

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

**VLIV VIRTUÁLNÍHO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ
NA VÝKONNOST ZAMĚSTNANCŮ**

**THE INFLUENCE OF VIRTUAL WORK ENVIRONMENT
ON EMPLOYEE PERFORMANCE**



Bakalářská diplomová práce

Autor: **Eliška Vašířová**

Vedoucí práce: **PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.**

Olomouc

2022

Velmi děkuji všem svým blízkým za podporu ve studiu a za to, že se v životě mohu věnovat tomu, co mě baví a naplňuje. Současně děkuji i své vedoucí PhDr. Kláře Seitlové, PhD. za přínosné konzultace a podněty. Zvláštní poděkování patří na tomto místě mamince, která ve mně lásku k psychologii probudila.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „*Vliv virtuálního pracovního prostředí na výkonnost zaměstnanců*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 29. 3. 2022

Podpis

OBSAH

Číslo	Kapitola	Strana
	OBSAH	3
	ÚVOD	5
	TEORETICKÁ ČÁST	6
1	Pracovní výkonnost a výkon	7
1.1	Vymezení pojmů	7
1.2	Determinanty pracovní výkonnosti a výkonu.....	8
1.2.1	Individuální faktory	8
1.2.2	Společenské faktory	11
1.2.3	Objektivní a situační faktory	12
1.3	Attachment v pracovním prostředí	13
1.3.1	Typy attachmentových vazeb	13
1.3.2	Sekundární strategie attachmentu.....	14
1.4	Měření, hodnocení a řízení pracovní výkonnosti	15
1.4.1	Měření a hodnocení výkonnosti	15
1.4.2	Řízení pracovní výkonnosti	17
2	Pracovní prostředí	19
2.1	Vymezení pojmu pracovní prostředí a rizikové faktory	19
2.2	Klasické versus virtuální pracovní prostředí	20
2.2.1	Vymezení rozdílů klasického a virtuálního pracovního prostředí....	21
2.2.2	Práce z domova	22
2.2.3	Jiné formy virtuálního pracovního prostředí	24
3	Výkonnost pracovníků v závislosti na prostředí	26
3.1	Dosavadní výzkumné studie	26
3.2	Aspekty výkonnosti a jejího měření	28
3.3	Výkonnost, attachment a pracovní prostředí	30
	VÝZKUMNÁ ČÁST	31
4	Výzkumný problém	32
5	Typ výzkumu a použité metody	35
5.1	Testové metody	35
5.1.1	Měření výkonnosti v dotazníku	35
5.1.2	Experiences in Work Relationships – Individual (EWR-I).....	36
5.2	Formulace hypotéz ke statistickému testování	38
6	Sběr dat a výzkumný soubor	40
6.1	Popis sběru dat.....	40
6.2	Popis základního souboru	40

6.3	Popis výzkumného souboru.....	41
6.4	Etické hledisko a ochrana soukromí.....	42
7	Práce s daty a její výsledky	43
7.1	Prezentace kvantitativních dat	43
7.2	Prezentace kvalitativních dat	47
7.2.1	Zaměření na aspekt ušetření času a jeho flexibilní organizaci	47
7.2.2	Zaměření na aspekty sociálních kontaktů, vybavenosti a pohodlí ...	48
7.2.3	Zaměření na aspekt nákladů spojených s výkonem práce.....	49
7.2.4	Zaměření na aspekt preference poměru pracovních prostředí.....	50
8	Diskuze	51
9	Závěr.....	55
10	Souhrn	56
	CITOVANÁ LITERATURA	59
	PŘÍLOHY	66

ÚVOD

V práci tráví člověk průměrně třetinu dne. V produktivním věku tedy třetinu svého života. Pro řadu lidí se tak zaměstnání stává více než jen zdrojem obživy; přispívá k nalezení jejich životního smyslu, plní socializační funkci a udává běžným dnům tempo. Tak jako jiné životní oblasti je i profesní sféra nikoliv statickým, nýbrž dynamicky se rozvíjícím oborem, který musí reagovat na změny ve společnosti a její vývoj. Poslední dva roky nám díky pandemii covidu-19 ukázaly, jak nesmírně důležitým krokem je posun k digitalizaci a uzpůsobení pracovních návyků směrem kupředu.

Tématem této bakalářské práce je vliv virtuálního pracovního prostředí na výkonnost zaměstnanců. Odráží tak potřeby psychologie práce a organizace zkoumat do jaké míry jsou nově nastavované alternativy klasického pracovního prostředí funkční. V globalizovaném online světě se stává z mnoha hledisek téměř nezbytné umožnit v určitých povoláních práci z domova či jiného vzdáleného místa mimo standardní prostředí kanceláře. Ovšem to, jaký má tento vývoj vztah s výkonností zaměstnanců, a tím pádem s finálními výsledky celých firem, je důležitý aspekt při zvažování přechodu na tento typ práce.

V teoretické části jsou představeny faktory pracovní výkonnosti, blíže je popsáno pracovní prostředí s důrazem na jeho virtuální podobu a pozornost je věnována také attachmentu v kontextu pracovního prostředí. Cílem práce je pak ve výzkumné části hledat odpovědi na otázky, zda jsou ve výkonnosti zaměstnanců ve vzdáleném virtuálním prostředí rozdíly, a souběžně zhodnotit, jak preference pracovního prostředí a výkonnost souvisí s typem citové vazby. Nemalou součástí celkového cíle je také analyzovat pohled pracovníků na práci z virtuálního pracovního prostředí. Tato práce může být cenným zdrojem pro zaměstnavatele i ty, které zajímá, jak na změny pracovních podmínek reagují zaměstnanci ve 21. století.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ VÝKONNOST A VÝKON

Pracovní výkonnost je ústředním pojmem této práce. Dříve než však přistoupíme k bližší analýze pracovní výkonnosti, je třeba vyjasnit, co se pod pojmem skrývá a odlišuje ho od příbuzné terminologie. Následně bude cílem této kapitoly představit hlavní oblasti faktorů výkonnosti, přiblížit pojetí citové vazby v pracovním prostředí a zaměřit se na měření, hodnocení a řízení výkonnosti.

1.1 Vymezení pojmů

Významově i etymologicky je výkonnosti velmi blízké slovo výkon, které je v oblasti pracovní psychologie definováno jako výsledek práce a chování lidí vyjádřené kvalitou odvedené práce či přístupu k ní (Šikýř, 2014). Oproti výše uvedenému pojem pracovní výkonnost dle Wagnera (2009, s. 17) „*znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.*“ Zjednodušeněji lze napsat, že vztah mezi výkonností a výkonem odpovídá vztahu mezi průběhem (popisem) prováděné činnosti a výsledkem této činnosti, resp. jejím finálním stavem (Vodáková, 2016).

Zatímco v češtině jsou tyto pojmy definovány odlišně (přestože se v literatuře můžeme setkat i s jejich volným zaměňováním a nejednotným vymezením), v angličtině jsou oba termíny skryty pod označením „*performance*“, případně je výkonnost někdy označována jako „*performance efficiency*“ (Vodáková, 2016). Anglický výraz „*performance*“ v sobě skrývá celou další řadu významů, je proto vždy třeba dbát na správné odhalení kontextu použití tohoto slova. Pohled na problematiku nabízí i Wagnerová (2008), která termín „*performance management*“ překládá jako řízení výkonnosti a pojem „*performance appraisal*“ jako hodnocení výkonnosti, čímž se vymezuje proti alternativnímu českému překladu řízení pracovního výkonu a hodnocení výkonu. Armstrong (2011) oproti tomu vymezuje výkon jako způsob vykonávání práce a též dosahování výsledků; označení výkonu je tedy v jeho pojetí – v souladu s anglickou terminologií – obecným zastřešujícím pojmem. Tento příklad potvrzuje, že především na překladech anglických prací do češtiny nepanuje na přesném termínu odborná shoda. Pro účely této bakalářské práce jsou relevantní oba pojmy (výkon i výkonnost), přičemž používání

cizojazyčných, především anglických, textů je pro komplexnost informací nezbytné a žádoucí. Překlad zahraničních textů je výsledkem autorčiny práce a zrcadlí její pohled na problematiku.

1.2 Determinanty pracovní výkonnosti a výkonu

Zřejmě není třeba příliš zdůrazňovat, že otázka pracovní výkonnosti a výkonu zaměstnanců není monokauzální, nýbrž faktorů, které je ovlivňují, existuje celá řada. Cílem této části práce je jednotlivé determinanty identifikovat a představit; poslouží totiž jako esenciální východisko pro výzkumnou část práce.

Mayerová (1997, citováno ve Wagnerová, 2008) rozděluje předpoklady, které výkonnost ovlivňují na subjektivní a objektivní, přičemž mezi první skupinu řadí tělesné a duševní vlastnosti člověka nebo kvalifikaci a adekvátní schopnosti pro danou práci. Mezi objektivní předpoklady zahrnuje mimo jiné způsob hodnocení a odměňování práce, technické, sociální a hygienické vybavení pracoviště nebo organizaci a řízení pracovního procesu. Toto dělení ukazuje, že výkonnost jedince je závislá jednak na jeho individuálních předpokladech, jednak na nastaveném systému jako takovém. Provaník et al. (1993, citováno v Štikar, 2003) nabízí jiné dělení, a to na (1) technické, ekonomické a organizační podmínky, (2) společenské podmínky, (3) osobní determinanty pracovníka a (4) situační podmínky. Následující kategorie vychází z více systémů členění tak, aby co nejpřehledněji umožnily čtenáři orientaci v problematice a podaly ucelený přehled nejzásadnějších determinantů pracovní výkonnosti a výkonu.

1.2.1 Individuální faktory

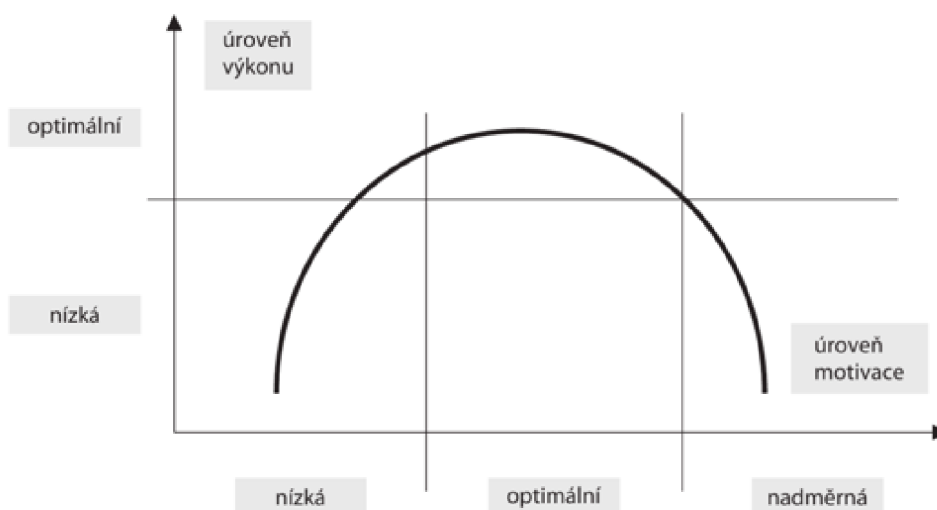
Individuální výkon pracovníka je dobře popsatelný tzv. AMO vzorcem (*Ability – Motivation – Opportunity to participate*), který říká, že výkon je kombinací schopností, motivace a příležitostí k participaci (Boxallem & Purcell, 2003, citováno v Armstrong, 2011). Jednotlivé složky modelu se u různých autorů mírně liší; např. Tureckiová (2004) vymezuje třetí oblast jako pracovní a organizační podmínky, které firma pro své zaměstnance utváří.

Schopnosti (*co umím*), tedy dovednosti i znalosti, se kterými jedinec disponuje, a motivace (*co chci*) se navzájem ovlivňují a doplňují. Pro ilustraci si představme pracovníka, který bude sice velmi motivovaný, avšak bude pro danou pozici postrádat zkušenosti, znalosti a adekvátní vzdělání; tedy potřebné schopnosti. Naopak zaměstnanec,

po formální stránce dobrým kandidátem na danou pozici, avšak bez motivace a chuti, nebude pro náš tým ani organizaci jako celek také příliš přínosným. U motivace je přitom důležité cílit na její optimální úroveň – pozor musíme v tomto případě dávat na oba extrém, tedy jak na motivaci nízkou, tak i na motivaci nadměrnou (Pauknerová, 2012). Vztah mezi oběma pojmy totiž není lineární (viz obrázek 1), nýbrž v souladu s Yerkes-Dodsonovým zákonem po dosažení ideální úrovně klesá (Teigen, 1994). Wagnerová (2008, s. 18) též upozorňuje na velké interindividuální rozdíly: „*Škála motivace je značně interindividuálně proměnlivá např. v závislosti na temperamentu, stabilitě osobnosti, neuroticitě. Lze říci, že jeden stejný podnět může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace.*“ V tomto kontextu můžeme také mluvit o motivačním ladění osobnosti a motivačním profilu člověka, který je pro každého jednotlivce individuální a vyznačuje se dlouhodobou preferencí určitých hodnot a potřeb (Tureckiová, 2004). Zdroje i úroveň motivace se u pracovníků velmi liší, a jelikož jsou důležitou složkou celkového výkonu člověka, budeme se v následujících odstavcích věnovat jejich podrobnější analýze.

Obrázek 1: Vztah mezi výkonem a motivací

(Pauknerová, 2012)



Urban (2017) dělí motivační faktory na vnitřní (zdrojem uspokojení potřeb je výkon samotné práce) a vnější (zde je zdrojem výsledek práce). Ve svém dělení navazuje na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy pyramidy potřeb (potřeba uznání a seberealizace) a pod vnitřní faktory motivace řadí např. samostatnost, viditelné výsledky, společenský význam a smysl. Mezi vnější faktory pak podle jeho dělení patří mzda, bonusy, povýšení a další výhody v rámci organizace. Pro srovnání na tomto místě uvedme alespoň ve zkratce Herzbergovu

motivační teorii dvou faktorů. Podle Herzberga existují hygienické faktory, přičemž jejich nedostatek vede k nespokojenosti, jejich přítomnost však nemá motivační účinek. Do této kategorie náleží pravidla organizace, firemní politika, mezilidské vztahy, pracovní prostředí a mzda (Gawel, 1996). Oproti tomu motivátory, druhá skupina faktorů, kam spadá úspěch, uznání, samostatná a různorodá práce, práce v inspirujícím prostředí a řada dalších, svou povahou člověka obohacují a jsou spojeny s dlouhodobými pozitivními změnami při výkonu práce. Ve srovnání s nimi mají hygienické faktory za následek pouze krátkodobé změny v pracovních postojích a výkonu, které se rychle vrátí na předchozí úroveň (Gawel, 1996).

Teorií faktorů a zdrojů motivace existuje samozřejmě řádově více, autorka textu si však neklade za cíl vyčerpat toto téma, ale spíše poukázat na klíčové body a informace. Pro posouzení výkonnosti je v souladu s výše uvedeným důležité rozeznávání faktorů, které plynou z radosti z práce, úspěšnosti, obohacení a pocitu naplnění, či dokonce seberealizace na jedné straně a z druhé skupiny faktorů, kterými daný jedinec sleduje spíše benefity odvíjející se od výkonu či dokončení dané práce (mzda, povýšení atd.).

Neméně důležitou složkou individuálního výkonu je možnost participace, tedy podílení se na rozhodovací činnosti, organizování svého času a rozhodování o investování své energie. Výzkum využívající data z Evropského průzkumu pracovních podmínek (ESWC) realizovaný v roce 2000 v tehdejších 15 členských státech EU potvrdil, že flexibilní pracovní systémy mají přímý pozitivní vliv na spokojenost a výkonnost zaměstnanců (Bauer, 2004). Pracovníci si cení zejména větší samostatnosti při plnění úkolů, možnosti podílet se na rozhodování a lepší komunikace se spolupracovníky (Bauer, 2004). Tento odstavec nám také připomíná, že člověk obvykle není v rámci organizace „osamocenou jednotkou“, ale komunikuje s ostatními, podílí se na úkolech v rámci týmů a má svým chováním možnost ovlivňovat ostatní. Kontextu jedince v širším systému, tedy společenským podmínkám organizace, se budeme věnovat na následujících řádcích.

Konstrukt, ležící na pomezí individuálních a sociálních faktorů, který má na individuální výkonnost i pracovní spokojenost vliv, je označován jako organizačně prospěšné chování (*Organizational Citizenship Behavior*, ve zkratce OCB). Autor tohoto pojmu, D. W. Organ (1988, citováno v Organ, 1997), jej definoval jako individuální chování, které je nevynutitelné, není přímo nebo výslovně uznáváno formálním systémem odměn a které podporuje efektivní fungování organizace. Pro ilustraci si jej můžeme představit např. jako pomoc ostatním při zlepšování výkonu jejich práce, osobní zájem o ostatní zaměstnance, ochranu organizačního majetku, vymyšlení nových nápadů, dobrou spolupráci

s okolím atd. (Harvey et al., 2018). OCB bývá charakterizováno pěti složkami, kterými jsou altruismus, svědomitost, zdvořilost, občanská ctnost a férovost zaměstnance (Organ, 1997). Dostupné empirické výzkumy podporují Organův základní předpoklad, že organizačně prospěšné chování souvisí s výkonností – ačkoli důkazy jsou silnější pro některé formy chování (altruismus) než pro jiné (občanská ctnost a férovost) (Podsakoff et al., 2000). V neposlední řadě považujeme za relevantní zmínit, že OCB bývá také někdy děleno na OCB-I (*towards individual*), tedy vůči jednotlivci, a OCB-O (*towards organization*) vůči organizaci (Williams & Anderson, 1991, citováno v Harvey et al., 2018).

Na konci této podkapitoly je vhodné podotknout, že oblast individuálních faktorů výkonnosti je velmi rozsáhlá. Svou roli bude mít také momentální psychický a fyzický stav, míra únavy, stresu, ale i třeba dlouhodobý poměr pracovního a osobního života (*work-life balance*)¹. Faktory uvedené v této práci tedy nepředstavují taxativní výčet.

1.2.2 Společenské faktory

Pokud se přesuneme dále směrem ke společenským faktorům, zajímat nás budou především vztahy mezi zaměstnanci a jejich vztahy směrem k organizaci. Již v kapitole o individuálních faktorech jsme se stručně věnovali organizačně prospěšnému chování, které do této kategorie také spadá. Dalšími sociálními činiteli výkonnosti jsou poté dle Štikara (2003) způsob práce s lidmi, který daná organizace uplatňuje, kvalita komunikace a interakce v organizaci, úroveň vedení lidí vedoucími zaměstnanci i podmínky osobního života pracovníků.

