

Implementace práce na dálku

Diplomová práce

Vedoucí práce:

prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

Iveta Poláková

Brno 2017

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu profesorovi Tomšíkovi, za jeho vstřícnost, trpělivost, cenné rady a odborné vedení po celou dobu spolupráce. Dále bych chtěla poděkovat řediteli společnosti BVT Technologies, a. s., doktorovi Krejčímu, a jednatelem společnosti RVC NET s. r. o. panu Vrtalovi za jejich čas, za ochotu spolupracovat a rovněž za poskytnutí materiálů a informací. Ráda bych také poděkovala své rodině za podporu, kterou mi všichni věnovali v průběhu celého studia.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Implementace práce na dálku** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 4. ledna 2017

Abstract

Poláková, I. Implementation of teleworking. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The diploma thesis deals with the introduction of a methodology for implementation of teleworking, particularly in small and medium-sized enterprises. The diploma thesis explains concepts related to the areas of telework as one of the flexible forms of work. It describes the steps of the implementation process of teleworking. The diploma thesis deals with the choice of tools for teleworking and with legislation of teleworking. It summarizes the advantages and disadvantages of teleworking, as well as the financial quantification of the budget related to the implementation of teleworking. Moreover, the diploma thesis sets indicators for measuring the benefits of teleworking.

Keywords

Teleworking, homeworking, work-life-balance, evaluation and remuneration system, legislation of telework, occupational health and safety, hardware and software tools for telework, cloud, Office 365, G Suite

Abstrakt

Poláková, I. Implementace práce na dálku. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Diplomová práce se zabývá vytvořením metodiky pro zavedení práce na dálku zejména v malých a středních podnicích. Vysvětluje pojmy související s oblastí práce na dálku, jako jedné z flexibilních forem práce. Popisuje jednotlivé kroky postupu zavedení práce na dálku, zabývá se volbou nástrojů pro práci na dálku, právní úpravou práce na dálku, výhodami a nevýhodami práce na dálku a rovněž finančním vyčíslením rozpočtu souvisejícího se zavedením práce na dálku a stanovením ukazatelů pro měření přínosů práce na dálku.

Klíčová slova

Práce na dálku, práce z domova, harmonizace osobního a pracovního života, systém řízení a odměňování, právní úprava práce na dálku, BOZP, hardware a software pro práci na dálku, cloud, Office 365, G Suite

Obsah

1	Úvod	15
2	Cíl práce	18
3	Materiál a metodika	19
4	Literární rešerše	21
4.1	Kontext práce na dálku a základní pojmy.....	21
4.1.1	Harmonizace pracovního a osobního života	21
4.1.2	Flexibilita a flexibilní formy práce.....	23
4.2	Postup zavedení práce na dálku.....	24
4.3	Výhody a nevýhody práce na dálku a jejich řešení	27
4.3.1	Výhody a nevýhody práce na dálku z hlediska zaměstnavatele	27
4.3.2	Výhody a nevýhody práce na dálku z hlediska zaměstnance.....	29
4.3.3	Zmírnění či odstranění obav při práci na dálku.....	30
4.4	Možné způsoby řízení a odměňování vzdálených pracovníků.....	31
4.4.1	Řízení a odměňování podle odpracovaných hodin.....	33
4.4.2	Řízení a odměňování podle výkonu	34
4.5	Právní úprava práce na dálku a BOZP	35
4.6	Technologie pro práci na dálku	38
4.7	Vliv práce na dálku na firemní procesy a kulturu.....	41
4.8	Práce na dálku v České republice, Evropě a USA	43
4.8.1	Práce na dálku v USA	43
4.8.2	Srovnání současného stavu práce na dálku v ČR a v Evropské unii... ..	45
4.8.3	Stav v České republice.....	47
5	Výsledky a diskuse	53
5.1	Společnost RVC NET s. r. o.	53
5.1.1	Analýza současného stavu práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o.	53
5.1.2	Přednosti a nedostatky práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o.	57

5.2	Společnost BVT Technologies, a. s.	57
5.2.1	Analýza současného stavu práce na dálku v BVT Technologies, a. s..	58
5.2.2	Přednosti a nedostatky dosud zavedeného systému práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.....	61
5.3	Porovnání současného stavu práce na dálku obou společností	62
5.4	Návrh postupu implementace práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.	63
5.4.1	Ad 1 Sestavení realizačního týmu	64
5.4.2	Ad 2 Audit procesů organizace a realizace studie proveditelnosti	64
5.4.3	Ad 3 Vyhledání vhodného řešení	65
5.4.4	Ad 4 Nastavení základních procesů	71
5.4.5	Ad 5 Tvorba vnitřních směrnic	75
5.4.6	Ad 6 Komunikace a školení.....	76
5.4.7	Ad 7 Realizace pilotního projektu.....	76
5.4.8	Ad. 8 Plná implementace, monitoring a hodnocení úspěšnosti.....	77
5.4.9	Odhad celkové doby trvání.....	77
5.5	Odhad rozpočtu zavedení práce na dálku v dané organizaci	79
5.5.1	Vyčíslení jednorázových a měsíčních nákladů.....	79
5.5.2	Odhad snížení nákladů prostřednictvím finančních ukazatelů pro měření přínosů	84
5.5.3	Nefinanční ukazatele pro měření přínosů	94
5.5.4	Rozpočet vs. cash flow.....	95
5.6	Shrnutí nejvýznamnějších výhod a nevýhod.....	99
5.7	Strategie a doporučení.....	101
5.7.1	Strategie a doporučení pro společnost RVC NET s. r. o.	101
5.7.2	Strategie a doporučení pro společnost BVT Technologies, a. s.	103
6	Závěr	107
7	Literatura	110
8	Seznam tabulek	116
9	Seznam použitých zkratk	118

A	Analýza pracovních činností	120
B	Licence na program TeamViewer	121
C	Přehled mobilních tarifů	122
D	Přehled současných nástrojů pro online projektové řízení	123
E	Návrh nastavení vnitřní komunikace	125
F	Návrh vnitřního předpisu pro práci z domova	127
G	Zadání dat k výpočtu úspory nákladů do <i>Formuláře</i>	133

1 Úvod

Práce na dálku je jednou z flexibilních forem práce. A právě flexibilní formy práce jsou tématem, které se čím dál častěji objevuje v médiích a v tisku, a dostává se do povědomí lidí. Nejedna zaměstnavatel uvádí ve svých pracovních inzerátech možnosti pružné pracovní doby, práce z domova či jiných flexibilních forem práce. V zahraničí se v mnohých případech jedná o běžnou součást firemní kultury a firemních procesů. Četnost těchto nabídek se však objevuje čím dál tím častěji i v České republice. O aktuálnosti tohoto tématu svědčí i připravovaná novela zákoníku práce, která se zabývá i úpravou některých oblastí práce z domova, a to s účinností od 1. dubna 2017.

K tématu prorodinných opatření ve firmách a k tématu harmonizace osobního a pracovního života, která v sobě také zahrnují flexibilní formy práce, vzniklo v posledních pěti letech díky dotovaným projektům z Evropské unie velké množství různých příruček a publikací. Jsou vydávány v českém jazyce a přizpůsobeny českému prostředí, což může mnohým podnikům značně napomoci a ulehčit. Při zavedení flexibilních forem práce, a především práce z domova, se organizace již mají o co opřít, mohou se díky těmto publikacím dozvědět mnoho užitečných informací a doporučení, a to zdarma, pouze s vynaložením svého času a úsilí. Existují i specializované společnosti, které napomáhají se zavedením práce na dálku. Díky vládním opatřením a díky finanční podpoře nejen z EU se tato problematika dostává čím dál více do povědomí zaměstnavatelů, kteří mají možnost něco změnit, a docílit tak vyšší spokojenosti a motivace svých zaměstnanců a díky tomu také vyšší produktivity, efektivitu a dalších výhod s tím spojených.

Zaměstnavatelé začínají vést boj o talenty, využívají k tomu personální marketing a snaží se zaměstnance nalákat na velké množství benefitů a výhod. Avšak jak upozorňuje Martoch (2014), práce na dálku či z domova by se měla stát běžnou součástí firemní kultury s jasně definovanými pravidly, nikoliv pouze jakýmsi benefitem. Pokud bude práce na dálku zavedena pouze jako benefit, může sice pozitivně motivovat všechny, kteří si tento benefit dle daných kritérií zaslouží, ale naopak může velmi demotivovat lidi, kteří na ni nemají z nejrůznějších důvodů nárok. Později by mohlo dojít například ke zhoršení komunikace s kolegy pracujícími z domova.

Jak je zmíněno výše, téma flexibilních forem práce se prolíná i s tematikou harmonizace osobního a pracovního života, známou pod anglickým názvem Work-Life Balance. Tyto přístupy reagují na současný životní styl lidí, který je mnohdy spojený se stresem. Organizace se často soustředí pouze na zisk a výsledky, bez ohledu na to, jak toto rychlé životní a pracovní tempo ovlivňuje životy zaměstnanců, jejich rodiny a celkovou kvalitu života. Velké množství autorů a odborníků, ale i lidí, zajímajících se o tuto tematiku, upozorňuje na to, že efektivitu a dobrých výsledků lze dosáhnout i mnohem lidštějším způsobem. Díky harmonizaci osobního a pracovního života, díky talent managementu a dalším nástrojům, získávají zaměstnavatelé spokojeného a motivovaného zaměstnance, který rád dělá svoji práci. Díky tomu je pak

pracovník nejen schopen pracovat efektivně a vykazovat skvělé výsledky, ale sám přichází s novými nápady, je angažovaný a zajímají jej výsledky celého podniku.

Práce na dálku umožňuje pracovníkům, aby si sami zvolili, kde se jim pracuje nejlépe a kde jsou jejich výsledky nejlepší. Ať už je to domácí kancelář, park či zahrada, hotel, letiště nebo třeba vlak. Každý člověk je jiný a bude mu vyhovovat něco jiného. Někomu dokonce práce na dálku nemusí vyhovovat vůbec a bude nejradyji pracovat ze své kanceláře, někdo může práci na dálku využívat pouze výjimečně. Podstatou však je vyzkoušet si všechny možnosti a zjistit, co je pro danou osobu nejlepší.

Podmnožinou práce na dálku je práce z domova, tzv. home office. Díky ní si mohou lidé volně rozvrhnout a přizpůsobit svoji pracovní dobu a lépe tak sladovat svůj osobní a pracovní život. Práce z domova má mnoho výhod, má ale i své nevýhody či rizika, které je nutné zohlednit. Pokud se však zaměstnavatel nenechá odradit při prvním neúspěchu, úspory a přínosy dle Martocha (2012) významně převyšují jakékoliv vstupní náklady.

Zajímavý pohled na tento problém ukazuje evropský průzkum, publikovaný v roce 2003, který se věnuje vlivu práce z domova na kvalitu života pracovníků a jejich partnerů. Ten pohlíží na práci z domova ze dvou hledisek – za prvé, že práce z domova je příčinou konfliktů mezi partnery a druhé hledisko tvrdí, že práce z domova může být jedním z řešení rodinných konfliktů. Autoři poukazují na studii, ve které se ukázalo, že zaměstnanci pracující z domova měli významně nižší úroveň vměšování pracovních záležitostí do rodiny, a výrazně nižší úroveň zasahování rodiny do práce a podstatně méně problémů s řízením svého rodinného času, než tomu bylo předtím. Průzkum, který realizovali samotní autoři, naopak prokázal, že spokojenost partnerů se snižuje se zvyšující se intenzitou práce z domova (Vittersø et al., 2003).

Martoch (2012) dále upozorňuje na to, proč právě teď je vhodné prosazovat zavedení práce na dálku. Dle něj existují především tři hlavní důvody, kterými jsou:

1. Rozvoj informačních a komunikačních technologií, které vytváří nové možnosti komunikace a spolupráce,
2. nástup ekonomiky založené na službách, znalostech a informacích, což s sebou přináší řadu změn ve způsobu spolupráce a komunikace,
3. nový životní styl a hodnoty, kdy si stále častěji oba partneři budují kariéru a často se cítí být pod trvalým stresem, že se nemohou dostatečně věnovat svému partnerovi a svým dětem. Proto si velice cení flexibilní pracovní doby či jiných možností, jako je například práce na dálku.

Dvořáčková a kol. (2012) uvádí jako největší problémy českého trhu práce mimo jiné i nízkou mobilitu pracovníků a velké rozdíly mezi regiony. Tato skutečnost se pak odráží v řadě ekonomických ukazatelů, jako je míra nezaměstnanosti v jednotlivých regionech, HDP na obyvatele a podobně. Jedním z řešení tohoto problému může být právě práce na dálku, umožňující zaměstnávat pracovníky a odborníky z různých koutů ČR nebo ze zahraničí. Stejně tak práce na dálku umožňuje, aby čeští

pracovníci mohli být zaměstnáni v zahraniční společnosti, aniž by museli do zahraničí neustále cestovat.

Právě tématem práce na dálku se zaměřením na práci z domova se zabývá tato diplomová práce. Seznamuje čtenáře se základními pojmy souvisejícími s touto tematikou, věnuje se výhodám a nevýhodám práce na dálku, technologiím, právní úpravě, systému řízení a odměňování vzdálených pracovníků a podobně. Hlavní podstatou práce je však popis implementace práce na dálku ve vybraném podniku, který do budoucna může sloužit jako obecný návod pro zavedení práce na dálku v jiných (zejména malých a středních) podnicích.

2 Cíl práce

Hlavním cílem práce je vytvořit metodiku k implementaci práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. a dále stanovit doporučení pro zlepšení již zavedeného systému práce na dálku ve druhé vybrané společnosti, kterou je společnost RVC NET s. r. o. Principy této metodiky mohou být obecně využity i v případě zavedení práce na dálku v jiných (zejména malých a středních) podnicích.

Pro dosažení hlavního cíle je nutné stanovit cíle dílčí. Prvním z nich je tvorba literární rešerše, která současně tvoří první část diplomové práce a je východiskem pro zpracování výsledkové části práce.

Druhým dílčím cílem diplomové práce je analyzovat dosud zavedený systém práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o., popsat jeho přednosti a nedostatky a navrhnout doporučení pro zlepšení tohoto systému.

Třetím dílčím cílem je analýza současného stavu ve společnosti BVT Technologies, a. s. a výběr vhodných pozic pro práci na dálku a stanovení postupu implementace. Společnost RVC NET s. r. o. bude sloužit jako vzor při zavedení práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.

Čtvrtým dílčím cílem diplomové práce je zpracování přehledu hardware a software nutného k zajištění práce na dálku. Přehled bude zpracován na základě současných dostupných řešení.

Pátým dílčím cílem, nutným k dosažení cíle hlavního, je navržení systému řízení a odměňování pracovníků včetně způsobu vykazování práce.

Šestým dílčím cílem je shrnutí nejvýznamnějších výhod a nevýhod zavedení systému práce na dálku z hlediska společnosti BVT a rovněž stanovení možných ukazatelů pro měření přínosů zavedení práce na dálku.

Sedmým dílčím cílem této práce je vytvoření konkrétního návrhu vnitřní směrnice s ohledem na procesy a fungování organizace a s ohledem na aktuální právní úpravu práce na dálku v České republice.

Posledním – osmým dílčím cílem diplomové práce je stanovení odhadu rozpočtu zavedení práce na dálku v dané organizaci.

3 Materiál a metodika

Literární rešerše je zpracována analýzou současných dostupných literárních zdrojů, příruček a aktuálních legislativních dokumentů, souvisejících s oblastí práce na dálku. K porovnání současného stavu práce na dálku v ČR, Evropě a USA byl využit sekundární výzkum. Zdrojem těchto informací jsou zejména existující případové studie.

K posouzení již zavedeného systému práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o. je využita metoda deskripce a dále logická metoda analýzy a syntézy získaných dat. Prvotní informace o společnostech byly čerpány z jejich webových stránek (www.rvcnet.cz a www.bvt.cz). Podrobnější informace byly získány z kvalitativních rozhovorů o současném stavu a systému práce na dálku s jednatelem společnosti RVC NET s. r. o. a rovněž s ředitelem společnosti BVT Technologies, a. s. Dále byla provedena analýza výkazů zisku a ztráty, výročních zpráv a příloh k účetním uzávěrkám obou společností za období 2011–2015, které jsou dostupné na internetových stránkách Veřejného rejstříku a Sbírký listin. Zjištěné informace jsou shrnuty v přehledu současných měsíčních nákladů na fungování práce na dálku v obou společnostech, v přehledu využívaného HW a SW a z pohledu vnitřního a vnějšího prostředí podniku také pomocí SWOT matice. Na základě této SWOT matice jsou v rámci kapitoly 5.7 navrženy strategie pro zlepšení a zefektivnění existujících systémů práce na dálku v obou zvolených společnostech.

Dle konzultace s vedením společnosti, analogicky ke kapitole 4.2 a rovněž analogií k již zavedenému systému práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o., je stanoven postup implementace práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. Využitím metody deskripce a komparace je v tabulkách zpracován přehled vhodných nástrojů a řešení pro práci na dálku (především porovnání on-line kanceláří Office 365 a G Suite, dále nástrojů pro projektové řízení, licencí programů TeamViewer a také srovnání mobilních tarifů nejznámějších mobilních operátorů). Na základě bezplatné registrace do konkrétních programů byly podrobně zkoumány a ověřovány jednotlivé funkce, nástroje a aplikace. Tabulky v příloze D pak shrnují jejich výhody a nevýhody a také měsíční náklady na využívání těchto programů. Odkazy na webové stránky konkrétních nástrojů lze najít v přehledu online zdrojů v kapitole 7. Úpravou existujícího vzoru vnitřního předpisu pro práci na dálku, který je dostupný online, je vytvořen návrh vnitřního předpisu pro společnost BVT Technologies, a. s. K odhadu celkové doby trvání byl využit Ganttův diagram, který byl vytvořen pomocí tabulkového editoru Microsoft Excel.

Vyčíslení výdajů, souvisejících s implementací práce na dálku do společnosti BVT Technologies, a. s., je stanoveno součtem výdajů na koupi nutného HW a SW, na školení pracovníků, na čas vynaložený k vytvoření fungujícího systému ve společnosti a na úpravu vnitřních předpisů. Ceny hardware byly stanoveny porovnáním cen na webovém portálu *Heureka.cz*, náklady na vynaložený čas pak kvalifikovaným odhadem. Pro stanovení úspor a přínosů implementace práce na dálku byly analyzovány současné náklady, související s prací na dálku, a kvalifikovaným odhadem bylo stanoveno jejich očekávané zvýšení. Analogicky ke kapitole 4.3 jsou navrženy

relevantní ukazatele pro měření přínosů tohoto systému ve společnosti BVT Technologies, a. s. Pro vyčíslení přínosů byl dále využit existující *Formulář přínosů a nákladů práce na dálku*, který je spolu s metodikou volně dostupný na stránkách Kooordinačního centra práce na dálku Třebíč (Analýza přínosů, nákladů implementace práce na dálku u zaměstnavatelů, 2015). Metody a postupy jednotlivých výpočtů (například úspory nákladů na energie, výpočtu zvýšení produktivity práce) jsou detailně uvedeny v rámci kapitoly 5.5. Shrnutím získaných výsledků v kapitolách 5.5.1 a 5.5.2 byl sestaven rozpočet implementace práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. Analýzou dostupných informací z údajů ve výkazech zisku a ztráty, v rozvahách a také v přílohách k účetním uzávěrkám společnosti BVT Technologies, a. s., byly sestaveny vybrané finanční ukazatele. Čistý pracovní kapitál byl zjištěn odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv. Ukazatel běžné likvidity byl vypočten podílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků, ukazatel pohotové likvidity byl získán stejným způsobem, avšak oběžná aktiva byla nejprve ponížena o zásoby. Ukazatel okamžité likvidity byl získán podílem krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Celková zadluženost byla vypočtena jako podíl cizích zdrojů na celková aktiva. Rentabilita celkových aktiv (ROA) byla vypočtena podílem výsledku hospodaření před zdaněním a úroky a celkových aktiv. Posledním ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která byla vypočtena jako podíl výsledku hospodaření běžného účetního období a vlastního kapitálu. Dále byl nepřímou metodou sestaven výkaz cash flow. Finanční toky jsou znázorněny prostřednictvím grafu.

Pomocí online aplikace *Coogle* byla vytvořena myšlenková mapa shrnující výhody a nevýhody práce na dálku z hlediska zaměstnavatele i z hlediska zaměstnance. Ostatní získané výsledky jsou převážně vizualizovány v tabulkách, případně graficky pomocí nástrojů Microsoft Office.

4 Literární rešerše

Literární rešerše se z počátku zaobírá především vysvětlením a definicí základních pojmů, souvisejících s tématem práce na dálku. Dále se zabývá postupem zavedení práce na dálku, popisem výhod a nevýhod zavedení práce na dálku z hlediska zaměstnavatele i zaměstnance, systémem řízení a odměňování vzdálených pracovníků.

Součástí literární rešerše je také stručné seznámení s problematikou právní úpravy práce na dálku, a především práce z domova, se zaměřením na BOZP. V kapitole je dále uveden význam technologií pro práci na dálku a popsán stručný přehled aktuálně využívaných hardwarových a softwarových prostředků, nutných pro správné fungování práce na dálku. Literární rešerše se zabývá i tím, jaký vliv má práce na dálku na firemní procesy.

V poslední kapitole literární rešerše je na základě provedené analýzy současného stavu práce na dálku popsána aktuální situace v ČR a v zahraničí.

4.1 Kontext práce na dálku a základní pojmy

V následující kapitole je pojem práce na dálku zasazen do širšího kontextu. Zároveň jsou zde ujasněny a vysvětleny základní pojmy, které budou v práci využívány a které s tematikou práce na dálku souvisí.

4.1.1 Harmonizace pracovního a osobního života

Harmonizace osobního a pracovního života (anglicky Work-Life-Balance) je v současnosti velmi aktuální téma, kterému se věnuje velké množství autorů. Již v roce 2005 byla v ČR vydána Národní koncepce rodinné politiky. Zejména pak v posledních třech letech vzniklo v ČR hned několik projektů podporujících rodinnou politiku, která v sobě zahrnuje, mimo jiné, témata harmonizace osobního a pracovního života a téma diskriminace z důvodu pohlaví. Vzniklo mnoho metodických doporučení a příruček, dokonce i na úrovni krajů a obcí. Byly a stále jsou organizovány konference, semináře a jiné akce spojené s osvětou v této oblasti.

Pojem **harmonizace osobního a pracovního života** označuje interní politiky a procesy organizací, které zohledňují požadavky zaměstnanců a zaměstnankyň udržet si profesní růst a zároveň se věnovat rodině, osobním zájmům apod. Harmonizace pracovního a osobního života a rovné příležitosti mužů a žen na trhu práce jsou velkými politickými tématy v celé Evropě. S touto tematikou v rámci společností může souviset i **genderový/rodinný audit**. Jde o specifickou formu auditu, který se zaměřuje na vnitřní organizační procesy z pohledu rovných příležitostí žen a mužů či harmonizaci osobního a pracovního života (Čmolíková Cozlová et al, 2014).

Pod pojem harmonizace soukromého a pracovního života spadá celá řada opatření, nástrojů a aktivit, jež umožňují zaměstnancům skloubit práci s jejich dalšími aktivitami. Díky těmto nástrojům mohou zaměstnanci do určité míry ovlivnit, kdy

a kde pracují. Opatření na podporu harmonizace ze strany zaměstnavatele lze rozdělit do tří skupin:

- Flexibilní uspořádání pracovní doby (pružná pracovní doba, částečný úvazek, sdílený úvazek – job sharing, stlačený pracovní týden, konto pracovní doby),
- flexibilní místo výkonu práce (práce na dálku či práce z domova),
- benefity (firemní školka, příspěvky na hlídání dětí, organizace dětských táborů, přebalovací pulty na pracovišti aj.) (Sokačová a Kolářová, 2010).

Strnad a Skála (2013) uvádí, že pro každý podnik je důležité vybírat si spolupracovníky, kteří odevzdávají práci v hodnotě vyšší, než kolik firmu stojí jejich zaměstnávání. Pokud si chce podnik vybírat mezi lepšími zaměstnanci, musí nabízet takové podmínky, aby se jí zájemci hlásili. Prostředky vložené do motivace zaměstnanců mohou být velmi dobrou investicí, ale i zbytečným plýtváním. Výše mzdy je dle autorů velmi nejistým motivačním prostředkem, který může fungovat, ale při nesprávném použití může být demotivující. Navíc mzdové náklady patří v řadě společností mezi nejvyšší nákladové položky. Náklady týkající se harmonizace jsou spíše manažerského a organizačního charakteru. Pro každou firmu je výhodnější, pokud zaměstnanec přichází do práce odpočatý a v dobré pohodě – pak od něj lze očekávat i vyšší výkon. Naopak pracovníci, kteří nejsou v dobré pohodě, zvyšují riziko nekvalitní práce, vadných výrobků či pracovních úrazů, které jsou spojeny se značnými neplánovanými náklady. Nejlepší je tedy spokojený, spolehlivý a věrný zaměstnanec, podávající stabilní výkony. V případě potřeby je dokonce takový zaměstnanec ochoten zvýšit pracovní výkon, nebo dobu, kterou stráví v zaměstnání. A právě proto je důležité vhodné sladění pracovního a rodinného života.

Sokačová a Kolářová (2010) uvádějí, že harmonizace pracovního a soukromého života je opředena řadou stereotypů, především tím, že se týká pouze žen, resp. matek. Ve skutečnosti jde však o to, že možnost sladit by měli mít všichni – tedy, ženy, muži, rodiče i bezdětní. Zvýhodňování pouze určité skupiny lidí vede k nespokojenosti zaměstnanců. Díky harmonizaci je ženám umožněno podílet se na pracovním životě a mužům naopak na životě rodinném.

S tématem harmonizace souvisí také wellbeing, který se používá k hodnocení kvality života jednotlivců nebo skupin. Existuje 5 nepostradatelných, vzájemně propojených a zcela univerzálních součástí wellbeingu, ovlivňující naše životy. Těmi jsou:

1. Pracovní/kariérový wellbeing – mít rád svoji práci,
2. sociální wellbeing – silné vztahy a dostatek lásky ve vlastním životě,
3. finanční wellbeing – finanční zajištění a investice do osobního růstu (nikoliv materiální bohatství),
4. fyzický wellbeing – dobré zdraví a dostatek energie k vykonávání činností, které má člověk rád,
5. komunitní wellbeing – patřit do nějaké komunity, být na to hrdý (Martoch, 2014 a)).

4.1.2 Flexibilita a flexibilní formy práce

Flexibilita v souvislosti s trhem práce je individuální, avšak systematický způsob uspořádání pracovních podmínek. Zahrnuje v sobě například různé flexibilní formy práce, typy pracovních smluv, které usnadňují nábor a výpověď, systémy celoživotního vzdělávání a další (Sokačová a Kolářová, 2010).

Palíšková (2014) i Václavková (2011) uvádí jako příklad **členění flexibility** podle Goudswarda a de Nanteuila z roku 2000. Model zohledňuje flexibilitu interní či externí a kvantitativní či kvalitativní (viz Tab. 1).

Tab. 1 Matice různých forem flexibility

Forma flexibility	Kvantitativní	Kvalitativní
Externí	Zaměstnanecký status: Smlouva na dobu neurčitou/určitou Agenturní zaměstnávání Sezónní práce Práce on-call	Systém výroby: Subdodávky Outsourcing Pracovníci na živnostenský list
	Tzv. početní a/nebo smluvní flexibilita	Tzv. produkční a/nebo geografická flexibilita
Interní	Pracovní doba: Snížení počtu odpracovaných hodin Práce přesčas/částečný úvazek Noční práce, práce na směny Zkrácený (stlačený) pracovní týden Kolísavá pracovní doba Nepřavidelná pracovní doba	Organizace práce: Pracovní rotace Týmová/autonomní práce Rozšiřování a obohacování pracovních úkolů Projektové skupiny Zodpovědnost pracovníků nad rozpočtem či inovacemi, technologiemi
	Tzv. časová flexibilita	Tzv. funkční flexibilita

Zdroj: Václavková, 2011

Václavková (2011) popisuje, že některé z uvedených forem flexibility bývají označovány jako klasické, jiné jako nové. Mezi klasické formy bývají řazeny směnný provoz, práce přesčas a práce v nesociální pracovní době. K novým formám pak patří například pružná pracovní doba či stlačený pracovní týden.

Jak již bylo zmíněno, mezi novější flexibilní formy práce přispívající k harmonizaci osobního a pracovního života, se řadí i práce na dálku (**teleworking, telecommuting**). Martoch (2012) ji definoval jako způsob práce, kdy pracovníci nejsou fyzicky přítomni na jednom místě a pro vzdálenou komunikaci a spolupráci používají informační technologie. Práci je možné vykonávat například přímo od zákazníka, z coworking centra, z letiště či hotelu. **Coworking centrum** je v ČR od roku 2010 nový koncept sdílených kanceláří/pracovních stolů, využívaný pracovníky,

kteří nechtějí či nemohou dojíždět do kanceláře zaměstnavatele, nezávisle na jejich firemní příslušnosti. Mohou si pronajmout pracovní stůl na předem daný počet dnů/hodin, a tím omezit své náklady. Heikenwälder (2014) rozlišuje ještě pojem **mobile working**, tedy práce, kdy pracovník operuje v terénu. Pracovníci nemají ani vlastní kancelář nebo pevné pracovní místo (například obchodníci, servisní technici). Podmnožinou práce na dálku je práce z domova (**homeworking, home office**), neboli práce vykonávaná dočasně či trvale v domácím prostředí pracovníka. Kučina (2007) definuje tyto formy práce jako způsob organizace práce bez nutnosti dojíždět na pracoviště zaměstnavatele. Zaměstnanec může pracovat doma nebo na dálku dle pokynu zaměstnavatele. Heikenwälder rozlišuje pojmy **home-based working**, kdy zaměstnanec pracuje výhradně ze svého domova a **home office**, kdy pracovník vykonává pouze část pracovní doby ze svého domova. Dudová et al (2008) označuje práci z domova jako nový fenomén rozvíjející se na českém trhu. Práce na dálku je dle Martocha (2014) dlouhodobě ověřený koncept, fungující po celém světě. Jinak je tomu ale u práce z domova, která poskytuje organizacím i jejich zaměstnancům celou řadu přínosů, avšak autor upozorňuje i na to, že není vhodná pro každého. Existuje řada lidí, kteří bez změny jejich pracovních návyků nejsou na práci z domova připraveni.

Sokačová a Kolářová (2010) upozorňují i na **negativní flexibilitu**, kdy jsou výhody flexibility pouze na straně zaměstnavatele, jako například když u částečných úvazků dojde ke zkrácení odměny, ne však objemu práce. U práce z domova může jít o to, že se náklady na výkon práce přenáší na zaměstnance. EU proto přišla s konceptem **flexicurity** (tzv. "flexijistoty"), který spojuje flexibilitu s jistotami a se sociálním zabezpečením. Palíšková (2014) dále uvádí, že cílem realizace konceptu flexicurity je vytvoření podmínek umožňujících jedinci najít si zaměstnání v jakékoli fázi aktivního života, uplatnit své schopnosti na pracovním trhu včetně možnosti dalšího kariérního a profesního růstu. Dudová et al (2008) dodává, že by díky tomuto konceptu mělo dojít k rozvoji flexibilní organizace práce, která umožní lepší harmonizaci pracovního a soukromého života. Obě autorky uvádí čtyři základní složky tohoto konceptu:

1. Flexibilita a spolehlivost smluvních ujednání,
2. komplexní strategie celoživotního učení,
3. účinné aktivní politiky v oblasti trhu práce,
4. moderní systémy sociálního zabezpečení.

4.2 Postup zavedení práce na dálku

V dřívější době byly flexibilní formy práce v organizacích zaváděny postupně a jen málokdy v nějaké ucelené podobě. Bylo zjištěno, že zavedení opatření na podporu flexibilních forem práce může být efektivní ve všech fázích hospodářského cyklu. Napomáhají totiž zlepšit flexibilitu veškerých operací podniku, díky čemuž lze dosáhnout zlepšení hospodářského výsledku (Václavková, 2011).

Zavedení práce na dálku v organizaci je nutné vnímat jako nový projekt. Postup zavedení může být v různých organizacích rozdílný. Na základních krocích se však shoduje většina autorů a často se některé kroky prolínají. Postup implementace práce na dálku je možné shrnout do těchto osmi kroků:

1. Sestavení realizačního týmu,
2. audit procesů organizace a realizace studie proveditelnosti,
3. vyhledání vhodného řešení odpovídajícího potřebám organizace,
4. informování zaměstnanců a diskuse,
5. navržení nových interních předpisů a politik,
6. zaškolení pracovníků,
7. realizace pilotního projektu,
8. plná implementace práce na dálku, monitoring a hodnocení úspěšnosti.

ad 1 Sestavení realizačního týmu

Boháčová (2012) a Václavková (2011) doporučují stanovit garanta projektu či sestavit realizační tým, který bude nést odpovědnost. Členové týmu by měli být zástupci liniových manažerů, ale i řadových zaměstnanců. Měli by si rozdělit úkoly, odpovědnosti a termíny, a jejich plnění by mělo být kontrolováno. Tento tým by měl zprostředkovávat všechny potřebné informace také v organizaci a mezi zaměstnanci. Osoby by měly propagovat vizi a cíle projektu, měly by s projektem vnitřně souhlasit a být jeho příznivci.

ad 2 Audit procesů organizace a realizace studie proveditelnosti.

Na tomto kroku se shodují například Heikenwälder (2014), Sochorová a kol. (2013), Boháčová (2012), Martoch (2012) a Václavková (2011). Zpočátku je vhodné zjistit výchozí stav – zda a jaké nástroje pro práci na dálku jsou již v organizaci uplatňovány. Důležité je zjištění, jaké jsou největší problémy v organizaci a jak by v řešení těchto problémů měla práce na dálku napomoci. Heikenwälder (2014) doporučuje provést analýzu interních politik, směrnic a pracovních smluv a vytvořit charakteristiky pracovních pozic včetně míry využití informačních technologií při výkonu práce.

Dalším důležitým bodem je interní průzkum, který by měl odpovědět na otázku připravenosti podniku na zavedení práce na dálku – jaký je postoj managementu i zaměstnanců. Boháčová (2012) navíc uvádí možné metody pro zjištění tohoto postoje. Mezi ně patří především podrobný dotazníkový průzkum, skupinová moderovaná diskuse, strukturované tematické osobní rozhovory, porady pracovních týmů či neformální rozhovory se zaměstnanci.

Na základě studie proveditelnosti je pak nutné zvážit, zda je práce na dálku pro organizaci vhodná, nebo zda by bylo lepší uplatňovat například jinou flexibilní formu práce.

ad 3 Vyhledání vhodného řešení odpovídajícího potřebám organizace

Martoch (2012) doporučuje na základě zjištěných dat vyhledat vhodné řešení odpovídající potřebám organizace, s ohledem na finanční rozpočet a možnosti. Boháčová (2012) vyzývá, aby se organizace inspirovala od jiných organizací v ČR či zahraničí, a zajímala se i o neúspěšné projekty a příčiny jejich neúspěchu. Upozorňuje také na to, aby se organizace zabývala otázkou, kdy a jak bude možné přesně vyčíslit náklady a úspory, aby se pokusila odhadnout překážky a způsoby, jak se s nimi vypořádat.

Důležitým bodem je i tvorba harmonogramu, který určí, jak dlouho bude celý proces trvat. Sochorová a kol. (2013) a Václavková (2011) dále doporučují stanovit podmínky a kritéria pro výběr pracovních pozic a zaměstnanců, jimž bude práce z domova nabízena.

Martoch (2012) upozorňuje také na volbu vhodného HW a SW, který je nezbytný pro správné fungování práce na dálku a její efektivnost. Dle autora by si organizace měla vhodné řešení nechat doporučit od obchodních partnerů či poradenské firmy a zvážit, zda nakoupí hotové produkty, či zda se jí vyplatí investovat do programování vlastní aplikace v cloudu.

ad 4 Informování zaměstnanců a diskuse

Martoch (2012) a Václavková (2011) považují za předpoklad úspěchu vysvětlit zaměstnancům, z jakého důvodu se organizace k zavedení práce na dálku rozhodla, jaký očekává přínos a jaké budou následovat kroky. Boháčová (2012) dále dodává, že otevřená komunikace a dostatek srozumitelných informací zabrání tomu, aby nebyla vzbuzena přehnaná očekávání, podporuje důvěru mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, posiluje transparentnost firemních procesů. Informovaní pracovníci jsou ochotnější ke změnám a dovedou si lépe představit, co mohou od změn očekávat. Účinná argumentační strategie přesvědčí všechny pracovníky a management o přínosech projektu.

ad 5 Navržení nových interních předpisů a politik

Heikenwälder (2014) a Václavková (2011) jako další bod uvádí konzultaci a diskusi se zaměstnanci nebo jejich zástupci s cílem navržení nových interních předpisů a politik. Sochorová a kol. (2013) pak jako konkrétní opatření uvádí především:

- Vytvořit interní pravidla a dohody se zaměstnanci,
- vymežit rozsah práce konané mimo pracoviště zaměstnavatele,
- určit, ve kterou denní dobu musí být zaměstnanec k dispozici pro elektronické nebo telefonické spojení či osobní konzultaci,
- vymežit místo/ místa, kde bude zaměstnanec práci vykonávat,
- upravit náklady na práci zaměstnance pracujícího z domu,
- smluvně zabezpečit ochranu obchodního tajemství a důvěrných informací zaměstnavatele,
- proškolit a poučit zaměstnance z ohledu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Více se této problematice věnuje kapitola 3.5.

ad 6 Zaškolení pracovníků

Školení pracovníků, a to nejen těch, kteří budou pracovat v režimu práce na dálku, ale také jejich spolupracovníků a nadřízených, je velmi podstatné. Důležitými tématy školení jsou disciplína, organizace času, harmonizace osobního a rodinného života, motivace, dále již zmíněná problematika BOZP, ergonomie a vybavení pracovního místa a velmi důležité je i seznámení pracovníků s využíváním hardwarového a softwarového vybavení, aby byli schopni jej efektivně využívat (Heikenwälder, 2014).

ad 7 Realizace pilotního projektu

Heikenwälder (2014), Martoch (2012), Boháčová (2012) i Václavková (2011) doporučují před plnou implementací práce na dálku realizovat pilotní projekt, jehož cílem je ověření nastavení procesů, směrnic a politik na menší definované skupině pracovníků, a také sběr zpětné vazby a získání podkladů a doporučení pro plnou implementaci v celé organizaci.

ad 8 Plná implementace práce na dálku, monitoring a hodnocení úspěšnosti

Posledním velmi důležitým krokem je monitorovat celý proces a průběžně hodnotit úspěšnost plné implementace. Václavková (2011) upozorňuje, že je nutné uplatnit nové kontrolní mechanismy. Zároveň se zmiňuje, že v této oblasti má význam sledovat spíše měkké ukazatele, než statistické a finanční. Je nutné sledovat dopady zavedení na ukazatele výkonnosti podniku, jako například spokojenost zaměstnanců, dodržování lhůt projektů aj.

