

Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.

Akademická 409, 411 55 Terezín



Home office a jeho vliv na motivaci zaměstnanců

Home office and its influence on employee motivation

Bakalářská práce

Vít Špalek

2020

PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2019/2020

| | |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jméno a příjmení studenta: | Vít Špalek |
| Studijní program: | Personální a interkulturní management |
| Název tématu práce v českém jazyce: | Home office a jeho vliv na motivaci zaměstnanců |
| Klíčová slova v českém jazyce: | demotivace, home office, leadership, management, motivace, personální, sebemotivace |
| Název tématu v anglickém jazyce: | Home office and its influence on employee motivation |
| Klíčová slova v anglickém jazyce: | demotivation, home office, leadership. Management, motivation, personal, self-motivation |

| | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): <p>Téma bakalářské práce jsem si vybral proto, že se s problematikou home office setkávám přímo ve své praxi. Home office je v současné době podle mého názoru téma velmi aktuální, vzhledem k měnící se situaci na trhu práce, změnám v náplni práce zaměstnanců, nebo vzhledem ke změnám a vývoji produktů a zaměření firem. Home office je také téma poměrně často diskutované s mnoha názory pro a proti jeho využívání, respektive výhodám a nevýhodám. Ve své práci bych se chtěl tedy zaměřit právě na výhody a nevýhody, nebo rizika zmiňovaného typu práce, především v oblasti motivace zaměstnanců. Ve své práci shrnu vývoj a současné teoretické informace o této problematice a následně je porovnam se současnou praxí.</p> <p>V navazující praktické části prozkoumám vnímání rozdílů u zaměstnanců, mezi prací v kanceláři a home office, se zaměřením na zmiňovanou oblast motivace.</p> |
| 2. | Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): <p>Forem práce mimo kancelář existuje více variant a různých modifikací. Některé firmy využívají, umožňují nebo dokonce preferují práci z domova formou home office. Často se v praxi setkáváme s různými názory na tuto formu práce, a to jak z pohledu pozitivních přínosů, tak negativ a rizik. V praxi neexistuje pravděpodobně jednotný pohled na tuto problematiku, jak ze strany zaměstnavatelů a managementu, tak ze strany zaměstnanců.</p> <p>Práce z domova formou home office vykazuje určitá specifika a klade specifické a rozdílné nároky jak na zaměstnance, tak na zaměstnavatele oproti „tradiční“ práci</p> |

| | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>v kanceláři, nebo na jiném místě určeném zaměstnavatelem pro výkon práce. Problémem může být nejen samotné rozhodnutí, zda umožnit a zda využívat u zaměstnanců práci z domova, ale také rozhodnutí o tom, které pracovní pozice a s jakou pracovní náplní jsou pro zmiňovanou formu výkonu práce vhodné. Místo výkonu práce má s největší pravděpodobností významný vliv na motivaci zaměstnanců i managementu. Otázkou je, zda a za jakých podmínek převažuje motivace pozitivní, nebo motivace negativní, tedy demotivace.</p> |
| 3. | <p>Cíl práce max. 5 řádků:</p> <p>Cílem práce je shromáždění a sjednocení dostupných informací o problematice práce z domova formou home office. Shrnutí teoretických informací o vývoji v oblasti home office od historie, současných trendů, zákonů, nástrojů a pravidel, vč. vlivu práce z domova na motivaci zaměstnanců a managementu.</p> <p>Provedení výzkumu s cílem porovnat teorii s praxí.</p> <p>V praktické části zjistit zkušenosti zaměstnanců s prací formou home office, rozdílů oproti práci v kanceláři se zaměřením na jejich motivaci.</p> <p>Definovat závěry v rozsahu výhody/nevýhody/rizika/doporučení, případně odhad vývoje problematiky do budoucna pro praktické využití.</p> |
| 4. | <p>Charakteristika použitých metod:</p> <p>Shromáždění informací k teoretické části práce z různých zdrojů a zpracování jejich kompilace.</p> <p>Výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru.</p> |
| 5. | <p>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Úvod 2. Typy práce 3. Historie a současnost home office <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Stručná historie 3.2 Současné možnosti a trendy 3.3 Typy práce z domova 3.4 Pravidla, zákony a legislativa 3.5 Nástroje a pomůcky 4. Výhody a nevýhody home office <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Management a zaměstnanci 4.2 Ekonomika 4.3 Praxe 4.4 Řízení zaměstnanců 4.5 Motivace 4.6 sebemotivace 4.7 Rizika 4.8 Demotivace 5. Shrnutí a doporučení 6. Závěr 7. Použitá literatura a zdroje 8. Praktická část <ol style="list-style-type: none"> 8.1 Metoda výzkumu |

| | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>8.2 Cíle výzkumu</p> <p>8.3 Výsledky šetření a jejich interpretace</p> |
| 6. | <p>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</p> <p>BLÁHA, Jiří a kol. <i>Pokročilé řízení lidských zdrojů</i>: Brno: 1. vydání. Albatros Media, a.s., 2013. ISBN 978-80-266-0374-0</p> <p>BLAŽEK, Ladislav. <i>Management, organizování, rozhodování, ovlivňování</i>: Praha: Vydání 2. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2</p> <p>DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. <i>Management a organizační chování</i>: Praha: Vydání 1. Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. <i>Management lidských zdrojů</i>: Praha: 1. vydání. C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.</p> <p>FRIED, Jason, David Heinemeier HANSSON a Jaromír VICARI. <i>Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná</i>. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda, 2014 ISBN 978-80-87270-99-8</p> <p>HUBÁČKOVÁ, Blažena, ŠKRABALOVÁ Eva, HUBÁČEK Petr. <i>Domácí pracovní a kanceláře</i>. Brno: ERA, 2006. Bydline. ISBN 80-7366-068-7</p> <p>KOLMAN, Luděk; RYMEŠOVÁ, Pavla; CHÝLOVÁ, Hana; GRALTON, Lucie. <i>Motivace, produktivita a způsob života</i>: Praha: Vydání 1. Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5</p> <p>KOUBEK, Josef. <i>Personální práce v malých podnicích</i>: Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4</p> <p>MARTOCH, Michal. 2012. <i>Práce na dálku: Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace</i> [online]. <i>Účinný přístup k produktivitě a úsporám ve 21. století</i>. Dostupné z: http://www.pracena-dalku.cz/portals/0/ebook/prace-na-dalku-web-pdf.pdf</p> <p>MASLOW, Abraham H.. <i>O psychologii bytí</i>: Praha: Vydání 1. Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7</p> <p>MPSV, 2018. <i>Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. Výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele</i> [online] [vid. 2018-03-05]. Dostupné z: http://ppropo.mpsv.cz/IV4Vykonpracemimopracovistezames</p> <p>ŘÍČAN, Pavel. <i>Psychologie</i>: Praha: Vydání 1. Portál, 2005. ISBN 80-7178-923-2</p> <p>ŠIKÝŘ, Martin. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>: Praha: 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1</p> |

VEBER, Jaromír a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*: Praha: Vydání 1. Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5

WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace*: Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0

Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího: Ph.D. Jan Gruber Ph.D

Podpis: dne: 22. 1. 2019

Konecna!

4. 2. 2019



Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci na téma „*Home office a jeho vliv na motivaci zaměstnanců*“ vypracoval samostatně za použití své ročníkové práce, zdrojů a pramenů uvedených v seznamu použité literatury.

V Bašti dne 30.6.2020

.....

Podpis

Zde bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu PhDr. Janu Gruberovi Ph.D. za jeho odborné vedení, vstřícný přístup, trpělivost, cenné rady a připomínky, kterými přispěl k jejímu vypracování.

Také bych rád poděkoval všem dotazovaným respondentům za čas věnovaný rozhovorům i za jejich aktivní a přínosnou spolupráci.

Anotace

Bakalářská práce "*Home office a jeho vliv na motivaci zaměstnanců*" se zabývá fenoménem práce z domova, nebo z jiného místa výkonu práce mimo konkrétní místo práce určené zaměstnavatelem.

Mapuje historii i současný stav práce formou *home office*, zaměřuje se na výhody, nevýhody nebo rizika této formy práce, především pak v oblasti vlivu *home office* na motivaci zaměstnanců.

Empirická část prezentuje výsledky kvalitativního výzkumu na základě devíti polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, využívajícími *home office* jako jednu z forem výkonu své práce. Jejich vnímání výhod a nevýhod tohoto typu práce, včetně významu a vlivu *home office* na jejich motivaci.

Klíčová slova

home office, homeworking, motivace, demotivace, sebemotivace, prokrastinace, management, personální management, zaměstnání

Annotation

The bachelor thesis "*Home office and its influence on employee motivation*" deals with the phenomenon of working from another place of work outside a specific place of work determined by the employer.

It maps the history and current state of work in the form of *home office*, focusing on the advantages, disadvantages or risks of this form of work, especially in the area of the influence of *home office* on the motivation of employees.

The empirical part presents the results of the qualitative research based on nine semi-structured interviews with employees using the home office as one of the forms of performance of their work. Their perception of the advantages and disadvantages of this type of work, including the importance and impact of the home office on their motivation.

Keawords

home office, homeworking, motivation, demotivation, self-motivation, procrastination, management, personal management, employment

Obsah

| | |
|------------------------------------------------------|----|
| Úvod..... | 1 |
| 1. Pojem home office | 4 |
| 2. Typologie práce..... | 6 |
| 2.1. Dle sektoru pracovního trhu..... | 7 |
| 2.2. Dle požadované odbornosti pracovníka | 7 |
| 2.3. Dle vykonávaného úvazku | 7 |
| 2.4. Dle plánované délky trvání | 8 |
| 2.5. Dle podmínek výkonu zaměstnání | 8 |
| 2.6. Dle místa výkonu pracovních povinností..... | 9 |
| 3. Historie a současnost home office..... | 10 |
| 3.1. Historie práce z domova..... | 10 |
| 3.2. Současnost práce z domova | 12 |
| 3.3. Druhy práce z domova | 13 |
| 3.4. Nástroje pro práci z domova | 17 |
| 3.5. Zákony a legislativa | 19 |
| 4. Výhody, nevýhody a rizika home office | 23 |
| 4.1. Management a zaměstnanci (praxe a řízení) | 23 |
| 4.2. Zaměstnanci | 23 |
| 4.3. Zaměstnavatelé..... | 25 |
| 5. Motivace..... | 28 |
| 5.1. Motivace podle typologie osobnosti | 29 |
| 5.2. Sebemotivace | 31 |
| 5.3. Demotivace | 32 |
| 5.4. Prokrastinace..... | 34 |
| Empirická část..... | 37 |
| 6. Výsledky výzkumné části | 37 |
| 6.1. Cíl výzkumu..... | 37 |
| 6.2. Metodika získávání dat | 37 |
| 6.3. Výzkumný vzorek | 38 |
| 6.4. Výsledek výzkumného šetření | 39 |
| 6.4.1. Rozbor uváděných pozitiv a motivací..... | 40 |
| 6.4.2. Rozbor uváděných negativ a demotivací | 41 |
| 6.4.3. Analýza doplňujících otázek | 43 |
| 6.5. Diskuse..... | 44 |

| | |
|----------------------------------|----|
| Závěr | 48 |
| Použitá literatura a zdroje..... | 50 |
| Seznam tabulek a obrázků..... | 55 |
| Seznam příloh | 56 |
| Přílohy..... | 57 |

Úvod

Každý dospělý člověk v produktivním věku (nejedná-li se o rentiéra, nezaměstnaného, nebo osobu podporovanou rodiči) pracuje. U většiny těchto lidí platí, nebo donedávna platilo, že za účelem výkonu své profesní činnosti docházejí na místo nacházející se mimo domov.

V současné době je aktuální a často diskutované téma flexibility práce, jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatelů. Dnešní poměrně dynamická doba vybízí, nebo dokonce přímo nutí zaměstnavatele i zaměstnance hledat řešení, která jsou často výrazně rozdílná oproti dříve zavedeným „tradičním“ způsobům výkonu práce. V souvislosti se samotným místem výkonu práce pak často hovoříme o zaměstnávání formou *home office*.

Uvedené tvrzení lze poměrně dobře demonstrovat a podpořit výsledkem vyhledávání na jednom z nejvýznamnějších personálních internetových portálů v ČR www.jobs.cz, kde je možné zjistit, že nabízené pracovní pozice obsahují klíčové slovo *home office* (*homeoffice*) v 4 109 případech, respektive inzerátech, u kterých je nabízen zaměstnavateli plný, či částečný výkon práce právě touto formou. Uvedená data jsou ze dne 15.5.2019 (in: jobs.cz: Nabídky práce, 2019).

Cílem předkládané práce je prozkoumání problematiky *home office* a motivace, za pomoci shromáždění maximálního množství dostupných informací a v navazující empirické části odpovědět na výzkumnou otázku, zda a jakým způsobem může mít práce formou *home office* vliv na motivaci zaměstnanců. Výsledkem rešerše relevantních zdrojů i navazujícího kvalitativního výzkumu bude prezentace výsledků a doporučení.

Bakalářská práce je rozčleněna do šesti na sebe navazujících kapitol. V první kapitole vymezím samotný pojem *home office*, jelikož v souvislosti s prací mimo kancelář hovoříme o zaměstnávání formou *home office*, *homeworking*, *teleworking* a dalších, i když uváděná názvosloví nejsou zcela přesně ustanovená a jejich výklad a obsah se může poněkud lišit. Uvedené vymezení pojmů je důležité nejen pro pochopení samotných termínů a jejich obsahu, ale také pro vymezení pojmu *home office* tak, jak s ním bude pracováno v textu této bakalářské práce.

V následující druhé kapitole zmapuji a popíši základní druhy/typy práce a zaměřím se primárně na typy práce spojované s prací z domova, nebo na typy práce u kterých je vhodné, nebo možné o využití *home office* uvažovat. Kapitola obsahuje informace z odborných zdrojů, týkající se různých náhledů na kategorizaci samotných pracovních činností. Popisované typologie jsou pojímány na základě rozličných kritérií tak, aby bylo možné problematiku představit v širším měřítku.

Třetí kapitola je rozdělena do celkem pěti dílčích pododdílů, ve kterých se zaměřím na historii a vývoj práce z domova, současné trendy v oblasti práce z domova, typologii domácích pracovních činností. Hovořeno bude také o nástrojích, které práci z domova umožňují a podporují. V poslední podkapitole se zmíním také o ukotvení práce z domova v současných zákonech a související legislativě.

Ve čtvrté kapitole popíši konkrétní možné výhody či naopak nevýhody a možná rizika *home office* jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. V textu kapitoly se věnuji nejen přímým ekonomickým dopadům, ale například také vlivu na výkonnost a produktivitu práce, nebo na specifika a možná úskalí v oblasti managementu řízení a vedení zaměstnanců.

Pátou kapitolu teoretické části jsem věnoval motivaci, na kterou se ve své práci v souvislosti s *home office* primárně zaměřuji. Pozornost v této oblasti věnuji především teoriím, týkajícím se možného vlivu na motivaci zaměstnanců pracujících formou *home office*. Zvláštní pozornost bude věnována motivaci podle typologie osobnosti, sebemotivaci, nebo afiliaci. Zmíněná oblast motivace bude mimo jiné dána do kontrastu s fenomény demotivace a prokrastinace.

Poslední a zároveň nejrozsáhlejší šestá kapitola prezentuje výsledky výzkumného šetření, které proběhlo prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů na vybraném vzorku devíti respondentů pracujících v současnosti formou *home office*. V rámci šetření bude nejen hledána odpověď na samotnou výzkumnou otázku, ale také pomocí doplňujících otázek bude zjišťováno, jak jednotliví respondenti subjektivně vnímají výhody a nevýhody práce z domova, co je v této oblasti motivuje, či naopak demotivuje a jak velký význam pro svou motivaci přisuzují práci formou *home office*.

Pravděpodobně vzhledem k poměrně novému fenoménu práce z domova, se touto konkrétní problematikou mnoho autorů nezabývá. V textu teoretické části bude tedy pracováno zejména s odbornou literaturou a prezentovanými články z oborů

managementu, personalistiky, psychologie a případných dalších oborů, v nichž se jejich autoři zvolené tematiky dotýkají, nebo které s tematikou nějakým způsobem souvisí. Kromě tištěných zdrojů bude použito také zdrojů elektronických, jejichž užití je v souvislosti se zvoleným tématem opodstatněným.

1. Pojem home office

V současné době existuje mnoho forem flexibilní práce, kdy často dochází k jejich různým kombinacím a interpretacím. Je dobré si definovat pojem *home office* tak, jak je vnímán, respektive používán pro účely předkládaného textu. Ačkoli by se to mohlo zdát poměrně jednoduchým a jasným, ve skutečnosti tomu tak není. V odborné literatuře i mezi veřejností se mohou vyskytovat různá označení pro práci „mimo kancelář“.

Nejčastěji hovoříme nejen o *home office*, ale také například o *homeworkingu*, *teleworkingu*, *satelitní kanceláři*, *mobilním teleworkingu* (Sládek; in: Kučírek a kol., 2017, str. 16-18), *outworkingu*, *tele-homeworkingu* (Duffková, 2006, online). Všechna uvedená i další možná označení se většinou snaží specifikovat konkrétní převažující místa prací mimo konkrétní místo určené zaměstnavatelem, což je podle mého názoru v současné době poměrně obtížné, vzhledem k pestrosti a častým změnám, nebo prolínání různých aktivit v pracovní náplni zaměstnanců pracujících „mimo kancelář“.

Další komplikací v přesném definování názvosloví a obsahu, který se za různými názvy skrývá může být to, že práce mimo prostory zaměstnavatele může být podobná činnost v různých firmách, nebo podnicích nazývána rozdílně.

Pojem *home office* chápeme pro účely předkládaného textu tak, že se jedná o kancelářskou, administrativní (vč. zpracování dat) práci, vykonávanou zaměstnancem převážně ze soukromého prostředí zaměstnance, nejčastěji pak z místa jeho bydliště. Předpokladem je, že zaměstnanec nemá po dobu výkonu pracovní činnosti přidělené žádné konkrétní pracovní místo, nebo kancelář v prostorách zaměstnavatele. Do uvedeného pojmu zahrnujeme také nuance a kombinace například částečné práce v terénu, nebo různých jiných prostorech mimo konkrétní místo určené zaměstnavatelem. V praxi si pak často konkrétní místo výkonu kancelářské práce z převážné části určuje sám zaměstnanec.

Zastřešující pojem *home office* jsem zvolil jako částečně sjednocující z důvodu, že je v českém prostředí hojně používán a většinou populace vnímán právě tak, jak byl definován v textu výše. Méně často používaným, avšak ve svém významu totožným by pak mohl být také pojem *homeworking*.

Pro podporu tvrzení pak uvádím již výše zmíněný portál www.jobs.cz, v jehož vyhledávači nelze nalézt inzeráty na pracovní pozice, které by obsahovaly některý z jiných uvedených výrazů kromě výrazu *home office (homeoffice)*. Data z 15.5.2019 (in: jobs.cz: Nabídky práce, 2019, online).

2. Typologie práce

Kapitola obsahuje informace z odborných zdrojů týkající se různých náhledů na kategorizaci samotných pracovních činností. Hovoříme tedy o jednotlivých typech práce. Typologie jsou pojímány na základě rozličných kritérií tak, aby bylo možné problematiku představit v širším měřítku.

Práce formou *home office* je vhodná, respektive možná pouze pro určité typy práce, nebo její náplně. Sládek uvádí profese jako například psaní textů, softwarová dokumentace, překládání, programování... Může se jednat kupříkladu o administrativní činnosti, některé obchodní činnosti, IT činnost a tak podobně.

Naopak existují pracovní pozice a jejich náplně, které pro práci z domova vhodné nejsou, nebo svou náplní práce tuto možnost v podstatě zcela vylučují. Může se jednat o práci, která vyžaduje přímý kontakt s lidmi (zaměstnanci, zákazníci, partneři...) na určených místech zaměstnavatele (Sládek; in: Kučírek a kol., 2017, str. 15).