Do společenských aspektů výkonnosti také zásadně zasahuje kultura a klima organizace. Armstrong (2011) vymezuje kulturu jako sdílení norem, hodnot a určitého bazálního přesvědčení v rámci organizace, včetně stylu řízení, který se v organizaci uplatňuje. Silná firemní kultura může za ideálních podmínek přispívat k motivovanosti zaměstnanců, usnadňovat komunikaci, implementaci rozhodnutí a přispívat k vyšší efektivitě (Tureckiová, 2004). Z hlediska výkonnosti jednotlivců i týmů jsou z oblasti kultury organizace klíčové právě styly řízení. Vigoda-Gadot (2007) ve výsledcích své provedené studie píše, že manažeři by měli umět rozeznat výhody a nevýhody různých stylů

¹ Momentálně běží transpoziční lhůta nové směrnice EU č. 2019/1158 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečovatelů (*work-life balance directive*). Stanoví mimo jiné zavedení otcovské dovolené, pečovatelské volno či rozšíření práv zažádat o pružné pracovní podmínky pro pracující rodiče dětí do osmi let věku (European Commission, 2019).

vedení (např. kdy je vhodné uplatnění direktivního vedení či naopak delegování), jelikož tím mohou ovlivnit organizační politiku, formální výkon zaměstnanců i míru organizačně prospěšné chování.

Oproti tomu firemní klima se vyznačuje menší stabilitou, povrchovitostí a možností rychlejší změny (Riegel, citován v Štikar, 2003). Mimo jiné do dimenzí organizačního klimatu spadá i orientace na výkon, otevřenost komunikace, kompetence v řešení problémů organizace nebo cíle organizace (Steerse, 1977, citováno v Nakonečný, 2005). Pro nás je relevantní především klima zaměstnaneckých vztahů, tedy formálních i neformálních vazeb na pracovišti. Nakonečný (2005, s. 96) považuje za hlavní dimenze sociální interakce v organizaci kooperaci, soutěžení a konflikt, přičemž dodává, že „*pracovní skupina s kooperujícími členy má větší výkonový potenciál než skupina se členy nekooperujícími*“. Konflikty uvnitř pracovních skupin mají podle něj naopak za následek snížení pracovního výkonu celé skupiny, i když v některých případech připouští i pozitivní důsledky konfliktů, jako je vznik nových nápadů či prostor pro konstruktivní změny (Nakonečný, 2005). Dopad pozitivního přístupu na pracovišti na výkonnost a pracovní zapojení potvrzuje i Geue (2017), který uvádí důležitost vzájemné důvěry, respektu a interakce.

1.2.3 Objektivní a situační faktory

Objektivní podmínky pro výkon práce budou dle Provazníka et al. (1993, citováno v Štikar, 2003) zahrnovat technické, ekonomické a organizační podmínky, kam spadá úroveň technického vybavení, hygieny a bezpečnosti práce, uspořádání pracoviště, ale i uplatňované způsoby odměňování pracovníků. Koubek (2009) v souvislosti s objektivními faktory poukazuje na fakt, že pracovník často tyto podmínky nemůže ovlivnit a je důležité, aby se jejich vliv na pracovní výkon nepromítal do hodnocení a nepoškozoval jej; na druhou stranu ovšem varuje před nepřiměřeným omlouváním výkonu. Objektivní faktory, především ty související s otázkou pracovního prostředí, budou podrobněji rozvinuty v kapitole 2.

Situační faktory poté zohledňují fakt, že v čase dochází ke krátkodobým i dlouhodobým osobním, společenským i organizačním změnám, které mohou mít za výsledek výkyvy pracovní výkonnosti (Štikar, 2003). Může se jednat o náhlé události v rodinném životě nebo o reorganizaci v rámci firmy. Zasáhnout mohou i celospolečenské události, jako je např. změna politického režimu, legislativního rámce a podobně.

1.3 Attachment v pracovním prostředí

Po nastínění klíčových faktorů výkonnosti se přesuňme k problematice, která blízce souvisí jak s osobnostními, tak společenskými determinanty vykonávané práce. V této podkapitole bude blíže představena teorie citové vazby s důrazem na kontext pracovního prostředí, jež nám následně poskytne kvalitní kritérium pro sledování interpersonálních osobnostních dispozic (Seitl, 2012) zaměstnanců na pracovišti.

Attachment neboli teorie citového přilnutí, připoutání nebo vazby², je termín britského psychiatra Johna Bowlbyho a jeho spolupracovnice Marie Ainsworthové, která na Bowlbyho práci navázala a dále ji rozpracovala (Kulísek, 2000). Bowlby attachment definuje jako „*trvalé emoční pouto, charakterizované potřebou vyhledávat a udržovat blízkost s určitou osobou, zejména v podmínkách stresu*“ (Bowlby, 1969, citováno v Kulísek, 2000, s. 406). Důležitým pojmem teorie je tzv. attachmentová figura (*attachment figure*), jejíž blízkost dítě vyhledává a která mu poskytuje podporu, jistou základnu (*secure base*) či emoční oporu (Bowlby, 1969, citováno v Mikulincer & Shaver, 2007). Pokud je dítě v dětství převážně v blízkosti této osoby, zažívá pocity bezpečí, jistoty (*felt security*), lásky, důvěry a má tendenci být více společenské a zvědavé (Harms, 2011). Jestliže je dítě od této osoby separováno, aktivně ji vyhledává, a to jak zvukově tak pohledem. Harms (2011) dále uvádí, že opakovaný neúspěch při navazování blízkosti s danou osobou ovlivňuje jeho představy o vlastní hodnotě.

1.3.1 Typy attachmentových vazeb

U teorie citové vazby rozlišujeme celkem 4 typy připoutání: bezpečné připoutání, úzkostně-ambivalentní připoutání, vyhýbavé připoutání a později přidaný dezorganizovaný/dezorientovaný typ (Seitl, 2012). Přestože je attachment často spojován s útlým dětstvím, kdy vzniká, může se projevat v dospělosti v osobních i pracovních vztazích. Bowlby (1973) předpokládá, že typ attachmentu jedince je stabilním osobnostním vzorcem a má v průběhu celého života vliv na jeho kognitivní funkce, emoce i chování. Právě oblast citového přilnutí v dospělém věku, konkrétně v pracovním prostředí, nás bude zde a později ve výzkumné části zajímat.

Dle Hazana & Shavera (1990) vykazovali respondenti s bezpečnou vazbou relativně vysokou míru spokojenosti s prací, spolupracovníky, příjmy a příležitostmi k výzvám

² Odborná veřejnost není ve vymezení překladu jednotná.

a postupu. Bezpečně připoutaní jedinci také projevují efektivní zvládnání stresu a věří, že jim ostatní budou k dispozici a poskytnou podporu, když to bude potřeba (Leiter et al., 2015). Dále Simmons et al. (2009) nachází pozitivní vliv bezpečné vazby na důvěru na pracovišti, prevenci syndromu vyhoření, funkční vnitřní regulační mechanismy jedince i jeho flexibilitu a konstruktivitu v mezilidských vztazích; přímý vztah mezi výkonností a tímto typem vazby však nepotvrzuje. Namísto toho se přiklání k tvrzení, že regulační povaha spojená s bezpečnou vazbou ovlivňuje psychické stavy jedince, které následně ovlivní jeho výkonnost (Simmons et al., 2009).

Úzkostně-ambivalentní vazba byla oproti tomu spojena s pocity nejistoty v zaměstnání, nedostatkem ocenění a uznání ze strany spolupracovníků a s tím, že se jim nedostává žádoucího a zaslouženého povýšení (Hazan & Shaver, 1990). Vyhýbavě připoutaní respondenti uváděli nespokojenost se spoluprací s ostatními pracovníky. V souvislosti s pracovní výkonností Hazan & Shaver (1990) dále ukazují, že respondenti s úzkostně-ambivalentní vazbou očekávali, že jejich výkonnost budou spolupracovníci podceňovat, vyhýbaví respondenti si naproti tomu sami dávali nižší hodnocení pracovního výkonu a očekávali podobně nízké hodnocení od spolupracovníků.

1.3.2 Sekundární strategie attachmentu

Mikulincer a Shaver (2007) také popisují sekundární strategie attachmentu, které u jedince vznikají v momentě, kdy není blízká osoba spolehlivě k dispozici, neposkytuje v případě potřeby dostatečnou podporu, oporu či úlevu od tísně. Jde o hyperaktivační a deaktivační mechanismy (Mikulincer & Shaver, 2007), přičemž strategie hyperaktivační je v rámci teorie citové vazby spojována s úzkostně-ambivalentním připoutáním, strategie deaktivační se poté pojí s vyhýbavým připoutáním (Seitl, 2012).

Hyperaktivační strategie se projevuje snahou získat blízkost s attachmentovými figurami, je charakteristické také nátlakovým a ovládajícím chováním (Mikulincer & Shaver, 2007). Vyznačuje se také potřebou trvalé a blízké přítomnosti druhých osob (Mikulincer & Shaver, 2016, citováno v Seitl et al., 2022). Naopak lidé, kteří využívají deaktivační strategie, jsou popisováni jako velice autonomní, distancovaní od svých partnerů a prožívající nepříjemné pocity v souvislosti s intimitou a blízkostí s ostatními (Mikulincer & Shaver, 2007). Tyto osoby se také vyhýbají situacím, ve kterých by znovu zažívaly pocity opuštění a ztráty (Mikulincer & Shaver, 2016, citováno v Seitl et al., 2022). Některé výzkumy také ukazují, že se obě tyto strategie vyznačují nižším organizačně prospěšným

chováním (jež bylo popisováno v minulé kapitole) a schopností regulace vlastních emocí a kognitivních funkcí (Simmons et al., 2009).

Jedinci s vyhýbavou vazbou, a tedy dominantní deaktivační strategií, uvádějí častější konflikty se spolupracovníky, více obav ohledně pracovní doby a více potíží se vztahy mimo práci (Hardy & Barkham, 1994, citováno v Littman-Ovadia et al., 2013). Úzkostně-ambivaletní vazba související s hyperaktivační strategií sekundárního attachmentu byla v závěrech studií spojena s vyšší úrovní hledání podpory a zvýšenými úmysly ukončit pracovní poměr (Richards & Schat, 2011, citováno v Littman-Ovadia et al., 2013).

Citová vazba je dle výše uvedeného konstruktem, který umožňuje vysvětlení některých aspektů chování a prožívání jedinců v dospělém věku a pracovním kontextu. Ve výzkumné části nám výše popisované strategie sekundárního attachmentu poslouží jako zdroj informací o některých osobnostně sociálních znacích jedince, se kterými budeme dále pracovat v kontextu preference pracovního prostředí a výkonnosti. Na dalších řádcích se nyní tematicky přesouváme k dalšímu aspektu pracovní výkonnosti, kterou je její měření, hodnocení a řízení.

1.4 Měření, hodnocení a řízení pracovní výkonnosti

Pokud jsou nám známy faktory, které výkonnost jednotlivce v menší či větší míře ovlivňují, je možné se podívat hlouběji do problematiky na to, jakým způsobem dále v praxi s výkonností zaměstnanců pracovat tak, aby pomocí dobře nastaveného systému měření, hodnocení a řízení výkonnosti bylo možné její úroveň ještě zvyšovat.

1.4.1 Měření a hodnocení výkonnosti

Hodnocením výkonnosti rozumíme dle Wagnerové (2008) pravidelné posuzování dosažených pracovních výsledků, které jsou stanoveny na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti. Hodnocení se může zaměřovat také na pracovní a sociální chování pracovníka; to však nyní ponecháme stranou a zaměříme se na výsledky práce, tedy množství, kvalitu, včasnost a jiné charakteristiky výkonnosti (Koubek, 2009). Můžeme se ptát, zda je něco takového pravidelně vůbec potřeba; odpovědí je, že dobře nastavený hodnotící systém může sloužit jako účinný motivační nástroj, poskytnout zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu nebo rozvojových potřebách, stanovit výkonnové cíle či prodiskutovat změny ohledně způsobu výkonu práce a komunikace (Pilařová, 2008). Urban (2017) naproti

tomu uvádí hlavní úskalí, se kterými se může zaměstnanec při hodnocení setkat a které nepřináší pracovníkovi ani organizaci přílišný užitek. Řadí mezi ně nadměrnou obecnost hodnocení, příliš složitá kritéria hodnocení a formalismus, tedy záměr provést hodnocení bez větší přípravy, zamyšlení a cíle. Zároveň se u řady autorů setkáváme s obavou, aby bylo hodnocení prováděno na základě spravedlivých, objektivních předpokladů, nikoliv pouze na subjektivním hodnocení a chybách hodnotitelů, jako jsou přísnost nebo shovívavost, chyba centrální tendence, haló efekt a efekt aktuálnost událostí (Deblieux, 2003, citováno v Lunenburg, 2012; Rothwell, 2012, tamtéž).

Zásada rovného zacházení v pracovněprávních vztazích je zakotvena legislativně, konkrétně v zákoně č. 198/2009 Sb., antidiskriminačním zákoně, který mimo jiné uvádí i termín opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází, zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci bez spravedlivého odůvodnění. V případě one-to-one hodnocení (jeden na jednoho) je dozajisté žádoucí přístup individuální a spravedlivý. Jinak zřejmě budeme postupovat s méně výkonnými zaměstnanci, kterým bude potřeba jasně stanovit požadavky na výkon, formulovat očekávané výsledky práce, požadované postupy a dostupné zdroje (Urban, 2017) a jiný přístup zvolíme při práci s motivovaným a zkušeným zaměstnancem.

Rozlišovat bychom také měli mezi neformálním, každodenním hodnocením, které zaměstnancům od jejich nadřízených a kolegů poskytuje okamžitou zpětnou vazbu k provedení či výsledkům práce od formalizovaného (systematického, periodického) hodnocení, které by mělo probíhat podle předem daných postupů, shrnout výsledky předchozího období a naplánovat budoucí cíle (Pilařová, 2008). Na následujících řádcích se budeme věnovat formalizovanému hodnocení.

Způsobů, jakým lze výkonnost pracovníků měřit a hodnotit, existuje velké množství. Do detailu popsat jednotlivé fáze, aspekty měření a hodnocení překračuje rozsahem možnosti této práce, vybrány jsou proto ty informace, které jsou vzhledem k tématu pracovní výkonnosti a výkonu relevantní. Nejčastější metodou je hodnocení podle stanovených cílů, přičemž je třeba, aby dané cíle byly kvantifikovatelné, jejich dosažení měřitelné, dosažitelné, formulovány jasně, stručně a jednoznačně³ (Koubek, 2009). Dalšími způsoby je hodnocení na základě plnění norem (využíváno především u manuálních pracovníků), hodnocení pomocí různých stupnic (numerické dvoustupňové a více stupňové škály, grafické škály

³ Při stanovování cílů je možné také využít metodu SMART – cíle by měly být specifické (*specific*), měřitelné (*measurable*), dosažitelné (*achievable*), relevantní (*relevant*) a časově ohraničené (*time-framend*).

umožňující kontinuální linie 0–100 % či škály slovní) nebo metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu (Koubek, 2009).

Jiný typ hodnocení, komplexní a nestranný, ale zároveň časově i finančně náročnější poté přináší Assessment centra (AC), která bývají používána jak pro hodnocení jednotlivců, tak i celých skupin, nejčastěji jako potenciálních kandidátů na určité pozice v dané firmě. Hodnocení obvykle vedou nezávislí hodnotitelé. Průběh AC může vypadat např. následovně: „*Assessment centrum má obvykle jednodenní program. (...) Kandidáti jsou pozorováni v několika individuálních a skupinových situacích (psychodiagnostika práce, výkonnostní testy, modelové situace, případové studie, hraní rolí), které odpovídají kompetencím nezbytným pro úspěch na dané pozici v organizaci*“ (Assessment Systems, n.d., odst. 1).

Měření a hodnocení výkonnosti jednotlivců do velké míry souvisí s hodnocením výkonnosti celého podniku. Věnujme tedy krátký odstavec přiblížení zásadních ukazatelů této oblasti. Knápková et al. (2011) rozdělují faktory, které ovlivňují výkonnost podniku na finanční a nefinanční, přičemž upozorňují na vzrůstající roli právě druhé jmenované kategorie. Mezi tradiční finanční ukazatele výkonnosti patří např. absolutní hodnota zisku; autoři však upozorňují, že bez funkční finanční analýzy jsou tyto ukazatele nicneříkající (v potaz totiž musíme brát i nákladovost, zadluženost společnosti, inflaci atd.). K nefinančním ukazatelům výkonnosti řadíme podíl na trhu, spokojenost zákazníků, ale i metriky zaměřené na schopnosti podniku efektivně řídit lidské zdroje či schopnosti zaměstnanců (Knápková et al., 2011).

1.4.2 Řízení pracovní výkonnosti

Řízení pracovní výkonnosti⁴ je definováno jako „*strategický a integrovaný proces, který přináší organizaci soustavný úspěch tím, že zlepšuje pracovní výkon lidí, kteří v ní pracují a tím, že rozvíjí schopnosti jednotlivých pracovníků i týmů*“ (Armstrong, 2009, s. 330). Tento termín vznikl na základě hodnocení výkonu v 80. letech 20. století, přičemž v následujících dekádách získával na své oblíbenosti. Jiní autoři (Foot & Hook, 2002, s. 231) jej definují např. jako „*proces sdílení a pochopení společných cílů, které je zapotřebí splnit, včetně rozvoje lidí*“. Armstrong (2006) upozorňuje na zaměňování termínu s hodnocením výkonnosti a poukazuje na rozdíly mezi oběma termíny; hodnocení výkonnosti lze podle něj definovat jako formální hodnocení jednotlivců jejich manažery na výroční hodnotící

⁴ Alternativně se setkáme i s pojmem řízení pracovního výkonu, viz kapitola 1.1.

schůzce. Naproti tomu řízení výkonnosti je kontinuální a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci, a kteří se dle něj soustředí spíše na budoucnost než na hodnocení minulosti. Pokud bychom se měli pokusit o vymezení cyklu řízení pracovní výkonnosti, pak bychom mohli vymezit tato stadia (Armstrong, 2006):

- Definice role – *jsou dohodnuty klíčové oblasti výsledků a požadavků.*
- Dohoda o očekávaném výkonu – *definuje očekávání, čeho musí jednotlivci dosáhnout ve formě cílů, jak bude výkon měřen a kompetence potřebné k dosažení požadovaných výsledků.*
- Plán zlepšování výkonu – *opatření ke zvyšování schopností a dovedností s cílem zlepšení výkonu (pokud je potřeba).*
- Plán osobního rozvoje – *podpora rozvoje kompetencí.*
- Řízení a sledování výkonu v průběhu roku – *zahrnuje nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby k výkonu, provádění neformálních hodnocení pokroku a v případě potřeby řešení problémů s výkonem.*
- Kontrola výkonu – *fáze formálního hodnocení, kdy probíhá hodnocení výkonu zahrnující úspěchy, pokrok a problémy jako základ pro další část nepřetržitého cyklu.*

Zatímco studie potvrzují jasný vliv řízení pracovní výkonnosti na individuální produktivitu pracovníka, ozývají se i názory, že podle dostupných výzkumů neexistují důkazy jasného propojení individuální výkonnosti se zlepšením výkonnosti celé firmy. DeNisi & Smith (2014, citováno v DeNisi & Murphy, 2017) dospěli k závěru, že ačkoli jsme se naučili, jak prostřednictvím programů hodnocení a řízení výkonu zlepšit individuální výkonnost, neexistuje žádný důkaz, který by ukázal, že zlepšení výkonu na individuální úrovni nakonec povede ke zlepšení výkonu na úrovni firmy, jak se původně předpokládalo.

