

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Návrh na zlepšení ekonomické efektivity a inovativnosti pracovníků využívajících remote work
Proposal for improving economic efficiency and innovation among employees using remote work

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA a OBHAJBOA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2023

JMÉNO a PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Jakub Šafrata, KEMBC02

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Ing. Petr Mašín, PhD., DBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29.4.2023, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit jaké faktory ovlivňují ekonomickou efektivitu a inovativnost remote work pracovníků v České republice a navrhnout doporučení, která mohou zlepšit jejich ekonomickou efektivitu a inovativnost.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla vypracována pomocí rešerše světové a České literatury v oblasti řízení, zejména řízení práce na dálku, inovativnosti zaměstnanců a ekonomické efektivity zaměstnanců. Tato část byla doplněna o současný výzkum týkající se těchto témat. Praktická část byla sestavena metodou za pomoci kvantitativního výzkumu v podobě online dotazníku, který se týkal zkoumaných témat. Otázky týkající těchto témat byly hodnoceny na pětistupňové Likertově škále. Výsledky byly zhodnoceny pomocí chí-kvadrát testu a Kendallova tau-b.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Podle předchozího výzkumu byly identifikovány tři oblasti, které mohou ovlivňovat ekonomickou efektivitu a inovativnost remote work pracovníků.

První oblastí je využívání online komunikačních kanálů organizacemi, zejména sociálních sítí. Všechny tři otázky týkající se této oblasti byly hodnoceny spíše negativně, u každé byla nejvíce vybranou možností odpověď *Spíše nesouhlasím*. 21,43 % respondentů souhlasilo, že se z firemních sociálních sítí dozvěděli důležité informace o firmě a 26,19 % respondentů souhlasilo s tím, že se z firemních sociálních sítí dozvěděli důležité informace o firemních klientech. Otázka týkající se informovanosti skrze online komunikační kanály obecně byla zodpovězena souhlasně v 36,51 % případech. Použitím chí-kvadrát testu, byla zjištěna závislost spokojenosti zaměstnanců při práci na dálku, inovativnosti zaměstnanců při práci na dálku a míry organizačního odučování při práci na dálku na využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi.

Druhou oblastí je kontrola zaměstnanců pracujících na dálku. Pouze 30,16 % respondentů odpovědělo, že mají vedoucí pracovníci stejně dobrý dohled nad zaměstnanci pracujícími na dálku jako nad těmi, kteří pracují z pracoviště. 48,51 % dotazovaných souhlasí s tím, že zaměstnanci při práci z domova častěji pracují na věcech, které nejsou důležité pro dosažení zadaných cílů. 50,79 % dotazovaných souhlasilo s tím, že mají stejně dobré příležitosti nahlásit překážky při práci na dálku, jako při práci na pracovišti.

Třetí oblastí je podpora práce na dálku managementem. Otázky týkající se této oblasti byly velmi často zodpovězeny souhlasně. 80,16 % dotazovaných souhlasilo s tím, že jim je managementem dovoleno zvolit si místo výkonu práce. 74,6 % respondentů souhlasilo s tím, že management jim dovoluje zvolit si, kdy budou práci vykonávat. 71,34 % dotazovaných souhlasilo s tím, že jim firma poskytuje veškeré potřebné vybavení.

4. Závěry a doporučení:

Prvním doporučením, které se týká využívání online komunikačních kanálů organizacemi, je zaměřit své sociální sítě i na své zaměstnance. Pokud budou i zaměstnanci zapojeni do komunikace, mohou ze zpětné vazby zákazníků navrhnout lepší inovace. Sociální sítě jsou svojí online podstatou vhodné pro prostředí práce na dálku. Dále toto zaměření na zaměstnance může zvýšit jejich spokojenost při práci na dálku a míru organizačního odučování.

Druhým doporučením, které se týká kontroly zaměstnanců pracujících na dálku, je přehodnotit dosavadní systémy, které jsou využívány a případně prozkoumat další formy kontroly umožňující efektivně sledovat pokrok práce a případně řešit problémy, které mohou nastat a zamezit ztrátě ekonomické efektivity.

Třetí a čtvrté doporučení se týká podpory práce na dálku managementem. Třetí doporučení se věnuje potřebě nadále podporovat flexibilitu v místě a čase práce, pro získání a udržení talentovaných pracovníků. Tato podpora též může zvýšit produktivitu pracovníků pracujících na dálku.

Čtvrtým doporučením je potřeba prozkoumat, zdali mají pracovníci pracující na dálku veškeré potřebné vybavení, ať se jedná o vybavení fyzické, jako například počítače, nebo vybavení softwarové. Pokud

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

zaměstnancům firma nezajistí vybavení, mohlo by se to negativně projevit na jejich produktivitě při práci na dálku.

KLÍČOVÁ SLOVA

ekonomická efektivita, inovativnost, online komunikace, práce na dálku

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the bachelor's thesis is to find out which factors influence the economic effectiveness and innovativeness of remote workers in Czech Republic and to propose recommendations that can improve their economic effectivity and innovativeness.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the study was developed through a review of global and Czech literature in the field of management, particularly regarding remote work management, employee innovation, and employee economic efficiency. This section was supplemented with current research related to these topics. The questions regarding these topics were rated on a five-point Likert scale. The practical part was compiled using a quantitative method in the form of an online questionnaire addressing the investigated topics. The results were evaluated using the chi-square test and Kendall's tau-b.

3. Result of research:

According to previous research, three areas were identified that can affect the economic efficiency and innovativeness of remote workers.

The first area is the use of online communication channels by organizations, particularly social media. All three questions related to this area were rated rather negatively, with the most selected answer being *Somewhat disagree* for each. Only 21,43 % of respondents agreed that they learned important information about the company from its social media platforms, and 26,19% agreed that they learned important information about the company's clients from those platforms. The question asking about being informed through online communication channels in general was answered affirmatively in 36,51 % of cases. By using the chi-square test, a dependence was found between employee satisfaction during remote work, employee innovativeness during remote work, the degree of organizational support during remote work and the use of internet communication channels by organizations.

The second area is the control of employees working remotely. Only 30,16 % of respondents answered that their managers have the same level of supervision over remote workers as they do over those who work on-site. 48,51 % of respondents agreed that remote workers often work on things that are not important for achieving the assigned goals. 50,79 % of respondents agreed that they have the same opportunities to report obstacles when working remotely as they do when working on-site.

The third area is support for remote work by management. Questions related to this area were often answered affirmatively. 80,16 % of respondents agreed that their management allows them to choose their place of work. 74,6 % of respondents agreed that their management allows them to choose when to work. 71,34 % of respondents agreed that their company provides them with all the necessary equipment.

4. Conclusions and recommendation:

The first recommendation, which is related to use of online communication channels by organizations is to focus their social media also on its employees. If employees are involved in communication, they can propose better innovations based on customer feedback. Social media, by their online nature, are suitable for remote work environments. Additionally, this focus on employees can increase their satisfaction during remote work and organizational unlearning rate during remote work.

The second recommendation, concerning the controlling of remote employees, is to reconsider existing systems and explore other forms of control that can effectively monitor work progress and address problems that may arise to prevent loss of economic efficiency.

The third and fourth recommendations target the support of remote work by management. The third recommendation specifically addresses the need to continue supporting flexibility in terms of workplace and worktime to attract and retain talented employees. Such support can also increase the productivity of remote workers.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

The fourth recommendation is to assess whether all employees have all the necessary equipment when working from home, including physical equipment such as computers and software equipment. Failing to provide remote workers with equipment could negatively affect their productivity during remote work.

KEYWORDS

economic efficiency, innovativeness, online communication, remote work

JEL CLASSIFICATION

M12 - Business Administration: Personnel Management
M54 - Personnel Economics: Labor Management
O31 - Innovation and Invention: Processes and Incentives

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jakub Šafrata
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC02
Název BP:	Návrh na zlepšení ekonomické efektivity a inovativnosti pracovníků využívajících remote work
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Ukazatele inovativnosti zaměstnanců2.2 Ukazatele ekonomické efektivity zaměstnanců2.3 Řízení pracovníků pracujících na dálku2.4 Metodika3. Prakticko-analytická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Dotazníkové šetření3.2 Výsledky dotazníkového šetření a jejich shrnutí3.3 Doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• FELSTEAD, A. <i>Remote Working: A Research Overview (State of the Art in Business Research)</i>. New York: Routledge, 2022. 136 s. ISBN 978-1032160986.• GANTERT, T.M., FREDRICH, V., BOUNCKEN, R.B., KRAOUS, S. The moral foundations of makerspaces as unconventional sources of innovation: A study of narratives and performance. <i>Journal of Business Research</i>, 2022, vol. 139, p. 1564-1574. ISSN 1555-1296.• CHATTERJEE, S., CHAUDHURI, R., VRONTIS, D. Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. <i>Journal of Business Research</i>, 2022, vol. 139, p. 1501-1512. ISSN 1555-1296.• ZHANG, F., ZHU, L. Social media strategic capability, organizational unlearning, and disruptive innovation of SMEs: The moderating roles of TMT heterogeneity and environmental dynamism. <i>Journal of Business Research</i>, 2021, vol. 133, p. 183-193. ISSN 1555-1296.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 2. 2023• Zpracování teoretické části do 20. 2. 2023• Zpracování výsledků do 15. 3. 2023• Finální verze do 30. 4. 2023
Vedoucí práce:	PhDr. Ing. Petr Mašín, PhD., DBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 17. 1. 2023

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc.,
c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie
a managementu, a.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2023.01.17 23:02:32
+01'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Remote work	2
2.1.1	Asynchronní práce	3
2.1.2	Místa vykonání práce	3
2.2	Ukazatele inovativnosti zaměstnanců	4
2.2.1	Kreativita a inovace	4
2.2.2	Inkrementální a radikální inovace	4
2.2.3	Sociální inovace	5
2.2.4	Měření inovativnosti	5
2.2.5	Inovativnost zaměstnanců pracujících na dálku	6
2.2.6	Organizační odučování	7
2.3	Ukazatele ekonomické efektivity zaměstnanců	8
2.3.1	Ekonomická efektivita	8
2.3.2	Produktivita zaměstnanců	9
2.3.3	Produktivita zaměstnanců pracujících na dálku	10
2.3.4	Zaměstnanecká morálka a spokojenost zaměstnanců	10
2.4	Řízení pracovníků pracujících na dálku	10
2.4.1	Komunikace	11
2.4.2	Komunikace se zaměstnanci pracujícími na dálku	12
2.4.3	Kontrolování zaměstnanců	12
2.4.4	Kontrolování zaměstnanců pracujících na dálku	13
2.4.5	Podpora práce na dálku managementem	14
2.5	Metodika	15
3	Praktická část	17
3.1	Dotazníkové šetření	17
3.2	Výsledky dotazníkového šetření a jejich shrnutí	30
3.2.1	Výběr vzorku	30
3.2.2	Cronbachovo alfa	31
3.2.3	Chí-kvadrát test	32
3.2.4	Kendallovo tau-b	35
3.2.5	Limitace výzkumu	35
3.3	Doporučení	36
3.3.1	Doporučení týkající se využívání online komunikačních kanálů	36

3.3.2 Doporučení týkající se kontroly zaměstnanců pracujících na dálku	37
3.3.3 Doporučení týkající se podpory práce na dálku managementem	38
4 Závěr	39
Literatura	41
Přílohy	I

Seznam zkratk

ČSÚ Český statistický úřad
KPI Klíčové ukazatele výkonnosti

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnoty Cronbachova alfa pro jednotlivé proměnné	32
Tabulka 2 Rozsah aritmetických průměru pro zařazení do 5 ordinálních kategorií	33
Tabulka 3 Rozsah aritmetických průměru pro zařazení do 3 ordinálních kategorií	33
Tabulka 4 Výsledek testování hypotéz skrze chí-kvadrát test	33
Tabulka 5 Výsledky koeficientu Kendallova tau-b	35

Seznam grafů

Graf 1 - Výsledek otázky 3	18
Graf 2 – Výsledek otázky 17	25
Graf 3 - Výsledek otázky 18	26
Graf 4 - Výsledek otázky 20	27
Graf 5 - Výsledek otázky 23	29

1 Úvod

Vlivům pandemie covid-19 se vyhnul jen málokterý podnik a zaměstnanec, značně změnila lidské přemýšlení o světě a projevila se na našem chování. Ani pojetí práce nezůstalo nezměněno, tedy smýšlení o tom jak, kde a s kým ji vykonáváme. Na dlouhou dobu byl v co největší míře omezen kontakt lidí, včetně toho pracovního. Tato transformace byla možná díky pokročilým informačním technologiím, které umožnily plynulý přechod s minimálním dopadem na produktivitu práce.

Práce na dálku si zachovává svou důležitost i v současnosti, a to díky mnoha přínosům, které poskytuje. Pro zaměstnance představuje větší flexibilitu a lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Firmy mohou ušetřit na nákladech spojených s pronájmem a provozem kanceláří.

Jelikož práce na dálku zůstává v hojné míře využívána, je potřeba aby si každý majitel a každý vedoucí položili otázku, jaké jsou výhody práce na dálku a jak tyto výhody co nejlépe využít. Zároveň ale je potřeba si uvědomit, že práce na dálku může mít také nějaké negativní vlivy na výkon zaměstnance a pro nejlepší využití práce na dálku je potřeba učinit některých nápravných kroků. Tato práce navazuje na předchozí výzkum týkající se managementu práce na dálku a klade si za cíl identifikovat vlivy na ekonomickou efektivitu a inovativnost pracovníků pracujících na dálku. Podle výsledků budou poté navržena doporučení, jak pozitivně využít tyto vlivy.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol, úvod, teoreticko-metodologická část práce, praktická část a závěr.

Teoreticko-metodologická část zkoumá dosavadní poznání o práci na dálku a je určena k vybudování teoretického podkladu pro praktickou část. V této části je popsáno současné chápání pojmu práce na dálku, vlivy na inovativnost zaměstnanců a jak ji můžeme měřit, vlivy na produktivitu a jak ji můžeme měřit a poté jsou popsána specifika řízení práce na dálku.

Praktická část obsahuje vyhodnocení primárních dat získaných z dotazníkového šetření. Je vysvětlena struktura dotazníku a následně jsou získaná primární data podrobena statistickým metodám. Pro vnitřní konzistenci odpovědí bylo použito Cronbachovo alfa a korelace mezi odpověďmi byly zkoumány za použití chí-kvadrát testu. Podle výsledků, které budou porovnány s dosavadním výzkumem, budou v této kapitole formulovány doporučení týkající se práce na dálku.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části práce jsou vymezeny základní pojmy, které jsou rozděleny do čtyř podkapitol. První podkapitola se bude zabývat pojmem remote work a pojmy příbuznými, o kterých se bude v práci dále psát. Druhá podkapitola se bude zabývat inovativností zaměstnanců, zvláště pak těch pracujících na dálku. Třetí podkapitola se bude věnovat pojmům ekonomické efektivity a produktivity, poté objasní, jak se k nim váže práce na dálku. Čtvrtá podkapitola se bude věnovat řízení pracovníků pracujících na dálku, neobvyklostem, které musí řídicí pracovníci překonat a jejich možné řešení. Pátou a poslední podkapitolou je metodika, kde je rozepsán postup při psaní bakalářské práce a postup výzkumu.

2.1 Remote work

V následující kapitole bude vysvětlen pojem remote work a čím se odlišuje od klasicky pojatého pracoviště. Podle Felsteda (2022, str. 5) jsou tradiční továrny nebo kanceláře specifikovány přiřazením jednotlivých pracovníků k určitým prostorům, a k specifickým místům v nich. Dle autora je princip přiřazení každé osoby k místu a každého místa k osobě zakotven v tradičním designu pracoviště – to je rozvržení továren a použití montážních linek, plánů kanceláří a uspořádání stolů. Toto uspořádání je určeno zejména k správnému zabezpečení materiálů a využívá se kvůli návaznosti a příbuznosti určitých prací. Méně nápadně je také používáno, aby usnadnilo dohled nad pracovníky a kontroly jejich odpracovaného času. Felstead (2022, str. 5-6) dále zmiňuje, že práce z domova není ale žádnou novinkou. Již po staletí si pracovníci odnášeli svou práci domů a tam v ní pokračovali. V historii se tento typ práce týkal hlavně manuálních pracovníků. Tehdejší pohled na práci z domova byl převážně negativní, v naprosté většině případů jednalo o špatně placenou práci ve špatných podmínkách, často obnášející i dětskou práci. To je naprostý opak dnešní doby, kdy se s prací z domova spojuje převážně kancelářská práce, která je mnohem lépe placená a je vykonávána v mnohem lepších podmínkách, než byla v historii.

Chatterjee et al. ve své studii zmiňuje (2022), že rozvoj digitálních technologií a velmi rychlý vývoj informačních a komunikačních technologií přispěly nástupu práce na dálku. Hlavním faktorem toho, že jsme schopni dnes pracovat z domova je stále se zrychlující internet. Je těžko představitelné, že v dobách vytáčeného připojení by mohla probíhat kancelářská práce v takové míře a s takovou produktivitou jako je to možné s dnešními technologiemi. Zrychlující se internet a komunikační technologie, které dovolují propojení dvou osob jak hlasově, tak i vizuálně, jako například *Zoom* nebo *Microsoft Teams*, umožňují vykonání většiny kancelářské práce z domova.

Athanasidou a Theriou (2021) ve své studii systematického přehledu práce na dálku konstatovali, že mezi výzkumníky není konsenzus o tom, co je práce na dálku a kdo je dálkovým pracovníkem. Autoři píší, že název práce na dálku se v různých výzkumech pojmenovává také telework. Někteří výzkumníci z výzkumu vylučují osoby samostatně výdělečně činné či osoby pracující na dálku pouze občasně. Pokud nebude specifikováno jinak, tak se v této práci pod pojmem práce na dálku bude rozumět samotný vykonávaný akt, nebo forma práce mimo pracoviště, tak jak je definovaný podle Evropské nadace pro zlepšování životních a pracovních podmínek (2023): „*Práce na dálku je taková forma práce, při které se pracovní činnost vykonává jinde než na standardním pracovišti, což jsou obvykle prostory zaměstnavatele, a to s využitím informačních a komunikačních technologií.*“ Dále je v této definici popsáno, že intenzita nebo četnost práce na dálku se může různit a dle toho lze práci na dálku dále dělit. V této práci, pokud nebude specifikováno jinak, budou do kategorie zaměstnanců pracujících na dálku zahrnuti zaměstnanci, kteří pracují na dálku celým svým úvazkem, nebo na takzvaný hybridní úvazek, který je podle Wigerta a White (2022) v článku

pro společnost Gallup definován jakožto úvazek, kdy zaměstnanec část týdne pracuje z domova a část týdne pracuje na standardním místě určeném zaměstnavatelem.

Felstead (2022, str. 7) tvrdí, že využití práce na dálku bylo vysoce akcelerováno pandemií COVID-19, kdy pandemická opatření značně ovlivnila ekonomiku většiny podniků. Lund (2021) pro společnost McKinsey vydala report týkající se trendů ve stylech práce po pandemii COVID-19, kde uvádí z doby před pandemií, která započala koncem roku 2019, pracovalo na dálku tři až pět dní v týdnu okolo 5 % z celkového počtu zaměstnaných. Po pandemii tento počet pracovníků, kteří mohou pracovat na dálku bez ztráty produktivity tři až pět dní v týdnu, narostl podle autorů až na 25 % všech pracovníků.

Lund (2021) dále poukazuje na to, že ne každá práce je vhodná k vykonávání na dálku. Celek pracovní síly se skládá i z dělníků a pracovníků, naplní jejichž práce je osobně obsluhovat zákazníky, jakožto například pracovníci na poštách nebo obsluha na prodejnách. Dále jsou zde pracovníci, kteří pracují v rekreaci, například v cestovním ruchu. Jedinou skupinou s možností plnohodnotně pracovat na dálku, jsou zaměstnanci, kteří vykonávají celou svou práci na počítači. Autorka zjistila, že se jedná o přibližně jednu třetinu všech pracovníků ve vyspělých zemích. Dále poukazuje na to, že v rozvojových zemích je toto procento samozřejmě nižší, ale neznamená to, že ostatní skupiny nebyly pandemií COVID-19 zasaženy.

2.1.1 Asynchronní práce

Další důležitý pojem, které se velmi úzce pojí s prací na dálku, je koncept asynchronní práce. Podle Lebre (2023) se tento koncept vyznačuje tím, že na rozdíl od klasického synchronního pojetí práce není třeba, aby dva navazující články byly ve stejnou chvíli ve stejném prostoru. Nejlépe asynchronní práci pochopíme, pokud ji porovnáme s klasickým synchronním pojetím práce.

Lebre (2023) vysvětluje to, že synchronní práce je definována tím, že zaměstnanci vykonávající práci musí být ve stejné době ve stejném prostoru, ať jde o prostor fyzický či digitální. Asynchronní práce je oproti tomu flexibilnější v tom, že nevyžaduje to, aby všichni zaměstnanci pracovali ve stejnou dobu. Toto je dle autora umožněno různými metodami, převážně rozložením práce tak, aby různí zaměstnanci nemuseli čekat na splnění práce někým jiným. Aby práce mohla být rozložena tímto způsobem, je potřeba procesu, který často bývá komplexnější než u práce synchronní. Autor dále zmiňuje, že dalším rozdílem je způsob komunikace. Komunikace se při synchronní práci skládá hlavně ze setkání, buď osobních, nebo v digitálním prostoru a různých zpráv, u kterých se očekává, že budou okamžitě zodpovězeny. Na druhou stranu komunikace při asynchronní práci předpokládá, že komunikující osoby nebudou pracovat ve stejnou chvíli, tudíž nelze tedy využít stejných metod jako při synchronní práci. Místo nich se asynchronní práce spoléhá na dobře napsanou dokumentaci procesů a oblastí, kde by se při synchronní práci spoléhalo na dotázání se jiného pracovníka. Místo na setkání se spoléhá na psanou komunikaci, hlavně maily, u kterých se odpověď neočekává ihned.

2.1.2 Místa vykonání práce

Práce na dálku se nemusí nutně rovnat práci z domova. Griffis (2022) pro společnost Buffer ve výzkumu zjistil, že pracovníci na dálku využívají různá komerční místa k tomu účelu určených, ať již přímo, jako jsou například coworkingové prostory, nebo nepřímo, například kavárny.

Howell (2022) ve své studii definuje coworkingové prostory jako prostory, kanceláře, někdy také sdílené kanceláře, poskytované externími podniky zaměstnancům jiných firem, pro vykonávání jejich práce. Podle autora jsou zamýšleny pro malé týmy, startupy či jednotlivce, kteří nemají prostředky pro zajištění vlastní kanceláře, nebo by ji využívali jen zřídka. Autor

zmiňuje, že tyto skupiny dříve mohly vykonávat svoji práci v prostorách spřátelených univerzit, v garážích či z domova. Sdílené kanceláře snižují těmto skupinám vstupní náklady, které by je čekaly při pronájmu klasické kanceláře, například vysoká kauce. Zároveň jim poskytují flexibilitu, jakou by neměli u klasických kanceláří, u kterých je často potřeba podepisovat nájemní smlouvy i na několik let dopředu. Autor popisuje business model sdílených kanceláří jako zprostředkovávání nemovitostí – provozovatel sdílených kanceláří si dlouhodobě pronajme prostory, upraví je pro potřeby potenciálních uživatelů. Přetvořené prostory poté pronajme po částech zákazníkům levněji a flexibilněji, než by je stálo dlouhodobé pronajmutí prostoru bez prostředníka.

Organizace Statista (2022) ve statistice o coworkingových prostorách zmiňuje, že na tomto trhu operovalo na konci roku 2018 18 700 různých podniků, kdy každý měl průměrně 185 členů. Podle výzkumu od Griffs (2022) jsou tyto prostory pracovníky na dálku zatím jen málo využívané. Pouze 16 % respondentů odpovědělo že pravidelně vykonává práci na dálku jinak nežli z domova; mezi tyto prostory nepatřily pouze coworkingové prostory, ale i internetové kavárny, knihovny a podobně.

2.2 Ukazatele inovativnosti zaměstnanců

Verber (2016, str. 77) tvrdí, že se konceptem inovací začal zabývat rakouský ekonom Josef Alois Schumpeter, který považoval inovace za hlavní důvod vývoje ekonomik, kdy tyto inovace neustále narušují stabilitu ekonomiky a následně ji znovu navozují, ale s větší kvalitativní úrovní. Proto je pro firmy důležité, aby byly inovativní, jelikož bez inovací subjekt zůstane na nižší kvalitativní úrovni a ztratí svoji konkurenceschopnost. Dále bude uvedeno, jak lze inovativnost měřit.

2.2.1 Kreativita a inovace

Podle studie Rietzschela a Rittera (2018, str. 4) kreativita znamená schopnost generování nápadů a řešení nebo produktů, které jsou nové a užitečné. Pokud daný nápad není nový, jedná se o pouhou replikaci něčeho a pokud není užitečný, jedná se o něco excentrického, nemají žádný kreativní přínos. To, že daný nápad není kreativní nemusí znamenat jeho neúspěch. Autoři zmiňují, že ačkoliv je nápad pouze replikací jiného a nejedná se o naprostou novost, může pořád skvěle fungovat, což je v mnoha případech postačující kritérium, nicméně nemůžeme to nazývat kreativitou.

Autoři zmiňují, že kreativita je prvním ale nedostačujícím krokem k inovaci, po úspěšné generaci nového a užitečného nápadu často bývá možnost tento nápad realizovat. Rietzschel a Ritter (2018, str. 4) inovaci definují jakožto úspěšné implementování daného kreativního nápadu. Kreativita se tedy podle autorů odehrává v mentálním prostoru a inovace je pouhé úspěšné přenesení z mentálního prostoru do prostoru fyzického.

2.2.2 Inkrementální a radikální inovace

Norman a Verganti ve svém článku (2014, str. 82) popisují inkrementální inovace jakožto zlepšení v rámci daných řešení – tedy jakožto zlepšení toho, co je již vykonáváno. Můžeme tedy inkrementální inovace považovat za inovace, které jsou dle definice vázány na proces, či na produkt. Podle autorů příklad této inovace může být z produktového pohledu zlepšení kamery v různých generacích chytrého telefonu, z procesního pohledu se může například jednat o zavedení automatizace úseku určitého procesu. Za radikální inovaci je ve stejném článku považována inovace taková, která naprosto mění rámec toho, jak je daná činnost vykonávána. Radikální inovace tedy nevylepšují již hotový produkt či proces, ale mění naprostý základ, na

kterém je nějaké řešení postavené a staví novou architekturu, která plní určitou potřebu. Podle definice v článku tedy můžeme tvrdit, že radikální inovace je vázána na samotné zdroje, kterými je určitý problém řešen.

Radikální inovace jsou ale málokdy okamžitě přijaty veřejností. Norman a Verganti (2014, str. 84) poukazují na to, že pro prosazení radikální inovace je potřeba navázat inovacemi inkrementálními, jelikož radikální inovace samy o sobě jsou častokrát nedostačující a je potřeba je postupně vylepšovat. Anyoha (2017) zmiňuje, že jedním důvodem neprosazení inovace může být to, že nejsou plně položeny technické základy, které by umožňovaly její plné využití, jak tomu bylo například na počátku výzkumu umělé inteligence v druhé polovině 20. století kvůli nedostačující výpočetní technologii. Dalším důvodem neprosazení může být podle Ito (2019, str. 34) u radikálnějších inovací neochota opustit ustálené způsoby přemýšlení a tím pádem není plně využito jejich potenciál. Tak tomu bylo dle autora například při zavedení elektrických strojů místo parních na počátku 20. století, kdy nebyl hned vidět jejich přínos, jelikož elektrické stroje byly rozmístěny do míst, kde byly před tím parní stroje, kvůli centrálnímu generátoru. Až teprve poté co lidé pochopili výhodu toho, že díky elektrickému vedení mohou být stroje rozmístěny, nezávisle na společném zdroji, pomocí inkrementálních inovací nakonec postupně využili plný potenciál radikální inovace.

2.2.3 Sociální inovace

Dle Solis-Navarrete, Bucio-Mendoza a Paneque-Galvez (2021, str. 3) je sociální inovace inovací, jejíž cíl je naplnit společenské potřeby. Sociální inovace znamená změnu společenských praktik, mění společenské vazby, systémy a struktury a tím plní společenskou potřebu. Pokud je úspěšná, zlepšuje schopnosti, vztahy a má za následek lepší využití zdrojů. Mendoza-Moheno, Cruz-Coria a González-Cruz (2021) v souvislosti se sociální inovací popisují určitý hybrid mezi sociální a technickou inovací, ta je v jejich výzkumu popsána jako inovace, která je umožněna určitou technologickou změnou, která zároveň vytváří či mění různé společenské praktiky.

Podle výzkumu Svidroňové, Meričkové a Stejskala (2016) je práce na dálku sociálně-technická inovace, jelikož mění společenské vazby a systémy, ale zároveň je natolik závislá na informačních technologiích, že nemůže být považována za čistě sociální inovaci. Z již zmiňovaného článku od Lund (2021) vidíme, že tato inovace se poslední dobou, hlavně vlivem pandemie, rozšířila. Pokud uvažujeme o uživatelích této inovace mezi zaměstnanci vykonávajícími veškerou svou práci na počítači, a ne o pracujících obecně, můžeme z tohoto článku zjistit, že tato inovace se dostala k pozdní většině uživatelů neboli k 85 % uživatelů, a je na hranici možná i za hranicí adopce u opozdílů, tedy posledních 15 % uživatelů.

K rozšíření této inovace také přispěla její vysoká poptávka. Podle reportu od Dua (2022) pro společnost McKinsey až 87 % dotázaných odpovědělo, že by rádo pracovalo minimálně jeden den v týdnu na dálku. 32 % dotázaných by ocenilo pracovat plně na dálku. 21 % odpovědělo, že flexibilita místa i času práce je hlavním faktorem při výběru pracovní pozice, a to je dostatečně velká část pracovního talentu, aby motivovala firmy tento způsob práce nabízet.

2.2.4 Měření inovativnosti

Banu (2017) ve své studii charakterizuje inovační proces. Inovační proces se skládá z několika lidí a událostí přes určitou časovou osu. Může být následkem plánování a rozhodování, ale i náhlých změn v potřebách trhu. Tento proces není lineární, jako tomu je například u většiny procesů v organizacích. Často se stává že inovace selže. Správně nastavený inovační proces v dané organizaci nemusí přinést úspěch inovace, jelikož úspěch nezávisí jen pouze na procesu,

ale například i na jeho adopci uživateli. Z těchto charakteristik lze jednoduše poznat, že spravedlivé, přesné a smysluplné měření inovativnosti není jednoduchá záležitost.

