místo, kde mám klid na práci
- Při práci z domova nemám kolem sebe žádné rušivé elementy
- Při práci z domova pracuji spíše v domácím a pohodlném oblečení, než ve formálním
- Při práci z domova pracuji občas i mimo domov (kavárny, restaurace, …)

9) Efektivita HO

Zhodnoťte prosím níže uvedené otázky k efektivitě HO na dané škále:

(ANO – spíše ANO – spíše NE – NE)

- Při práci z domova se má efektivita a produktivita práce zvýšila
- Při práci z domova si dokážu práci zorganizovat

- Při práci z domova používám nějaké metody time managementu
- Při práci z domova dokážu efektivně plnit své úkoly (bez přímého řízení nadřízeného)
- Při práci z domova dokážu pracovat stejně efektivně, jako z pracoviště
- Při práci z domova mi vyhovují přesně stanovené termíny dokončení (deadline)

10) Jak často komunikujete se svými nadřízenými?
- Několikrát denně
- 1x denně
- 2-3x do týdne
- Vůbec
- Jiné (možno dopsat)

11) Vyhovuje Vám aktuální frekvence kontaktu s nadřízeným?
- Zcela mi to vyhovuje
- Mělo by se komunikovat více
- Mělo by se komunikovat méně

12) Jak často komunikujete se svými kolegy?
- Několikrát denně
- 1x denně
- 2-3x do týdne
- Vůbec
- Jiné (možno dopsat)

13) Vyhovuje Vám aktuální frekvence kontaktu s kolegy?
- Zcela mi to vyhovuje
- Mělo by se komunikovat více
- Mělo by se komunikovat méně

14) Je komunikace na HO s nadřízenými i kolegy dostačující a efektivní?
-ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15) Jak často probíhající online hromadné týmové meetingy?
- každý den
- více než 2x do týdne
- 1-2x měsíčně
- -1-2x týdně
- vůbec
- -jiné (možno dopsat)

16) Jak často by podle Vás měly probíhat online hromadné týmové meetingy?
- každý den

- více než 2x týdne
- 1-2x měsíčně
- -1-2x týdně
- vůbec
- -jiné (možno dopsat)

17) Jak komunikujete s kolegy a nadřízenými?(více možností)

- e-mail
- telefon
- online platformy a chaty (např. MS Teams)
- online platformy pro videohovory (Např. zoom, teams)
- sociální sítě
- jiné (možno dopsat)

18) Komunikace s kolegy nadřízenými je většinou efektivní a informace jsou podávany včas:

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19) Jaké technologie společností využíváte: (více možností)

- Microsoft (Outlook, word, excel, powerpoint, MS Teams, ….)
- Google (Gmail, Dokumenty, tabulky,)
- Apple
- Zoom
- sociální sítě a další platformy (FB, Instagram, WhatssApp, Telegram, apod.)
- Jiné (možno doplnit)

20) Srovnání práce z domova a práce na pracovišti

Zhodnoťte prosím níže uvedené otázky k efektivitě HO na dané škále:
Zlepšila se, Spíše se zlepšila, Spíše se zhoršila, Zhoršila se

- Pocit z odvedené práce
- Motivace
- Soustředěnost
- Stres
- Dodržování pracovní doby
- Denní režim¨
-

21) **Při práci z domova je pro mě lepší**?

- pracovat sám
- pracovat s kolegy v týmu (spolupráce přes platformy)

22) Jsou pro Vás pořádány teambuildingy

- Ano
- Ne

23) Ocenili byste pořádání teambuildingů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

24) Teambulding je pro moji práci:

- Důležitou součástí
- Potřebné
- Nepotřebné
- Velmi efektivní
- Jiné (možno dopsat)

Varianta B – vedoucí zaměstnanec (má pod sebou alespoň jednoho podřízeného)

25) Zhodnoťte prosím níže uvedené otázky k HO na dané škále:

(ANO – spíše ANO –neutrální – spíše NE – NE)