2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Otázka pracovního prostředí, a zejména poté jeho modernějších alternativ, které jsou pracovníkům díky technologiím umožněny, bude předmětem této kapitoly. Důraz bude kladen na vymezení pracovního prostředí, identifikaci hlavních rozdílů klasického a virtuálního pracovního prostředí a také představení variant, které se pod pojmem vzdáleného virtuálního prostředí skrývají. Nejde již totiž pouze o práci z domova, i když ta stále zůstává převažující možností.

2.1 Vymezení pojmu pracovní prostředí a rizikové faktory

Pojem pracovní prostředí si můžeme představit jako soubor činitelů, které působí na činnost člověka v určitém prostoru, přičemž jeho úroveň je dána materiálními a technicko-technologickými podmínkami, sociálními a organizačními podmínkami a subjektivními činiteli (Štikar, 2003). V této podkapitole nás bude zajímat především první z jmenovaných kategorií, tedy pracovní prostředí v užším slova smyslu. Společenským, subjektivním (individuálním) a organizačním podmínkám byl prostor věnován v 1. kapitole a opět budou podrobněji zohledněny ve 3. kapitole.

Materiálními a technicko-technologickými podmínkami se zabývá především obor zvaný ergonomie. Pojem vznikl ze spojení dvou řeckých slov, *ergon* (práce) a *nomos* (zákon), a Gilbertová & Matoušek (2002, s. 15) jej vymezují jako „*zlepšení podmínek práce bez ohrožení zdraví, v komfortním prostředí a při zvýšení efektivnosti pracovní činnosti*“. Tato aplikovaná disciplína zasahuje do problematiky pracovních poloh, uspořádání pracovního místa, bezpečnosti práce (tyto kategorie spadají do fyzické ergonomie), ale také do oblasti psychické zátěže, stresu, interakce člověka s počítačem (oblast kognitivní ergonomie) a v neposlední řadě do systému komunikace nebo režimu práce a odpočinku (organizační ergonomie) (Gilbertová & Matoušek, 2002). Zajistit pracovníkům optimální pracovní prostředí by měla být jednou z hlavních priorit zaměstnavatelů; jak již bylo napsáno výše, tato oblast spadá převážně do objektivních faktorů výkonnosti, kterou často nemůže pracovník 100% ovlivnit. Na pracovištích by tyto pracovní podmínky měly být pravidelně monitorovány, přičemž kontrolu zajišťuje tzv. analýza nebezpečí a hodnocení rizik, která je

povinně stanovena i v § 102 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Zaměstnavatel je dle tohoto zákona povinen kontrolovat rizikové faktory na pracovišti a úroveň bezpečnosti i ochrany zdraví při práci (BOZP). Rizikové faktory pracovního prostředí vymezuje např. Skřehot al. (2009)⁵:

- mikroklimatické podmínky (teplota, tlak vzduchu),
- chemické, fyzikální faktory (hluk, osvětlení, vibrace, chemické karcinogeny),
- biologické činitele (viry, bakterie),
- psychickou a zrakovou zátěž (senzorická, mentální a emocionální zátěž, ztížené světelné podmínky),
- prostory pracoviště (rozměry pracovní roviny, podlahové plochy, umístění ovladačů).

Není třeba příliš zdůrazňovat, že tyto faktory působí v různé míře v závislosti na typu a náplni povolání. Je však důležité si uvědomit, že bychom neměli jednotlivé činitele podceňovat. Jokl (2002) např. podtrhuje vliv mikroklimatu, přičemž uvádí, že účinek na psychiku člověka mohou mít všechny jeho složky od tepelně-vlhkostní (neschopnost soustředit se, strach z nachlazení) až po elektroiontové (bolesti hlavy a v krajních případech agresivita).

I pracovní prostředí mimo kancelář, nejčastěji tedy domácí pracovní prostředí, podléhá kontrole bezpečnosti a ochrany zdraví (BOZP). Zákoník práce v tomto ohledu nevymezuje žádné výjimky, je tedy třeba srovnatelných standardů jako na pracovišti. Valentová (2020) k této problematice uvádí, že nejčastější praxí je, že zaměstnanec po řádném proškolení o BOZP podepíše zaměstnavateli prohlášení, že doma splňuje požadavky na bezpečné pracovní prostředí (v kritériích je zahrnuta např. podmínka na klidné místo s hlukem nepřekračujícím 65 dB, vhodným osvětlením a možností pravidelného větrání). Kontrola domácího prostředí zaměstnavatelem zůstává sporná a nepříliš využívaná i z toho důvodu, že se dostává do konfliktu s ústavně zaručeným právem na domovní svobodu.

2.2 Klasické versus virtuální pracovní prostředí

Dosavadní analýza se věnovala obecnému vymezení pracovního prostředí a možných rizikových faktorů na pracovišti. Nyní se posuneme k podkapitole, která na tematiku

⁵ V závorkách je uveden demonstrativní výčet příkladů jednotlivých činitelů.

pracovního prostředí nabídne odlišný úhel pohledu. Ve středu našeho zájmu totiž bude stát rozdělení podle toho, kde se zaměstnanec v době výkonu pracovní činnosti nachází. V moderním vyspělém světě se totiž stává trendem, že pracovníci již nedochází každý den fyzicky do práce (tedy v našem pojetí do klasického pracovního prostředí), nýbrž hojně využívají dostupných technologií, jako jsou laptopy, sdílené cloudy, online programy a databáze, které jim umožňují vykonávat svou práci mimo své kanceláře, tedy z domova či jiného vzdáleného místa (vymezujeme souhrnně jako virtuální pracovní prostředí). V souvislosti s vymezením virtuální práce ze vzdáleného prostředí se setkáme s řadou označení. Práce na dálku je souhrnně označována jako *telework*, situaci, kdy zaměstnanec pracuje pouze z domova označujeme jako *homeworking*, naopak pokud pracuje z domova pouze zčásti pracovní doby, jedná se o *home office* (Valentová, 2020).

V době vzniku této práce, tedy na podzim 2021, je tento vývoj směrem k flexibilnějším pracovním podmínkám umocněn pandemií covid-19, která významně zasáhla do pracovních návyků celé řady obyvatelstva. Rizikový biologický faktor spočívající v šíření viru přispěl k tomu, že byli někteří pracovníci nuceni opustit své kanceláře a hledat alternativní prostředí k výkonu své práce. Z řady zdrojů zaznává, že během pěti měsíců pandemie došlo k technologickému vývoji, který by jinak trval pět let (Bucaille et al., 2020).

2.2.1 Vymezení rozdílů klasického a virtuálního pracovního prostředí

Virtuální prostředí je definováno jako místo, ve kterém probíhá virtuální práce za použití informační a komunikační technologie (Kubátová & Seitlová, 2015). Virtuální práci přitom rozumíme takový druh práce, ve kterém je daný pracovník od příjemce výstupu práce (např. nadřízeného, klienta) libovolně vzdálen a může se nacházet v jakékoliv lokalitě (Kubátová & Seitlová, 2015). Rozdíl od klasického pracovního prostředí kanceláře tak může spočívat jednak ve fyzické nepřítomnosti pracovníka, jednak ve využití technologických prostředků k práci⁶. Pracovník také není v tomto případě vázán na pracoviště, z čehož plyne nižší nákladovost pro organizaci a vzhledem k úspoře času i prostředků na dopravu také pro pracovníka (Bedrnová et al., 2012). Lidé ve virtuálním prostředí také vytváří virtuální týmy,

⁶ Internet, počítače, elektronická pošta atd. jsou samozřejmě využívány i při klasické práci v kanceláři. Rozdíl ve využití technologií při virtuální práci spatřujeme např. při kontaktu s ostatními pracovníky (v kanceláři osobní / ve virtuálním prostředí přes platformu ZOOM, Skype atd.) či při práci s dokumenty (fyzicky / skrze online databáze) atd.

nebo dokonce globální virtuální týmy, které umožňují sdružování osob z různých částí světa bez nutnosti fyzické interakce (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Zároveň je důležité uvést, že online vzdálené prostředí klade na jednotlivce, týmy i celé organizace nové požadavky a kompetence. Např. virtuální platformy dnes disponují s velmi pokročilou technologickou úrovní, přesto však nejsou zcela schopny nahradit běžnou face-to-face komunikaci. Lidé se při osobní konverzaci spoléhají na několik způsobů komunikace, jako jsou paraverbální (tón hlasu, hlasitost řeči) a neverbální (pohyby očí, mimika, gesta rukou a další řeč těla) projevy, přičemž tyto faktory komunikaci usnadňují, poskytují okamžitou zpětnou vazbu a zprostředkovávají i skryté významy (Warkentin et al., 1997). Na řeč těla či skryté významy sdělení se však často při online mítincích spolehnout nemůžeme.

Virtuální prostředí dále nabízí v mnoha případech prostor pro využití talentovaných pracovníků (bez vazby na konkrétní geografickou lokalitu), vzájemné kulturní obohacení a flexibilnější pracovní podmínky (Ohio University, 2020). Musíme ovšem poukázat i na výzvy, které s sebou může online komunikace přinášet, jako jsou zmiňované nedorozumění, nuance v konverzaci a nedostatek osobního kontaktu, ale i (v případě globálních virtuálních týmů) různá časová pásma, nesourodé kulturní zázemí nebo ztížené podmínky hodnocení výkonu jednotlivých členů týmu (Ohio University, 2020). Jiní autoři poukazují i na další rozdíly mezi konvenčními a virtuální týmy. Evangelu & Grundel (2011) uvádí jako rizika online týmů anonymní komunikaci, (ne)přirozené sociální vazby, nepřehlednost a konflikt priorit, rozdílnou motivaci pro dosažení cíle nebo rozdílné kulturní a pracovní návyky. Virtuální pracovní prostředí také klade na pracovníky nároky v technologické oblasti; pro tuto práci je esenciální dobrá znalost a schopnost manipulace s počítačem a online programy.

2.2.2 Práce z domova

Práce z domova⁷ (*home office, homeworking*) je zřejmě nejčastější variantou práce využívajícího virtuální prostředí. Jedná se společně s flexibilní pracovní dobou o žádaný pracovní benefit (Grafton recruitment, 2020), nástroj, jak umožnit zaměstnancům pracovat, i když se z různých důvodů nemohou dostavit do práce, i cesta, jak ušetřit firemní výdaje.

⁷ Práce z domova je pro účely této práce zastřešující pojem pro práci z trvalého bydliště, ale i takového místa, které jedinec subjektivně považuje za své bydliště/domov, popř. z místa, kde tráví rozhodující část svého pracovního času a slouží k dlouhodobým obytným účelům (např. soukromá chalupa, chata, „pracovní“ byt atd.).

Legislativní úprava tohoto druhu práce se odbornou veřejností pokládá za nedostatečnou. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, sice v § 317 upravuje výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele, vztahuje se ale jen na situace, kdy:

(...) Zaměstnanec nemusí dodržovat zaměstnavatelem stanovený rozvrh pracovní doby a pracuje ve dnech a v době, která mu vyhovuje. V praxi však velmi často zaměstnanci sice pracují z domova, ale podle stejného rozvrhu pracovní doby, který platí pro zaměstnance v kanceláři (např. práce doma je umožněna ve výjimečných případech, kdy zaměstnanec nemůže pracovat z kanceláře – nemoc, rodinné důvody, počasí, havárie v kanceláři). V takovém případě se § 317 neuplatní. (Valentová, 2020, § 317).

Pokud totiž zaměstnanec pracuje v režimu § 317, tedy jako tzv. domácí zaměstnanec, nemá právo náhradu mzdy ve všech jinak standardně hrazených případech, jako je návštěva lékaře, zpoždění hromadné dopravy nebo znemožnění cesty do zaměstnání, z důvodu narození dítěte a jiných důvodů. Domácí pracovník nemá také nárok na mzdu, plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno, náhradu mzdy anebo příplatek za práci ve svátek (Bělina et al., 2019). Je tedy žádoucí, aby se zaměstnanec, který chce vykonávat práci z domova mimo režim § 317, tedy v pracovní době, která je mu rozvržena zaměstnavatelem, domluvil se zaměstnavatelem v pracovní nebo jiné (nejlépe písemné) smlouvě, případně pomocí úpravy ve vnitřním předpisu (Valentová, 2020). Vzhledem k tomu, že se jedná o čím dál častější variantu práce, můžeme zřejmě v budoucnu očekávat novelizaci zákoníku práce upravující tuto variantu více detailněji⁸. Sporná otázka dále zůstává především u úpravy příspěvků na náklady práce z domova v souvislosti s výkonem práce (internet, elektřina apod.) nebo u agendy bezpečnosti a ochrany zdraví, která se na home officu uplatňuje v plném rozsahu.

To, že je práce z domova na vzestupu, prokázala nedávná studie Evropské komise (EU Science Hub, 2020), která přehledně zmapovala a popsala důležité trendy v oblasti práce z domova v 27 členských zemích Evropské unie. Dle prezentovaných dat využívalo v roce 2019 pravidelně práci z domova 5,4 % zaměstnaných, 9 % poté občasně, přičemž v určitých sektorech (IT, obchodní služby⁹ nebo vzdělávání) dosahoval poměr alespoň částečného home officu přes 30 %. Česká republika se v tomto porovnání nacházela blízko

⁸ Stav k listopadu 2021. Změnu by částečně měla přinést např. transpozice již zmiňované směrnice EU č. 2019/1158 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečovateli.

⁹ Do této skupiny spadali právníci, účetní, architekti, inženýři a další odborná, vědecká a technická zaměstnání.

průměru EU; alespoň částečně pracovalo v roce 2019 z domova zhruba 10 % lidí. V mnoha zemích EU neměla více než polovina pracovníků, kteří od pandemie začali pracovat z domova (jaro roku 2020), s prací z domova žádné předchozí zkušenosti. Evropská komise také v reportu upozorňuje, že přechod na práci z domova mohl být pro některé pracovníky, zaměstnavatele a země EU náročnější než pro jiné, a že dříve, než dojde ze strany EU v dlouhodobém horizontu k podpoře práce z domova, budou muset být pečlivě zváženy potenciální přínosy a náklady na produktivitu, kvalitu zaměstnání a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem pracovníků, stejně tak jako dopady na duševní zdraví (EU Science Hub, 2020). I jiné zdroje potvrzují, že i v následujících letech bude práce formou home office stále oblíbenější, především v rámci hybridní formy – tedy část týdne fyzicky v zaměstnání, část týdne práce z domova (Bloom et kol., 2021, citováno v Marioni, 2021; Barrero et kol. 2021, tamtéž).

Na druhé straně – jak již bylo naznačeno výše – přináší teleworking do světa práce nové výzvy. V kapitole 2.1 byly vymezeny faktory pracovního prostředí, které do velké míry kladou požadavky na stranu zaměstnavatele (vyhovující uspořádání pracoviště a vybavení, adekvátní teplota v místnosti, míra hluku a jiné); pro řadu lidí se při práci z domova stává dosažení přijatelných pracovních podmínek minimálně problematické¹⁰. Z některých výzkumů také zaznívá, že pracovníci na home officu mají větší tendenci rozmazávat hranice práce a volného času, což snižuje spokojenost s prací a zesiluje konflikt práce a rodiny (Ruf, et al., citováno v Behrens & Bellmann, 2020). Více budou vlivy na výkonnost, produktivitu i spokojenost pracovníků rozpracovány v kapitole 3.

2.2.3 Jiné formy virtuálního pracovního prostředí

Na závěr této kapitoly také uvedme, že existuje i řada jiných variant virtuálního pracovního prostředí. Zajímavou alternativu poskytují např. coworkingová centra, která pracovníkům (v tomto případě označovaných jako e-lanceři) nabízejí pronájem pracovního místa, rychlý internet, kancelářské vybavení, ale také možnosti k občerstvení či networkingu (Kubátová & Seitlová, 2015). Bylo také zjištěno, že práce v coworkingových centrech dosahuje ve srovnání s home officem lepších výsledků v produktivitě, schopnosti koncentrace a sebeorganizace (Robelski et al., 2019).

¹⁰ Pnutí může vznikat kvůli nedostatku prostoru, nedostatečnému technickému vybavení (např. internetu), nevyhovujícím podmínkám k soustředění atd.

Jiným moderním prostředkem vykonávání vzdálené pracovní činnosti je tzv. digitální nomádství. Digitální nomádi jsou vzdálení pracovníci často zaměstnaní v technologických oborech, jako je webdesign, programování nebo online marketing. Tito lidé využívají výhody svého vzdáleného zaměstnání a soustavně cestují po světě (Thompson, 2019). Pro pochopení tohoto fenoménu je důležité odlišení od dalších virtuálně pracujících skupin, jako jsou pracovníci na volné noze nebo zaměstnanci cestující za prací na služebních cestách. První jmenovaná skupina je definována jako skupina lidí samostatně výdělečně činných, převážně z vlastní vůle. Nemají tradiční zaměstnání a jsou flexibilní, pokud jde o místo výkonu jejich práce (Kong et al., 2019, citováno v Hannonen, 2020). V případě digitálních nomádů je však rozhodující prvek cestování, který je vnímán jako dominantní způsob životního stylu. Hlavní rozdíl mezi zaměstnanci na služební cestě a nomády je poté v tom, že mobilita je v případě digitálních nomádů volbou, kdežto v případě profesionálů na cestách pracovní podmínkou nebo požadavkem (Hannonen, 2020). Pracovníci na home officu jsou poté oproti digitálním nomádům definováni spíše tím, že využívají flexibilitu vzdálené práce k práci z domova, snižují náklady na dopravu, vyhýbají se rušivým vlivům v kanceláři a přizpůsobují svůj rozvrh rodinám (Thompson, 2019).

Jak je vidět, skupina pracovníků využívajících ke své práci technologie a vzdálený přístup k práci je poměrně variabilní a nesourodá. Na jedné straně je zde majoritní část využívající práci z domova, na druhé straně poté lidé, kteří se naopak vyznačují výkonem svých povinností z často velmi vzdálených lokalit. V této kapitole jistě nebyly obsaženy všechny možnosti využití virtuálního pracovního prostředí, ale byly přiblíženy hlavní koncepty a trendy v této oblasti.

3 VÝKONNOST PRACOVNÍKŮ V ZÁVISLOSTI NA PROSTŘEDÍ

Poté, co jsme vymezili dva základní konstrukty této práce, výkonnost a virtuální pracovní prostředí, je načase přejít k analytickému propojení těchto dvou tematických celků. 3. kapitola se zabývá výkonností ve virtuálním pracovním prostředí a nabízí ucelený teoretický podklad pro výzkumnou část i představení dosavadních výzkumů a studií, které jsou k dané problematice relevantní.