Klíčové ukazatele výkonnosti (dále jen KPIs) jsou podle Kerznera (2017, str. 394) metriky, které jsou v průběhu času monitorované pro účel zhodnocení výkonu nebo dosažení dodávek. Banu (2017) v již zmiňované studii představil metodu, pro správné a smysluplné nastavení KPIs inovačního procesu, doporučuje se zamyslet nad účelem projektu, ke kterému se ukazatele vážou, popsat cíl projektu a aktivity které organizaci k tomuto cíli posouvají a poté dle měřitelných ukazatelů těchto aktivit nastavit KPIs.

Zmiňovaná metoda, která byla navržena ve studii od Banu (2017), byla testována na podniku zabývajícím se nanotechnologiemi a byl zde uveden příklad postupu pro nastavení KPIs. Účel projektu v dané organizaci, byl nastaven jakožto vyvinout prototyp nano-prášku, který lze produkovat v průmyslovém měřítku. Jeden z cílů pro tento účel byl popsán jako identifikace chemické kompozice materiálu na vstupu výroby. Pro tento cíl byl nastaven měřitelný ukazatel, který rozepisoval kritéria pro identifikaci vstupních materiálů pro výrobu, které mohou být zpracovány do nano-prášků s vysokou přidanou hodnotou.

Studie od Lakiza a Deschamps (2018) zmiňuje, že dosavadní výzkumy byly v oblasti nastavování KPIs pro inovace velmi nesourodé. Někteří předchozí autoři poukazovali na to, že kontrolní systémy, například v podobě KPIs, mohou překážet zaměstnancově kreativě. Jiní vyzdvihovali to, že tyto kontrolní systémy mohou přispět k vyšší inovativní efektivitě, protože poskytují vedení například tím, že vyzdvihují, kde je možné vylepšovat neboli inovovat. Nastavení správného kontrolního systému pro inovace není žádným jednoduchým úkolem, jak ze studie vyplývá. Podle studie jsou těmi nejúspěšnějšími systémy kontroly inovací ty komplexnější a tím pádem i ty dražší na implementaci. Dále autoři píší, že vskutku inovativní firmy se ve svých metrikách spíše zabývají nefinančními indikátory a nezabývají se efektivností inovací, nýbrž vybírají ty, které se zaměřují na budoucí vývoj firmy. Studie zmiňuje, že minulý výzkum došel k jedinému konsenzu, a to takovému, že žádné univerzálně efektivní KPIs pro inovace neexistují, a každá společnost, dokonce i každý projekt, bude pro efektivní měření inovací muset nastavit kontrolní systémy různě. Z výsledků studie bylo vyvozeno, že pro správné nastavení KPIs je potřeba prvně určit důvody proč něco měřit a k čemu budou tato data použita před tím, než se bude zjišťovat, co se bude měřit. Například firma, ve které byla studie prováděna, měla velmi slabou kulturu inovativnosti, a inovační procesy byly teprve ve svém zrodu. Této firmě a inovativnosti zaměstnanců by pravděpodobně uškodilo, pokud by byly nastaveny pro tyto procesy KPIs, kontrolující výkon těchto procesů, právě kvůli fázi, ve které se tyto inovační procesy nacházely. Proto byly zpočátku nastaveny KPIs tak, aby podporovaly chování, u kterého se předpokládalo, že zlepší budoucí výkonnost těchto procesů.

2.2.5 Inovativnost zaměstnanců pracujících na dálku

Na počátku pandemie nastal podle reportu od Bar Am (2020) pro společnost McKinsey velký odliv peněz z inovačních aktivit společností, a exekutiva se místo toho zaměřila na snižování nákladů, zvyšování produktivity a zavádění bezpečnostních opatření. Podle článku od Billa (2021) pro společnost Deloitte, se zaměstnavatelé nejspíš obávali, že se při práci na dálku sníží inovativnost zaměstnanců. Tyto obavy se ale přes zmiňovanou pandemii, která donutila mnoho pracovníků pracovat z domova, nevyplnily. Podle autorky se lidské chování, tím pádem zákaznické chování, změnilo velmi rychle, a i přesto, že zaměstnanci museli pracovat na dálku, byly nabídky firem velmi úspěšně inovovány, aby zachytily nové požadavky těchto zákazníků.

Firmy za tak krátkou dobu sice velmi úspěšně inovovaly, ale o tom, zdali je práce na dálku vskutku inovativnějším prostředím pro zaměstnance, není mezi výzkumníky ustálený názor. Podle Yang a Teevan (2022) práce na dálku významně snížila spolupráci a komunikaci mezi

jednotlivými zaměstnanci, což povede v delším časovém období ke snížení inovativnosti zaměstnanců. Tato studie dále uvádí, že sociální média mohou ovlivňovat inovativnost zaměstnanců pracujících na dálku, což bude rozvedeno v kapitole 2.4.2. Obavu týkající se komunikace a spolupráce komentuje ve svém článku Berruti (2022) pro společnost McKinsey, kde naopak říká, že pandemie překonala domněnku o tom, že vzdálenost ve fyzickém světě snižuje komunikaci mezi lidmi. Toto mínění bylo založeno na studii z roku 1977, kdy autor zjistil, že lidé komunikují více často s lidmi v jejich blízkosti a komunikace klesá velmi rychle s horizontální vzdáleností a je skoro neexistující s vertikální vzdáleností, kdy zaměstnanec pracující v jednom patře skoro vůbec nekomunikuje se zaměstnancem pracujícím v druhém. Podle autora zmiňovaného článku rozhovory, které se odehrávaly ve světě, byly úspěšně nahrazeny osvojením si videokonferenčního softwaru zaměstnanci. Toto umožnilo výměnu nápadů i ve virtuálním světě a udržení si vztahů potřebných pro generaci nových nápadů. Dále je podle autora navíc překročením fyzických zábran možná nově i kolaborace, která ve fyzickém světě předtím nebyla, nejen napříč patry společnosti, ale i například různými zeměmi, jelikož práce na dálku zpřístupnila velkému množství zaměstnanců nové komunikační kanály a díky tomu jsou schopni své nápady sdílet s ostatními nezávisle na fyzické vzdálenosti.

Práce na dálku začala být využívána ve velkém měřítku teprve nedávno, a z výše uvedených studií je vidět, že není zatím konsenzus ohledně toho, zdali práce na dálku je nebo není vhodná pro maximalizaci inovativnosti zaměstnance. I kdyby byla práce na dálku méně vhodná pro tento účel, organizace by se dále měly snažit o co největší inovativnost těchto zaměstnanců. Dále v práci se budu zabývat možnými vlivy na inovativnost zaměstnanců pracujících na dálku. Tyto vlivy budou rozebrány v kapitole 2.4.2 a 2.4.5.

2.2.6 Organizační odučování

Matsuo (2021, str. 1) popisuje významnost „organizational unlearning“ neboli organizačního odučování, uvádí, že se často organizacím stane, že kvůli pozitivním zkušenostem uvíznou v rutíně, kde preferují efektivitu a zas tolik se neučí, jelikož věří tomu, že jejich úspěchy budou pokračovat a jen zřídka znovu vyhodnocují jejich prostředí. Autor zmiňuje, že pro dnešní rychle se měnící dobu je potřeba, aby tyto organizace zhodnotily jejich prostředí, odučily se staré postupy a nahradily je novými – tedy uskutečnily organizační odučování.

Starbuck (2017, str. 31) ve svém článku popisuje, že organizační odučování má určitou paralelu s organizačním učením, se kterým je také často propojeno. Když organizace provozuje organizační učení, snaží se konstantě zlepšovat. Autor částečně souhlasí s předchozím popisem a vysvětluje, že organizační učení je skoro nemožné úspěšně a konzistentně provozovat po dlouhou dobu, jelikož zlepšování je možné, jen pokud aktéři rozumí světu a správně předpovídají, co se bude v budoucnu dít, protože pokud se tomu tak neděje, naučí se nesprávné věci a tyto věci mohou zlepšování zastavit. Starbuck (2017, str.33) souhlasí s předchozím autorem, že v některých případech je takové špatné učení možné napravit organizačním odučováním.

Matsuo (2021, str. 1-2) dále zdůrazňuje, že důležitým prvkem organizačního odučování je jednotlivec, jelikož organizační odučování je často započato právě jednotlivci. Dále autor popisuje tři případy, kdy zaměstnanci mohou a častokrát i musí praktikovat odučování. Prvním případem je podle Matsuo (str. 2) tzv. kompetenční past, popisuje ji jako období, kdy buďto jednotlivec či organizace vykonávají určitý proces jistou ověřenou formou. Tato forma se v minulosti ukázala být správnou, ale postupem času se stává zastaralou a jsou k nalezení lepší způsoby, jak vykonávat tento proces. Firma si však volí nadále pokračovat v zastaralé, ale vyzkoušené formě. Druhý případ kdy zaměstnanec musí praktikovat odučování je podle autora moment, kdy se jednotlivec přesouvá z jedné pozice, či organizace do druhé a není možné dále

pokračovat v zajetých rutinách. Třetí případ je dle autora velmi podobný tomu druhému, ale rozdíl je v tom, že se týká manažerských pozic.

Zhang, Zhu (2021) ve své studii zjistili, že organizační odučování a inovativnost organizace a jednotlivců jsou mezi sebou velmi úzce propojeny. Podle studie mají organizace s vyšším poměrem organizačního odučování vyšší podíl inovací. Autoři dále ve své studii do určité míry podložili to, že využití strategických schopností sociálních médií prospívá zlepšení organizačního odučování, pravděpodobně kvůli změně pohledu na tradiční komunikaci se zákazníky. V kapitole 2.4.2 budou popsány vlivy, které mohou u dálkových pracovníků ovlivňovat míru odučování.

2.3 Ukazatele ekonomické efektivity zaměstnanců

Leonhardt (2022) ve svém článku poukazuje na ekonomické výhody pro společnost, které přináší zaměstnávání lidí na alespoň částečný úvazek, kdy zaměstnanec nedojíždí každý den do práce, jsou očividné. Při správném plánování, kdy bude kdo přítomný ve fyzických prostorech společnosti, se dá značně ušetřit na výdajích spojených s nemovitostmi. Pokud společnost počítá s pracovníky pracujícími na dálku i do budoucna, mohou při plánování pořizování budov hledat menší prostory, které samozřejmě poté znamenají nižší náklady na nájem, úklid, opravy a podobně. Autor prozkoumal možné ušetření na těchto položkách v podmínkách amerických firem, a zjistil, že při zaměstnání pracovníka pracujícího na dálku firma v průměru ušetřila 10 600 dolarů ročně oproti zaměstnanci pracujícího z pracoviště.

Práce na dálku může být levnější a výhodnější jak pro firmy, tak i pro zaměstnance. Podle tiskové zprávy o společném výzkumu od společností Amazon a Ipsos (2020), vykonaného v Českém prostředí, který se týkal přepravy do práce, bylo zjištěno, že 35 % zaměstnanců dojíždí do práce kratší dobu jak 30 minut a 24 % zaměstnanců dojíždí do práce delší dobu jak 30 minut a zároveň kratší dobu jak 60 minut. Pokud bychom vzali střední hodnotu a počítali s 30 minutami, tak zaměstnanec změnou způsobu práce z práce na pracovišti na práci na dálku ušetří na dopravě přes průměrných 250 pracovních dní v roce až 125 hodin, což odpovídá přibližně patnácti celým pracovním dnům o osmi hodinách. Že tato úspora na cestování je jedním z důležitých faktorů, při výběru zaměstnavatele dokazuje výzkum společnosti Owl Labs (2022a), provedený v Evropském prostředí, který z odpovědí 10 000 respondentů zjistil, že 28 % respondentů by odmítlo práci, pokud by zaměstnavatel nenabízel flexibilní lokaci a dalších 28 % odpovědělo, že by práci odmítlo, pokud by zaměstnavatel požadoval pracovat celou dobu z pracoviště. Pouze pro 18 % respondentů by byl problém pracovat na dálku celý úvazek. Další výhodou práce na dálku, která může být velkým motivátorem, je úspora nákladů spojených s cestou na pracoviště. Již zmíněný výzkum společností Amazon a Ipsos (2020) zjistil, že průměrná útrata jednoho pracovníka pouze na dopravu je 1126 korun českých měsíčně. Výzkum společnosti Owl Labs (2022b) uspořádaný v prostředí Spojených států zjistil, že zaměstnanci pracující na dálku celkově průměrně ušetří 19,11 amerických dolarů denně.

Tato kapitola se dále bude zabývat pojmem ekonomické efektivity, k tomu se pojímá pojmu produktivity práce a faktorům, které ji ovlivňují při módu práce na dálku.

2.3.1 Ekonomická efektivita

Ekonomická efektivita, či někdy také ekonomická efektivnost, se podle Synka a Kislingerové (2015, str. 51) liší od technického pojetí efektivnosti, která by v českém jazyce byla spíše nazvána účinností, ta je určena jako poměr energie využití a energie vynaložené. Toto vypočtené číslo musí být z fyzikálních důvodů menší než 1 a nepočítá s tím, zdali je energie využita účelně. Efektivnost ekonomickou právě spíše, než cokoliv jiného zajímá, zdali je

výsledek procesu využít účelně. Pro určení ekonomické efektivity, je potřeba určité metriky, která bude poměřovat hodnotu výstupu vůči vstupu. Autor dále zmiňuje, že to, co je efektivní může být zcela subjektivní, jelikož, co má hodnotu pro jednoho, nemusí mít stejnou hodnotu pro druhého. Pokud má každý jiný cíl, tak ty i různé věci budou pro něj více či méně efektivní, jelikož efektivní je to, co k danému cíli přispívá nejvíce s nejnižším vynaloženým úsilím. Autor poukazuje na to, že i když ve většině případů je cílem maximalizace zisku, může být krátkodobějším cílem například proniknutí na jiné trhy a v tomto případě subjekt pravděpodobně nebude po určitou dobu maximalizovat svůj zisk. Dále v práci, pokud se bude hovořit o ekonomické efektivitě, bude se za její cíl považovat maximalizace zisku.

Dále je dle Synka a Kislingerová (2015, str. 52) měřítkem efektivnosti tedy poměr hodnoty výstupu a vstupu. Za výstup může být považována hodnota veškeré produkce firmy, měřená většinou jako výnos nebo jako výnos bez nákladů a za vstup je většinou považována hodnota všeho potřebného na daný výstup.

2.3.2 Produktivita zaměstnanců

S pojmem ekonomická efektivita blízce souvisí pojem produktivita a zejména produktivita práce. Podle Synka (2011, str. 267) produktivita označuje účinnost, se kterou jsou výrobní faktory využity ve výrobě. Týká se podle autora všech podniků, jelikož výrobou je rozuměna transformace vstupů na výstupy. Dále je dle autora produktivita určena poměrem produkce k objemu užitých vstupů. Autor rozlišuje v podniku produktivitu celkovou, kdy je brán výstup celého podniku, ale existuje i produktivita parciální neboli částečná. Dále autor zmiňuje, že jednou z nejdůležitějších parciálních produktivit, je produktivita práce. Parciální produktivita je vyjádřena poměrem určitého výstupu a určitého vstupu, tedy rovnice vypadá následovně (Synek, 2011, str. 267):

$$P = X/Y$$

kde:

P je produktivita,

X je výstup,

Y je vstup.

Jako ukazatel produktivity práce je například využíván poměr ukazatelů přidané hodnoty a odpracovaného času, tedy rovnice vypadá následovně (Synek, 2011, str. 267):

$$P_p = Ph/t$$

kde:

P_p je produktivita práce,

Ph je přidaná hodnota,

t je odpracovaný čas.

Synek (2011, str. 268) k tomuto dodává, že je potřeba počítat s přidanou hodnotou, jelikož pokud bychom počítali například jen s hrubým obratem, mohly by se v této produktivitě objevit určité nechtěné vlivy, jako například změna podílu nakupovaných vstupů, kdy vzrostou výnosy, společně náklady na vstupu, a mohlo by se zdát, že se navýšila produktivita, ale ukazatel přidané hodnoty by se nezvýšil.

2.3.3 Produktivita zaměstnanců pracujících na dálku

Častou obavou ze snížení produktivity zaměstnanců při práci na dálku se zabýval výzkum, kterého se zúčastnilo 10 000 lidí, uspořádaný konsorciem Future Forum (2022). V něm bylo zjištěno, že pracovníci, kteří pracují z flexibilního pracovního místa, bodovali na škále produktivity až o 4 % výše než pracovníci, kteří pracovali pouze z firemních kanceláří. Tato data pochází z dotazníků, ve kterých zaměstnanci sami subjektivně hodnotí, jak moc produktivními se cítí, proto je potřeba brát tyto výsledky s rezervou. Můžeme se k těmto datům podívat i na empiricky měřitelná data. Mezi taková patří například studie od Bao et al. (2022), která zkoumala různé metriky, s jejichž pomocí lze měřit produktivitu vývojářů ve společnosti. Výsledky jednotlivých metrik se lišily, ale když výzkumníci vzali v potaz veškeré metriky, zjistili, že u většiny vývojářů nebyl významný rozdíl v produktivitě, tedy ani zde nebylo zjištěno, že práce na dálku má nižší produktivitu nežli práce z pracoviště. V další kapitole budou rozebrány možné vlivy na produktivitu práce zaměstnanců pracujících na dálku, přesněji v podkapitolách 2.4.4 a 2.4.5.

2.3.4 Zaměstnanecká morálka a spokojenost zaměstnanců

Podle studie uspořádané výzkumníky Pattnaik a Jena (2021) zaměstnanecká morálka je definována jako stav mysli, který prokazuje elán, spokojenost a celkový přístup k práci. Tato studie zmiňuje, že morálka je jednou z důležitých proměnných, ovlivňujících produktivitu práce, jelikož zaměstnanci s vyšší morálkou podávají ve většině případů vyšší výkony. Morálka zaměstnanců hraje jednu z hlavních rolí při utváření zdravého pracovního prostředí. Zaměstnanecká morálka se týká i těch pracujících na dálku a má svá specifika. Autoři dále zmiňují, že bez správného managementu může morálka těchto zaměstnanců časem klesat, protože se mohou cítit osamělí, nezapojení a nevidění. Pokud je ale práce na dálku uchopena vedením správně a tyto problémy management dokáže překonat, může samotná práce na dálku svými benefity týkajícími se například work-life balance zvýšit morálku zaměstnance. To, že využívání práce na dálku může zlepšit zaměstnaneckou morálku potvrzuje i výzkum konsorcia Future Forum (2022), který z odpovědí respondentů zjistil, že 52 % zaměstnanců pracujících na dálku souhlasí s tím, že se pracovní kultura za poslední dva roky zlepšila a jako důvod uvedli flexibilní možnost práce. Dalším přínosem zaměstnanecké morálky pro ekonomický výkon podniku je podle již zmiňované studie od Pattnaik a Jena nižší fluktuace zaměstnanců. Tento názor podporuje i výzkum uspořádaný společností Owl Labs (2022b) v prostředí Spojených států amerických, kde až 39 % zaměstnanců souhlasilo s tím, že pokud by jim nebylo dovoleno pracovat vzdáleně teď či v budoucnu, tak by dali v této práci výpověď.

Jankelová et al. (2020) ve své studii, která zkoumala vztah spokojenosti zaměstnanců a úspěchu podniku, provedené ve slovenském agrikulturním prostředí na celkem 75 společnostech se 757 respondenty, potvrdili hypotézu o pozitivní korelaci mezi spokojeností zaměstnance a výkonem podniku. V této studii byl také prokázán, pozitivní vliv efektivní motivace a spokojenosti zaměstnanců, kdy efektivní motivace byla definována jakožto významnost potřeby daného zaměstnance a uspokojení této potřeby ze strany zaměstnavatele. Tato efektivita byla vypočítána tak, že bylo zjištěno, zdali vynaložené prostředky pro uspokojení potřeby zaměstnance, jsou vynaloženy tak, aby uspokojily ty nejvýznamnější potřeby zaměstnance. O tom, jaké vlivy mohou působit na spokojenost zaměstnanců pracujících na dálku bude pojednávat kapitola 2.4.2.

2.4 Řízení pracovníků pracujících na dálku

Blažek (2014, str. 12) uvádí že můžeme management vnímat jako odbornou vědeckou disciplínu – soubor poznatků o řízení, nebo strukturu v určité organizaci – pracovníky samé,

nebo aktivity vykonávané řídicími pracovníky neboli manažery – jako proces řízení. V této práci se bude uvažovat o managementu jako o procesu.

Podle Blažka (2014, str.12) je management proces, který probíhá mezi dvěma jednotlivci či skupinami, jedna skupina řídí a druhá skupina je řízena. Robbins a Coulter (2017, str. 37) definují management jako proces koordinace a dohledu nad prací ostatních, s účelem dosažení organizačních cílů. Blažek (2014, str. 12) ale konstatuje, že management je velmi komplexní činnost a většina z definic je příliš generalizující. Nicméně v těchto definicích vidíme jeden důležitý společný prvek, a to je řízení jiné osoby. Aby někdo mohl být označen jakožto řídicí pracovník neboli manažer je potřeba, aby tato osoba vykonávala svou práci skrze minimálně jednu další osobu.

Weihrich a Koontz (1993) in Blažek (2014, str. 13) ve své knize popsali různé funkce managementu, které byly upraveny podle seznamu, který již v roce 1916 popsal Henri Fayol:

- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení
- kontrola

Ve zbytku kapitoly bude pozornost věnována dvěma aktivitám, které jsou při řízení pracovníků pracujících na dálku kritické. První bude manažerská aktivita komunikace, poté manažerská funkce kontroly. Také budou uvedeny problémy, které mohou nastat v režimu práce na dálku. Na konci kapitoly budou uvedeny možnosti, jak může management podpořit práci na dálku a možné vlivy této podpory.

2.4.1 Komunikace

Kerzner (2017, str. 208) odhaduje, že projektový manažer věnuje komunikaci okolo 90 % svého času, ať už se jedná o komunikaci se zákazníky, s veřejností, nebo o vnitřní komunikaci. U jiných typů managementu je toto procento nepatrně nižší, ale stále se jedná o velkou součást práce jakéhokoliv manažera.

Výzkum o manažerské komunikaci Olaoye (2017) vyzdvihuje důležitost komunikace, jelikož bez komunikace by ostatní manažerské funkce, tedy plánování, organizování, vedení a kontrolování, nebylo možné úspěšně vykonat. Manažerskou komunikaci zde definuje jako proces vzájemné interakce založený na zpětné vazbě, kdy manažeři sdělují své myšlenky, pocity a rozhodnutí podřízeným, což má za následek změnu postojů, vnímání, názorů a chování podřízených, což je způsob, jak lidé jsou nastavení pro spojení své síly pro maximalizaci jejich dopadu na dosažení cílů dané organizace.

Kerzner (2017, str. 208) ve své knize také zmiňuje, že v komunikaci nejde čistě jen o pouhé zprostředkování informací, ale že se také jedná o způsob vedení. Aby zaměstnanci akceptovali cíle určitého plánu, je nutné, aby ho dobře znali, pochopili jej a aby se s ním ztotožnili. Pokud se s plánem nebudou ztotožňovat, bude zaměstnanec hledat jiné cíle, které se nemusí shodovat s původním cílem. Následky tohoto hledání jiných cílů nemusí ale vždy být negativní. Rese a Maiwald (2013) popisují ve své studii, jak tyto odlišné cíle mohou napomoci takzvané servitizaci organizace neboli provázání nabízených služeb s nabízenými produkty. Vysvětlují například to, že napomoci mohou tak, že se bude daný zaměstnanec svými odlišnými cíli orientovat na přehlíženou oblast znalostí ignorovanou organizací, kdy následně může zdokonalit poskytované služby. Nicméně autoři poukazují na to, že je i přes některé benefity

potřeba dávat pozor na příliš rozdílné cíle na úrovni jednotlivých zaměstnanců, protože mohou vyvolat konflikty a je potřeba udržet určitou úroveň koheze těchto cílů.

2.4.2 Komunikace se zaměstnanci pracujícími na dálku

Výzkum Olaoye (2017) popisuje, že komunikace může díky technologickému pokroku probíhat způsoby, které nepotřebují, aby byly dvě osoby fyzicky přítomny na stejném místě. Jedná se o technologie jako například e-mail, různé aplikace pro zaslání zpráv, nebo hovory a videohovory na různých digitálních platformách. Práce na dálku dle své definice znemožňuje osobní komunikaci, a proto je potřeba se spolehnout na její alternativu, která jak píše Olaoye ve svém výzkumu nemusí být efektivní pro každou potřebu komunikace. Pokud není ta nejefektivnější forma komunikace k dispozici, je potřeba ji nahradit nějakou jinou formou a snažit se ji využívat co nejlépe.

Zhang a Zhu (2021) ve své studii zkoumali poslední dobou velmi diskutovaný a využívaný internetový komunikační kanál – sociální sítě. V této studii byly zkoumány vlivy využívání sociálních sítí organizacemi na organizační odučování a disruptivní inovace. Byl zjištěn významný vztah využívání sociálních sítí organizacemi jak na organizační odučování, tak na množství disruptivních inovací. Studie předpokládala, že vztah využívání sociálních sítí a organizační odučování existuje, protože sociální média od základů mění způsob interakce mezi firmami a zákazníky, což má za následek změnu norem chování na různých úrovních, to se promítá do celé organizace, a způsobuje vyšší míru organizačního odučování. O vztahu mezi disruptivní inovací a využíváním sociálních sítí studie předpokládala, že je zaprvé způsoben tím, že sociální sítě jsou samotné disruptivní inovací, která disruptuje další odvětví. Za druhé, že díky komunikaci zákazníků na sociálních sítích mohou organizace s vyšší pravděpodobností rozpoznat nové hrozby a příležitosti a rychleji tak vyčlenit zdroje pro inovativní aktivity, které je adresují. Třetím důvodem je možnost zaměstnanců komunikovat mezi sebou a předávat si informace, komunikují jak podřízení s nadřízenými, tak podřízení mezi sebou. Toto předávání informací podle autorů znamená výměnu expertízy a znalostí, což urychluje inovace a vývoj nových produktů. Dle studie od Curado et al. (2022) tato komunikace přispívá také ke spokojenosti zaměstnanců.

Internetové komunikační kanály, včetně sociálních sítí, jsou právě kvůli podstatě práce na dálku efektivním médiem, jelikož nevyžadují fyzickou přítomnost zapojených osob. Zhang a Zhu (2021) ve své studii zjistili významný vztah mezi využíváním sociálních sítí organizacemi a organizačním odučováním a disruptivními inovacemi. Ty jsou umožněny lepší komunikací mezi zaměstnanci, která mimo uvedené věci dle Curado et al. (2022) přispívá také ke spokojenosti. V praktické části budu zkoumat, zdali se tyto výsledky budou shodovat i v prostředí práce na dálku. Nulová a alternativní hypotéza je tedy formulovaná následovně:

- H_{10} – Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku, inovativnost zaměstnanců při práci na dálku a míra organizačního odučování při práci na dálku nezávisí na využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi.
- H_{11} – Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku, inovativnost zaměstnanců při práci na dálku a míra organizačního odučování při práci na dálku závisí na využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi.

2.4.3 Kontrolování zaměstnanců

Robbins a Coulter (2017, str. 556-557) ve své knize popisují funkci kontrolování jako proces monitorování, poměřování a napravování pracovního výkonu. Podle Robbinse a Coulterové všichni manažeři musí provádět kontrolu, i když jejich jednotky pracují dle plánů, protože dle

definice před tímto výrokem musí provést kontrolu – musí vyhodnotit, jaké činnosti byly vykonány, a poté výsledky kontroly porovnat s plánovaným pracovním výkonem. Autoři dále popisují tři nejdůležitější důvody, proč by měl manažer kontrolovat. Nejdříve vysvětlují napojení na další funkce manažera, zejména plánování. Uvádí 4 základní funkce manažera, kdy jedna navazuje, i když ne vždy naprosto lineárně, na druhou. První je plánování, na něj navazuje organizování, po něm následuje vedení a kontrolování. Autoři konstatují, že pokud počítáme s tím, že organizace po vykonání kontroly nezanikne, budou výsledky kontroly vstupem pro další plánování. Pokud by manažeři nekontrolovali, neměli by podklady pro nastavení budoucích plánů a cílů. Druhým uvedeným důvodem proč kontrolovat, je delegace. Mnozí manažeři se dle autorů bojí, že pokud nějaké své záležitosti svěří svým podřízeným, udělají v nich chybu a odpovědnost za ni ponесou manažeři. Správným nastavením kontrolování se těmto chybám může zamezit a manažer se bude moci věnovat jiným a důležitějším činnostem a k tomu budou zaměstnancovy kompetence rozšířeny. Třetí důvod, který autoři uvádí, je ochrana organizace a jejího majetku. Je spousta problémů, které mohou pro organizaci nastat. Od přírodních pohrom, narušení dodavatelského řetězce až po násilí na pracovišti. Dobrou kontrolou a záložními plány lze těmto nepříjemnostem předejít, či zmírnit jejich následky.

Dále je podle Robbins a Coulter (2017, str. 563) jedním z nejdůležitějších faktorů, které by měl každý manažer pečlivě kontrolovat je výkon zaměstnanců, je potřeba zajistit, aby výkony zaměstnanců byly v požadované kvalitě a kvantitě. Při práci na dálku se objevují v této kontrole určité anomálie, které jsou způsobeny tím, že zaměstnanec a manažer nemají mezi sebou osobní kontakt. Těmito anomáliemi a překážkami se zabývá další oddíl.

2.4.4 Kontrolování zaměstnanců pracujících na dálku

Jednou překážkou, která zde bude rozvedena, je problém, na který manažeři pravděpodobně narazí při využití práce na dálku a to ten, že manažeři mají často pocit, že nad zaměstnanci nemají dostatečný dohled. Dobře tento problém ilustrují Kwon et al. (2018, str. 2) kteří ve své studii popisují a zkoumají metodu managementu zvanou „management by walking around“, která je definovaná tím, že manažer nestrukturovaně prochází pracovištěm a interaguje se zaměstnanci, skrze nenaplánované, přátelské rozhovory přímo na místě vykonávání práce. Jedná se o způsob kontroly, motivace a získávání informací potřebných pro manažera. V této studii se také objevuje zmínka o tom, že tato metoda není vždy tou nejvhodnější metodou a její efektivita záleží na tom, jak je implementována. Z definice této metody je jasně vidět, že tento způsob nebude v pracovním prostředí, které se nachází v digitálním světě možné provozovat. Manažeři se tedy musí spolehnout na jiné způsoby, jak kontrolovat zaměstnance, motivovat je a zjišťovat důležité informace. McKendrick (2022) ve svém článku vysvětluje, že je možné daný způsob nahradit různými druhy komunikace. Pokud by společnost například využívala pouze videohovory, více stydliví zaměstnanci se v nich nemusí projevit a je důležité využívat i jiné formy, které pro ně mohou být, jako například e-mail, či podobné. Více druhů komunikačních médií bude podle autora mít za následek to, že zaměstnanci se budou cítit vyslyšení a motivováni, a manažeři budou mít důležité informace od všech.