Mohli bychom doplnit zaměstnance využívající ke své práci specifická zařízení, která nemohou být dostupná jinde, než v prostorách zaměstnavatele (výrobní prostředky, sdílená zařízení a podobně), případně práce vyžadující okamžitou přítomnost zaměstnance a jeho reakce na nečekané události, nebo nepřetržitý dohled a kontrolu nad vykonávanou prací. Příkladem mohou být lékaři, záchrané a bezpečnostní složky, učitelé... a podobně)

V praxi se můžeme setkat s různými kombinacemi, kdy někteří zaměstnanci využívají obě formy práce jak *home office*, tak místo výkonu práce v prostorách zaměstnavatele. Příkladem mohou být zmínění učitelé a lektori, kteří mají často možnost přípravy na vyučování, nebo hodnocení prací žáků z domova, u pracovních pozic vyžadující různé formy pohotovostí, kdy zaměstnanec je doma avšak je povinen na vyzvání provést určitou činnost, anebo se dostavit osobně na pracoviště.

Další samostatnou skupinou jsou zaměstnanci, pro které je práce formou *home office* v podstatě jedinou možností, jak se plně zapojit do pracovního procesu. Mohou to být zaměstnanci, kteří jsou omezeni v hybnosti, avšak jejich duševní schopnosti jsou na vysoké úrovni, nebo ženy na mateřské dovolené, které nejsou nuceny přerušit svou kariéru (Sládek; in: Kučírek a kol., 2017, str. 15).

2.1. Dle sektoru pracovního trhu

Z hlediska typologie lze na práci člověka nahlížet z mnoha různých hledisek. V následujícím textu budou představena ta, která se (alespoň částečně) vztahují k problematice práce z domova (*home office*).

Jedním z možných, řekněme základních třídění je například rozlišování **práce ve veřejné ekonomice** versus **práce v soukromém sektoru** (Sak a Kolesárová, 2012, str. 131).

2.2. Dle požadované odbornosti pracovníka

Kromě rozlišování typů práce ve veřejné ekonomice versus zaměstnávání pracovníků v soukromé sféře je možné varianty práce rozdělovat taktéž v souvislosti s tím, zda jsou pracovní úkony vykonávány odborníky (specialisty), generalisty, nebo osobami s nízkou úrovní potřebných znalostí či praxe v oboru (Armstrong, 2007, str. 555).

O tom, že typologie v oblasti práce se netýká pouze obsahu požadovaných výkonů, ale zároveň také samotných osob zastávajících role zaměstnanců, se zmiňuje taktéž například Koubek (2011, str. 159, str. 16).

2.3. Dle vykonávaného úvazku

Z úhlu pohledu konkrétní formy pracovního závazku je možné rozlišovat práci vykonávanou na **plný pracovní úvazek**, či naopak hovořit o jiných, méně standardních, formách závazku pracovníka (Atkinson, 2016, str. 244).

Dalšími možnostmi pracovních úvazků jsou **částečné pracovní úvazky**, nebo pracovní poměry fungující na základě smluv uzavíraných s osobami samostatně výdělečně činnými a podobně (Atkinson, 2016, str. 150).

Vysoce specifickými pak bývají pracovní úvazky zajišťované zájemcům skrze zprostředkovatelské agentury, které nabízejí možnost výdělku pracovníkům na základě dohod o provedení práce či dohod o pracovní činnosti (Neščáková, 2013, str. 119).

Možnosti krátkodobého zaměstnávání na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti jsou zástupci práce, která je z hlediska legislativního konaná mimo pracovní poměr a má svá specifická pravidla zakotvená v zákoně, kdy první zmiňovaná forma úvazku umožňuje pracovníkovi vykonávat určitou pracovní činnost po dobu maximálně 300 h ročně, zatímco druhá opravňuje pracovníka k výkonu činnosti do rozsahu nepřesahujícího polovinu průměrné týdenní pracovní doby (*Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce, 2006, § 75 – 76*).

Pracovníci mohou být také zaměstnávání v takzvaných sezónních či nárazových pracovních úvazcích, tedy v podobně krátkodobých poměrů, které představují například brigády (Neščáková a Marelová, 2013, str. 203). Velkým tématem jsou v současnosti různé takzvané flexibilní pracovní úvazky (Zadrazilová, 2010, str. 118).

Uvedené pracovní úvazky mohou být pravděpodobně vykonávány zcela, nebo částečně i mimo konkrétní pracoviště určené zaměstnavatelem, tedy i formou *home office*. Pochopitelně s přihlédnutím na již zmíněnou vhodnost náplně práce.

2.4. Dle plánované délky trvání

Typy práce (pracovních úvazků) je možné rozlišovat nikoli pouze v návaznosti na úvazek, který zaměstnanec vykonává, ale také na ně lze v případě hlavního pracovního poměru nahlížet z úhlu pohledu délky jeho stanoveného trvání.

V daném ohledu je možné hovořit o práci na dobu neurčitou, nebo naopak o pracovním poměru uzavřeném na dobu určitou, kdy úvazek na dobu určitou nemůže dle platných právních předpisů přesahovat dobu tří let a nesmí být uzavřen více než dvakrát po sobě (*Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce, 2006, § 39*).

2.5. Dle podmínek výkonu zaměstnání

Konkrétní podmínky, v nichž je práce zaměstnanci vykonávána, mohou být značně odlišnými, zejména v závislosti na obsahu pracovní náplně.

Ilustrativně lze zmínit například typy zaměstnání, v nichž jsou pracovníci nuceni vykonávat své úkony převážně v sedě, dále pak je možné hovořit o práci, jejíž převážná

část tkví v pobytu v automobilu a přesunech učiněných za pomoci motorového vozidla (Lahnerová, 2012, str. 148).

Výše uváděné pracovní podmínky jsou pouze stručným příkladem, nikoli vyčerpávajícím výčtem všech možností. Abychom si učinili představu o dalším možném kritériu náhledu na typy práce, jimž se může dospělá osoba věnovat však postačuje. Dalo by se však říci, že jde o jeden ze zásadních parametrů při rozhodování, zda může být ze strany zaměstnance, nebo zaměstnavatele uvažováno o využití *home office* jako formy plného, nebo částečného výkonu práce.

2.6. Dle místa výkonu pracovních povinností

Následující uváděná typologie přímo souvisí, nebo dokonce definuje možnosti mezi které *home office* jednoznačně patří. Vedle pracovního prostředí (jeho základního kontextu), kdy bylo v podkapitole 2.5. hovořeno, že mohou být zaměstnanci vedeni k sedavé práci, nebo například k profesním výkonům závislým na dopravě, vozidle a podobně, lze na „typy práce“ nahlížet také skrze kritérium konkrétního místa výkonu práce a plnění pracovních povinností zaměstnanců/pracovníků.

Pro rozlišování konkrétních míst, na nichž lze pracovní povinnosti a úkoly vykonávat, poslouží legislativní předpis *Zákoník práce* platný pro území České republiky.

V daném právním dokumentu je možné se dozvědět, že lze rozlišovat následující typy práce na základě místa jejího výkonu (*Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce*, 2006, § 42, 172, 203(2) a 268):

- Práci vykonávanou na adrese zaměstnavatele.
- Práci vykonávanou v zahraničí.
- Práci vykonávanou v terénu.
- Práci vykonávanou mimo adresu zaměstnavatele.

3. Historie a současnost home office

Třetí teoretická kapitola bude sestávat z celkem pěti dílčích pododdílů. Tyto budou tematicky zaměřeny na historii a vývoj práce z domova, současné trendy v oblasti práce z domova, na možnou typologii domácích pracovních činností vykonávaných pro zaměstnavatele, informacím o různých nástrojích určených pro výkon pracovních činností mimo pracoviště a nebude chybět ani oddíl orientovaný na legislativní zakotvení práce z domova

3.1. Historie práce z domova

Sládek, který ve svém příspěvku hovoří o *teleworkingu* (práci na dálku), upozorňuje na základní předpoklad, který vedl k možnosti rozvoje tohoto typu práce a tím je vznik, rozvoj a fungování globální sítě Internet. Počítačové technologie a software se ve světovém měřítku rozvíjejí od 70. let minulého století a s postupem času jsou doplňovány o možnosti internetu. Vznik internetu jako propojujícího média je možné datovat do přibližně stejné doby, ačkoli prvotní myšlenku lze přisuzovat Marshallu McLuhanovi, který s ní přichází již v 60. letech 20. století. Sládek k vývoji technologií, které umožnily současnou podobu výkonu profesních povinností pracovníků z prostředí jejich domova, uvádí konkrétně následující: *„Zdokonalováním počítačů a softwarových programů, moderních komunikačních nástrojů včetně internetu, podnikových i státních informačních systémů, nových postupů při zpracování statistických i vědeckých dat a také průmyslové automatizaci byl položen základ vzniku informačních technologií.“*

Dle Rosulka (2015, online) je možné o práci na dálku hovořit jakožto o fenoménu 21. století, který má tendenci se dále rozvíjet. Autor o tomto typu práce hovoří jako o takovém, který probíhá prakticky odkudkoli, jen ne z kanceláře zaměstnavatele. Nemusí se tedy jednat pouze o situace, kdy zaměstnanec vykonává pracovní povinnosti z vlastního domu či bytu, ale taktéž například o jeho práci z kavárny, z pláže exotické země tak podobně.

Dle dostupné informace z roku 2014 *Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj* by mohl v roce 2015 (a to v celosvětovém měřítku) počet „*home office*“ zaměstnanců dosahovat výše až 40 % procent (iDNES.cz: Finance, 2014, online).

Gruber uvádí ve svém článku dva roky staré údaje o tom, že v České republice pracuje z domova okolo 4% lidí, oproti například Lucembursku, kde je to více než třikrát tolik. Zároveň předpokládá, že současně v ČR dochází v této oblasti pravděpodobně k vzestupnému trendu (Gruber; in: Firemní vzdělávání, srpen 2019, str. 12).

Na základě výše uváděných informací je možné potvrdit, že historie práce na dálku je prozatím relativně krátkého trvání a je vzhledem ke zmiňovanému rozvoji technologií spjata primárně s obdobím nového tisíciletí, tedy s přibližně dvaceti lety svého fungování. I když bychom jistě našli již například v minulém století příklady práce vykonávané mimo konkrétní místo v prostorách zaměstnavatele, avšak v mnohem menším měřítku a bez nutnosti jejího jasného vymezení.

Rosulek, stejně jako i Sládek, tedy potvrzují fakt, že trend práce na dálku vznikl v přímé souvislosti s rozvojem uváděných technologií a podotýká navíc, že se práce na dálku zdaleka netýká pouze osob, které fungují na pozicích IT techniků, specialistů a podobně (Rosulek, 2015, online).

V případě České republiky je možné uvést názor prezentovaný v článku Kalenské s Čihákem (2016, online), v němž se dotazovaný náměstek Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky pro zaměstnanost vyjadřuje, že se v případě práce z domova (*home office*) nejedná prakticky o úplnou novinku, jelikož práce mimo pracoviště je v českém *Zákoníku práce* již dávno zakotvena.

Při nahlédnutí do samotné zmiňované legislativní normy je možné zjistit, že je v současném znění pro území státu platnou od roku 2006 (*Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce*, 2006). O určité zakotvenosti *home office* v prostředí České republiky je možné hovořit coby o jevu starším deseti let. (Pozn. autora: O tom, že uváděné tvrzení náměstka je značně obecným, bude možné se přesvědčit v oddílu 3.4. předkládaného textu, v němž bude *home office* z hlediska své legislativní zakotvenosti nahlédnut detailněji).

Práce na dálku je dle Rosulka (2015, online) celkem přirozeným dalším krokem z hlediska historického vývoje pozice zaměstnanců na pracovním trhu, autor doslova uvádí že: „Bylo jen otázkou času, kdy zaměstnanci budou vyžadovat nejen flexibilní pracovní dobu, ale rovněž přímo *home office* (práce z domova) či obecně práce na dálku.“.

S ohledem na uvedenou poměrně mladou historii fenoménu *home office* coby jedné z možností výkonu profesních povinností, jednoho z „typů práce“, jimž se může pracovník věnovat, bude v textu nakládáno nikoli pouze s informacemi prezentovanými v odborných publikacích a člancích, ale taktéž s informacemi, jež na webových stránkách prezentují k dané tématice osoby pohybující se v dané oblasti pracovní praxe.

Z dlouhodobého hlediska *home office* (či obecně práci na dálku) lze dle některých zdrojů považovat za efektivní alternativou klasického modelu zaměstnávání pracovníků, kdy tito docházejí či dojíždějí do místa zaměstnavatele (EuroZprávy.cz, 2017, online).

3.2. Současnost práce z domova

V současnosti je možné hovořit o práci formou *home office* jako o fungujícím způsobu výkonu práce s narůstajícími tendencemi. Daná informace byla potvrzena již v předcházející podkapitole.

O trendech v oblasti *home office* je však vhodné uvažovat v souvislosti s nastavením systému zaměstnávání, který panoval ve většině rozvinutých zemí před jeho nástupem tak, aby bylo možné pochopit, proč k podobnému vývoji vůbec dochází a jaký měl „tradiční“ model zaměstnávání osob vliv na současný stav a jak mohl ovlivnit současný vývoj.

Rosulek (2015, online) k dané problematice uvádí následující shrnující komentář, který posun v zaměstnávání osob zakotvuje: *„Dominantní model řízení činností lidí se postupně dostává do slepé uličky. Manažerský přístup cukru a biče (odměny a trestu) přestává na dnešní generaci efektivně fungovat a metody zavedené z dob průmyslové revoluce se musí dočista změnit.“*

Autor do určité míry kritizuje možnou přínosnost dříve zastávaného modelu odměn či naopak trestů, vedených směrem k dospělým zaměstnancům ze strany jejich nadřízených. Zároveň upozorňuje na fakt, proč pro současné (a velmi pravděpodobně také i budoucí) generace zaměstnanců přestává být představa podobného vzoru dospělého v životě vyhovující.

Vývoj v oblasti zaměstnávání souvisí se společenskými změnami, kdy generace osob označovaná jako „y“ (tedy lidé narození po roce 1976) není již tak jako jejich

rodiče ochotna přistoupit na to, aby v centru jejich života stály nároky, pokyny, nařízení a kontrola ze strany zaměstnavatelů. Nová generace si mnohem palčivěji uvědomuje důležitost vztahů, osobní spokojenosti, stejně jako i osobního uplatnění a její požadavky na svobodu při výkonu pracovních povinností jsou vysoké (Rosulek, 2015, online). Zájem výzkumných pracovníků o tematiku úspěšného řízení pracovního a zároveň i rodinného života po celém světě tuto důležitost jen potvrzují (Shaffer, Joplin a Hsu, 2011, str. 221).

V současnosti je možné práci z domova nalézt v celé řadě profesních odvětví, jak u velkých firem, tak u drobných podnikatelů. Výjimkou v tomto ohledu nejsou české, ale ani zahraniční společnosti působící na území České republiky (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013, str. 39).

U pracovníků vydělávajících si na základě pracovních činností provozovaných z domova není výjimkou, že vykonávají hned několik různých činností, pro několik odlišných dodavatelů/zaměstnavatelů (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013, str. 39).

3.3. Druhy práce z domova

Daný typ práce je jednou z možností (kategorií) pohledu na zkoumanou tematiku v situaci, kdy je tato pojímána z úhlu místa výkonu profesních povinností zaměstnance, ale i osob oficiálně registrovaných jako OSVČ, zde například viz Rosulek (2015, online).

V následujících částech předkládaného textu bude již věnována pozornost výhradně práci konané z domova v rámci pracovního poměru zaměstnance, nikoli mimo něj (ačkoli i v rámci dohody o pracovní činnosti či provedení práce lze samozřejmě narazit na možnost výkonu povinností z domova bez nutnosti docházky do místa výkonu svěřených úkolů). V centru zájmu (zejména druhé, empiricky orientované, části) navazující bakalářské práce budou stát osoby, které jsou zaměstnávány v režimu *home office*, nebo mají osobní zkušenost s tím, že nemají primárně přiděleno konkrétní místo výkonu práce v prostorách svého zaměstnavatele, věnují se, nebo mají možnost věnovat se zejména své administrativní činnosti buď přímo v prostorách svého domu/bytu, popřípadě z jiného místa, které jim vyhovuje, ovšem jsou vázány standardní

zaměstnaneckou, nebo jinou smlouvou s jediným zaměstnavatelem (zadavatelem práce), a to na plný, nebo částečný pracovní úvazek.

Práci z domova představují Pemová s Ptáčkem (2013, str. 30) jako moderní, flexibilní formu zaměstnání. Jako nejfrekventovanější subtypy dané možnosti výdělků pak autoři zmiňují zejména následující její podoby (Pemová a Ptáček, 2013, str. 30):

- *Teleworking.*
- *Homeworking.*

V obou případech/příkladech, možného pojetí práce z domova (tedy jak v případě *teleworkingu*, tak také v situaci, kdy zaměstnanec vykonává své pracovní povinnosti v rámci takzvaného *homeworkingu*), platí jako základní charakteristika daného typu výkonu práce to, že je tento zaměstnancem prováděn mimo pracoviště svého zaměstnavatele. Vzdálenost, která leží mezi pracovištěm zaměstnavatele a výkonem pracovních úkolů zaměstnance (jeho domovem), může dosahovat skutečně značných hodnot, ačkoli to není podmínkou a nemusí tak tomu být vždy (Pemová a Ptáček, 2013, str. 30).

Teleworking je výrazem užívaným pro výkon pracovních povinností mimo pracoviště zaměstnavatele, který je detailněji popisován coby „práce na dálku“ (Zadrazilová, 2010, str. 123). Tentýž popis *teleworkingu* ve svém příspěvku podává taktéž například Sládek (in: Kučírek a kol., 2017, str. 14).

Druhý zmiňovaný autor navíc podává čtenáři informace o tom, jakých konkrétních podob může v praxi *teleworking* nabývat, když hovoří o (Sládek; in: Kučírek a kol., 2017, str. 16):

- Kombinaci práce z kanceláře s prací z domova zaměstnance.
- Práci v takzvané satelitní kanceláři.
- Práci z lokálního telecentra.
- Práci z domova – takzvaném *homeworkingu*.
- Mobilním *teleworkingu*.
- Fungování takzvaných *telecottages*.

K tématu práce na dálku Rosulek (2015, online) uvádí, že u jednotlivých jejích variant lze na základě místa výkonu povinností zaměstnance hovořit o:

- *Práci na dálku* - může probíhat například z kavárny či z jiného místa na základě možností a svobodné volby zaměstnance.
- *Práci u klientů* – týká se zejména takzvaných mobilních pracovníků (typicky se jedná o osoby na postech konzultantů, řemeslníků, advokátů, či třeba servisních techniků).
- *Práci z domova* – v souvislosti s ní je užíváno pojmů *homeworking*, nebo také *home office*.

V návaznosti na výše uváděný výčet je pak možné v příspěvku Sládka (in: Kučírek a kol., 2017, str. 19) narazit na pojem „*elektronická domácí kancelář*“, o níž autor hovoří jako o formě výkonu pracovních povinností, kdy zaměstnanci převážnou část svých úkolů vykonávají v prostorách svého bydliště, k čemuž občas připojují navíc návštěvu klienta či prostor zaměstnavatele.

Zajímavým poznatkem ve spojení s *teleworkingem* je to, že předpona „tele“ zde nemá co do činění s telefonováním (ačkoli samozřejmě u pracovníka zaměstnávaného na dálku, lze očekávat nutnost jeho častého spojování se se zaměstnavatelem či klienty pomocí telefonního kontaktu), ale jedná se o označení faktoru vzdálenosti, který zde hraje významnou roli (Rosulek, 2015, online).

Homeworking je výkonem práce a plnění pracovních povinností mimo pracoviště zaměstnavatele v daném slova smyslu, bez důrazu na nahlížení dané možnosti coby práce na dálku tak, jak tomu je v případě již dříve uváděného *teleworkingu* (srov. Zdražilová, 2010, str. 123).

Jedná se doslova o „práci v bydlišti“ či taktéž „práci z domova“ (Pemová a Ptáček, 2013, str. 30). Na základě již dříve prezentovaných informací předkládaného textu, je možné na práci z domova (*homeworking*) nahlížet coby na jednu z možných variant/podtypů práce na dálku (tedy *teleworkingu*).

Homeworking vedle samotné práce z domova může sestávat mimo jiné z plnění povinností pracovníka na základě návštěvy klientů (Sládek; in: Kučírek a kol., 2017, str. 18).

První z možností (podtypů) *homeworkingu* je situace, kdy zaměstnanec plní své pracovní povinnosti převážně z adresy svého bydliště, z vlastního domova s tím, že určitou denní časovou dotaci věnuje setkávání se zákazníky či zaměstnavateli, které navštěvuje. Typicky se může jednat například o schéma pracovních činností u takových profesí, jakými jsou kontroloři, realitní makléři, zeměměřiči a podobně. Časová dotace věnovaná skutečnému setrvávání v domácnosti dosahuje u podobných profesí dle Sládka asi 30 % celé pracovní doby. Naprostá většina pracovní doby tak u nich zahrnuje především cestování a práci přímo u klienta (Sládek; in: Kučírek a kol., 2017, str. 18).