3.1 Dosavadní výzkumné studie

Jedním z nejvýznačnějších experimentů na toto téma je studie prováděna na zaměstnancích gigantické čínské cestovní agentury Ctrip. Tato čínská cestovní kancelář s 16 000 zaměstnanci pro účely experimentu vedeným stanfordským profesorem N. Bloomem poskytla dobrovolníky z řad zaměstnanců firemního call centra (n = 249). Probandům byla náhodně přidělena práce z domova nebo v kanceláři po dobu devíti měsíců. Výsledky ukázaly, že práce z domova vedla k 13% nárůstu výkonnosti, z čehož 9 % připadalo na více odpracovaných minut za směnu (méně přestávek a dny volna z důvodu nemoci) a 4 % na více hovorů za minutu (což se přičítá klidnějšímu a pohodlnějšímu pracovnímu prostředí). Pracovníci pracující z domova také uváděli větší spokojenost s prací a míra zaměstnanců, opouštějící meziročně tuto firmu, klesla na polovinu (Bloom et al., 2015). Pracovníci v kancelářích a doma používali stejné IT vybavení, dostávali stejné pokyny ze společného centrálního serveru, vykonávali stejné úkoly a byli odměňováni podle stejného systému odměňování, který zahrnoval prvek individuální výkonnostní odměny. Jediný rozdíl mezi oběma skupinami tedy spočíval v místě výkonu práce. Pracovníci v rozhovorech přičítali prodloužení odpracované doby většímu pohodlí doma (např. snadnému obstarání čaje, kávy, oběda nebo použití toalety) a zvýšení výkonu za minutu relativnímu klidu doma (Bloom et al., 2015).

S odlišnými daty přichází výzkum provedený v devíti evropských zemích využívající data z rozsáhlého průzkumu, který zahrnoval 259 podniků, 869 týmů a 11 011 zaměstnanců.

Výsledky ukazují, že i malý rozsah práce z domova má negativní vliv na výkonnost zaměstnanců. Vyšší počet hodin práce z domova způsobuje další negativní vliv na pracovní výkonnost jednotlivce, ale tento pokles je jen mírný, do dvou dnů týdně (van der Lippe & Lippényi, 2020). Výzkumníci také poukazují na fakt, že pracovníci často nevykonávají práci izolovaně, ale v pracovních týmech a skupinách. V tomto ohledu upozorňují na to, že společná práce je problematičtější, pokud si zaměstnanci nemohou vyměňovat kritické informace (Knights & McCabe, 2003, citováno v van der Lippe & Lippényi, 2020), a že je v online prostředí také třeba většího úsilí ze strany jednotlivých zaměstnanců, aby využili dovednosti a znalosti svých spolupracovníků. Tyto výsledky podle van der Lippe & Lippényi (2020) podtrhují myšlenku, že digitální kontakt nemůže skutečně nahradit fyzickou přítomnost vnímanou z perspektivy spolupracovníků.

K podobným závěrům dochází i studie z Japonska (průzkumu se zúčastnilo 5 105 respondentů; míra návratnosti odpovědí 50,8 %), podle které průměrná produktivita práce z domova v porovnání s prací na obvyklém pracovišti byla přibližně 60–70 % a byla nižší u zaměstnanců, kteří začali praktikovat práci z domova až po rozšíření pandemie covid-19¹¹. Z dat ale také vyplývá, že vysoce vzdělaní zaměstnanci s vysokými mzdami, stejně jako zaměstnanci dojíždějící na velké vzdálenosti, měli při využívání home officu tendenci vykazovat relativně malé snížení produktivity (Morikawa et al., 2020). Na základě výpovědí respondentů průzkumu byly hlavními důvody snížené produktivity ztráta efektivní komunikace, která je možná pouze při osobním kontaktu na pracovišti, nebo špatné telekomunikační prostředí doma ve srovnání s prostředím v kanceláři (Morikawa et al., 2020).

V českém prostředí je v této problematice výzkumná materie limitovaná; dostupná je ale např. tisková zpráva poradenské společnosti Moore Czech Republic, která udává, že během období března a dubna roku 2020, tedy po začátku pandemie covid-19, klesla výkonnost zaměstnanců na home officu zhruba o třetinu oproti běžnému stavu práce z kanceláře (Macháček, 2020). Bohužel však nejsou k dispozici bližší data, jako je např. rozsah vzorku, metody výběru či způsob zpracování dat. Mimořádný pokles mohl být také do velké míry způsoben situačním faktorem výkonnosti, tedy celospolečenskou krizí a nejistotou, se kterou se lidé potýkali. Jako důležitý činitel je uveden i problém s kyberbezpečností, tj. se zabezpečením internetových serverů. Právě kvůli tomu nemohla

¹¹ Tedy v období března/dubna 2020.

být řada úkonů provedena z domova; některé důležité konferenční hovory musely být odloženy (Macháček, 2020).

Data z jiných evropských zemí vykazují ale i opačné výsledky – např. pracovníci ve Švédsku se cítí být motivováni k práci na dálku, jelikož se mohou lépe soustředit nebo dokončit práci mimo běžnou pracovní dobu (Trygg, 2014, citováno v Eurofound and the International Labour Office, 2017). Tyto aspekty mohou přispět k vyšší výkonnosti zaměstnanců. Téměř 80 % zaměstnavatelů v této zemi uvedlo, že umožnit zaměstnancům občas pracovat mimo prostory zaměstnavatele obecně vede k vyšší výkonnosti (André, 2013, citováno v Eurofound and the International Labour Office, 2017). Studie ve Velké Británii podobně naznačuje, že flexibilita a autonomie hrají roli při zvyšování výkonnosti, ale s určitými nuancemi (Beauregard et al., 2013, citováno v Eurofound and the International Labour Office, 2017).

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) přichází ve svém reportu s tvrzením, které zřejmě vyhoví oběma názorovým táborům; na jedné straně referují, že práce na dálku může zlepšit výkonnost firmy tím, že zvýší spokojenost pracovníků, a tím i jejich výkonnost, např. díky lepší rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, menšímu počtu dojíždění nebo menšímu počtu rušivých vlivů, které vedou k soustředěnější práci nebo menšímu počtu absencí (Organisation for Economic Co-operation and development, 2020). Na druhou stranu uvádí, že je také možné, že spokojenost pracovníků s prací na dálku klesá, např. v důsledku osamělosti, skrytých přesčasů a prolínání soukromého a pracovního života nebo nevhodného pracovního prostředí doma (Organisation for Economic Co-operation and development, 2020).

Jak je z přehledu patrné, závěry studií v oblasti výkonnosti zaměstnanců ve virtuálním prostředí jsou velmi nejednotné. V následující podkapitole se blíže podíváme na aspekty, které dle výsledků výzkumů hrají při ovlivňování výkonnosti největší roli.

3.2 Aspekty výkonnosti a jejího měření

Z výše uvedených studií vyplývá, že obzvláště ve virtuálním prostředí velmi záleží na individuálních charakteristikách pracovníka a společenských kontaktech, které jsou pracovníkům k dispozici. Zatímco pro jedny může být telework příležitostí k lepší soustředěnosti, pro druhé znamená pokles motivace a výkonnosti. To může souviset s mírou introverze a extraverze pracovníků; zatímco introverti ocení klid, prostor k přemýšlení či čas

na rozmyšlení odpovědí, extroverti se mohou ve virtuálním prostředí cítit odštěpení od komunikačních toků nebo vyzařovat známky netrpělivosti a rozptylu pozornosti (Löhken, 2014). Někteří autoři ale přichází s opačnými závěry; podle Russo et al. (2021) absence strukturovaného pracovního prostředí, kde by se introvert běžně zapojoval, způsobuje další izolaci. To, že jsou „nuceni“ pracovat na dálku, výrazně zvyšuje obtíže při navazování sociálních kontaktů. To znamená, že introverti musí vynaložit mnohem větší úsilí na interakci s ostatními namísto svého typického chování, které spočívá v omezené interakci v kancelářském prostředí. Zatímco extroverti mají k dispozici snazší způsoby, jak udržovat své sociální kontakty, introverti s tím mohou mít větší potíže. Uzavřenost tedy měla větší negativní dopad na pohodu introvertů než extrovertů (Russo et al., 2021).

Nemalou roli hraje v individuálních charakteristikách i celkové blaho pracovníků. Podle průzkumu českého Ministerstva práce a sociálních věcí realizovaného na výběrovém souboru 6 000 respondentů bylo více než 90 % probandů s fungováním práce z domova spokojeno. Dále je v tiskové zprávě uvedeno následující: *„Pro většímu řadových zaměstnanců je práce z domova lepší než práce v kanceláři z hlediska organizace času, soustředění i výkonnosti. Nejčastěji zmiňovanými mimopracovními klady jsou pak úspora času, možnost pracovat při drobné zdravotní indispozici či možnost zajistit péči o členy rodiny“* (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020).

V neposlední řadě nesmíme zapomenout na objektivní činitele, především poté na pracovní prostředí v užším slova smyslu. Bočková & Lajčín (2021) vyzdvihují, že zaměstnanci si mohou doslova "vytvořit" své pracovní prostředí a často mají doma větší klid na práci. Uvádí, že tato práce může mít pro některé zaměstnance motivační aspekt, zaměstnanci jsou spokojenější, často se zlepšuje jejich výkonnost. Z celospolečenského hlediska stojí podle těchto autorů za zmínku i pozitivní dopad na životní prostředí, neboť tito zaměstnanci nemusí dojíždět do práce dopravními prostředky nebo lze umožnit zaměstnávání zdravotně postižených či jinak znevýhodněných pracovníků (Bočková & Lajčín, 2021). V potaz ale musíme vzít i negativní aspekty, které s sebou domácí prostředí přináší, jako je řada rušivých vlivů (např. snadný přístup k sociálním médiím, domácí práce, okolní hluk), které způsobí, že může být pro zaměstnance obtížné soustředit se na práci a mohou mít tak negativní vliv na plnění zadaných úkolů a výkonnost (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021). V neposlední řadě může bránit optimálním výkonům i technické zázemí domova.

Otázka měření a následné hodnocení výkonnosti ve virtuálním prostředí přináší do veřejné debaty řadu otazníků. Zavádění monitorovacích nástrojů vyvolává obavy o práva zaměstnanců na soukromí a otevírá politickou diskusi o tom, jak najít rovnováhu mezi ochranou práv zaměstnanců a umožněním zaměstnavatelům sledovat produktivitu pracovníků (Moussa, 2015, citováno v Fana et al., 2021). Německý příklad ukazuje vyšší podíl podniků, které se vzdávají kontroly nad pracovní dobou a hodnotí výkon pracovníků pouze na základě jejich výsledků (OECD 2020, citováno v Fana et al., 2021).

3.3 Výkonnost, attachment a pracovní prostředí

V kapitole 1.3 byly představeny typy citové vazby včetně jejich sekundárních strategií, jmenovitě hyperaktivační a deaktivační, na které na tomto místě navážeme a představíme studie zkoumající attachment v souvislosti s pracovní výkonností a preferencí pracovního prostředí. Vîrgã et al. (2019) přichází se závěrem, že úzkostně-ambivalentní vazba (a navazující dominantnější hyperaktivační strategie) souvisí s nižší pracovní výkonností skrze vyšší náchylnost k vyhoření v zaměstnání, zatímco u vyhýbavého typu (a dominantnější deaktivační strategie) nebyla tato spojitost ve výzkumu prokázána. Dále Ronnen & Zuroff (2009) ve svých výsledcích uvádí, že nejisté attachmentové vazby souvisí s vyšší mírou stresu. Zároveň tito autoři nachází korelaci mezi úzkostně-ambivalentní vazbou jedince a nižším hodnocením pracovních výsledků od přímých nadřízených.

Pokud se podíváme na výzkumy mapující vztah mezi attachmentem a preferencí pracovního prostředí, zmínit musíme závěry Kasalové et al. (2015), které ukazují na souvislost preference pracovního prostředí generace Y (narození v 80. a 90. letech minulého století) a typem jejich citové vazby. Dle této studie upřednostňují jedinci s vyhýbavou vazbou práci na home officu, nebo nemají v preferenci prostředí jednoznačně jasno, zároveň výsledky upozorňují na vztah vysokého skóre na škále vyhýbavosti a kladného přístupu těchto jedinců k individuální a samostatné práci (Kasalová et al., 2015). Probandům s vysokým skóre na škále úzkostného připoutání pak zase vyhovuje stálá a pevná pracovní doba, osobám dosahujícím nižšího skóre na škále vyhýbavosti zase svědčí energetické či naopak velmi klidné prostředí (Kasalová et al., 2015).

Cílem následujících kapitol bude na studie prezentované v této kapitole navázat, přinést do tématu vlastní výzkumné poznatky i zamyslet se nad náměty k možnému dalšímu zkoumání.

VÝZKUMNÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Třetí kapitola ukázala, že celá řada výzkumů a autorů změnu ve výkonnosti pracovníků v závislosti na pracovním prostředí potvrzuje, i když s odlišnými závěry. Příspěť do této debaty bude také předmětem výzkumné části práce. Tato kapitola je věnována formulování vlastních cílů práce, výzkumných otázek a výzkumných hypotéz.

Začněme od poznatků, které si odnášíme z předchozích kapitol, a přiblížme tak náš výzkumný problém, kterým je otázka výkonnosti pracovníků v závislosti na prostředí, ve kterém pracují, v souvislosti s dominantní strategií sekundárního attachmentu. Někteří autoři se přiklánějí k variantě, že online pracovní podmínky výkonnost ovlivňují v pozitivním slova smyslu a vyzdvihují především kladný vliv na koncentraci, ušetření času i prostředků dojížděním do/z práce, flexibilitu práce nebo lepší poměr profesního a soukromého života (Trygg, 2014, citováno v Eurofound and the International Labour Office, 2017; Bočková & Lajčín, 2021, a další). Oproti tomu výzkumy vedoucí k opačným závěrům upozorňují při práci ze vzdáleného prostředí¹² na nedostatek sociálního kontaktu s pracovníky a výměnu klíčových informací, negativní vliv na motivaci zaměstnanců i nevyhovující zázemí mimo kanceláře (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021; Morikawa et al., 2020; van der Lippe & Lippényi, 2020). Výzkumy orientované na attachment poté poukazují na souvislost typu citové vazby s rozdílnou pracovní výkonností (Vîrgă et al., 2019; Ronnen & Zuroff, 2009) a také na rozdílné pracovními návyky a preference pracovních prostor (Kasalová et al., 2015). V souvislosti s výše uvedeným předpokládáme, že typ citové vazby tak bude mít u zaměstnanců vliv na to, ve kterém prostředí upřednostňují pracovat.

Ve výzkumné části bude naším hlavní cílem na tuto debatu navázat a přinést vlastní vhled do problematiky. Předně budeme chtít porovnat, jestli pracovníci dosahují při práci z rozdílných prostředí (kancelářského a virtuálního) odlišných výsledků, a analyzovat, zda do interakce výkonnosti a pracovního prostředí vstupují interpersonální osobnostní dispozice (Seitl, 2012), konkrétně dominantní strategie sekundárního attachmentu

¹² Virtuálním prostředím na následujících stránkách se rozumí prostředí, ze kterého je práce vykonávána na dálku, pomocí online platform nebo z domova (užíváno dále také jako home office). Tyto výrazy jsou dále v textu volně používány jako synonyma. Jejich přesné vymezení a rozdíly jsou vysvětleny ve 2. kapitole této práce.

respondentů (blíže vymezeno v oddílu 1.3 této práce). Dalším dílčím cílem bude poté prozkoumat souvislost mezi preferencí pracovního prostředí a vyšší výkonností. Jedním z hlavních cílů výzkumné části této práce také je, aby přinesla do světa psychologie práce a organizace pohled, který může být dále v praxi využit. Výkonnost pracovníka v závislosti na prostředí, ve kterém pracuje při zohlednění jeho osobní preference či typu jeho attachmentu, může být pro manažery a vedoucí pracovníky užitečným vodítkem k tomu, který typ prostředí vyhovuje, jakému osobnostnímu profilu pracovníka či jaké vedení je třeba mu ideálně poskytnout.

Na základě výše uvedených cílů této práce formulujeme výzkumné otázky, na které budeme na následujících stránkách hledat odpovědi. Výzkumné otázky navazují na širší problematiku pracovní výkonnosti v závislosti na prostředí a konkretizují předmět našeho zkoumání v rámci této práce. Zde je předkládáme:

- *Mění se při práci ze vzdáleného pracovního prostředí výkonnost pracovníků?*
- *Preferují lidé s určitou dominantní strategií sekundárního attachmentu konkrétní pracovní prostředí?*
- *Dosahuje pracovník v preferovaném prostředí vyšší výkonnosti?*
- *Jaké výhody a nevýhody (kladné/záporné faktory) vnímají při práci ze vzdáleného prostředí samotní pracovníci?*

V návaznosti na výzkumné otázky dále přistupujeme k vymezení výzkumných hypotéz, které je upřesňují. První výzkumná hypotéza, která vychází z první výzkumné otázky, zní následovně: pracovník pracující ze vzdáleného pracovního prostředí dosahuje průměrně odlišné pracovní výkonnosti, než když pracuje z klasického pracovního prostředí. Věnujme na tomto místě krátkou poznámku k tomu, proč byla první výzkumná hypotéza formulována jako dvojstranná nikoliv jako jednostranná. Hlavním důvodem, proč se autorka práce rozhodla formulovat hypotézu tak, že připouští změnu ve výkonnosti oběma směry – tedy tak, že někdo je výkonnější ve virtuálním pracovním prostředí, zatímco jiný v klasickém kancelářském prostředí – je, že je brán do úvahy faktor individuality každého jedince. Na to ve výsledcích své práce upozorňuje např. i Bloom (2017), který zdůrazňuje jako klíčový faktor možnost individuální volby mezi klasickým a vzdáleným pracovním prostředím každého pracovníka. Až následně, ve druhé a třetí výzkumné hypotéze, se budeme snažit vypořádat určitý trend preferencí pracovního prostředí v závislosti na individuálních preferencích.

Druhá výzkumná hypotéza je formulovaná takto: dominantní strategie sekundárního attachmentu souvisí s preferencí konkrétního pracovního prostředí. Na základě poznatků z teoretické části předpokládáme, že hyperaktivační strategie, typická vyhledáváním blízkosti attachmentových figur (Mikulincer & Shaver 2007), bude souviset s preferencí klasického pracovního prostředí a potřebou osobního setkávání s kolegy, a naopak deaktivační strategie, projevující se autonomním chováním a distancováním od ostatních (Mikulincer & Shaver, 2007; Seitzl et al., 2022), bude ve vztahu s preferencí virtuálního pracovního prostředí.

Třetí výzkumná hypotéza předpokládá, že pracovníci v preferovaném prostředí dosahují vyšší výkonnosti. Tento předpoklad tak navazuje na první výzkumnou hypotézu a stanoví, že v upřednostňovaném prostředí se pracovník bude lépe soustředit, a dosahovat tak lepších pracovních výsledků. Nad rámec těchto stanovených výzkumných hypotéz také budeme hledat hlavní klady a zápory práce z virtuálního pracovního prostředí pomocí subjektivního pohledu pracovníků.

Na oddíl o hypotézách dále navážeme v kapitole 5.2, kde budou představeny operacionalizované statistické hypotézy, které dále zpřesní zájem našeho zkoumání.