Již zmiňovaná studie od Rese a Maiwald (2013) týkající se servitizace varuje před až přílišným odklonem zaměstnanců od cílů organizace, jelikož tento odklon může způsobit konflikty a neefektivní spolupráci. Podle článku od Spawn (2020) se oddělení osobních, či týmových cílů od cílů organizace může obzvláště projevit u zaměstnanců pracujících na dálku. Pro zmenšení tohoto odklonu navrhuje autorka prvně identifikaci cílů organizace, které mohou být měřitelné. Poté by měly být tyto cíle rozděleny do menších úkolů, které mohou být zapracovány do již zmiňovaných klíčových ukazatelů výkonnosti. Následně zmiňuje potřebu nastavit časovou osu, značící jak dlouho má daný úkol trvat a pak je potřeba průběžně kontrolovat, zdali cíle tým či

jednotlivec plní podle plánu. Dále doporučuje týdenní, měsíční či čtvrtletní setkání, kde jednotliví zaměstnanci mohou komunikovat, a tím se mohou odhalit překážky, které je potřeba adresovat a případně podle nich upravit plány.

Pokud je tedy kontrola zaměstnanců pracujících na dálku nastavena správně, mohli bychom očekávat vyšší produktivitu zaměstnanců, tuto hypotézu budu testovat v praktické části práce. Nulová a alternativní hypotéza je formulovaná následovně:

- H_{20} – Produktivita zaměstnanců při práci na dálku nezávisí na kvalitě kontroly zaměstnanců při práci na dálku.
- H_{21} – Produktivita zaměstnanců při práci na dálku závisí na kvalitě kontroly zaměstnanců při práci na dálku.

2.4.5 Podpora práce na dálku managementem

Ve své studii Chatterjee et al. (2022) určili tři hlavní oblasti, ve kterých může management svými rozhodnutími podpořit či omezit práci na dálku. Tyto tři oblasti byly určeny jako flexibilita pracovního místa, flexibilita pracovní doby a flexibilita infrastruktury. Díky studii byla zjištěna podpora pro hypotézu, že tyto tři oblasti ovlivňují flexibilitu práce na dálku obecně, která následně ovlivňuje produktivitu a spokojenost zaměstnanců.

Podpora ve flexibilitě pracovního místa je dle studie chápána jako implementace pravidel, která dovolují zaměstnancům se rozhodnout, kde budou svoji práci vykonávat.

Podpora ve flexibilitě pracovní doby je dle studie chápána jakožto zavedení pravidel, která dovolují zaměstnancům si vybrat, v jaký čas budou pracovat. Tento výběr může být důležitý například kvůli osobní preferenci zaměstnance, nebo kvůli tomu, že daný zaměstnanec se nachází v jiném časovém pásmu. Toto bylo rozebráno v podkapitole 2.1.1 – Asynchronní práce, kde byly vysvětleny výhody a překážky, které mohou ovlivňovat míru této podpory.

Již zmiňovaný report Owl Labs (2022a) provedený v Evropském prostředí potvrzuje, že podpora v těchto dvou oblastech, tedy podpora ve flexibilitě pracovní doby a flexibilitě pracovního místa, může do jisté míry zvyšovat spokojenost zaměstnanců. 45 % respondentů odpovědělo, že k vyšší spokojenosti by přispěla větší časová flexibilita a 32 % respondentů odpovědělo, že k vyšší spokojenosti by přispěla větší flexibilita pracovního místa.

Poslední jmenovanou podporou je ve studii od Chatterjee et al. (2022) podpora infrastruktury. Tato podpora je v ní chápána jakožto poskytnutí veškerého nutného vybavení a zázemí zaměstnanci pro správný výkon jeho práce. Toto může být jak poskytnutí samotné elektroniky, jakožto telefonů či notebooků, nebo poskytnutí dobrého softwarového zázemí, například pořízením licence na komunikační nástroj. Gantert et al. (2022) ve své studii týkající se inovativnosti v takzvaných makerspaces někdy také hackerspaces, definovaných dle autora jako místa, která poskytují kancelářské, společenské a výrobní prostory. V této studii byla infrastruktura identifikována jako jeden z možných vlivů působících na inovativnost v těchto prostorech.

V praktické části budou prozkoumány tyto tři oblasti, jak jsou popsány ve studii od Chatterjee et al. (2022), skrz které management může podporovat práci na dálku a jejich vlivy na následující oblasti. Bude zkoumán jejich vliv na produktivitu práce na dálku, kde se pokusím replikovat zjištění popsané ve studii od Chatterjee et al. (2022). Dále bude zkoumán vliv na spokojenost zaměstnanců. Možnost tohoto vlivu je okrajově podpořena zjištěním Owl Labs (2022a). Posledně bude zjištěno, zdali podpora práce na dálku managementem přispívá k inovativnosti zaměstnanců pracujících na dálku. Hypotéza je částečně založena na studii od

Gantert et al. (2022), bude zjištěno, zdali výsledek platí i při v prostředí práce na dálku. Nulová a alternativní hypotéza je tedy formulovaná následovně:

- H₃₀ – Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku, inovativnost zaměstnanců při práci na dálku a produktivita zaměstnanců při práci na dálku nezávisí na podpoře práce na dálku managementem.
- H₃₁ – Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku, inovativnost zaměstnanců při práci na dálku a produktivita zaměstnanců při práci na dálku závisí na podpoře práce na dálku managementem.

2.5 Metodika

V této kapitole je popsán metodický postup při psaní bakalářské práce.

V teoretické části bylo pracováno s primárními zdroji v podobě monografií různých autorů zabývajících se problematikou tématu práce na dálku, její efektivity, inovativnosti, a jejího řízení. Použité monografie pocházely z portálu www.books.google.com, kde je možné nahlédnout do textů knihy. Některá díla byla v mém osobním vlastnictví. Primární zdroje byly doplněny sekundárními zdroji v podobě cizojazyčných odborných článků, týkajících se dané problematiky, nejvíce bylo čerpáno z portálu www.sciencedirect.com, provozovaného nizozemským nakladatelstvím Elsevier. Některé studie byly nalezeny na portálu <https://scholar.google.cz/> provozovaném společností Google.

V úvodu teoretické části se práce věnuje vymezení pojmu remote work a uvádí čtenáře do její problematiky a dnešních trendů, které se týkají práce na dálku.

V druhé části je vymezen pojem inovace a inovativnost zaměstnance a jsou předvedeny způsoby, kterými je možné inovativnost zaměstnanců měřit a zvýšit.

Ve třetí části jsou vymezeny pojmy ekonomické efektivity a produktivity a rozebrány některé ovlivňující faktory, také je uveden dosavadní výzkum o produktivitě zaměstnanců pracujících na dálku.

Ve čtvrté části je vymezen pojem management, jak je chápán v této bakalářské práci. Dále jsou zde identifikovány a popsány problémy řízení zaměstnanců při práci na dálku a jejich možné řešení.

Praktická část se zaměřuje na vyhodnocení výzkumu. Výzkum byl prováděn kvantitativně v podobě dotazníkového šetření vlastní konstrukce. Dotazník byl zaměřen na téma práce na dálku a na faktory ovlivňující produktivitu a inovativnost zaměstnanců pracujících na dálku. Dotazník byl sestaven a vyplňován v online formě, přes platformu Google forms. Vyplňující si byly vědomi, toho že dotazník byl anonymní.

Dotazník byl cílen na osoby, které pracují či pracovaly na dálku a zároveň předtím nebo poté pracovaly v prostředí klasicky pojatého pracoviště, jelikož otázky byly komparačního typu. Cíleno bylo na osoby v českém pracovním prostředí, pracující napříč různými obory. Dotazník byl rozeslán 214 respondentům, navrátilo se 126 odpovědí, což odpovídá návratnosti přibližně 58,8 %. Dotazník byl rozeslán jak podřízeným, tak i vedoucím zaměstnancům do firem působících v České republice napříč různými odvětvími.

Cílem tohoto dotazníku bylo získat primární data pro výzkum předložených hypotéz. Dotazník se nachází v příloze 1. Celkem bylo v tomto dotazníku položeno 25 otázek, rozdělených do dvou celků. V první části byly shromážděny různé informace o osobě, jako je pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a obor, ve kterém dotazovaný pracuje. V této části se objevují otázky s uzavřenými či polouzavřenými odpověďmi. Druhý celek obsahuje otázky, které mají

pouze uzavřené odpovědi, těch je celkem 21. Otázky se skládají z různých výroků, které dotázaný hodnotil v rozmezí 1 až 5, dle pětistupňové Likertovy škály, kde byly jednotlivé možnosti označeny: 1 – *Naprosto nesouhlasím*, 2 – *Spiše nesouhlasím*, 3 – *Nevím*, 4 – *Spiše souhlasím* a 5 – *Naprosto souhlasím*.

Otázky druhého celku byly sestaveny takovým způsobem, aby poskytly podklad pro výzkum, který se snaží dle uvedeného cíle práce identifikovat faktory ovlivňující ekonomickou efektivitu a inovativnost zaměstnanců pracujících na dálku. Výzkum bude proveden testováním tří nulových hypotéz a tří alternativních hypotéz uvedených v teoreticko-metodologické části. Saunders et al. (2019, str. 604) doporučuje pro testování nezávislosti dvou kategorických proměnných použít chí-kvadrát test. Rabušic et al. (2019, str. 283-284) popisuje že je potřeba test nezávislosti doplnit o test míry souvislosti, podle autora je možné použít výpočet Kendallova tau-b. Dále jsou podle Saunders et al. (2019, str. 518) otázky seskupeny do podskupin, každá podskupina odpovídá zkoumané proměnné. Pro vnitřní konzistenci těchto odpovědí doporučuje autor použít Cronbachovo alfa, které by mělo být vyšší jak 0,7. Statistické šetření bylo provedeno za pomoci statistického software IBM SPSS 25.

3 Praktická část

Tato část práce přenáší teoretické poznatky uvedené v druhé kapitole bakalářské práce do praxe.

První podkapitola shrnuje získané informace z dotazníku a ukáže vztahy mezi jednotlivými otázkami. Budou zde také vysvětleny důvody, proč byly v dotazníku dané otázky položeny. Ve vhodných případech bude doplněna grafickým znázorněním výsledků.

Druhá podkapitola se zaměřuje na statistickou analýzu vztahů mezi jednotlivými otázkami v dotazníku za použití chí-kvadrát testu a Kendalova tau. V této části práce budou vysvětleny základní principy těchto statistických metod a jakým způsobem byly použity k analýze dat z dotazníku. Dále budou prezentovány výsledky těchto testů a bude provedena interpretace vztahů mezi otázkami.

Třetí podkapitola se zaměřuje na shrnutí výsledků dotazníkového šetření a statistické analýzy z předchozích kapitol. Na základě těchto výsledků a výsledků předchozích relevantních studií, které byly zkoumány v teoreticko-metodologické části, budou v této kapitole prezentována doporučení pro vedoucí pracovníky ohledně řízení pracovníků pracujících na dálku. Bude zde rovněž diskutováno, jakým způsobem mohou být výsledky výzkumu využity pro zlepšení praxe a dosažení lepších výsledků v rámci ekonomické efektivity a inovativnosti pracovníků pracujících na dálku.

3.1 Dotazníkové šetření

Tato kapitola bude prezentovat výsledky dotazníku, na kterém se zakládá výzkum bakalářské práce. Saunders et al. (2019, str. 502) tvrdí, že dotazníkové šetření je rozšířeným nástrojem pro sběr dat v oblasti výzkumu management, a proto byla tato metoda použita pro získání relevantních dat i v tomto výzkumu.

Dotazník byl zaslán celkem 214 lidem a navrátilo se jich 126, což odpovídá návratnosti přibližně 58,8 %. Metoda výběru vzorku a další statistické náležitosti jsou podrobněji popsány v kapitole 3.2, zejména v kapitole 3.2.1 – Výběr vzorku.

U každé otázky budou prezentovány nejdříve povrchní data, jako je například procentuální zastoupení jednotlivých možných odpovědí, a poté budou prozkoumány více do hloubky, například zdali se odpovědi některé z demografických skupin výrazně lišily od odpovědí ostatních skupin. Tyto výsledky budou doplněny grafickým znázorněním, zejména grafy, na místech kde to bude vhodné. Průměr u každé otázky byl vypočítán přiřazením číselné hodnoty ke každé možnosti na pětistupňové Likertově škále následovně: hodnota 1 pro možnost *Naprosto nesouhlasím*, 2 pro možnost *Spíše nesouhlasím*, 3 pro možnost *Nevím*, 4 pro možnost *Spíše souhlasím*, 5 pro možnost *Naprosto Souhlasím*. Po tomto přiřazení hodnot byl vypočítán aritmetický průměr těchto hodnot.

Před rozesláním dotazníku širokému vzorku respondentů byl proveden pilotní test, který zahrnoval 5 lidí. Čtyři z nich byli členy cílové skupiny dotazníku a pátou osobou byl odborník z oblasti lidských zdrojů. Cílem pilotního testování bylo ověřit srozumitelnost a přesnost otázek a získat zpětnou vazbu na celkovou strukturu dotazníku. Po pilotním testu byly některé otázky přeformulovány, ale žádná výraznější chyba nebyla nalezena.

Kategorizační otázky

Otázky 1, 2 a 4 v dotazníku se týkají získání základních demografických údajů od respondentů. Tyto údaje jsou důležité pro interpretaci výsledků ve zbytku dotazníku. Znění otázek a kategorie možností, byly použity podle základního demografického dotazníku od společnosti Survio (2016).

Otázka 1 – Pohlaví

Otázka 1 se týká pohlaví respondentů. Tato otázka umožňuje rozdělit respondenty podle pohlaví a porovnat odpovědi mezi muži a ženami. To může být užitečné pro zjištění rozdílů v názorech, které mohou být ovlivněny pohlavím.

Dle výsledků znázorněných v příloze 2, grafu 6 respondenti dotazníku byli převážně muži se zastoupením 69,3 % všech respondentů. Ženy tvořily zbylých 30,7 %.

Otázka 2 – Věk

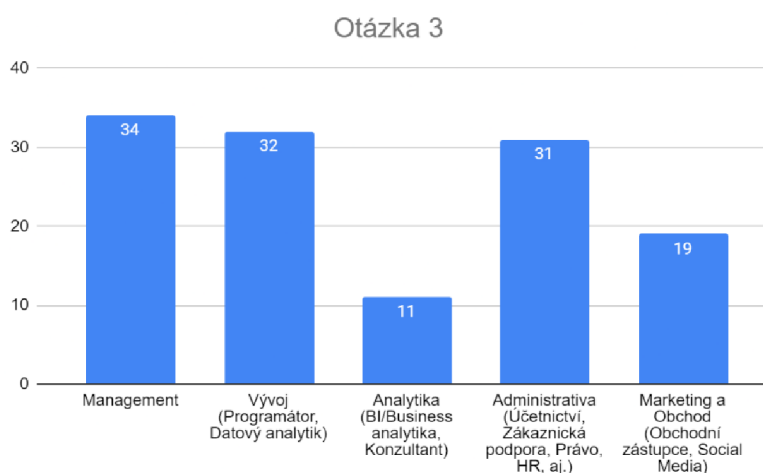
Tato otázka se týká věku respondentů a jejím cílem je získat informaci o rozložení zastoupení respondentů mezi různými věkovými kategoriemi. To může být užitečné pro identifikaci specifických trendů a vzorců v odpovědích, které mohou být ovlivněny věkem. Například, starší respondenti mohou mít jiný názor na některé otázky, než mladší respondenti.

Ve výsledcích znázorněných v příloze 2 grafu 7, mezi respondenty se nenacházel nikdo mladší 20 let. Věkové kategorie byly respondenty rovnoměrně zastoupeny. Respondenty tvořili lidé ve věku 21-29 let z 31,1 %, 30-39 let z 31,1 %, 40-49 let z 12,6 %, 50-59 let z 21 % a respondentů starších než 60 let bylo 4,2 %.

Otázka 3 – Jaká oblast nejlépe popisuje vaši práci?

Podobně jako v případě demografických údajů může získání informací o oblasti práce respondentů pomoci k lepšímu pochopení vztahů mezi odpověďmi na otázky v dotazníku. Tato otázka byla položena pro zjištění, zdali se budou odpovědi lišit mezi různými oblastmi práce. Rozložení vybraných kategorií je k vidění na grafu 1.

Graf 1 - Výsledek otázky 3



Zdroj: Vlastní zpracování

Výběr možností byl použit dle portálu Startupjobs (2013), který nabízí práce, které jsou ve většině případů možné vykonávat z domova. K možnostem byly v závorkách uvedeny příklady pro jednodušší zařazení respondentem: *Administrativa (Účetnictví, Zákaznická podpora, Právo, HR, aj.)*, *Management*, *Marketing a Obchod (Obchodní zástupce, Social Media, aj.)*, *Vývoj (Programátor, Datový analytik, aj.)* a *Analytika (BI/Business analytika, Konzultant, aj.)*. Pokud by se respondent chtěl zařadit do kategorie, která nebyla vypsána, mohl využít možnost *Jiné*, do které doplnil oblast práce. Žádná nová oblast do kategorie *Jiné* nepříbyla a dotazovaní využili tuto možnost pro specifikaci své pozice, tato pozice byla ručně zařazena do některé z vyjmenovaných kategorií a to následovně: dvě odpovědi vepsaly možnost *Výstavba – Project Management*, ty byly zařazeny do kategorie *Management*, jeden respondent zvolil možnost *IT*

support, který byl zařazen do kategorie *Administrativa (Účetnictví, Zákaznická podpora, Právo, HR, aj.)*

Respondenti zvolili z 26,9 % za oblast práce *Management*, 26,1 % uvedlo *Vývoj*, 7,6 % respondentů uvedlo *Analytiku*, 25,2 % respondentů uvedlo *Administrativu* a zbylých 14,3 % uvedlo, že jejich oblastí práce je *Marketing a obchod*.

Otázka 4 – Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Otázka 4 se týká dosaženého vzdělání respondentů. Tato otázka umožňuje rozdělit respondenty podle úrovně vzdělání a porovnat odpovědi mezi různými skupinami. Takové porovnávání je užitečné při zjišťování vztahů mezi vzděláním a odpověďmi na následující otázky.

Nejnižší dosažené vzdělání respondentů bylo středoškolské. Dle výsledků znázorněných v příloze 2 grafu 8, respondentů, kteří dosáhli nejvýše středoškolského vzdělání, bylo 24,4 %, nejvýše vyššího odborného vzdělání jich dosáhlo 5 %, nejvýše bakalářského titulu dosáhlo 18,5 %, magisterského 44,5 % a doktorského či ještě vyššího 7,6 %.

Otázky týkající se organizačního odučování

Následující otázky pochází ze studie od Zhang, Zhu (2021), byly přeloženy a adaptovány pro potřeb této bakalářské práce. Otázky byly po pilotním testu přeformulovány tak, aby je respondenti co nejlépe pochopili. Otázky byly přeformulovány podle definice z knihy od Matsuo (2021, str. 1). Otázky cílily jak na organizační odučování, neboli odučování se starých postupů a procedur, tak i organizačnímu odučování společně s organizačním učením neboli nahrazování starých procedur.

Otázka 5 – Při práci na dálku se mně/týmu dařilo zbavit zbytečných procedur lépe než při práci z pracoviště.

Průměrný výsledek této otázky byl 3,57, lidé se tedy lehce přiklonili k souhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše nesouhlasím*. V příloze 3 grafu 10 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Pouze 3 respondenti vybrali možnost *Naprosto nesouhlasím*, což představuje 2,38 % ze všech účastníků průzkumu. Možnost *Spíše nesouhlasím* zvolilo 49 respondentů, což odpovídá 38,89 % z celkového počtu. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Nevím* byl 19, což odpovídá 15,08 % z celku respondentů. Možnost *Spíše souhlasím* zvolilo 46 respondentů, což odpovídá 36,51 % z celkového počtu. 9 respondentů, což je 7,14 % z celkového počtu, vybralo možnost *Naprosto souhlasím*.

Mezi odpověďmi různých pohlaví se nevyskytovaly výrazné rozdíly, každá možnost vybraná jak muži tak i ženami se držela v rámci 2% odchylky od průměru. Skupina respondentů ve věku 20-29 odpovídala více souhlasně, možnost *Spíše souhlasím* vybralo 48,72 % z nich. Naopak skupiny ve věku 40-49 a 50-59 odpovídaly více nesouhlasně. U věkové kategorie 40-49 byly nesouhlasné odpovědi vybrány u 52,94 % respondentů a u skupiny ve věku 50-59 u 48 % respondentů. Lidé pracující v oblasti vývoje odpověděli souhlasně v 53,13 % případů a podobně lidé pracující v oblasti analytiky kladně odpovídali v 54,55 % případů. Menší míru souhlasu měly skupiny pracující v oboru administrativy, s 35,48 % souhlasných odpovědí a osoby pracující na řídicích pozicích s 36,36 % souhlasu. Lidé s doktorským titulem vybrali možnost *Spíše nesouhlasím* v 66,67 % případů, ostatní skupiny se pohybovaly okolo průměrů veškerých odpovědí.

Otázka 6 – Při práci na dálku se mně/týmu dařilo nahradit staré postupy lépe než při práci z pracoviště.

Průměrný výsledek této otázky byl 3,17, lidé se tedy lehce přiklonili k souhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše souhlasím*. V příloze 3 grafu 11 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprosto nesouhlasím* byl 5, což odpovídá 3,97 % z celku respondentů. Možnost *Spíše nesouhlasím* zvolilo 41 respondentů, což odpovídá 32,54 % z celku respondentů. 21 respondentů, což je 16,67 % z celkového počtu, vybralo možnost *Nevím*. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Spíše souhlasím* byl 45, což odpovídá 35,71 % z celku respondentů. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Naprosto souhlasím* byl 14, což odpovídá 11,11 % z celku dotazovaných.

V této otázce se také neobjevily žádné výrazné rozdíly v odpovědích dle pohlaví. Jediná skupina, která se vychýlila od průměru byla skupina respondentů ve věku 30-39, která vybrala souhlasné možnosti v 57,5 % případů. Lidé zaměstnaní v administrativě odpovídali výrazně méně souhlasně, kdy možnosti *Spíše souhlasím* anebo *Naprosto souhlasím* vybrali pouze v 29,03 % případů. Stejně jako u předchozí otázky odpovídali respondenti zaměstnaní v oblasti analytiky převážně souhlasně a to v 54,55 % případů. Dotazovaní zaměstnaní v oblasti vývoje podobně souhlasili v 56,25 % případů. Lidé s doktorským titulem vybrali mnohem častěji možnost *Spíše nesouhlasím* a to v 66,67 % případů. Ostatní skupiny dle vzdělání neměly žádné výrazné rozdíly vybraných možností oproti průměrnému zastoupení odpovědí v celku dotazovaných.

Otázka 7 – Při práci na dálku se mně/týmu dařilo zbavit zbytečných procedur rychleji než při práci z pracoviště.

Průměrný výsledek této otázky byl 3,17, lidé se tedy lehce přiklonili k souhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše souhlasím*. V příloze 3 grafu 12 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

5 respondentů, což je 3,97 % z celkového počtu, vybralo možnost *Naprosto nesouhlasím*. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Spíše nesouhlasím* byl 42, což odpovídá 33,33 % z celku dotazovaných. Možnost *Nevím* zvolilo 17 respondentů, což odpovídá 13,49 % z celku respondentů. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Spíše souhlasím* byl 51, což odpovídá 40,48 % z celku dotazovaných. Možnost *Naprosto souhlasím* zvolilo 11 respondentů, což odpovídá 8,73 % z celku respondentů.

Mezi odpověďmi se nevyskytují žádné rozdíly závislé na pohlaví. Skupina ve věku 30-39 i zde odpovídala výrazně více souhlasně a to v 60 % případů. Větší míra nesouhlasu byla u starších skupin, ve věku 40-49 respondenti nesouhlasili v 52,94 % případů a ve skupině 50-59 dotazovaní nesouhlasili v 52 % případů. Respondenti pracující v oblasti administrativy odpověděli souhlasně jen v 38,71 % případů. Ostatní skupiny podle oblasti práce odpovídaly v rozložení odpovědí podobnému celku. Stejně jako u předchozích otázek, pracovníci s doktorským titulem a vyšším odpovídají převážně nesouhlasně. Rozložení odpovědi ostatních skupin dle vzdělání se nijak výrazně nelišily od rozložení celku.

Otázky týkající se inovativnosti zaměstnanců

Následující otázky se týkaly zhodnocení toho, jaké prostředí je pro zaměstnance inovativnější. Po pilotním průzkumu bylo zjištěno, že není vhodné v otázkách použít přímo slovo „inovace“, tak jako tomu bylo například v průzkumu od Zhang, Zhu (2021). Slovo „inovace“ bylo tedy přeformulováno podle definic nalezených ve studii Norman a Verganti (2014, str. 82). Tyto

otázky se ptaly na několik různých druhů inovativnosti pro přesnější zjištění celkové inovativnosti zaměstnance.

Otázka 8 – Při práci na dálku se mně/týmu dařilo zlepšit kvalitu poskytovaných služeb lépe než při práci z pracoviště.

Tato otázka zjišťovala, jaké prostředí je pro respondenta lepší pro implementaci inkrementálních produktových inovací.

Průměrný výsledek této otázky byl 2,8, lidé se tedy lehce přiklonili k nesouhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše nesouhlasím*. V příloze 3 grafu 13 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Celkem 12 respondentů vybralo možnost *Naprosto nesouhlasím*, což představuje 9,52 % ze všech účastníků průzkumu. Možnost *Spíše nesouhlasím* zvolilo 53 respondentů, což odpovídá 42,06 % z celku respondentů. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Nevím* byl 20, což odpovídá 15,87 % z celku respondentů. Možnost *Spíše souhlasím* zvolilo 31 respondentů, což odpovídá 24,60 % z celkového počtu. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprosto souhlasím* byl 10, což odpovídá 7,94 % z celku respondentů.

Při podrobnějším rozdělení podle pohlaví bylo zjištěno, že ženy souhlasí více nežli muži. Možnost *Spíše souhlasím* a *Naprosto souhlasím* zvolilo 44,74 % žen, muži zvolili tyto možnosti jen v 27,22 % případů. Mezi odpověďmi různých věkových kategorií se neobjevil žádný významný rozdíl, pouze skupina ve věku 50-59 měla v souhlasných možnostech zastoupení o 10 % menší, než zbylé skupiny. Vývojáři a analytici výrazně více souhlasili, možnost *souhlasím* vybralo 46,88 % lidí zaměstnaných v oblasti vývoje a dokonce 54,55 % lidí zaměstnaných v oblasti analytiky. Zbylé skupiny více nesouhlasily, souhlasné odpovědi zvolilo pouze 22,58 % respondentů zaměstnaných v administrativě, 21,21 % zaměstnanců pracujících na vedoucích pozicích a 31,58 % pracujících v marketingu a obchodu. Ani jeden respondent s doktorským titulem nezvolil možnost souhlasu a podobně odpovídali také lidé s vyšším odborným vzděláním – v 50 % nesouhlasili. Lidé s bakalářským titulem zvolili souhlasné možnosti spíše než všichni ostatní a to v 48 % případů. Středoškolsky vzdělaní souhlasili v 33,33 % a lidé s magisterským vzděláním souhlasili z 32,14 %.

Otázka 9 – Při práci na dálku se mně/týmu dařilo snížit náklady procedur lépe než při práci z pracoviště.

Tato otázka se dotazovala na to, jaké prostředí je pro dotazovaného příznivější k implementaci inkrementální procesní inovace. V příloze 3 grafu 14 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Průměrný výsledek této otázky byl 3,52, lidé se tedy lehce přiklonili k souhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše souhlasím*. V příloze 3 grafu 14 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Naprosto nesouhlasím* byl 5, což odpovídá 3,97 % z celku dotazovaných. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Spíše nesouhlasím* byl 24, což odpovídá 19,05 % z celku respondentů. Možnost *Nevím* zvolilo 25 respondentů, což odpovídá 19,84 % z celku respondentů. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Spíše souhlasím* byl 45, což odpovídá 35,71 % z celku respondentů. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Naprosto souhlasím* byl 27, což odpovídá 21,43 % z celku dotazovaných.

Stejně tak jako v předchozí kategorii ženy souhlasily více nežli muži, ačkoliv méně výrazně než v předchozím případě, a to o přibližně 10 %. V této otázce mladší respondenti odpovídali výrazně kladněji než ti starší. Dotazovaní ve věku 21-29 let souhlasili v 66,67 % případů a v případě věkové kategorie 30-39 let souhlasilo 60 % respondentů. Lidé v kategorii 40-49 let

odpovídali kladně v 52,94 % případů a starší odpovídali kladně v 40 % případů. Oblast práce nečinila žádný výrazný rozdíl v odpovědích, žádná skupina nebyla od průměru dále nežli 5 %. Lidé s bakalářským titulem odpovídali kladně v 72 % případů. Na rozdíl od předchozí otázky lidé s doktorským titulem souhlasili ve 44,44 %.

Otázka 10 – Při práci na dálku se mně/týmu dařilo výrazně změnit procedury lépe než při práci z pracoviště.

Tato otázka se dotazovala na to, jaké prostředí je pro dotazovaného příhodnější pro implementaci radikální procesní inovace. Otázka byla po pilotním testu přeformulována tak, aby byla respondenty pochopena a aby se stále dotazovala na podstatu věci.

Průměrný výsledek této otázky byl 2,99, průměrný názor byl skoro perfektně neutrální. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše nesouhlasím*. V příloze 3 grafu 15 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Pouze 4 respondenti vybrali možnost *Naprosto nesouhlasím*, což představuje 3,17 % ze všech účastníků průzkumu. Možnost *Spíše nesouhlasím* zvolilo 48 respondentů, což odpovídá 38,10 % z celku respondentů. 25 respondentů, což je 19,84 % z celkového počtu, vybralo možnost *Nevím*. Možnost *Spíše souhlasím* zvolilo 43 respondentů, což odpovídá 34,13 % z celku respondentů. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprosto souhlasím* byl 6, což odpovídá 4,76 % z celku respondentů.

Mezi odpověďmi různých pohlaví nebyl žádný významný rozdíl. Věkové rozložení bylo také u všech kategorií u průměrné hodnoty. Lidé zaměstnaní v administrativě zvolili možnost *Spíše nesouhlasím* v 58,06 % případů, což je o 20 % více než je průměrná hodnota. Zbylé kategorie se pohybovaly v blízkém rozmezí průměru. Stejně tak byla i oblast vzdělání bez výrazně odlišných názorů.

Otázky týkající se produktivity

Následující otázky zkoumaly, v jakém prostředí se zaměstnanci cítí produktivnější. Znění otázek bylo čerpáno ze studie Chatterjee et al. (2022), otázky byly přeloženy a adaptovány pro potřeby této studie. Otázky měly posloužit ke zjištění, jaké prostředí je pro dotazovaného lepší z hlediska pracovních výkonů.

Otázka 11 – Při práci na dálku stíhám odpracovat stejné množství práce rychleji než při práci z pracoviště.