4.3 Výhody a nevýhody práce na dálku a jejich řešení

Práce na dálku má mnoho výhod, ale i nevýhod, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu zaměstnance. Všechna pozitiva i negativa je nutné vzít v úvahu a zvážit, zda výhody zavedení práce na dálku opravdu převyšují zjištěné nevýhody. Při správně nastaveném systému může být práce na dálku zavedena v mnoha různých odvětvích pro různé pracovní pozice. Bez ohledu na pracovní pozici či odvětví, ve kterém společnost působí, bude však práce na dálku vyhovovat především:

- Lidem s handicapem,
- rodičům na rodičovské dovolené, rodičům malých dětí,
- lidem z obtížně dostupných míst či míst vzdálených od pracoviště,
- lidem, kteří dlouhodobě pečují o členy domácnosti (Baslarová, 2011).

4.3.1 Výhody a nevýhody práce na dálku z hlediska zaměstnavatele

Zaměstnavatel díky zavedení systému práce na dálku může při správně nastavených procesech získat mnoho výhod. Výhody, které uvádí jednotliví autoři, se mnohdy shodují. Martoch (2012) dělí tyto výhody na přímé finanční přínosy a úspory a dále na nefinanční přínosy. K tématice výhod práce na dálku z hlediska zaměstnavatele

se vyjadřují i Baslarová (2011), Boháčová (2012), Heikenwälder (2014) a Sochorová a kol. (2013). Shrnutí nejpodstatnějších výhod je uvedeno v následujícím přehledu:

Přímé finanční přínosy:

- ✓ Zvýšení produktivity zaměstnanců, související s lepším a jednoznačnějším zadáváním konkrétních pracovních úkolů, se snížením rušivých vlivů a se snížením času potřebného na řízení pracovníků,
- ✓ snížení nemocnosti a absencí – možnost zařídit si řadu úkolů bez nutnosti brát si dovolenou, nešíření nachlazení mezi ostatní zaměstnance apod.,
- ✓ snížení fluktuace pracovníků – například při stěhování zaměstnance, změně lokality zaměstnavatele nebo díky již zmíněné zvýšené spokojenosti pracovníků,
- ✓ snížení nákladů na provoz – úspora nákladů za pronájem, vybavení a provoz prostor, úspora energie, úspora místa na pracovišti,
- ✓ snížení dopadů nepříznivých podmínek na fungování organizace – například cestování do práce ve sněhových kalamitách či nepříznivých podmínkách, kdy často zaměstnanci vůbec nepřijedou,
- ✓ možnost udržet částečně v práci i ženy či muže na rodičovské dovolené – díky tomu je možné snížit náklady na přijetí a zaškolení nových pracovníků či snížit náklady na přesčasy kolegů,
- ✓ snížení nákladů na cestování – k zákazníkům, mezi pobočkami organizace, k dodavatelům, na provoz vozového parku, na komunikaci – tato úspora platí obecně při zavedení práce na dálku v organizaci.

Nefinanční přínosy:

- ✓ Možnost pracovat odkudkoliv, i z domova,
- ✓ zvýšení flexibility pracovníků – pro pracovníky je přijatelnější rozdělit si pracovní směnu například na dvě části s delší přestávkou, maximální využití pracovního času,
- ✓ zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců – díky lepšímu sladění osobního a pracovního života, úspoře času a financí nutných k dojíždění,
- ✓ zvýšení motivace zaměstnanců,
- ✓ možnost zaměstnat handicapované pracovníky či pracovníky s jiným omezením – tím může podnik splnit zákonnou povinnost zaměstnání handicapovaných osob či získat odborníky, například po prodělaném úrazu,
- ✓ možnost vést pohovory na dálku,
- ✓ zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivnějším image zaměstnavatele – příliv talentů a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří upřednostňují flexibilní formy práce,
- ✓ využití služeb/zaměstnání odborníků či využití pracovníků v jiných lokalitách nebo časových pásmech – např. u krátkodobých projektů,
- ✓ pozitivní ekologické aspekty, společensky odpovědná společnost – snížení emisí vznikajících při dopravě, dopravní odlehčení ve velkých městech, snížení možnosti šíření nákaz při virových epidemiích.

Je patrné, že práce na dálku má z pohledu zaměstnavatele mnoho výhod. Vždy se však najdou i nevýhody, které s sebou zavedení práce na dálku přináší. Tyto nevýhody lze opět rozdělit z hlediska finančního (náklady) i nefinančního (obavy a nevýhody).

Náklady na zavedení práce na dálku:

- Náklady na pořízení nového hardware, software,
- udržovací náklady na software v cloudu,
- náklady na školení,
- potřeba nových interních politik a procesů - např. nastavení systému řízení práce a kontroly výsledků,
- technologická omezení – úprava informačního systému a dat pro přístup zvenčí, zachování bezpečnosti a integrity,
- náklady v souvislosti se zvýšenými administrativními nároky – vykazování splněných úkolů apod.

Obavy a nevýhody při zavedení práce na dálku:

- Nedůvěra v pracovní výkon zaměstnance a chybějící přehled o výsledcích – nižší možnost přímé kontroly nad pracovními výkony zaměstnance,
- bezpečnostní rizika – např. obava o ztrátu, odcizení nebo zneužití firemních dat
- nedostatečně komunikovaná očekávání a vize,
- obava o narušení firemní kultury, chybějící fyzický kontakt se zaměstnanci a pracovním týmem,
- nízká ochota zaměstnanců se přizpůsobit,
- obava o zajištění efektivní komunikace,
- preferování pracovníků v kanceláři,
- nedostatek informací o domácích podmínkách pracovníků,
- nedůvěra managementu a pracovníků v celý systém (Boháčová, 2012 a Baslarová, 2011, Heikenwälder, 2014, Martoch, 2012 a 2015, Sochorová a kol., 2013).

4.3.2 Výhody a nevýhody práce na dálku z hlediska zaměstnance

Stejně tak jako zaměstnavatel, i zaměstnanec může získat mnoho výhod díky možnosti pracovat z domova. Výhody a úspory, stejně jako náklady, obavy a nevýhody zmiňují Boháčová (2012) a Baslarová (2011), Heikenwälder (2014), Martoch (2012 a 2015), Sochorová a kol. (2013). Zde je uveden stručný přehled těch nejdůležitějších výhod a nevýhod práce na dálku z hlediska zaměstnavatele:

Přímé finanční úspory:

- ✓ Snížení nákladů na dojíždění (pohonné hmoty, MHD, parkování),
- ✓ snížení nákladů na stravování v práci,
- ✓ snížení nákladů na nákup pracovního oblečení.

Nefinanční přínosy:

- ✓ Lepší sladění osobního a pracovního života – možnost rozvržení pracovní doby dle své potřeby, vyřizování soukromých a úředních záležitostí, návštěvy lékaře, odvoz dětí z/do školy,
- ✓ úspora času na dojíždění do zaměstnání,
- ✓ zvýšení produktivity – díky snížení rušivých vjemů a možnosti rozvrhnout si individuálně plnění úkolů,
- ✓ vyšší uspokojení z práce – větší prostor pro samostatnost a větší odpovědnost jsou vnímány jako projev důvěry,
- ✓ dostupnost práce v odlehlých oblastech,
- ✓ ochota dojíždět i při mnohem větších vzdálenostech, pokud je potřeba dojíždění jen několik málo dní v měsíci,
- ✓ lepší šance na udržení práce – například při stěhování,
- ✓ dostupnost práce pro osoby se zdravotními problémy a omezením.

Náklady:

- Zvýšené náklady na provoz domácnosti – energie, osvětlení, internet, hardwarové a jiné vybavení, pokud jej nezajistí zaměstnavatel, ...

Obavy a nevýhody při zavedení práce na dálku:

- Nedostatek motivace k práci a odkládání pracovních úkolů,
- příliš dlouhá pracovní doba a přehlcení úkoly,
- chybějící kontakt s kolegy, pocit osamělosti,
- pocit nedůvěry v dostatečný výkon zaměstnance ze strany vedoucího,
- obavy o snížení možnosti kariérního růstu – povýšení, zvýšení mzdy nebo prémie,
- neschopnost oddělit osobní a pracovní život,
- nedostatek prostoru na práci,
- nepochopení rodiny,
- ohrožení vzájemné důvěry při nedostatečné komunikaci a zneužití dobré vůle zaměstnavatele (Heikenwälder, 2014),
- zaměstnanci nepřisluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas, či za práci ve svátek, zaměstnanec nemá nárok na ošetřovné (Boháčová, 2012).

Uvedený výčet zcela jistě není kompletní a pro každou organizaci by byl výčet odlišný. Individuálnost je dána mimo jiné výchozím stavem firemních procesů organizace v době zavádění systému práce na dálku.

4.3.3 Zmírnění či odstranění obav při práci na dálku

Jak uvádí Martoch (2012), nejlepším a nejrychlejším řešením, jak obavy odstranit, je neustále komunikovat s pracovníky. Je nutné otevřeně prodiskutovat obavy a očekávání obou stran a nastavit správná pravidla a kontrolní mechanismy. Díky tomu

dojde často k jejich úplnému vyřešení. Komunikace však nesmí být pouhou jednorázovou záležitostí a každý z vedoucích pracovníků by si měl pravidelně vyčlenit čas pro konzultaci této problematiky s jednotlivými pracovníky. Na základě rozhovoru by měly být následně vyhodnoceny zjištěné výsledky a odstraněny zbytečné postupy, případně doplněny postupy chybějící.

Problémem může být rovněž nedůvěra a diskriminace vzdálených pracovníků těmi zaměstnanci, kteří nemohou z různých důvodů práci na dálku využívat. Tomu lze předcházet již předem, díky fungujícím interním komunikačním procesům. Vzdálení pracovníci by měli mít možnost se běžně účastnit porad přes videokonference a měli by mít přístup ke všem vnitrofiremním informacím. Podpora vzájemné důvěry se vhodně rozvíjí také díky politice otevřených dveří nebo „otevřeného chatu a Skypu“. Je vhodné nejprve oslovit kolegu větou „Mohu volat, mám dotaz?“, což je rozhodně příjemnější než pokřikování přes rameno v kanceláři (Martoch, 2014 a)). Dalším z řešení je vhodné školení zaměstnanců. Budou-li zaměstnanci dostatečně proškoleni, bude odstraněno mnoho z výše uvedených obav (Heikenwälder, 2014).

Vhodné je také pravidelné setkávání pracovníků a zajištění neformální komunikace při práci na dálku. Například využití interní sociální sítě, sdílení fotografií, komentářů a podobně (Heikenwälder, 2014). Pocit izolovanosti je však silně individuální záležitost, týká se většinou především extrovertů. Naopak introvertnímu jedinci práce na dálku může vyhovovat a setkávání s kolegy mu stačí pouze v nižších časových intervalech. Snaha o zapojení všech kolegů do těchto setkání pak nemusí být vždy efektivní. Pro udržení a stmelování distribuovaného pracovního týmu je plně dostačující fyzické setkání 6–12krát ročně, avšak pouze za předpokladu plné integrace všech komunikačních nástrojů. Je dobré podporovat také individuální setkání zaměstnanců (Martoch, 2014 a)).

4.4 Možné způsoby řízení a odměňování vzdálených pracovníků

Nastavení vhodného systému řízení a odměňování vzdálených pracovníků je jedním z nejdůležitějších kritérií úspěchu zavedení práce na dálku. Martoch (2014 a)) uvádí, že pokud vztah mezi výsledky a odměnou není definován a nefunguje při práci v kanceláři, pak nemůže fungovat ani při práci z domova. Řada tradičních organizací podporuje práci na dálku, aniž by si to uvědomovala. Příkladem mohou být obchodní zástupci, kteří objíždějí firemní zákazníky a často pracují z domova.

Wagnerová a kol. (2011) popisuje, že pro organizaci je klíčové propojení kritérií hodnocení jednotlivce s produktivitou podniku jako celku. Autorka upozorňuje na to, že zaměstnanec často v průběhu roku získává jen velmi malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbu o svém výkonu. Na ztrátách produktivity se nejvíce podílí nedostatečné plánování a chybějící řízení. Pro zvýšení produktivity je mimo jiné potřebné stanovit pro každého zaměstnance výkonnostní a jakostní cíle. Z výše uvedeného vyplývá, že propojení výkonnosti a odměňování je naprosto nezbytné. Jedním z možných nástrojů je systém řízení výkonnosti (performance management).

Řízení vzdálených pracovníků je umožněno díky novým technologiím a jejich rychlému rozvoji. Je možné jej proto přirovnat k virtuálnímu řízení. Evangelu a Grundel (2011) uvádí, že virtuální řízení je vynuceno tlakem na konkurenceschopnost a snížení nákladů a přináší časové úspory. Tento způsob řízení, vedení, motivace a kontroly však vyžaduje odlišný manažerský přístup oproti konvenčnímu řízení. Martoch (2012) poznamenává, že manažeři se budou muset učit novým pokročilým způsobům komunikace a motivace a shrnuje pravidla úspěšného řízení pracovníků na dálku, kterými jsou:

- Nabírat vhodné pracovníky – vhodný pracovník by měl být především samostatný, komunikativní a asertivní,
- podporovat talent a silné stránky – zaměstnanci by měli vzájemně znát a respektovat své silné a slabé stránky,
- nastavit správná očekávání – každý zaměstnanec musí vědět, co a kdy se od něj očekává,
- komunikovat efektivně – zaměstnanci musí mít k dispozici potřebné komunikační nástroje, a především je umět produktivně využívat,
- důvěřovat a nekontrolovat každý krok – je vhodné se domluvit na termínu a postup dosažení cíle nechat na zaměstnanci,
- odměňovat kvalitní práci – vzdálení pracovníci musí mít zajištěna stejná kritéria odměňování výkonnosti a možnosti rozvoje kariéry jako všichni ostatní,
- zahrnout vzdálené pracovníky do firemní kultury – vhodné je zvat pracovníky na firemní akce a dávat jim najevo, že jsou součástí týmu, čímž se předejde pocitu izolace u vzdálených pracovníků,
- maximálně využívat dostupný hardware a software – díky vhodným nástrojům dojde k výraznému zefektivnění práce celého týmu.

Martoch (2014 a)) uvádí, že skutečné efektivitě se musí každý člověk naučit. Podstatné je také to, aby se pracovník sám od sebe chtěl efektivitě naučit. Důležitým předpokladem pro efektivitu jsou ale i odpovídající podmínky, u práce na dálku a z domova obzvláště. Mezi základní požadavky pro efektivní práci na dálku je kvalitní připojení k internetu, vhodný hardware a software (viz kapitola 3.5), ale také to, že pracovník umí dobře pracovat s počítačem, má vhodné nerušené místo na práci, je zodpovědný a má vnitřní chuť a motivaci takto pracovat.

Také Sochorová a kol. (2013) uvádí, že home office předpokládá vysokou míru vyzrálости podřízeného i nadřízeného. Důležitým předpokladem je také prostředí fungujících vztahů podložených důvěrou. Armstrong (2011) upozorňuje, že určitý problém online automatizovaných systémů řízení pracovního výkonu spočívá v usnadnění provádění hodnocení pracovníků. Manažeři pak mohou mít tendenci hodnotit pracovníky co možná nejrychleji a na základě toho nemusí věnovat dostatek času vzájemnému dialogu se zaměstnanci o pracovním výkonu.

Pokud má organizace vhodné pracovníky, kteří splňují výše uvedená kritéria, a pokud to povaha práce umožňuje, je možné přejít k zavedení práce na dálku. Je však nutné zavést systém, dle kterého budou pracovníci řízeni, hodnoceni a odměňováni. Existuje více způsobů. Martoch (2014 a)) ve své knize uvádí čtyři možnosti.

Jako základní se nabízí systém řízení a odměňování podle odpracovaných hodin či systém řízení a odměňování podle výkonu/za výsledek. Vzdálené pracovníky je však možné řídit také využitím talent managementu či projektově-komunitního systému spolupráce (více např. Martoch, 2014 a)). Tyto systémy je však nutné přizpůsobit konceptu práce na dálku.

4.4.1 Řízení a odměňování podle odpracovaných hodin

Za standardní metodou pro řízení výkonu pracovníků při práci na dálku lze považovat hodinové výkazy práce využívající principů projektového řízení (Martoch, 2012). V mnoha organizacích se jedná o klasický a hojně využívaný systém řízení a odměňování zaměstnanců. Využívá se tehdy, když nelze z podstaty práce normovat pracovní výkon zaměstnance nebo když pracovník pracuje na více projektech současně. Zejména při práci na dálku je však nutné jeho vhodné nastavení a přizpůsobení.

Základem je kvalitní evidence úkolů a kontrola jejich plnění prostřednictvím výkazů práce a úkolovníků. Díky tomu je možné zajistit, aby vzdálený pracovník plnil svěřené úkoly i přes to, že jej vedoucí nevidí (Martoch, 2014 a)). Podstatné je především dobře zvolené softwarové řešení pro evidenci odpracovaných hodin, které je dostupné odkudkoliv z cloudu (Martoch, 2012). Jakékoliv formuláře pro řízení pracovního výkonu by měly především sloužit jako pracovní dokumenty. Útvar lidských zdrojů by měl v zájmu zajištění kvality vyplněné formuláře vidět. Manažeři by také měli pokládat otázky týkající se jakékoliv nedůslednosti či jakéhokoliv rozporu (Armstrong, 2011).

Je nutné mít na mysli, že úkolovníky a výkazy práce jsou pouze prostředkem, nikoliv cílem. Cílem není samotné vykazování práce, ale splnění zadaného úkolu v očekávané kvalitě a stanoveném čase. Podstatou dále není přesné měření každé činnosti a vyplňování výkazu práce každou chvílí. Důležitý je celkový odpracovaný čas a zdravé nastavení je takové, kdy dvakrát za den nebo na konci pracovního dne zaměstnanec vyplní výkaz práce podle skutečnosti. Nadřízený by měl zaměstnance ubezpečit o tom, že smyslem není jej šikanovat, ale získat přehled o výsledcích a o pracovním vytížení (Martoch, 2014 a)).

Tento systém přináší řadu výhod pro vedoucího i zaměstnance. Vedoucí má přehled o konkrétních činnostech a výsledcích podřízeného, umí tyto činnosti měřit, vidí stav rozpracovanosti jednotlivých úkolů, získává důvěru v pracovníka, zná reálné časové vytížení svých podřízených a má k dispozici přesná data pro oceňování zakázek. Zaměstnanec díky evidenci úkolů a termínů nemůže na nic zapomenout, má přehled o své práci, odstraňuje se tím pocit přetížení či tlaku na to, že málo pracuje a má jasné argumenty o svých výsledcích a časovém vytížení (Martoch, 2014 a)).

Martoch (2014 a)) upozorňuje, že se zaměstnanci mohou někdy snažit manipulovat s výkazy práce na úkor podniku. I tomuto potenciálnímu nebezpečí se dá předcházet. Důležité je se zaměstnanci již na začátku diskutovat o manipulaci výkazů a délce trvání jednotlivých úkolů a upozornění na negativní důsledky této manipu-

lace. Dále je nutné požadovat vyplňování výkazů každý den. Důležité je, aby nadřízený získal přehled o náročnosti jednotlivých prací. Je-li to možné, je vhodné srovnávat výsledky jednotlivých zaměstnanců. Pokud již dojde k nějaké manipulaci a nadřízený se o tom dozví, je vhodné řešit tuto situaci s nadhledem. Promluvit si, co pracovníka k takovému jednání vedlo, protože mnoho důvodů může být řešitelných. Pokud ne, bude nutné jej přeřadit například na jinou činnost.

Vhodným nástrojem k vykazování odpracovaných hodin jsou on-line kanceláře, například on-line dokumenty v aplikacích Google Apps¹ nebo Microsoft Office 365, díky kterým je výkaz dostupný v reálném čase z jakéhokoliv zařízení s přístupem na internet. Pomocí stejného nástroje je vhodné zadávat pracovníkovi nové úkoly. Podobně lze výkazy práce sdílet i se zákazníky, kteří mají tak přehled o stavu zakázky a postupu jednotlivých prací (Martoch, 2014 a)).

4.4.2 Řízení a odměňování podle výkonu

Martoch (2014 a)) označuje tento systém za ideální způsob, kdy manažer nemusí řešit přímý dohled nad pracovníkem a zajímá jej pouze výsledek, jeho kvalita a termín dodání. Výhodou pro manažera je především přehled o nákladech na realizaci daného úkolu. Výhodou pro pracovníka je výkonové odměňování, a tak nemá stanoven horní limit příjmů. Navíc pouze on si určuje dílčí úkoly a postupy práce.

Problém nastává, pokud jsou vedle měřitelných úkolů vykonávány i činnosti, které nelze přesně vymezit. V takovém případě je vhodné kombinovat odměňování dle výkonu buď s hodinovou sazbou nebo s měsíčním paušálem s jasně specifikovanou odpovědností. Pro správné fungování je vhodné vytvořit psaná pravidla pro evidenci výsledků práce a soupis odměn, které budou vzájemně písemně odsouhlaseny. Jakékoliv změny je nutné oznamovat vždy dostatečně dopředu. Zaměstnanci by měli evidovat výsledky okamžitě a hned poté by měla být kontrolována jejich správnost ze strany nadřízeného (Martoch, 2014 a)).

Používáme-li k evidenci a řízení pracovního úkolu příslušné formuláře, jejich jednoduchost a stručnost by neměly být jediným cílem. Měly by zároveň poskytovat určitý prostor k vyjádření. Jejich součástí by měly být dohodnuté cíle, dohodnuté plány výkonu a osobního rozvoje, přezkoumání a posouzení výkonu v porovnání s cíli a přezkoumání a posouzení plnění cílů v porovnání s plánem rozvoje (Armstrong, 2011).

Existují různé způsoby výkonnostního odměňování. Nejčastějším způsobem je pevná částka za jednotku výkonu. Druhou možností je procentní provize jako podíl na zakázce či projektu, která může být buď fixní, nebo odstupňovaná dle výše obrátu. Tento způsob má nejčastější využití v obchodní činnosti. Poslední možností je paušál za jasně stanovené a kvalifikované zodpovědnosti. Pracovník má předem stanovenou výši měsíční odměny a dále jasně definované úkoly či odpovědnosti společně s jejich četností. Ty se mohou v jednotlivých měsících odlišovat, podstatný je však dlouhodobý průměr.

¹ Nyní G Suite

Pro evidenci výsledků a výpočet odměny je vhodné opět využívat sdílené online dokumenty (Martoch, 2014 a)). Online řízení popisuje také Armstrong (2011). Pokročilejší systémy v dnešní době již operativně informují manažery a pracovníky o událostech týkajících se pracovního výkonu a nabízejí mimo jiné i automatizovaná hlášení. Využití počítačového software pro evidenci může pracovníkům i manažerům usnadňovat provádění záznamů a díky on-line přístupu k těmto záznamům je možné shromažďovat připomínky z více zdrojů.

4.5 Právní úprava práce na dálku a BOZP

V roce 2002 byla evropskými sociálními partnery podepsána Rámcová dohoda o práci na dálku. V roce 2006 sociální partneři společně předložili zprávu o provádění dohody. Většina členských států, včetně Islandu a Norska (non-EU) implementovala dohodu na základě své úpravy pracovních vztahů. Ve Francii, Itálii, Belgii, Řecku, Německu, Finsku a Španělsku má podobu kolektivních dohod, ve Velké Británii a Irsku byla implementována jako kodex chování, v Polsku a Slovinsku revidovaná ustanovení zákoníku práce připomínají formulace používané v Evropské definici rámcové dohody. V České republice, na Slovensku, v Litvě a v Maďarsku má podobu právního předpisu. V Bulharsku, Estonsku, Litvě, na Kypru a na Maltě není tato dohoda nijak implementována (Kučina, 2007 a Welz a Wolf, 2010, European commission, 2009).

Práce z domova je závislou prací. Lze ji ale vykonávat i na základě jiných, např. občanskoprávních nebo obchodněprávních smluv či na základě živnostenského oprávnění. V tomto případě se však již nejedná o pracovní vztah a ten pak případného zaměstnance již nechrání podle zákoníku práce (Baslarová, 2011). Zákoník práce se věnuje úpravě podmínek práce z domova pouze velice stručně (zák. č. 262/2006 Sb. a § 317). Na zaměstnance pracujícího z domova se vztahují **stejná pravidla jako na ostatní zaměstnance až na několik výjimek** (Sochorová a kol., 2013). Díky nastavení zákoníku práce je možné nastavit konkrétní pravidla spolupráce jak interním předpisem, tak také úpravou nebo dodatkem pracovní smlouvy zaměstnance. Platí však, že musí být v souladu s platnou legislativou (Heikenwälder, 2014).

Boháčová (2012) se odkazuje na zmíněný § 317 zákoníku práce, který říká, že zaměstnavatel nemůže práci z domova zaměstnanci nařídit, ani ho k ní nutit. Není rovněž povinen žádosti zaměstnance o práci z domova vyhovět. Tato forma výkonu práce může vzniknout jen na základě oboustranné dohody. Je vhodné, aby tato dohoda byla uzavřena písemně. Ve smlouvě by mělo být stanoveno místo výkonu práce, objem práce, způsob její evidence, kontroly a vyhodnocování, způsob komunikace, způsob využívání technického vybavení či jiných pracovních nástrojů, způsob proplácení nákladů spojených s výkonem práce apod.

Práci z domova lze zařadit mezi tzv. **práce zvláštní povahy**, které jsou charakterizovány několika znaky. Zaměstnanec nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, vykonává sjednanou práci podle dohodnutých podmínek a pracovní dobu si sám

rozvrhuje. Dle §317 se pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem řídí zákoníkem práce s těmito výjimkami:

- a) neuplatňuje se právní úprava rozvržení pracovní doby, prostoje ani přerušování práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy zákoníku práce,
- b) používá se odlišný postup při jiných důležitých osobních překážkách v práci a při přiznání náhrad mzdy (platu, odměně),
- c) zaměstnanci nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas, či za práci ve svátek (Boháčová, 2012).

Do vnitřní směrnice organizace je možné zanést také možnost občasně práce z domova za určitých nepředvídaných okolností – například při lehkém onemocnění a podobně (Boháčová, 2012). Pokud však zaměstnanec pracuje na pracovišti zaměstnavatele, ustanovení §317 zákoníku práce se na něj nevztahuje.

Délka pracovní doby je i pro zaměstnance, kteří nepracují na pracovišti zaměstnavatele, nejvýše 40 hodin týdně. Zákon také nevyklučuje při práci na jiném místě než na pracovišti zaměstnavatele **noční práci**. V tomto případě je však nutné poskytnout zaměstnanci příplatek za práci v noci ve výši minimálně 10 % průměrného výdělku ke mzdě nebo platu (Kučina, 2007). Je důležité si uvědomit, že u práce z domova nevzniká automatický nárok na proplacení přesčasů či práce o svátcích a víkendech. Všechny tyto případné příplatky by měly být specifikovány v pracovní smlouvě (Změny týkající se home office, 2016).

Místo výkonu práce je podstatnou náležitostí pracovní smlouvy. Může být sjednáno i více míst, je však nutné určit pravidelné pracoviště pro účely **cestovních náhrad**. Pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad nesmí být sjednáno širěji, než jedna obec. Jednou z možností je i určení pravidelného pracoviště v různé dny různě (Martoch, 2014 a)).

Další náklady, vznikající zaměstnanci při výkonu práce z domova, jako opotřebení vlastního použitého nářadí, zařízení a předmětů pro výkon práce, náklady na vytápění, energie, osvětlení a poplatky za telefon a internet, patří mezi náklady na výkon práce, které nese zaměstnavatel. Podmínky náhrady těchto nákladů je třeba stanovit v pracovní smlouvě. Distanci místa výkonu práce od pracoviště zaměstnavatele, ke kterému se vztahuje poskytování **stravování**, je možné řešit formou smlouvy s organizací poskytující závodní stravování v místě výkonu práce zaměstnance nebo formou peněžitých poukázek na stravování (Kučina, 2007). Konkrétní způsoby náhrad si sjednají zaměstnanec a zaměstnavatel dle § 190 zákoníku práce. Zaměstnavatel poskytuje náhradu na základě dohody, vnitřního předpisu zaměstnavatele či individuálního písemného určení (Heikenwälder, 2014).

Zaměstnanci mají stejně jako stávající pracovníci v rámci režimu práce na dálku nárok na **dávky nemocenského pojištění** a na náhradu mzdy v případě dočasné pracovní neschopnosti, s výjimkou ošetřovného – na tuto dávku nárok nevzniká (Heikenwälder, 2014).

Zaměstnankyně či zaměstnanec vykonávající práci z domova je podle § 38 odst. 1 písm. b) zákoníku práce povinen vykonávat práci osobně bez toho, aby tak za něj

činil někdo další. Podíl rodiny a blízkých osob na výkonu práce však nelze zcela vyloučit. Možnost kontroly ze strany zaměstnavatele je však velmi obtížná a umožní-li zaměstnanci práci z domova, musí mu důvěřovat. Za škodu způsobenou zaměstnavateli odpovídá samotný zaměstnanec stejně jako zaměstnanci v obvyklém pracovním poměru, a to i za škodu způsobenou dalšími osobami, které by mu při výkonu práce pomáhaly (Baslarová, 2011).

Zaměstnavatel je povinen pro zaměstnance, kteří vykonávají práci z domova, zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) a proškolit je v této oblasti. Je proto dobré dodržování BOZP zabezpečit v pracovní smlouvě, například závazání se zaměstnance k čerpání bezpečnostních přestávek, ujednání týkajících se strojů, přístrojů a podobně (Boháčová, 2012). Pracovník je povinen dle §106 zákona práce dbát o svou vlastní bezpečnost i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci (Heikenwälder, 2014). Před uzavřením pracovní smlouvy se zaměstnancem by měl zaměstnavatel vědět, v jakých pracovních podmínkách a na jakém pracovním zařízení bude zaměstnanec práci vykonávat. Dle toho by měl zvážit, zda bude zaměstnanec v těchto podmínkách schopen plnit své povinnosti ve vztahu k zajištění BOZP (Kučina, 2007).

V případě pracovního úrazu je třeba důkladně stanovit, zda vznikl při plnění pracovních úkolů, zda byl zaměstnanec dostatečně proškolen v oblasti BOZP a zda k úrazu nedošlo vzhledem k nevhodnému vybavení domácího pracoviště, případně nedodržení pracovních postupů a interních nařízení pro práci z domova. Pro tyto případy je vhodné mít podepsané prohlášení zaměstnance o způsobilosti jeho domácí kanceláře k výkonu práce (Heikenwälder, 2014).

Další povinnosti ukládá zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vzhledem k povaze práce na jiném místě než na pracovišti zaměstnavatele není objektivně možné všechny uložené povinnosti bezevbytku plnit. Náklady spojené se zajišťováním BOZP hradí zaměstnavatel a nesmějí být přenášeny přímo ani nepřímo na zaměstnance. Zaměstnavatel má na pracovišti ověřit řádné dodržování předpisů BOZP. Pracuje-li zaměstnanec z domova, musí zaměstnavatel nejprve získat od zaměstnance souhlas ke vstupu do těchto míst a k provedení potřebných úkonů nutných ke splnění povinnosti. Aby tedy mohl zaměstnavatel tyto povinnosti plnit, neobejde se bez součinnosti zaměstnance a bez případného zakotvení této součinnosti přímo v pracovní smlouvě.

Zaměstnavatel je také povinen sdělit zaměstnancům, které zdravotnické zařízení jim poskytne pracovní lékařkou péči a jakým druhům očkování, prohlídkám a vyšetřením souvisejícím s výkonem práce jsou povinni se podrobit. Pokud zaměstnanec vykonává práci na jiném místě než na pracovišti zaměstnavatele, a je vyzván k plnění povinnosti účastnit se školení zaměřených na BOZP nebo se podrobit pra-

covně lékařským prohlídkám, vyšetřením či očkování, nebo je z jiných důvodů vyzván zaměstnavatelem, aby se k němu dostavil, náleží zaměstnanci náhrada cestovních výdajů podle § 156 zákoníku práce² (Kučina, 2007 a Martoch, 2012).

S účinností od dubna 2017 však přinese připravovaná novela zákoníku práce v oblasti práce z domova některé změny a zpřesnění podmínek pro home office. První z těchto změn se bude týkat nároku na proplacení nákladů spojených s provozem domácí kanceláře. Novela zákoníku práce má od jara 2017 umožnit zaměstnanci požádat svého zaměstnavatele o úhradu těchto nákladů formou paušálu. Další úpravou bude zrušení povinných schůzek domácích pracovníků se svými kolegy. Zůstávají pouze doporučenou možností a povinností jsou jedině v případě, kdy o to požádá sám zaměstnanec (Změny týkající se home office, 2016).

4.6 Technologie pro práci na dálku

Jak vyplývá z předchozích kapitol, práce na dálku byla umožněna především díky rychlému rozvoji technologií, které pro její fungování mají obrovský význam. V současné době existuje na trhu velké množství nejrůznějších nástrojů. Volba řešení závisí na finančních možnostech organizace, ale i na vhodnosti řešení pro danou společnost – od bezplatných softwarových programů až po individuální řešení na míru. Surý (2015) uvádí, že investice do vlastního softwaru se vyplatí v případě, kdy organizace pracuje s velmi citlivými daty.

Základním požadavkem je vhodné **hardwarové** vybavení každého ze vzdálených pracovníků. Mezi to nejdůležitější patří notebook a dostatečně výkonný chytrý telefon (smartphone). Dále pevné internetové připojení, sluchátka s mikrofonom, webkamera a multifunkční tiskárna (tiskárna, kopírka a skener). Do rozšířeného vybavení, které zvyšuje produktivní práci na dálku, avšak není nezbytné, je možné zahrnout tablet, mobilní internetové připojení, externí disk pro zálohování (příp. online zálohovací služba) a druhý monitor pro rozšíření pracovní plochy (Martoch, 2014 a)).

Rychlost **internetového připojení** je velmi podstatná. Pro kvalitní práci jednotlivce na dálku je minimální rychlost 1Mb/s, ideální rychlost pak 2–4 Mb/s, stabilita³ připojení vyšší než 70 % a doba odezvy⁴ menší než 50 milisekund. Videokonference jsou realizovatelné do odezvy 500 milisekund, pokud je překročena tato hodnota, dochází k výpadkům komunikace.⁵ Existuje více druhů internetového připojení. Mezi nejvyužívanější patří připojení ADSL pomocí telefonní linky, bezdrátové

² Cestovními výdaji se dle § 152 zákoníku práce rozumí výdaje, které vzniknou zaměstnanci při cestě mimo pravidelné pracoviště. Místem nástupu a ukončení pracovní cesty je místo, kde zaměstnanec podle pracovní smlouvy práci vykonává (Kučina, 2007).

³ Poměr mezi nejrychlejším a nejpomalejším stažením totožných souborů. Nejlepší stabilita je 100 %.

⁴ Počet milisekund potřebných ke spojení našeho počítače se serverem nebo druhou stranou. Čím nižší odezva, tím lépe.

⁵ Všechny parametry lze snadno změřit např. na webu www.rychlost.cz.

připojení wi-fi a kabelové připojení. Dále lze uvést připojení k internetu pomocí mobilní sítě nebo pomocí satelitní antény. Všechna připojení mají své výhody i nevýhody a také rozdílnou cenu. Rozhodnutí pro konkrétní řešení závisí na otázkách, jaké jsou možnosti připojení v místě pracoviště, jak rychlé a spolehlivé připojení je potřebné, zda má být pracovník trvale mobilní a také kolik je zaměstnavatel ochoten investovat do zřízení přípojky a měsíční platby za připojení (Martoch, 2012 a 2014).

Surý (2015) udává, že další nákladovou položkou, a současně nutností, je při implementaci práce na dálku zajištění **ochrany dat**. Je nutné dodržovat zásady pro bezpečnou práci s daty, jako jsou dostatečně silná hesla, pravidelné zálohování a aktualizace a využívání antivirových a antispamových programů, firewallu a další. V případě využívání aplikací třetích stran je nutné využívat takové aplikace, které používají certifikát SSL. Ten poskytuje zabezpečení komunikace šifrováním a autentizací komunikujících stran. Je vhodné v této oblasti pracovníky dostatečně proškolit (Martoch, 2012 a Surý, 2015 a)).

Jedním ze základních stavebních kamenů, podporujících efektivní práci na dálku, je **cloud computing**. Jde o využívání počítačových technologií prostřednictvím sítě. Umožňuje využívat software jako službu⁶. Uživatelé platí za využívání software, který prostřednictvím internetu poskytuje někdo jiný (Armstrong a Taylor, 2015). Cloud computing je jedním z nejvýznamnějších technických pokroků v tomto desetiletí. Mezi výhody pro firmy, které přijmou cloud computing, patří snížení plýtvání zdroji, zvýšená efektivita datových center a nižší náklady. Vrcholnou výzvou pro cloud computing je budování důvěry spotřebitelů, že jejich citlivé údaje, které budou uloženy a zpracovány v cloudu, budou v soukromí a v bezpečí (King a Raja, 2013). V současné době nedůvěra ke cloudu ve firmách pomalu mizí a tyto technologie se stávají standardní součástí IT celé řady společností (Křížanovský, 2015).

Mezi výhody cloud computingu lze tedy zařadit vysokou dostupnost kdykoliv a odkudkoliv, kde je připojení k internetu, vysoká bezpečnost dat, sdílení informací s více uživateli současně a možnost online spolupráce a dále to, že řada služeb je poskytována zdarma, a že často není nutné nic instalovat. Cloud computing má samozřejmě i některé nedostatky, jako závislost na internetovém připojení, možnost selhání, možnost výpadku nebo bankrotu poskytovatele (změna je nákladná). Mezi další nevýhody patří platby za některé služby, které mohou v dlouhodobém horizontu převýšit náklady na klasický software, dále hrozba zdražení služby, skutečnost, že online programy mají méně funkcí než desktopová řešení, a v neposlední řadě i riziko zneužití dat nepovolanými osobami (Martoch, 2012).

Komunikace, spolupráce a sdílení jsou díky cloud computingu mnohem snazší a realizovatelné odkudkoliv. Příklady cloudových služeb pro práci na dálku jsou:

- Online kancelář – e-maily, dokumenty, sdílené kalendáře apod. dostupné odkudkoliv (např. Google Apps nebo Microsoft Office 365),
- webináře a e-learning – nástroje pro semináře pořádané přes internet a pro vzdělávání na dálku,

⁶ Z anglického software as a service – (SaaS)

- softwarové videokonference – pro pořádání schůzek na dálku (Adobe Acrobat Connect, Onif, Microsoft Office Live Meeting),
- sdílení pracovní plochy pro spolupráce na projektech na dálku (Skype, Yuuguu, TeamViewer),
- online řízení projektů (např. pomocí Basecamp, Easy Project),
- databázové online aplikace – systémy vytvořené na míru a přístupné odkudkoliv,
- online zálohování dat bez nutnosti koupě dalších disků,
- účetnictví online dostupné odkudkoliv (např. Pohoda on-line),
- řízení vztahu se zákazníky (CRM) – správa zákazníků, poptávek, objednávek apod. (např. Zoho CRM) (Martoch, 2012)

Existuje tedy značné množství **softwarových nástrojů a řešení**, která jsou poskytována online jako hostované aplikace. Mezi známé a běžně využívané nástroje pro vzdálenou komunikaci lze zařadit především telefon, SMS a **e-mail**. Řada poskytovatelů nabízí získání a provoz emailové schránky a adresy zdarma (např. Gmail, Hotmail, Seznam.cz apod.). Velké množství podniků má vlastní emailové servery. Pro komunikaci v reálném čase je možné využít různé programy, které podporují **chat** a diskuse, umí zobrazit dostupnost uživatele a umožňují zasílání souborů (např. Google Talk jako součást Gmailu, Skype pro firmy, ...).