5 TYP VÝZKUMU A POUŽITÉ METODY

Odpovědi na výzkumné otázky z předchozí kapitoly hledáme pomocí kvantitativního výzkumného designu, který je doplněn o krátkou kvalitativní část v podobě několika otevřených otázek. Typem výzkumu je pak dotazníkové šetření, jelikož probandi zodpověděli řadu otázek týkajících se jejich výkonnosti, a to jak při práci z klasického pracovního prostředí (kanceláře), tak při práci z virtuálního pracovního prostředí. V druhé části dotazníku je do výzkumu vtažena také otázka citové vazby pracovníka, která byla měřena pomocí inventáře EWR-I. Získání dat za pomoci dotazníku bylo zvoleno z toho důvodu, že se jedná pro účely našeho výzkumu o efektivní a vypovídající metodu, která je navíc snadno distribuovatelná mezi respondenty. Populaci v tomto výzkumu tvoří pracovníci na konkrétních právnických pozicích, blíže vymezeno dále (kapitoly 6.2 a 6.3). Po sběru dat došlo ke statistickému zpracování dat a k vyhodnocení doplňujících dotazů týkajících se např. toho, jak subjektivně vnímají výhody a nevýhody obou prostředí či jaký poměr těchto variant se pro ně jeví jako ideální. Bližší struktura dotazníku i formulace statistických hypotéz vhodných ke statistickému testování jsou předmětem této kapitoly práce.

5.1 Testové metody

K ověření toho, zda virtuální pracovní prostředí opravdu souvisí s výkonností pracovníků, je zvolen dotazník, který je zčásti výsledkem vlastní konstrukce (pro získání demografických údajů respondentů, hodnot výkonnosti a otázek preference pracovního prostředí), přejímá ale i inventář na měření dimenzí attachmentu EWR-I.

5.1.1 Měření výkonnosti v dotazníku

V první části testové baterie jsou účastníci výzkumu tázáni na jejich pohlaví, věk, délku jejich dosavadní pracovní praxe a jejich současnou pozici. Po získání základních údajů jsou probandům položeny otázky zaměřující se na jejich pracovní výkonnost. Jako objektivní kritérium je zvoleno, kolik hodin práce denně vyúčtují pracovníci svému klientovi (často je využíván anglický termín „*billable hours*“, který se v češtině volně užívá jako „vybilované

hodiny“, tedy jako účtovatelné hodiny za odvedenou práci klientovi). Detailnější specifika proměnné a zdůvodnění výběru tohoto kritéria jsou uvedeny dále v kapitole 5.2.

Celkem byly požadovány údaje o účtovaných hodinách ze šesti dnů – tři denní hodnoty tvoří práci z virtuálního pracovního prostředí a tři denní hodnoty při práci z kanceláře. Důvodem sesbírání dat z vícero dnů je to, aby se zamezilo výkyvům a ojedinělým extrémům, které by mohly hodnoty z pouze jednoho dne vykazovat. Kromě toho jsou probandi v dotazníku dotázáni, jaké výhody a nevýhody pracovníci při práci z virtuálního pracovního prostředí i kanceláře vnímají, jak jejich virtuální a kancelářské prostředí vypadá a k jaké variantě v rámci pětidenního pracovního týdne (popř. k jakému poměru obou prostředí) se osobně přiklání.

Pro ilustraci první části dotazníku přikládáme vybrané položky dotazníku:

- *Popište prosím stručně Vaše virtuální pracovní prostředí (home office).*
- *Jaké výhody a nevýhody práce z virtuálního pracovního prostředí (home officu) vnímáte?*
- *Popište prosím stručně Vaše standardní pracovního prostředí (kancelář).*
- *Jaké výhody a nevýhody práce z klasického pracovního prostředí vnímáte?*
- *Jaké pracovní prostředí (popř. kombinace) jsou pro Vás v pětidenním pracovním týdnu nejvíce vyhovující?*

5.1.2 Experiences in Work Relationships – Individual (EWR-I)

Druhou část dotazníku tvoří standardizovaná metoda Experiences in Work Relationships – Individual (EWR-I). Inventář EWR-I je sebeposuzovací nástroj, který slouží k určení vztahové vazby v pracovním prostředí (Střelec & Seitzl, 2019). Pro účely této práce je využívána 15položková verze EWR-I inventáře se dvěma škálami (hyperaktivační a deaktivační), přičemž původní verze EWR-I obsahovala 45 položek a celkem 3 škály (Střelec & Seitzl, 2019). Inventář se skládá z 15 výroků, které respondent hodnotí na škále Likertova typu číselně od 1 – rozhodně nesouhlasím až po číslo 7 – rozhodně souhlasím (viz příloha 3). V inventáři se vyskytují i 3 inverzní položky; 2 u škály interpersonální hyperaktivace, 1 u škály personální deaktivace.

15položková verze EWR-I inventáře byla standardizována na 1 221 respondentech, z nichž bylo 422 mužů, 784 žen, 15 účastníků nevedlo své pohlaví (Seitzl et al., 2022). Obě dílčí škály nabývaly hodnot vnitřní konzistence $\alpha = 0,76$, přičemž ženy dosahovaly vyššího

skóre v dimenzi hyperaktivace [$t(1204) = -8,92, p < 0,001, d = 0,55$], nikoliv však v dimenzi deaktivace (Seitl et al., 2022). Průměrný věk účastníků i průměrné hodnoty obou škál reprezentuje tabulka 1.

Tabulka 1: EWR-I průměrné hodnoty a směrodatné odchylky

(Seitl et al., 2022)

	Průměr	Směrodatná odchylka
Věk	40.9	10.7
EWR-I H	44.6	8.2
EWR-I D	46.7	7.7

Pozn.: EWR-I H = T-skór EWR-I pro hyperaktivační škálu; EWR-I D = T-skór EWR-I pro deaktivační škálu

Souběžná validita EWR-I byla testována např. pomocí ECR-CZ, přičemž byl nalezen středně silný korelační vztah mezi hyperaktivační škálou EWR-I a úzkostnou strategií měřenou ECR a mezi deaktivační škálou EWR-I a vyhýbavou strategií měřenou ECR (Seitl et al., 2022). Hyperaktivační strategie (zastoupena 8 položkami) je charakteristická emoční nestabilitou a pocitem nedostatečného ocenění v pracovních vztazích (Seitl et al., 2022), naproti tomu deaktivační strategie (zastoupena 7 položkami) se vyznačuje nedůvěřivostí, distancováním od ostatních a útlumem pozitivních emocí (Seitl et al., 2022). Ukázkové položky zobrazuje tabulka 2.

Tabulka 2: Ukázkové položky inventáře EWR-I

(Seitl et al., 2022)

Subškála	Ukázka položky	α
H_15	Když mě někdo ze spolupracovníků kritizuje, dlouho o tom přemýšlím.	0.66
H_19	Když jsem v práci nespokojen/á, promítne se to i doma.	0.70
D_06	Na nová setkání moc nejsem.	0.75
D_10_r	Je pro mě snadné být v práci druhým osobně blízko.	0.77

5.2 Formulace hypotéz ke statistickému testování

Výzkumné hypotézy, které chceme v rámci praktické části testovat, byly již formulovány ve 4. kapitole. Nyní je naším cílem převést tyto předpoklady do jazyka statistiky a proměnné operacionalizovat.

Pro náš výzkum je zásadní objektivně měřitelné a kvantifikované kritérium výkonnosti, která bude představovat závisle proměnnou. Této skutečnosti dobře vyhovují vyúčtované hodiny klientovi, které se hojně využívají především v právnických povoláních. Jedná se o sazbu, kterou právník, advokát, popř. advokátní koncipient účtuje svému klientovi za odvedenou práci, nejčastěji vyjádřenou v hodinách za jeden pracovní den. Do této účtovatelné práce spadá např. příprava smluv, rešerše, komunikace s klientem, protistranou, obstarávání nezbytných dokumentů, povolení, informací a jiné (na konkrétní náplni velmi záleží dle toho, v jaké oblasti práva daný právník pracuje). Účtované hodiny jsou hojně užívaným a relevantním kritériem; odvíjí se od nich hodinová odměna právníka, potažmo zisk celé firmy. Slouží také jako ukazatel toho, kolik práce daný člověk vykonává, a v mnoha společnostech je důležitou součástí při pravidelném hodnocení. Vyúčtované hodiny můžeme také považovat za odpracované hodiny právníka za den, proto jsou tyto pojmy na následujících stránkách zaměňovány. Jak vyplývá z výše uvedeného, osobami, na kterých chceme tuto hypotézu testovat, jsou osoby s právnickým vzděláním. Blíže je základní a výzkumný soubor popsán v kapitolách 6.2 a 6.3.

Nezávislou proměnnou je v tomto případě prostředí, ve kterém člověk práci vykonává – v našem případě se tedy jedná o klasické pracovní prostředí (kancelář) a virtuální pracovní prostředí (tedy vzdálené pracovní prostředí jako je práce z domova a jiné formy). Jako další nezávislou proměnnou je zvoleno osobnostní kritérium typu citové vazby, které je měřeno škálami interpersonální deaktivace a interpersonální hyperaktivace inventáře EWR-I.

Ještě jednou shrňme, že cílem výzkumu je ověřit souvislost pracovního prostředí s výkonností zaměstnanců za současného zohlednění preference pracovního prostředí a sekundární strategie citové vazby. Tyto informace mohou dále v praxi sloužit k podání efektivnější zpětné vazby, komunikaci a volbě pracovního prostředí (či jeho poměru) pro konkrétního zaměstnance.

Výzkumné otázky v kapitole 4. jsme formulovali takto:

- *Mění se při práci ze vzdáleného pracovního prostředí výkonnost pracovníků?*
- *Preferují lidé s určitou dominantní strategií sekundárního attachmentu konkrétní pracovní prostředí?*
- *Dosahuje pracovník v preferovaném prostředí vyšší výkonnosti?*
- *Jaké výhody a nevýhody (kladné/záporné faktory) vnímají při práci ze vzdáleného prostředí samotní pracovníci?*

Statistické hypotézy tedy formulujeme následovně:

H1: Pracovník pracující z virtuálního pracovního prostředí dosahuje denně v průměru jiného počtu hodin účtovaných klientovi, než pokud pracuje z klasického pracovního prostředí (kanceláře).

H2: Preference pracovního prostředí pracovníka souvisí s dominantní strategií sekundárního attachmentu získaného pomocí inventáře EWR-I.

H3: V preferovaném pracovním prostředí dosahuje pracovník v průměru více odpracovaných hodin než v pracovním prostředí, které není jeho preferovaným.

6 SBĚR DAT A VÝZKUMNÝ SOUBOR

V této kapitole bude blíže představen proces sběru dat, základní soubor a především výzkumný soubor, na kterém naše hypotézy ověřujeme. V neposlední řadě nesmíme zapomenout na zohlednění etického hlediska výzkumu a ochranu soukromí.

6.1 Popis sběru dat

Data do výzkumu byla získána na principu dobrovolné účasti za pomoci online dotazníku, který byl respondentům otevřen v období od 2. 12. 2021 do 1. 2. 2022. Cílem bylo získání reprezentativního výzkumného souboru mužů i žen s dokončeným právnickým vzděláním různé věkové kategorie. Při sběru dat bylo využito především kontaktů získaných na Právnické fakultě Univerzity Karlovy v Praze.

Dotazník se k probandům dostal přímým oslovením a samostatným výběrem. Potenciální účastníci byli také požádáni, aby dotazník dále rozšířili do svého okolí, tj. mezi své kolegy. Osloveni tak byli především starší kolegové ze školy i právníci z různých právnických firem hlavně z Prahy, kteří na základě žádosti o účasti ve výzkumu poskytli svá data do této studie. Data z dotazníků byla následně anonymně shromážděna a dále zpracována.

6.2 Popis základního souboru

Základním souborem pro naši práci jsou lidé s vysokoškolským právnickým vzděláním, tedy absolventi právnických fakult v České republice (především pak z Prahy). Současně jsou to lidé, kteří pracují na pozici podnikového právníka, advokáta či advokátního koncipienta a pravidelně využívající možnost práce jak z klasického, tak virtuálního pracovního prostředí. Pro jistotu uveďme, že naši populaci tvoří jiné osoby s právnickým vzděláním, jako jsou např. soudci, notáři, státní zastupitelé a další.

Zde si dovolíme krátkou poznámku k rozlišení relevantních právnických profesí pro tuto práci. Právník je obecně absolvent právnické fakulty. Náplní práce podnikového právníka je pak primárně řešení právních otázek organizace, ve které působí. Advokát je poté označení pro toho, kdo po studiu úspěšně absolvuje advokátní zkoušky, a je mu tak

umožněno v plném rozsahu poskytovat právní rady a zastupovat osoby před soudem. Jako advokátního koncipienta označujeme člověka, který se po dokončení vysokoškolského studia připravuje na advokátní zkoušky pod odborným dohledem advokáta. Dle dostupných statistických dat České advokátní komory bylo k lednu 2021 evidováno celkem 13 945 advokátů, z toho 12 267 aktivních a 2 886 advokátních koncipientů, z toho 2 647 aktivních (ČAK, 2021). Členství v České advokátní komoře je pro všechny advokáty povinné. Podnikové právníky sdružuje především Unie podnikových právníků ČR, ve které je ovšem členství dobrovolné.

6.3 Popis výzkumného souboru

Výše v této kapitole byl stručně zmíněn dotazník pro sběr dat do tohoto výzkumu, který se mohl odhadem dostat ke zhruba 80 lidem, přičemž bylo obdrženo 61 odpovědí. Vyřazeno muselo být 6 potenciálních probandů, jelikož nesplňovali některou z podmínek účasti ve výzkumu (např. práci jak z klasického, tak virtuálního prostředí). Výzkumný soubor tvořilo nakonec celkem 55 probandů, z toho celkem 32 žen a 23 mužů. Podrobněji mapuje údaje o probandech tabulka 3.

Tabulka 3: Popisné charakteristiky výzkumného souboru

Skupina	Počet	Průměr	Směrodatná odchylka	Minimální věk	Maximální věk
Muži	23	31.57	6.99	25	48
Ženy	32	32.34	6.76	25	58
Celkem	55	32.02	6.80	25	58

Podmínkou účasti ve výzkumu bylo již zmiňované dokončené právnické vzdělání a současné působení na pozici právníka, advokáta či advokátního koncipienta. Rozložení pracovních pozic ve výzkumném souboru zobrazuje tabulka 4.

Tabulka 4: Zastoupení pracovních pozic ve výzkumném souboru

Profese	Početní zastoupení v souboru	Procentuální zastoupení v souboru
Advokátní koncipient	24	44 %
Advokát	20	36 %
Podnikový právník	11	20 %
Celkem	55	100 %

Dalšími nezbytnými předpoklady pro zapojení do výzkumu bylo, aby daný právník pracoval jak z klasického pracovního prostředí, tak ze vzdáleného virtuálního prostředí (např. aby tedy při své práci využíval jak prostředí kanceláře, tak práci z domova). Nesmíme také zapomenout na to, že aby se proband mohl šetření zúčastnit, bylo nezbytné, aby pracoval metodou účtování hodin klientům. Prostor, kde tato metoda odměňování (např. ve státní správě) není obvyklým stylem práce, se tak mohlo stát překážkou zapojení do šetření. Pokud výše uvedená kritéria shrneme, účastník výzkumu splňoval následující podmínky:

1. dokončené právníké vzdělání (konkrétně právník, advokát či advokátní koncipient),
2. kombinace práce z klasického i virtuálního pracovního prostředí,
3. systém hodinových odměn účtovaných klientům.

6.4 Etické hledisko a ochrana soukromí

Všem účastníkům výzkumu byly na začátku dotazníku poskytnuty informace o účelu studie i ubezpečení, že data, která do testové baterie uvedou, budou zpracovány pouze pro interní vyhodnocení v rámci této bakalářské práce. Probandi byli také poučeni o tom, že vyplněním dotazníku dávají k tomuto zpracování souhlas. Dále byli účastníci informováni o anonymitě a dobrovolné účasti na výzkumu. Za účast ve výzkumu nebyla sjednána žádná odměna. Pro případné nejasnosti, dotazy či připomínky byl uveden kontakt na výzkumníka.

Probandi nebyli dotazováni na zvláště citlivá data, jejich identitu není z dat možné zpětně dohledat. Uvedeno bylo pouze jejich pohlaví, věk a pracovní pozice v rámci právního prostředí. U kritéria výkonnosti nebyla dotazována hodinová sazba právníka (která by potenciálně mohla citlivým údajem být), ale pouze počet účtovaných hodin na klienta za den. Účastníci výzkumu pocházeli z mnoha různých firem, jejich data se tedy ani nedají interně porovnávat pro hodnotící účely.

Výsledky dotazníku EWR-I byly s daty z první části dotazníku spárovány, stále však za dodržení anonymity probanda. Výroky hodnocené na číselné škále 1–7 obsahovaly obecné situace z osobního a pracovního života, nikoliv však zvláště citlivé. K tvrzením nebyl dožadován bližší písemný komentář probandů. Účastníci byli na začátku inventáře informováni o tom, že jednotlivé výroky nelze posuzovat jako správné či nesprávné a nelze tak dosáhnout dobrých či špatných výsledků.

7 PRÁCE S DATY A JEJÍ VÝSLEDKY

V této kapitole jsou představeny výsledky, které nám práce s výše zmiňovanými proměnnými přinesla. Presentace dat je rozdělena do dvou segmentů podle toho, zda se jedná o kvantitativní či kvalitativní typ dat.