Průměrný výsledek této otázky byl 3,53, lidé se tedy lehce přiklonili k souhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše souhlasím*. V příloze 3 grafu 16 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Lidé, kteří zvolili možnost *Naprosto nesouhlasím* bylo pouze 7, což odpovídá 5,56 % celkových respondentů. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Spíše nesouhlasím* byl 34, což odpovídá 26,98 % celkových respondentů. Respondentů, kteří zvolili možnost *Nevím* bylo pouze 5, což odpovídá 3,97 % celkového počtu respondentů. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Spíše souhlasím* byl 45, což odpovídá 35,71 % dotazovaných, tato možnost měla nejvyšší zastoupení. *Naprosto souhlasím* bylo zvoleno 35 respondenty, což odpovídá 27,78 %.

Odpovědi se dle pohlaví nijak významně nelišily. 72,5 % dotazovaných ve věku 30-39 let zvolilo souhlasné možnosti, další skupiny souhlasily v blízkém okolí průměru. Že domov je produktivnějším prostředím zvolilo dokonce 90,63 % respondentů, kteří pracují v oblasti vývoje. Lidé pracující v administrativě naopak souhlasili jen v 41,94 % případů. Vysoký počet nesouhlasů se objevil i u vedoucích pracovníků, 42,42 % procent zvolilo možnost *Spíše nesouhlasím*, což je o 15 % více než je průměr. Možnost *Naprosto nesouhlasím* byla výrazně

více častěji zvolena lidmi s vyšším odborným vzděláním. Lidé s bakalářským titulem souhlasili v 76 % případů, což je o 12 % více než je průměr.

Otázka 12 – Při práci na dálku se cítím produktivnější než při práci z pracoviště.

Průměrný výsledek této otázky byl 3,3, lidé se tedy i zde lehce přiklonili k souhlasu. Nejčastější odpovědí byla opět možnost *Spíše souhlasím*. V příloze 3 grafu 17 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprosto nesouhlasím* byl 13, což odpovídá 10,32 % všech respondentů. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Spíše nesouhlasím* byl 32, což odpovídá 25,40 % dotazovaných. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Nevím* byl 10, což odpovídá 7,94 % respondentů. Možnost *Spíše souhlasím* zvolilo 47 respondentů, což odpovídá 37,30 % celkových respondentů. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Naprosto souhlasím* byl 24, což odpovídá 19,05 % dotazovaných.

u otázky, která se dotazovala přímo na pocit produktivity bylo procento souhlasných odpovědí vyšší u žen, ty odpovídaly souhlasně z 65,79 % oproti 52,27 % u mužů. S odchylkou od průměru odpovídala jen věková kategorie starší 60 let, ta v 80 % zvolila možnost *Spíše souhlasím*, ale je nutné vzít v potaz, že takových osob bylo v celém dotazníkovém šetření pouze 5. I v této otázce lidé zaměstnaní ve vývoji souhlasili výrazně častěji a to v 75 % případů, což je o 20 % více než je průměr. U ostatních oblastí práce se výsledky držely průměrné hodnoty. Stejně jako u věkové kategorie nad 60 let byla možnost *Spíše souhlasím* zvolena výrazně častěji respondenty s doktorským titulem, kdy tuto možnost zvolili v 66,67 % případů. Nicméně i zde je vzorek malý, pouze 9 osob spadá do této kategorie.

Otázka 13 – Při práci na dálku stíhám odpracovat více práce než při práci z pracoviště.

Průměrný výsledek této otázky byl 3,48, opět se respondenti lehce přiklonili k souhlasu, spíše než nesouhlasu. Nejčastější odpovědí byla i zde možnost *Spíše souhlasím*. V příloze 3 grafu 18 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Naprosto nesouhlasím* byl 9, což odpovídá 7,14 % z celku dotazovaných. Celkem 28 respondentů vybralo možnost *Spíše nesouhlasím*, což představuje 22,22 % ze všech účastníků průzkumu. Možnost *Nevím* zvolilo 10 respondentů, což odpovídá 7,94 % z celkového počtu. 51 respondentů, což je 40,48 % z celkového počtu, vybralo možnost *Spíše souhlasím*. Celkem 28 respondentů vybralo možnost *Naprosto souhlasím*, což představuje 22,22 % ze všech účastníků průzkumu.

Odpovědi se zde podle pohlaví nijak výrazně nelišily. Souhlasně odpovídali více lidé ve věku 30-39 let, kteří takto odpověděli v 72,5 % případů, o 10 % více než je průměr. Ostatní věkové kategorie se pohybovaly okolo průměru všech odpovědí. Vyšší procento souhlasu bylo opět u zaměstnanců pracujících v oblasti vývoje, kteří takto odpověděli v 81,25 %, oproti tomu zaměstnanci v oblasti administrativy odpověděli souhlasně v 48,39 % všech případů. Výsledky ostatních kategorií se pohybovaly v okolí průměru všech dotazovaných. Větší míra nesouhlasu byla u lidí s vyšším odborným vzděláním, kteří souhlasili jen v 33,33 % případů. Lidé s bakalářským titulem souhlasili v 76 % případů.

Otázky týkající se spokojenosti

Následující otázky jsou pokládány za účelem zjištění toho, jak spokojeni jsou dotazovaní s prací na dálku. Tyto otázky byly přeloženy a adaptovány pro potřeby této práce ze studie od Chatterjee et al. (2022).

Otázka 14 – Práce na dálku mě baví více než práce z pracoviště.

Průměrný výsledek této otázky byl 2,87, lidé se tedy lehce přiklonili k nesouhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spiše nesouhlasím*. V příloze 3 grafu 19 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Naprosto nesouhlasím* byl 19, což odpovídá 15,08 % z celku dotazovaných. Možnost *Spiše nesouhlasím* zvolilo 42 respondentů, což odpovídá 33,33 % z celku respondentů. Možnost *Nevím* zvolilo 18 respondentů, což odpovídá 14,29 % z celku respondentů. 31 respondentů, což je 24,60 % z celkového počtu, vybralo možnost *Spiše souhlasím*. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Naprosto souhlasím* byl 16, což odpovídá 12,70 % z celku dotazovaných.

Souhlas vyjádřilo 47,37 % žen, což je výrazně více, než u mužů, kteří odpověděli souhlasně v 32,95 % případů. Věkové skupiny, které se nedržely průměru byly osoby ve věku 40-49 let, ti zvolili možnost *Spiše nesouhlasím* v 47,06 %, případů a skupina starších 60 let nebo starší, kteří zvolili možnost v 40 % případů. Průměr odpovědí u všech skupin dle oblasti práce se držel u průměru všech odpovědí. Stejně tak se odpovědi nijak významně nelišily ani dle vzdělání.

Otázka 15 – Práce na dálku mě naplňuje více než práce z pracoviště.

Průměrný výsledek této otázky byl 2,74, lidé se tedy lehce přiklonili k nesouhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spiše nesouhlasím*. V příloze 3 grafu 20 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprosto nesouhlasím* byl 22, což odpovídá 17,46 % z celku respondentů. Možnost *Spiše nesouhlasím* zvolilo 45 respondentů, což odpovídá 35,71 % z celku respondentů. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Nevím* byl 19, což odpovídá 15,08 % z celku dotazovaných. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Spiše souhlasím* byl 24, což odpovídá 19,05 % z celku respondentů. Možnost *Naprosto souhlasím* zvolilo 16 respondentů, což odpovídá 12,70 % z celku respondentů.

V této otázce ženy volily možnost *Naprosto souhlasím* více než muži. 18,42 % procent žen zvolilo tuto možnost, oproti 10,23 % mužů. Stejně jako v předchozí otázce, osoby starší 60 let vybraly možnost *Spiše souhlasím* v 40 % případů. Dále skupina 50-59 let měla výrazně vyšší zastoupení možnosti *Naprosto souhlasím*, která jimi byla zvolena ve 24 % případů. Podle oblastí práce se vymykala jen skupina pracujících v analytice, která zvolila možnost *Spiše nesouhlasím* v 63,63 % případů. Ostatní skupiny se průměru nijak výrazně nevymykaly. Ani mezi odpověďmi různě vzdělaných respondentů nebyl výrazný rozdíl.

Otázka 16 – Jsem spokojenější, pokud mohu pracovat na dálku.

Na rozdíl od předchozích dvou otázek, které zkoumaly, při jakém stylu práce je dotazovaný spokojenější, se tato otázka tázala na to, zdali je respondent spokojenější, když má možnost si vybrat jestli bude pracovat na dálku či nikoliv.

Průměrný výsledek této otázky byl 3,61, lidé se tedy lehce přiklonili k souhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spiše souhlasím*. V příloze 3 grafu 21 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprosto nesouhlasím* byl 10, což odpovídá 7,94 % z celku respondentů. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Spiše nesouhlasím* byl 25, což odpovídá 19,84 % z celku dotazovaných. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Nevím* byl 7, což odpovídá 5,56 % z celku respondentů. Celkem 46 respondentů vybralo možnost *Spiše souhlasím*, což představuje 36,51 % ze všech účastníků průzkumu. Možnost *Naprosto souhlasím* zvolilo 38 respondentů, což odpovídá 30,16 % z celku.

S touto otázkou více souhlasili muži. Ti zvolili souhlasné odpovědi v 70,45 % případů, zatímco ženy tyto možnosti zvolily v 57,89 % případů. Věkovou skupinou která nesouhlasila více než ostatní skupiny, byla věková skupina 40-49 let, ve které byly nesouhlasné odpovědi vybrány 52,94 % z nich. Lidé pracující v oblasti vývoje souhlasili dokonce v 90,63 % jejich odpovědí. Výrazně nižší míra souhlasu než je průměr, byla zaznamenána u osob zaměstnaných v oblasti administrativy, kdy tyto osoby souhlasily v 51,61 % případů. V této otázce nemělo vzdělání zásadní vliv na odpovědi respondentů.

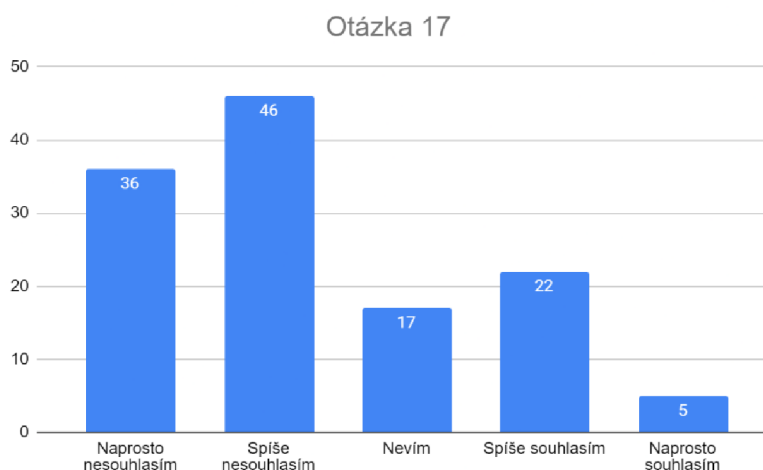
Otázky týkající se online komunikace

Následující otázky zjišťovaly kvalitu využívání online komunikačních prostředků, zejména sociálních sítí. Otázky byly přeloženy a použity dle výzkumu od Zhang a Zhu (2021). Byly pokládány otázky na využívání online komunikace jak pro účely interní, například informování zaměstnanců o dění ve firmě, tak i pro účely externí, kdy tyto komunikační prostředky mohou být využity například pro komunikaci se zákazníky.

Otázka 17 – Při práci na dálku jsem se dozvěděl důležité informace o společnosti, ve které pracuji, skrze její sociální média.

Průměrný výsledek této otázky byl 2,32, i dle grafu 2 lze vidět, že lidé se tedy silněji přiklonili k nesouhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše nesouhlasím*.

Graf 2 – Výsledek otázky 17



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 36 respondentů vybralo možnost *Naprosto nesouhlasím*, což představuje 28,57 % ze všech účastníků průzkumu. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Spíše nesouhlasím* byl 46, což odpovídá 36,51 % z celku dotazovaných. Možnost *Nevím* zvolilo 17 respondentů, což odpovídá 13,49 % z celku respondentů. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Spíše souhlasím* byl 22, což odpovídá 17,46 % z celku dotazovaných. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprosto souhlasím* byl 5, což odpovídá 3,97 % z celku respondentů.

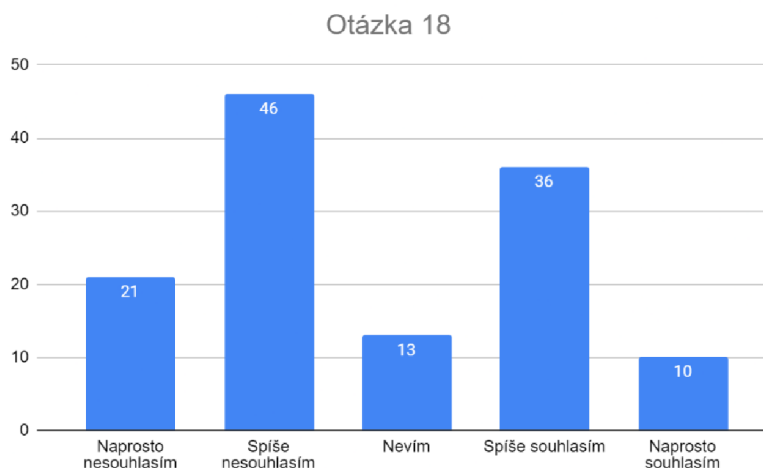
Pohlaví nemělo u této otázky zásadní vliv na odpověď respondenta. U mladších respondentů byly odpovědi více souhlasné. Lidé ve věku 21-29 let vybrali možnost *Spíše souhlasím* ve 25,64 % případů, nikdo ale v tomto věku nevybral možnost *Naprosto souhlasím* a 20,51 % z nich vybralo možnost *Nevím*. Lidé ve věku 30-39 let vybrali souhlasné možnosti ve 25 % případů. Kategorie 40-49 let souhlasila z 17,65 %, kategorie ve věku 50-59 let souhlasila z 16 % a lidé starší 60 let nesouhlasili vůbec. Lidé pracující v administrativě nesouhlasili dokonce v 80,65 % případů. Lidé pracující v oblasti analytiky souhlasili více než ostatní skupiny a to v 45,45 % případů. Ostatní skupiny odpovídaly velmi blízce průměru celku. Lidé

s vzděláním vyšším odborným a se vzděláním doktorským nevybrali ani v jednom případě souhlasnou možnost. Naopak nadprůměrně více souhlasně odpovídali lidé s bakalářským titulem, kteří odpověděli souhlasně v 44 % případů.

Otázka 18 – Při práci na dálku se cítím být stejně dobře informovaný o důležitých informacích ve firmě jako při práci na pracovišti.

Průměrný výsledek této otázky byl 2,75, dle grafu 3 lze vidět, že se lidé se tedy spíše přiklonili k nesouhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše nesouhlasím*.

Graf 3 - Výsledek otázky 18



Zdroj: Vlastní zpracování

Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprosto nesouhlasím* byl 21, což odpovídá 16,67 % z celku respondentů. Celkem 46 respondentů vybralo možnost *Spíše nesouhlasím*, což představuje 36,51 % ze všech účastníků průzkumu. Možnost *Nevím* zvolilo 13 respondentů, což odpovídá 10,32 % z celku respondentů. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Spíše souhlasím* byl 36, což odpovídá 28,57 % z celku dotazovaných. Možnost *Naprosto souhlasím* zvolilo 10 respondentů, což odpovídá 7,94 % z celkového počtu.

Možnost *Naprosto souhlasím* byla častěji vybrána ženami, a to v 15,79 % případů. Muži tuto možnost vybrali jen v 4,55 % případů. Podle věkových kategorií více souhlasili respondenti ve věku 21-29, kdy lidé souhlasili v 51,28 % případů a v kategorii 50-59 let, kdy lidé souhlasili v 44 % případů. Lidé ve věku 60 let a starší nesouhlasili ani jednou. Skupiny ve věku 30-39 a 40-49 let se držely v okolí průměru. Pouze lidé pracující v analytice se odlišili od průměru, vybírali možnost *Spíše souhlasím* mnohem častěji než zbytek kategorií, a to v 63,64 %. Při rozdělení odpovědí podle vzdělání respondentů byl rozdíl jen u lidí s doktorským titulem, kteří odpověděli kladně jen v 22,22 % případů.

Otázka 19 – Ze sociálních sítí společnosti, ve které pracuji, se dozvídám důležité informace o firmě a jejích klientech.

Průměrný výsledek této otázky byl 2,59, lidé se tedy lehce přiklonili k nesouhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše nesouhlasím*. V příloze 3 grafu 24 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Možnost *Naprosto nesouhlasím* zvolilo 25 respondentů, což odpovídá 19,84 % z celku respondentů. Celkem 48 respondentů vybralo možnost *Spíše nesouhlasím*, což představuje 38,10 % ze všech účastníků průzkumu. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Nevím* byl 20, což odpovídá 15,87 % z celku respondentů. Možnost *Spíše souhlasím* zvolilo 20 respondentů, což

odpovídá 15,87 % z celku respondentů. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprostou souhlasím* byl 13, což odpovídá 10,32 % z celku respondentů.

Odpovědi obou pohlaví se v průměru nijak zvláště nelišily. Souhlasně odpovídali více lidé ve věku 30-39 let, a to v 35 %. Osoby starší 60 let nevybraly souhlas vůbec. Větší míru souhlasu vyjádřila skupina lidí zaměstnaná v analytice, kdy souhlasila z 63,64 %, obdobně souhlasili lidé zaměstnaní v marketingu a obchodu a to v 47,37 % případů. Menší míru souhlasu nežli je průměr vyjádřili lidé na vedoucích pozicích, kteří souhlasili jen v 15,15 % případů a lidé pracující v oblasti administrativy, kteří zvolili možnost *Spíše souhlasím* jen v 9,68 % případů. Lidé se středoškolským vzděláním souhlasili jen v 16,67 %. Respondenti s bakalářským vzděláním odpovídali nadprůměrně souhlasně a to ve 44 % případů. Dotazovaní s doktorským vzděláním pouze nesouhlasili, možnost *Spíše nesouhlasím* vybrali v 88,89 % případů.

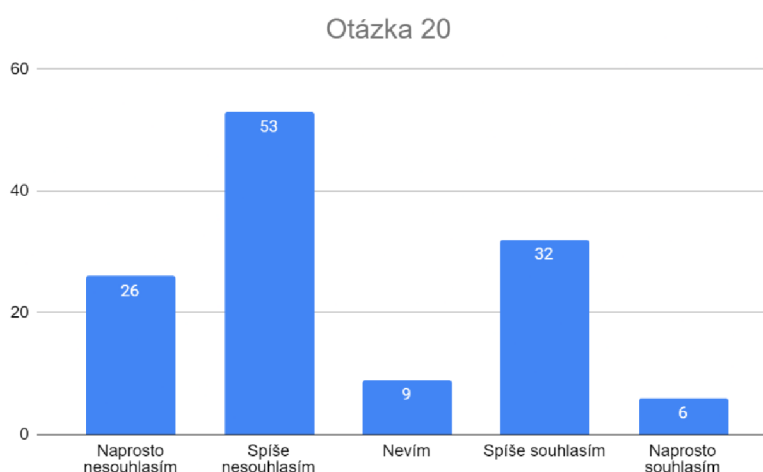
Otázky týkající se kontroly práce na dálku

Otázky 20-22 zkoumaly, jak je kvalitní kontrola zaměstnanců pracujících na dálku. Otázky byly položeny za účelem ohodnotit kvalitu kontroly zaměstnanců pracujících na dálku podle toho, jak dobře se jejich organizace dokáže vypořádat s překážkami kontroly zaměstnanců při práci na dálku. Kwon et al. (2018) popsali ve své studii metodu kontroly zaměstnanců při práci na pracovišti. McKendrick (2022) vyzdvihl, že tyto metody které popisoval mimo jiné Kwon et al. (2018), jsou při práci na dálku nepoužitelné a je potřeba je nahradit. Zdali se firmám tyto metody dařilo úspěšně nahradit v prostředí práce na dálku, hodnotí otázky 20 a 22. Otázka 21 hodnotí dle studie od Rese a Maiwald (2013) firma využívá nějaké mechanismy, které usměrňují cíle zaměstnanců pracujících na dálku zpět k cílům organizace.

Otázka 20 – Při práci na dálku mají nadřízení stejně velký dohled nad zaměstnanci jako při práci z pracoviště.

Průměrný výsledek této otázky byl 2,52, lidé se tedy spíše přiklonili k nesouhlasu. Z grafu 4 lze vidět, že nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše nesouhlasím*.

Graf 4 - Výsledek otázky 20



Zdroj: Vlastní zpracování

Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Naprostou nesouhlasím* byl 26, což odpovídá 20,63 % z celku dotazovaných. 53 respondentů, což je 42,06 % z celkového počtu, vybralo možnost *Spíše nesouhlasím*. Možnost *Nevím* zvolilo 9 respondentů, což odpovídá 7,14 % z celkového počtu. Celkem 32 respondentů vybralo možnost *Spíše souhlasím*, což představuje 25,40 % ze všech účastníků průzkumu. Možnost *Naprostou souhlasím* zvolilo 6 respondentů, což odpovídá 4,76 % z celkového počtu.

Ženy výrazně častěji souhlasily než muži, a to dokonce v 47,37 % případů, oproti 22,73 % u mužů. U věkových kategorií se od průměrné hodnoty odchýlila pouze kategorie 50-59, ta souhlasila v 44 % případů. Lidé zaměstnaní v analytice souhlasili více než ostatní a to v 54,55 % případů. Odpovědi lidí na manažerských pozicích se nijak výrazně nelišily od zbytku dotazovaných. Podle vzdělání se v odpovědích odlišili pouze lidé s doktorským vzděláním, nikdo z nich nesouhlasil a dokonce 66,67 % z nich vybralo možnost *Naprosto nesouhlasím*.

Otázka 21 – Při práci na dálku se stává častěji, že zaměstnanci pracují na něčem, co není důležité pro dosažení zadaného cíle, než při práci z pracoviště.

Při zkoumání vlivu kontroly je potřeba odpovědi na tuto otázku hodnotit opačně než zbylé dvě otázky. Souhlas s touto otázkou indikuje špatnou kontrolu zaměstnanců pracujících na dálku.

Průměrný výsledek této otázky byl 3,21, lidé se tedy lehce přiklonili k souhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše souhlasím*. V příloze 3 grafu 26 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprosto nesouhlasím* byl jen 4, což odpovídá 3,17 % z celku respondentů. Možnost *Spíše nesouhlasím* zvolilo 31 respondentů, což odpovídá 24,60 % z celku respondentů. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Nevím* byl 30, což odpovídá 23,81 % z celku respondentů. Celkem 56 respondentů vybralo možnost *Spíše souhlasím*, což představuje 44,44 % ze všech účastníků průzkumu. Možnost *Naprosto souhlasím* zvolilo pouze 5 respondentů, což odpovídá 3,97 % z celkového počtu.

Odpovědi se dle pohlaví nijak zásadně nelišily. Souhlasily více osoby ve věku 21-29 let, které vybraly možnost *Spíše souhlasím* v 53,85 % případů. Kategorie starších 60 let vybrala tuto možnost pouze v 20 % případů. Lidé pracující v marketingu a obchodu a lidé pracující ve vývoji byli méně vyhranění. Dotazovaní v oblasti marketingu a obchodu vybrali možnost *Nevím* v 31,58 % případů a respondenti v oblasti vývoje vybrali tuto možnost v 31,25 % případů. Lidé s bakalářským titulem souhlasili v 60 % případů. Možnost *Nevím* byla nejčastěji zvolena lidmi s vyšším odborným vzděláním a to v 50 % případů. Ostatní skupiny dle vzdělání odpovídaly v okolí průměru.

Otázka 22 – Při práci na dálku mají zaměstnanci stejně dobré příležitosti nahlásit překážky v pracovním postupu jako při práci z pracoviště.

Průměrný výsledek této otázky byl 3,25, lidé se tedy průměrně přiklonili k souhlasu. Nejčastější odpovědí ale byla možnost *Spíše nesouhlasím*. V příloze 3 grafu 27 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Jen 3 respondenti, což odpovídá 2,38 % z celkového počtu, vybrali možnost *Naprosto nesouhlasím*. Možnost *Spíše nesouhlasím* zvolilo 47 respondentů, což odpovídá 37,30 % z celkového počtu. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Nevím* byl 12, což odpovídá 9,52 % z celku respondentů. Možnost *Spíše souhlasím* zvolilo 44 respondentů, což odpovídá 34,92 % z celkového počtu. 20 respondentů, což je 15,87 % z celkového počtu, vybralo možnost *Naprosto souhlasím*.

S touto otázkou souhlasili muži více a to v 54,55 % případů, oproti 42,11 % souhlasných odpovědí u žen. Jediná věková skupina odpovídající mimo průměr celku byla skupina 40-49, která zvolila jednu ze souhlasných možností jen v 41,18 % případů. Výrazně méně také souhlasila skupina pracující v oboru marketing a obchod, která souhlasila jen v 36,84 % případů. Ostatní skupiny dle oblasti práce odpovídaly v podobném rozložení jako je průměr celku. Všechny skupiny dle vzdělání odpovídaly obdobně průměru celku.

Otázky týkající se podpory práce na dálku managementem

Následující otázky byly přeloženy a adaptovány pro potřeby této práce ze studie od Chatterjee et al. (2022), kteří identifikovali tři hlavní způsoby, jak může management podporovat práci na dálku: podpora flexibility pracovního místa, na kterou se dotazuje otázka 23, podpora flexibility pracovního času, na kterou se dotazuje otázka 24, a podpora flexibility infrastruktury potřebné pro práci na dálku, na kterou se dotazuje otázka 25.

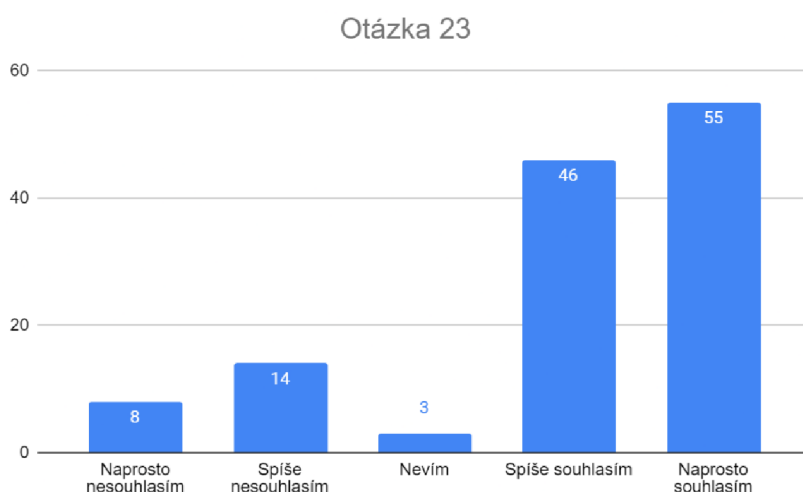
Otázka 23 – Nadřízení mi dovolují vybrat si místo, ze kterého budu pracovat.

Průměrný výsledek této otázky byl 4, lidé se tedy silně přiklonili k souhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Naprosto souhlasím*.

Možnost *Naprosto nesouhlasím* zvolilo 8 respondentů, což odpovídá 6,35 % z celkového počtu.

Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Spiše nesouhlasím* byl 14, což odpovídá 11,11 % z celku dotazovaných. 3 respondenti, což je 2,38 % z celkového počtu, vybrali možnost *Nevím*. Možnost *Spiše souhlasím* zvolilo 46 respondentů, což odpovídá 36,51 % z celku respondentů. Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprosto souhlasím* byl 55, což odpovídá 43,65 % z celku respondentů.

Graf 5 - Výsledek otázky 23



Zdroj: Vlastní zpracování

Muži odpovídali souhlasně v 84,09 % případů, ženy v 71,05 %. Lidé ve věku 21-29 let souhlasili dokonce v 94,87 % případů. Naopak menší míru souhlasu udali skupiny ve věku 50-59 let s 64 % souhlasných odpovědí a skupina 60 nebo starší s 60 % souhlasných odpovědí. Lidem pracujícím v oblasti administrativy je méně často povolováno vybrat si místo práce; souhlasně odpověděli v 58,06 % případů. Lidé pracující ve vývoji souhlasili v 90,63 % a lidé pracující v analytice souhlasili všichni. Nejmenší počet souhlasných odpovědí vybrali lidé s vyšším odborným vzděláním, kteří souhlasili v 50 % případů a lidé se středoškolským vzděláním, kteří souhlasili v 73,3 % případů. Ostatní skupiny dle vzdělání souhlasily podobně, jako byl průměr všech odpovědí.

Otázka 24 – Nadřízení mi dovolují vybrat si čas, kdy budu práci vykonávat.

Průměrný výsledek této otázky byl 3,71, lidé se tedy lehce přiklonili k souhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spiše souhlasím*. V příloze 3 grafu 29 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprosto nesouhlasím* byl 13, což odpovídá 10,32 % z celku respondentů. Stejně tak počet respondentů, kteří zvolili možnost *Spíše nesouhlasím* byl 13, což odpovídá 10,32 % z celku dotazovaných. 6 respondentů, což je 4,76 % z celkového počtu, vybralo možnost *Nevím*. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Spíše souhlasím* byl 60, což odpovídá 47,62 % z celku dotazovaných. 34 respondentů, což je 26,98 % z celkového počtu, vybralo možnost *Naprosto souhlasím*.

Ženy a muži souhlasili obdobně často, ale ženy spíše vybíraly možnost *Spíše souhlasím*, a to v 60,53 % případů, oproti 42,05 % případů u mužů. Možnost *Naprosto souhlasím* vybralo 31,82 % mužů, žen pouze 15,79 %. Lidé ve věku 21-29 let odpovídali souhlasně nejčastěji a to v 89,74 % případů, nejméně pozitivně pak dotazovaní ve věku 40-49 let a to z 58,82 %. Také u této otázky lidé pracující v oblasti analytiky odpověděli ze 100 % souhlasně. Lidé v managementu odpovídali stejně pozitivně jako byl průměr všech odpovědí a lidé pracující v oblasti administrativy odpověděli nejméně souhlasně a to v 58,06 % případů. Lidé s vyšším odborným vzděláním jako jediní odpovídali výrazně méně často souhlasně, tyto možnosti vybrali jen v 33,33 % případů.

Otázka 25 – Pro práci na dálku mi firma poskytuje veškeré potřebné vybavení.

Průměrný výsledek této otázky byl 3,75, lidé se tedy spíše přiklonili k souhlasu. Nejčastější odpovědí byla možnost *Spíše souhlasím*. V příloze 3 grafu 30 se nalézá grafická reprezentace rozložení jednotlivých odpovědí.