Stále rozšiřujícím se nástrojem pro podporu práce na dálku jsou telefonické konference a **videokonference**. Často umí vytvořit i konferenci více uživatelů, podporují zasílání souborů i chat či sdílení pracovní plochy s ostatními účastníky videohovoru (např. Skype, Google Hangout, Google Talk, ...). V poslední době se objevují i nástroje pro možnost založení online videokonferencí, např. Appear.in, jehož využití je jednoduché a je zdarma (Heikenwälder, 2014).

Mezi software pro **sdílení pracovní plochy** počítače patří například již zmiňovaný Skype, či Yuuguu.com. Pro vzdálený přístup do počítače druhé osoby (například kvůli instalaci programu v zákaznickově počítači) lze použít například nástroj TeamViewer, který je k dispozici zdarma a v českém jazyce (Martoch, 2012).

Pro **sdílení a ukládání dokumentů** je možné využít online úschovny pro jednorázové uložení dat (Uschovna.cz nebo WeTransfer.com), vhodnějšími nástroji jsou však datová úložiště (např. služba DropBox, Onedrive od Microsoftu či Google Disk od Google). Za větší prostor je však nutné platit.

Existují také online nástroje pro **řízení projektů**, např. celosvětově známý Basecamp (zdarma jen na časově omezenou dobu), v českém prostředí např. Capsa (základní tarif bezplatný), či Projektově.cz. Umožňují sdílet projekt mezi více uživateli, sdílet kalendář, seznam úkolů, sdílení dokumentů, diskuse apodobně (Heikenwälder, 2014). Jednou z možností je i využití software, vyvinutého přímo pro práci na dálku v rámci projektu „Vybudování koordinačního centra práce na dálku v Třebíči“ (Práce na dálku Třebíč, 2013).

Komplexními systémy pro podporu práce na dálku jsou také **online kanceláře**, což jsou služby slučující emailové schránky, možnost sdílení a společné tvorby dokumentů, adresáře, kalendáře a další funkce (Heikenwälder, 2014). Martoch (2012) doporučuje největší poskytovatele v ČR, kterými jsou Google s Google Apps⁷ a Microsoft s Office 365 (s řešením v českém jazyce).

4.7 Vliv práce na dálku na firemní procesy a kulturu

V hlavních oblastech fungování organizací, kterými jsou procesy, organizační struktura a firemní kultura, je nutné provést potřebné změny k tomu, aby bylo možné práci na dálku efektivně zavést a využívat (Heikenwälder, 2014). Náročným úkolem se stává správně představit očekávání organizace všem jejím zaměstnancům a přetvořit toto očekávání do smysluplné vize. Pokud se to nepodaří, mohou si zaměstnanci jakoukoliv aktivitu vyložit po svém, a nakonec může být celá implementace práce na dálku zklamáním. Základem úspěchu je nic si nevymýšlet, být upřímný a říkat skutečně jen to, co má organizace v úmyslu splnit. Vhodným způsobem je pilotní ověření, kdy po šesti až dvanácti měsících organizace již může vidět první výsledky a ty pak intenzivně prezentovat všem zaměstnancům. Samotný management musí jít příkladem (Martoch, 2014 a)).

V dnešní době existuje řada různých organizačních struktur. V případě, že jednotliví pracovníci mají jasně definované své odpovědnosti a činnosti a ví, kdo je úkoluje, není z hlediska organizační struktury důležité, odkud pracovník svoji práci vykonává. Problémem je, pokud je nastavena složitá organizační struktura a není jasně stanovena odpovědnost pracovníka. Před implementací práce na dálku je v tomto případě nutno zvážit, **zda by bylo možné organizační strukturu zjednodušit a zpřehlednit**, aby bylo zřejmé, kdo, komu a za co odpovídá. Musí být jasně stanoveno, jak probíhá úkolování pracovníka a jakým způsobem jsou stanoveny priority jednotlivých úkolů. V případě projektově řízené organizace, kdy se pracovníci spojují do projektových týmů, se nejprve stanoví odpovědnost a komunikační kanály. Projektové týmy využívají práci na dálku nejnadhěji (Heikenwälder, 2014).

Práce na dálku by se také měla stát běžnou součástí firemní kultury. Zaměstnanci by měli vědět, že místo výkonu jejich práce není podstatné a že se oceňují jejich výsledky (Martoch, 2014 a)). Důležitým prvkem firemní kultury je otevřená komunikace a možnost diskutovat problémy s vědomím, že dotazy budou zodpovězeny. Další částí firemní kultury, důležitou pro úspěšnou implementaci práce na dálku, je samostatnost (Heikenwälder, 2014).

Součástí firemních procesů je i zadávání úkolů zaměstnancům. V první řadě by se mělo dodržet známé pravidlo SMART. Úkoly je možné zadávat osobně, telefonicky – nevýhodou je, že neexistuje záznam o zadání úkolu. Další možností je zadávání úkolů prostřednictvím e-mailu. I to má ale svoji nevýhodu v podobně přeplněné emailové schránky. Existuje možnost využití sdílených zásobníků úkolů, kde si pra-

⁷ Nyní G Suite

covníci jednotlivé úkoly rozebírají – předpokladem efektivního fungování je ale zodpovědnost pracovníků. Pokročilejším způsobem jsou pak systémy helpdesků, které umožňují přiřadit úkol konkrétnímu pracovníkovi. Ten jej může zpracovat, případně s komentářem předat dále (Heikenwälder, 2014).

Pro správné nastavení komunikace je nutné nejprve zvolit, které komunikační kanály se budou využívat, a zajistit jejich dostupnost pro všechny pracovníky. Možnosti jsou telefon, e-mail, Skype, interní síť a podobně. Komunikační kanály lze nastavit i pro jednostrannou komunikaci od firmy směrem k zaměstnancům, což je vhodné u oznámení (např. o změnách, volných pracovních pozicích apod.). Pracovníci musí mít informace o tom, jakým kanálem informace od organizace dostanou, a kde je mohou v případě potřeby dohledat. Vhodné je centrálně stanovit a seznámit pracovníky s „etiketou komunikace“, kam spadají rozhodnutí o oslovování, zakončování e-mailů, tykání/vykání, používání zkratk apod. Je dobré si pro každý komunikační kanál definovat následující parametry:

- Jaký typ informací se daným kanálem bude sdělovat,
- jaká je očekávaná dostupnost pracovníka a reakční doba,
- jakým způsobem informuje pracovník o své dostupnosti,
- nastavení zpětné vazby, např. potvrzení o přečtení, reakce na zmeškaný hovor, ... (Heikenwälder, 2014).

Aby bylo možné práci na dálku v organizaci zavést, shrnuje Svobodová (2007) důležité charakteristiky a předpoklady práce na dálku, které je nutné dodržet:

- Práce na dálku je v souladu s politikou a strategií firmy, vyhovuje jejímu fungování,
- práce je přenosná nebo je snadno dostupná komunikačními prostředky a proveditelná i z jiného místa než z pracoviště zaměstnavatele; v případě výpadku této práce není zásadně narušena činnost firmy,
- práce na dálku je dobrovolná a zaměstnavatel nemůže zaměstnance k této práci nutit, zaměstnanec by měl právo vrátit se zpět do provozních prostor firmy,
- je proveden uvážlivý výběr vhodných pracovních pozic a pracovníků pro práci na dálku,
- jsou stanovena přesná pravidla pro výkon této práce i její řízení,
- je stanovena vhodná pracovní náplň,
- je zajištěna kontrolovatelnost a dobrá měřitelnost vykonané práce,
- jsou jednoznačně definované a jasné pracovní činnosti, výstupy a požadované výsledky (zprávy, studie, články, překlady, analýzy, projekty apod.),
- je zajištěn přístup vzdálených pracovníků k firemním informacím, poradám, včetně zajištění participace a angažovanosti na firemních záležitostech,
- je zajištěna vyšší vzájemná zastupitelnost pracovníků podpořená širší kvalifikací,

- jsou zajištěny odpovídající technické prostředky (hardware, software, sítě ...) a přizpůsobena informační infrastruktura firmy,
- k oboustranné spokojenosti zaměstnavatele i zaměstnance musí být řešena i oblast financování nákladů na pořízení a provoz technických a telekomunikačních prostředků,
- je zajištěn přístup k odborné přípravě i k rozvoji dovedností,
- je zajištěna rovnost zacházení, zaměstnavatel nesmí tyto pracovníky diskriminovat,
- jsou jasně vymezené pracovní podmínky a zajištěna BOZP.

Jsou-li dodrženy všechny tyto zásadní body, které shrnují předešlé kapitoly, je pravděpodobné, že zavedení systému práce na dálku v dané organizaci bude úspěšné.

4.8 Práce na dálku v České republice, Evropě a USA

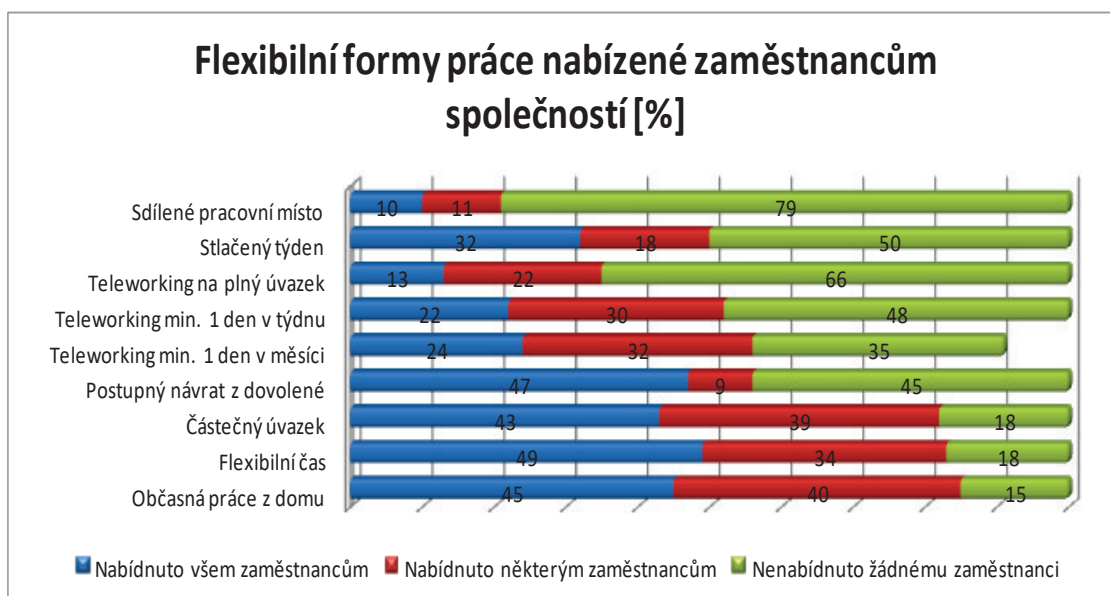
V současné době je práce na dálku, jako jedna z flexibilních forem práce, celosvětovým tématem a velkým fenoménem. Věnují se jí publikace a studie v České republice, Evropské unii, ale i ve světě. Mnoho údajů a čísel se však liší v souvislosti s tím, zda se zaměřují obecně na práci na dálku, na práci z domova či celkově na flexibilní formy práce. Z tohoto důvodu je tedy obtížné stanovit jednoznačně počty či procenta lidí pracujících na dálku nebo z domova. Tato kapitola srovnává zajímavé výsledky dostupných průzkumů a případových studií, a ukazuje pohled na současný stav práce na dálku v USA a stav v ČR v porovnání s EU.

4.8.1 Práce na dálku v USA

Existuje studie neziskové organizace WorldatWork z USA⁸, zaměřující se na flexibilní formy práce. Z výsledků této studie z roku 2015 mimo jiné vyplývá, že organizace nejčastěji nabízí zaměstnancům možnost práce na dálku – **85 %** všech dotazovaných (z toho 35 % nabízí vzdálenou práci na plný úvazek a 56 % nabízí možnost pracovat na dálku minimálně jednou měsíčně). V roce 2010 a 2013 to bylo pouze 83 %. Lze tedy zaznamenat rostoucí trend. Z flexibilních forem práce je nejčastěji nabízena možnost využít **pružnou pracovní dobu a částečné pracovní úvazky** (82 % respondentů). Zde však v obou případech došlo ke snížení oproti roku 2010, kdy pružnou pracovní dobu a částečné pracovní úvazky nabízelo 84 % respondentů (Trends in Workplace flexibility 2015). Údaje z roku 2015 je možné vidět v Grafu 1.

⁸ WorldatWork má více než 65 tisíc členů z celého světa. Studie se zaměřuje na flexibilní formy práce mezi členy organizace. Společnost prováděla průzkumy v letech 2010, 2013 a 2015. V roce 2015 se studie účastnilo 375 respondentů, mezi nimiž byli manažeři a vedoucí pracovníci z oblasti řízení lidských zdrojů, benefitů a work-life balance.

Graf 1 Flexibilní formy práce nabízené zaměstnancům společností



Zdroj: Trends in Workplace flexibility, 2015

Výzkum dále ukazuje, že více než dvě třetiny manažerů (67 %) nabízí flexibilitu pro všechny nebo většinu svých zaměstnanců, a to buď na základě vlastního uvážení, nebo jsou obecně podporováni, aby mohli nalézt vzájemně výhodná řešení. Náklady na nákup notebooků pro své zaměstnance pracující v režimu na dálku hradí 66 % organizací.

Pouze 42 % manažerů uznává myšlenku, že flexibilita je základním prvkem pro organizační úspěch. 48 % manažerů se domnívá, že vzdálení pracovníci jsou stejně produktivní jako zaměstnanci v kancelářích (v roce 2013 mělo stejný názor pouze 36 % organizací). 53 % organizací nemá strategii nebo filozofii pro flexibilní formy práce. Nicméně, z těch, kteří tuto strategii mají, má pouze 19 % vytvořený formální písemný doklad. Více než polovina manažerů věří, že flexibilní pracovní podmínky mají pozitivní vliv na angažovanost, motivaci a spokojenost zaměstnanců. Nicméně 10 % organizací věří, že by jejich zaměstnanci souhlasili s negativním efektem flexibilních pracovních podmínek (Trends in Workplace flexibility 2015).

Podle studie společnosti CEA⁹ - *Telework and the Technologies Enabling Work Outside Corporate Walls*, pracuje z domova minimálně 1x měsíčně 37 % všech pracovníků v USA (více než 38 miliónů lidí). Studie odhalila, že si lidé pracující z domova velice často pořizují počítačové a komunikační vybavení na vlastní náklady. Pouze třetina z nich má k dispozici komunikační technologie poskytnuté zaměstnavatelem. Studie dále ukázala také společenské přínosy pro životní prostředí, protože práce na dálku pouhý jeden den v měsíci uspoří 16–23 kilowatthodin elektrické energie,

⁹ Studii provedla CEA Market Research mezi 1221 lidmi pracujícími z domova. CEA sdružuje více než 2000 společností z řad výrobců spotřební elektroniky.

což je ekvivalent dvanácti hodinového provozu domácnosti, 1,4 galonů¹⁰ pohonných hmot a zredukuje množství emisí CO₂ o 17–23 kilogramů. V případě práce z domova pět dní v týdnu se tak jedná o úspory 50 % z celkové roční spotřeby elektrické energie (Martoch, 2012).

4.8.2 Srovnání současného stavu práce na dálku v ČR a v Evropské unii

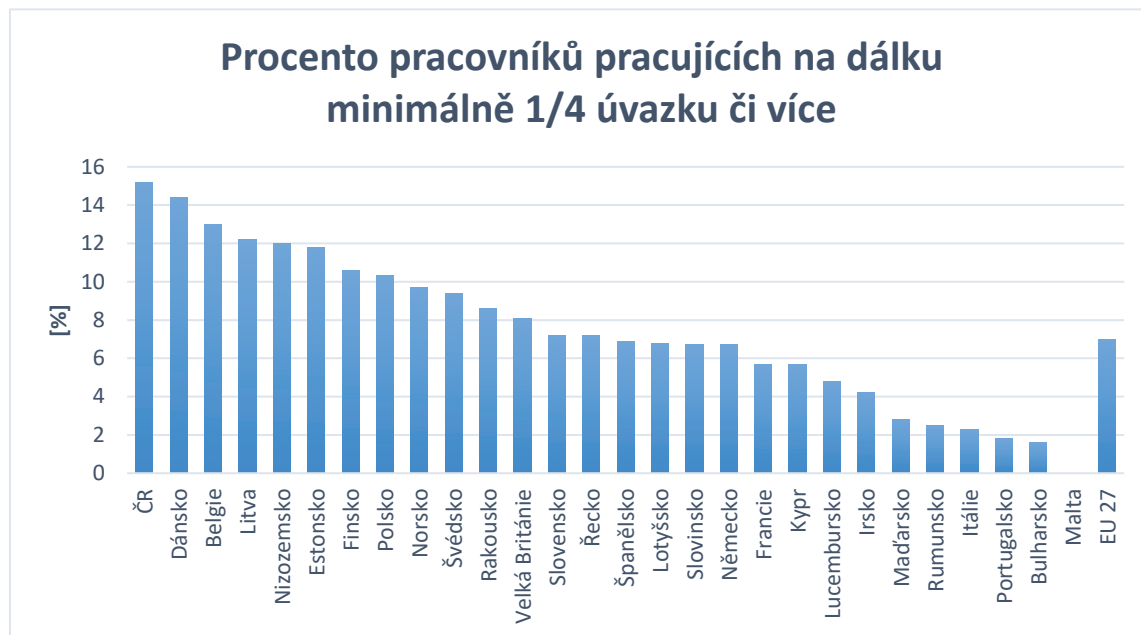
Jak je již zmíněno v kapitole 4.5, většina zemí Evropské unie nějakým způsobem implementovala znění Evropské rámcové dohody o práci na dálku z roku 2002 do svých právních předpisů. Počet vzdálených pracovníků v EU se v roce 2002 odhaduje na 4,5 milionu zaměstnanců. Důležitost práce na dálku se však v jednotlivých zemích značně liší (European commission, 2009).

Práce na dálku se dle *Zprávy o provádění Rámcové dohody o práci na dálku* z roku 2006 nejvíce provádí ve Velké Británii a Nizozemsku (8 % všech pracujících), nejméně naopak v ČR a Maďarsku (kolem 2 % všech pracujících). Nejvíce rozšířena je práce na dálku v oblasti telekomunikací (Kučina, 2007).

Jiný předešlý průzkum, který byl vyhodnocen v roce 2005, však ukazuje odlišná čísla. Česká republika (ČR) je v něm vyhodnocena jako země s nejvyšším procentem pracovníků, kteří pracují příležitostně v režimu práce na dálku. Průzkum uvádí, že v ČR pracuje na dálku příležitostně 15,2 % lidí, což je dokonce více než dvojnásobek průměru v EU27, který je 7 %. Graf 1 zobrazuje výsledky tohoto průzkumu a srovnává země EU27 a Norska dle procenta pracovníků, kteří pracují na dálku minimálně ¼ svého úvazku (Welz a Wolf, 2010).

¹⁰ 1 galon = 3,79 litrů

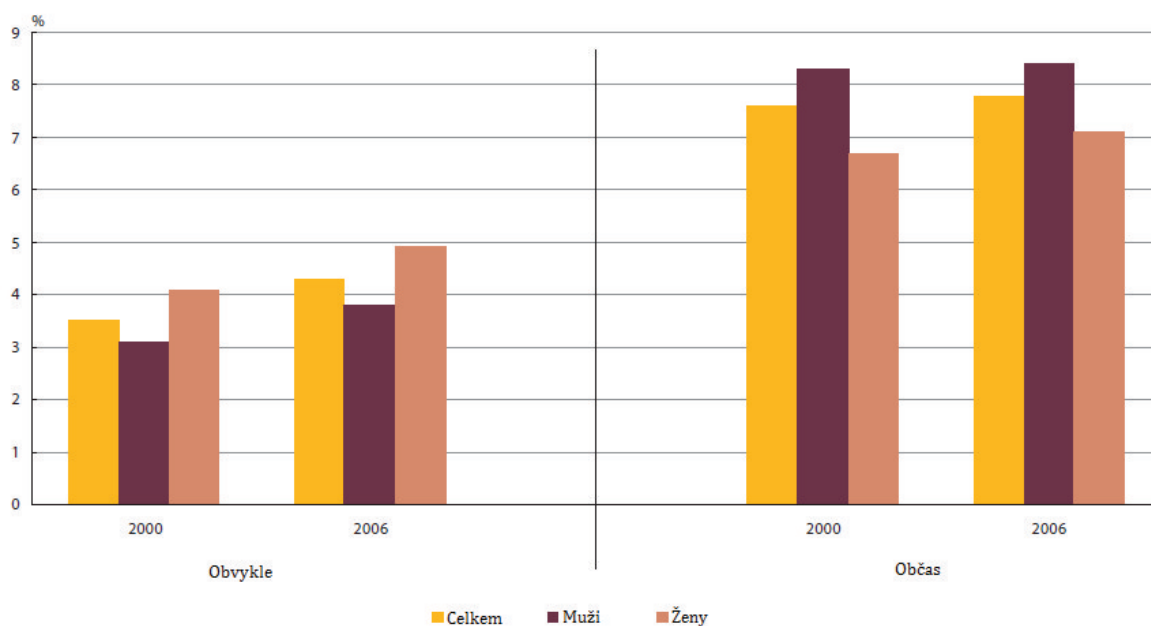
Graf 2 Výskyt práce na dálku v EU27 a Norsku, 2005 (%)



Zdroj: Welz a Wolf (2010), vlastní zpracování

Práce na dálku mezi pracovníky ve věku 25 až 49 let v období 2000–2006 vzrůstala jen velmi pomalu (viz Graf 3). Na evropské úrovni příležitostná práce na dálku vzrostla méně než 0,5 procentního bodu v období 2000–2006, zatímco obvyklá práce na dálku zaznamenala mírně vyšší růst o 1 procentní bod. Vzhledem k rozdělení domácích a pečovatelských povinností podle pohlaví není žádným překvapením, že obvyklá práce na dálku je obecně více rozšířená mezi ženami, zatímco příležitostná práce na dálku je běžnější mezi muži. Stejný zdroj také uvádí, že dle dostupných údajů v evropských zemích je pravidelná práce na dálku relativně častější u finských a rakouských mužů (9,9 % a 8,8 % všech zaměstnaných mužů ve věku 25–49) a mezi francouzskými a rakouskými ženami (11,6 % a 11,2 %). Rumunsko registruje s méně než 1 % nejnižší podíl pracujících na dálku. Spojené království a (European commission, 2009).

Graf 3 Vývoj práce na dálku v evropské populaci v období 2000/2006 - procento všech zaměstnaných osob ve věkové skupině 25-49 let, podle pohlaví



Zdroj: European commission, 2009

Z hlediska jednotlivých sektorů ekonomiky je výrazně vyšší využití práce na dálku v oblasti nemovitostí, finančního zprostředkování a vzdělávání, kde zhruba 15 % pracovní síly pracuje na dálku alespoň čtvrtinu své pracovní doby. Práci na dálku využívají častěji pracovníci s vyšším vzděláním. Více než 10 % zaměstnanců z profesionálních, manažerských a technických profesí se podílí na práci na dálku. Práci na dálku využívá v průměru 8,1 % mužů a pouze 5,8 % zaměstnaných žen. Muži tedy dle autora pracují na dálku častěji než ženy. Rozdíly mezi pohlavími lze alespoň částečně vysvětlit rozdělením práce na dálku v různých odvětvích a povoláních. Odvětví s vyšším výskytem práce na dálku, jako jsou nemovitosti a finanční zprostředkování, jsou odvětví, kde dominuje mužská pracovní síla (Baltina, 2012).

4.8.3 Stav v České republice

Podle průzkumu provedeného společností LMC v březnu 2011 na vzorku 855 firem bylo zjištěno, že kombinaci práce v prostorách zaměstnavatele s prací z domova umožňuje pouze 14 % zaměstnavatelů a práci pouze z domova 4 % zaměstnavatelů s dodatkem, že se jedná spíše o okrajovou, nedůležitou formu zaměstnávání. Ve srovnání se skandinávskými zeměmi, USA, Velkou Británií nebo Kanadou, kde práci z domova podporuje více než 40 % zaměstnavatelů, se jedná o podstatně nižší číslo. Z průzkumu také vyplývá, že by organizace k zavádění flexibilních úvazků, včetně práce z domova, motivovala především daňová úleva (68 % respondentů), dále změna přístupu na straně managementu (66 %), změny organizace práce (57 %), širší informovanost (56 %) a úprava legislativy (53 %). Z průzkumu je naprosto

zřejmé, že organizace **nevnímají** flexibilní formy práce či práci z domova **jako konkurenční výhodu**, mezi kterou ale naopak právem patří (Martoch, 2012). Nasvědčuje tomu i nedávno provedená studie společnosti Cisco mezi 3 000 studenty a mladými profesionály, která zjistila, že 40 % dotazovaných by spíše přijalo nižší plat výměnou za větší flexibilitu než vyšší plat za menší flexibilitu (Martoch, 2014 a)).

Dle studie Sítě mateřských center z roku **2012**, do níž se zapojilo 534 zaměstnavatelů napříč ČR, jsou nejobvyklejšími formami nabízených flexibilních forem práce částečný či zkrácený úvazek (77 %), výběr směny v čase, který zaměstnancům vyhovuje (48 %), pružná pracovní doba (45 %), práce z domova kombinovaná s prací na pracovišti (29 %). Práci z domova nabízí 19 % společností, 12 % nabízí sdílené úvazky a pouze 9 % firem nabízí stlačený pracovní týden. Využívání práce z domova je v ČR obecně velmi nízké – nabízejí ji zejména velké nadnárodní společnosti, které s home office mají zkušenosti i z jiných zemí. Autoři uvádějí, že dle jejich zkušeností čeští zaměstnavatelé dobrému fungování práce z domova zatím příliš nedůvěřují (Sochorová a kol., 2013).

V roce **2013** byl proveden průzkum v ČR¹¹, kterého se zúčastnilo 708 respondentů, 39 % mužů a 61 % žen ve věku od 21 do 60 let. Respondenti byli z mnoha různých povolání a odvětví, z toho 345 bylo vedoucích pracovníků. Tento průzkum byl opakováním průzkumu z roku 2011, kterého se však tehdy účastnilo pouze 201 respondentů. Výsledky dokazují, že **firmy v ČR i přes prokazatelné přínosy neumí pracovat na dálku** – chybí jim k tomu podmínky i dovednosti (Martoch, 2013).

Místo výkonu práce

Z průzkumu v roce 2013 dále vyplynulo, že každý den pracuje z domova 25 % respondentů. Dalšíh 35 % pracuje z domova občas. 51 % podniků nezvažuje větší podporu práce na dálku (Martoch, Hurtová a Skálová, 2011).

Graf 4 Místo výkonu práce [%/absolutní počet dotázaných]



Zdroj: Martoch, 2013

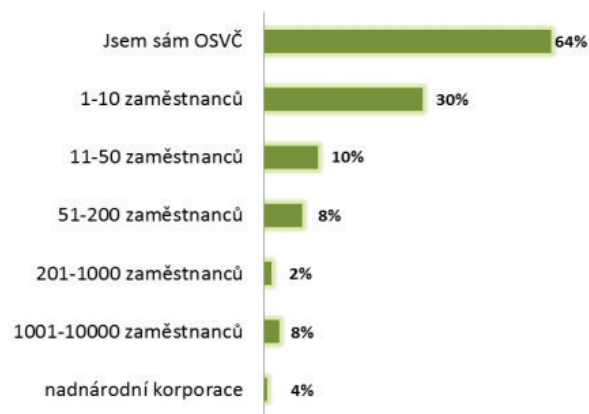
Graf 4 ukazuje, že polovina z uvedeného počtu dotázaných má stále standardní kanceláře, ostatní využívají buď sdílené kanceláře, nebo coworking centra a 8 % z uvedeného počtu dotázaných nemá kanceláře vůbec (Martoch, 2013).

¹¹ Výsledky průzkumu práce na dálku v ČR v roce 2013 jsou dostupné z: <http://www.pracena-dalku.cz/portals/0/pruzkum/vysledky-pruzkum-prace-na-dalku-2013-v-cr.pdf>

Graf 5 znázorňuje, že z domova pracuje více než polovina OSVČ a také 30 % zaměstnanců v podnicích o velikosti do 10 zaměstnanců. Zajímavostí je, že v nadnárodních korporacích pracují z domova pouze 4 % zaměstnanců (Martoch, 2013).

Klasickou práci v kanceláři stále preferuje na 51 % podniků. (Žabka, 2013).

Graf 5 Počet lidí pracujících z domova podle velikosti organizace



Zdroj: Martoch, 2013

Vzdálená komunikace, flexibilita a technologie

Čtvrtina podniků je flexibilních a dostanou se ke všem datům a dokumentům bezpečně kdykoliv přes internet, naproti tomu 16 % společností musí vše řešit z kanceláře. Od tohoto faktu se odvíjí i využívání technologií, díky kterým lze na dálku pracovat. Notebooky jsou standardní výbavou jen 35 % zaměstnanců. Smartphony využívá pouhých 7 % pracujících a v 8 % případů pak nemá ve firmě chytrý telefon jediný zaměstnanec (Martoch, 2013).

Google Apps v roce 2013 využívalo 12 % firem, konkurenční Microsoft Office 365 pouze 2 %. Sdílené kalendáře používalo 25 % respondentů. Pro komunikaci uvnitř firmy využívají nejvíce telefon (91 %) a email (90 %). Vnitrofiremní sociální sítě využívá 6 % firem. Sdílení plochy používá 18 % respondentů, pro komunikaci se zákazníky a dodavateli jen 8 %. Videokonference a telekonference pro komunikaci uvnitř firmy využívá 20 % respondentů, pro komunikaci se zákazníky a dodavateli 14 %. Firemní chat využívá 33 % dotázaných, chat se zákazníky a dodavateli jen 15 % (Martoch, 2013).

Nejčastější překážky bránící většímu využívání vzdálené práce

V průzkumu v roce 2013 byly vyhodnoceny i názory manažerů, podle kterých:

- Pouze 10 % zaměstnanců nemá podle manažerů zájem o práci na dálku nebo z domova,
- 11 % zaměstnanců má obavy, že by vzdáleně nezvládlo pracovat,
- 18 % pociťuje nedostatečné znalosti softwaru a hardwaru pro efektivní práci,

- 26 % vedoucích pracovníků uvedlo, že nemají dostatečné znalosti a dovednosti pro řízení vzdálených pracovníků,
- 18 % vedoucích neumí řádně definovat výsledky, za které by zaměstnance odměňovali,
- 29 % vedoucích se obává o pokles produktivity,
- 35 % nevěří podřízeným, že budou pracovat, i když na ně nevidí,
- 56 % vedoucích pracovníků neumí vyhodnotit produktivitu práce svých podřízených nebo to umí jen částečně,
- 29 % vedoucích pracovníků dostává od svých podřízených detailní reporty své práce (Martoch, 2013).

Na zviditelnění práce na dálku v ČR má mimo jiné zásluhu portál www.pracena-dalku.cz, stejně jako projekt „Vybudování koordinačního centra práce na dálku v Třebíči“, který probíhal v letech 2013–2015.¹² Díky tomuto projektu byl mimo jiné proveden v roce **2015 průzkum**, který analyzuje ovlivnění zaměstnanosti **na Vysočině** po implementaci práce na dálku. Průzkum má dvě cílové skupiny – zaměstnance pracující v kraji Vysočina (298 respondentů, kraj Vysočina byl vybrán právě z důvodu, že zde byl projekt realizován) a organizace z celé ČR (364 respondentů). Převážná většina všech dotazovaných se s pojmem práce na dálku již setkala.

Z průzkumu vyplývá, že neexistuje přímý vliv mezi zaměstnaností a počtem firem, které poskytují práci na dálku. Zajímavostí vyplývající z průzkumu je také to, že podle dat z Českého statistického úřadu je nejvíce volných pracovních míst dle kategorie NACE v kategorii průmyslová výroba, což je právě ta skupina profesí, která nabízí nejmenší prostor pro využití práce na dálku.

Organizacím i občanům kraje Vysočina byl položen dotaz v souvislosti s nedostatky uchazečů o práci / vlastními pociťovanými nevýhodami na trhu práce. Z výsledků je patrné, že v základním parametru dochází k rozporu. Zatímco respondenti z řad obyvatel kraje Vysočina vidí hlavní nevýhodu především v neznalosti cizích jazyků a lokalitě (místě bydliště), organizace vidí jako problém především nedostačnou kvalifikaci uchazečů.

Zaměstnavatelé i pracovníci vnímají jako pozitivum práce na dálku především větší flexibilitu, časovou a finanční úsporu. Rozdíl je ale ve vnímání negativních skutečností práce na dálku. Organizace se ve větší míře obávají špatné osobní disciplíny svých zaměstnanců a nutnosti většího důrazu na kontrolu zaměstnanců. Respondenti z řad občanů se naopak nejvíce obávají větší izolace od kolegů a dění ve firmě. Zároveň připouštějí, že se obávají přenášení pracovních problémů do domácnosti/rodiny. Obavy tohoto typu mají především ženy. Ženy se také více obávají negativních postojů a poznámek ze strany kolegů. Naopak muži se více obávají nároků na osobní disciplínu.

¹² Podobný projekt probíhal například také na Hodonínsku v letech 2013–2016 v rámci projektu „Pracujete na dálku“.

Velká část firem (44 %) začíná chápat práci na dálku jako komplexní způsob řízení organizace, avšak 55 % podniků vnímá práci na dálku stále pouze jako benefit pro některé zaměstnance. **Více než 20 % organizací považuje** schopnost poskytovat práci na dálku **jako konkurenční výhodu**. Zde je patrný rozdíl ve vnímání oproti celorepublikovému průzkumu z roku 2012, kde práce na dálku jako konkurenční výhoda vnímaná není (viz str. 46)

Celkem 51,9 % zaměstnaných v kraji Vysočina uvedlo, že by rádo pracovalo na dálku. Negativně se k práci na dálku staví 14 % respondentů. 33,9 % zaměstnanců je dokonce ochotných v případě práce na dálku snížit svou očekávanou mzdu, a to v průměru o 13,65 %. Organizace navrhuji snížení mzdy o 17 %.

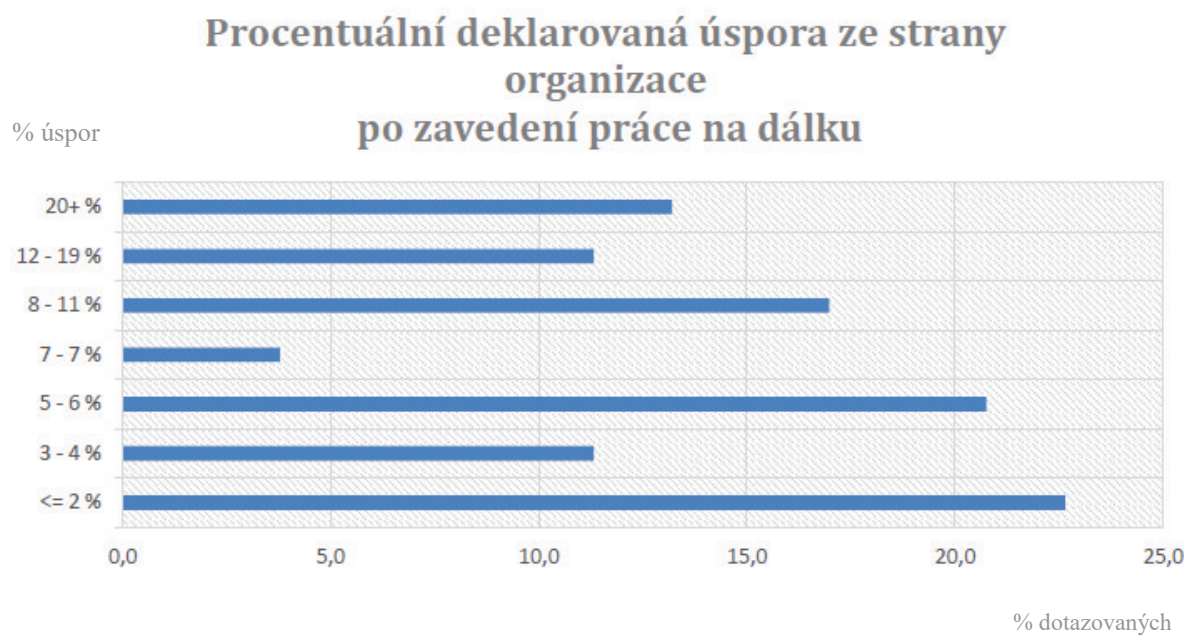
73 % organizací nad prací na dálku ani neuvažovalo, pouze 1,6 % procent organizací aktuálně uvažuje o možnosti práci na dálku zavést. Jako hlavní argument, proč práci na dálku nelze zavést, zmiňuje polovina organizací, že povaha a činnost organizace to neumožňuje. Z výsledků vyplývá, že organizace, které nemají zavedenou práci na dálku, a významně ji nepodporují, nechtějí poskytovat práci na dálku ani v případě, kdy by se zaměstnanec spokojil s nižší pracovní mzdou. Pouze 10 % organizací by v případě snížení mzdy o takovéto variantě uvažovali.

Respondenti z cílové skupiny obyvatel Vysočiny jsou v obecné rovině zdrženliví k vlastním možnostem pracovat na dálku. Nepředpokládají totiž, že jejich pozice jsou vhodné k práci na dálku. Pouze 20 % si myslí, že by mohli vykonávat práci z domova, 18 % si myslí, že spíše ne a téměř 54 % respondentů uvádí, že by z domova rozhodně nemohli pracovat.

Ze všech dotázaných organizací poskytuje práci na dálku v plném rozsahu 21 % respondentů, práci na dálku v rozsahu jednoho pracovního dne poskytuje 39 % organizací. Podniky, které poskytují práci na dálku, spadají nejčastěji do oboru informačních technologií, dalším častým oborem je marketing a reklama.

Jako nejčastější důvod implementace práce na dálku uvádějí lepší efektivitu spolupráce a zvýšení provozních úspor. Rozsah úspor v organizacích po zavedení práce na dálku je patrný z grafu 6. Nejčastější deklarovaná úspora je méně než 2 % nákladů na jedno pracovní místo. Úspory vyšší než 8 % uvádí přibližně 40 respondentů (Surý, 2015(b)).