7.1 Prezentace kvantitativních dat

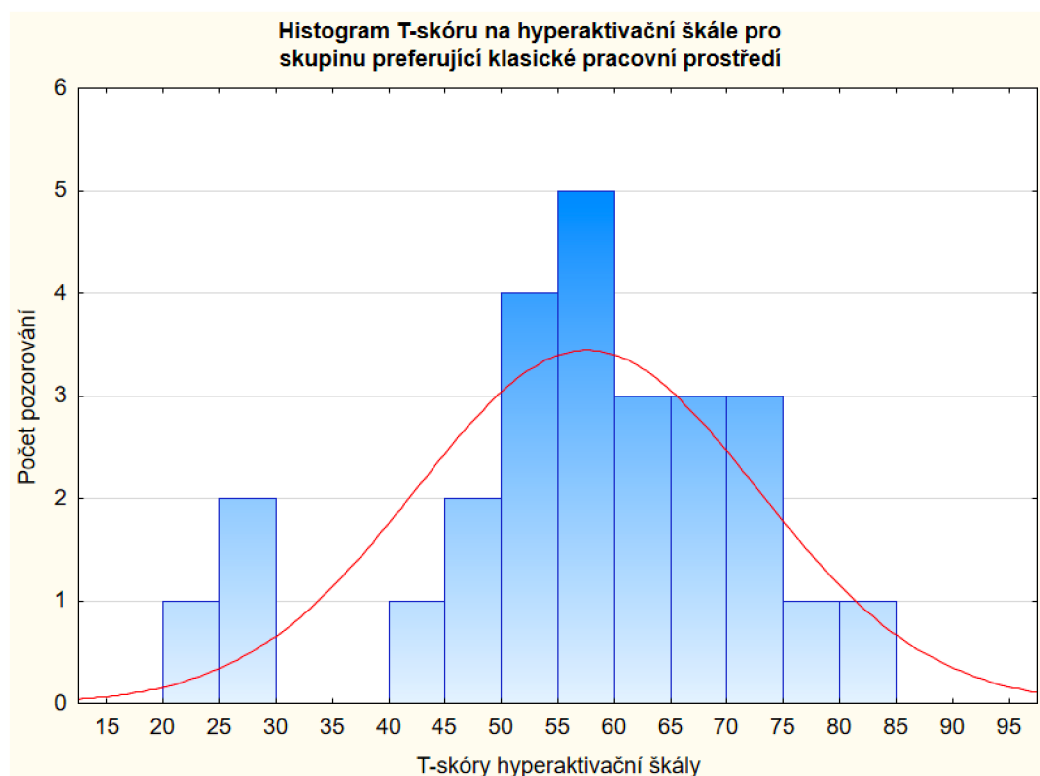
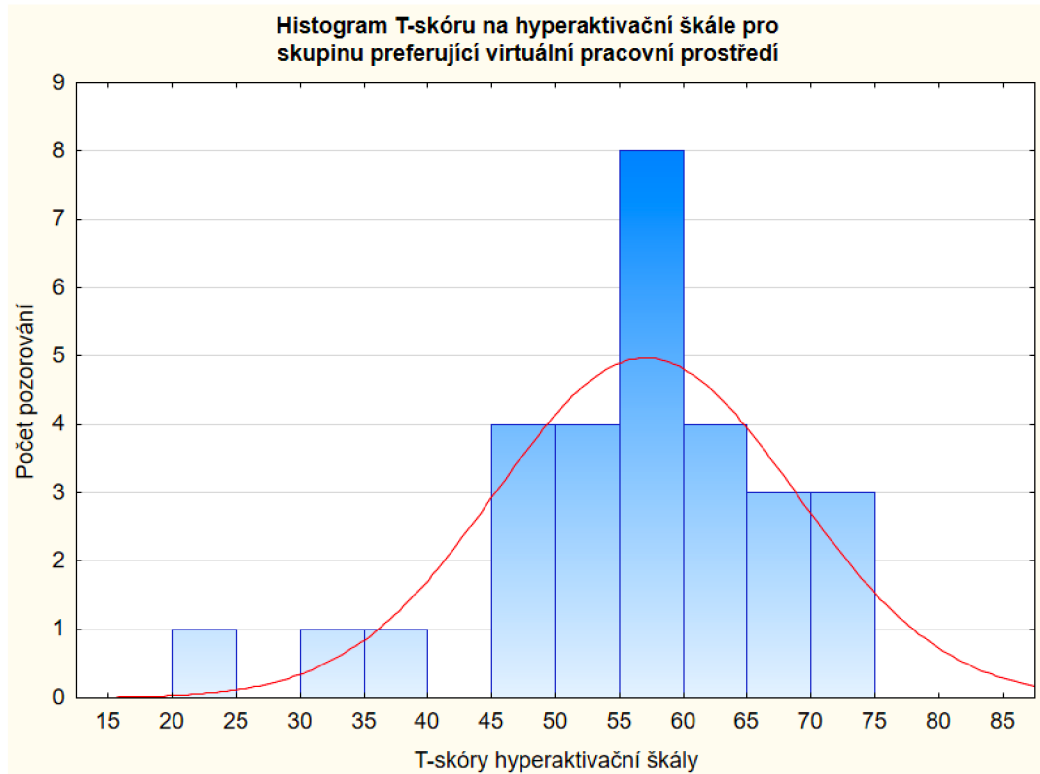
Operace s daty uváděny v tomto oddílu byly prováděny v programech MS Excel a Statistica. Hodnoty závisle proměnné (tedy počty odpracovaných hodin při práci z virtuálního prostředí a při práci z kanceláře) byly účely statistického zpracování zprůměrovány, abychom zabránili výskytu ojedinělých odlehlých hodnot. Nezávislé proměnné tvořil věk a pohlaví probandů, délka praxe, preferované pracovní prostředí a typ attachmentu pracovníka.

První hypotéza si kladla za cíl ověřit, zda se výkonnost pracovníků při práci z virtuálního a klasického pracovního prostředí mění, tedy zda dosahují jiného průměrného počtu odpracovaných hodin denně. Tato hypotéza byla vyhodnocena t-testem pro dva závislé výběry, pro který jsme použili zprůměrované hodnoty z obou prostředí. Rozdíl těchto hodnot připomíná při zobrazení histogramu normální rozložení, normalita nebyla zamítnuta Saphir-Wilkovým testem ($W = 0,97$; $p = 0,351$). Výsledky jsou následující: $t(54) = -2,09$; $p = 0,042$; $d = 0,28$. Průměr odpracovaných hodin ve virtuálním pracovním prostředí činí 6,67 hodiny (směrodatná odchylka = 2,26) a v kanceláři 7,03 hodiny (směrodatná odchylka = 2,27). V počtu odpracovaných hodin existuje signifikantní rozdíl, alternativní hypotézu tedy přijímáme a nulovou hypotézu (předpoklad, že rozdíl ve výkonnosti pracovníků žádný není) zamítáme.

Druhou hypotézu o souvislosti preference pracovního prostředí se sekundární strategií attachmentu jsme se nejdříve rozhodli ověřovat pomocí testu chí kvadrátu (testem nezávislosti). První proměnnou tvořila preference pracovního prostředí (klasické/virtuální), druhou alternativní proměnnou tvořila dominantní strategie sekundárního attachmentu jedince (hyperaktivační/deaktivační strategie). Výsledky testu vedly k zamítnutí alternativní hypotézy, $\chi^2(1, n = 54) = 0,037$; $p = 0,847$; koeficient $\phi = -0,03$. Redukcí dat získaných pomocí inventáře EWR-I na alternativní proměnnou jsme se však dopustili velké ztráty informací, proto jsme se rozhodli pro ověření této hypotézy i pomocí Mann-Whitneova

U testu, jelikož rozložení proměnných nebylo možné po zobrazení histogramů považovat ve všech případech za normální rozdělení, skupiny se také lišily svými rozptyly. Výběrová šikmost se pohybovala mezi -0,97 a 0,90. Ukázky některých histogramů zobrazují obrázky 2 a 3.

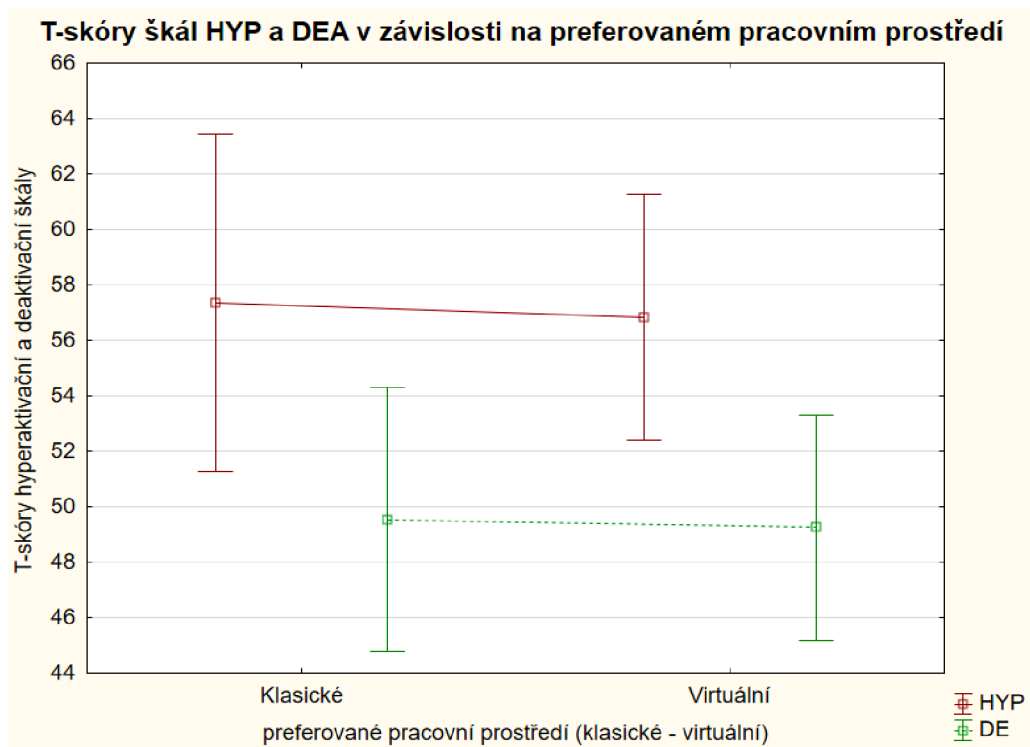
Obrázek 2 a 3: Rozložení T-skóru hyperaktivační škály



Pro účely tohoto zpracování dat jsme ověřili souvislost preference prostředí se skórem na hyperaktivační škále a souvislost preference prostředí se skórem na deaktivační škále. Mezi skupinami nebyl ani v tomto případě pozorován signifikantní rozdíl, výsledky jsou u obou škál následující: $U = 368,5$; $p = 0,893$; $Z = 0,14$; $AUC = 0,49$. Rozsah skupiny preferující klasické pracovní prostředí byl 26 osob, rozsah druhé skupiny upřednostňující virtuální podobu práce 29 osob. Statistika AUC v tomto případě značí pravděpodobnost, že pokud náhodně vylosujeme prvek z první skupiny (preference klasického prostředí), bude dosahovat na vyšší hodnoty než prvek z druhé skupiny (preference vzdáleného prostředí). V tomto případě vidíme, že tato pravděpodobnost se rovná téměř 50 %. Hypotézu o tom, že preferované prostředí souvisí se skóry hyperaktivační a deaktivační škály tedy zamítáme i v tomto případě.

To, že v závislosti na preferovaném prostředí nemůžeme pozorovat signifikantní rozdílné skóry na škálách hyperaktivace a deaktivace zobrazuje i obrázek 4.

Obrázek 4: Graf závislosti průměrných T-skóru HYP a DEA na preferenci prostředí



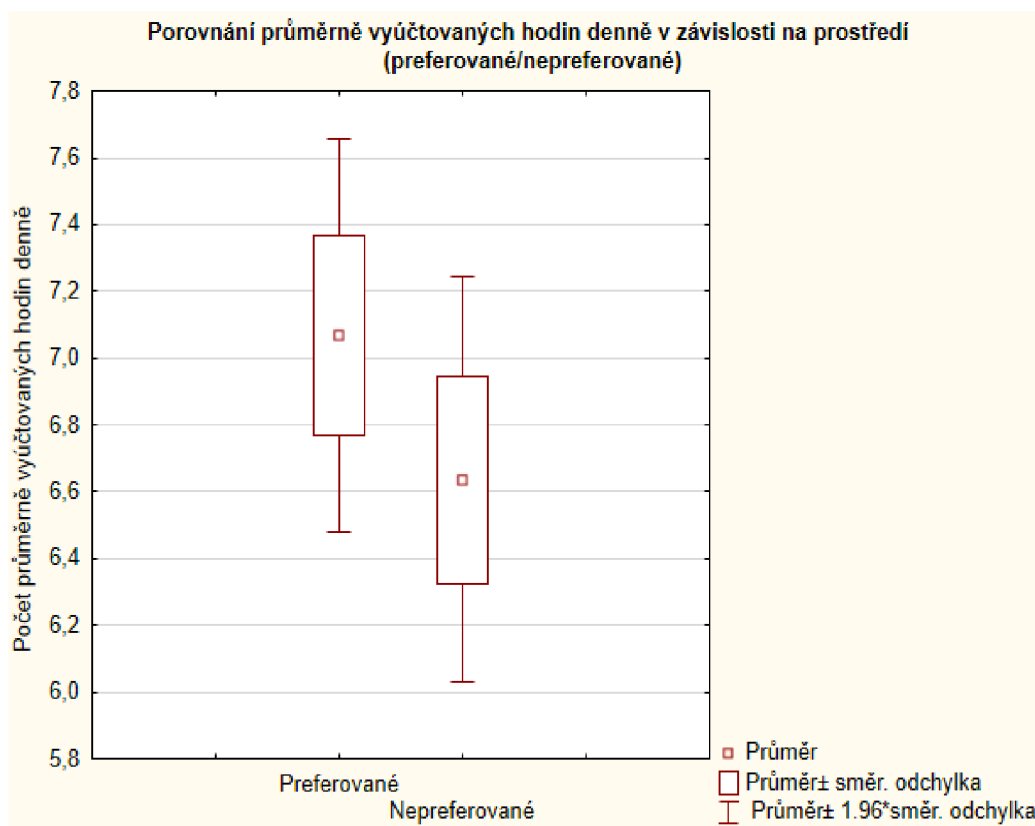
Přestože nebyla tato hypotéza přijata, byl pozorován středně silný vztah mezi preferencí prostředí a pohlavím, který jsme ověřili pomocí testu chí kvadrátu (testem nezávislosti): $\chi^2(1, n = 55) = 7,88$; $p = 0,005$; koeficient $\phi = 0,38$. Přikládáme také tabulku 5.

Tabulka 5: Čtyřpolní tabulka – preference prostředí v závislosti na pohlaví

	Preference klasické pracovní prostředí	Preference virtuální pracovní prostředí	Suma
Muži	16	7	23
Ženy	10	22	32
Suma	26	29	55

Třetí hypotéza předpokládala, že v preferovaném pracovním prostředí dosahuje pracovník v průměru více odpracovaných hodin než v pracovním prostředí, které není jeho preferovaným. Rozdíl hodnot v preferovaném a nepreferovaném prostředí připomíná při zobrazení histogramu normální rozložení, hodnota výběrové šikmosti činí 0,01. Normalita nebyla zamítnuta ani Saphir-Wilkovým testem ($W = 0,96$; $p = 0,08$). Tuto hypotézu jsme se rozhodli ověřit pomocí t-testu pro dva závislé výběry $t(54) = 2,56$; $p = 0,013$; $d = 0,34$. Porovnání výkonnosti v preferovaném a nepreferovaném prostředí také znázorňuje obrázek 5.

Obrázek 5: Graf průměrně vyúčtovaných hodin v závislosti na preferenci prostředí



Po ověření našich stanovených hypotéz jsme se také rozhodli přiložit pro zajímavost výsledky lineárního regresního modelu, který jsme vytvořili proto, abychom ověřili, zda ve změně průměrně vyúčtovaných hodin za den (viz závisle proměnná v první hypotéze), existuje pozorovatelný vztah i s dalšími nezávislými proměnnými jako je pohlaví, věk a typ sekundární strategie attachmentu (reprezentován dichotomickou proměnnou dominantnějšího skóre na hyperaktivační nebo deaktivační škále). Délka praxe nebyla do modelu zařazena, jelikož byl nalezen silný korelační vztah ($r = 0,81$). Výsledky modelu shrnuje tabulka 6.

Tabulka 6: Výsledky regresního modelu

Regresory	Parametr	Směrodatná odchylka	t statistika	p-hodnota
Počátek	0.57	0.93	0.62	0.539
Věk	-0.01	0.03	-0.27	0.790
HYP škála	0.17	0.37	0.46	0.648
DEA škála	0.00			
Pohlaví – muž	-0.07	0.39	-0.18	0.858
Pohlaví – žena	0.00			

Z výsledků je patrné, že u regresoru věku, pohlaví ani typu attachmentu pracovníka nebyla pozorována signifikantní souvislost se změnou v počtu vyúčtovaných hodin v závislosti na prostředí. Více odpovědí nám nyní přinese bližší prozkoumání kvalitativních dat.

7.2 Prezentace kvalitativních dat

Prezentace kvantitativních výsledků je v této kapitole doplněna o shrnutí nejdůležitějších aspektů, které vyplynuly v rámci otevřených otázek dotazníku. Jsou rozděleny do jednotlivých podkapitol dle tematických celků.

7.2.1 Zaměření na aspekt ušetření času a jeho flexibilní organizaci

Závěry z kvalitativní části dotazníku potvrzují výsledky jiných výzkumů (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012; Bočková & Lajčín, 2021; Organisation for Economic Co-operation and development, 2020; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020) o tom, že pracovníci

oceňují na práci z virtuálního pracovního prostředí především ušetření času a energii dojíždění do kanceláře, což ve svých odpovědích uváděla v našem výzkumu více než polovina všech respondentů. Ukazuje se tak, že pracovníci si vážící svého času a neradi jej tráví na cestách z/do kanceláře. Dalším velmi často zmiňovaným a vyzdvihovaným aspektem práce mimo kancelář je poté dle dostupných dat možnost vlastní organizace času, flexibilita, autonomie a možnost dokončení práce mimo standardní pracovní dobu (Trygg, 2014, citováno v Eurofound and the International Labour Office, 2017; Organisation for Economic Co-operation and development, 2020). Právě tento bod zmínilo ve svých odpovědích 8 mužů a 18 žen, celkem tedy 26 probandů z 55. Ukázkou může být odpověď jedné z respondentek: „*Výhodou home officu je vlastní management času - můžu si přes den zařídit pochůzky po lékařích, úřadech, nakoupit si, klidně si odpočinout po obědě u Netflixu a práci dodělat večer, kdy jsem obecně produktivnější.*“

Někteří ovšem vnímají tento aspekt spíše negativně a rušivě, což potvrzuje opačné závěry některých studií (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021) o tom, že může být pro zaměstnance těžší se následně na práci soustředit. S tím souvisí také riziko nejasné hranice mezi prací a soukromým životem. Procento respondentů, které však tento aspekt uvedlo, nedosahovalo ovšem takového počtu, jak bylo před výzkumem očekáváno (tuto nevýhodu práce z domova či jiného vzdáleného prostředí uvedlo pouze necelých 11 % pracovníků).

7.2.2 Zaměření na aspekty sociálních kontaktů, vybavenosti a pohodlí

Téměř 35 % respondentů v průzkumu uvedlo, že domácí prostředí je pro ně k práci obecně klidnější než prostředí kancelářské: „*Hlavní výhodou je klid – nikdo mě neruší, pokud nechci, nevolá mi recepce a asistentka. Mám větší klid na práci celkově.*“ Tento argument se často objevuje i u jiných výzkumů (Bloom et al., 2015; Bočková & Lajčín, 2021) a do jisté míry kontrastuje s nejčastěji uváděným benefitem práce z kanceláře, kterým jsou sociální kontakty, možnost brainstormingu, osobních porad a dalších interakcí s lidmi (Lippe & Lippényi, 2020; Morikawa et al., 2020). Jak uvádí jeden mužský respondent: „*Když pracuji z domova, chybí mi kontakt s kolegy, a to jak z lidského, tak profesního hlediska.*“ Právě absence sociálních kontaktů se dle otevřených výpovědí pro mnohé stává důvodem, proč o dojíždění do kancelářských prostor stále stojí. Nejedná se přitom pouze o kontakt v rámci pracovního styku, ale i o následné společné aktivity po pracovní době.