Počet lidí, kteří zvolili možnost *Naprosto nesouhlasím* byl 6, což odpovídá 4,76 % z celku respondentů. Možnost *Spíše nesouhlasím* zvolilo 27 respondentů, což odpovídá 21,43 % z celkového počtu. 3 respondenti, což je 2,38 % z celkového počtu, vybrali možnost *Nevím*. Celkem 46 respondentů vybralo možnost *Spíše souhlasím*, což představuje 36,51 % ze všech účastníků průzkumu. Počet respondentů, kteří zvolili možnost *Naprosto souhlasím* byl 44, což odpovídá 34,92 % z celku dotazovaných.

S touto otázkou více souhlasili muži a to v 78,41 %, ženy souhlasily jen z 55,26 %. Nadprůměrně souhlasily věkové skupiny 21-29 let a to v 82,05 % případů, skupina 30-39, která zvolila souhlas v 72,5 % případů a 40-49 let, souhlasící v 82,35 % případů. Méně souhlasily osoby ve věku 50-59 let a to z 56 % a osoby starší 60 let souhlasily jen v 20 % případů. Skupiny pracující v oboru administrativy souhlasily méně a to v 51,51 % případů, podobně pak osoby v marketingu a obchodu souhlasily v 52,63 % případů. Nadprůměrně souhlasily ostatní skupiny a to následovně: lidé v oblasti analytiky souhlasili v 81,82 % případů, lidé v oblasti managementu v 84,85 % případů a respondenti pracující v oblasti vývoje v 84,38 % případů. Lidé se středoškolským a lidé s vyšším odborným vzděláním souhlasili pouze v 50 %, lidé s magisterským titulem souhlasili z 80,36 % a nejvíce souhlasili lidé s bakalářským titulem a to v 84 % případů. Skupina s doktorským titulem se odpověďmi držela u průměru.

3.2 Výsledky dotazníkového šetření a jejich shrnutí

Tato kapitola se věnuje průzkumu dat z představeného dotazníku za pomoci statistických metod. Kapitola bude hovořit o náležitostech při výběru vzorku, samotném statistickém šetření a také o limitacích výzkumu.

3.2.1 Výběr vzorku

Podle Saunders et al. (2019, str. 294) výzkum potřebuje základní soubor, neboli populaci, která obsahuje celý soubor všech případů, ze kterých je následně brán vzorek. Rabušic et al. (2019, str. 28) vysvětluje, že při většině výzkumů není možné zkoumat celou cílovou populaci

a tím provést vyčerpávající zjišťování, neboli také census, ale je potřeba vybrat vzorek, který bude reprezentovat zbytek populace. Saunders et al. (2019, str. 296) dále popisuje dvě techniky, jak je možné při výběru vzorku postupovat. Autoři zmiňují, že pokud je k dispozici opora výběru, neboli seznam jednotek cílové populace, lze ze seznamu vybrat vzorek náhodně a poté použít pravděpodobnostní, nebo také náhodnou, techniku výběru, ze kterého lze vyvodit generalizace ohledně celkové cílové populace. Saunders et al. (2019, str. 316) dále zmiňují druhou techniku, která se využívá, pokud není k dispozici opora výběru a to je technika nepravděpodobnostní, nebo také záměrná, která ve většině případů nelze použít pro generalizaci ohledně celkové populace.

Cílová populace tohoto výzkumu byli pracovníci, kteří pracují na dálku. Aby byli lidé vyplňující dotazník schopni zodpovědět otázky, které byly komparační mezi prací na dálku a prací z pracoviště, bylo potřeba, aby se jednalo o osoby, které pracovaly určitou dobu jak v módu práce na dálku, tak z pracoviště. Seznam všech osob, které tuto charakteristiku splňují nebyl při výzkumu k dispozici, a tudíž byl vybrán vzorek technikou nepravděpodobnostní a není možné ze závěrů následujících statistických metod vyvodit generalizace na zbytek populace.

Saunders et al. (2019, str. 318) zmiňuje několik různých technik, které mohou být použity pro nepravděpodobnostní výběr vzorku. Vzorek byl vybrán kombinací záměrného výběru, kdy byli osloveni lidé, na které byl k dispozici kontakt, tito lidé byli požádáni, aby dotazník poslali dalším lidem, na které mají kontakt a splňují podmínku, tudíž byla částečně využita i metoda sněhové koule. Autoři tvrdí, že pokud je využita ať metoda záměrného výběru či metoda sněhové koule, je zde riziko výběrového zkreslení, které může být sníženo kombinací těchto dvou technik díky rozproštění výběrového zkreslení na více lidí. Dotazník byl rozeslán technikou záměrného výběru 79 lidem. Ti následně pomocí částečného využití techniky sněhové koule rozeslali dotazník dalším 135 lidem, tudíž každý respondent průměrně přeposlal dotazník dalším 1,71 osobám.

3.2.2 Cronbachovo alfa

Podle Saunders et al. (2019, str. 517-518) by se pro větší validitu dotazníku mělo pro každou zkoumanou proměnnou položit více otázek. Autor upozorňuje, že při nepoložení více otázek k jedné proměnné by data mohla být nekonzistentní kvůli nepochopení jediné otázky. V tomto výzkumu byly ke každé proměnné položeny tři dotazy, které byly představeny v kapitole 3.1.

Saunders et al. (2019, str. 518) dále popisuje, že je následně potřeba zjistit, zdali jsou data spolehlivá. K tomu je možno použít několik metod. Autor doporučuje spočítat vnitřní konzistenci pomocí Cronbachova alfa. Jeho hodnoty mohou pohybovat od 0, kdy se jedná o naprosto nekonzistentní data až 1, kdy se jedná o perfektně konzistentní data. Autor říká že o datech můžeme tvrdit, že jsou konzistentní pokud hodnota Cronbachova alfy přesáhne 0,7.

Cronbachovo alfa bylo vypočítáno pro proměnné následovně: Proměnná *míra organizačního odučování při práci na dálku* nabyla hodnoty 0,834. Proměnná *inovativnost zaměstnanců při práci na dálku* nabyla hodnoty 0,649. Proměnná *produktivita zaměstnanců při práci na dálku* nabyla hodnoty 0,915. Proměnná *spokojenost zaměstnanců při práci na dálku* nabyla hodnoty 0,898. Proměnná *využívání internetových komunikačních kanálů organizací* nabyla hodnoty 0,708. Proměnná *kvalita kontroly zaměstnanců při práci na dálku* nabyla hodnoty 0,713. Proměnná *podpora práce na dálku managementem* nabyla hodnoty 0,733. Jedna proměnná nenabyla potřebné hodnoty Cronbachova alfa 0,7. Tato skutečnost bude zohledněna při formulaci doporučení v kapitole 3.3. Tyto hodnoty jsou k nalezení v grafickém znázornění v tabulce 1.

Tabulka 1 Hodnoty Cronbachova alfa pro jednotlivé proměnné

Název proměnné	Cronbachovo alfa
Míra organizačního odučování při práci na dálku	0,834
Inovativnost zaměstnanců při práci na dálku	0,694
Produktivita zaměstnanců při práci na dálku	0,915
Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku	0,898
Využívání internetových komunikačních kanálů organizací	0,708
Kvalita kontroly zaměstnanců při práci na dálku	0,713
Podpora práce na dálku managementem	0,733

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.3 Chí-kvadrát test

Rabušic et al. (2019, str. 40) popisuje hypotézu jako očekávání o povaze věci, které je většinou odvozeno z teorie. Saunders et al. (2019, str. 603) popisují, že tyto hypotézy můžeme testovat statistickými metodami. V této práci byl výzkum prováděn dotazníkovým šetřením na Likertově škále, podle Rabušic et al. (2019, str. 35) jsou proměnné z takovýchto otázek kategorické, přesněji ordinální, jelikož lze dle autorů uspořádat odpovědi do pořadí a můžeme tvrdit o jedné hodnotě, že je vyšší než druhá, ale nejsme schopni popsat stupeň odlišnosti, jelikož nevíme, jak vzdálená je odpověď *Nevím* od odpovědi *Spíše souhlasím*.

Saunders et al. (2019, str. 603) popisují, že pro ordinální proměnné je potřeba použít neparametrické testy hypotézy. Pro test nezávislosti dvou ordinálních proměnných doporučuje Saunders et al. (2019, str. 609-610) použít chí-kvadrát test. Tento test je založen na srovnání pozorovaných hodnot v tabulce s tím, co by se očekávalo, kdyby tyto dvě distribuce byly zcela nezávislé. Hypotézy musí být dle autora formulovány s nulovou hypotézou a alternativní hypotézou, kdy nulová hypotéza tvrdí, že neexistuje žádný vztah mezi proměnnými a pokud je vyloučena nulová hypotéza je přijata alternativní hypotéza, která je negací nulové hypotézy a tvrdí že mezi proměnnými existuje statisticky významný vztah. Dále je dle autora pro vyloučení nulové hypotézy potřeba vybrat hladinu významnosti, při které je možné vyloučit nulovou hypotézu. Autoři zmiňují, že tato hladina by se měla rovnat 0,05, což znamená, že existuje pouze 5% pravděpodobnost, že vztahy mezi proměnnými vzniknou náhodou, obvykle se právě tento výsledek považuje za statisticky významný. Pokud je výsledek chí-kvadrát testu nižší, než tato hladina významnosti je možné zamítnout nulovou hypotézu.

Rabušic et al. (2019, str. 180) vysvětluje, že před analýzou dat je často potřeba, aby byla vstupní data některým způsobem upravena. Před výpočtem chí-kvadrát testu je prvně třeba otázky zkoumající určitou proměnnou spojit do jedné. Morgan (2021) doporučuje pro tuto agregaci více otázek zodpovězených na Likertově škále do jedné proměnné použít aritmetický průměr, za předpokladu toho, že Cronbachovo alfa pro dané otázky překročilo 0,7. Tato podmínka byla splněna u všech proměnných až na jednu a to *Inovativnost zaměstnanců při práci na dálku*, která na tuto hladinu nedosáhla o 0,006 bodu. Tato skutečnost bude zohledněna při formulaci doporučení. Po vypočtení aritmetického průměru byly proměnné zařazeny zpět do pěti ordinálních kategorií dle výzkumu od Sözen a Güven (2019), dle tabulky 2.

Tabulka 2 Rozsah aritmetických průměru pro zařazení do 5 ordinálních kategorií

Hodnota	Rozsah
1	1.00-1.80
2	1.81-2.60
3	2.61-3.40
4	3.41-4.20
5	4.21-5.00

Zdroj: Sözen a Güven (2019, str. 3)

Po zařazení aritmetických průměrů do pěti ordinálních kategorií dle Sözen a Güven (2019) se při výpočtu hodnoty chí-kvadrátu vyskytlo u každého výpočtu více jak 25 % buněk v tabulkách přílohy 5 s očekávanou hodnotou menší než 5. Saunders et al. (2019, str. 610) v tomto případě doporučují snížit počet kategorií. Aritmetický průměr byl tedy přerozřazen podobně jako ve výzkumu od Sözen a Güven (2019). Rozřazení nebylo do pěti, ale do tří kategorií, dle tabulky 3. Poté byla splněna podmínka popsaná dle Saunders et al. (2019, str. 610). Podoba kontingenčních tabulek po rozřazení se nachází v tabulkách přílohy 4.

Tabulka 3 Rozsah aritmetických průměru pro zařazení do 3 ordinálních kategorií

Hodnota	Rozsah
1	1.00-2.33
2	2.34-3.66
3	3.67-5.00

Zdroj: Vlastní úprava dle Sözen a Güven (2019, str. 3)

Grafické znázornění výsledků chí-kvadrát testu pro jednotlivé hypotézy se nachází níže v tabulce 4.

Tabulka 4 Výsledek testování hypotéz skrze chí-kvadrát test

Hypotéza	Částečná hypotéza	p-hodnota
H1	Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku	0,001
	Inovativnost zaměstnanců při práci na dálku	0,001
	Míra organizačního odučování při práci na dálku	0,001
H2	-	0,330
H3	Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku	0,289
	Inovativnost zaměstnanců při práci na dálku	0,123
	Produktivita zaměstnanců při práci na dálku	0,237

Zdroj: Vlastní zpracování

H1 – Vliv využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi

Hypotéza se skládá ze tří částečných hypotéz. Testování této hypotézy se tedy bude skládat z tří testů těchto částečných hypotéz. Bude testována nezávislost mezi nezávislou proměnnou

využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi a třemi závislými proměnnými: spokojenost zaměstnanců při práci na dálku, inovativnost zaměstnanců při práci na dálku, míra organizačního odučování při práci na dálku. Nulovou hypotézu je možné zamítnout, pokud bude prokázána závislost všech závislých proměnných na nezávislé proměnné.

- H_{10} – Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku, inovativnost zaměstnanců při práci na dálku a míra organizačního odučování při práci na dálku nezávisí na využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi.
- H_{11} – Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku, inovativnost zaměstnanců při práci na dálku a míra organizačního odučování při práci na dálku závisí na využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi.

P-hodnota testů všech částečných hypotéz se rovnala 0,001, čímž překonala hladinu významnosti 0,05. Je tedy možné vyloučit nulovou hypotézu a přijmout alternativní hypotézu.

H2 – vliv kvality kontroly zaměstnanců při práci na dálku

Tato hypotéza se skládá jen z jedné závislé a jedné nezávislé, není proto potřeba hodnotit částečné hypotézy samostatně.

- H_{20} – Produktivita zaměstnanců při práci na dálku nezávisí na kvalitě kontroly zaměstnanců při práci na dálku.
- H_{21} – Produktivita zaměstnanců při práci na dálku závisí na kvalitě kontroly zaměstnanců při práci na dálku.

P-hodnota testu hypotéz se rovnala 0,330, tudíž nepřekonala hladinu významnosti 0,05 a není možné vyloučit nulovou hypotézu.

H3 – vliv podpory práce na dálku managementem

Hypotéza se skládá z třech částečných hypotéz. Testování této hypotézy se tedy bude skládat z tří testů těchto částečných hypotéz. Bude testována nezávislost mezi nezávislou proměnnou *podpora práce na dálku managementem* a třemi závislými proměnnými: *spokojenost zaměstnanců při práci na dálku, inovativnost zaměstnanců při práci na dálku, produktivita zaměstnanců při práci na dálku.* Nulovou hypotézu je možné zamítnout, pokud bude prokázána závislost všech závislých proměnných na nezávislé proměnné.

- H_{30} – Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku, inovativnost zaměstnanců při práci na dálku a produktivita zaměstnanců při práci na dálku nezávisí na podpoře práce na dálku managementem.
- H_{31} – Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku, inovativnost zaměstnanců při práci na dálku a produktivita zaměstnanců při práci na dálku závisí na podpoře práce na dálku managementem.

P-hodnota testů částečných hypotéz byla následující: P-hodnota pro test hypotézy zkoumající nezávislost mezi *podporou práce na dálku managementem* a *spokojeností zaměstnanců při práci na dálku* je 0,289, pro test hypotézy zkoumající nezávislost mezi *podporou práce na dálku* a *inovativností zaměstnanců při práci na dálku* je 0,123 a pro test hypotézy zkoumající nezávislost mezi *podporou práce na dálku* a *produktivitou zaměstnanců při práci na dálku* je 0,237. Žádná p-hodnota z těchto částečných hypotéz nepřekonala hladinu významnosti stanovenou hodnotou 0,05, a proto nelze zamítnout nulovou hypotézu.

3.2.4 Kendallovo tau-b

Rabušic et al. (2019, str. 283-284) popisuje že je potřeba test nezávislosti doplnit o test míry souvislosti, jelikož test nezávislosti nám pouze vypoví, zdali jsou prvky na sobě nezávislé, ale nevypovídá nic o síle této závislosti, tudíž je vhodné doplnit test nezávislosti testem míry nezávislosti. Autoři dále popisují že pro zjištění míry souvislosti u ordinálních proměnných je vhodné použít například Kendallovo tau-b.

Rabušic et al. (2019, str. 288) doporučuje použití Kendallova tau-b jen na tabulky o dvou řádcích a sloupcích, nebo na další čtvercové tabulky, tedy o stejném počtu kategorií závislé i nezávislé proměnné. V práci se pracuje s proměnnými, které vždy tři kategorie, tudíž je tato metoda zde uplatnitelná.

Kendallovo tau-b může dle Saunders et al. (2019, str. 615) nabýt hodnoty od -1 do 1, kdy hodnota -1 indikuje maximální negativní souvislost a hodnota 1 indikuje maximální pozitivní souvislost.

Tabulka 5 Výsledky koeficientu Kendallova tau-b

Hypotéza	Proměnná v částečné hypotéze	Hodnota Kendallova tau-b
H1	Spokojenost	0,355
	Inovativnost	0,470
	Organizační odučování	0,462

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož nebyly zamítnuty nulové hypotézy druhé a třetí hypotézy, výpočet koeficientu Kendallova tau-b byl proveden jen u proměnných první hypotézy.

Koeficient Kendallova tau-b vyšel pro následující páry proměnných, které se objevily v první hypotéze následovně: pro pár proměnných *využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi a spokojenost zaměstnanců při práci na dálku* (označená v tabulce 5 jako *Spokojenost*) je koeficient 0,355. Pro pár proměnných *využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi a inovativnost zaměstnanců při práci na dálku* (označená v tabulce 5 jako *Inovativnost*) je koeficient 0,470. Pro pár proměnných *využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi a míra organizačního odučování při práci na dálku* (označená v tabulce 3 jako *Organizační odučování*) je koeficient 0,462.

3.2.5 Limitace výzkumu

Theofanidis a Fountouki (2018, str. 156) ve své studii vysvětlují, že limitace výzkumů jsou potenciální slabá místa, nad kterými výzkumník často nemá kontrolu, například se může jednat o limitace spjaté s metodou výzkumu. Dle autorů je potřeba tyto limitace jasně stanovit, aby výsledky studie nebyly chybně interpretovány čtenáři.

Identifikované limitace se týkají struktury dotazníku a metodě výzkumu. Limitace související se samotným dotazníkem jsou následující:

- Likertova škála, která byla použita v dotazníku, může omezovat variabilitu odpovědí, protože se jedná o uzavřený formát. Dotazovaní nemají možnost vyjádřit své názory mimo předem stanovené kategorie, což může vést k zjednodušení jejich odpovědí.
- Otázky v dotazníku mohou být nejasné nebo mohou být interpretovány různými způsoby, což může vést k nesprávnému označení odpovědí a zkreslení výsledků.

- Respondenti mohou mít tendenci vybírat střední hodnoty na Likertově škále, což může vést k nízkému rozlišení mezi různými úrovněmi souhlasu či nesouhlasu.

Identifikované limitace související s metodou výzkumu jsou následující:

- Z dotazníku byla získána průřezová data, která nepočítala s rozdíly v názorech lidí v různých časových obdobích, ale pouze v jednom momentu a nebyly brány v potaz změny názorů v různých časových intervalech.
- Vzorek respondentů byl vybrán nepravděpodobnostním výběrem. Nelze tedy výsledky generalizovat na celou populaci.
- Vzorek pochází z prostředí České republiky a tudíž výsledek nelze generalizovat pro jiné země.

3.3 Doporučení

V této bakalářské práci byl proveden dotazníkový průzkum mezi pracujícími na dálku s cílem zjistit kvalitu online komunikace na dálku, podpory práce na dálku ze strany managementu a kvality kontroly práce na dálku. Bylo zjištěno jak tyto oblasti ovlivňují produktivitu práce při práci na dálku, spokojenost zaměstnanců při práci na dálku, inovativnost zaměstnanců při práci na dálku a organizační odučování při práci na dálku.

Na základě výsledků dotazníku a dosavadního výzkumu, který se zabýval obdobnými tématy, je v této kapitole sestavena sada doporučení pro organizace a vedoucí pracovníky, kteří chtějí zlepšit ekonomickou efektivitu a inovativnost organizace. Tato doporučení se týkají nejen technických aspektů využívání online komunikace na dálku, ale také podpory práce na dálku ze strany managementu a kvality kontroly práce na dálku. Doporučení byla sestavena s ohledem na limitace zvolených metod výzkumu použitých v této práci. Výzkum byl zaměřen na veškeré pracovníky pracující na dálku a cílem práce bylo pouze identifikovat oblasti, na které je potřeba se zaměřit. Doporučení formulovaná v této práci jsou založena na odpovědích zaměstnanců pracujících v různých organizacích, při jejich aplikaci je nutné, aby každá konkrétní firma vzala v potaz své vlastní zaměstnanecké prostředí a do svých procesů je zapracovávala s ohledem na ně.

3.3.1 Doporučení týkající se využívání online komunikačních kanálů

Respondenti v odpovědích na otázky týkající se využívání online komunikací odpovídali spíše nesouhlasně, u každé ze tří otázek byla nejvíce vybranou možností odpověď *Spíše nesouhlasím*.

Jen 21,43 % lidí souhlasilo s tím, že se ze sociálních sítí dozvěděli informace o firmě. Častěji souhlasili respondenti v mladší kategorii. Skupina lidí pracujících v oblasti administrativy souhlasila jen v 9,68 % případů. Obdobně i otázka, zdali se lidé dozvídají skrze sociální média informace o firmě a jejích klientech byla souhlasně zodpovězena jen v 26,19 % případů. Opět více souhlasili mladší respondenti. Lidé pracující v administrativě souhlasili také jen v 9,68 % případech. U této otázky lidé na vedoucích pozicích souhlasili jen v 15,15 % případů.

Využívání online komunikačních kanálů všeobecně, tedy nejen sociálních sítí, získalo kladnější hodnocení. S tím, že je firma při práci na dálku informuje stejně dobře jako na pracovišti, souhlasili dotazovaní v 36,51 % případů.

Podle Cieslara (2022) pro ČSÚ v roce 2021 využívalo sociální sítě více než 50 % podniků. U respondentů nebylo potvrzeno, že organizace, ve kterých pracují, sociální sítě necílí i na svoje zaměstnance. Hypotéza tvrdící že neexistuje vliv využívání online komunikačních kanálů na inovativnost zaměstnanců při práci na dálku byla v rozsahu této práce zamítnuta a byl

dokázán statisticky významný vliv. V rámci této hypotézy byl dále potvrzen vliv využívání online komunikačních kanálů na organizační odučování v prostředí práce na dálku v rozsahu této studie. Tyto výsledky se shodovaly s výzkumem od Zhang a Zhu (2021), který našel významnou podporu pro hypotézu o vlivu využívání sociálních médií na organizační odučování a inovativnost. Z výsledků této práce lze předpokládat, že výsledky studie Zhang a Zhu (2021) jsou v rozsahu výzkumu aplikovatelné i na prostředí práce na dálku.

Hypotéza tvrdící, že využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi nemá vliv na spokojenost zaměstnanců pracujících na dálku byla vyvrácena a byla přijata alternativní hypotéza, která tento vliv v rozsahu výzkumu přijímá. Je tedy možné, že při lepším využití online komunikačních kanálů budou zaměstnanci při práci na dálku spokojenější. Spokojenost může mít dle studie od Jankelové et al. (2020) vliv na pracovní výkon zaměstnanců.

Doporučení č. 1

Prvním doporučením pro firmy je zaměřit svoji online komunikaci, zejména tu uskutečňovanou přes sociální sítě, více i na své zaměstnance. Sociální sítě umožňují zákazníkům poskytnout zpětnou vazbu na produkty a služby firmy. Pokud budou do této komunikace zapojeni i zaměstnanci, mohou na základě této zpětné vazby navrhnout inovace, které zohlední potřeby zákazníků. Tato interakce nepotřebuje fyzickou přítomnost zapojených osob a je vhodná pro zvýšení inovativnosti i v prostředí práce na dálku. Při vytváření strategie pro využívání online komunikačních prostředků by firmy měly brát v potaz i starší a méně zapojené generace. Tyto skupiny mohou díky zajištění přístupnější online komunikace přinést snadněji své zkušenosti a pohledy, které mohou vést k inovacím. Je důležité zajistit, aby komunikační strategie zahrnovala všechny věkové skupiny, aby se starší generace necítila vyloučená. Nadměru nesouhlasně odpovídaly nejen určité věkové kategorie, ale také určité oblasti práce. Více nesouhlasně odpovídali lidé pracující v oblasti administrativy a v oblasti managementu, je nutné prozkoumat, zdali a proč se necítí tyto skupiny tolik zapojeny. Při správném využívání je možné, že zaměstnanci, kteří pracují na dálku, budou spokojenější, což může mít dle předchozích výzkumů vliv na nižší fluktuaci a vyšší pracovní výkony.

3.3.2 Doporučení týkající se kontroly zaměstnanců pracujících na dálku

Respondenti hodnotili, zdali je kontrola zaměstnanců stejně dobrá jako na pracovišti neutrálně, spíše negativně. Pouze 30,16 % respondentů si myslí, že mají vedoucí pracovníci stejně dobrý dohled nad zaměstnanci pracujícími na dálku jako u těch, kteří pracují z pracoviště. 48,51 % dotazovaných souhlasí s tím, že zaměstnanci při práci z domova častěji pracují na věcech, které nejsou důležité pro dosažení zadaných cílů. Na druhou stranu 50,79 % dotazovaných souhlasilo s tím, že mají stejně dobré příležitosti nahlásit překážky při práci na dálku, jako při práci na pracovišti.

Hypotéza tvrdící že není vztah mezi kvalitou kontroly zaměstnanců při práci na dálku a produktivitou zaměstnanců nebyla vyvrácena. McKendrick (2022) ve svém článku upozorňoval, že velké množství forem kontroly zaměstnanců není možné právě kvůli digitální povaze práce na dálku a zmiňoval, že je potřeba tyto formy pro pracovníky pracující na dálku nějakým způsobem nahradit. Respondenti svými odpověďmi ukázali na to, že se zatím organizacím, ve kterých respondenti pracují, nepodařilo tuto náhradu uskutečnit. Jelikož je práce na dálku rozšířená pouze krátkou chvíli, není ještě jasné jaké způsoby kontroly zaměstnanců pracujících na dálku jsou ty nejlepší.

Doporučení č. 2

Druhým doporučením pro organizace a vedoucí pracovníci je, že by měli zvážit, zda jsou formy kontroly zaměstnanců při práci na dálku adekvátně nahrazeny. Je důležité prozkoumat, zdali

využívané formy kontroly umožňují efektivně sledovat pokrok práce a případně řešit problémy které mohou nastat, nebo zdali je potřeba prozkoumat a nasadit jiné metody.

3.3.3 Doporučení týkající se podpory práce na dálku managementem

V rámci dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že otázky týkající se podpory práce na dálku managementem byly často zodpovězeny souhlasně. 80,16 % dotazovaných souhlasilo s tím, že jim je managementem dovoleno zvolit si místo výkonu práce, 74,6 % respondentů souhlasilo s tím, že management jim dovoluje zvolit si, kdy budou práci vykonávat.

Na otázku zdali organizace poskytuje veškeré vybavení odpovědělo souhlasně 71,34 % dotazovaných. Nižší procento souhlasu se vyskytlo u lidí pracujících v oblasti administrativy, souhlasili z 51,61 %, podobně tomu dotazovaní pracující v oblasti marketingu a obchodu, kteří souhlasili jen v 52,63 %.

Tento výsledek poukazuje na to, že práce na dálku a flexibilní pracovní podmínky se stávají stále více očekávanými a žádanými v moderním pracovním prostředí. Organizace, které chtějí získat a udržet talentované pracovníky, by měly brát v úvahu tyto změny v preferencích a potřebách pracovníků. K tomuto závěru dospěl i průzkum od společnosti Owl Labs (2022a), ve kterém 37 % respondentů odpovědělo, že by nepřijali práci, pokud by organizace nenabízela flexibilitu ve výběru času práce a 28 % respondentů by nepřijalo nabídku práce, pokud by organizace nenabízela flexibilitu ve výběru místa práce.

Nulová hypotéza, která tvrdila, že není vztah mezi podporou práce na dálku managementem a produktivitou práce na dálku, inovativností práce na dálku a spokojeností při práci na dálku nebyla zamítnuta. Jedním z důvodů, proč tato hypotéza nebyla zamítnuta, je skutečnost, že odpovědi na otázky týkající se podpory práce na dálku byly mnohem více souhlasné a jednostranné než ostatní otázky a vztah se tudíž neprojevil. Z dat z této práce nelze tvrdit, že by podpora práce na dálku managementem měla vliv na produktivitu zaměstnanců při práci na dálku, či na jejich inovativnost. Kvůli limitacím metody, ale nelze tímto výsledkem vyvrátit výsledek studie od Chatterjee et al. (2022), kteří v ní vztah mezi flexibilitou místa a času práce a produktivitou a spokojeností našli.

Doporučení č. 3

Třetí doporučení pro organizace je nadále podporovat flexibilitu v místě a čase práce, aby získaly a udržely talentované pracovníky, jelikož konkurence pravděpodobně tuto možnost také nabízí a z výsledků předchozích průzkumů je vidět, že se jedná o jeden z nejzajímavějších benefitů, který potenciální uchazeči vyhledávají. Větší míra souhlasu byla u jedinců ve věku 21-29 let, tudíž by organizace, které chtějí přilákat mladé talenty, měli tuto možnost jistě nabízet. Předchozí výzkum také naznačuje, že při vyšší míře podpory flexibility v místě a čase práce se zvyšuje spokojenost a produktivita zaměstnanců při práci na dálku.

Doporučení č. 4

Čtvrtým doporučením je, že by organizace a jejich vedoucí pracovníci měli prozkoumat, zdali mají všichni pracovníci přístup k nezbytnému vybavení a technologiím, které potřebují k plnění svých pracovních úkolů na dálku. Toto může zahrnovat nejen vybavení fyzické, jako například počítače či telefony, ale i softwarové. Pokud zaměstnanci toto vybavení nebudou mít k dispozici mohlo by se to negativně projevit na jejich produktivitě při využívání práce na dálku.

4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat faktory, které ovlivňují ekonomickou efektivitu a inovativnost pracovníků pracujících na dálku a navrhnout doporučení na které oblasti se zaměřit pro zlepšení ekonomické efektivity a inovativnosti pracovníků, kteří pracují na dálku. Hlavní faktory které byly zkoumány v praktické části práce byly identifikovány na základě literatury a studií zmiňovaných v teoreticko-metodologické části práce. Byly identifikovány tři hlavní faktory, které mohou ovlivňovat jak ekonomickou efektivitu tak inovativnost: využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi, kvalita kontroly zaměstnanců při práci na dálku a podpora práce na dálku managementem.

Praktická část této bakalářské práce byla rozdělena do tří kapitol. První kapitola, nazvaná Dotazníkové šetření, měla za cíl získat prozkoumat data od dotazovaných. Dotazník se zaměřoval na aspekty toho, jak inovativní, produktivní a spokojení se respondenti cítí při práci na dálku. Byli také dotázáni na identifikované faktory, které měly tyto postoje ovlivňovat. Data z dotazníku byla podrobena statistickému průzkumu v druhé kapitole, nazvané Výsledky dotazníkového šetření a jejich shrnutí. Byla provedena statistická analýza a prezentovány tabulky, které ukazují vztahy mezi identifikovanými faktory a inovativností, efektivitou a spokojeností pracovníků při práci na dálku. Poslední kapitola této bakalářské práce, nazvaná Doporučení, se zaměřuje na formulaci doporučení pro organizace a vedoucí pracovníky, na jaké oblasti se zaměřit při podpoře inovativnosti a efektivity pracovníků při práci na dálku. Tato kapitola vychází z prvních dvou kapitol praktické části této práce a předchozího výzkumu v této oblasti.