- Práce z domova mi vyhovuje (neutrální = stejné jako na pracovišti)
- Práci z domova zvládám bez větších obtíží
- Preferuji spíše práci z domova, než práci na pracovišti (neutrální = preferuji rovnováhu)
- Při práci z domova postrádám sociální kontakt s jinými lidmi
- Dlouhodobější práce z domova má negativní vliv na můj psychický stav a stres
- Při práci z domova jsem více motivován, než při práci na pracovišti (neutrální = stejné jako na pracovišti)
- Při práci z domova jsem demotivován
- Při práci z domova se obávám syndromu vyhoření (neutrální = stejné jako na pracovišti)
- Při práci z domova jsem pociťoval/a příznaky syndromu vyhoření (neutrální = stejné jako na pracovišti)

26) Co Vám na práci z domova nejvíce vyhovuje? (více možností)

- domácí prostředí
- klid od šéfů a kolegů
- úspora času při dojíždění a nákladů
- možnost řídit si svůj čas
- možnost při práci vykonávat i domácí práce
- Jiné (možno dopsat)

27) Co Vám na práci z domova naopak nevyhovuje? (více možností)

- Pracovní prostředí a vybavení na pracovišti
- Kolegové a komunikace face to face
- Pravidelné meetingy face to face
- Sociální kontakt

- Přímé řízení od nadřízených
- Domácí nevhodné prostředí
- Náklady na energie v domácnosti
- Jiné (možno dopsat)

28) Ergonomie domácího pracovního místa

Zhodnoťte prosím níže uvedené otázky k HO na dané škále:

(ANO – spíše ANO – spíše NE – NE)

- Pro efektivní vykonávání práce z domova mám vhodné pracovní vybavení (stůl, židle, apod.)
- Pro efektivní vykonávání práce z domova mám vhodné pracovní místo, kde mám klid na práci
- Při práci z domova nemám kolem sebe žádné rušivé elementy
- Při práci z domova pracuji spíše v domácím a pohodlném oblečení, než ve formálním
- Při práci z domova pracuji občas i mimo domov (kavárny, restaurace, …)

29) Efektivita práce z domova

Zhodnoťte prosím níže uvedené otázky k HO na dané škále:

- Při práci z domova se má efektivita a produktivita práce zvýšila
- Při práci z domova si dokážu práci zorganizovat
- Při práci z domova používám nějaké metody time managementu
- Při práci z domova dokážu efektivně plnit své úkoly (bez přímého řízení nadřízeného)
- Při práci z domova dokážu pracovat stejně efektivně, jako z pracoviště
- Při práci z domova mi vyhovují přesně stanovené termíny dokončení (deadline)

30) Jak často komunikujete se svými podřízenými?

- Několikrát denně
- 1x týdně
- 2-3x do týdne
- Vůbec
- Jiné (možno dopsat)

31) Komunikace s podřízenými a kolegy je:

- Efektivní a dostačující
- Neefektivní a nedostačující

32) Jaká je aktuální frekvence konání online hromadných meetingů?

- Každý den
- 1x týdně
- Více než 2x do týdne
- 1x měsíčně
- Jiné (možno dopsat)

33) Jak často by měli online hromadné meetingy probíhat?

- Každý den
- 1x týdně
- Více než 2x do týdne

- 1x měsíčně
- Jiné (možno dopsat)

34) Jak komunikujete se svými kolegy a podřízenými?

- Email
- Telefon
- Meetingy face to face
- Online platformy a chaty (např MS. Teams)
- Online platformy pro videohovory (např. Zoom)

35) Jak motivujete zaměstnance pracující z domova? (více možností)

- Pravidelná zpětná vazba
- Školení zaměstnanců
- Pomocí efektivní komunikace a zjišťování potřeb zaměstnanců
- Pravidelné meetingy
-

36) Co je podle Vás při řízení lidí na HO důležité? (více odpovědí)

- Komunikace
- Zpětná vazba
- Důvěra
- Angažovanost pracovníka na homeoffice
- Produktivita a výkonnost zaměstnance.
- Zájem o společnost
- Kontrola zaměstnance

37) Jak často je ideální vykonávat práci z domova?

- 1-2x týdne
- 3-4x týdne
- Záleží na individuálním zaměstnanci

38) Jaké výhody přináší HO firmě?

- Nižší náklady firmy
- Vyšší míra spokojenosti zaměstnanců
- Větší důvěra v zaměstnance
- Flexibilnější využívání kanceláří

39) Jaké nevýhody HO firmě přináší?

- Nízký pocit sounáležitosti zaměstnanců
- Ztráta kontroly nad zaměstnanci
- Snižování pracovní kázně
- Nutnost zajištění technického vybavení
- Snižování produktivity a efektivity zaměstnanců
- Jiné (možno dopsat)

40) Jak tyto nevýhody eliminovat

- Dopsat svojí vlastní dopověď
-

41) Jak firma pomáhá zaměstnancům pracujícím z domova?
- poskytuje technologické vybavení potřebné pro práci
- pravidelné školení zaměstnanců
- nepomáhá zaměstnancům při práci z domova
- jiné (možno dopsat)

42) Stanovujete svým zaměstnancům termíny dokončení pro jednotlivé úkony?

- Ano
- Ne

43) Jsou pracovníkům na HO poskytovány teambuildingy?
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

44) Jak často probíhají teambuildingy?
- Vlastní odpověď

45) Uveďte jaké přínosy teambuilding podle Vás přináší?
- Vlastní odpověď
-

46) Rozhodněte jak důležitý je teambuilding pro lidi pracující na homeoffice
- Důležitou součástí
- Potřebné
- Nepotřebné
- Velmi efektivní
- Jiné (možno dopsat)

Děkuji za Váš čas!

Zdroj: vlastní zpracování (Nováková, 2022)

Abstrakt

Nováková, A. (2022). *Vedení pracovníků na homeoffice* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česká Rebulika

Klíčová slova

Práce z domova, vedení, time management , pracovníci, manažer

Předložená práce je zaměřena na problematiku vedení lidí na homeoffice. Cílem práce je zjištění aktuálního fungujícího modelu ve vybraném podniku, tento model vyhodnotit a na jeho základě navrhnout ideální model řízení lidí na homeoffice. Teoretická část práce je zaměřena na zpracování literární rešerše a objasnění základních pojmů a problematiky homeoffice. Je zde věnována pozornost formám práce na dálku, vývoji a historii homeoffice, dále výhodám, nevýhodám a souvislostem které se s touto formou práce pojí. Je zde věnována pozornost důležitým faktům, které k práci z domova/dálku patří. V praktické části práce je popsána metodika sběru dat, pomocí které byly získány informace o práci z domova ve společnosti Aptar Čkyně s.r.o. V úvodu je společnost Aptar Čkyně s.r.o. nejprve stručně charakterizována a následně jsou vyhodnoceny výsledky šetření, které proběhlo formou dotazníků pro získání současného obrazu práce z domova v této společnosti. Převážná část práce je věnována aplikaci teoretických poznatků pro navržení modelu řízení lidí na homeoffice pro konkrétní podnik. Na závěr jsou formulovány výsledky šetření a na jejich základě navržen ideální model řízení lidí na homeoffice.

Abstract

Nováková, A. (2022). *Management of empolyees at the homeoffic* (BachelorThesis). University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words

Home Office, management, time management, employees, manager

The thesis is focused on management of employees at the home office. The aim of the thesis is to find out how a current model is working in a chosen company, to assess it and then, on its basis, to design an ideal model of management of people working from home. Theoretical part of the thesis is focused on processing of a literaly research and on clarifying key concepts and issues of home office. Forms of remote work, development and history of home office, advantages and disadvantages and connections to this form of work are described. There is a focus on important facts connected with remote work. Practical part deals with data collection methods used to gain information about remote work in the company Aptar Čkyně s.r.o. At first the company Aptar Čkyně s.r.o. is introduced and after that the research results are assessed. Questionnaires were used for gaining information about current situation of work from home office. Major part of the thesis deals with application of theoretical knowledge for designing a model of management of employees working from home office for a particular company. Finally the research results are presented and, on their basis, an ideal model of management of remote working people is suggested.

Key words

Home Office, management, time management, employees, manager