Graf 6 Výše úspor v organizacích po zavedení práce na dálku



Zdroj: (Surý, 2015 (b)).

5 Výsledky a diskuse

Výsledková část diplomové práce se zabývá analýzou systému práce na dálku ve dvou malých společnostech a rovněž diskusí získaných výsledků. První z nich je společnost RVC NET s. r. o., která byla zvolena jako vzorová společnost. Práce na dálku je zde totiž již zavedena a tento systém dobře funguje. Je provedena analýza zavedeného systému a v závěru kapitoly jsou shrnuta doporučení v oblastech práce na dálku, které je možné zlepšit.

Druhým analyzovaným podnikem je společnost BVT Technologies, a. s., která by ráda systém práce na dálku implementovala. Po analýze současného stavu je pro společnost BVT Technologies, a. s. vytvořen návrh postupu implementace a jsou stanovena doporučení výběru vhodného řešení. V rámci kapitoly je rovněž vyčíslen rozpočet zavedení práce na dálku a i pro tuto společnost jsou stanoveny strategie a doporučení v oblasti zavedení práce na dálku.

5.1 Společnost RVC NET s. r. o.

Společnost RVC NET s. r. o. se sídlem v Jihlavě vznikla v roce 2005. Statutární orgánem jsou tři jednatele, kteří jsou zároveň společníky a zaměstnanci společnosti. Předmětem podnikání je výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob (kamerové systémy). Společnost nabízí služby v oblasti IT – servis, možnost kompletního řešení HW a SW, komplexní telekomunikační řešení, dále činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence apod. Cílem společnosti je poskytnout zákazníkům komplexní služby od poradenství a realizaci až po servis.

5.1.1 Analýza současného stavu práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o.

Přechod k systému práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o. probíhal postupně s vývojem nových technologií, které tento způsob spolupráce umožňovaly. Společnost postupně přešla z využívání vlastního serveru k přesunu dat do cloudu, a vlastní server slouží dnes spíše jako záložní varianta. Společnost má čtyři stálé zaměstnance a jednu externí účetní. V současnosti není plánováno zvýšení počtu zaměstnanců či rozšiřování činnosti. Společnost sídlí v nově pronajatých prostorách v Jihlavě, kde mají 2 kanceláře, zasedací místnost, sklad a kuchyňku. Vzhledem k činnosti, kterou se zabývají, tyto prostory potřebují a stále je využívají. Každý ze zaměstnanců má zodpovědnost za určitou oblast služeb a zákazníků. Jejich pracovní náplň shrnuje stručně následující výčet:

- 1. společník – agenda, správa ICT, účetní SW, správa webů, zabezpečovací systémy, grafika, EET,
- 2. společník – agenda, správa ICT, účetní SW, kamerové systémy, EET,

- 3. společník – agenda, správa ICT, účetní SW, STA/SAT,
- asistentka – agenda, pošta, fakturace, sklady, komunikace s úřady.

Práce na dálku je v této společnosti zapotřebí zejména proto, že zaměstnanci často jezdí přímo k zákazníkům a tráví tak mnoho času mimo kancelář. Data potřebují mít dostupná odkudkoliv. Z tohoto důvodu mají všichni zaměstnanci vzdálený přístup jak na vlastní server, který si sami spravují, tak na cloudové úložiště, na které přecházeli postupně s rozvojem této služby. Jediným nákladem na provoz vlastního serveru jsou v současnosti náklady na energii. Náklady na cloudové úložiště se ročně pohybují kolem 70 tis. Kč, avšak v této částce jsou zahrnuty i náklady na úložiště pro jejich zákazníky, kterým je poskytován účetní a mzdový outsourcing.

Jeden ze zaměstnanců, který se zabývá grafikou, pracuje z domova. Nemá však s tímto způsobem práce příliš dobré zkušenosti. Může díky tomu sice trávit více času s rodinou, avšak pro rodinu je obtížné pochopit, že ačkoliv je stále doma, musí současně pracovat. Ostatní zaměstnanci z domu nepracují, dle jejich slov mají na práci v kanceláři více klidu a lépe přizpůsobené podmínky, mimo jiné vhodné hardwarové vybavení, viz Tab. 2. Z tabulky je patrné, že pracovníci mají dokonce i druhé monitory pro rychlejší a jednodušší práci. Ostatní nutné vybavení je pro ně samozřejmostí, nevyužívají pouze tablety.

Tab. 2 Hardwarové vybavení pracovníků společnosti RVC NET s. r. o.

Hardware	Vlastní společnost tento HW?	Kolik zaměstnanců HW používá?
Notebook	ano	3
Stolní počítač	ano	3
Druhý monitor	ano	3
Webkamera	ano	3
Sluchátka s mikrofonom	ano	3
Multifunkční tiskárna dostupná přes síť	ano	4
Chytrý telefon	ano	4
Wi-Fi router	ano	4
Tablet	ne	0

Zdroj: Interní informace společnosti, vlastní zpracování

Společnost využívá pro práci na dálku Office 365. Důvodem je i to, že implementaci Office 365 sami nabízejí svým zákazníkům a jsou certifikovaným obchodním a servisním partnerem společnosti Microsoft pro cloudové řešení Office 365. Office 365 jim umožňuje využívat všechny služby – 1 TB úložiště OneDrive, Outlook (s kapacitou 50 GB), Yammer pro interní chat, Skype pro firmy, sdílené kalendáře, službu SharePoint, která slouží jako intraweb pro plánování různých akcí a dovolených, aplikaci OneNote, Word, Excel, PowerPoint (které mají také v plné instalaci na každém

počítači) apod. S využíváním těchto služeb jsou spokojeni. Díky nim může práce na dálku ve společnosti fungovat. Zaměstnanci společně spravují mimo své e-mailové adresy také jeden společný e-mail *info@rvcnet.cz*. Rozdělení příchozích e-mailů probíhá v rámci domluvy.

Spolupráce s externí účetní probíhá také na dálku. Využívají online účetní systém POHODA, pro který rovněž vystupují jako certifikovaný partner a nabízejí vedení účetnictví formou outsourcingu i pro jiné společnosti. Jediný osobní kontakt s účetní probíhá v případě předávání účetních dokladů.

Pro vzdálený přístup při poskytování služeb klientům využívají nástroj TeamViewer, na který mají zakoupenou licenci verze *Business* (viz příloha B). Žádné další náklady s tímto programem nejsou spojeny, jednalo se o jednorázový výdaj. Současná licence však přestává být dostačující, protože zahrnuje pouze jeden kanál relace (tj. přes program může pracovat vždy pouze jeden ze zaměstnanců). Společnost však potřebuje, aby mohlo v programu současně pracovat více zaměstnanců. Proto zvažují koupi nové licence. Jedná se však o nákladnou koupi. V příloze B je zobrazen přehled aktuálních licencí programu TeamViewer, kdy společnost RVC net s. r. o. zvažuje koupi licence *Corporate* v ceně 56 209 Kč bez DPH.

Vzhledem k tomu, že každý ze zaměstnanců spravuje určitou oblast, nepotřebují mít nutně nástroj pro týmové zadávání úkolů, ani přehled o jejich plnění. Zaměstnanci si ovšem sdílí schůzky v kalendáři, aby byli informováni o vzájemné dostupnosti. Kdyby však potřebovali řešit podobný problém, mohou využít například aplikaci Planner, která je součástí Office 365. Webináře využívají pouze z pohledu zákazníka. Tento produkt si velmi chválí, protože šetří náklady na dojíždění na různá školení.

Vzhledem k tomu, že společnost nabízí služby registrace domén u společnosti ZONER software, která poskytuje k doménám i webhostingové služby (ZONER Software, a. s., 2016) a tvorbou, případně správou webových stránek pomocí redakčního systému inPage (inPage: webové stránky snadno, 2016), zajišťují si tyto činnosti rovněž sami.

Odhad současných měsíčních nákladů, souvisejících s fungováním a zajištěním práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o, shrnuje Tab. 3. Měsíční částka na zajištění volání, internetového připojení, zpřístupnění dat, webhosting apod. se odhadem pohybuje kolem 4,6 tis. Kč.

Tab. 3 Měsíční výdaje vynakládané v souvislosti se zajištěním práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o. [Kč]

Druh výdaje	Poskytovatel	Měsíční platba [Kč]	Poznámka
Mobilní tarif	02	800	Sjednána rámcová smlouva na míru pro všechny zaměstnance, zahrnuje volání v rámci společnosti zdarma, mobilní data (internet v mobilu/ tabletu/ notebooku)
Pevná linka	RVC VoIP	0	Veřejně dostupná telefonní služba, která umožňuje hlasová a faxová volání do pevných, mobilních sítí, výhodné sazby volání
Internetové připojení	Netbox	500	Optický kabel
Webhosting	Zoner	1 400	
Doména	Microsoft	-	V rámci Office 365
E-mail	Microsoft	-	V rámci Office 365
Office 365 - Business Premium	Microsoft	1 120	Za 4 uživ. (zvýhodněná cena – smluvní partner Microsoft)
TeamViewer	-	-	Licence <i>Business</i>
Server	Vlastní	819	Náklady na energii ¹³
Celkem		4 639	

Zdroj: Interní informace společnosti, vlastní zpracování

¹³ Odhad při příkonu serveru 300 W a průměrné ceně 3,78 Kč/1kWh (Výpočet spotřeby elektřiny — kalkulačka, 2016 a Cena 1 kWh: Srovnání cen energií, 2016)

5.1.2 Přednosti a nedostatky práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o.

Pomocí SWOT matice jsou shrnuty nejvýznamnější silné a slabé stránky, které vyplývají z vnitřního prostředí společnosti a dále příležitosti a hrozby, které vychází z vnějšího prostředí společnosti.

Tab. 4 SWOT matice práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Data dostupná odkudkoliv • Předmět podnikání (IT) • Softwarové vybavení (Office 365) • Hardwarové vybavení • Záloha dat v cloudu i na vlastním serveru • Smluvní partner Microsoft 	<ul style="list-style-type: none"> • Neexistuje oficiální nastavení pravidel komunikace • TeamViewer – licence • Sídlo budovy v pronajatých prostorech • Chybí vnitřní směrnice ohledně práce na dálku
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Předmět podnikání (IT) • Rozšíření činnosti • Školení prostřednictvím webinářů • Spolupráce s výzkumnými institucemi a vysokými školami • Využívání nástrojů pro teamovou spolupráci 	<ul style="list-style-type: none"> • Zneužití/ztráta dat v cloudu • Zdražení cloudových služeb (Office 365) • Ztráta/zneužití uložených účetních dokladů v cloudu • Silná konkurence • Striktní rozdělení činností (nezastupitelnost)

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Společnost BVT Technologies, a. s.

Akciová společnost BVT Technologies, a. s. se sídlem v Brně vznikla v roce 2000. Orgány společnosti tvoří představenstvo a dozorčí rada. Jediným akcionářem je RNDr. Jan Krejčí, Ph.D. Společnost vlastní budovu, kde má výrobní a kancelářské prostory. Tato budova se však nachází ve Strážku na Vysočině, nikoliv v místě sídla společnosti. Budova je dvoupatrová a je využívána jen zčásti, mnoho prostor je v současnosti bez využití.

Předmětem činnosti společnosti je výrobní činnost a činnost v oblasti výzkumu a vývoje. Společnost vyvíjí a vyrábí širokou škálu elektrochemických senzorů, biosenzorů a souvisejícího laboratorního příslušenství. Výrobní program firmy je založen na portfoliu znalostí, které jsou chráněny patenty. Až 70 % produkce společnosti

je exportováno především na evropský trh. Výrobky společnosti BVT Technologies, a. s., zejména elektrochemické senzory, využívají firmy a organizace zabývající se detekcí látek v celosvětovém měřítku. V rámci výzkumu a vývoje spolupracuje BVT Technologies, a. s. jako průmyslový partner na národních i mezinárodních vývojově-výzkumných projektech. Společnost spolupracuje s výzkumnými institucemi a vysokými školami v České Republice i v jiných Evropských státech.

Společnost BVT Technologies, a. s. má aktuálně koncem roku 2016 čtyři stálé zaměstnance a dále jednoho zaměstnance na DPP. Z důvodu složité finanční situace museli být bohužel tři stálí zaměstnanci v květnu 2016 propuštěni. V současnosti je tedy finanční i personální situace velmi složitá, na ředitele společnosti byla přenesena většina pracovních činností. O účetnictví se stará externí účetní, se kterou je nutný osobní kontakt při předávání dokladů. Každý ze zaměstnanců má na starosti určitou oblast služeb a zákazníků. Pracovní náplň jednotlivých pracovníků shrnuje stručně následující výčet:

- Ředitel společnosti – výroba a její řízení, administrativa, komunikace s obchodními partnery, se zaměstnanci, řízení zakázek,
- projektová manažerka – plánování a řízení projektů, vyúčtování projektů, kontrolní činnost, personální oblast, administrativa, komunikace s obchodními partnery,
- business development manažerka – marketing (správa webu, tvorba propagačních materiálů), obchod (získávání nových zákazníků, tvorba nabídek, objednávky),
- správce – údržba budovy a výrobních zařízení,
- uklízečka (DPP).

5.2.1 Analýza současného stavu práce na dálku v BVT Technologies, a. s.

Vzhledem k tomu, že společnost exportuje své výrobky do zahraničí, spolupracuje a denně komunikuje s obchodními partnery z celého světa, je pro ni práce na dálku nezbytná. Často je například nutné pomoci zákazníkovi prostřednictvím vzdáleného přístupu s instalací software k zakoupenému produktu. Společnost BVT Technologies, a.s. se zabývá rovněž mezinárodními projekty, které jsou dotovány z EU. Na těchto projektech často spolupracuje s různými výzkumnými organizacemi a dalšími institucemi nejen v rámci ČR, ale i v rámci Evropy. Komunikace a domluva ohledně těchto projektů probíhá většinou e-mailem, případně pomocí Skype konference. Často je však tento způsob velmi neefektivní a projekty, na kterých má zájem spolupracovat více stran, jsou ukončeny již v zárodku, protože strany nejsou schopny se společně dohodnout. Dvě zaměstnankyně, které v současnosti spolupracují na DPČ, jsou matky na rodičovské dovolené (dále RD). Vypomáhají s některými projekty a činnostmi z domova a v budově společnosti se objevují nepravidelně. Ostatní pracovníci denně docházejí do místa jejich výkonu práce, kterým jsou kancelářské a výrobní prostory ve Strážku na Vysočině.

Pracovníci mezi sebou komunikují převážně pomocí e-mailu či telefonu. Někdy je rovněž využíván chat přes aplikaci Skype, avšak velmi nepravidelně, a ne vždy jsou zaměstnanci k aplikaci přihlášení. Před jejich propuštěním se stálí zaměstnanci pravidelně scházeli jednou týdně na pracovních poradách, avšak externí zaměstnanci a matky na RD nebyli přítomni a byl jim vždy zasílán pouze zápis z pracovní porady. Služební telefon má k dispozici pouze ředitel společnosti a jeden telefon a jedna pevná linka jsou společné pro všechny v budově společnosti. Pokud volají zaměstnankyně na RD, volají ze svých osobních mobilních telefonů. Většinou však pouze prozvoní a kolegové jim volají zpět z firemního mobilního telefonu, což samozřejmě zabírá více času. Zaměstnanci mohou v budově společnosti pracovat na pěti desktopových počítačích, k dispozici jsou dva notebooky, které si však zaměstnanci neberou domů a využívají je pouze v budově společnosti. Pro práci na dálku jsou tak využívány vlastní notebooky zaměstnanců, bez jakékoliv kompenzace. Současné hardwarové vybavení jednotlivých pracovníků, kterých se týká práce na dálku, shrnuje následující tabulka. Zároveň je zde uvedeno, který HW by bylo vhodné zakoupit. Slovíčko „vlastní“ označuje, že tento hardware je soukromým majetkem zaměstnanců a ti jej využívají současně k soukromým i k pracovním účelům.

Tab. 5 Současné hardwarové vybavení pracovníků společnosti BVT Technologies, a. s.

Hardware	Ředitel společnosti	Projektová manažerka	Business development manažerka
Chytrý telefon	zakoupit	zakoupit	zakoupit
Notebook	vlastní	vlastní	vlastní
Stolní počítač (1 monitor)	✓	x	X
Sluchátka s mikrofonom	zakoupit	zakoupit	zakoupit
Webkamera	✓	v notebooku	v notebooku
Multifunkční tiskárna	✓	vlastní	vlastní
Internetové připojení	✓	vlastní	vlastní
Tablet	x	x	x
Druhý monitor	zakoupit	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že pro správné fungování práce na dálku bude nutné v této oblasti investovat a dokoupit potřebné vybavení. Náklady spojené s prací na dálku budou zahrnovat koupi tří chytrých mobilních telefonů a tří náhlavních souprav se sluchátky a mikrofonom, zejména pro telekonference a videokonference. Pro ředitele společnosti, který v rámci výzkumu a vývoje často vytváří jednoduchý software k výrobkům, by bylo vhodné zakoupení druhého monitoru pro usnadnění a zefektivnění práce. Každý zaměstnanec by tedy měl mít k dispozici chytrý telefon a efektivně jej využívat. V příloze C jsou porovnány současné dostupné tarify největších

českých poskytovatelů, které připadají v úvahu pro společnost BVT Technologies, a. s. Doporučuje se nechat si vytvořit tarif na míru od společnosti O2 nebo zvolit tarif od Vodafone, který v současnosti plně postačí pro všechny čtyři zaměstnance k neomezenému volání a zasílání SMS zpráv do všech sítí. Každý zaměstnanec bude mít k dispozici navíc 1,5 GB mobilních dat, která by měla být dostačující k tomu, aby byl na příjmu pomocí daných aplikací (Skype, e-mail, iDoklad, Google dokumenty a disk, sdílený kalendář, komunitní síť, ...) a zároveň aby měl vždy přístup k důležitým informacím a datům, které pro svoji práci potřebuje. V případě potřeby je možné dokoupit další mobilní data.

Se zaměstnanci by měla být dohodnuta pravidla při využívání soukromého notebooku a dalších zařízení, zejména případná kompenzace za toto využívání, za spotřebu domácí energie a papíru. V případě zlepšení finanční situace by bylo vhodné uvažovat o vybavení pracovníků firemními notebooky a také druhým monitorem pro zrychlení a zefektivnění práce. Firemní notebooky budou vhodné především kvůli zabezpečení a ochraně osobních dat, protože budou využívány pouze k pracovním účelům. V době, kdy zaměstnanec nepracuje, mohou být uzamčeny a zneprístupněny tak rodinným příslušníkům či třetím osobám. Dále by bylo vhodné zajistit vzdálené připojení k firemní multifunkční tiskárně tak, aby bylo možné odeslat soubory ihned k tisku. Tablet není nezbytný, ostatně společnost RVC NET s. r. o., ve které práce na dálku dobře funguje, tablety rovněž nevyužívá.

S obchodními partnery v ČR komunikuje společnost e-mailem či telefonicky. Při vypracování společných projektů bývají výjimečně využívány sdílené Google dokumenty, avšak bez stanovení jakýchkoliv pravidel. Se zahraničními obchodními partnery probíhá e-mailová komunikace, případně videohovory přes Skype. V případě, že zákazníci potřebují pomoci se softwarovým řešením k zakoupeným výrobkům, bývá využíván přístup přes vzdálenou plochu pomocí aplikace TeamViewer a programu Skype. K programu TeamViewer však prozatím nemá společnost zakoupenou licenci.

Veškerá pracovní data má společnost uložena na vlastním serveru, který je umístěn v budově společnosti a je přístupný z firemních počítačů či notebooků v budově společnosti, avšak není přístupný zaměstnancům pracujícím vzdáleně či z domova. Ve společnosti si zaměstnanci mezi sebou dokumenty často zasílají jako přílohu e-mailu, případně si je přenášejí domů do svých počítačů pomocí flash disků, což není optimální. Není totiž možné, aby na dokumentu pracovalo více zaměstnanců současně, někdy zaměstnanci nemají přehled, kde se nachází aktuální verze dokumentu, a navíc opakované zasílání zabírá mnoho času. Nyní je spuštěn zkušební provoz, kdy je server přes veřejnou placenou adresu přístupný vzdáleně. Společnost se již před dvěma lety pokusila přemístit svá data do cloudu, avšak s řešením nebyla spokojena. Z tohoto důvodu byl nakonec pořízen vlastní server a na cloudová řešení pohlíží ředitel společnosti s nedůvěrou.

Jak vyplývá z výše uvedeného textu, pro společnost BVT Technologies, a. s. je vzhledem ke způsobu spolupráce práce na dálku nezbytná. Bohužel se ale potýká s řadou problémů v této oblasti. Společnost BVT již částečně využívá práci na dálku

a omezené množství nástrojů pro vzdálenou komunikaci, avšak bez jakékoliv standardizace procesů a nastavení pravidel. Navíc ne vždy jsou tyto nástroje využívány efektivně. Problémem je dále nedostatečné vybavení pracovníků pro vzdálenou práci, jak hardwarové, tak softwarové. Pracovníci až do nedávna neměli přístup na server, a tedy ani přístup k nezbytným pracovním datům. Vedení společnosti i zaměstnanci si tento problém uvědomují a rádi by tuto oblast zlepšili právě implementací systému práce na dálku, aby měli všichni zaměstnanci stejné a vhodné pracovní podmínky a mohli spolu efektivně spolupracovat a komunikovat.

Tab. 6 zobrazuje přehled současných měsíčních výdajů, které souvisí se zajištěním práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a.s. Společnost měsíčně vynaloží 2 370 Kč na provoz serveru, vlastní domény, webových stránek, internetu, pevné linky a zajištění mobilního tarifu.

Tab. 6 Současné měsíční výdaje spojené se zajištěním práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. [Kč]

Druh výdaje	Poskytovatel	Měsíční platba [Kč]	Poznámka
Mobilní tarif	T-Mobile	1 500	Neomezené SMS a volání do všech sítí (3 čísla)
Internet, pevná linka, e-mail	Matrigo	650	rychlost dostačující
Doména, webové stránky	Active 24	179	
Server	vlastní	41	energie ¹⁴
Celkem		2 370	

Zdroj: Interní informace společnosti BVT Technologies, a. s., vlastní zpracování

5.2.2 Přednosti a nedostatky dosud zavedeného systému práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.

Pomocí SWOT matice jsou shrnuty nejvýznamnější silné a slabé stránky, které vyplývají z vnitřního prostředí společnosti a dále příležitosti a hrozby, které vychází naopak z vnějšího prostředí společnosti.

¹⁴ Odhad při příkonu serveru 15 W a průměrné ceně 3,78 Kč/1kWh (Výpočet spotřeby elektřiny — kalkulačka, 2016 a Cena 1 kWh: Srovnání cen energií, 2016)

Tab. 7 SWOT matice práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce se zahraničními partnery • EU projekty • Předmět podnikání, rozsáhlé know-how (patenty) • Spolupráce s univerzitami • Účasti na veletrzích a konferencích • Aktivní zájem o zavedení práce na dálku 	<ul style="list-style-type: none"> • Záloha a zabezpečení firemních dat na serveru • Vzdálený přístup k datům • Vybavenost zaměstnanců HW a SW pro vzdálenou práci • Finanční situace • Nedostatečný počet zaměstnanců • Neefektivní komunikace, nastavení pravidel komunikace • Umístění výrobní budovy • Využití prostor výrobní budovy • Finanční závislost na dotačních projektech EU
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zájem o zavedení práce na dálku • Rozšíření služeb pro zákazníky • Získání dalších dotací v rámci EU projektů • Využití prostor budovy • Webináře, e-learning • Externí spolupráce s odborníky • Možnost tvorby privátního cloudu • Vzrůstající obliba online nákupů 	<ul style="list-style-type: none"> • Problém získat kvalifikovaný personál z důvodu umístění výrobní budovy • Zdražení cloudových služeb (v případě jejich využití) • Zneužití dat uložených v cloudu (v případě jeho využití) • Silná konkurence, nedostatek zakázek • Problém dosáhnout na dotační projekty z důvodů finančních a personálních

5.3 Porovnání současného stavu práce na dálku obou společností

Zatímco vzorová společnost RVC NET s. r. o. se zabývá poskytováním služeb, společnost BVT Technologies, a. s. je výrobní společností a zabývá se rovněž výzkumem a vývojem. Přes odlišný předmět podnikání však obě společnosti potřebují pracovat na dálku a využívat pro tento způsob spolupráce potřebné nástroje. Při analýze současného stavu práce na dálku v obou společnostech bylo zjištěno, že společnost RVC

NET s. r. o. vynakládá měsíčně zhruba o 2,2 tis. Kč vyšší částku na fungování práce na dálku. Provedení cenového srovnání však není zcela objektivní, protože společnost RVC NET s. r. o. má díky předmětu svého podnikání mnoho zvýhodněných cen právě v této oblasti (například při využívání Office 365 nebo pevné linky). Společnost RVC NET s. r. o. má na rozdíl od BVT Technologies, a. s. uložena data jak v cloudu, tak na vlastním serveru, čímž je zajištěna jejich dostupnost a rovněž větší záloha. Obě společnosti využívají pro vzdálený přístup program TeamViewer, společnost BVT Technologies, a.s. však zatím pouze bez zakoupení licence. Rovněž HW a SW vybavení obou společností je rozdílné a společnost BVT Technologies, a. s. má v této oblasti značné rezervy. Co se týče nastavení procesů a pravidel komunikace, ani v jedné společnosti nejsou tato pravidla stanovena. Stručné shrnutí srovnání současného stavu uvádí tabulka 8.

Tab. 8 Srovnání současného stavu práce na dálku v obou vybraných společnostech

Oblast srovnání	RVC NET s. r. o.	BVT Technologies, a. s.
Práce na dálku	ano	částečně
Data	cloud + server	server
Chat	ano	ne
Skype	ano	ano
TeamViewer	ano	ano
Online kancelář	Office 365	ne
Nastavení pravidel komunikace	ne	ne
Měsíční výdaje související s prací na dálku [Kč]	4 639,-	2 370,-

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Návrh postupu implementace práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.

V rámci této kapitoly je stanoven postup implementace práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. Celý proces implementace práce na dálku lze považovat za jednorázový projekt, a díky tomu zde lze uplatňovat principy řízení projektů. Navrhovaný postup se analogicky ke kapitole 4.2 skládá z osmi kroků. Je však možné tento postup přizpůsobit dle potřeby společnosti a práci na dálku implementovat v rámci nižšího či vyššího počtu určených kroků (např. pokud jsou některé nástroje ve společnosti již zavedeny, pokud tato řešení společnost nepotřebuje využívat, nebo naopak pokud se chce některým oblastem věnovat detailněji). Jednotlivé kroky shrnuje následující výčet, který je posléze podrobněji rozveden:

1. Sestavení realizačního týmu,
2. audit procesů organizace a realizace studie proveditelnosti,

3. vyhledání vhodného řešení,
4. nastavení základních procesů,
5. komunikace a školení,
6. tvorba vnitřních směrnic s ohledem na právní předpisy a BOZP,
7. realizace pilotního projektu,
8. plná implementace, monitoring a hodnocení úspěšnosti.

5.4.1 Ad 1 Sestavení realizačního týmu

Jako první je nutné ve společnosti určit zaměstnance nebo tým lidí, jimž bude přidělena zodpovědnost za projekt zavedení práce na dálku. Vzhledem k velikosti společnosti BVT bude dostatečné zvolit jednoho pracovníka, který se bude tímto projektem zabývat. Jeho úkolem bude zejména vyhledávání a oslovování poskytovatelů nástrojů a řešení, porovnávání nabídek, prezentace a konzultace zjištěných informací s ředitelem společnosti, případně i ostatními zaměstnanci. Existuje také možnost vyhledat odborníka (jednotlivce či společnost), který pomůže s analýzou současného stavu a s implementací práce na dálku, a který poradí s volbou vhodného řešení. Je nutné porovnat náklady na tyto služby s časem a energií, kterou budou muset vynaložit vlastní zaměstnanci. Důležité je si uvědomit, že vlastní zaměstnanci pravděpodobně nejsou v této oblasti odborníky a nemohou zaručit správnost zvoleného řešení, případně také to, že zavedení se díky neobornosti může protáhnout na velmi dlouhou dobu.

5.4.2 Ad 2 Audit procesů organizace a realizace studie proveditelnosti

Audit procesů organizace sestává z několika fází. Jako první je analyzován současný stav společnosti a již zavedený systém práce na dálku (viz kap. 5.2.1). Následně je provedena studie proveditelnosti, která by se měla zabývat analýzou pracovních pozic a zjištěním podílu činností, které je možné vykonávat na dálku. Součástí je i rozhovor se zaměstnanci, zda by měli o práci z domova/na dálku zájem, a zda pro to mají doma vhodné podmínky. Na základě tohoto auditu jsou určeny vhodné pracovní pozice pro práci na dálku.

Ve společnosti BVT Technologies, a. s. pracují v prosinci roku 2016 čtyři stálí zaměstnanci. Dva z nich – ředitel společnosti a pan správce denně dojíždí do práce. Projektová manažerka a business development manažerka pracují z domu při rodičovské dovolené na dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Dále společnost spolupracuje s externí účetní. Na úklid přichází jednou až dvakrát týdně brigádnice. V příloze A je provedena analýza relevantních pracovních pozic, u kterých lze zvažovat možnost vzdálené práce, a je zde určen podíl činností, které lze vykonávat na dálku.

Tab. 9 shrnuje analýzu pracovních činností. Z tabulky jsou patrné vhodné pozice pro práci na dálku. Tři ze čtyř zaměstnanců mohou tento způsob práce využívat. Ve všech případech je možné pracovat až čtyři dny na dálku či z domova, u business

development manažerky dokonce až pět dní v týdnu. Všichni zaměstnanci mají o zavedení práce na dálku velký zájem. Rozdíl je však v případě zájmu o práci z domova. Zatímco zaměstnankyně na mateřské dovolené mají o práci z domova zájem, ředitel společnosti nikoliv. Důvodem jsou nevhodné pracovní podmínky v domácnosti. Mezi činnosti, které nelze vykonávat na dálku, patří v případě ředitele společnosti výroba a dále sem spadá osobní komunikace a osobní konzultace projektů.

Tab. 9 Analýza pracovních pozic a podíl činností, které lze vykonávat na dálku / z domova

Povolání	Podíl činností, které lze vykonávat na dálku [%]	Vhodné pro práci na dálku	Počet dní v týdnu, kdy je možné pracovat z domova	Zájem o práci na dálku/z domova
Ředitel společnosti	78 %	ano	4	ano/ne
Projektová manažerka	65 %	ano	4	ano/ano
Business development manažerka	90 %	ano	4–5	ano/ano

Zdroj: Interní informace společnosti BVT Technologies, a. s., vlastní zpracování

Studie proveditelnosti se rovněž zabývá rozpočtem zavedení práce na dálku a tím, zda finanční situace umožňuje zavedení tohoto systému. Stanovení rozpočtu se podrobněji věnuje kapitola 5.5.

5.4.3 Ad 3 Vyhledání vhodného řešení

Volba vhodného řešení souvisí především s využitím vhodných hardwarových a softwarových nástrojů, o kterých pojednává kapitola 4.6. Základním požadavkem je rovněž spolehlivé internetové připojení a zajištění zabezpečeného přístupu k firemním datům tak, aby byla dostupná všem zaměstnancům odkudkoliv. Toho lze dosáhnout přesunem firemních dat do cloudu nebo vzdáleným přístupem na firemní server.

Cloud vs. server

U společnosti BVT Technologies, a. s. je nutné vzít v úvahu ponechání dat na serveru, kde jsou uložena nyní. Společnost za celou dobu fungování serveru využívá 200 GB prostoru z celkové kapacity 600 GB. Kapacita serveru je tedy dostačující, přestože se jedná o velmi jednoduchý server s nízkou energetickou spotřebou, který je určen spíše pro domácnosti. Jak již bylo zmíněno, společnost v současnosti neměla kromě spotřeby energie s tímto řešením žádné další náklady. Není zde však stále dobře vyřešen vzdálený přístup pro zaměstnance a řádné zabezpečení a záloha dat (data se

sice zálohují na druhý disk, ten je však rovněž umístěn v budově společnosti). Se zavedením vzdáleného přístupu k serveru bude nutné platit měsíčně 100 Kč za využívání veřejné adresy a lépe zabezpečit firemní data. Odborníci doporučují obnovu disků či serveru po třech až pěti letech a je tedy jisté, že při ponechání dat na firemním serveru budou s tímto řešením spojeny další investice. Stejně tak zřízení vzdáleného přístupu a zabezpečení dat s sebou ponese další náklady. Tabulka 10 porovnává tato dvě řešení.

Tab. 10 Srovnání parametrů cloudového a serverového řešení pro uložení dat

Parametr	Cloud	Server
Pořizovací cena	4 120,- ¹⁵	6 000,-
Kapacita	1 TB	600 GB (aktuálně využito 200 GB)
Roční náklady na provoz/3 uživ. [Kč]	4 083,-	1 692,- (veř. adresa 100 Kč/měs. + energie 41 Kč/měs.)
Možnost vzdáleného přístupu	ano	ano
Životnost	neomezená	3–6 let
Zabezpečení	zajištěno poskytovatelem	firewall, zálohování na druhý disk

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že cloudové řešení je pro společnost BVT Technologies, a. s. nákladnější, a to nejen jeho pořizovací cena, ale především roční náklady spojené s provozem. Společnost proto musí zvážit výhody plynoucí z cloudového řešení s celkovými náklady.

Online kanceláře

Poskytovatelé cloud computingu nabízí kromě úložného prostoru řadu dalších služeb. Komplexními systémy pro podporu práce na dálku jsou online kanceláře, sloučící emailové schránky, umožňující zaměstnancům mezi sebou sdílet dokumenty a současně na nich pracovat, sdílet jednotlivé úkoly a postup jejich zpracování, sdílet kalendáře, tvořit adresáře apod. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.6, Martoch (2012) doporučuje největší poskytovatele v ČR, kterými jsou Google s G Suite (dříve Google Apps) a Microsoft s Office 365 (s řešením v českém jazyce).

a) G Suite

G Suite obsahují všechny důležité nástroje pro provoz online kanceláře, využitelné pro organizaci jakékoliv velikosti. Celkově je možné využít více než šedesát samostatných, a přesto vzájemně propojených aplikací, dostupných i přes smartphone

¹⁵ Odhad při implementaci od společnosti RVC NET s. r. o.: 6 h času * 660 Kč/h + cestovní náklady (160,-) = 4120,- (RVC NET, 2016)

pomocí jednoho přihlašovacího jména a hesla. Do deseti uživatelů a pro školy je provoz zcela bezplatný a je možné jej zavést během několika hodin až dnů. Základní služby od G Suite jsou:

- Gmail – e-mail s možností vlastní domény, synchronizací s mobilním telefonem a dalšími funkcemi,
- Google Hangouts – pro chat, telefonování přes internet, hlasový záznamník či videokonference pro dvě osoby,
- Google dokumenty – online editor pro vytváření a prohlížení dokumentů, tabulek, formulářů a prezentací s možností synchronizace v reálném čase,
- Google kalendář – s možností sdílení a upozornění na schůzky pomocí SMS zpráv nebo e-mailu, synchronizace s mobilním telefonem,
- Google weby – pro tvorbu webových či intranetových stránek organizace či oddělení, na vlastní doméně nebo subdoméně,
- Google skupiny – veřejná či neveřejná diskusní fóra,
- Google kontakty – firemní adresáře a osobní kontakty s možností synchronizace v mobilním telefonu,
- Google Drive – datové úložiště spravované uživatelem s možností sdílení a s možností zakoupení dalšího úložného prostoru (Martoch, 2012).

V případě profesionálního řešení pro firmy je služba zpoplatněna, poplatky jsou většinou za měsíc na jednoho uživatele a odvíjí se od velikosti podniku.

b) Office 365

Jde o převedení nejčastěji poskytovaných služeb společnosti Microsoft do online prostředí, které umožňuje využívat známé funkce odkudkoliv bez nutnosti instalace. Velkou výhodou je existence off-line klienta, který umožňuje pracovat s Office 365 bez nutnosti stálého připojení a následnou synchronizaci. Je tedy možné využívat stávající instalaci MS Office. Je také dostupný prostřednictvím chytrých telefonů a dalších zařízení. Výhodou je propojení stávající IT infrastruktury, pokud je postavena na řešení Microsoftu, nevýhodou obtížnější konfigurace, vyšší složitost administrace systému a zpoplatnění služeb, které se rovněž odvíjí od velikosti organizace (Heikenwälder, 2014). Mezi poskytované služby patří především:

- Microsoft Office – Word, Excel, Powerpoint, OneNote,
- Microsoft Exchange Online – hostovaný e-mail pro firmy, správa emailových schránek,
- Microsoft SharePoint Online – sdílení dokumentů, kontaktů a kalendářů,
- Yammer – video, audio i textová komunikace, konferenční hovory,
- Webový portál – prostor pro vytvoření webového portálu organizace včetně nástrojů a šablon (Martoch, 2012 a Heikenwälder, 2014).

Tabulka 11 uvádí porovnání relevantních možností řešení úložiště a online kanceláře pro společnost BVT Technologies, a. s. V úvahu byli bráni dva největší poskytovatelé – Google a Microsoft. Jednorázová implementace zahrnuje v případě malé společnosti konzultaci, výběr vhodného řešení, konfiguraci a nastavení software pro práci na dálku (cca 6 hod).

Tab. 11 Srovnání parametrů cloudového řešení online kanceláře a úložiště dat společností Google a Microsoft

Parametr/ poskytovatel	Google	G Suite ¹⁶		Office 365	
	Google účet	Basic	Business	Business Essentials	Business Premium
Jednorázová implementace	0,-	7 900,-	15 900,-	4 120,- ¹⁷	4 120,-
Cena [rok/uživ.]	26 €	40 €	96 €	50,40 €	126 €
Cena [rok/uživ.]¹⁸	720 Kč	1 080 Kč	2 590 Kč	1 361 Kč	3 402 Kč
Cloudové úložiště	100 GB	30 GB	1 TB	1 TB OneDrive	1 TB OneDrive
Zkušební verze zdarma	ano	ano	ano	ne	ano
E-mail	15 GB	30 GB	neomezený	50 GB	50 GB
Videokonference	Hangouts	Hangouts	Hangouts	Skype pro firmu	Skype pro firmu
Sdílený kalendář	ano	ano	ano	ano	ano
Sociální síť	Google +	Google+	Google+	Podniková sociální síť Yammer	Podniková sociální síť Yammer
Sdílené dokumenty	online	online	online	online	online i offline ¹⁹
Další	weby	weby	weby	interaktivní prezentace (Sway)	interaktivní prezentace (Sway)

Zdroje: Porovnání plánů Office 365 Business (2016), Google Apps (2016) a Jednoduché a flexibilní cenové tarify – G Suite (2016); vlastní zpracování

Při porovnání těchto dvou řešení je patrné, že nabízené služby jsou velmi obdobné. Malý cenový rozdíl lze pozorovat mezi řešením *G Suite Basic* a *Office 365 Business Essentials*. *Office 365 Business Essentials* je sice o 10,4 EUR ročně dražší, ale nabízí

¹⁶ Dříve Google Apps for Work

¹⁷ Odhad při implementaci od společnosti RVC NET s. r. o.: konfigurace a nastavení - 6 h. času * 660 Kč/h+ cestovní náklady (160,-) = 4120,- (RVC NET, 2016)

¹⁸ Při vyčíslení byl brán v úvahu kurz 27 Kč/EUR, ceny jsou uvedeny bez DPH.

¹⁹ Až pro 5 PC, tabletů a telefonů na uživatele

větší kapacitu e-mailové schránky. Rozdíl mezi produkty *Office 365 Business Essentials* a *Business Premium* nemusí být na první pohled patrný. Dražší varianta však nabízí vždy novou aktuální verzi programů Microsoft Office, které lze instalovat až na pět zařízení pro jednoho uživatele s jednou e-mailovou schránkou. Na pováženou je, zda má společnost platit ročně 3 402 Kč za *Office 365 Business Premium*, když je možné za cca 3 800 Kč zakoupit licenci na plnou verzi kancelářského software Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, OneNote a Outlook), čímž výdaje končí a následně využívat pouze verzi *Office 365 Business Essentials* pro dostupnost dat odkudkoliv. Zároveň je ale nutné vzít v úvahu, že zakoupená jednorázová licence lze využít pouze na jedno zařízení, a pokud jsou vyvinuty nové verze programu, jejich aktualizace není v ceně licence zahrnuta, a zákazník tedy pracuje stále s původní verzí, kterou si zakoupil. Obecně je řešení Office 365 doporučováno společnostem, které jsou v programech Microsoft Office zvyklé pracovat. Není to však pravidlem. V G Suite mají některé aplikace (např. tabulky) méně ovládacích prvků, než jsou uživatelé zvyklí například v programech Microsoft Office. Opět tedy záleží na zvážení společnosti, zda všechny tyto nástroje potřebuje, nebo zda se bez nich obejde. Výhodou Google je také nabídka mnoha dalších doplňků, které jsou zdarma (např. Google Analytics pro vyhodnocování webové analýzy).

Společnosti BVT Technologies, a. s. je doporučeno rozhodnout se mezi dvěma možnostmi:

1. Google účet v kombinaci s daty uloženými na serveru
2. Využití současných programů Microsoft Office a zakoupení služby *Office 365 Business Essentials* pro dostupnost dat odkudkoliv

Levější, avšak prozatím dostatečné řešení v případě špatné finanční situace, bude kombinace vlastního serveru a Google účtu. Tuto možnost lze také využít v rámci pilotního projektu a teprve poté přejít na řešení Microsoft. Každý zaměstnanec má možnost si u Google zdarma založit e-mailovou schránku s kapacitou 15 GB, která slouží i pro Google Disk. Spolu s tímto účtem je možné zdarma využívat mnoho nástrojů a doplňků. Vzhledem k tomu, že hostování e-mailu má společnost již vyřešené, sloužil by tento účet především ke sdílení aktuálních dokumentů, na kterých potřebují zaměstnanci současně pracovat, a dále ke sdílení kalendářů a schůzek. Pomocí sdílených dokumentů by byly rovněž zadávány a rozebírány úkoly. Finální verze dokumentů by byly ukládány na vlastní server, ke kterému by měl každý pracovník vzdálený přístup. Jako vnitrofiremní sociální síť by mohla sloužit soukromá komunita, která by byla přístupná pouze členům (tedy zaměstnancům). Zde by bylo možné sdílet různé komentáře, fotografie, videa, vyjadřovat se ke společným problémům, členit je do různých kategorií a dle nich si příspěvky také filtrovat. Aplikace Gmail nabízí také chat či možnost videohovoru pomocí aplikace Hangouts. Pro tento účel však doporučuji využívat program Skype (verzi zdarma, nikoliv Skype pro firmy), na který jsou již zaměstnanci v současnosti zvyklí. V aplikaci Skype lze vytvořit i skupinový chat či videohovory, které jsou využívány pro komunikaci se zákazníky či obchodními partnery.

Celé toto navrhované řešení je zdarma, avšak nese si s sebou řadu nevýhod. Jednou z nich je i neprofesionalita daného řešení. Toto řešení je navrhováno pouze s ohledem na finanční situaci podniku. Ihned, jakmile to finanční situace společnosti dovolí, je doporučeno přejít na řešení č. 2 s využitím nástrojů Office 365. Další část diplomové práce, včetně vytvořeného rozpočtu, bude brát v úvahu volbu řešení č. 2.

Online fakturace

Dalším nástrojem, který lze využívat a který může zefektivnit spolupráci ve společnosti BVT Technologies, a. s., je online fakturační aplikace *iDoklad*. Umožňuje vystavovat faktury online na jakémkoliv zařízení, volit vzhled faktury, různé měny, slevy, platby faktur lze párovat s bankou. Pokud společnost zasílá některé faktury opakovaně, *iDoklad* umožňuje zasílat tyto faktury v nastavený čas automaticky. Do aplikace lze rovněž naskenovat nebo vyfotit jakoukoliv účtenku či fakturu a zařadit je mezi náklady. Navíc lze tyto doklady i archivovat. Aplikace umožňuje evidovat náklady a výnosy u jednotlivých klientů a tyto náklady graficky vyhodnocovat. Ti, kteří mají v aplikaci veškeré doklady, mohou v aplikaci vystavovat i daňové přiznání. *iDoklad* lze rovněž propojit s účetním softwarem a sdílet doklady přímo účetní, což je jedna z největších výhod programu. Aplikace je zcela zdarma (*iDoklad – účetnictví v cloudu*, 2016).

Vzdálený přístup

Pro vzdálený přístup je doporučeno zakoupit licenci programu TeamViewer, kdy vzhledem k požadavkům společnosti postačí verze Business (viz příloha B). Tato verze zahrnuje pouze jeden kanál relace (pouze 1 zaměstnanec může být připojen vzdáleně k počítači zákazníka). Společnost již v současnosti program využívá, ovšem pro nekomerční účely. Koupě licence pro komerční využití je tedy nezbytná.

Projektové řízení

Mezi další nástroje, které pomáhají při práci na dálku a jejichž použití je nutné zvážit, jsou online nástroje pro řízení projektů. Tato řešení slouží pro efektivní řízení projektů a sledování nákladů, sdílení a rozdělování úkolů, vykazování, tvorbu myšlenkových map apod. Tyto nástroje jsou většinou placené, obzvláště jejich rozšířené verze. Při vhodném nastavení procesů a pravidel pro zadávání a sdílení úkolů se lze bez těchto nástrojů obejít, avšak znamená to další práci navíc při nastavení celého systému, a také krok zpět vzhledem k současným trendům. Pokud by se společnost BVT Technologies, a. s. rozhodla pro využití *Office 365*, bylo by mnoho nástrojů pro týmovou spolupráci již součástí této služby (*OneNote*, *Sharepoint*, *Yammer*, *Planner*, ...) a nebylo by nezbytné využívat program pro řízení projektů.

Příloha D udává přehled některých v současnosti dostupných nástrojů, které lze brát v úvahu pro malou společnost. Zvolené verze odpovídají základním požadavkům společnosti BVT Technologies a. s. (základními kritérii byl počet uživatelů a počet projektů). Jsou zde popsány stručně jejich funkce, výhody a nevýhody a uvedeno cenové srovnání. Existují i nástroje, které jsou dostupné zdarma. V případě, že se společnost rozhodne využívat některý z těchto nástrojů, jeví se jako nejvhodnější

v poměru cena a nabízené funkce program *Freelo*, s neomezeným množstvím uživatelů a projektů, při současně nejnižší ceně v rámci placených programů. Tento program je teprve rok starý²⁰ a počet jeho uživatelů se velmi rychle rozšiřuje. Za cenu 400 Kč/měsíc nabízí neomezenému množství uživatelů spolupráci na neomezeném množství projektů a prostor 5 GB. Program nabízí jednoduché uživatelské rozhraní, přehlednost díky štítkům, kterými lze označovat různé projekty, možnost vytvářet rozpočet, grafické souhrny výkazů, a dokonce i fakturace.

V rámci bezplatných programů nabízí nejvíce funkcí *software koordinačního centra práce na dálku v Třebíči*, který byl v rámci evropského projektu zdarma vyvinut přímo pro práci na dálku. Velkou nevýhodou a zároveň rizikem je to, že projekt byl již ukončen a dotace na něj byla vyčerpána. Dle informací zjištěných e-mailovou komunikací s jednou z koordinátorů projektu běží systém v současnosti bez pravidelné údržby a jeho podpora končí v roce 2018. S tím pravděpodobně skončí i funkčnost tohoto systému. Je tedy jisté, že se program nebude dále vyvíjet, ani plnit efektivně svoji funkci. Situace se tedy změnila oproti roku 2012, kdy tento systém jako jednu z vhodných možností zmiňoval Heikenwälder (2012), a volba tohoto řešení není v současnosti doporučena.

Z programů zdarma lze však doporučit program *Asana*, který do 10 uživatelů nabízí neomezené množství projektů a má velmi atraktivní uživatelské rozhraní. V této verzi však nenabízí žádné pokročilé nástroje pro řízení projektů. Jako nejméně vhodné vzhledem k omezením či nabízeným funkcím lze označit program *Capsa* a *Trello*. Nejdražší je *Easy project*, avšak nabízí nejpokročilejší nástroje. Každá společnost má však jiné požadavky a priority, proto je možné, že jí budou vyhovovat jiné nástroje.

5.4.4 Ad 4 Nastavení základních procesů

Spolu s implementací práce na dálku do společnosti BVT Technologies, a. s. je nutné nastavit a přizpůsobit firemní procesy. Jedná se především o proces řízení a systém odměňování pracovníků, kam spadá zadávání úkolů, jejich přiřazování jednotlivým pracovníkům, vykazování odvedené práce, nastavení pravidel komunikace mezi jednotlivými pracovníky, četnost osobních schůzek a způsob předávání fyzických materiálů. V ideálním případě by se tato pravidla měla nastavit a stát se součástí firemní kultury. Stanovena mohou být např. v rámci vnitrofiremní směrnice, se kterou budou seznámeni všichni zaměstnanci.

Nastavení zadávání úkolů a vnitrofiremní komunikace

Vliv na efektivní a přehledné zadávání úkolů bude mít především výběr vhodného nástroje. Společnost by se měla vyvarovat zadávání úkolů pomocí e-mailu, což je v současnosti zvykem. Úkol je sice jasně zadáný, ale již druhý den se e-mail ztrácí mezi mnoha dalšími. Není možné nikde kontrolovat, zda byl úkol splněn a zda je zaměstnanec správně pochopil. Často jsou úkoly zadávány rovněž ústně (osobně či telefonicky), což je dobré pro správné vysvětlení úkolu, avšak dále již není úkol nikde

²⁰ Údaj k datu 19. listopadu 2016

zaznamenán a může se na něj snadno zapomenout. Pracovníci vzájemně nemají přehled o tom, jak jsou jejich kolegové vytíženi a na čem právě pracují. Nejeefektivnější proto bude pro zadávání úkolů zvolit některý z programů na projektové řízení, případně využít sdílený soubor v rámci online kanceláře. Úkoly je vhodné přiřazovat konkrétním pracovníkům a měly by být zadány pomocí známého pravidla SMART, tedy jednoznačně popsané, výstup by měl být měřitelný, osoba, které je úkol přiřazen, musí být schopna či oprávněna na něm pracovat, v rámci pracovního zařazení a časových nároků musí být reálné úkol splnit a každý úkol by měl mít jasně stanovený termín dokončení (který by se měl nejlépe synchronizovat s kalendářem). Například při využití programu *Freelo* budou úkoly včetně termínu viditelné pro všechny, budou přiřazeny konkrétní osobě/osobám, které je mají splnit, bude možné k nim přidávat související dokumenty, komentáře apod. Pro jednostrannou komunikaci od firmy bude určen jeden komunikační kanál (nejlépe e-mail či vnitropodniková sociální síť), aby pracovníci věděli, kde informace najdou. Je možné také stanovit etiketu komunikace (tykání/vykání, oslovení apod.), a tím se vyvarovat případným nedorozuměním.

V příloze E je v tabulce uveden návrh možného způsobu nastavení vnitrofiremní komunikace pomocí různých komunikačních kanálů. Tabulka popisuje doporučení, kdy používat, a kdy se naopak vyvarovat použití určitého kanálu, způsob zpětné vazby a nejzazší dobu zpětné reakce. Druhý sloupec určuje, pomocí kterého zařízení je možné či doporučené konkrétní komunikační kanál využívat. Pokud nebude dodržena nejzazší doba zpětné vazby, je nutné využít jiný komunikační kanál, nebo si telefonicky potvrdit, že kolega informaci obdržel. Pracovníci si musí hlídat, aby byli v době potřeby na příjmu. Jakmile pracují, měli by být vždy přihlášení v e-mailu a v programu Skype a dle nastaveného statusu informovat o své dostupnosti. Nejméně dvakrát denně, případně dle domluvy, v závislosti na aktuálním projektu, musí kontrolovat upozornění v programu pro projektové řízení. Jakékoliv úpravy společných dokumentů musí být prováděny přímo on-line. Pokud to nebude možné, musí si pracovník ověřit, zda současně s ním na dokumentu či projektu nepracuje někdo jiný. Všechny dokumenty a pracovní data musí být uložena ve společném úložišti, ať už na serveru nebo v cloudu. Nikdy nesmí být uloženy na ploše vlastního počítače, zde je možné si pouze vytvořit zástupce. Po ujasnění a nastavení pravidel by se měla tato tabulka stát přílohou vnitřní směrnice a po proškolení všech pracovníků rovněž běžnou součástí firemní kultury při využívání těchto komunikačních nástrojů, a to nejen při práci z domova, ale při celkové spolupráci.

Způsob vykazování odvedené práce, pracovní doba, odměňování

Dalším krokem v nastavení firemních procesů při implementaci práce na dálku je určení pravidel vykazování odvedené práce a způsob odměňování. Zaměstnanci jsou ve společnosti BVT Technologies, a. s. odměňováni stálou měsíční mzdou, bez ohledu na dosažené výsledky. V některých případech získávají prémie či jednorázové odměny (např. při publikaci odborného článku). Matky, které nyní pracují z domu na DPČ, jsou odměňovány časovou mzdou, danou součinem hodinového mzdového tarifu zaměstnance a skutečně odpracované doby. Jak pojednává kapitola

4.4.1, řízení dle odpracovaných hodin lze považovat za standardní metodou pro řízení výkonu při práci na dálku. Tento způsob je využíván v případech, kde nelze normovat pracovní výkon zaměstnance nebo pokud pracuje na více projektech současně. Systém odměňování dle odpracovaných hodin musí být založený na vzájemné důvěře. Základem pro tento způsob odměňování je kvalitní zadávání, evidence úkolů a kontrola jejich plnění. Zaměstnanec je odměňován dle celkového vykázaného odpracovaného času. Ten je nutné zaznamenávat do pracovního výkazu pomocí online sdíleného dokumentu, který bude dostupný odkudkoliv pro zaměstnance i pro jeho nadřízeného. Vedoucí má tak přehled o reálném časovém vytížení pracovníků. Pracovní výkaz bude vyplňován buď v průběhu, nebo na konci pracovního dne. V případě jednoznačných úkolů lze využít některý z nástrojů, který umožňuje vykazovat odpracovaný čas přímo ke konkrétním jednotlivým úkolům (např. již zmíněné *Freelo*).

Pro přesné měření odpracovaného času na konkrétní činnosti existuje nástroj *Toggl*, který funguje podobně, jako stopky. Pracovník se zde přihlásí a poté už jen zadá název projektu a činnosti, na které pracuje, a tlačítkem start/stop spustí a ukončí měření času. V programu lze tvořit týmy, vykazovat práci pro konkrétního klienta, na konkrétní projekt, vytvářet reporty, využívat štítky a barevné odlišení. Jedinou možnou nevýhodou může být pro někoho anglická verze tohoto nástroje. Pro týmy do pěti členů je nástroj zdarma, lze však pořídit i pokročilejší verze s dalšími nástroji (Toggl, 2016).

Díky evidenci odpracované doby ke konkrétním úkolům bude časem možné vytvořit systém odměňování za výkon/výsledek, kdy není sledován odpracovaný čas, ale konkrétní výsledek v dané kvalitě a v daném termínu. Již v současnosti existují některé činnosti, které by bylo možné odměňovat pomocí výkonově orientovaného systému, jako například tvorba čtvrtletní informační brožury, tvorba letáků apod. Je doporučeno určit seznam činností, které budou hodnoceny dle odpracovaného času a ostatní činnosti odměňovat pomocí vykázaných výsledků či splněných úkolů. Na základě toho by se musel rovněž změnit celý systém odměňování, protože jak již bylo zmíněno, v současnosti získávají zaměstnanci fixní měsíční mzdu.

Doporučení v případě systému řízení a odměňování spočívají v tvorbě nového systému odměňování, který by se skládal z pevné a pohyblivé složky mzdy. Pevná složka mzdy bude vyplácena vždy, bude tvořit 65 % z celkové cílové mzdy a bude pokrývat činnosti, které nelze hodnotit dle vykázaných výsledků. Variabilní složka mzdy bude nenárokovou složkou mzdy a bude se skládat ze dvou částí – z výkonové složky mzdy a z osobního ohodnocení. Výkonová složka mzdy bude určena a vyplácena dle vykázaných výsledků v daném měsíci. Zaměstnanci bude muset být vždy zadáno množství úkolů tak, aby byl schopen vlastní činností dosáhnout minimálně na předem stanovenou částku. Podíl výkonové složky mzdy ve vztahu k základní, resp. celkové odměně pracovníka, by měl záviset na jeho možnosti ovlivnit výsledky své práce, jeho hierarchickém postavení v organizaci, případně dalších faktorech. Pro výkonové odměňování je podstatné, že požadavky na výkon zaměstnanců jsou stanoveny předem, zaměstnancům jsou tyto požadavky známé a hodnocení výkonu se opírá o objektivně měřitelná a v daném období stabilní kritéria (Urban, 2013). Ve

společnosti BVT Technologies, a. s. zaměstnanci nezískávají pravidelně žádnou zpětnou vazbu o svém výkonu. Výše osobního ohodnocení by jim měla tuto zpětnou vazbu poskytnout a měla by se pohybovat okolo 1–2 % z celkové cílové mzdy.

Je doporučeno rovněž zvážit doplnění systému odměňování o zaměstnanecké benefity, ze kterých společnost v současnosti využívá pouze příspěvek na stravování. Vzhledem k tomu, že společnost podporuje další vzdělávání zaměstnanců, nabízí se například roční příspěvek na vzdělávání. Nově vytvořený systém odměňování by měl zaměstnance více motivovat a podněcovat vyšší produktivitu, v případě zavedení nových benefitů by měl rovněž zvýšit atraktivitu společnosti jako zaměstnavatele na trhu práce.

Tab. 12 Návrh možného systému odměňování zaměstnanců pracujících na dálku

Složka mzdy	Podíl na celkové mzdě
Celkem	100 %
Pevná složka mzdy	65 %
Výkonová složka mzdy	33 %
Osobní ohodnocení	1–2 %
Mzdové příplatky	Dle zákona (práce přesčas, v noci, ve svátcích a o víkendech, ve ztížených pracovních podmínkách)
Zaměstnanecké výhody (benefity)	Příspěvek na stravování

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní doba zaměstnance by měla souviset s výší pracovního úvazku, daného v pracovní smlouvě. Pracovní doba je však omezena dle zákoníku práce maximálně na 40 hodin týdně. Dle §317 písm. a) zákoníku práce se na zaměstnance pracujícího z domova nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby. Může si ji tedy rozvrhnout samostatně dle svých potřeb a zaměstnavatel mu toto rozvržení nemůže určovat (Baslarová, 2011).

Porady, četnost osobních schůzek, předávání fyzických materiálů

Předem bude nutné rovněž stanovit, které dny budou zaměstnanci pracovat na dálku/z domova a které dny bude nutná jejich osobní přítomnost ve společnosti, jak často se budou sházet kvůli firemním poradám a také jak bude probíhat předávání fyzických dokumentů.

V současnosti se zaměstnanci schází velmi nepravidelně na základě domluvy. Ještě v květnu, před propuštěním některých zaměstnanců, probíhaly vždy v pátek společné porady všech přítomných pracovníků. Zaměstnankyním pracujícím z domova byl zaslán pouze zápis z porady. Někdy byly porady velmi zdouhavé a neefektivní. Probírala se například témata týkající se pouze jednoho zaměstnance, ostatní však museli čekat, až se daný problém vyřeší, aniž by mohli do diskuse přispět. Sys-

tém zápisu a konečný report, který vznikl, byl jasný, stručný a přehledný. Pro implementaci práci na dálku bude nutné stanovit nový systém porad. Jejich četnost by se mohla snížit například pouze dvakrát do měsíce, v případě potřeby častěji. Zaměstnanci pracující z domu by měli být přítomni na poradě buď osobně, nebo formou videokonference, kdy by jim byl sdílen společný zápis z porady. Jednat by se mělo pouze o tématech a informacích, které se týkají všech nebo alespoň většiny zaměstnanců, případně jen velmi stručně o jednotlivých úkolech, aby všichni měli přehled, na čem kdo v současnosti pracuje, jak je vytížený a podobně. Forma zápisu z porady by mohla být vzhledem k dobrému fungování ponechána.

Vzhledem k pracovní náplni zaměstnanců by bylo vhodné, aby projektová manažerka mohla pracovat alespoň jeden den v týdnu z pracoviště zaměstnavatele, nebo aby se alespoň pár hodin v týdnu sešli ohledně předání fyzických materiálů, konzultace projektů, termínů a dalších věcí. Business development manažerka nemusí v současné době tak často pracoviště zaměstnavatele navštěvovat, je však doporučeno alespoň dvakrát do měsíce jej navštívit kvůli předání informací, výsledků, fyzických materiálů a plánování dalších činností. Minimálně jednou za dva měsíce by měla proběhnout cca 1–2 hodinová schůzka všech zaměstnanců, která by měla být méně formální. Zaměstnanci by měli mít příležitost si vzájemně sdělit pracovní i osobní informace a uvědomit si tak, že jsou stále součástí kolektivu. Pokud bude nutné předávat si vzájemně fyzické dokumenty či jiné věci i v jiných termínech, bude vhodné se předem domluvit na společné schůzce. V případě předání menších věcí lze využít např. poštovní doručovací službu.

5.4.5 Ad 5 Tvorba vnitřních směrnic

Změně firemních procesů by měly být přizpůsobeny rovněž vnitřní směrnice a předpisy, a to s ohledem na aktuální právní úpravu. Tématům BOZP a právní úpravě práce na dálku/z domova se věnuje kapitola 4.5. Na zaměstnance pracujícího z domova se vztahují stejná pravidla, jako na ostatní zaměstnance, až na několik výjimek, uvedených v § 317 ZP. Zaměstnanci nemůže být práce z domova nařízena, žádosti o práci z domova ze strany zaměstnance naopak nemusí být vyhověno. Díky nastavení zákoníku práce je možné nastavit konkrétní pravidla spolupráce jak interním předpisem, tak také úpravou nebo dodatkem pracovní smlouvy zaměstnance. Platí však, že musí být v souladu s platnou legislativou (Heikenwälder, 2014). Směrnice by se měla zabývat mimo jiné i tématem BOZP, které je zaměstnavatel pro zaměstnance vykonávající práci z domova rovněž zajistit.

Návrh vnitřní směrnice pro společnost BVT Technologies je v příloze F. Zabývá se určením možnosti sjednání práce z domova, stanovením místa výkonu práce při vzdálené práci, stanovením rozsahu prací, vybavením domácího pracoviště, náhradou výdajů v souvislosti s výkonem práce a povinnostmi zaměstnance při výkonu z jiného místa, než je pracoviště zaměstnavatele, a podmínkami BOZP.

5.4.6 Ad 6 Komunikace a školení

Hned z počátku bude důležitým úkolem informovat o zavedení práce na dálku všechny zaměstnance (i ty, kterých se práce na dálku týkat nebude). Sdílet jim postup implementace a vysvětlit důvody, které společnost k této změně vedou. Důležité je popsat všechny výhody i nevýhody a důsledky zavedení práce na dálku do společnosti. Zaměstnanci musí být informováni o změnách také v průběhu celé implementace. Na jejich připomínky by mělo vedení společnosti reagovat.

Ještě před spuštěním pilotního projektu musí být zaměstnanci proškoleni na ovládání nástrojů pro práci na dálku, které budou využívány. Pokud budou mít pracovníci nástroj k dispozici, ale nebudou jej umět efektivně využívat, je celá námaha a investice zbytečná, a práce na dálku společnosti nic nepřinese. Se školením se budou pojit vyšší náklady, proto je nutné zvážit, jak rozsáhlá mají školení být a kdo je provede. Pokud má společnost vlastního pracovníka, který umí některé ze zvolených nástrojů ovládat, může se s ním domluvit, zda by byl ochotný své kolegy proškolit. Pro ostatní softwarové (dle potřeby i hardwarové) nástroje bude nutné využít odborníky, kteří přijedou buď osobně, nebo lze využít i některých webinářů a e-learningů. Jedná se především o nástroje Office 365, Feelo, Toggle, sdílení pracovní plochy v programu TeamViewer, vzdálený přístup na disk, ...). Podmínkou bude, aby si mohli zaměstnanci vše vyzkoušet prakticky, protože jedině tak si zapamatují nejvíce informací. Zaměstnanci musí být také seznámeni se všemi novými pravidly, procesy a směrnici. Ty jim může představit vedení společnosti.

Důležitými tématy školení je rovněž disciplína, organizace času, problematika BOZP, ergonomie a vybavení pracovního místa, případně harmonizace osobního a pracovního života, motivace apod. (Heikenwälder, 2014)

V případě přijetí nových zaměstnanců pracujících na dálku bude nutné tyto pracovníky vždy proškolit. Už od začátku by tedy měla volit vhodné kandidáty, kteří alespoň některé nástroje znají a umí je využívat. Pokud bude možné si z některých počátečních školení pořídít videozáznam, může pak být využit pro školení nových pracovníků.

5.4.7 Ad 7 Realizace pilotního projektu

Jedním z doporučených kroků bývá rovněž realizace pilotního projektu. V rámci pilotního projektu je ověřena vhodnost zvolených nástrojů. Vzhledem k velikosti společnosti BVT Technologies, a. s. se nedá v pravém slova smyslu mluvit o pilotním projektu, protože se jej budou účastnit hned od počátku všichni zaměstnanci. Je však doporučeno stanovit určité zkušební období (například 3 měsíce), kdy budou vybrané nástroje ověřovány a pokud s nastaveným řešením nebudou pracovníci spokojeni, bude možné vyhledat lepší nástroje, či přizpůsobit procesy tak, aby vyhovovaly všem a byly co nejvíce efektivní. Je možné zavést například sdílenou databázi zkušeností, kde budou všichni pracovníci psát své postřehy a doporučení, které oblasti by bylo možné zlepšit či zefektivnit, ať už v rámci pilotního projektu, nebo po celou dobu fungování práce na dálku ve společnosti. Díky této databázi se mohou

pracovníci navzájem učit a inspirovat z příkladů dobré praxe ostatních kolegů (Heikenwälder, 2014). Již v rámci realizace pilotního projektu musí být sepsány dodatky k pracovním smlouvám a další dohody ohledně práce na dálku. Heikenwälder (2014) v této fázi rovněž doporučuje stanovit ukazatele pro měření přínosů.

5.4.8 Ad. 8 Plná implementace, monitoring a hodnocení úspěšnosti

Teprve po proběhnutí pilotního projektu, kdy jsou ověřena nastavení všech procesů a nástrojů, případně provedeny jejich změny, může být spuštěna plná implementace práce na dálku. Spolu s ní by měl být spuštěn monitoring a hodnocení úspěšnosti práce na dálku. Stále bude nutné ověřovat, zda je využívání daných nástrojů vhodné, zda není možné využít lepší a levnější nástroje nebo přejít k jinému řešení. Technologie se stále vyvíjí a na základě toho by měla společnost neustále sledovat aktuální trendy a hledat možnosti úspory nákladů a celkového zlepšení. Současně by měla sledovat stanovené ukazatele pro měření přínosů práce na dálku, a dle potřeby a vhodnosti přidávat či snižovat jejich počet.

5.4.9 Odhad celkové doby trvání

Tabulka 13 znázorňuje prostřednictvím Ganttova diagramu návaznost jednotlivých kroků a kvalifikovaný odhad minimální celkové doby trvání procesu implementace práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. V případě, že se implementaci bude věnovat jeden vlastní zaměstnanec průměrně tři hodiny denně, bude fáze implementace do doby realizace pilotního projektu trvat cca čtyřicet dní. Následně bude probíhat tříměsíční pilotní projekt, a poté bude spuštěna plná implementace systému práce na dálku. Do doby realizace pilotního projektu může celou tuto fázi zajišťovat externí odborník, avšak v rámci pilotního projektu a úplné implementace bude v každém případě stanoven zaměstnanec, jenž bude mít za úkol dohled nad projektem a jeho vyhodnocováním v intervalu nejméně každého půl roku.

Tab. 13 Ganttův diagram projektu implementace práce na dálku (posloupnost a časová náročnost jednotlivých kroků implementace)

Projektová fáze	Trvání [dny]	1. týden					2. týden					3. týden					4. týden					5. týden					6. týden					7. týden					8. týden									
		Po	Út	St	Čt	Pá	Po	Út	St	Čt	Pá	Po	Út	St	Čt	Pá	Po	Út	St	Čt	Pá	Po	Út	St	Čt	Pá	Po	Út	St	Čt	Pá	Po	Út	St	Čt	Pá	Po	Út	St	Čt	Pá					
1 Sestavení realizačního týmu	2																																													
2 Audit procesů organizace	6																																													
2a Analýza současného stavu	3																																													
2b Realizace studie proveditelnosti	3																																													
3 Vyhledání vhodného řešení	14																																													
3a Cloud vs. Server	3																																													
3b Volba aplikace pro online kancelář	5																																													
3c Volba aplikace pro projektové řízení	6																																													
4 Nastavení základních procesů	13																																													
4a Nastavení zadávání úkolů a vnitřní komunikace	5																																													
4b Vykazování, odvedené práce, pracovní doba	6																																													
4c Porady, osobní schůzky	2																																													
5 Komunikace a školení	3																																													
6 Tvorba vnitřních směrnic	2																																													
Celková doba trvání před realizací pilotního projektu	40																																													
7 Realizace pilotního projektu	3 měsíce																																													
8 Plná implementace, monitoring a hodnocení	každého 1/2 roku																																													

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Odhad rozpočtu zavedení práce na dálku v dané organizaci

V rámci této kapitoly je vyčíslen rozpočet jednorázových nákladů na zavedení práce na dálku, a také odhad zvýšení měsíčních nákladů společnosti, které bude nutné vynakládat pro zajištění fungování celého systému práce na dálku. Dále je vytvořen odhad některých finančních úspor po zavedení práce na dálku do společnosti BVT Technologies, a. s. Celý rozpočet je následně porovnán s finanční situací společnosti.

5.5.1 Vyčíslení jednorázových a měsíčních nákladů

Pro stanovení celkových nákladů na implementaci práce na dálku se společnost musí rovněž rozhodnout, komu bude svěřena odpovědnost za vyhledání a návrh vhodného řešení, zda vlastnímu zaměstnanci nebo odborníkům. Tabulka 14 srovnává odhad těchto nákladů. Čas zaměstnance, který se bude věnovat implementaci práce na dálku, namísto vykonávání svých běžných pracovních činností, případně nad jejich rámec, a to před i v průběhu implementace práce na dálku, zahrnuje zejména vyhledávání a oslovování poskytovatelů zvolených řešení, komunikaci s nimi, domluvu termínů, tvorbu dodatků, dohod a vnitřních směrnic apod. Tento čas je pouze kvalifikovaným odhadem, a může se stát, že celý projekt bude vyžadovat mnohem delší dobu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.4, s celou problematikou může společnosti pomoci rovněž odborník, který analyzuje současný stav společnosti a navrhne vhodné řešení. Zde se naopak očekává rychlost a efektivnost, kdy na základě konzultace bude odborník schopen během tří až čtyř dní doporučit vhodné řešení pro společnost BVT Technologies, a. s. Tabulka počítá s průměrnou hodinovou mzdou zaměstnance 132 Kč/h a v případě využití služeb odborníka se pohybuje kolem 1 200 Kč/h. Z Ganttova diagramu vyplynulo, že doba mezi krokem jedna až pět je odhadována na cca 40 dní. Pokud se zaměstnanec bude věnovat tomuto projektu průměrně tři hodiny denně, bude celá tato fáze implementace trvat vlastnímu zaměstnanci zhruba 120 hodin. Při porovnání bylo zjištěno, že náklady na odbornou konzultaci mohou být přibližně o necelých 6 tis. Kč vyšší než náklady na vlastního zaměstnance.

Tab. 14 Srovnání nákladů na vyhledání a návrh vhodného řešení vlastním zaměstnancem a odborníkem [Kč]

Kritérium	Vlastní zaměstnanec	Odborník
Odhad doby návrhu a volby řešení	120 hodin	18 hodin
Odbornost a vhodnost řešení	Není zaručeno	Odborné řešení
Odhad ceny implementace [Kč]	15 840,-	21 600,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Při rozhodování mezi vlastním zaměstnancem a odborníkem je důležité zvážit výhody a nevýhody obou variant. V případě, že se celé implementaci bude věnovat vlastní pracovník, lze uvažovat tyto výhody a nevýhody:

- ✓ Po určité době získá pracovník orientaci v dané problematice (do budoucna snazší vyhodnocování procesu)
- ✓ Věrohodnější analýza současné situace (zaměstnanec zná firemní procesy)
- ✓ Levnější řešení
- Na úkor ostatních pracovních povinností
- Neodbornost řešení (riziko volby špatných nástrojů)
- Časová náročnost (velmi zdoluhavé)

V případě, že se celé implementaci bude věnovat externí firma či odborník, je možné brát v úvahu následující výhody a nevýhody:

- ✓ Odbornost řešení
- ✓ Optimální propojení služeb na současné IT řešení
- ✓ Zákaznický servis
- ✓ Rychlost
- Finančně náročnější
- Neznalost firemních procesů (nutnost získání informací od zaměstnanců)
- Nutnost využít více odborníků pro jednotlivá řešení

Po konzultaci s ředitelem společnosti BVT Technologies, a. s. je s ohledem na současnou složitou finanční situaci zvolena varianta času vlastního pracovníka, pro kterého budou díky využití této aktuální metodiky kroky jedna až pět časově méně náročné.

Odhad celkových jednorázových nákladů, které souvisejí se zavedením práce na dálku do společnosti BVT Technologies, a. s., je vyčíslen v tabulce 15. Náklady na pořízení hardware (HW) zahrnují pouze nejnútnejší vybavení v průměrných cenových relacích. Při výběru kvalitnějšího či dražšího HW budou tedy náklady vyšší. V

uvedené cenové relaci se dá pořídit vhodný mobilní telefon včetně slotu pro druhou SIM kartu, takže zaměstnanci nebudou nuceni mít při sobě neustále dva telefony.

Náklady na software (SW) zahrnují koupi licence programu TeamViewer pro vzdálený přístup, nastavení a konfiguraci online kancelářského balíku Office 365 Business Essentials, a jsou druhou nejvyšší položkou z celkových nákladů. Pořízení ostatních SW nástrojů je zdarma.

Náklady na školení zahrnují cca šestihodinové školení na ovládání nástrojů programu Office 365 Business Essentials, které však může být dle potřeby i delší a rozsáhlejší. Ceny školení na BOZP a požární ochranu nejsou zahrnuty, protože se jedná o zákonem povinná školení, která je zaměstnavatel pro své zaměstnance povinen uskutečnit minimálně jednou za 2 roky. Položka nákladů na školení zahrnuje i téma správné organizace času a motivace zaměstnanců v rámci harmonizace osobního a pracovního života. V tabulce je rovněž vyčíslen odhad interních nákladů na čas zaměstnance či zaměstnanců, jejichž úkolem bude vyhledat a navrhnout vhodné řešení (viz Tab. 14), a také odhad nákladů na interní školení. Jedná se o nejvyšší položku nákladů. Interní školení bude realizováno samostudiem materiálů a metodik k programům, u nichž nelze provést externí školení (Toggle, Freelo, iDoklad). Tento čas je odhadován na cca čtyři až pět dní samostudia a následně 1–2 dny interního školení, kdy pověřený pracovník získané informace předá svým kolegům, a společně se rovněž dohodnou na způsobu používání těchto programů. Odhad celkových jednorázových nákladů na zavedení práce na dálku činí necelých 58 tisíc Kč.

V souvislosti s odhadem těchto nákladů je nutné zmínit, že tento způsob je doporučen pouze pro malé podniky, eventuálně pro společnosti, které mají mezi zaměstnanci odborníky v této oblasti. V případě větších společností se rozhodně více vyplatí zvolit služby odborníka, nebo si přímo nechat sestavit řešení či informační systém na míru.

Tab. 15 Odhad jednorázových nákladů na implementaci práce na dálku ve společnosti BVT Technologie, a. s.

Druh nákladu	Nákladová položka	Počet ks	Cena od [Kč]	Investice [Kč]
HW	Chytrý telefon (DUAL SIM)	3	2 900	8 700
	Sluchátka s mikrofonom	3	390	1 170
	Druhý monitor	1	1 400	1 400
	HW celkem			11 270
SW	TeamViewer			12 209
	Jednorázová implementace Office 365			4 120
	iDoklad			0
	Freelo			0
	Toggle			0
	SW celkem			16 329
Školení	Office 365 (cca 6 hod)			3 960
	Timemanagement, motivace, work-life-balance			5 200
	Školení celkem			9 160
Interní náklady	Náklady na vyhledávání a volbu vhodného řešení		120 hod	15 840
	Náklady na interní školení		40 hod	5 280
	Interní náklady celkem			21 120
Náklady celkem				57 879

Zdroj: Vlastní zpracování

Zavedení práce na dálku a využití vybraných nástrojů ovlivní rovněž výši měsíčních nákladů, které jsou s prací na dálku spojeny. Změnu výše měsíčních nákladů popisuje tabulka 16. Náklady jsou navýšeny v důsledku volby dražšího mobilního tarifu (pro 4 zaměstnance), dále využitím služby Office 365 a využitím programu *Freelo*. Pokud se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnou na kompenzaci nákladů, vzniklých zaměstnanci v souvislosti s prací z domova, zvýší se náklady ještě o paušálně stanovenou částku, kterou bude muset zaměstnavatel dle dohody vyplácet v měsíčních, případně ročních intervalech. Zde byla v úvahu brána roční paušální částka na úhradu spotřeby energie (světlo, notebook) a dále spotřebu papíru ve výši 3 000 Kč na jednoho pracovníka, která bude zaměstnankyním vyplácena měsíčně.