První doporučení se týkalo oblasti využívání online komunikačních kanálů, zejména sociálních sítí. Z odpovědí respondentů bylo patrné, že organizace spíše nepoužívají své sociální sítě tak, aby se cítili zapojeni i jejich zaměstnanci. Z předchozího výzkumu a ze statistického šetření bylo zjištěno, že nesprávné využívání online komunikačních kanálů může mít negativní vliv na organizační odučování při práci na dálku, inovativnost zaměstnanců pracujících na dálku a spokojenost pracovníků pracujících na dálku. Je tedy potřeba cílit své sociální sítě i na zaměstnance a zaměřit se při tom na to, aby komunikační kanály byly přístupné pro všechny, jelikož starší dotazovaní a dotazovaní pracující v oblasti administrativy a v oblasti managementu odpovídali méně souhlasně než průměr. Dále z výsledků vyplynulo, že správné nastavení komunikace s pracovníky na dálku může mít vliv na spokojenost při práci na dálku, což může dle předchozího výzkumu přispět k nižší fluktuaci zaměstnanců a k vyšším pracovním výkonům.

Druhé doporučení se týká kontroly zaměstnanců pracujících na dálku. Při práci na dálku čelí kontrola zaměstnanců překážkám, způsobeným online podstatou této práce. Většina respondentů nesouhlasila s tím, že při práci na dálku jsou tyto překážky dostatečně dobře překonány. Respondenti se shodli, že se při práci na dálku častěji stává, že zaměstnanci pracují na něčem, co není důležité pro dosažení zadaného cíle, což může snižovat ekonomickou efektivitu. Je potřeba, aby vedoucí pracovníci zhodnotili zdali je kontrola zaměstnanců dostačující, nebo zdali je potřeba prozkoumat a vyzkoušet další možnosti jak ji vykonávat v prostředí práce na dálku.

Třetí a čtvrté doporučení se týkalo podpory práce na dálku managementem. Respondenti velmi často souhlasili s tím, že management ve firmě, ve které pracují, podporuje výběr místa, odkud budou pracovat a výběr času, kdy budou práci vykonávat. Třetí doporučení pro firmy je dále podporovat a nabízet práci na dálku, jelikož konkurence ji pravděpodobně podporovat a nabízet bude. Předchozí průzkumy dokázaly, že se skutečně jedná o jeden z hlavních benefitů, který lidé vybírající si novou práci vyhledávají. Předchozí výzkum zjistil, že je také výhodné, aby management podporoval práci na dálku, protože nízká míra podpory může snižovat

produktivitu práce a spokojenost zaměstnanců. Čtvrté doporučení tvrdí, že by organizace a vedoucí pracovníci měli prozkoumat, zdali zaměstnanci pracující na dálku mají veškeré vybavení potřebné pro práci na dálku. Skupiny respondentů pracujících v oblasti administrativy a v oblasti marketingu a obchodu souhlasily s tím, že jim firma poskytuje veškeré vybavení potřebné pro práci na dálku. Je nutné prozkoumat, co těmto skupinám chybí, ať už jde o fyzické vybavení, jako například počítače, nebo vybavení digitální, jako například nějaký konkrétní software, ke kterému nemusí mít z domova přístup. Je možné že se nedostatek tohoto vybavení může negativně projevit na jejich produktivitě při práci na dálku.

Na základě uvedených doporučení lze konstatovat, že cíle této práce byly úspěšně dosaženy.

Literatura

Monografie

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

COULTER, M., ROBBINS, S. *Management*. Harlow: Pearson, 2017, 718 s. ISBN 978-1-292-09020-7.

FELSTEAD, A. *Remote Working a Research Overview*. New York: Routledge, 2022, 120 s. ISBN 978-1-003-24705-0.

ITO, J. *Whiplash: How to Survive Our Faster Future*. New York: Grand Central Publishing, 2016, 364 s. ISBN 978-1-5387-4927-2.

KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: Wiley, 2017, 848 s. ISBN 978-1-119-16535-4.

KOONTZ H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 8085605457.

LEWIS, P., SAUNDERS M., THORNHILL A. *Research Methods For Business Students*. Harlow: PEARSON, 2019, 833 s. ISBN 978-1292208787.

MAREŠ, P., RABUŠIC, L., SOUKUP, P. *Statistická analýza sociálněvědních dat (prostřednictvím SPSS)*. Brno: Masarykova univerzita, 2019, 576 s. ISBN 978-80-210-9247-1.

MATSUO, M. *Unlearning at Work: Insights for Organizations*. Singapore: Springer, 2021, 89 s. ISBN 978-981-16-3799-5.

KISLNIGEROVÁ, E., SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2015, 528 s. ISBN 978-807-4002-748.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, J. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016, 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

Odborné knihy a časopisy

ATHANASIADOU, C., THERIOU G. Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 2021, vol. 7, no. 10. ISSN 2405-8440.

AZEVEDO, J., CURADO, C., HENRIQUES, P., JERÓNIMO, H. The Contribution of Communication to Employee Satisfaction in Service Firms: a Causal Configurational Analysis. *Vision: The Journal of Business Perspective*. 2022. ISSN 0972-2629.

BANU, G. Measuring innovation using key performance indicators. *Procedia Manufacturing*. 2018 vol. 22, p. 906-911. ISSN 2351-9789.

BAO, L., LI, H., LI, T., XIA, X., YANG, X., ZHU, K. How does working from home affect developer productivity? — a case study of Baidu during the COVID-19 pandemic. *Science China Information Sciences*. 2022, vol. 65, no. 4. ISSN 1674-733X.

BOUNCKEN, R., FREDRICH, V., GANTERT, T., KRAUS, S. The moral foundations of makerspaces as unconventional sources of innovation: a study of narratives and performance. *Journal of Business Research*. 2022, vol. 139, p. 1564-1574. ISSN 01482963.

- BUCIO-MENDOZA, S., PANEQUE-GÁLVEZ, J., SOLIS-NAVARRETE J. What is not social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021, vol. 173. ISSN 00401625.
- CHATTERJEE, S., CHAUDHURI, R., VRONTIS, D. Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support, *Journal of Business Research*, 2022, vol. 139, p. 1501-1512. ISSN 0148-2963.
- CRUZ-CORIA, E., GONZÁLEZ-CRUZ T., MENDOZA-MOHENO, J. Socio-technical innovation in community-based tourism organizations: a proposal for local development. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021, vol. 171. ISSN 00401625.
- DESCHAMPS, I., V. LAKIZA. How to Develop Innovation KPIs in an Execution-Oriented Company. *Technology Innovation Management Review*. 2018, vol. 8, no.7, p. 14-30. ISSN 19270321.
- FOUNTOUKI, A., THEOFANIDIS, D. Limitations And Delimitations In The Research Process. *Perioperative nursing (GORNA)*. 2018, vol. 7, no. 3, p. 155–163. E-ISSN:2241-3634.
- GÜVEN, U., SÖZEN, E. The Effect of Online Assessments on Students' Attitudes Towards undergraduate-Level Geography Courses. *International Education Studies*. 2019, vol. 12. no.10. ISSN 1913-9039.
- HANH, H., KWON, A., KWON, T., LEE, I., PARK, H. Motivators of MBWA and Communicational Factors behind Them: a Case Study on a Korean Shipyard. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2018, vol. 4, no. 3, p. 906-911. ISSN 2199-8531.
- HOWELL, T. Coworking spaces: An overview and research agenda. *Research Policy*. 2022, vol. 51, no. 2. ISSN 00487333.
- JANKELOVÁ, N., JONIAKOVÁ, Z., REMEŇOVÁ, A., K. ROMANOVÁ. Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural companies in Slovakia. *Agricultural Economics*. 2020, vol. 66, no. 9, p. 402-412. ISSN 1805-9295.
- JENA, L., PATTNAIK, L. Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the “new normal”. *International Journal of Organizational Analysis*. 2020, vol. 29, no. 4, p. 873-890. ISSN 1934-8835.
- MAIWALD, K., RESE, M. The Individual Level of Servitization: Creating Employees' Service Orientation. *IFAC Proceedings Volumes*. 2013, vol. 46, no. 9, p. 2057-2062. ISSN 14746670.
- MERIČKOVÁ, B., STEJSKAL, J., SVIDROŇOVÁ, M. Social innovations in work organizing: telework in Slovakia. *XIX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 2016, s. 431-438. ISBN 978-80-210-8272-4.
- NORMAN, D., R. VERGANTI. Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change. *Design Issues*, 2014, vol. 30, no. 1, p. 78–96. ISSN 0747-9360.
- RIETZSCHEL, E., RITTER, S. Moving From Creativity to Innovation. *Individual Creativity in the Workplace*. 2018, p. 3-34, ISBN 9780128132388.
- STARBUCK, W. Organizational learning and unlearning. *The Learning Organization*. 2017, vol. 24, no. 1, p. 30-38. ISSN 0969-6474.
- TEEVAN, J., YANG, L. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*. 2022, vol. 6, no. 1, p. 43-54. ISSN 2397-3374.

ZHANG, F., L. ZHU. Social media strategic capability, organizational unlearning, and disruptive innovation of SMEs: The moderating roles of TMT heterogeneity and environmental dynamism. *Journal of Business Research*. 2021, vol. 133, p. 183-193. ISSN 01482963.

Internetové zdroje

ANYOHA, R. The History of Artificial Intelligence. *Science in the News – Harvard* [online]. 2017 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://sitn.hms.harvard.edu/flash/2017/history-artificial-intelligence/>

AMAZON. Způsob dopravy do práce je pro Čechy jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru zaměstnání, ukazuje průzkum společnosti Amazon a Ipsos. *Amazon* [online]. 2020 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: https://amazon-news.cz/Tiskove-zpravy/Lista/News/amazon/cz/2020/Pruzkum_doprava/

BAR AM, J. Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. *McKinsey & Company* [online]. 2020 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever#/>

BERRUTI, F. How virtual work is accelerating innovation. *McKinsey & Company* [online]. 2022 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-virtual-work-is-accelerating-innovation>

BILLA, G. Remote work and innovation: Breaking the innovation orthodoxy. *Deloitte* [online]. 2021 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2021/remote-work-innovation.html>

CIESLAR, J. Práce na dálku se i díky pandemii stává běžnou. *ČSÚ* [online]. 2022 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prace-na-dalku-se-i-diky-pandemii-stava-beznou>

DUA, A. Americans are embracing flexible work—and they want more of it. *McKinsey & Company* [online]. 2022 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>

FUTURE FORUM. Executives feel the strain of leading in the ‘new normal’. *Future Forum* [online]. 2022 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://futureforum.com/research/pulse-report-fall-2022-executives-feel-strain-leading-in-new-normal/>

GRIFFIS, H. 2022 State Of Remote Work. *Buffer* [online]. 2022 [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>

LEBRE, M. Why you should be working asynchronously. *Remote* [online]. 2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://remote.com/blog/why-you-should-be-doing-async-work>

LEONHARDT, M. Remote work saves companies a ton of money per worker. It could help them survive a recession. *Yahoo Finance* [online]. 2022 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/news/remote-saves-companies-ton-money-192526679.html>

LUND, S. The future of work after COVID-19. *McKinsey & Company* [online]. 2021 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

MCKENDRICK, J. Managing By Walking Around — Digitally [online]. *Forbes* [online]. 2022 [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2022/02/25/managing-by-walking-around---digitally/?sh=36bfd4582c2a>

MORGAN, D. How can i combine different Likert scales into one overall measure?. *ResearchGate* [online], 2021 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/post/How_can_I_combine_different_Likert_scales_into_one_overall_measure/615b2d4da0e76439296f8492/citation/download

OLAOYE, D. Communication: a Management Function. *ResearchGate* [online]. 2017 [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/339997501_Communication_A_Management_Function

OWL LABS. State of Hybrid Work 2022: Europe. *Owl Labs* [online]. 2022a [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://owllabs.eu/state-of-hybrid-work-emea/2022>

OWL LABS. State of Remote Work 2022. *Owl Labs* [online]. 2022b [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2022>

SPAWN, L. Four Strategies For Setting Measurable Goals In a Remote Work Environment. *Forbes* [online]. 2020 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/01/29/four-strategies-for-setting-measurable-goals-in-a-remote-work-environment/?sh=7bca6f713014>

STARTUPJOBS. Nabídky práce ve startupech. *Startupjobs* [online], 2013 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/nabidky>

STATISTA. Coworking spaces – statistics & facts. *Statista* [online]. 2022 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/2999/coworking-spaces/#topicOverview>

SURVIO. Základní demografický dotazník – Demografie. *Survio* [online], 2016 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.survio.com/vzor-dotazniku/zakladni-demograficky-dotaznik-demografie>

WIGERT, B., J. WHITE. The Advantages and Challenges of Hybrid Work. *Gallup* [online]. 2022 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník	I
Příloha 2 Grafy demografických otázek.....	V
Příloha 3 Grafy otázek odpovídaných na Likertově škále	VII
Příloha 4 Kontingenční tabulky při třech kategoriích	XVIII
Příloha 5 Kontingenční tabulky při pěti kategoriích	XXI
Příloha 6 Prezentace bakalářské práce	XXIV

Přílohy

Příloha 1 - Dotazník

1. Pohlaví

- a. Muž
- b. Žena

2. Věk

- a. 17 nebo mladší
- b. 18-20
- c. 21-29
- d. 30-39
- e. 40-49
- f. 50-59
- g. 60 nebo starší

3. Jaká oblast nejlépe popisuje vaši práci?

- a. Administrativa (Účetnictví, Zákaznická podpora, Právo, HR, aj.)
- b. Management
- c. Marketing a Obchod (Obchodní zástupce, Social Media, aj.)
- d. Vývoj (Programátor, Datový analytik, aj.)
- e. Analytika (BI/Business analytika, Konzultant, aj.)
- f. Jiná...

4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a. Základní
- b. Střední (s vyučením/bez vyučení, s maturitou/bez maturity, odborné i neodborné)
- c. Vyšší odborné
- d. Vysokoškolské – bakalářský titul
- e. Vysokoškolské – magisterský titul
- f. Vysokoškolské – doktorský titul nebo vyšší

5. Při práci na dálku se mně/týmu dařilo zbavit zbytečných procedur lépe než při práci z pracoviště.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

6. Při práci na dálku se mně/týmu dařilo nahradit staré postupy lépe než při práci z pracoviště.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

7. Při práci na dálku se mně/týmu dařilo zbavit zbytečných procedur rychleji než při práci z pracoviště.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

- 8. Při práci na dálku se mně/týmu dařilo zlepšit kvalitu poskytovaných služeb lépe než při práci z pracoviště.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 9. Při práci na dálku se mně/týmu dařilo snížit náklady procedur lépe než při práci z pracoviště.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 10. Při práci na dálku se mně/týmu dařilo výrazně změnit procedury lépe než při práci z pracoviště.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 11. Při práci na dálku stihám odpracovat stejné množství práce rychleji než při práci z pracoviště.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 12. Při práci na dálku se cítím produktivnější než při práci z pracoviště.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 13. Při práci na dálku stihám odpracovat více práce než při práci z pracoviště.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 14. Práce na dálku mě baví více než práce z pracoviště.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 15. Práce na dálku mě naplňuje více než práce z pracoviště.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím

- 16. Jsem spokojenější, pokud mohu pracovat na dálku.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 17. Při práci na dálku jsem se dozvěděl důležité informace o společnosti, ve které pracuji, skrze její sociální média.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 18. Při práci na dálku se cítím být stejně dobře informovaný o důležitých informacích ve firmě jako při práci na pracovišti.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 19. Ze sociálních sítí společnosti, ve které pracuji, se dozvídám důležité informace o firmě a jejích klientech.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 20. Při práci na dálku mají nadřízení stejně velký dohled nad zaměstnanci jako při práci z pracoviště.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 21. Při práci na dálku se stává častěji, že zaměstnanci pracují na něčem, co není důležité pro dosažení zadaného cíle, než při práci z pracoviště.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 22. Při práci na dálku mají zaměstnanci stejně dobré příležitosti nahlásit překážky v pracovním postupu jako při práci z pracoviště.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
- 23. Nadřízení mi dovolují vybrat si místo, ze kterého budu pracovat.**
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím

24. Nadřízení mi dovolují vybrat si čas, kdy budu práci vykonávat.

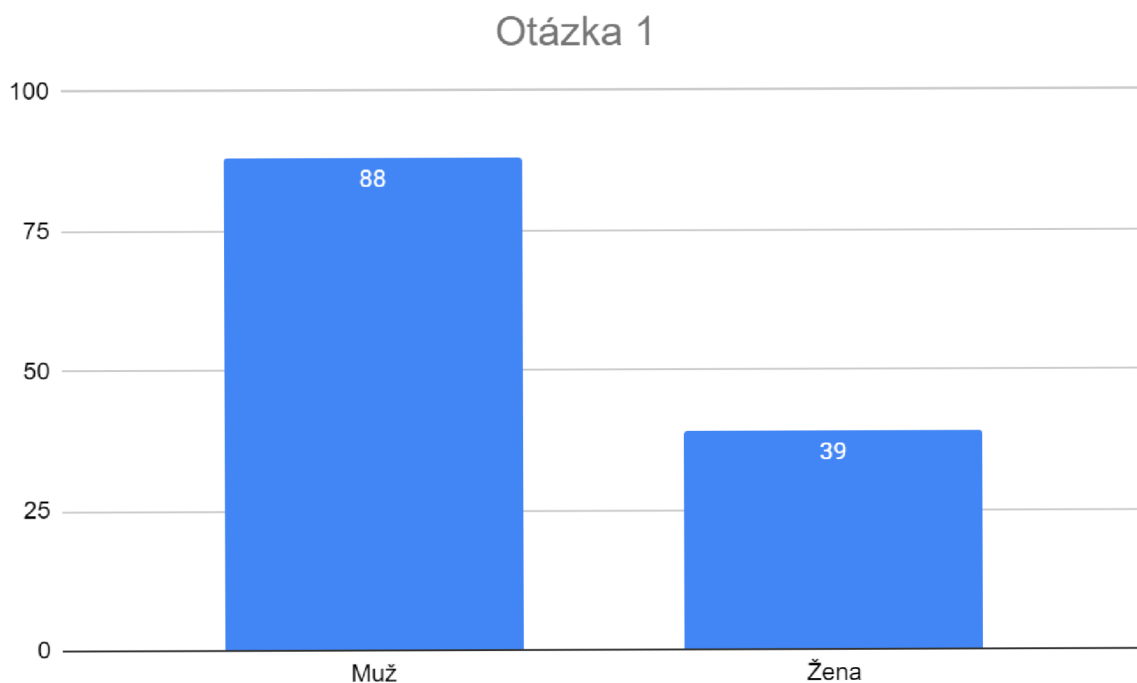
- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

25. Pro práci na dálku mi firma poskytuje veškeré potřebné vybavení.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše nesouhlasím
- e. Naprosto nesouhlasím

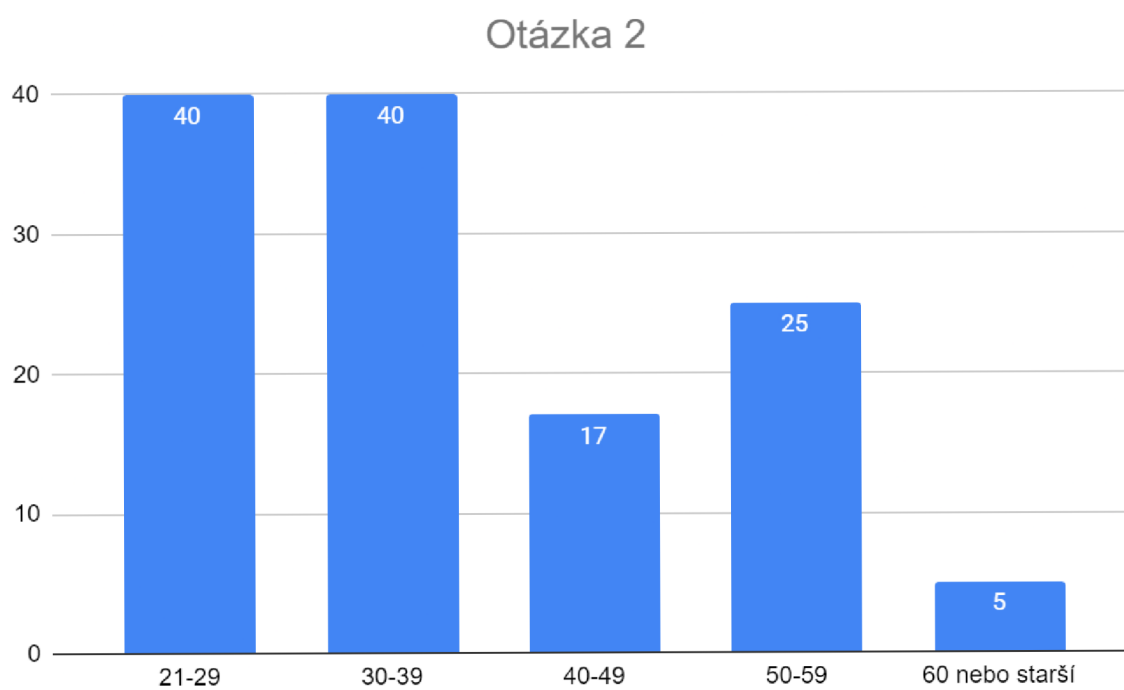
Příloha 2 Grafy demografických otázek

Graf 6 – Otázka 1 – Pohlaví



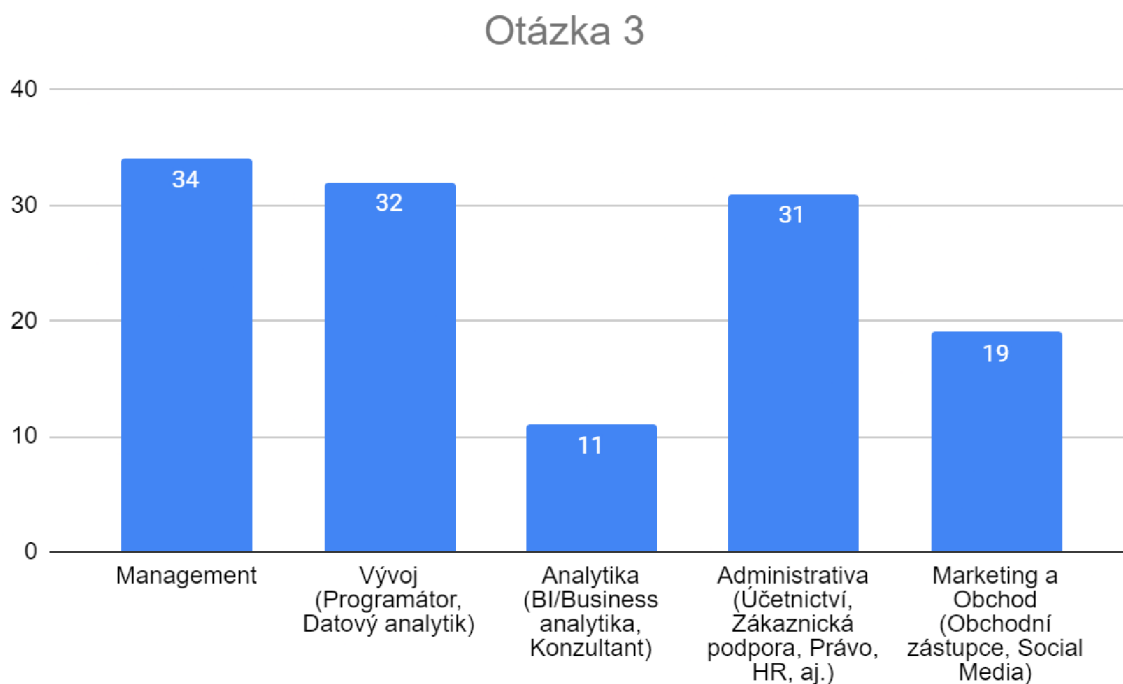
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 – Otázka 2 – Věk



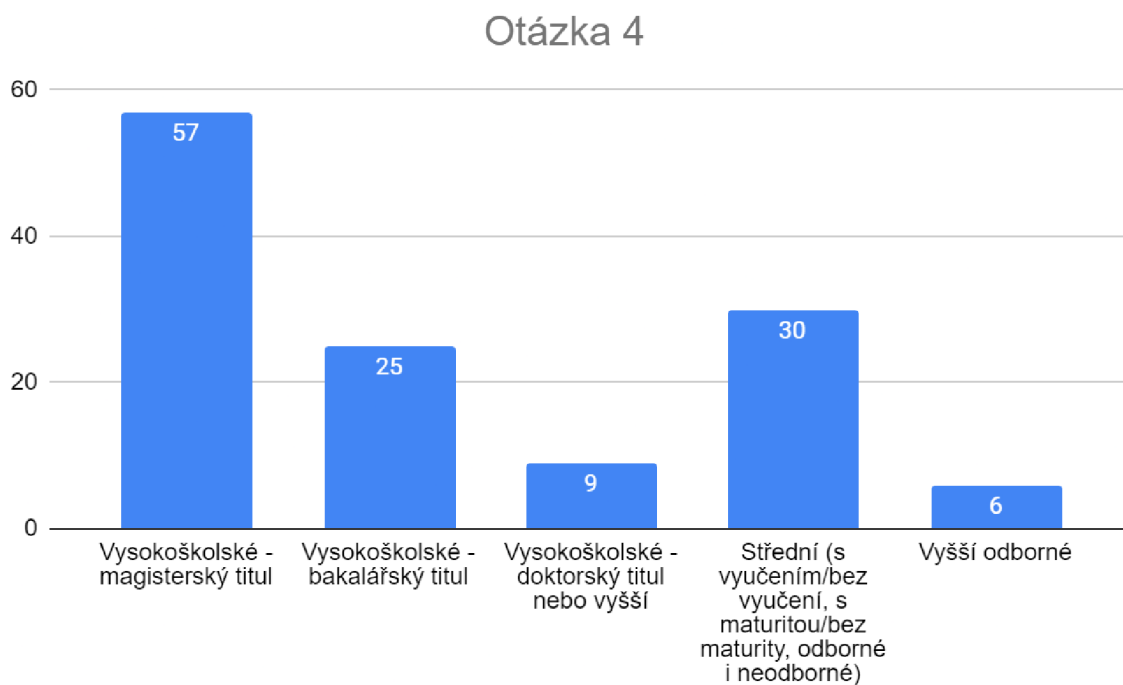
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 – Otázka 3 – Jaká oblast nejlépe popisuje vaši práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

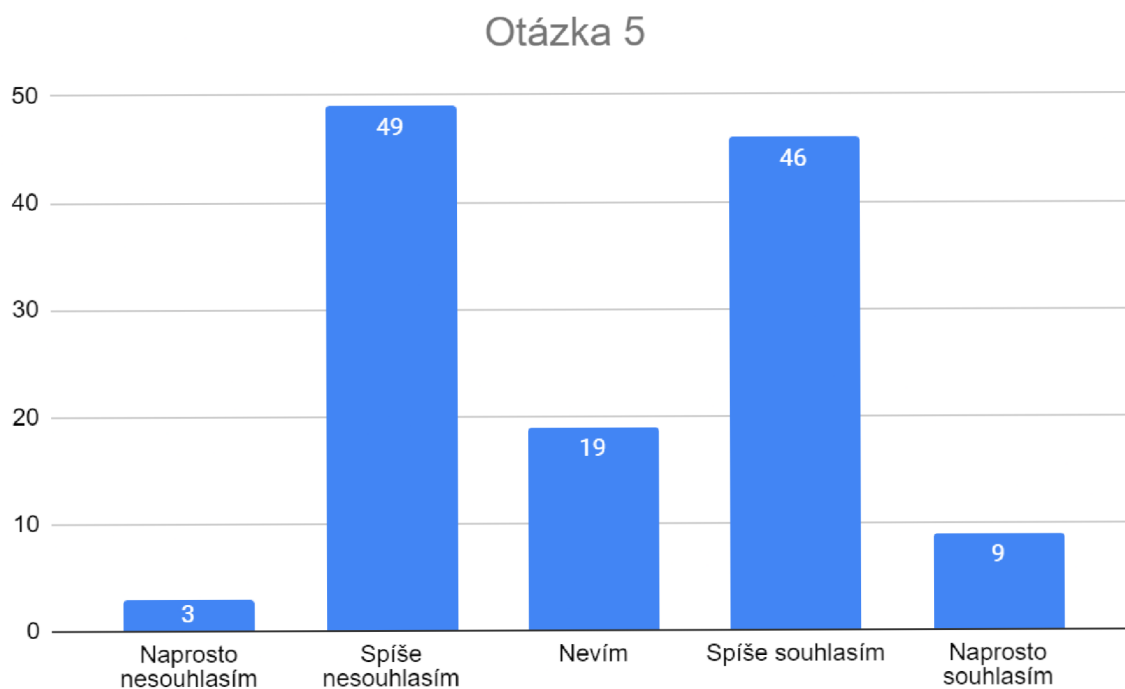
Graf 9 – Otázka 4 – Vaše nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

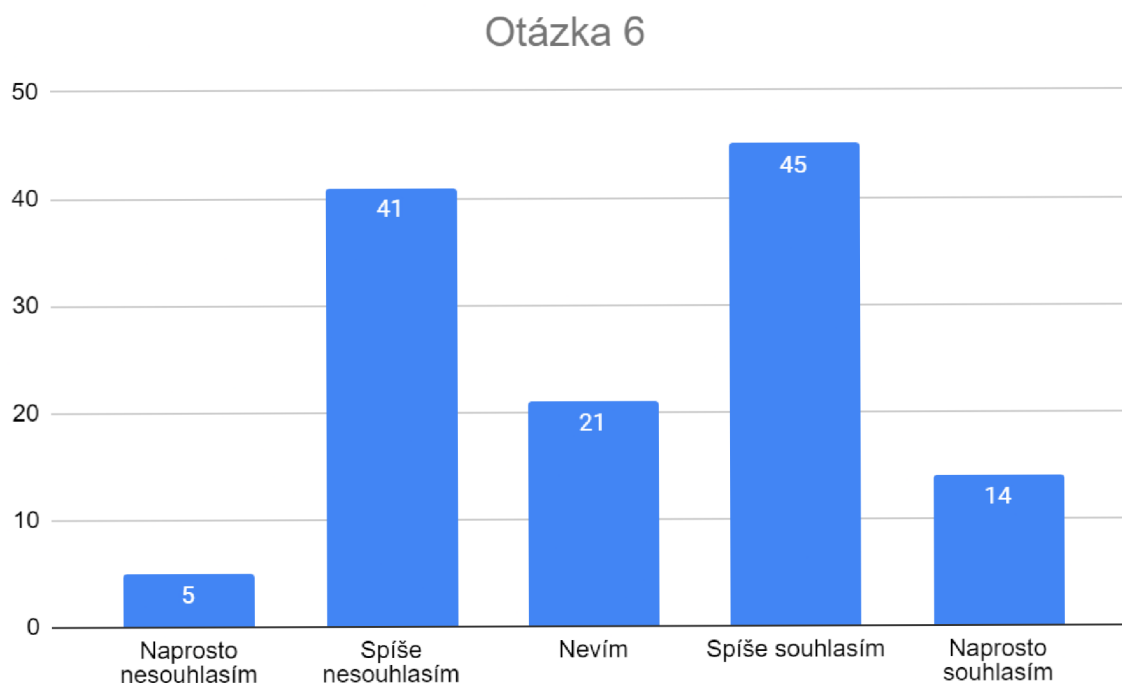
Příloha 3 Grafy otázek odpovídaných na Likertově škále

Graf 10 – Otázka 5 – Při práci na dálku se mně/týmu dařilo zbavit zbytečných procedur lépe než při práci z pracoviště.