V neposlední řadě bylo také potvrzeno, že část zaměstnanců velmi oceňuje kancelářské prostředí z hlediska vybavy (nejčastěji byla uváděna tiskárna, možnost přípravy

kávy či fyzická dostupnost listinných materiálů). Často se také objevovaly zmínky o tom, že je příjemné „*změnit prostředí a ráno se hezky obléknout*“. Ani v tomto bodě však nebyli účastníci jednotní a řada z nich naopak uváděla, že jim domácí prostředí vyhovuje více, jelikož mohou oblékat méně formální oděv, poslouchat při práci hudbu či „*neřešit, jak sedím u stolu, jelikož mě nikdo nevidí*“. Na faktor domácího pohodlí upozorňuje ve svých závěrech např. Bloom et al. (2015) nebo Bočková & Lajčín (2021). Většina respondentů popisovala ve výzkumu své domácí prostředí jako pro práci vyhovující a klidné, téměř všichni pracovali v oddělené místnosti od ostatních osob (často uváděna byla pracovna, ložnice, obývací pokoj či samostatný byt). Jako nejčastější pomůcky pro výkon práce byl uváděn notebook či počítač a připojení k internetu, telefon, pracovní stůl a židle. Pro ilustraci uvádíme jednu z typických výpovědí: „*Pracuji sama v malém bytě. Prostedí je klidné, tiché. Mám velká okna – hodně přirozeného světla. Pracuji na jídelní židli (ne na kancelářské). Mám jen notebook (ne druhou obrazovku). Pracuji v místnosti, kde mám televizi (velké rozptýlení).*“

7.2.3 Zaměření na aspekt nákladů spojených s výkonem práce

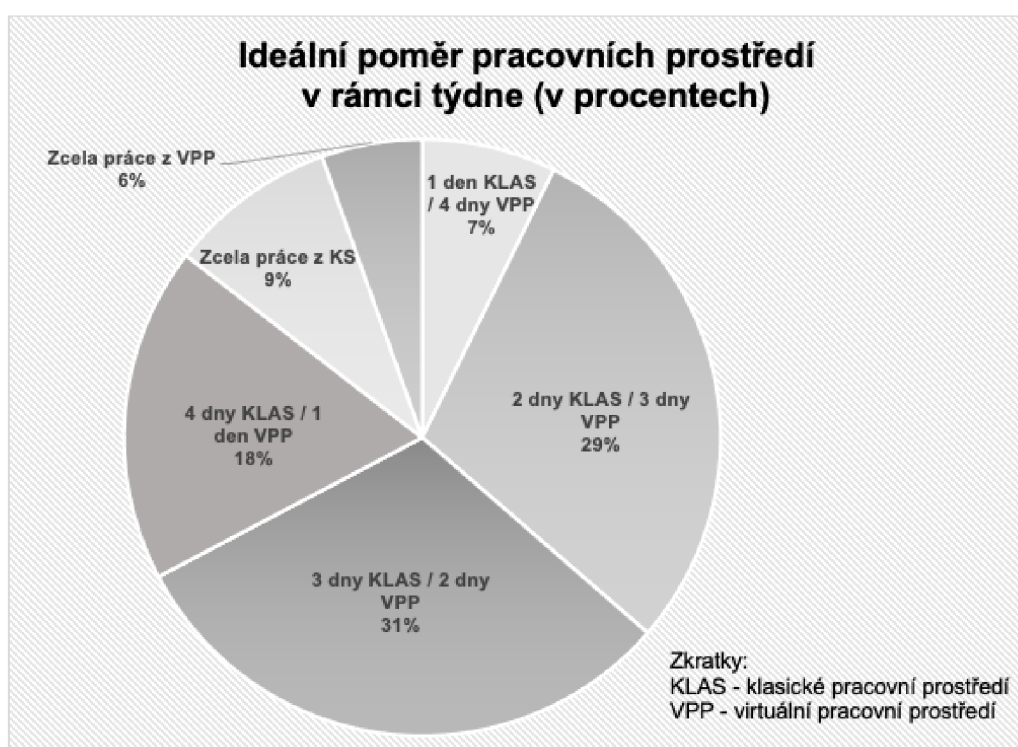
Nyní se zaměříme na oblast, která respondenty rozdělovala na dva tábory – otázku nákladů. Na jedné straně se v odpovědích nezdálo, kdy vyskytovaly argumenty, že práce z virtuálního pracovního prostředí přináší do domácnosti výdaje navíc v podobě energií (např. elektřina), rychlého internetového připojení nebo nákladů spojených s přípravou občerstvení a kávy, které jsou často dostupné zdarma na pracovištích. Druhá skupina naopak referovala, že práce ze vzdáleného pracovního prostředí přináší úspory na dopravu (např. Bedrnová et al., 2012; Thompson, 2019) a výdaje spojené se stravováním ve městě.

Na tomto místě bychom ale neměli zapomenout uvést, že se nejedná čistě o teoretický problém pohledů dvou skupin, ale o v současnosti často diskutovaný praktický problém hrazení pracovních nákladů, jelikož závislá práce musí být dle současné legislativy (stav k únoru 2022) vykonávána pouze na náklady zaměstnavatele (zákon č. 262/2006 Sb.). Do jaké míry jsou ale paušální či skutečně vynaložené výdaje v praxi zaměstnavateli propláceny, zůstává otázkou, jak potvrzují výše uvedené výpovědi. Jako protiargument bychom mohli uvést právě zmiňované úspory na pohonných hmotách a jízdenkách pro dopravu do/z práce, které si zaměstnanci standardně také hradí sami. Dle autorčina názoru by tedy měla být především všechna pro a proti pečlivě zvážena a následně podrobněji legislativně zakotvena.

7.2.4 Zaměření na aspekt preference poměru pracovních prostředí

Zajímavou a především velmi praktickou otázkou je poté pohled pracovníků na ideální poměr pracovních prostředí v rámci pětidenního pracovního týdne. 47 z 55 respondentů (tedy 85 % probandů) se přiklání k nějaké variantě kombinace obou prostředí, což obecně potvrzuje vzrůstající trend práce z virtuálního prostředí (Bloom et kol., 2021, citováno v Marioni, 2021; Barrero et kol., 2021, tamtéž). Zastoupení procentuálního rozložení preferencí mapuje obrázek 6.

Obrázek 6: Ideální poměr pracovních prostředí v rámci týdne dle procentuálního zastoupení respondentů



Nejpočetnější skupina pracovníků se přiklání ke „středovému rozložení“, tedy variantě 3 dny práce v kanceláři a 2 dny ve virtuálním pracovním prostředí či naopak (celkem 60 % respondentů). Naopak vidíme, že jen pár procent respondentů upřednostňuje práci zcela v klasickém prostředí či výkon práce výlučně z virtuálního pracovního prostředí.

Na konec této kapitoly tedy shrňme, že přestože mají dle výpovědí respondentů obě pracovní prostředí svá pro i proti, nejoblíbenější variantou výkonu práce je jejich vzájemná kombinace. Ta zřejmě zaměstnancům umožňuje zkombinovat výhody obou variant a najít tak ideální poměr pro každého pracovníka individuálně. Více jsou výsledky práce diskutovány v následujících kapitolách.

8 DISKUZE

Cílem prováděného výzkumu bylo odpovědět na výzkumné otázky o tom, jak se proměňuje výkonnost pracovníků v závislosti na pracovním prostředí (včetně jeho preference) a typu sekundární strategie attachmentu v pracovním prostředí. Výzkum byl doplněn o sadu otevřených otázek ke zmapování hlavních aspektů práce v kanceláři a ve virtuálním pracovním prostředí. Níže jsou prezentovány výsledky výzkumu doplněné o zajímavé poznatky, limity studie a možný další prostor pro zkoumání.

První hypotéza o rozdílu ve výkonnosti pracovníků v závislosti na prostředí byla přijata ($p = 0,042$) a potvrdila tak premisy jiných autorů, jejichž práce byly prezentovány ve 3. kapitole této práce (Morikawa et al., 2020; van der Lippe & Lippényi, 2020). Výsledky našeho průzkumu ukázaly, že přestože dosahují pracovníci v kancelářském prostředí průměrně o 0,36 hodiny (tedy zhruba necelých 22 minut) více odpracovaného času denně, výkyvy výkonnosti mezi oběma prostředími jsou značně individuální. Nelze se tak dle našeho názoru jednoznačně přiklonit k jedné či druhé skupině deklarující paušálně vyšší výkonnost v klasickém či virtuálním prostředí, ale je třeba dále pátrat po faktorech a determinantech, které mají s individuální rozdílností ve výkonnosti pracujících osob vztah.

Nepovedlo se nám však najít souvislost sekundárního typu attachmentu a preferencí pracovního prostředí ($p = 0,847$). K měření typu citové vazby byl použit 15položkový inventář EWR-I se škálami hyperaktivace a deaktivace. Přestože jsme tuto hypotézu nemohli přijmout, jedná se dle autorčina názoru o oblast, která by si i v budoucnu zasloužila pozornost a navázání na nepočtené výzkumy v této oblasti (viz např. Kasalová et al., 2015). Pro zajímavost uveďme, že byl v tomto výzkumu zjištěn vztah preference prostředí s pohlavím ($p = 0,005$), přičemž ženy se spíše přikláněly k virtuální podobě a muži ke kancelářské variantě pracovního prostředí. Jedno z možných vysvětlení může spočívat v tom, že ženy si na virtuální formě práce cení možnosti lepšího propojení pracovního a osobního života a efektivnější distribuce času (Trygg, 2014, citováno v Eurofound and the International Labour Office, 2017; Organisation for Economic Co-operation and development, 2020). Muži mohou v klasickém pracovním prostředí naopak oceňovat lepší podmínky pro soustředění a motivaci k práci (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021).

Třetí hypotéza o vyšším průměrném počtu vyúčtovaných hodin za den v preferovaném prostředí byla přijata ($p = 0,013$). Potvrdila tak premisu o důležitosti osobní volby pracovního prostředí, na kterou upozorňuje např. Bloom (2017). Jeví se tedy jako klíčové nechat na zaměstnancích, kterou možnost pracovního prostředí si sami zvolí. I výsledky kvalitativní části dotazníku dokazují, že klady a zápory práce z obou prostředí jsou vnímány značně individuálně a to, co může být pro jednoho výhodou (např. velmi často uváděna možnost rozvrhnout si vlastní čas), může být pro druhého spíše přítěží (nedostatečný prostor pro soustředění a mnoho podnětů rozptylujících pozornost). Posun směrem k digitalizaci a urychlení vývoje v tomto směru (Bucaille et al., 2020) s sebou přináší i nutnost reflektovat tuto skutečnost v pracovních podmínkách pracovníků.

Ve zkratce také uvedme, že u změny výkonnosti v závislosti na pracovním prostředí u výzkumného souboru nebyla prokázána významná souvislost s věkem, pohlavím či sekundární strategií citové vazby jedince. Z výsledků tedy nemůžeme vypožorovat určité trendy, např. že by výkonnost určité věkové skupiny byla vyšší v klasickém či virtuálním prostředí. Tento fakt mohl být také dán rozsahem souboru, viz dále.

Výsledky naší práce ukazují, že v ideálním případě by měli zaměstnanci pracovat převážně v takovém prostředí, které sami preferují a které jim vyhovuje. Výše uvedené poznatky naznačují, že taková práce vede k vyšší výkonnosti i osobní spokojenosti. V praxi bychom tedy měli pamatovat na to, že je vhodné umožnit zaměstnancům využívat obě formy pracovního prostředí, a to i v jejich vzájemném poměru. Ideálním stavem je poté reflektované a vědomé individuální nastavení poměru prostředí každého pracovníka za souhlasu vedoucího zaměstnance. V souvislosti s tím je následně možné upravit pravidelné dny a časy, kdy je třeba se osobně setkat na pracovišti s celým týmem, nebo pracovní návyky jednotlivců synchronizovat. Nastavení vyhovující oběma zúčastněným stranám, jak pracovníkům, tak managementu, může na svém konci vést k efektivnější distribuci zdrojů, ušetřeným nákladům, vyšší míře spokojenosti pracovníků i celkové výkonnosti firmy.

Na závěr této kapitoly se ještě vyjádříme k limitům provedeného výzkumu a potažmo celé této práce. Zaprvé by bylo pro možnost vyvození silnějších důkazů o existenci signifikantních efektů zapotřebí většího výběrového souboru, který by lépe reprezentoval pracovníky na právnických pozicích. To je především na zkoumané populaci nelehký úkol, jelikož se ve většině případů jedná o mimořádně zaneprázdněné osoby, které si velmi váží svého času a energie (čemuž ve svém výsledku odpovídala i návratnost dotazníků). Větší výzkumný soubor by ale jistě přispěl k vyšší síle testů, a tím pádem

k přesvědčivějším výsledkům. Je také možné, že s větším výzkumným souborem by bylo možné přijmout i druhou hypotézu o souvislosti typu attachmentu s pracovním prostředím. Zajímavé by bylo také zapojení širšího okruhu kancelářských profesí do výzkumu a jejich vzájemné porovnání v otázce výkonnosti a preference pracovního prostředí. V tomto ohledu (jak rozsahem souboru, tak možností zobecnit výsledky na základní soubor) je nutné vnímat tuto práci pouze jako vstup do tématu, jelikož na pěti desítkách pozorování nelze vyvodit opravdu silné závěry. Zajisté je zde prostor pro další zkoumání.

Zadruhé uveďme, že sběr dat byl realizován v období pandemie nemoci covid-19, což mohlo přispět ke zvýraznění některých trendů nalezených ve výzkumu, jako je při práci z domova např. absence sociálního kontaktu či monotónnost domácího prostředí. Za jiných okolností je možné, že by byly tyto potřeby nasyceny jiným způsobem než změnou pracovního prostředí a socializací na pracovišti. Část dat tak může být zkreslena celospolečenským laděním a únavou z dlouhodobé izolace, restrikcemi a ochromením kulturního a společenského života.

Zatřetí je třeba připustit, že ne všichni respondenti museli ve svých odpovědích udávat pravá data o jejich skutečné výkonnosti, a to jak v kanceláři, tak ve virtuálním prostředí. Předkládaný dotazník kladl poměrně vysoké nároky na zaznamenávání pracovní výkonnosti v šesti po sobě jdoucích pracovních dnech, což se pro některé respondenty mohlo stát odrazujícím kritériem pro účast ve výzkumu či vést ke zkreslení uváděných čísel. Bohužel přísnější kontrola skutečně odpracovaných hodin přesahuje možnosti této práce a tvoří nelehce řešitelnou otázku i na úrovni celých firem a odvětví (Moussa, 2015, citováno v Fana et al., 2021). Zajímavou cestou by pak mohl být výzkumný design s možností získání zpětné vazby o výkonnosti zaměstnanců od vedoucích pracovníků a dále jejich porovnání se subjektivní preferencí prostředí zkoumaných osob. Tento způsob je však náročný na získání dostatečného počtu ochotných respondentů a vedoucích pracovníků v pozici hodnotitelů. I v tomto ohledu je tedy třeba upozornit na limitovanost naší práce.

Jistě v otázce výkonnosti zaměstnanců v závislosti na pracovním prostředí zůstává řada nezodpovězených otázek, především pak v oblasti osobnostních predispozic a jejich vztahu s preferencí pracovního prostředí, resp. s výkonností. Zajímavý může být pro ilustraci úhel pohledu z pozice introverze a extraverte pracovníka (Löhken, 2014; Russo et al., 2021) či cestou komplexnějšího rozboru osobnosti realizovaný např. pomocí NEO-FFI (NEO pětifaktorového osobnostního inventáře) a dalších metod. Vzhledem k aktuálnosti tématu

můžeme zajisté do budoucna očekávat řadu studií s novými poznatky i v této práci opakovaně zmiňované podrobnější legislativní zakotvení.

I přes uváděné limity práce se domníváme, že je možné vyvodit řadu poznatků, které jsou pro psychologii práce a organizace v současné době velmi relevantní a přínosné do praxe. Je jimi především závěr o individuální rozdílnosti výkonnosti pracovníků v závislosti na preferenci prostředí, který ukazuje, že nejlepší variantou pro zaměstnavatele je nechat své zaměstnance pracovat z takového prostředí, které sami upřednostňují. Dle výpovědí pracovníků jsou totiž zásadní faktory pracovní výkonnosti v závislosti na prostředí vnímány nejednotně (především v otázkách optimální soustředěnosti, klidu na práci i vlastní autonomie a flexibility v rámci pracovního dne). Jak již bylo uvedeno výše, zaměstnavatelům lze v tomto ohledu doporučit vycházet pracovníkům vstříc, umožnit a také podporovat jejich reflexi o vlastních pracovních návycích i následné volbě preferovaného pracovního prostředí či jejich poměru.

9 ZÁVĚR

V kvantitativní části výzkumu bylo potvrzeno, že pracovníci dosahují při práci z virtuálního pracovního prostředí v průměru jiného počtu odpracovaných hodin než při práci v kanceláři, byl tedy nalezen signifikantní rozdíl ve výkonnosti v závislosti na prostředí ($p = 0,042$). Naopak souvislost preferovaného prostředí s dominantní sekundární strategií attachmentu, která byla měřena pomocí dotazníku EWR-I, nebyla nalezena ($p = 0,847$). Hypotéza o vyšším počtu vyúčtovaných hodin v preferovaném prostředí byla přijata ($p = 0,013$), a potvrdila tak důležitost individuální volby pracovníků v otázce preference pracovního prostředí.

Probandi v otevřených otázkách také formulovali svůj pohled na klady a zápory práce z virtuálního pracovního prostředí a kanceláře. Nejčastějším benefitem vzdálené práce se ukázalo být ušetření času a energie za dojíždění do práce i možnost flexibilní práce, přestávek během dne či zařízení soukromých věcí a doděláná úkolů až ve večerních hodinách. Naopak jako hlavní nevýhoda bylo uváděno nedostatek sociálních kontaktů, omezenost osobní komunikace a absence kancelářského vybavení. Nejednotní byli probandi v otázce klidu a soustředěnosti na práci, přičemž se objevovali argumenty pro obě strany (ve virtuálním prostředí je sice větší klid, pracovníci ale mohou být rozptýleni lákadly, které se v domácím a jiném vzdáleném prostředí nachází). Většina respondentů preferuje v pracovním týdnu kombinování obou pracovních prostředí (85 % respondentů).

Z výsledků se dá zaměstnavatelům do praxe doporučit, aby svým zaměstnancům umožnili pracovat z takového prostředí, popř. z jejich vzájemné kombinace, které pracovníkům individuálně vyhovuje. Tak totiž zaměstnavatel docílí jejich optimální výkonnosti, lepší soustředěnosti a v neposlední řadě také přispěje k flexibilnějšímu přístupu v otázkách pracovních podmínek na pracovním trhu.

10 SOUHRN

Tato práce se zabývá problematikou výkonnosti zaměstnanců v závislosti na prostředí, ve kterém pracují. V souvislosti s vývojem společnosti v oblasti komunikačních online technologií se totiž stává čím dál častější realitou, že pracovníci vykonávají svou práci vzdáleně ze svých domovů a jiných míst.

Na to, jak bude zaměstnanec ve své práci výkonný a efektivní, má svůj podíl celá řada faktorů. V popředí stojí individuální determinanty (Provazník et al., 1993, citováno v Štikar, 2003), jako jsou např. jeho schopnosti pracovníka, jeho motivace nebo osobnostní profil. V této práci je brán v potaz také typ attachmentu člověka (především pak jeho sekundární strategie – hyperaktivační a deaktivační), který se i v dospělosti projevuje v celé řadě životních oblastí, včetně té pracovní (Hazan & Shaver, 1990). Vedle těchto faktorů musíme při analýze pracovní výkonnosti vzít v potaz i činitele společenské, kam řadíme způsob a kvalitu komunikace, která je v rámci dané korporace uplatňována, způsob vedení lidí či kulturu a klima na pracovišti (Štikar, 2003). Ani nyní však není výčet kompletní; naší pozornosti by neměly uniknout též faktory objektivní (vybavení pracoviště, způsob odměňování a další) a situační (např. celospolečenské ladění v daném období) (Koubek, 2009). Jak je tedy z výše uvedeného zřejmé, problematika pracovní výkonnosti je velmi komplexní a je na ni třeba pohlížet z mnoha různých úhlů. S pracovní výkonností následně dále pracujeme v procesech měření, hodnocení a řízení výkonnosti.

Cílem této práce je podívat se blíže na výkonnost zaměstnanců v odlišných pracovních prostředích. Jinak řečeno nás zajímá, jakých výsledků dosahuje pracovník v kanceláři, tedy v klasickém (tradičním) pracovním prostředí, a jak na tom naopak se svými výkony je, pokud pracuje za využití moderních technologií na dálku, tedy z virtuálního pracovního prostředí. Přestože variant, jak vykonávat svou práci vzdáleně, existuje celá řada, včetně coworkingových center nebo fenoménu digitálního nomádství, pro tuto práci je zcela klíčová nejčastější podoba tohoto prostředí, tedy práce vykonávána z domova (*home office*). Přestože se na první pohled obě prostředí v mnohém liší (místo výkonu, fyzická přítomnost/absence spolupracovníků, potřeba některých odlišných kompetencí), některá, zejména legislativní pravidla, ku příkladu v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zůstávají v obou prostředích stejná (viz zákon č. 262/2006 Sb.). V budoucnu zřejmě můžeme

očekávat podrobnější a přesnější právní úpravu v oblasti alternativních prostředků výkonu práce.

Co se týče dosavadních studií v oblasti výkonnosti zaměstnanců v závislosti na prostředí, ve kterém svou práci vykonávají, jsou závěry značně nejednotné. Na jedné straně se vyskytují výzkumy, které potvrzují pozitivní efekt práce z domova a jiných míst v rámci práce z virtuálního pracovního prostředí (Bloom et al., 2015; Trygg, 2014, citováno v Eurofound and the International Labour Office, 2017; Bočková & Lajčín, 2021, a další), jiní však vyšší efektivitu pracovníků nepotvrzují, či dokonce vyvracejí a přiklání se k názoru, že výkonnost pracovníků je vyšší při jejich fyzické přítomnosti v kanceláři (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021; Morikawa et al., 2020; van der Lippe & Lippényi, 2020).

V rámci této práce byl uspořádán vlastní sběr dat o výkonnosti pracovníků, který si kladl za cíl ověřit hypotézy o tom, zda se pracovní výkonnost v obou prostředích liší, dále jak souvisí dominantní sekundární strategie attachmentu jedince s preferovaným prostředím práce a následně, jestli existuje vztah mezi preferencí pracovního prostředí s výkonností pracovníka. Tento výzkum byl realizován u probandů s dokončeným právnickým vzděláním, konkrétně mezi právníky a advokáty. Jako závisle proměnná byly zvolené vyúčtované hodiny klientům za jeden den, celkem byly získány údaje ze šesti dní. Součástí dotazníku byl i inventář EWR-I, měřící typ attachmentu dotazovaného člověka (na škálách hyperaktivace a deaktivace). Výzkumu se zúčastnilo celkem 55 probandů, z toho 32 žen a 23 mužů, průměrný věk byl 32 let.

Po vyhodnocení statistických dat byla přijata hypotéza o tom, že pracovníci dosahují při práci z virtuálního pracovního prostředí průměrně jiného počtu odpracovaných hodin než při práci z kanceláře, tedy klasického pracovního prostředí (byl nalezen signifikantní rozdíl ve výkonnosti v závislosti na prostředí, $p = 0,042$). Naopak nebylo potvrzeno, že by sekundární strategie attachmentu souvisela s preferencí pracovního prostředí ($p = 0,847$). V tomto ohledu je tedy prostor pro další výzkum, který může být podpořen větším výběrovým souborem, a tedy přesnějšími výsledky. V otázce preference pracovního prostředí byl ale nalezen středně silný korelační vztah s pohlavím ($p = 0,005$), přičemž ženy se klonily spíše k virtuální podobě a muži preferovali ve svém odpovědích klasické kancelářské prostředí. Signifikantní byl i vztah mezi preferovaným prostředím a vyšším počtem vyúčtovaných hodin ($p = 0,013$). Práce tedy pomohla objasnit trend, že lidé v prostředí, ve kterém se cítí příjemněji, dosahují také lepších výsledků. Na tuto skutečnost upozorňuje např. Bloom (2017).

Z výsledků výzkumu je též patrné, že pracovníci preferují v pětidenním pracovním týdnu kombinaci obou prostředí, nejčastěji v poměru 2:3 či 3:2 (kancelář ku virtuálnímu prostředí). Pro jednu z těchto dvou variant se vyjádřilo celkem 33 respondentů. Dotazník také pomohl odhalit nejčastěji zmiňované výhody a nevýhody pracovních prostředí – zatímco práce z domova a jiných vzdálených míst umožňuje především ušetřit čas za dojíždění a zaměstnancům poskytuje flexibilní rozvržení pracovní doby a větší osobní autonomii, práce v kanceláři nabízí prostor k socializaci, poskytuje pracovníkům lepší vybavení a v některých případech má dle odpovědí respondentů i pozitivní vliv na koncentraci.

Závěr práce je tedy takový, že je třeba zaměstnancům v ideálním případě poskytovat možnost individuálního výběru prostředí, ve kterém chtějí pracovat a cítí se komfortně. Ve svém výsledku tento krok vede k vyšší výkonnosti zaměstnance i jeho spokojenosti. V oblasti výkonnosti v závislosti na pracovním prostředí zůstává stále řada otazníků i legislativních mezer, u kterých můžeme očekávat, že budou – vzhledem k vzrůstající popularitě tohoto tématu – v blízké době dále podrobněji zkoumány a doplňovány.

CITOVANÁ LITERATURA

- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key strategies and practical guidelines*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.
- Assessment Systems. (n.d.). Assessment Centrum: Vhled do kompetencí. Co je Assessment Centrum? Získáno 13. října 2021 z <https://cz.asystems.as/sluzby-produkty/assessment-centrum/>
- Bauer, T. K. (2004). High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe. *Discussion paper series; discussion Paper No. 1265, 1-33*.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management press.
- Behrens, B., & Bellmann, L. (2020, 30. listopad). Research on Home Office: A critical review. EIPA. Získáno 10. října 2021 z <https://www.eipa.eu/research-on-home-office/#Literature>
- Bloom, N. (2017, 22. května). Go Ahead, Tell Your Boss You Are Working From Home [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=oiUyyZPIHyY>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics, 130(1), 165-218*. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bočková, K., & Lajčín, D. (2021). Home Office and its Influence on Employee Motivation. *Journal of Management and Marketing Review, 6(2) , 94 – 109*. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2\(1\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2(1))
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Volume II: Separation, anxiety and anger*. London: The Hogarth press and the institute of psycho-analysis.
- Bucaille, A., Westcott, K., & Okubo, N. (2020). *Technology media and telecommunications predictions 2021*. Deloitte. Získáno 27. září 2021 z <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/technology-media-telecommunications/at-tmt-predictions-2021.pdf>

- Bělina, M., Drápal, L., & kol. (2019). *Zákoník práce. 3. vydání*. Praha: C. H. Beck.
- Česká advokátní komora. (2021). *34. schůze představenstva*. Získáno 15. března 2022 z https://www.cak.cz/assets/priloha_3_2021_01.pdf
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of applied psychology* 102(3), 421. <https://doi.org/10.1037/ap10000085>
- EU Science Hub. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. Získáno 20. října 2021 z https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg, Geneva: Publications Office of the European Union and the International Labour Office.
- European Commission. (2019, 22. srpna). *EU Work-life Balance Directive enters into force*. Získáno 15. října 2021 z https://ec.europa.eu/info/index_en
- Evangelu, J., & Grundel, D. (2011). *Virtuální tým*. Brno: Computer Press.
- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernandez-Macias, E., & Vazquez, I. (2021). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study (No. 2020/11). *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Brno: Computer Press.
- Gawel, J. E. (1996). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation: Vol. 5 , Article 11*. <https://doi.org/10.7275/31qy-ea53>
- Geue, P. E. (2017). Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate, Work Engagement and Task Performance. *Emerging leadership journeys*, 70-99. <https://doi.org/10.1177/0021886318773459>
- Gilbertová, S., & Matoušek, O. (2002). *Ergonomie*. Praha: Grada.
- Grafton recruitment. (2020, 2. července). *Covid-19 mění svět zaměstnaneckých benefitů, zájem roste o služební auta a sick days*. Získáno 29. září 2021

z <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2020/tiskove-zpravy-2020/covid-19-meni-svet-zamestnaneckych-benefitu>

- Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism* 22, 335–353. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00177-z>
- Harms, P. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review* 21.4, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.006>
- Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. K. (2018). Organizational Citizenship Behavior in the 21st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium? *Research in Personnel and Human Resources Management Vol. 36, Emerald Publishing Limited*, 51-110. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.2.270>
- Jokl, M. (2002). *Zdravé obytné a pracovní prostředí*. Praha: Academia.
- Kasalová, B., Seitlová, K., & Seidl, M. (2015). Work environment preferences of Generation Y in relation to attachment theory. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (p. 607). Academic Conferences International Limited.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Chodúr, M. (2011). *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde Praha.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Kubátová, J., & Seitlová, K. (2015). *Řízení virtuálních týmů*. Olomouc. Získáno 1. září 2021 z <https://www.ff.upol.cz/fileadmin/userdata/FF/katedry/pch/vyzkum/Kubatova-Seitlova-Rizeni-virtualnich-tymu.pdf>
- Kulísek, P. (2000). Problémy teorie raného citového přilnutí (attachment). *Československá psychologie*, 44(5), 404-423.
- Leiter, M. P., Day, A., & Price, L. (2015). Attachment styles at work: Measurement, collegial relationships, and burnout. *Burnout Research*, 2(1), 25-35. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.02.003>

- Littman-Ovadia, H., Oren, L., & Lavy, S. (2013). Attachment and autonomy in the workplace: New insights. *Journal of Career Assessment*, 21(4), 502-518. <https://doi.org/10.1177/1069072712475282>
- Löhken, S. (2014). *Introverti a extroverti*. Praha: Grada.
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance appraisal: Methods and rating errors. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, 14(1), 1-9.
- Macháček, R. (2020, 17. května). *Hromadný home office přinesl firmám až třetinové snížení produktivity, problémem je i kyberbezpečnost*. Moore Czech Republic. Získáno 11. listopadu 2021 z <https://www.moore-czech.cz/tiskove-zpravy/kveten-2020/hromadny-home-office-prinesl-firmam-az-tretinove-s>
- Marioni, L. (2021, 21. července). *Will people go back to the office after the pandemic?* Economics observatory. Získáno 12. října 2021 z <https://www.economicsobservatory.com/will-people-go-back-to-the-office-after-the-pandemic>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2020, 6. října). *Práce z domova zažívá v reakci na epidemii koronaviru boom. Spokojení jsou zaměstnanci i vedoucí pracovníci*. Získáno 12. října 2021 z https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/06_10_2020_TZ_Prace_z_domova_zaziva_v_reakci_na_epidemii_koronaviru_boom.pdf/645922d7-065f-ee54-a325-d89c6c90c65e
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment Patterns in Adulthood: Structure, Dynamics and Change*. New York: Guilford Press.
- Morikawa, M., Fukao, K., Hoshi, T., Kodama, N., & Miyakawa, D. (2020). Productivity of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Evidence from an Employee Survey. *Covid Economics* 49, 132–147.
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2, 1-33.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- Ohio University. (2020, 14. dubna). *The Pros & Cons of the Virtual Team*. Získáno 27. září 2021 z <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/the-pros-cons-of-the-virtual-team/>

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organisation for Economic Co-operation and development. (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: how can public policies make it happen? *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/a5d52e99-en>
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management* 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Robelski, S., Keller, H., Harth, V., & Mache, S. (2019, 4. července). Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment. *International journal of environmental research and public health* 16(13), 2379. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132379>
- Ronnen, S., & Zuroff, D. (2009). Attachment orientations, stress and job performance: The mediating role of social rank strategies. *ASAC*, 30, 1–14.
- Russo, D., Hanel, P. H. P., Altnickel, S., & van Berkel, N. (2021). Predictors of well-being and productivity among software professionals during the COVID-19 pandemic—a longitudinal study. *Empirical Software Engineering*, 26(4), 1-63. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09945-9>
- Seitl, M. (2012). *Poznávání interpersonálních charakteristik osobnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Seitl, M., Charvat, M., Strelec, J., & Seitlova, K. (2017). Inventář EWR-I.
- Seitl, M., Charvat, M., Kafetsios, K., Strelec, J., & Seitlova, K. (2022). Experiences in Work Relationships: A Measure of Attachment Strategies at work. *Psychological Reports*. <https://doi.org/10.1177/00332941221075249>
- Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., & Little, L. M. (2009). Secure attachment: Implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational*

- Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 233-247. <https://doi.org/10.1002/job.585>
- Skřehot, P., & a kol. (2009). *Ergonomie pracovních míst a pracovní podmínky zaměstnanců se zdravotním postižením*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.
- Střelec, J. (2019). *Vztahová vazba v zaměstnání a predikce interpersonální složky pracovní výkonnosti. (Diplomová práce)*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Střelec, J., & Seitzl, M. (2019). Vliv vztahové vazby na interpersonální složku pracovní výkonnosti / The Effect of Attachment on Interpersonal Domain of Job Performance. *Psychológia práce a organizácie 2018: Minulosť, prítomnosť a výzvy do budúcnosti* (404-413). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Karolinum.
- Teigen, K. H. (1994). Yerkes-Dodson: A law for all seasons. *Theory & Psychology*, 4(4), 525-547. <https://doi.org/10.1177/0959354394044004>
- Thompson, B. Y. (2019). The digital nomad lifestyle: (remote) work/leisure balance, privilege, and constructed community. *International Journal of the Sociology of Leisure*, 2(1), 27-42. <https://doi.org/10.1007/s41978-018-00030-y>
- Toniolo-Barrios, M., & Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons*, 64(2), 189-197. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Valentová, K., Procházka, J., Janšová, M., Odrobinová, V., Brůha, D., & kol. (2020). *Zákoník práce. Komentář. 1. vydání (1. aktualizace)*. Praha: C. H. Beck.
- van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New technology, work and employment*, 35(1), 60–79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>

- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/00483480710773981>
- Vírgã, D., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., van Beek, I., & Sulea, C. (2019). Attachment styles and employee performance: The mediating role of burnout. *The Journal of psychology*, 153(4), 383-401. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1542375>
- Vodáková, J. (2016). *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer.
- Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace opodnikové výkonnosti*. Praha: Grada.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
- Warkentin, M., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual teams versus face-to-face teams: An exploratory study of a web-based conference system. *Decision sciences*, 975-996. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01338.x>
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Česká republika.
- Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Česká republika.

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

1. Abstrakt bakalářské diplomové práce v českém jazyce
2. Abstrakt bakalářské diplomové práce v anglickém jazyce
3. Škála odpovědí u inventáře EWR-I

Příloha 1: Abstrakt bakalářské diplomové práce v českém jazyce

ABSTRAKT BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Vliv virtuálního pracovního prostředí na výkonnost zaměstnanců

Autor práce: Eliška Vašířová

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Počet stran a znaků: 66 stran, 111 062 znaků

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 79

Abstrakt (800–1200 zn.):

Práce se zabývá problematikou výkonnosti pracovníků a jejího porovnání v klasickém a virtuálním prostředí. Teoretická část přibližuje faktory pracovní výkonnosti, porovnává aspekty klasického a virtuálního pracovního prostředí, ve stručnosti mapuje současnou právní úpravu i dosavadní výzkumy. Výzkumné hypotézy se zaměřují na to, jestli se (1) výkonnost pracovníků v závislosti na prostředí mění, zda (2) individuální preference určitého pracovního prostředí výkonu práce souvisí s attachmentem jedince a na (3) souvislost upřednostňovaného pracovního prostředí s výkonností. Data byla získávána metodou samostatného výběru od respondentů s právnickým vzděláním, výzkumu se zúčastnilo 55 respondentů. Dotazník obsahoval i inventář EWR-I na měření sekundárních strategií attachmentu v pracovním prostředí. Výsledky výzkumné části potvrdily signifikantní rozdíl ve výkonnosti mezi oběma prostředími i to, že pracovníci dosahují vyššího počtu odpracovaných hodin v preferovaném prostředí. Naopak nebyl potvrzen vztah mezi preferencí prostředí se sekundárními strategiemi attachmentu.

Klíčová slova: pracovní výkonnost, pracovní prostředí, attachment v pracovním prostředí

Příloha 2: Abstrakt bakalářské diplomové práce v anglickém jazyce

ABSTRACT OF BACHELOR THESIS

Title: The influence of virtual work environment on employee performance

Author: Eliška Vašířová

Supervisor: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Number of pages and characters: 66 pages, 111 062 characters

Number of appendices: 3

Number of references: 79

Abstract (800–1200 characters):

The thesis deals with the topic of employee performance and its comparison in classical and virtual environment. The theoretical part introduces the factors of work performance, compares aspects of classical and virtual work environment, briefly maps the current legislation and research on this subject. The research hypotheses focus on whether (1) worker performance varies with environment, (2) individual preference for a particular work environment is related to secondary attachment strategies, and (3) the association of preferred work environment with performance. The data were collected from respondents with a law degree by self-selection method; 55 respondents participated in the research. The questionnaire included the EWR-I inventory to measure secondary attachment strategies in the work environment. The results of the research confirmed a significant difference in performance between the two environments as well as that workers achieve higher billable hours in their preferred environment. In contrast, the relationship between environment preference with secondary attachment strategies was not found.

Key words: work performance, work environment, attachment in the work environment

Příloha 3: Škála odpovědí u inventáře EWR-I

(Seitl et al., 2017)

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<i>rozhodně nesouhlasím</i>	<i>nesouhlasím</i>	<i>spíše nesouhlasím</i>	<i>nevím</i>	<i>spíše souhlasím</i>	<i>souhlasím</i>	<i>rozhodně souhlasím</i>