Tab. 16 Měsíční výdaje spojené se zajištěním práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. po její implementaci

Položka	Poskytovatel	Měsíční platba [Kč]	Poznámka
Mobilní tarif	Vodafone	1999	Neomezené SMS a volání do všech sítí (4 čísla)
Internet, pevná linka, e-mail	Matrigo	650	rychlost dostačující
Doména, webové stránky	Active 24	179	
Server	vlastní	41	energie ²¹
Office 365 Business Essentials	Microsoft	340	Pro 3 uživatele ²²
iDoklad, Toggle		0	Programy zdarma
Freelo	Freelo	399	Neomezený počet uživatelů
Kompenzace zvýšených nákladů zaměstnancům v home office		500	(3000/12) = 250 * 2 pracovníce
Celkem		4 108	

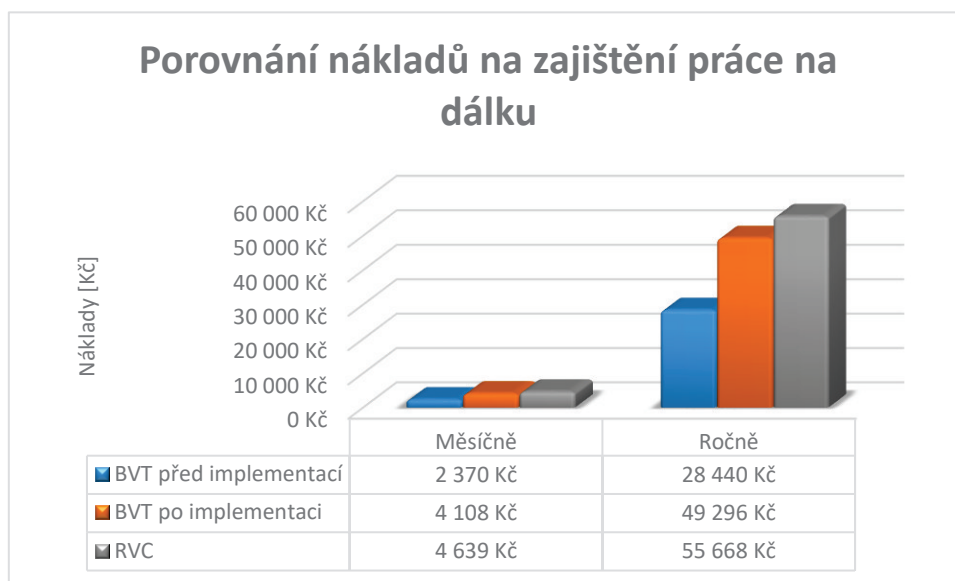
Zdroj: Interní informace společnosti BVT Technologies, a. s., vlastní zpracování

Oproti původní částce 2 370 Kč se náklady měsíčně zvýší o 1 738 Kč měsíčně (ročně o 20 856 Kč), budou tedy o 73 % vyšší. Společnost však získá data dostupná odkudkoliv, online kancelář, výhodný mobilní tarif pro čtyři uživatele s 1,5 GB mobilních dat pro každého, systém pro správu projektů, program pro měření vynaloženého času a rovněž on-line přístup k účetním dokladům a vystavování faktur. Srovnání celkové výše měsíčních nákladů zobrazuje graf 7. Porovnává měsíční a roční náklady společnosti RVC NET s. r. o., s výší měsíčních a ročních nákladů společnosti BVT Technologies, a. s. před zavedením práce na dálku i po její implementaci. Z grafu je patrné, že i po implementaci práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. vynakládá společnost RVC NET s. r. o. na fungování systému práce na dálku nejvyšší částku.

²¹ Odhad při příkonu serveru 15 W a průměrné ceně 3,78 Kč/1kWh (Výpočet spotřeby elektřiny — kalkulačka, 2016 a Cena 1 kWh: Srovnání cen energií, 2016)

²² V úvahu byl brán kurz 27 Kč/EUR

Graf 7 Peněžní porovnání výše měsíčních výdajů ve společnostech BVT Technologies a. s. a RVC NET s. r. o., které je nutné vynaložit na zajištění fungování práce na dálku



Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.2 Odhad snížení nákladů prostřednictvím finančních ukazatelů pro měření přínosů

Implementace systému práce na dálku by společnosti BVT Technologies, a. s. měla zajistit rovněž očekávané přínosy. Ty lze měřit z hlediska zaměstnavatele, ale i z hlediska zaměstnance, a v ideálním případě by přínosy měly být pro obě strany vyrovnané. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3, přínosy lze rozdělit na finanční a nefinanční. Heikenwälder (2014) doporučuje stanovit ukazatele pro měření těchto přínosů již v rámci pilotního projektu. Postupně lze počty ukazatelů snižovat či přidávat další vhodné. Společnost může zvýšit celkový zisk buď zvýšením výnosů, případně snížením nákladů. V případě zavedení práce na dálku se v celkovém hospodářském výsledku společnosti objeví obě tyto možnosti. Níže je uveden výčet relevantních finančních ukazatelů pro společnost BVT Technologies, a. s.:

- **Produktivita zaměstnanců** – její zvýšení díky většímu množství odvedené práce a zlepšení systému zadávání úkolů (více zpracovaných objednávek, vyřízených úkolů/e-mailů, vytvořených prezentací, ...),
- **náklady na cestování** – jejich úspora při cestování za klienty, obchodními partnery apod.,
- **provozní náklady** – snížení nákladů na energie, topení, úklid prostor, snížení spotřeby vody,
- **počet absencí, nemocnost** – možnost zařadit si řadu úkolů bez nutnosti brát si dovolenou, nešíření nachlazení mezi ostatní zaměstnance, sněhové kalamity apod. (Martoch, 2012 a Boháčová, 2012).

Zatímco ukazatel produktivity práce ovlivní výnosy společnosti, všechny ostatní uvedené ukazatele ovlivní naopak snížení nákladů společnosti. Stanovení, které ukazatele bude společnost sledovat, je prvním krokem. Na něj by mělo navázat určení způsobu jejich vyčíslení a měření.

Jednou z možností vyčíslení úspor společnosti je využití *Formuláře přínosů a nákladů práce na dálku* (dále jen *Formulář*), který je spolu s metodikou výpočtů volně dostupný na stránkách Koordinačního centra práce na dálku Třebíč (Analýza přínosů, nákladů implementace práce na dálku u zaměstnavatelů, 2015). Existuje rovněž verze formuláře, který vypočte úsporu nákladů pro zaměstnance. *Formulář* byl využit při vyčíslení některých přínosů, avšak některé výpočty byly analogicky upraveny a přizpůsobeny společnosti BVT Technologies, a s.

Odhadované zvýšení produktivity

Zvýšení výnosů bude možné dosáhnout zvýšením celkové produktivity zaměstnanců. Dle Tallové (2008) určuje produktivita práce poměr výstupu ke vstupu. Jako vstupy lze určit například výkony, výnosy, obrat, tržby či přidanou hodnotu. Vstupem je buď přepočtený počet zaměstnanců, případně odpracované hodiny. Surý (2015, a)) doporučuje pracovat raději s nižšími hodnotami očekávání zvýšení produktivity v rozmezí 5 % až 14 %. Vzhledem k tomu, že v současnosti je celkový proces zadávání úkolů, předávání informací a rozdělení pracovních činností velmi neefektivní, lze po zavedení práce na dálku očekávat vyšší hodnoty růstu tohoto ukazatele. Proto budou v úvahu brány dva cílové stavy. V případě optimistické varianty je očekáván růst produktivity až o 14 %, v případě pesimistické varianty je odhadován růst celkové produktivity zhruba o 7 %.

Jako první byl vypočten ukazatel denní produktivity práce na 1 zaměstnance, vypočtený z výnosů v roce 2015. Vstupem byly celkové výnosy (V), výstupem byl celkový přepočtený počet zaměstnanců v roce 2015. V důsledku záporné hodnoty výnosů je však výsledný ukazatel produktivity rovněž záporný. Proto byla vypočtena průměrná denní produktivita práce (PP_v) na 1 zaměstnance (Z) za období 2011–2015. Tato hodnota byla dělena počtem pracovních dní po odečtení 20 dnů dovolené. Schéma výpočtu znázorňuje rovnice 1.

$$PP_v = (V / Z) / \text{počet pracovních dní} \quad (1)$$

Tabulka 17 shrnuje výsledky výpočtu PP_v a jejího zvýšení po zavedení práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. v případě optimistické a pesimistické varianty. Ukazatel určuje, že průměrná výše výnosů, připadající na jednoho zaměstnance za jeden pracovní den, činí 2 574 Kč. V případě optimistické varianty, která počítá se zvýšením produktivity práce o 14 %, se denní produktivita práce zvýší o 360 Kč. Pokud budou vzdáleně spolupracovat všichni tři současní zaměstnanci, může dojít k ročnímu zvýšení výnosů až o 251 900 Kč. V případě pesimistické varianty je bráno v úvahu zvýšení produktivity práce pouze o 7 %. Průměrná denní produktivita práce se pak zvýší pouze o 180 Kč na jednoho zaměstnance, a to způsobí roční zvýšení výnosů o 125 950 Kč. Tyto výsledky lze však brát v úvahu pouze v případě, že výnosy společnosti budou v dalších letech kladné.

Pro srovnání je v tabulce uvedena průměrná výše denních osobních nákladů na 1 zaměstnance za období 2011–2015. V případě, že je produktivita práce vypočtena z výnosů, je patrné, že průměrná výše výnosů připadající na jednoho zaměstnance převyšuje vynaložené náklady na jednoho zaměstnance.

Tab. 17 Výpočet průměrné denní produktivity práce na 1 zaměstnance [Kč] z výnosů za období 2011–2015 a její zvýšení po implementaci práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.

Ukazatel	Hodnota [Kč]
Průměrná denní produktivita za 5 let	2 574
Průměrná denní produktivita po zvýšení produktivity o 7 %	2 754
Průměrná denní produktivita po zvýšení produktivity o 14 %	2 934
Průměrné denní osobní N na 1 zaměstnance	1 958
Zvýšení průměrné denní produktivity o 7 % (absolutní hodnota)	180
Zvýšení průměrné denní produktivity o 14 % (absolutní hodnota)	360
Roční zvýšení výnosů (pesimistická varianta)	125 950
Roční zvýšení výnosů (optimistická varianta)	251 900

Zdroj: Vlastní zpracování

Tallová (2008) dále uvádí, že nejpřesnějším ukazatelem je výpočet produktivity práce z účetní přidané hodnoty (PP_{PH}), kterou lze najít ve výkazu zisku a ztrát²³. Rovnice 2 zobrazuje způsob výpočtu denní produktivity práce na 1 zaměstnance z přidané hodnoty. Výpočet bude stejný, jako v případě PP_v , pouze průměrné výnosy budou nahrazeny průměrnou přidanou hodnotou (PH) za období 2011–2015.

$$PP_{PH} = (PH / Z) / \text{počet pracovních dní} \quad (2)$$

Tabulka 18 zobrazuje výsledky výpočtu PP_{PH} a jejího zvýšení v případě optimistické a pesimistické varianty. Zjištěné výsledky jsou velmi rozdílné oproti předchozím hodnotám PP_v . Ukazatel PP_{PH} určuje, že průměrná přidaná hodnota připadající na jednoho zaměstnance za jeden pracovní den činí pouze 32 Kč. V případě optimistické varianty se tentokrát denní produktivita práce, připadající na 1 zaměstnance po zavedení práce na dálku, zvýší pouze o 4 Kč, v případě pesimistické varianty dokonce pouze o 2 Kč. Pokud budou vzdáleně spolupracovat všichni tři současní zaměstnanci, může při optimistickém odhadu dojít k ročnímu zvýšení výnosů až

²³ Účetní přidaná hodnota = obchodní marže + výkony – výkonová spotřeba

o 106 Kč, v případě pesimistické je odhadováno roční zvýšení výnosů pouze o 1 553 Kč. Tyto výsledky lze však opět brát v úvahu pouze v případě, že výnosy společnosti budou v dalších letech kladné. I zde je v tabulce pro srovnání uvedena průměrná výše denních osobních nákladů na 1 zaměstnance za období 2011–2015. V tomto případě je však zřejmé, že průměrná výše výnosů, připadající na jednoho zaměstnance, je mnohonásobně nižší, než vynaložené náklady na jednoho zaměstnance.

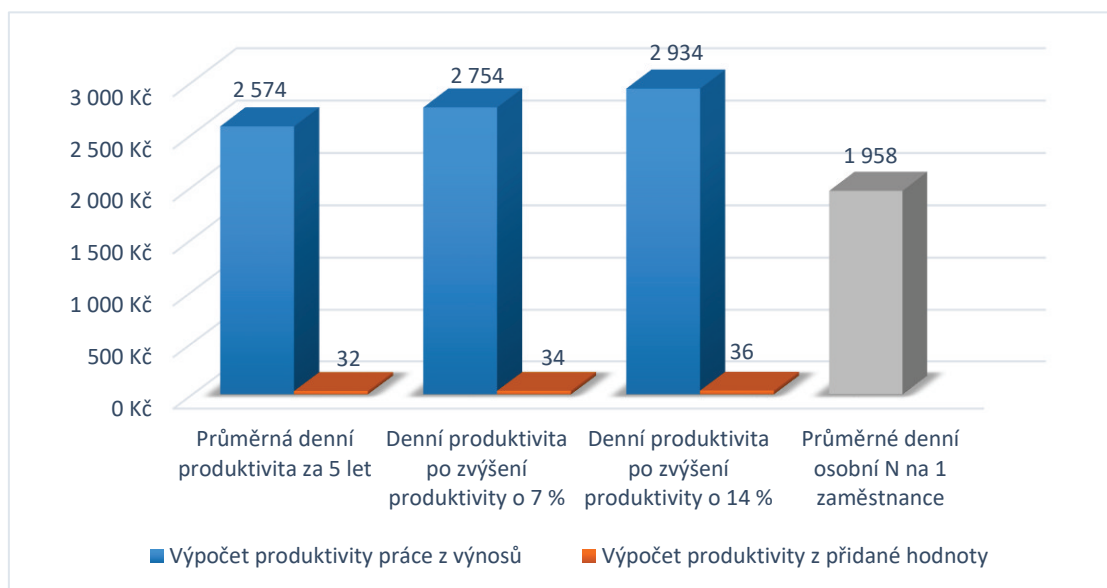
Tab. 18 Výpočet průměrné denní produktivity práce na 1 zaměstnance [Kč] z přidané hodnoty za období 2011–2015 a její zvýšení po implementaci práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.

Ukazatel	Hodnota [Kč]
Průměrná denní produktivita za 5 let	32
Průměrná denní produktivita po zvýšení produktivity o 7 %	34
Průměrná denní produktivita po zvýšení produktivity o 14 %	36
Průměrné denní osobní N na 1 zaměstnance	1 958
Zvýšení denní produktivity o 7 % (absolutní hodnota)	2
Zvýšení denní produktivity o 14 % (absolutní hodnota)	4
Roční zvýšení výnosů (pesimistická varianta)	1 553
Roční zvýšení výnosů (optimistická varianta)	3 106

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 porovnává získané výsledky výpočtu produktivity práce na základě výnosů a na základě přidané hodnoty. Rozdíl ve výsledcích je způsoben tím, že přidaná hodnota společnosti BVT Technologies, a. s. je velmi nízká. Výnosy byly v průběhu pěti let tvořeny z velké části také tržbami z prodeje dlouhodobého hmotného majetku. Zjištěné výsledky poukazují na neefektivní hospodaření společnosti a na negativní vývoj. Vzhledem k tomu, že výpočet produktivity práce z účetní přidané hodnoty je považován za přesnější, budou v dalších výpočtech brány v úvahu zjištěné výsledky z této varianty.

Graf 8 Srovnání ukazatelů PP_V a PP_{PH} před a po zvýšení průměrné denní produktivity s průměrnými denními osobními N na jednoho zaměstnance [Kč]



Zdroj: Vlastní zpracování

Odhadované snížení nákladů

Zavedení práce na dálku dále pozitivně ovlivní výsledek hospodaření snížením nákladů. Konkrétně se bude jednat o úsporu provozních nákladů, kam v případě BVT Technologies a. s. spadá úspora nákladů na energie, spotřebu tepla, na cestovné a možnost úspory nabízí i snížení počtu absencí a nemocnosti.

Výpočet snížení ročních nákladů na energie byl proveden úpravou metodického výpočtu dle Surého (2015 a)). Tabulka 19 uvádí proměnné, jejich označení, hodnotu, popřípadě způsob výpočtu. Všechny údaje jsou platné pro rok 2015. Vstupní proměnné (VP) jsou údaje, které pro výpočet zadává společnost. Definované proměnné (D) jsou dány (zde počet pracovních dní v roce). Ostatní proměnné jsou výstupní a označují výsledky výpočtů. V úvahu je bráno, že všechna zařízení, kromě rychlovarné konvice, mikrovlnné trouby a reproduktorů, jsou využívána celou pracovní dobu (8 hodin denně), zbylé tři spotřebiče jsou využívány průměrně 1 hodinu denně.

Tabulka 20 pracuje s proměnnými z tabulky 19 a vyčísluje náklady na roční provoz (R1) daného počtu využívaných elektrických zařízení v případě, že všichni zaměstnanci pracují z kanceláře (ZK). Tyto náklady jsou porovnány s případem, kdy část zaměstnanců pracuje z kanceláře stále, a část zaměstnanců pracuje čtyři dny z domova a pouze jeden den v týdnu z kanceláře (R2). Pokud tedy společnost BVT Technologies, a. s. zavede práci na dálku, podaří se jí ročně uspořit přibližně 2 151 Kč za spotřebu elektrické energie.

Tab. 19 Vstupní proměnné pro výpočet úspory nákladů na energie při zavedení práce na dálku

Kód	Proměnná	Hodnota	Výpočet
VP1	Celkový počet zaměstnanců	7	vstupní proměnná
VP2	Z toho počet zaměstnanců pracujících na dálku	2	vstupní proměnná
VP3	Denní pracovní doba [hod]	8	vstupní proměnná
D1	Počet pracovních dní	253	definovaná proměnná
O1	Počet dní práce z domova [rok]	202	vstupní proměnná (zde práce z domova 4 dny v týdnu; = (D1/5)*4
O2	Roční odpracovaná doba [hod] /1 zaměstnance v kanceláři	2 024	= D1 * VP3
O2a	Počet hodin práce v kanceláři/1 vzdáleného pracovníka [rok]	405	= (D1 - O1) * VP3
O2b	Počet hodin práce z domova/ 1 vzdáleného pracovníka [rok]	1 619	= O1 * D2
kWh	Cena 1 kWh [Kč]	3,78 ²⁴	vstupní proměnná
W	Spotřeba energie daného zařízení ve wattech	Viz tab. 19	Vstupní proměnná
ZK	Počet používaných zařízení při práci všech zaměstnanců v kanceláři	Viz tab. 19	vstupní proměnná
ZD	Počet používaných zařízení ve společnosti, pokud stanovený počet zaměstnanců pracuje z domova	Viz tab. 19	vstupní proměnná
R1	Roční provoz bez využití práce na dálku	Viz tab. 19	= (W * O2)/1000*kWh*ZK
R2	Roční provoz při kombinaci práce na dálku a z domova	Viz tab. 19	= [(W * O2a)/1000*kWh*ZK] + [(W*O2b)/1000*kWh*ZD]

Zdroj: Surý (2015 a)), vlastní zpracování

Tab. 20 Výpočet roční úspory nákladů na energie ve společnosti BVT Technologies, a. s.

Položka	Počet používaných zařízení při práci v kanceláři	Počet používaných zařízení při práci z domova	Spotřeba daného zařízení [W]	Náklady na roční provoz [Kč]	Náklady na roční provoz při kombinaci práce na dálku a z domova [Kč]
	ZK	ZD	W	R1	R2
Stolní počítač	5	3	120	4 590	3 121
LCD Monitor	5	3	32	1 224	832
Notebook	2	2	35	536	536
Světlo	7	5	23	1 232	950
Laserová tiskárna	1	1	540	4131	4131
Reproduktory	2	1	12	23	14
Mikrovlnná trouba	1	1	252	241	241
Rychlovarná konvice	1	1	130	124	124
Celkem				12 102	9 950
Rozdíl (R1 - R2)				2 151	

Zdroj: Surý (2015 a)), vlastní zpracování

Úspora nákladů na energie ve společnosti BVT Technologies, a. s. není příliš vysoká, protože jak již bylo řečeno, jedná se o malý podnik, který navíc sídlí ve vlastní budově. Uvažován byl celkový počet sedm zaměstnanců (stav v roce 2015) a z toho dva zaměstnanci, kteří budou pracovat z domova čtyři dny v týdnu. Částka 12 102 Kč udává náklady na elektrickou energii na pracovní místo zaměstnance. Celkové roční náklady za energie, fakturované společnosti BVT Technologies, a. s. v roce 2015, činí 35 284 Kč. Rozdíl mezi touto částkou a zde vypočtenou částkou 12 102 Kč vyčísluje ostatní náklady na spotřebu energie, související s provozem společnosti. Zároveň tento rozdíl ukazuje na minimální částku, kterou není možné zavedením práce na dálku snížit.

Tabulka 21 zobrazuje možnost snížení nákladů na absence zaměstnanců a na nemocenskou. Částka, o kterou se náklady sníží, byla vyčíslena pomocí *Formuláře*. Seznam vstupních proměnných, které byly získány z interních dat společnost BVT

²⁴Průměrná cena 3,78 Kč/1kWh (Cena 1 kWh: Srovnání cen energií, 2016)

Technologies, a. s. pro výpočet úspor v této oblasti, a dále snímek obrazovky *Formuláře*, kde jsou vyobrazeny zadané vstupní proměnné a výsledek nákladů na absence a nemocenskou před a po zavedení práce a dálku, je obsažen v příloze G. Předpokládané snížení míry absencí i nemocnosti je odhadováno až o 10 %. Díky zavedení práce na dálku se může podařit dosáhnout roční úspory nákladů na absence a nemocenskou ve společnosti BVT Technologies a. s. až ve výši 8 044 Kč.

Tab. 21 Vyčíslení úspory nákladů na absence a nemocenskou ve společnosti BVT Technologies, a. s. [Kč] pro rok 2015

Snížení nákladů	Náklady před zavedením	Náklady po zavedení	Roční úspora nákladů
Absence	5 694	5 563	131
Nemocenská	115 390	107 477	7 913
Celkem	121 084	113 040	8 044

Zdroj: Analýza přínosů, nákladů implementace práce na dálku u zaměstnavatelů, 2015; vlastní zpracování

Další oblastí, kde se díky zavedení práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. pravděpodobně projeví úspora nákladů, jsou cestovní náhrady. Pracovní cesty zaměstnanců samozřejmě nezmizí, protože osobní setkávání s klienty, účast na různých veletrzích, konferencích a obchodních jednáních jsou velmi důležité pro existenci společnosti a navazování kontaktů. Avšak některé pracovní cesty bude možné omezit. Například účasti na školení, konzultace některých částí již probíhajících projektů, školení zákazníků, kteří si zakoupili produkt a podobně. Všechny tyto cesty je možné částečně omezit a uspořít tak náklady na cestovné. Po konzultaci s ředitelem společnosti BVT Technologies, a. s. je odhadováno snížení cestovních náhrad zhruba o 10–15 %. Výši cestovních náhrad v roce 2015 a možnost úspory při zavedení práce na dálku zobrazuje tabulka 22. V současnosti tvoří cestovní náhrady zhruba 2,8 % celkových nákladů.

Tab. 22 Výpočet úspory nákladů na cestovné ve společnosti BVT Technologies, a. s. (optimistická a pesimistická varianta)

Kód	Cestovné	Hodnota [Kč]	Výpočet
CN	Roční N na cestovné v roce 2015	113 838	-
P	Odhadovaná úspora 10 %	11 384	10 % * CN
O	Odhadovaná úspora 15 %	17 076	15 % * CN

Zdroj: Vlastní zpracování

Další oblastí, kde lze snížit provozní náklady, jsou výdaje za teplo. Vzhledem k tomu, že po zavedení práce na dálku je možné snížit počet vytápěných místností přibližně o 16 m² z celkových 110 m², je možné odhadnout výši úspor ze současných nákladů

na teplo. Pokud náklady na teplo, které byly vykázány v roce 2015, snížíme o poměrnou část, je možné dosáhnout úspory tepla přibližně ve výši 9 248 Kč ročně. Úvahu shrnuje tabulka 25.

Tab. 23 Odhad úspory nákladů za vytápění ve společnosti BVT Technologies, a. s. po zavedení práce na dálku

Položka	Hodnota
Roční náklady za teplo (plyn) v roce 2015	61 656 Kč
Počet vytápěných m²	110 m ²
Počet vytápěných m² při práci na dálku	94 m ²
Úspora tepla (poměrná část)	9 248 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Metodicky lze do výpočtu přínosů zahrnout rovněž úspory provozních nákladů na **pronájem prostor** v případě, že společnost bude moci snížit množství pronajatých místností. Tyto náklady však nemá smysl ve společnosti BVT Technologies, a. s. zohledňovat, protože sídlí ve vlastní budově. Stejně tak je tomu v případě výpočtu snížení nákladů na **spotřebu vody** vzhledem k zanedbatelné částce vodného (ročně 210 Kč). Dalším příkladem je výpočet snížení nákladů na **přesčasy** a nákladů na **ošetřovné**, výpočet úspory nákladů na **nábor a zaškolení nových zaměstnanců**, které by bylo možné dosáhnout díky možnosti udržet částečně v práci pracovníky na rodičovské dovolené. Pro tyto výpočty však ve společnosti BVT Technologies a. s. nejsou dostupné údaje. V případě, že by byli zaměstnanci ochotni nechat si částečně **snížit mzdu** v souvislosti s uspořenými náklady na dojíždění do práce, bylo by možné započítat i tyto úspory. Ve větších podnicích stojí za to zvážit rovněž úspory nákladů na **fluktuaci** nebo náklady na **údržbu a správu IT**. K výpočtu těchto ukazatelů lze opět využít *Formulář*. Sledování uvedených nákladů lze doporučit ostatním společnostem, pro které jsou tyto možnosti úspory nákladů relevantní. V případě společnosti BVT Technologies, a. s. je doporučeno rozšířit sledované ukazatele přínosů v případě, že se vrátí zpět pracující zaměstnankyně z rodičovské dovolené, nebo pokud bude opět navýšen počet zaměstnanců.

Shrnutí zjištěných výsledků uvádí tabulka 24, která ukazuje, že v případě naplnění všech očekávaných optimistických variant může být dosaženo ročního zvýšení výnosů díky zvýšení produktivity o 3 106 Kč a současně úspory nákladů v odhadované výši až 36 519 Kč ročně. V případě pesimistické varianty mohou být výnosy navýšeny pouze o 1 553 Kč a úspora nákladů může dosahovat zhruba 30 827 Kč ročně.

Tab. 24 Shrnutí možných ročních opakovaných přínosů v případě zavedení práce na dálku do společnosti BVT Technologies, a. s.

Přínosy	Druh přínosu	Varianta	Přínosy/úspory [%]	Přínosy/úspory [Kč]
Zvýšení výnosů	Zvýšení produktivity	optimistická	14	3 106
		pesimistická	7	1 553
Úspora nákladů	Energie	Dle <i>Formuláře</i>	18	2 151
	Absence a nemocenské	Dle <i>Formuláře</i>	2	8 044
	Cestovné	optimistická	15	17 076
		pesimistická	10	11 384
	Vytápění	Poměrná část	15	9 248
	Celkem	optimistická	0,52	36 519
		pesimistická	0,44	30 827
Celkové přínosy		optimistická		39 625
		pesimistická		32 380

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové přínosy dosahují v případě optimistické varianty téměř 40 tis. Kč ročně, v případě pesimistické varianty převyšuje částka 32 tis. Kč.

Všechny částky zvýšení výnosů, případně úspory nákladů, vycházejí z historických údajů z let 2011–2015 a jedná se tedy pouze o příklady možných výpočtů a úspor. Pokud by výše nákladů a výnosů i v dalších letech vykazovala konstantní trend, poté by se dalo s výše vyčíslenými údaji kalkulovat. Celkové náklady i výnosy společnosti BVT Technologies, a. s. se však mohou (a pravděpodobně také budou) měnit, s ohledem na počet zaměstnanců a také s ohledem na to, jak je společnost v daném roce na trhu úspěšná. Je tedy nutné brát vždy v úvahu alespoň optimistické a pesimistické varianty možného vývoje a dle daných prognóz zvažovat, zda se investice do některých nástrojů pro práci na dálku společnosti BVT Technologies, a. s. vyplátí.

5.5.3 Nefinanční ukazatele pro měření přínosů

Z pohledu společnosti se doporučuje vyhodnocovat rovněž nefinanční ukazatele. Nástroji pro sběr zpětné vazby mohou být např. adresné nebo anonymní dotazníky mezi pracovníky nebo již zmíněná sdílená databáze zkušeností. Získané informace mohou sloužit nejen k vyhodnocení systému, ale současně ke sběru podnětů pro zlepšení. Podněty pracovníků je vhodné vyhodnocovat. Následující výčet popisuje návrh nefinančních ukazatelů, které lze ve společnosti BVT Technologies, a. s. sledovat. Možný způsob měření těchto přínosů je vždy uveden v závorce.

- Spokojenost zaměstnanců (průzkum spokojenosti – rozhovor, dotazník),
- motivace a angažovanost zaměstnaných (např. počet napsaných článků, vlastní aktivita v rámci pracovní činnosti, nové návrhy a nápady),
- firemní klima, nálada, kultura (např. množství konfliktů, schůzek zaměstnanců mimo pracovní dobu, účast na firemních večírcích),
- vnímání firmy potenciálními zaměstnanci, konkurenty, zákazníky (sledování počtu žádostí o zaměstnání, počet žádostí bez inzerce pracovní pozice, reference zákazníků, počet stížností/kladných hodnocení, ...).

Mnohé z těchto přínosů implementace práce na dálku bohužel nelze jednoznačně vyčíslit, nebo je jejich vyčíslení příliš časově náročné. Předpokládá se však, že se výsledky projeví v celkově lepším a efektivnějším fungování společnosti, a to se pak pozitivně odrazí ve výsledku hospodaření, ve větší spokojenosti zaměstnanců i zákazníků. Pro určení zvýšení spokojenosti zaměstnanců je vhodné provést průzkum spokojenosti, například pomocí anonymních dotazníků. V ideálním případě by měl být průzkum proveden před realizací implementace práce na dálku a poté zhruba ½ roku až rok po jejím zavedení a následně je možné opakovat v dalších letech a výsledky mezi sebou porovnávat.

Způsob, jak měřit zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnaných, se bude v různých podnicích lišit. Ve společnosti BVT Technologies, a. s. je například jednou z možností spočítat po zavedení práce na dálku množství odborných článků, které publikovali zaměstnanci jménem společnosti, a porovnat to s počtem publikací před jejím zavedením. Dále lze aktivně sledovat počet nových návrhů a nápadů, se kterými přijdou sami zaměstnanci apod.

Zlepšení firemní kultury a celkové atmosféry ve společnosti lze měřit porovnáním množstvím konfliktů před a po zavedení práce na dálku, účastí na firemních večírcích a dalších firemních i společných nefiremních akcích mezi kolegy. V případě využívání vnitropodnikové firemní sítě lze například sledovat způsob komunikace, množství společných sdílených zážitků apod.

Zlepšení vnímání společnosti potenciálními zaměstnanci je nejlépe viditelné na porovnání počtu žádostí o pracovní místo (ať již inzerovaných či nikoliv). Vyhodnocovat vnímání samotnými konkurenty je náročnější, avšak jednou z možností je například sledovat počet přijatých nabídek k navázání spolupráce (ať už ze strany společnosti, nebo ze strany konkurence). Získání referencí či zpětné vazby od zákazníků je možné například vytvořit krátký dotazník pomocí online formuláře, který bude

zákazníkům chodit spolu s potvrzením o přijetí platby, případně po nějaké době od zakoupení.

Flowarczná (2011) se ve své knize snaží určit způsoby vyhodnocování vzdělávání a rozvoje manažerů. Její návrhy a metody jsou vzhledem k podstatě problému aplikovatelné také na způsob práce na dálku. Jedním z jejich návrhů, který se může stát dalším způsobem měření přínosů, je stanovení tzv. kontrolní skupiny. Je možné určit zaměstnance či skupinu zaměstnanců, kteří budou pracovat z domova a druhého zaměstnance nebo skupinu zaměstnanců, kteří budou obdobné či stejné úkoly provádět z kanceláře, a poté porovnat jejich výkonnost (např. dle počtu zpracovaných úkolů, zpracovaných zakázek apod.). Přínosy mohou rovněž odhadem stanovit sami zaměstnanci, kteří jsou tázáni, jaký podíl svého zlepšení přisuzují současnému systému práce na dálku. Stejně tak mohou tyto přínosy odhadovat nadřízení či vyšší management. Autorka poznamenává, že se přínosy často dostávají až s určitým zpožděním, na rozdíl od nákladů, které vznikají okamžitě. Může se dokonce stát, že po zavedení práce na dálku se tedy výkon zhorší, což je způsobeno tím, že pracovníci se snaží osvojit nové poznatky a dovednosti a uplatnit je v pracovním prostředí. Zaměstnanci dělají věci jinak, experimentují, a to může z krátkodobého hlediska znamenat i zhoršení pracovního výkonu. Proto autorka doporučuje zkoumat efekty s časovým odstupem.

5.5.4 Rozpočet vs. cash flow

V následující kapitole je shrnut celkový odhadovaný rozpočet zavedení práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. Toto shrnutí zobrazuje tabulka 25. Z tabulky je patrné, že každoročně budou celkové náklady spojené s prací na dálku o 20 856 Kč vyšší, tedy přibližně o 73 %. Odhadované roční úspory nákladů však toto navýšení jednoznačně přesahují, ať již v případě optimistické varianty o téměř 19 tis. Kč, či v případě pesimistické varianty o 11,5 tis. Kč.

Tab. 25 Shrnutí odhadovaného rozpočtu implementace práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.

Rozpočet	Kč
Roční opakované přínosy – optimistická varianta	39 625
Roční opakované přínosy – pesimistická varianta	32 380
Zvýšení opakovaných ročních nákladů na zavedení práce na dálku	20 856
Jednorázové náklady na zavedení v 1. roce	57 879
Původní roční náklady na práci na dálku [Kč]	28 440
Celkové opakované roční náklady po zavedení práce na dálku	49 296

Zdroj: Vlastní zpracování

Lze tedy konstatovat, že zavedení práce na dálku je pro společnost BVT Technologies, a. s. výhodné, protože se jí tato investice vrátí. V tabulce je pro srovnání uvedena i výše jednorázových nákladů na zavedení práce na dálku v prvním roce a dále je zde porovnána výše nákladů na práci na dálku před zavedením a po její implementaci. Můžeme vidět, že dosažené přínosy sice pokryjí navýšení opakovaných ročních nákladů, avšak není možné jimi financovat celkové roční náklady na práci na dálku, protože ty dosahují téměř 50 tis. Kč ročně.

Otázkou však zůstává, zda bude společnost schopná investovat prvotní jednorázové náklady, spojené s celkovou implementací práce na dálku. Současná finanční situace společnosti totiž není příliš příznivá. Vysoká celková zadluženost společnosti ve výši 77 %, stejně tak jako záporný ukazatel čistého pracovního kapitálu ukazují, že finanční situace podniku není stabilní. Společnost není ani schopna uhradit všechny své krátkodobé závazky. Podnik již čtyři roky vykazuje záporný výsledek hospodaření, ukazatel ROA vykazuje nízké hodnoty a ukazatel ROE je dokonce záporný. Velmi nízké hodnoty likvidity nasvědčují tomu, že podnik není schopný dostát svým závazkům. Vývoj vybraných finančních ukazatelů společnosti BVT Technologies, a. s. v letech 2011–2015 shrnuje tabulka 26.

Tab. 26 Vybrané finanční ukazatele společnosti BVT Technologies, a. s.

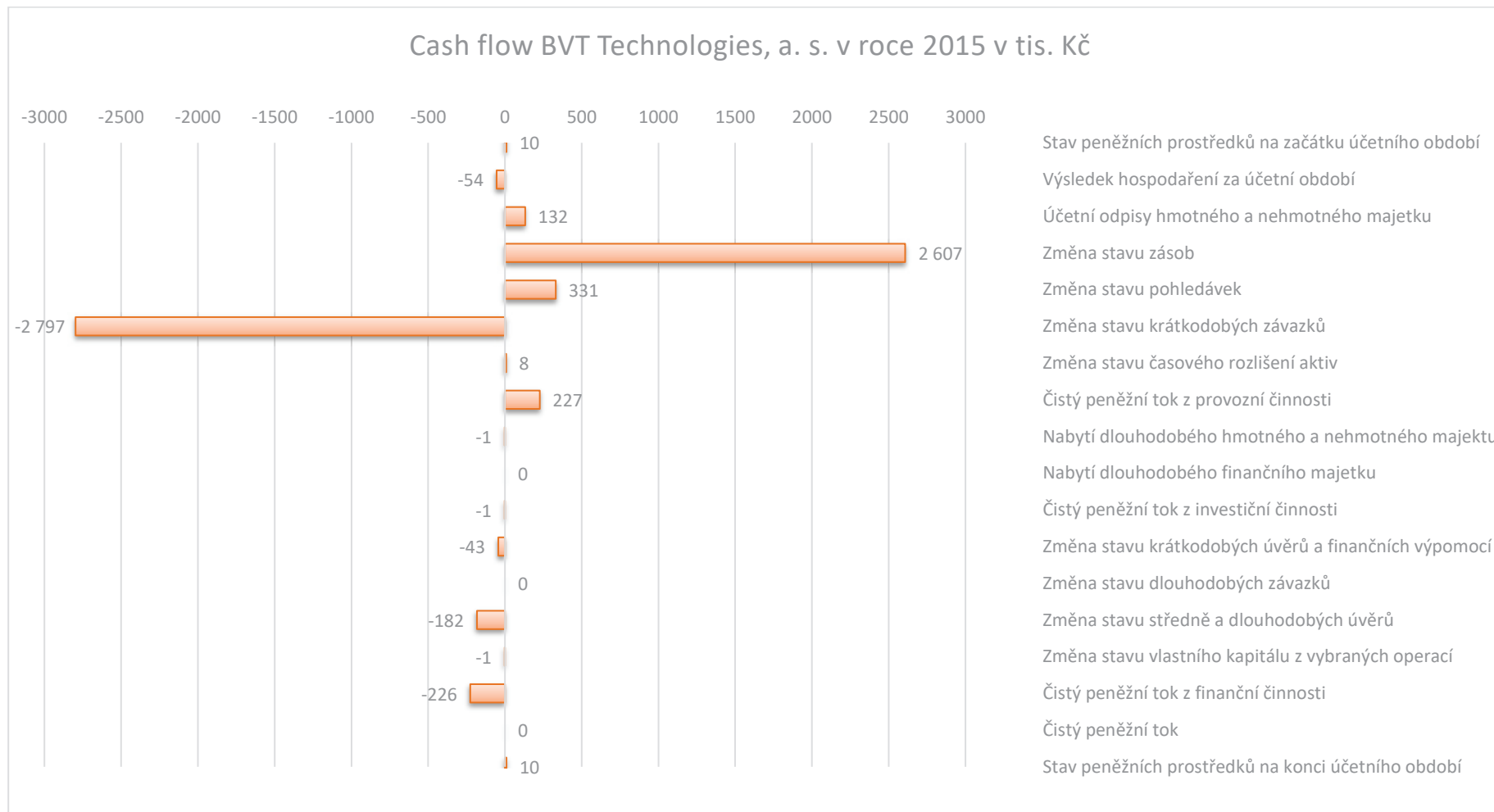
Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
Výsledek hospodaření [tis. Kč]	215	-662	-149	-27	-54
Čistý pracovní kapitál [tis. Kč]	-3 705	-4 162	-4 166	-2 943	-2 859
Běžná likvidita	0,11	0,29	0,54	0,85	0,66
Pohotová likvidita	0,11	0,27	0,34	0,36	0,62
Okamžitá likvidita	0,03	0,09	0,07	0,0018	0,0036
Celková zadluženost	79,8 %	92,7 %	95,4 %	84,6 %	77,7 %
Rentabilita celkového kapitálu ROA	5,4 %	-7,5 %	1,2 %	2,2 %	2,7 %
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	20,4 %	-143,9 %	-48,1 %	-1,9 %	-4,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl nákladů na práci na dálku na celkových nákladech společnosti BVT Technologies, a. s. je sice téměř zanedbatelný (pouze 1,4%), ale v současné finanční situaci bohužel může být pro společnost i úhrada těchto jednorázových nákladů značným problémem. Při pohledu na cash flow společnosti z roku 2015 (graf 9) je patrné, že

společnost vykazuje konečný stav krátkodobého finančního majetku pouze 10 tis. Kč. Celkový finanční tok je roven nule, neboť příjmy právě pokryly celkové výdaje. Snížení stavu zásob (konkrétně nedokončených výrobků a polotovaru) znamenalo finanční příjem, kterým bylo financováno zvýšení krátkodobých závazků (krátkodobé přijaté zálohy). **Čistý peněžní tok z provozní činnosti** poukazuje na kladné peněžní toky z hlavní činnosti podnikání společnosti. Tento kladný peněžní tok však sloužil k pokrytí výdajů z finanční a investiční činnosti společnosti.

Graf 9 Cash flow společnosti BVT Technologies, a. s. v roce 2015 v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování

5.6 Shrnutí nejvýznamnějších výhod a nevýhod

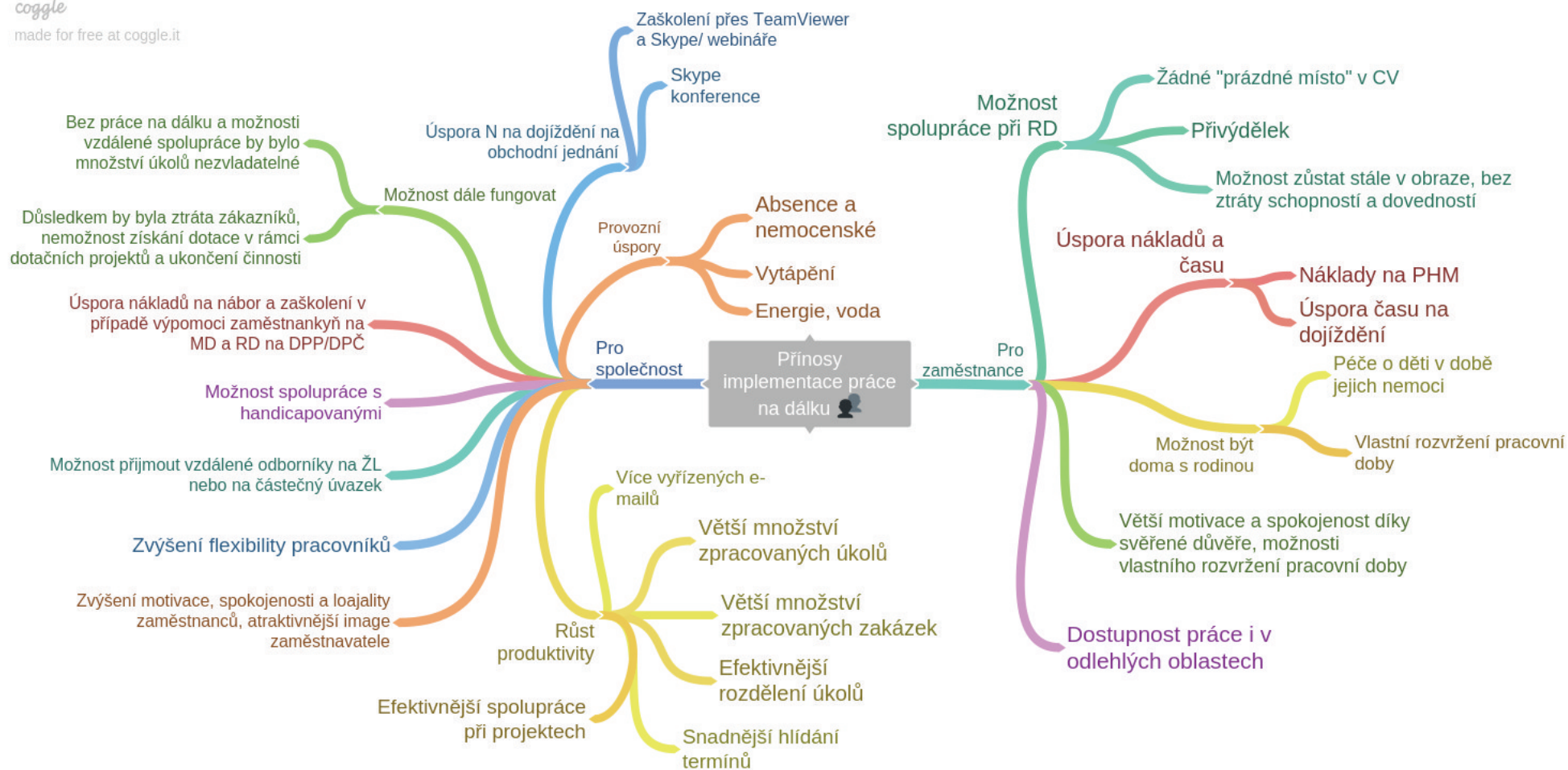
Tématem výhod a nevýhod ze strany zaměstnavatele a zaměstnance se podrobně zabývala kapitola 4.3 v literární části. V této části jsou pomocí myšlenkové mapy²⁵ na obrázku 1 shrnuty nejvýznamnější výhody a nevýhody jak ze strany společnosti BVT Technologies, a. s., tak ze strany zaměstnankyň a zaměstnanců pracujících z domova, případně na dálku.

Z pohledu společnosti BVT Technologies, a. s. lze za nejdůležitější výhody uvést především samotnou možnost existence společnosti, neboť bez zavedení práce na dálku by nebyla spolupráce mezi současnými zaměstnanci možná, úkoly a zakázky by nebyly zvladatelné a společnost by pravděpodobně nemohla dále fungovat. S tím souvisí druhá největší výhoda zavedení tohoto systému, a to je celkové zlepšení efektivity a tím i produktivity práce zaměstnanců.

Z pohledu zaměstnanců je pravděpodobně nejpřínosnější možnost vlastního rozvržení pracovní doby a také úspora času na dojíždění a nákladů s tím spojených. Každý zaměstnanec však těmto výhodám může přiřazovat jinou prioritu.

²⁵ Myšlenková mapa byla vytvořena v aplikaci *Coogle*, kterou poskytuje společnost Google a je v základní verzi využitelná zcela zdarma.

coggle
made for free at coggle.it



Obr. 1 Shrnutí výhod a nevýhod implementace práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.

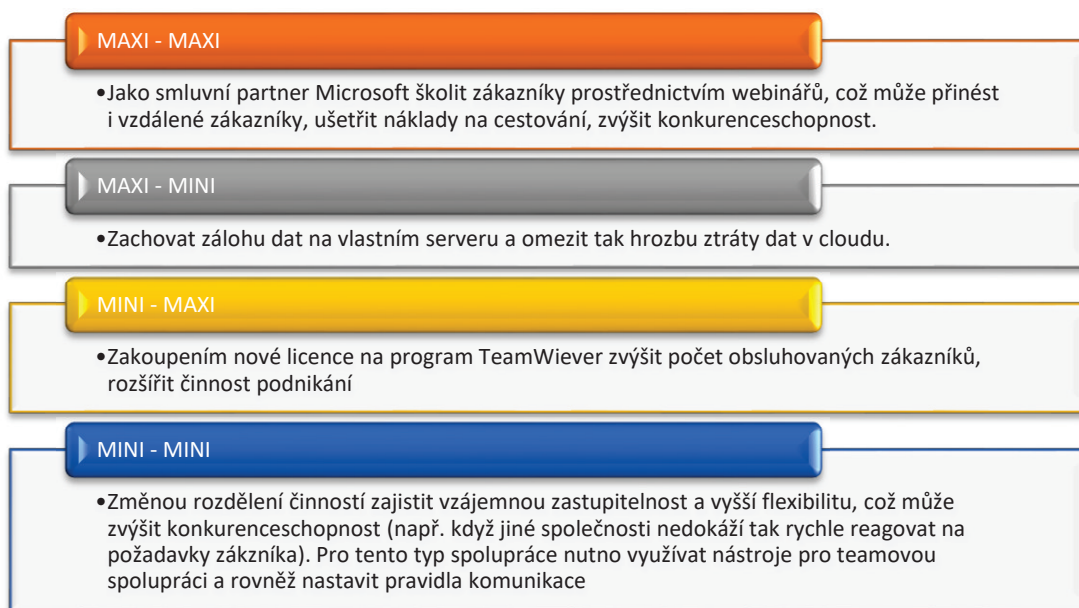
5.7 Strategie a doporučení

V rámci výsledkové části diplomové práce (kap. 5.1.2 a 5.2.2) byly v obou zvolených společnostech pomocí SWOT matice shrnuty nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, související s oblastí práce na dálku a její implementace. Na základě vytvořených matic jsou v této kapitole vytvořeny strategie a doporučení pro obě společnosti.

5.7.1 Strategie a doporučení pro společnost RVC NET s. r. o.

Vzorovou společností pro výsledkovou část byla společnost RVC NET s. r. o. Silné stránky společnosti vypovídají o kvalitním nastavení celého systému práce na dálku, přesto i zde je možné najít rezervy. Stejně tak se společnost může zaměřit na příležitosti, které přichází z vnějšího prostředí, a tak zlepšit současný stav. Schéma v grafu 10 zobrazuje čtyři hlavní strategie pro společnost RVC NET s. r. o., vycházející ze SWOT analýzy.

Graf 1 SWOT strategie v oblasti práce na dálku pro společnost RVC NET s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie MAXI-MAXI má za cíl využít toho, že je společnost certifikovaným obchodním a servisním partnerem společnosti Microsoft pro cloudové řešení Office 365. Certifikace jí umožňuje nabízet a prodávat tento produkt a současně pomáhat s implementací u koncových zákazníků, s celkovou konfigurací a servisem této služby. Zákazníky je nutné také proškolit při používání těchto služeb, což je rovněž úkolem

společnosti RVC NET s. r. o. A právě v této oblasti je doporučeno využít webináře a poskytovat zákazníkům školení také vzdáleně. Je možné, že se díky této službě zvýší počet zákazníků a časem by společnost mohla webináře využít k rozšíření nabízených služeb i v ostatních oblastech její činnosti (například v oblasti vedení daňové evidence).

Strategie MAXI-MINI má za cíl maximalizovat silnou stránku, za kterou je považována záloha dat na vlastním serveru, a díky tomu omezit hrozby vnějšího prostředí. Za jednu z nich je považována ztráta dat společnosti v cloudu. Poskytovatelé a někteří odborníci sice považují tento způsob za bezpečný, nicméně najde se i řada názorů, že data jsou v cloudu více náchylná ke zneužití či ztrátě. Například Martoch, 2012 zařazuje právě vysokou bezpečnost dat mezi výhody cloud computingu. Argumentuje tím, že data bývají několikanásobně zálohována. Mezi nedostatky však uvádí, že poskytovatel služby může mít výpadek, případně může úplně zbankrotovat. O tom, že i ti největší poskytovatelé mohou mít se spolehlivostí problémy, svědčí aktuální kauza s výpadkem Google služeb v ČR a na Slovensku ze 22. listopadu 2016. Služby poskytované společností Google byly téměř dvě hodiny nedostupné, údajně z důvodu technické chyby. Ve společnostech, které jsou na těchto službách závislé, způsobil tento výpadek reálné ztráty. Vainert (2016) uvádí, že dle expertů se jednalo o nejhorší možný scénář a nic horšího se v případě Google už nepříjde. Autor ale upozorňuje na to, že je rozumné uvažovat i o alternativních možnostech, neboť příště nemusí jít o technickou chybu, ale o přesně zaměřený útok. Nejedná se však o jediný výpadek Google služeb. Google postihl výpadek i v prosinci 2012 a na pět minut došlo k výpadku veškerých Google služeb i v srpnu 2013 (Technet 2012 a 2013). Na základě těchto událostí je proto doporučeno i nadále zálohovat potřebná data na vlastním serveru a snažit se tak této hrozbě co nejvíce vyhnout a vyvarovat se závislosti na poskytovateli cloudových služeb. Obzvláště když pro společnost údržba a správa díky předmětu její činnosti není nijak náročná.

Další v pořadí je strategie MINI-MAXI. Týká se nedostačující verze licence na program TeamViewer. V případě, že je nutné, aby se pomocí programu přihlásil více než jeden ze zaměstnanců, není společnost plně schopna obsloužit všechny zákazníky. Společnost je si sama této slabé stránky vědoma, přesto však s nákupem z důvodu vyšší nákladnosti otálí. Koupě novější licence je však doporučena. Odstranění této slabé stránky bude mít vliv na větší množství obslužených zákazníků, větší flexibilitu, a navíc otevře dveře například dalším možnostem pro rozšíření poskytovaných služeb.

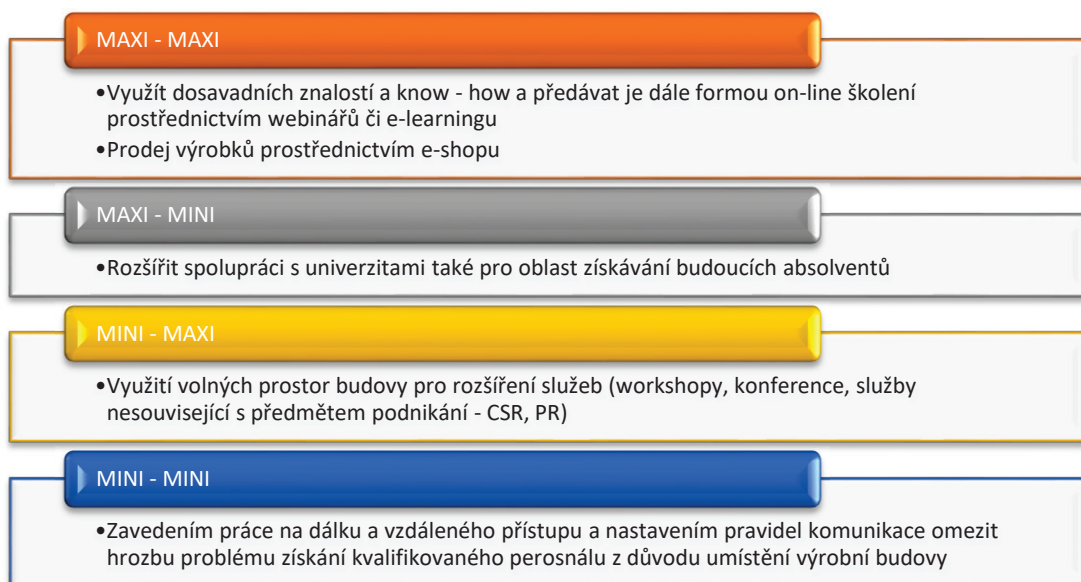
Poslední je strategie MINI – MINI. Díky ní bude pravděpodobně možné alespoň částečně omezit hrozbu vysoké konkurence. Za jednu ze slabých stránek je totiž považováno striktní rozdělení některých činností jednotlivých zaměstnanců společnosti RVC NET s. r. o. Je proto doporučeno zvážit jiné rozdělení pracovních činností a zajistit tak větší vzájemnou zastupitelnost jednotlivých společníků. Při této spolupráci bude efektivní využívat dostupné nástroje pro týmovou spolupráci (například aplikaci *Planner* v rámci Office 365) a díky tomu také zvýšit konkurenceschopnost společnosti.

Mezi další doporučení pro společnost RVC NET s. r. o. lze zahrnout především vytvoření oficiálních pravidel komunikace, případně i tvorbu vnitřní směrnice pro práci na dálku. Díky tomu se společníci vyvarují konfliktů při rozdělení úkolů a informací a zefektivní způsob komunikace. Další doporučení se týká zaměstnance, který pracuje formou home-office a nemá s tímto způsobem práce příliš dobré zkušenosti. Je doporučeno zvážit možnost proškolení zaměstnance ohledně způsobu práce z domova a osobního timemanagementu, kde by se měl rovněž dozvědět, jak například komunikovat s rodinou v případě, že vykonává práci z domova. Ke školení lze využít i některé on-line kurzy. Pokud však sám zaměstnanec, případně jeho kolegové usoudí, že pro něj práce z domova není vhodná, je doporučeno ji omezit či zcela ukončit.

5.7.2 Strategie a doporučení pro společnost BVT Technologies, a. s.

Rovněž pro společnost BVT Technologies, a. s. jsou v oblasti práce na dálku navrženy hlavní strategie a stanovena další drobná doporučení. Tyto hlavní strategie zobrazuje graf 2. Některé z níže doporučených strategií mohou dokonce napomoci ke zlepšení současné finanční situace. Společnost by se primárně měla soustředit právě na oblast finanční situace a teprve poté se zaměřit na další podpůrné strategie.

Graf 2 SWOT strategie v oblasti práce na dálku pro společnost BVT Technologies, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování

První z navrhovaných strategií se zaměřuje na maximalizaci příležitostí využitím silných stránek společnosti. BVT Technologies, a. s. má v oblasti svého podnikání roz-

sáhlé know-how a je dokonce vlastníkem mnoha patentů. Tyto znalosti jsou využívány pro výzkum a vývoj v několika oblastech a díky těmto činnostem byla vyvinuta řada produktů, které jsou distribuovány zákazníkům z celého světa. K mnohým těmto produktům je však nutné tvořit a prodávat například také metodiku či poskytovat školení. To probíhá většinou osobně, přímo ve společnosti BVT Technologies, a. s., případně u zákazníka. Složitější je situace, pokud se jedná o zahraniční zákazníky. V této souvislosti je doporučeno, do budoucna zvážit možnost tvorby atraktivních e-learningových kurzů, případně webinářů, kde by zákazníci získali potřebné informace a nebylo by nutné osobní setkání, případně by tato setkání mohla být omezena na minimum. Současně by využití těchto produktů mohlo znamenat i úsporu času pro společnost, protože například e-learningové kurzy by mohly být využívány opakovaně. Díky tomu by bylo možné také snížit jejich cenu a získat konkurenční výhodu. Bude však nutné vytvořit tyto kurzy a webináře alespoň v českém a anglickém jazyce, aby byly dostupné i pro zahraniční zákazníky, což s sebou ponese vyšší náklady.

V souvislosti s maximalizací silných stránek je možné doporučit společnosti BVT Technologies, a. s. ještě jednu strategii, která se týká možnosti tvorby e-shopu. S novými technologiemi se zvyšuje popularita nákupů přes internet a tuto příležitost využívá stále více podnikatelských subjektů i zákazníků. Ve společnosti BVT Technologies, a. s. je prozatím možné objednat výrobky přes internet pomocí e-mailu, případně pomocí objednávkového formuláře, což je v dnešní době méně flexibilní a méně atraktivní, než když si zákazník může jednotlivé zboží, jeho fotografie a popis prohlédnout v e-shopu, jednoduše zaplatit a nechat si jej doručit na zvolenou adresu. Princip je téměř stejný, ale pro zákazníka je tento způsob jednodušší. Tvorba e-shopu zvyšuje i pravděpodobnost získání dalších zákazníků. S touto strategií souvisí také doporučení týkající se webových stránek. Stránky společnosti BVT Technologies, a. s. se velmi málo objevují ve výsledcích vyhledávání, pokud například lidé napíší slovo „electrosensors“, „biosensors“ apod. Doporučuji proto společnosti registrovat své webové stránky v jednotlivých vyhledávačích a také používat klíčová slova a často aktualizovat obsah stránek, čímž je možné dosáhnout zobrazení webových stránek na předních pozicích výsledků vyhledávání. Google dokonce umožňuje pomocí „Nástrojů pro webmastery“ registrovat celý web a sledovat další informace (např. počet kliknutí a zobrazení ve vyhledávání). Další doporučení se týká celkového zatraktivnění webových stránek, neboť jejich vzhled je uživatelsky méně atraktivní a příznivý. Buď změnou šablony, nabízenou poskytovatelem Active 24, případně změnou poskytovatele. Pokud bude chtít společnost prodávat zboží prostřednictvím e-shopu, je možné doporučit například poskytovatele *InPage.cz*, kde je možné již za 290 Kč měsíčně získat webové stránky s vlastní doménou a e-shop s neomezeným množstvím kategorií zboží a položek. Tímto způsobem by mělo být dosaženo snazšího nalezení produktů společnosti, ke zvýšení obrátu a ke zjednodušení systému objednávek.

Druhou z navrhovaných strategií je strategie MAXI-MINI. Poukazuje na možnost rozšíření dosavadní spolupráce s univerzitami. V současnosti společnost BVT Technologies, a. s. spolupracuje s vysokoškolskými institucemi především v oblasti

výzkumu a vývoje zejména za účelem spolupráce a vytvoření partnerství pro získání dotovaných projektů, ať již v rámci ČR nebo v EU. Jednou z hrozeb však je, že společnost narazí na problém se získáním dotačních projektů z důvodů finančních i personálních. Společnost by proto mohla rozšířit spolupráci s vysokými školami tím, že by v rámci těchto projektů navázala spolupráci se současnými studenty – budoucími absolventy, ochotnými se podílet na daném projektu. Díky práci na dálku by spolupráce mohla probíhat vzdáleně, ať již zcela, nebo z části. Schopní studenti by se mohli navíc do budoucna stát zaměstnanci či externími spolupracovníky.

Další v pořadí je strategie MINI-MAXI. Týká se zlepšení využití prostor budovy, ve které společnost sídlí. Budova, která je ve vlastnictví společnosti, je opravdu velmi prostorná. Její kapacita je však využita přibližně z poloviny. Kvůli přístrojům využívaným k výrobě jsou velké prostory nutné a stěhování do jiné budovy by bylo velmi náročné. Je však doporučeno, zlepšit využívání těchto prostor, a to změnou organizace kanceláří a archivu. Uvolněné prostory může společnost využít k rozšíření a modernizaci celé laboratoře. Velmi zřídka využívanou zasedací místnost, stejně tak jako poloprázdný archiv, je pak možné využít jiným způsobem. Bylo by možné například zjistit zájem o využití těchto prostor jako coworkingového centra. Další možností je využití těchto prostor pro konání různých workshopů, mini konferencí či jiných událostí. Prostory je možné také pronajímat, buď příležitostně pro širokou veřejnost, případně pro jiný podnikatelský subjekt. Možností je mnoho, a pokud by se využitím těchto prostor podařilo například zajistit poskytování služeb či pořádání akcí pro občany obce, mohlo by to přispět také ke zvýšení povědomí o společnosti a ke zlepšení celkové image.

S touto strategií částečně souvisí i doporučení změnit toto místo na oficiální sídlo společnosti, čímž se společnost vyvaruje problémů s doručováním písemností, ale třeba i komplikacím v případě, že se nějaký zákazník či potenciální obchodní partner chystá navštívit společnost, avšak v místě jejího sídla nenajde nic než poštovní schránku.

Jednou ze jmenovaných hrozeb může být problém se získáním kvalifikovaného personálu z důvodu umístění výrobní budovy. Strážek je malý městys na Vysočině, kde bohužel není žádné vlakové spojení. Je zde velmi nízká hustota autobusových spojů a rovněž problém s dalšími poskytovanými službami, jako je sportovní či kulturní vyžití a podobně. Pokud zaměstnanec není z okolí a není ochotný denně dojíždět, nebo se přestěhovat někam blíže, může se vzhledem ke specifickému předmětu podnikání časem stát, že se nepodaří získat kvalifikovaného zaměstnance, ať již při snaze obsadit místo, které opustí některý ze současných kolegů, nebo v případě, že by vznikla potřeba rozšíření pracovního týmu. Poslední navrhaná strategie by však měla napomoci se této hrozbě vyhnout. Současný systém práce na dálku je ve společnosti spíše slabou stránkou, avšak pokud se podaří ji plně implementovat a nastavit správně všechny procesy, bude možné zaměstnat osoby s vyšší dojezdovou vzdáleností. Pokud budou tito zaměstnanci ochotni pracovat na dálku či z domova a do práce dojíždět pouze ve stanovené dny, měl by tento systém spolupráce vyhovovat oběma stranám.

V rámci zpracování výsledkové části byla již pro společnost BVT Technologies, a. s. stanovena některá konkrétní doporučení. K nim je možné dále přidat doporučení plynoucí z analýzy současné situace. Patří sem především zlepšení zabezpečení a zálohování firemních dat na současném serveru. Stejně jako v případě společnosti RVC NET s. r. o. je i zde doporučeno v případě využití cloudových služeb ponechat zálohu firemních dat na současném serveru, avšak zajistit k těmto datům spolehlivý vzdálený přístup. Současně s tím je doporučeno lépe strukturovat a zpřehlednit celkovou strukturu současných dokumentů, odstranit vše, co není používáno a pouze zbytečně zabírá prostor a znesnadňuje orientaci mezi složkami a soubory.

V případě, že by se společnost BVT Technologies, a. s. dále rozrůstala, docházelo by tím ke zvyšování celkových výdajů souvisejících s náklady na práci na dálku (pronájem cloudových služeb pro další uživatele). V tomto případě je doporučeno zvážit možnost tvorby řešení na míru, čímž by se forma vzdálené spolupráce opět zjednodušila a synchronizovala, případně hledat jiné nástroje a řešení a neustále srovnávat konkurenční nabídky služeb.

6 Závěr

Diplomová práce si kladla za cíl vytvořit metodiku k implementaci práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. a dále stanovit doporučení pro zlepšení již zavedeného systému práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o. K naplnění hlavního cíle slouží zejména výsledková část diplomové práce, zabývající se podrobným popisem jednotlivých kroků postupu implementace práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s., tvorbou rozpočtu implementace práce na dálku a tvorbou strategií pro obě společnosti. Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny cíle dílčí.

Detailnější teoretické informace je možné získat v rámci literární rešerše, která tvořila první část práce, a zaměřuje se tak na splnění prvního dílčího cíle. Pro naplnění druhého a třetího dílčího cíle byly vytvořeny kapitoly 5.1–5.3, které analyzují současný systém práce na dálku v obou zvolených společnostech. Výstupem je SWOT matice z oblasti práce na dálku pro oba podniky, ze kterých následně vychází stanovené strategie v závěrečné kapitole. Dalším výstupem je srovnání současného stavu práce na dálku v obou vybraných společnostech, ze kterého vyplývá, že společnost RVC NET s. r. o. vynakládá měsíčně zhruba o 2,2 tis. Kč vyšší částku na fungování práce na dálku. Zároveň však bylo zjištěno, že ani jedna ze společností nemá nastavena pravidla komunikace pro práci na dálku.

Čtvrtého až sedmého dílčího cíle (zpracování přehledu HW a SW, návrh systému řízení a odměňování, shrnutí nejvýznamnějších výhod a nevýhod, návrh vnitřní směrnice) bylo dosaženo v rámci kapitoly 5.4. Po konzultaci s ředitelem společnosti BVT Technologies, a.s. bylo stanoveno, že implementaci práce na dálku se ve společnosti bude věnovat jeden vlastní zaměstnanec průměrně tři hodiny denně. V analýze studie proveditelnosti bylo zjištěno, že tři ze čtyř pracovních pozic jsou vhodné pro práci na dálku až čtyři dny v týdnu a současně také to, že zaměstnanci i ředitel společnosti mají o tento způsob práce zájem. Společnosti BVT Technologies, a. s. je doporučeno přejít na cloudové služby a využít online kancelář v kombinaci se zálohou dat na současném serveru, u kterého je nutné zprovoznit vzdálený přístup. Náklady se tímto řešením sice zvyšují, avšak současně společnost získává potřebnou flexibilitu a spolehlivější zálohu dat. Při volbě mezi on-line kanceláři G Suite a Office 365 je doporučeno využít služeb Office 365 Business Essentials, protože společnost dosud využívala a nadále bude využívat kancelářské nástroje Microsoft Office, k nimž má zakoupenou licenci. Díky aplikaci OneDrive tedy postačí pouze přejít na on-line formu spolupráce. Z počátku (v rámci pilotního projektu, popřípadě do překonání finančních obtíží) lze místo Office 365 využít nástroje Google, které jsou zdarma. K on-line fakturaci je doporučeno využít aplikaci iDoklad, která by měla výrazně zjednodušit a zpřehlednit vystavování faktur. Vzdálený přístup k ploše jiného počítače pak zajistí nákup licence programu TeamViewer. Vzhledem k tomu, že společnost se zabývá několika projekty, je doporučeno zvážit využití programu na projektové řízení. V poměru cena a nabízené funkce s ohledem na požadavky společnosti se jeví jako nejvhodnější program Freelo.

Ukotvení práce na dálku do firemní kultury zajistí vnitřní předpis společně s přílohou o nastavení pravidel komunikace pro práci na dálku, jehož návrh je rovněž součástí diplomové práce (přílohy E a F).

System řízení a odměňování je v současnosti založen na evidenci odpracované doby a fixní měsíční mzdové sazbě. Je však doporučeno v budoucnu přejít na nový motivační systém odměňování vzdálených pracovníků, který by měl kombinovat pevnou složku mzdy s výkonovým odměňováním. Před implementací práce na dálku musí být provedeno řádné proškolení všech pracovníků nejen k efektivnímu využívání nových nástrojů, v oblasti spolupráce a komunikace, ale i v oblasti BOZP, disciplíny, organizace času apod. Minimální doba trvání první fáze implementace od analýzy studie proveditelnosti po zahájení pilotního projektu je odhadována na osm týdnů, následně by měl být spuštěn tříměsíční pilotní projekt. V rámci plné implementace by měl být pravidelně nejméně každého ½ roku prováděn monitoring a hodnocení úspěšnosti tohoto projektu.

Za nejvýznamnější přínosy z pohledu společnosti BVT Technologies, a. s. je považován růst celkové produktivity, zvýšení flexibility zaměstnanců, ale také jejich loajality, celkové motivace a úspora cestovních nákladů. Z pohledu současných zaměstnanců je nejvýznamnější možnost spolupráce při rodičovské dovolené, úspora nákladů a času na dojíždění a možnost sladění osobního a pracovního života.

Jedním z dílčích cílů, který je součástí výsledkové části práce v kapitole 5.5, byl odhad celkového rozpočtu implementace práce na dálku ve společnost BVT Technologies, a. s. Jednorázové náklady na zavedení práce na dálku v prvním roce jsou odhadovány na necelých 58 tis. Kč. Celkové opakované roční náklady na fungování systému práce na dálku by se po její implementaci měly zvýšit cca o 73 % na částku téměř 50 tis. Kč ročně. Odhad ročních finančních přínosů, plynoucích ze zavedení práce na dálku, je v případě optimistické varianty téměř 40 tis. Kč ročně, v případě pesimistické varianty se částka pohybuje kolem 32 tis. Kč ročně. Výsledkem je zjištění, že opakované přínosy, získané zavedením práce na dálku, by měly v případě optimistické i pesimistické varianty přesáhnout zvýšení opakovaných nákladů, spojených s implementací práce na dálku, přibližně o 11–19 tisíc Kč ročně, a tedy že zavedení práce na dálku je pro společnost BVT Technologies, a. s. výhodné. Pohled na finanční ukazatele a výkaz cash flow společnosti BVT Technologies, a. s. však potvrdil nepříznivou finanční situaci. Vysoká celková zadluženost společnosti ve výši 77 %, stejně tak jako záporný ukazatel čistého pracovního kapitálu a záporný výsledek hospodaření v průběhu posledních 4 let ukazují, že finanční situace podniku není stabilní. Čistý peněžní tok společnosti je roven nule. Proto i když je podíl nákladů na práci na dálku na celkových nákladech společnosti BVT Technologies, a. s. téměř zanedbatelný (pouze 1,4%), může i úhrada těchto jednorázových nákladů v současné finanční situaci činit společnosti problémy.

Posledním krokem k naplnění hlavního cíle diplomové práce byl návrh strategií a doporučení v oblasti práce na dálku pro obě analyzované společnosti, kterými se zabývá závěrečná kapitola 5.7. Ke zlepšení současného nastavení systému práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o. by měly napomoci čtyři hlavní strategie. Jedná

se o možnost zvýšení konkurenceschopnosti poskytováním školení nově prostřednictvím webinářů, dále o zachování zálohy dat na vlastním serveru k omezení hrozby ztráty firemních dat v cloudu; třetí strategií je rozšířit činnost podnikání zakoupením nové licence na program TeamWiever a poslední strategie se týká zajištění vzájemné zastupitelnosti a vyšší flexibility, které by měla napomoci změna rozdělení činností. Mezi další doporučení pro společnost RVC NET s. r. o. patří především vytvoření oficiálních pravidel komunikace, případně i tvorba vnitřní směrnice pro práci na dálku.

Pro společnost BVT Technologies, a. s. byly rovněž doporučeny strategie, na které by se po zlepšení současné finanční situace měla zaměřit. Jedná se o možnost zvýšení konkurenceschopnosti poskytováním školení prostřednictvím webinářů a také tvorbou e-shopu, která by měla zajistit i zvýšení celkového obrátu. Dalšími navrhovanými strategiemi jsou rozšíření spolupráce s univerzitami v oblasti získávání budoucích absolventů, využití volných prostor budovy pro rozšíření služeb a snaha omezit hrozbu problému získání kvalifikovaného personálu zavedením práce na dálku. Další doporučení pro společnost BVT Technologies, a. s. se týkají zlepšení webových stránek a jejich celkového zviditelnění a rovněž zvýšení zabezpečení a zálohování firemních dat na současném serveru.

Principy této metodiky mohou být obecně využity i v případě zavedení práce na dálku v jiných, zejména malých a středních podnicích. V případě velkých podniků, univerzit (pro akademické zaměstnance) a jiných organizacích je podstata této metodiky rovněž využitelná. Volbu a implementaci jednotlivých řešení je vhodné přenechat majitelům a managementu organizací s vědomím, že jejich rozhodnutí o aplikaci práce na dálku významně změní podnikovou kulturu, zejména v prvcích rituály a sdílené hodnoty. Řešení je vhodné přenechat odborníkům. Zde se již vyplatí investovat do tvorby vlastního řešení, sestaveného na míru společnosti.

7 Literatura

- ARMSTRONG, MICHAEL A STEPHEN TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, MICHAEL. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- BOHÁČOVÁ, KATEŘINA A KOL. *Lidé jsou to nejcennější, co máte: prorodinná opatření ve firmách*. Praha: APERIO - Společnost pro zdravé rodičovství, 2012, 136 stran. ISBN 978-80-904301-1-2.
- ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, KLÁRA, MARTINA HAJNÁ A MARKÉTA NEKOLOVÁ. *Metodika opatření na podporu sladování rodinného a pracovního života: příručka pro personální práci příspěvkových organizací Kraje Vysočina*. Vyd. 1. Jihlava: Kraj Vysočina, 2014, 34 s. ISBN 978-80-87521-21-2.
- DUDOVÁ, RADKA. *Nové šance a rizika: flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2008, 308 s. ISBN 978-80-7330-138-5.
- DVOŘÁKOVÁ, ZUZANA. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, JAROSLAVA ESTER A DAVID GRUNDEL. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 256 s. ISBN 978-80-251-2877-0.
- FOLWARCZNÁ, IVANA. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- KING, NANCY J. a V.T. RAJA. *What Do They Really Know About Me in the Cloud? A Comparative Law Perspective on Protecting Privacy and Security of Sensitive Consumer Data*. American Business Law Journal [online]. 2013, 50(2), 413-482 [cit. 2016-02-02]. DOI: 10.1111/ablj.12012. ISSN 00027766.
- KUČINA, PAVEL. *Flexibilní formy práce a jejich právní úprava*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, 69 s. ISBN 978-80-86973-54-8.
- MAITLAND, ALISON. *Working better: a managers' guide to flexible working*. Manchester: Equality and Human Rights Commission, 2009. ISBN 978-1-84206-216-6.
- MARTOCH, MICHAL. *Řízení vzdálených pracovníků: kdy a proč práce na dálku (ne)funguje*. Vyd. 1. Třebíč: Město Třebíč, Koordinační centrum práce na dálku, 2014 a), 157 s. ISBN 978-80-260-6233-2.
- PALÍŠKOVÁ, MARCELA. *Trh práce v Evropské unii: historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014, xxiii, 203 s. ISBN 978-80-7400-270-0.
- SOKAČOVÁ, LINDA A JITKA KOLÁŘOVÁ. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života: Work-Life Balance : Hestia 2 - podpora realizace*

partnerství k rodinné politice na místní a regionální úrovni a procesů komunitního plánování v oblasti sladování pracovního a rodinného života : manuál projektu. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, 2010, 99 s. ISBN 978-80-254-8038-0.