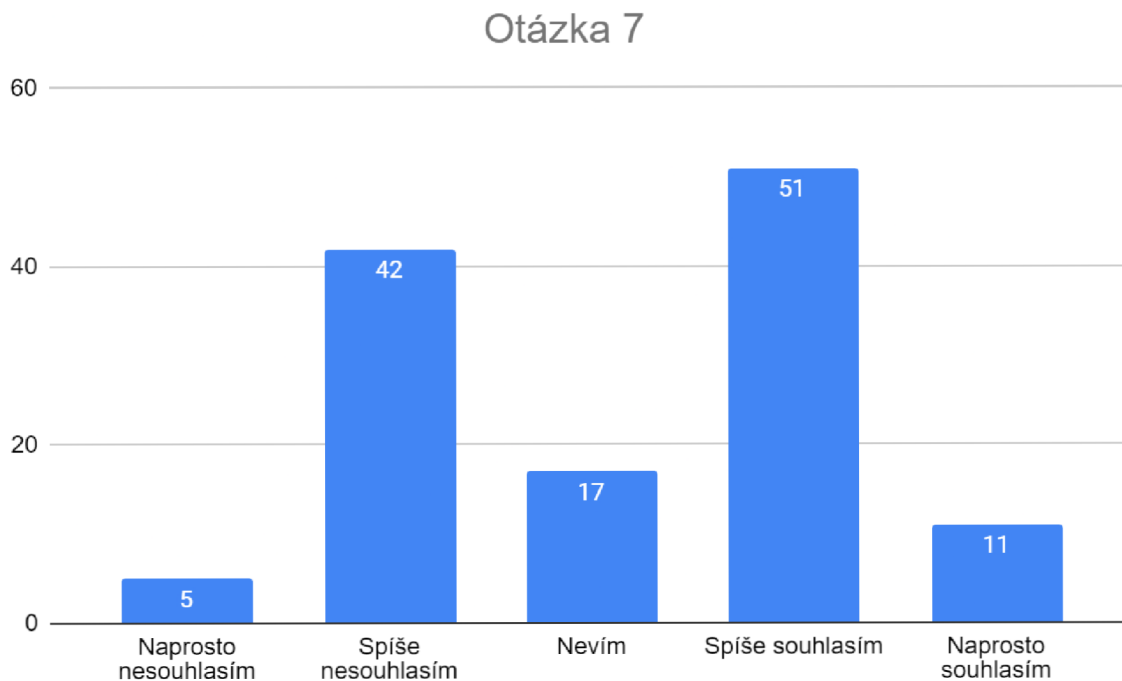
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 – Otázka 6 – Při práci na dálku se mně/týmu dařilo nahradit staré postupy lépe než při práci z pracoviště.



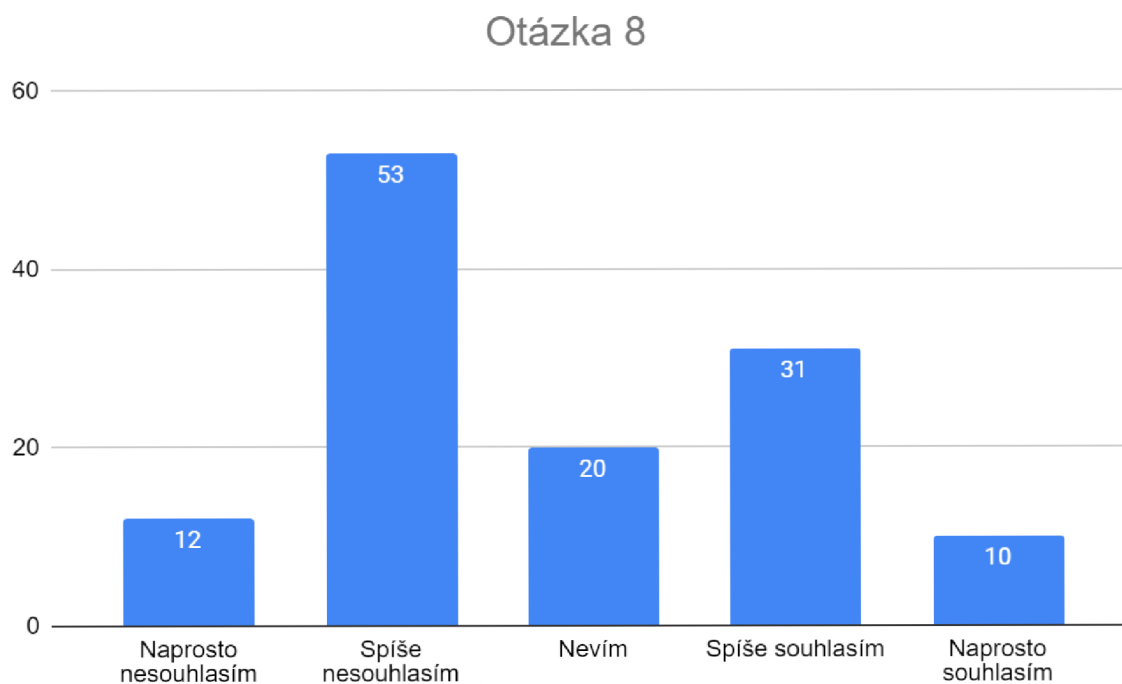
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 – Otázka 7 – Při práci na dálku se mně/týmu dařilo zbavit zbytečných procedur rychleji než při práci z pracoviště.



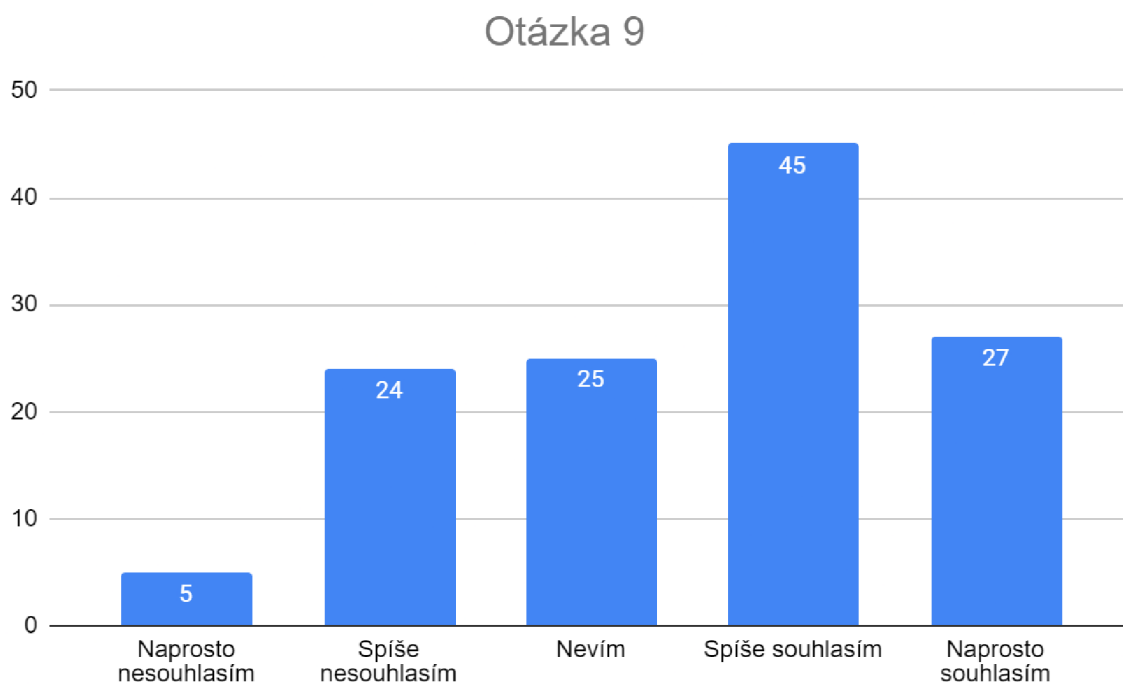
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 – Otázka 8 – Při práci na dálku se mně/týmu dařilo zlepšit kvalitu poskytovaných služeb lépe než při práci z pracoviště.



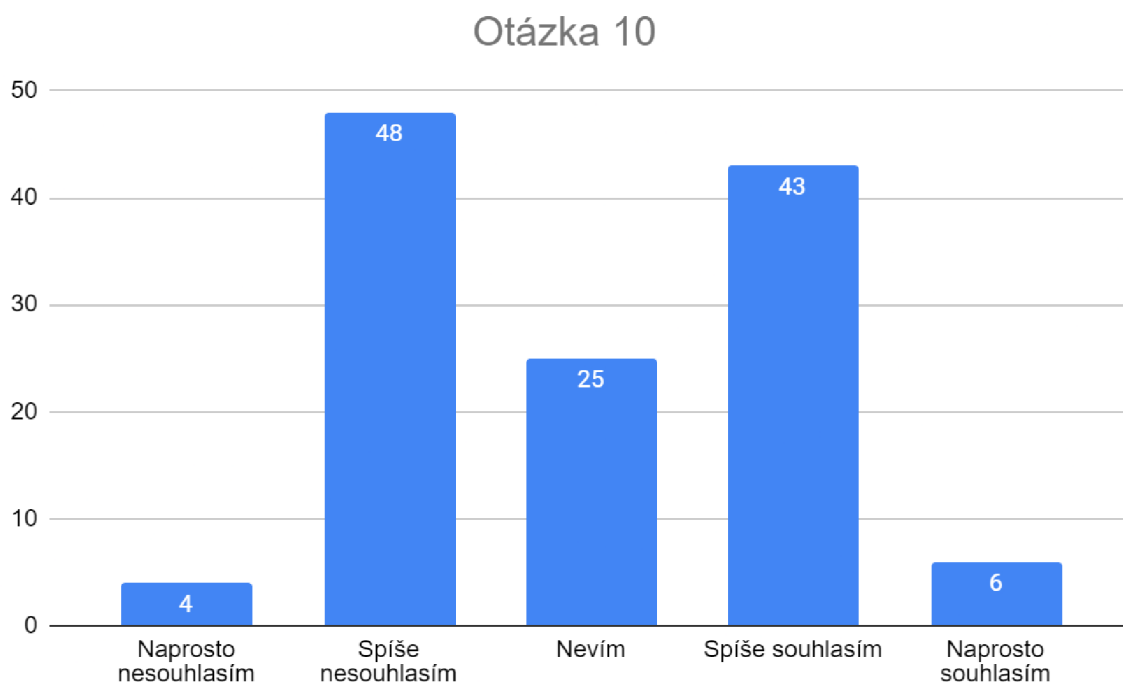
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 – Otázka 9 – Při práci na dálku se mně/týmu dařilo snížit náklady procedur lépe než při práci z pracoviště.



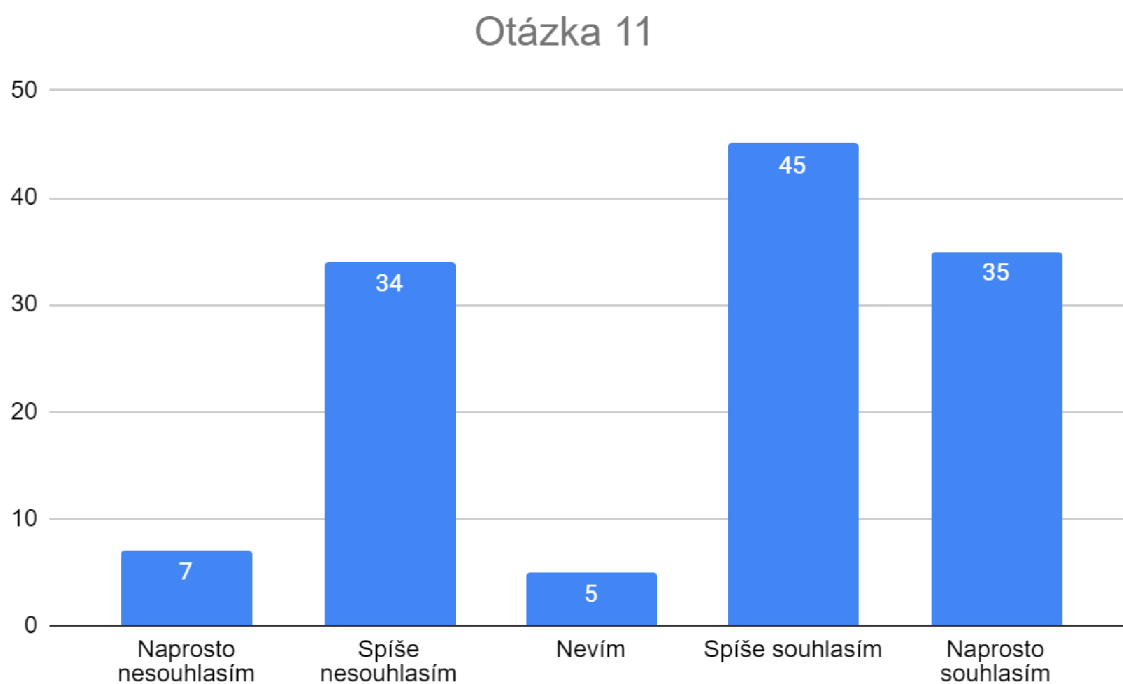
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 – Otázka 10 – Při práci na dálku se mně/týmu dařilo výrazně změnit procedury lépe než při práci z pracoviště.



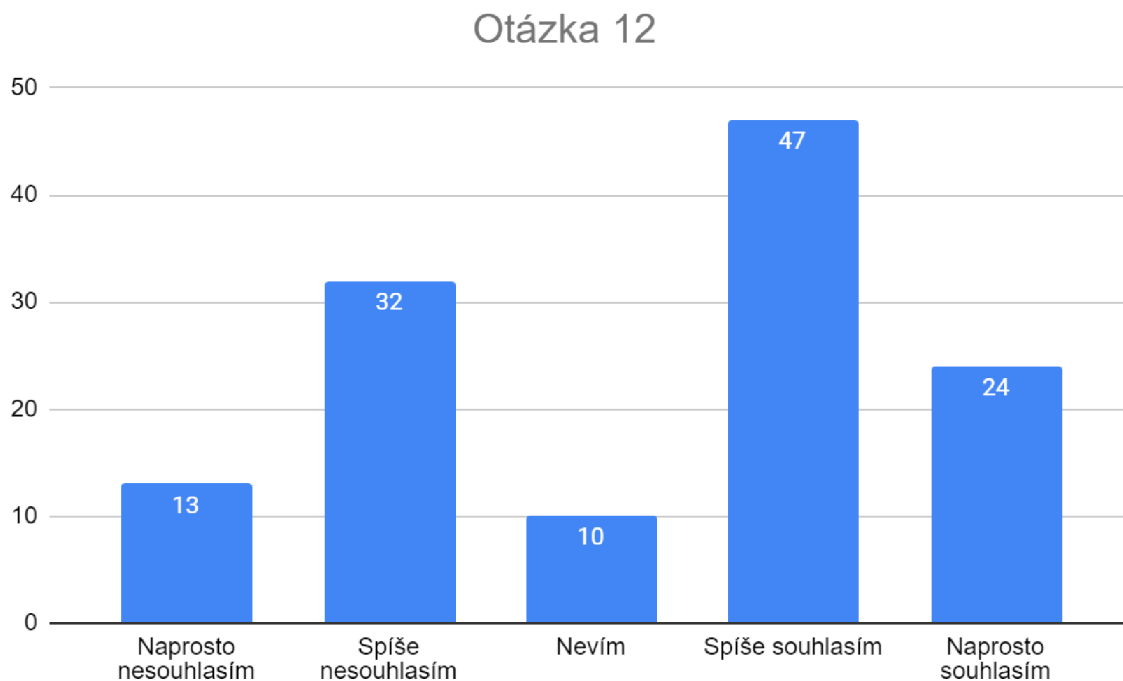
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 – Otázka 11 – Při práci na dálku stíhám odpracovat stejné množství práce rychleji než při práci z pracoviště.



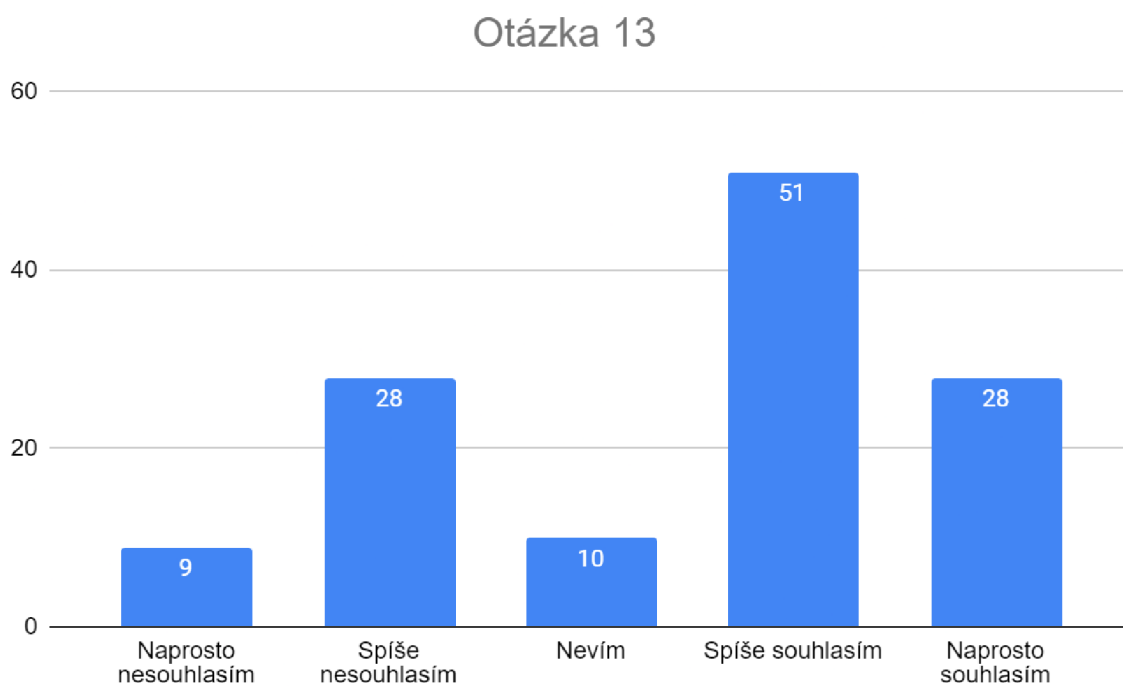
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17 – Otázka 12 – Při práci na dálku se cítím produktivnější než při práci z pracoviště.



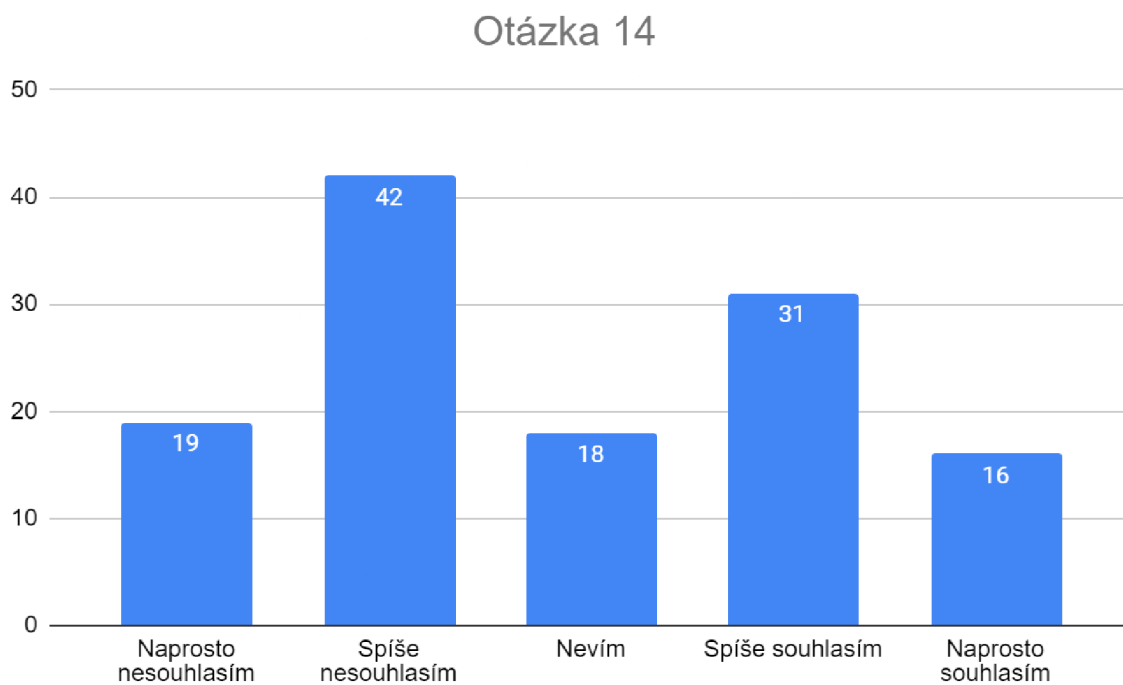
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18 – Otázka 13 – Při práci na dálku stíhám odpracovat více práce než při práci z pracoviště.



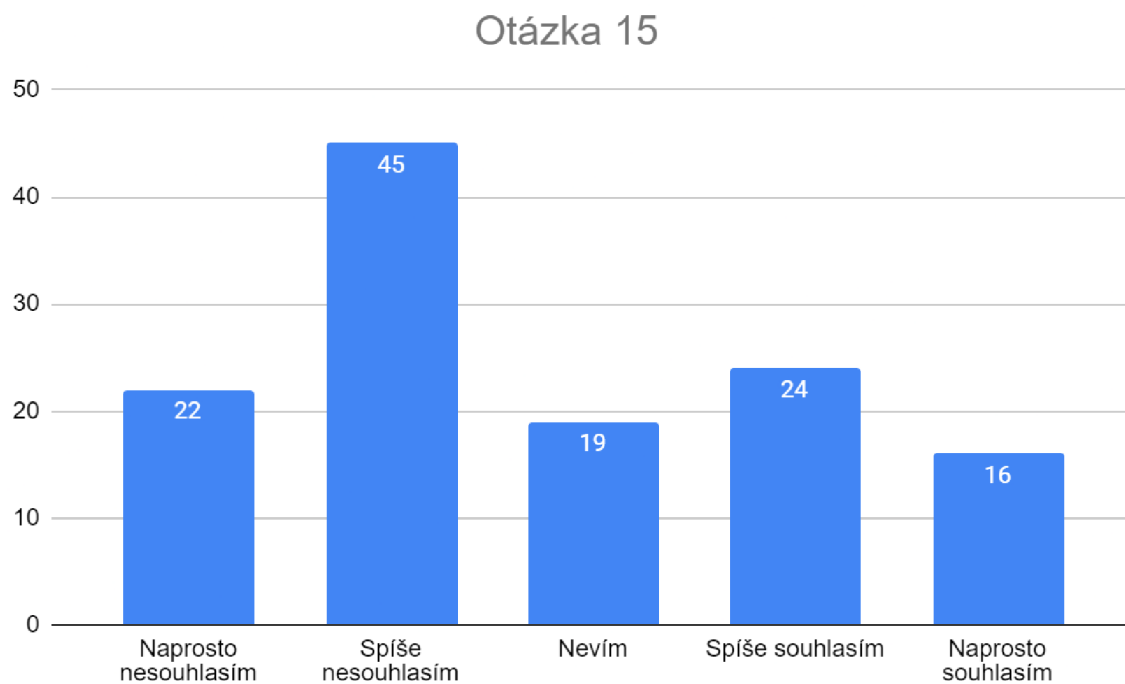
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19 – Otázka 14 – Práce na dálku mě baví více než práce z pracoviště.



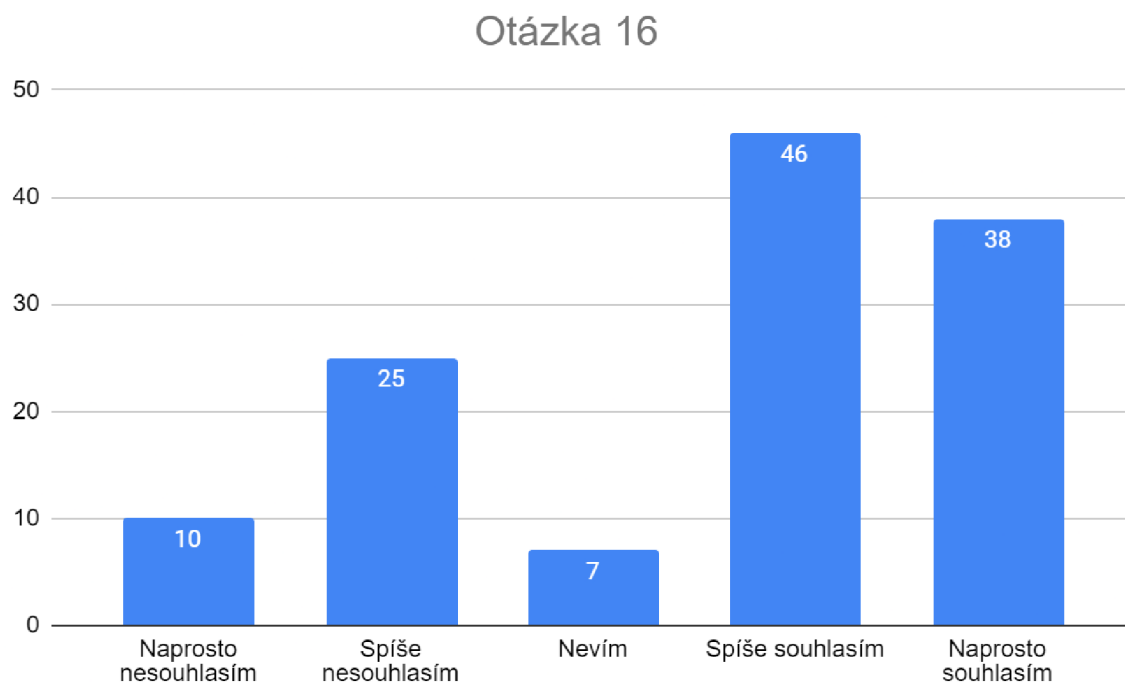
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20 – Otázka 15 – Práce na dálku mě naplňuje více než práce z pracoviště.



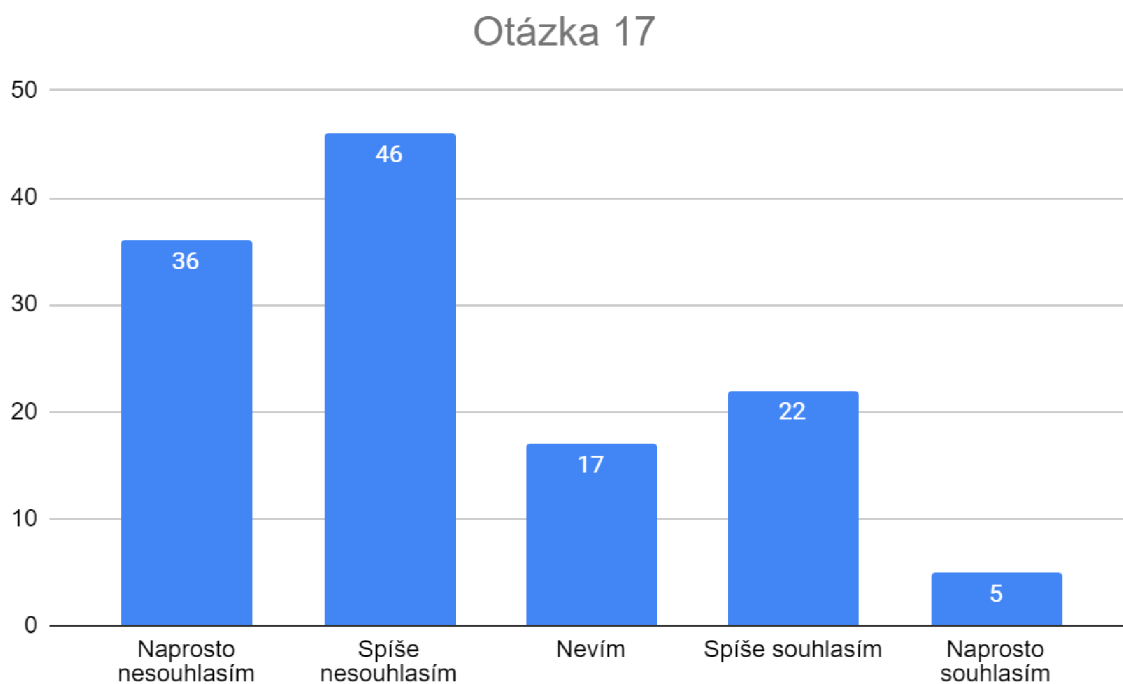
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21 – Otázka 15 – Jsem spokojenější, pokud mohu pracovat na dálku.