Zde bych autora doplnil o poměrně časté využívání uváděné možnosti *homeworkingu* o profese obchodních zástupců, nebo konzultantů a jim podobné pracovní pozice. Tito často využívají, nebo mají možnost využívat pro svou administrativní činnost, respektive činnosti nesouvisející přímo s osobním kontaktem s klienty „v terénu“ *homeworking (home office)* a zapadají tím pravděpodobně do právě zmiňovaného modelu.

Druhý podtyp *homeworkingu* pak nabývá podoby, v níž zaměstnanec (pracovník) vykonává profesní povinnosti pouze a výhradně ze svého domova, a to kupříkladu v následujících oblastech uplatnění (Sládek; in: Kučírek a kol., 2017, str. 18):

- Práce se vstupními daty.
- Tvorby textů.
- Předklady do cizích jazyků.
- A některých dalších.

V zahraničních odborných člancích je možné se s pojmem „*homeworking*“ setkávat často ve spojení s pracovníky uplatňujícími se ve sféře výroby produktů z různých sfér obchodu a průmyslu, což lze ilustrovat na příkladu popisované situace panující v Pákistánu, kde je nazíráno například na uplatnění ženských pracovník z domu ve fotbalovém průmyslu, ale nikoli pouze na ní (Naz a Bögenhold, 2018, str. 1). Například v Austrálii je možné vysledovat *homeworking* do populace domácích pracovníků zabývajících se výrobou oblečení, pro něž má země (jakožto pro celou oblast práce z domova) kompletní sadu legislativních i mimo legislativu ležících

mechanismů, tedy regulačních mechanismů (Burchielli, Delaney a Coventry, 2013, str. 1).

Teleworking i *homeworking* jsou označovány za účinné formy výkonu práce moderní doby, ovšem zároveň je možné se dozvědět, že v rámci České republiky nejsou doposud příliš využívány (Pemová a Ptáček, 2013, str. 32).

3.4. Nástroje pro práci z domova

Nové technologie a nástroje nabízí mnoho možností pro efektivní komunikaci mezi zaměstnanci i zaměstnavateli. Většina dokumentů se dnes zasílá nebo sdílí v elektronické podobě. Velká část úkolů je zadávána elektronicky formou e-mailů, informačních systémů, telefonicky a podobně. A tak i někteří zaměstnanci, kteří využívají jiná „tradiční“ místa výkonu práce, k práci často nevyužívají, nebo nepotřebují fyzický kontakt se spolupracovníky, nadřízenými, nebo využívání pracovních pomůcek nedostupných z domácí kanceláře.

Ke zcela základním a neodmyslitelným nástrojům podnikání či jednoduše práce na dálku dnes patří zejména: telefon s možností zasílání SMS, e-mailová schránka, chat, tele/videokonference, diskuzní aplikace či jiné komunikační sítě a podobně. Z uváděného výčtu si lze učinit představu o důležitosti komunikačních a elektronických médií, bez nichž se pracovníci působící z domova v podstatě neobejdou. Uváděný výčet je vhodné brát s ohledem na četnost a různorodost komunikačních platforem pouze jako základní ilustrativní příklad. Ať už konkrétní zaměstnanec při plnění svých pracovních úkolů nakládá s jakýmikoli nástroji, jejich výběr by měl vždy akcentovat zejména hlediska efektivity práce s určitým zvoleným nástrojem, ať už si tento volí sám zaměstnanec, nebo jej osoba využívá na příkaz nadřízených (Rosulek, 2015, online).

Pro firmy, které svým zaměstnancům nabízejí výkon jejich povinností v rámci takzvaného *homeworkingu*, je typické zejména to, že tyto mají ve zvyku využívat moderní výpočetní a komunikační technologie (Pemová a Ptáček, 2013, str. 30).

Na serveru iDNES je možné se od Martina Jirkala dozvědět, že proces *homeworkingu* zpravidla probíhá v souvislosti s využíváním připojení do virtuální privátní sítě, propojující výpočetní technologie (zejména počítače) v rámci uzavřené privátní sítě. Jinou možností je zapojení pracovníka do systému zaměstnavatele za

pomocí využití vzdálené plochy. Pro oba případy je nutné mít přístup k internetu na základě jehož fungování se vzájemně propojují dva počítače. V obou případech je nutné podotknout, že přístupy do podobného propojení jsou, nebo by měli být zabezpečené na základě užití speciálních hesel, nebo technologií (in: iDNES.cz: Finance, 2014, online).

Jako základní přehled nástrojů užívaných za účelem zefektivňování pracovního výkonu zaměstnanců fungujících v režimu *home office*, je možné uvést následující výčet (Rosulek, 2015, online):

- *Online kancelář.*
- *CMR systémy.*
- *Emailový marketing.*
- *Komunikace s klienty a partnery.*
- *Vzdálená plocha a řízení PC.*
- *Online účetnictví a fakturace.*
- *Reklama.*
- *Zálohování do cloudu.*
- *Platební systémy.*
- *Záznam myšlenek.*

A celá řada dalších.

K e-mailu a jeho využívání v rámci *home office* je pak vhodné poznamenat ještě fakt, že právě danou komunikační platformu Rosulek považuje za zcela nejzásadnější. Dle jeho názoru by měla být veškerá komunikace spojená s náplní práce zaměstnanců zálohována, a to i několik let zpětně, jelikož více než polovina firemních know-how je „schována“ právě v e-mailové komunikaci (Rosulek, 2015, online).

K nástrojům využívaným pracovníky v *home office* je dále možné poznamenat, že mají značný vliv na provádění, kvalitu a další faktory ovlivňující podávaný výkon osoby zaměstnávané z domova. Konkrétněji lze hovořit například o následujících konkrétních faktorech spojených s komunikačními a výpočetními technologiemi a

nástroji, jež se mohou zásadním způsobem podílet na navyšování či naopak snižování kvality prováděné práce zaměstnancem (Rosulek, 2015, online):

- Stavů notebooku pracovníka (jeho funkčnosti).
- Zabezpečení dat, s nimiž je nakládáno ze strany pracovníka.
- Parametrech internetového připojení (jeho rychlosti a stabilitě).
- Znalosti fungování výpočetních technologií.
- Schopnosti řešit základní problémy z oblasti výpočetních technologií.
- Možnosti sdílení či editace souborů (zde lze uvažovat například o podobných procesech v případě zřízení takzvané online kanceláře a tak podobně).
- Přístupnosti tele/videokonferencí.
- Přístupnosti školení v podobě e-learningu, webinářů a jiné.
- Sledovacím softwaru určeném ke kontrole či dohledu nad pracovníkem v jeho domácím prostředí.

K tématice nástrojů pro model zaměstnávání pracovníků formou *home office* je možné se dočíst, že pro daný typ práce je v současnosti možné sledovat rozvoj a početnou nabídku technologií, jež jsou poměrně snadno propojitelnými s firemním systémem. Tento trend dle všeho potvrzuje *home office* nikoli pouze jako efektivní, ale zároveň i jednoduchý způsob výkonu práce pro mnohé společnosti (EuroZprávy.cz, 2017, online).

Jako příklad pracovních a komunikačních nástrojů je možné uvést kupříkladu známou platformu *Skype*, *Hangouts Meet* od Googlu, Microsoft Teams, nebo třeba speciální technologický nástroj *WebRTC*. Zaměstnanci, využívající podobné technologie dnes nepotřebují ke své práci často nic jiného než jen počítač, mobilní („smart“) telefon a nezbytné připojení k internetu.

3.5. Zákony a legislativa

Ačkoli bylo v rámci předchozího textu rozlišováno pro větší specifičnost mezi prací na dálku a prací z domova, pro účely oddílu textu věnovaného potřebné legislativě

zakotvující možnosti práce zaměstnance přímo z domova, nikoli z místa adresy provozovny firmy či obecně společnosti, pro níž vykonává pracovní činnost, budou uváděné dvě možnosti a jejich charakteristiky užívány synonymně. Nebude tedy mezi nimi detailněji rozlišováno, jak *home office*, *teleworking*, tak *homeworking* budou vnímány coby jedna a táž skutečnost, na níž bude zaměřována pozornost ze zákonného hlediska.

O tom, že je výše uváděný přístup k problematice oprávněným, svědčí například následující komentář: „Pod pojmem „práce z domova“ (někdy též *homeworking*, *teleworking* nebo *home office*) se rozumí práce, kterou zaměstnanec nevykonává pravidelně na pracovišti, ale ve svém bydlišti (bytu či domu).“ (Seemanová, 2012, online).

Na úvod je nutné poznamenat, že *Zákoník práce* přímo s pojmem „práce z domova“ neoperuje, pozorný čtenář zjistí, že v daném legislativním předpisu se není možné s podobným slovním spojením, nebo i s jiným možným výstižným názvoslovím setkat. Stejně tak český zákoník práce nepracuje s mezinárodně a všeobecně užívaným pojmem „*home office*“, ani s jinými jeho již v předchozím textu zmiňovanými cizojazyčnými ekvivalenty (srov. *Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce*, 2006).

Přesto je však práce z domova dle Pemové s Ptáčkem pro podmínky České republiky dostatečně legislativně ošetřena. Autoři ve své knize jasně uvádějí, že není zapotřebí se dané formy výkonu pracovních činností obávat (Pemová a Ptáček, 2013, str. 32).

Je vhodné upozornit na související právní předpisy, k nimž je nutné s ohledem na tematiku práce z domova přihlížet coby k platným a závazným. Jedná se konkrétně o následující legislativní normy (Seemanová, 2012, online):

- *Zákon č. 187/2006 Sb., Zákon o nemocenském pojištění.*
- *Zákon č. 101/2000 Sb., Zákon o ochraně osobních údajů.*

Níže budou zmíněny některé informace ze *Zákoníku práce České republiky*, jež se dotýkají právě práce z domova, ačkoli nejsou pod daným označením v legislativním předpisu prezentovány.

V *Zákoníku práce České republiky (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce, 2006, § 34)* je uvedena informace o pracovní smlouvě a náhradách zaměstnanci, kteréžto pojmy jsou zde spojovány s výkonem práce buď ve sjednaném pracovišti zaneseném v pracovní smlouvě, nebo v pracovišti určeném pro účely cestovních náhrad (toto může nabývat rozsahu až celé jedné obce). Paragraf hovoří taktéž o tom, že pravidelným pracovištěm je v dané souvislosti obec, v níž se zpravidla začínají cesty zaměstnance za účelem výkonu práce.

Ačkoli tedy není hovořeno přímo o *home office, teleworkingu* či *homeworkingu*, je možné spatřovat zakotvení možnosti výkonu pracovních povinností v jiném místě, než jaké konkrétnímu zaměstnanci stanovuje jeho pracovní smlouva.

Rosulek k tématice vztahu zákoníku práce a *homeworkingu* navíc uvádí, že bez ohledu na místo výkonu práce zaměstnance je vždy nutné brát do úvahy zejména §317 upravující takzvané „práce zvláštní povahy“. Tímto je nutné se řídit v případě výkonu práce z domova, u klienta, nebo i u práce na dálku (Rosulek, 2015, online).

Je to právě paragraf zmíněný v předchozím odstavci, který jasně poukazuje na fakt, že český zákoník práce pro práci na dálku neustavuje překážky, ale s podobně flexibilní podobou zaměstnávání naopak počítá, jelikož je zde možné nalézt podmínky, vztahující se k možnosti výkonu práce zaměstnance z jeho domova (Rosulek, 2015, online).

Dotyčný §317 *Zákoníku práce České republiky (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce, 2006, § 317)*, spadá do Hlavy IX orientující se na zvláštní povahu práce některých zaměstnanců, je obsahově zaměřen na: „*Pracovněprávní vztahy zaměstnance, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje.*“ Na podobné zaměstnance se dle zákonné normy nevztahuje (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce, 2006, § 317):

- Úprava rozvržení pracovní doby (včetně prostojů či přerušení práce).
- Nárok náhrady mzdy/platu v případě působení osobních překážek v práci (není-li na základě prováděcího předpisu stanoveno jinak).
- Příslušnost mzdy/platu/náhradního volna za pracovní výkon prováděný přesčas či ve dnech státních svátků.

Již jednou zmíněný *Zákon o nemocenském pojištění* (*Zákon č. 187/2006 Sb., Zákon o nemocenském pojištění, 2006, § 5*) na zaměstnance pracující v rámci *home office* nahlíží jakožto na osoby, jež jsou účastné nemocenského pojištění, jelikož se jedná o zaměstnance v pracovním poměru (obdobně by zákon na pracovníky z domova nahlížel také v případě, že by tito nebyli zaměstnanci, ale jednalo by se o osoby samostatně výdělečně činné). Takový zaměstnanec je pojištěn, vykonává-li své pracovní povinnosti na území České republiky, tedy jeho trvalý výkon práce je veden na adrese v České republice (*Zákon č. 187/2006 Sb., Zákon o nemocenském pojištění, 2006, § 6(1)*).

4. Výhody, nevýhody a rizika home office

Čtvrtá teoretická kapitola bude orientována na témata dotýkající se výhod či nevýhod, ale také rizik týkajících se výkonu práce z domova. Za účelem naplnění vybraného cíle bude nejprve hovořeno o managementu a zaměstnancích v obecné rovině, dále o ekonomických aspektech práce z domova a výhodách, nevýhodách a rizicích zvláště z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele.

4.1. Management a zaměstnanci (praxe a řízení)

Ve výkonu praxe v oblasti práce z domova (vymezeno v rámci pojmů *teleworkingu* a *homeworkingu*) dle Pemové s Ptáčkem (2013, str. 30) platí že: „*Se uplatňuje samořídící schopnost zaměstnance.*“. Takto pojímaný výkon profese je výrazným způsobem založen na vzájemné důvěře, která musí mezi zaměstnavatelem a samotným zaměstnancem panovat.

Kontrola zaměstnanců pracujících pro zaměstnavatele v módu *homeworkingu* je složitější, než by tomu bylo v situacích, kdy by zaměstnanec pro zaměstnavatele danou pracovní činnost vykonával přímo na jeho adrese (Pemová a Ptáček, 2013, str. 30).

Home office je moderní formou zaměstnávání pracovníků (Vaňásek; in: Kalenská a Čihák, 2016, online). I s ohledem na jeho určitou „mladost“ je možné počítat s tím, že s sebou může kromě pozitiv, přinášet určitá (více či méně ošetřená) rizika, jak pro samotného zaměstnance, tak i pro jeho zaměstnavatele.

4.2. Zaměstnanci

Mezi možná rizika hrozících zaměstnancům ve spojení s výkonem pracovních povinností formou *home office* lze zařadit sociální izolaci pracovníka a její možné dopady na danou osobu či možné (zejména počáteční) zvýšené náklady na vybavení domova coby místa vykonávané práce. Zde je nutné zmínit opětovně nutnost vlastnění počítače a internetu coby minimálních předpokladů pro možnost efektivního fungování formou *home office* u zaměstnance (Sládek; in: Kučírek a kol., 2017, str. 18). O tom, že vytvoření vybaveného pracovního zázemí je nikoli již výjimkou, ale spíše běžným

standardem u *home office* workerů, je možné se dozvědět také z dalších zdrojů (iDNES.cz: Finance, 2014, online).

Vedle řady pozitiv je možné u osob pracujících z domova hovořit o vyšším riziku působení stresu (ČT24, Mezinárodní organizace práce, 2017, online). Z domova pracujícím osobám pak dle *Organizace spojených národů* (in: ČT24, Mezinárodní organizace práce, 2017, online) hrozí také reálně, že budou pracovat mnohem delší dobu než jejich kolegové působící v kancelářích svého zaměstnavatele, jejich práce bude intenzivnější a bude značně narušovat jejich fungování v osobním životě (v domácnosti). Gruber upozorňuje na to, že svědomití zaměstnanci mohou doma pracovat s vyšší intenzitou než zaměstnanci v kanceláři a tím se mohou příliš vyčerpávat. „Ukazuje se, že zatímco lidé v kancelářích kontaktem s ostatními přirozeně regulují své pracovní nasazení („nepracuj více/nepracuj méně než ostatní“) a dokáží se přirozeně dostat do stavu, kdy pracují tak, aby uspokojili zaměstnavatele a zároveň se příliš nevyčerpali, při práci z domova tato korekce chybí.“ (Gruber; in: Firemní vzdělávání, srpen 2019, str. 12).

Home office může být taktéž pro mnohé jedince výraznou připomínkou toho, jak rychle se okolní svět (včetně nároku pracovního prostředí) proměňuje, což může vyvolávat problémy se s podobnými změnami vyrovnávat, efektivně se jim přizpůsobovat, a to zejména z úhlu pohledu časového, kdy práci, na níž by měl zaměstnanec pracovat před několika lety celé hodiny, je nutné v současnosti zvládnout za pár chvil. Pracovníci v režim *home office* tak mohou zažívat zklamání z vlastní nízké produktivity či efektivity v oblastech pracovních úkonů a podobně (Rosulek, 2015, online).

Vedle rizik je však nutné vždy srovnávat taktéž s pozitivy *homeworkingu* (*home office*) pro své vykonavatele, o nichž celá řada zdrojů taktéž hovoří (srov. například ČT24, Mezinárodní organizace práce, 2017, online).

V dané souvislosti lze poukázat kupříkladu na výraznou úsporu času pracovníka, který nemusí za svou práci dojíždět a ušetřenou časovou dotaci může naopak přerozdělovat mezi jiné své aktivity či oblasti svého zájmu, nebo na způsob efektivního zapojení do pracovního procesu u těch jedinců, kteří z nejrůznějších důvodů nemohou opouštět svůj domov (Sládek; in: Kučírek a kol., 2017, str. 18).

Rosulek (2015, online) k výhodám *home office* poznamenává, že tyto značně převažují nad možnými nevýhodami, o nichž bylo hovořeno již dříve. Dle jeho názoru je vhodné spatřovat jako pozitiva *home office* jeho následující vlastnosti:

- Snížení nákladů zaměstnavatele.
- Zvyšování konkurenceschopnosti společnosti.
- Získání větší časové dotace pro všechny vykonávané činnosti.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Zvýšení efektivity vykonané práce.
- Vyhýbání se *open space* syndromu, který hrozí v mnoha kancelářích.
- Možnost efektivního sladění pracovního života s rodinným.
- Větší pocit svobody zaměstnance v oblasti výkonu pracovních povinností.

Zejména poslední z výčtu, tedy pocit svobody, je možné považovat za jeden z nejsilnějších motivátorů snahy části zaměstnanců o získání pracovního postu, jehož pracovní náplň je možné vykonávat z domova. Na druhou stranu je takové svoboda podmíněna nutnou dávkou pracovní disciplíny jednotlivce (Rosulek, 2015, online).

4.3. Zaměstnavatelé

V případě rizik pro zaměstnavatele, vycházejících z jeho vůle umožnit zaměstnancům fungování v režimu *home office*, je možné nejčastěji narazit na problematiku ochrany bezpečí a zdraví takto působících zaměstnanců (viz například Vaňásek; in: Kalenská a Čihák, 2016, online).

Jelikož i na zaměstnance pracujícího z prostor vlastního domova se vztahují platné pracovněprávní povinnosti, ale i práva, vyvstává u *home office* problematika menších či horších možností aktivního vyhledávání a řízení bezpečnostních rizik, která pracovníkovi v souvislosti s výkonem jeho pracovních povinností mohou hrozit. Ideálně by měl zaměstnavatel u pracovníka doma zkontrolovat jeho domácí kancelář z hlediska ergonomického, bezpečnostního a podobně. (Bezpečnostpráce.info, 2016, online).

V praxi však podobné kroky a jejich běžné naplňování můžeme považovat za minimálně problematické, ne-li přímo nemožné a opomíjené.

Dalším rizikem (specifikem *home office*) je udržení bezpečnosti citlivých firemních dat, s nimiž zaměstnanec pracuje v době jeho připojení k firemní síti (iDNES.cz: Finance, 2014, online). Řešení problematiky bezpečnosti dat je možné řešit umožněním přístupu do uzavřené firemní sítě zaměstnancům pouze z firemních počítačů, jelikož osobní výpočetní technologie mohou v daném ohledu znamenat bezpečnostní riziko (Jirkal; in: IDNES.cz: Finance, 2014, online). Uvedené řešení však do určité míry devaluje výhodu pro zaměstnavatele v podobě úspory za vybavení zaměstnance zmiňovanou v podkapitole textu dříve. Zároveň je třeba v této souvislosti dbát na to, aby zaměstnanec neporušoval ustanovení nového *zákona o ochraně osobních údajů* zmíněném již v podkapitole 3.4.

Z hlediska zaměstnavatele je nutné upozornit na celou řadu dalších rizik, která mohou z umožnění práce formou *home office* vlastním pracovníkům vyplývat, a to konkrétně na (Rosulek, 2015, online):

- Nemožnost komunikace se zaměstnancem takzvaně face-to-face (v podstatě zaměstnancova sociální izolace).
- Nutnost jistoty toho, že pracovník ovládá základní dovednosti práce na počítači, a to v co možná nejvyšší míře.
- Omezená možnost dohlížení nad pracovní disciplínou zaměstnance.
- Nemožnost včas zasáhnout v případě, že se u zaměstnance začínají projevovat prokrastinační tendence, či snížená efektivita pracovního výkonu.

Možná problematika disciplíny (či spíše nedisciplinovanosti) a vlivu na pracovní výkon zaměstnanců fungujících v režimu *home office* byla již přiblížena v předchozím textu, v němž bylo hovořeno o rizicích pro zaměstnance.

Jako o dalších určitých rizicích práce formou *home office* pro zaměstnavatele je někdy hovořeno o možné vyšší byrokratické zátěži zaměstnavatele, která může být s podobným způsobem výkonu práce zaměstnanců především do budoucna spojena. Negativní dopad hrozí zaměstnavateli i v oblasti ekonomické, kdy do budoucna je uvažováno například o tom, že by tento měl být povinen hradit náklady vznikající

zaměstnancům mimo pracoviště ve spojení s výkonem jejich pracovních úkolů (reálně hrozí například povinnost platby za internet, elektřinu a další náklady, o nichž je z hlediska legislativy uvažováno) (EuroZpravy.cz, 2017, online). To by mohlo být v kontrastu se současnými výhodami pro možnosti práce na dálku (*teleworking*) o kterých hovoří Rosulek jako o pozitivu, a to reálné snížení nákladů společností na nutnou komunikaci zaměstnanců (Rosulek, 2015, online).

Stejně tak Pemová s Ptáčkem uvádí v souvislosti s využíváním moderních komunikačních a výpočetních technologií u pracovníků vykonávajících své pracovní povinnosti z domova, že podobný přístup může pro zaměstnavatele znamenat výraznou úsporu jeho případných nutných nákladů na provoz firmy jako takové (srov. Pemová a Ptáček, 2013, str. 30).

Daná úspora pramení z faktu, že potřebné technologie (ať již komunikátory, nebo výpočetní zařízení) nemusí být pořizovány samotnou firmou, pro níž zaměstnanec vykonává profesní úkony, ale tento využívá za účelem plnění pracovních povinností zařízení, jež jsou v jeho osobním vlastnictví (Pemová a Ptáček, 2013, str. 30).

Další nemalé úspory pro zaměstnavatele bychom mohli spatřovat v podobě snížení nákladů na energie, vodu, údržbu nebo pronájem nemovitosti/kanceláře.

5. Motivace

S ohledem na zvolenou tematiku předkládaného textu je vhodné hned na úvod podkapitoly věnované termínu motivace podotknout, že každého člověka mohou motivovat různé *typy pracovních činností* (Burnett a Evans, 2016, online).

Motivaci je možné definovat coby sílu „*kteřá aktivuje, směřuje a udržuje chování.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, str. 217).

Samotný pojem pochází z latinského výrazu *movere*, překládaného do českého jazyka jako „pohyb“ (Armstrong a Taylor, 2015, str. 217). Charakteristickými rysy motivace jsou zejména její směr, úsilí a také vytrvalost. Právě tyto tři charakteristiky jsou složkami utvářejícími motivaci jednotlivců (Arnold a kol., 1991; in: Armstrong a Taylor, 2015, str. 218).

Nakonečný však upozorňuje, že v dnešní době neexistuje jednotná všeobecně přijímaná teorie motivace a ani se nepředpokládá, že by v brzké době došlo k jejímu nalezení. Existují však určitá, byť omezená zobecnění, použitelná v praxi v různých oborech aplikované psychologie a díky jejich znalosti je možné chápat určité lidské chování a také jej určitým způsobem ovlivňovat (Nakonečný, 2014, str. 301).

Jednou z potřeb sociálního kontaktu je sdružování (afiliace) na základě společných zájmů, idejí a jiných motivů, které je pak založeno primárně na potřebě sebepotvrzování.

V souvislosti s prací z domova je vhodné zmínit lidskou potřebu afiliace, o které hovoří McClelland. U sociálně žijících živočichů je sociální kontakt jednou z nejdůležitějších motivací (potřeb). Sociální kontakt s druhými jedinci s sebou nese určitá uspokojení, jako například frustrace jsou snesitelnější, výměna informací, srovnávání se a podobně. Naopak sociální izolace je pro člověka většinou nepříjemná (Nakonečný, 2004, str. 243-245).

Kromě základních charakteristických rysů je možné u motivace dále rozlišovat taktéž její dva základní typy, kterými jsou (Armstrong a Taylor, 2015, str. 218 – 219):

- **Vnitřní motivace** – tato se projevuje u těch osob a v takových situacích, kdy je možné hovořit o prožívání pocitu zajímavosti, podnětnosti a důležitosti samotné vykonávané práce. Důležité je též poznamenat, že vnitřní motivace úzce souvisí s vysokou mírou autonomie, kterou pracovník při výkonu

profesních úkolů má možnost zažívat (pociťovat). Hovořit lze v souvislosti s vnitřní motivací o takzvané angažovanosti jednotlivců.

- **Vnější motivace** – této je dosahováno na základě podnikání opatření okolí, jež se snaží konkrétní osobu v jejích pracovních úkonech směřovat. Základními nástroji vnější motivace jsou odměny či naopak udílené tresty. Vnější motivátory mívají zpravidla výrazný krátkodobý účinek, z dlouhodobého hlediska ovšem natolik výrazné dopady nevykazují.

Urban ve své publikaci prezentuje následující komentář vztahující se k motivaci zaměstnanců: „*Nejdůležitějším nástrojem okamžité motivace zaměstnanců je pochvala za práci, jež odvedli. Její význam spočívá v tom, že podporuje výkon či chování, kterého se týká nebo na které upozorňuje. Pochvala totiž zvyšuje pravděpodobnost, že se daná osoba v budoucnu zachová podobně.*“ (Urban, 2010, str. 101 – 102).

Zmínit lze v dané souvislosti také to, že *home office* je v našich podmínkách poskytován spíše jako určitý zaměstnanecký benefit (Wysoglad; in: iDnes.cz: Finance, 2014, online). To znamená dle výše uvedeného jako prvek *vnější motivace*.

V podobě benefitu je pak *home office* často právě tím rozhodujícím faktorem, který vede uchazeče o konkrétní zaměstnanecký post, k přijetí pracovní nabídky zaměstnavatele, což platí zejména pro generaci mladých lidí (EuroZprávy.cz, 2017, online).

Motivace coby pojem i reálný fenomén profesně-pracovní praxe je dvojakého charakteru. Může o ní být hovořeno ve vztahu k motivování podřízených spolupracovníků, nebo může být nahlížena coby sebemotivace (Mikuláščík, 2015, str. 9).

5.1. Motivace podle typologie osobnosti

Nikdo z nás jistě není stejný, každého může motivovat a pohánět k výkonu něco jiného a v jiném čase. Toto si evidentně uvědomuje řada autorů, kteří se snaží nalézt klíč a zobecnit různé typy lidí, respektive zaměstnanců tak, aby lépe pochopili jejich motivy a potřeby a našli nejvhodnější způsoby, jak s nimi následně pracovat.

David McClelland se například zabýval rozdíly ve výkonnosti některých jedinců a snažil se odhalit příčiny těchto rozdílů. Následně pak rozdělil osoby na tyto tři typy podle preferencí jejich potřeb vč. jejich charakteristik. Lidé, kteří mají (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 133):

1. **Vysokou potřebu výkonu** – vysoká touha po osobní odpovědnosti, samostatnosti, překonávání překážek a soutěživosti s ostatními. Uspokojení přináší rychlá zpětná vazba, pocit dobře vykonané práce. Finanční odměna je pak spíše pouze potvrzujícím faktorem. Typickou profesní oblastí je například obchod, nebo vlastní podnikání.
2. **Vysokou potřebu afiliace** (ve významu kladného vztahu) - Důležité jsou dobré mezilidské vztahy a přátelství mezi pracovníky, nebo členy týmu. Preference práce v kolektivu a týmová práce. Typická je oblast sociální, personální, nebo styk s veřejností.
3. **Vysokou potřebu moci** – Potřeba a snaha o řízení, ovlivňování ostatních lidí a odpovědnost za ně. Jde o manažery a řídicí pracovníky. Je důležité, aby jejich cíle byli zaměřeny na prospěch a zájmy organizace, nikoliv soustředěny pouze na osobní moc.

Zajímavou typologii 4 lidských motivačních typů uvádí také Plamínek. U jeho rozdělení motivačních typů si nelze nevšimnout částečné podobnosti s výše uvedenou McClellandovou koncepcí. Plamínek rozděluje typy lidí (zaměstnanců) takto (Plamínek, 2010, str. 34-39):

1. **Objevovatelé** – nezávislí a samostatní, rádi překonávají překážky a přijímají výzvy, již z názvu vyplývající stále objevování nového, kladou si čím dál tím vyšší cíle, jsou hraví a kreativní, bývají netrpěliví a nesnáší, když je někdo řídí, váží si vlastní svobody.
2. **Usměřňovatelé** – zaměření na efektivitu, přitahuje je vliv na ostatní lidi a zařazují ostatní hierarchicky do určitých přesně daných vertikálních struktur a hierarchií, jsou rádi středem pozornosti a jsou přesvědčiví, hodně soutěživí, bývají často „vůdci“ velkých skupin vč. davů (například i v politice).
3. **Slad'ovatelé** – zaměření na stabilitu a efektivitu ale se zaměřením na lidi a mezilidské vztahy. Zařazují ostatní lidi do struktur horizontálních a vytvářejí „sítě“ namísto hierarchií, rádi a často diskutují, respektují jiné názory, jsou

vstřícní k ostatním, mají vyvinutou vyšší míru empatie, občas mohou však mít tendenci zkreslovat informace.

4. **Zpřesňovatelé** – zaměření na užitečnost a stabilitu, chtějí být sami „dokonalí“, jsou spolehliví, pečliví a přísní na sebe sama, dodržují normy a pravidla, chovají se „standardně“ a předvídatelně, respektují nadřízené, skrývají své emoce, méně rádi komunikují s ostatními a neradi riskují.

V souvislosti s typologií zaměstnanců, bychom mohli zmínit pozitivní vliv interakce mezi spolupracovníky na výkon jejich práce. Gruber se například zmiňuje o tom, že pro určitou skupinu zaměstnanců může mít pozitivní vliv na výkon formální, nebo neformální setkávání zaměstnanců, kdy při této interakci mohou vznikat zajímavé a kreativní nápady. „*V pracovní situaci se mnoho nápadů zrodí v neformální komunikaci mezi kolegy, nebo třeba na kávě v kuchyňce.*“ (Gruber; in: Firemní vzdělávání, srpen 2019, str. 13).

Pokud připustíme, že můžeme jednotlivé zaměstnance rozdělit podle určitého typu dle převažujících potřeb a motivací, mohli bychom následně vybírat podle těchto parametrů zaměstnance vhodné pro práci formou *home office*.

Tento výběr podle typologie by mohl přispět jak k výkonu, tak ke spokojenosti samotných zaměstnanců. Je otázkou, zda zaměstnanci zaměření svou typologií na kontakt s ostatními lidmi, budou dlouhodobě spokojeni s prací mimo kolektiv v prostorech, kde k tomuto kontaktu dochází minimálně, nebo vůbec. Popřípadě eliminovat tato rizika a soustředit na taková opatření, která je co nejvíce eliminují. Může jít kupříkladu o zvolení formy *home office*, která je kombinovaná s prací v terénu, částečně v prostorách zaměstnavatele nebo jiných kombinací. Případně více využívat motivačních aktivit pro setkávání zaměstnanců typu *teambuilding* a podobně.

5.2. Sebemotivace

Sebemotivace je odbornou literaturou definována jako: „*snaha zapojovat emoce do našeho myšlení a jednání tak, aby vedly k získávání vědění, k tvořivosti a k úspěšnosti vůbec.*“ (Suchý, Papánek, Náhlovský, 2016, str. 61).

Suchý s Náhlovským (2012, str. 62) uvádějí, že sebemotivace k tomu, aby člověk učinil určitý úkon/akci, vychází z pochopení jejich bezprostředního účelu, stejně jako i hlubšího smyslu daného činění.

Dle názoru autorů je možné vnímat sebemotivaci v jejích dvou poněkud odlišných podobách u konkrétní osoby, kdy se může jednat buď o jeho nadšení pro realizaci určitého cíle, nebo se může seberealizace manifestovat jako plnění povinnosti nejlépe jak daný jedinec je schopen (Suchý a Náhlovský, 2012, str. 62). Druhá uvedená varianta sebemotivace nevyplývá z vlastního nadšení pro věc, ale jednoduše z představy o tom, že někdo daný úkon splnit musí, ať již k němu má jakýkoli osobní postoj.

5.3. Demotivace

Dle Hekelové (2012, str. 76) tkví pochopení reálných příčin *demotivace* zaměstnanců (podřízených osob) v tom, co usnadňuje nadřízeným/vedoucím pracovníkům řešení vznikajících neproduktivních situací, a navíc taktéž i dosahování pozitivních změn v zaměstnaneckých postojích. Za hlavní příčiny demotivace považuje autorka následující faktory (Hekelová, 2012, str. 76):

- Trpí nedostatkem sebedůvěry.
- Působí na ně špatné mezilidské vztahy.
- Jsou od přírody líní.
- Nemají dostatek informací.

S ohledem na tematiku práce z domova, které je hlavním zájmem předkládaného textu, je možné uvést, že špatné mezilidské vztahy ve smyslu nevhodné pracovní atmosféry na pracovišti lze (s výjimkou nevhodných vztahů v rodině, které mohou „pracoviště“ doma zaměstnávaného jedince ohrožovat) coby demotivační faktor u jedinců provozujících *home office* v podstatě vyloučit a brát tedy tuto skutečnost spíše jako pozitivní výhodu.

Naopak za zcela zásadní možné vlivy vedoucí k demotivaci z domova pracujících osob lze považovat nedostatek jejich sebedůvěry, který je v domácím prostředí umocňován nepřítomností nadřízeného a jeho možných pochval či instrukcí,

(které by v podobných případech mohly vést ke zlepšení situace pracovníka), jejich nedostatečnou informovanost (v domácím prostředí mají omezené možnosti obrátit se například „pro radu“ k jiným osobám, spolupracovníkům, nebo nadřízeným či jiným alternativním zdrojům) a svou roli hraje také lenost, která může v domácím prostředí dosahovat závratných rozměrů.

Zítková, Pokorná a Mičudová (2015, str. 109) poukazují na fakt, že závažným problémem může být demotivace zejména u nových zaměstnanců společnosti, u nichž by primárně mělo být podobným stavům a postojům předcházeno. Autorky z příčin vedoucích k demotivování pracovníka uvádí zejména osobnostní možnosti, a to konkrétně (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 109):

- Osobnostní vlastnosti.
- Temperament.
- Přirozená rychlost ztráty zájmu.
- A některé další.

Urban podotýká, že demotivace jednoduše může vyplývat často z toho, že se konkrétní jedinci mají tendenci k firmě, která je zaměstnává chovat tak, jak se samotný podnik (skrže jeho zástupce) chová naopak k nim samotným, případně je možné v dané souvislosti hovořit nikoli o přímých důsledcích chování zástupců společnosti, ale o pouhém výkladu jejich projevů ze strany zaměstnance (Urban, 2010, str. 102).

Demotivace ze strany manažerů (která je zbytečná, a navíc také drahá, jelikož díky ní dochází k plýtvání potenciálem zaměstnanců) je nejčastěji způsobována nedostatkem již zmiňovaných pochval či ocenění, nespravedlivými hodnoceními zaměstnanců, nebo také projevy nedůvěry směrem k zaměstnávaným osobám (Urban, 2010, str. 101).

Kromě uváděných je možné k demotivačním faktorům majícím negativní vliv na výkonnost pracovníků řadit taktéž následující (Urban, 2010, str. 102):

- Poskytování nezasloužených odměn.
- Opomíjení feedbacků (zpětné vazby).
- Podceňování osobních schopností zaměstnance.

- Nerespektování osobních schopností zaměstnáváných osob.
- Nedostatek pozornosti věnovaný názorům pracovníků, jejich podnětům a podobně.

V souvislosti s výše uvedeným, demotivace v případě pracovníků v režimu *home office* může vyplývat právě z absence, nedostatečné či nedostatečně rychlé zpětné vazby, týkající se jimi podávaných pracovních výkonů a jednotlivých kroků, kterými jich bylo dosaženo. Zaměstnanci bývají v běžných pracovních podmínkách motivováni k určitému chování na základě působení firemní kultury (Hajerová Müllerová a Šimek, 2011, str. 5), ovšem osoba v *home office* režimu se s jejich působením dostane pouze zřídka do kontaktu, což může v konečném důsledku taktéž vést k její demotivaci.

Nebezpečí jednou demotivovaného pracovníka pro jeho zaměstnavatele (stejně jako i pro něj samotného) tkví zejména v tom, že dlouhodobě vybudovanou demotivaci není možné ihned „zlomit“ a napravit tento stav (Evangelu a Fridrich, 2009, str. 23). Pociťování mařené investice času a energie na straně zaměstnance vede k nechuti k práci a k demotivaci jedince (Škoda a Doulík, 2011, str. 7).

U zaměstnanců v režimu *home office* uváděné poznatky v oblasti demotivace mohou mít dle mého názoru ještě jeden negativní efekt a to ten, že se zaměstnavatel, respektive nadřízený pracovník dozví o demotivaci zaměstnance příliš pozdě, a o to těžší může být přijmout patřičná nápravná opatření, což může mít ve svém důsledku zásadní vliv na výkon a pracovní výsledky takového zaměstnance.

5.4. Prokrastinace

Prokrastinaci je možné definovat jako: „*Otálení před započetím práce nebo během dokončování nějakého úkolu.*“ (Gabrhelík, Vacek a Miovský, 2006, str. 361). V českých publikacích bývá cizí pojem prokrastinace někdy nahrazován ekvivalentem liknavost (srov. například Miovský, 2008, str. 371).

Někteří autoři nahlízejí na prokrastinaci způsobem, upozorňujícím na patologii daného jednání a přístupu k úkolům (srov. Miovský, 2008, str. 371). Není tedy vhodné na prokrastinaci nahlížet pouze na jakousi mírnou formu lenosti, jelikož její důsledky

mohou být velmi výrazné a mohou mít zásadní negativní dopady na život a fungování člověka.

Prokrastinace je taktéž nazírána coby mechanismus využívaný za účelem vyrovnávání se jedince s úzkostí vyvolanou nutností rozhodovat se, zahájit, nebo také dokončit konkrétní úkol (Fiore, 2014, str. 19). Za nejvíce ohrožené jedince je možné považovat zejména osoby obávající se vlastního nezdaru, kritiky ze strany druhých, které nejsou schopny se vypořádat s problémy souvisejícími se zahájením práce, nebo ztrátou příležitostí, jež je neodmyslitelným doprovodným jevem v případě, že se osoba rozhodne věnovat aktuálně jednomu konkrétnímu úkonu, projektu a podobně (Fiore, 2014, str. 19).

S ohledem na výše uváděné a v porovnání s již zmiňovanými informacemi souvisejícími zejména s motivací člověka k práci je možné usuzovat, že prokrastinace coby reakce na obavu z nezdaru a případné kritiky by měla být v domácím prostředí, tedy při výkonu pracovních úkolů mimo pracoviště zaměstnavatele snižována, jelikož v podobných podmínkách není zaměstnanec „za zády“ nadřizený, který by jej stresoval svým neustálým dohledem. Riziko kritiky je zde tedy umenšováno.

Naopak prokrastinace ve spojení s potížemi se samotným zahájením pracovních činností či neschopností rozhodnout se pro jeden konkrétní úkon/projekt, jemuž se bude pracovník aktuálně věnovat, představují při práci z domova rizikovější faktory, než by tomu bylo při výkonu profese přímo v místě zaměstnavatelova působení. Zde tedy menší míra dohledu, směřování nadřizeným a jeho kontroly mohou způsobovat nárůst projevů prokrastinace u zaměstnanců.

Scott (2014, str. 12) ve své publikaci uvádí, že základní příčinou návyku prokrastinovat jsou u člověka zejména jeho sebeomezující přesvědčení. Jako jednu z nejdůležitějších příčin prokrastinace autor spatřuje „*Fakt, že úkol, který mají lidé vykonat, je v rozporu s jejich zakořeněnými návyky.*“ (Scott, 2014, str. 10 - 11).

V souvislosti s touto informací lze uvažovat o prokrastinaci a jejím zvýšeném výskytu zejména v době přechodu pracovníků při výkonu povolání z místa původního pracoviště do prostředí vlastního domova. Podobná změna nutí zaměstnance ke změnám navyklého chování, které u něj mohlo být budováno často velmi dlouho, například i desítky let, a tudíž se dá předpokládat, že podobná změna může u pracovníka vést ke zvýšené míře projevů prokrastinace.

Forster (2013, str. 143) hovoří o poněkud odlišném důvodu rozvoje prokrastinačního chování pracovníků, když zmiňuje že k podobným stavům zaměstnanci vedou zejména „*pocity zahlcení a nedostatku času*“.

U *home office* pracovníků by případný nedostatek času a pocity zahlcení zřejmě nevyplýval ze zahlcování pozornosti a vyčerpávání jejich energie interakcemi s kolegy na pracovišti, ale je možné v dané souvislosti uvažovat například o možných nenadálých událostech osobního či rodinného charakteru, které mohou osobu pracující z prostředí domova postihnout a díky nimž se u ní na základě stresu z malé časové dotace rozvine prokrastinace namísto efektivních pracovních návyků.

Jedním ze zásadních dopadů, které je nutné ve vztahu k prokrastinaci brát v úvahu z hlediska managementu je zejména ten fakt, že daný jev má u zaměstnanců zásadní vliv na jejich výkonnost, a to vliv negativní, vede tedy ke snižování výkonnosti pracovníků (Mioviský, 2008, str. 371).

Jako východisko z potíží způsobovaných prokrastinací Scott (2014, str. 11) doporučuje „*nebojovat s ní. Namísto toho ji musíte nahradit vhodnými návyky, které budou pro váš život prospěšné.*“.

V rámci managementu (řízení) se v souvislosti s prokrastinací dá říci, že doma pracující zaměstnanci přecházejí do systému sebeřízení, sebekontroly a sebemotivace. Pro některé osoby/zaměstnance je možné podobný systém považovat za přínosný, u jiných pak může hrozit reálné riziko snižování výkonnosti a selhávání jako takového.

Empirická část

6. Výsledky výzkumné části

6.1. Cíl výzkumu

Cílem bádání je odpovědět na výzkumnou otázku, „zda a jakým způsobem může mít práce formou *home office* vliv na motivaci zaměstnanců“. Vzhledem k tomu, že samotná výzkumná otázka nepostihne obvykle celý výzkumný problém, zpravidla se dále rozkládá do několika dalších specifických otázek (Švaříček, Šedřalová a kol., 2014, str. 70). Pomocí dílčích otázek jsem zjišťoval, jak dotazovaní zaměstnanci práci formou *home office* vnímají, jaké v ní spatřují výhody a nevýhody, respektive co je v této oblasti motivuje nebo demotivuje a jak velký význam v oblasti motivace pro ně *home office* má.

6.2. Metodika získávání dat

Pro realizaci šetření jsem zvolil kvalitativní metodu formou polostrukturovaných rozhovorů. Jedná se o pravděpodobně nejrozšířenější metodou, jelikož řeší mnoho nevýhod nestrukturovaného, nebo plně strukturovaného interview (Miovský, 2006, str. 159). Chtěl jsem se v maximální míře vyhnout příliš návodným otázkám, vlastním stereotypům, předsudkům a vlastní zaujatosti k tématu. Polostrukturované rozhovory mi daly možnost na rozdíl od jiných výzkumných metod naslouchat a přemýšlet nad odpověďmi respondentů i nad sdělovanými informacemi v širších souvislostech, včetně možnosti pozorovat neverbální projevy respondentů (metoda pozorování). Jako velkou výhodou zvolené metody vnímám možnost pokládat respondentům doplňující otázky, nejen pro doplnění konkrétních informací, ale také pro jejich hlubší pochopení. Zároveň mi metoda umožnila velkou míru volnosti ve vedení samotných rozhovorů a možnost reagovat na specifické odpovědi. U polostrukturovaných rozhovorů je možné měnit podle potřeby pořadí okruhů otázek, diferencovat (měnit strategie), některé pasáže vést více strukturovaně a jiné ponechat více na dotazovaném (Miovský, 2006, str. 159-160). Uvedené výhody použité metody plně vyhovovali naplnění cíle práce.

Všechny rozhovory byly předem domluveny a probíhaly v neformální atmosféře, nejčastěji v prostředí domova. Dva rozhovory probíhaly v domově tazatele, jeden rozhovor proběhl ve firemní kanceláři tazatele a ostatní v prostorech domova dotazovaných. V několika případech pak přímo v prostorech využívaných pro jejich práci právě formou *home office*. Vnějšímu prostředí jsem věnoval patřičnou pozornost, tak jak doporučuje Miovský, to znamená že prostředí odpovídala cílům výzkumu a povaze pokládaných otázek (Miovský, 2006, str. 160). Všichni dotazovaní respondenti měli k dispozici základní občerstvení, nebyli v průběhu rozhovorů výrazně rušeni okolím a nebyli v časové tísní. Rozhovory byly se souhlasem dotazovaných nahrávány na záznamové zařízení, pro možnost zpracování dat a následné analýzy. Nespornou výhodou takto zaznamenaných dat je jejich autentičnost, komplexnost a „*představuje pro výzkumníka významnou pomoc*“ (Miovský, 2006, str. 197).

Všichni respondenti byli seznámeni se základním tématem bakalářské práce, pro jejíž účel byly rozhovory realizovány.

6.3. Výzkumný vzorek

Výběr respondentů probíhal metodou záměrného výběru. Výzkumným vzorkem bylo devět respondentů, kteří mají konkrétní vlastní zkušenosti s prací z domova, to znamená že v současné době využívají práci z domova, tedy *home office* jako benefit, standardní, nebo primární místo výkonu práce. Pro sedm respondentů se jednalo o primární místo výkonu práce a dva z respondentů využívali *home office* jako jednu z možností pro výkon práce s tím, že jejich primární místo výkonu práce bylo v kanceláři zaměstnavatele. Všichni dotazovaní ve zkoumaném období, kdy využívali *home office*, byli v zaměstnaneckém poměru, nebo smluvním vztahu s jedním primárním zaměstnavatelem na plný, nebo zkrácený pracovní úvazek.

Rozhovory probíhaly v období mezi 22.10.2019 kdy proběhl první pilotní rozhovor až 17.12.2019, kdy proběhl poslední devátý rozhovor. S každým respondentem byl proveden jeden rozhovor v časovém rozsahu 25 až 35 minut. Průměrná délka všech rozhovorů byla 29 minut. Z celkového počtu devíti dotazovaných byly 3 ženy a 6 mužů. Průměrný věk respondentů byl 42 let, v rozmezí od 31 do 52 let. Všichni dotazovaní žijí v jedné domácnosti se svým partnerem nebo manželem a zároveň minimálně s jedním nezletilým dítětem.

tabulka 1 „Základní informace, analýza dat“

| Základní informace, analýza dat | | | | | | |
|---------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------------|
| Jméno probanda | Věk probanda | Manžel/partner v domácnosti | Děti v domácnosti do 10ti let | Děti v domácnosti nad 10 let | Délka rozhovoru | Datum rozhovoru |
| Andrea S. | 46 | ano | 0 | 2 | 0:26:43 | 16.11.2019 |
| Iva Š. | 52 | ano | 1 | 0 | 0:25:33 | 16.12.2019 |
| Markéta J. | 41 | ano | 1 | 0 | 0:35:05 | 28.11.2019 |
| Martin V. | 40 | ano | 1 | 1 | 0:35:04 | 2.12.2019 |
| Michal H. | 43 | ano | 2 | 0 | 0:29:14 | 17.12.2019 |
| Petr S. | 31 | ano | 1 | 0 | 0:27:41 | 4.12.2019 |
| Petr Z. | 40 | ano | 1 | 0 | 0:19:30 | 2.11.2019 |
| Radek Š. | 42 | ano | 2 | 0 | 0:31:19 | 22.10.2019 |
| Tomáš H. | 39 | ano | 1 | 0 | 0:32:51 | 16.12.2019 |
| Součet/průměr /rozmezí | 42 | 9 | 10 | 3 | 0:29:13 | 22.10.2019 - 17.12.2019 |
| | | | 13 | | | |

Z větší části se jednalo o osoby s určitým vztahem k mé osobě, například bývalé spolupracovníky nebo známé a ve dvou případech šlo o kontakty doporučené jedním z oslovených respondentů. Použil jsem tedy z převážné části zřejmě nejrozšířenější metodu záměrného výběru, až na zmíněné dva případy, kdy jsem využil metody sněhové koule (Miovský, 2006, str. 132 a 135). Ani jeden z dotazovaných neměl jakýkoliv současný pracovní, nebo jiný vztah k mé osobě, který by mohl zkreslit odpovědi na kladené otázky. Odpovědi u všech dotazovaných jsem vnímal jako velmi otevřené, upřímné, a nevšiml jsem si výrazných bariér nebo obav ze sdělování často osobních až intimních informací.

6.4. Výsledek výzkumného šetření

V rámci kvalitativního výzkumu bylo pracováno s menším množstvím výzkumných vzorků, avšak s poměrně velkým rozsahem sebraných dat. Objem zaznamenaných dat jsem zredukoval pomocí metody shrnujícího protokolu do případových studií menšího, použitelného rozsahu. Pomocí kódování jsem vyhledal podobnosti a pravidelnosti mezi informacemi z jednotlivých rozhovorů a případových studií. Vyhledával a identifikoval jsem v rozhovorech určité významové celky dle vytvořených kritérií (Miovský, 2006, str. 220).

Všichni dotazovaní pracují pravidelně formou *home office* a pro výkon své práce využívají pracovní pomůcky jako je notebook a mobilní telefon. Někteří mají k dispozici také firemní služební automobil. Většina těchto pracovních pomůcek je v majetku zaměstnavatele, který je dává zaměstnancům bezplatně k dispozici. Shodnou, nebo velmi podobnou situací je u všech dotazovaných to, že nežijí doma, tedy v místě výkonu zaměstnání sami, ale žijí v jedné společné domácnosti se svým partnerem a jedním, až dvěma nezletilými dětmi.

V následující části interpretuji data týkající se výhod a nevýhod, respektive motivačních a demotivačních prvků, tak jak byli uváděny jednotlivými respondenty v průběhu rozhovoru.

6.4.1. Rozbor uváděných pozitiv a motivací

Nejčastěji uváděným pozitivem při práci formou *home office* bylo vlastní řízení času, a to jak pracovního, tak soukromého. Jako motivační prvek *vlastní řízení pracovního času* uvedlo nejvíce respondentů a ve stejné míře bylo uváděno jako pozitivum *vlastní řízení času soukromého*. Iva Š. například uvádí „*Jestli si tu jednu věc udělám v osm hodin, nebo v deset, nebo ve dvanáct je to jedno, hlavně abych to měla za ten den hotové.*“ (Iva Š., 4. minuta). Tato oblast by mohla souviset také s poměrně často uváděným celkovým *pocitem svobody*. „*Je tam akorát ten pocit svobody.*“ (Radek Š., 10. minuta). „*Na home office je to z mého pohledu ta svoboda...*“ (Radek Š., 18. minuta). Dalo by se říci, že určitá volnost v rozhodování a míra svobody byla celkově často zmiňována i v celkovém kontextu odpovědí, týkajících se výhod a pozitiv. „*Vyhovuje mi ta volnost, kdy nemám šéfa tady někde za zdi osm hodin denně.*“ (Tomáš H., 4. minuta). Zdá se to být poměrně logickým i ve vztahu k dalšímu uváděnému pozitivu, a to *péče o děti*, kdy dotazovaní zmiňovali možnost lépe si rozplánovat čas věnovaný práci a dětem. Petr Z. kupříkladu v rozhovoru říká: „*Je to pro mě určitá forma benefitu, například pro mě konkrétně, řeším rodinu (myšleno děti), je to benefit, ano. Řeší mi to tu situaci.*“ (Petr Z., 11. minuta). Na uváděné výhodnosti z pohledu péče o děti je zajímavé, že se zde neprojevil žádný rozdíl mezi ženami a muži. Péči o děti mezi výhody zařazovali vcelku vyrovnaně muži i ženy. Ženy zároveň uváděli, že je pro ně nespornou výhodou možnost práce na mateřské dovolené, kterou jim zaměstnavatel umožnil.

Více než polovina dotazovaných se domnívá, že je jejich efektivita práce při práci z domova vyšší než v kanceláři. Jako důvod uvádějí, že se mohou lépe na práci soustředit, že nejsou rušeni pracovním prostředím, nebo že například netráví neefektivní čas se spolupracovníky na pracovišti. „*Těch vyrušení je méně než v normálním officu. Já mám kancelář jako v open space a tam jako těch rušivých momentů je řádově více.*“ (Michal H., 8. minuta). S tímto by mohla souviset další uváděná pozitiva, kdy někteří dotazovaní řadí do pozitiv práci v *domácím prostředí, větší klid na práci* a že doma zažívají *méně stresu* v porovnání s prací v kanceláři. „*Pro mě je to menší stresovost, to bych opravdu vyzdvihla.*“ (Andrea S., 17. minuta).

Jednou z často uváděných výhod byla *úspora času na cestování* do zaměstnání a s tím související *úspora nákladů*. Zmiňovaná úspora času může mít zřejmě také souvislost s již zmiňovaným *řízením vlastního a pracovního času*. „*Neztrácím čas cestováním tam a zpět, což je úspora v dnešní době téměř dvou hodin denně.*“ (Iva Š., 2. minuta). Michal H. v souvislosti s cestováním říká: „*Ten čas můžu nějak investovat, buď do toho, že se vzdělávám, takže si ráno třeba dávám na rozehrání nějaké samostudium, nebo se kouknu na nějaké novinky a trendy v oboru.*“ (Michal H., 4. minuta).

Zajímavým a pro některé typy lidí jistě motivačním faktorem může být několikrát uvedená *důvěra zaměstnavatele*. „*Je to i ta určitá důvěra ze strany firmy, musí se na mě spolehnout.*“ (Tomáš H., 22. minuta).

Petr S. uvedl, že jako velkou výhodou vnímá možnost konzumace alkoholu při vyřizování některých pracovních aktivit spojených s administrativou. „*Když si člověk nalije skleničku vína, hned se mu ty nepříjemné e-maily píšou lépe.*“ (Petr S., 12. minuta). Radkovi Š. pak vyhovuje, že si může jít podle potřeby zakouřit. „*Já jsem kuřák, takže si můžu jít zakouřit kdy chci, protože ve firmě máme zakázané kouření.*“ (Radek Š., 22. minuta).

6.4.2. Rozbor uváděných negativ a demotivací

Mezi negativy byl jednoznačně nejčastěji zmiňován malý *osobní kontakt s kolegy*, který uvedli všichni dotazovaní. „*Občas jsem si připadala odříznutá od světa.*“ „*Připadala jsem si odstrčená od té společnosti.*“ (Markéta J., 11. minuta). Tuto oblast

bych pak ještě doplnil o uváděný *osobní kontakt s nadřízeným*. „*Co je u toho home officu hodně složitý, najít si nějaký čas, kdy se sladí dva lidi, najít ten čas kdy já jsem v kanceláři a zrovna můj šéf je v kanceláři.*“ (Petr S., 9. minuta). Z rozhovorů bylo patrné, že nízká míra kontaktu s kolegy je pro dotazované významnou oblastí, a to nejen z důvodu samotných mezilidských vztahů, ale také proto, že se mohou při práci v *home office* cítit tak říkajíc odstrčeni a že jim chybí *informace o dění ve firmě*, což zaznělo několikrát jako další konkrétní nevýhoda. „*Tohle je daň za to, že jsem doma a nemám tolik kontaktů a nevím o tolika novinkách a věcech.*“ (Michal H., 7. minuta).

V protikladu s uváděnou výhodou v podobě klidu na práci, se může zdát poměrně často zmiňované negativum *rušení dětmi a rušení ostatními členy domácnosti*. Rušení členy domácnosti a rušení dětmi při práci, uvedla jako problém více než polovina dotazovaných. „*Když partnerka chodila do práce, bylo to velmi jednoduché, protože člověk ráno vstal a dokázal pracovat, měl na to klid a dokázal se donutit do práce stejně jako kdyby byl v kanceláři. Teď když každých 20, 30 minut přijde partnerka s dítětem, byť ví že jsem v práci v uvozovkách, tak přijde ve smyslu potřebuji si odskočit na záchod, pohlídej dceru a dá mi ji na dvě minuty do ruky. Hodně to vyrušuje v téhle oblasti.*“ (Petr S., 4. minuta).

Mezi nevýhodami zaznělo několikrát *riziko prokrastinace*, to znamená že si ho sami respondenti uvědomují a zároveň ho řadí mezi určitá rizika, nebo nevýhody a demotivační prvky práce z domova. „*Je to náročnější na to že člověk prostě z té práce může utéct k těm soukromým záležitostem a je to hned!*“ (Michal H., 16. minuta).

Někteří dotazovaní uvedli do nevýhod *nevyhovující pracovní prostředí*, které souvisí se samotným konkrétním místem výkonu práce, kdy nemají pro sebe přímo vyhrazené konkrétní pracovní místo, nebo samostatnou kancelář. „*V bytě 3+1 jsme nenašli lepší místo než v ložnici, kde bych měl alespoň trochu klidu přes den na tu práci.*“ (Petr S., 3. minuta). Tato zmiňovaná nevýhoda zároveň u zkoumaného vzorku koreluje s již zmíněným rušením ostatními členy domácnosti, nebo dětmi (příloha č. 3).

Několikrát v negativním kontextu zazněli zvýšené náklady v podobě nákladů na vlastní pracovní pomůcky v podobě energií, nebo služeb. „*Firma si tady šetří za elektřinu, kterou protočím já doma, budu svítit, budu topit.*“ (Markéta J., 15. minuta). „*U nás nedošlo k žádné kompenzaci, kterou jsme v tu chvíli asi očekávali.*“ (Markéta J., 16. minuta).

Je zajímavé, že *práci mimo pracovní dobu* zařadil mezi negativa pouze jeden z dotazovaných. Ostatní toto uváděli spíše v rámci uváděné výhody *vlastní řízení času* jako možnost přizpůsobit si pracovní den podle svých potřeb, nikoliv jako nevýhodu. Zmíněný jeden dotazovaný však zároveň uvedl ve výhodách *vlastní řízení pracovního a osobního času i pocit svobody* (příloha č. 2).

Přestože v rozhovorech nezaznívali žádné konkrétní otázky na jednotlivé předpokládané motivační, nebo demotivační prvky a byl ponechán respondentům volný prostor pro vyjádření a vlastní hodnocení výhod a nevýhod práce formou *home office*, vyjadřovali se respondenti poměrně vyváženě a dokázali dobře identifikovat a popsat jak výhody, tak nevýhody, respektive motivace a demotivace při práci z domova. Ve všech devíti provedených rozhovorech zaznělo od respondentů více výhod než nevýhod. Zároveň je však třeba poznamenat, že u některých dotazovaných převážil počet negativ nad pozitivy a například Martin V. hodnotil *home office* pro něj samotného poměrně výrazně kriticky. „*Home office je výborný motivační nástroj, pokud není využíván nějak moc, já potřebuji vědět, že někam patřím.*“ (Martin V., 7. minuta). Podobně jako Petr Z. „*Právě že tam (v home office) vidím primárně ty nevýhody.*“ (Petr Z., 4. minuta).

6.4.3. Analýza doplňujících otázek

Pro lepší srovnání a pro sjednocení určitých dat, jsem většinou na konci každého rozhovoru položil několik konkrétních otázek, které do určité míry shrnují a sjednocují celkový pohled respondentů na práci z domova formou *home office* v souvislosti s jejich motivací.

Z odpovědí vyplývá, že pro většinu dotazovaných má *home office* významný vliv na jejich motivaci. Většina respondentů uvádí, že vnímají jednoznačně *home office* jako zaměstnanecký benefit. „*Pro mě je to hodně velký benefit.*“ (Andrea S., 8. minuta). Například Markéta J., avšak přidává podmínku dobrovolnosti. „*Určitě to je benefit, je to benefit v okamžiku kdy si ten člověk může vybrat a přikloní se k němu, tak to je jednoznačně benefit.*“ (Markéta J., 26. minuta). Michal H. a Tomáš H. pak vnímají *home office* spíše jako standardní místo výkonu práce, vzhledem k povaze své profese. Tomáš H. však zároveň uvádí, že by možnost práce z domova pro něj hrála roli při výběru zaměstnání a že práci z domova preferuje. Stejně tak Michal H. *home office*

preferuje a zároveň, přestože ho neuvádí jako benefit mu přisuzuje poměrně vysokou finanční hodnotu (příloha č. 6).

O značné významnosti *home office* jako motivačního benefitu pro zkoumaný vzorek respondentů svědčí i to, že dotazovaní hodnotí poměrně vysoko jeho finanční hodnotu. Dotazovaní vyjadřovali hodnotu *home office* buďto procentuálně ve vztahu k jejich mzdě, nebo v konkrétní finanční částce. Toto hodnocení se pohybovalo v rozmezí 5% až 35% mzdy, anebo v rozmezí 5 až 15 tisíc korun měsíčně. Současně více než polovina respondentů uvádí, že možnost práce z domova by pro ně byla jedním z určujících parametrů, ke kterému by přihlédli při výběru svého zaměstnání a více než polovina dotazovaných také doporučuje *home office* jako vhodný způsob výkonu práce (příloha 6).

6.5. Diskuse

V rámci provedeného výzkumu došlo k potvrzení několika oblastí, které zmiňují různí autoři v teoretické části předkládané práce. Jde kupříkladu o pozitivní vnímání zaměstnanců *home office* v oblasti úspory času, o které se zmiňuje Sládek (2017), nebo pocitu svobody o které hovoří Rosulek (2015), který zmiňuje právě pocit svobody jako jeden z nejsilnějších motivátorů.

U negativních, a tedy potenciálně demotivačních jevů se nejvýrazněji potvrdilo vnímání zaměstnanců v oblasti sociální izolace tak, jak se o ní zmiňuje taktéž Sládek (2017). Zároveň se tím z velké části potvrzuje důležitost významné oblasti lidské motivace, a to všeobecná potřeba afiliace, tak jak jí popisuje kupříkladu Nakonečný (2004). Možné riziko demotivace zaměstnanců by mohlo hrozit také ze strany nadřízených, například z důvodu nedostatku pozornosti, nebo neposkytování zpětné vazby, jak zmiňuje Urban (2010), jelikož malý kontakt s nadřízeným patřilo také v rozhovorech ke zmiňovaným negativům. Fenomén prokrastinace uvedený respondenty ve několika případech by se dal také uvést jako potvrzující a existující u pracovníků na *home office* a to nejspíš ve formě, kterou popisuje Fiore (2014), že základní příčinou návyku prokrastinovat jsou u člověka zejména jeho sebeomezující přesvědčení.

Nutnost pořízení kancelářského vybavení ze strany zaměstnance, jak se o něm zmiňuje Sládek (2017) i Pemová s Ptáčkem (2013) se u zkoumaného vzorku nepotvrdila, jelikož většina dotazovaných dostává vybavení v podobě výpočetní techniky, mobilního telefonu nebo služebního vozu od svého zaměstnavatele jako pracovní pomůcky a na jeho náklady. Toto se však netýká nákladů na energie a služby (např. elektrika, vytápění, internet, nábytek a podobně), které zazněli v rozhovoru s Markétou J. při popisu konkrétní situace, kdy jí byl u jednoho ze zaměstnavatelů v podstatě nařízen *home office*. „*Firma si tady šetří za elektřinu, kterou protočím já doma, budu svítit, budu topit....*“ (Markéta J., 15. minuta). Vzhledem k malému a specifickému vzorku dotazovaných však tato zjištění rozhodně nelze zevšeobecňovat.

Stejně tak se v rozhovorech neprojevovalo to, že by zaměstnanci z domova pracovali s větší intenzitou než v kanceláři, jak se o tom zmiňuje Gruber. Respektive toto v rozhovoru nezmínil ani jeden z dotazovaných. V této souvislosti je však nutné poznamenat, že k vyvrácení, nebo potvrzení by bylo zřejmě vhodné provést výzkum, nebo jeho část zaměřený přímo na tuto oblast a provést relevantní srovnání.

O frustraci z nízké efektivity při práci z domova, o které hovoří Rosulek (2015) se respondenti nezmiňovali, naopak někteří uváděli, že jim připadá jejich práce z domova efektivnější než v kanceláři.

Vzhledem k výsledku vyplývajícího z části výzkumu v oblasti doplňujících otázek by se dalo také hovořit o potvrzení informace z článku na webu EuroZprávy.cz, 2017, online, že je *home office* jedním z rozhodujících faktorů, který vede uchazeče o zaměstnání k rozhodnutí o přijetí nabídky, jelikož více než polovina dotazovaných toto jako rozhodující faktor skutečně uvedla.

Celkově by se na základě výsledků provedeného šetření dalo souhlasit se zevšeobecnujícím tvrzením Rosůlka, že pozitiva *home office* převažují nad negativy, a to i v oblasti vnímání *home office* ze strany samotných zaměstnanců. Potvrzením může být i poměrně vysoké finanční hodnocení *home office* jako benefity ze strany dotazovaných, které by mohlo být v této souvislosti považováno za hodnocení sumarizující.

Z výsledků výzkumu provedeném na vybraném vzorku respondentů tedy jednoznačně vyplývá, že *home office* a možnost práce z domova je fenomén, který má významný vliv na motivaci zaměstnanců. Nebylo by však dobré, pohlížet na něj pouze

černobíle a jednostranně. O *home office* se občas hovoří pouze jako o určitém benefitu a v praxi je tak často ze strany zaměstnavatelů používán, anebo ze strany zaměstnanců nahlížen. Potvrzením může být již v úvodu zmiňovaný personální portál www.jobs.cz, na kterém je *home office* v jednotlivých inzerátech uváděn téměř výhradně v sekci zaměstnaneckých benefitů (in: jobs.cz: Nabídky práce, 2019).

Výsledky výzkumu poukázali na to, že se vnímání *home office* u jednotlivých lidí (zaměstnanců) může poměrně významně lišit, a to především v souvislosti s jejich životní situací, aktuálními podmínkami, nebo míře jejich aktuální motivace a sebemotivace. Paušalizování *home office* pouze na benefit by mohlo v praxi vést k poměrně fatálním důsledkům. Přestože *home office* má bezesporu významný pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců, stejně tak může vést k jejich demotivaci nebo k pocitu vyhoření, kdy tyto stavy mohou vyústit až ve ztrátu zaměstnance, jak potvrzuje například rozhovor s Martinem V., který uvedl *home office* a s ním spojenou demotivaci v souvislosti s prokrastinací za jeden z důvodů pro plánovanou změnu zaměstnání „*Jo, stává se mi to často, stává se mi to častěji a častěji, a to je i ten důvod proč jako jsem chtěl změnit zaměstnání, nebo proč ho měním.*“ (Martin V., 24. minuta). Vzhledem k tomu, že *home office* využívají často zaměstnanci na pozicích specialistů, obchodníků, nebo manažerů, může být tato ztráta pro zaměstnavatele poměrně citelná a může pro něj znamenat značné, nejen finanční ztráty.

Na základě rešerše i provedeného výzkumu bych pro eliminaci možných rizik, vyplývajících z tohoto typu výkonu práce doporučil, aby byly v případě přijímání či převodu zaměstnanců do režimu práce formou *home office* brány v potaz některé základní individuální faktory, respektive rizika, indikující možná budoucí selhávání. V opačném případě nehrozí u zaměstnanců pouze demotivace, ale taktéž například negativní projevy prokrastinace a následná ztráta jejich pracovní výkonnosti.

Poměrně zajímavým zjištěním může být to, že to co respondenti uvádějí jako pozitiva a motivační prvky, je často interpretováno jako typické pro tak zvanou generaci „y“, neboli generaci „mileniálů“. Nejen že všichni dotazovaní využívají ke své práci aktivně moderní technologie v podobě počítačů, včetně specifických programů a „chytrých“ telefonů, ale z odpovědí také vyplývá přisuzování značného významu takzvanému „*work life balance*“, určité míře volnosti a svobody v plnění pracovních úkolů, nebo flexibilitě pracovní doby a to přesto, že se převážná část respondentů

pohybuje svým věkem spíše okolo horní hranice zmíněné generace „y“, tak jak bývá interpretována, tedy lidé narození po roce 1976 (Rosulek, 2015).

Jako vhodný model z pohledu místa výkonu práce se zdá být kombinace *home office* a zároveň alespoň částečné práce z kanceláře, jelikož v celkovém kontextu rozhovorů bylo znatelné, že méně negativ a rizik spatřují v *home office* respondenti, kteří mají možnost práce z domova, ale zároveň mohou pracovat i v kanceláři, ať již pravidelně, nebo podle potřeby. Zároveň tato kombinace několikrát zazněla jako ideální model z úst dotazovaných. Tento model podle mého názoru, může poměrně dobře eliminovat velkou část rizik a negativ, vyplývajících z výsledků provedeného výzkumu.

V závěru výzkumné části bych rád upozornil na to, že předkládaný kvalitativní výzkum probíhal na poměrně malém a specifickém vzorku respondentů, kteří měli z velké části určitý vztah k mé osobě, což mohlo sice vést k vyšší otevřenosti odpovědí na kladené otázky, zároveň však mohlo u takto specifického vzorku dotazovaných dojít k určitým zkreslením, například z důvodu mého vlastního vnímání a interpretace odpovědí. Pro potvrzení, nebo zpřesnění předkládaných výsledků a závěrů, by bylo vhodné ho doplnit dalším bádáním na odlišném výzkumném vzorku, nebo výzkumem za využití rozdílných výzkumných metod. Některé jednotlivé oblasti bádání by podle mého názoru zasloužili samostatný výzkum, který by prozkoumal jednotlivé oblasti více do hloubky.

Dá se předpokládat, že současná situace okolo pandemie koronaviru COVID 19 s největší pravděpodobností změní přístup některých zaměstnavatelů a zaměstnanců k možností využívání *home office* v budoucnu. I toto by mohlo být dobrým důvodem pro další bádání v této oblasti. Vzhledem k tomu, že zpracování předkládané práce včetně výzkumu probíhalo v době před vypuknutím zmíněné pandemie, tak jsem se zcela záměrně vyhnul uvádění informací a zdrojů z tohoto období, které by mohli vést ke zkreslením, vyplývajícím z této výjimečné a jedinečné situace.

Závěr

Předkládaná práce se věnovala fenoménu *home office*, jak v jeho širším pojetí, tak především v oblasti jeho vlivu na motivaci zaměstnanců. Z rešerše relevantních zdrojů v předchozím textu bylo možné získat povědomí o tom, jakým způsobem lze *home office* vůbec zařazovat z hlediska historického vývoje přístupu k plnění pracovních povinností zaměstnanců. Bylo zde hovořeno o naprosto zásadním a neopomenutelném přispění zejména moderních výpočetních a komunikačních technologií, které se svým rozvojem od 70. let 20. století zasloužily o to, že je dnes *home office* pro pracovníky, respektive zaměstnance vůbec možnou variantou pro výkon pracovních povinností. Kromě historického kontextu a zakotvení tematiky zde byly také uvedeny informace o tom, jakým způsobem se k *home office* staví česká legislativa. V teoretické části textu byly taktéž prezentovány informace z oblastí motivace, dotýkající se, nebo určitým způsobem související s prací z domova. Značná část obsahu předkládaného textu byla pak věnována představení možných pozitiv a negativ, tedy výhod či naopak nevýhod a možných rizik *home office*, jak z pohledu zaměstnavatelů, tak především z pohledu zaměstnanců v návaznosti na jejich motivaci, nebo demotivaci.

Rešerše relevantních zdrojů, stejně tak jako empirická část prokázala, že práce formou *home office* má významný vliv na motivaci zaměstnanců. Dalo by se říci, že většina zaměstnanců vnímá *home office* spíše pozitivně a vnímá tuto formu práce jako určitý benefit poskytovaný zaměstnavatelem. Z analýzy dat také vyplývá, že pravděpodobně největším motivátorem při práci z domova formou *home office* je pro zaměstnance flexibilita práce v podobě řízení soukromého a pracovního času a s tím souvisejících pracovních a mimopracovních aktivit, mezi které patří zejména pocit svobody, možnosti péče o děti a práce na mateřské dovolené. Dalšími motivačními prvky mohou být také pro některé zaměstnance kupříkladu větší klid na práci, vyšší efektivita práce, úspora času a finančních prostředků na cestování, výhoda domácího prostředí, méně stresu, anebo důvěra zaměstnavatele. Z výsledků výzkumu vyplývá, že možnost práce z domova má pro konkrétní zaměstnance i poměrně značnou finanční hodnotu, a to i ve srovnání s jinými běžně zaměstnavateli poskytovanými benefity. *Home office* může také pravděpodobně posloužit jako určitá konkurenční výhoda pro zaměstnavatele, jelikož někteří zaměstnanci mohou upřednostňovat nabídky práce, u kterých je nabízena možnost práce z domova.

Přes nesporná uvedená pozitiva je třeba konstatovat, že existuje i celá řada negativ, rizik a hrozeb spojených s *home office*. Z rešerše i z výzkumné části práce vyplývá, že mohou na motivaci zaměstnanců negativně působit různé faktory. Nejsilnějším negativním faktorem se jeví malý kontakt s kolegy na pracovišti, který může negativně působit buďto v oblasti samotné sociální izolace, nebo v oblasti přístupu k informacím. Se zmíněnou izolací souvisí i nižší kontakt s nadřízeným a s tím spojená absence poskytování zpětné vazby. Dalším významným demotivačním prvkem může být nevyhovující pracovní prostředí, z kterého vyplývá například rušení při práci ostatními členy domácnosti včetně dětí, nevyhovující pracovní podmínky v podobě pomůcek, nebo nevhodného pracovního prostoru. Jedním z významných hrozeb při práci formou *home office* s přímým dopadem na výkonnost zaměstnanců je bezesporu také riziko prokrastinace.

Výsledky předkládané práce ukazují, že by bylo chybou, dívat se na *home office* pouze jednostrannou optikou. Přestože by se dalo říci, že pozitiva tohoto typu výkonu práce na motivaci zaměstnanců převažují nad negativy, může se tento poměr u jednotlivých zaměstnanců výrazně lišit, a to především v závislosti na konkrétních a aktuálních podmínkách na straně jednotlivých zaměstnanců, které se navíc mohou významně měnit v čase. *Home office* může být silným motivátorem, kterého je možné velmi dobře a efektivně využít, stejně tak se může stát velmi silným demotivátorem, který může způsobit nemalé problémy a ztráty na straně zaměstnavatele i zaměstnance. Základním posouzením vhodnosti fungování zaměstnance v režimu *home office* se v dané souvislosti zdá zejména včasné reagování na aktuální vnitřní či naopak na vnější podněty, které pro něj představují motivační faktory.

Použitá literatura a zdroje

Tištěné zdroje:

1. ARMSTRONG, Michael (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ATKINSON, A. B. (2016). *Ekonomika nerovnosti*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0508-2.
4. BURCHIELLI, Rosaria, DELANEY, Annie, COVENTRY, Kylie (2013). Campaign strategies to develop regulatory mechanisms: Protecting Australian garment homeworkers. *Journal of Industrial Relations*, 0(0). 1 – 22. DOI: 10.1177/0022185613498662.
5. DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav (2010). *Management a organizační chování: Praha: 2. aktualiz. a rozš. vyd..* Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-3348-7.
6. EVANGELU, Jaroslava Ester, FRIDRICH, Oldřich (2009). *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2826-1.
7. FIORE, Neil A. (2014). *Snadná cesta z prokrastinace: jak přestat odkládat úkoly*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5083-5.
8. FORSTER, Mark (2013). *Udělej to zítra: a další tajemství time managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4526-8.
9. GABRHELÍK, Roman, VACEK, Jaroslav, MIOVSKÝ, Michal (2006). *Prokrastinace: Validizace sebeposuzovací škály na populaci studentů vysokých škol*. *Československá psychologie*, roč. 50 č 4, str. 361-371.
10. HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka, ŠIMEK, Zdeněk (2011). *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-65-3.
11. HANZELKOVÁ, Alena, KERŤKOVSKÝ, Miloslav, KOSTROŇ, Lubomír (2013). *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

12. HEKELOVÁ, Zuzana (2012). *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.
13. KOUBEK, Josef (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
14. LAHNEROVÁ, Dagmar (2012). *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.
15. MIKULÁŠTÍK, Milan (2015). *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer (Grada). ISBN 978-80-247-4221-2.
16. MIOVSKÝ, Michal (2008). *Konopí a konopné drogy: adiktologické kompendium*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0865-2.
17. MIOVSKÝ, Michal (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4
18. NAKONEČNÝ, Milan (2014). *Motivace chování*: Praha: 1. vydání. Stanislav Juhaňák – TRITON. ISBN 978-80-7387-830-6.
19. NAKONEČNÝ, Milan (dotisk 2004). *Motivace lidského chování*: Praha. 1. vydání. Academia. ISBN 80-200-0592-7
20. NEŠČÁKOVÁ, Libuše (2013). *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4038-6.
21. NEŠČÁKOVÁ, Libuše, MARELOVÁ, Lucie (2013). *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4622-7.
22. PEMOVÁ, Terezie, PTÁČEK, Radek (2013). *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4699-9.
23. PLAMÍNEK, Jiří (2010). *Tajemství motivace*: Praha. 2. vydání. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7.
24. SAK, Petr, KOLESÁROVÁ, Karolína (2012). *Sociologie stáří a seniorů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3850-5.

25. SCOTT, S. J. (2014). *23 zabijáků prokrastinace: přestaňte lenořit a jděte za svým cílem*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0272-2.
26. SHAFFER, Margaret A., JOPLIN, Janice R. W., HSU, Yu-Shan (2011). Expanding the boundaries of work–family research: A review and agenda for future research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2). 221 – 268.
27. SLÁDEK, Pavel. Informační technologie a psychologické aspekty teleworkingu; In: KUČÍREK, Jiří a kol. (2017). *Aplikovaná psychologie: vybraná témata: teleworking, leadership, sociálně psychologický výcvik*. Praha: Grada. str. 16 – 37. Psyché (Grada). ISBN 978-80-271-0187-0.
28. SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel (2012). *Pozitivní emoce: jak je posilovat a rozvíjet v osobním i pracovním životě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4375-2.
29. SUCHÝ, Jiří, PAPÁNEK, Petr, NÁHLOVSKÝ, Pavel (2016). *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5868-8.
30. ŠKODA, Jiří, DOULÍK, Pavel (2011). *Psychodidaktika: metody efektivního a smysluplného učení a vyučování*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3341-8.
31. ŠVARŤÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára a kol. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6
32. URBAN, Jan (2010). *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.
33. ZADRAŽILOVÁ, Dana (2010). *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.
34. ZÍTKOVÁ, Marie, POKORNÁ, Andrea, MIČUDOVÁ, Erna (2015). *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5094-1.

Elektronické zdroje:

35. Bezpečnost práce.info (2016). *Jak je to s bezpečností práce při zaměstnání z domova? Rok 2016 přinesl zásadní změny u tzv. home office pracovníků* [online]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/zakony/bezpecnost-prace-pri-zamestnavani-z-domova-home-office/>.
36. BURNETT, William, EVANS, David J. (2016). *Designérem vlastního života: jak si navrhnout spokojený život na míru* [online]. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-013-2 Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=l05uDQAAQBAJ&pg=PT65&dq=typy+pracovn%C3%ADch+%C4%8Dinnost%C3%AD+z+domova&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjo4bnU_lq_hAhWFxYUKHYyWCj4Q6AEIODAD#v=onepage&q=typy%20pracovn%C3%ADch%20%C4%8Dinnost%C3%AD%20z%20domova&f=false.
37. ČT24, Mezinárodní organizace práce (2017). *Práce z domova výrazně zhoršuje stres, varuje zpráva OSN* [online]. Česká televize: ČT24 [online]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/veda/2037735-prace-z-domova-vyrazne-zhorsuje-stres-varuje-zprava-osn>.
38. DUFFKOVÁ, Jana (2006). *Homework, telework a spol. (neboli Příliš mnoho worků)*. In: Jiří ŠUBRT, ed. *Organizace, rozhodování, řád a změna* [online]. Vyd. 1. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1041-2. Dostupné z: <http://jana-duffkova.rubicus.com/sociologie-zivotniho-stylu/state-a-jine-texty/>.
39. EuroZprávy.cz (2017). *Home office, budoucnost nebo minulost?* [online]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/domaci/spolecnost/185274-home-office-budoucnost-nebo-minulost/>.
40. GRUBER, Jan (2019). *Jak se naučit pracovat z domova?* [online]. Firemnívzdělávání.eu (srpen 2019) [online]. Dostupné z: https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_c977c558c0404be9bc812d01df64dcbf.pdf.
41. iDNES.cz: Finance (2014). *České firmy homeoffice nepodporují, chtějí mít pracovníky pod kontrolou* [online]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/o-homeoffice-je-zajem-firmy-ji-nepodporuji.A140305_120407_podnikani_zuk.
42. jobs.cz (2019). *Vyhledavač „Nabídky práce“* [online]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/prace/?q%5B%5D=home+office&q%5B%5D=homeoffice>.

43. KALENSKÁ, Renata, ČIHÁK, Ondřej (2016). *Novela home office: Nejde o zpřísnění, ale o upřesnění dosud vágní definice, tvrdí úředník* [online]. Český rozhlas Plus: Aktuální dění. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/novela-home-office-nejde-o-zprisneni-ale-o-upresneni-dosud-vagni-definice-tvrdi-6527267>.
44. NAZ, Farah, BÖGENHOLD, Delter (2018). *A contested terrain: Re/conceptualising the well-being of homeworkers*. *The Economic and Labour Relations Review* [online], 18. 1 – 18. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1035304618782052>.
45. ROSULEK, Martin (2015). *Práce na dálku jako efektivní metoda práce*. Digitální nomádi [online]. Dostupné z: <https://digitalninomadstvi.cz/prace-na-dalku-jako-efektivni-metoda-prace/>.
46. SEEMANOVÁ, Jana (2012). *Práce na dálku: Práce z domova z pohledu legislativy* [online]. Dostupné z: <https://www.pracenadalku.cz/blog/prace-z-domova-z-pohledu-legislativy>.
47. *Zákon č. 187/2006 Sb., Zákon o nemocenském pojištění* (2006) [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-187>.
48. *Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce* (2006) [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

Seznam tabulek a obrázků

tabulka 1 „*Základní informace, analýza dat*“

Seznam příloh

příloha 1 – seznam základních otázek

příloha 2 – tabulka „Uvedené výhody - motivační prvky HO“

příloha 3 – tabulka „Uvedené nevýhody - demotivační prvky HO“

příloha 4 – graf „Uváděné výhody a motivační prvky HO“

příloha 5 – graf „Uváděné nevýhody a demotivační prvky HO“

příloha 6 – tabulka „Odpovědi na doplňující otázky“

příloha 7 – shrnující protokoly

Přílohy

příloha 1 - seznam základních otázek

Otázky sloužící jako podklad pro řízený polostrukturovaný rozhovor s jednotlivými respondenty:

- Jaký druh práce vykonáváte? Jaká je náplň Vaší práce?
- Jak často a jakým způsobem využíváte home office?
- Co se Vám na home office líbí? Jaké spatřujete v práci z domova výhody?
- Co se vám na home office nelíbí? Jaké spatřujete v práci z domova nevýhody?

Doplňující otázky:

- Preferujete práci formou HO, nebo spíše „tradiční“ způsob práce?
- Doporučujete všeobecně HO jako vhodný typ výkonu práce?
- Má pro Vás home office nějakou konkrétní hodnotu? Jakou?
- Má pro Vás home office vliv na výběr zaměstnání? Jaký velký ve vztahu k jeho hodnotě?
- Chtěl/chtěla byste ještě k probírané problematice něco dodat, nebo se na cokoliv zeptat?

příloha 2 – tabulka výsledků „Uvedené výhody - motivační prvky HO“

| Uvedené výhody - motivační prvky HO | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------------------|----------------------|-------------|---------------|------------------------|--------------------------|------------------|---------------------|-----------------------|-------------|------------------------------|----------------------------|---------------|-----------|
| Jméno probanda | Řízení pracovního času | Řízení osobního času | Péče o děti | Pocit svobody | Vyšší efektivita práce | Úspora času na cestování | Domácí prostředí | Větší klid na práci | Důvěra zaměstnavatele | Méně stresu | Finanční úspora za cestování | Práce na mateřské dovolené | Pití alkoholu | Celkem |
| Andrea S. | | X | | X | X | | X | X | X | X | | | | 7 |
| Iva Š. | X | X | X | | X | X | X | X | | | X | X | | 9 |
| Markéta J. | X | X | X | | X | X | | | | | | X | | 6 |
| Martin V. | X | | X | X | | | | | X | | | | | 4 |
| Míchal H. | X | X | X | X | X | X | | X | | X | X | | | 9 |
| Petr S. | X | X | | | | | X | | | | | | X | 4 |
| Petr Z. | | | X | | | X | | | | | | | | 2 |
| Radek Š. | X | X | | X | X | | X | X | | | | | | 6 |
| Tomáš H. | X | X | X | X | | X | | | X | | | | | 6 |
| Součet | 7 | 7 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 53 |

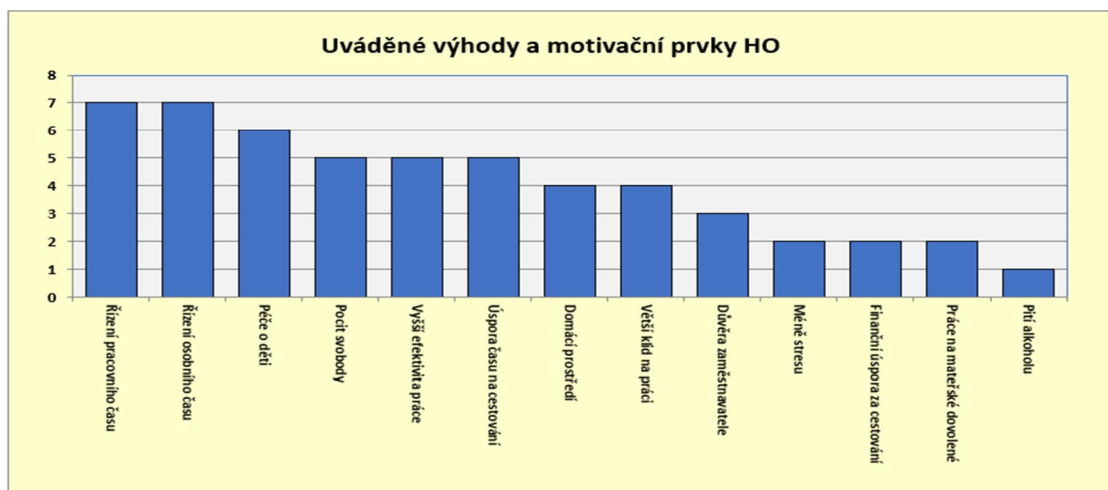
kdy a co udělám, přestávky...

Úřady, lékař, děti (škola, školka, kroužky, pošta...) apod.

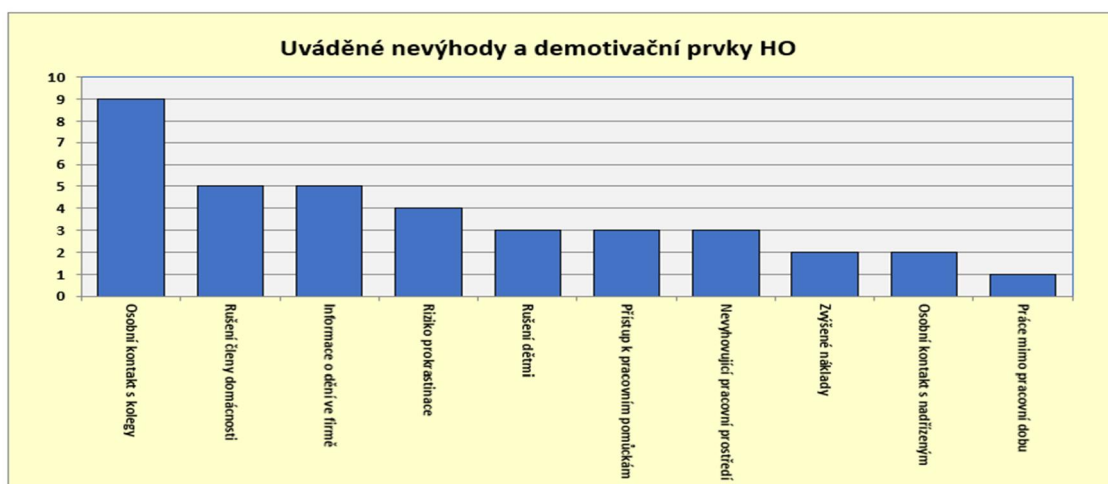
příloha 3 – tabulka „Uvedené nevýhody - demotivační prvky HO“

| Uvedené nevýhody - demotivační prvky HO | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|--------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------|-----------|
| Jméno probanda | Osobní kontakt s kolegy | Rušení členy domácnosti | Informace o dění ve firmě | Riziko prokrastinace | Rušení dětmi | Přístup k pracovním pomůckám | Nevyhovující pracovní prostředí | Zvýšené náklady | Osobní kontakt s nadřízeným | Práce mimo pracovní dobu | Celkem |
| Andrea S. | X | | | | | X | | | | | 2 |
| Iva Š. | X | | X | | | X | | | | | 3 |
| Markéta J. | X | X | X | | | | | X | X | | 5 |
| Martin V. | X | X | | X | | X | X | | | | 5 |
| Michal H. | X | X | X | X | | | X | | | | 5 |
| Petr S. | X | X | | X | X | | X | X | X | | 7 |
| Petr Z. | X | | X | | X | | | | | | 3 |
| Radek Š. | X | X | | X | X | | | | | X | 5 |
| Tomáš H. | X | | X | | | | | | | | 2 |
| Součet | 9 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 37 |

příloha 4 – graf „Uváděné výhody a motivační prvky HO“



příloha 5 - graf „Uváděné nevýhody a demotivační prvky HO“



příloha 6 – tabulka „Odpovědi na doplňující otázky“

| Odpovědi na doplňující otázky | | | | | | |
|-------------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Jméno probanda | HO je pro mě benefit | HO spíše doporučuji | Finanční hodnota HO (benefit) | HO je faktorem pro výběr zaměstnání | Preference práce formou HO | Hodnota home office |
| Andrea S. | X | X | | X | | nedokáží vyčíslit |
| Iva Š. | X | X | X | X | X | až 30% mzdy |
| Markéta J. | X | X | X | X | | až 35% mzdy |
| Martin V. | X | | | | | nedokáží vyčíslit |
| Michal H. | | X | X | | X | více než 5% mzdy |
| Petr S. | X | X | X | | | 5 000 Kč ze mzdy |
| Petr Z. | X | X | X | X | | až 10 000 Kč ze mzdy |
| Radek Š. | X | X | X | X | X | až 15 000 Kč ze mzdy |
| Tomáš H. | | | | X | X | nedokáží vyčíslit |
| Součet | 7 | 7 | 6 | 6 | 4 | |

příloha 7 – shrnující protokoly

Andrea S. pracuje pro společnost zabývající se zpracováním a nakládáním s odpady, která má více než 2 000 zaměstnanců. Pracuje na pozici personálního specialisty, především v oblasti administrativy. Je jí 46 let a žije v jedné domácnosti s manželem a dvěma dětmi nad 10 let. Práci formou *home office* nemá jako primární místo výkonu své práce, ale využívá *home office* podle potřeby, přibližně 4 dny v měsíci. Po zbytek pracovní doby má k dispozici konkrétní pracovní místo u zaměstnavatele v kanceláři. Přesná pravidla doby strávené na *home office* firma nestanovuje. To znamená, že si Andrea sama rozhoduje, kolik času a kdy bude pracovat z domova. Doma má vyhrazené místo pro práci, které sama nazývá kanceláří.

Práci z domova firma nabízí jako jeden z benefitů a Andrea to jako benefit vnímá „*Pro mě je to hodně velký benefit.*“ (8. minuta). Andrea doporučuje práci formou *home office* pro určitý typ lidí a zároveň doporučuje, aby převažoval čas práce v kanceláři. Uvádí, že by jí osobně chyběl osobní kontakt s kolegy. Na otázku, zda by chtěla pracovat z domova celou pracovní dobu odpovídá: „*To bych řekla že ne, ty lidi by mi chyběli.*“ (12. minuta).

Největší výhody spatřuje Andrea při práci z domova v menší stresovosti „*Pro mě je to menší stresovost, to bych opravdu vyzdvihla.*“ (17. minuta), ve více klidu na práci a pocitu svobody. Nevýhody téměř neuvádí, anebo spíš pouze okrajově. Benefit v podobě práce z domova nedokáže pro sebe finančně ohodnotit, nebo konkrétně ocenit, uvádí však že: „*Aby nenarůstala frustrace, že nám třeba nepřidávají (mzda), nebo*

nějaké odměny, nebo něco, tak my si to prostě vybereme tímhle benefitem.“ (18. minuta). A uvádí dále, že *home office* podle ní přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců v jejím týmu. *Home office* pak vnímá i jako určitou výhodu pro zaměstnavatele „*Já si myslím že je to dobrá věc i pro toho zaměstnavatele.*“ (26. minuta).

Iva Š. pracuje jako účetní pro menší společnost, která má okolo třiceti zaměstnanců. Její místo výkonu práce je primárně doma, kdy zhruba jeden den v týdnu tráví ve firmě v kanceláři. Iva pro tuto společnost pracuje jako externí partner na ŽL v tuto chvíli na zkrácený úvazek, firma však umožňuje neomezeně všem svým zaměstnancům práci z domova formou *home office*. Ivě je 52 let, má jedno malé dítě do deseti let a žije ve společné domácnosti se svým manželem.

Home office vnímá Iva jednoznačně jako benefit „*Pořád to vnímám jako velikánský, velikánský benefit.*“ (20. minuta). Jako velkou výhodu uvádí Iva úsporu času na cestování do kanceláře „*Neztrácím čas cestováním tam a zpět, což je úspora v dnešní době téměř dvou hodin denně.*“ (2. minuta). Jako další výhody spatřuje v možnosti plnit své pracovní úkoly v čase, který si sama určí „*Jestli si tu jednu věc udělám v osm hodin, nebo v deset, nebo ve dvanáct je to jedno, hlavně abych to měla za ten den hotové.*“ (4. minuta). Zmiňuje také flexibilitu při vyřizování soukromých záležitostí, větší klid na práci, nebo možnost práce ve večerních hodinách kdy se může přes den více věnovat malé dceři. Pozitivně vnímá i možnost práce na mateřské dovolené.

Negativa spatřuje Iva v horším přístupu k pracovním pomůckám a vybavení. Například když srovnává práci v kanceláři a doma uvádí: „*V práci jsem měla lepší vybavení, tam jsem měla ještě jeden monitor, takže se mi lépe pracovalo. Tady jenom notebook, takže ta práce je taková méně komfortní.*“ (6. minuta). Další nevýhodu uvádí absenci kontaktu s kolegy, a hlavně pak málo informací o dění ve firmě „*Když jsem potom přijela do kanceláře, tak jsem vůbec nevěděla, co se tam dělo a o co jde.*“ (8. minuta). Když pracovala Iva na mateřské dovolené pouze z domova, uvádí že jí chyběl i sociální kontakt s kolegy „*Byla jsem zavřená doma a neměla si o té práci s kým popovídat.*“ (9. minuta) „*Ta opora, nebo možnost si postěžovat anebo něco sdílet prostě není.*“ (10. minuta).

Manžel Ivy pracuje také primárně z domova, což nevnímá Iva jako problém „*Funguje to úplně v pohodě, on sedí nahoře v kanceláři, já sedím tady* (kuchyně).“ (16. minuta).

Do budoucna by se Iva již nechtěla vrátit k práci pouze v kanceláři, zároveň by však ráda trávila v kanceláři o něco více času. Při zvažování změny zaměstnání by pro ni byla možnost práce z domova důležitá „*Rozhodně bych dala přednost tomu (zaměstnání), kde je home office.*“ (21. minuta). Zároveň na otázku na kolik si cení práce z domova Iva uvádí, že jde až o 30% mzdy a zároveň zmiňuje úspory na čas a přímé náklady na dojíždění. Uvádí i výhody pro zaměstnavatele, především ekonomické například pronájem, energie, služby a podobně.

Markéta J. má zkušenosti s prací pro více velkých korporátních společností o několika tisících zaměstnanců, kde byl *home office* součástí firemní kultury. Pracovala na obchodních a manažerských pozicích. Zároveň má mnohaletou zkušenosti s prací z domova jak z pozice zaměstnance, tak z pozice nadřízeného. Markétě je 41 let, je vdaná a žije se svým manželem v jedné domácnosti, má jedno malé dítě a v současné době je na mateřské dovolené.

Pro Markétu je *home office* spíše benefitem, avšak uvádí podmínku dobrovolnosti. „*Určitě to je benefit, je to benefit v okamžiku kdy si ten člověk může vybrat a přikloní se k němu, tak to je jednoznačně benefit.*“ (26. minuta). Výhody v práci z domova spatřuje v úspoře času na dojíždění do kanceláře „*Pro mě velkým benefitem byly denně skoro dvě hodiny na dojíždění.*“ (4. minuta). Zmiňuje také vyšší efektivitu práce v kanceláři, kterou využívala převážně jeden den v týdnu „*Nikdy jsem toho neudělala tolik v kanceláři, jako ten jeden den, kdy jsem tam byla.*“ (3. minuta). Vzhledem k mateřské dovolené a péči o dceru, Markéta pozitivně hodnotí možnost rozložení pracovního a soukromého času podle potřeby ale také celkově vyšší efektivitu využívání různých pracovních aktivit.

Negativně Markéta hodnotí malý sociální kontakt se svými kolegy a s firmou „*Občas jsem si připadala odříznutá od světa.*“ (11. minuta), „*Připadala jsem si odstrčená od té společnosti.*“ (11. minuta). Markéta zmiňuje možný problém v konfliktech mezi partnery a uvádí, že z počátku u ní docházelo k určitým konfliktům s manželem, který očekával že bude kupříkladu vykonávat domácí práce i v průběhu

pracovní doby. *“Pokud jsem byla doma sama, tak to bylo fajn a fungovalo to, horší už to bylo, když byl doma manžel, který nepochopil, že home office je moje práce z domova.”* (12. minuta), *„Manžel očekával že budu vařit ten oběd a že bude mít all inclusive servis.”* (12. minuta).

Markéta zmiňuje také úspory na straně zaměstnavatele, avšak i ve smyslu možného negativního vnímání zaměstnanci v případě jednostranného nařízení práce z domova. Z vlastní zkušenosti v minulosti s podobnou situací uvádí *„Firma si tady šetří za elektřinu, kterou protočím já doma, budu svítit, budu topit.”* (15. minuta). *„U nás nedošlo k žádné kompenzaci, kterou jsme v tu chvíli asi očekávali.”* (16. minuta).

Na otázku, zda by práce formou *home office* pro ni byla důležitá při výběru zaměstnání odpovídá: *„Před mateřskou by to pro mě roli nehrálo, dneska už by to roli hrálo a sáhla bych po práci, kde je možný home office.”* (33. minuta). V současné chvíli pro sebe Markéta oceňuje možnost práce z domova až na 35% svého platu.

Martin V. pracuje pro nadnárodní společnost jako manažer pro rozvoj produktů, která má více než 5 000 zaměstnanců v České republice. Jeho pozice spadá pod mateřskou společnost v Německu, kde má i svého přímého nadřízeného. Martin často cestuje mezi Českou republikou a Německem. V současné době pracuje primárně z domova formou *home office*, ale má zkušenosti i s kombinací částečné práce v kanceláři. V současnosti navštěvuje pracoviště zhruba 2x do měsíce, aby vyřídil nezbytnou administrativu. Martin je ženatý a žije ve společné domácnosti s manželkou a dvěma dětmi 6 a 12 let. V současné chvíli je ve výpovědní lhůtě a mění zaměstnání z vlastní vůle.

Martin se celkově k práci formou *home office* staví poměrně kriticky, v souvislosti se svou osobní zkušeností. Přestože vidí výhody a motivační prvky této formy práce jako je pocit volnosti, work life balance, nebo řízení vlastního času, zmiňuje pro něj osobně poměrně hodně negativních a demotivačních aspektů.

Pro Martina by byla vhodnou možností kombinace práce z kanceláře a z domova. *„Home office je výborný motivační nástroj, pokud není využíván nějak moc, já potřebuji vědět, že někam patřím.”* (7. minuta). Navíc uvádí, že by uvítal výrazně větší poměr práce v kanceláři oproti práci z domova. Sám sebekriticky zmiňuje sklon k prokrastinaci. Uvádí například: *„Doma mám rozečtenou výbornou knížku, a už mi*

chybí prostě jen tři kapitoly, sakra tak to je přesně ta priorita, kterou chci udělat u toho ranního kafe.“ (8. minuta). Později v rozhovoru: *„V té kanceláři je mnohem složitější nic nedělat, doma je to mnohem lehčí.*“ (23. minuta). Jako další nevýhody a demotivační prvky uvádí domácí pracovní prostředí a chybějící pracovní pomůcky, jelikož pracuje buďto v kuchyni, nebo na pohovce v obývacím pokoji. Martinovi podle jeho slov chybí kontakt s ostatními lidmi, proto občas „pro lepší pocit“ pracuje z kavárny. *„Já jsem hodně závislý na lidech okolo mě, a na nějaké určité interakci.*“ (11. minuta). *Home office* a současný styl práce zmiňuje dokonce jako jeden z důvodů pro současnou změnu zaměstnání. Na otázku, zda se mu často stává, že volí soukromé aktivity na úkor práce odpovídá: *„Jo, stává se mi to často, stává se mi to častěji a častěji, a to je i ten důvod proč jako jsem chtěl změnit zaměstnání, nebo proč ho měním.*“ (24. minuta). *„Dříve se tomu říkalo lenost, dnes pro to máme krásné slovo, že prokrastinuju a myslím že je to to samé a stává se to, stává se mi to hodně často.*“ (24. minuta). Jako příklad uvádí četbu literatury, sledování TV seriálů, nebo sportovní aktivity. Dále pak dodává: *„Pro mě v tuto chvíli home office není, a kdybych si ho vlastně mohl zakázat, tak si ho zakážu, protože jsem toho začal hodně využívat a zneužívat.*“ (26. minuta).

Na otázku týkající se volby zaměstnání s a bez možnosti práce z domova Martin odpovídá *„Já ten home office oceňuju jako občas, takže pokud by tam nebyl jako žádný home office, tak by mi to asi taky vadilo.*“ (27. minuta). Na první místo své volby by řadil kombinaci kanceláře a *home office*, na druhé místo 100% práce v kanceláři a jako nejhorší variantu pro sebe uvádí 100% *home office*. *Home office* vnímá sice jako benefit, avšak s podmínkou občasnosti. Hodnotu tohoto benefitu Martin nedokáže vyjádřit, nebo konkrétně ohodnotit.

Michal H. pracuje jako odborný poradce v oboru kybernetické bezpečnosti. Se zaměstnavatelem spolupracuje formou partnerské spolupráce jako OSVČ. Michal pracuje primárně z domova, částečně tráví svůj pracovní čas u klientů a 1 den v týdnu tráví v kanceláři. Michal má dvě malé děti do deseti let a jeho partnerka, která s ním žije v jedné domácnosti pracuje také primárně z domova.

Jako výhody práce z domova uvádí úsporu času 3 hodiny na cestu do kanceláře a zpět, který může využít efektivnějším způsobem a také finanční úspory na dopravu.

„Ten čas můžu nějak investovat, buď do toho, že se vzdělávám, takže si ráno třeba dávám na rozehřání nějaké samostudium, nebo se kouknu na nějaké novinky a trendy v oboru.“ (4. minuta). Další výhody spatřuje ve větším klidu na práci oproti kanceláři. „Těch vyrušení je méně než v normálním officu. Já mám kancelář jako v open space a tam jako těch rušivých momentů je řádově více.“ (8. minuta). Mezi výhodami zmiňuje také work life balance, péči o děti a rodinu, možnost zdravějšího domácího stravování a zdravější životní styl, méně stresu z dopravy „Když to začne opravdu ne úplně hezkou událostí, nebo zážitkem v té dopravě ráno, tak se to vleče vlastně celý den.“ (12. minuta).

Pro Michala je podle jeho slov určitou bariérou nedostatečný kontakt s kolegy a menší informovanost o děním ve firmě. „Tohle je daň za to, že jsem doma a nemám tolik kontaktů a nevím o tolika novinkách a věcech.“ (7. minuta). Michalovi chybí kontakt s kolegy, především po stránce odborné, kdy zmiňuje kupříkladu sdílení informací, trendů a novinek v oboru. Negativně hodnotí své domácí pracovní prostředí, respektive místo pro práci, kdy nyní pracuje na různých místech v rámci domácnosti s tím, že toto chce do budoucna vyřešit konkrétním pracovním prostorem. Jako významný problém zmiňuje hrozbu prokrastinace „Je to náročnější na to že člověk prostě z té práce může utéct k těm soukromým záležitostem a je to hned!“ (16. minuta). „Doma je to prostě směsice těch podnětů a člověk to musí opravdu udržet a je to fakt náročný na tu disciplínu i podvědomě. To je si myslím největší výzva toho home officu.“ (16. minuta). Jako rušivý prvek uvádí Michal skloubení své práce s prací partnerky „No je to „výzva“, samozřejmě se rušíme.“ (19. minuta). Tento problém chce do budoucna eliminovat vybudováním zmiňovaného pracovního prostoru.

Michal formu práce z domova všeobecně doporučuje v závislosti na typu vykonávané práce a pro sebe vnímá *home office* v podstatě jako samozřejmost. Možnost práce z domova vnímá pak jako pouze jeden z benefitů, který hodnotí na více než 5% ze své mzdy. Pro srovnání jako výrazně demotivující prvek pro výběr zaměstnání uvádí například nutnost zahraničních služebních cest.

Petr S. pracuje jako obchodní zástupce pro nadnárodní společnost, která má přibližně 250 zaměstnanců v České republice. Práci z domova využívá jako své primární místo výkonu práce a nemá přidělené žádné konkrétní místo v kanceláři u

zaměstnavatele. Petrovi je 31 let a bydlí ve společné domácnosti se svou partnerkou a jedním malým dítětem do deseti let.

Jako místo, kde doma pracuje uvádí ložnici. „*V bytě 3+1 jsme nenašli lepší místo než v ložnici, kde bych měl alespoň trochu klidu přes den na tu práci.*“ (3. minuta). Petr srovnává práci z domova před a po narození dcery a uvádí, že se situace značně změnila a současnou situaci označuje za výrazně náročnější. „*Když partnerka chodila do práce, bylo to velmi jednoduché, protože člověk ráno vstal a dokázal pracovat, měl na to klid a dokázal se donutit do práce stejně jako kdyby byl v kanceláři. Ted' když každých 20, 30 minut přijde partnerka s dítětem, byť ví že jsem v práci v uvozovkách, tak přijde ve smyslu potřebuji si odskočit na záchod, pohlídej dceru a dá mi ji na dvě minuty do ruky. Hodně to vyrušuje v téhle oblasti.*“ (4. minuta). Zároveň Petr přiznává, že má občas problém s dodržováním pracovních aktivit. „*Má to zase obrovskou nevýhodu v tom, že se musím striktně dokopat do toho abych tu práci dělal.*“ (6. minuta). *Negativum samozřejmě home office je za mě umět se vůbec do toho překecat a pracovat prostě doma. Ne každý to umí a je to hodně složité i pro ty co to umí.*“ (10. minuta). Další komplikace spatřuje v tom, jak sladit čas v kanceláři pro osobní setkání s kolegy a se svým nadřízeným. „*Co je u toho home officu hodně složité, najít si nějaký čas, kdy se sladí dva lidi, najít ten čas kdy já jsem v kanceláři a zrovna můj šéf je v kanceláři.*“ (9. minuta).

Výhody práce z domova uvádí vlastní řízení času, jak pracovního, tak soukromého a možnost jejich kombinace, jako je rozložení práce i mimo standardní pracovní dobu. „*Docela často to dělám, že třeba v deset ráno je člověk na motorce, jede se projet, na hodinu na dvě si vyvětrá hlavu, ve dvanáct se vrátí domů na ten home office a začne znova pracovat.*“ (10. minuta). Možnost vyřízení soukromých záležitostí kdykoliv v průběhu dne, výhodu domácího prostředí, ale například také možnost pití alkoholu v pracovní době. „*Když si člověk nalije skleničku vína, hned se mu ty nepříjemné e-maily píšou lépe.*“ (12. minuta).

Home office vnímá Petr jednoznačně jako benefit a rozhodně ho doporučuje jako vhodnou formu práce. „*Všeobecně bych ho doporučil jako výborný benefit pro zaměstnance.*“ (20. minuta). Jako ideální model pro svou práci Petr zmiňuje kombinaci práce v kanceláři a *home office*, hovoří konkrétně o třech dnech v týdnu v kanceláři a dvou dnech v týdnu doma. Jako hodnotu *home office* uvádí fiktivní příklad 5 000 Kč ze mzdy ve výši 30 000 Kč.

Petr Z. pracuje v bankovním sektoru jako analytik a programátor. *Home office* využívá pravidelně 1 den v týdnu, a to především z rodinných důvodů. Pro práci z domova využívá prostory obývacího pokoje a nemá samostatné oddělené místo pro práci. Zaměstnavatel umožňuje Petrovi jeden až 3 dny práce z domova za týden. U zaměstnavatele nemá přiřazené konkrétní místo v kanceláři. „*Sedneme si tam kde je volno.*“ (3. minuta). Petrovi je 40 let a žije se svou ženou a jedním dítětem do deseti let v jedné domácnosti.

Jako výhody pro sebe uvádí primárně úsporu času na cestování, zhruba 2 hodiny denně. Hned na začátku rozhovoru uvádí že by mu práce z domova jako primární místo výkonu práce spíše nevyhovovala. „*Vítám tu možnost, ale že bych si dokázal představit, že bych pracoval nějak častěji, tak určitě ne.*“ (2. minuta).

Petr vidí v práci z domova více nevýhod než výhod. „*Právě že tam vidím primárně ty nevýhody.*“ (4. minuta). Nevýhody spatřuje v absenci v kontaktu se svými kolegy, nebo se zákazníky a v tom, že je rušen při práci svým malým synem. „*Člověka to odvádí od práce, neudělá tu práci tak kvalitně jak by potřeboval, neudělá té práce tolik kolik by potřeboval atd.*“ (4. minuta). Petr uvádí, že využívá práci z domova hlavně z důvodu, aby se postaral o malého syna a vystřídal se v péči uváděný jeden den v týdnu s manželkou. Petr preferuje práci v kanceláři, na otázku preferovaného modelu odpovídá: „*Jednoznačně v kanceláři, zase z již popsanych důvodů.*“ (8. minuta).

I přes výše uváděný spíše negativní vztah k práci z domova odpovídá Petr na otázku, jak vnímá všeobecně možnost práce z domova pro zaměstnance následující. „*Z mého pohledu je to velice motivační, a z pohledu firmy je to samozřejmě úspora nákladů.*“ (11. minuta). Zároveň *home office* vnímá jako určitý benefit. „*Je to pro mě určitá forma benefitu, například pro mě konkrétně, řeším rodinu, je to benefit, ano. Řeší mi to tu situaci.*“ (11. minuta). Petr by všeobecně doporučil *home office* pouze jako individuální možnost. Na otázku, zda by možnost práce z domova hrála roli při výběru zaměstnaní dvou jinak srovnatelných nabídek uvádí. „*Asi bych tu možnost toho home office vítal a šel bych do firmy, kde je ta možnost toho home office.*“ (18. minuta). Benefit ve formě možnosti práce z domova by Petr pro sebe ocenil až na 10 000 Kč měsíčně. „*Takže je tam skutečně jakoby rozdíl, určitě bych to ocenil nezanedbatelně.*“ (19. minuta).

Radek Š. pracuje již několik let pro společnost, která se zabývá strojírenstvím. Společnost má okolo padesáti zaměstnanců. Pracuje na pozici obchodního zástupce. Jeho náplní práce je osobní, telefonická a jiná komunikace s klienty, kterým poskytuje technickou a obchodní podporu. Má zkušenost jak s prací formou *home office*, tak s výkonem práce v prostorách zaměstnavatele. Jeho primární místo výkonu je doma, ale částečně pracuje i v prostorách firmy, kde však nemá své pevně vyhrazené místo, proto využívá prostory například zasedacích místností. Doma pracuje nejčastěji v obývacím pokoji, nebo v kuchyni „*V kuchyni se zavřu jako v kanceláři.*“ (6. minuta). Jako své pracovní místo uvádí také čas strávený cestováním služebním vozidlem. Ve firmě využívají *home office* z celkového počtu pouze dva zaměstnanci z obchodního oddělení. Radkovi je 42 let, je ženatý, má dvě malé děti do deseti let a všichni žijí ve společné domácnosti.

V práci formou *home office* spatřuje Radek více výhod než nevýhod. Jako největší výhodu a motivační prvek zmiňuje „pocit svobody“ a „volnosti“. „*Home office má v určitém směru svou volnost.*“ (4. minuta). „*Je tam akorát ten pocit svobody.*“ (10. minuta). „*Je to takový volnější v tom stylu, že si to můžu sám uspořádat.*“ (11. minuta). „*Na home office je to z mého pohledu ta svoboda, je to ta svoboda toho, ať už toho časového horizontu.*“ (18. minuta). „*Mám ten volný čas, i když si ty úkoly musím splnit.*“ (18. minuta). „*Samozřejmě ty výhody v té svobodě, v tom klidu, kterej je při tom home office to je jakoby ta podstatná věc proti té práci v tom zaměstnání.*“ (20. minuta). Výhodu Radek vidí i v tom, že může podle potřeby v pracovní době kouřit. „*Já jsem kuřák, takže si můžu jít zakouřit kdy chci, protože ve firmě máme zakázané kouření*“ (22. minuta).

Mezi další výhody práce na *home office* pak řadí kupříkladu klid na práci, řízení vlastního času, vyšší produktivitu práce, práci v domácím prostředí „*to prostředí je příjemnější, můžu si poslouchat jakou chci muziku při práci, když si k tomu pustím televizi, tak si k tomu pustím televizi, což bych v té práci nemohl.*“ (21. minuta). Z pohledu výhod pro zaměstnavatele pak zmiňuje finanční úspory.

Naopak jako největší nevýhodu v práci z domova, spatřuje v rušení v práci rodinou a dětmi. „*Tím že máme děti je to problém, home office je problém, protože ty děti vyžadují určitou pozornost.*“ (7. minuta). „*Na tom home office je člověk*

ovlivňovaný třeba nějakými věcmi v okolí, ať už je to třeba i rodina, takže tu práci pozastavuje.“ (23. minuta). „*Když je doma manželka a případně děti, tak mám takový útočiště v kuchyni u stolu, kde ty děti de facto nemají přístup ke mně.*“ (6. minuta).

Jako další, avšak ne zcela zásadní nevýhody Radek Š. zmiňuje například práci i mimo pracovní dobu ve večerních hodinách, složitější kontakt s kolegy, vykonávání domácích prací v průběhu pracovní doby, anebo počáteční problém nastavení si pracovního rytmu, který řeší mimo jiné vcelku zajímavým způsobem „*Musel jsem si nastavit režim, abych se tomu přizpůsobil, už jen třeba tím, že jsem se ustrojil jako do práce, protože když jsem doma a jsem ustrojen domácky, mám pocit, že mám dovolenou, zatímco když jsem ustrojený, mám pocit, že jsem v práci.*“ (5. minuta).

Radek práci formou *home office* vnímá pro sebe jako motivační a jako určitý benefit, což se dá usuzovat i z toho, že tento benefit dokáže ohodnotit i z finančního hlediska v rámci měsíční mzdy. „*O peníze jde vždycky, ale z mého pohledu je to dobrá věc.*“ (28. minuta). Na otázku „o kolik peněz bys musel mít víc, aby ses rozhodl opustit *home office* a šel pracovat do kanceláře odpovídá: „*Tak těch 10 až 15 tisíc.*“ (29. minuta). V případě změny zaměstnání by pak s potenciálním zaměstnavatelem řešil možnosti práce na *home office*. „*Určitě bych to s tím zaměstnavatelem případně řešil, tu část toho home office.*“ (31. minuta).

Tomáš H. pracuje šest let jako obchodně technický pracovník pro mezinárodní společnost. *Home office* využívá jako primární místo výkonu práce a zhruba tři dny v týdnu tráví cestováním a návštěvami klientů v České republice a na Slovensku. Přesná firemní pravidla pro práci z domova stanovená nemá. Pro svou práci má doma vyhrazenou samostatné místo v podobě kanceláře a jako místo výkonu práce uvádí také motorové vozidlo při cestování. V domácnosti žije se svou manželkou a jedním dítětem do deseti let. Manželka pracuje také z domova, formou *home office*.

Výhody *home office* spatřuje ve volnosti, flexibilitě práce a v možnosti vyřizování i soukromých aktivit v rámci pracovní doby a cestování. „*Časová flexibilita, samozřejmě i během toho cestování si zvládnou vyřídít spoustu nějakých věcí, třeba soukromých, když třeba potřebuji něco zařídit a tak dál, tak se to dá nějakým způsobem naplánovat a spojit. Vyhovuje mi ta volnost, kdy nemám šéfa tady někde za zdí osm hodin denně.*“ (4. minuta). Jako výhodu vnímá i to, že nemusí každý den cestovat do

kanceláře a že má možnost pracovat pondělí až čtvrtek pracovat déle než standardních 7,5 hodiny a v pátek může s prací skončit dříve, uvádí například ve 14:00. Tomáš zmiňuje dobrý pocit z toho, že mu umožněním práce z domova dává jeho zaměstnavatel určitou důvěru. „*Je to i ta určitá důvěra ze strany firmy, musí se na mě spolehnout.*“ (22. minuta).

Mezi nevýhody Tomáš řadí absenci kontaktu se spolupracovníky a málo informací o dění ve firmě. „*Občas ten častější kontakt s tím kolektivem a tak dále.*“ (9. minuta). A k negativům práce doma ještě dodává: „*Je to určitá nevýhoda, nemyslím si, že je to pro každého. Náročné to bylo v době kdy se nám narodila malá, nebo když byla opravdu hodně malá prostě ten první rok a půl, tak to bylo taky takový náročnější.*“ (10. minuta). Jako určitý problém uvádí také přístup k servisu pracovních pomůcek, například výpočetní techniky, který musí řešit cestováním na centrálu, nebo pobočku společnosti v zahraničí. Částečně mu chybí administrativní podpora v ČR. „*Ne všechno lze samozřejmě řešit přes nějaké komunikační prostředky.*“ (telekomunikační prostředky) (14. minuta).

Jako ideální model výkonu práce pro sebe uvádí současný stav, to znamená práce z domova jako primární místo výkonu práce. Pracovní soužití s manželkou, pracující také z domova popisuje jako zcela bezproblémové. „*Funguje to úplně bez problémů, já jsem tady (kancelář), ona je dole (obývací pokoj) a sejdem se u oběda.*“ (19. minuta). *Home office* by Tomáš doporučil individuálně, například podle typu osobnosti. „*Já si myslím, že to je hrozně individuální. Jsou lidi prostě, kterým to bude vyhovovat, což jsem třeba já a jsou lidi, kterým by to určitě nevyhovovalo.*“ (23. minuta). *Home office* pak pro sebe nevnímá ani jako benefit, ale spíše jako standardní pracovní nástroj pro obchodnickou činnost. Práci z domova pro sebe preferuje a při výběru zaměstnání by bral *home office* jako určitou výhodu, ale podle jeho slov záleží i na mnoha dalších faktorech a podmínkách práce. Z toho důvodu hodnotu této výhody není schopen nijak vyjádřit.