Online zdroje

- Analýza přínosů nákladů implementace práce na dálku u zaměstnavatelů. *Práce na dálku Třebíč* [online]. 2015 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://pracena-dalku.trebic.cz/analyzy/analyza-prinosu-prace-na-dalku-zamestnavatele/>
- Asana* [online]. 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <https://asana.com>
- BALTINA, IVETA. *Overview on European policies on TELEWORK*. In: Eurofound [online]. Latvia: Riga Technical University, 2012 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi_iJaChNzKAhWG1BoKHYSwDFMQFggl-MAA&url=http%3A%2F%2Fievf.rtu.lv%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D2017&usg=AFQjCN-FHLsCYEggVqB-Lczub0Zyml-cipHQ&sig2=owhLgA8mwr65f4o39JttrQ&bvm=bv.113034660,d.bGQ
- Basecamp* [online]. © 1999–2016 Basecamp, 2016 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <https://basecamp.com/>
- BASLAROVÁ, IVA. *Práce z domova aneb V práci jako doma* [online]. 1. Gender Studies, 2011, 21 s. [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: http://www.genderstudies.cz/download/Prace_z_domova.pdf
- BVT Technologies, a.s.* [online]. 2016 [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: <http://http://bvt.cz/>
- BVT Technologies, a. s. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2016 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=716752&typ=UPLNY>
- Capsa* [online]. © Capsa.cz, 2013 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://www.capsa.cz>
- Cena 1 kWh: Srovnání cen energií 2016. *Energie123.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://www.energie123.cz/elektrina/ceny-elektricke-energie/cena-1-kwh/>
- Freelo* [online]. © Váš Hosting s.r.o., 2015 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <https://www.freelo.cz/>
- Google Apps. *Workline služby* [online]. © Idealine Solutions s.r.o., 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.worklinesluzby.cz/sluzby/online-kancelarske-aplikace/google-apps>

- Google postihl výpadek. Nefungovaly e-mailů a další služby. *Technet.cz* [online]. © 1999–2016 MAFRA, a. s., a dodavatelé Profimedia, Reuters, ČTK, AP, 2012 [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/vypadek-gmailu-012-sw_internet.aspx?c=A121210_220801_sw_internet_brm
- Google vypadl jen na pět minut, ale provoz internetu klesl o 40 procent. *Technet.cz* [online]. © 1999–2016 MAFRA, a. s., a dodavatelé Profimedia, Reuters, ČTK, AP, 2016 [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/vypadek-googlu-01t-sw_internet.aspx?c=A130819_102205_sw_internet_vse
- HEIKENWÄLDER, JAKUB. *Metodika implementace práce na dálku* [online]. 2014, 94 s. [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: http://pracena-dalku.trebic.cz/data_3/soubory/35.pdf
- iDoklad – účetnictví v cloudu* [online]. © CÍGLER SOFTWARE, a.s., 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/>
- InPage: webové stránky snadno* [online]. © ZONER software, a.s., 2016 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <https://www.inpage.cz/>
- Jednoduché a flexibilní cenové tarify - G Suite. *G Suite* [online]. 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <https://gsuite.google.com/pricing.html>
- KŘÍŽANOVSKÝ, PAVEL. *Ovládněte svou síť, cloud vám pomůže*. In: SystemOnLine [online]. 2015 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/ovladnete-svou-sit-cloud-vam-pomuze.htm>
- MARTOCH, MICHAL. *Výsledky průzkumu Práce na dálku v roce 2013 v ČR*. In: Práce na dálku [online]. 2013 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <http://www.pracena-dalku.cz/portals/0/pruzkum/vysledky-pruzkum-prace-na-dalku-2013-v-cr.pdf>
- MARTOCH, MICHAL. *Práce na dálku – Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace* [online]. 2012 [cit. 2015-09-30]. Dostupné z: <http://www.pracena-dalku.cz/ebook>
- MARTOCH, MICHAL, JITKA HURTOVÁ a EVA SKÁLOVÁ. Průzkum v oblasti práce na dálku a webinářů. In: *Práce na dálku* [online]. 2011 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: http://www.workline.cz/Portals/3/kestanuti/pruzkumy/Pruzkum_portal_workline_prace_na_dalku_webinare_2011.pdf
- MARTOCH, MICHAL. Směrnice pro práci na dálku a práci z domova: (včetně vzoru vnitřního předpisu). *Práce na dálku* [online]. 2014 b) [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <http://www.pracena-dalku.cz/blog/smernice-pro-praci-na-dalku>
- Neomezené tarify pro podnikatele. *Vodafone* [online]. Copyright © 2016 Vodafone Czech Republic a.s., 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/podnikatele/volani/business-red-lte-tarify/>
- Ošetřovné. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. 2014 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/nemocenske-pojisteni/davky/osetrovne.htm>

- O2 [online]. © O2 Czech Republic a.s., 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/podnikatel/volani-z-mobilu/>
- Porovnání plánů Office 365 Business. *Microsoft* [online]. © 2016 Microsoft, 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <https://products.office.com/cs-cz/business/compare-office-365-for-business-plans>
- Práce na dálku Třebíč: Trebic.cz* [online]. Projekt „Vybudování koordinačního centra práce na dálku v Třebíči“ - registrační číslo projektu: CZ.1.04/5.1.01/77.00234, 2013 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://pracenadalku.trebic.cz/>
- Projektově.CZ* [online]. © Projektově.CZ s.r.o., 2016 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <https://www.projektove.cz/>
- Přehled licencí aplikace TeamViewer. *TeamViewer* [online]. 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <https://www.teamviewer.com/cs/pricing/>
- Přehled tarifů. *T-mobile* [online]. © 2004-2016 T-Mobile Czech Republic a.s., 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/tarify>
- Software pro implementaci práce na dálku. *Práce na dálku Třebíč: Trebic.cz* [online]. Projekt „Vybudování koordinačního centra práce na dálku v Třebíči“ - registrační číslo projektu: CZ.1.04/5.1.01/77.00234, 2013 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://pracenadalku.trebic.cz/software/>
- RVC NET* [online]. ©RVC NET s. r. o., 2016 [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: <https://www.rvcnet.cz/>
- RVC NET s. r. o. [online]. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2016 [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=610153&typ=UPLNY>
- Skupinový tarif pro podnikatele. *Vodafone* [online]. Copyright © 2016 Vodafone Czech Republic a.s., 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/podnikatele/volani/business-red1/?promo=hp-icons:icon:business:fire>
- Software pro řízení projektů – Easy Project* [online]. 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <https://www.easyproject.cz>
- SOCHOROVÁ, PETRA A KOL. *Home office aneb práce z domova* [online]. People Management Forum, 2013 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj3hpyv2L3JAhUBrhQKHcNXBfcQFggp-MAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aperio.cz%2Fzdrava-firma-2014%2Fdoc%2F19_PMF_Home_office_aneb_prace_z_domova.pdf&usg=AFQjCNFhTC2h0-yC4TS6U0AVgMKpwm2uZA&sig2=jKZ9uN-JHa_BtrEQwtIInEA&bvm=bv.108538919,d.ZWU
- SURÝ, DAVID. *Analýza přínosů/nákladů implementace práce na dálku u zaměstnavatelů* [online]. Koordinační centrum práce na dálku, 2015 (a) [cit. 2016-02-03].

- Dostupné z: <http://pracenadalku.trebic.cz/analyzy/analyza-prinosu-prace-na-dalku-zamestnavatele/>
- SURÝ, DAVID. *Analýza ovlivnění míry nezaměstnanosti cílových skupin po implementaci práce na dálku v Kraji Vysočina* [online]. Koordinační centrum práce na dálku, 2015 (b) [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://pracenadalku.trebic.cz/analyzy/analyza-ovlivneni-miry-nezamestnanosti-v-kraji-vysocina/>
- SVOBODOVÁ, L.: *Flexibilita: její výhody i problémy*. In Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Svět práce v globalizované ekonomice. Praha: VÚBP, 2007, 11 s. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: http://kvalitativota.vubp.cz/prispevky/sbornik_mezinarodni_konference/sbornik_2.pdf
- TALLOVÁ, Věra. Produktivita práce a přidaná hodnota. *Svět personalistů* [online]. 2008 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://www.t-i.cz/svet_personalistu/index.php?page=article&detail=19.
- Toggl* [online]. 2016 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <https://toggl.com/>
- Trello* [online]. © Copyright, Trello, Inc., 2016 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <https://trello.com/>
- Trends in Workplace Flexibility 2015. In: *WorldatWork* [online]. WorldatWork®, 2015 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=79123>
- URBAN, JAN. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. *Mzdová praxe* [online]. 2013 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>
- VÁCLAVKOVÁ, LUCIE. *Flexibilní formy práce v malých a středních podnicích*, 2011 [online]. kvalitativota.vubp.cz [cit. 2015-11-13]. Dostupné na http://kvalitativota.vubp.cz/prispevky/flexibilni_formy_prace_v_malych_a_strednich_podnicich-vaclavkova.pdf.
- VAINERT, Luděk. Google chybuující, tutlající. *IHNED.CZ* [online]. © 1996-2016 Economia, a.s., Hospodářské noviny IHNEC.cz ISSN 1213-7693, 2016 [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65530030-google-chybuujici-tutlajici>
- VITTEERSØ, JOAR, ET AL. Impacts of Home-Based Telework on Quality of Life for Employees and Their Partners. Quantitative and Qualitative Results From a European Survey. In: *Journal of Happiness Studies* [online]. 2013, 4(2), s. 201-233 [cit. 2015-10-09]. DOI: 10.1023/A:1024490621548. ISSN 13894978. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1023/A:1024490621548>
- Výpočet spotřeby elektřiny — kalkulačka. *Vypočítej to* [online]. 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://www.vypocitejto.cz/energie/spotreba-elekriny.html>
- WELZ, CHRISTIAN A FELIX WOLF. Telework in the European Union. In: *Eurofound* [online]. 2010 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/telework-in-the-european-union>

Změny týkající se home office (práce z domu). *PEVI s. r. o.* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostprace.info/item/bezpecnost-prace-pri-zamestnavani-z-domova-home-office>

ZONER Software, a. s. [online]. © ZONER software, a.s., 2016 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <https://www.zoner.eu/cs/internet/registrace-domen>

ŽABKA, PETR. Až devadesát procent Čechů chce pracovat na dálku. In: *Novinky.cz* [online]. 2013 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/vase-zpravy/praha/2052-18455-az-devadesat-procent-cechu-chce-pracovat-na-dalku.html>

8 Seznam tabulek

Tab. 1	Matice různých forem flexibility	23
Tab. 2	Hardwarové vybavení pracovníků společnosti RVC NET s. r. o. 54	
Tab. 3	Měsíční výdaje vynakládané v souvislosti se zajištěním práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o. [Kč]	56
Tab. 4	SWOT matice práce na dálku ve společnosti RVC NET s. r. o.	57
Tab. 5	Současné hardwarové vybavení pracovníků společnosti BVT Technologies, a. s.	59
Tab. 6	Současné měsíční výdaje spojené se zajištěním práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. [Kč]	61
Tab. 7	SWOT matice práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. 62	
Tab. 8	Srovnání současného stavu práce na dálku v obou vybraných společnostech	63
Tab. 9	Analýza pracovních pozic a podíl činností, které lze vykonávat na dálku / z domova	65
Tab. 10	Srovnání parametrů cloudového a serverového řešení pro uložení dat	66
Tab. 11	Srovnání parametrů cloudového řešení online kanceláře a úložiště dat společností Google a Microsoft	68
Tab. 12	Návrh možného systému odměňování zaměstnanců pracujících na dálku	74
Tab. 13	Ganttův diagram projektu implementace práce na dálku (posloupnost a časová náročnost jednotlivých kroků implementace)	78
Tab. 14	Srovnání nákladů na vyhledání a návrh vhodného řešení vlastním zaměstnancem a odborníkem [Kč]	80
Tab. 15	Odhad jednorázových nákladů na implementaci práce na dálku ve společnosti BVT Technologie, a. s.	82

Tab. 16	Měsíční výdaje spojené se zajištěním práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s. po její implementaci	83
Tab. 17	Výpočet průměrné denní produktivity práce na 1 zaměstnance [Kč] z výnosů za období 2011–2015 a její zvýšení po implementaci práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.	86
Tab. 18	Výpočet průměrné denní produktivity práce na 1 zaměstnance [Kč] z přidané hodnoty za období 2011–2015 a její zvýšení po implementaci práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.	87
Tab. 19	Vstupní proměnné pro výpočet úspory nákladů na energie při zavedení práce na dálku	89
Tab. 20	Výpočet roční úspory nákladů na energie ve společnosti BVT Technologies, a. s.	90
Tab. 21	Vyčíslení úspory nákladů na absence a nemocenskou ve společnosti BVT Technologies, a. s. [Kč] pro rok 2015	91
Tab. 22	Výpočet úspory nákladů na cestovné ve společnosti BVT Technologies, a. s. (optimistická a pesimistická varianta)	91
Tab. 23	Odhad úspory nákladů za vytápění ve společnosti BVT Technologies, a. s. po zavedení práce na dálku	92
Tab. 24	Shrnutí možných ročních opakovaných přínosů v případě zavedení práce na dálku do společnosti BVT Technologies, a. s.	93
Tab. 25	Shrnutí odhadovaného rozpočtu implementace práce na dálku ve společnosti BVT Technologies, a. s.	95
Tab. 26	Vybrané finanční ukazatele společnosti BVT Technologies, a. s.	96
Tab. 27	Vstupní proměnné pro výpočet úspory náklady na absence a nemocenskou po zavedení práce na dálku z roku 2015	133

9 Seznam použitých zkratek

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DPČ – Dohoda o pracovní činnosti

DPP – Dohoda o provedení práce

Formulář – Formulář přínosů a nákladů práce na dálku

HW – Hardware

PP_{PH} – Průměrná denní produktivita práce vypočtená z přidané hodnoty

PP_V – Průměrná denní produktivita práce vypočtená z výnosů

RD – Rodičovská dovolená

ROA – Rentabilita celkových aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

SW – Software

V – Výnosy

Z – Zaměstnanci

Přílohy

A Analýza pracovních činností

Pracovní pozice: Ředitel společnosti (výroba, obchod, řízení společnosti, vědecká činnost)

Druh činnosti	Podíl na celkových činnostech [%]	Možno vykonávat na dálku [%]
Administrativa	30	30
Řízení výroby	20	20
Výroba	20	0
Obchod, jednání	10	10
Komunikace s podřízenými, porady	10	8
Studium, vyhledávání nových informací	10	10

Pracovní pozice: Projektová manažerka (řízení projektů, HR)

Druh činnosti	Podíl na celkových činnostech [%]	Možno vykonávat na dálku [%]
Administrativa, řízení, plánování, vyúčtování a konzultace projektů	70	40
Komunikace s ostatními pracovníky, porady	20	15
Školení, samostudium, další vzdělávání, získávání informací (patenty, zákony)	10	10

Pracovní pozice: Business developer (obchod, marketing)

Druh činnosti	Podíl na celkových činnostech [%]	Možno vykonávat na dálku [%]
Marketing, obchod a administrativa	80	80
Komunikace s ostatními pracovníky, porady	20	10

B Licence na program TeamViewer

Pro nekomerční použití	Business	Premium	Corporate	Enterprise
Pro domácnosti	Pro jednotlivce a malé podniky	Pro pokročilé uživatele a malé týmy	Pro velké týmy a společnosti podporující infrastruktury IT	Pro velké korporace a poskytovatele služeb
Zdarma	12 209,-	25 859,-	56 209,-	Dle požadavků
Pro přístup ke svým zařízením, přenos fotografií či souborů z mobilního zařízení do domácího počítače; kontrola systému domovního zabezpečení; ...	1 uživatelský profil na 3 zařízení	Více uživ. Profilů na neomezeném počtu zařízení	Více uživ. Profilů na neomezeném počtu zařízení	
	1 kanál relace	1 kanál relace (lze přidat 1 další kanál za 19 739 Kč)	3 kanály relací (lze přidat dalších 9 po 19 739,-/každý)	
	Neomezený počet koncových bodů	Neomezený počet koncových bodů	Neomezený počet koncových bodů	
	Management Console (základní funkce)	Management Console (profesionální funkce)	Management Console (podnikové funkce)	
	Bezobslužně může spravovat 200 zařízení	Bezobslužně může spravovat 400 zařízení	Bezobslužně může spravovat 1000 zařízení	
	Podpora mobilních zařízení	Podpora mobilních zařízení		





Zdroj: Přehled licencí aplikace TeamViewer (2016)





C Přehled mobilních tarifů

Poskytovatel	T-Mobile	O2	Vodafone	
Tarif	S námi síť nesít'	FREE CZ	RED LTE	Business RED +
Cena/měsíc (vč. DPH)	749 Kč	749 Kč	749 Kč	1 999 Kč
Volání a SMS do všech sítí	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně
Data	1,5 GB	1,5 GB	1,5 GB	4 GB sdílená
Smlouva	2 roky	2 roky	2 roky	2 roky
Poznámka		Možnost výhodného tarifu na míru	SIM pro sdílení dat zdarma	Pro 4 uživatele, Wi-Fi router zdarma

Zdroje: Přehled tarifů (2016), O2 (2016), Skupinový tarif pro podnikatele (2016), Neomezené tarify pro podnikatele (2016)

D Přehled současných nástrojů pro online projektové řízení

Logo	Program	Zkušební verze	Verze	Cena	Popis	Funkce	Klady	Zápory
	Trello	ano	Zdarma	zdarma	10 MB, neomezeně uživatelů a karet	Řešení formou karet, k ní soubory, komentáře, archivace karet, termíny, barevné štítky, checklisty	CZ, odlišné, využití barev, zdarma, integrace aplikací a 250 MB za 10 \$/uživatel/ročně	Nižší přehlednost, chybí projektové nástroje (vykazování, rozpočty, diagramy...), nepřehledné komentáře
	Práce na dálku Třebíč	ano	Pouze 1 verze	zdarma	Omezení neuvedena	Nastavení oprávnění, dokumenty (možnost nahrát novou verzi, komentování, rozdělení do složek), fórum, kalendáře, úkoly, určení vlastníka a řešitele projektu, diskuse k úkolům, helpdesk pro zákazníky, vykazování odpracovaných hodin, evidence nákladů, grafická shrnutí, adresář, upozornění	Zdarma včetně manuálu, velké množství nástrojů a funkcí, tvořeno přímo pro práci na dálku, CZ	Méně atraktivní uživatelské rozhraní, chybí pokročilejší nástroje, žádná upozornění, budoucnost software (konec projektu)
	Asana	ano	Free	zdarma	10 uživatelů, neomezeně úkolů, projektů	Projekty (barevné odlišení), komentáře a přílohy k nim, synchronizace s kalendáři, přidělení úkolu konkrétním lidem, štítky, spíše společné komentáře, úkoly a hlídání termínů, reporty součástí placené verze, dokumenty	Klávesové zkratky pro zrychlení práce, atraktivní uživatelské rozhraní, úkoly lze různě řadit	Splněné úkoly úplně zmizí, pouze AJ, chybí pokročilé nástroje (myšlenkové mapy, diagramy, grafy)
	Freelo	ano	Premium	399 Kč/měsíc	5 GB, neomezeně projektů a uživatelů	Štítky k projektům, dokumenty, upozornění (i e-mailem), To Do listy s úkoly, kalendář, výkazy (možný export do Excelu), CZ, poznámky, fakturace, grafické shrnutí	Přehledný kalendář, jednoduché ovládání, k úkolu možné přiřadit rozpočet, soubory, poznámky, snaha o stále zlepšování, štítky, CZ, archivace projektů, fakturace	Rolovací menu, při velkém množství položek obtížnější orientace Omezený prostor (5 GB)

Logo	Program	Zkušební verze	Verze	Cena	Popis	Funkce	Klady	Zápory
	Capsa	ano	Profi	666 Kč/měsíc	100 GB, 200 uživatelů, 5 projektů	Kalendář, zadávání úkolů a přiřazování, označení důležitosti, štítky, odesílání e-mailů, vzkazy pro ostatní, kontakty, dokumenty	Do 5 uživatelů zdarma, přehledný kalendář, e-maily, kontakty	Omezené množství projektů (první 2 verze pouze 1 projekt!), méně funkcí a grafických prvků
	Projektově	ano	Start	990 Kč/měsíc	5 GB, 5 uživatelů neomezeně projektů	Úkoly dle důležitosti, projekty, čas strávený na úkolu/projektu, řazení dle kritérií, priorit, komentáře, myšlenkové mapy, propojení s kalendářem, rozpočet projektu, Ganttův diagram, dokumenty	Jednoduché a atraktivní uživatelské rozhraní, pokročilé nástroje (Rozpočet, myšlenkové mapy, Ganttův diagram...), CZ	Málo grafických prvků, možnost barevného oddělení
	Easy project	ano	Základní	1740 Kč/měsíc	10 uživatelů, pouze základní funkce a kalendář	Úkoly, pokročilé nástroje – Ganttův diagram, řízení zdrojů, financí, zákazníků (helpdesk), odpracovaný čas, kalendář, rozpočty a cashůflow, agilní řízení projektů, WBS, ...	Lze pronajmout v cloudu, nebo pořídit software, CZ, velmi pokročilé nástroje	Drahé (každý jednotlivý nástroj lze doplatit x vysoká konečná cena), přehlednost
	Basecamp	ano	Pouze 1 verze	cca 2500 Kč/měsíc	Neomezeně uživatelů a projektů	Karty týmů dle oblastí (marketing, finance, ...), karty projektů, archivace, přehledné, chat, zprávy, kalendáře, listy úkolů, přehled posledních aktivit, dokumenty, automatické denní dotazování na odvedenou práci, přehledy	Atraktivní uživatelské rozhraní, neomezené počtem projektů a uživatelů	AJ, chybí vykazování, rozpočty

Zdroje: Software pro implementaci práce na dálku (2013), Basecamp (2016), Capsa (2013), Freeloo (2015), Projektově.cz (2016), Trello (2016), Asana (2016), Software pro řízení projektů – Easy Project (2016); vlastní zpracování

E Návrh nastavení vnitrofiremní komunikace

Komunikační kanál	Zařízení	Kdy používat / typ sdělení	Kdy nepoužívat/čeho se vyvarovat	Způsob reakce	Nejzazší doba zpětné vazby
Telefon	Chytrý telefon	Nutnost okamžité reakce, krátká informativní sdělení.	Dlouhé problémy k projednání, častého telefonování (více dotazů v 1 telefonátu, nikoliv 5 hovorů do hodiny s 1 pracovníkem)	Vyzvednutí hovoru, zpětné volání	30 minut, vždy zavolat zpět
SMS	Chytrý telefon	Jednoznačné informační zprávy (zaslání tel. čísla, ceny, ...), zanechání vzkazu (např. zavolej, až budeš mít čas)	Dlouhé/delší informace s nutností rozsáhlejší odpovědi než 1 věta	Krátké potvrzení (ok, souhlasím, беру на vědomí)	6 hod
E-mail	Notebook (příp. stolní počítač), chytrý telefon	Kontakt s obchodními partnery, zaslání finálních verzí dokumentů, zaslání jednorázových informací	Zadávání úkolů, zaslání dokumentů k úpravě./Dávat do kopie osoby, které e-mail pouze zdržuje a netýká se jich	Odpověď na otázku, případně krátká (ok, беру на vědomí)	1–2 dny
Chat	Notebook (příp. stolní počítač), chytrý telefon	Krátké dotazy, pokud je kolega online; zanechání vzkazu (když offline)	Rozsáhlejší projednání tématu/problému, častému "obtěžování" kolegů a vyrušování	Krátká odpověď, zanechání vzkazu	1 hod
Telekonference/ Skype hovor	Notebook (příp. stolní počítač), chytrý telefon	Delší témata nutná k projednání mezi 2 a více osobami,	Více než 3 osoby – zvolit si moderátora, déle než 2 hodiny - zvážít osobní setkání	Při zmeškání zatelefonovat zpět/zaslat email s omluvou a vysvětlením	1–2 hod
Videohovor	Notebook (příp. stolní počítač), chytrý telefon	Pokud je důvod k použití webkamery (názorná ukázka apod.)	Pokud nemáme souhlas druhé strany	Při zmeškání zatelefonovat zpět/zaslat email s omluvou a vysvětlením	1–2 hod
DiskStation/ OneDrive	Notebook (příp. stolní počítač), chytrý telefon	Ukládání firemních dat, jejich získávání, oprávnění pouze k souborům, které pracovník potřebuje k práci	Přístupu třetích osob; složité a nepřehledné adresáře,	x	x

Komunikační kanál	Zařízení	Kdy používat / typ sdělení	Kdy nepoužívat/čeho se vyvarovat	Způsob reakce	Nejzazší doba zpětné vazby
Sdílené dokumenty	Notebook, stolní PC, chytrý telefon	Současná práce více lidí na jednom dokumentu, zadávání úkolů, informace o splnění úkolu, vykazování práce, komentáře k dokumentu; rozdělit části zpracování	Příliš mnoho komentářů od příliš mnoha osob (raději osobní schůzka), rozdílné formátování, úprava práce jiné osoby bez jejího souhlasu	E-mail, SMS, Chat vzkaz, telefon, že jste danou část viděl(a), komentáře	0,5 - 1 den
Sdílený kalendář	Notebook, stolní PC, chytrý telefon	Sdílení termínů dostupnosti/nedostupnosti, společných a osobních schůzek, termínů u lékaře, dovolených, deadline projektů (různé barvy pro různá témata), nastavit zaslání upozornění	Příliš osobní informace	V případě kolize termínů telefon; zaslání upozornění na nové termíny/blížící se deadline	1 den
Sociální síť	Notebook, stolní PC, chytrý telefon	Soukromá komunitní síť Google / SharePoint u Microsoft – vyjadřování se ke společným otázkách, společné zážitky a informace pro odlehčení, které mají zaměstnanci společné; pouze pro zaměstnance	Nesdělovat příliš osobní informace, nezahlcovat síť zbytečně, vyjadřovat se k věci	x	x
IS práce na dálku /online kancelář	Notebook, stolní PC, chytrý telefon	Souhrn a zadávání úkolů, přehled projektů, komentáře k dokumentům, nahrávání finálních verzí dokumentů a dokumentů, které upravuje pouze 1 osoba	Zanechání důležitých vzkazů (systém nezasílá a žádná upozornění)	Komentář přímo v programu, vzkaz přes chat, e-mail	1 den
TeamViewer	Notebook, stolní PC	Vzdálený přístup do počítače kolegy, obchodního partnera	Bez dohody a svolení druhé strany	Dohoda (tel., chat)	Ihned dle dohody
iDoklad	Notebook, stolní PC, chytrý telefon	Tvorba faktur, upomínky, sestavy a třídění faktur	Duplikace dokladů	Vystavuje ředitel společnosti	ihned
Osobní schůzka		Složitější problémy k pojednání, nutnost konzultace dokumentů na delší dobu, předání dokladů a dalších věcí	Krátké předání informací či dokladů, které lze předat online; odbíhání od tématu	K věci	ihned

F Návrh vnitřního předpisu pro práci z domova

VNITŘNÍ PŘEDPIS PRO PRÁCI Z DOMOVA

BVT Technologies, a. s.

Hudcova 78c, 612 00 Brno

DIČ: CZ26234386

vydává tento vnitřní předpis upravující podmínky zaměstnanců, kteří pracují z domova.

1. ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ

- 1.1. Předmětem tohoto vnitřního předpisu je úprava pracovních podmínek zaměstnanců, kteří na základě dohody se zaměstnavatelem budou vykonávat svoji práci pro zaměstnavatele ze svého domova, a to v rozsahu a za podmínek upravených v dodatku k pracovní smlouvě zaměstnance a stanovených tímto vnitřním předpisem.
- 1.2. Tento předpis upravuje postup při sjednávání výkonu práce z domova mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

2. SJEDNÁNÍ PRÁCE Z DOMOVA

- 2.1. Ředitel společnosti může zaměstnanci navrhnout výkon práce z domova. Zaměstnanec musí s výkonem práce z domova souhlasit.
- 2.2. Žádost na sjednání práce z domova může podat každý zaměstnanec řediteli společnosti, který o souhlasu s výkonem práce z domova rozhoduje. Ředitel společnosti:
 - a) možnosti kontroly výkonu práce prostřednictvím objemu (výsledků)/kvality vykonané práce.
 - b) charakteru vykonávané práce i s ohledem na BOZP a možných bezpečnostních rizik.
- 2.3. Za splnění předpokladů a dodržení podmínek výkonu práce z domova odpovídá ředitel společnosti.

- 2.4. Je-li o výkonu práce mimo pracoviště podle bodu 2. 2 tohoto předpisu rozhodnuto, je se zaměstnancem uzavřen dodatek pracovní smlouvy. Dodatek obsahuje minimálně: místo výkonu práce, doba trvání (na dobu určitou nebo neurčitou), režim rozvržení pracovní doby (podle bodu 6 tohoto vnitřního předpisu), způsob předávání a odevzdávání práce, vykazování evidence pracovní doby, zajištění správného zacházení s osobními a citlivými údaji, případná povinnost zaměstnance být zaměstnavateli k dispozici v předem stanovenou pracovní dobu, vybavení zaměstnance pracovními pomůckami (předměty, nástroje apod.) potřebnými k výkonu práce, případná povinná účast zaměstnance na pracovišti zaměstnavatele v dohodnutou dobu a další potřebné záležitosti tak, aby bylo v plné míře zajištěno plnění úkolů úseku, kde zaměstnanec pracuje. Dále se sjedná výpovědní doba dohody.
- 2.5. Dohodu o práci z domova lze vypovědět i bez důvodu ze strany zaměstnavatele i zaměstnance.
- 2.6. Pracovník pověřený ředitelem společnosti vede seznam zaměstnanců, kteří nepracují na pracovišti zaměstnavatele.

3. MÍSTO VÝKONU PRÁCE

- 3.1. Zaměstnavatel se zaměstnancem mohou sjednat jedno či více míst výkonu práce. Všechna místa výkonu práce musí být přesně vymezena v dodatku pracovní smlouvy (jak pracoviště zaměstnavatele, tak adresa domácího pracoviště, případně další místo dle dohody zaměstnavatele a zaměstnance). Místo výkonu práce nesmí být stanoveno šířeji než 1 obec.
- 3.2. Dodatek k pracovní smlouvě rovněž stanoví, ve kterých dnech bude zaměstnanec vykonávat práci ze kterého pracoviště. Toto rozvržení je nutné pro účely stanovení cestovních náhrad.
- 3.3. Zaměstnanci nenáleží za dobu výkonu práce v rámci domácího pracoviště právo na cestovní náhrady (výkon práce v rámci domácího pracoviště není pracovní cestou ve smyslu příslušných ustanovení zákoníku práce).

4. ROZSAH PRACÍ

- 4.1. Zaměstnanec je povinen vykonávat sjednané práce z domácího pracoviště v takové kvalitě, množství a způsobem, jako by je vykonával na pracovišti zaměstnavatele.
- 4.2. Zaměstnanec je povinen informovat svého přímého nadřízeného o plnění svěřených pracovních úkolů v dohodnutém termínu a dojednaným způsobem. Zaměstnanec je také povinen bez zbytečného odkladu informovat e-mailem nebo telefonicky svého přímého nadřízeného o plnění svěřených pracovních úkolů, kdykoli k tomu bude vyzván.

5. ROZVRŽENÍ PRACOVNÍ DOBY

- 5.1. Zaměstnanec bude mít statut domácího zaměstnance ve smyslu ust. § 317 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v platném znění.
- 5.2. Zaměstnanec je oprávněn si v rámci výkonu práce z domácího pracoviště volit začátek a konec své pracovní doby. Přestávku v práci je povinen čerpat nejpozději po uplynutí 6 hodin nepřetržité práce od počátku směny v konkrétní den, a to v rozsahu 30 minut. Zaměstnavatel tak nebude dle §317 písm. a) zákoníku práce zaměstnanci rozvrhovat jeho pracovní dobu.
- 5.3. Zaměstnanec je povinen evidovat veškeré přestávky mezi dobou výkonu práce, a to vždy při jejich započetí (např. prostřednictvím elektronické evidence).
- 5.4. Zaměstnavatel informuje zaměstnance, že v souladu s § 317 písm. b) zákoníku práce určil pro účely poskytování náhrady mzdy v době pracovní neschopnosti zaměstnanců (podle § 192 zákoníku práce) rozvržení pracovní doby zaměstnance do směn od pondělí do pátku od 6 hodin do 14:30 hodin (včetně 30ti minutové přestávky na jídlo a oddech).

6. VYBAVENÍ DOMÁCÍHO PRACOVIŠTĚ

- 6.1. Veškerá výpočetní technika, komunikační zařízení, software, nábytek, ochranné pracovní prostředky nebo jiné předměty, které slouží k výkonu práce zaměstnance, budou zaměstnanci svěřeny k výkonu sjednaného druhu práce na základě uzavření dohody o odpovědnosti ve smyslu § 252 zákoníku práce

nebo dohody o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů ve smyslu § 255 zákoníku práce a písemného potvrzení o převzetí těchto hodnot.

- 6.2. Zaměstnanec je povinen řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu zaměstnavatelem k výkonu práce z domácího pracoviště, využívat je pouze k pracovním účelům a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím.
- 6.3. Přístupy do zařízení, na kterých jsou přístupná pracovní data, je nutné chránit heslem.
- 6.4. Škody vzniklé na svěřených prostředcích je zaměstnanec povinen ohlásit zaměstnavateli.
- 6.5. V případě skončení pracovního poměru zaměstnance, případně výkonu práce z domácího pracoviště, je zaměstnanec povinen svěřené prostředky zaměstnavateli vrátit ve stavu, v jakém je převzal, s přihlédnutím k obvyklému stupni opotřebení.
- 6.6. Zaměstnancům, kteří se souhlasem zaměstnavatele používají k výkonu práce vlastní zařízení, přísluší náhrada za jeho opotřebení v dohodnuté výši (dle bodu 7.1) za těchto podmínek:
 - a) Zařízení jsou k práci opravdu využívána,
 - b) zaměstnanec využívá heslo pro přístup k pracovním datům,
 - c) papíry k tisku byly nakoupeny a jsou využívány pouze pro pracovní účely a doklad o zaplacení byl předán řediteli společnosti a byl zaměstnanci řádně proplacen,
 - d) toner do tiskárny je využíván alespoň z 50 % pro pracovní účely.

7. NÁHRADA VÝDAJŮ V SOUVISLOSTI S VÝKONEM PRÁCE

- 7.1. Náhrada výdajů (např. energie, internet, nákup kancelářských potřeb, papíru, toneru ...) vynaložených zaměstnancem v souvislosti s výkonem práce z domácího pracoviště bude předmětem samostatné dohody, která bude přílohou dodatku smlouvy.

8. POVINNOSTI ZAMĚSTNANCE

- 8.1. Zaměstnanec je povinen účastnit se plánovaných porad či pracovních setkání, a to osobně nebo prostřednictvím Skype. Zaměstnanec je také povinen účastnit se jiných než plánovaných porad či pracovních setkání, kdykoli k tomu bude nadřízeným pracovníkem zaměstnavatele vyzván, a nebání-li mu v tom vážné důvody. Další podmínky účasti porad a pracovních setkání budou domluveny s nadřízeným pracovníkem, případně mohou být upraveny v samostatné dohodě.
- 8.2. Zaměstnanec je povinen zasílat vedoucímu pracovníkovi zaměstnavatele evidenci odpracované doby, a to vždy ve stanoveném termínu, který je dohodnut s nadřízeným pracovníkem, případně v samostatné dohodě. Vedoucí zaměstnanec odsouhlasí evidenci docházky.
- 8.3. Zaměstnanec je povinen přijmout taková opatření a zachovávat takové postupy, aby byla zajištěna ochrana obchodního tajemství, důvěrných nebo vyhrazených informací zaměstnavatele.

9. KONTROLA PRACOVNÍCH PODMÍNEK NA PRACOVIŠTI

- 9.1. Zaměstnanec je povinen umožnit kontrolu pracovních podmínek na pracovišti a aktivně spolupracovat na odstranění případných nalezených nedostatků.
- 9.2. Zaměstnavatel vykoná kontrolu pracovních podmínek na domácím pracovišti zaměstnance následovně:
 - a) Zaměstnavatel informoval zaměstnance o této kontrole minimálně 5 týdnů předem.
 - b) O průběhu kontroly bude vypracován zápis, který oba podepíší.

10. BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI (BOZP)

- 10.1. Zaměstnanec musí být před započatím výkonu práce z domova zaměstnavatelem proškolen v oblasti BOZP a seznámen s instrukcemi a doporučeními pro uspořádání domácího pracoviště a se zdravotními a bezpečnostními směrnici zaměstnavatele.
- 10.2. Zaměstnanec prokáže, že domácí pracoviště splňuje podmínky bezpečného výkonu práce, které pro každý druh práce stanoví ředitel společnosti, případně jím určený pracovník.

11. ÚČINNOST

11.1. Tento vnitřní předpis nabývá účinnosti dnem

V dne

.....

razítko zaměstnavatele a podpis jednajícího

Právní úprava:

- § 34, § 101 až 108, § 190, § 192 až 194, § 273, § 274, § 317, § 380 odst. 1 až 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci

Zdroj: Martoch (2014 b)) a Heikenwälder (2014) – vlastní úprava.

G Zadání dat k výpočtu úspory nákladů do Formuláře

Tabulka 27 zobrazuje vstupní proměnné pro výpočet úspory nákladů na absence a nemocenskou. Údaje byly získány z interních dat společnosti BVT Technologies, a. s.

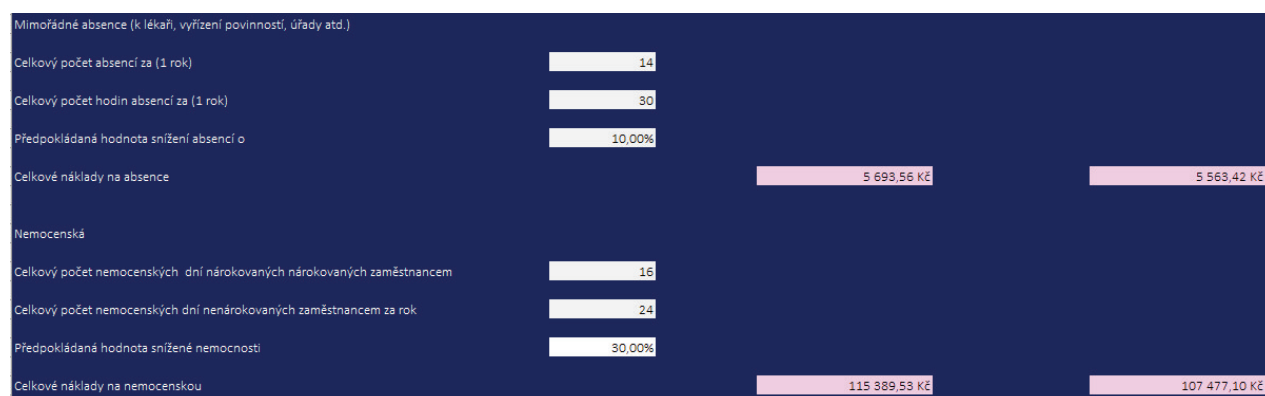
Tab. 27 Vstupní proměnné pro výpočet úspory náklady na absence a nemocenskou po zavedení práce na dálku z roku 2015

Vstupní proměnná	Hodnota
Počet pracovních dní bez dovolené	233
Počet pracovních hodin	8
Počet zaměstnanců celkem	7
Počet skutečně odpracovaných hodin ročně celkem za organizaci	18 640
Celkový počet absencí za 1 rok	14
Celkový počet hodin absencí za 1 rok	30
Celkový počet nemocenských dní nárokových zaměstnancem za rok	16
Celkový počet nemocenských dní nenárokových zaměstnancem za rok	24

Zdroj: Interní informace společnosti BVT Technologies, a. s.

Na snímku obrazovky *Formuláře* jsou vyobrazeny zadané vstupní proměnné (bílá políčka) a výsledky (růžová políčka) úspory nákladů na absence a nemocenskou. Levá část růžových polí zobrazuje náklady na nemocenskou před zavedením práce na dálku, pravá část vyobrazuje náklady po implementaci práce na dálku.

Obr. 2 Snímek obrazovky *Formuláře*



Zdroj: Analýza přínosů, nákladů implementace práce na dálku u zaměstnavatelů, 2015