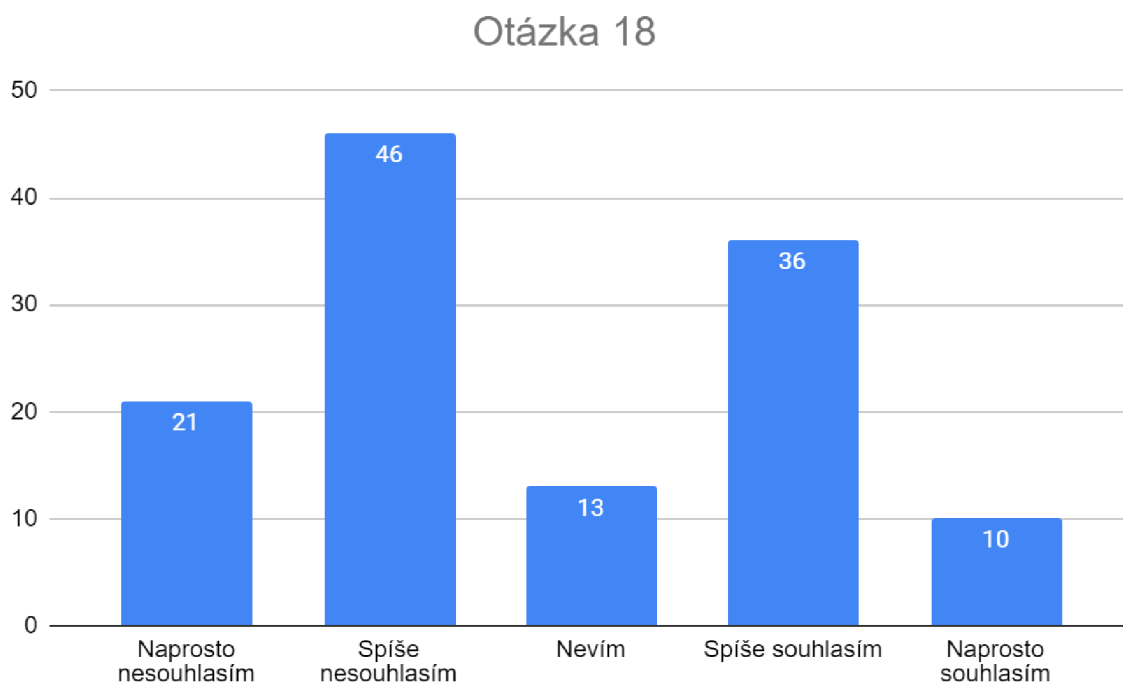
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22 – Otázka 17 – Při práci na dálku jsem se dozvěděl důležité informace o společnosti, ve které pracuji, skrze její sociální média.



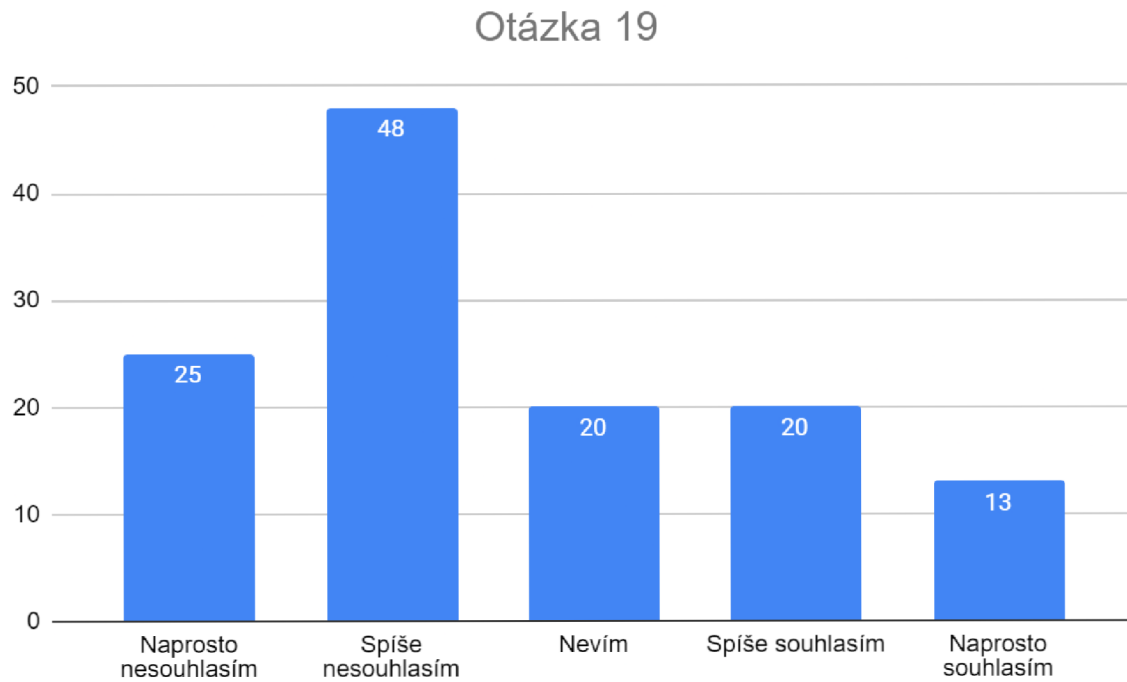
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23 – Otázka 18 – Při práci na dálku se cítím být stejně dobře informovaný o důležitých informacích ve firmě jako při práci na pracovišti.



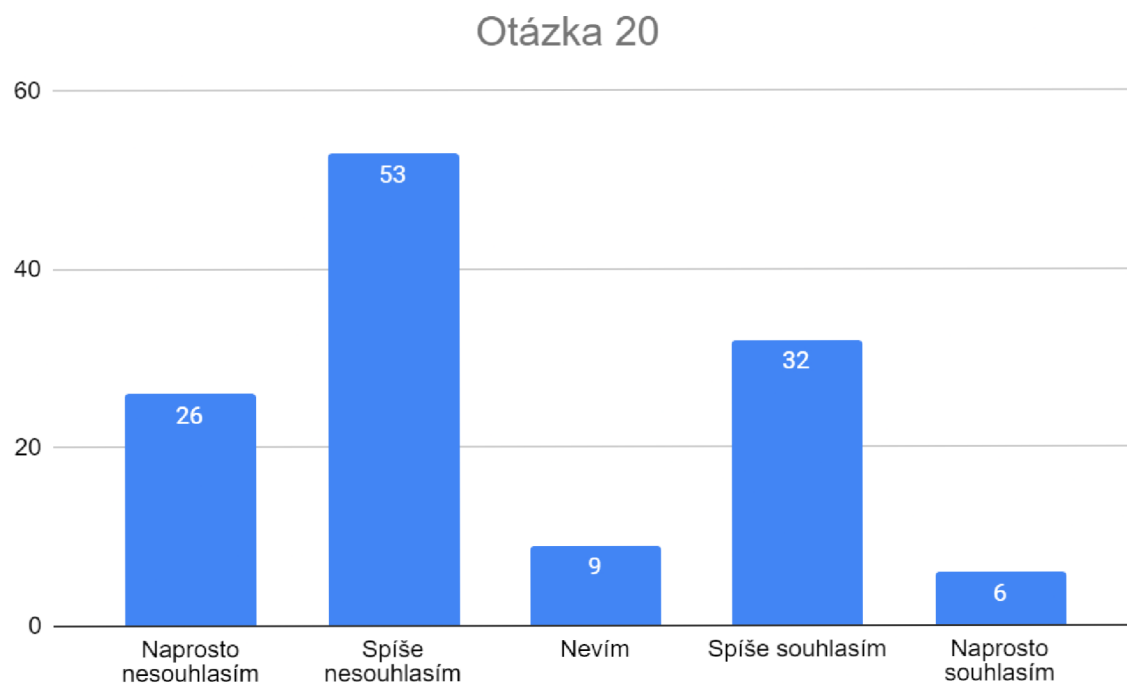
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24 – Otázka 19 – Ze sociálních sítí společnosti, ve které pracuji, se dozvídám důležité informace o firmě a jejích klientech.



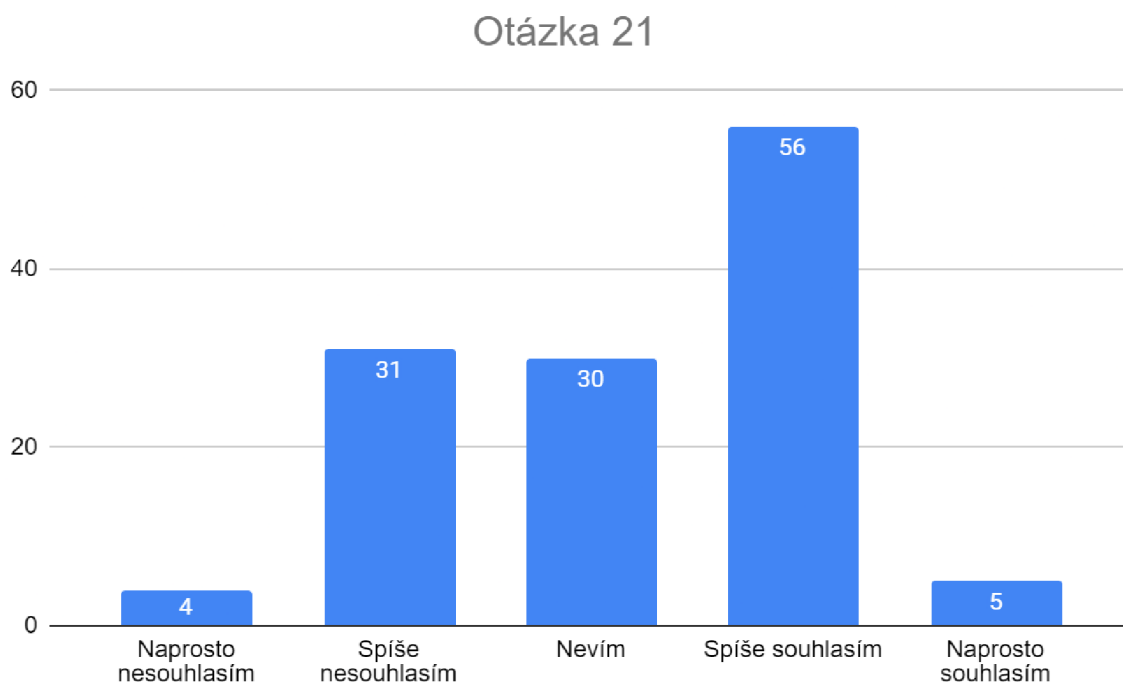
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25 – Otázka 20 – Při práci na dálku mají nadřízení stejně velký dohled nad zaměstnanci jako při práci z pracoviště.



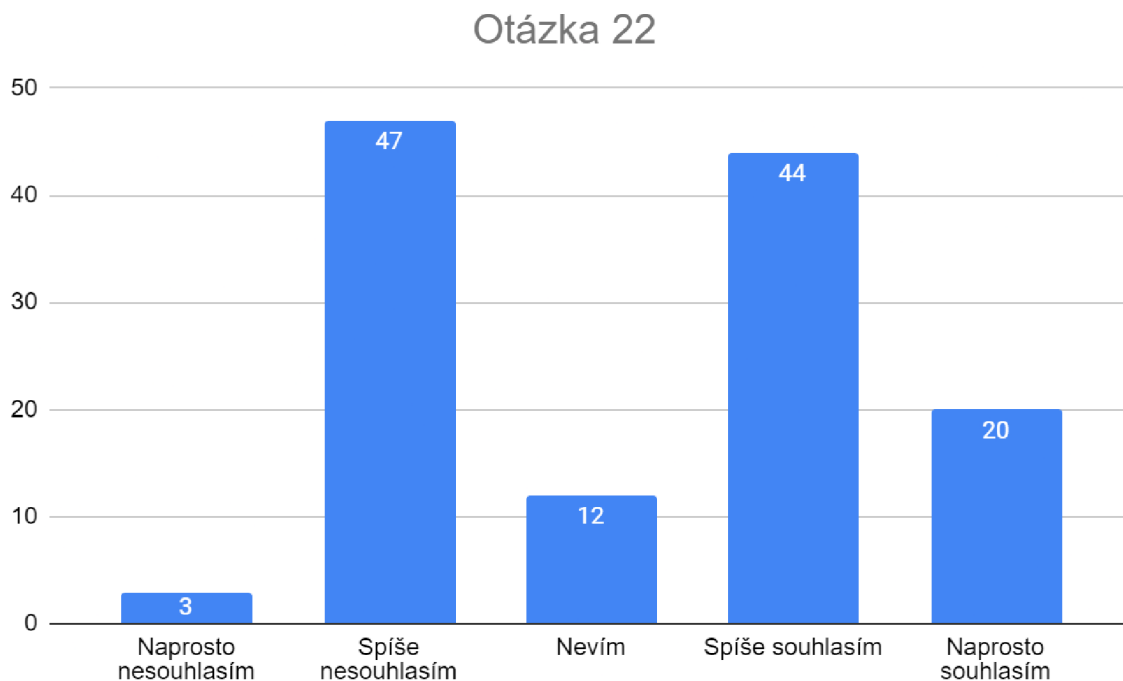
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26 – Otázka 21 – Při práci na dálku se stává častěji, že zaměstnanci pracují na něčem, co není důležité pro dosažení zadaného cíle, než při práci z pracoviště.



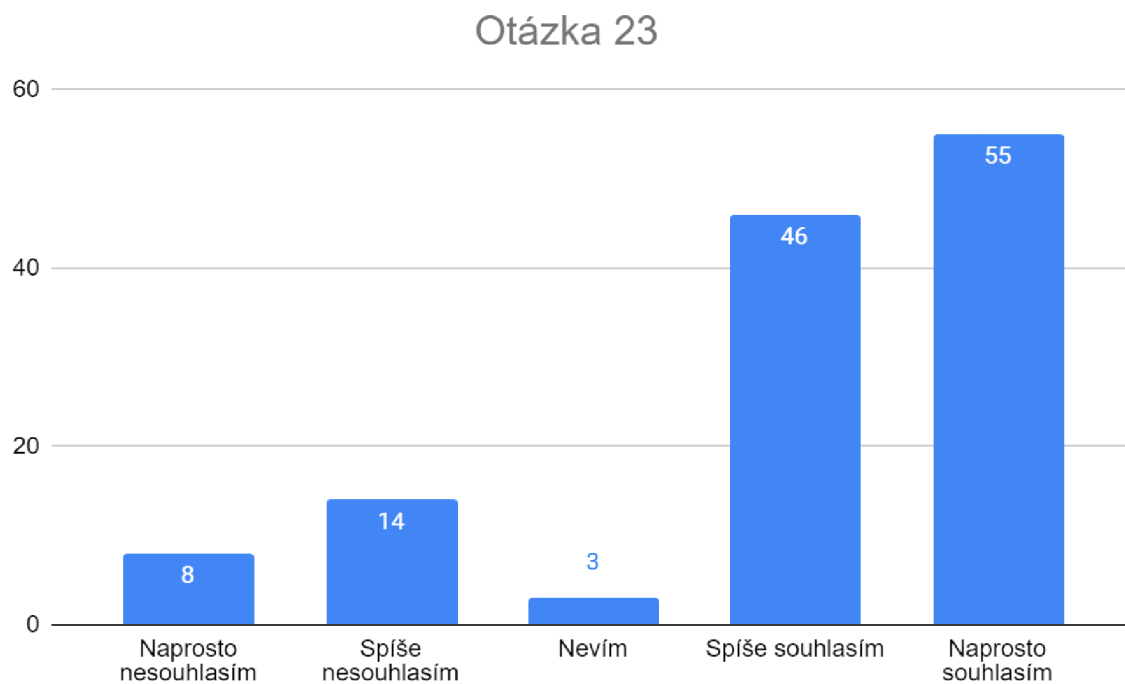
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 27 – Otázka 22 – Při práci na dálku mají zaměstnanci stejně dobré příležitosti nahlásit překážky v pracovním postupu jako při práci z pracoviště.

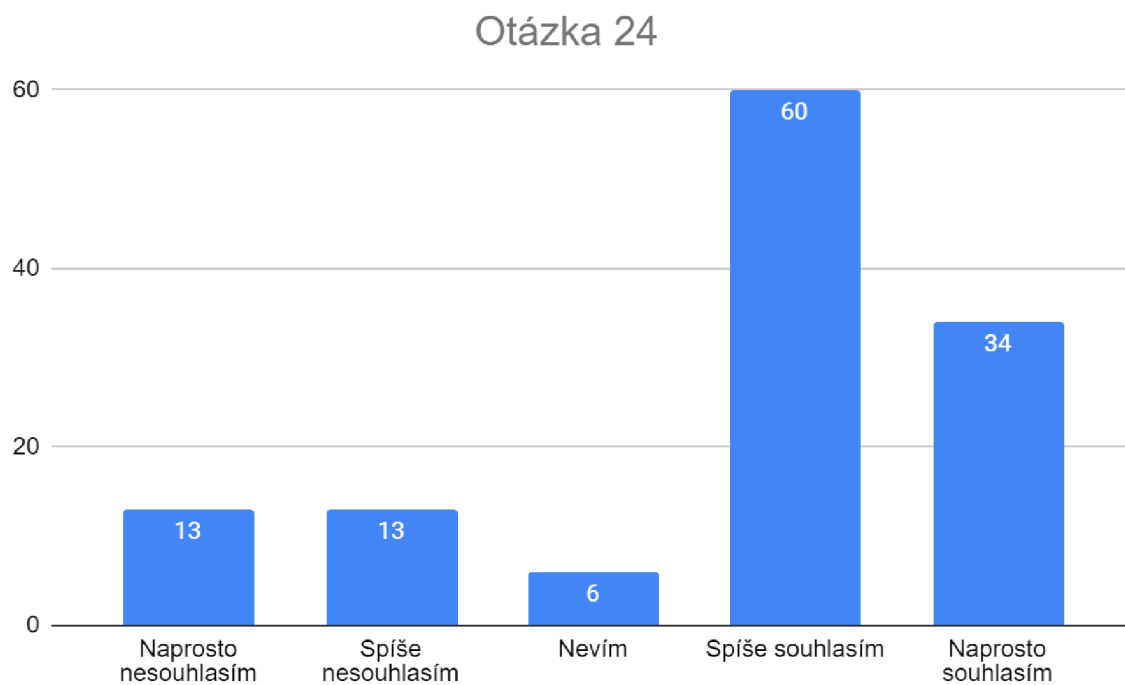


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 28 – Otázka 23 – Nadřízení mi dovoluují vybrat si místo, ze kterého budu pracovat.

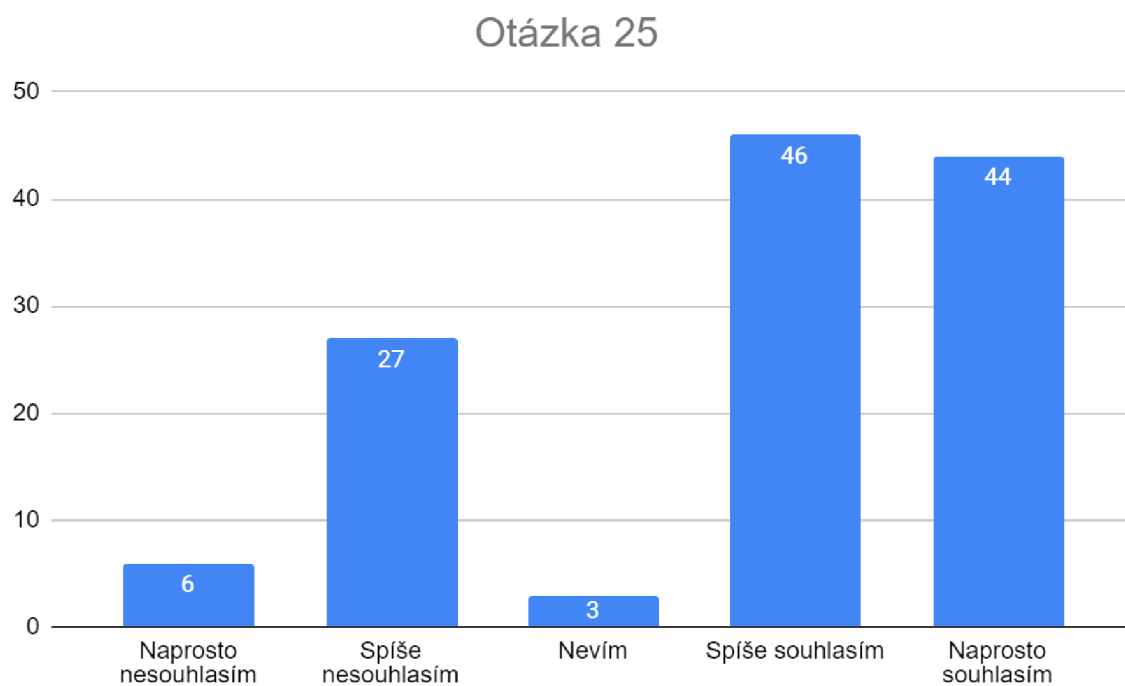


Graf 29 – Otázka 24 – Nadřízení mi dovoluují vybrat si čas, kdy budu práci vykonávat.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 30 – Otázka 25 – Pro práci na dálku mi firma poskytuje veškeré potřebné vybavení.



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Kontingenční tabulky při třech kategoriích

Tabulka 6 Kontingenční tabulka H1 – Organizační odučování – Tři kategorie

Crosstab

Count

		Online komunikace organizace / 3 kategorie			Total
		Low	Medium	High	
Organizační Odučování - Organizational Unlearning / 3 kategorie	Low	23	8	2	33
	Medium	23	14	1	38
	High	9	26	20	55
Total		55	48	23	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 Kontingenční tabulka H1 – Spokojenost pracovníků při práci na dálku – Tři kategorie

Crosstab

Count

		Online komunikace organizace / 3 kategorie			Total
		Low	Medium	High	
Spokojenost pracovníků při práci na dálku / 3 kategorie	Low	23	11	1	35
	Medium	21	18	6	45
	High	11	19	16	46
Total		55	48	23	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 Kontingenční tabulka H1 – Inovativnost pracovníků při práci na dálku – Tři kategorie

Crosstab

Count

		Online komunikace organizace / 3 kategorie			Total
		Low	Medium	High	
Inovativnost pracovníků při práci na dálku / 3 kategorie	Low	18	2	0	20
	Medium	28	30	5	63
	High	9	16	18	43
Total		55	48	23	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 Kontingenční tabulka H2 – Tři kategorie

Crosstab

Count		Kontrola pracovníků při práci na dálku / 3 kategorie			Total
		Low	Medium	High	
Produktivita pracovníků při práci na dálku / 3 kategorie	Low	11	13	6	30
	Medium	4	14	8	26
	High	23	26	21	70
Total		38	53	35	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 Kontingenční tabulka H3 – Produktivita pracovníků při práci na dálku – Tři kategorie

Crosstab

Count		Podpora managementem práce na dálku / 3 kategorie			Total
		Low	Medium	High	
Produktivita pracovníků při práci na dálku / 3 kategorie	Low	2	12	16	30
	Medium	4	5	17	26
	High	5	16	49	70
Total		11	33	82	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 Kontingenční tabulka H3 – Spokojenost pracovníků při práci na dálku – Tři kategorie

Crosstab

Count		Podpora managementem práce na dálku / 3 kategorie			Total
		Low	Medium	High	
Spokojenost pracovníků při práci na dálku / 3 kategorie	Low	5	8	22	35
	Medium	5	10	30	45
	High	1	15	30	46
Total		11	33	82	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 Kontingenční tabulka H3 – Inovativnost pracovníků při práci na dálku – Tři kategorie

Crosstab

Count

		Podpora managementem práce na dálku / 3 kategorie			Total
		Low	Medium	High	
Inovativnost pracovníků při práci na dálku / 3 kategorie	Low	4	5	11	20
	Medium	6	19	38	63
	High	1	9	33	43
Total		11	33	82	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Kontingenční tabulky při pěti kategoriích

Tabulka 13 - Kontingenční tabulka H1 – Organizační odučování – Pět kategorií

Crosstab

Count

		Online komunikace organizace / 5 kategorií					Total
		Lowest	Low	Med	High	Highest	
Organizační Odučování - Organizational Unlearning / 5 kategorií	Lowest	4	2	0	0	0	6
	Low	14	8	7	2	0	31
	Med	9	17	7	1	0	34
	High	4	4	20	6	7	41
	Highest	2	2	3	4	3	14
Total		33	33	37	13	10	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 Kontingenční tabulka H1 – Spokojenost pracovníků při práci na dálku – Pět kategorií

Crosstab

Count

		Online komunikace organizace / 5 kategorií					Total
		Lowest	Low	Med	High	Highest	
Spokojenost pracovníků při práci na dálku / 5 kategorií	Lowest	11	6	3	0	0	20
	Low	8	9	5	1	3	26
	Med	8	10	13	2	1	34
	High	3	7	3	5	3	21
	Highest	3	1	13	5	3	25
Total		33	33	37	13	10	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15 - Kontingenční tabulka H1 – Inovativnost pracovníků při práci na dálku – Pět kategorií

Crosstab

Count

		Online komunikace organizace / 5 kategorií					Total
		Lowest	Low	Med	High	Highest	
Inovativnost pracovníků při práci na dálku / 5 kategorií	Lowest	3	5	0	0	0	8
	Low	10	10	3	0	1	24
	Med	14	13	20	4	0	51
	High	5	4	11	5	6	31
	Highest	1	1	3	4	3	12
Total		33	33	37	13	10	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 - Kontingenční tabulka H2 – Pět kategorií

Crosstab

Count

		Kontrola pracovníků při práci na dálku / 5 kategorií					Total
		Lowest	Low	Med	High	Highest	
Produktivita pracovníků při práci na dálku / 5 kategorií	Lowest	2	6	3	0	1	12
	Low	4	5	8	6	2	25
	Med	0	5	9	4	1	19
	High	5	7	12	6	1	31
	Highest	4	13	8	9	5	39
Total		15	36	40	25	10	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 - Kontingenční tabulka H1 – Produktivita pracovníků při práci na dálku – Pět kategorií

Crosstab

Count

		Podpora managementem práce na dálku / 5 kategorií					Total
		Lowest	Low	Med	High	Highest	
Produktivita pracovníků při práci na dálku / 5 kategorií	Lowest	2	0	5	2	3	12
	Low	0	1	9	5	10	25
	Med	2	2	2	4	9	19
	High	0	3	8	9	11	31
	Highest	3	0	7	5	24	39
Total		7	6	31	25	57	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18 - Kontingenční tabulka H1 – Spokojenost pracovníků při práci na dálku – Pět kategorií

Crosstab

Count

		Podpora managementem práce na dálku / 5 kategorií					Total
		Lowest	Low	Med	High	Highest	
Spokojenost pracovníků při práci na dálku / 5 kategorií	Lowest	2	1	4	6	7	20
	Low	2	0	6	6	12	26
	Med	2	3	8	4	17	34
	High	0	2	7	5	7	21
	Highest	1	0	6	4	14	25
Total		7	6	31	25	57	126

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19 - Kontingenční tabulka H1 – Inovativnost pracovníků při práci na dálku – Pět kategorií

Crosstab

Count


		Podpora managementem práce na dálku / 5 kategorií					Total
		Lowest	Low	Med	High	Highest	
Inovativnost pracovníků při práci na dálku / 5 kategorií	Lowest	1	0	3	2	2	8
	Low	2	3	5	9	5	24
	Med	3	3	14	6	25	51
	High	0	0	7	7	17	31
	Highest	1	0	2	1	8	12
Total		7	6	31	25	57	126

Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování

Úvod



- Práce na dálku zůstává relevantní i po pandemii Covid -19
- Cílem je:
 - Identifikovat faktory ovlivňující ekonomickou efektivitu a inovativnost pracovníků při práci na dálku
 - Navrhnout doporučení, jak zlepšit ekonomickou efektivitu a inovativnost těchto pracovníků

2

Zdroj: Vlastní zpracování

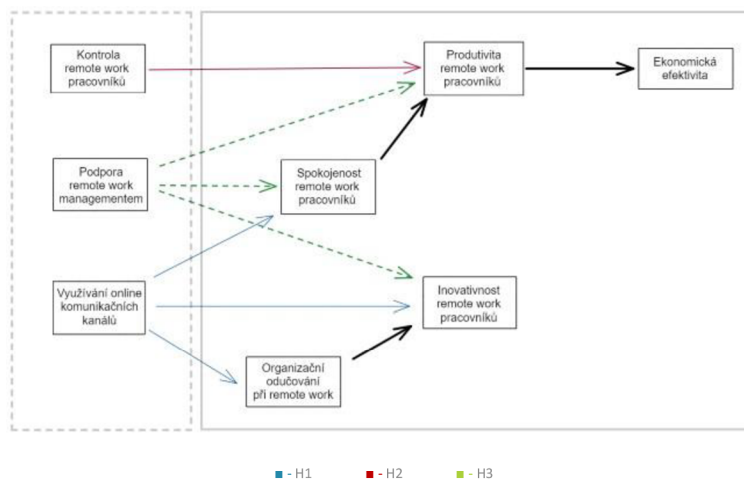
Metodika

- Teoretická část čerpala převážně z cizojazyčných odborných článků
- Výzkum byl uspořádán prostřednictvím online dotazníku
 - 4 demografické otázky (Pohlaví, Věk, Vzdělání, Oblast práce)
 - 21 otázek týkajících se zkoumaných faktorů (3 otázky ke každému) a jejich vlivů
- Statistické šetření pomocí:
 - Vnitřní konzistence otázek- Cronbachovo alfa
 - Nezávislost- Chí-kvadrát test
 - Míra souvislosti- Kendalovo tau b
- Průzkum odpovědí dle rozdělení v demografických kategoriích

3

Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura výzkumu



4

Zdroj: Vlastní zpracování

Limitace výzkumu

- Limitace dotazníku
 - Nemožnost vyjádřit své názory mimo předem stanovené kategorie
 - Otázky mohou být nejasné
 - Tendence vybírat střední hodnoty
- Limitace metod y výzkumu
 - Z dotazníku byla získána průřezová data
 - Vzorek respondentů byl vybrán nepravděpodobnostním výběrem
 - Vzorek pochází pouze z prostředí České republiky

5

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky statistického šetření

Hypotéza	Částečná hypotéza	p-hodnota
H1 – Vliv využívání internetových komunikačních kanálů organizacemi	Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku	0,001*
	Inovativnost zaměstnanců při práci na dálku	0,001*
	Míra organizačního odučování při práci na dálku	0,001*
H2 - Vliv kvality kontroly zaměstnanců při práci na dálku	Produktivita zaměstnanců při práci na dálku	0,330
H3 - Vliv podpory práce na dálku managementem	Spokojenost zaměstnanců při práci na dálku	0,289
	Inovativnost zaměstnanců při práci na dálku	0,123
	Produktivita zaměstnanců při práci na dálku	0,237

* - Hladina významnosti - 0,05

6

Zdroj: Vlastní zpracování





Výsledky dotazníku

- Respondenti se spíše necítí býti informováni skrze online komunikační prostředky
- Respondenti si myslí, že kvalita kontroly zaměstnanců pracujících na dálku není srovnatelná s tou na pracovišti
- Většina respondentů souhlasí s tím, že jejich management podporuje flexibilitu času a místa výkonu práce

7

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení



-  **1. Zaměřit aktivitu na sociálních sítích i na vlastní zaměstnance**
 - Podporuje inovativnost, organizační odučování a spokojenost
-  **2. Přehodnotit dosavadní systémy kontroly zaměstnanců při práci na dálku**
 - S efektivnějšími systémy může dojít k nárůstu efektivity práce
-  **3. Nadále podporovat a nabízet flexibilitu místa a času práce**
 - Podporuje spokojenost, inovativnost a produktivitu
-  **4. Zkontrolovat, zdali všichni pracovníci na dálku disponují potřebným vybavením**
 - Mohla by jinak trpět produktivita při práci na dálku

Vysoká škola ekonomie a managementu

8

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

- 
Práce přinesla ucelenější pohled na faktory, které mohou ovlivňovat ekonomickou efektivitu a inovativnost remote work pracovníků
- 
Problematika byla posunuta díky výzkumu a vyhodnocení dat

Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování